



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مخبر إدارة أعمال المؤسسات الاقتصادية المستدامة

## أطروحة دكتوراه

مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الطور الثالث (LMD)

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

العنوان: أثر الاستقامة التنظيمية في سلوكيات الاستغراق الوظيفي

للعاملين من خلال الالتزام التنظيمي

دراسة حالة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع عنابة

إعداد الطالب: يزيد حمودة

إشراف: الأستاذ الدكتور تي أحمد

نوقشت أمام لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
بوصيغ العايش ربيع	أستاذ	جامعة الوادي	رئيساً
تي أحمد	أستاذ	جامعة الوادي	مشرفاً ومقرراً
عيشوش عواطف	أستاذ	جامعة الوادي	مناقشاً
علي حسين	أستاذ محاضر أ	جامعة الوادي	مناقشاً
الحاج عرابة	أستاذ	جامعة ورقلة	مناقشاً
محسن زوييدة	أستاذ	جامعة ورقلة	مناقشاً

السنة الجامعية: 1446-1447 هـ / 2024-2025 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

سُورَةُ فَصَّلَتْ ٣٠

إِنَّ الَّذِينَ قَالُوا رَبُّنَا اللَّهُ ثُمَّ اسْتَقَامُوا  
تَتَنَزَّلُ عَلَيْهِمُ الْمَلَائِكَةُ أَلَّا تَخَافُوا وَلَا تَحْزَنُوا  
وَأَبْشِرُوا بِالْجَنَّةِ الَّتِي كُنْتُمْ تُوعَدُونَ



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مخبر إدارة أعمال المؤسسات الاقتصادية المستدامة

## أطروحة دكتوراه

مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الطور الثالث (LMD)

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

العنوان: أثر الاستقامة التنظيمية في سلوكيات الاستغراق الوظيفي

للعاملين من خلال الالتزام التنظيمي

دراسة حالة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع عنابة

إعداد الطالب: يزيد حمودة

إشراف: الأستاذ الدكتور تي أحمد

نوقشت أمام لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
بوصيبيع العايش ربيع	أستاذ	جامعة الوادي	رئيساً
تي أحمد	أستاذ	جامعة الوادي	مشرفاً ومقرراً
عيشوش عواطف	أستاذ	جامعة الوادي	مناقشاً
علي حسين	أستاذ محاضر أ	جامعة الوادي	مناقشاً
الحاج عرابة	أستاذ	جامعة ورقلة	مناقشاً
محسن زوييدة	أستاذ	جامعة ورقلة	مناقشاً

السنة الجامعية: 1446-1447 هـ / 2024-2025 م

اهداء:

- إلى كلّ طالب علم؛
- إلى كلّ أستاذ طموح؛
- إلى كلّ باحث علمي؛
- إلى والدي الكريمين؛
- إلى الأهل والأولاد: شفاء، أروى، عبد البارئ، عبد الرحمن؛
- إلى جميع الزملاء، والأصدقاء الذين كانوا لنا سنداً في إنجاز هذا العمل.

## شكر

أتقدم بخالص الشكر - بعد شكر الله عز وجل أن وفقنا لإنجاز هذا العمل - إلى:

- مشرفي على الأطروحة الأستاذ الدكتور أحمد تي؛
- رئيس وأعضاء فرقة التكوين في الدكتوراه كل باسمه وصفته؛
- رئيس، وأعضاء لجنة المناقشة كل باسمه وصفته؛
- مدير جامعة الوادي الأستاذ الدكتور عمر فرحاتي؛
- عميد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الوادي سابقا الأستاذ الدكتور هشام لينة؛
- نائب عميد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الوادي الأستاذ الدكتور عبد الله عياشي؛
- مدير مخبر إدارة أعمال المؤسسات الاقتصادية المستدامة الأستاذ الدكتور مصطفى عوادي؛
- رئيس قسم علوم التسيير الأستاذ الدكتور ربيع بوصبيح العايش؛
- رئيس مصلحة متابعة التكوين العالي بما بعد التدرج الدكتوراة كلثوم فرحات؛
- مدير جامعة باجي مختار عنابة الأستاذ الدكتور محمد مانع؛
- عميد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عنابة، الأستاذ الدكتور شبيبة بوعلام عمار؛
- الأستاذ الدكتور نصيب رجم، رحمه الله رحمة واسعة، بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عنابة، من بين المحفزين على طلب العلم، بكلمته التي حفزتني "لك شأن عظيم"؛
- الأستاذة هدى ضواوية حفظها الله بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عنابة؛
- مدير مؤسسة سونلغاز، مديريةية التوزيع، عنابة السيد عبودي عبد القادر؛
- مدير الوكالة التجارية مؤسسة سونلغاز برحال السيد مرسل محمد العربي؛
- كل المساهمين في إنجاز هذه الأطروحة.

## الملخص باللغة العربية:

هدفت هذه الدراسة إلى فحص أثر الاستقامة التنظيمية في سلوكيات الاستغراق الوظيفي للعاملين من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط، لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز-التوزيع، بمديرية التوزيع عنابة، ولتحقيق الأهداف المرجوة، تم الاعتماد على منهجين، المنهج الكمي والكيفي، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، باستعمال الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، تم تقديمها إلى عينة عشوائية من (300) عامل مسحوبة من مجتمع قدره (790)، وتم استرجاع (245) استبانة من بينها (12) غير قابلة للتحليل، و(233) استبانة صالحة للتحليل، بواسطة برنامج (SPSS.29، و AMOS.29)، باستعمال أهم الأساليب الاحصائية المتمثلة في النمذجة بالمعادلة البنائية SEM، والتحليل العاملي التوكيدي (CFA)، حيث تم قياس متغير الاستقامة التنظيمية كمتغير خارجي بخمسة أبعاد (النزاهة التنظيمية، الثقة التنظيمية، التفاؤل التنظيمي، التعاطف التنظيمي، والمغفرة التنظيمية)، ومتغير الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط، تم قياسه بثلاثة أبعاد (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري)، أما متغير الاستغراق الوظيفي فقد تم قياسه كمتغير داخلي أحادي البعد.

أما التحليل الكيفي فقد تم استعمال المقابلات، الصور، الملاحظات، الملفات الصوتية، والبيانات من مواقع التواصل الاجتماعي، باستخدام برنامج (MAXQDA.2020)، كما تم دراسة الدور المعدل للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مدة العمل) في العلاقة بين متغيرات الدراسة.

من أهم النتائج المتحصل عليها، وجود مستوى مرتفع من الاستقامة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، والاستغراق الوظيفي لدى العاملين، وجود أثر للاستقامة التنظيمية في سلوكيات الاستغراق الوظيفي للعاملين من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط جزئي، وتلعب مدة العمل كمتغير معدل في العلاقة.

**الكلمات المفتاحية:** استقامة تنظيمية؛ استغراق وظيفي؛ التزام تنظيمي؛ سلوك تنظيمي.

**Abstract:**

This study aimed to examine the effect of organizational virtuousness on employees job involvement behaviors, through organizational commitment as a mediating variable, among employees of the Algerian Electricity and Gas-Distribution Company (Sonelgaz), Distribution Directorate of Annaba, and in order to achieve the desired objectives, two methodologies, the quantitative and qualitative curriculum, where the analytical descriptive curriculum was used as a key data-gathering tool, provided to a randomized sample. (300) workers drawn from a community of (790), (245) of which have been recovered (12) non-analytical, and (233) analytical resolution, by software (SPSS.29, AMOS.29), using the most important statistical methods of Structural Equation Modeling (SEM) and confirmatory Factor analysis (CFA), where the organizational Virtuousness variable was measured as an external variable in five dimensions (organizational integrity, organizational trust, organizational optimism, organizational empathy, and organizational forgiveness), and the organizational commitment variable as an mediator variable, measured in three dimensions (Emotional Commitment, continuous Commitment, normative Commitment), the functional transaction variable has been measured as a one-dimensional internal variable.

The qualitative analysis used interviews, images, observations, audio files, and data from social media sites, using MAXQDA.2020, and the moderated role of diagnosed variables (sex, age, educational level, duration of work) in the relationship between study variables was studied.

One of the most important results obtained is a high level of organizational Virtuousness, organizational Commitment, and Job involvement, the effect of Organizational Virtuousness on job involvement behaviors through organizational Commitment as a partial mediator variable, and the duration of work is played as a moderated variable in the relationship.

**Key words:** Organizational Virtuousness; Job Involvement; Organizational Commitment; Organizational Behavior.

فهرس المحتويات

III.....	اهداء.....
IV.....	شكر.....
V.....	الملخص باللغة العربية.....
VI.....	الملخص باللغة الأجنبية.....
VII.....	فهرس المحتويات.....
VIII.....	قائمة الجداول.....
XV.....	قائمة الأشكال.....
XX.....	قائمة الملاحق.....
XXIV.....	قائمة الاختصارات والرموز.....
ب.....	توطئة:.....
3.....	الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة.....
3.....	تمهيد:.....
3.....	1-1 المبحث الأول: الإطار النظري لمتغير الاستقامة التنظيمية.....
3.....	1-1-1 المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الاستقامة التنظيمية.....
11.....	2-1-1 المطلب الثاني: أبعاد الاستقامة التنظيمية والنظريات المفسرة لها.....
24.....	2-1 المبحث الثاني: الأدبيات النظرية لمتغير الاستغراق الوظيفي.....
24.....	1-2-1 المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الاستغراق الوظيفي.....
28.....	2-2-1 المطلب الثاني: استراتيجيات تنمية الاستغراق الوظيفي، والنظريات المفسرة له.....
36.....	3-1 المبحث الثالث: الأدبيات النظرية لمتغير الالتزام التنظيمي.....
36.....	1-3-1 المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الالتزام التنظيمي.....
41.....	2-3-1 المطلب الثاني: أبعاد الالتزام التنظيمي، والنظريات المفسرة له.....
48.....	3-3-1 المطلب الثالث: العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة.....
50.....	خلاصة الفصل الأول:.....

52	الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لمتغيرات الدراسة .....
52	تمهيد: .....
52	1-2 المبحث الأول: عرض وتفريغ الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة .....
52	1-1-2 المطلب الأول: الدراسات السابقة العلمية باللغة العربية .....
63	2-1-2 المطلب الثاني: الدراسات السابقة العلمية باللغة الأجنبية .....
107	2-2 المبحث الثاني: مراجعة الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة .....
107	1-2-2 المطلب الأول: التعليق على الدراسات السابقة .....
110	2-2-2 المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة والفجوات المستخلصة ..
115	خلاصة الفصل الثاني: .....
117	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية .....
117	تمهيد: .....
118	1-3 المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة .....
118	1-1-3 المطلب الأول: طريقة الدراسة .....
124	2-1-3 المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة .....
139	2-3 المبحث الثاني: الدراسة النوعية باستخدام برنامج التحليل النوعي MAXQDA .V20 .....
139	1-2-3 المطلب الأول: خطوات تحليل وترميز البيانات النوعية: .....
140	2-2-3 المطلب الثاني: تحليل البيانات النوعية لعينة الدراسة واستخراج التقارير .....
149	3-2-3 المطلب الثالث: نتائج تحليل البيانات النوعية لمخرجات المقابلة .....
153	3-3 المبحث الثالث: النتائج والمناقشة .....
153	1-3-3 المطلب الأول: نتائج الاتجاه العام لاستجابات الأفراد حول محاور الاستبانة .....
173	2-3-3 المطلب الثاني: نتائج التحليل العاملي التوكيدي: .....
233	3-3-3 المطلب الثالث: نتائج نماذج تحليل المسار واختبار الفرضيات .....
287	4-3-3 المطلب الرابع: مناقشة النتائج .....
304	خلاصة الفصل الثالث: .....
306	الخاتمة: .....
307	النتائج النظرية والعملية: .....
310	مقترحات وآفاق الدراسة: .....

## قائمة الجداول

الصفحة	رقم وعنوان الجدول
3	الجدول رقم(01):ترجمة بعض الرواد في مجال السلوك التنظيمي والعلوم الأخرى ذات العلاقة بمتغير الاستقامة: .....
7	الجدول رقم(02):أوجه الاختلاف بين الاستقامة والفضيلة.....
8	الجدول رقم(03):أوجه الاختلاف بين الاستقامة والفضيلة.....
8	الجدول رقم(04):أوجه الاختلاف بين الاستقامة والأخلاقيات.....
9	الجدول رقم(05):علاقة المسؤولية الاجتماعية والاستقامة التنظيمية.....
10	الجدول رقم(06):أوجه الاختلاف بين الاستقامة والقيم.....
18	الجدول رقم(07): نظرية العدالة.....
26	الجدول رقم(08):ترجمة أهم الرواد في مجال السلوك التنظيمي والعلوم الأخرى ذات العلاقة بمتغير الاستغراق: .....
74	الجدول رقم (09):إحصاء الدراسات السابقة وفقا لمتغيرات الدراسة.....
74	الجدول رقم(10):إحصاء الدراسات السابقة وفقا لسنة وبلد النشر.....
76	الجدول رقم(11): تفرغ الدراسات السابقة.....
88	الجدول رقم(12): تفرغ متغيرات وأبعاد الدراسات السابقة.....
98	الجدول رقم(13): تفرغ "الحدود المكانية، الزمنية، الأساليب، البرنامج الإحصائي، ونوع العينة" للدراسات السابقة. 98
123	الجدول رقم(14): تحديد مجتمع الدراسة.....
125	الجدول رقم(15): توزيع فقرات متغير الاستقامة التنظيمية.....
125	الجدول رقم(16): توزيع فقرات متغير الالتزام التنظيمي.....
125	الجدول رقم(17): توزيع فقرات متغير الاستغراق الوظيفي.....
126	الجدول رقم(18): درجات مقياس ليكرت الخماسي وطريقة تصحيح الاستبيان.....
126	الجدول رقم(19): توزيع مقياس ليكرت الخماسي(LIKART SCALE).....
127	الجدول رقم(20):معامل الثبات والصدق لكل بعد من أبعاد الاستبانة، وإجمالي الفقرات.....
128	الجدول رقم(21): معامل الثبات لأداة الدراسة ببرنامج (JAMOVI).....
129	الجدول رقم(22): معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية.....
129	الجدول رقم(23): تصحيح معامل الثبات بمعادلة جثمان.....

- الجدول رقم(24): صدق الاتساق الداخلي والبنائي..... 130
- الجدول رقم(25): قائمة المواقع والمجموعات التي تمّ الاستعانة بها في جمع المعلومات ..... 131
- الجدول رقم(26): حوصلة حول الاستبانات المسترجعة..... 132
- الجدول رقم(27): ترميز الفقرات والأبعاد والمتغيرات..... 133
- الجدول رقم(28): ترميز الخيارات وتحديد درجات متغير الجنس..... 135
- الجدول رقم(29): ترميز الخيارات وتحديد درجات متغير العمر ..... 135
- الجدول رقم(30): ترميز الخيارات وتحديد درجات متغير المستوى التعليمي ..... 135
- الجدول رقم(31): ترميز الخيارات وتحديد درجات متغير مدة العمل في المنصب ..... 135
- الجدول رقم(32): ترميز الخيارات وتحديد درجات متغير المنصب الوظيفي ..... 135
- الجدول رقم(33): ترميز الخيارات وتحديد درجات سلم لكرت ..... 136
- الجدول رقم(34): توزيع أفراد العينة حسب الجنس..... 153
- الجدول رقم(35): توزيع أفراد العينة حسب العمر ..... 154
- الجدول رقم(36): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي ..... 155
- الجدول رقم(37): توزيع أفراد العينة حسب مدة العمل..... 156
- الجدول رقم(38): توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي ..... 157
- الجدول رقم(39): استجابة عينة الدراسة حول بعد النزاهة التنظيمية..... 159
- الجدول رقم(40): استجابة عينة الدراسة حول بعد الثقة التنظيمية..... 160
- الجدول رقم(41): استجابة عينة الدراسة حول بعد التفاؤل التنظيمي ..... 161
- الجدول رقم(42): استجابة عينة الدراسة حول بعد التعاطف التنظيمي ..... 162
- الجدول رقم(43): استجابة عينة الدراسة حول بعد المغفرة التنظيمية..... 163
- الجدول رقم(44): استجابة عينة الدراسة حول محور الاستقامة التنظيمية..... 164
- الجدول رقم(45): استجابة عينة الدراسة حول بعد الالتزام العاطفي ..... 165
- الجدول رقم(46): استجابة عينة الدراسة حول بعد الالتزام الاستمراري..... 167
- الجدول رقم(47): استجابة عينة الدراسة حول بعد الالتزام المعياري ..... 169
- الجدول رقم(48): استجابة عينة الدراسة حول محور الالتزام التنظيمي ..... 170

- الجدول رقم(49): استجابة عينة الدراسة حول محور الاستغراق الوظيفي ..... 171
- الجدول رقم(50): استجابة عينة الدراسة حول محور الاستغراق الوظيفي ..... 172
- الجدول رقم (51): مؤشر جودة المطابقة **RMSEA** ..... 176
- الجدول رقم (52): مؤشر جودة المطابقة **CFI** ..... 178
- الجدول رقم(53): مؤشرات جودة المطابقة ومستويات القبول للنموذج ..... 179
- الجدول رقم(54): مؤشرات جودة المطابقة لمقياس الاستقامة التنظيمية ..... 182
- الجدول رقم(55): مؤشرات أدلة الصدق البنائي ..... 186
- الجدول رقم(56): حساب معامل ماكدونالد أوميغا( $\Omega$ ) لبعء الاستقامة التنظيمية ..... 189
- الجدول رقم(57): حساب معامل ماكدونالد أوميغا( $\Omega$ ) لبعء النزاهة التنظيمية ..... 189
- الجدول رقم(58): حساب معامل ماكدونالد أوميغا( $\Omega$ ) لبعء الثقة التنظيمية ..... 190
- الجدول رقم(59): حساب معامل ماكدونالد أوميغا( $\Omega$ ) لبعء التفاؤل التنظيمي ..... 191
- الجدول رقم(60): حساب معامل ماكدونالد أوميغا( $\Omega$ ) لبعء التعاطف التنظيمي ..... 191
- الجدول رقم(61): حساب معامل ماكدونالد أوميغا( $\Omega$ ) لبعء المغفرة التنظيمية ..... 192
- الجدول رقم(62): الارتباطات بين عوامل مقياس الاستقامة التنظيمية ..... 193
- الجدول رقم(63): التباين المشترك أو الارتباطات التربيعية بين عوامل مقياس الاستقامة التنظيمية ..... 193
- الجدول رقم(64): التباين المشترك والتباين المستخلص لمقياس الاستقامة التنظيمية ..... 193
- الجدول رقم(65): مؤشرات أدلة الصدق البنائي لبعء النزاهة التنظيمية ..... 194
- الجدول رقم(66): مؤشرات أدلة الصدق البنائي لبعء الثقة التنظيمية ..... 194
- الجدول رقم(67): مؤشرات أدلة الصدق البنائي لبعء التفاؤل التنظيمي ..... 195
- الجدول رقم(68): مؤشرات أدلة الصدق البنائي لبعء التعاطف التنظيمي ..... 195
- الجدول رقم(69): مؤشرات أدلة الصدق البنائي لبعء المغفرة التنظيمية ..... 196
- الجدول رقم(70): معيار الثبات لأدلة الصدق التقاربي لمقياس الاستقامة التنظيمية ..... 197
- الجدول رقم(71): معيار التحمل المزدوج (**Factorscore**) لأدلة الصدق التمايزي ..... 200
- الجدول رقم(72): مؤشرات جودة المطابقة لمقياس الالتزام التنظيمي ..... 202
- الجدول رقم(73): حساب معامل ماكدونالد أوميغا( $\Omega$ ) لبعء الالتزام التنظيمي ..... 205

- الجدول رقم(74): حساب معامل ماكدونالد أوميقا( $\Omega$ ) لبعد الالتزام العاطفي ..... 205
- الجدول رقم(75): حساب معامل ماكدونالد أوميقا( $\Omega$ ) لبعد الالتزام الاستمراري ..... 206
- الجدول رقم(76): حساب معامل ماكدونالد أوميقا( $\Omega$ ) لبعد الالتزام المعياري ..... 207
- الجدول رقم(77): الارتباطات بين عوامل مقياس الالتزام التنظيمي ..... 207
- الجدول رقم(78): التباين المشترك أو الارتباطات التربيعية بين عوامل مقياس الالتزام التنظيمي ..... 208
- الجدول رقم(79): التباين المشترك والتباين المستخلص لمقياس الالتزام التنظيمي ..... 208
- الجدول رقم(80): حساب مؤشرات أدلة الصدق البنائي لبعد الالتزام العاطفي ..... 208
- الجدول رقم(81): حساب مؤشرات أدلة الصدق البنائي لبعد الالتزام الاستمراري ..... 209
- الجدول رقم(82): حساب مؤشرات أدلة الصدق البنائي لبعد الالتزام المعياري(الأخلاقي) ..... 209
- الجدول رقم(83): معيار الثبات لأدلة الصدق التقاربي لمقياس الالتزام التنظيمي ..... 211
- الجدول رقم(84): جودة المطابقة لمقياس الالتزام التنظيمي بعد التعديل ..... 212
- الجدول رقم(85): معيار الثبات لأدلة الصدق التقاربي لمقياس الالتزام التنظيمي بعد التعديل ..... 213
- الجدول رقم(86): الارتباطات بين عوامل مقياس الالتزام التنظيمي بعد التعديل ..... 214
- الجدول رقم(87): التباين المشترك أو الارتباطات التربيعية بين عوامل مقياس الالتزام التنظيمي بعد التعديل ..... 214
- الجدول رقم(88): التباين المشترك والتباين المستخلص لمقياس الالتزام التنظيمي بعد التعديل ..... 214
- الجدول رقم(89): مقارنة مؤشرات التوافق لأدلة الصدق التمايزي لمقياس الالتزام التنظيمي ..... 215
- الجدول رقم(90): معيار التحمل المزدوج (FACTORSCORE) لأدلة الصدق التمايزي ..... 216
- الجدول رقم(91): مؤشرات جودة المطابقة لمقياس الاستغراق الوظيفي ..... 218
- الجدول رقم(92): جودة المطابقة لمقياس الاستغراق الوظيفي ..... 221
- الجدول رقم(93): حساب معامل ماكدونالد أوميقا( $\Omega$ ) لمقياس الاستغراق الوظيفي ..... 221
- الجدول رقم(94): الارتباطات بين عوامل مقياس الاستغراق الوظيفي ..... 222
- الجدول رقم(95): التباين المشترك أو الارتباطات التربيعية بين عوامل مقياس الاستغراق الوظيفي ..... 222
- الجدول رقم(96): التباين المشترك والتباين المستخلص لمقياس الاستغراق الوظيفي ..... 222
- الجدول رقم(97): مؤشرات أدلة الصدق البنائي لبعد الاستغراق الوظيفي ..... 223
- الجدول رقم(98): مقارنة مؤشرات التوافق لأدلة الصدق التمايزي لمقياس الاستغراق الوظيفي ..... 224

- الجدول رقم(99): معيار التحمل المزدوج لأدلة الصدق التمايزي لمقياس الاستغراق الوظيفي ..... 225
- الجدول رقم(100): مؤشرات جودة المطابقة لنموذج أموس المتكامل ..... 231
- الجدول رقم(101): نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لأثر الاستقامة على الالتزام ..... 237
- الجدول رقم(102): نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لأثر الاستقامة ككل على الالتزام . 243
- الجدول رقم(103): نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لأثر الالتزام على الاستغراق ..... 245
- الجدول رقم(104): نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لأثر الالتزام ككل على الاستغراق . 249
- الجدول رقم(105): نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لأثر الاستقامة على الاستغراق .... 251
- الجدول رقم(106): نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لأثر الاستقامة ككل على الاستغراق 257
- الجدول رقم(107): نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لأثر الاستقامة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي من خلال الالتزام العاطفي كمتغير وسيط ..... 262
- الجدول رقم(108): دلالة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لنموذج الالتزام العاطفي كمتغير وسيط ..... 265
- الجدول رقم(109): نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لأثر الاستقامة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي من خلال الالتزام الاستمراري كمتغير وسيط ..... 266
- الجدول رقم(110): دلالة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لنموذج الالتزام الاستمراري كمتغير وسيط ..... 269
- الجدول رقم(111): نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لأثر الاستقامة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي من خلال الالتزام المعياري كمتغير وسيط ..... 270
- الجدول رقم(112): دلالة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لنموذج الالتزام المعياري كمتغير وسيط ..... 273
- الجدول رقم(113): دلالة التأثيرات المباشرة للجنس كمتغير معدل ..... 276
- الجدول رقم(114): التأثيرات غير المباشرة للجنس كمتغير معدل ..... 276
- الجدول رقم(115): دلالة التأثيرات غير المباشرة للجنس ..... 277
- الجدول رقم(116): مقارنة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للجنس(دلالة الفروق) ..... 277
- الجدول رقم(117): نتائج اختبار الدور المعدل لمتغير العمر ..... 279
- الجدول رقم(118): نتائج اختبار الدور المعدل للمستوى التعليمي ..... 281
- الجدول رقم(119): دلالة التأثيرات المباشرة لمدة العمل في المنصب كمتغير معدل ..... 282
- الجدول رقم(120): التأثيرات غير المباشرة لمدة العمل في المنصب كمتغير معدل ..... 283
- الجدول رقم(121): دلالة التأثيرات غير المباشرة لمدة العمل في المنصب ..... 284

الجدول رقم(122):مقارنة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لمدة العمل في المنصب(دلالة الفروق) ..... 284

## قائمة الأشكال

الصفحة	رقم وعنوان الشكل
.....	الشكل رقم(01) نموذج الدراسة.....
11	الشكل رقم(02): أبعاد الاستقامة التنظيمية.....
21	الشكل رقم(03): نظرية الإدارة بالأهداف.....
22	الشكل رقم(04): التجربة اليابانية والقيم الروحية.....
32	الشكل رقم(05): الخصائص الرئيسة للإدارة ذات المستويات العالية من الاستغراق.....
41	الشكل رقم(06): العوامل المؤثرة في سلوكيات العاملين.....
43	الشكل رقم (07): نموذج عام للالتزام التنظيمي في مكان العمل.....
44	الشكل رقم(08): مداخل الالتزام التنظيمي.....
45	الشكل رقم(09): نموذج ثلاثي الأبعاد للالتزام التنظيمي.....
120	الشكل رقم(10): نموذج توضيحي للدراسة الحالية.....
120	الشكل رقم(11): نموذج الدراسة (Andrew F. Hayes).....
121	الشكل رقم(12): النموذج الإحصائي للمتغيرات المعدلة في نموذج الدراسة.....
144	الشكل رقم(13): السحابة الدلالية لمخرجات ردود فعل الأفراد والتعبير عن مشاعرهم.....
145	الشكل رقم(14): السحابة الدلالية لمخرجات الملصقات (سياسة البيئة، والسلامة المهنية).....
146	الشكل رقم(15): السحابة الدلالية لمخرجات الملصقات (مدونة أخلاقيات المؤسسة).....
146	الشكل رقم(16): السحابة الدلالية لمخرجات الصور.....
147	الشكل رقم(17): السحابة الدلالية لمخرجات الملاحظات.....
147	الشكل رقم(18): السحابة الدلالية لمخرجات التقرير المتعلق بالدراسة النوعية.....
148	الشكل رقم(19): السحابة الدلالية لمخرجات مواقع التواصل الاجتماعي.....
148	الشكل رقم(20): السحابة الدلالية لمخرجات الملفات الصوتية.....
150	الشكل رقم(21): نتائج التحليل السحابة الدلالية (Wordcloud) لمخرجات المقابلة.....
151	الشكل رقم(22): نتائج التحليل السحابة الدلالية (Code Cloud) لمخرجات المقابلة.....
152	الشكل رقم(23): نتائج التحليل السحابة الدلالية (Code Cloud) لجميع المخرجات مجتمعة.....

- الشكل رقم(24): توزيع أفراد العينة حسب الجنس ..... 154
- الشكل رقم(25): توزيع أفراد العينة حسب العمر ..... 155
- الشكل رقم(26): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي ..... 156
- الشكل رقم(27): توزيع أفراد العينة حسب مدة العمل ..... 157
- الشكل رقم(28): توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي ..... 158
- الشكل رقم(29): نموذج التحليل العاملي التوكيدي(CFA) لمقياس الاستقامة التنظيمية ..... 182
- الشكل رقم(30): معامل ماكدونالد أوميقا( $\Omega$ ) لبعء الاستقامة التنظيمية ..... 189
- الشكل رقم(31): معامل ماكدونالد أوميقا( $\Omega$ ) لبعء النزاهة التنظيمية ..... 190
- الشكل رقم(32): معامل ماكدونالد أوميقا( $\Omega$ ) لبعء الثقة التنظيمية ..... 190
- الشكل رقم(33): معامل ماكدونالد أوميقا( $\Omega$ ) لبعء التفاؤل التنظيمي ..... 191
- الشكل رقم(34): معامل ماكدونالد أوميقا( $\Omega$ ) لبعء التعاطف التنظيمي ..... 192
- الشكل رقم(35): معامل ماكدونالد أوميقا( $\Omega$ ) لبعء المغفرة التنظيمية ..... 192
- الشكل رقم(36): مؤشرات المقارنة بين النموذج الحر والمقيد لأدلة الصدق التمايزي ..... 199
- الشكل رقم(37): مؤشرات المقارنة بين النموذج الرئيسي والأحادي لأدلة الصدق التمايزي ..... 199
- الشكل رقم(38): نموذج التحليل العاملي التوكيدي(CFA) لمقياس الالتزام التنظيمي: ..... 201
- الشكل رقم(39): معامل ماكدونالد أوميقا( $\Omega$ ) لبعء الالتزام التنظيمي ..... 205
- الشكل رقم(40): معامل ماكدونالد أوميقا( $\Omega$ ) لبعء الالتزام العاطفي ..... 206
- الشكل رقم(41): معامل ماكدونالد أوميقا( $\Omega$ ) لبعء الالتزام الاستمراري ..... 206
- الشكل رقم(42): معامل ماكدونالد أوميقا( $\Omega$ ) لبعء الالتزام المعياري ..... 207
- الشكل رقم(43): التحليل العاملي التوكيدي المعدل لمقياس الالتزام التنظيمي ..... 213
- الشكل رقم(44): مؤشرات المقارنة بين النموذج الحر والمقيد لأدلة الصدق التمايزي ..... 215
- الشكل رقم(45): مؤشرات المقارنة بين النموذج الرئيسي والأحادي لأدلة الصدق التمايزي لمقياس الالتزام ..... 216
- الشكل رقم(46): نموذج التحليل العاملي التوكيدي(CFA) لمقياس الاستغراق الوظيفي ..... 217
- الشكل رقم(47): معامل ماكدونالد أوميقا( $\Omega$ ) لمقياس الاستغراق الوظيفي ..... 222
- الشكل رقم(48): مؤشرات المقارنة بين النموذج الحر والمقيد لأدلة الصدق التمايزي لمقياس الاستغراق الوظيفي. 224

- الشكل رقم(49):التقديرات اللامعيارية لنموذج تكوين مقياس كلي سليم للمفهوم أو للبعد(مجموع الفقرات)..... 226
- الشكل رقم(50):التقديرات المعيارية لنموذج تكوين مقياس كلي سليم للمفهوم أو للبعد(مجموع الفقرات) ..... 226
- الشكل رقم(51):تحليل قبلي لنموذج أموس المتكامل لمتغيري الاستقامة والاستغراق الوظيفي ..... 227
- الشكل رقم(52):تحليل قبلي لنموذج أموس المتكامل لمتغيري الاستقامة و الالتزام التنظيمي ..... 228
- الشكل رقم(53):تحليل قبلي لنموذج أموس المتكامل لمتغيري الالتزام، والاستغراق الوظيفي ..... 228
- الشكل رقم(54):تحليل قبلي لنموذج أموس المتكامل لمتغيرات الاستقامة، الالتزام، والاستغراق الوظيفي ..... 229
- الشكل رقم(55):نموذج أموس المتكامل لمتغيرات الدراسة(التقديرات المعيارية)..... 230
- الشكل رقم(56):نموذج أموس المتكامل لمتغيرات الدراسة(التقديرات اللامعيارية) ..... 230
- الشكل رقم(57): نموذج تحليل المسار لأثر الاستقامة التنظيمية على الالتزام التنظيمي..... 236
- الشكل رقم(58):نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لأثر الاستقامة على الالتزام التنظيمي . 238
- الشكل رقم(59):الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الاستقامة التنظيمية(النزاهة)، والالتزام التنظيمي ..... 238
- الشكل رقم(60):الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الاستقامة التنظيمية(الثقة)، والالتزام التنظيمي..... 239
- الشكل رقم(61):الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الاستقامة التنظيمية(التفاؤل)، والالتزام التنظيمي ..... 239
- الشكل رقم(62):الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الاستقامة التنظيمية(التعاطف)، والالتزام التنظيمي ..... 240
- الشكل رقم(63):الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الاستقامة التنظيمية(المغفرة التنظيمية)، والالتزام التنظيمي ... 241
- الشكل رقم(64): نموذج تحليل المسار لأثر الاستقامة التنظيمية ككل على الالتزام التنظيمي ..... 242
- الشكل رقم(65):نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لأثر الاستقامة على الالتزام التنظيمي . 242
- الشكل رقم(66):الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الاستقامة التنظيمية، والالتزام التنظيمي..... 242
- الشكل رقم(67): نموذج تحليل المسار لأثر الالتزام التنظيمي على الاستغراق الوظيفي..... 244
- الشكل رقم(68):نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لأثر الالتزام التنظيمي على الاستغراق 246
- الشكل رقم(69):الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الالتزام التنظيمي(العاطفي)، والاستغراق الوظيفي ..... 246
- الشكل رقم(70):الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الالتزام التنظيمي(الاستمراري)، والاستغراق الوظيفي ..... 247
- الشكل رقم(71):الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الالتزام التنظيمي(المعياري)، والاستغراق الوظيفي ..... 247
- الشكل رقم(72): نموذج تحليل المسار لأثر الالتزام التنظيمي ككل على الاستغراق الوظيفي ..... 248
- الشكل رقم(73):نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لأثر الالتزام التنظيمي على الاستغراق 249

- الشكل رقم(74):الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الالتزام التنظيمي، والاستغراق الوظيفي ..... 249
- الشكل رقم(75): نموذج تحليل المسار لأثر الاستقامة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي ..... 250
- الشكل رقم(76):نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لأثر الاستقامة على الاستغراق ..... 252
- الشكل رقم(77):الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الاستقامة التنظيمية(النزاهة)، والاستغراق الوظيفي ..... 253
- الشكل رقم(78):الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الاستقامة التنظيمية(الثقة)، والاستغراق الوظيفي ..... 253
- الشكل رقم(79):الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الاستقامة التنظيمية(التفاؤل)، والاستغراق الوظيفي ..... 254
- الشكل رقم(80):الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الاستقامة التنظيمية(التعاطف)، والاستغراق الوظيفي ..... 254
- الشكل رقم(81):الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الاستقامة التنظيمية(المغفرة التنظيمية)، والاستغراق الوظيفي . 255
- الشكل رقم(82): نموذج تحليل المسار لأثر الاستقامة التنظيمية ككل على الاستغراق الوظيفي ..... 256
- الشكل رقم(83):نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لأثر الاستقامة على الاستغراق ..... 256
- الشكل رقم(84):الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الاستقامة التنظيمية، والاستغراق الوظيفي ..... 257
- الشكل رقم(85):التأثير المباشر ..... 258
- الشكل رقم(86):التأثير غير المباشر ..... 259
- الشكل رقم(87): نموذج التأثير المباشر للاستقامة التنظيمية في سلوكيات الاستغراق الوظيفي ..... 260
- الشكل رقم(88): نموذج تحليل المسار لتأثير الاستقامة التنظيمية في سلوكيات الاستغراق الوظيفي من خلال الالتزام العاطفي كمتغير وسيط ..... 261
- الشكل رقم(89):نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لأثر الاستقامة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي من خلال الالتزام العاطفي كمتغير وسيط ..... 263
- الشكل رقم(90):الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الاستقامة التنظيمية، والاستغراق في وجود الالتزام العاطفي .. 264
- الشكل رقم(91): نموذج تحليل المسار لتأثير الاستقامة التنظيمية في سلوكيات الاستغراق الوظيفي من خلال الالتزام الاستمراري كمتغير وسيط ..... 265
- الشكل رقم(92):نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لأثر الاستقامة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي من خلال الالتزام الاستمراري كمتغير وسيط ..... 267
- الشكل رقم(93):الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الاستقامة التنظيمية، والاستغراق الوظيفي في وجود الالتزام الاستمراري ..... 268

- الشكل رقم(94): نموذج تحليل المسار لتأثير الاستقامة التنظيمية في سلوكيات الاستغراق الوظيفي من خلال الالتزام المعياري كمتغير وسيط..... 269
- الشكل رقم(95):نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لأثر الاستقامة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي من خلال الالتزام المعياري كمتغير وسيط..... 271
- الشكل رقم(96):الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الاستقامة التنظيمية، والاستغراق في وجود الالتزام المعياري . 272
- الشكل رقم(97):مدخلات متغير الجنس(ذكور) لاختبار المتغير المعدل..... 274
- الشكل رقم(98):مخرجات متغير الجنس(ذكور) لاختبار المتغير المعدل(التقديرات اللامعيارية)..... 275
- الشكل رقم(99):مخرجات متغير الجنس(إناث) لاختبار المتغير المعدل(التقديرات اللامعيارية)..... 276
- الشكل رقم(100):نتائج اختبار الدور المعدل لمتغير الجنس..... 279
- الشكل رقم(101):مخرجات متغير المستوى التعليمي لاختبار المتغير المعدل(التقديرات اللامعيارية)..... 280
- الشكل رقم(102):علاقة المستقل بالتابع وفقا لمستويات متغير المستوى التعليمي..... 281
- الشكل رقم(103):مخرجات متغير مدة العمل في المنصب لاختبار المتغير المعدل(التقديرات اللامعيارية)..... 282
- الشكل رقم(104): نتائج دمج التحليل الكمي والكيفي لأثر الاستقامة على الاستغراق الوظيفي..... 301
- الشكل رقم(105): نتائج دمج التحليل الكمي والكيفي لأثر الاستقامة على الالتزام التنظيمي..... 302

## قائمة الملاحق

الصفحة	رقم وعنوان الملحق
325	الملحق رقم(01): الاستبانة النهائية .....
330	الملحق رقم(02): قائمة المحكمين.....
331	الملحق رقم(03): وثيقة الموافقة على إجراء دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز عنابة .....
333	الملحق رقم (04): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع عنابة .....
334	الملحق رقم(05): رسالة الرئيس المدير العام لسونلغاز حول أخلاقيات العمل باللغة العربية .....
335	الملحق رقم(06): رسالة الرئيس المدير العام لسونلغاز حول أخلاقيات العمل باللغة الفرنسية .....
336	الملحق رقم(07): من مخرجات التحليل النوعي (لقطة شاشة).....
337	الملحق رقم(08): معامل الثبات والصدق للعينة الاستطلاعية.....
338	الملحق رقم(09): معامل الثبات للعينة الاستطلاعية.....
340	الملحق رقم(10): مؤشرات جودة المطابقة لمقياس الالتزام التنظيمي (معدل) (Model Fit Measures) ....
341	الملحق رقم(11): مؤشرات جودة المطابقة لمقياس الاستغراق الوظيفي (Model Fit Measures) .....
342	الملحق رقم(12): مخرجات (Process Procedure For Spss) .....

## قائمة الاختصارات والرموز

الاختصار	الرمز
الفرضية البديلة	Ha
الاستقامة التنظيمية	OV
النزاهة التنظيمية	OVTINT
الثقة التنظيمية	OVTRUS
التفاوض التنظيمي	OVPT
التعاطف التنظيمي	OVCOMP
المغفرة التنظيمية	OVFORGIV
الالتزام التنظيمي	OC
الالتزام التنظيمي بعد التعديل	OC2
الاستغراق الوظيفي	JI
التحليل العاملي التوكيدي	CFA
التحليل العاملي الاستكشافي	EFA
النمذجة بالمعادلات الهيكلية	SEM
برنامج التحليل الكيفي للبيانات	MAXQDA
تحقيق الذات	SA
العدالة الإجرائية	PJ
الرضا الوظيفي	JS

مقدّمة عامّة

## توطئة:

إنَّ احترام المورد البشري والاهتمام به والحفاظ عليه من طرف الميسرين؛ أحد العناصر الثمينة لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسات العامة والخاصة مما يضمن نجاحها وتطورها؛ لذلك اعتُبر الحرك الأساسي لسير المؤسسات؛ وأداة دفع فعالة لها، جعلها تواكب التغيرات والتطورات الحديثة للتأقلم مع بيئة الأعمال. إذ تتغير عجلة الحياة وتتغير معها الضغوط لتولّد تحديات تستجيب لها المؤسسات في شتى القطاعات؛ لاسيما القطاع الاقتصادي الذي يعتبر إحدى الركائز الأساسية لإحداث التنمية المستدامة من خلال عصرنة المؤسسات والولوج إلى الثورة الصناعيّة الرابعة.

ونظرا لتضخم وتعقّد مهام ووظائف المؤسسات، وزيادة الحاجة إلى يد عاملة أكثر معرفة وأكثر مهارة وتخصصاً<sup>1</sup>؛ لم يُعد خيارا لها في البحث عن السبل الكفيلة لمواجهة هذه التحديات بكفاءة وفعالية، بل ضرورة ملحة، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية التي تعتبر حجر الزاوية في تطورها وتميزها.

وهذا يُحتم عليها الاعتناء بسلوكهم وفهم اتجاهاتهم؛ والعمل على خلق بيئة ذات جودة، تعزز من استغراقهم واندهامهم في عملهم، حيث زاد الاهتمام في الآونة الأخيرة بالاستغراق الوظيفي من طرف الباحثين، والذي يعبر عن حالة ذهنية إيجابية متعلقة بالعمل تتميز بالحيوية والتفاني والاستيعاب، من جهة أخرى، أصبحت المؤسسات تفعل الاستقامة التنظيمية في بيئة العمل، لما لها أهمية بالغة في التأثير على سلوكيات الأفراد وتغيير اتجاهاتهم نحو البعد الإيجابي، وزرع الثقة بينهم وبين المؤسسة، كذلك نشر روح التعاطف وتوطيد العلاقات فيما بينهم، وخلق مناخ تنظيمي متسامح ونزيه، يطمح أفرادها ويتطلعون إلى أعلى مستويات التفاؤل والإبداع، كما تعمل الاستقامة التنظيمية على الحدّ من السلوكيات غير الأخلاقية، لاسيما الفساد في شتى المجالات على المستوى الفردي والتنظيمي، الذي يعتبر تحديا حاسما يواجه أكبر المؤسسات اليوم، أكثر من أي وقت مضى، مما تحتم على أصحاب القرار النظر إلى هذه الفجوة نظرة إستراتيجية على المدى البعيد لتجنب هذا التهديد، واقتناص الفرص في البحث عن أفراد ذوي كفاءات ملتزمين تتماشى اهتماماتهم مع أهداف المؤسسة، سواء داخلها أو خارجها، حيث يمثل الالتزام التنظيمي السلسلة الرابطة بين الفرد والمؤسسة التي ينتمي إليها، فكلما كانت البيئة مهيأة وآمنة، كلما زاد اندماج وولاء الأفراد إليها، مما يحقق في الأخير قيمة مضافة للمؤسسة.

وهذا ما نلتسمه من رسالة الرئيس المدير العام لمؤسسات مُجمّع سونلغاز التي تسعى إلى اعتماد صيغة جديدة من مدونة أخلاقيات العمل، لتكون مرجعا يرتقي إلى مستوى طموحات المجتمع، الذي يُعد في الوقت الراهن الفاعل المؤسساتي الأساسي للبلاد في مجال الطاقة الكهربائية والغازية، وأحد أهم المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، حيث تعتبر الركيزة الأساسية لهوية سونلغاز هي الخدمة العمومية التي أسست قيم المؤسسة، ما جعل منها رُفَع تحديا

(1) منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الشلف(الجزائر)، 2014، ص 5.

جديدا لإرساء مبادئ الحوكمة وممارسة المسؤوليات (ميثاق الحوكمة وممارسة المسؤوليات الذي تم اعتماده شهر أوت 2022، وتمت مراجعته شهر مارس 2023)، لترسيخ القيم المشتركة المتمثلة في الإخلاص والنزاهة على كافة مستويات التنظيم، لذلك أضحي الانشغال الأساسي اليوم لمجمع سونلغاز هو تحدي الأخلاق وترسيخ القيم لدى العاملين، إضافة لبلوغ أهداف حسن الأداء واحترام القوانين والأنظمة، مما يعزز في الأخير دافعية والتزام العاملين، وإحياء الشعور بالانتماء إلى عائلة المؤسسة، كذلك استحقاق سمعتها والتعايش مع متطلبات العالم من خلال التحديات التي تفرضها البيئة المتغيرة (انظر الملاحق).

في الأخير يمكن القول أنّ الاستقامة التنظيمية هي مرآة عاكسة للمؤسسة، فكلما كانت مُفعّلة من طرف أصحاب القرار في بيئة العمل بتهيئة مناخ أخلاقي ذو جودة عالية، أثر ذلك على استغراق الأفراد والتزامهم بها، وعزز ثقتهم فيها، مما يحقق في الأخير مخرجات ذات جودة.

### الإشكالية الرئيسية:

لقد اكتسب العمل أهمية جد حاسمة في الاقتصاد الحالي المبني على المعرفة، وازدهر فيه العالم المعاصر بالإبداع، حيث أصبح التنافس مُنصبًا على الأفكار والمعلومات وليس الخدمات والمنتجات، وللتنافس بكفاءة وفعالية، لا يتعين على المؤسسات توظيف أفضل المواهب فقط، بل يجب عليها تفعيل القدرات الكاملة لدى أفرادها في عملهم.

من زاوية أخرى يظل جزء من هذا المورد النادر والمكلف غير متوفر، وبالتالي تتوقع المؤسسات الحديثة من أفرادها أن يكونوا استباقيين، أن يُظهروا روح المبادرة، أن يتحملوا مسؤولية تطويرهم المهني، وأن يلتزموا بمعايير أداء عالية الجودة، بالإضافة إلى حاجتهم لأفراد يشعرون بالحيوية والتفاني، ومنخرطين في عملهم، وهو ما يُعرف بالاستغراق الوظيفي؛ الذي يمكن أن يُحدث فرقا حقيقيا للأفراد، وقد يوفر للمؤسسات ميزة تنافسية.<sup>1</sup> لذلك اهتم الفكر الإداري في التنظيم بالأفراد وسلوكياتهم بوصفهم عناصر أساسية، تساعد في تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، ومحاولة تغيير اتجاهاتهم لتتكامل سلوكياتهم مع سلوكياتها، حيث توجد عدة متغيرات قد تؤثر في سلوكياتهم، لاسيما الإيجابية منها.

والاستغراق الوظيفي كما ذكرنا سابقا، أحد تلك المتغيرات الذي حظي باهتمام كبير من قبل الباحثين والممارسين على حد سواء، كونه من السلوكيات المرغوب فيها التي تسعى المؤسسات إلى تعزيزها، من خلال توفير بيئة آمنة ومستقيمة.

<sup>(1)</sup>Arnold B. Bakker and Michael P. Leiter, **Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research** Psychology press, 2010, P 9.

فمن المهم ربط متغيرات الاستقامة التنظيمية بمتغير الاستغراق الوظيفي، كونها لها دور كبير وفعال في تنمية وتعزيز هذا الأخير، وإذا كان الالتزام التنظيمي محددًا للاستغراق الوظيفي، فإنه من الاحتمال أن تؤثر تأثيرًا غير مباشر في الاستغراق الوظيفي من خلال زيادة الالتزام التنظيمي، ودوره كمتغير وسيط في تلك العلاقة، غير أنه هناك بعض المتغيرات التي قد تحدث فروقًا تؤثر في العلاقات بين المتغيرات، إما تعديلًا أو تلطيفًا لها، مما يستوجب عدم إهمالها.

ولدراسة هذه الفروق الناجمة عن الآثار المتوقعة لمتغير الاستقامة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي، يمكن إدخال بعض المتغيرات باعتبارها متغيرات معدلة (الجنس، المستوى التعليمي، العمر، ومدة العمل) في النموذج، الذي ينطوي على العلاقات بين المتغير الخارجي (الاستقامة التنظيمية)، والمتغير الوسيط (الالتزام التنظيمي)، وبين هذا الأخير، والمتغير الداخلي (الاستغراق الوظيفي)، ومن جهة أخرى بين متغير الاستقامة التنظيمية، والاستغراق الوظيفي.

عطفًا على ما سبق يمكن القول أنّ إشكالية الدراسة الرئيسة هي فحص أثر الاستقامة التنظيمية في سلوكيات الاستغراق الوظيفي للعاملين من خلال الالتزام التنظيمي الذي يعمل كمحفز وسيط في نقل الأثر بينهما، مما يجعلهم مهتمين ومرتبطين نفسيًا مع وظيفتهم، وهذا ما يزرع فيهم روح المبادرة والمشاركة الفعالة في العمل لتحقيق الأداء المتميز وإعطاء قيمة مضافة للمؤسسة، وبما أنّ المورد البشري يُعتبر رأس مال جوهري لنجاح المؤسسات ورافعة لخلق الميزة التنافسية، استوجب ذلك الحفاظ عليه والاستثمار فيه بتوفير بيئة عمل مستقيمة، مُفعّلة، وآمنة. ومن خلال البيئات المختلفة التي شملتها الدراسات السابقة في تطبيق مقياس الاستقامة التنظيمية، لا سيما البيئات الأجنبية، سعت هذه الدراسة في تطبيقها في بيئة عربية محلية، وقد شملت عينة من الأفراد العاملين بمؤسسة عريقة وهي مجتمع سونلغاز، على مستوى مديرية التوزيع عنابة، من جهة أخرى، الأفراد في المجتمع الجزائري يؤمنون بالقيم الدينية والروحية<sup>1</sup>، ما يجعل هذه الدراسة متميزة مقارنة بالدراسات التي تُجرى على عينات في بيئات أجنبية. من هذا المنطلق يمكن صياغة التساؤل الرئيس حول مشكلة الدراسة على النحو الآتي:

• ما أثر الاستقامة التنظيمية في سلوكيات الاستغراق الوظيفي من خلال الالتزام التنظيمي، لدى العاملين

في المؤسسة محلّ الدراسة؟

إذ يتفرع عن هذا التساؤل بعض التساؤلات الفرعية، التي سيتم ذكرها كالتالي:

### 1-1 التساؤلات الفرعية:

• هل يوجد أثر معنوي إيجابي مباشر للاستقامة التنظيمية (النزاهة، الثقة، التفاؤل، التعاطف، والمغفرة)، على الالتزام التنظيمي، لدى العاملين بالمؤسسة محلّ الدراسة؟

<sup>(1)</sup> مصعب عدالي، وبوبكر الصديق دغمان، السلوك التنظيمي، ط 1، دار التل للطباعة والنشر، البلدة (الجزائر)، 2022، ص 106.

- هل يوجد أثر معنوي إيجابي مباشر للالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري)، على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؟
  - هل يوجد أثر معنوي إيجابي مباشر للاستقامة التنظيمية (النزاهة، الثقة، التفاؤل، التعاطف، والمغفرة التنظيمية)، على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؟
  - هل يوجد أثر معنوي إيجابي للاستقامة التنظيمية في سلوكيات الاستغراق الوظيفي للعاملين من خلال الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري)، كمتغير وسيط في المؤسسة محل الدراسة؟
  - هل يوجد فروق معنوية في علاقة أثر الاستقامة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي من خلال الالتزام التنظيمي تعزى للعوامل الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مدة العمل في المنصب)؟
- 2-1 الفرضيات:**

وبناء على التساؤلات السابقة يتم طرح الفرضيات على النحو الآتي:

### 1-2-1 الفرضية الأولى:

- **Ha1:** يوجد أثر معنوي إيجابي مباشر للاستقامة التنظيمية (النزاهة، الثقة، التفاؤل، التعاطف، والمغفرة التنظيمية)، على الالتزام التنظيمي، لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛
- 2-2-1 الفرضية الثانية:**

- **Ha2:** يوجد أثر معنوي إيجابي مباشر للالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري)، على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛
- 3-2-1 الفرضية الثالثة:**

- **Ha3:** يوجد أثر معنوي إيجابي مباشر للاستقامة التنظيمية (النزاهة، الثقة، التفاؤل، التعاطف، والمغفرة)، على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛
- 4-2-1 الفرضية الرابعة:**

- **Ha4:** يوجد أثر معنوي إيجابي للاستقامة التنظيمية في سلوكيات الاستغراق الوظيفي للعاملين من خلال الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري)، كمتغير وسيط في المؤسسة محل الدراسة؛
- 5-2-1 الفرضية الخامسة:**

- **Ha5:** يوجد فروق معنوية في علاقة أثر الاستقامة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي من خلال الالتزام التنظيمي تعزى للعوامل الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مدة العمل في المنصب).

### 3-1 مبررات اختيار الموضوع:

يعتبر موضوع الاستقامة التنظيمية؛ أحد المواضيع المميّزة التي نالت اهتمام أصحاب القرار في الآونة الأخيرة، ذلك لأنّ التأثير على اتجاهات الأفراد وإثارة دوافعهم وتوجيه سلوكياتهم في الاتجاه المطلوب، يمثل التحدي الرئيس

نحو بناء الأفراد في المؤسسات الحديثة<sup>1</sup>، ولا يتأتى ذلك إلا بشحذ هممهم وتحفيزهم، وتعزيز السلوكيات الإيجابية في أوساطهم كالاستقامة، النزاهة، التفاؤل، والتعاطف... فالمؤسسات الناجحة تهدف باستمرار إلى تشجيع المنافسة بين العاملين وتمييز الأفراد ذوي الأداء المتميز، وإبراز هوية المؤسسة والحفاظ على سمعتها.

#### 1-4 أهداف الدراسة:

وسنسرده بعض الأهداف التي سنحاول تجسيدها من خلال دراستنا، وهي:

1. تسليط الضوء على موضوع الاستقامة التنظيمية وإبراز دورها الفعال في تعزيز الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محلّ الدراسة من خلال سلوك الالتزام التنظيمي؛
2. التحقق من الخصائص السيكومترية لمقياس الاستقامة التنظيمية، مقياس الالتزام التنظيمي، ومقياس الاستغراق الوظيفي (الثبات، أدلة الصدق التقاربي، والتمييزي)، أو ما يُعرف بالصدق البنائي؛
3. اختبار صحة النموذج المفترض في الدراسة؛
4. اختبار نموذج الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط بين الاستقامة التنظيمية والاستغراق الوظيفي؛
5. اختبار الفروق (اختبار أثر المتغير المعدل في النموذج)، للمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، ومدة العمل في المنصب).

#### 1-5 أهمية الدراسة:

ترتكز أهمية الدراسة في النقاط الآتية:

1. تستمد الدراسة أهميتها من أهمية محاور الدراسة، الاستقامة التنظيمية وأثرها على الاستغراق الوظيفي من خلال الالتزام التنظيمي، وما لها من تأثيرات واضحة على الأفراد العاملين والمؤسسة؛
2. إبراز الدور الفعال للمتغيرات المذكورة، لتحقيق أهداف المؤسسة، كونها من الموضوعات الحيوية المعاصرة في الحفاظ على سمعة، فعالية، استمرارية المؤسسة واستدامتها؛
3. اختبار النموذج بصفة شاملة، وهذا ما يميز النمذجة بالمعادلات البنائية؛
4. الإثراء المعرفي حول المفاهيم المعاصرة، التي أصبحت ضرورية لكل مؤسسة من أجل مواكبة التحديات الراهنة؛
5. زيادة الوعي لدى الباحثين حول أهمية المنهج المختلط في تقوية نتائج الدراسات الميدانية وتعميمها.

#### 1-6 حدود الدراسة:

سوف نتطرق من خلال الدراسة الحالية، إلى ضبط الحدود المكانية، الزمنية، النظرية، والتطبيقية، كالاتي:

#### 1-6-1 الحدود المكانية:

تمت الدراسة الميدانية على مستوى المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، التوزيع، مديرية التوزيع عنابة.

<sup>(1)</sup> منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون (الجزائر)، 2023، ص 281.

**1-6-2 الحدود الزمنية:**

شملت الفترة الممتدة من 2023/10/25 كأول مقابلة مع مديرة الموارد البشرية على الساعة (14:45)، كموافقة مبدئية لإجراء الدراسة، المحطة الأولى، والمحطة الثانية تمثلت في الموافقة النهائية بتاريخ 2024/01/29، والمحطة الثالثة تمثلت في فترة توزيع الاستبانات بتاريخ 2024/02/18 إلى غاية الاسترجاع بتاريخ: 2024/05/26، أما المحطة الأخيرة، تمثلت في مقابلة مع رئيس المصلحة التجارية بمؤسسة سونلغاز، أجريت بتاريخ 2024/12/09 على الساعة (13:26)، والتي دامت (22 دقيقة، و 29 ثانية)، لمناقشة زبدة النتائج المستخلصة من الدراسة الحالية.

**1-6-3 الحدود النظرية:**

شملت موضوع الاستقامة التنظيمية بأبعادها المتمثلة في (النزاهة التنظيمية، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي، التفاؤل التنظيمي، والمغفرة التنظيمية)، وأثرها في سلوكيات الاستغراق الوظيفي، وذلك من خلال توسط سلوك الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة، الالتزام العاطفي (الشعوري)، الالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري (الأخلاقي).

**1-6-4 الحدود التطبيقية:** طبقت الدراسة الميدانية على جميع العاملين بالأقسام في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، التوزيع، مديرية التوزيع عنابة.

**1-7 منهج الدراسة:**

حيث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، كما تم جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة المدروسة من خلال استعمال الاستبانة كأداة رئيسية، والتي استعملت خصيصا لجمع البيانات المتعلقة بآراء الباحثين، وذلك لغرض تحليلها وتفسيرها، من جهة أخرى تم استعمال بيانات ثانوية، تمثلت في الكتب الفردية والجماعية باللغة العربية والأجنبية، الدوريات، المؤتمرات، المنشورات والملتقيات، كما تم اللجوء إلى التحليل الكيفي اعتمادا على برامج خاصة (MAXQDA.V20)، لتحليل البيانات المتمثلة في المقابلات، الصور، الملاحظات، ملفات صوتية، بيانات مواقع التواصل الاجتماعي...، ويعرف هذا المنهج بالمنهج المختلط الذي يعتمد على دمج المنهجين الكمي والكيفي معا، إذ تم الاستعانة بالتحليل الكيفي في الدراسة الحالية لتدعيم التحليل الكمي، حيث تم التطرق لتحليل البيانات الكيفية حسب ما تقتضيه الدراسة الحالية كلما توفرت البيانات، ثم مقارنة نتائجها بعد ذلك بنتائج التحليل الكمي.

**1-8 صعوبات الدراسة:**

إذا ما ارتأينا التكلم على صعوبات الدراسة، فهناك تحديات، لا سيما:

1. وجود صعوبة في ترجمة المقالات من اللغات الأجنبية إلى اللغة العربية؛

2. ضغوط العمل التنظيمية؛

3. صعوبة في الحصول على الموافقة النهائية لإجراء دراسة الحالة في مؤسسة سونلغاز بعنابة، حيث تمت الموافقة

مبدئيا، إلا أنه لوحظ تماطل في إمضاء طلب الموافقة المودع لدى مصالح الموارد البشرية، إذ بلغت الفترة بين

إبداع الطلب وإمضائه من طرف المدير الذي تمت ترقيته مؤخرًا إلى مدير جهوي بولاية ورقلة، ثلاثة أشهر، غير أنه تم اقتناص هذه الفرصة واستغلالها، من جهة؛ في بناء علاقات مع العاملين بالمؤسسة، ومن جهة أخرى؛ في جمع المعلومات، بالتركيز على الملاحظة، والسمع، وتفحص سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة، من أجل تحليلها فيما بعد بواسطة برنامج تحليل البيانات MAXQDA.

### 1-9 هيكل الدراسة:

سنحاول طرح هذه الإشكالية ومعالجتها من خلال تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول: الفصل الأول نتطرق فيه إلى مراجعة الأدبيات النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول نتناول فيه الأدبيات النظرية لمتغير الاستقامة التنظيمية، المبحث الثاني نتناول فيه الأدبيات النظرية لمتغير الاستغراق الوظيفي، والمبحث الثالث نتناول فيه الأدبيات النظرية لمتغير الالتزام التنظيمي.

أما الفصل الثاني نتناول فيه الأدبيات التطبيقية لمتغيرات الدراسة من خلال مراجعة الأبحاث والدراسات العلمية السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة الحالية، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين، تم تخصيص المبحث الأول لعرض وتفريغ الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة، والمبحث الثاني تم تخصيصه لمراجعة تلك الدراسات، واستخراج الفجوات البحثية المستخلصة منها.

أما الفصل الثالث فقد تم التطرق فيه إلى إجراءات الدراسة الميدانية، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول يتعلّق بالطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة، المبحث الثاني يتعلّق بالدراسة النوعية باستخدام برنامج التحليل النوعي MAXQDA.V20، والمبحث الثالث نتناول فيه النتائج والمناقشة المتعلقة بالدراسة الكمية، حيث تم اعتماد أسلوب إمراد (IMRAD)<sup>1</sup> كقاعدة في استعراض الدراسة الحالية.

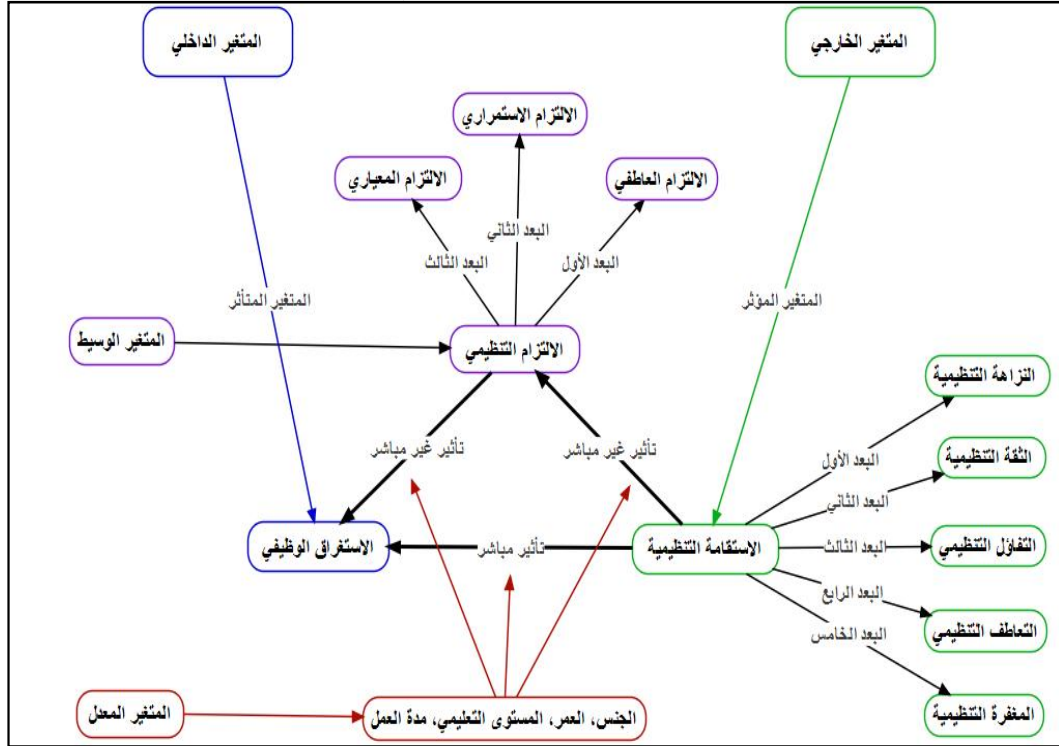
وفي مايلي شكل يوضح نموذج الدراسة:

<sup>1</sup>Barbara Gastel et Robert A. Day, **How to Write and Publish a Scientific Paper**, Eighth edition, (Santa Barbara, California: Greenwood, an imprint of ABC-CLIO, LLC), 2016, PP 8-10.

## 10-1 نموذج الدراسة:

يمثل الشكل الآتي نموذج الدراسة المقترح في الدراسة الحالية، والذي يتم توضيحه وفقاً للآتي:

الشكل رقم (01) نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الطالب بناء على برنامج VUE 3.3.0

يمثل الشكل السابق نموذج الدراسة المفترض، حيث يمثل متغير الاستقامة التنظيمية المتغير المؤثر (Exogenous Variable) بأبعاده الخمسة (النزاهة التنظيمية، الثقة التنظيمية، التفؤل التنظيمي، التعاطف التنظيمي، المغفرة التنظيمية)، ويطلق عليه المتغير الخارجي، ويمثل الاستغراق الوظيفي المتغير المتأثر (Endogenous Variable)، ويطلق عليه المتغير الداخلي، أما متغير الالتزام التنظيمي يمثل المتغير الوسيط (Mediator Variable)، أما المتغيرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، ومدة العمل) فهي عبارة عن متغيرات معدلة (Moderators)، حيث تؤثر الاستقامة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي بعلاقة مباشرة، وأخرى غير مباشرة من خلال الالتزام التنظيمي الذي يلعب الدور الوسيط، الناقل للأثر بينهما، في حين هذه العلاقات بين المتغيرات الثلاث قد تتأثر باختلاف المتغيرات الديموغرافية للأفراد، عند دخولها في النموذج.

# الفصل الأول

الأدبيات النظرية لمتغيرات

الدراسة

المبحث الأول:

الاستقامة التنظيمية

المبحث الثالث:

الالتزام التنظيمي

المبحث الثاني:

الاستغراق الوظيفي

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة

تمهيد:

سوف نتطرق من خلال هذا الفصل إلى مراجعة الأدبيات النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول تضمّن الأدبيات النظرية لمتغير الاستقامة التنظيمية، وتم تقسيمه إلى مطلبين تضمنا مفاهيم أساسية حول متغير الاستقامة التنظيمية، وبعض النظريات الأساسية المفسرة لها، المبحث الثاني تضمّن الأدبيات النظرية لمتغير الاستغراق الوظيفي، الذي تم تقسيمه إلى مطلبين تضمنا مفاهيم أساسية حول متغير الاستغراق الوظيفي، وبعض النظريات الأساسية المفسرة له، والمبحث الثالث نتناول فيه الأدبيات النظرية لمتغير الالتزام التنظيمي، والذي تم تقسيمه إلى ثلاثة مطالب، تضمنت هي كذلك مفاهيم أساسية حول متغير الالتزام التنظيمي، وبعض النظريات الأساسية المفسرة له، حيث خصص المطلب الثالث إلى إبراز العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة.

## 1-1 المبحث الأول: الإطار النظري لمتغير الاستقامة التنظيمية

حيث تم التركيز في هذا المبحث على مفهوم المصطلح والإشارة إلى بعض المفاهيم ذات العلاقة الوطيدة بما.

## 1-1-1 المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الاستقامة التنظيمية (Organizational Virtuousness)

نستهل هذا المطلب بإلقاء الضوء على مفهوم الاستقامة التنظيمية؛ وأهميتها والمصطلحات المتداخلة معها والتي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بما؛ كما سيتم التطرق إلى ترجمة بعض الرواد في مجال السلوك التنظيمي والعلوم الأخرى التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة.

## 1-1-1-1 أولاً: مفهوم الاستقامة التنظيمية:

قبل التطرق للمفهوم ننوه إلى أهم الرواد الذين اهتموا بمجال الاستقامة، الفضائل، والأخلاق وفقاً للجدول الآتي:

الجدول رقم (01): ترجمة بعض الرواد في مجال السلوك التنظيمي والعلوم الأخرى ذات العلاقة بمتغير (الاستقامة):

الاهتمامات البحثية	مجال الاختصاص	الرائد	الرقم
يركز اهتماماته البحثية حول كيفية ارتباط القيم والفضائل بمشاركة الموظفين والتغيير التنظيمي	أستاذ التعليم العالي في قسم السلوك التنظيمي، وزميل باحث في مركز الأعمال Center for Business كوكيل للمنفعة العالمية في كلية Weatherhead School of Management Case Western Reserve ، جامعة ، كليفلاند، أوهايو University	ديفيد برايت David S. Bright	01
يركز اهتماماته البحثية حول استقامة المؤسسات، وعلاقتها بالنجاح التنظيمي؛	-أستاذ الإدارة والتنظيم في كلية إدارة الأعمال بجامعة ميشيغان؛ -أستاذ التعليم العالي في كلية التربية بجامعة ميشيغان Michigan؛	كيم. كامرون Kim S. Cameron	02

<p>-أحد المؤسسين المشاركين لمركز الدراسات التنظيمية الإيجابية في جامعة ميشيغان (Michigan)</p>	<p>-نشر أبحاث سابقة حول الفعالية التنظيمية، ثقافة الجودة، الفضيلة، تطوير المهارات الإدارية، في أكثر من ثمانين (80) مقال، وعشرات الكتب.</p>		
<p>-تتمحور أطروحته حول أسباب ونتائج وطبيعة الرشد الإداري</p>	<p>-دكتوراه في كل من كلية Ross School of Business and the Department of Psychology at the University of Michigan للأعمال وقسم علم النفس في جامعة ميشيغان Michigan؛ -دكتوراه في مجلس أبحاث العلوم الاجتماعية والإنسانية في كندا Canada</p>	<p>أران كازا Arran Caza</p>	<p>03</p>

المصدر: إعداد الطالب<sup>1</sup>

### 1-1-1-1-1 مصطلح الاستقامة:

إنّ لفظ الاستقامة "استفعل" استقام فيها معنى الطلب، ولكن هذا ليس بظاهر، لأن الفعل " استفعل" أو هذه الصيغة تأتي ويراد بها الطلب، وتأتي ويراد بها لزوم الشيء، وكثرة الاتصاف به، فلفظ "استقام" صار له وصف الإقامة مبالغاً فيه يعني كثيراً بحيث إنه لزمه ولم يتغير عنه، ولم يتبدل عنه. لذلك فكلمة "استقامة" تشمل - كما فسرها أهل العلم - الثبات على الدين، وعمل الطاعات.<sup>2</sup> تشير الاستقامة التنظيمية إلى الوسط التنظيمي الذي يشمل السمات الأساسية، كالتسامح، التفاؤل، والرحمة، وتعزيز الثقة على المستوى الفردي والتنظيمي، وعلى مستوى الجماعات. إذا ما نظرنا إلى مفهوم الاستقامة التنظيمية من حيث النشأة فهو يرجع إلى الكلمة اليونانية (VIRTUS)، بمعنى القوة، والتميّز<sup>3</sup>، حيث يُعدّ كاميرون، برايت، وكازا (2004) من أوائل المطوّرين لمفهوم الاستقامة التنظيمية. كما أشار كاميرون، إلى أنّ الاستقامة التنظيمية أحد المفاهيم الأساسية في علم النفس الإيجابي، التي يمكن تضمينها في أنشطة الأفراد، العمل الجماعي، خصائص الثقافة، أو عمليات المؤسسة، وتمكين فضائل الأعمال، وهذا يرتبط بثلاث خصائص تميّز الاستقامة التنظيمية، نذكرها تباعاً.

<sup>(1)</sup>David S. Bright, Kim S. Cameron, and Arran Caza, "The Amplifying and Buffering Effects of Virtuosity in Downsized Organizations," Journal of Business Ethics, 64, 2006, P 249.

<sup>(2)</sup>صالح بن عبد العزيز آل الشيخ، شرح الأربعين النووية في الأحاديث الصحيحة النبوية، ط1، دار الإمام مالك طباعة، نشر، توزيع، (الجزائر)، 2007، ص 248.

<sup>(3)</sup>A. Surendra, "Aristotelian-Thomistic Virtue Ethics, Emotional Intelligence and Decision Making", Advances in Management, 2010, 3 (4), PP 7-13.

## 2-1-1-1-1 خصائص الاستقامة التنظيمية:

أهم الخصائص التي تميز الاستقامة التنظيمية، ثلاثة خصائص هي:

1. تأثير الإنسان، أو التأثير البشري؛
2. الخير، أو الصدق الأخلاقي؛
3. تحسين الظروف الاجتماعية.<sup>1</sup>

على الرغم من ذلك كان مفهوم الاستقامة غير مرغوب في المجتمع العلمي، حيث كان يُنظر إلى الاستقامة تقليدياً على أنها نسبية، إذ تتعلق بالثقافة، وترتبط بالمحافظة الاجتماعية، والعقائد الدينية، أو الأخلاقية، دون إعطائها أهمية علمية، حيث قل الاهتمام بها من قبل المسيرين الممارسين في المؤسسات، وهذا اعتقاداً منهم بوجود ارتباط ضعيف بين الاستقامة، و النتائج الاقتصادية التي هم مسؤولون عنها.

حيث أشار "مارتن"<sup>2</sup> أنّ نسبة 99% من الأبحاث في الماضي ركزت على الظواهر السلبية، دون الإيجابية، إلا أنّ الوقت الحاضر أثبت عكس ذلك، حيث ازداد الاهتمام بالظواهر الإيجابية، لما لها أهمية بالغة على المستوى الفردي والتنظيمي.

فوفقاً لعالم الاقتصاد آدم سميث (1776-1990)، وعالم الاجتماع Georg Simmel (1950)، ارتبطت الاستقامة بالمؤسسات، المجتمعات، والثقافات، وهذا على المستوى الكلي<sup>3</sup>، حيث تعتبر دعامة لازدهار المجتمعات، واقتصادها، بتوفير العناصر الأساسية للمواطنة الصالحة.

أمّا على المستوى الجزئي فقد اقترح Luthans السلوك التنظيمي الإيجابي (الجزئي)، والذي أكد على التطور الإيجابي للفرد داخل المؤسسة، باستخدام متغيرات، مثل الأمل، التفاؤل، الكفاءة الذاتية (حيث تعتبر هذه الأخيرة مدى اقتناع الفرد، أو ثقته بقدراته، لشحذ الحافز، والموارد المعرفية، ومسارات العمل اللازمة لتحقيق النجاح)، المرونة، ورأس المال النفسي.<sup>4</sup>

<sup>(1)</sup>Kim Cameron, Jane Dutton, and Robert Quinn, **Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline**, 1st ed, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 2003, PP 29-31.

<sup>(2)</sup>Martin EP Seligman, "**Positive Psychology, Positive Prevention, and Positive Therapy**," *Handbook of Positive Psychology*, 2, no. 2002, PP 3-12.

<sup>(3)</sup>Kim Cameron, Bright David, and Caza Arran, **Exploring the Relationships between Organizational Virtuousness and Performance**, *American Behavioral Scientist*, 47, no. 6, 2004, PP 768-769. <https://doi.org/10.1177/0002764203260209>

<sup>(4)</sup>Fred Luthans, "**The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior**," *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23, no. 6, 2002, PP 695-706.

يمكن تعريف الاستقامة التنظيمية على أنها عوامل التمكين التي تُعزز وتحافظ على الأمل، الامتنان، التفاؤل، التسامح، الرحمة، والفضائل المماثلة.<sup>1</sup>

غير أنه في الفترة الأخيرة، تم تعريف الاستقامة التنظيمية أنها البحث على أقصى الطموحات، فالاستقامة إذن هي ما يطمح إليه الأفراد في الوقت الذي يجدون أنفسهم في أفضل أحوالهم، وهي تُعبر عن الحماس بين الأفراد لتحقيق أعلى الطموحات التنظيمية.<sup>2</sup>

أما برايت<sup>3</sup>، فقد ميّز بين نوعين من الاستقامة، أولهما هو الاستقامة في المؤسسات، وثانيهما الاستقامة من خلال المؤسسات، فالنوع الأول يتعلق بسلوك الأفراد في البيئات التنظيمية التي تساعد الأفراد على الازدهار، في حين يتعلق النوع الثاني في العناصر التمكينية في المؤسسات التي تعزز الاستقامة وتديمها.

كما تجدر الإشارة، والإفادة، إلى أحد أهمّ المراجع التي قامت بتنقيح قوائم المؤلفين الأكثر إنتاجاً، والمقالات الأكثر اقتباساً، والمجلات التي تحتوي على أكثر المنشورات الأخلاقية، في مجالات الإدارة والأعمال، حيث تناولت في ملخص الدراسة لتلك المقالات مصطلح الاستقامة التنظيمية، وبعض المصطلحات المتعلقة بها من زاوية الجانب الأخلاقي، على سبيل المثال الأخلاق، أخلاقيات المهنة، الاستقامة الأخلاقية، نظرية الاستقامة... وذلك باستخدام قاعدة بيانات (EBSCO)، و (ABI)، خلال عامي (1980) و (2011)، (انظر المرجع: <sup>4</sup>).

#### 2-1-1-1 ثانياً: أهمية الاستقامة التنظيمية

إذا ما تطرقنا لأهمية الاستقامة التنظيمية، فلا يخفّ على الباحثين، مدى إدراكهم لأهميتها المثلى، سواء على المستوى الكلي، أو الجزئي، حيث تتمثل في أهمّ النقاط الآتية:

1. تمنح الاستقامة التنظيمية الثقة للموظفين، وتخلق لهم مشاعر إيجابية، مثل الحماسة، الحيوية، التعاطف، والحب<sup>5</sup>؛

<sup>(1)</sup>Salas-Vallina, Andrés. "Towards a Sustainable Leader-Follower Relationship: Constructive Dissensus, Organizational Virtuousness and Happiness at Work (HAW)," *Sustainability*, 12, no. 17, 2020, P 4.

<sup>(2)</sup>Alejo José G. Sison and Ignacio Ferrero, **How Different Is Neo-A Ristotelian Virtue from Positive Organizational Virtuousness?**, *Business Ethics, A European Review*, 24 ,2015, PP 78–98.

<sup>(3)</sup>David S. Bright, Kim S. Cameron, and Arran Caza, **The Amplifying and Buffering Effects of Virtuousness in Downsized Organizations**, *Op. Cit*, P 252.

<sup>(4)</sup>Ignacio Ferrero and Alejo José G. Sison, "A Quantitative Analysis of Authors, Schools and Themes in Virtue Ethics Articles in Business Ethics and Management Journals, (1980–2011)," *Business Ethics: A European Review*, 23, no. 4, 2014, PP 375–400. <https://doi.org/10.1111/beer.12057>.

<sup>(5)</sup>Fabian O. Ugwu, "Are Good Morals Often Reciprocated? Perceptions of Organizational Virtuousness and Optimism as Predictors of Work Engagement," *Asian Journal Of Social Sciences & Humanities*, 1, no. 3, 2012, P 189. [www.leena-luna.co.jp](http://www.leena-luna.co.jp).

2. تؤدي الاستقامة التنظيمية دورا ذا أهمية بالغة، في ارتقاء المؤسسات إلى مستويات أعلى من المسؤولية الاجتماعية<sup>1</sup>؛
3. تزيد من مستويات السعادة، التفاؤل، المحاملة، الاحترام، النزاهة، الصدق، التعلّم، الرحمة، الاهتمام، والتعاطف التنظيمي<sup>2</sup>؛
4. تبني ثقافة تنظيمية إيجابية، لها تأثير على رضا الأفراد<sup>3</sup>؛
5. تعمل على خلق حالة من التميز في شخصية الفرد، وتساعد على تجنب الأخطاء<sup>4</sup>؛
6. تؤدي إلى تخفيض الآثار السلبية مكان العمل، كما تعمل على زيادة الأداء<sup>5</sup>.

### 3-1-1-1 ثالثا: المصطلحات المتداخلة مع مصطلح الاستقامة التنظيمية

بعد إبراز أهمية الاستقامة التنظيمية، نتطرق إلى بعض المصطلحات ذات العلاقة مع متغير الاستقامة، نذكر:

#### 1-3-1-1-1 الاستقامة التنظيمية والفضيلة:

أهم الفروقات بين مصطلح الاستقامة والفضيلة، يلخصها الجدول الآتي:

الجدول رقم(02): أوجه الاختلاف بين الاستقامة والفضيلة

الفضيلة Virtue	الاستقامة Virtuosity
- تشير إلى السمات الفردية التي تمثل التميّز الأخلاقي، والخير الأصيل أفضل الصفات الإنسانية مثل المغفرة، التواضع، الحكمة، والتعاطف...	- الاستقامة تشير إلى مجموعة من الفضائل التي تعمل مجتمعة، وتظهر في السلوكيات والتعامل - الفرد يمكن أن يمتلك أكثر من فضيلة

المصدر: إعداد الطالب<sup>6</sup>

<sup>(1)</sup>Michael O'Mara-Shimek, Manuel Guillén, and Alexis J. Bañón Gomis, **Approaching Virtuosity through Organizational Ethical Quality: Toward a Moral Corporate Social Responsibility**, *Business Ethics: A European Review*, 24, 2015, P 144.

<sup>(2)</sup>Williams, Paige, Margaret L. Kern, and Lea Waters. "A Longitudinal Examination of the Association between Psychological Capital, Perception of Organizational Virtues and Work Happiness in School Staff," *Psychology of Well-Being*, 5, 2015, PP 1-18.

<sup>(3)</sup>Ramlall, Sunil J., Ali Al-Kahtani, and Hind Damanhour, **Positive Organizational Behavior in the Workplace: A Cross-Cultural Perspective**, *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*, 18, no. 3, 2014, P 152.

<sup>(4)</sup>Ugwu, **Op. Cit**, P 189.

<sup>(5)</sup>Ahmed, Ishfaq, Wasim-ul Rehman, Fouzia Ali, Ghulam Ali, and Farooq Anwar, "Predicting Employee Performance through Organizational Virtuosity: Mediation by Affective Well-Being and Work Engagement," *Journal of Management Development*, 37, no. 6, 2018, P 494.

<sup>(6)</sup>Eugene Sadler-Smith, "Toward Organizational Environmental Virtuosity," **The Journal of Applied Behavioral Science** 49, no. 1 (March 2013): 131, <https://doi.org/10.1177/0021886312471856>.

من جهة أخرى يمكن تبيان أهم الفروقات بين الاستقامة والفضيلة وفقا "السيسون وفريرو" كالاتي:  
الجدول رقم(03): أوجه الاختلاف بين الاستقامة والفضيلة

الاستقامة <b>Virtuousness</b>	الفضيلة <b>Virtue</b>
-الاستقامة التنظيمية تتجسد في السلوك الخارجي	-الفضيلة تتجسد في الطابع الداخلي

المصدر: إعداد الطالب<sup>1</sup>

#### 1-1-1-2 الاستقامة التنظيمية والأخلاقيات:

هناك فروقات بين مصطلح الاستقامة والأخلاقيات، يمكن تلخيصها في الجدول أدناه:

الجدول رقم(04): أوجه الاختلاف بين الاستقامة والأخلاقيات

الأخلاقيات	الاستقامة
-محور تركيز الأخلاقيات مُنصبَّ على الوفاء بالعهود، تطبيق القواعد والقوانين في الممارسة العملية داخل المؤسسات...	-محور تركيز الاستقامة مُنصبَّ على رفع مستوى الازدهار، وأداء الأعمال.

المصدر: إعداد الطالب<sup>2</sup>

#### 1-1-1-3 الاستقامة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية:

يمكن القول بأنّ علاقة الاستقامة التنظيمية بالمسؤولية الاجتماعية هي علاقة توجيهية، بمعنى أنّها توجه الأفراد نحو الأفضل (المسؤولية، التنشئة، الإيثار، الكياسة، الاعتدال، التسامح، أخلاقيات العمل).<sup>3</sup>  
كما أن الاستقامة التنظيمية تقود المؤسسات إلى مستويات أعلى من المسؤولية الاجتماعية.<sup>4</sup>  
والجدول الآتي يمثل علاقة الاستقامة بالمسؤولية الاجتماعية الأخلاقية لدى المؤسسات:

<sup>(1)</sup>Sison and Ferrero, **How Different Is Neo-A Ristotelian Virtue from Positive Organizational Virtuousness?**, Op.Cit, P 79.

<sup>(2)</sup>Mario Fernando and Shamika Almeida, **The Organizational Virtuousness of Strategic Corporate Social Responsibility, A Case Study of the Sri Lankan Family-Owned Enterprise MAS Holdings**, *European Management Journal*, 30, no. 6, 2012, P 566.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237312000941>.

<sup>(3)</sup>Seligman, **Positive Psychology, Positive Prevention, and Positive Therapy**, Op.Cit, P 3.

<sup>(4)</sup>Michael O'Mara-Shimek, **Op.Cit**, P 144.

الجدول رقم(05):علاقة المسؤولية الاجتماعية والاستقامة التنظيمية

مستوى الأخلاقيات	+	الاستقامة الأخلاقية	مستوى مرتفع من الاستقامة الأخلاقية	مستوى مرتفع من الاستقامة الأخلاقية	مستوى مرتفع من الاستقامة الأخلاقية	
		الحساسية الأخلاقية	مستوى منخفض من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات CRS	مستوى مرتفع من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات CRS	مستوى مرتفع من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات CRS	
	-	الالتزام الأخلاقي والشرعية	مستوى منخفض من الأخلاقيات	مستوى مرتفع من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات CRS	مستوى مرتفع من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات CRS	مستوى مرتفع من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات CRS
		غياب الأخلاقيات	غياب الأخلاقيات	مستوى منخفض من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات CRS	مستوى مرتفع من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات CRS	غياب الأخلاقيات
			المسؤولية كالتزام اجتماعي	المسؤولية كعمل اجتماعي	المسؤولية كحساسية اجتماعية	المسؤولية كعمل اجتماعي
			المسؤولية كرد فعل اجتماعي	المسؤولية كحساسية اجتماعية		
					مستوى المسؤولية الاجتماعية (RS) - +	

المصدر: إعداد الطالب بناء على مايكل وآخرون<sup>1</sup>

يوضح الشكل أعلاه مصفوفة المسؤولية الاجتماعية في ظل الاستقامة التنظيمية، والتفاعل الذي تلعبه هذه الأخيرة في تفعيل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الأخلاقية، ومدى مساهمتها في الرفاهية الاجتماعية، حيث كلما زادت المؤسسات تمسكا بالسلوكيات الأخلاقية، زادت جودة المؤسسات التي تتبنى المسؤولية الاجتماعية (دراسة سالم حيدر وأحمد جبار، 2021).

#### 1-1-1-3-4 الاستقامة التنظيمية والقيم:

نظرا لأهمية القيم في بناء السلوك الإيجابي للأفراد، والذي بدوره يؤثر على أدائهم، وعلاقتهم مع زملائهم في العمل، سنتطرق إلى هذا المفهوم ببعض الإيجاز كونه أحد المفاهيم الأساسية ذي العلاقة المباشرة مع متغير الاستقامة

<sup>1</sup>Idem, P151.

التنظيمية، وكونه يرتبط بشكل إيجابي بالاستغراق الوظيفي، كما تعتبر قيم العمل (work values) من أبرز العناصر التي تحدد التزام الأفراد، وتؤثر على استجاباتهم العاطفية.<sup>1</sup>

#### 1-1-1-3-4-1 تعريف القيم التنظيمية:

يمكن القول أنه لا يوجد تعريف موحد للقيم، نظرا لارتباطها بالأفراد، بسبب الاختلافات الموجودة بينهم، كالشخصية، الإدراك، الاتجاهات، الثقافات...، حيث عُرِّفَتْ بأنها "مجموعة المعتقدات الثابتة نسبيا يحملها الأفراد، ويجعلونها مهمة، ويلتزمون بها، حيث تحدد لهم الصواب من الخطأ، والجيد من السيئ، والمقبول من المفروض"، كما تُعرَّف بأنها المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها، ويلتزمون بمضامينها".<sup>2</sup>

وللقيم التنظيمية دورا هاما في المؤسسة، يزداد هذا الدور خاصة في ظل المنافسة الشديدة، وسيتم إبراز أهميتها في النقاط المذكورة أدناه:<sup>3</sup>

#### 1-1-1-3-4-2 أهمية القيم التنظيمية:

1. تعزيز انتماء الأفراد، الذي يزيد من آدائهم الإيجابي؛
2. تنمية وعي الأفراد والتزامهم بمؤسستهم؛
3. القيم التنظيمية بمثابة القوة المحركة والمنظمة لسلوك الأفراد؛
4. تعتبر كمحدد للسياسات والأهداف؛
5. تسهيل عملية اتخاذ القرارات؛
6. تنظيم العلاقات بين الإدارة والأفراد بناء على أسس أخلاقية؛
7. تحديد العلاقات مع المنافسين.

عظفا على ما سبق وللتوضيح أكثر هناك فروقات بين مصطلح الاستقامة والقيم، يلخصها الجدول الآتي:

الجدول رقم (06): أوجه الاختلاف بين الاستقامة والقيم

القيم	الاستقامة
- القيم تتغير مع مناخ العمل والبيئة	- الاستقامة متأصلة في الطابع الإنساني

المصدر: إعداد الطالب<sup>4</sup>

<sup>(1)</sup>Chin-Chih Ho et al., "Work Values, Job Involvement, and Organizational Commitment in Taiwanese Nurses," *International Journal of Psychology and Behavioral Sciences*, 2, no. 3, 2012, P 65.

<sup>(2)</sup>علي سعد الموسري، الثقافة التنظيمية، القيم والاتجاهات، السلوك التنظيمي، كلية الكوت الجامعة، قسم إدارة الأعمال، 2020، ص 4.

<sup>(3)</sup>مصعب عدالي، وبوبكر الصديق دغمان، مرجع سبق ذكره، ص ص 58-59.

<sup>(4)</sup>Carol M. Vallett, **Exploring the Relationship Between Organizational Virtuousness and Culture in Continuing Higher Education**, *The Journal of Continuing Higher Education*, 58, no. 3, 2010, P 131. <https://doi.org/10.1080/07377363.2010.491772>.

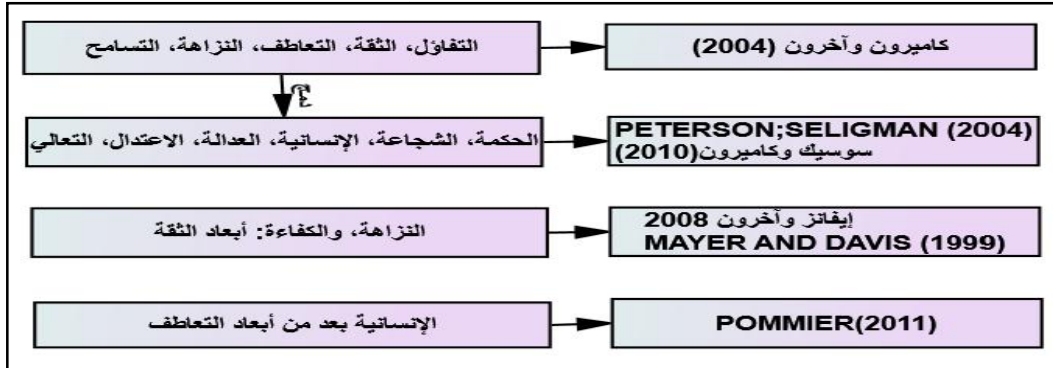
## 2-1-1-1 المطلب الثاني: أبعاد الاستقامة التنظيمية والنظريات المفسرة لها

## 1-2-1-1 أولاً: أبعاد الاستقامة التنظيمية

حدّد كامرون خمسة أبعاد أساسية لمتغير الاستقامة التنظيمية، هي (النزاهة التنظيمية، الثقة التنظيمية، التفاؤل التنظيمي، التعاطف التنظيمي، المغفرة التنظيمية)<sup>1</sup>، كما تم اعتماد خمسة أبعاد، والتي سُردت تباعاً، حيث ناقشت عدة دراسات سابقة هذه الأبعاد، نظراً لأهميتها، مثل دراسة (Cameron et al, 2004)، دراسة (Mohammad, 2023)، دراسة (Ali Abdulhassan, 2022)، دراسة (Remy, 2020)، دراسة (Rabia, 2020)، دراسة (Remy, 2017)، دراسة (عبد العزيز علي مرزوق، وبشرى فاروق عبد المجيد العمادي، 2019)، دراسة (يوسف حامد يوسف مناع، 2022)، دراسة (سالم حيدر وأحمد جبار، 2021)، دراسة (منى حسين والسيد طه، 2021)، دراسة (سوزان بكر ونجوى كشكوشة، 2021)، دراسة (Hyo Jung, 2022)، في حين تناولت دراسة (Julia, 2021)، أبعاد مختلفة تمثلت في المشاركة، الاتصال، التطور المهني، العدالة التنظيمية، العلاقات الاجتماعية، والتوازن، ودراسة (Henry c.y, 2022)، فقد تناولت الأبعاد الآتية: الامتنان، اللطف، الرعاية، والمغفرة، غير أن دراسة (إيمان بن محمد، 2021)، تناولت أربعة أبعاد تمثلت في الثقة، النزاهة، الالتزام، ودججت بين بعدي التعاطف والتراحم في البعد الرابع.

والشكل الآتي يوضح أهمّ وجهات النظر في تحديد أبعاد الاستقامة التنظيمية، وفقاً للأدبيات السابقة:

الشكل رقم (02): أبعاد الاستقامة التنظيمية



المصدر: إعداد الطالب بناءً على دراسة (Joshua, et al)<sup>2</sup>

يوضح الشكل السابق أهم الأبعاد التي تناولها الرواد في مقياس الاستقامة التنظيمية، حيث تم تطوير مقياس "كاميرون وآخرون"، سنة 2004، من طرف سيلقمان، ثم "سوسيك وكامرون"، سنة 2010، وذلك بدمج الأبعاد المتمثلة في الحكمة، الشجاعة، الإنسانية، العدالة، الاعتدال، التعالي مع أبعاد التفاؤل، الثقة، التعاطف،

<sup>1</sup>Cameron et al, Op.Cit, P 12.

<sup>2</sup>Joshua Gukiina et al., "Organizational Virtuosity: The Customers' Perspective," *African Social Science Review*, Digital Scholarship @ Texas Southern University, 10, no. 1, 2019, P 107.

النزاهة، والتسامح، أما "ماير ودافز"، سنة 1999، و"إيفانز وآخرون"، سنة 2008، فقد استثنيا بعدي النزاهة والكفاءة من مقياس الاستقامة، كأبعاد للثقة، بينما "بومبي" سنة 2011، فقد خلص إلى تصنيف بعد الإنسانية كبعد من أبعاد التعاطف.

وعليه سيتم شرح الأبعاد المعتمدة في الدراسة وفقاً لما تم ذكره آنفاً، بناءً على مقياس كاميرون وهي:

#### 1-1-2-1-1 النزاهة التنظيمية (Organizational Integrity):

تشير النزاهة إلى الصدق وحسن الخلق، والاحترام الشائع في المؤسسات من خلال تفاعل الموظفين مع بعضهم البعض،<sup>1</sup> كما عرّفت على أنها الالتزام في العمل ببناءً على مجموعة من المبادئ والقيم الأخلاقية.<sup>2</sup> حيث نشأ مصطلح النزاهة من التعبير اللاتيني (in-tagere) التي تعني "الكمال أو الاكتمال"، كما تشير إلى الاستقامة والعدالة، والنقاء.

#### 2-1-2-1-1 الثقة التنظيمية (Organizational Trust):

نظراً لأهمية بُعد الثقة التنظيمية في جميع المجالات، سيما علم النفس، علم الاجتماع، السلوك التنظيمي، الاقتصاد نظم المعلومات، والعلوم الأخرى، فمن الأهمية بمكان، أن ننوه لأهم الأوراق البحثية المنشورة عام 1995 والتي تناولت الثقة التنظيمية.

حيث تم الاستشهاد بها (30776)، وهذا وفقاً للموقع: (<https://scholar.google.com/scholar>), تاريخ الاطلاع: 2023/07/30)، بعنوان: (An Integrative Model Of Organizational Trust)، انظر:<sup>3</sup>، إضافة إلى ورقة ثانية لها علاقة بالأولى، نشرت بتاريخ 2007، تم الاستشهاد بها (4039)، بعنوان: (An Integrative Model Of Organizational Trust: Past, Present, And Future)، للاستزادة، راجع:<sup>4</sup>.

<sup>(1)</sup> بشري فاروق العماوي وآخرون، أثر الإستقامة التنظيمية في الإستغراق الوظيفي، دراسة تطبيقية على هيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، 5، عدد 6، 2019، ص 195.

<sup>(2)</sup> Thomas E. Becker, "Integrity in Organizations: Beyond Honesty and Conscientiousness," *The Academy of Management Review*, 23, no. 1, 1998, P 154. <https://doi.org/10.2307/259104>.

<sup>(3)</sup> Mayer et al., *An Integrative Model of Organizational Trust*, *Academy of Management Review*, 20, no. 3, 1995, PP 709–734 .

<sup>(4)</sup> Schoorman et al., *An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future.* *Academy of Management Review*, Academy of Management Briarcliff Manor, NY 10510, 2007.

حيث تشير الثقة التنظيمية إلى التوقعات الإيجابية للأفراد حول كفاءة أعضاء المؤسسة وموثوقيتهم على مستوى علاقاتهم مع زملائهم ورؤسائهم، في ظل ظروف معرضة للخطر<sup>1</sup>، كما عرفها (Hosmer 1995) بأنها توقع لسلوك مبرر أخلاقياً، أي القرارات والإجراءات الصحيحة أخلاقياً، القائمة على المبادئ الأخلاقية.<sup>2</sup> كما تعرف الثقة أنها حالة نفسية تتولد عندما يوافق الأفراد على جعل أنفسهم عرضة لتصرفات أشخاص آخرين، كونهم يتوقعون نتائج إيجابية، مع عدم التحكم في الموقف بشكل كامل، إلا أنهم على استعداد للمخاطرة بأن الأشخاص الآخرين سيفعلون ذلك من أجلهم، فالثقة تتطلب درجة من المخاطرة، حيث تعتمد على توقع أن الطرف الآخر سيكون جديراً بها.<sup>3</sup> وللثقة صلة مباشرة بالقيادة، ولها ثلاثة مكونات أساسية، إذا اختل مكون من المكونات فإن ذلك يؤدي إلى آثار سلبية في أداء المجموعة، حيث تتمثل في:

1. الكفاءة: بأن يكون الفرد قادراً على الوفاء بوعوده؛

2. النية الحسنة: أي (الخيرية) اتجاه الآخرين؛

3. النزاهة: بالمحافظة على الوعود والإيفاء بها.

وللحصول على ثقة كاملة يجب توفر المكونات الثلاثة في الفرد لكسب ثقة الآخرين.

### 1-1-2-3-1 التفاؤل التنظيمي (Organizational Optimism):

نظراً للتحديات التي تواجه المؤسسات نتيجة للبيئة الاقتصادية المتقلبة، فقد شهد مؤخرًا متغير السلوك التنظيمي الإيجابي، المتمثل في التفاؤل التنظيمي، اهتماماً متزايداً، لذلك بات من الضروري على المؤسسات حتى تظل قادرة على المنافسة، الاهتمام بموظفيها لتعزيز التفاؤل في بيئة العمل. فالتفاؤل التنظيمي كما عرفه "سيلقمان"، هو البنية الأساسية لحركة علم النفس الاجتماعي الإيجابي، أو الشعور العميق بالغرض الذي يؤدي إلى ردود الفعل الإيجابية، ومن خلاله يتوقع الأفراد النجاح والأداء الجيد في مواجهة التحديات.<sup>4</sup>

حيث عُرف التفاؤل بأنه الميل إلى توقع نتائج إيجابية دائماً.<sup>5</sup>

<sup>(1)</sup>Riikka Ahteela and Mika Vanhala, "HRM Bundles and Organizational Trust, *Knowledge and Process Management*, 25, no. 1, 2018, PP 3–11. <https://doi.org/10.1002/kpm.1561>.

<sup>(2)</sup>Roderick M. Kramer, "Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions, *Annual Review of Psychology*, 50, no. 1, 1999, PP 569–598.

<sup>(3)</sup>Stephen P. Robbins, Timothy A Judge, and Katherine E Breward, **Essentials of Organizational Behaviour**, Canadian edition, Don Mills, Ontario: Pearson Canada Inc., 2018, P 236.

<sup>(4)</sup>Seligman, **Op.Cit**, p 6

<sup>(5)</sup>Michael F. Scheier and Charles S. Carver, "On the Power of Positive Thinking: The Benefits of Being Optimistic," **Current Directions in Psychological Science** 2, no. 1, 1993, PP 26–30.

إذ أن فالتفائلون هم الأشخاص الذين يتوقعون حدوث أشياء جيدة لهم؛ والمتشائمون هم أشخاص يتوقعون حدوث أشياء سيئة لهم.<sup>1</sup> كما يعكس التفاؤل الإحساس العميق بالهدف من المؤسسة وأفرادها، والذي يوجه أفعالهم بغض النظر إلى الشدائد والتحديات.

#### 4-1-2-1-1-1 التعاطف التنظيمي (Organizational Compassion):

ازداد الاهتمام في الآونة الأخيرة بالتعاطف التنظيمي في بيئة العمل، نظرا لمعاناة الأفراد من الضغوط النفسية، العاطفية، والمشاعر السلبية كالاغتراب الوظيفي والعزلة...، مما يُحتم على أصحاب القرار الوقوف بجانب هؤلاء وزرع السلوكيات الإيجابية التي تخفف من سلوكياتهم السلبية وتحفزهم ليكونوا أكثر التزاما واستغراقا، لاسيما أسلوب التعاطف التنظيمي، الذي له دور فعال في عملية التحفيز.

إذا نظرنا إلى التعاطف من الجانب اللغوي، فهو مشتق من الكلمة (عطف)، بمعنى (مال)، وعطف العود (فانعطف)، و(عطف) الوسادة ثناها، و(عطف عليه) أشفق، و(تعاطفوا) عطف بعضهم على بعض.<sup>2</sup> فالعاطفة: "هي تغيير ناشئ عن تنظيم الغرائز وانفعالاتها، حول موضع محدد، وهي نوع من الدوافع المكتسبة التي تؤدي إلى تعديل السلوك"<sup>3</sup>، كما يعمل التعاطف على التخفيف من المعاناة وتعزيز الرفاهية الإيجابية للأفراد في بيئة العمل.<sup>4</sup>

ووفقا لقاموس (Merriam-Webster.com)، فإن التعاطف يمثل الوعي بمعاناة الآخرين مع الرغبة في التخفيف منها، يمكن القول أن التعاطف هو الاستجابة أو الاستعداد للمساعدة في تخفيف تلك المعاناة (مكون تحفيزي)، وكلمة التعاطف مشتقة من الكلمتين اللاتينيتين: "com" + "pati" اللتين تعنيان (التحمل، والمعاناة).<sup>5</sup> كما يمكن تقسيم العواطف إلى نوعين أساسيين هي العواطف الإيجابية (كالحب)، والسلبية (كالكرهية) من جهة، ومن جهة أخرى يمكن تجزئتها إلى عواطف مادية (فردية أو جماعية)، ومعنوية (حب الصدق، الخير، الجمال...).

<sup>(1)</sup>Charles Richard Snyder and Shane J. Lopez, **Handbook of Positive Psychology**, Oxford university press, 2001, P 244.

<sup>(2)</sup>محمد بن أبي بكر بن عبد القادر الرازي زين الدين، مختار الصحاح، ط 1، دار الكتاب العربي، لبنان، 2002، ص 219.

<sup>(3)</sup>محمد الصيرفي، السلوك الإداري، العلاقات الانسانية، ط 1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007، ص 246.

<sup>(4)</sup>Jacoba M. Lilius et al, **The Contours and Consequences of Compassion at Work**, *Journal of Organizational Behavior* 29, no. 2 , 2008, pp 193–218. <https://doi.org/10.1002/job.508>.

<sup>(5)</sup>Hooria Jazaieri, **Compassionate Education from Preschool to Graduate School, Bringing a Culture of Compassion into the Classroom**, *Journal of Research in Innovative Teaching & Learning*, 11, no. 1, 2018, p 23. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JRIT-08-2017-0017/full/html>.

فالتعاطف إذن عبارة عن مزيج من المنظور المعرفي، الحالة العاطفية، النية، والدافع، والتي تؤدي في الأخير إلى سلوك تعاوني وإيثاري، راجع<sup>1</sup>، و<sup>2</sup>.

إنّ أفضل القادة الناجحين هم أولئك الذين يمتلكون عاطفة قوية اتجاه عملهم ومن حولهم، وبين الاستقامة والعاطفة تقع المقومات الأربع التي وضعها "ويلش"، المتمثلة في الطاقة، التحفيز، الحسم، والتنفيذ، إذ تعتبر صفات مثل الاستقامة والأمانة، والشخصية القوية، وأخلاقيات العمل، وصفات أخرى ركائز القيادة التي يقف عليها القائد.<sup>3</sup>

#### 1-1-2-5-1 المغفرة التنظيمية (Organizational Forgiveness):

تمثل المغفرة التنظيمية إحدى الفضائل الأساسية المتعلقة بسلوكيات الأفراد التي تُجسد الأعمال الخيرية الأخلاقية والروحية، حيث وجد أن الأفراد الأكثر صحة نفسياً، ورفاهية هم الأفراد المتسامحون والأكثر مغفرة<sup>4</sup>. كما تجدر الإشارة إلى أنّ مصطلح المغفرة والتسامح هما من المصطلحات التي تنطبق عليهما القاعدة التي مفادها أنّها من المعاني التي إذا اجتمعت افترت، وإذا افترت اجتمعت.

#### 1-1-2-2 ثانياً: النظريات المفسرة للاستقامة التّظيميّة

سوف يتم التطرق إلى أهم النظريات التي فسرت سلوك الاستقامة التنظيمية، وحاولت إعطاء نظرة حول المتغيرات المرتبطة بها، كما يجدر التنويه إلى أنّ هذه النظريات قابلة للإسقاط على فهم وتفسير المفاهيم الأخرى المتمثلة في سلوكيات الاستغراق الوظيفي، والالتزام التنظيمي، نظراً لأنها اهتمت بدراسة سلوك العاملين في بيئة العمل، وفهم اتجاهاتهم وقيمهم، كما درست العوامل المؤثرة في سلوكيات الأفراد التي من شأنها أن تزيد، أو تنقص من أدائهم، الذي يرجع بالسلب أو الإيجاب على المؤسسة، ذلك لأنّ كما سيتم الاحالة على المراجع ذات الصلة من حين إلى آخر، حسب الأهمية، التي يمكن الرجوع إليها من أجل التوسع والفهم الأعمق للموضوع.

#### 1-1-2-2-1 نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory: Blau, 1964):

تم وضع هذه النظرية من طرف "Blau"، وفقاً لاعتبارين أو فرضيتين هما:

1. باعتبار أن الأفراد اجتماعيون ولا يمكنهم العيش بمفردهم، وبالتالي فهم في حالة ديناميكية، أو تبادل اجتماعي مستمر، فهي علاقة أخذ وعطاء متبادل، بمعنى أنّ الطرف الأول يقدم التزامات للطرف الآخر

<sup>(1)</sup>Thupten Jinpa, **Compassion Cultivation Training**, Instructor's Manual, Unpublished, Stanford, CA, 2010.

<sup>(2)</sup>Thupten Jinpa, **A Fearless Heart, How the Courage to Be Compassionate Can Transform Our Lives** Avery, 2016.

<sup>(3)</sup>فاطمة الزهراء مهديد، المدخل المتكامل لإدارة التميز في منظمات الأعمال، الأساسيات والاتجاهات الحديثة، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2021، ص 136.

<sup>(4)</sup>Seligman, **Op.Cit**, p 6.

(مدخلات)، مقابل الحصول على فوائد من الطرف الآخر (مخرجات)، وعليه كلا الطرفين يقوم بعملية مقارنة بين مدخلاته ومخرجاته، لتحديد مدى تحقيق عدالة التبادل الاجتماعي من عدمها.

2. إذا لم يحقق الأفراد العدالة، فإنهم مدفوعون للقيام بعمل ما يساعدهم على إدراك العدالة في ذلك الموقف، غير أنه إذا تحققت العدالة فإن الأفراد يشعرون بالاستقرار والرضا اتجاه التبادل الاجتماعي.<sup>1</sup>

### 1-1-2-2-2 نظرية فريدريكسون للتوسع والبناء: (The broaden-and-build theory, 1998)

رائد هذه النظرية "باربرا فريدريكسون"، وتعتبر نظرية في مجال علم النفس الإيجابي، تفسر دور المشاعر الإيجابية في تعزيز الرفاهية النفسية لدى الأفراد، إضافة إلى القدرة على التكيف، وهذه النظرية مفادها أنّ المشاعر الإيجابية في الوقت الذي تساهم فيه بتحسين المزاج الفوري، فهي تعمل كذلك على بناء موارد نفسية، عقلية، واجتماعية مع مرور الوقت.

هذه النظرية تتمحور حول النقاط الرئيسة التي سيتم ذكرها كالآتي:

1. التوسع (broaden): تعمل المشاعر الإيجابية مثل السعادة، الاستقامة، الامتنان، والتفاؤل...، على توسيع

مجال التفكير والإدراك لدى الأفراد، مما يجعلهم أكثر انفتاحاً على الأفكار الجديدة، وأكثر مرونة وإبداعاً؛

2. البناء (build): يساعد في بناء موارد نفسية، اجتماعية، وجسدية، طويلة المدى، مثل:

1. تعزيز العلاقات الاجتماعية لدى الأفراد؛

2. تنمية المهارات الشخصية التي تشجع الأفراد على التصدي للتحديات؛

3. تحسين الصحة الجسدية، من خلال الحد من مستويات الضغوط التنظيمية.

3. الدورة المتكررة: تخلق المشاعر الإيجابية بمرور الزمن دورة متكررة، حيث تؤدي إلى بناء موارد، تزيد من احتمالية

حدوث وتكرار مشاعر إيجابية في المستقبل.

ويمكن تلخيص أهداف النظرية التي نالت اهتماماً واسعاً في مجالات الصحة النفسية، والتنمية الذاتية، لاسيما

الدراسات التي تناولت مجال علم النفس الإيجابي، في النقاط الآتية:

1. المساعدة على خلق بيئة عمل ذات جودة، تعزز الإبداع والتعاون، والتسامح...؛

2. تحسين الأداء والإنتاجية؛

3. تعزيز الصلابة النفسية والتعافي من الضغوط النفسية والصدمات؛

4. تشجيع ممارسة الأنشطة التي تعمل على زيادة المشاعر الإيجابية، وممارسة الامتنان...؛

5. تعزيز الموارد الشخصية للأفراد، من الموارد المادية والاجتماعية إلى الموارد الفكرية والنفسية.<sup>2</sup>

<sup>(1)</sup> عمر محمد دره، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، ط1، دار الرضوان للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 66.

<sup>(2)</sup> F. A. Huppert et al., "The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions," Philosophical Transactions of the Royal Society of London, Series B, Biological Sciences, 359, no. 1449, 2004: p1369. <https://doi.org/10.1098/rstb.2004.1512>.

وللاستزادة حول فهم أعمق للنظرية والمصطلحات ذات العلاقة بها، انظر "سوزان" (Susan)<sup>1</sup>، أما للاستفادة أكثر راجع: (Barbara L. Fredrickson)<sup>2</sup>

### 1-1-2-3 نظرية التوقع: Expectancy Theory (Victor Vroom, 1964)

يطلق على هذه النظرية، نظرية النتيجة المتوقعة، أو نظرية التوقع والتفضيل، لصاحبها "فكتور فروم" (1964)، منطلق هذه النظرية هو تحفيز الأفراد في مواقف العمل، وفقا لتوقعاتهم للنتائج المرجوة، تبنى هذه النظرية على أساس "أنه لا يمكن أن يتحفز الأفراد، إلا إذا كانوا يعتقدون أن سلوكهم سيمكنهم من تحقيق النتائج المرجوة"، فالأفراد دائما يأملون في الحصول على مكافآت تكون دافعا لتحفيزهم، لذلك يطلق عليها أيضا "نظرية الأمل"، حيث تنقسم هذه النظرية إلى ثلاثة أقسام رئيسة هي:

1. ارتباط الأمل بالنتيجة المتوقعة للجهد المبذول: اعتقاد الأفراد بأن جهودهم ستؤدي إلى نتائج إيجابية؛

2. ارتباط الأمل بالمكافآت: العلاقة بين المكافأة التي سيحصل عليها الأفراد، والنتائج المتوقعة منهم؛

3. الاهتمام بالمكافآت: مستوى أهمية المكافآت بالنسبة للأفراد من حيث الرضا، وعدمه.<sup>3</sup>

إذن افتراض هذه النظرية هو أنّ الدافعية هي محصلة التفاعل (العلاقة الإيجابية) بين عوامل ثلاثة، هي الجهود المبذولة، والمكافأة من هذه الجهود، وتوقع الأفراد بأنّ هذه الجهود ستقودهم إلى الأداء الذي بدوره سيؤدي إلى فوائد مباشرة.

### 1-1-2-4 نظرية العدالة: Equity Theory J. Stacey Adams, 1965

طوّرت هذه النظرية من طرف جي ستايسي آدمز، (1965)، حيث نقل أفكار فستنجر (Festinger)، عام (1957)، المعروفة بنظرية التنافر (dissonance theory)، التي مفادها أنّ الأفراد عندما يحملون معارف، أو ادراكات متنافرة، أو أفكارا غير متوافقة، وخارجة عن توقعاتهم، فإنه يحدث بذلك توترا، وبالتالي فهم يسعون دائما إلى البحث عن الشعور بالتوازن وتوجيه سلوكهم للحفاظ عليه.<sup>4</sup>

مفاد هذه النظرية هو التركيز على الطريقة التي يتم بها تقييم الأفراد لمستوى العدالة في المكافآت، مقارنة بالجهود والمساهمات المبذولة من طرفهم، ومقارنتها مع الآخرين.

<sup>1</sup>Susan A. David, Ilona Boniwell, and Amanda Conley Ayers, eds., **THE OXFORD HANDBOOK OF HAPPINESS, OXFORD LIBRARY OF PSYCHOLOGY** (Oxford: OXFORD UNIVERSITY PRESS, 2014), 18–29.

<sup>2</sup>Barbara L Fredrickson, "The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions," The Royal Society, Department of Psychology, University of Michigan, 2004, 1367–1375.

<sup>3</sup>El Hadi, GHEDJGHOUJ, **LE Management Théorie et pratique**, 2nd ed, Office des Publications Universitaires, Place central-Ben Aknoun- ALGER, 2015, p 207. WWW.OPU-DZ.COM.

<sup>4</sup>Frank J. Landy and Jeffrey M. Conte, **Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology**, John Wiley & Sons, 2010, p331.

بمعنى آخر مقارنة نسب مدخلات الأفراد (الخبرة، التعليم، الجهد، الوقت) إلى مخرجاتهم (الرواتب، الامتيازات، التقدير، ظروف العمل) مع أفراد آخرين.<sup>1</sup> وتقوم هذه النظرية على أساس مقارنة النسبة بين المكافآت التي يحصل عليها الأفراد، والجهود أو المساهمات التي تُقدّم من طرفهم، حيث يتم مقارنة هذه النسبة مع نسبة مقابلة لأفراد آخرين، يُعتبرون بمثابة مرجع إليهم.<sup>2</sup> وعلى هذا الأساس فإن الأفراد يقعون تحت حالين، إما حال العدالة، أو حال عدم العدالة، والتي ينتج عنها ردود فعل، ونتائج متوقعة، سيتم توضيحها في الجدول التالي:

الجدول رقم(07): نظرية العدالة

ردود الفعل المتوقعة	شعور الفرد المتوقع	النسب بين الفرد والمرجع	الحالات المتوقعة للفرد
/	المعاملة بإنصاف وعدالة	متساوية	حالة العدالة
تغيير الجهد المبذول طلب تحسين المخرجات تغيير الوظيفة مقارنة وضعه بمرجع جديد	الظلم	غير متساوية (مكافأة أقل من المرجع)	حالة عدم العدالة
استعادة التوازن	الاحساس بعد التوازن	غير متساوية (مكافأة أكثر من المرجع)	

المصدر: إعداد الطالب<sup>3</sup>

بحيث يتم مقارنة الوضعية الناتجة عن ردود الفعل بثلاثة مراجع:

1. مقارنة الفرد بالغير: أي بأفراد آخرين يعملون في نفس مؤسسة الانتماء، أو مع أصدقاء أو زملاء؛
  2. مقارنة الفرد بالنظام: أي مع سياسات الأجور المتبعة في المؤسسة، والتعويضات والمكافآت؛
  3. مقارنة الفرد مع الذات: أي مع تجاربه الشخصية السابقة.
- كما يمكن تلخيص النتائج المتوقعة في حالة عدم وجود عدالة في النقاط الآتية:
1. شعور الفرد بالغبن، مما يؤدي إلى تبني سلوكيات معينة؛
  2. انخفاض أو زيادة الإنتاجية؛
  3. تحسين أو عدم تحسين جودة العمل؛
  4. زيادة نسبة الغياب، أو حالات الاستقالة الطوعية؛
  5. البحث عن مكان عمل آخر يحقق له الشعور بالعدالة والرضا.

<sup>1</sup>Ronald E. Riggio, **Introduction to Industrial/Organizational Psychology**, 6th ed , Upper Saddle River, N.J, Pearson, 2013, P 205.

<sup>2</sup>El Hadi, GHEDJGHOUDJ, **Op.Cit**, P 208.

<sup>3</sup>عمر محمد دره، مرجع سبق ذكره، ص 65.

فنظرية العدالة توجه الإدارة عند وضع الأنظمة العادلة للحوافز والأجور لتحقيق وتيرة عالية من الدوافع والأداء، ولتحقيق العدالة لا بد لصاحب القرار الإجابة على الأسئلة الآتية:<sup>1</sup>

1. ما هي مساهمات أو مدخلات الأفراد؟
2. ما هو مستوى تعليم الفرد، وخبرته وجهوده؟
3. ما هي الفوائد المستلمة من قبله وتفضيلاته لهذه الفوائد؟
4. ما هو مستوى التعقيد في عمل كل فرد؟
5. ما هي نسبة المدخلات إلى المخرجات؟

إذن فالنظرية توضح العلاقة بين أداء الأفراد وشعورهم بعدالة المقابل الذي يستلمونه كحافز للأداء، مع مقارنة الأداء والحافز مع أداء وحافز الزملاء، فإذا وجدوا أنّ هناك عدالة في الحوافز، فإنهم سيرفعون مستوى رضاهم عن العمل، وتزداد دافعيتهم، ويحدث العكس في حالة عدم تحقق عدالة الحوافز، فالهدف من هذه النظرية هو فهم كيفية تأثير شعور الأفراد بالعدالة أو عدمها على أدائهم، ورضاهم الوظيفي، والتزامهم بالمؤسسة، كما تعمل على تشجيع خلق بيئة عمل عادلة وأخلاقية ومستقيمة، تشجع الأفراد على التنافس والابداع.

#### 1-1-2-5 نظرية (X)، و(Y) لدوغلاس ماك غريغور (Gregor Douglas Mc 1960-1964):

رائد هذه النظرية دوغلاس ماك غريغور (Gregor Douglas Mc 1960)، الذي بنى نموذجاً على فرضية أنّ كل فرد لديه بعض الفرضيات الأساسية حول مواقف الأفراد الآخرين تجاه العمل والمؤسسات<sup>2</sup>، كما بيّن من خلال عرضه لنظريته (X)، و(Y) أنّ الطبيعة البشرية تحولت وجهتها من النظرة التشاؤمية، إلى نظرية أكثر تفاؤلية، وقد لاحظ بعد اتصالاته بعدد كبير من المديرين أنّ هناك صنفين منهم:

**الصنف الأول:** من المديرين يطبّق نظرية (X)، والتي تفترض ما يلي:

1. أنّ الفرد العادي بطبعه لا يحب العمل، ولا يعمل إلا قليلاً؛
  2. قليل الطموح؛
  3. يكره المسؤولية، ويتجنبها، إذ يفضل أن يُقاد، بدلاً أن يقود؛
  4. يسعى دائماً لتحقيق حاجاته الفيزيولوجية فقط، وهو فرد منغلق داخلياً، فلا يهتم أهداف المؤسسة؛
- وبالتالي فالتعامل مع الأفراد في هذه الحالة يتم بأسلوب التحفيز، والتهديد، أو كما يسميه البعض أسلوب العصا والجزرة (The Carrot and Stick Approach)، وهو الأسلوب الذي اعتمدهت الإدارة التقليدية، للضغط

<sup>(1)</sup> منير نوري، تسيير الموارد البشرية، 2023، مرجع سبق ذكره، ص ص 296-297.

<sup>(2)</sup> El Hadi, GHEDJGHOUDJ, Op.Cit, P 229.

على الأفراد، والحصول على (الجزرة) (الترقيات، الأجور،...)، التي تتحكم فيها الإدارة، مرهون بالأداء الذي يقدمه الأفراد، والتراخي يحول هذه الوسائل إلى (عصا).<sup>1</sup>

**الصنف الثاني:** من المديرين يطبق نظرية (Y)، والتي تفترض ما يلي:

1. أنّ الفرد شخص يحب للعمل، وراغب فيه؛
  2. طموح، يحب المبادرة والإبداع؛
  3. محب ومتحمس للقيادة، ويسعى لتحمل المسؤولية؛
  4. يسعى لتحقيق حاجاته الفيزيولوجية والمعنوية؛ ومستعد لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- وبالتالي فالتعامل مع الأفراد في هذه الحالة يتم بأسلوب قيادي، متحضر، وديمقراطي.<sup>2</sup>
- وبناء على فرضيات نظرية (Y)، التي تبين الطبيعة الحقيقية للعامل فإنه يتحتم على المديرين:
1. الاعتماد في نمط إدارتهم وسلوكياتهم على افتراضات إيجابية عن العاملين، تكون لهم دليلاً إرشادياً في التسيير؛
  2. إدماج أهداف الأفراد مع أهداف المؤسسة؛
  3. الاعتماد على مشاركة الأفراد، ورقابتهم الذاتية لضمان انتمائهم وولائهم للمؤسسة؛
  4. تفعيل العمل بمفهوم الإدارة بالأهداف، وترك العمل بمفهوم الإدارة بالإكراه.

#### 1-1-2-6 نظرية الإدارة بالأهداف: Management By Objectives (MBO) (1954)<sup>3</sup>

يعتبر بيتر فرديناند دراكر Peter Ferdinand Drucker، بمثابة الأب الروحي لعلم الإدارة الحديث، ومن أهم منظري المدرسة النيوكلاسيكية (الحركة التحريمية)، التي أولت اهتمامها حول تحليل حالات واقعية للمؤسسات، انطلاقاً من تجارب ميدانية، وممارسات، نتجت عنها عدة مبادئ تنظيمية حديثة، وهو أول من وضع نظرية الإدارة بالأهداف (MBO) في عام 1954 والتي مفادها: "إنّ كل عضو من منشأة الأعمال يسهم بشيء مختلف، غير أنه على الجميع القيام بإسهاماتهم من أجل هدف مشترك عام، كما يجب أن تعمل جهودهم في نفس الاتجاه، وأن تتلاءم إسهاماتهم مع بعضها البعض، لإنتاج كلاً متكاملًا شاملاً، لا توجد فيه ثغرات، أو احتكاكات، أو ازدواج غير مطلوب في الجهود"<sup>4</sup>، كان أستاذاً للإدارة في كلية كلارمونت (Claremont) بكاليفورنيا (California)، بداية 1971، من أكثر علماء الإدارة قراءة، اقتباساً، وتأثيراً في العالم، حيث ألف أكثر من ثلاثين (30) كتاباً في مجال الإدارة، الاقتصاد، المجتمع، والسياسة، كانت له نظرة ثاقبة، وتوقعات فعالة في مجال تسيير الإدارة، والتحديات التي ستواجهها المؤسسات الحديثة مستقبلاً، في إطار أهمية تطبيق ممارسات الحوكمة

<sup>(1)</sup> منير نوري، تسيير الموارد البشرية، 2023، ص ص 299-300.

<sup>(2)</sup> الهادي بوقلقول، مدخل إلى إدارة الأعمال، ط1، مديرية النشر لجامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2015، ص 44.

<sup>(3)</sup> Joseph E, Champoux, **Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, and Organizations**, 4th ed, New York: Routledge, 2011, PP 19-21.

<sup>(4)</sup> الهادي بوقلقول، مرجع سبق ذكره، ص 20.

الفعالة في المؤسسة وضمان نجاحها، مع تطبيق النزاهة كمعيار أساسي لشخصية المدير، وهذا ما تم تلخيصه من طرف المهتمين، في كتابه ممارسة الإدارة الحديثة عام 1954 (The Practice of Management remain fresh today)، وبعض الكتب الأخرى، ومن بين أهم النقاط المستخلصة مايلي:

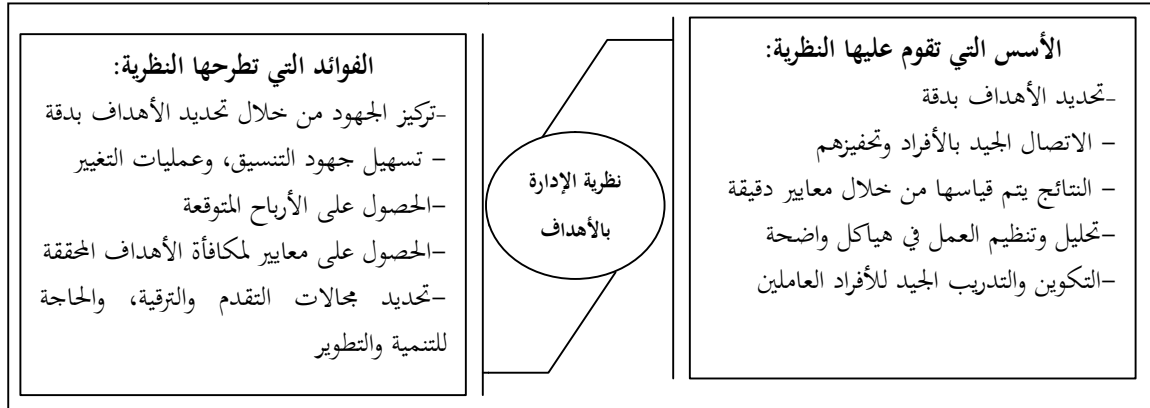
1. تتطلب الحوكمة التنظيمية الفعالة مجلس إدارة، مستقل ومتنوع، لمعالجة القضايا الأخلاقية والقانونية، مع ضرورة تطبيق الرقابة عليه؛

2. التركيز على أهمية النزاهة التنظيمية على المستويات العليا، لأنها تشكل الميثاق الأخلاقي للمؤسسة ككل؛

3. الحث على ضرورة انتقال نظرة المديرين عن التساؤل التقليدي الذي يتم طرحه كآلي: ما هو الشيء الأكثر احتمالاً أن يحدث؟ إلى التساؤل الحديث المطروح كآلي: ما الذي حدث بالفعل والذي من المنتظر منه أن يُشكّل المستقبل؟، فقد كانت استراتيجيته مبنية على تحديد الأهداف بدقة، اعتماداً على فهم الظروف الراهنة، بإعطاء رؤية واضحة حول القضايا والمشاكل التنظيمية، التغيير في الهياكل التنظيمية، التغييرات التكنولوجية، القوى الاقتصادية، والمجتمعية....

كما يمكن تلخيص أسس الإدارة بالأهداف، فوائدها، كذلك متطلباتها وفقاً للشكل المبين أدناه:

#### الشكل رقم (03): نظرية الإدارة بالأهداف



المصدر: إعداد الطالب<sup>1</sup>

#### 1-1-2-2-7 التجربة اليابانية والقيم الروحية:

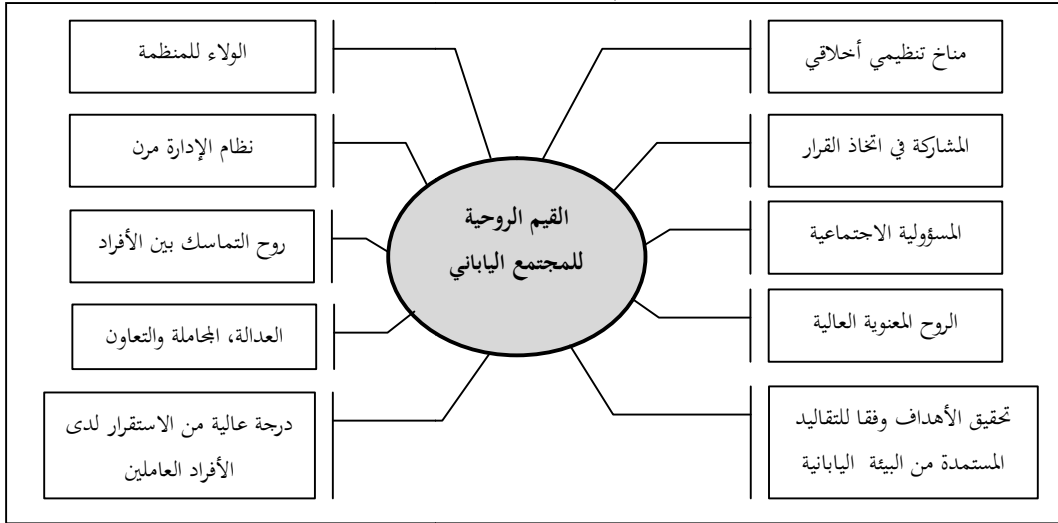
تعتبر هذه النظرية محطة إعجاب لكثير من الباحثين، وبوصلة لاهتداء القادة التنظيميين في تسيير مواردهم البشرية، ويرجع السرّ في ذلك إلى طبيعة البيئة اليابانية وثقافتهم التنظيمية المبنية على القيم الروحية التي كان لها أثر بالغ الأهمية في الممارسات والفكر الإداري الياباني، وستتطرق إلى أهم مميزات هذه النظرية وفقاً للنقاط الآتية:<sup>2</sup>

<sup>(1)</sup>المرجع السابق، نفس الصفحة، بتصرف.

<sup>(2)</sup>نور الدين تاويريت، تطور الفكر التنظيمي للمنظمة فهم المبادئ، حل للمشكلات التنظيمية، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009، ص ص

1. العائلة: تمتاز اليابان بعلاقات أسرية جيدة وموروثة، كالحُب، التضامن، الاحترام، والولاء، مما انعكس ذلك على احترام العمال بعضهم لبعض، ورضاهم لرؤسائهم واتباع إرشاداتهم، حفاظا على أواصر العلاقات العاطفية والشخصية بين الأفراد، إذ يولون الكثير من الاهتمام بالعمل الجماعي وتنميته بزرع الثقة، المشاركة والالتزام.
2. العمل المشترك: هناك تكامل وترابط بين المرؤوسين ورؤسائهم، إلى درجة أنه يمكنهم من الاطلاع على نقاط ضعفه، حتى يحصل على المساعدة والولاء، فالمشاركة والتعاون لدى المجتمع الياباني هو أساس نجاح الإدارة.
3. السلوك اليومي للعامل الياباني: في الوقت الذي لا يفكر الفرد في حقوقه الشخصية مثل الوفاء بالتزاماته، ففي نفس الوقت تنظر إليه إدارته نظرة تعاونية في إطار ما يسند إليه من مسؤوليات ضمن المجموعة، حيث يعتبر الولاء إلى المؤسسة من أبرز خصائص الشخصية اليابانية، إذ تُقدم مصالح المؤسسة على مصالح الأسرة.
- الاهتمام بالعنصر البشري: أعطت المؤسسات اليابانية، اهتماما بالغا للعامل، وذلك بتطبيق أساليب فعالة في التعامل معه، حيث ركزت على النواحي الإنسانية، برفع معنوياته، وفتح نظام التوظيف الدائم، وقدمت الكفاءة على الأقدمية، كذلك ضمان توفير حاجياته النفسية، الروحية، الاقتصادية، والاجتماعية.
4. المسؤولية الاجتماعية للمنظمات اليابانية: تعتبر كسب ثقة المجتمع الياباني، من بين أولويات المؤسسات اليابانية، وتحقيق أهدافها مرتبط بأهدافه، إذ تلجأ لتوطيد العلاقات بينهما، وتفضيل تحقيق الأرباح كوسيلة لكسب الثقة، الذي يضمن لها الاستمرار والتطور، فنجاح المؤسسات دائما يكون مرهونا بمدى تطبيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية.
5. ضبط النفس والتواضع: هذه الصفة هي صفة الفرد الياباني، الجاد عمليا، والمتسم بالتواضع في جميع أحواله. وعليه يمكن تلخيص القيم الروحية للمجتمع الياباني في أهم النقاط التي يتميز بها، في الشكل الآتي:

الشكل رقم(04): التجربة اليابانية والقيم الروحية

المصدر: إعداد الطالب<sup>1</sup><sup>(1)</sup>المرجع السابق، نفس الصفحات، بتصرف.

نظرا لأهمية التجربة اليابانية، والنجاح الاقتصادي الذي ميز العديد من المؤسسات اليابانية، مما أدى إلى انتباه علمي لدراسة أساليبها، وانتهاج منهجها، غير أنّ "وليام أوشي" الأمريكي، ذي الأصول اليابانية أكد أنّ نقل النموذج الياباني بكل جزئياته، لا يستطيع أن يحقق النجاح المنتظر منه، الشيء الذي أدى به إلى تطوير نظرية (Z) سنة (1981)،<sup>1</sup> والتي نبينها اتباعا.

### 8-2-2-1-1 نظرية (Z) لوليام أوشي (-William Ouchi 1943):

يرى البعض أنّ هذه النظرية، هي امتداد لنظريتي (X)، و (Y) المذكورتين سابقا، والبعض الآخر يرى أنّها حملت تلك التسمية نظرية (Z)، نسبة للكلمة اليابانية (ZAÏBATSU)، التي تطلق على تجمع المؤسسات الكبرى التي تكون محاطة بالعديد من المؤسسات الصغيرة (شكل عنقودي)، وهنا حاول "وليام"، البحث عن التكامل بين ممارسات الإدارة اليابانية (القائمة الصدق، الثقة، الألفة والمحبة)، وبين ممارسات الإدارة الأمريكية ذات التوجه نحو المسؤولية الشخصية.

ويمكن تلخيص أهم مبادئ النظرية في النقاط الآتية:

1. التوظيف طويل الأجل، لربط العامل بالمؤسسة؛
2. المسؤولية الفردية؛
3. القرارات تتخذ بالمشاركة والإجماع؛
4. الترقية والتقييم يتمان ببطء؛
5. الاهتمام بالعمال داخل وخارج المؤسسة، لا سيما الحياة الشخصية؛
6. المسار الوظيفي متخصص بشكل معتدل؛
7. الرقابة صريحة، وغير رسمية.

بعد الانتهاء من المبحث الأول المتمثل في الأدبيات النظرية لمتغير الاستقامة التنظيمية، ننتقل إلى المبحث الثاني من الفصل الأول، المتضمن الأدبيات النظرية لمتغير الاستغراق الوظيفي، والذي نوضحه تباعا.

(<sup>1</sup>) الهادي بوقلفول، مرجع سبق ذكره، ص 29.

## 2-1 المبحث الثاني: الأدبيات النظرية لمتغير الاستغراق الوظيفي

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الاستغراق الوظيفي، مع ترجمة بعض الرواد ذوي الاختصاص في المجال، أهمية الاستغراق الوظيفي، بعض المصطلحات ذات العلاقة مع مفهوم الاستغراق الوظيفي، أبعاد الاستغراق الوظيفي، استراتيجيات تنمية الاستغراق، والنظريات المفصلة للاستغراق الوظيفي.

## 1-2-1 المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الاستغراق الوظيفي (Job Involvement)

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مفهوم الاستغراق الوظيفي، أهمية الاستغراق الوظيفي، وبعض المصطلحات ذات العلاقة مع مفهوم الاستغراق الوظيفي.

## 1-1-2-1 أولاً: مفهوم الاستغراق الوظيفي:

يعتبر الاستغراق الوظيفي أحد المفاهيم الحديثة، التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام كبير من طرف علماء النفس الصناعيين، وهو ما يعبر عنه بمشاركة الموظفين، التي تُعرّف على أنها حالة ذهنية إيجابية مرتبطة بالعمل، وهي تتداخل بشكل إيجابي مع الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، والمشاركة في الوظيفة، حيث اقترح شوفلي وزملاؤه، سنة 2008، أنّ المشاركة هي عكس الارهاق النفسي، وعلى الرغم من التداخل الجزئي بين المشاركة والمتغيرات الأخرى، فإنّ الأدلة المتزايدة تشير أنّ المشاركة متغير مميز وله آثار تنظيمية هامة، لا سيما ارتباطه بالأداء، كما أنّ بعض الموظفين الذين يمكن اعتبارهم مدمنين على العمل، هم في الحقيقة منحطون جدا في عملهم، وبالتالي لا يعانون من النتائج الصحية السلبية، التي غالبا ما تصاحب الانغماس في العمل، لذلك حاليا لا تزال الأبحاث جارية، ولم تحسم بعد فيما إذا كانت المشاركة سمة ثابتة، أم حالة متغيرة، على أساس تغير يومي، أو أسبوعي.<sup>1</sup>

فالاستغراق الوظيفي له دور جوهري في تطوير المؤسسة، وهو حالة نفسية تتميز بالنشاط(الطاقة)، التفاني، والانغماس في العمل والمؤسسة، وفقا للباحثين: Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Baker سنة 2002.<sup>2</sup>

فالموظفون ذوا المشاركة العالية، تجدهم أكثر حماسا لوظائفهم، ملتزمين بعملهم، وموالين لمنظمتهم، وهذا ما يؤول بهم إلى أن يكونوا أكثر تحفيزا وإنتاجية، علاوة على ذلك، يجعلهم أكثر ارتباطا وانخراطا في سلوكيات العمل الإيجابية.<sup>3</sup>

<sup>(1)</sup>FRANK J LANDY and CONTE JEFFREY M, **Work In The 21st Century An Introduction To Industrial And Organizational Psychology**, 4th ed, John Wiley & Sons, Inc, United States of America, 2013, P 370.

<sup>(2)</sup>Ronald E. Riggio, **Op.Cit**, P 217.

<sup>(3)</sup>William H. Macey and Benjamin Schneider, **"The Meaning of Employee Engagement,"** Industrial and Organizational Psychology, 1, no. 1, 2008, PP 3-30.

وفقا للودال وكجنر (Lodahl, T. M., & Kejnar, M)، سنة 1965 فإن الاستغراق الوظيفي هو الدرجة التي يندمج فيها الفرد نفسيا مع عمله.<sup>1</sup>

كما عرّف الاستغراق الوظيفي على أنه طريقة لتطوير سلوك الفرد وربطه مع العمل من خلال الجانب (المعرفي، العاطفي أو الشعوري، والسلوكي)، مما يؤدي في النهاية إلى أداء أفضل.<sup>2</sup>

من جهة أخرى؛ يحدّد الانغماس الوظيفي مدى استثمار الفرد في الطاقات الشعورية، الإدراكية، والجسدية في العمل؛ فالموظفون المنغمسون في عملهم لهم دوافع تحفزهم إلى أداء تنظيمي أفضل، وتؤثر على النتائج السلبية مثل معدّل الدّوران، والتغيّب عن العمل.<sup>3</sup>

بينما يأخذ مصطلح الاستغراق الوظيفي مفهوم آخر، يتمثل في كونه "حالة ذهنية، إيجابية مرتبطة بالعمل، تتميز بالحيوية، التفاني، والانغماس؛ من خلال إظهار مستويات عالية من الطاقة، المرونة الذهنية، الحيوية، والعزم في مواجهة الصعوبات أثناء العمل.<sup>4</sup>

أخيرا يمكن تعريف الاستغراق الوظيفي أنه الدرّجة التي يندمج فيها الفرد مع الوظيفة التي يمارسها، ويستشعر أهميتها<sup>5</sup>، حيث عرّفت الأدبيات العديد من المفاهيم للاستغراق، فوفقا ل Ramsey، يمكن جمعها في أربعة عناصر جوهرية:<sup>6</sup>

1. يمثل العمل الاهتمام الأساسي في الحياة؛
2. المشاركة الفعّالة في العمل؛
3. الأداء يرتبط بالمفهوم الذاتي للفرد؛
4. الأداء يمثّل الأساس في تحقيق الذات.

<sup>(1)</sup>Sandhya Mehta and Nidhi Sharma, **Development of Job Involvement Scale for Teachers**, *Empirical Economics Letters*, 20, no. 3, 2021, P 156.

<sup>(2)</sup>William A Kahn, "**Psychological Conditions Of Personal Engagement And Disengagement At Work**," *Academy of Management Journal*, 33, no. 4, 1990, P 700.

<sup>(3)</sup>James M. Diefendorff et al., "**Examining the Roles of Job Involvement and Work Centrality in Predicting Organizational Citizenship Behaviors and Job Performance**, *Journal of Organizational Behavior*, 23, no. 1, 2002, PP 94–95.

<sup>(4)</sup>Khadija Sittar, **Relationship of Work Engagements and Job Performance of University Teachers**, *Bulletin of Education and Research*, 42, no. 1, 2020, P 168.

<sup>(5)</sup>Rabindra N. Kanungo, **Measurement of Job and Work Involvement**, *Journal of Applied Psychology*, 67, no. 3, 1982, P 341. <https://psycnet.apa.org/record/1982-24778-001>.

<sup>(6)</sup>عبد العزيز بن سلطان العنقري، إدارة المواهب كمدخل لتنمية سلوكيات الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمنظمات الحكومية السعودية، المؤتمر الثاني لمعهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الطائف، 2012، ص 1041.

فالأفراد الذين تجدهم أكثر استغراقاً، يميلون للأداء الجيد، هم الأكثر تقديراً لذاتهم.<sup>1</sup>

وفيما يلي جدول يوضح أهم الرواد الذين تناولوا مواضيع ذات علاقة بمجال الاستغراق الوظيفي:

الجدول رقم (08): ترجمة أهم الرواد في مجال السلوك التنظيمي والعلوم الأخرى ذات العلاقة بمتغير الاستغراق الوظيفي

الاهتمامات البحثية	مجال الاختصاص	الرواد	الرقم
-السلوك التنظيمي الإيجابي -لمشاركة في العمل -الاحتراق الوظيفي -العواطف -المتغيرات التنظيمية الإيجابية	أستاذ التعليم العالي في علم النفس التنظيمي والعمل، جامعة: Erasmus University Rotterdam	Arnold B. Bakker	01
-الصحة التنظيمية -إدارة الموارد البشرية	-باحث كندي في الصحة التنظيمية -أستاذ علم النفس في جامعة Acadia -مدير مركز البحث والتطوير، والتنمية في مجال جودة البحوث المتعلقة بإدارة الموارد البشرية (http:// cord.acadiau.ca) -مستشار مهني في كندا، وأوروبا، والولايات المتحدة	Michael P. Leiter	02

المصدر: إعداد الطالب<sup>2</sup>

1-2-1-2 ثانياً: أهمية الاستغراق الوظيفي:

تتمثل أهمية الاستغراق الوظيفي فيما يلي:<sup>3</sup>

1. زيادة الشعور بالرضا الوظيفي لدى العاملين؛
2. يجعل الاستغراق الوظيفي العاملين أكثر التزاماً نحو عملهم ومنظمتهم، وأكثر حرصاً على تقديم الأفضل؛
3. تعزيز الإنتاجية، وتحسين جودة حياة العمل؛
4. تعزيز القدرة، التحفيز، والتركيز على أداء المهام الوظيفية؛
5. الاستغراق الوظيفي له تأثيرات بعيدة المدى تعمل على تحسين الأداء واستدامته؛
6. تطوير المعارف الجديدة للعاملين عن طريق التحفيز والأخذ بزمام المبادرة والاستباقية لاقتناص الفرص المتميزة والفريدة؛

<sup>(1)</sup>Gary J. Blau and Kimberly B. Boal, **Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism**, *The Academy of Management Review*, 12, no. 2, 1987, P 289. <https://doi.org/10.2307/258536>.

<sup>(2)</sup>Bakker and Leiter, **Work Engagement**, Op.Cit, P 2.

<sup>(3)</sup>Abdul Mahdi Kadhim Jasim AL-Zobaidy and Alyaa Saeed Abbas Al-Joufi, **The Reality of Job Engagement for the Employees of Iraqi Residency Affairs Directorate**, *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 27, no. 129, (September 30, 2021), P 87, <https://doi.org/10.33095/jeas.v27i129.2178>.

7. دعم أنشطة وأعمال المؤسسة، من خلال تشجيع مبادرة التوجيه، والعمل التطوعي؛
8. تشجيع تمكين العاملين من الاستعداد لعملهم وأنشطتهم؛
9. زيادة ثقة العاملين في العلاقة بين الجهد المبذول لتطوير بيئة عمل داعمة، وتعزيز الأداء الفردي؛ مما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي بشكل متكامل؛
10. له دور مهم في بناء منظور فكري مرن، متكامل، كفاء، وفعال، بشكل إيجابي في العمل الوظيفي، مما يساهم في بناء تطورات جديدة في الحياة المهنية.

### 3-1-2-1 ثالثاً: المصطلحات المتداخلة مع مصطلح الاستغراق الوظيفي

سوف نتطرق إلى بعض المصطلحات التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بمتغيرات الدراسة نذكر منها:

#### 1-3-1-2-1 الانغماس:

إن المتبع للأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الاستغراق الوظيفي، يجد أنّ مصطلح الاستغراق الوظيفي يأخذ عدة معاني، من بينها باللغة العربية، الاستغراق الوظيفي، استغراق الموظف، الارتباط الوظيفي، الانغماس الوظيفي، الاندماج الوظيفي...، وباللغة الأجنبية، (job involvement)، (job engagement)، (work engagement)، (Employee engagement)، (Employee involvement)، غير أنّها تصب في معنى واحد وهو ارتباط الفرد بوظيفته، انظر (Sandhya Mehta and Nidhi Sharma).<sup>1</sup>

#### 2-3-1-2-1 الاستغراق في العمل:

يذكر بعض الباحثين أنّ هناك خلافاً بين الاستغراق الوظيفي والاستغراق في العمل، إذ يُعبر الأخير عن درجة أهمية العمل والقيمة الجوهرية التي يمثلها في حياة الفرد، من جهة، أمّا الاستغراق الوظيفي فهو درجة انشغال الفرد بعمله، فرغم التقارب بين المفهومين إلا أنه لا توجد علاقة طردية بينهما بالضرورة، فقد يكون الفرد مستغرقاً في وظيفته ومندمجاً فيها، غير أنّه قد لا يمثل هذا العمل بالنسبة إليه أي قيمة في حياته.<sup>2</sup>

يمكن القول أنّ الاستغراق الوظيفي أشمل من الاستغراق في العمل، فالأول متعلق بالمؤسسة ككل، أمّا الثاني فهو متعلق بالوظيفة فقط.

#### 3-3-1-2-1 الرضا الوظيفي:

هناك عدة تعاريف للرضا الوظيفي، من بينها:

يعبر الرضا الوظيفي عن حالة الارتياح المرتبطة بعمل الأفراد داخل المؤسسة، كالارتياح في بيئة العمل، التقدم المهني، الترقيات، والمكافآت...، مما ينتج عنه إيجابيات عديدة في مختلف المستويات التنظيمية.

<sup>1</sup>Sandhya Mehta and Nidhi Sharma, **Op.Cit**, PP 155–156.

<sup>2</sup>فوزية ضو، وسولاف مشري، الاستغراق الوظيفي وتطبيقاته الإرشادية للوقاية من الضغوط المهنية، مجلة التمكين الاجتماعي، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، 3، عدد 1، 2021، ص 43.

كما يرى "هربرت" أنّ الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم، وتمثل تلك المشاعر في النقاط الآتية:

1. ما يوفره العمل للعاملين في الواقع؛

2. ما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم؛

إذ تُعبّر مشاعر العاملين تجاه أعمالهم عن الحالة التي يتكامل فيها الأفراد مع أعمالهم وتفاعلهم معها، من خلال طموحاتهم الوظيفية ورغبتهم في التقدم والنمو، إضافة إلى سعيهم لتجسيد أهدافهم.<sup>1</sup>

فالرضا الوظيفي يختلف عن الاستغراق وفقا للباحث (Beeler et al, 1997)،<sup>2</sup> في كونه استمتاع الأفراد بعملهم وشعورهم عاطفيا به، في حين الاستغراق يمثل درجة أهمية العمل والدور الذي يلعبه في حياتهم.

1-2-2-1 المطلب الثاني: استراتيجيات تنمية الاستغراق الوظيفي، والنظريات المفسرة له

1-2-2-1 أولا: أبعاد الاستغراق الوظيفي

يشير الاستغراق الوظيفي إلى الإيجابية، الانجاز، والحالة الفكرية المتعلقة بالعمل، ويمكن تمييزها من خلال الحماس، الإخلاص، والانغماس، فالحماس يشير إلى المستويات العالية من الطاقة والمرونة الفكرية أثناء العمل، ويشير الإخلاص إلى الاندماج العالي، الإلهام، الفخر، والتحدي، بينما يشير الانغماس إلى التركيز الكامل والاستغراق في العمل، في الوقت نفسه الذي يشعر فيه الموظف بصعوبة الانفصال عن عمله.<sup>3</sup>

وللاستغراق الوظيفي عدة أبعاد نذكر منها:<sup>4</sup>

1. الحماس (Vigor): يقصد به المستويات العالية من الطاقة والنشاط والمرونة الفكرية أثناء العمل؛

2. الإخلاص (Dedication): ويمثل الاندماج العالي والتوجه الشعوري نحو العمل؛

3. الانغماس (Absorption): هو التركيز الكامل في العمل والسعادة عند القيام به.

ومن بين الدراسات السابقة التي اعتمدت هذه الأبعاد، دراسة (وهيبة سوفات وخليدة عاوي، 2021)، دراسة (أحمد تي، بوبكر نعورة، وغربي عادل، 2021)، دراسة (أحمد تي، وبوبكر نعورة، 2021)، في حين بعض الدراسات تناولت أبعادا مختلفة، تمثلت في الأنواع الثلاثة الآتية:

1. الاستغراق الإدراكي (المعرفي)؛

<sup>(1)</sup>حنان طرشان، وإبراهيم خليل خضر، أثر التزام إدارة المكتبات الجامعية بالتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي لأخصائي المعلومات، دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية، أحمد تي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق تميز المنظمات، جامعة الوادي (الجزائر)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2021، ص 139.

<sup>(2)</sup>العنقري، مرجع سبق ذكره، ص 1033.

<sup>(3)</sup>رشا مهدي صالح، أثر التهكم التنظيمي في الاستغراق الوظيفي للمعلمين في بعض المدارس الحكومية في قضاء الزبير، مجلة الإقتصاد والعلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، 26، عدد 117، 2020، ص 116.

<sup>(4)</sup>Bakker and Leiter, **Op. Cit.**, P 182.

2. الاستغراق العاطفي (الوجداني)؛

3. الاستغراق الجسدي (السلوكي).

ومن بين تلك الدراسات التي اعتمدت هذه الأبعاد، دراسة (عماد عبد العزيز عيد القصبي النجار ومنى أحمد، 2022)، دراسة (جيلالي بوزكري وحموش حسين، 2022)، دراسة (صالح بن علي القرني، 2020)، دراسة (Abdul Mahdi Kadhim Jasim, 2021)، أما دراسة (دعاء محمد عبد السلام سطوح، 2020)، فقد اتخذت الأبعاد الآتية:

1. المشاركة في اتخاذ القرار؛

2. الاستقلال الوظيفي؛

3. التغذية العكسية؛

4. العلاقة مع الزملاء؛

5. الرضا الوظيفي.

غير أنّ الدراسات التي تناولت الاستغراق الوظيفي كبعد أحادي، وتميزت عن الدراسات الأخرى، نذكر منها دراسة (عبد العزيز علي مرزوق وبشرى فاروق العماوي، 2019)، دراسة (محمد السيد إمام وآخرون، 2019)، دراسة (Hyo Jung, 2022)، دراسة (Jun Chul, 2022)، دراسة (Tiu, 2022)، دراسة (Zhu, 2022)، دراسة (D, 2021)، دراسة (D, 2020)، دراسة (Tanawat, 2020)، وهذا ما يعزز الدراسة الحالية.

كما تم استخدام مقياس الاستغراق الوظيفي لكنغو (1982)، حيث أفاد أنّ هذا المقياس المكون من عشرة بنود هو متغير أحادي البعد نتج عنه معامل ألفا كرومباخ (0.81)<sup>1</sup>، وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، غير أنّه تم تعديل بعض العبارات لتتوافق والدراسة الحالية، وهذا بناءً على توصيات وملاحظات المحكمين للاستبانة الأولية. حيث دعمت بعض الدراسات هذا التوجه، منها: دراسة (Kanungo, 1982)<sup>2</sup>، والتي خلصت إلى أنّ المقياس أحادي البعد ذو مفهوم معرفي للاستغراق الوظيفي، كما أنه يتفوق على مقياس لودال وكجنر (1965) الذي سيتم توضيحه تباعاً، دراسة (Blau, 1985)<sup>3</sup>، والتي أوضحت أنّ الاستغراق الوظيفي هو انعكاس لتوفير احتياجات الأفراد وتحفيزهم، لا سيما الاستقلالية، والشعور بالإنجاز، دراسة (Misra et al, 1985)<sup>4</sup>، حيث دعمت استخدام مقياس "كنغو" في سياق ثقافات متعددة وأثبتت صلاحيته، دراسة (Paullay, Alliger, &

<sup>1</sup>Suchuan Zhang, **Impact of Job Involvement on Organizational Citizenship Behaviors in China**, *Journal of Business Ethics*, 120, no. 2, (March 2014), P 166. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1654-x>.

<sup>2</sup>Rabindra N. Kanungo, **Op.Cit**, PP 341–349.

<sup>3</sup>Gary J. Blau, "A **Multiple Study Investigation of the Dimensionality of Job Involvement**, *Journal of Vocational Behavior*, 27, no. 1, 1985, PP 19–36.

<sup>4</sup>Sasi Misra et al, **The Motivational Formulation of Job and Work Involvement**, A Cross-National Study, *Human Relations*, 38, no. 6, (June 1985), PP 501–518. <https://doi.org/10.1177/001872678503800601>.

(Stone-Romero, 1994)<sup>1</sup>، والتي أوضحت فيه هذه الدراسة أهمية مقياس "كننغو" كبديل لمقياس لودال وكجنر (1965)، الذي تم انتقاده من طرف الباحثين، لأنه لا يميز بين الاستغراق الوظيفي بشكل عام، وبين الاستغراق الوظيفي المرتبط بالعمل، أو الوظيفية، في حين مقياس "كننغو" فعال في معالجة هذه المشكلة، ودراسة (Brown, 1996)<sup>2</sup>، الذي أشار فيه إلى أنّ مقياس "كننغو" له باع في الأبحاث والدراسات التي اعتمدت على البعد المعرفي للاستغراق الوظيفي.

ويمكن تلخيص أهم المقاييس المتعلقة بالاستغراق الوظيفي وفقاً للنقاط الآتية:<sup>3</sup>

1. مقياس لودال وكجنر (Lodahl & Keinger, 1965): يتكون من عشرين (20) فقرة، تم تصميمه وفقاً لسلم ليكرت الخماسي.
2. مقياس وايت وراح (White & Ruh, 1973): يتكون من تسع (9) فقرات، تم تصميمه وفقاً لسلم ليكرت الخماسي.
3. مقياس كننغو (Kanungo, 1982): من المقاييس المشهورة في قياس الاستغراق الوظيفي، يتكون من عشر (10) فقرات، تم تصميمه وفقاً لسلم ليكرت الخماسي، من غير موافق بشدة، إلى غاية موافق بشدة.
4. مقياس باولي (Paullay et al, 1994): يتكون من سبعة وعشرين (27) فقرة، حيث قسم الاستغراق الوظيفي إلى قسمين، هما:

#### 1. القسم الأول:

يتمثل في دور الموظف، ويعبر عن مدى اندماج الفرد في المهام المتعلقة بوظيفته؛

#### 2. القسم الثاني:

يتمثل في وضع الموظف، الذي يمثل درجة اندماج الفرد في وظيفته الحالية.

حيث صُمم هذا المقياس وفقاً لسلم ليكرت السباعي، غير موافق بشدة، إلى غاية موافق بشدة.

<sup>(1)</sup>Irina M. Paullay, George M. Alliger, and Eugene F. Stone-Romero, **Construct Validation of Two Instruments Designed to Measure Job Involvement and Work Centrality**, *Journal of Applied Psychology*, 79, no. 2, 1994, PP 224-228. <https://psycnet.apa.org/record/1994-28073-001>.

<sup>(2)</sup>Steven P. Brown, **A Meta-Analysis and Review of Organizational Research on Job Involvement**, *Psychological Bulletin* 120, no. 2, 1996, P 235. <https://psycnet.apa.org/journals/bul/120/2/235.html?uid=1996-01404-004>.

<sup>(3)</sup>نهاية عبد الهادي التلباني، محمد جودت فارس، و رافع يوسف الوحيدي، القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي "دراسة ميدانية على موظفي البنوك الإسلامية، قطاع غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، غزة، عدد 2، 2015، ص ص 61-62.

## 1-2-2-2 ثانيا: استراتيجيات تنمية الاستغراق الوظيفي

تسعى المؤسسات الناجحة، إلى تفعيل استراتيجيات تُعزز استغراق موظفيها بعملهم ومنظمتهم، وتُقلل من تعييبهم، وتقليل معدّل دوران عملهم، من خلال توفير بيئة عمل آمنة وذات جودة، تزيد من رضاهم والتزامهم، بما يحفظ لهم سمعتهم وتميزهم، كما سيتم ذكر بعضها كالآتي:<sup>1</sup>

1. تنفيذ عدد من البرامج والتقنيات المتمثلة في تغيير الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع المهام الموكلة لكل عامل؛
2. ابتكار أساليب جديدة لتعويض ومكافأة العمال وذلك لزيادة رضا العاملين، وتحفيز السلوكيات الإيجابية؛
3. تقنية التناوب الوظيفي، المتضمنة نقل العمال من وظيفة متخصصة واحدة إلى أخرى، لتدريبهم من جهة؛ ولتخفيف العبء، الملل، والروتين؛ من جهة أخرى، حيث بينت بعض الأبحاث أن التناوب الوظيفي مرتبط بالرضا الوظيفي، ويساهم بدرجة كبيرة في زيادة الرواتب وإضفاء فرصاً للترقية؛<sup>2</sup>
4. الإثراء الوظيفي، وذلك بإضافة مهام متنوعة، محاولة في جعلهم يشعرون بالإحجاز، وبأنهم أعضاء أكثر قيمة في منظمتهم، ممّا يؤثر بشكل إيجابي على رضاهم، والتزامهم، واستغراقهم في عملهم؛
5. بناء نظام أجور فعال قائم على المهارات والمعارف، يكتسي تطبيق مبدأ الشفافية والعدالة، لزيادة الرضا الوظيفي،<sup>3</sup> والتقليل من دوران العمل؛<sup>4</sup>
6. استراتيجية برامج الاعتراف الرسمية، لتحفيز العاملين، وتقدير جهودهم، حيث تشير بعض الأبحاث أنّ الحوافز الماليّة قد تكون أكثر تحفيزاً على المدى القصير، بيد أنّ الحوافز غير الماليّة هيّ الحافز الأفضل، وقد أجريت دراسة مسحية على 1500 موظف لمعرفة ما هو أقوى محفز في مكان العمل؟ فكان رُدّهم: تكرار كلمة الاعتراف (Recognition).<sup>5</sup>

وتفيدنا لما ذُكر من الاستراتيجيات المختلفة، لاسيما ثقافة العرفان التي كانت من بين الاستراتيجيات التي تعتمد عليها مؤسسة سونلغاز (مجمّع سونلغاز)، تقليدا عبر كل شركائها الفرعية، حيث تم بتاريخ 22 فيفري 2024، تنظيم احتفاليات على مستوى المديرية العامة والمؤسسات الفرعية التابعة لمجمّع سونلغاز، بما فيها مديرية التوزيع بعنابة، تم خلالها تكريم عدد من الإطارات المسيرة للمجمّع من العمال والعاملات ذوي الكفاءة كل في مجال

<sup>1</sup>Ronald E. Riggio, **Op.Cit**, P 234).

<sup>2</sup>Michael A. Champion, Lisa Cheraskin, and Michael J. Stevens, **Career-Related Antecedents and Outcomes of Job Rotation**, *Academy of Management Journal*, 37, no. 6, 1994, P 1518.

<sup>3</sup>L. Alan Witt and Lendell G. Nye, **Gender and the Relationship between Perceived Fairness of Pay or Promotion and Job Satisfaction**, *Journal of Applied Psychology*, 77, no. 6, 1992, P 910.

<sup>4</sup>Erich C. Dierdorff and Eric A. Surface, **If You Pay for Skills, Will They Learn? Skill Change and Maintenance Under a Skill-Based Pay System**, *Journal of Management*, 34, no. 4, 2008, PP 721-43. <https://doi.org/10.1177/0149206307312507>.

<sup>5</sup>Robbins, Judge, and Breward, *Essentials of Organizational Behaviour*.

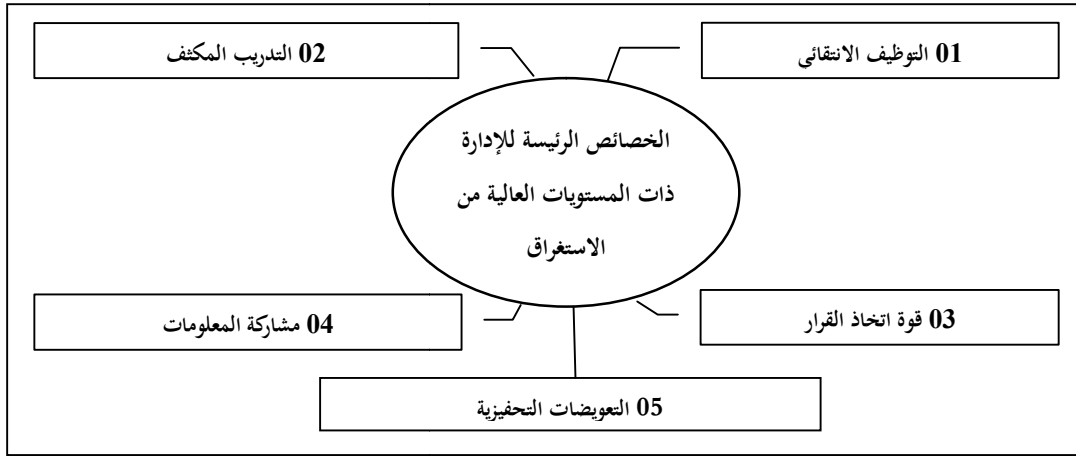
اختصاصه، بتسليمهم ميداليات استحقاق وشهادات شرفية نظير الجهود التي بذلوها خلال مساهمهم المهني، وتحفيزهم لاستدامة الأداء المتميز والحفاظ على سمعة المؤسسة<sup>1</sup>.

وسيتم ذكر بعض الخصائص التي تميز الإدارة الفعالة، التي تنتهج أساليب حديثة في تفعيل الاستغراق الوظيفي لدى أفرادها، وتعزيزه، بزرع مستويات عالية من المشاركة، تجعلهم محفزين وملتزمين.

### 7. الخصائص الرئيسة للإدارة ذات المستويات العالية من الاستغراق:

كما تجدر الإشارة إلى ذكر أهم الخصائص التي تتميز بها الإدارة الفعالة ذات المستويات العالية من الاستغراق، من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم(05): الخصائص الرئيسة للإدارة ذات المستويات العالية من الاستغراق



المصدر: إعداد الطالب<sup>2</sup>.

يوضح الشكل السابق المفاتيح الخمس الأساسية لبناء إدارة فعالة، ذات مستويات عالية من الاستغراق، بتطبيق هذه الأبعاد المتنوعة على الأفراد بكفاءة وفعالية، سوف ينتج عنه في الأخير مخرجات ذات جودة مشتركة بينهم وبين الإدارة، ومن بينها:

1. التوظيف الانتقائي Selective Hiring؛
2. التدريب المكثف Extensive Training؛
3. قوة اتخاذ القرار Decision Power؛
4. مشاركة المعلومات Information Sharing؛
5. التعويضات التحفيزية Incentive Compensation.

<sup>(1)</sup>Valorisation Des Compétences Notre Engagement, 2024, <https://www.facebook.com/Sonelgaz.energy.dz>, (11:06).

<sup>(2)</sup>Michael A. Hitt, Adrienne Colella, and C. Chet Miller, **Organizational Behavior**, 3rd ed, Wiley, United States of America, 2010, P 27.

## 1-2-2-3 ثالثاً: النظريات المفسرة لسلوك الاستغراق الوظيفي

قامت عدة نظريات بتفسير سلوك الاستغراق الوظيفي، نذكر أهمها:

## 1-3-2-2-1 نظرية التبادل الاجتماعي: (Social Exchange Theory: Blau, 1964)

تم التطرق إلى هذه النظرية سابقاً من خلال عرض النظريات المفسرة لسلوكيات الالتزام التنظيمي، وكما تمت الإشارة إلى أنّ هناك انسجام وتكامل بين النظريات المفسرة لمتغيرات الالتزام التنظيمي، الاستغراق الوظيفي، والاستقامة التنظيمية، كونها تركز على الدوافع، الحوافز، العدالة، والسلوكيات الإيجابية، التي تشحذ همم الأفراد وتُشبع احتياجاتهم، وتحسن من آدائهم، ليكونوا ملتزمين ومستغرقين في عملهم، وموالين لمؤسستهم، فنظرية التبادل الاجتماعي كما أشار إليها روسل وماري (Russell and Marie, 2005)<sup>1</sup>، أنّها مستوحاة من المكافآت، المعاملات، والعلاقات مع الآخرين (المعاملة بالمثل، التبادل، التفاوض)، في إطار المنافع المتبادلة (علاقة التبادل الاقتصادي والاجتماعي)، تتم هذه العلاقات بين فرد وآخر، في إطار ثقة، وفاء، والتزامات متبادلة، ينتج عنها شعور بالرضا، وازدياد المشاركة والاستغراق في العمل، مع تحسين الأداء.

وفقاً لبلو (Blau, 1964)<sup>2</sup>، فإن علاقات العمل، لها ميزتان، إمّا علاقة تبادل اقتصادي، أو تبادل اجتماعي، حيث تشير العلاقة التبادلية إلى تنمية القادة لعلاقات متنوعة مع أفرادهم، فكلما كانت العلاقة التبادلية ذات مستوى منخفض دل ذلك على وجود تبادل اقتصادي بين الطرفين (تبادل الوقت مقابل الأجر)، وفي حالة العلاقة التبادلية مرتفعة المستوى أدى ذلك إلى فعالية التبادل الاجتماعي واحترام معيار المعاملة بالمثل، فالتبادل الاقتصادي يقوم على أساس حسابي أو تعويضي، أي التعاملات هنا تكون ذات طبيعة مادية، كما يمكن في هذا الإطار أن تكون هناك التزامات متبادلة بين الطرفين، والتي من شأنها أن تؤدي إلى تنمية وتطوير علاقات قوية بينهما.

أما التبادل الاجتماعي فإنه يتميز بالنقاط الآتية:

1. ذو طبيعة نوعية غير محددة، تركز على ثقة الأفراد في الطرف الآخر من العملية التبادلية؛
  2. تحمل الطرف الآخر التزاماته بصورة عادلة على المدى البعيد؛
  3. عدم المطالبة بالمقابل الفوري للمزايا التي يتم تقديمها للآخرين؛
  4. توصف علاقات التبادل الاجتماعي من طرف المشاركين، بأنها علاقات ذات جودة، وطويلة المدى؛
- وعليه حاولت نظرية التبادل الاجتماعي تفسير العدالة التنظيمية، من خلال شرح طريقتي التبادل الاجتماعي القائمة على الثقة، والاقتصادي القائمة على المعاملة بالمثل، وكيفية تأثيرها على الأفراد والتنظيم.

<sup>(1)</sup>Tanawat Teepapal, **The Relationship between Employee Involvement, Employee Engagement and Innovative Work Behavior and Mediating Role of Organizational Context of Employees in Thai Organizations**, *Journal of Suvarnabhumi Institute of Technology (Humanities and Social Sciences)*, 6, no. 2, 2020, P 226, <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/svitj/article/view/207126>.

<sup>(2)</sup>مصعب عدالي وبوبكر الصديق دغمان، مرجع سبق ذكره، ص ص 46-47.

## 1-2-2-2-3 نظرية كريس أرجيريس Argyris Chris (1923-2013):

حيث كان كريس من أكثر المنظرين والكتاب الذي انتقدوا النظرية الكلاسيكية في التنظيم، إذ بين أنّ هناك تناقضا جوهريا بين مقومات الشخصية الناضجة، ومتطلبات ومبادئ التنظيم الكلاسيكي، المتمثلة في التخصص، تقسيم العمل، وحدة الأمر، ونطاق الإشراف، تجعل الشخصية الناضجة سلبية، وتابعة ولا تستغل إلا القليل من قدراتها، ولها رؤية قصيرة غير واضحة الأمور، فكلما اتسم التنظيم بتلك المبادئ غير المرنة، كلما انخفض المستوى التنظيمي للأفراد، لذلك يرى أرجيريس أنه لتحقيق الكفاءة التنظيمية، يستلزم تطبيق أسلوب قيادي يهتم ويركز على الأفراد ويحل مشاكلهم، مع تخفيف حدة الرقابة عليهم.<sup>1</sup>

تأتي أرجيريس بنظرية النضج لتطور الشخصية، والتي تتضمن اقتراح أنّ الفرد الصحيح يسعى دائما إلى الحالة التي يستطيع فيها أن يكون:

1. حرا مستقلا؛
  2. له اهتمامات متعددة؛
  3. أن يعامل بالعدل؛
  4. أن تتاح له الفرصة لإظهار قدراته في مواجهة الصعاب.
- حيث حدّد أنّ الفرد الصحيح يميل إلى التحول من حالة عدم النضج إلى حالة النضج، والتي يمكن تلخيصها في النقاط الآتية:

1. التحول من مرحلة عدم الوعي والنضج إلى مرحلة الوعي بالذات؛
2. التحول من حالة الجمود إلى حالة الحركة والنشاط؛
3. التحول من وضع الاعتماد على الغير إلى مرحلة الاستقلالية؛
4. التحول من الحالة التي يكون فيها مرؤوسا إلى حالة الرئيس.<sup>2</sup>

1-2-2-3-3 النظرية التحفيزية: (Kanungo, 1982)<sup>3</sup>

قام كَنَنغُو من خلال هذه النظرية بدمج المداخل المختلفة التي تأخذ بعين الاعتبار العامل النفسي والاجتماعي للاستغراق الوظيفي، وأنّ الخصائص الفردية للأفراد كالحبرة تلعب دورا كبيرا في التأثير على استغراق الفرد لوظيفته، كما أن بيئة العمل، ومتطلبات الوظيفة لهما تأثيرا كبيرا على توقعات الأفراد في تحقيق احتياجاتهم

<sup>(1)</sup> عبد الكريم بوحفص، تطور الفكر التنظيمي الرواد والنظريات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017، ص ص 101-102.

<sup>(2)</sup> سلوى تيشات، إدارة السلوك التنظيمي، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، ورقلة (الجزائر)، 2017، ص 23.

<sup>(3)</sup> Rabindra N. Kanungo, Op. Cit, PP 341-349.

الشخصية المستقبلية، وبالتالي فالاستغراق الوظيفي له علاقة وطيدة باحتياجات الأفراد الداخلية والخارجية سيان، وأن الوظيفة هي مصدر توقعاتهم في تلبية احتياجاتهم.<sup>1</sup>

#### 1-2-2-3-4 نظرية(Kahn 1990)<sup>2</sup>

قام كان(Kahn)، بدراسة نوعية تمثلت في مقابلات أجراها على مستشاري مخرجات صيفية، وأفراد يعملون في مؤسسة هندسة معمارية، مع ملاحظة الأوقات التي يشارك فيها الأفراد في العمل شخصيا، أي يُعبرون عن أنفسهم، والأوقات التي يمتنعون عن ذلك، أي ينسحبون ويدافعون عن أنفسهم، كذلك تشخيص العوامل المؤثرة في الاستغراق الوظيفي للأفراد، كالخبرة، والعوامل الشخصية، والتنظيمية...

وبعد الانتهاء من المبحث الثاني المتمثل في الأدبيات النظرية لمتغير الاستغراق الوظيفي، ننتقل إلى المبحث الثالث من الفصل الأول، المتضمن الأدبيات النظرية لمتغير الالتزام التنظيمي، والذي نوضحه تباعا.

<sup>(1)</sup>أحمد أحمد، عمر علي، ووفاء محمد علي، التمر في بيئة العمل والانغماس الوظيفي، دراسة سوسولوجية على عينة من الأكاديميين ومعاونيهم والموظفين الإداريين في جامعة سوهاج"، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة بسكرة (الجزائر)، 10، عدد 1، 2021، ص ص 117.

<sup>(2)</sup>William A Kahn, **Op.Cit**, P 693.

## 3-1 المبحث الثالث: الأدبيات النظرية لمتغير الالتزام التنظيمي

تمهيد:

يعد الالتزام التنظيمي من الظواهر الأساسية في حياة الأفراد، وسر نجاح المؤسسات، ويرجع ذلك إلى الدور الفعال الذي تقوم به الأفراد داخل المؤسسة، ومن جهة أخرى فلكل فرد من الأفراد له اتجاهاته (شعور إيجابي أو سلبي مكتسب ومنظم من خلال الخبرة والتجربة) الخاصة، تفكيره، عواطفه، ودوافعه، التي توجه سلوكياته، فإنّ النظر إلى الاتجاهات على أنها مكونة من الجوانب المعرفية، العاطفية، والسلوكية ومتراصة، قد يساعد في فهم تعقيدها، وكذلك في فهم العلاقات المحتملة بينها وبين السلوك، لذلك فتغيير اتجاهات العاملين، أحد أهمّ الأهداف التي تسعى الإدارة لتحقيقها، لكون هذه الاتجاهات تؤثر على الأداء، وما يزيد من صعوبتها أنّ الفرد عندما ينضمّ إلى المؤسسة فهو يحمل معه اتجاهات متعدد ومتنوعة حول العديد من المواضيع والأحداث، كما لا يمكن التحكم في التصرفات بمعايير ثابتة اتجاه جميع الأفراد، فلكلّ، زاوية تميزه عن الآخرين.

وبالتالي فنجاح الإدارة في تحقيق أهدافها، مرتبط بشكل مباشر بإيمان الأفراد وقناعتهم بها، وشعورهم بتطابقها مع أهدافهم الشخصية.

لذلك بات من الضروري أن تهتم تلك الإدارات بأفرادها، وتدرك ضرورة الاحتفاظ بهم، وتسعى لتحقيق التزامهم التنظيمي، وبالتالي لا بد من توفير المناخ الملائم الذي من شأنه أن يعزز من مستوى التزامهم، الذي يؤدي بدوره إلى شعورهم بالسعادة والرضا، وبالتالي يزيد من حماسهم لبذل جهد مكثف في أداء عملهم.<sup>1</sup>

## 1-3-1 المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment)

## 1-1-3-1 أولاً: مفهوم الالتزام التنظيمي:

حيث تشير الأدبيات إلى أنّ الالتزام التنظيمي أصبح من أكثر المسائل التي تثير اهتمام إدارة المؤسسات، لذلك برزت الحاجة إلى دراسة السلوك التنظيمي، من أجل تحفيزه وزيادة درجة الالتزام لدى الأفراد، ممّا أدّى إلى ظهور العديد من النظريات، والدراسات التي هدفت إلى دراسة السلوك، وبجثت في العوامل التي من شأنها التأثير في سلوك الالتزام التنظيمي.

ونظراً لرؤية الأدبيات اتجاه الالتزام التنظيمي من زوايا مختلفة، كونه من الأوجه المعقدة للسلوك التنظيمي، يمكن إعطاء أهمّ التعريفات البارزة لهذا المفهوم كالتالي:

<sup>(1)</sup> أحمد تي، بوبكر نعرورة، وعادل غربي، أثر الالتزام التنظيمي في الاستغراق الوظيفي لدى المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة الوادي (الجزائر)، 14، عدد 1، 2021، ص 2.

## 1-3-1-1 الالتزام التنظيمي:

هو الطاقة النفسية التي تحفز الفرد على العمل، وتعزز الجهد الجماعي؛ ينطوي على العاطفة والشدة والمدة، وهو موجه نحو كل من نشاط المجموعة وكذلك نتائجه المقصودة.<sup>1</sup>

## 1-3-1-2 الالتزام التنظيمي:

وفقا للباحث "Mowday"، هو حالة يشعر فيها الفرد بالرغبة في الحفاظ على عضويته في المؤسسة التي يعمل فيها، والارتباط العاطفي بها.<sup>2</sup>

1-3-1-3 بعض التعريفات الأخرى:<sup>3</sup>

1. الالتزام التنظيمي عاطفة وجدانية للأفراد أتجاه المؤسسة؛
  2. استعداد الأفراد لبذل أقصى جهد ممكن لفائدة المؤسسة، مع رغبته الشديدة للبقاء فيها، وقبول مع إيمانه بقيمتها وأهدافها؛
  3. رغبة الأفراد في التفاعل الاجتماعي، وتدعيم المؤسسة بالحيوية والنشاط، ومنحها الولاء؛
  4. التطابق مع المؤسسة والارتباط بها؛
  5. الارتباط العاطفي أو الوجداني بالمؤسسة، الاستمرار والبقاء في العمل، والشعور بالواجب اتجاهها. حيث تتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي في بعض النقاط أهمها:
    1. البقاء داخل المؤسسة، وعدم تركها؛
    2. درجة وانتظام حضور العاملين؛
    3. الأداء الوظيفي والحماس في العمل؛
    4. الإخلاص للمؤسسة؛
  5. الالتزام التنظيمي ينبع من إرادة واختيار الأفراد، ولا يكون التزاما يفرض عليه من قوى خارجية.
- خلاصة، مع تعدد التعريفات ووجهات النظر المختلفة في إعطاء مفهوم محدد، يمكن القول أنّ الالتزام التنظيمي هو عملية الإيمان بأهداف المؤسسة وقيمتها، والعمل بأقصى طاقة لتحقيقها، وتجسيد قيمها.

<sup>(1)</sup>John E. Barbuto and Robert W. Hayden, "Testing Relationships between Servant Leadership Dimensions and Leader Member Exchange (LMX), *Journal of Leadership Education*, 10, no. 2, 2011, P 118.

<sup>(2)</sup>John Milliman, Andrew J. Czaplewski, and Jeffery Ferguson, **Workplace Spirituality and Employee Work Attitudes, An Exploratory Empirical Assessment**, *Journal of Organizational Change Management*, 16, no. 4, 2003, P 431. <https://doi.org/10.1108/09534810310484172>.

<sup>(3)</sup>فاروق عبده فلي، وعبد المجيد السيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، مصر، 2005، ص ص 285-286.

## 1-3-1-2 ثانيا: أهمية الالتزام التنظيمي

- إنّ للالتزام التنظيمي أهمية بالغة، في مجال السلوك التنظيمي، وإدارة الموارد البشرية، حيث يعتبر متغيرا هاما في فهم سلوك العاملين، واتجاهاتهم، وتمثل أهميته في النقاط الآتية:<sup>1</sup>
1. يركز على العلاقة بين الأفراد والمؤسسة، التي تساعد على فهم عملياتهم النفسية التي يختارونها، من أجل التكيف مع بيئتهم الداخلية والخارجية؛
  2. يتم فهم سلوك عمل الأفراد بفهم السلوك التنظيمي، كونه يؤثر في كثير من المتغيرات التنظيمية، سواء تعلقت بالأفراد، المؤسسات، أو المجتمع؛
  3. يتيح للأفراد الشعور بالانتماء إلى المؤسسة، التي توفر له إشباع احتياجاته المختلفة، منها حاجات التقدير، الاحترام، تأكيد ذاته، فهناك تكامل وترابط بين الأفراد والمؤسسة يجعلهم يشعرون كجزء هام وفعال في التنظيم، مما تجدهم دائما في استعداد لتقديم ما هو أفضل لمؤسستهم؛
  4. تحسين الالتزام التنظيمي للعاملين يؤدي إلى ولاء أكبر، وأداء أفضل في المؤسسة؛
  5. يدعّم شعور الأفراد بالأهمية الذاتية، والانخراط النفسي، والكرامة؛
  6. التكلفة المتوقعة للإدارة من حيث الوقت والطاقة، التي يمكن أن يشكلها نقص الالتزام التنظيمي للعاملين؛
  7. نقص الارتباط بين الأفراد والمؤسسة، قد يؤدي إلى تقليص فرص التوافق الفكري المشترك، لاسيما الأهداف المشتركة، كما يؤدي إلى مشاكل سلوكية عديدة؛
  8. يساعد الالتزام التنظيمي الأفراد على كيفية إيجاد أهدافا لهم في الحياة؛
  9. يعتبر الالتزام التنظيمي من الأسس الرئيسة التي يتم على أساسها الحكم على سلامة استخدام الموارد البشرية، وفعالية استخدام السياسات الخاصة بها.

## 1-3-1-3 ثالثا: المصطلحات المتداخلة مع مصطلح الالتزام التنظيمي

هناك بعض المصطلحات ذات العلاقة مع مصطلح الالتزام التنظيمي، سيتم توضيح بعضها وفقا للنقاط الآتية:

## 1-3-1-3-1 الالتزام وسلوك المواطنة التنظيمية:

عرّف سميث، أورغان، ونير (Smith, Organ, and Near)، (1983) سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) بأنه سلوكيات الأفراد الاختيارية، خارج الدور، أي السلوكيات الإضافية، التي تساعد على تحسين الأداء الذي

<sup>(1)</sup> أحمد تي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق تميز المنظمات، جامعة الوادي (الجزائر)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2021، ص ص 7-8.

يرجع بالفائدة إلى المؤسسة، ويحدد أورغان خمسة أبعاد لسلوك المواطنة التنظيمية، تمثلت في الإيثار، ووعي الضمير، قيم المواطنة، الكياسة، والروح الرياضية<sup>1</sup>، انظر شرح هذه الأبعاد<sup>2</sup>.

### 1-3-1-3-2 الالتزام والانتماء التنظيمي:

يعبر الانتماء التنظيمي عن شحنة عقلانية وجدانية كامنة بداخل الفرد، ويركز على عضوية الفرد في جماعة ما، يكون فيها الفرد متقبلاً لها، ومقبولاً منها، بينما الالتزام التنظيمي فهو أشمل من ذلك إذ يركز على الجوانب الرسمية والقانونية التي تربط الفرد بالجماعة، كما يركز على العلاقات والعواطف، فالالتزام أعم وهو يشمل الانتماء<sup>3</sup>.

### 1-3-1-3-3 الالتزام والرضا الوظيفي:

سوف يتم ذكر أهم أوجه الاختلاف والتشابه بين الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، فضلاً عن كونها مرتبطين جداً في السلوك التنظيمي، بداية يتم توضيح أوجه التشابه، ثم الاختلاف، بعدها يتم ذكر بعض المتغيرات الشخصية الهامة التي لها علاقة وطيدة بالالتزام التنظيمي، وفي الأخير يتم التطرق إلى أهم العوامل المؤثرة في سلوكيات الالتزام التنظيمي.

### 1-3-1-3-1 أوجه الاختلاف

1. يعتبر مفهوم الالتزام التنظيمي أكثر عمومية من مفهوم الرضا الوظيفي؛
2. يمثل الرضا مفهوماً أقل استقراراً وأسرع تشكيلاً من الالتزام التنظيمي؛
3. يرتبط الرضا ارتباطاً مباشراً بدرجة إشباع الأفراد لحاجاتهم داخل منظماتهم؛
4. يعتبر الرضا الوظيفي أقوى المحددات وأعظمها تأثيراً على درجة الالتزام التنظيمي.

### 1-3-1-3-2 أوجه التشابه

يتشابهان في العلاقة الارتباطية بين المفهومين، في كونها تؤدي إلى الاعتقاد القوي في أهداف المؤسسة وقيمتها، والاستعداد في بذل أقصى جهد ممكن من طرف الأفراد لصالحها، والرغبة الشديدة في الحفاظ على العضوية.

<sup>1</sup>Sandra K. Newton, Linda I. Nowak, J. Ellis Blanton, **The Relationship between the Fulfilment of the IT Professional's Psychological Contract and their Organizational Citizenship and Innovative Work Behaviors**, *Human Resources Management, Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*, Information Resources Management Association, 1, *Business Science Reference*, IGI Global, United States of America, 2012, P 1089. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-1601-1>.

<sup>2</sup>صبرينة جديد، منيرة جمادي، و وردة جفال، الخصائص السيكومترية لمقياس سلوك المواطنة التنظيمية لـ Podsakoff دراسة على عينة من موظفي الشركة الوطنية للتأمين وإعادة التأمين والشركة الجزائرية للتأمين عنابة، مجلة الابتكار والتسويق، جامعة باجي مختار عنابة، 9، عدد 1، 2022، ص ص 76-78.

<sup>3</sup>جلال الدين بوعطيط، سلسلة محاضرات في مقياس السلوك التنظيمي، موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر، علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، ط 1، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الانسانية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2021، ص ص 37.

كما توجد علاقة بين الالتزام التنظيمي وبعض المتغيرات الشخصية مثل مدة العمل، المستوى التعليمي، الجنس... نوضحها كالآتي:

1. مدة العمل: حيث أثبتت الدراسات وجود علاقة إيجابية بين عدد سنوات الخبرة ودرجة الالتزام التنظيمي؛
2. المستوى التعليمي: بالنسبة للمستوى التعليمي فقد اختلفت الدراسات حول تأثيره، منها من وجدت علاقة إيجابية بينه وبين درجة الالتزام التنظيمي، في حين أثبتت دراسات أخرى عكس ذلك، تبريرا لها أنه كلما زادت درجة تعليم الأفراد ازدادت طموحاتهم، وتوقعاتهم، وبالتالي ينقص التزامهم في حالة عدم تحقيق ذلك؛
3. الجنس: أما متغير الجنس فله تأثير على الالتزام لدى الذكور بدرجة مختلفة عن الإناث، حيث أشارت دراسات أن التزام الإناث يتوقف على طبيعة العمل، المؤسسة التي يعملون فيها، واجباتهن المنزلية، الأطفال، والأدوار الاجتماعية.

أما علاقة الرضا بالمتغيرات الشخصية، فسوف يتم عرض أهمها كالآتي:

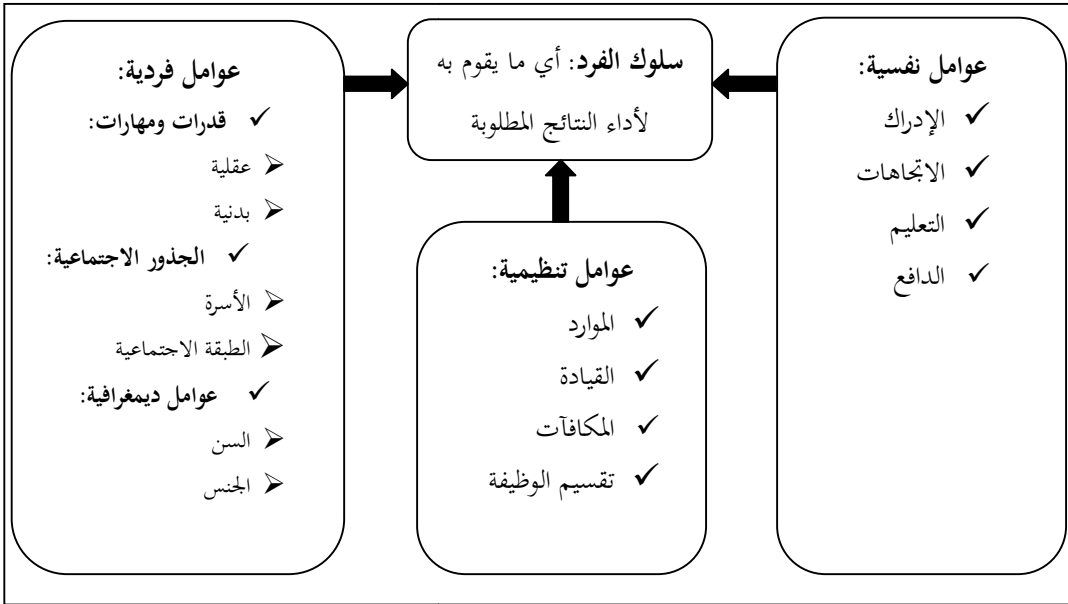
1. المستوى الوظيفي: بالنسبة للمستوى الوظيفي فقد وجدت بعض الدراسات علاقة إيجابية بينه وبين الرضا، نظرا لما تتضمنه الوظائف العليا من إشباع لمختلف حاجات الأفراد، في حين المستويات الوظيفية الدنيا بحاجة إلى الحوافز المادية أكثر منها معنوية، حيث تلعب دورا حاد مهم في تحديد الرضا الوظيفي لدى الأفراد؛
2. الجنس: أما متغير الجنس فله تأثير على الرضا لدى الذكور بدرجة مختلفة عن الإناث، حيث أشارت دراسات أن الرضا الوظيفي لدى الإناث يتوقف على إشباع الحاجيات الاجتماعية، كالعلاقات الطيبة... في حين الرضا عن الذكور يعتمد بصفة أساسية على إثبات الذات، من خلال عمل يتميز بالاستقلال، التحدي، التنوع، واستخدام القدرات الخاصة.

وعليه يمكن القول أنّ سلوك الأفراد يزيد كفاءة وزيادة التحفيز، الرضا، ومستوى الأداء.<sup>1</sup>

وفي مايلي شكل يوضح العوامل المؤثرة في سلوك العاملين:

<sup>(1)</sup> فاروق عبده فلي، وعبد المجيد السيد محمد، مرجع سبق ذكره، ص 286.

الشكل رقم (06): العوامل المؤثرة في سلوكيات العاملين

المصدر: إعداد الطالب<sup>1</sup>

يوضح الشكل أعلاه المحددات والعوامل التي تؤثر في سلوكيات الأفراد على ثلاثة مستويات تتمثل في المستوى الفردي، وعلى مستوى الجماعة، وكذلك على مستوى المؤسسة، حيث توجه سلوك الأفراد في المؤسسة، وأغلبها تصاحبهم منذ دخولهم إلى المؤسسة، وأكثرها الخصائص الشخصية مثل: الاتجاهات، الدوافع، الخبرة، الجنس، الحالة الاجتماعية، حيث تؤثر على سلوك الأفراد داخل المؤسسة، وبالتالي هذه الأخيرة تؤثر على أدائهم، هذا على مستوى الفرد.<sup>2</sup>

كما أنّ هناك عوامل تحدد سلوك الجماعة مثل الاتصالات، القيادة، المكافآت...، أمّا على المستوى التنظيمي فهناك عوامل تؤثر في السلوك، منها الهيكل التنظيمي، ثقافة المؤسسة، التغيير...

### 1-3-2 المطلب الثاني: أبعاد الالتزام التنظيمي، والنظريات المفسرة له

#### 1-2-3-1 أولاً: أبعاد الالتزام التنظيمي

بداية فإنّ المتبع للدراسات التي تناولت موضوع الالتزام التنظيمي، يجد أنّ أهمّ التقسيمات المشتركة بين الباحثين والمتفق عليها لأبعاد الالتزام التنظيمي، ثلاثة أبعاد، تتمثل في الالتزام العاطفي الذي يطلق عليه الالتزام الشعوري، الالتزام الاستمراري أو المستمر، وأخيراً الالتزام المعياري الذي يطلق عليه الالتزام الأخلاقي، والتي سنوضحها تباعاً، كما ناقشت عدة دراسات سابقة هذه الأبعاد، نظراً لأهميتها، مثل دراسة (الهاشمي بعاج، 2022)، دراسة (هاني فتحي، 2022)، دراسة (محمد بولصباغ وآخرون، 2022)، دراسة (حمزة معري، 2022)،

(<sup>1</sup>) محمد الصيرفي، السلوك الإداري، العلاقات الإنسانية، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007، 241.

(<sup>2</sup>) مصعب عدالي، وبوبكر الصديق دغمان، مرجع سبق ذكره، ص 18.

دراسة (أحمد تي، بوبكر نعورة، وغريي عادل، 2021)، دراسة (منصور تجاني، 2020)، دراسة (خليل اسماعيل ماضي، 2020)، دراسة (محمد السيد وآخرون، 2019)، وسيتم شرح الأبعاد المعتمدة كالاتي:

### 1-1-2-3-1 الالتزام العاطفي (الشعوري): Affective Commitment

يعبر عن قوة الأفراد في الاستمرار بالعمل في المؤسسة التي يعملون بها، وذلك كونهم موافقين على أهدافها وقيمها، ويرغبون في المشاركة لتحقيق تلك الأهداف، فهو يشير إلى الارتباط العاطفي بالمؤسسة والمشاركة فيها<sup>1</sup>، أو التوافق والاندماج مع قيم وأهداف المؤسسة من خلال مجموعة من المشاعر كالانتماء، الرغبة، السعادة، التعلق، والولاء...

فالالتزام العاطفي هو ارتباط يتميز بروابط عاطفية قوية ونفسية.<sup>2</sup>

خلاصة القول أنّ الأفراد العاملين، كلما كان ارتباطهم الرئيس نابع من شعورهم العاطفي اتجاه المؤسسة، كلما صاروا راغبين في الاستمرارية في العمل بها.<sup>3</sup>

### 1-1-2-3-2 الالتزام الاستمراري (المستمر): Continuous Commitment

يشير هذا البعد إلى قوة الأفراد في البقاء في العمل بمؤسستهم لاعتقادهم بأنّ ترك العمل فيها يكلفهم الكثير، فكلما كانت مدة العمل التي يزاولونها طويلة، فإن تركهم لها سيفقدتهم الكثير ممّا استثمروه فيها على مدار الوقت، بمعنى أنّ هذا البعد يشير إلى الوعي بالتكاليف المرافقة لترك المؤسسة، وقد تنجّر عنها تكاليف مادية وأخرى معنوية مثل فقدان الامتيازات المتعلقة بالترقية، التقاعد، وخسران العلاقات مع زملاء العمل...

فالالتزام الاستمراري هو الارتباط النابع من الاعتراف بالتكاليف المرتبطة بترك المؤسسة، أو الإدراك بعدم وجود بدائل للتوظيف (Allen, & Meyer, 1996; Meyer & Allen, 1991).<sup>4</sup>

### 1-1-2-3-3 الالتزام المعياري (الأخلاقي): Normative Commitment

يُعبّر هذا البعد عن شعور الأفراد بالواجب والتعهد بالاستمرار في العمل داخل المؤسسة، وذلك نابع من القيم والمبادئ التي يحملها الأفراد قبل التحاقهم بالمؤسسة وهو ما يُعرف بالتوجه الثقافي أو العائلي، أو بعد ولوجهم

<sup>(1)</sup>Christian Vandenberghe & Alexandra Panaccio, **Perceived sacrifice and few alternatives commitments, The motivational underpinnings of continuance commitment's subdimensions**, *Journal of Vocational Behavior*, 81, no. 1, 2012, P3.

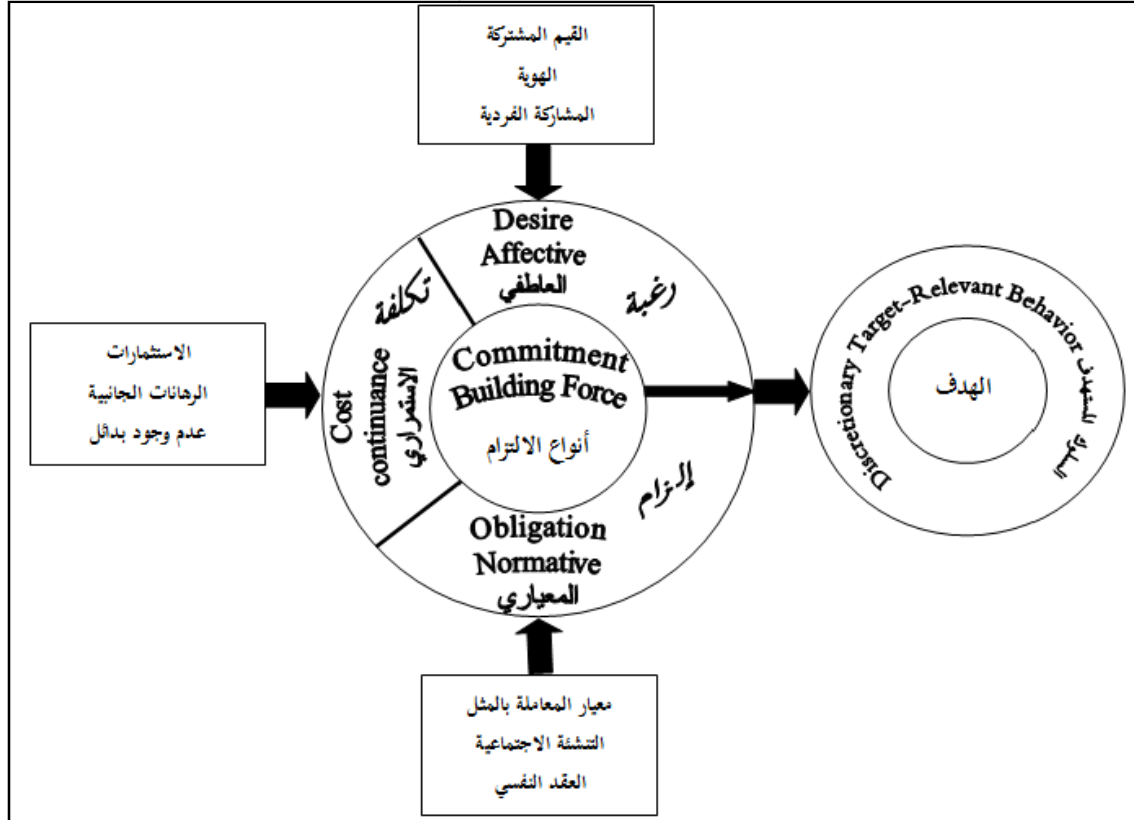
<sup>(2)</sup>Mark John Somers, "A Test of the Relationship between Affective and Continuance Commitment Using Non-Recursive Models", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, School of Industrial Management, New Jersey Institute of Technology, 323 King Blvd., Newark, NJ 07102, USA and the Graduate School of Management, Rutgers-Newark, 66, 1993, P 01.

<sup>(3)</sup>جلال الدين بوعطيط، مرجع سبق ذكره، ص 12.

<sup>(4)</sup>Christian Vandenberghe & Alexandra Panaccio, **Op.Cit**, P 3.

للمؤسسة الذي يُعرف بالتوجه التنظيمي، كما أنّ هناك من يرى أنّ الالتزام المعياري قد يتطور بواسطة العادات والمبادئ الشخصية التي يحملها الأفراد، إضافة إلى العلاقات مع زملاء العمل، والعوائد ومعيار التبادل. فالالتزام المعياري هو شعور الأفراد بالولاء، الذي يحركه الشعور بالالتزام اتجاه المؤسسة.<sup>1</sup> عطفًا على ما سبق، سيتم تلخيص الأنواع الثلاثة وفقًا للنموذج العام لسلوك الالتزام مكان العمل، وفقًا للشكل الآتي:

الشكل رقم (07): نموذج عام للالتزام التنظيمي في مكان العمل



المصدر: إعداد الطالب<sup>2</sup>، بتصرف

يوضح الشكل أعلاه الأنواع الثلاثة للالتزام التنظيمي المتمثلة في الالتزام العاطفي، الاستمراري، والمعياري، حيث ينظر الأفراد للالتزام العاطفي على أنه شعور برغبة في الالتزام، واندماج قيمهم وأهدافهم مع قيم وأهداف المؤسسة، حيث بين الباحثون أنّ الالتزام العاطفي قد يتطور بناءً على ثلاثة معايير (القيم المشتركة، تطابق الأهداف وصلة الهوية، والاندماج الفردي)<sup>3</sup>، والاستمراري أنه تكلفة نتيجة الرهانات الجانبية، التي سيتم شرحها لاحقاً، زيادة

<sup>1</sup>Idem, P 3.

<sup>2</sup>John P. Meyer and Lynne Herscovitch, **Commitment in the Workplace: Toward a General Model**, *Human Resource Management Review*, 11, no. 3, 2001, P 317. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S10534822000053X>.

<sup>3</sup>Lee B. H, "Empirical Study Organizational Commitment, A Multi Level Approach, *The Journal of Behavioral and Applied Management* 4, no. 3, 2003, P 179.

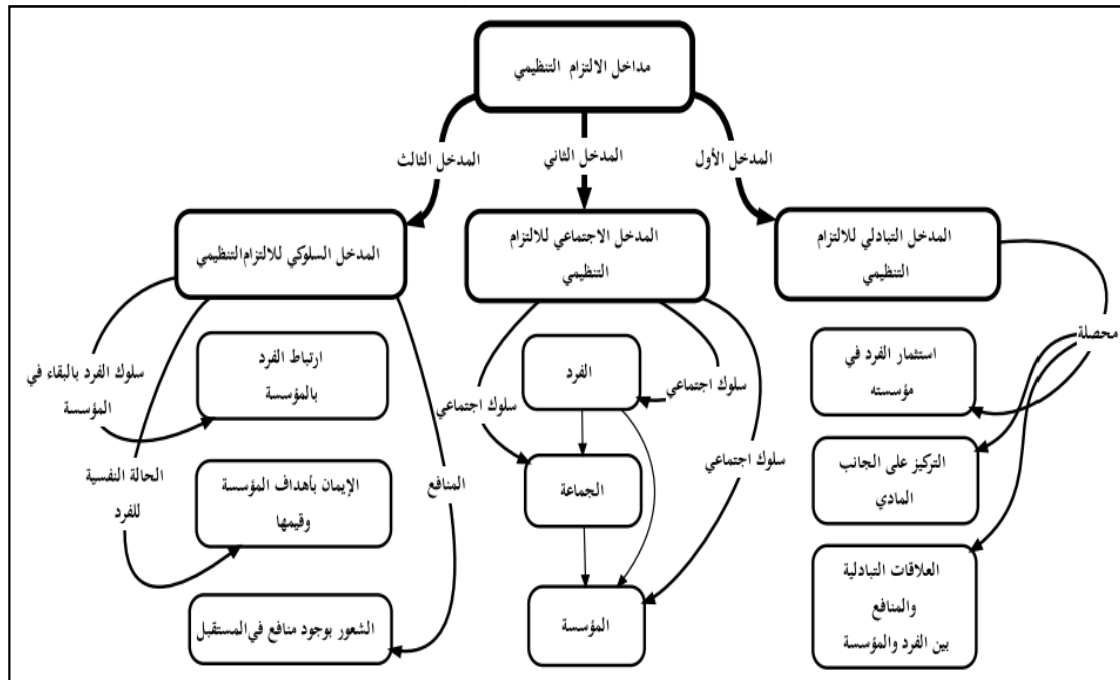
الاستثمارات، ونقص البدائل، في حين يرون أن الالتزام المعياري هو واجب ولازم نتيجة للأفكار والاعتقادات والقيم التي يحملونها، حتى قبل دخولهم المؤسسة، كذلك ارتباطهم النفسي مع الزملاء، والمعاملة التبادلية سواء مع الأفراد أو إدارة المؤسسة، كالمعاملات الطيبة، والمكافآت... ما يجعلهم في الأخير ملتزمين لمؤسستهم وأنه يجب عليهم البقاء فيها.

ومن بين أهم مداخل الالتزام التنظيمي، يوجد ثلاثة مداخل كبرى، تتمثل في المدخل التبادلي للالتزام التنظيمي، مدخل الالتزام التنظيمي، والمدخل الاجتماعي للالتزام التنظيمي، والتي سيتم توضيحها في الشكل المبين بالعنوان أدناه.

### 1-3-2-2 ثانيا: مداخل ونماذج الالتزام التنظيمي

قبل التطرق إلى النماذج يمكن تلخيص بعض المداخل المتعلقة بالالتزام التنظيمي وفقا للشكل أدناه:

الشكل رقم (08): مداخل الالتزام التنظيمي



المصدر: إعداد الطالب<sup>1</sup>، بتصريف

حيث يمثل الشكل أعلاه مداخل الالتزام التنظيمي الثلاثة، والمتمثلة في:

### 1-3-2-3-1 المدخل التبادلي:

الذي يهتم باستثمار الفرد في المؤسسة، مُركزا على الجانب المادي، العلاقات التبادلية والمنافع بين الفرد والمؤسسة؛

<sup>(1)</sup>بعاج الهاشمي، أثر أبعاد الثقة التنظيمية على مستويات الالتزام لدى العاملين، دراسة حالة جامعة الأغواط، (أطروحة دكتوراه)، منشورة، جامعة

غرداية، 2022، ص 116. <https://www.researchgate.net/publication/360929104>

## 1-3-2-2-2 المدخل السلوكي:

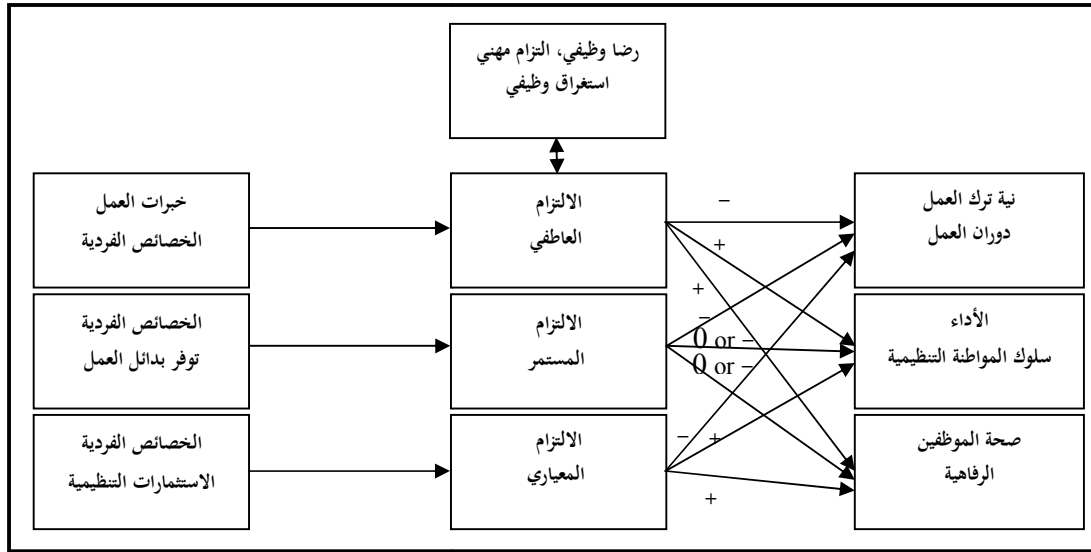
الذي يركز على سلوكيات الأفراد بالبقاء في المؤسسة ومدى ارتباطهم بها، كذلك الاهتمام بالحالة النفسية للفرد، والإيمان بأهداف المؤسسة وقيمها، كذلك شعور الأفراد بوجود منافع مستقبلية تجعلهم متمسكين بالبقاء في المؤسسة؛

## 1-3-2-2-3 المدخل الاجتماعي:

فهو يركز على السلوكيات المتعلقة بالأفراد، الجماعات، المؤسسة، والتفاعل بينها. أما بالنسبة لمقياس الالتزام التنظيمي فقد تم اعتماد نموذج الالتزام المكون من ثلاثة أبعاد، والذي طوره ماير وألين (1997)، حيث يعتبر النموذج المهيمن على أبحاث الالتزام التنظيمي.<sup>1</sup>

والشكل الآتي يوضح نموذج الالتزام التنظيمي المكون من ثلاثة أبعاد:

الشكل رقم (09): نموذج ثلاثي الأبعاد للالتزام التنظيمي



المصدر: إعداد الطالب<sup>2</sup>

من خلال الشكل أعلاه الذي يوضح نموذج الالتزام التنظيمي لماير وألين (1997) المطور للنموذج المقترح عام (1984)، حيث كان يميز فيه بين نوعين من الالتزام، النوع الأول يتمثل في الالتزام العاطفي، وهو الارتباط العاطفي بالمؤسسة والمشاركة فيها، والنوع الثاني المتمثل في الالتزام المستمر، وهو يشير إلى التكاليف المترتبة في حالة ترك الأفراد للمؤسسة، ثم اقترح ألين وماير عام (1990) نوعاً ثالثاً والمتمثل في الالتزام المعياري، الذي يعكس

<sup>(1)</sup>John P. Meyer et al, **Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization, A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences**, *Journal of Vocational Behavior*, 61, no. 1, 2002, P 21. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879101918421>

<sup>(2)</sup> **Idem**, P 22.

الالتزام بالبقاء في المؤسسة، فالأفراد على هذا الأساس ثلاثة أصناف: صنف يريد البقاء في المؤسسة فذلك نسيمه (العاطفي)، وصنف آخر يحتاج إلى البقاء فذلك (الاستمراري)، والصنف الأخير يشعر أنه يجب ويلزم عليهم، ذلك (المعياري).<sup>1</sup>

حيث يبين النموذج أنواع الالتزام الثلاثة المتمثلة في الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر (الاستمراري)، والالتزام المعياري (الأخلاقي)، والعلاقات المفترضة، ففي الجهة اليسرى من النموذج يوجد المتغيرات، أو المحددات التي تؤثر على الأنواع الثلاثة للالتزام التنظيمي، أما الجانب الأيمن فيوضح نتائج الالتزام التنظيمي، حيث ترتبط الأنواع الثلاثة للالتزام سلباً مع سلوكيات نية ترك العمل، ودوران العمل، في حين الالتزام العاطفي والمعياري لهما علاقة إيجابية تربطهما بنتائج الأداء، وسلوك المواطنة التنظيمية، من جهة، ومن جهة أخرى يرتبطان بصحة الموظفين، ورفاهيتهم، في حين انتفاء العلاقة أو سلبيتها بين الالتزام المستمر ونتائج الأداء، وسلوك المواطنة التنظيمية، كذلك صحة الموظفين ورفاهيتهم، التي تعبر عن السوكيات الإيجابية، كما اقترح ماير وألين (1997) أنه من الأفضل ربط الالتزام العاطفي بمتغيرات الرضا الوظيفي، الاستغراق الوظيفي، والالتزام المهني، نظراً لكون هذه المتغيرات ذات طابع عاطفي.

### 1-3-2-3-1 ثالثاً: النظريات المفسرة لسلوك الالتزام التنظيمي

إنّ فهم سلوك الالتزام التنظيمي يتطلب الإطالة على أهم النظريات الأساسية التي كانت منطلقاً في تفسيره وتوضيحه، وسيتم توضيح بعضها كآتي:

#### 1-3-2-3-1 نظرية الرهان الجانبي لبيكر، 1960: (Side-Bet Theory)<sup>2</sup>

تعتبر نظرية الرهان الجانبي، أو المراهنات الجانبية، من أهم النظريات التي فسرت الالتزام التنظيمي بصفة عامة، من زاوية التبادل بين الأفراد والمؤسسة، ومن رواد هذه النظرية هوارد بيكر، (Howard S. Becker)، عام 1960، معتبراً الالتزام التنظيمي بأنه أخذ وعطاء، أو ما يسمى بالمراهنات الجانبية، انظر (باكر)، مقالة بعنوان (Notes on the Concept of Commitment)<sup>3</sup>، تم الاقتباس منها (10751)، تاريخ الاطلاع: (2024/12/22)، حيث تعكس هذه النظرية الاستثمارات التراكمية التي تتكون لدى الأفراد، خلال مساهمهم المهني، كالترقيات، التقاعد، الضمان،...، ممّا يصعب عليهم فقدانها بسبب الخسارة المادية، أو المعنوية، التي سيستج عنها في حالة تركه المؤسسة، وبالتالي يراهن على عدم خسارتها بمراهنة جانبية، الشيء الذي يجعله يرغب في البقاء

<sup>1</sup>FRANK J LANDY and Conte Jeffrey M, **Work In The 21st Century An Introduction To Industrial And Organizational Psychology**, 4th ed, John Wiley & Sons, Inc, United States of America, 2013, P 366.

<sup>2</sup>John P. Meyer and Natalie J. Allen, **Testing the Side-Bet Theory of Organizational Commitment, Some Methodological Considerations**, *Journal of Applied Psychology*, 69, no. 3, 1984, PP 372-374.

<sup>3</sup>Howard S. Becker, **Notes on the Concept of Commitment**, *American Journal of Sociology*, 66, no. 1, 1960, PP 32-40. <https://doi.org/10.1086/222820>.

فيها، ويحافظ على سلوك معين، أي أنّ هذا السلوك أساسه حساب تكلفة الخسارة عند الترك، مقابل المكاسب عند حال البقاء والاستمرار.<sup>1</sup>

### 1-3-2-3-2 نظرية تقدير الذات (SDT): Self-Determination Theory<sup>2</sup>

تعتبر هذه النظرية من أهم النظريات التي تهتم بالسعادة (Happiness)، وهي من المصطلحات الحديثة جاءت ترجمة للكلمة اليونانية الأصلية (eudaimonia)، استعملت وصفا للحياة الجيدة<sup>3</sup>، بمعنى البيئة التنظيمية التي يعيش أفراسها في مناخ جيد، ويتحسسون علاقات جيدة في عملهم، وهي مرتكزة على الأخلاقيات والاستقامة، هدف هذه النظرية هو التركيز على تحقيق الإنجازات الإيجابية وفقا لثلاثة مسارات كبرى هي:

1. الذاتية والاستقلالية الشخصية: بحيث يشعر الأفراد بحرية في تجسيد سلوكياتهم، دون ضغوط خارجية؛
2. الكفاءة والتمكين: بحيث يشعر الأفراد أنهم قادرون على تحقيق الإنجازات بكفاءة وفعالية؛
3. التعلق والارتباط الإيجابي بالآخرين: بحث يشعر الأفراد بدعم اجتماعي من طرف زملاء العمل، وتكوين علاقات إيجابية معهم.

فالسعادة الحقيقية القائمة على الاستقامة تعتبر مكامن القوة وبصمات التميز في تحقيق الذات لاندماج الأفراد ومثابرتهم في السعي الإيجابي للإنجاز والارتقاء في الحياة الطيبة.<sup>4</sup>

كما تم إيجاد ثلاث خصائص لتمييز السعادة متمثلة في الحرية، المعرفة، والاستقامة، يتم توضيحها كآآتي:

1. الحرية: وتمثل في:
  - قدرة الفرد على اتخاذ القرارات بحرية؛
  - التفكير بشكل مستقل، والحرية في الاختيار؛
  - إعطاء حد كبير من الاستقلالية والتحكم الذاتي.
2. المعرفة: وتشمل ما يلي:
  - المعلومات والمعرفة مهمة جدا لتحقيق السعادة والقدرة على التفكير؛
  - الحاجة لمعرفة كيفية اتخاذ قرارات ذكية.
3. الاستقامة: حيث تتطلب السعادة:
  - الشخصية الأخلاقية؛

<sup>(1)</sup> عز الدين سليمان، الالتزام التنظيمي، مدخل نظري، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، جامعة 20 أوت سكيكدة (الجزائر)، 18، عدد 1، 2024، ص 387.

<sup>(2)</sup> Richard M Ryan and Edward L Deci, **Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being**, *American Psychologist*, 2000, P 68.

<sup>(3)</sup> Joanne H. Gavin and Richard O. Mason, **The Virtuous Organization, The Value of Happiness in the Workplace**, *Organizational Dynamics*, 33, no. 4, 2004, P 379.

<sup>(4)</sup> أبو سعيد، دراسات ومقالات علمية، السعادة وعلم النفس الإيجابي، الكتاب السنوي لشبكة العلوم النفسية العربية، ط 8، 2020، ص 5.

- التدريب الأخلاقي الذي له أهمية كبيرة في تنمية الشخصية الأخلاقية واتخاذ قرارات جيدة؛
- المسؤولية الأخلاقية؛
- تؤدي العناصر السابقة إلى احترام الذات، تقدير الذات، وتحقيقها.

فالخصائص الثلاث ضرورية جدا للتخفيف من الآثار السلبية للضغوط التنظيمية، وتعزيز قدرة الأفراد على التكيف والشعور القوي بالكفاءة الذاتية.<sup>1</sup>

إذن هذه النظرية تعطي إطارا هاما، لفهم سلوك الأفراد، وذلك بتلبية احتياجاتهم النفسية الرئيسة، ودفعهم لتطوير قدراتهم وتعزيز رفاهيتهم وسعادتهم. للاستزادة انظر: (Marylène Gagné)<sup>2</sup>.

نتقل بعدها إلى المطلب الثالث والمتمثل في العلاقة بين متغيرات الدراسة، والتي نوضحها كآتي:

### 1-3-3-1 المطلب الثالث: العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة

سعيًا لتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة، تجدر الإشارة إلى التطرق أولاً إلى العلاقة بين الاستقامة والاستغراق، ثم العلاقة بين الاستقامة والالتزام، وأخيراً العلاقة بين الالتزام والاستغراق على النحو التالي:

#### 1-3-3-1 أولاً: العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والاستغراق الوظيفي

تتسم العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والاستغراق الوظيفي بالمتانة، فكلما كان المناخ التنظيمي تسوده القيم الأخلاقية الفاضلة والحميدة (النزاهة، التعاطف، التسامح، الصدق...)، أدى ذلك لزرع الثقة، وتعزيز العلاقات الإيجابية بين الأفراد والمؤسسة، مما يزيدهم تحفيزاً ونشاطاً في عملهم<sup>3</sup>، وبالتالي يكونون مرتبطين ومندمجين بوظائفهم، متفائلين ومستعدين لتقبل أفضل لتحقيق الأهداف المشتركة (عماد عبد العزيز القصبي النجار، 2022؛ جيلالي بوزكري وحموش حسين، 2022؛ وهيبه سوفات، 2021؛ دعاء محمد عبد السلام سطوح، 2020؛ وعبد العزيز علي مرزوق، 2019).

#### 1-3-3-1 ثانياً: العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والالتزام التنظيمي

نفس الشيء يقال بالنسبة للاستقامة التنظيمية والالتزام التنظيمي، تعتبر العلاقة بينهما جد هامة، حيث كلما عززت الجودة الأخلاقية في بيئة العمل، تنامي شعور العاملين بالسلوكيات الإيجابية، وازداد تعلقهم بعملهم، وولائهم لمؤسستهم، من بين الباحثين الذين خلصت نتائجهم إلى وجود علاقة بين الاستقامة والالتزام التنظيمي (الهاشمي بعاج، 2022؛ منصور تجاني، 2020).

<sup>1</sup>Joanne H. Gavin and Richard O. Mason, *Op.Cit*, P 388.

<sup>2</sup>Marylène Gagné, *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*, Oxford University Press, 2014, PP 218-226.

<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199794911.001.0001>.

<sup>3</sup>يزيد حمودة، وفي أحمد، أثر الاستقامة التنظيمية في سلوكيات الاستغراق الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية بلدية التريعات عنابة، مجلة التنمية الاقتصادية، الجزائر: جامعة الوادي، الجزائر 9، عدد 1، 2024، ص 214.

## 1-3-3-3 ثالنا: العلاقة بين الالتزام التنظيمي والاستغراق الوظيفي

بداية سيتم ذكر أوجه التشابه بين الالتزام والاستغراق، حيث يتشابه الالتزام التنظيمي إلى حدّ ما مع الاستغراق الوظيفي، إذ كلاهما مرتبط بخبرة الفرد في عمله، ولكن كلا هذين البنائين يختلفان أيضاً، حيث يرتبط الاستغراق الوظيفي بشكل أكبر بالتعرف على أنشطة العمل المباشرة للفرد، بينما يشير الالتزام التنظيمي إلى ارتباط الفرد بالمؤسسة، من جهة أخرى وُجد أنّ الاستغراق الوظيفي مرتبط بكل من الخصائص الشخصية، مثل العمر، التعليم، الجنس، القيم...، وخصائص الوظيفة مثل استقلالية المهام، تنوع المهارات، ردود الأفعال، والسلوكيات الإشرافية<sup>1</sup>. وقد تكون هناك حالات يوجد فيها الفرد منخرطاً بشكل كبير في عمل معين، في حين لا يلتزم بالمؤسسة أو العكس<sup>2</sup>.

فالاستغراق الوظيفي له تأثير كبير على النتائج التنظيمية، حيث تشير الدراسات إلى أنّ الاستغراق الوظيفي له علاقة إيجابية بالالتزام التنظيمي، وهذه عوامل مهمة تؤثر على الرضا الوظيفي للعمال، وبالتالي على نية الدوران، ضغط الدور، الإنتاجية، وهجرة الوظائف<sup>3</sup>.

حيث وجدت بعض الدراسات أنّ الالتزام التنظيمي، لا سيما الالتزام العاطفي له علاقة وطيدة بالاستغراق الوظيفي، وأنّ الأفراد ذووا الالتزام العالي تجدهم أكثر استغراقاً، ومستعدون لبذل مجهود أكبر من العمل الجاد، واستغلال مهاراتهم ومعارفهم من أجل بناء مؤسستهم وتحقيق أهدافها، مع الحرص على إبقاء العلاقة التبادلية قائمة بينهم وبين المؤسسة<sup>4</sup>، عكس الأفراد الذين يلتزمون بمستوى منخفض<sup>5</sup>.

كما يمكن ربط العلاقة بين الالتزام والاستغراق بمؤشرات درجة الرضا عن العمل، فالاستغراق الوظيفي يمثل درجة ولاء الأفراد لوظيفتهم ومشاركتهم فيها، واعتبارهم جزءاً منها، وهناك مؤشر آخر يدل على مدى الولاء للمؤسسة ككل، واحترام الأفراد لانتمائهم لها، واعتزازهم بالعمل، وهو ما يطلق عليه بالالتزام التنظيمي<sup>6</sup>.

<sup>1</sup>Steven P. Brown and Thomas W. Leigh, **A New Look at Psychological Climate and Its Relationship to Job Involvement, Effort, and Performance**, *Journal of Applied Psychology*, 81, no. 4, 1996, P 358. <https://psycnet.apa.org/record/1997-41277-003>.

<sup>2</sup>Blau and Boal, **Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism**, *Op.Cit*, P 295.

<sup>3</sup>Ajay Singh and Bindu Gupta, **Job Involvement, Organizational Commitment, Professional Commitment, and Team Commitment, Benchmarking**, *An International Journal*, 22, no. 6, 2015, P 1194.

<sup>4</sup>Zachary A. Mercurio, **"Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment, An Integrative Literature Review**, *Human Resource Development Review*, 14, no. 4, 2015, P 401. <https://doi.org/10.1177/1534484315603612>.

<sup>5</sup>Zhu Jia-jun and Song Hua-ming, **The Impact of Career Growth on Knowledge-Based Employee Engagement: The Mediating Role of Affective Commitment and the Moderating Role of Perceived Organizational Support**, *Frontiers in Psychology*, 13, 2022, P 4, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.805208>.

<sup>6</sup>مصعب عدالي، وبوبكر الصديق دغمان، مرجع سبق ذكره، ص 22.

#### 1-4 خلاصة الفصل الأول:

سيتم ذكر أهم النقاط التي تمت معالجتها خلال دراسة هذا الفصل، حيث تم التطرق إلى الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة الحالية، على غرار الاستقامة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، والاستغراق الوظيفي، وذلك بإبراز المفاهيم والمصطلحات ذات العلاقة بها، وأوجه التشابه والاختلاف بينها، أبعاد أو أنواع المتغيرات، وبعض النظريات الأساسية المفسرة لها، كما تم إبراز العوامل المؤثرة في سلوكيات الأفراد العاملين، كالعوامل الشخصية التي من شأنها التأثير في اتجاهاتهم وتعديل من العلاقات بين متغيرات الدراسة، مثل الجنس، العمر، المستوى التعليمي، ومدة العمل، التي يقضيها العامل في منصبه، في الأخير تم إبراز العلاقة النظرية الترابطية بين متغيرات الدراسة، وهي علاقة جد مهمة أوضحت دور الاستقامة التنظيمية في تعزيز سلوك الاستغراق الوظيفي من خلال الالتزام التنظيمي الذي لعب دور الوسيط في العلاقة التأثيرية.

نتقل بعد ذلك إلى الأدبيات التطبيقية لمتغيرات الدراسة، والتي سيتم توضيحها في الفصل الثاني.

## الفصل الثاني

### الأدبيات التطبيقية لمتغيرات الدراسة

المبحث الثاني:

مراجعة الدراسات

السابقة

المبحث الأول:

عرض وتفريغ

الدراسات السابقة

## 2 الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لمتغيرات الدراسة

تمهيد:

تعتبر الدراسات السابقة الشمعة التي تدير للباحث الطريق الذي يُهتدى به إلى معرفة معالم وإحداثيات الانطلاقة في بحثه، وذلك عن طريق مسحها والتعمق في قراءتها مابين السطور، لاستخراج الفجوات<sup>1</sup> البحثية المعرفية الممكنة ومحاولة سدّها، فهي تعتبر أحد الركائز المهمّة في البحث العلمي.

سنتناول في خضم هذا الفصل المقسم إلى مبحثين، الأدبيات التطبيقية لمتغيرات الدراسة، حيث سنتطرق في المرحلة الأولى إلى عرض وتفريغ الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين مجتمعين، المتغير المستقل والتابع، وهما الاستقامة التنظيمية وسلوكيات الاستغراق الوظيفي، ثم نتناول الدراسات التي تطرقت إلى المتغير المستقل منفرداً، ثم نتطرق إلى الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع منفرداً، وفي الآخر نستعرض الدراسات التي لها علاقة بالمتغير الوسيط والمتمثل في الالتزام التنظيمي، وذلك من خلال المبحث الأول، أما المبحث الثاني، نتناول فيه مراجعة الدراسات السابقة، واستخراج الفجوات البحثية منها.

## 2-1 المبحث الأول: عرض وتفريغ الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة

تم تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين، المطلب الأول يتم فيه عرض الدراسات السابقة العلمية باللغة العربية، والمطلب الثاني يتم فيه عرض الدراسات السابقة العلمية المعتمدة باللغة الأجنبية، وعليه سيتم عرض الدراسات وتقسيمها كالتالي:

## 2-1-1 المطلب الأول: الدراسات السابقة العلمية باللغة العربية

حيث قمنا بتقسيم الدراسات العربية إلى أربعة أجزاء، الجزء الأول متعلق بعرض الدراسات التي تطرقت إلى المتغير المستقل والمتغير التابع معاً، والمتمثلين في الاستقامة التنظيمية والاستغراق الوظيفي، الجزء الثاني متعلق بعرض الدراسات التي تطرقت إلى المتغير المستقل المتمثل في الاستقامة التنظيمية، الجزء الثالث متعلق بعرض الدراسات التي تطرقت إلى المتغير التابع المتمثل في الاستغراق الوظيفي والجزء الرابع متعلق بعرض الدراسات التي تطرقت إلى المتغير الوسيط المتمثل في الالتزام التنظيمي، في حين تمّ تدعيم الدراسات السابقة بالدراسات التي تناولت العلاقة بين أحد أبعاد المتغير المستقل بالمتغير التابع أو الوسيط، والتي يتم تفصيلها كالتالي:

## 2-1-1-1 أولاً: الدراسات العربية المتعلقة بمتغيري الاستقامة التنظيمية والاستغراق الوظيفي

يمكن عرض بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالمتغيرين المستقل والتابع مجتمعان؛ والمتمثلان في الاستقامة التنظيمية والاستغراق الوظيفي؛ من خلال المحطة الأولى؛ والتي نُبرز أهمّها كالتالي:

<sup>(1)</sup>Mary Renck Jalongo and Olivia N. Saracho, **Writing for Publication, Springer Texts in Education**, Cham, Springer International Publishing, 2016, P 96. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-31650-5>.

1. دراسة (عماد عبد العزيز عيد القصبي النجار ومنى احمد عبد الوهاب عرب، 2022):<sup>1</sup> بعنوان دور الاستقامة التنظيمية في العلاقة بين الصحة التنظيمية والاستغراق الوظيفي، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الوسيط للاستقامة التنظيمية في بيان العلاقة بين الصحة التنظيمية والاستغراق الوظيفي، تمثل المجتمع المستهدف في العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية، وتم بناء نموذج الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي بلغت 357 مفردة، وتم الاعتماد على العينة العشوائية، كما تم استخدام بعض الأساليب في الدراسة منها أسلوب بناء المعادلات الهيكلية SEM، وطريقة المربعات الصغرى PLS.

وقد توصلت الدراسة من خلال النتائج إلى أنّ هناك تأثير معنوي للصحة التنظيمية على الاستقامة التنظيمية للعاملين، وجود تأثير معنوي لأبعاد الصحة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي ووجود تأثير معنوي لأبعاد الاستقامة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي.

2. دراسة (الهاشمي بعاج، 2022):<sup>2</sup>

أطروحة دكتوراه بعنوان أثر أبعاد الثقة التنظيمية على مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين، حيث هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل تأثيرات الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة في المعلومة، الثقة في الأسلوب، الثقة في القيم، الثقة في السياسات) على الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الالتزام المعياري، الالتزام العاطفي والالتزام المستمر)، بوجود المتغير الوسيط المتمثل في الرضا الوظيفي، تمثل المجتمع المستهدف في العاملين بجامعة عمار ثليجي بالأغواط، وتم بناء نموذج الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي بلغت 413 مفردة، وتم الاعتماد على العينة العشوائية الطبقية، كما تم استخدام بعض الأساليب في الدراسة منها أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية، واستخدام برنامجي SPSS و Smart Pls. وقد توصلت الدراسة من خلال النتائج إلى أنّ هناك علاقة إيجابية وأثر دالّ إحصائيًا عند مستوى المعنوية 0,05 للثقة التنظيمية والرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي، ووجود أثر معنوي للثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي.

<sup>(1)</sup> عماد عبد العزيز، عيد القصبي النجار، ومنى احمد عبد الوهاب عرب، دور الاستقامة التنظيمية في العلاقة بين الصحة التنظيمية والاستغراق الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين في محافظة الدقهلية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مصر، 13، عدد 02، 2022، ص ص 345-381.

<sup>(2)</sup> بعاج الهاشمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 1-348.

3. دراسة (جيلالي بوزكري وحموش حسين، 2022):<sup>1</sup>

بعنوان أثر الذكاء الأخلاقي للرؤساء على الاستغراق الوظيفي من وجهة نظر العاملين في المؤسسات، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الذكاء الأخلاقي للرؤساء على الاستغراق الوظيفي من وجهة نظر العاملين في المؤسسات، تمثل المجتمع المستهدف في العاملين بكلية العلوم، جامعة المسيلة، وتم بناء نموذج الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي بلغت 50 مفردة، وتم الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة، كما تم استخدام برنامج SPSS26 في معالجة البيانات. وقد توصلت الدراسة من خلال النتائج إلى أنّ هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 لأبعاد التعاطف والعدالة، وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد النزاهة على الاستغراق الوظيفي.

4. دراسة (وهيبة سوفات وخليدة عابي، 2021):<sup>2</sup>

بعنوان مدى تأثير الثقة التنظيمية في زيادة فاعلية الاستغراق الوظيفي، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد حجم الأثر للثقة التنظيمية بأبعادها (السياسات الإدارية، الإبداع وتحقيق الذات، القيم السائدة وتوفر المعلومات) على زيادة فاعلية الاستغراق الوظيفي، تمثل المجتمع المستهدف في الأساتذة بمؤسسات التكوين المهني بالوادي، وتم بناء نموذج الدراسة باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي بلغت 80 مفردة، وتم الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة، كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وبعض الأساليب في الدراسة منها نماذج المعادلات الهيكلية باستخدام برنامج smartpls3.

وقد توصلت الدراسة من خلال النتائج إلى أنّ هناك أثر إيجابي بين أبعاد الثقة التنظيمية وزيادة فاعلية الاستغراق الوظيفي لأساتذة مؤسسات التكوين المهني.

5. دراسة (منصور تجاني، 2020):<sup>3</sup>

أطروحة دكتوراه بعنوان الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، حيث هدفت هذه الدراسة إلى إبراز العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، ومستواها السائد لدى العمّال، تمثل المجتمع المستهدف في العاملين بمؤسسة الصحة العمومية لولاية الجلفة، وتم بناء نموذج الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي بلغت 171 مفردة، وتم الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة، كما

(1) جيلالي بوزكري وحوش، أثر الذكاء الأخلاقي للرؤساء على الاستغراق الوظيفي من وجهة نظر العاملين في المنظمات، مجلة إضافات اقتصادية، جامعة غرداية، 6، عدد 2، 2022، ص ص 422-441.

(2) وهيبة سوفات وخليدة عابي، مدى تأثير الثقة التنظيمية في زيادة فاعلية الاستغراق الوظيفي لدى عينة من الأساتذة بمؤسسات التكوين المهني باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية، دراسة حالة لعينة من مؤسسات التكوين المهني بالوادي، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة الوادي (الجزائر)، 6، عدد 2، 2021، ص ص 120-134.

(3) منصور تجاني، "الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الإطارات الوسطى بالمؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، قسنطينة، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة، 2، 2020، ص ص 1-250.

تم استخدام بعض الأساليب في الدراسة منها المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ارتباط بيرسون، اختبار T، وتحليل التباين ANOVA واستخدام برنامجي SPSS24. وقد توصلت الدراسة من خلال النتائج إلى أنّ هناك مستوى متوسط في الثقة التنظيمية والالتزام لدى العمال، وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي بأبعاده، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام لدى العمال تعزى لمتغير السن والأقدمية، توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام لدى العمال تعزى لمتغير نوعية العمل.

#### 6. دراسة (دعاء محمد عبد السلام سطوحى، 2020):<sup>1</sup>

**بعنوان دور الثقة التنظيمية في تعزيز الاستغراق الوظيفي،** حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور الثقة التنظيمية في تعزيز الاستغراق الوظيفي، تمثّل المجتمع المستهدف في العاملين بمؤسسات قطاع الإسمنت التي تقع داخل النطاق الجغرافي لمحافظة القاهرة، وتم بناء نموذج الدراسة باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عيّنة الدراسة والتي بلغت 384 مفردة، وُزعت على كافة المستويات الإدارية وتم الاعتماد على العيّنة العشوائية، كما تم استخدام بعض الأساليب في الدراسة منها أسلوب تحليل الانحدار البسيط ومعامل الارتباط البسيط. وقد توصلت الدراسة من خلال النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الثقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي.

#### 7. دراسة (عبد العزيز علي مرزوق وبشرى فاروق عبد المجيد العمالي، 2019):<sup>2</sup>

**بعنوان أثر الاستقامة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي،** دراسة تطبيقية على هيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ، حيث هدفت هذه الدراسة إلى فحص أثر الاستقامة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي، تمثّل المجتمع المستهدف في العاملين بهيئة التمريض في المستشفيات الحكومية، وتم بناء نموذج الدراسة باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عيّنة الدراسة والتي بلغت 362 مفردة، وتم الاعتماد على العيّنة العشوائية الطبقية، كما تم استخدام بعض الأساليب في الدراسة منها أسلوب تحليل العوامل، الانحدار البسيط، الارتباط المتعدد، أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA، معامل ارتباط بيرسون. وقد توصلت الدراسة من خلال النتائج إلى أنّ هناك علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الاستقامة التنظيمية والاستغراق الوظيفي، وجود تأثير إيجابي معنوي لأبعاد الاستقامة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي، وجود اختلافات معنوية بين آراء مفردات العيّنة اتجاه بعض أبعاد الاستقامة التنظيمية والاستغراق الوظيفي.

<sup>(1)</sup> دعاء محمد عبد السلام سطوحى، دور الثقة التنظيمية في تعزيز الاستغراق الوظيفي، دراسة تطبيقية على قطاع الإسمنت، مجلّة بحوث الشرق الأوسط، مصر، عدد 57، 2020، ص ص 99-116.

<sup>(2)</sup> عبد العزيز علي مرزوق، وبشرى فاروق عبد المجيد العمالي، أثر الاستقامة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي، دراسة تطبيقية على هيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ، مجلّة الدراسات التجارية المعاصرة، مصر، عدد 6، 2019، ص ص 185-222.

<https://www.researchgate.net/publication/353148387>

## 2-1-1-2 ثانيا: الدراسات العربية المتعلقة بمتغير الاستقامة التنظيمية

بعد التطرق لعرض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالمتغيرين المستقل والتابع مجتمعان؛ والمتمثلان في الاستقامة التنظيمية والاستغراق الوظيفي؛ سوف ننتقل إلى محطة ثانية وهي طرح الدراسات ذات العلاقة بالمتغير المستقل؛ المتمثل في الاستقامة التنظيمية؛ والتي تُبرز أهمها كآتي:

1. دراسة (يوسف حامد يوسف مناع، 2022):<sup>1</sup>

**بعنوان أثر الاستقامة التنظيمية على التميز التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين بالبنوك التجارية التابعة للقطاع العام،** حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الاستقامة التنظيمية بأبعادها الخمس (التفاؤل التنظيمي، الثقة التنظيمية، التعاطف، الأمانة والنزاهة، والتسامح) على التميز التنظيمي بأبعاده (القادة، العاملين، الإستراتيجية والهيكل التنظيمي)، تمثل المجتمع المستهدف في العاملين (الموظفين المصرفيين والإداريين) بالبنوك التجارية بمحافظة المنوفية، وتم بناء نموذج الدراسة باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي بلغت 320 مفردة، وتم الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة، كما تم استخدام بعض الأساليب في الدراسة منها أسلوب تحليل الارتباط، الانحدار المتعدد، مع اعتماد الباحث للمنهج الوصفي التحليلي. وقد توصلت الدراسة من خلال النتائج إلى أنّ هناك أثر معنوي موجب بين أبعاد الاستقامة التنظيمية والتميز التنظيمي، وكذلك مدة الخدمة والمستوى التعليمي.

2. دراسة (فاطمة ناظم محمود وأحمد علي حسن، 2022):<sup>2</sup>

**بعنوان علاقة التعاطف والنزاهة التنظيمية بالروحانية في مكان العمل، دراسة استطلاعية في دائرة صحة كركوك،** حيث هدفت هذه الدراسة إلى اختبار علاقة التعاطف والنزاهة التنظيمية مع الروحانية في مكان العمل، تمثل المجتمع المستهدف في العاملين بدائرة صحة كركوك، وتم بناء نموذج الدراسة باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي بلغت 204 مفردة، وتم الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة، كما تم استخدام بعض الأساليب في الدراسة منها أسلوب معامل ارتباط Spearman، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، مع اعتماد الباحثين للمنهج الوصفي التحليلي في استعراض البحث واختبار فرضياته. وقد توصلت الدراسة من خلال النتائج إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين التعاطف التنظيمي والنزاهة التنظيمية والروحانية.

(<sup>1</sup>) يوسف حامد يوسف مناع، أثر الاستقامة التنظيمية على التميز التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين بالبنوك التجارية التابعة للقطاع العام، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة ديروط، مصر،* 3، عدد 2، 2022، ص ص 1-42.

(<sup>2</sup>) فاطمة ناظم محمود، وأحمد علي حسن، علاقة التعاطف والنزاهة بالروحانية في مكان العمل، *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت (العراق)،* 18، عدد 59، 2022، ص ص 325-345.

3. دراسة (منى حسين والسيد طه، 2021):<sup>1</sup>

بعنوان دور الاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأبوية ومخرجات الوظيفية بالجامعات المصرية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى تطبيق القيادة الأبوية، مستوى الاستقامة التنظيمية، مستوى المخرجات الوظيفية، نوع وقوة العلاقة بين القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية، نوع وقوة العلاقة بين القيادة الأبوية والاستقامة التنظيمية، نوع وقوة العلاقة بين القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية، وتمثل المجتمع المستهدف في أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية والخاصة، وتم بناء نموذج الدراسة باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي بلغت 339 مفردة بالجامعات الحكومية و268 مفردة بالجامعات الخاصة، كما تم استخدام بعض الأساليب في الدراسة منها أسلوب تحليل الارتباط، الانحدار المتعدد، تحليل المسار، التحليل العاملي التوكيدي، اختبار F واختبار T، باستخدام البرنامج الإحصائي AMOS، مع اعتماد الباحثين للمنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت الدراسة من خلال النتائج إلى وجود مستوى مرتفع من القيادة الأبوية والاستقامة التنظيمية، مستوى متوسط من المخرجات الوظيفية، وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأبوية والاستقامة التنظيمية، وبين القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية، بين الاستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية، ووجود علاقة غير مباشرة بين القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية من خلال الاستقامة التنظيمية.

4. دراسة (سوزان بكر ونجوى كشكوشة، 2021):<sup>2</sup>

بعنوان الدور الوسيط للاستقامة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والرفاهية الذاتية للعاملين بجامعة الأزهر، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الجديرة بالثقة والاستقامة التنظيمية في دعم وتعزيز الرفاهية الذاتية، وذلك من خلال التعرف على طبيعة وقوة العلاقة بين متغيرات الدراسة، واختبار الدور الوسيط للاستقامة التنظيمية في العلاقة بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والرفاهية الذاتية، تمثل المجتمع المستهدف في العاملين الإداريين في جامعة الأزهر، وتم بناء نموذج الدراسة باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي بلغت 376 مفردة، كما تم استخدام بعض الأساليب في الدراسة منها أسلوب تحليل الارتباط، الانحدار المتعدد، تحليل المسار، التحليل العاملي التوكيدي، باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، (AMOS23)، مع اعتماد الباحثين للمنهج الوصفي التحليلي.

<sup>(1)</sup> منى حسين والسيد طه، دور الاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأبوية ومخرجات الوظيفية بالجامعات المصرية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، مصر، عدد 4، 2021، ص 501-572.

<sup>(2)</sup> سوزان بكر ونجوى كشكوشة، الدور الوسيط للاستقامة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والرفاهية الذاتية للعاملين بجامعة الأزهر، المجلة العلمية للبحوث التجارية، مصر، عدد 4، 2021، ص 705-759.

وقد توصلت الدراسة من خلال النتائج إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، السلوك الأخلاقي) في كل من الرفاهية الذاتية والاستقامة التنظيمية، عدم وجود تأثير معنوي لبعد المعالجة المتوازنة للمعلومات في كل منهما، ووجود تأثير معنوي لأبعاد الاستقامة التنظيمية (التسامح، النزاهة، النفاؤل، والتعاطف) في الرفاهية الذاتية، عدم وجود تأثير معنوي لبعد الثقة في الرفاهية الذاتية، تتوسط الاستقامة التنظيمية جزئياً العلاقة التأثيرية بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والرفاهية الذاتية.

#### 5. دراسة (إيمان بن محمد، 2021):<sup>1</sup>

بعنوان دور القيادة الإستراتيجية في تفعيل الاستقامة التنظيمية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الارتباط والأثر بين القيادة الإستراتيجية بأبعادها على الاستقامة التنظيمية، تمثل المجتمع المستهدف في العاملين الإداريين في بعض جامعات الشرق الجزائري، وتم بناء نموذج الدراسة باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي بلغت 70 مفردة، كما تم استخدام بعض الأساليب في الدراسة منها أسلوب تحليل الارتباط، الانحدار المتعدد، اختبار T باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS21)، مع اعتماد الباحثة للمنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت الدراسة من خلال النتائج إلى وجود علاقات ارتباطية وعلاقة تأثير بين القيادة الإستراتيجية والاستقامة التنظيمية.

#### 6. دراسة (سالم حيدر وأحمد جبار، 2021):<sup>2</sup>

بعنوان دور الاستقامة التنظيمية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى قياس دور الاستقامة التنظيمية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية، تمثل المجتمع المستهدف الأطباء في مستشفى الصدر ميسان، وتم بناء نموذج الدراسة باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي بلغت 127 مفردة، كما تم استخدام بعض الأساليب في الدراسة منها أسلوب تحليل الانحدار، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار (T-Test) باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS21)، مع اعتماد الباحثين للمنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت الدراسة من خلال النتائج إلى وجود علاقات ارتباطية قوية وطرديّة بين متغيرات الدراسة.

<sup>(1)</sup> إيمان بن محمد، دور القيادة الإستراتيجية في تفعيل الاستقامة التنظيمية، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، جامعة محمد بوضياف المسيلة (الجزائر)، 6، عدد 2، 2021، ص ص 97-110.

<sup>(2)</sup> سالم حيدر وأحمد جبار، دور الاستقامة التنظيمية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية، مجلة الريادة للمال والأعمال، جامعة النهدين (العراق)، 2، عدد 3، 2021، ص ص 39-58.

## 2-1-1-3 ثالثا: الدراسات العربية المتعلقة بمتغير الاستغراق الوظيفي

بعد التطرق لعرض الدراسات السابقة والمتعلقة بالمتغير المستقل؛ المتمثل في الاستقامة التنظيمية؛ سوف نتقل إلى محطة ثالثة وهي طرح الدراسات ذات العلاقة بالمتغير التابع؛ المتمثل في الاستغراق الوظيفي؛ والتي تُبرز أهمها كالتالي:

1. دراسة (أحمد تي، بوبكر نعرورة، وغربي عادل، 2021):<sup>1</sup>

بعنوان أثر الالتزام التنظيمي في الاستغراق الوظيفي لدى المؤسسة الاقتصادية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر الالتزام التنظيمي في الاستغراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة لدى العاملين، وتحديد مستوى كل منهما، حيث تمثل المجتمع المستهدف في العاملين بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة الوادي، وتم بناء نموذج الدراسة باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي بلغت 39 مفردة، كما تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS25، مع اعتماد الباحثين للمنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت الدراسة من خلال النتائج إلى وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الالتزام والاستغراق في المؤسسة محل الدراسة، وكذا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لعامل السن والخبرة المهنية.

2. دراسة (أحمد تي، وبوبكر نعرورة، 2021):<sup>2</sup>

بعنوان أثر جودة الحياة الوظيفية على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر جودة الحياة الوظيفية في الاستغراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة (الحماس، الإخلاص، والانغماس) لدى العاملين، وتحديد مستوى كل منهما، حيث تمثل المجتمع المستهدف في العاملين بمؤسسة سونلغاز بالوادي، وتم بناء نموذج الدراسة باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي بلغت 52 مفردة، كما تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS25)، مع اعتماد الباحثين للمنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت الدراسة من خلال النتائج إلى وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، وكذا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لعامل السن والخبرة المهنية.

<sup>(1)</sup> أحمد تي، بوبكر نعرورة، وعادل غربي، أثر الالتزام التنظيمي في الاستغراق الوظيفي لدى المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة الوادي (الجزائر)، 14، عدد 1، 2021، ص 391-406.

<sup>(2)</sup> أحمد تي، وبوبكر نعرورة، أثر جودة الحياة الوظيفية على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية، *Revue Algérienne d'Economie de gestion*، جامعة الوادي (الجزائر)، 1، عدد 15، 2021، ص 101-119.

3. دراسة (محمد السيد إمام وآخرون، 2019):<sup>1</sup>

بعنوان أثر التدوير الوظيفي على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركات السياحة المصرية: الدور الوسيط للاستغراق الوظيفي، حيث هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر التدوير الوظيفي على مستوى الالتزام التنظيمي في ظل وجود الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط، تمثل المجتمع المستهدف في العاملين في مؤسسات السياحة المصرية، وتم بناء نموذج الدراسة باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي بلغت 480 مفردة، منها 421 قابلة للتحليل، كما تم استخدام بعض الأساليب في الدراسة منها أسلوب تحليل الانحدار، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، تحليل المسار، مؤشرات المطابقة، باستخدام البرامج الإحصائية: (Irtpro V.4.1)، (SAS 9.1)، (Amos21)، مع اعتماد الباحث للمنهج الوصفي التحليلي. وقد توصلت الدراسة من خلال النتائج إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للتدوير الوظيفي على الالتزام والاستغراق الوظيفي، وأن الاستغراق الوظيفي يتوسط العلاقة جزئياً بين التدوير الوظيفي والالتزام التنظيمي للعاملين.

4. دراسة (صالح بن علي القرني، 2020):<sup>2</sup>

بعنوان الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي لقيادة المدارس، تمثل المجتمع المستهدف في المعلمين بالمدارس الأهلية بمحافظة جدة، وتحديد دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط في هذه العلاقة، وتم بناء نموذج الدراسة باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي بلغت 367 مفردة، كما تم استخدام بعض الأساليب في الدراسة منها نمذجة المعادلات، تحليل المسار، باستخدام البرنامج الإحصائي (AMOS25)، مع اعتماد الباحث للمنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت الدراسة من خلال النتائج أن قادة المدارس يميلون إلى ممارسة القيادة الخادمة بصورة عالية، مستوى الدعم التنظيمي لدى المعلمين متوسط؛ ودرجات عالية من الاستغراق الوظيفي لديهم، وجود علاقات ارتباطية طردية بين سلوكيات القيادة الخادمة لدى قادة المدارس والاستغراق الوظيفي، يأتي في الترتيب الاستغراق الوجداني، الاستغراق السلوكي، ثم الاستغراق الإدراكي، كما يرتبط الدعم التنظيمي المدرك إيجاباً مع القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي بأبعاده على الترتيب: الاستغراق الوجداني، الاستغراق السلوكي، ثم الاستغراق الإدراكي بعلاقة عالية، متوسطة، ثم ضعيفة، ويتوسط الدعم التنظيمي المدرك جزئياً العلاقة بين بعد مساعدة الأفراد على التطور والنجاح والاستغراق الوجداني، ويتوسط كلياً العلاقة بين بعد وضع الأفراد في الأولوية والاستغراق الوجداني.

<sup>(1)</sup> محمد السيد إمام، تقي محروس فهمي، وهبة الله علي جعفر، أثر التدوير الوظيفي على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركات السياحة المصرية، الدور الوسيط للاستغراق الوظيفي، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات (مصر)، 3، عدد 2، 2019، ص ص 17-1.

<sup>(2)</sup> صالح بن علي القرني، الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة (السعودية)، 61، عدد 2، 2020، ص ص 295-368.

## 2-1-1-4 رابعا: الدراسات العربية المتعلقة بمتغير الالتزام التنظيمي

بعد التطرق لعرض الدراسات السابقة والمتعلقة بالمتغير التابع؛ المتمثل في الاستغراق الوظيفي؛ سوف نتقل إلى محطة رابعة وهي طرح الدراسات ذات العلاقة بالمتغير الوسيط؛ المتمثل في الالتزام التنظيمي؛ والتي نُبرز أهمها كالآتي:

1. دراسة (محمود بولصباغ وآخرون، 2022):<sup>1</sup>

بعنوان أثر الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين نمط القيادة والأداء الوظيفي، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر نمط القيادة على الأداء الوظيفي من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط، تمثل المجتمع المستهدف في العاملين بمستشفى مغلاوي بميلة، وتم بناء نموذج الدراسة باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي بلغت 86 مفردة، كما تم استخدام بعض الأساليب في الدراسة منها أسلوب تحليل الانحدار المتعدد، تحليل المسار، مؤشرات المطابقة، باستخدام البرامج الإحصائية: (SPSS23)، (AMOS21)، مع اعتماد الباحث للمنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت الدراسة من خلال النتائج إلى وجود أثر إيجابي على الأداء الوظيفي والالتزام التنظيمي، وجود أثر إيجابي للالتزام التنظيمي على الأداء، تقليل قوة العلاقة بين نمط القيادة والأداء الوظيفي عند إدخال الالتزام التنظيمي في النموذج.

2. دراسة (هاني فتحي عبد اللاه، 2022):<sup>2</sup>

بعنوان الدور الوسيط لرأس المال النفسي الإيجابي في العلاقة بين القيادة الناعمة والالتزام التنظيمي، حيث هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الدور الوسيط لرأس المال النفسي الإيجابي في العلاقة بين القيادة الناعمة والالتزام التنظيمي، تمثل المجتمع المستهدف في العاملين في بنوك القطاع العام التجارية (الأهلي، مصر، والقاهرة)، وتم بناء نموذج الدراسة باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي بلغت 257 مفردة، منها 231 قابلة للتحليل، كما تم استخدام بعض الأساليب في الدراسة منها نموذج المعادلات الهيكلية، باستخدام البرامج الإحصائية: (SPSS23)، (AMOS23)، مع اعتماد الباحث للمنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت الدراسة من خلال النتائج إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين أبعاد الدراسة (القيادة الناعمة، رأس المال النفسي الإيجابي، الالتزام التنظيمي)، وجود تأثير معنوي مباشر للقيادة الناعمة على الالتزام التنظيمي من خلال رأس المال النفسي الإيجابي (دور الوساطة الجزئية)، وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الناعمة (التواصل والاتصال، العمل كفريق، التخطيط والتنظيم، الذكاء العاطفي، التفكير الناقد، إدارة الأزمات)، في رأس المال

<sup>(1)</sup> محمود بولصباغ، طارق بلحاج، وفريد كورتل، أثر الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين نمط القيادة والأداء الوظيفي، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة (الجزائر)، 8، عدد 1، 2022، ص ص 289-310.

<sup>(2)</sup> هاني فتحي عبد اللاه، الدور الوسيط لرأس المال النفسي الإيجابي في العلاقة بين القيادة الناعمة والالتزام التنظيمي، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط (مصر)، 3، عدد 2، 2022، ص ص 1286-1228.

النفسي بأبعاده (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، المرونة)، ووجود تأثير معنوي إيجابي لرأس المال النفسي الإيجابي على الالتزام التنظيمي.

### 3. دراسة (حمزة معري، 2022):<sup>1</sup>

بعنوان تحليل مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الجزائرية للمياه بغرداية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى الالتزام التنظيمي وأبعاده، وكذا معرفة الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي لديهم باختلاف الجنس والسن تمثل المجتمع المستهدف في العاملين بمؤسسة الجزائرية للمياه بغرداية، وتم بناء نموذج الدراسة باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي بلغت 91 مفردة، كما تم استخدام بعض الأساليب في الدراسة كالمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار (T-TEST) باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS19)، مع استخدام مقياس (ماير، ألان وسميث)، مع اعتماد الباحث للمنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت الدراسة من خلال النتائج إلى أنّ الالتزام التنظيمي وأبعاده كان متوسطاً، وأنّه لا توجد فروق في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغيري الجنس والسن.

### 4. دراسة (خليل اسماعيل ماضي وسها عمر البشيشي، 2020):<sup>2</sup>

بعنوان الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في أثر جودة الحياة الوظيفية على السمعة التنظيمية الفلسطينية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والسمعة التنظيمية الفلسطينية، تمثل المجتمع المستهدف في العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني، وتم بناء نموذج الدراسة باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة (عينة عشوائية طبقية) والتي بلغت 373 مفردة، منها 333 قابلة للتحليل، كما تم استخدام بعض الأساليب في الدراسة منها نمذجة المعادلات، تحليل المسار، باستخدام البرنامج الإحصائي (AMOS21) المدعم ببرنامج (SPSS23)، مع اعتماد الباحثين للمنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت الدراسة من خلال النتائج أنّ درجة توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية كانت بدرجة كبيرة بوزن نسبي (66.16%)، بعد المشاركة في اتخاذ القرارات (73.65%)، بعد المكافآت والرواتب (58.51%)، مستوى السمعة التنظيمية درجة موافقة كبيرة (65.56%)، بعد المسؤولية الاجتماعية (68.46%)، في حين بعد الأداء بوزن نسبي (63.63%)، مستوى الالتزام التنظيمي بدرجة كبيرة (69.04%)، حيث جاء على الترتيب الالتزام العاطفي في المرتبة الأولى (70.93%)، الالتزام الاستمراري في المرتبة الثانية (66.91%)، ووجود تأثير معنوي لجودة الحياة

<sup>(1)</sup> حمزة معري، تحليل مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الجزائرية للمياه بغرداية، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المركز الجامعي أمين العقال الحاج موسى أق أخموك (تامنغست)، 11، عدد 2، 2022، ص ص 685-704.

<sup>(2)</sup> خليل اسماعيل ماضي، وسها عمر البشيشي، الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في أثر جودة الحياة الوظيفية على السمعة التنظيمية الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة غزة (فلسطين)، 28، عدد 4، 2020، ص ص 20-47.

الوظيفية على السمعة التنظيمية)، ويتوسط الالتزام التنظيمي جزئياً العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية، والسمعة التنظيمية.

## 2-1-2 المطلب الثاني: الدراسات السابقة العلمية باللّغة الأجنبية

حيث قمنا بتقسيم الدراسات الأجنبية إلى أربعة أجزاء، الجزء الأول متعلق بعرض الدراسات التي تطرقت إلى المتغير المستقل والمتغير التابع معاً والمتمثلين في الاستقامة التنظيمية والاستغراق الوظيفي، الجزء الثاني متعلق بعرض الدراسات التي تطرقت إلى المتغير المستقل المتمثل في الاستقامة التنظيمية، الجزء الثالث متعلق بعرض الدراسات التي تطرقت إلى المتغير الوسيط المتمثل في الالتزام التنظيمي، في حين تمّ تدعيم الدراسات السابقة بالدراسات التي تناولت العلاقة بين أحد أبعاد المتغير المستقل بالمتغير التابع أو الوسيط، والتي يتم تفصيلها كالآتي:

### 2-1-2-1 أولاً: الدراسات الأجنبية المتعلقة بمتغيري الاستقامة التنظيمية والاستغراق الوظيفي

سوف يتم عرض هذه الدراسات حسب متغيري الاستقامة والاستغراق الوظيفي، ونظراً لنقص الدراسات التي تطرقت لدراسة المتغيرين معاً، لجأنا للدراسات التي لها علاقة بالمتغير المستقل (الاستقامة) أو أحد أبعاده مع متغيري الاستغراق الوظيفي أو الالتزام التنظيمي، والتي يتم عرضها كالآتي:

#### 1. دراسة (Henry C. Y، 2022):<sup>1</sup>

بعنوان دراسة مستقبلية لمدة سنة حول الاستقامة التنظيمية (الامتنان، اللطف، الرعاية، والمغفرة)، الرفاهية، والالتزام التنظيمي، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد آثار الاستقامة التنظيمية على نتائج العاملين في المؤسسة محل الدراسة، وكذا تقييم بعض السلوكيات كالاستقامة التنظيمية، الرضا عن الحياة، رأس المال النفسي (كوسيط)، إعادة التقييم المعرفي (كوسيط)، الازدهار، الالتزام العاطفي، والأداء السياقي، كنتائج، تمثل المجتمع المستهدف في معلمي المدارس الابتدائية والثانوية في هونغ كونغ، وتم بناء نموذج الدراسة باستخدام الاستبانة الالكترونية كأداة لجمع البيانات من عيّنة الدراسة والتي بلغت 444 مفردة، كما تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية، كالنمذجة بالمعادلات الهيكلية باستخدام البرنامج الإحصائي (AMOS)، (SPSS)، (Process Macro)، مع اعتماد الباحث للمنهج الوصفي التحليلي.

حيث توصلت الدراسة من خلال النتائج إلى أن إعادة التقييم المعرفي ورأس المال النفسي لعبا وسيطين متتاليين للعلاقات بين أبعاد الاستقامة التنظيمية، ومؤشرات الرفاهية والالتزام التنظيمي، كذلك بالنسبة للامتنان، اللطف، والمغفرة ثبت أنّهم تأثيرات مباشرة إيجابية على الرضا عن الحياة، والالتزام العاطفي، من خلال إعادة التقييم المعرفي، وجود آثار مباشرة إيجابية للاستقامة التنظيمية على إعادة التقييم المعرفي بعد ثلاثة أشهر، والتي بدورها كان

<sup>1</sup>Henry C. Y Ho et al., « Being Virtuous Together: A One-Year Prospective Study on Organizational Virtuousness, Well-Being, and Organizational Commitment », *Applied Research in Quality of Life*, 11 août 2022, PP 1-22. <https://doi.org/10.1007/s11482-022-10094-4>.

لها تأثير إيجابي مباشر على رأس المال النفسي بعد عام، وجود آثار مباشرة إيجابية لرأس المال النفسي على الرضا عن الحياة، الالتزام العاطفي، الازدهار، والأداء السياقي بعد عام.

## 2. دراسة (Hyo Jung, 2022):<sup>1</sup>

بعنوان الربط بين الاستقامة التنظيمية (التفائل، التعاطف، الثقة، المغفرة، والنزاهة)، الاستغراق الوظيفي، وسلوك المواطنة التنظيمية، الدور الوسيط للعوامل الفردية والتنظيمية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد آثار الاستقامة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، والتحقق من الوساطة على المستوى الفردي والتنظيمي، تمثل المجتمع المستهدف في العاملين بفندق في كوريا الجنوبية، وتم بناء نموذج الدراسة باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي بلغت 353 مفردة قابلة للتحليل (استبانة) من بين 500 استبانة موزعة؛ و 451 استبانة مسترجعة، كما تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية، منها نمذجة المعادلات الهيكلية بواسطة البرنامج الإحصائي (Smart PLS3)، مع اعتماد الباحث للمنهج التجريبي (دراسة تجريبية). حيث توصلت الدراسة من خلال النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين الاستقامة التنظيمية والاستغراق الوظيفي، وجود أثر معنوي للاستغراق الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية، وجود أثر غير مباشر للاستقامة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية من خلال الاستغراق الوظيفي.

## 3. دراسة (Jun-Chul, 2022):<sup>2</sup>

بعنوان إنشاء مؤسسة مستدامة الأداء المرتفع من خلال العدالة الإجرائية: دور الوساطة المزدوج للثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير الوساطة المزدوج للثقة التنظيمية (OT) والالتزام التنظيمي (OC)، كذلك دراسة العلاقة بين العدالة الإجرائية (PJ) والاستغراق الوظيفي، تمثل المجتمع المستهدف في العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في جمهورية كوريا، وتم بناء نموذج الدراسة باستخدام الاستبانة الورقية والالكترونية، كأداة لجمع البيانات بانتظام من عينة الدراسة والتي بلغت 366 مفردة قابلة للتحليل (استبانة) من بين 370 استبانة موزعة، كما تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية، منها نمذجة المعادلات الهيكلية بواسطة البرنامج الإحصائي (AMOS22)، (SPSS25)، مع اعتماد الباحث للمنهج التجريبي (دراسة تجريبية).

<sup>(1)</sup>Hyo Jung Sun et Hye Hyun Yoon, « **Linking Organizational Virtuousness, Engagement, and Organizational Citizenship Behavior: The Moderating Role of Individual and Organizational Factors** », *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 46, n° 5, (juin 2022): PP 879-904. <https://doi.org/10.1177/1096348020963701>.

<sup>(2)</sup>Jun-Chul Ha et Jun-Woo Lee, « **Realization of a Sustainable High-Performance Organization through Procedural Justice: The Dual Mediating Role of Organizational Trust and Organizational Commitment** », *Sustainability*, 14, n° 3, (23 janvier 2022), PP 1-17. <https://doi.org/10.3390/su14031259>.

حيث توصلت الدراسة من خلال النتائج إلى وجود أثر إيجابي للعدالة الإجرائية على الثقة التنظيمية؛ الالتزام التنظيمي؛ والاستغراق الوظيفي، وجود أثر إيجابي كبير للثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي دون الاستغراق الوظيفي، وجود أثر إيجابي للالتزام التنظيمي على الاستغراق الوظيفي؛ في حين أنّ الثقة التنظيمية لم تؤثر على الاستغراق، وجود وساطة ذات أثر للالتزام التنظيمي على العلاقة بين العدالة الإجرائية و الاستغراق الوظيفي؛ على عكس الثقة التنظيمية لم تلعب دور الوساطة بين المتغيرين سالف الذكر، كما تجدر الإشارة إلى أنّ هذه الدراسة أجريت تزامنا مع تفشي فيروس كوفيد19.

## 2-2-1-2 ثانيا: الدراسات الأجنبية المتعلقة بمتغير الاستقامة التنظيمية

### 1. دراسة (Mohammad M، 2023):<sup>1</sup>

بعنوان أثر الاستقامة التنظيمية بأبعادها(التفاؤل، النزاهة، الثقة، التسامح، والتعاطف) على سلوك المواطنة التنظيمية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الاستقامة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، تمثّل المجتمع المستهدف في العاملين (التخصصات الطبية والتمريض) في القطاع الصحي بالأردن في عمان، وتم بناء نموذج الدراسة باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عيّنة الدراسة والتي بلغت 338 مفردة، كما تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية، كالنمذجة بالمعادلات الهيكلية باستخدام البرنامج الإحصائي (AMOS)، مع اعتماد الباحث للمنهج الوصفي التحليلي.

حيث توصلت الدراسة من خلال النتائج إلى وجود تأثير إيجابي كبير للاستقامة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع الصحة.

### 2. دراسة (Ali Abdulhassan، 2022):<sup>2</sup>

بعنوان دور الاستقامة التنظيمية(التفاؤل، النزاهة، الثقة، التسامح، والرحمة) في تعزيز سلوك العمل الاستباقي، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور الاستقامة التنظيمية كمتغير مستقل وتأثيره على سلوك العمل الاستباقي، تمثّل المجتمع المستهدف في العاملين في مصنع الاسمنت بكريلاء في العراق، وتم بناء نموذج الدراسة باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عيّنة الدراسة والتي بلغت 281 مفردة (قابلة للتحليل)، كما تم استخدام بعض الأساليب في الدراسة منها نمذجة المعادلات الهيكلية، الإحصاءات الوصفية، تحليل الارتباط،

<sup>(1)</sup>Mohammad M. Taamneh, Lana M. Mhilan, et Manaf Al-Okaily, « **The Effect of Organizational Virtuousness on the Organizational Citizenship Behavior, Evidence from Jordanian Health Sector**, Cham: Springer International Publishing, 2023, PP 375–389. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-17746-0\\_31](https://doi.org/10.1007/978-3-031-17746-0_31).

<sup>(2)</sup>Ali Abdulhassan Abbas, « **The Role of Organizational Virtuousness in Reinforcement Proactive Work Behavior** », *Management of Organizations: Systematic Research* 87, n° 1, (1 juin 2022), PP 1–20, <https://doi.org/10.2478/mosr-2022-0001>.

تحليل الانحدار البسيط والمتعدد باستخدام البرنامج الإحصائي (AMOS)، مع اعتماد الباحث للمنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت الدراسة من خلال النتائج إلى وجود تأثير كبير للاستقامة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي في المؤسسة محل الدراسة، ووجود تأثير أخلاقي إيجابي.

### 3. دراسة (Julia، 2021):<sup>1</sup>

أطروحة دكتوراه بعنوان ممارسات الاستقامة التنظيمية وعلاقتها بالرفاهية النفسية؛ مواقف وسلوكيات

العاملين، حيث هدفت هذه الدراسة والمتكونة في الأصل من ثلاث دراسات (03) فرعية إلى:

- الدراسة الفرعية الأولى: هدفت إلى تحديد العلاقات بين متغيرات الدراسة، إضافة إلى تطوير أداة متكاملة وصالحة لقياس ممارسات الاستقامة التنظيمية، ومن أجل دراسة صلاحية هذه الأداة قام الباحث بصياغة فرضية مفادها أنه سيقدم مساهمة كبيرة في التنبؤ بالرضا الوظيفي والالتزام العاطفي، في ظل مناخ السلامة النفسية والاجتماعية؛
  - الدراسة الفرعية الثانية: هدفت إلى تحديد أثر الاستقامة التنظيمية على الرفاهية النفسية من خلال رأس المال النفسي كمتغير وسيط؛
  - الدراسة الفرعية الثالثة: هدفت إلى تحديد أثر الاستقامة التنظيمية على سلوكيات المواطنة اتجاه المؤسسة ونية البقاء من خلال الملاءمة (الفرد - المؤسسة) كمتغير وسيط.
- حيث تمثل المجتمع المستهدف في العاملين الفرنسيين بالقطاعات العامة والخاصة، وتم بناء نموذج الدراسة باستخدام الاستبانة الالكترونية، الورقية، الهاتفية كأدوات لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي بلغت 283 مفردة بالنسبة للدراسة الأولى، 400 مفردة بالنسبة للدراسة الثانية، و290 مفردة بالنسبة للدراسة الثالثة، كما تم استخدام بعض الأساليب في الدراسة منها نمذجة المعادلات الهيكلية، الإحصاءات الوصفية، تحليل الارتباط، تحليل الانحدار... باستخدام البرنامج الإحصائي (AMOS25)، مع اعتماد الباحث للمنهج الوصفي التحليلي.
- وقد توصلت الدراسة من خلال النتائج إلى وجود علاقات إيجابية بين مختلف السلوكيات (الالتزام العاطفي، الرضا الوظيفي، المناخ الصحي)، وجود أثر إيجابي بين الاستقامة التنظيمية والرفاهية النفسية (الرضا الوظيفي، النمو المهني، التوازن بين العمل والحياة) من خلال رأس المال النفسي الذي يلعب دور الوساطة، وجود أثر إيجابي بين الاستقامة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية (نية البقاء) في ظل الملاءمة (الفرد - المؤسسة) كمتغير وسيط.

<sup>(1)</sup> Julia Aubouin Bonnaventure, "Les Pratiques Organisationnelles Vertueuses (POV), De Leur Conceptualisation à Leur Opérationnalisation et à l'étude de Leurs Relations Avec Le Bien-Être Psychologique, Les Attitudes et Les Comportements Des Travailleurs, These de doctorat, Université De Tours, 2021, PP 1-305. <https://www.theses.fr/2021TOUR2006>.

4. دراسة (Remy ، 2020):<sup>1</sup>

بعنوان الاستقامة التنظيمية(التفاؤل، النزاهة، الثقة، التسامح، والرحمة)، الرفاهية الذاتية، والأداء الوظيفي دراسة مقارنة بين فرنسا واليابان حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والرفاهية الذاتية، والأداء الوظيفي للعاملين، تمثل المجتمع المستهدف في العاملين والمدبرين الفرنسيين واليابانيين في المؤسسات المحلية، وتم بناء نموذج الدراسة باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي بلغت 208 مفردة(بالنسبة للعاملين اليابانيين)، و273 مفردة(بالنسبة للعاملين الفرنسيين)، كما تم استخدام بعض الأساليب في الدراسة منها نمذجة المعادلات الهيكلية، باستخدام البرنامج الإحصائي (AMOS24)، مع اعتماد الباحث للمنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت الدراسة من خلال النتائج إلى وجود اختلاف بين العاملين الفرنسيين واليابانيين في مفاهيم الاستقامة التنظيمية، حيث تعتبر الاستقامة مصدرا للأداء الوظيفي بالنسبة للعاملين الفرنسيين، الرفاهية الذاتية أكثر أهمية نسبيا في اليابان، ذات تأثير إيجابي نظرا لارتباطها بالاستقامة التنظيمية، بالنسبة للعاملين اليابانيين توجد وساطة جزئية بين الرفاهية الذاتية الإيجابية والاستقامة التنظيمية على الأداء الوظيفي، ترتبط الاستقامة التنظيمية ارتباطا إيجابيا بالرفاهية الذاتية والأداء، بالنسبة للعاملين الفرنسيين ترتبط الاستقامة التنظيمية ارتباطا إيجابيا بالرفاهية الذاتية والأداء، بدون تأثير وساطة.

5. دراسة (Rabia، 2020):<sup>2</sup>

بعنوان تأثير الاستقامة التنظيمية(التفاؤل، النزاهة، الثقة، التسامح، والرحمة) على الروحانية في مكان العمل: الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والروحانية في مكان العمل من خلال الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط، تمثل المجتمع المستهدف في العاملين في قطاع الاتصالات السلوكية واللاسلكية بباكستان، وتم بناء نموذج الدراسة باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي بلغت 250 مفردة من بينها 180 قابلة للتحليل(استبانة)، كما تم استخدام بعض الأساليب في الدراسة منها تقنية إحصائية لهايز (Hayes' Process macro)، نمذجة المعادلات الهيكلية، الإحصاءات الوصفية، تحليل الارتباط، تحليل الانحدار البسيط والمتعدد باستخدام البرنامج الإحصائي (AMOS)، مع اعتماد الباحث للمنهج الوصفي التحليلي.

<sup>(1)</sup>Remy Magnier-Watanabe et al., « **Organizational Virtuousness, Subjective Well-Being, and Job Performance: Comparing Employees in France and Japan** », *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 12, n° 2, (23 mars 2020), PP 115-138. <https://doi.org/10.1108/APJBA-10-2019-0210>.

<sup>(2)</sup>Rabia Naseem, Quratulain Akhtar, et Mamoon Akram, « **Impact of Organizational Virtuousness on Workplace Spirituality with the Mediating Role of Perceived Organizational Support** », *Journal of Management and Research*, 7, n° 2, (30 décembre 2020), PP 75-103. <https://doi.org/10.29145/jmr/72/070203>.

وقد توصلت الدراسة من خلال النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقامة التنظيمية والروحانية في مكان العمل، كذلك يلعب الدعم التنظيمي المدرك دور الوساطة الجزئية بين الاستقامة التنظيمية والروحانية في مكان العمل.

#### 6. دراسة (Remy, 2017):<sup>1</sup>

بعنوان الاستقامة التنظيمية والأداء الوظيفي ودور السعادة عند اليابانيين، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر السعادة (الرفاهية الذاتية) على العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين، تمثل المجتمع المستهدف في المديرين اليابانيين وموظفي المؤسسات المحلية في قطاع الصناعات، وتم بناء نموذج الدراسة باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي بلغت 208 مفردة، وتم استعمال مقياس يحتوي على خمسة عشر (15) سؤالاً لتقييم تصورات المستجيبين حول الاستقامة التنظيمية (النزاهة، التسامح، التعاطف، التفاؤل، والثقة) المتعلقة بمؤسستهم، واستعمال سؤالين لقياس السعادة (الرفاهية الذاتية)، وثمانية أسئلة للأداء الوظيفي، كما تم استخدام بعض الأساليب في الدراسة منها اختبار (Harman's single-factor test)، نموذج المعادلات الهيكلية، الإحصاءات الوصفية، تحليل الارتباط، تحليل الانحدار البسيط والمتعدد باستخدام البرنامج الإحصائي (AMOS)، مع اعتماد الباحث للمنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت الدراسة من خلال النتائج إلى وجود وساطة جزئية بين الاستقامة التنظيمية والأداء الوظيفي من خلال الرفاهية الإيجابية، وأن الاستقامة التنظيمية تؤثر على الأداء الوظيفي، بشكل عام هناك تقييم إيجابي من طرف الموظفين اليابانيين اتجاه استقامة مؤسستهم.

#### 2-1-2-3 ثالثاً: الدراسات الأجنبية المتعلقة بمتغير الاستغراق الوظيفي

#### 1. دراسة (Tiiu, 2022):<sup>2</sup>

بعنوان العلاقات بين التمكين النفسي، إعادة تصميم الوظيفة، الدور الوسيط للاستغراق الوظيفي، حيث هدفت هذه الدراسة إلى اختبار الوساطة للاستغراق الوظيفي في العلاقة بين التمكين النفسي وإعادة تصميم الوظيفة، كذلك تحديد العلاقات بين متغيرات الدراسة، حيث تمثل المجتمع المستهدف في العاملين في عدة قطاعات عامة وخاصة في استونيا، وتم بناء نموذج الدراسة باستخدام الاستبانة، كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي بلغت 378 مفردة قابلة للتحليل من بين 450 استبانة موزعة، كما تم تحليل البيانات باستخدام بعض الأساليب الإحصائية بواسطة البرنامج الإحصائي AMOS، نموذج المعادلات الهيكلية (SEM)، التحليل

<sup>(1)</sup>Remy Magnier-Watanabe et al., « **Organizational Virtuousness and Job Performance in Japan: Does Happiness Matter?** », *International Journal of Organizational Analysis*, 25, n° 4, (4 septembre 2017), PP 628-646. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2016-1074>.

<sup>(2)</sup>Tiiu Kamdron and Liina Randmann, “**Relationships Between Psychological Empowerment and Job Crafting: The Mediating Role of Job Involvement**,” *Journal of Organizational Psychology*, 22, no. 2, (May 26, 2022), PP 31-46. <https://doi.org/10.33423/jop.v22i2.5170>.

العاملية الاستكشافية (EFA)، التحليل العاملي التوكيدي (CFA)، مع اعتماد الباحث للمنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت الدراسة من خلال النتائج إلى وجود وساطة جزئية للاستغراق الوظيفي في العلاقة بين التمكين النفسي وإعادة تصميم الوظيفة، وجود علاقة إيجابية بين التمكين النفسي؛ وإعادة تصميم الوظيفة، وجود ارتباط إيجابي بين الاستغراق؛ وإعادة تصميم الوظيفة، وجود علاقة إيجابية بين التمكين والاستغراق.

## 2. دراسة (D, 2021):<sup>1</sup>

بعنوان فحص الدور الوسيط للاستغراق الوظيفي، الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي للقادة الأكاديميين، في تحقيق الذات، حيث هدفت هذه الدراسة إلى اختبار الوساطة للاستغراق الوظيفي (JI) في العلاقات بين تحقيق الذات (SA) والالتزام التنظيمي (OC)؛ وبين تحقيق الذات (SA) والرضا الوظيفي (JS)، اختبار الوساطة للرضا الوظيفي (JI) في العلاقات بين تحقيق الذات (SA) والالتزام التنظيمي (OC)؛ وبين تحقيق الذات (SA) والاستغراق الوظيفي (JI)، اختبار الوساطة للالتزام التنظيمي (OC) في العلاقات بين تحقيق الذات (SA) والاستغراق الوظيفي (JI)؛ وبين تحقيق الذات (SA) والرضا الوظيفي (JS)، كذلك تحديد العلاقات بين متغيرات الدراسة، بافتراض ثلاثة نماذج رباعية، حيث تمثل المجتمع المستهدف في العاملين (المسؤولين الذين يلعبون دور القادة) في جامعات تاميل نادو بالهند، وتم بناء نموذج الدراسة باستخدام الاستبانة الالكترونية عن طريق مواقع الجامعات، كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية طبقية (عشوائية طبقية) الدراسة والتي بلغت 419 مفردة قابلة للتحليل، كما تم تحليل البيانات باستخدام بعض الأساليب الإحصائية بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS20، AMOS20، نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، التحليل العاملي الاستكشافي (EFA)، التحليل العاملي التوكيدي (CFA)، مع اعتماد الباحث للمنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت الدراسة من خلال النتائج إلى وجود علاقة إيجابية كبيرة بين تحقيق الذات والرضا الوظيفي، وجود علاقة إيجابية كبيرة بين الاستغراق الوظيفي والالتزام التنظيمي، وجود تأثير إيجابي لتحقيق الذات على الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي، والاستغراق الوظيفي، باستثناء نموذج الوساطة للالتزام التنظيمي؛ فلم يكن هناك أهمية كبيرة (تأثير) لتحقيق الذات على الاستغراق الوظيفي، وعليه فنموذج الوساطة للرضا الوظيفي له تأثير ذو درجة عالية في تحقيق الذات؛ مقارنة بالنموذجين المذكورين سابقاً (نموذج الوساطة للاستغراق الوظيفي، ونموذج الوساطة للالتزام التنظيمي).

<sup>(1)</sup>D Litt, « An Investigation on Mediating Role of Job Involvement, Organizational Commitment and Job Satisfaction of Academic Leaders' Self- Actualization in Tamil Nadu Universities », *Clinical Medicine*, 08, n° 01, 2021, PP 1493-1508.

3. دراسة (Abdul Mahdi Kadhim Jasim, 2021):<sup>1</sup>

بعنوان واقع الاستغراق الوظيفي للعاملين في مديرية شؤون الإقامة العراقية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر ودور الاستغراق الوظيفي (المعرفي، الجسدي، العاطفي) للعاملين، وذلك وفقاً على نموذج (Rich) حيث تمثل المجتمع المستهدف في العاملين في مديرية شؤون الإقامة العراقية (وزارة الداخلية بالعراق)، وتم بناء نموذج الدراسة باستخدام الاستبانة، كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة (الدراسة والتي بلغت (180) مفردة قابلة للتحليل من بين (206) استبانة موزعة، و(190) استبانة مسترجعة، بلغ مجتمع الدراسة 400 مفردة، كما تم تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية: (SPSS25)، (AMOS25)، نموذج المعادلات الهيكلية (SEM)، التحليل العاملي الاستكشافي (EFA)، التحليل العاملي التوكيدي (CFA)، مع اعتماد الباحث للمنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت الدراسة من خلال النتائج إلى وجود الاستغراق الوظيفي بأنواعه (المعرفي، الجسدي، العاطفي) لدى العاملين بالمديرية.

4. دراسة (D, 2020):<sup>2</sup>

بعنوان الدور الوسيط للرضا الوظيفي في أثر تحقيق الذات على الالتزام التنظيمي والاستغراق الوظيفي، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقات بين المتغيرات، وتحديد أثر تحقيق الذات على الالتزام التنظيمي، والاستغراق الوظيفي (المعرفي، الجسدي، العاطفي)، إضافة إلى اختبار الوساطة للرضا الوظيفي في العلاقة بين تحقيق الذات والالتزام التنظيمي من جهة، وبين تحقيق الذات والاستغراق الوظيفي من جهة أخرى، اعتماداً على نموذج رباعي واحد للوساطة، حيث تمثل المجتمع المستهدف في العاملين (القادة الأكاديميين) في أربعة وعشرين (24) جامعة، وتم بناء نموذج الدراسة باستخدام الاستبانة الالكترونية، كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية طبقية متعددة المراحل (الدراسة والتي بلغت (419) مفردة قابلة للتحليل من بين (503) استبانة موزعة، حيث اعتمد الباحث في توزيع الاستبانة على المواقع الالكترونية للجامعات، عبر البريد الالكتروني الشخصي للمعنيين، والتواصل معهم شخصياً، كما تم تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية، (SPSS20)، (AMOS20)، نموذج المعادلات الهيكلية (SEM)، التحليل العاملي الاستكشافي (EFA)، التحليل العاملي التوكيدي (CFA)، مع اعتماد الباحث للمنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت الدراسة من خلال النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تحقيق الذات والرضا الوظيفي، وجود علاقة إيجابية كبيرة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية

<sup>(1)</sup> Abdul Mahdi Kadhim Jasim AL-Zobaidy et Alyaa Saeed Abbas Al-Joufi, « **The Reality of Job Engagement for the Employees of Iraqi Residency Affairs Directorate** », *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 27, n° 129, (30 septembre 2021), PP 85–98, <https://doi.org/10.33095/jeas.v27i129.2178>.

<sup>(2)</sup> D Litt, « **Mediating Role of Job Satisfaction on the Effect of Self-Actualisation to Organisational Commitment and Job Involvement** », *Solid State Technology*, 63, n° 6, 2020, PP 16500–16511.

بين تحقيق الذات والالتزام التنظيمي، وجود علاقة إيجابية كبيرة بين الرضا الوظيفي والاستغراق الوظيفي، وبالتالي هناك وساطة للرضا الوظيفي.

#### 5. دراسة (Tanawat, 2020):<sup>1</sup>

بعنوان العلاقة بين الاستغراق الوظيفي، الالتزام التنظيمي وسلوك العمل الابتكاري: الدور الوسيط للسياق التنظيمي للعاملين في المؤسسات التايلندية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الاستغراق الوظيفي، الالتزام التنظيمي وسلوك العمل الابتكاري للعاملين في المؤسسات التايلندية، حيث تمثل المجتمع المستهدف في العاملين المشرفين والمدبرين في إدارة التسويق والبحث والتطوير بالمؤسسات المتحصلة على علامة تايلاند الاستثمارية (TTM) الصادرة عن وزارة التجارة في تايلاند، وتم بناء نموذج الدراسة باستخدام الاستبانة (عن طريق التسليم، البريد الإلكتروني و الفاكس) كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي بلغت 400 مفردة قابلة للتحليل بعد توزيع 598 استبانة واسترجاع 450 منها، كما تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي AMOS+SPSS، نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، التحليل العاملي الاستكشافي (EFA)، التحليل العاملي التوكيدي (CFA)، مع اعتماد الباحثين للمنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت الدراسة من خلال النتائج إلى وجود علاقة ذات أثر إيجابي بين الالتزام والاستغراق على سلوك العمل الابتكاري في المؤسسة محل الدراسة، وكذا عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السياق التنظيمي وسلوك العمل الابتكاري.

واستنادا إلى هذه النتائج، تم استنتاج أن سياسة المؤسسة ينبغي أن ترتبط بقييم الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم، من أجل خلق الحافز والالتزام والرضا لدى الموظفين، إضافة إلى خلق مناخ داعم يشجعهم على الحماس والالتزام لخلق الميزة التنافسية للمؤسسة.

#### 2-1-2-4 رابعا: الدراسات الأجنبية المتعلقة بمتغير الالتزام التنظيمي

##### 1. دراسة (Zhu, 2022):<sup>2</sup>

بعنوان أثر النمو المهني على الاستغراق الوظيفي لعمال المعرفة: الدور الوسيط للالتزام العاطفي والدعم التنظيمي المدرك، حيث هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور الالتزام العاطفي والدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين النمو المهني والاستغراق الوظيفي، حيث تمثل المجتمع المستهدف في العاملين في مجال المعرفة

<sup>(1)</sup>Tanawat Teepapal, **The Relationship Between Employee Involvement, Employee Engagement And Innovative Work Behavior And Mediating Role Of Organizational Context Of Employees In Thai Organizations**, *Suvarabhumi Institute of Technology Academy Journal*, Thailand 6, n° 2, 2020, PP 224–241.

<sup>(2)</sup>Zhu Jia-jun, Song Hua-ming, **The Impact of Career Growth on Knowledge-Based Employee Engagement, The Mediating Role of Affective Commitment and the Moderating Role of Perceived Organizational Support**, *Frontiers in Psychology*, 13, (17 mars 2022), PP 1–10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.805208>.

بالمؤسسات التكنولوجية (العامة، الخاصة، والمشاركة) بالصين، وتم بناء نموذج الدراسة باستخدام الاستبانة الالكترونية كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي بلغت 353 مفردة قابلة للتحليل بعد توزيع 467 استبانة واسترجاع (396) منها، كما تم تحليل البيانات باستخدام بعض الأساليب الإحصائية بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS22 و Mplus7,4، الانحراف المعياري، معامل الارتباط، المتوسط، نمذجة المعادلات الهيكلية، التحليل العاملي الاستكشافي (EFA)، التحليل العاملي التوكيدي (CFA)، مع اعتماد الباحث للمنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت الدراسة من خلال النتائج إلى وجود تأثير إيجابي للنمو المهني على الاستغراق الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، التقدم في المسار المهني وتنمية القدرات يعززان الاستغراق الوظيفي في العمل، النمو المهني له تأثير إيجابي على الالتزام العاطفي والذي بدوره يؤثر على الاستغراق الوظيفي، كذلك يلعب الالتزام العاطفي دور الوسيط في تأثير النمو المهني على الاستغراق الوظيفي، كما يُضفي الدعم التنظيمي المدرك تأثيراً إيجابياً في تعديل العلاقة بين النمو المهني والالتزام العاطفي.

## 2. دراسة (Eko Nur, 2022):<sup>1</sup>

بعنوان أثر الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي على نية دوران العمل من خلال توافق الفرد مع المؤسسة كمتغير معدّل، حيث هدفت هذه الدراسة إلى فحص وتحليل أثر الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي على نية دوران العمل من خلال توافق الفرد مع المؤسسة، حيث تمثل المجتمع المستهدف في العاملين في مكتب مؤسسة (PT Febri Dharma Mandiri) باندونيسيا، وتم بناء نموذج الدراسة باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي بلغت 109 مفردة قابلة للتحليل من بين 123 مستجيب، بعد توزيع 178 استبانة، كما تم تحليل البيانات باستخدام بعض الأساليب الإحصائية بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS21، منها تحليل الانحدار الخطّي المتعدّد، وتحليل الانحدار المعدّل (MRA)، مع اعتماد الباحث للمنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت الدراسة من خلال النتائج إلى أنّ تحليل الانحدار الخطّي المتعدد بيّن أنّ الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لهما تأثير سلبي كبير على نية دوران العمل، في حين بيّن تحليل الانحدار المعدّل (MRA) أنّ توافق الفرد مع المؤسسة ليس له تأثير كبير في العلاقة بين الرضا الوظيفي ونية دوران العمل، هذا من جهة؛ ومن جهة أخرى فإنّ توافق الفرد مع المؤسسة له تأثير كبير وهامّ في تعديل العلاقة بين الالتزام التنظيمي ونية دوران العمل.

<sup>(1)</sup>Eko Nur Pratama, Emi Suwarni, et Midiana Astuti Handayani, **Effect Of Job Satisfaction And Organizational Commitment On Turnover Intention With Person Organization Fit As Moderator Variable**, *APTISI Transactions on Management*, (ATM), 6, n° 1, (2 janvier 2022), PP 74–82. <https://doi.org/10.33050/atm.v6i1.1722>.

3. دراسة (Khadija, 2019):<sup>1</sup>

أطروحة دكتوراه بعنوان أثر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على الالتزام التنظيمي للعاملين في ظل نظريات العدالة التنظيمية، حيث هدفت هذه الدراسة؛ والتي تفرعت إلى دراستين؛ إلى تحديد أثر المسؤولية الاجتماعية على سلوك الالتزام التنظيمي لدى العاملين؛ وفهم الآليات الأساسية التي تربط مواقف وسلوكيات العاملين في ظل تطبيق العدالة التنظيمية، حيث تمثل المجتمع المستهدف من خلال الدراسة الأولى في العاملين في عشرين مؤسسة تابعة لقطاع التعليم (مدارس وجامعات) بتونس؛ أما الدراسة الثانية فقد شملت تسعة عشر مؤسسة، وتم بناء نموذج الدراسة باستخدام المقابلة بالنسبة للدراسة الأولى؛ والاستبانة بالنسبة للدراسة الثانية، كأداتين لجمع البيانات من عينة الدراسة، التي بلغت 181 و161 مفردة بالنسبة للدرستين على التوالي، حيث دامت مدة المقابلة في المتوسط بين ثلاثين إلى خمسة وأربعين دقيقة، في حين ركزت المقابلة على أهم الأسئلة التي تدور حول مدى التزام العاملين في بيئة عملهم؛ ودرجة تأثرهم بالمسؤولية الاجتماعية؛ ومدى تطبيق أو انتهاك المبادئ الاجتماعية والأخلاقية؛ وكذا مدى نشر القيم والالتزام الأخلاقي من خلال التصرفات العادلة تجاه الآخرين من طرف مسؤولهم، كما تم تحليل البيانات باستخدام بعض الأساليب الإحصائية بواسطة البرنامج الإحصائي (SPSS Process Macro)، منها تحليل المحتوى، تحليل الارتباط، تحليل الانحدار، اختبارات (bootstrap) مع اعتماد الباحث للمنهج الوصفي التحليلي؛ والكيفي في تحليل البيانات.

وقد توصلت الدرستان من خلال النتائج إلى وجود أثر إيجابي كبير بين المسؤولية الاجتماعية والالتزام العاطفي، من خلال موثمة أو توافق الفرد مع المؤسسة؛ من جهة، بيد أن هناك أثر أقل أهمية للمسؤولية الاجتماعية على الالتزام العاطفي؛ لأسباب أخلاقية من جهة أخرى.

## 2-1-2-5 خامسا: تفريغ الدراسات السابقة واستخراج النتائج

بعد الانتهاء من عرض الدراسات السابقة، وقبل تفريغ واستخراج النتائج، سنحاول من خلال الجدولين أدناه، تبيان عدد الدراسات السابقة العربية والأجنبية وفقا لمتغيرات الدراسة، وكذلك وفقا لسنة وبلد النشر كالآتي:

## 2-1-2-5-1 تعداد وتفريغ الدراسات السابقة:

سيتم عرض الدراسات السابقة وإحصائها وفقا لمتغيرات الدراسة حسب الجدول أدناه:

<sup>(1)</sup>Khadija Bouraoui, *Conséquences de La Responsabilité Sociale de l'entreprise Sur l'engagement Organisationnel Des Salariés , L'apport Des Théories de La Justice Organisationnelle*, (These de doctorat, Pau, 2019), <https://www.theses.fr/2019PAUU2050>.

الجدول رقم (09): إحصاء الدراسات السابقة وفقاً لمتغيرات الدراسة

المجموع الكلي للدراسات المعروضة	المتغير المستقل مع التابع	المتغير التابع	المتغير الوسيط	المتغير المستقل	متغيرات الدراسة
	الاستقامة والاستغراق	الاستغراق الوظيفي	الالتزام التنظيمي	الاستقامة التنظيمية	
21	07	04	04	06	عدد الدراسات العربية المعروضة
17	03	05	03	06	عدد الدراسات الأجنبية المعروضة
38	10	09	07	12	المجموع

المصدر: إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة

حيث بلغ مجموع الدراسات العربية والأجنبية ثمانية وثلاثين دراسة (38)، منها (12) دراسة متعلقة بمتغير الاستقامة التنظيمية، سبع (07) دراسات متعلقة بمتغير الالتزام التنظيمي، تسع (09) دراسات متعلقة بالاستغراق الوظيفي على التوالي، وعشر (10) دراسات متعلقة بمتغيري الاستقامة والاستغراق، أو أحد أبعاد الاستقامة مع الاستغراق.

## 2-1-2-5-2 تعداد وتفريغ الدراسات السابقة:

سيتم عرض الدراسات السابقة وإحصائها وفقاً لسنة وبلد النشر حسب الجدول أدناه:

الجدول رقم (10): إحصاء الدراسات السابقة وفقاً لسنة وبلد النشر

سنوات النشر						عدد الدراسات المنشورة	بلد النشر	الرقم التسلسلي
2023	2022	2021	2020	2019	2017			
-	3	2	1	2	-	8	مصر	1
-	-	-	-	1	-	1	السعودية	2
-	4	4	1	-	-	9	الجزائر	3
-	2	2	-	-	-	4	العراق	4
-	-	-	1	-	-	1	فلسطين	5
-	1	-	-	-	-	1	هونغ كونغ	6
-	2	-	-	-	-	2	كوريا	7
1	-	-	-	-	-	1	الأردن	8
-	-	1	1	1	-	3	فرنسا	9

10	باكستان	1	-	-	1	-	1
11	الهند	1	-	-	1	-	1
12	اليابان	1	-	-	1	-	1
13	استونيا	1	-	-	1	-	1
14	أمريكا	1	-	-	1	-	1
15	تايلاند	1	-	-	1	-	1
16	الصين	1	-	-	1	-	1
17	أندونيسيا	1	-	-	1	-	1
المجموع		38	1	4	7	10	15

المصدر: إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة

يتضح من الجدول السابق أن الجزائر في مقدمة الدول الأخرى من خلال الدراسات المنشورة في الفترة من 2017 إلى 2023، ثم تليها مصر والعراق، وتعتبر هذه الفترة بداية اهتمام الباحثين بالدراسات ذات العلاقة بالسلوكيات الإيجابية.

#### 2-1-2-3-5-3 تفريغ الدراسات السابقة واستخراج النتائج:

نتقل الآن إلى عرض أهم الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، سنحاول تفريغها في ثلاثة جداول؛ الجدول الأول متعلق بتلخيص المشكلة البحثية للدراسات السابقة، العينة، المنهج، الأدوات، بلد النشر وكذلك أبرز النتائج المستخرجة.

أما الجدول الثاني فيتضمن تفريغ متغيرات (المستقل، التابع، والمتغير الوسيط) وأبعاد الدراسات السابقة؛ والجدول الآخر يتمثل في تصنيف الدراسات وفقا لمكان إجراء الدراسة؛ نوع العينة، نوع البرنامج المستخدم في تحليل البيانات، وكذا الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، وهذا تسهيفا لاكتشاف الفجوات النظرية والتطبيقية لكي يتم معالجتها ومحاولة سدّها، حيث تم اعتماد نفس التنسيق الذي تم به تقسيم الدراسات السابقة التي تم عرضها آنفا؛ وهذا وفقا للجدول اللاحقة.

الجدول رقم(11): تفريغ الدراسات السابقة

الدراسة	المشكلة البحثية	العينة	المنهج	الأدوات	بلد النشر	أبرز النتائج
الدراسات السابقة العلمية باللغة العربية						
أولا: الدراسات العربية المتعلقة بمتغيري الاستقامة التنظيمية والاستغراق الوظيفي						
<b>01</b> دراسة عماد عبد العزیز عید القصي النجار، (2022)	دور الاستقامة التنظيمية في العلاقة بين الصحة التنظيمية والاستغراق الوظيفي.	357	الوصفي التحليلي	الاستبانة	مصر	-هناك تأثير معنوي للصحة التنظيمية على الاستقامة التنظيمية للعاملين؛ - وجود تأثير معنوي لأبعاد الصحة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي؛ -وجود تأثير معنوي لأبعاد الاستقامة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي.
<b>02</b> دراسة الهاشمي بعاج، (2022)	أثر أبعاد الثقة التنظيمية على مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين.	413	الوصفي التحليلي	الاستبانة	الجزائر	-هناك علاقة إيجابية وأثر دالّ إحصائيًا عند مستوى المعنوية 0,05 للثقة التنظيمية والرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي؛ -وجود أثر معنوي للثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي.
<b>03</b> دراسة جيلالي بوزكري، وحموش حسين، (2022)	أثر الذكاء الأخلاقي للرؤساء على الاستغراق الوظيفي من وجهة نظر العاملين في المنظمات	50	الوصفي التحليلي	الاستبانة	الجزائر	-وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 لبُعدي التعاطف والعدالة على الاستغراق الوظيفي؛ -عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده النزاهة على الاستغراق الوظيفي.

<p>-هناك أثر إيجابي بين أبعاد الثقة التنظيمية وزيادة فاعلية الاستغراق الوظيفي لأساتذة مؤسسات التكوين المهني.</p>	<p>الجزائر</p>	<p>الاستبانة</p>	<p>الوصفي التحليلي</p>	<p>80</p>	<p>مدى تأثير الثقة التنظيمية في زيادة فاعلية الاستغراق الوظيفي</p>	<p><b>04</b> دراسة وهيبة سوفات، (2021)</p>
<p>-مستوى متوسط في الثقة التنظيمية والالتزام لدى العمال؛ -وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي بأبعاده؛ -لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام لدى العمال تعزى لمتغير السن والأقدمية؛ -توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام لدى العمال تعزى لمتغير نوعية العمل.</p>	<p>الجزائر</p>	<p>الاستبانة</p>	<p>الوصفي التحليلي</p>	<p>171</p>	<p>الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عمال الصحة العمومية.</p>	<p><b>05</b> دراسة منصور تجاني، (2020)</p>
<p>-وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الثقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي.</p>	<p>مصر</p>	<p>الاستبانة</p>	<p>الوصفي التحليلي</p>	<p>384</p>	<p>دور الثقة التنظيمية في تعزيز الاستغراق الوظيفي.</p>	<p><b>06</b> دراسة دعاء محمد عبد السلام سطوح، (2020)</p>
<p>-هناك علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الاستقامة التنظيمية والاستغراق الوظيفي؛ -وجود تأثير إيجابي معنوي لأبعاد الاستقامة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي؛ -وجود اختلافات معنوية بين آراء مفردات العينة لبعض أبعاد الاستقامة التنظيمية والاستغراق الوظيفي.</p>	<p>مصر</p>	<p>الاستبانة</p>	<p>الوصفي التحليلي</p>	<p>362</p>	<p>أثر الاستقامة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي.</p>	<p><b>07</b> دراسة عبد العزيز علي مرزوق، (2019)</p>
<p>ثانيا: الدراسات العربية المتعلقة بمتغير الاستقامة التنظيمية</p>						

<p>-وجود أثر معنوي موجب بين أبعاد الاستقامة التنظيمية والتميز التنظيمي؛ -وجود أثر لمدة الخدمة والمستوى التعليمي.</p>	<p>مصر</p>	<p>الاستبانة</p>	<p>الوصفي التحليلي</p>	<p>320</p>	<p>أثر الاستقامة التنظيمية على التميز التنظيمي</p>	<p><b>01</b> دراسة يوسف حامد يوسف مناع، (2022)</p>
<p>-وجود علاقة ارتباط قوية بين التعاطف التنظيمي، النزاهة التنظيمية، والروحانية.</p>	<p>العراق</p>	<p>الاستبانة</p>	<p>الوصفي التحليلي</p>	<p>204</p>	<p>علاقة التعاطف والنزاهة التنظيمية بالروحانية في مكان العمل</p>	<p><b>02</b> دراسة فاطمة ناظم محمود، وأحمد علي حسن، (2022)</p>
<p>-وجود مستوى مرتفع من القيادة الأبوية والاستقامة التنظيمية؛ وجود مستوى متوسط من المخرجات الوظيفية؛ -وجود علاقة غير مباشرة بين القيادة والمخرجات من خلال الاستقامة؛ وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة والاستقامة؛ بين القيادة والمخرجات، وبين الاستقامة والمخرجات الوظيفية.</p>	<p>مصر</p>	<p>الاستبانة</p>	<p>الوصفي التحليلي</p>	<p>دراسة أولى = 339 دراسة ثانية = 268</p>	<p>دور الاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأبوية ومخرجات الوظيفة</p>	<p><b>03</b> دراسة منى حسين، والسيد طه، (2021)</p>
<p>-وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة(الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، السلوك الأخلاقي) في الرفاهية الذاتية والاستقامة التنظيمية؛ -وجود تأثير معنوي لأبعاد الاستقامة(التسامح، النزاهة، التفاؤل، والتعاطف) في الرفاهية؛ -تتوسط الاستقامة التنظيمية جزئياً العلاقة التأثيرية بين أبعاد القيادة والرفاهية.</p>	<p>مصر</p>	<p>الاستبانة</p>	<p>الوصفي التحليلي</p>	<p>376</p>	<p>الدور الوسيط للاستقامة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والرفاهية الذاتية</p>	<p><b>04</b> دراسة سوزان بكر، ونجوى كشكوشة، (2021)</p>

<p>-وجود علاقات ارتباطية؛ وعلاقة تأثير بين القيادة الإستراتيجية والاستقامة التنظيمي.</p>	<p>الجزائر</p>	<p>الاستبانة</p>	<p>الوصفي التحليلي</p>	<p>70</p>	<p>دور القيادة الإستراتيجية في تفعيل الاستقامة التنظيمية</p>	<p><b>05</b> دراسة إيمان بن محمد، (2021)</p>
<p>-وجود علاقات ارتباطية قوية وطردية بين متغيرات البحث.</p>	<p>العراق</p>	<p>الاستبانة</p>	<p>الوصفي التحليلي</p>	<p>127</p>	<p>دور الاستقامة التنظيمية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية</p>	<p><b>06</b> دراسة سالم حيدر، وأحمد جبار، (2021)</p>
<p>ثالثا: الدّراسات العربيّة المتعلّقة بمتغيّر الاستغراق الوظيفي</p>						
<p>-وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الالتزام والاستغراق؛ -عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة تُعزى لعامل السن والخبرة.</p>	<p>الجزائر</p>	<p>الاستبانة</p>	<p>الوصفي التحليلي</p>	<p>39</p>	<p>أثر الالتزام التنظيمي في الاستغراق الوظيفي</p>	<p><b>01</b> دراسة أحمد تي، بوبكر نعرورة، وغربي عادل، (2021)</p>
<p>-وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي؛ -عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى جودة الحياة الوظيفية تُعزى لعامل السن والخبرة المهنية.</p>	<p>الجزائر</p>	<p>الاستبانة</p>	<p>الوصفي التحليلي</p>	<p>52</p>	<p>أثر جودة الحياة الوظيفية في الاستغراق الوظيفي</p>	<p><b>02</b> دراسة أحمد تي، ووبكر نعرورة، (2021)</p>

<p>-وجود تأثير معنوي إيجابي للتدوير الوظيفي على الالتزام التنظيمي والاستغراق؛ -الاستغراق الوظيفي يتوسط العلاقة جزئياً بين التدوير والالتزام.</p>	<p>مصر</p>	<p>الاستبانة</p>	<p>الوصفي التحليلي</p>	<p>480</p>	<p>أثر التدوير الوظيفي على مستوى الالتزام التنظيمي، الدور الوسيط للاستغراق الوظيفي</p>	<p><b>03</b> دراسة محمد السيد إمام وآخرون، (2019)</p>
<p>-مستوى عال من الاستغراق الوظيفي -مستوى متوسط من الدعم التنظيمي -وساطة جزئية للدعم التنظيمي</p>	<p>السعودية</p>	<p>الاستبانة</p>	<p>الوصفي التحليلي</p>	<p>367</p>	<p>الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي</p>	<p><b>04</b> دراسة صالح بن علي القرني، (2020)</p>
<p>رابعاً: الدراسات العربية المتعلقة بمتغير الالتزام التنظيمي</p>						
<p>-وجود أثر إيجابي على الأداء الوظيفي والالتزام التنظيمي؛ - وجود أثر إيجابي للالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي؛ -تقليل قوة العلاقة بين نمط القيادة والأداء الوظيفي عند إدخال الالتزام التنظيمي في النموذج.</p>	<p>الجزائر</p>	<p>الاستبانة</p>	<p>الوصفي التحليلي</p>	<p>86</p>	<p>أثر الالتزام كمتغير وسيط في العلاقة بين نمط القيادة والأداء الوظيفي</p>	<p><b>01</b> دراسة محمد بولصباغ وآخرون (2022)</p>

<p><b>02</b> دراسة هاني فتحي عبد اللاه، (2022)</p>	<p>الدور الوسيط لرأس المال النفسي الإيجابي في العلاقة بين القيادة الناعمة والالتزام التنظيمي</p>	<p>257</p>	<p>الوصفي التحليلي</p>	<p>الاستبانة</p>	<p>مصر</p>	<p>-وجود علاقة إيجابية بين متغيرات الدراسة؛ -وجود تأثير معنوي مباشر للقيادة على الالتزام من خلال رأس المال النفسي الإيجابي؛ -وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الناعمة في رأس المال(الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، المرونة) - وجود تأثير معنوي إيجابي لرأس المال النفسي الإيجابي على الالتزام التنظيمي.</p>
<p><b>03</b> دراسة حمزة معري، (2022)</p>	<p>تحليل مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الجزائرية للمياه</p>	<p>91</p>	<p>الوصفي التحليلي</p>	<p>الاستبانة</p>	<p>الجزائر</p>	<p>-مستوى متوسط من الالتزام التنظيمي وأبعاده في المؤسسة محل الدراسة. - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الالتزام تُعزى لمتغيري الجنس والسن.</p>
<p><b>04</b> دراسة خليل اسماعيل ماضي، وسها عمر البشيشي، (2020)</p>	<p>الدور الوسيط لالتزام التنظيمي في أثر جودة الحياة الوظيفية على السمعة التنظيمية</p>	<p>373</p>	<p>الوصفي التحليلي</p>	<p>الاستبانة</p>	<p>فلسطين</p>	<p>-درجة كبيرة لتوافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية؛ والسمعة التنظيمية؛ مستوى عال من الالتزام التنظيمي(العاطفي والاستمراري)؛ تأثير معنوي لجودة الحياة على السمعة التنظيمية؛ -يتوسط الالتزام جزئيا العلاقة بين جودة الحياة والسمعة التنظيمية.</p>
<p>الدراسات السابقة العلمية باللغة الأجنبية</p>						
<p>أولا: الدراسات الأجنبية المتعلقة بمتغيري الاستقامة التنظيمية والاستغراق الوظيفي</p>						

<p>-إعادة التقييم المعرفي ورأس المال النفسي لعبا وسيطين للعلاقات بين أبعاد الاستقامة التنظيمية ومؤشرات الرفاهية والالتزام؛</p> <p>-وجود تأثيرات مباشرة إيجابية للامتنان، اللطف، والمغفرة على الرضا، والالتزام العاطفي،</p> <p>-وجود آثار مباشرة إيجابية للاستقامة على إعادة التقييم المعرفي؛ والتي تؤثر بدورها على رأس المال النفسي؛</p> <p>-وجود آثار إيجابية لرأس المال النفسي على الرضا، الالتزام العاطفي، الازدهار، والأداء السياقي.</p>	<p>هونغ كونغ</p>	<p>الاستبانة الالكترونية</p>	<p>الوصفي التحليلي</p>	<p>444</p>	<p>دراسة مستقبلية حول الاستقامة التنظيمية، الرفاهية، والالتزام التنظيمي</p>	<p><b>01</b> دراسة <b>Henry .c.Y (2022)</b></p>
<p>-وجود علاقة إيجابية بين الاستقامة التنظيمية والاستغراق الوظيفي؛</p> <p>-وجود أثر معنوي للاستغراق الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية؛</p> <p>-وجود أثر غير مباشر للاستقامة التنظيمية والمواطنة التنظيمية من خلال الاستغراق الوظيفي.</p>	<p>كوريا الجنوبية</p>	<p>الاستبانة</p>	<p>المنهج التحريبي</p>	<p>500</p>	<p>الربط بين الاستقامة التنظيمية، الاستغراق الوظيفي، وسلوك المواطنة التنظيمية، الدور الوسيط للعوامل الفردية والتنظيمية</p>	<p><b>02</b> دراسة <b>Hyo ,Jung (2022)</b></p>

<p><b>03</b> دراسة <b>Jun- Chul</b> <b>(2022)</b></p>	<p>إنشاء منظمة مستدامة الأداء المرتفع من خلال العدالة الإجرائية، دور الوساطة المزدوج للثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي</p>	<p>370</p>	<p>المنهج التحريجي</p>	<p>الاستبانة الورقية والإلكترونية</p>	<p>كوريا</p>	<p>-وجود أثر إيجابي للعدالة الإجرائية على الثقة التنظيمية؛ الالتزام التنظيمي، والاستغراق الوظيفي؛ وجود أثر إيجابي كبير للثقة على الالتزام التنظيمي؛ وجود أثر إيجابي للالتزام على الاستغراق؛ -وجود وساطة للالتزام التنظيمي في العلاقة بين العدالة الإجرائية والاستغراق، أجريت هذه الدراسة تزامنا مع كوفيد19</p>
<p>ثانيا: الدراسات الأجنبية المتعلقة بمتغير الاستقامة التنظيمية</p>						
<p><b>01</b> دراسة <b>Moha mmad</b> <b>(2023)</b></p>	<p>أثر الاستقامة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية</p>	<p>338</p>	<p>الوصفي التحليلي</p>	<p>الاستبانة</p>	<p>الأردن</p>	<p>-وجود أثر إيجابي كبير للاستقامة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع الصحة.</p>
<p><b>02</b> دراسة <b>Ali</b> <b>Abdulh</b> <b>assan</b> <b>(2022)</b></p>	<p>دور الاستقامة التنظيمية في تعزيز سلوك العمل الاستباقي</p>	<p>281</p>	<p>الوصفي التحليلي</p>	<p>الاستبانة</p>	<p>العراق</p>	<p>-وجود تأثير إيجابي كبير للاستقامة التنظيمية على سلوك العمل الاستباقي؛ -وجود تأثير أخلاقي كبير في المؤسسة محل الدراسة.</p>

<p>-وجود علاقات إيجابية بين الالتزام العاطفي، الرضا، والمناخ الصحي؛ وجود أثر إيجابي بين الاستقامة التنظيمية والرفاهية النفسية(الرضا الوظيفي، النمو المهني، التوازن بين العمل والحياة) من خلال رأس المال النفسي؛</p> <p>-وجود أثر إيجابي بين الاستقامة وسلوك المواطنة التنظيمية(نية البقاء) في ظل ملاءمة الفرد مع المؤسسة كمتغير وسيط.</p>	<p>فرنسا</p>	<p>الاستبانة الورقية، الها تفية، والالكترونية</p>	<p>الوصفي التحليلي</p>	<p>دراسة أولى= 283 دراسة ثانية= 400 دراسة ثالثة= 290</p>	<p>ممارسات الاستقامة التنظيمية وعلاقتها بالرفاهية النفسية، مواقف وسلوكيات العاملين</p>	<p><b>03</b> دراسة <b>،Julia (2021)</b></p>
<p>-وجود اختلاف في مفاهيم الاستقامة التنظيمية بين العاملين الفرنسيين(تعتبر مصدرا للأداء)، واليابانيين؛</p> <p>-وجود وساطة جزئية بالنسبة لليابانيين بين الرفاهية الذاتية الإيجابية والاستقامة التنظيمية على الأداء؛ كما ترتبط الاستقامة التنظيمية بالرفاهية الذاتية والأداء ارتباطا إيجابيا.</p> <p>- ترتبط الاستقامة التنظيمية بالرفاهية الذاتية والأداء بالنسبة لليابانيين دون تأثير وساطة.</p>	<p>فرنسا</p>	<p>الاستبانة</p>	<p>الوصفي التحليلي (دراسة مقارنة)</p>	<p>273 + 208</p>	<p>الاستقامة التنظيمية، الرفاهية الذاتية، والأداء الوظيفي دراسة مقارنة بين فرنسا واليابان</p>	<p><b>04</b> دراسة <b>،Remy (2020)</b></p>
<p>-وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقامة التنظيمية والروحانية في مكان العمل.</p>	<p>باكستان</p>	<p>الاستبانة</p>	<p>الوصفي التحليلي</p>	<p>250</p>	<p>تأثير الاستقامة التنظيمية على الروحانية في مكان العمل</p>	<p><b>05</b> دراسة <b>،Rabia (2020)</b></p>

<p>-وجود وساطة جزئية بين الاستقامة التنظيمية والأداء الوظيفي من خلال الرضا الإيجابية.</p> <p>-الاستقامة التنظيمية تؤثر على الأداء الوظيفي؛</p> <p>-هناك تقييم إيجابي بشكل عام من طرف الموظفين اتجاه استقامة الشركة.</p>	اليابان	الاستبانة	الوصفي التحليلي	208	الاستقامة التنظيمية والأداء الوظيفي، ودور السعادة(الر فاهية) عند اليابانيين	06 دراسة Remy (2017)
ثالثا: الدراسات الأجنبية المتعلقة بمتغير الاستغراق الوظيفي						
<p>-وجود وساطة جزئية للاستغراق الوظيفي في العلاقة بين التمكين النفسي وإعادة تصميم الوظيفة؛</p> <p>-وجود علاقة إيجابية بين التمكين النفسي وإعادة تصميم الوظيفة؛</p> <p>-وجود ارتباط إيجابي بين الاستغراق وإعادة تصميم الوظيفة؛</p> <p>-وجود علاقة إيجابية بين التمكين والاستغراق.</p>	استونيا	الاستبانة	الوصفي التحليلي	450	العلاقات بين التمكين النفسي، إعادة تصميم الوظيفة، الدور الوسيط للاستغراق الوظيفي	01 دراسة Tiiu (2022)
<p>-وجود علاقة إيجابية كبيرة بين تحقيق الذات والرضا الوظيفي؛</p> <p>-وجود علاقة إيجابية كبيرة بين الاستغراق الوظيفي والالتزام التنظيمي؛</p> <p>-وجود تأثير إيجابي لتحقيق الذات على الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي، والاستغراق باستثناء نموذج الوساطة للالتزام التنظيمي.</p>	الهند	الاستبانة	الوصفي التحليلي	419	فحص الدور الوسيط للاستغراق الوظيفي، الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي للقادة الأكاديميين في تحقيق الذات	02 دراسة D, (2021)

<p>-وجود الاستغراق الوظيفي بأنواعه(المعرفي، الجسدي، والعاطفي) لدى العاملين بالمديرية</p>	<p>العراق</p>	<p>الاستبانة</p>	<p>الوصفي التحليلي</p>	<p>206</p>	<p>واقع الاستغراق الوظيفي للعاملين في مديرية شؤون الإقامة العراقية</p>	<p><b>03</b> دراسة <b>Abdul Mahdi Kadhim</b> <b>Jasim</b> <b>(2021)</b></p>
<p>-وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تحقيق الذات والرضا الوظيفي؛ -وجود علاقة إيجابية كبيرة بين الرضا والالتزام، وبين تحقيق الذات والالتزام؛ -وجود علاقة إيجابية كبيرة بين الرضا الوظيفي والاستغراق الوظيفي، مع وجود وساطة للرضا.</p>	<p>أمريكا</p>	<p>الاستبانة الالكترونية ؛ البريد الالكتروني؛ يدويا.</p>	<p>الوصفي التحليلي</p>	<p>503</p>	<p>الدور الوسيط للرضا الوظيفي في أثر تحقيق الذات على الالتزام التنظيمي والاستغراق الوظيفي</p>	<p><b>04</b> دراسة <b>D</b> <b>(2020)</b></p>
<p>-وجود علاقة ذات أثر إيجابي بين الالتزام والاستغراق؛ على سلوك العمل الابتكاري؛ -عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السياق التنظيمي و سلوك العمل الابتكاري.</p>	<p>تايلاند</p>	<p>الاستبانة؛ التسليم، البريد الالكتروني، والفاكس</p>	<p>الوصفي التحليلي</p>	<p>598</p>	<p>العلاقة بين الاستغراق الوظيفي، الالتزام التنظيمي و سلوك العمل الابتكاري، الدور الوسيط للسياق التنظيمي للعاملين</p>	<p><b>05</b> دراسة <b>Tana wat</b> <b>(2020)</b></p>
<p>رابعاً: الدراسات الأجنبية المتعلقة بمتغير الالتزام التنظيمي</p>						

<p>-وجود تأثير إيجابي للنمو المهني على الاستغراق الوظيفي؛ -التقدم المهني وتنمية المهارات يُعززان الاستغراق الوظيفي في العمل؛ وجود تأثير إيجابي للنمو المهني على الالتزام العاطفي؛ الذي يؤثر بدوره على الاستغراق. -بتوسط الالتزام العاطفي العلاقة بين النمو والاستغراق؛ -يضيف الدعم التنظيمي تأثيراً إيجابياً في تعديل العلاقة بين النمو والالتزام العاطفي.</p>	<p>الصين</p>	<p>الاستبانة الالكترونية</p>	<p>الوصفي التحليلي</p>	<p>467</p>	<p>أثر النمو المهني على الاستغراق الوظيفي لعمال المعرفة، الدور الوسيط للالتزام العاطفي والدعم التنظيمي المدرك</p>	<p><b>01</b> دراسة <b>Zhu</b> <b>(2022)</b></p>
<p>-الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لهما تأثير سلبي كبير على نية دوران العمل؛ -توافق الفرد مع المؤسسة ليس له تأثير كبير في العلاقة بين الرضا ونية دوران العمل؛ - توافق الفرد مع المؤسسة له تأثير كبير في العلاقة بين الالتزام التنظيمي، ونية دوران العمل؛</p>	<p>أندونيسا</p>	<p>الاستبانة</p>	<p>الوصفي التحليلي</p>	<p>178</p>	<p>أثر الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي على نية دوران العمل من خلال توافق الفرد مع المؤسسة كمتغير معدل</p>	<p><b>02</b> دراسة <b>Eko</b> <b>Nur</b> <b>(2022)</b></p>
<p>-وجود أثر إيجابي كبير بين المسؤولية الاجتماعية والالتزام العاطفي من خلال موائمة، أو توافق الفرد مع المؤسسة؛ -وجود أثر أقل أهمية للمسؤولية الاجتماعية على الالتزام العاطفي؛ لأسباب أخلاقية.</p>	<p>فرنسا</p>	<p>المقابلة الاستبانة</p>	<p>الكيفي الوصفي التحليلي</p>	<p>دراسة أولى = 181 دراسة ثانية = 161</p>	<p>أثر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على الالتزام التنظيمي للعاملين، في ظل نظريات العدالة التنظيمية</p>	<p><b>03</b> دراسة <b>Khadi</b> <b>ja</b> <b>(2019)</b></p>

المصدر: إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة

بعد عرض أبرز النتائج من خلال الجدول السابق، نتقل إلى الجدول الثاني المتمثل في تفريغ متغيرات وأبعاد الدراسات السابقة، والذي نوضحه تباعاً.

2-1-2-4 تفريغ متغيرات وأبعاد الدراسات السابقة:

سيتم تفريغ تلك المتغيرات والأبعاد وفقاً للجدول الآتي:

الجدول رقم (12): تفريغ متغيرات وأبعاد الدراسات السابقة

الدراسات	عنوان الدراسة	المتغير المستقل	الأبعاد	المتغير التابع	الأبعاد	المتغير الوسيط	الأبعاد
الدراسات السابقة العلمية باللغة العربية							
أولاً: الدراسات العربية المتعلقة بمتغيري الاستقامة التنظيمية، والاستغراق الوظيفي							
<b>01</b> دراسة عماد عبد العزيز عيّد القسبي النجار، ومنى احمد عبد الوهاب عرب، (2022)	دور الاستقامة التنظيمية في العلاقة بين الصحة التنظيمية والاستغراق الوظيفي	الصحة التنظيمية	-	الاستغراق الوظيفي	-	الاستقامة التنظيمية	- التفاوض الثقة النزاهة الرحمة التسامح
<b>02</b> دراسة الهاشمي بعاج، (2022)	أثر أبعاد الثقة التنظيمية على مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين	الثقة التنظيمية	-	الالتزام التنظيمي	-	الرضا الوظيفي	-

-	-	-الاستغراق الإداري -الاستغراق العاطفي -الاستغراق السلوكي	الاستغراق الوظيفي	-النزاهة؛ -المسؤولية؛ -التسامح، -التعاطف.	الذكاء الأخلاقي	أثر الذكاء الأخلاقي للرؤساء على الاستغراق الوظيفي من وجهة نظر العاملين في المنظمات	<b>03</b> دراسة جبلالي بوزكري، وحموش حسين، (2022)
-	-	-الحماس في العمل -الإخلاص في العمل -الانغماس في العمل	الاستغراق الوظيفي	-السياسات الإدارية -الإبداع وتحقيق الذات -القيم السائدة -توفر المعلومات	الثقة التنظيمية	مدى تأثير الثقة التنظيمية في زيادة فاعلية الاستغراق الوظيفي	<b>04</b> دراسة وهيبة سوفات، وخليدة عابي، (2021)
-	-	-الالتزام المعياري -الالتزام العاطفي -الالتزام المستمر	الالتزام التنظيمي	-الثقة بالرئيس المباشر -الثقة بزملاء العمل -الثقة بالإدارة العليا	الثقة التنظيمية	الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عمال الصحة العمومية.	<b>05</b> دراسة منصور تجاني، (2020)
-	-	-المشاركة في اتخاذ القرار -الاستقلال الوظيفي -التغذية العكسية -العلاقة مع الزملاء -الرضا الوظيفي	الاستغراق الوظيفي	-	الثقة التنظيمية	دور الثقة التنظيمية في تعزيز الاستغراق الوظيفي	<b>06-</b> دراسة دعاء محمد عبد السلام سطوحي، (2020)

-	-	-	الاستغراق الوظيفي	-التفاوض التنظيمي -الثقة التنظيمية -النزاهة -الرحمة -التسامح	الاستقامة التنظيمية	أثر الاستقامة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي	<b>07</b> دراسة عبد العزیز علي مرزوق، وبشرى فاروق عبد المجید العمای، (2019)
ثانيا: الدراسات العربية المتعلقة بمتغير الاستقامة التنظيمية							
-	-	-القادة -العاملين -الإستراتيجية -المهيكل التنظيمي	التميز التنظيمي	-التفاوض التنظيمي -الثقة التنظيمية -التعاطف -الأمانة والنزاهة -التسامح	الاستقامة التنظيمية	أثر الاستقامة التنظيمية على التميز التنظيمي	<b>01</b> دراسة يوسف حامد يوسف مناع، (2022)
-	-	-	الروحانية	-	التعاطف النزاهة	علاقة التعاطف والنزاهة التنظيمية بالروحانية	<b>02</b> دراسة فاطمة ناظم محمود، وأحمد علي حسن، (2022)

التفاوض الثقة النزاهة التعاطف المغفرة	الاستقامة التنظيمية	-الرضا الوظيفي -الالتزام التنظيمي -الأداء الوظيفي -سلوك المواطنة -السلوك الإبداعي	المخرجات الوظيفية	-القيادة الأخلاقية -القيادة المتسلطة	القيادة الأبوية	دور الاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأبوية ومخرجات الوظيفة	<b>03</b> دراسة منى حسين، والسيد طه، (2021)
التسامح النزاهة التفاوض التعاطف الثقة	الاستقامة التنظيمية	الشعور الوجداني التأكيد السلوكي المكانة الشعور بالراحة المعالجة المتوازنة للمعلومات	الرفاهية الذاتية	-الوعي الذاتي -شفافية العلاقات -السلوك الأخلاقي	القيادة الجديرة بالثقة	الدور الوسيط للاستقامة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والرفاهية الذاتية	<b>04</b> دراسة سوزان بكر، ونجوى كشكوشة، (2021)
-	-	-الثقة -النزاهة -الالتزام -التعاطف -التراحم	الاستقامة التنظيمية	-تحديد الرؤية الإستراتيجية -تطوير رأس المال البشري -المحافظة على الثقافة التنظيمية - الممارسات الأخلاقية	القيادة الإستراتيجية	دور القيادة الإستراتيجية في تفعيل الاستقامة التنظيمية	<b>05</b> دراسة إيمان بن محمد، (2021)

-	-	-المسؤولية الاقتصادية؛ - المسؤولية القانونية؛ - المسؤولية الأخلاقية؛ - المسؤولية التقديرية؛	المسؤولية الاجتماعية	-التفاوض -الثقة -النزاهة -التعاطف -المغفرة	الاستقامة التنظيمية	دور الاستقامة التنظيمية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية	<b>06</b> دراسة سالم حيدر، وأحمد جبار، (2021)
ثالثا: الدراسات العربية المتعلقة بمتغير الاستغراق الوظيفي							
-	-	-الحماس في العمل -الإخلاص في العمل -الانغماس في العمل	الاستغراق الوظيفي	-الالتزام المعياري -الالتزام العاطفي -الالتزام المستمر	الالتزام التنظيمي	أثر الالتزام التنظيمي في الاستغراق الوظيفي	<b>01</b> دراسة أحمد تي، بوبكر نعورة، وغربي عادل، (2021)
-	-	-الحماس في العمل -الإخلاص في العمل -الانغماس في العمل	الاستغراق الوظيفي	-بيئة العمل، نظام الأجور، الأمان الوظيفي، الترتي، الأمن، المشاركة...	جودة الحياة الوظيفية	أثر جودة الحياة الوظيفية في الاستغراق الوظيفي	<b>02</b> دراسة أحمد تي، وبوبكر نعورة، (2021)
-	الاستغراق الوظيفي	-الالتزام المعياري -الالتزام الشعوري (العاطفي) -الالتزام الاستمراري	الالتزام التنظيمي	-	التدوير الوظيفي	أثر التدوير الوظيفي على مستوى الالتزام التنظيمي، الدور الوسيط للاستغراق الوظيفي	<b>03</b> دراسة محمد السيد إمام وآخرون، (2019)

						الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرک في العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي	<b>04</b> دراسة صالح بن علي القرني، (2020)
	الدعم التنظيمي المدرک	-الاستغراق الإدراكي -الاستغراق الوجداني -الاستغراق السلوكي (الجسدي)	<b>الاستغراق الوظيفي</b>	-خلق القيمة -المهارات -التمكين -السلوك الأخلاقي...	القيادة الخادمة		
<b>رابعاً: الدراسات العربية المتعلقة بمتغير الالتزام التنظيمي</b>							
-الالتزام المعياري -الالتزام العاطفي -الالتزام المستمر	<b>الالتزام التنظيمي</b>	-	الأداء	-النمط الديمقراطي - النمط الحر -النمط الأوتوقراطي	نمط القيادة	أثر الالتزام كمتغير وسيط في العلاقة بين نمط القيادة والأداء الوظيفي	<b>01</b> دراسة محمد بولصباغ وآخرون (2022)
-الكفاءة الذاتية -الأمل -التفاؤل -المرونة	رأس المال النفسي الإيجابي	-الالتزام المعاياري -الالتزام العاطفي -الالتزام الاستمراري	<b>الالتزام التنظيمي</b>	-الاتصال والتواصل - الذكاء العاطفي -التفكير الناقد -العمل كفريق...	القيادة الناعمة	الدور الوسيط لرأس المال النفسي الإيجابي في العلاقة بين القيادة الناعمة والالتزام التنظيمي	<b>02</b> دراسة هاني فتحي عبد اللاه، (2022)
-	-	-	-	-الالتزام المعياري -الالتزام العاطفي -الالتزام المستمر	<b>الالتزام التنظيمي</b>	تحليل مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الجزائرية للمياه	<b>03</b> دراسة حمزة معري، (2022)

04 دراسة خليل اسماعيل ماضي، وسها عمر البشيشي، (2020)	الدور الوسيط للاللتزام التنظيمي في أثر جودة الحياة الوظيفية على السمعة التنظيمية	جودة الحياة الوظيفية	- بيئة العمل، نظام الأجور، الأمان الوظيفي، التقني، الأمن، المشاركة، الصحة، العلاقات ...	السمعة التنظيمية	-	الالتزام المعياري -الالتزام العاطفي -الالتزام الاستمراري	
الدراسات السابقة العلمية باللغة الأجنبية							
أولاً: الدراسات الأجنبية المتعلقة بمتغيري الاستقامة التنظيمية، والاستغراق الوظيفي							
01 دراسة Henry ،c.Y (2022)	دراسة مستقبلية حول الاستقامة التنظيمية، الرفاهية، والالتزام التنظيمي	الاستقامة التنظيمية	-الامتثال -اللطف -الرعاية -المغفرة	الرفاهية والالتزام العاطفي	-	رأس المال النفسي إعادة التقييم المعرفي	
02 دراسة Hyo ،Jung (2022)	الربط بين الاستقامة التنظيمية، الاستغراق الوظيفي، وسلوك المواطنة التنظيمية، الدور الوسيط للعوامل الفردية والتنظيمية	الاستقامة التنظيمية	-التفاؤل -التعاطف -الثقة -المغفرة -النزاهة	الاستغراق الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية	-	العوامل الفردية والتنظيمية	
03 دراسة- Jun ،Chul (2022)	إنشاء منظمة مستدامة الأداء المرتفع من خلال العدالة الإجرائية، دور الوساطة المزدوج للثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي	العدالة الإجرائية	-	الاستغراق الوظيفي	-	الالتزام التنظيمي ؛ الثقة التنظيمية	

ثانيا: الدراسات الأجنبية المتعلقة بمتغير الاستقامة التنظيمية							
01	دراسة	Moham mad	(2023)	أثر الاستقامة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية	الاستقامة التنظيمية	-التفاوض -النزاهة -الثقة -التسامح -التعاطف	وسلوك المواطنة التنظيمية
02	دراسة	Ali Abdulh assan	(2022)	دور الاستقامة التنظيمية في تعزيز سلوك العمل الاستباقي	الاستقامة التنظيمية	-التفاوض -النزاهة -الثقة -التسامح -الرحمة	سلوك العمل الاستباقي
03	دراسة	Julia	(2021)	ممارسات الاستقامة التنظيمية وعلاقتها بالرفاهية النفسية، مواقف وسلوكيات العاملين	-	-المشاركة؛ الاتصال؛ التطور المهني؛ العدالة التنظيمية، علاقات اجتماعية، التوازن...	الرفاهية النفسية؛ سلوك المواطنة التنظيمية.
04	دراسة	Remy	(2020)	الاستقامة التنظيمية، الرفاهية الذاتية، والأداء الوظيفي دراسة مقارنة بين فرنسا واليابان	الاستقامة التنظيمية	-التفاوض -النزاهة -الثقة -التسامح -الرحمة	الرفاهية الذاتية الإيجابية
05	دراسة	Rabia	(2020)	تأثير الاستقامة التنظيمية على الروحانية في مكان العمل	الاستقامة التنظيمية	-التفاوض -النزاهة -الثقة -التسامح -الرحمة	الروحانية في مكان العمل

-	الأداء	-	السعادة	-التفاوض -النزاهة -الثقة -التسامح -التعاطف	الاستقامة الاستقامة التنظيمية	الاستقامة التنظيمية والأداء الوظيفي، ودور السعادة (الرفاهية) عند اليابانيين	<b>06</b> دراسة <b>Remy</b> <b>(2017)</b>
ثالثا: الدراسات الأجنبية المتعلقة بمتغير الاستغراق الوظيفي							
-	الاستغراق الوظيفي	-	إعادة تصميم الوظيفة	-	التمكين النفسي	العلاقات بين التمكين النفسي، إعادة تصميم الوظيفة، الدور الوسيط للاستغراق الوظيفي	<b>01</b> دراسة <b>Tiu</b> <b>(2022)</b>
-	الاستغراق الوظيفي الالتزام التنظيمي والرضا	-	الاستغراق الوظيفي الالتزام التنظيمي والرضا	-	تحقيق الذات	فحص الدور الوسيط للاستغراق الوظيفي، الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي للقادة الأكاديميين في تحقيق الذات	<b>02</b> دراسة <b>D،</b> <b>(2021)</b>
-	-	-	-	-الاستغراق المعرفي -الاستغراق العاطفي -الاستغراق الجسدي	الاستغراق الوظيفي	واقع الاستغراق الوظيفي للعاملين في مديرية شؤون الإقامة العراقية	<b>03</b> دراسة <b>Abdul</b> <b>Mahdi</b> <b>Kadhim</b> <b>Jasim</b> <b>(2021)</b>

	الرضا الوظيفي	-	الاستغراق الوظيفي الالتزام التنظيمي	-	تحقيق الذات	الدور الوسيط للرضا الوظيفي في أثر تحقيق الذات على الالتزام التنظيمي والاستغراق الوظيفي	<b>04</b> دراسة <b>D</b> ، <b>(2020)</b>
	السياق التنظيمي	-	سلوك العمل الابتكاري.	-	الالتزام التنظيمي؛ الاستغراق الوظيفي	العلاقة بين الاستغراق الوظيفي، الالتزام التنظيمي وسلوك العمل الابتكاري، الدور الوسيط للسياق التنظيمي للعاملين	<b>05</b> دراسة <b>Tanawat</b> <b>(2020)</b>
رابعاً: الدراسات الأجنبية المتعلقة بمتغير الالتزام التنظيمي							
	الدعم التنظيمي المدرک، الالتزام العاطفي.	-	الاستغراق الوظيفي	-	النمو المهني	أثر النمو المهني على الاستغراق الوظيفي لعمال المعرفة، الدور الوسيط للالتزام العاطفي والدعم التنظيمي المدرک	<b>01</b> دراسة <b>Zhu</b> ' <b>(2022)</b>
	توافق الفرد- المؤسسة	-	نية دوران العمل	-	الرضا؛ والالتزام التنظيمي.	أثر الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي على نية دوران العمل من خلال توافق الفرد مع المؤسسة كمتغير معدّل	<b>02</b> دراسة <b>Eko</b> <b>Nur</b> <b>(2022)</b>



عشوائية بسيطة	SPSS 26	المتوسط الحسابي، الانحراف، تحليل الانحدار البسيط.	عاملون	كلية الجامعة	أثر الذكاء الأخلاقي للرؤساء على الاستغراق الوظيفي من وجهة نظر العاملين في المنظمات	<b>03</b> دراسة جيلالي بوزكري، وحموش حسين، (2022)
عشوائية بسيطة	PLS 3	النمذجة بالمعادلات الهيكلية	عاملون (أساتذة)	مؤسسات التكوين المهني	مدى تأثير الثقة التنظيمية في زيادة فاعلية الاستغراق الوظيفي	<b>04</b> دراسة وهيبة سوفات، وخليدة عابي، (2021)
عشوائية بسيطة	SPSS 24	المتوسط الحسابي، الانحراف، بيرسون، T، ANOVA	عاملون	الصحة العمومية	الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي	<b>05</b> دراسة منصور تجاني، (2020)
عشوائية بسيطة	SPSS	معامل الارتباط البسيط، تحليل الانحدار البسيط	عاملون	شركة الإسمنت	دور الثقة التنظيمية في تعزيز الاستغراق الوظيفي	<b>06</b> دراسة دعاء محمد عبد السلام سطوحى، (2020)
طباقية	SPSS	ANOVA معامل ارتباط بيرسون، تحليل العوامل، تحليل الانحدار البسيط، الارتباط المتعدد	عاملو هيئة التمريض	مستشفى حكومي	أثر الاستقامة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي	<b>07</b> دراسة عبد العزيز علي مرزوق، وبشرى فاروق عبد المجيد العماوي، (2019)
ثانيا: الدراسات العربية المتعلقة بمتغير الاستقامة التنظيمية						
عشوائية بسيطة	SPSS	تحليل الارتباط، الانحدار المتعدد	عاملون (إداريون)	البنوك التجارية	أثر الاستقامة التنظيمية على التميز التنظيمي	<b>01</b> دراسة يوسف حامد يوسف مناع، (2022)

عشوائية بسيطة	SPSS	معامل ارتباط SPEARMAN، الانحراف المعياري	عاملون	دائرة صحة كركوك	علاقة التعاطف والنزاهة التنظيمية بالروحانية في مكان العمل	02 دراسة فاطمة ناظم محمود، وأحمد علي حسن، (2022)
-	AMOS	تحليل الارتباط، الانحدار المتعدد، تحليل المسار، CFA، T، F	عاملون (أساتذة)	الجامعة	دور الاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأبوية ومخرجات الوظيفة	03 دراسة منى حسين، والسيد طه، (2021)
عشوائية بسيطة	AMOS 23	تحليل الارتباط، الانحدار المتعدد، تحليل المسار، CFA	عاملو الإدارة	الجامعة	الدور الوسيط للاستقامة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والرفاهية الذاتية	04 دراسة سوزان بكر، ونجوى كشكوشة، (2021)
-	SPSS 21	تحليل الارتباط، الانحدار المتعدد، اختبار T	عاملو الإدارة	الجامعة	دور القيادة الإستراتيجية في تفعيل الاستقامة التنظيمية	05 دراسة إيمان بن محمد، (2021)
-	SPSS 21	المتوسط الحسابي، الانحراف، اختبار T	عاملون (أطباء)	مستشفى	دور الاستقامة التنظيمية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية	06 دراسة سالم حيدر، وأحمد جبار، (2021)
أولاً: الدراسات العربية المتعلقة بمتغير الاستغراق الوظيفي						
-	SPSS 25	-	عاملون	الشركة الجزائرية للمياه	أثر الالتزام التنظيمي في الاستغراق الوظيفي	01 دراسة أحمد تي، بوبكر نعرورة، وغربي عادل، (2021)

-	SPSS 25	-	عاملون	شركة سونلغاز	أثر جودة الحياة الوظيفية في الاستغراق الوظيفي	<b>02</b> دراسة أحمد تي، وبوبكر نعرورة، (2021)
-	AMOS 21 SAS9.1 IRT PRO4,1	تحليل المسار، الانحدار المتعدد، المتوسط، الانحراف المعياري، مؤشرات المطابقة	عاملون	شركة سياحية	أثر التدوير الوظيفي على مستوى الالتزام التنظيمي، الدور الوسيط للاستغراق الوظيفي	<b>03</b> دراسة محمد السيد إمام وآخرون، (2019)
-	AMOS 25	النمذجة بالمعادلات، تحليل المسار	مُعلّمون	مدارس ابتدائية؛ متوسطة؛ ثانوية.	الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرّك في العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي	<b>04</b> دراسة صالح بن علي القرني، (2020)
ثانيا: الدراسات العربيّة المتعلّقة بمتغيّر الالتزام التنظيمي						
-	AMOS 21 SPSS 23	تحليل المسار، الانحدار المتعدد، مؤشرات المطابقة	عاملون	مستشفى	أثر الالتزام كمتغير وسيط في العلاقة بين نمط القيادة والأداء الوظيفي	<b>01</b> دراسة محمد بولصباغ وآخرون (2022)
-	AMOS 23 SPSS 23	النمذجة بالمعادلات الهيكليّة	عاملون	البنوك التجارية	الدور الوسيط لرأس المال النفسي الإيجابي في العلاقة بين القيادة الناعمة والالتزام التنظيمي	<b>02</b> دراسة هاني فتحي عبد اللاه، (2022)
-	SPSS 19	المتوسط الحسابي، الانحراف، اختبار T	عاملون	الشركة الجزائرية للمياه	تحليل مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الجزائرية للمياه	<b>03</b> دراسة حمزة معري، (2022)

طبقية	AMOS 21 SPSS 23	النمذجة بالمعادلات، تحليل المسار	عاملون	وزارة الداخلية والأمن الوطني	الدور الوسيط للاللتزام التنظيمي في أثر جودة الحياة الوظيفية على السمعة التنظيمية	<b>04</b> دراسة خليل اسماعيل ماضي، وسها عمر البشيشي، (2020)
ثانيا: الدراسات السابقة العلمية باللغة الأجنبية						
أولا: الدراسات الأجنبية المتعلقة بمتغيري الاستقامة التنظيمية، والاستغراق الوظيفي						
-	AMOS SPSS PROCESS MACRO	النمذجة بالمعادلات الهيكليّة	مُعَلِّمون	مدارس ابتدائية، وثانوية	دراسة مستقبلية حول الاستقامة التنظيمية، الرفاهية، والاللتزام التنظيمي	<b>01</b> دراسة Henry ،c.Y (2022)
-	SMART PLS 3	النمذجة بالمعادلات الهيكليّة	عاملون	فندق	الربط بين الاستقامة التنظيمية، الاستغراق الوظيفي، وسلوك المواطنة التنظيمية، الدور الوسيط للعوامل الفردية والتنظيمية	<b>02</b> دراسة Hyo ،Jung (2022)
-	AMOS 22 SPSS 25	النمذجة بالمعادلات الهيكليّة	عاملون	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	إنشاء منظمة مستدامة الأداء المرتفع من خلال العدالة الإجرائية، دور الوساطة المزدوج للثقة التنظيمية والاللتزام التنظيمي	<b>03</b> دراسة Jun- ،Chul (2022)
ثانيا: الدراسات الأجنبية المتعلقة بالمتغير (المستقل): الاستقامة التنظيمية.						
-	AMOS	النمذجة بالمعادلات الهيكليّة	عاملون	القطاع الصحي	أثر الاستقامة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية	<b>01</b> دراسة ،Mohammad (2023)

-	AMOS	النمذجة بالمعادلات الهيكليّة، تحليل الارتباط، الانحدار البسيط والمتعدد	عاملون	مصنع الاسمنت	دور الاستقامة التنظيمية في تعزيز سلوك العمل الاستباقي	<b>02</b> دراسة <b>Ali</b> <b>،Abdulhassan</b> <b>(2022)</b>
-	AMOS 25	النمذجة بالمعادلات الهيكليّة، تحليل الارتباط، الانحدار البسيط والمتعدد...	عاملون	القطاع العام والخاص	ممارسات الاستقامة التنظيمية وعلاقتها بالرفاهية النفسية، مواقف وسلوكيات العاملين	<b>03</b> دراسة <b>Julia</b> <b>(2021)</b>
-	AMOS 24	النمذجة بالمعادلات الهيكليّة	عاملون، ومديرون	شركات محلية	الاستقامة التنظيمية، الرفاهية الذاتية، والأداء الوظيفي دراسة مقارنة بين فرنسا واليابان	<b>04</b> دراسة <b>Remy</b> <b>(2020)</b>
-	AMOS	النمذجة بالمعادلات الهيكليّة، تحليل الارتباط، الانحدار البسيط والمتعدد Hay's Process macro	عاملون	قطاع الاتصالات السلوكية واللاسلكية	تأثير الاستقامة التنظيمية على الروحانية في مكان العمل	<b>05</b> دراسة <b>Rabia</b> <b>(2020)</b>
-	AMOS	النمذجة بالمعادلات الهيكليّة، اختبار T، HFS- Harman's Simple- Factor test	عاملون	قطاع الصناعات شركات محلية	الاستقامة التنظيمية والأداء الوظيفي، ودور السعادة(الرفاهية) عند اليابانيين	<b>06</b> دراسة <b>Remy</b> <b>(2017)</b>

ثالثا: الدّراسات الأجنبيّة المتعلّقة بمتغيّر الاستغراق الوظيفي

طبقية	AMOS	النمذجة بالمعادلات الهيكليّة، التحليل العاملّي الاستكشافي، التحليل العاملّي التوكيدي	عاملون	القطاع العام والخاص	العلاقات بين التمكين النفسي، إعادة تصميم الوظيفة، الدور الوسيط للاستغراق الوظيفي	<b>01</b> دراسة <b>Tiiu</b> (2022)
طبقية	AMOS 20 SPSS 20	النمذجة بالمعادلات الهيكليّة، التحليل العاملّي الاستكشافي، والتوكيدي	مسؤولون	الجامعة	فحص الدور الوسيط للاستغراق الوظيفي، الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي للقادة الأكاديميين في تحقيق الذات	<b>02</b> دراسة <b>D</b> (2021)
عشوائية بسيطة	AMOS 25 SPSS 25	النمذجة بالمعادلات الهيكليّة، التحليل العاملّي الاستكشافي، والتوكيدي	عاملون	مديرية شؤون الإقامة بالوزارة	واقع الاستغراق الوظيفي للعاملين في مديرية شؤون الإقامة العراقية	<b>03</b> دراسة <b>Abdul</b> <b>Mahdi</b> <b>Kadhim</b> <b>Jasim</b> (2021)
طبقية	AMOS 20 SPSS 20	النمذجة بالمعادلات الهيكليّة، التحليل العاملّي الاستكشافي، والتوكيدي	قادة أكاديميون	الجامعة	الدور الوسيط للرضا الوظيفي في أثر تحقيق الذات على الالتزام التنظيمي والاستغراق الوظيفي	<b>04</b> دراسة <b>D</b> (2020)

-	AMOS SPSS	النمذجة بالمعادلات الهيكليّة، التحليل العاملي الاستكشافي، والتوكيدي	عاملون، ومديرون	شركة تسويق	العلاقة بين الاستغراق الوظيفي، الالتزام التنظيمي وسلوك العمل الابتكاري، الدور الوسيط للسياق التنظيمي للعاملين	<b>05</b> دراسة <b>Tanawat</b> ، <b>(2020)</b>
رابعاً: الدّراسات الأجنبيّة المتعلّقة بالمتغيّر (الوسيط): الالتزام التنظيمي.						
-	MPLU S7,4 SPSS 22	النمذجة بالمعادلات الهيكليّة، التحليل العاملي الاستكشافي، والتوكيدي، المتوسط، الانحراف، معامل الارتباط	عاملون في مجال المعرفة	شركة تكنولوجية	أثر النمو المهني على الاستغراق الوظيفي لعمال المعرفة، الدور الوسيط للالتزام العاطفي والدعم التنظيمي المدرك	<b>01</b> دراسة <b>Zhu</b> ، <b>(2022)</b>
-	SPSS 2,1	الانحدار الخطي البسيط، تحليل الانحدار المعدّل MRA	عاملون	مكاتب شركات	أثر الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي على نية دوران العمل من خلال توافق الفرد مع المؤسسة كمتغير معدّل	<b>02</b> دراسة <b>Eko Nur</b> ، <b>(2022)</b>
-	SPSS process macro	اختبار bootstrap تحليل الارتباط، تحليل الانحدار، تحليل المحتوى	عاملون	قطاع التعليم (مدارس، وجامعات) شركات	أثر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على الالتزام التنظيمي للعاملين، في ظل نظريات العدالة التنظيمية	<b>03</b> دراسة <b>Khadija</b> ، <b>(2019)</b>

المصدر: إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة

بعد تصميم الجداول المبينة أعلاه وتفريغ جميع الدراسات السابقة ضمنها، سوف يتم إعطاء قراءة واسعة لها حتى يتسنى إعطاء رؤية توضيحية شاملة لما تقول إليه الدراسات السابقة، واكتشاف نقاط الائتلاف والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، والمساهمات التي أضافتها تلك الدراسات، وما هي نقاط القوة والضعف فيها، كذلك محاولة استخراج الفجوات البحثية<sup>1</sup> في هذه الدراسات التي قد تكون بداية السير والانطلاق في تجسيد دراستنا الحالية.

---

<sup>1</sup>Renck Jalongo and Saracho, Writing for Publication, **Op.Cit**, P 96.

## 2-2 المبحث الثاني: مراجعة الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة

## 2-2-1 المطلب الأول: التعليق على الدراسات السابقة

## 2-2-1-1 أولاً: التعليق على الدراسات المتعلقة بمتغير الاستقامة التنظيمية

بالنسبة للدراسات السابقة لم تهتم بالمواضيع التي تناولت العلاقة بين الاستقامة التنظيمية كمتغير خارجي، وبين الاستغراق الوظيفي كمتغير داخلي، ومتغير الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط، في آن واحد، ما عدا الدراسة الحالية التي تطرقت إلى موضوع أثر الاستقامة التنظيمية في سلوكيات الاستغراق الوظيفي للعاملين، الدور الوسيط للالتزام التنظيمي.

وهذه تعتبر فجوة بحثية داعمة لموضوع الدراسة؛ غير أنه توجد دراستان تناولتا أثر الاستقامة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي، لكنهما اختلفتا مع دراستنا الحالية في كون الدراسة الأولى (عبد العزيز علي مرزوق، 2019) تناولت المتغيرين الخارجي والداخلي فقط دون التطرق للمتغير الوسيط، في حين دراسة (HYO، JUNG، 2022) تضمنت المتغير الخارجي المتمثل في الاستقامة التنظيمية؛ والمتغير الداخلي المتمثل في الاستغراق الوظيفي مع وجود المتغير الوسيط المتمثل في العوامل الفردية والتنظيمية.

كما لا يخفى أنّ هناك ثلاثة دراسات تناولت أحد أبعاد متغير الاستقامة التنظيمية كمتغير خارجي وربطها بمتغير الاستغراق الوظيفي كمتغير داخلي وهي دراسة (جيلالي بوزكري، 2022)؛ دراسة (وهيبة سوفات، 2021)؛ دراسة (دعاء محمد عبد السلام، 2020).

كذلك وجود دراستان تناولتا أحد أبعاد متغير الاستقامة التنظيمية كمتغير خارجي مع متغير الالتزام التنظيمي كمتغير داخلي وهما دراسة (الهاشمي بعاج، 2022)؛ ودراسة (منصور تجاني، 2020)؛ في حين تطرقت دراسة وحيدة إلى إبراز العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والالتزام التنظيمي وهي (دراسة HENRY C. Y، 2022).

كما يوجد ثمان دراسات تناولت متغير الاستقامة التنظيمية كمتغير خارجي (مستقل) وربطه بمتغيرات أخرى داخلية (تابعة)، وهي دراسة (يوسف حامد، 2022)؛ دراسة (سالم حيدر، 2021)؛ دراسة (Mohammed، 2023)؛ دراسة (Ali، 2022)؛ دراسة (Remy، 2020)؛ دراسة (Rabia، 2020)؛ دراسة (Remy، 2017)؛ دراسة (Julia، 2021).

في حين دراسة وحيدة تناولت متغير الاستقامة التنظيمية كمتغير داخلي (تابع) وربطه بمتغيرات أخرى خارجية (مستقلة)، وهي دراسة (إيمان محمد، 2021)؛ بعنوان دور القيادة الإستراتيجية في تفعيل الاستقامة التنظيمية.

أما الدراسات التي تناولت متغير الاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط؛ فعددها ثلاث دراسات تمثلت في دراسة (عماد عبد العزيز، 2022)؛ دراسة (منى حسين، 2021)؛ ودراسة (سوزان بكر، 2021).

## 2-1-2-2 ثانيا: التعليق على الدراسات المتعلقة بمتغير الاستغراق الوظيفي

بالنسبة للدراسات التي تناولت متغير الاستغراق الوظيفي كمتغير داخلي (تابع) وربطه بمتغيرات خارجية أخرى؛ فعددها ثلاث دراسات تمثلت في دراسة (أحمد تي، 2021)؛ دراسة (صالح بن علي القربي، 2020)؛ ودراسة (D، 2020).

باستثناء دراسة (أحمد تي، بوبكر نعورة، وغربي عادل، 2021)؛ ودراسة (Jun-chul، 2022)؛ و (D، 2021)؛ فقد ربطت متغير الاستغراق الوظيفي كمتغير داخلي مع متغير الالتزام التنظيمي كمتغير خارجي من جهة، وكمتغير وسيط من جهة أخرى على الترتيب.

أما الدراسات التي تناولت متغير الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط، هي دراسة (محمد السيد، 2019)؛ ودراسة (Tiiu، 2022)، في حين دراسة (Tanawat، 2020)؛ ودراسة (Abdul Mahdi، kadhim jasim، 2021) فقد تناولتا كمتغير خارجي.

## 2-1-2-3 ثالثا: التعليق على الدراسات المتعلقة بمتغير الالتزام التنظيمي

بالنسبة لمتغير الالتزام التنظيمي، فقد تناولته الدراسات السابقة على أساس أنه متغير متأثر داخلي (تابع) على غرار دراسة (الهاشمي بعاج، 2022)؛ دراسة (منصور تجاني، 2020)؛ دراسة (محمد السيد، 2019)؛ دراسة (هاني فتحي، 2022)؛ دراسة (HENRY C.Y، 2022)؛ دراسة (D، 2021)؛ دراسة (D، 2020)؛ دراسة (Khadija، 2019).

أما الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي كمتغير مؤثر خارجي (مستقل) هي دراسة (أحمد تي، بوبكر نعورة، وغربي عادل، 2021)؛ دراسة (حمزة معري، 2022)؛ دراسة (Tanawat، 2020)؛ دراسة (Eko، Nur، 2022).

غير أنّ الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط هي دراسة (Zhu، 2022)؛ دراسة (محمد بولصباغ وآخرون، 2022)؛ دراسة (D، 2021)؛ ودراسة (خليل اسماعيل ماضي، 2020).

نتطرق الآن إلى زاوية أخرى متمثلة في إبراز أهمّ العلاقات المستخرجة من الدراسات السابقة، بناء على الجداول السابقة، حسب التفصيل التالي:

## 2-1-2-4 رابعا: التعليق على الدراسات التي أبرزت العلاقة التطبيقية بين متغيرات الدراسة

## 2-1-2-4-1 الدراسات التي أبرزت وجود علاقة أو أثر إيجابي بين متغير الاستقامة التنظيمية والاستغراق الوظيفي:

تمثلت أهم الدراسات التي أبرزت وجود علاقة أو أثر إيجابي بين متغير الاستقامة التنظيمية والاستغراق الوظيفي في دراسة (عماد، 2019)؛ دراسة (علي مرزوق، 2019)؛ ودراسة (HYOJUNG، 2022).

2-2-1-4-2 الدراسات التي أبرزت وجود علاقة أو أثر إيجابي بين أحد أبعاد متغير الاستقامة التنظيمية والاستغراق الوظيفي:

أما بالنسبة للدراسات التي أبرزت وجود أثر إيجابي بين أحد أبعاد متغير الاستقامة التنظيمية والاستغراق الوظيفي، تمثلت في دراسة (جيلالي، 2022)؛ حيث استنتجت هذه الدراسة وجود أثر إيجابي في بعد التعاطف والعدالة على متغير الاستغراق الوظيفي، باستثناء بعد النزاهة، غير أن دراستي (وهيبة سوفات، 2021)؛ و(دعاء محمد عبد السلام، 2020) فقد أثبتتا وجود أثر إيجابي بين الثقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي تبعاً.

2-2-1-4-3 الدراسات التي أبرزت وجود علاقة أو أثر إيجابي بين متغير الاستقامة التنظيمية والالتزام التنظيمي: في حين دراسة (HENRY، 2022) بينت وجود علاقة بين أبعاد اللطف، المغفرة، والامتنان من جهة؛ وبين بُعد الالتزام العاطفي من جهة أخرى.

2-2-1-4-4 الدراسات التي أبرزت وجود علاقة أو أثر إيجابي بين أحد أبعاد متغير الاستقامة التنظيمية والالتزام التنظيمي:

يوجد ثلاث دراسات خرجت بنتيجة وجود علاقة بين أحد أبعاد متغير الاستقامة التنظيمية والالتزام التنظيمي، لا سيما دراسة (الهاشمي بعاج، 2022)؛ دراسة (منصور تجاني، 2020)؛ ودراسة (Jun-chul، 2022).

2-2-1-4-5 الدراسات التي أبرزت وجود علاقة أو أثر إيجابي بين متغير الالتزام التنظيمي والاستغراق الوظيفي: أخيراً ننتقل إلى الدراسات التي تناولت العلاقة بين الالتزام التنظيمي والاستغراق الوظيفي، وهي أربع دراسات تمثلت في دراسة (Zhu، 2022)؛ دراسة (Jun-chul، 2022)؛ دراسة (أحمد تي، بوبكر نعورة، وغربي عادل، 2021)؛ ودراسة (Tanawat، 2020).

أما الدراسات التي تناولت أثر الاستغراق الوظيفي على الالتزام التنظيمي، نذكر دراسة (محمد السيد، 2019)؛ ودراسة (D، 2021).

كما يجدر بنا التنويه على شيء مهم، لعب دور المنشط للعلاقات بين المتغيرات، لا سيما في مجال الاتجاهات والسلوكيات التنظيمية للعاملين، وهو متغير الرضا الوظيفي، حيث تبين من خلال الدراسات السابقة وجود علاقات ذات تأثير إيجابي بين الاستقامة التنظيمية والرضا الوظيفي من جهة، لا سيما دراسة (HENRY، 2022)، دراسة (Julia، 2021).

من جهة أخرى وجود علاقات ذات تأثير إيجابي بين الرضا والالتزام، على غرار دراسة (الهاشمي بعاج، 2022)؛ دراسة (Julia، 2021)؛ ودراسة (D، 2020)، كما بينت الدراسة الأخيرة وجود أثر إيجابي بين الرضا والاستغراق الوظيفي.

أما بالرجوع إلى الفروقات الفردية، فقد اتفقتا دراستا(أحمد تي، بوبكر نعورة، وغريبي عادل، 2021)؛ ودراسة(منصور تجاني، 2020)، أنه لا توجد فروق على مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغيري العمر والأقدمية، في حين اختلفت (دراسة تجاني) في وجود فروق في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير نوعية العمل، كذلك دراسة(حمزة معري، 2022)، بينت أنه لا توجد فروق على مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغيري العمر والأقدمية.

ثم نتقل إلى زاوية أخرى متمثلة في إبراز أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، من خلال الحدود المكانية، الحدود البشرية، نوع العينة، الأساليب الإحصائية، البرنامج الإحصائي، كالاتي:

2-2-2-2-2 المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة والفجوات المستخلصة منها

2-2-2-2-1 أولاً: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

2-2-2-2-1-1 الحدود المكانية:

إذا نظرنا إلى الدراسات السابقة من خلال الحدود المكانية، فإن بعضها اختارت الجامعات كحدود مكانية لإنجاز الدراسة، على غرار دراسة (المهاشمي بعاج، 2022)؛ دراسة (جيلالي بوزكري، 2022)؛ دراسة (منى حسين، 2021)؛ دراسة(سوزان بكر، 2021)؛ دراسة(إيمان بن محمد، 2021)؛ دراستا(D، 2021)، (D، 2020). أما البعض الآخر، فإنها اختارت المدارس الابتدائية، المتوسطات، والثانويات معاً، كدراسة(صالح بن علي القرني، 2020)؛ في حين دراسة(HENRY، 2022) اختارت المدارس الابتدائية، والثانوية معاً، في حين دراسة(Khdija، 2019)، مزجت بين المدارس والجامعات بما فيها المؤسسات. غير أن دراسة(وهيبة سوفات، 2021) اختارت مؤسسات التكوين المهني، بيد أن دراستا (يوسف حامد، 2022)، و(هاني فتحي، 2022)، فقد اختارت البنوك التجارية كحدود مكانية للدراسة. في حين دراسة(HYO JUNG، 2022)، فقد اختارت الفندق مكانا لإجراء الدراسة. أما باقي الدراسات اختارت المؤسسات الاقتصادية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبعض المديرية، في مجالات مختلفة كالسياحة، الصناعة، والمياه، وهذا في القطاعات العامة أو الخاصة، إضافة إلى قطاع الأمن كدراسة(خليل اسماعيل، 2020).

فعلى سبيل المثال لا الحصر، تناولت دراستا (Ali، 2022)، و(دعاء محمد، 2020) مؤسسة أو مصنع الاسمنت، بينما دراستا(Tiiu، 2022)؛ و(Julia، 2021)، القطاع العام والخاص. أما الدراسة الحالية فقد تمت بمؤسسة سونلغاز بمديرية التوزيع لولاية عنابة.

## 2-2-2-2 الحدود البشرية:

أغلب الدراسات السابقة تناولت فئة العمّال، باستثناء دراسة (Remy، 2020)؛ ودراسة (Tanawat، 2020)، التي تناولتا فئتي العاملين والإداريين معاً، في حين دراستا (D، 2021)، (D، 2020)، تناولتا فئة القادة أو المسؤولين.

بينما دراسة (وهيبة سوفات، 2021)؛ ودراسة (منى حسين، 2021)؛ تناولتا فئة الأساتذة، إضافة إلى دراسة (صالح بن علي، 2020)؛ ودراسة (HENRY، 2022)، تناولتا فئة معلّمي المدارس، أمّا دراسة (علي مرزوق، 2019)؛ فقد تناولت فئة عاملي التمريض، في حين دراسة (سالم حيدر، 2021)؛ فقد تناولت فئة الأطباء. أمّا الدراسة الحالية فقد أجريت على فئة العاملين في مختلف المناصب (إطارات، أعوان تحكم، أعوان التنفيذ).

## 2-2-2-2 نوع العينة: 3-1-2-2

اعتمدت أغلب الدراسات السابقة لدراسة المجتمع الإحصائي على استعمال طريقة العينة العشوائية البسيطة<sup>1</sup> (تتميّز بكونها مجموعة جزئية من المجتمع الإحصائي، وبمجموع معين ولها نفس فرصة الانتقاء)<sup>1</sup>، باستثناء ستة دراسات (06) اعتمدت على العينة الطبقيّة (تستخدم هذه الطريقة لزيادة دقة النتائج، ويتم اللجوء إليها عندما يكون المجتمع الإحصائي غير متجانس)<sup>2</sup>، وهي دراسة (Tiiu، 2022)؛ دراسة (الهاشمي بعاج، 2022)؛ دراسة (D، 2021)؛ دراسة (خليل اسماعيل، 2020)؛ دراسة (D، 2020)؛ دراسة (علي مرزوق، 2019)، أما الدراسة الحالية فقد اعتمدت طريقة العينة العشوائية البسيطة.

## 2-2-2-2 الأساليب الإحصائية: 4-1-2-2

بالنسبة للأسلوب الإحصائي، فإنّ أغلب الدراسات التي تناولت البرنامج الإحصائي Smart pls، وبرنامج AMOS، استعملت الأساليب الإحصائية المتمثلة في نمذجة المعادلات البنائية، كدراسة (عماد عبد العزيز، 2022)؛ دراسة (الهاشمي بعاج، 2022)؛ دراسة (وهيبة سوفات، 2021)؛ دراسة (منى حسين، 2021)؛ وأخيراً دراسة (سوزان بكر، 2021).

في حين الدراسات التي تناولت البرنامج الإحصائي (SPSS)، استعملت الأساليب الإحصائية المتمثلة في الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الانحدار الخطي البسيط، كدراسة (منصور تجاني، 2021)، ودراسة (دعاء محمد، 2020) على سبيل التمثيل لا الحصر، غير أنّ دراسة (Khadija، 2019) استعملت أسلوب اختبار Bootstrap، تحليل الارتباط، تحليل الانحدار، وتحليل المحتوى، أما الدراسة الحالية فقد تناولت أساليب متنوعة أهمها النمذجة بالمعادلات الهيكلية، الانحدار، التحليل النوعي للمقابلات...

<sup>(1)</sup> أحمد معتوق، الإحصاء الرياضي والنماذج الإحصائية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون (الجزائر)، 2015، ص 91.

<sup>(2)</sup> عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب الإحصاء للعلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال مع استخدام برنامج SPSS، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 27.

## 2-2-2-1-5 البرنامج الإحصائي:

اتفقت بعض الدراسات السابقة في استعمال البرنامج الإحصائي Smart pls ، وبرنامج AMOS، على غرار دراسة (عماد عبد العزيز، 2022)؛ دراسة (الهاشمي بعاج، 2022)؛ دراسة (HYO JUNG، 2022)، دراسة (وهيبة سوفات، 2021).

في حين استعملت بعض الدراسات برنامج AMOS بنسخ مختلفة (من: 20-25)، وهي دراسة (Mohammed، 2023)؛ دراسة (محمد الصباغ وآخرون، 2022)؛ دراسة (هاني فتحي، 2022)؛ دراسة (Henry، 2022)؛ دراسة (Tiiu، 2022)؛ دراسة (Jun-chul، 2022)؛ دراسة (Ali، 2022)، دراسة (منى حسين، 2021)؛ دراسة (سوزان بكر، 2021)؛ دراسة (صالح بن علي، 2020)؛ دراسة (Remy، 2020)؛ دراسة (Tanawat، 2020)؛ دراسة (D، 2020)؛ دراسة (D، 2021)؛ دراسة (Julia، 2021)؛ دراسة (Abdul Mahdi، 2021)؛ دراسة (Rabia، 2020)؛ دراسة (محمد السيد، 2019)؛ دراسة (Remy، 2017).

من جهة أخرى استعملت جميع الدراسات برنامج (Spss) بمختلف نسخه (من 21-26)، لحساب بعض الأساليب الإحصائية كالارتباط والانحراف...

غير أنّ دراستي (HENRYC.Y، 2022)؛ و (Khadija، 2019)، فقد استعملنا (Process Macro)، في حين انفردت دراسة (Zhu، 2022) عن باقي الدراسات في كونها استعملت برنامج (Mplus7,4)، ودراسة (محمد السيد إمام وآخرون، 2019) التي استعملت برنامج (SAS9,1)، و (IRT PRO4,1)، أما الدراسة الحالية فقد تناولت أهم البرامج منها برنامج Spss، وبرنامج MAXQDA، وAmos، كما يمكن الإشارة إلى بعض النقاط المتعلقة بالدراسات السابقة من خلال تلخيصها، تبين أنّ هناك تناقض في دراسة (عبد العزيز علي مرزوق، منى السنديوني وبشرى فاروق، 2019)، وذلك من خلال إبراز النتائج، حيث من جهة توصلت نتائج الدراسة إلى أنّ هناك تأثير إيجابي معنوي لأبعاد الاستقامة على الاستغراق، ومن جهة أخرى توصلت إلى وجود اختلافات معنوية بين آراء مفردات العينة لبعض أبعاد الاستقامة والاستغراق، حيث كان بالإمكان الاكتفاء بقول وجود تأثير معنوي فقط بين المتغيرين؛

بعض الدراسات التي تناولت النمذجة، طرحت الفرضيات إحصائياً عند مستوى دلالة معين، ومن المفروض يتم طرحها بديلة وليست صفرية، مثل: يوجد أثر...، ويوجد علاقة...<sup>1</sup>؛ في ذكر أهداف الدراسة المتعلقة بالنمذجة بالمعادلات البنائية، تكتب التعرف على...، ولكن الصواب أن تكتب فحص كذا وكذا<sup>2</sup>.

(1) ناصر العريقي، تطبيقات نمذجة المعادلة البنائية - برنامج أموس، الجامعة الإسلامية العالمية ماليزيا، تحت الإعداد والنشر.

(2) ناصر العريقي، نموذج أموس المتكامل (مامعنى نموذج أموس المتكامل؟)، ملف وسائطي، Mp4، (03:15).

## 2-2-2-2 ثانيا: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

عطفًا على ما سبق ذكره، تتفق أغلب الدراسات التي تم سردها سابقًا مع الدراسة الحالية من حيث أحد شقي المنهج المطبق، وهو المنهج الوصفي التحليلي، الطريقة، وأدوات الدراسة المعتمدة على الاستبانة، كما تتفق مع بعض الدراسات التي تناولت العلاقة بين متغيرين لفحص أثر الاستقامة التنظيمية في متغير الاستغراق الوظيفي. كما أنّ بعض الدراسات اتخذت متغير الاستغراق الوظيفي مُتنبأً به؛ والبعض الآخر تناول متغير الاستغراق الوظيفي مُتنبأً، تماشياً مع الدراسة الحالية، غير أنّ الدراسة الحالية تناولت ثلاثة متغيرات. أمّا من حيث هدف الدراسة فتتفق أغلب الدراسات مع هدف الدراسة الحالية والمتمثل في اختبار أثر متغير الاستقامة التنظيمية في متغير الاستغراق الوظيفي، كما تتفق أغلب الدراسات مع الدراسة الحالية في أبعاد متغير الاستقامة التنظيمية.

أمّا أوجه الاختلاف فتتمثل في بيئة الدراسة، حيث تعالج هذه الدراسة نموذج الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في علاقة الأثر بين الاستقامة التنظيمية بأبعادها (النزاهة، الثقة، التفاؤل، والتعاطف، والمغفرة التنظيمية) والاستغراق الوظيفي، لدى الأفراد العاملين في بيئة مختلفة، إضافة إلى البرنامج الإحصائي، حيث تم تحليل بيانات الدراسة الحالية ببرنامج محدّث SPSS v,29، مع برنامج أموس نسخة 29، إضافة إلى برنامج التحليل النوعي MAXQDA v,20، كما تم استعمال المنهج المختلط في الدراسة الحالية، واختبار المتغيرات المعدلة الوسيطة، وهو ما يميزها عن الدراسات السابقة، مع تنويع الطرق في حساب حجم العينة، ومعايير اختبار نموذج الدراسة، كما تم استعمال المقابلات، الملاحظات، وبعض الأدوات النوعية.

## 2-2-2-3 ثالثاً: الفجوات المستخلصة من الدراسات السابقة

الملاحظ بعد فحص الدراسات السابقة أنّها لم تعر الاهتمام بنموذج الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في علاقة الأثر بين الاستقامة التنظيمية والاستغراق الوظيفي، لذلك جاءت هذه الدراسة لمعالجة هذه الفجوة، كذلك نقص الاهتمام بالمتغيرات المعدلة الوسيطة، حيث اكتفت بفحص المتغيرات المعدلة فقط وإن كانت نسبية، غير أنّ هذه الدراسة عالجت تلك الفجوة بإدخال المتغيرات المعدلة الوسيطة في آن واحد في النموذج ككل والذي سيتم شرحه اتباعاً، كذلك سدت هذه الدراسة فجوة المنهج الهجين (إدماج المنهج الكمي مع النوعي)، حيث أنّ أغلب الدراسات السابقة اكتفت بالمنهج الكمي، ويمكن تلخيص الفجوات وفقاً للنقاط الآتية:

1. فجوة تحليلية (Analytical): لم تستعمل الدراسات السابقة أدوات التحليل النوعي مع الكمي في آن واحد، غير أنّ هذه الدراسة دعمت تحليل البيانات الكمية، بأداة جديدة في تحليل البيانات النوعية.
2. تنوع البرامج المستعملة في تحليل البيانات (برنامج أموس 29، SPSS29، JAMOVI2.3.18، برنامج Maxqda2020، برنامج VUE3.3.0)
3. حساب الثبات بعدة طرق مختلفة؛

4. حساب حجم العينة بعدة طرق مختلفة؛
5. فجوة مكانية (Contextual): تم تطبيق الدراسة الحالية في بيئة عربية (الجزائر، ولاية عنابة)، بمؤسسة سونلغاز بمديرية التوزيع عنابة؛
6. فحص الفروق الفردية بواسطة المتغيرات المعدلة الوسيطة في جميع العلاقات من المستقل إلى الوسيط ومن الوسيط إلى التابع ومن المستقل إلى التابع؛
7. استعمال عدة طرق في اختبار المتغيرات المعدلة؛
8. تطبيق عدة طرق لدراسة مؤشرات أدلة الصدق البنائي، المتمثل في الصدق التمايزي، كمعيار فورنل ولاركل عند إبراز علاقة متوسط التباين المشترك ومتوسط التباين المستخلص (شرط AVE أكبر ASV)، كذلك معيار النموذج الأحادي مقابل عدد عوامل النموذج الرئيسي (شرط الأفضلية للنموذج الرئيسي)؛
9. استعمال التحليل البيزي في الدراسة الحالية، وهذا ما يميزها عن الدراسات الأخرى.

## 2-3 خلاصة الفصل الثاني:

خلال هذا الفصل تم عرض الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة الحالية، وإبراز بعض المصطلحات ذات العلاقة بها، حيث تم عرض بعض النظريات التي كان لها دور فعال في تفسير سلوكيات واتجاهات الأفراد، كما تم إبراز العلاقة الترابطية بين متغيرات الدراسة، ثم التطرق إلى الدراسات السابقة التي عالجت موضوع الدراسة، باستخلاص أهم النتائج والتعليق عليها، مع إظهار موقع الدراسة الحالية منها، وفي الأخير تم مناقشة أهم الفجوات التي تم استخراجها.

حيث تم الوصول إلى أهم النتائج المبينة أدناه:

1. الالتزام التنظيمي له دور فعال في نقل أثر الاستقامة التنظيمية في سلوكيات الاستغراق الوظيفي؛
2. الاستقامة التنظيمية بأبعادها، لها أثر في سلوكيات الاستغراق الوظيفي للعاملين؛
3. الحوافز المادية والمعنوية لهما دور فعال في تعزيز الالتزام والاستغراق الوظيفي لدى الأفراد العاملين؛
4. تصميم الوظائف من الاستراتيجيات الهامة في تنمية الاستغراق الوظيفي لدى الأفراد العاملين؛
5. هناك متغيرات هامة لها دور في تعديل العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة، منها الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مدة العمل...؛
6. اعتماد أغلب الباحثين في الدراسات حول موضوع الاستقامة التنظيمية على الأبعاد التي استعملها (Kim, 2004) في دراسته، والمتثلة في النزاهة، الثقة، التفاؤل، التعاطف، والمغفرة التنظيمية؛
7. اعتماد أغلب الباحثين في الدراسات حول موضوع الالتزام التنظيمي على الأبعاد وفقا للنموذج الذي طوره (ماير وألين، 1997)، في دراستهما، والمتثلة في الالتزام العاطفي، الاستمراري، والمعباري؛
8. أهم النظريات التي تتوافق مع مواقف الأفراد واتجاهاتهم، نظرية التبادل الاجتماعي، نظرية العدالة، نظرية التوقع، النظرية التحفيزية...؛
9. القيادة المستقيمة لها دور كبير في التأثير على الأفراد، وزرع السلوكيات الإيجابية في المؤسسة.

## الفصل الثالث

### الدراسة الميدانية

#### المبحث الأول:

الطريقة والأدوات المستخدمة  
في الدراسة

#### المبحث الثالث:

النتائج والمناقشة

#### المبحث الثاني:

الدراسة النوعية

باستخدام برنامج

التحليل النوعي

MAXQDA.V20

## 3 الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد الانتهاء من الجانب النظري للدراسة، ننتقل إلى هذا الفصل الذي سيركز حول تحليل نموذج البحث باستخدام نمذجة المعادلات البنائية بواسطة برنامج أموس نسخة 29، وذلك بتحويل نموذج البحث إلى رسم أموس لتحليل العلاقات المتبادلة بين المتغيرات في النموذج في وقت واحد، وذلك بعد التحقق من صحة نموذج القياس لجميع المتغيرات الكامنة باستخدام التحليل العاملي التوكيدي (CFA) لكل متغير على حدى، ثم المتغيرات مجتمعة من الدرجة الأولى، والدرجة الثانية مع تفعيل بعض الاستراتيجيات الهجينة ومقارنة النماذج بعضها ببعض بعد تعديلها وتحسينها إذا كان النموذج لا يتطابق مع البيانات، ثم انتقاء أفضلها، اعتماداً على مؤشرات جودة المطابقة للنموذج، لاسيما محك المعلومات لأيكيك (AIC)، محك المعلومات المتسق لأيكيك (CAIC)، ومحك براون كاديك (BCC)<sup>1</sup>، قبل نمذجة النموذج البنائي، ثم ننتقل إلى تحليل المسار لاختبار الفرضيات، مع التحقق من الصدق والثبات، أي أدلة الصدق التقاربي الذي يتم فيه دراسة العلاقة بين العوامل والمؤشرات التي تمثله، وأدلة الصدق التباعدى أو التمايزي، الذي يتم فيه دراسة العلاقات بين العوامل فيما بينها، سيتم تفصيل ذلك تباعاً، كما سيتم حساب الثبات بطريقتين لتوضيح المعالم، أولاً الثبات المركب CR، ثم معامل ماكدونالد أوميقا بواسطة برنامج AMOS، وهي الطريقة الأكثر فعالية والموصى بها من طرف الباحثين<sup>2</sup>، بعد تكوين المقياس الكلي للمفهوم أو البعد (مجموع الفقرات)، ننتقل إلى مرحلة تحليل قبلي لنموذج أموس المتكامل وذلك بدراسة العلاقات فقط بين العوامل ومؤشراتها المستقلة والتابعة معاً، وفي الأخير ننتقل إلى نموذج أموس المتكامل بتحليل عاملي بشكل كلي، إضافة إلى ذلك تم الاستعانة ببرنامج MAXQDA2020 لتحليل البيانات النوعية، وبعض البرامج الأخرى التي سيتم ذكرها وتفصيلها لاحقاً.

ومن الأهمية بمكان الإشارة إلى أنه تم إجراء دراسة استطلاعية للاستئناس ببعض المؤشرات من أجل التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، وذلك بأخذ عينة عشوائية بسيطة قدرها 50 تم اختيارها عن طريق القرعة، من عمال المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز التوزيع، مديرية التوزيع عنابة.

<sup>(1)</sup> أحمد بوزيان تيغزة، التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي، مفاهيمها ومنهجيتها بتوظيف حزمة SPSS وليزرل LISREL، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2012، ص 240.

<sup>(2)</sup> أحمد تيغزة، توجهات حديثة في تقدير صدق وثبات درجات أدوات القياس، تحليل نظري تقويمي وتطبيقي، مجلة العلوم النفسية والتربوية، جامعة الوادي، 1، عدد 4، 2017، ص 16.

**3-1 المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة**

يتناول هذا المبحث أيضاً لمنهج الدراسة المستخدم، وكذلك تحديد مجتمع وعينة الدراسة، يلي ذلك التعرف على أداة الدراسة ومراحل تصميمها، وأيضاً التأكد من صدق وثبات هذه الأداة، والإجراءات التي اتبعها الطالب في دراسته لتطبيق هذه الأداة، والأساليب التي استخدمت في تحليل البيانات إحصائياً، وذلك على النحو الآتي:

**3-1-1-1 المطلب الأول: طريقة الدراسة****3-1-1-1-1 أولاً: منهج الدراسة**

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي-أسلوب دراسة الحالة-، والذي يحاول وصف متغير الاستغراق الوظيفي وكيفية تأثره بمتغير الاستقامة التنظيمية من خلال متغير الالتزام التنظيمي، وهذا المنهج يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد فعلاً بالواقع، كما يهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً (حيث تم تدعيم التحليل الكمي بالتحليل الكيفي في هذه الدراسة)، أو كمياً، ولا يتوقف المنهج الوصفي عند وصف الظاهرة فقط، بل يتعدى ذلك إلى التعرف على العلاقات بين المتغيرات التي تؤثر في الظاهرة والتنبؤ بحدوثها ونتائجها.

**3-1-1-2 ثانياً: نموذج الدراسة**

توضيحاً لموضوع الدراسة المتمثل في محاولة اختبار نموذج أثر الاستقامة التنظيمية في سلوك الاستغراق الوظيفي للعاملين في مؤسسة سونلغاز بمديرية التوزيع بولاية عنابة، وذلك في ظل وجود الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط، كما تم التعرف على أهم المتغيرات الشخصية التي تؤثر في العلاقة المذكورة وتعديلها، كمتغير الجنس...، مما يتعين بناء نموذج يوضح المعالم لتجسيد هذه الدراسة كما يلي:

**3-1-2-1-3 المتغير المستقل:**

وهو العامل المؤثر (Exogenous)، يتمثل في متغير الاستقامة التنظيمية، الذي يتكون من خمسة عشر (15) فقرة، أو مؤشراً، مقسمة على خمسة (05) أبعاد، لكل بُعد ثلاثة (03) فقرات، يتم توضيحها كالتالي:

1. البعد الأول: النزاهة التنظيمية؛
2. البعد الثاني: الثقة التنظيمية؛
3. البعد الثالث: التفاؤل التنظيمي؛
4. البعد الرابع: التعاطف التنظيمي؛
5. البعد الخامس: المغفرة التنظيمية.

## 3-1-1-2 المتغير الوسطي:

هو العامل الذي ينقل التأثير (**Mediation**) من المتغير المستقل إلى المتغير التابع، يتمثل في متغير الالتزام التنظيمي، الذي يتكون من أربعة عشر (14) فقرة، أو مؤشرا، مقسمة على ثلاثة (03) أبعاد، للبعدين الأول والثاني خمس (05) فقرات على التوالي، وللبعد الثالث أربع (04) فقرات يتم توضيحها كآلي:

1. البعد الأول: الالتزام العاطفي (الشعوري)؛
2. البعد الثاني: الالتزام الاستمراري؛
3. البعد الثالث: الالتزام المعياري (الأخلاقي).

## 3-1-1-3 المتغير التابع:

هو العامل المتأثر (**Endogenous**)، يتمثل في متغير الاستغراق الوظيفي، الذي يتكون من أحد عشرة (11) فقرة، وهو متغير أحادي البعد.

3-1-1-4 المتغير المعدل (**Moderator**):

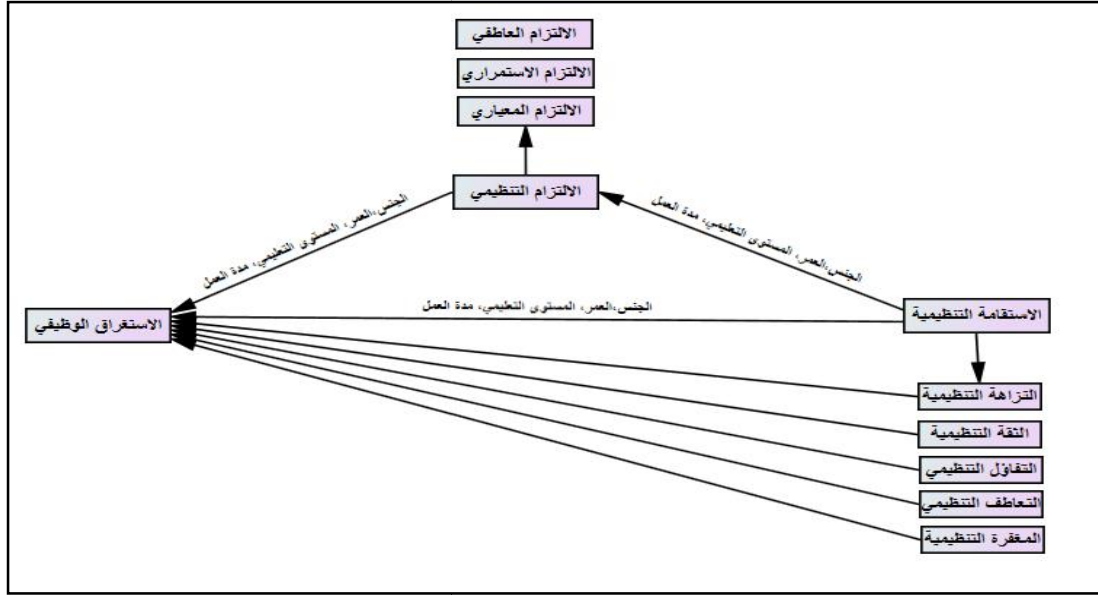
المتغيرات المعدلة عبارة عن وسيلة فعالة لتعزيز تصاميم البحوث التجارية والإدارية، حيث تعمل على تقديم نتائج دقيقة، وأكثر واقعية.

كما يمكن مقارنته بالمتغير الوسيط، إذ يُعبّر المتغير الوسيط عن الآلية التوليدية، التي تعكس قدرة المتغير الخارجي على التأثير في المتغير الداخلي، بينما المتغير المعدل يتعلق بالتفريعات الممكنة للمتغير الخارجي بناء على مجموعات جزئية تهدف إلى تحقيق فعالية أكبر في تحليل العلاقة بالمتغير الداخلي، كما أنه يتميز بعدم وجود علاقات ارتباطية مع باقي المتغيرين.<sup>1</sup>

<sup>(1)</sup> محمد بداوي، تحليل متغيرات الوساطة والمعدلة في بحوث إدارة الأعمال دراسة تحليلية، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، جامعة الأغواط (الجزائر)، 16، عدد 02، 2019، ص 47.

والشكل الآتي يمثل توضيح النموذج المفترض للدراسة:

الشكل رقم (10): نموذج توضيحي للدراسة الحالية



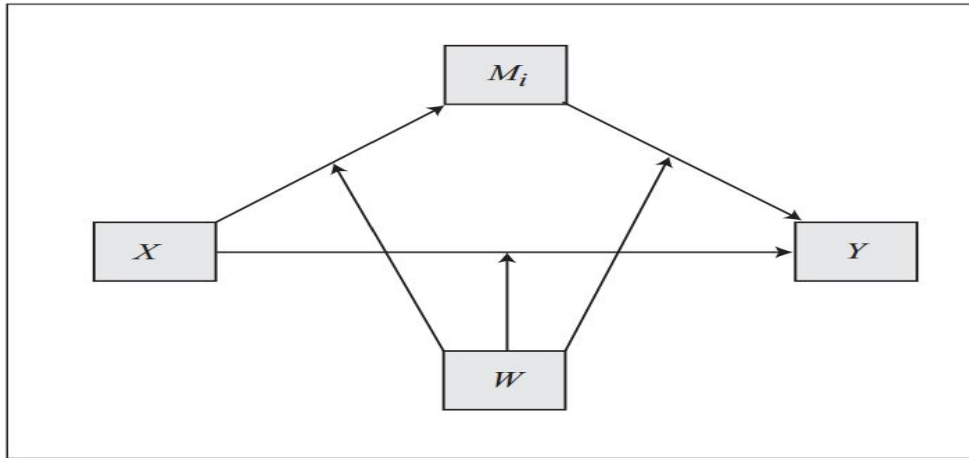
المصدر: إعداد الطالب بناء على النظريات والدراسات السابقة

وللتوضيح أكثر مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات المعدلة في النموذج، تم اعتماد النموذج التوضيحي بناء على

نموذج "بارون وكييني" وفقاً للنموذج رقم 59 الآتي:

الشكل رقم (11): نموذج الدراسة (Andrew F. Hayes)

Model 59

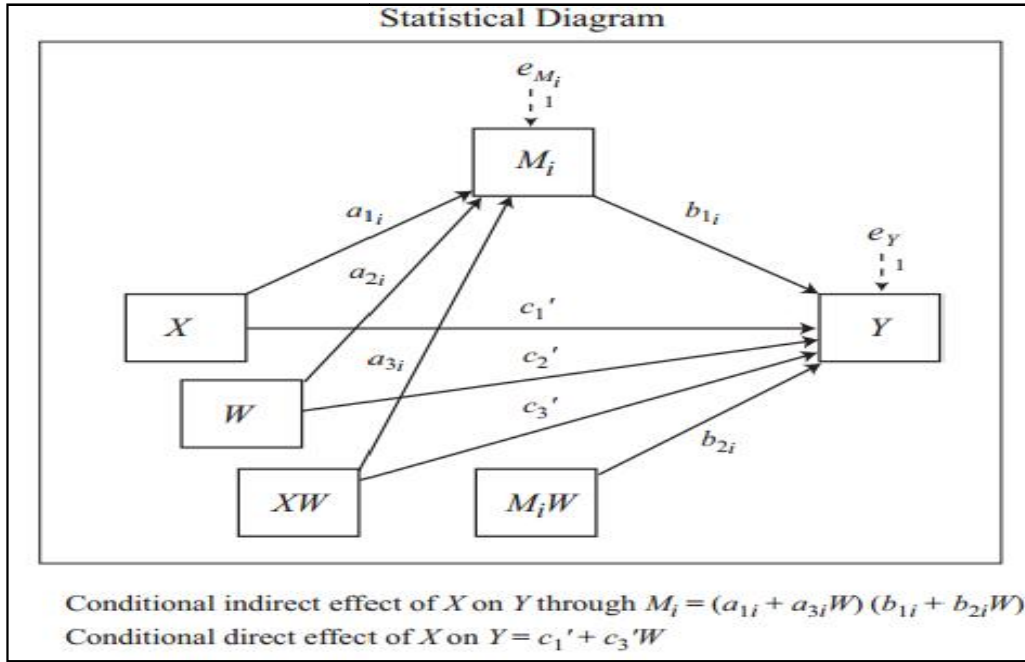


المصدر: إعداد الطالب<sup>1</sup>

والشكل الآتي يمثل النموذج الإحصائي للتأثيرات المباشرة وغير المباشرة للمتغيرات المعدلة:

<sup>(1)</sup>Andrew F Hayes, **Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis, A Regression-Based Approach**, Third edition, NY, The Guilford Press, New York, 2022, P 634.

الشكل رقم (12): النموذج الإحصائي للمتغيرات المعدلة في نموذج الدراسة



المصدر: نقلا عن أندرو هايير (Andrew F. Hayes)<sup>1</sup>

### 3-1-1-3 ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في سلك الإدارة العامة بمقر مديرية التوزيع لمؤسسة سونلغاز، بولاية عنابة، وذلك رغبة في تعميم الدراسة على جميع الفئات من إطارات وأعوان، حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة 790 عامل، ما بين الجنسين، وقد تم اختيار العينة باستخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة، وتم حساب حجمها بواسطة معادلة ستيفن ثومبسون كما سيبين ذلك تباعا.

### 3-1-1-3-1 حساب حجم العينة:

قبل حساب حجم العينة المطلوب للدراسة الحالية، يجدر ذكر بعض القواعد الأساسية في تحديد حجم العينة المناسب لإجراء النمذجة بالمعادلات الهيكلية، مع ذكر بعض الطرق في حساب حجم العينة، ثم التطرق لعملية الحساب بالطريقة المختارة المتمثلة في معادلة ستيفن ثومبسون.

كما تجدر الإشارة إلى ذكر أهم القواعد الأساسية التي بينها المتخصصون في مجال النمذجة، والتي نوضحها كالآتي:

<sup>1</sup>Andrew F. Hayes, **Model Templates For Process For SPSS AND SAS, In Introduction To Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis A Regression-Based Approach**, The Guilford Press, New York , 2013, P 64, <http://www.afhayes.com>.

3-1-1-1-2 القواعد الأساسية لتعيين حجم العينة المطلوب لإجراء (SEM):<sup>1</sup>

على الرغم من أن تحديد حجم العينة المناسب يُعدّ مسألة هامة في نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، إلا أنه لا يوجد إجماع في الأدبيات فيما يتعلق بحجم العينة المناسب لـ (SEM)، توجد بعض الأدلة على أن نماذج (SEM) البسيطة يمكن اختبارها بشكل جيد حتى لو كان حجم العينة صغيراً جداً (Hoyle and Kenny Marsh and Hau)، ولكن عادةً ما يرى الباحثون أن:

1. الحجم من (100)، إلى (150)، هو الحد الأدنى لإجراء (SEM) (Tinsley and Tinsley Anderson: (SEM) Tabachnick and Fidell and Harlow, Velicer and Gerbing Ding).
  2. بينما يرى البعض الآخر أن الحجم الأدنى (200) تعتبر جيدة، إلى غاية (500) ممتازة<sup>2</sup> بالنسبة إلى (SEM)، على سبيل المثال: Boomsma and Hoogland, Kline.
  3. تُظهر الدراسات أنه مع وجود متغيرات المؤشرات الموزعة بشكل طبيعي، وعدم وجود بيانات مفقودة، يبلغ حجم العينة المناسب لنموذج CFA البسيط حوالي (150)، Muthén؛
  4. بالنسبة لنمذجة المجموعات المتعددة، فإن القاعدة الأساسية هي (100) حالة/ملاحظة لكل مجموعة، مثل Kline؛
  5. غالباً ما يتم أخذ حجم العينة في الاعتبار في ضوء عدد المتغيرات المقاسة؛
  6. بالنسبة للبيانات الموزعة بشكل طبيعي، يقترح Bentler and Chou أن نسبة منخفضة تصل إلى خمس (5) حالات لكل متغير ستكون كافية عندما يكون للمتغيرات الكامنة مؤشرات متعددة؛
  7. القاعدة الأساسية المقبولة على نطاق واسع هي (10) حالات، ملاحظات لكل متغير مؤشر في تحديد الحد الأدنى لحجم العينة المناسب مثل Nunnally .
- وسيتّم عرض بعض الطرق المشهورة لحساب حجم العينة في حالة المجتمع الذي سيتم أخذ عينة الدراسة منه معلوم.

## 3-3-1-1-3 طرق حساب حجم العينة:

هناك بعض الطرق في حساب حجم العينة إذا كان حجم المجتمع معلوم نذكر منها:

$$1. \text{ معادلة ستيفن ثومبسون (Steven K. Thompson): } n = \frac{Np(1-p)}{(N-1)\left(\frac{d^2}{z^2}\right) + p(1-p)}$$

<sup>(1)</sup>The Rules of Thumb for Sample Size Needed for SEM, Structural Equation Modeling, Applications Using Mplus 7.1 [Book],” accessed May 26, 2024. <https://www.oreilly.com/library/view/structural-equation-modeling/9781118356302/c07anchor-1.html>

<sup>(2)</sup>Lin Ding, Wayne F. Velicer, and Lisa L. Harlow, **Effects of Estimation Methods, Number of Indicators per Factor, and Improper Solutions on Structural Equation Modeling Fit Indices**, Structural Equation Modeling, A Multidisciplinary Journal 2, no. 2, January 1995), P 126. <https://doi.org/10.1080/10705519509540000>

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 (p)^2}{\left(\frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 (p)^2 - 1}{N}\right) + 1} : \text{معادلة ريتشارد جايفر (Richard Geiger)}$$

$$n = \frac{N}{\left(\frac{\left(\frac{d}{z}\right)^2 (N-1)}{p(1-p)}\right) + 1} : \text{معادلة روبرت ماسون (Robert Mason)}$$

$$n = \frac{p(1-p)}{\left(\frac{d}{z}\right)^2 + \frac{p(1-p)}{N}} : \text{معادلة هربرت أركن (Herbert Arkan)}$$

$$n = \frac{N(X^2)p(1-p)}{(N-1)(d^2) + X^2p(1-p)} : \text{معادلة كيرجسي ومورجان (Kergie & Morgan)}$$

حيث تمثل الرموز في المعادلات السابقة مايلي:

n: تمثل حجم العينة؛

N: حجم المجتمع؛

p: القيمة الاحتمالية وهي تساوي 0.50؛

d: نسبة الخطأ المقبول في العينة وهي تساوي:

1. إذا كان مستوى الثقة 95% = 0.05

2. إذا كان مستوى الثقة 99% = 0.01

X<sup>2</sup>: القيمة الحرجة لاختبار كاي تربيع لدرجة حرية واحدة:

1. إذا كان مستوى الثقة 95% = 3.84

2. إذا كان مستوى الثقة 99% = 6.64

كما توجد بعض البرمجيات الحديثة لحساب حجم العينة منها GPower 3.1 (انظر Franz Faul<sup>1</sup>).

### 3-1-1-3-4 مرحلة حساب حجم العينة:

تم اختيار الطريقة الأولى لحساب حجم العينة بواسطة معادلة ستيفن تامبسون<sup>2</sup>:

بما أن حجم المجتمع معلوم، والمقدر بـ: 790 عامل مُقسّم حسب الجدول الآتي:

الجدول رقم(14): تحديد مجتمع الدراسة

الوصف	العدد الإجمالي	التقسيم حسب المنصب الوظيفي	الرقم
مديرية التوزيع عنابة	194	إطار	01
	295	عون تحكم	02
	301	عون تنفيذ	03

<sup>(1)</sup>Franz Faul et al., "G\*Power 3: A Flexible Statistical Power Analysis Program for the Social, Behavioral, and Biomedical Sciences, *Behavior Research Methods*, 39, no. 2, (May 2007), P 177. <https://doi.org/10.3758/BF03193146>.

<sup>(2)</sup>Steven K. Thompson, **Sampling**, John Wiley & Sons, 2012, PP 59-60.

المجموع	790
---------	-----

المصدر: إعداد الطالب بناء على بلعربي أمينة، مدير الموارد البشرية مقابلة بتاريخ: 2023/10/29

$$n = \frac{Np(1-p)}{(N-1)\left(\frac{d^2}{z^2}\right) + p(1-p)}$$

n: حجم العينة المحسوب = (258)؛

N: حجم المجتمع = (790)؛

p: نسبة توفر الخاصية والمحاييدة = (0.50)؛

d: نسبة الخطأ = (0.05)؛

z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة = 0.95 = (1.96).

وبعد التطبيق في المعادلة تم حساب حجم العينة المطلوب للدراسة (n)، وبما أن أفراد المجتمع متجانسة تم اعتماد العينة العشوائية البسيطة (القرعة)، بحيث يكون لكل فرد من أفراد المجتمع نفس احتمال الدخول في تعداد العينة.<sup>1</sup>

### 3-1-2 المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

#### 3-1-2-1 أولاً: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

وقد استخدم الطالب مصدرين أساسيين لجمع البيانات هما:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجه الطالب في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية، والمتمثلة في الكتب العربية والأجنبية ذات العلاقة، والأبحاث والدراسات السابقة، المجلات، الجرائد، الدوريات، الملتقيات، الأيام الدراسية، المداخلات، الموسوعات، الملفات السمعية البصرية، مواقع الأنترنت، الملصقات، المنشورات... .
2. المصادر الأولية: المخصصة لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، حيث لجأ الطالب إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، والمقابلة مع بعض المبحوثين، حيث وزعت الاستبانة على عينة من الموظفين العاملين في مؤسسة سونلغاز-مديرية التوزيع بولاية عنابة، كما تم الاستعانة بالملصقات والمنشورات على مستوى المديرية والمواقع الرسمية لمجمع سونلغاز، وبعض مقاطع الفيديو، لدراسة سلوكيات المبحوثين حول واقع متغيرات الدراسة، وتحليلها ببرنامج التحليل النوعي للبحوث النوعية MAXQDA.V20، كذلك الملاحظة...، وكل هذا سيتم تفصيله لاحقاً.

(<sup>1</sup>) محمد ترقو، التحليل الإحصائي للبيانات، دليل منهجي تطبيقي في تحليل نتائج الاستبيان في البحوث العلمية بالتطبيق على برنامج SPSS، ط1، بن حمدة للطباعة والنشر، الشلف (الجزائر)، 2023، ص 18.

3-1-2-1-1 أداة الدراسة (الاستبانة):

تم إعداد استبانة لإثراء موضوع أثر الاستقامة التنظيمية في سلوكيات الاستغراق الوظيفي للعاملين بمديرية التوزيع، عنابة، في ظل وجود الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط، حيث تتكون استبانة الدراسة من البيانات الشخصية المتمثلة في المعلومات السوسيوديمغرافية (المعلومات الشخصية) لأفراد العينة المتمثلة في (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مدة العمل في المنصب، والمنصب الوظيفي)، إضافة إلى ثلاثة محاور رئيسة هي:

1. المحور الأول: متغير الاستقامة التنظيمية، ويشمل فقرات المتغير المستقل (Exogenous)، وتتكون من خمس عشرة (15) فقرة موزعة وفقا للجدول التالي:

الجدول رقم (15): توزيع فقرات متغير الاستقامة التنظيمية

المحور	الأبعاد	الفقرات
الاستقامة التنظيمية	النزاهة التنظيمية	من 01 إلى 03
	الثقة التنظيمية	من 04 إلى 06
	التفاؤل التنظيمي	من 07 إلى 09
	التعاطف التنظيمي	من 10 إلى 12
	المغفرة التنظيمية	من 13 إلى 15

المصدر: إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة

2. المحور الثاني: متغير الالتزام التنظيمي، ويشمل فقرات المتغير الوسيط (Mediation)، وتتكون من أربع عشرة (14) فقرة موزعة وفقا للجدول التالي:

الجدول رقم (16): توزيع فقرات متغير الالتزام التنظيمي

المحور	الأبعاد	الفقرات
الالتزام التنظيمي	الالتزام العاطفي	من 16 إلى 20
	الالتزام الاستمراري	من 21 إلى 25
	الالتزام المعياري (الأخلاقي)	من 26 إلى 29

المصدر: إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة.

3. المحور الثالث: متغير الاستغراق الوظيفي، ويشمل فقرات المتغير التابع (Endogenous)، وتتكون من إحدى عشرة (11) فقرة موزعة وفقا للجدول التالي:

الجدول رقم (17): توزيع فقرات متغير الاستغراق الوظيفي

المحور	الفقرات
الاستغراق الوظيفي	من 30 إلى 40

المصدر: إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة.

لاستخدام استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة، تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي حسب الجدول التالي:

الجدول رقم(18): درجات مقياس ليكرت الخماسي وطريقة تصحيح الاستبيان

الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
إيجابية	5درجات	4درجات	3درجات	2درجتان	1درجة واحدة
سلبية	1درجة واحدة	2درجتان	3درجات	4درجات	5درجات

المصدر: إعداد الطالب بناءً على وليد عبد الرحمان<sup>1</sup>.

وعند عملية تحليل البيانات المجمعة، تم تقييم المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين وفقاً لثلاثة مجالات، يمثل كل منها الدرجة الكلية لاتجاهات المبحوثين، فيما يتعلق بكل فقرة، وقد تم تحديد هذه المجالات اعتماداً على مقياس ليكرت الخماسي الموضح أدناه:

### 3-1-2-1-2 توضيح مقياس ليكرت الخماسي LIKART SCALE<sup>2</sup>:

بما أنّ المتغير الذي يعبر عن الخيارات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) مقياس ترتيبي، والأرقام التي تدخل في البرنامج تعبر عن الأوزان "Weights"، وهي (موافق بشدة=5، موافق=4، محايد=3، غير موافق=2، غير موافق بشدة=1)، ثم نحسب بعد ذلك المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح)، ويتم ذلك بحساب طول الفترة أولاً، وهي عبارة عن حاصل قسمة العدد 4 على 5، حيث 4 تمثل عدد المسافات (من 1 إلى 2 مسافة أولى، من 2 إلى 3 مسافة ثانية، من 3 إلى 4 مسافة ثالثة، ومن 4 إلى 5 مسافة رابعة)، أما القيمة: 5 فتمثل عدد الاختيارات، وعند قسمة 4 على 5 ينتج طول الفترة، ويساوي 0.80، ويصبح التوزيع حسب الجدول الآتي:

الجدول رقم(19): توزيع مقياس ليكرت الخماسي (LIKART SCALE)

الدرجة	المستوى	المتوسط المرجح	
		الحد الأعلى	الحد الأدنى
منخفضة جداً	غير موافق بشدة	1.80	1
منخفضة	غير موافق	2.60	1.81
متوسطة	محايد	3.40	2.61
مرتفعة	موافق	4.20	3.41
مرتفعة جداً	موافق بشدة	5	4.21

المصدر: إعداد الطالب<sup>3</sup> بتصرف

<sup>(1)</sup> وليد عبد الرحمان خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي Spss، ط1، إدارة البرامج والشؤون الخارجية، الندوة العالمية

للشباب الإسلامي، 2010، ص 7.

<sup>(2)</sup> المرجع السابق، ص 26.

<sup>(3)</sup> محمد ترفو، مرجع سبق ذكره، ص 75.

### 3-1-2-2 ثانيا: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة للعينة الاستطلاعية

من العناصر الأساسية للاستبانة اختبارها قبل تطبيقها، حيث يقصد بثبات درجات الاختبارات؛ مدى خلوها من الأخطاء غير المنتظمة التي تشوب القياس، أي مدى قياس الاختبار للمقدار الحقيقي للسمة التي يهدف لقياسها، فالثبات يعني الدقة أو القياس.<sup>1</sup>

### 3-1-2-2-1-3 معامل الثبات (Reliability):

نعني به استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أنه يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة، وقد قام الطالب بحساب معامل الثبات بطريقتين، الطريقة الأولى تمثلت في حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's  $\alpha$ )، ومعامل ماكدونالد أوميغا (McDonald's  $\omega$ )، ثم حساب الصدق لكل بعد من أبعاد الاستبانة على حدى، ولجميع فقرات الاستبانة (انظر ملحق رقم 04)، أما الطريقة الثانية فتمثلت في حساب الثبات عن طريق التجزئة النصفية (Splithalf)<sup>2</sup>، وذلك بالتطبيق على العينة الاستطلاعية، وقد تم استبعادها من العينة الكلية، باستعمال برنامج SPSS.29، كما تم التحقق كذلك من الثبات ببرنامج Jamovi.2.3.18 فكانت النتائج كالتالي:

### 3-1-2-2-1-3 الطريقة الأولى: الثبات بطريقة معامل ألفا كرونباخ وماكدونالد أوميغا

الجدول رقم (20): معامل الثبات والصدق لكل بعد من أبعاد الاستبانة، وإجمالي الفقرات

معامل الصدق (الجذر التربيعي لمعامل الثبات)	معامل الثبات ماكدونالد McDonald's $\omega$	معامل الثبات كرونباخ "Cronbach's $\alpha$ "	عدد الفقرات	المفاهيم والأبعاد
0.963	0.938	0.928	3	النزاهة التنظيمية
0.915	0.846	0.838	3	الثقة التنظيمية
0.921	0.852	0.848	3	التفاؤل التنظيمي
0.889	0.801	0.791	3	التعاطف التنظيمي
0.899	0.824	0.809	3	المغفرة التنظيمية
<b>0.963</b>	<b>0.931</b>	<b>0.927</b>	<b>15</b>	<b>الاستقامة التنظيمية</b>
0.915	0.856	0.837	5	الالتزام العاطفي
0.946	0.895	0.895	5	الالتزام الاستمراري
0.864	0.752	0.746	4	الالتزام المعياري

<sup>(1)</sup> رضا عبد الله أبو سريع، تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، ط1، دار الفكر، عمان (الأردن)، 2004، ص 185.

<sup>(2)</sup> W Holmes Finch, **Applied Psychometrics Using SPSS and AMOS**, Information Age Publishing, INC, Charlotte, NC, United States of America, 2016, P 80.

0.958	0.918	0.918	14	الالتزام التنظيمي
0.956	0.912	0.914	11	الاستغراق الوظيفي
0.974	0.949	0.949	40	إجمالي الفقرات

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS.29.

كما تم حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا وماكدونالد أوميغا لجميع الفقرات ببرنامج JAMOVI حسب الجدول الآتي:

الجدول رقم(21): معامل الثبات لأداة الدراسة ببرنامج (JAMOVI)

McDonald's $\omega$	Cronbach's $\alpha$	مجموع الفقرات	المحاور
0.963	0.962	40	الاستقامة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، الاستغراق الوظيفي

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات JAMOVI.2.3.18

حيث حددت القيمة الأدنى المقبولة في البحوث لمعامل كرونباخ ألفا كحد أدنى للثبات بـ (0.60)، وفي بعض المراجع حدد بـ: (0.70) هير وآخرون (1998)<sup>1</sup>، ونانلي (1994)، وبما أن معامل الثبات لعينة الدراسة تجاوز القيمتين المذكورتين، حيث قدر بـ (0.949)، ومعامل الصدق قدر بـ (0.974)، فإن الاستبانة بجميع محاورها تتمتع بدرجة جيدة من الثبات، وصادقة، وبالتالي ستقيس ما وضعت لقياسه، ويمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية.

### 3-1-2-2-1-2 الطريقة الثانية: الثبات بطريقة التجزئة النصفية

حيث تعتمد على التجزئة النصفية للاستبانة إلى نصفين، ثم إيجاد معامل الارتباط بين نصفي الاختبار بطريقة بيرسون (R)، وبعد ذلك يتم تصحيح معامل الارتباط لإعطاء معامل بديل أكثر دقة، بواسطة:

#### 1. معادلة سبيرمان براون (SPEARMAN BROWN COEFFICIENT)

من شروط استخدام هذه المعادلة تساوي التباين للمجموعتين، وأن يكون معامل ثبات ألفا كرونباخ متساوي

$$\text{SPEARMAN BROWN COEFFICIENT} = \frac{2R}{1+R}$$

#### 2. معامل جثمان للتجزئة النصفية (GUTTMAN COEFFICIENT)

لا يشترط فيه أن يكون التباين متساوي للمجموعتين، كما لا يتطلب أن يكون معامل ثبات كرونباخ ألفا متساوياً، وتمثل معادلته كالتالي:

$$\text{GUTTMAN SPLIT HALF RELIABILITY COEFFICIENT} = 2\left(1 - \frac{\sigma^2_1 + \sigma^2_2}{\sigma^2}\right)$$

<sup>(1)</sup>عباس البرق، عايد المعلا، وأمل سليمان، دليل المبتدئين في استخدام التحليل الإحصائي باستخدام برنامج أموس AMOS، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2020، ص 92.

عطفًا على ما سبق تم تقسيم الاستبانة إلى مجموعتين، المجموعة الأولى تضمنت الفقرات من 01 إلى 20 والمجموعة الثانية تضمنت الفقرات من 21 إلى 40، كما أنّ بعض الباحثين فضّل إدخال العبارات الفردية عند تجزئة الاستبانة إلى نصفين، وبعد اختيار الأمر SPLIT HALF في برنامج SPSS.29 تم حساب معامل الثبات وفقا للطريقة المذكورة حسب التفصيل التالي:

الجدول رقم(22): معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية

التباين VAR	الثبات R	القيمة الأولى	المجموعة الأولى	معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach's $\alpha$
224.983	0.939	عدد الفقرات (N)	20	
234.031	0.923	القيمة الثانية	المجموعة الثانية	
20		عدد الفقرات (N)	20	
40		مجموع الفقرات		
0.549		معامل الارتباط بين المجموعتين R		
0.709		تساوي Equal Length	سبيرمان براون SPEARMAN BROWN COEFFICIENT	
0.709		عدم تساوي Unequal Length		
0.709		GUTTMAN COEFFICIENT		
0.709		معامل جثمان للتجزئة النصفية		

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS.29

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معامل بيرسون بين نصفي الاختبار يساوي 0.549، وبما أنّ التباين (بلغ تباين المجموعة الأولى 224.983 وتباين المجموعة الثانية 234.031) ومعامل الثبات ألفا كرونباخ (بلغ معامل الثبات للمجموعة الأولى: 0.939، والمجموعة الثانية: 0.923)، غير متساوي للمجموعتين، وبالتالي قمنا بتصحيح معامل الارتباط بواسطة معامل جثمان للتجزئة النصفية التي لاتراعي المساواة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(23): تصحيح معامل الثبات بمعادلة جثمان

عدد الفقرات	حجم العينة	تصحيح المعامل بمعادلة جثمان للتجزئة النصفية	معامل الارتباط
40	50	0.709	0.549

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS.29.

يتضح من الجدول السابق أنّ معامل جثمان بلغ 0.709 وهو أكبر من 0.70 وعليه فإن البيانات ذات جودة وأنّ أداة القياس تحقق شرط الثبات، وهي تعزّز إمكانية الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

## 3-1-2-2-2: معامل الصدق (Validity):

يقصد به أنّ المقياس يقيس ما وضع لقياسه، ويساوي رياضياً؛ الجذر التربيعي لمعامل الثبات.<sup>1</sup>

1. الصدق الظاهري: قام الطالب بتاريخ 2023/12/19 بعرض أداة الدراسة بعد الانتهاء من تصميمها على المشرف، للحكم على صدقها ظاهرياً، ولإثبات صدق محكّها، تم عرضها على محكّمين (انظر ملحق رقم 02) مختصين في مجال الدراسة، وذلك لإبداء رأيهم في مدى وضوح عبارات الاستبانة، ومدى ملائمة التدرج الحماسي الذي يحدد استجابة أفراد الدراسة حول كل محور من محاورها، وبعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون من حذف، وتعديل صياغة بعض الفقرات، فقد تم اعتماد المحاور، الأبعاد، والفقرات، التي أجمع عليها غالبية المحكّمين.

2. صدق الاتساق الداخلي والبنائي: بعد التأكد من الصدق الظاهري و صدق المحك، قام الطالب بتطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية قدرها 50 مفردة، للتحقق من ثباتها كما بيناه سابقاً، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون ببرنامج SPSS.29 للتحقق من صدق الاتساق الداخلي الذي يهدف إلى قياس الارتباط بين البعد والفقرات المكونة له، فكلما اقتربت من الواحد (1) دل ذلك على قوة الارتباط وعليه يدل ذلك على ارتفاع درجة الاتساق الداخلي<sup>2</sup>، والبنائي الذي يهدف إلى قياس الارتباط بين المحور والأبعاد المكونة له، حيث تم تلخيص مصفوفة الارتباطات حسب التفصيل المبين في الجدول أدناه:

الجدول رقم (24): صدق الاتساق الداخلي والبنائي

صدق الاتساق البنائي (ارتباط الأبعاد بالمحور)		صدق الاتساق الداخلي (ارتباط الفقرات بالبعد)		
معامل ارتباط بيرسون للأبعاد مع المحور	القيمة الاحتمالية	معامل ارتباط بيرسون للفقرات مع البعد	القيمة الاحتمالية	الأبعاد
**0.793	0.001	من 0.888** إلى 0.944**	0.001	النزاهة التنظيمية
**0.893	0.001	من 0.823** إلى 0.892**	0.001	الثقة التنظيمية
**0.677	0.001	من 0.846** إلى 0.909**	0.001	التعاون التنظيمي
**0.854	0.001	من 0.784** إلى 0.870**	0.000	التعاطف التنظيمي
**0.794	0.001	من 0.821** إلى 0.912**	0.001	المغفرة التنظيمية
**0.867	0.001	من 0.589** إلى 0.900**	0.001	الالتزام العاطفي
**0.897	0.001	من 0.748** إلى 0.910**	0.001	الالتزام الاستمراري
**0.857	0.001	من 0.701** إلى 0.801**	0.001	الالتزام المعياري

(1) وليد عبد الرحمان خالد الفراء، مرجع سبق ذكره، ص 38.

(2) ترقو محمد، مرجع سبق ذكره، ص 70.

الاستغراق الوظيفي	0.001	من 0.588** إلى 0.890**	** : تدلان على الدلالة الإحصائية عند 1%
-------------------	-------	------------------------	-----------------------------------------

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS.29

يُلاحظ من خلال الجدول السابق أنّ معاملات الارتباط بين البعد والفقرات المكونة له تتراوح ما بين 0.784\*\* و 0.870\*\* كأدنى ارتباط لبُعد التعاطف التنظيمي، وبين 0.888\*\* و 0.944\*\* كأعلى ارتباط لبُعد النزاهة التنظيمية، وهي معاملات ارتباط قوية، كما يلاحظ أنّ معاملات الارتباط لها دلالة إحصائية نظرا لأنّ القيمة الاحتمالية لها بلغت 0.001 وهو أقل من مستوى الدلالة المفترض 0.05، إضافة إلى مؤشر على دلالتها بعلامة النجمتين (\*\*). أعلى معامل الارتباط، أمّا معاملات الارتباط لفقرات أبعاد الالتزام التنظيمي فقد تراوحت بين 0.589\*\* و 0.910\*\* لصالح بُعد الالتزام الاستمراري، أمّا معاملات الارتباط لفقرات متغير الاستغراق الوظيفي فقد تراوحت بين 0.588\*\* و 0.890\*\*

من خلال النتائج يتضح أنّ البيانات تتميز باتساق داخلي جيد، بمعنى أنّ الفقرات تمثل البعد الذي تنتمي له بشكل جيد.

من جهة أخرى تراوحت معاملات الارتباط بين الأبعاد والمحور المتضمن لها بين 0.677\*\* و 0.897\*\* وذات دلالة إحصائية، وعلى أساس الاختبارات السابقة يتضح أن أداة القياس المستخدمة في دراسة الحالة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، ملائمة وجاهزة للمعالجة الإحصائية وفقا لما سيتم توضيحه في المبحث الثاني في الجزء المتعلق بالتحليل، كما يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة، كما ذكرنا آنفا.

### 3-2-1-3 ثالثا: مرحلة توزيع الاستبانة وترميزها

#### 3-2-1-3-1 مرحلة توزيع الاستبانة:

بعد تحديد الأفراد المعنيين بالإجابة على الاستبانة، تم زيادة حجم العينة الموزعة إلى 300، حيث تم توزيعها بالاستعانة بمسؤول الموارد البشرية عن طريق التسليم المباشر، عن طريق البريد الإلكتروني، ووسائل التواصل الإلكترونية، وفيما يلي جدول يوضح ذلك:

الجدول رقم (25): قائمة المواقع والمجموعات التي تمّ الاستعانة بها في جمع المعلومات عن طريق الاستبانة الإلكترونية

الرقم	عنوان الموقع أو مجموعة التواصل الاجتماعي	اسم الموقع أو المجموعة
01	<a href="https://www.sonelgaz.dz/ar">https://www.sonelgaz.dz/ar</a>	الموقع الرسمي لسونلغاز
02	<a href="https://www.facebook.com/groups/baazialarbi.djaziri/">https://www.facebook.com/groups/baazialarbi.djaziri/</a>	مجموعة خاصة بمنتدى عمال مجمع سونلغاز

عمال مجمع سونلغاز	<a href="https://www.facebook.com/groups/674746469757303/about">https://www.facebook.com/groups/674746469757303/about</a>	03
كل ما يتعلق Sonelgaz	<a href="https://www.facebook.com/groups/343950165670064/about">https://www.facebook.com/groups/343950165670064/about</a>	04

المصدر: إعداد الطالب بناء على محتوى المواقع المذكورة.

حيث بناء على الجدول السابق، تم إعداد استبانة الكترونية ومشاركتها بغية تسهيل الوصول إلى الفئة المستهدفة للعمالين بمديرية التوزيع لولاية عنابة، نظرا لصعوبة استرجاع الاستبانات من طرفهم، مما استوجب الوصول إلى العينة بطرق أخرى.

كما يمكن إعطاء حوصلة حول الاستبانات المسترجعة بعد تقيّمها كالاتي:

الجدول رقم(26): حوصلة حول الاستبانات المسترجعة

الطريقة المتبعة لحساب حجم العينة	حجم العينة المناسب (n)	العدد الإجمالي للاستمارات الموزعة	العدد الإجمالي للاستمارات المسترجعة	العدد الإجمالي للاستمارات غير القابلة للتحليل	العدد الإجمالي القابلة للتحليل للاستمارات
معادلة Steven K. Thompson	258	300	245	12	233

المصدر: إعداد الطالب بناء على الاستبانات المسترجعة

وفقا لكلاين وآخرون فإن الحد الأدنى للعينة لإجراء (SEM)، 200 يعتبر جيدا، وبالتالي فعينة الدراسة الحالية المقدرة بـ233 تعتبر مقبولة للتحليل.

**3-1-2-3-2** مرحلة الترميز:

تتطلب العملية ترميز عنصرين هما:

**3-1-2-3-2-1** ترميز الفقرات والأبعاد والمتغيرات:

يتم في هذه المرحلة ترميز كل ماورد في الاستبانة بإعطاء اختصارات لها لتسيير معرفتها في البرنامج، سواء المتغيرات الشخصية، أو الفقرات مع الحفاظ على رقمها، وكذلك الأبعاد حسب الجدول الآتي:

الجدول رقم (27): ترميز الفقرات والأبعاد والمتغيرات

المتغيرات	الاختصار
رقم الاستبانة	NQ
الجنس	SEX
العمر	AGE
المستوى التعليمي	EDUC
مدة العمل في المنصب	EXP
المنصب الوظيفي	POST
الاستقامة التنظيمية	OV
النزاهة التنظيمية	OVINT
تتمتع المؤسسة بالمصداقية والعدالة	OV1
تلتزم المؤسسة بالأمانة والنزاهة في التعامل مع الأفراد دون تمييز	OV2
تلتزم المؤسسة بنشر المعلومات بكل شفافية	OV3
الثقة التنظيمية	OVTRUS
تثق إدارة المؤسسة في أفرادها	OV4
يثق الأفراد في إدارة المؤسسة	OV5
يثق الأفراد في بعضهم البعض	OV6
التفاوض التنظيمي	OVOPT
يعتقد الأفراد بأنهم سينجحون في عملهم حتى وإن واجهتهم تحديات كبيرة	OV7
يسعى الأفراد في المؤسسة بالالتزام بالتصرفات السليمة	OV8
يسعى الأفراد في المؤسسة بالالتزام بالعمل الجاد	OV9
التعاطف التنظيمي	OVCOMP
يتعاطف الأفراد في المؤسسة مع بعضهم البعض	OV10
تحرص المؤسسة على تقلص العون للأفراد	OV11
يتم التعامل بين الأفراد بلطف واحترام	OV12
المغفرة التنظيمية	OVFORGIV
يتم التعلم من الأخطاء والتسامح بين الأفراد	OV13
يعمل الأفراد في بيئة عمل متسامحة	OV14
يعفو الأفراد عن الأخطاء عندما يتعرفون عليها ويصححونها	OV15
الالتزام التنظيمي	OC
الالتزام العاطفي (الشعوري)	OCCOMP
يسعد الأفراد جدًا كونهم جزءًا من المؤسسة	OC16

OC17	يشعر الأفراد بالارتياح عندما يتناقشون مع أفراد آخرين حول المؤسسة التي يعملون فيها
OC18	يشعر الأفراد بأن مشاكل المؤسسة هي مشاكلهم الخاصة
OC19	يشعر الأفراد بأن المؤسسة "عائلة" بالنسبة لهم، وهم أحد أفرادها
OC20	يشعر الأفراد بارتباط عاطفي قوي بالمؤسسة
<b>OCCONT</b>	<b>الالتزام الاستمراري</b>
OC21	يشعر الأفراد بالقلق في حالة حدوث مشاكل للمؤسسة تؤدي بهم إلى تركها
OC22	يعتقد الأفراد أن تركهم للعمل في المؤسسة سيؤثر سلباً على أمور عديدة في حياتهم
OC23	يشعر الأفراد بالالتزام بالبقاء في المؤسسة بسبب ما سيخسرونه فيها لو تركوها
OC24	يشعر الأفراد أنه من المستحيل ترك المؤسسة حتى وإن حصلوا على وظيفة أخرى أفضل من الوظيفة الحالية
OC25	يعتقد الأفراد بأن فرص العمل المتاحة أمامهم قليلة في حالة تركهم العمل في هذه المؤسسة
<b>OCMORAL</b>	<b>الالتزام المعياري (الأخلاقي)</b>
OC26	يشعر الأفراد أنهم مدينون لهذه المؤسسة من أجل ما قدمته لهم
OC27	تستحق إدارة المؤسسة ولائي لها بسبب معاملتها الطيبة معي
OC28	يلتزم الأفراد بأداء مهامهم الموكلة لهم بكل مسؤولية وإخلاص
OC29	يشعر الأفراد باللوم في حالة تركهم العمل بالمؤسسة
<b>JI</b>	<b>الاستغراق الوظيفي</b>
JI30	يستوعب الأفراد عملهم جُلَّ وقتهم.
JI 31	يركز الأفراد اهتماماتهم في أداء مهامهم على عملهم
JI 32	يفكر الأفراد في عملهم، حتى بعد انتهاء وقت العمل
JI 33	يحرص الأفراد على أداء عملهم بدقة عالية
JI 34	يوجه الأفراد أهدافهم الشخصية نحو أهداف المؤسسة
JI 35	يشعر الأفراد بالحماس أثناء تأدية عملهم
JI 36	ينجز الأفراد عملهم بكل تفان وإخلاص
JI 37	يشعر الأفراد أن هذا العمل يحقق طموحاتهم المستقبلية
JI 38	يمتلك الأفراد علاقة ورابطة قوية مع وظيفتهم ومن الصعب كسرها
JI 39	شديديو التمسك بالدقة في أداء عملهم إلى درجة كبيرة
JI 40	تحقق لهم وظيفتهم أكبر إشباع لاحتياجاتهم

المصدر: إعداد الطالب بناء على (تروق)<sup>1</sup>.

(<sup>1</sup>) المرجع السابق، ص 19.

## 3-1-2-2-3 ترميز الخيارات وتحديد درجاتها:

وذلك وفق الجداول المبينة أدناه:

## 1. بالنسبة لمتغير الجنس:

الجدول رقم (28): ترميز الخيارات وتحديد درجات متغير الجنس

الدرجة	الفترة	المتغير
1	ذكر	أثني
2	أنثى	

المصدر: إعداد الطالب بناء على الاستبانة.

## 2. بالنسبة لمتغير العمر:

الجدول رقم (29): ترميز الخيارات وتحديد درجات متغير العمر

الدرجة	الفترة	المتغير
1	أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة
2		من 40 إلى أقل من 50 سنة
3		من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة
4		من 50 سنة فأكثر

المصدر: إعداد الطالب بناء على الاستبانة.

## 3. بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم (30): ترميز الخيارات وتحديد درجات متغير المستوى التعليمي

الدرجة	الفترة	المتغير
1	ثانوي فأقل	جامعي
2		دراسات عليا
3		

المصدر: إعداد الطالب بناء على الاستبانة.

## 4. بالنسبة لمتغير مدة العمل في المنصب:

الجدول رقم (31): ترميز الخيارات وتحديد درجات متغير مدة العمل في المنصب

الدرجة	الفترة	المتغير
1	أقل من 05 سنوات	من 05 إلى أقل من 10 سنة
2		من 10 إلى أقل من 15 سنة
3		من 10 إلى أقل من 15 سنة
4		من 15 سنة فأكثر

المصدر: إعداد الطالب بناء على الاستبانة.

## 5. بالنسبة لمتغير المنصب الوظيفي:

الجدول رقم (32): ترميز الخيارات وتحديد درجات متغير المنصب الوظيفي

الدرجة	الفترة	المتغير
1	عون تنفيذ	إطار
2	عون تحكم	إطار سامي
3		
4		

المصدر: إعداد الطالب بناء على الاستبانة.

بالنسبة لمقياس الفقرات، والمتمثل في مقياس ليكرت الخماسي الذي يسري على كل الفقرات:

الجدول رقم (33): ترميز الخيارات وتحديد درجات سلم ليكرت

الفئة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: إعداد الطالب بناء على (ترقو)<sup>1</sup>

وعليه انتقلنا إلى المرحلة الآتية والمتمثلة في تقييم الاستثمارات تسلسليا حسب ورودها، من أجل الرجوع إليها بسهولة في حالة حدوث خطأ أو نسيان إدراج بيانات معينة، وذلك استنادا إلى الرقم الخاص بها في قاعدة البيانات على مستوى برنامج SPSS29، ثم تليها مرحلة إدخال البيانات إلى البرنامج المذكور، إضافة إلى التحقق من صحتها من خلال التأكد من مجموعة العناصر المتمثلة في الآتي:

1. استكشاف أخطاء إدراج البيانات؛

2. خلو قاعدة البيانات من أخطاء تكرار إدراج الاستثمارات

3. خلو قاعدة البيانات من القيم المفقودة؛

4. عدم احتواء بيانات المتغيرات على قيم متطرفة (الشاذة)؛

5. معالجة مقياس العبارات السلبية إن وُجدت؛

حيث تم التأكد من الخطوات السابقة (انظر الملاحق).

رابعا: الأساليب والبرامج الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات الكمية والنوعية

تحقيقا لأهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، بعد ترميز وإدخال البيانات إلى برنامج الحزمة الإحصائية SPSS, V.29، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية والاختبارات كما هو مبين أدناه:

1. اختبار ألفا كرونباخ وماكدونالد أوميغا (McDonald's Omega)، باستعمال برنامج SPSS،

JAMOVI.2.3.18، لاختبار ثبات فقرات الاستبانة؛

2. اختبار سبيرمان براون، ومعادلة جثمان: اللذان يستعملان لتصحيح معامل الثبات.

3. مسافة Cook's Distance: للكشف عن القيم المتطرفة ومن شروط عدم توفرها أن تكون أقل من (1)؛

4. معامل تضخيم التباين Vif: للكشف عن التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة ومن شروط غيابه أن يكون أقل من (10)؛

5. معامل Durbin-Watson: للكشف عن استقلالية البواقي ومن شروطه أن يكون أقل من (2)؛

6. معادلة ستيفن ثومبسون (Steven K. Thompson): لحساب حجم العينة؛

7. التكرارات: بهدف وصف خصائص عينة الدراسة، وبيان عدد مفرداتها، وفقا للإجابات تجاه محاور وأبعاد

(<sup>1</sup>) المرجع السابق، ص 22.

الدراسة؛

8. النسب المئوية: بهدف تحديد نسبة التكرارات سواء لخصائص عينة الدراسة، أو إجابات أفراد العينة على عبارات الاستمارة؛

9. المتوسط الحسابي: بهدف حساب متوسط الإجابة على كل عبارة من عبارات الاستبانة؛

10. الانحراف المعياري: بهدف تحديد مدى ابتعاد القراءات عن مركز تجمعها، لكل عبارة من عبارات أداة الدراسة؛

11. معامل الارتباط بيرسون: لمعرفة مدى ارتباط المؤشرات بالأبعاد، وارتباط هذه الأخيرة بالمفاهيم التابعة لها؛

12. تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد: لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛

13. مؤشرات جودة مطابقة النموذج مع البيانات: المتمثلة في مربع كاي (CMIN) وإخوانه، مؤشر المطابقة المقارن (CFI) وإخوانه، مؤشر رمسي (RMSEA) وإخوانه، مؤشر توكر لويس (TLI)...، على سبيل التمثيل لا الحصر، وستوضّح لاحقاً.

14. التحليل العاملي التوكيدي؛

15. الثبات عن طريق ماكدونالد أوميغا، ومعامل الثبات المركب (CR): لقياس موثوقية مؤشرات البناء في قياس العامل الكامن، بواسطة برنامج أموس نسخة AMOS29؛

16. أدلة الصدق التقاربي والتمييزي؛

17. متوسط التباين المستخرج (AVE): لقياس النسبة المئوية للتباين في مؤشرات البناء التي تفسرها العوامل الكامنة؛

18. متوسط التباين المشترك (ASV): ويكون بين العوامل؛

19. أقصى تباين مشترك (MSV): يمثل أعلى قيمة للتباين المشترك بين العوامل في النموذج؛

20. تحليل المسار: لاختبار الوساطة الكلية والجزئية؛

21. تحليل المجموعات المتعددة بواسطة برنامج أموس نسخة 29: لاختبار الفروق للمتغيرات الشخصية؛

22. استعمال ماكرو بروساس PROCESS for SPSS Version 4.2 beta، لاختبار المتغير الوسيط، والمتغيرات المعدلة؛

23. طريقة الاحتمالات الكبرى: وهو إجراء يلخص التناقض بين البيانات التي يجمعها الباحث وبين النموذج المفترض؛

24. بعض الأساليب المستخدمة بواسطة برنامج SPSS.V29

25. النمذجة بالمعادلة البنائية SEM المستخدمة بواسطة برنامج AMOS.V29

26. استعمال برنامج التحليل النوعي MAXQDA .V20

27. استعمال برنامج Microsoft Office Excel، من أجل التمثيل البياني لمخرجات المتغيرات الشخصية؛

28. استعمال برنامج Vue 3.3.0: لرسم بعض الخرائط الذهنية المتعلقة بموضوع الدراسة.

## 2-3 المبحث الثاني: الدراسة النوعية باستخدام برنامج التحليل النوعي MAXQDA .V20

تمهيد:

بالنسبة لتحليل البيانات النوعية، فسيتم عرض أهم الخطوات والقراءات المستوحاة من البيانات التي تم جمعها أثناء الدراسة الميدانية، ومعالجتها بواسطة برنامج تحليل البيانات النوعية (MAXQDA2020)، وفقاً للآتي:

3-2-1 المطلب الأول: خطوات تحليل وترميز البيانات النوعية:

تم استعمال البرنامج MAXQDA2020 باللغة العربية، لكون البيانات تم جمعها بنفس اللغة، وكذلك لتفادي فقدان المعاني أثناء ترجمة البيانات من اللغة العربية إلى لغة أجنبية، لأن المعاني تختلف من لغة إلى أخرى<sup>1, 2</sup>. وقبل البدء في التحليل، يُستحسن ذكر أهم خطوات التحليل النوعي، وهي:

## 3-2-1-1 أولاً: خطوات تحليل البيانات النوعية

1. قراءة البيانات أكثر من ثلاث مرات على الأقل؛
  2. وضع اسم أو عنوان لكل جزء من البيانات المهمة (الترميز)، فقد يكون الجزء: كلمة، جملة، أو فقرة؛
  3. إعادة القراءة مرة أخرى للتأكد من عدم ترك شيئاً؛
  4. إعادة قراءة الأسماء، العناوين، ومحاولة تصنيفها في مجموعات في ضوء سؤال البحث؛
  5. البحث عن المعنى الذي يتكون من هذا التصنيف؛
  6. كتابة الموضوعات المحورية التي تظهر لك؛
  7. إعادة قراءة البيانات مرة أخرى.
- حيث بعد استيراد المقابلة المفرغة، بيانات الملاحظات المفرغة، بيانات ردود الأفعال لبعض أفراد عينة الدراسة، بيانات مستخرجة من مواقع التواصل المفرغة، تقرير، صور، ومقاطع فيديو مفرغة، ثم تحميلها على برنامج التحليل النوعي (MAXQDA)، وتم التحليل باتباع النقاط الآتية:
1. تم التركيز في المقابلات المفرغة من حيث المعاني المستوحاة، وتكويدها حسب المعنى المستخلص؛
  2. تم تحديد الكلمات المفتاحية، التي تحتاج إلى تفسير وتوضيح عميق، بشرحها عن طريق إضافة ملاحظات (MEMO)؛
  3. كتابة الأكواد وترميزها؛
  4. جمع الاقتباسات المتشابهة وتكويدها بالسحب في البرنامج ووضعها في كود واحد رئيسي؛

<sup>(1)</sup>فواز الحميدي الروقي، تحليل البيانات النوعية بواسطة برنامج MAXQDA، فيديو برنامج تدريبي، السعودية، تاريخ التصفح: 26 أوت 2022.

<sup>(2)</sup>\*مدرب محترف، في برنامج MAXQDA، تم عرض اسمه ضمن المديرين المحترفين بموقع MAXQDA.

5. تجميع الأكواد الفرعية تحت فروع أصلية؛
6. الخروج بمجموعة من التقارير، والتي تمت الاستعانة بها في التحليل.

### 3-2-1-2 ثانيا: أنواع ترميز البيانات النوعية

حيث تم استعمال نوعين من الترميز لتفسير البيانات بعد تكويدها واستخراج التقرير، وهما:

1. الترميز الوصفي: Descriptive Coding، الذي يعتمد على وصف العبارة؛
  2. ترميز المشاعر: Imotion Coding، الذي يعتمد على فهم العبارة من الكلام ثم وضع التكويد.
- وعلى أساس هذا سُجلت بعض الملاحظات تم جمعها وتقريرها على برنامج التحليل النوعي Maxqda2020، حيث أثناء تصفح بعض الاستبانة المسترجعة من المبحوثين على مستوى المؤسسة، تم ملاحظة تصرفات الأفراد بتلفظهم بعض العبارات التي توحي عن مشاعرهم الداخلية، كُتبت من طرفهم، والبعض الآخر كانت ردودا مباشرة، ومن بين هذه العبارات، حيث تمت كتابتها بنفس اللهجة التي تكلموا بها:

### 3-2-2-2 المطلب الثاني: تحليل البيانات النوعية لعينة الدراسة واستخراج التقارير

#### 3-2-2-3 أولا: تحليل البيانات النوعية لعينة الدراسة

#### 3-2-2-3-1 تحليل بيانات ردود فعل الأفراد والتعبير عن مشاعرهم:

1. العبارة الأولى: متعلقة بالإجابة على السؤال رقم 20 من البعد الأول للالتزام العاطفي (الشعوري)، "يشعر الأفراد بارتباط عاطفي قوي بالمؤسسة".
- الإجابة كانت كالتالي: "بكرري"، (سابقا)، وهذه العبارة توحي بأن الأفراد كانوا مرتبطين عاطفيا بالمؤسسة، ثم تغير شعورهم مع مرور الوقت.
2. العبارة الثانية: متعلقة بالإجابة على السؤال رقم 23 من البعد الثاني للالتزام الاستمراري، "يشعر الأفراد بالبقاء في المؤسسة بسبب ما سيخسرونه فيها لو تركوها".
- الإجابة كانت كالتالي: "الرزق على ربي"، (الرزق على الله) ، وهذا إن دلّ على شيء فإنما يدل على الاستقامة والثقة بالله، وعدم الخوف من فقدان الوظيفة.
3. العبارة الثالثة: متعلقة بالاستبانة ككل أثناء استرجاعها بتاريخ 2024/05/15
- الإجابة كانت كالتالي: "حنا أو عمّونا(ملأنا) الاستبانة للأمانة العلمية برك(فقط)، بصّح(لكن) الحقيقة أو كل شيء سلبي" (كل شيء سلبي) وهذا يدل على عدم رضا الفرد بعد قراءته لفقرات الاستبانة.
- ونظرا لعدم قبول ومنع إجراء أي مقابلات مع أفراد المؤسسة، حسب ما صرحت به مديرة الموارد البشرية بتاريخ 2023/10/25 تبريرا لخصوصية المؤسسة، وهذا كان من أول مقابلة معها أثناء تقديم طلب الموافقة على إجراء الدراسة الميدانية، باستثناء مقابلة تم اقتناصها مع رئيس مصلحة بالمؤسسة، الذي كانت تجمعي

به علاقة جيدة، وتفاءلُ أن تكون إجابات صريحة ونزيهة وهو ما تم تحقيقه فعلا، حيث تضمنت المقابلة مناقشة حوصلة النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الحالية، وكذلك مناقشة الواقع الحقيقي للسلوكيات الإيجابية داخل المؤسسة، حيث أنه تفاعل جدا مع الموضوع ، وأجاب على كل الأسئلة التي طرحت عليه أثناء المقابلة الهاتفية، حيث بتاريخ 2024/11/25 الساعة (14:30)، تم طلب إجراء مقابلة<sup>1</sup>، وتمت الموافقة مباشرة مع حرية اختيار المكان، لكن كان الاتفاق أن تكون هاتفية أفضل، الاتصال الثاني كان بتاريخ: 2024/12/01 الساعة (19:21)، حيث تم فيها إعطاء نظرة فقط حول موضوع الدراسة، وتسطير الأهداف المرجوة من المقابلة<sup>2</sup>، أما بتاريخ 2024/12/09 الساعة (13:26)، كان الاتصال الثالث الذي دامت فيه المقابلة (22:29 دقيقة)، وتم الخروج بالنقاط الآتية بعد طرح الأسئلة ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة، والإجابة عليها كانت كالآتي:

### 1-11-2-1-2 تحليل بيانات المقابلة:

والتي كانت مخرجاتها كالآتي:

1. علاقات جيدة مع الزملاء؛
2. علاقات الأفراد مع الإدارة جيدة؛
3. عدم وجود تحفيزات مادية، إلا في حالات قليلة جدا؛
4. تركيز الإدارة على التحفيزات المعنوية؛
5. شفافية المعلومات مفعلة في الإدارة؛
6. التنسيق، وإتاحة المشاركة في اتخاذ القرارات، خاصة تسطير الأهداف وإشراك الأفراد، مع بداية كل سنة، لتكون محققة في نهايتها؛ لأنّ المدير يوقع على عقد أو اتفاقية بينه وبين الإدارة العليا، على أنه يجب تحقيق الأهداف المسطرة خلال نهاية كل سنة، لذلك يتم تحويل المديرين، من حين إلى آخر، في حالة عدم تحقيق الأهداف المرجوة؛
7. الثقة المتبادلة بين الأفراد والإدارة؛
8. الثقة المتبادلة بين الأفراد مع بعضهم البعض؛
9. تعاطف كبير من طرف الإدارة مع الأفراد، والأفراد فيما بينهم؛
10. حل المشكلات، النزاعات، والصراعات بين الأفراد وُدّيا؛
11. عدم وجود شكاوي بين الأفراد؛
12. العفو عن الأخطاء المرتكبة بين الإدارة والأفراد؛

(<sup>1</sup>) بوبكر نخيلي، رئيس المصلحة التجارية، مؤسسة سونلغاز، طلب إجراء مقابلة، عنابة، 25 نوفمبر، 2024، (مقابلة شخصية).  
(<sup>2</sup>) بوبكر نخيلي، نظرة حول موضوع الدراسة، وتسطير الأهداف المرجوة من المقابلة، عنابة، 1 ديسمبر، 2024، (مقابلة شخصية).

13. أحيانا تحدث أخطاء من طرف بعض الأفراد مع المواطنين، عند تقديم شكاوي، لاسيما عند خروجهم لتقديم خدمة لهم، لكن لا يجدون العنوان الصحيح للمعني، فيضطرون إلى الرجوع دون تقديم الخدمة، ويتحجج العامل بأنه لم يجد العنوان الصحيح، أو وجد العنوان ولم يجد الشاكي؛ لكن نادرا ما يحدث؛
14. بالنسبة للترقيات، فقد كانت قبل ثلاث سنوات تتم بالطريقة التقليدية وغير واضحة المعالم، كانت الحصة قليلة مما قد توزع على أساس المعارف، وهذا ما ولد ضغوطا لدى الأفراد، بينما حاليا أصبحت الترقية تتم آليا بصفة عادلة كل سنتين، بحيث ازداد نشاط وتفاؤل الأفراد حول التغيير الإيجابي الذي كانوا يطمحون إليه ويتوقعون دائما الأفضل؛
15. حب العمل وإتقانه من طرف الأفراد؛
16. الالتزام والانضباط في العمل؛
17. قلة الغيابات؛
18. بالنسبة لنية مغادرة المؤسسة وتبديل العمل الحالي إلى مؤسسات أخرى، فالأفراد في مؤسسة سونلغاز عازمون على البقاء ومرتبون جدا بها، لشعورهم أنه لا يوجد أفضل منها؛
19. توجد حالة وحيدة فقط غادر فيها عامل المؤسسة، طواعية وفي ظروف جيدة، لكي يعمل في صيدليته الخاصة؛
20. بالنسبة للتحويلات من ولاية إلى أخرى، لا توجد، نظرا إلى إجراءات إدارية كثيرة من أجل التحويل؛
21. بالنسبة للتحويلات المؤقتة من ملحقة إلى أخرى، أو من ملحقة إلى المديرية، أو العكس، ممكنة لكن قليلة جدا.<sup>1</sup>
- كما تمّ التركيز في الدراسة على جمع البيانات بواسطة الاستبانة الورقية، والالكترونية، الملاحظة، والسمع، حيث تم اقتناص فرصة التواجد بالمؤسسة في ترصد حركات وسلوكات الأفراد العاملين داخل وخارج المؤسسة، وتدوين الملاحظات، ثم تنظيمها ومعالجتها ببرنامج التحليل النوعي MAXQDA2020
- 3-1-2-2-3 تحليل بيانات الملصقات:**
- كذلك الاعتماد على الملصقات المتعلقة بمدونة أخلاقيات العمل لمؤسسات مجمع سونلغاز، المتواجدة بالمؤسسة والموقع الرسمي لسونلغاز، والمجموعات المفتوحة الخاصة بعمال سونلغاز بمواقع التواصل الاجتماعي، والملصقات المتعلقة بسياسة البيئة، الصحة والسلامة المهنية، والتزامات المسيرين، وبعض التعليقات التي تعبر عن مشاعر العمال اتجاه المؤسسة (انظر الملحق).

(1) بوبكر نخيلي، واقع السلوكيات الإيجابية داخل المؤسسة، عنابة، 9 ديسمبر، 2024، (مقابلة شخصية).

## 3-2-2-1-4 تحليل بيانات الصور:

كما تم التدقيق في بعض الصور الملتقطة أثناء تكريم كفاءات المؤسسة (سونلغاز توزيع عنابة)، وتدوين بعض الملاحظات حول المشاعر التي تظهر على أوجه العمال، كعبوس الوجه مثلا، الضحك، الانتباه، الالتفات، طأطأة الرأس، والتي تعبر عن رضاهم أو عدم رضاهم...

## 3-2-2-1-5 تحليل بيانات الملاحظات:

هناك بعض الملاحظات التي تم رصدها أثناء إجراء الدراسة الميدانية نذكر أهمها:

1. الاحترام المتبادل بين الأفراد داخل وخارج المؤسسة؛
2. حسن الاستقبال، طلاقة وبشاشة؛
3. الانضباط في الدخول والخروج؛
4. الانضباط في أداء أوقات الصلاة في وقتها؛
5. التعامل بلطف مع زملاء العمل؛
6. الهدوء، بيئة هادئة؛

## 3-2-2-1-6 تحليل بيانات التقرير المتعلق بالدراسة النوعية:

تجربة ناجحة- لمديرية التوزيع عنابة- في زرع السوكيات الإيجابية: وهي حادثة وقعت داخل مؤسسة سونلغاز، بمديرية التوزيع عنابة محل الدراسة:

حيث بتاريخ (2024/01/28)<sup>1</sup> تم رفع تقرير من طرف أحد العاملين بالمؤسسة ضد زميل آخر، وفي نفس الوقت يطلب فصله من المؤسسة، تضمن شكوى إلى مسؤول الموارد البشرية، وألح على تسجيله بمكتب التقييم، لاعتماده كمراسلة شخصية واردة إلى إدارة المؤسسة، من أجل تقديمه إلى مدير المؤسسة للفصل في النزاع واتخاذ الإجراءات اللازمة، إلا أنّ زملاء العمل قاموا بتهدئته والتعاطف معه للتقليل من الصراع والضغط الذي لزمه، لكنه أبقى في ذلك الوقت، غير أنّ مسؤولية الموارد البشرية لما قدمت التقرير إلى المدير، شرحت له الوضعية وبينت له أن ذلك العامل كان في حالة غضب، وطلبت منه عدم الاكتراث لهذا النزاع، ثم التمسّت منه أخذ التقرير، وأنها ستسوي وضعية النزاع على مستواها، دون خسارة أي طرف في النزاع، حفاظا على العمال، فمثل هذه المعاملات والسلوكيات الإيجابية الأخلاقية التي يتطلب الاتصاف بها كل مسؤول عن الموارد البشرية له روح الاستقامة والنزاهة.

(<sup>1</sup>) عبد القادر عبودي، مدير مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع، تسوية إجراءات الدراسة الميدانية، عنابة، 28 جانفي 2024، (مقابلة شخصية).

## 3-2-2-1-7 تحليل بيانات مواقع التواصل الاجتماعي:

1. حيث تم التدقيق في المجموعات الخاصة التي ينتمي لها عمال مؤسسة سونلغاز التوزيع، لاسيما التعليقات والإشعارات، مع إهمال المجموعات العامة، نظرا لأنّ المجموعات العامة يتم الدخول فيها حتى الأفراد الذين ليس لهم أي علاقة مع المؤسسة، لذلك تم الاهتمام بالمجموعات الخاصة، وكان أكثر شيء يركزون عليه هو طلب الترقية وزيادة المنح والعلاوات.

2. منشور متعلق بتكريم كفاءات مؤسسة سونلغاز بمديرية التوزيع، عنابة يتمثل فحواه في الآتي:

"تكريسا لثقافة العرفان التي تنتهجها سونلغاز تقليدا عبر كل شركائها الفرعية، تم يوم الخميس 22 فيفري 2024، تنظيم احتفاليات على مستوى المديرية العامة والمؤسسات الفرعية التابعة لمجمع سونلغاز، بما فيها مديرية التوزيع عنابة، تم خلالها تكريم عدد من العاملات والعمال بتسليمهم ميداليات استحقاق وشهادات شرفية نظير الجهود التي بذلوها خلال مساهمهم المهني كل في مجال اختصاصه. وكان الرئيس المدير العام لسونلغاز، السيد مراد عجال، وضمن احتفالية خاصة بالإطارات المسيرة في المجمع، قد هنا كل العاملات وعمال المجمع الذي تم تكريمهم بهذه المناسبة، مؤكدا حرصه على دعمهم المطلق في مساهمهم المهني والحفاظ على مكتسباتهم الاجتماعية والمهنية."<sup>1</sup>

## 3-2-2-1-8 تحليل بيانات الملفات الصوتية:

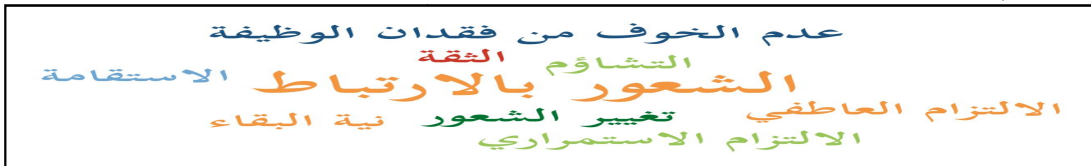
حيث تم تفرغ مقطع فيديو أثناء اجتماع مجلس الوزراء، نقل وزير الطاقة شكره وتشجيعاته إلى إطارات وعمال مؤسسة سونلغاز عن جهوداتهم، التي انعكست إيجابيا على قطاع الفلاحة والانتاج الوطني، حاز هذا المقطع على (187) إعجاب، (15633) مشاهدة، و(51) تعليق بتاريخ 23 فيفري 2024، (02:01س)، وهو يمثل تاريخ نشر الفيديو على مواقع التواصل الاجتماعي.

## 3-2-2-2 ثانيا: السحابة الدلالية لمخرجات البيانات واستخراج التقارير

بعد تحليل البيانات بواسطة البرنامج كانت المخرجات كما هو موضح في الأشكال المبينة أدناه:

## 3-2-2-1-1 السحابة الدلالية لمخرجات ردود فعل الأفراد والتعبير عن مشاعرهم:

شكل رقم(13):السحابة الدلالية لمخرجات



المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج MAXQDA2020.

(1) "Valorisation des compétences notre engagement," <https://www.facebook.com/groups/baazialarbi.djaziri>, February 23, 2024. <https://www.facebook.com/Sonelgaz.energy.dz>.

يتضح من الشكل السابق، نقاط الارتكاز والارتباط التي تشكلت من العبارات التي تظهر بحجم كبير، والتميزة عن العبارات الأخرى المتوسطة، أو الصغيرة مثل عبارة "الشعور بالارتباط"، "الاستقامة"، "الالتزام العاطفي"، "الالتزام الاستمراري"، "نية البقاء"...

3-2-2-2-2 السحابة الدلالية لمخرجات الملصقات (سياسة البيئة، والسلامة المهنية):

ويتم تمثيلها في الشكل الآتي:

شكل رقم (14): السحابة الدلالية لمخرجات الملصقات (سياسة البيئة، والسلامة المهنية)



المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج MAXQDA2020.

يتضح من الشكل السابق، نقاط الارتكاز والارتباط التي تشكلت من العبارات التي تظهر بحجم كبير، والتميزة عن العبارات الأخرى المتوسطة، أو الصغيرة مثل عبارة "جودة العمل"، "النزاهة والحوكمة"، "المسؤولية الاجتماعية"، "المسؤولية البيئية"، "التحفيز"...



يتضح من الشكل السابق، نقاط الارتكاز والارتباط التي تشكلت من العبارات التي تظهر بحجم كبير، والتميزة عن العبارات الأخرى المتوسطة، أو الصغيرة مثل عبارة "التحفيز المعنوي"، "التشجيع المادي"، "الاستحقاق"، "الإنجاز"، "... وكل هذه العبارات توحى بمدى الاهتمام الذي توليه مؤسسة سونلغاز إلى أفرادها.

### 3-2-2-2-5 السحابة الدلالية لمخرجات الملاحظات

ويتم تمثيلها في الشكل الآتي:

الشكل رقم (17): السحابة الدلالية لمخرجات الملاحظات



المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج MAXQDA2020.

يتضح من الشكل السابق، نقاط الارتكاز والارتباط التي تشكلت من العبارات التي تظهر بحجم كبير، والتميزة عن العبارات الأخرى المتوسطة، أو الصغيرة مثل عبارة "الالتزام"، "الاحترام المتبادل"، "التعاطف"، "الاستقامة"، "المناخ الجيد"، "...

### 3-2-2-2-6 السحابة الدلالية لمخرجات التقرير المتعلق بالدراسة النوعية

ويتم تمثيلها في الشكل الآتي:

الشكل رقم (18): السحابة الدلالية لمخرجات التقرير المتعلق بالدراسة النوعية



المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج MAXQDA2020.

يتضح من الشكل السابق، نقاط الارتكاز والارتباط التي تشكلت من العبارات التي تظهر بحجم كبير، والمتميزة عن العبارات الأخرى المتوسطة، أو الصغيرة مثل عبارة "الموارد البشرية"، "التعاطف"، "الاستقامة"، "النزاهة"، "السلوكيات الإيجابية"، "التسامح"، "العلاقات الاجتماعية"...

3-2-2-7 السحابة الدلالية لمخرجات مواقع التواصل الاجتماعي:

ويتم تمثيلها في الشكل الآتي:

الشكل رقم (19): السحابة الدلالية لمخرجات مواقع التواصل الاجتماعي



المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج MAXQDA2020.

يتضح من الشكل السابق، نقاط الارتكاز والارتباط التي تشكلت من العبارات التي تظهر بحجم كبير، والمتميزة عن العبارات الأخرى المتوسطة، أو الصغيرة مثل عبارة "تقدير العمال"، "التقاليد"، "التحفيز المعنوي"، "ثقافة التشجيع"، "جودة الحياة الوظيفية"، و"الحفاظ على الكفاءات"...

3-2-2-8 السحابة الدلالية لمخرجات الملفات الصوتية:

ويتم تمثيلها في الشكل الآتي:

الشكل رقم (20): السحابة الدلالية لمخرجات الملفات الصوتية



المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج MAXQDA2020.

حيث يتضح من الشكل السابق، ظهور الكلمات الدالة بحجم كبير، والمتمثلة في المخرجات ذات قيمة، الاعتراف بالمجهودات، وتشجيع الكفاءات، مما يدل على أنّ مؤسسة سونلغاز تهتم بالكفاءات وتعترف بالمجهودات التي يقدمها أفرادها.

## 3-2-3المطلب الثالث: نتائج تحليل البيانات النوعية لمخرجات المقابلة

أما فيما يخص تحليل بيانات المقابلة فبعد استيراد المقابلة المفرغة، ثم تحميلها على برنامج التحليل النوعي (Maxqda)، وتم التحليل باتباع الخطوات الآتية:

1. تم التركيز في المقابلات المفرغة من حيث المعاني المستوحاة، وتكويدها حسب المعنى المستخلص؛
  2. تم تحديد الكلمات المفتاحية، التي تحتاج إلى تفسير وتوضيح عميق، بشرحها عن طريق إضافة ملاحظات (Memo)؛
  3. كتابة الأكواد وترميزها؛
  4. جمع الاقتباسات المتشابهة وتكويدها بالسحب في البرنامج ووضعها في كود واحد رئيسي؛
  5. تجميع الأكواد الفرعية تحت فروع أصلية؛
  6. الخروج بمجموعة من التقارير، نذكر منها:
- التقرير الأول:

ويتم ذلك بتفعيل الأكواد (Activate) ثم استخراج التقرير بالضغط على (Segments)، والذي يحتوي على المجموعات والمتغيرات التي تم تحليلها، مع الأكواد المتعلقة بما مفصلة كودا، كودا، ومرتبة في ملف إكسل، مما يسهل إجراء عمليات مختلفة كحساب التكرارات، رسوم بيانية...؛

## • التقرير الثاني:

المعلومات البصرية (Infographics)، أو ما يعرف بالسحابة الدلالية (Wordcloud)، حيث تم استخراج الصورة النهائية بعد معالجتها؛

## • التقرير الثالث:

الذهاب إلى الأمر (Codebook) من القائمة (Reports)، حيث يتم إظهار جميع الأكواد (Code System)، التي تمت كتابتها؛

## • التقرير الرابع:

الذهاب إلى الأمر (Summaries) ثم (Summaries Whith Segments): يوضح جوانب الاتفاق من حيث الموضوعات الرئيسة المتعلقة بموضوع الدراسة؛

## • التقرير الخامس:

الذهاب إلى الأمر (Memos) ثم (All Memos): إظهار كافة الملاحظات لفهم المعنى أكثر؛

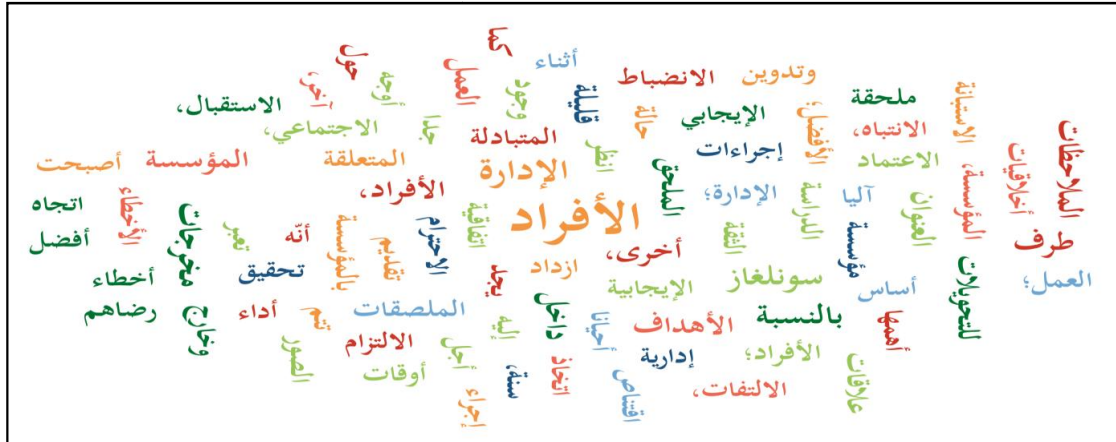
مخرجات التقرير: الكلمات المفتاحية المستخرجة في التقرير، حيث بلغ مجموع الكلمات المستخرجة ببرنامج (Maxqda)، (283) كلمة، حسب التكرارات المستخرجة من (Word Frequencies)، من القائمة (Wordcloud)، من بينها (185) كلمة مفتاحية، تم بعدها حذف حروف الجر والكلمات التي ليس لها معنى،

كحروف المباني التي تبنى منها الكلمة، حيث أصبح مجموع الكلمات (155) كلمة شكت السحابة النهائية، وجاءت الكلمات المفتاحية مرتبة من الوسط إلى الجانب العلوي والسفلي، ثم الامتداد إلى الجانبين الأيمن والأيسر، ابتداءً من الرتبة الأولى: كلمة الأفراد، الرتبة الثانية: الإدارة، الرتبة الثالثة: الثقة المتبادلة، الرتبة الرابعة وقد شملت: الأهداف، العمل، المؤسسة، التحفيز، العدالة، الترقيات، الرتبة الخامسة والأخيرة وقد شملت: التركيز، المعلومات، الضغوط، الالتزام، المعنوية، القرارات، البقاء، التحويل، التفاؤل، الارتباط، الايجابية، المشاركة، التنسيق، الطموح، المغادرة، الغيابات، الندرة، الصراعات، الشكاوى، الأخطاء، العفو،...

### 3-2-3-1 أولاً: نتائج التحليل السحابة الدلالية (Wordcloud) لمخرجات المقابلة

يتم توضيحها بالشكل أدناه:

الشكل رقم (21): نتائج التحليل السحابة الدلالية (Wordcloud) لمخرجات المقابلة



المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج MAXQDA2020.

يوضح الشكل أعلاه سحابة الكلمات الدلالية (Wordcloud)، الموضحة بشكل كبير، ومتوسط، حيث توضح الكلمات ذات الحجم الكبير المتغيرات ذات السلوكيات السائدة في المؤسسة، حيث جاءت مرتبة وفقاً للأهمية، كما ذكرنا سابقاً، إذ وقعت كلمة الأفراد، والإدارة، ثم الثقة المتبادلة، في الرتب الأولى، الثانية، والثالثة على الترتيب، مما يدل على أنّ هناك علاقة تبادلية بين الإدارة والأفراد، تسودها الثقة المتبادلة، ثم تلتها الأهداف ما يبين أنّ أهم شيء يربط الإدارة مع الأفراد، هو تحقيق الأهداف، ثم تلتها التحفيز، الترقيات، والعدالة، ثم الالتزام، التفاؤل، الارتباط، والمشاركة، مما يدل على التزام الأفراد بالمؤسسة واستغراقهم، في ظل تحقيق العدالة، التي زادت من ارتباطهم العاطفي بها، وأبدوا ولائهم بها دون نية المغادرة، وفي الأخير يتضح مدى تعاطف وتسامح الأفراد، وتحاورهم عن الأخطاء التي تحدث بينهم، وبين الإدارة، لا سيما حل الشكاوي والصراعات.

وهذا ما يعزز ويدعم النتائج المتحصل عليها من خلال التحليل الكمي، المستويات العالية من سلوكيات الاستقامة، الالتزام التنظيمي، والاستغراق الوظيفي.

وهذا ما تم استنتاجه من دلالة الكلمات المفتاحية المستخرجة من (Code Cloud)، الموضحة في الشكل أدناه:

## 3-2-2-2 ثانياً: نتائج التحليل السحابية الدلالية (Code Cloud) لمخرجات المقابلة

الشكل رقم (22): نتائج التحليل السحابية الدلالية (CODE CLOUD) لمخرجات المقابلة



المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج MAXQDA2020.

حيث يتضح من الشكل السابق، ظهور الكلمات الدالة بحجم كبير، والمتمثلة في المشاركة، التسامح، الاستمرار في البقاء، الارتباط بالمؤسسة، العلاقات الاجتماعية، الالتزام، التحفيز المعنوي...، وكل هذه العبارات توحى بأهمية بيئة العمل المحفزة والأخلاقية، التي توفرها مؤسسة سونلغاز لأفرادها العاملين، ما جعلهم يلتزمون ويرتبطون بها. والشكل الآتي يمثل حوصلة الكلمات المفتاحية للسحابة الدلالية (Code Cloud) التي تُكون المخرجات السابقة مجتمعة.



## 3-3 المبحث الثالث: النتائج والمناقشة

تمهيد:

بعد ضبط البيانات والتحقق من صحتها في المراحل السابقة، نتطرق إلى المعالجة الاحصائية الوصفية بحساب أهم المؤشرات، كالتكرارات، والنسب المئوية كمؤشرات أولية لقراءة النتائج، ومقاييس النزعة المركزية كمؤشرات لتموقع البيانات واستخلاص درجة الاستجابة منها، ومقاييس التشتت التي تهدف إلى قياس درجة تمركز البيانات حول المتوسط الحسابي، إضافة إلى مؤشرات ومعايير أخرى في ذات السياق سوف نتطرق إليها تباعاً.

**3-3-1 المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة ونتائج الاتجاه العام لاستجابات الأفراد حول محاور الاستبانة**

**3-3-1-1 أولاً: تحليل خصائص العينة المدروسة.**

توضح الجداول أدناه توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مدة العمل، المنصب الوظيفي)، وبما أنّ التكرارات الخام في التحليل لا تعط قراءة دقيقة وواضحة للنتائج، لذلك تم الاعتماد على التكرارات النسبية لإعطاء قراءة سهلة ومدلول واضح، كما سيتم توضيحه لاحقاً.

**3-3-1-1-1 متغير الجنس:**

الجدول رقم(34): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

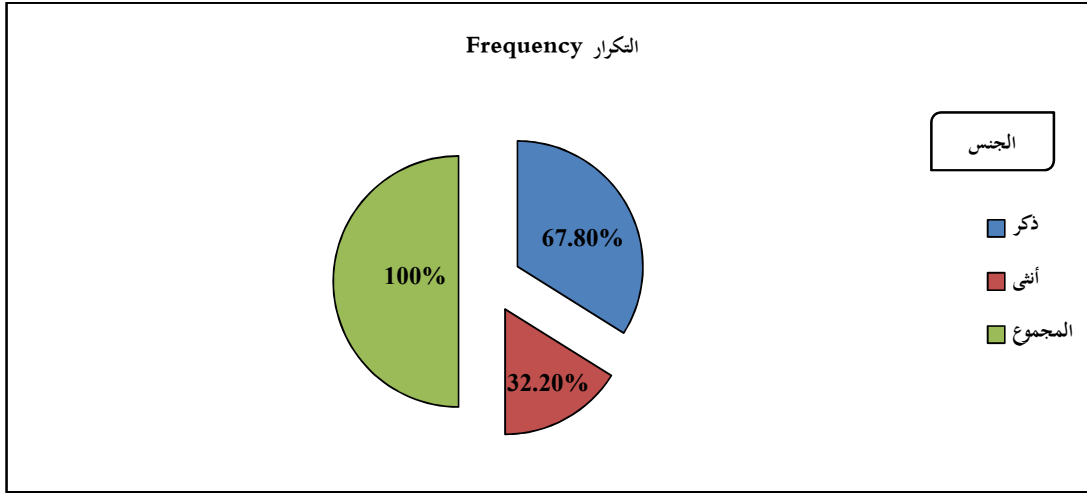
النسبة المئوية (%) Percent	التكرار Frequency	الجنس
67.80	158	ذكر
32.20	75	أنثى
100	233	المجموع

المصدر: إعداد الطالب بناءً على مخرجات SPSS.29.

يتبين من الجدول رقم(34) أنّ أغلبية أفراد عينة الدراسة هم من فئة الذكور بنسبة 67.80%، في حين كانت نسبة الإناث ضعيفة حيث قدرت بـ 32.20%، وهذا راجع لطبيعة العمل في مؤسسة سونلغاز، التي تستهوي الرجال أكثر من النساء.

والشكل الآتي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

الشكل رقم (24): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات MICROSOFT OFFICE EXCEL 2007.

### 3-3-1-1-2 العمر:

الجدول رقم (35): توزيع أفراد العينة حسب العمر

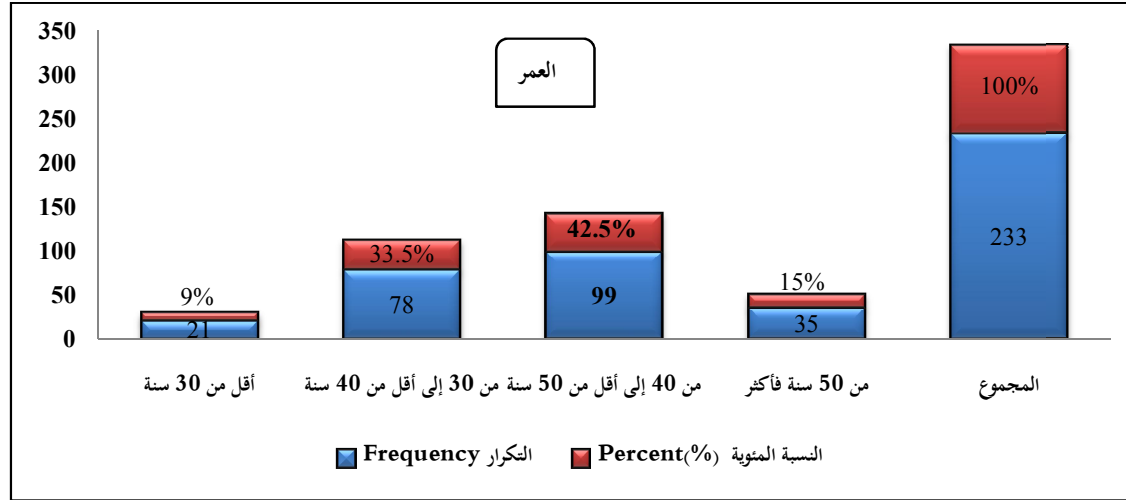
النسبة المئوية (%)	التكرار Frequency	العمر
9.0	21	أقل من 30 سنة
33.5	78	من 30 إلى أقل من 40 سنة
42.5	99	من 40 إلى أقل من 50 سنة
15.0	35	من 50 سنة فأكثر
100	233	المجموع

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.29.

يتبين من الجدول رقم (35) أنّ أغلبية أفراد عينة الدراسة والمقدر عددهم 233 فرداً، تتراوح أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة 42.5%، حيث تمثل هذه النسبة مجموع الفئتين: الأقل من 30 بنسبة 9%، والفئة الثانية من 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة 33.5%، التي تحتل المرتبة الثانية، ثم تلتها الفئة العمرية الأكثر من 50 سنة بنسبة 15%، حيث طبقت المؤسسة سياسة الاحتفاظ بالموارد البشرية الأكثر سنًا، وهو ما يؤكد على سعي المؤسسة لتدعيم قدراتها بإطارات شابة قادرة على مواكبة تحولات البيئة بجميع تطوراتها وتغييراتها، واكتساب مهارات وخبرات بسرعة أكبر نتيجة تطور وتعقد العمل في المؤسسات لاسيما التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي.

والشكل الآتي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر:

الشكل رقم (25): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات MICROSOFT OFFICE EXCEL 2007

### 3-3-1-3-3 المستوى التعليمي:

الجدول رقم (36): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

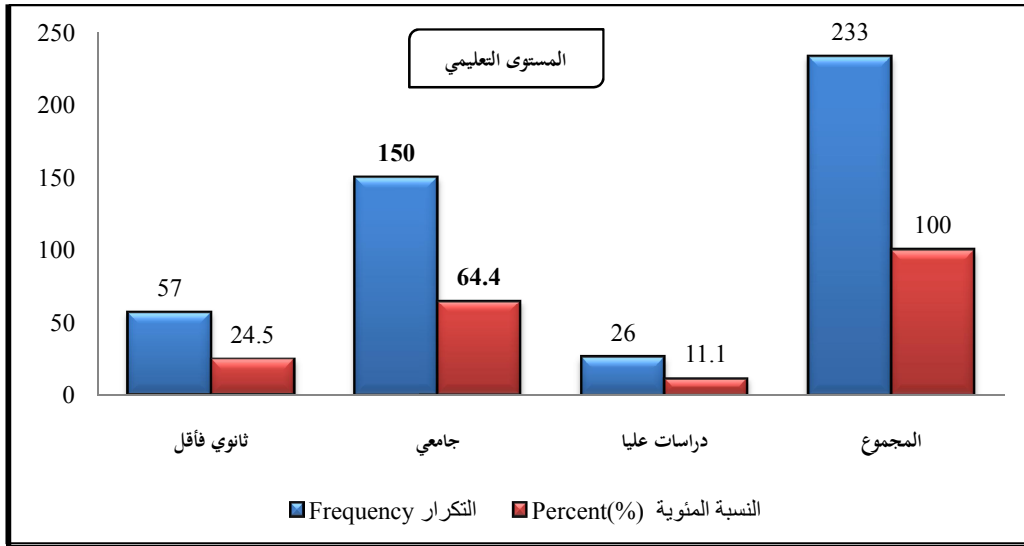
النسبة المئوية (%)	التكرار	المستوى التعليمي
24.5	57	ثانوي فأقل
64.4	150	جامعي
11.1	26	دراسات عليا
100	233	المجموع

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.29.

يتبين من الجدول رقم (36) أنّ أغلبية أفراد عينة الدراسة مستواهم التعليمي جامعي بنسبة 64.4%، ثم يليها الأفراد ذوي المستوى التعليمي ثانوي فأقل بنسبة 24.5%، ثم الأفراد ذوي المستوى التعليمي دراسات عليا بنسبة 11.1%، وهذا راجع لطبيعة العمل في المؤسسة، حيث أنّ أغلب الوظائف الموجودة بالمؤسسة بحاجة ماسة إلى مؤهل علمي راق في حين الوظائف المتبقية تحتاج إلى مستوى ثانوي فأقل لا سيما الخريجات الميدانية المتكررة.

والشكل الآتي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

الشكل رقم (26): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات MICROSOFT OFFICE EXCEL 2007

### 3-3-1-1-4 مدة العمل:

الجدول رقم (37): توزيع أفراد العينة حسب مدة العمل

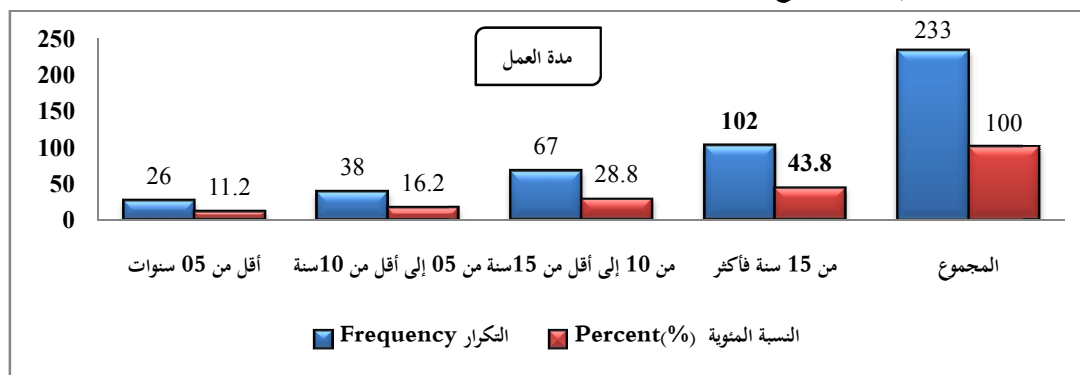
النسبة المئوية (Percent(%))	التكرار (Frequency)	مدة العمل
11.20	26	أقل من 05 سنوات
16.20	38	من 05 إلى أقل من 10 سنة
28.80	67	من 10 إلى أقل من 15 سنة
<b>43.80</b>	<b>102</b>	من 15 سنة فأكثر
100	233	المجموع

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.29

يتبين من الجدول رقم (37) أنّ أغلبية أفراد عينة الدراسة مدة عملهم بالمؤسسة أكثر من 15 سنة بنسبة 43.80%، ثم يليها الفئات الأخرى تنازلياً، من 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة 28.80%، ثم تليها فئة من 05 إلى أقل من 10 سنة بنسبة 16.20%، ثم فئة أقل من 05 سنوات بنسبة 11.20%، وهذا إن دلّ على شيء فإنه يدل على أنّ المؤسسة تطبق نظام فعال في تفعيل سياسة الاحتفاظ بالكفاءات ذوي الخبرات المتراكمة والأداء المتميز، التي تقدّم قيمة مضافة إلى المؤسسة.

والشكل الآتي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مدة العمل:

الشكل رقم (27): توزيع أفراد العينة حسب مدة العمل



المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات MICROSOFT OFFICE EXCEL 2007

### 3-3-1-1-5 المنصب الوظيفي:

الجدول رقم (38): توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي

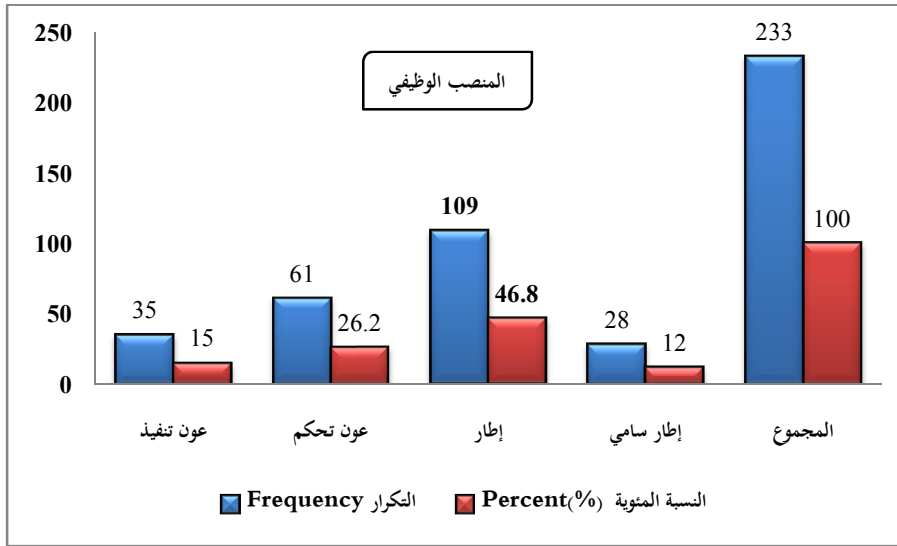
النسبة المئوية (Percent %)	التكرار (Frequency)	المنصب الوظيفي
15.0	35	عون تنفيذ
26.2	61	عون تحكم
<b>46.8</b>	<b>109</b>	<b>إطار</b>
12.0	28	إطار سامي
100	233	المجموع

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.29

يتبين من الجدول رقم (38) أنّ أغلبية أفراد عينة الدراسة منصبهم الوظيفي من فئة الإطارات بنسبة 46.8%، ثم تتوزع النسبة الباقية على مناصب أعوان تحكم، أعوان تنفيذ، والإطارات السامية بنسب 26.2%، و12.0%، و15.0%، على الترتيب، وهي نسب تتوزع توزيعاً متوازناً ومتلائماً مقارنة بالمستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة.

والشكل الآتي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي:

الشكل رقم (28): توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي



المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات MICROSOFT OFFICE EXCEL 2007

خلاصة لما سبق ذكره يتبين أنّ أغلبية أفراد العينة، هم من فئة الذكور بنسبة 67.80%، تتراوح أعمارهم بين 40 و50 سنة بنسبة 42.5%، مستواهم التعليمي جامعي بنسبة 64.4%، وهم من فئة الإطارات بنسبة 46.8% ومدة عملهم بالمؤسسة تجاوزت 15 سنة بنسبة 43.80%.

وعليه يرى الطالب أن هذه العينة مناسبة لإجراء هذه الدراسة من حيث تنوعها، وكفايتها فيما يتعلق بتمثيل الفئات المختلفة للعينة المبحوثة (كالجنس، العمر...).

### 3-1-2 ثانيا: نتائج الاتجاه العام لاستجابات الأفراد حول متغير الاستقامة التنظيمية

سيتم استخدام بعض مقاييس النزعة المركزية، والتشتت للإحصاء الوصفي، والمتمثلة في المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وذلك لتحليل فقرات المحور الأول المتعلق بالاستقامة التنظيمية، حيث بعد حساب المتوسط والانحراف لكل فقرة ولكل بعد من أبعاد المحور، يتم في الأخير حساب متوسط المتوسطات، أي المتوسط الحسابي الموزون (المرجح)، والانحراف المعياري للمحور الرئيسي، ثم يتم تحديد درجة كل فقرة و درجة كل بعد من أبعاد المحور بناء على قيمة المتوسط الحسابي، حسب توزيع مقياس لكارتر الخماسي (LIKART SCALE) (الموضح سابقاً). والذي على أساسه يتم ترتيب الفقرات حسب الأهمية استناداً إلى المتوسط الحسابي الأكبر، ثم الذي يليه، وهكذا...

غير أنه في حالة تساوي الوسط الحسابي لفقرتين، يتم الترتيب على أساس الانحراف المعياري، حيث تُرتب الفقرة الأولى التي تحقق أقل انحراف معياري، أي أقل تشتت، ونفس الإجراءات ستطبق على باقي المحاور والأبعاد والفقرات التي تمثلها، كما سيبيّن تباعاً:

### 3-3-1-2-1 نتائج الاتجاه العام لاستجابات الأفراد حول بعد النزاهة التنظيمية

بالنسبة لفقرات الاستبانة، التي نهدف من خلالها حساب التكرارات والتكرارات النسبية لها إلى تحديد اتجاه الاستجابة استنادا إلى الخيارات المدرجة في المقياس، مع حساب المتوسط والانحراف المعياري لها، بنفس الخطوات السابقة

الجدول رقم(39): استجابة عينة الدراسة حول بعد النزاهة التنظيمية

رقم الفقرة	الفقرات	التكرار والنسب المتوية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	تتمتع المؤسسة بالمصادقية والعدالة	التكرار	54	93	39	30	17	3.59	1.18	مرتفعة	01
		النسبة (%)	23.2	39.9	16.7	12.9	7.3				
02	تلتزم المؤسسة بالأمانة والنزاهة في التعامل مع الأفراد دون تمييز	التكرار	45	82	46	34	26	3.37	1.26	متوسطة	03
		النسبة (%)	19.3	35.2	19.7	14.6	11.2				
03	تلتزم المؤسسة بنشر المعلومات بكل شفافية	التكرار	47	81	47	32	26	3.39	1.26	متوسطة	02
		النسبة (%)	20.2	34.8	20.2	13.7	11.2				
		المتوسط الحسابي المرجح، والانحراف المعياري لبعء النزاهة التنظيمية		3.44		1.14		درجة مرتفعة			

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.29

يتبين من النتائج الموضحة في الجدول رقم(39) أن إجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص فقرات بعد النزاهة التنظيمية، كانت أغلبها بدرجة موافقة مرتفعة، حيث جاءت مرتبة تنازليا حسب درجة موافقتهم، والتي تراوحت متوسطاتها بين(3.59، و3.37).

ويعزو الطالب هذا إلى كون أن إدارة المؤسسة تولي اهتماما كبيرا لتطبيق مبادئ الأخلاقيات والقيم، حيث وقعت الفقرة الأولى " تتمتع المؤسسة بالمصادقية والعدالة" في الرتبة الأولى من بين الفقرات، بمتوسط حسابي(3.59) وانحراف معياري(1.18)، في حين كانت درجة الموافقة على الفقرة الثانية الواقعة في الرتبة الأخيرة متوسطة، بمتوسط حسابي(3.37) وانحراف معياري(1.26)، والتي تبين مدى التزام المؤسسة بنشر المعلومات بكل شفافية، بيد أن الفقرة الثالثة وقعت في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي(3.39) وانحراف معياري(1.26)، والتي مفادها أن أفراد العينة يرون أن مؤسستهم نزيهة وتعاملهم دون تمييز.

إذ قُدِّر المتوسط الحسابي العام لهذا البعد ب(3.44)، والذي يفسر اتجاهات أفراد العينة بخصوص النزاهة التنظيمية، نتيجة للقيم الحميدة كالنزاهة والعدالة التي تتمتع بها المؤسسة، والتزامها بنشر المعلومات بكل شفافية، والتي تشير إلى الموافقة بدرجة مرتفعة على أداة الدراسة المتعلقة بهذا البعد.

كما قدر الانحراف المعياري لهذا البعد بـ(1.14)، وهذا يدل على التشتت المنخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة، الذي يعكس التقارب والانسجام في وجهات النظر لديهم.

### 3-3-1-2 نتائج الاتجاه العام لاستجابات الأفراد حول بعد الثقة التنظيمية:

بالنسبة لفقرات الاستبانة، التي تُهدف من خلالها حساب التكرارات والتكرارات النسبية لها إلى تحديد اتجاه الاستجابة استناداً إلى الخيارات المدرجة في المقياس، مع حساب المتوسط والانحراف المعياري لها، بنفس الخطوات السابقة.

الجدول رقم(40): استجابة عينة الدراسة حول بعد الثقة التنظيمية

رقم الفقرة	الفقرات	التكرار والنسب المئوية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
04	تثق إدارة المؤسسة في أفرادها	التكرار	51	90	55	21	16	3.60	1.13	مرتفعة	01
	النسبة(%)	21.9	38.6	23.6	9.0	6.9					
05	يثق الأفراد في إدارة المؤسسة	التكرار	38	81	54	39	21	3.33	1.19	متوسطة	02
	النسبة(%)	16.3	34.8	23.2	16.7	9.0					
06	يثق الأفراد في بعضهم البعض	التكرار	31	84	67	28	23	3.31	1.14	متوسطة	03
	النسبة(%)	13.3	36.1	28.8	12.0	9.9					
		المتوسط الحسابي المرجح، والانحراف المعياري لبعء الثقة التنظيمية			3.41			1.01	درجة مرتفعة		

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.29

يتبين من النتائج الموضحة في الجدول رقم(40) أنّ إجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص فقرات بعد الثقة التنظيمية، كانت أغلبها بدرجة موافقة مرتفعة، حيث جاءت مرتبة تنازلياً حسب درجة موافقتهم، والتي تراوحت متوسطاتها بين(3.60، و3.31)،

ويعزو الطالب هذا إلى كون أنّ العلاقة بين الأفراد وإدارة المؤسسة هي علاقة تبادلية تربطها الثقة، حيث وقعت الفقرة الرابعة " تثق إدارة المؤسسة في أفرادها" في الرتبة الأولى من بين الفقرات، بمتوسط حسابي(3.60) وانحراف معياري(1.13)، في حين كانت درجة الموافقة على الفقرة الخامسة الواقعة في الرتبة الثانية متوسطة، بمتوسط حسابي(3.33) وانحراف معياري(1.19)، والتي تبين مدى ثقة الأفراد في مؤسستهم، بيد أنّ الفقرة السادسة وقعت في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي(3.31) وانحراف معياري(1.14)، والتي مفادها أنّ أفراد العينة يثقون فيما بينهم.

إذ قُدِّر المتوسط الحسابي العام لهذا البعد بـ(3.41)، والذي يفسّر اتجاهات أفراد العينة بخصوص الثقة التنظيمية، نتيجة لتدعيم السلوك التنظيمي المتميز من طرف إدارة المؤسسة الذي يُبنى من خلال الثقة المتبادلة التي يسودها احترام الذات، والقُدوة الحسنة بين الرئيس والمرؤوس، أو القائد والتابع، مما يؤدي تباعاً زرع، أو تعزيز الثقة بين الأفراد أنفسهم، والتي تشير إلى الموافقة بدرجة مرتفعة على أداة الدراسة المتعلقة بهذا البعد. كما قُدِّر الانحراف المعياري لهذا البعد بـ(1.01)، وهذا يدلّ على التشتت المنخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة، الذي يعكس التقارب والانسجام في وجهات النظر لديهم.

### 3-2-1-3-3 نتائج الاتجاه العام لاستجابات الأفراد حول بعد التفاؤل التنظيمي:

بالنسبة لفقرات الاستبانة، التي تُهدف من خلالها حساب التكرارات والتكرارات النسبية لها إلى تحديد اتجاه الاستجابة استناداً إلى الخيارات المدرجة في المقياس، مع حساب المتوسط والانحراف المعياري لها، بنفس الخطوات السابقة.

#### الجدول رقم(41): استجابة عينة الدراسة حول بعد التفاؤل التنظيمي

رقم الفقرة	الفقرات	التكرار والنسب المئوية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
07	يعتقد الأفراد بأنهم سينجحون في عملهم حتى وإن واجهتهم تحديات كبيرة	التكرار	64	91	52	19	7	3.80	1.02	مرتفعة	03
		النسبة (%)	27.5	39.1	22.3	8.2	3.0				
08	يسعى الأفراد في المؤسسة بالالتزام بالتصرفات السليمة	التكرار	66	110	41	15	1	3.97	0.87	مرتفعة	01
		النسبة (%)	28.3	47.2	17.6	6.4	0.4				
09	يسعى الأفراد في المؤسسة بالالتزام بالعمل الجاد	التكرار	59	114	47	11	2	3.93	0.84	مرتفعة	02
		النسبة (%)	25.3	48.9	20.2	4.7	0.9				
		المتوسط الحسابي المرجح، والانحراف المعياري لبعد التفاؤل التنظيمي						3.89	0.79	درجة مرتفعة	

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.29

يتبين من النتائج الموضحة في الجدول رقم(41) أنّ إجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص فقرات بعد التفاؤل التنظيمي، كانت جميعها بدرجة موافقة مرتفعة، حيث جاءت مرتبة تنازلياً حسب درجة موافقتهم، والتي تراوحت متوسطاتها بين(3.97، و3.80)، ويعزو الطالب هذا إلى كون أن أفراد المؤسسة جد متفائلين ويسعون إلى رفع التحدي من أجل تحقيق الالتزام بالعمل وإنجاحه، وهذا يعكس مدى توفير المؤسسة لبيئة تحفيزية كانت سبباً في زرع هذه السلوكيات الإيجابية، حيث وقعت الفقرة الثامنة " يسعى الأفراد في المؤسسة بالالتزام بالتصرفات السليمة" في الرتبة الأولى من بين الفقرات، بمتوسط حسابي(3.97) وانحراف معياري(0.87)، في حين كانت

درجة الموافقة على الفقرة التاسعة الواقعة في الرتبة الثانية متوسطة، بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.84)، والتي تبين مدى سعي الأفراد بالالتزام بالعمل الجاد، بيد أن الفقرة السابعة وقعت في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (1.02)، والتي مفادها أن أفراد العينة يعتقدون بأن فرص النجاح لديهم كبيرة في ظل التحديات التي تواجههم.

إذ قدر المتوسط الحسابي العام لهذا البعد بـ(3.89)، والذي يفسر اتجاهات أفراد العينة بخصوص التفاؤل التنظيمي، نتيجة لالتزامهم بالعمل الجاد والتصرفات السليمة، ورفع روح التحدي والمنافسة عن كل الصعوبات والتهديدات التي تواجههم مكان العمل، وجعلها فرصا للاستفادة منها كخبرات، والتي تشير إلى الموافقة بدرجة مرتفعة على أداة الدراسة المتعلقة بهذا البعد.

كما يقدر الانحراف المعياري لهذا البعد بـ(0.79)، وهذا يدل على التشتت المنخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة، الذي يعكس التقارب والانسجام في وجهات النظر لديهم.

### 3-3-1-2-4 نتائج الاتجاه العام لاستجابات الأفراد حول بعد التعاطف التنظيمي:

بالنسبة ل فقرات الاستبانة، التي نهدف من خلالها حساب التكرارات والتكرارات النسبية لها إلى تحديد اتجاه الاستجابة استنادا إلى الخيارات المدرجة في المقياس، مع حساب المتوسط والانحراف المعياري لها، بنفس الخطوات السابقة.

الجدول رقم(42): استجابة عينة الدراسة حول بعد التعاطف التنظيمي

رقم الفقرة	الفقرات	التكرار والنسب المئوية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
10	يتعاطف الأفراد في المؤسسة مع بعضهم البعض	التكرار	52	94	51	23	13	3.64	1.10	مرتفعة	01
		النسبة(%)	22.3	40.3	21.9	9.9	5.6				
11	تحرص المؤسسة على تقديم العون للأفراد	التكرار	38	91	47	35	22	3.38	1.19	متوسطة	03
		النسبة (%)	16.3	39.1	39.1	15.0	9.4				
12	يتم التعامل بين الأفراد بلطف واحترام	التكرار	49	98	41	30	15	3.58	1.14	مرتفعة	02
		النسبة (%)	21.0	42.1	17.6	12.9	6.4				
		المتوسط الحسابي المرجح، والانحراف المعياري لبعد التعاطف التنظيمي						3.53	1.01	درجة مرتفعة	

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.29

يتبين من النتائج الموضحة في الجدول رقم(42) أنّ إجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص فقرات بعد التعاطف التنظيمي، كانت أغلبها بدرجة موافقة مرتفعة، حيث جاءت مرتبة تنازليا حسب درجة موافقتهم، والتي تراوحت

متوسطاتها بين (3.64، و3.38)، ويعزو الطالب ذلك إلى كون أن إدارة المؤسسة تولي اهتماما كبيرا لفضيلة التعاطف، التعاون، والاحترام اتجاه أفرادها، حيث وقعت الفقرة العاشرة " يتعاطف الأفراد في المؤسسة مع بعضهم البعض " في الرتبة الأولى من بين الفقرات، بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (1.10)، في حين كانت درجة الموافقة على الفقرة الحادية عشر الواقعة في الرتبة الثالثة، متوسطة، بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (1.19)، والتي تبين مدى حرص المؤسسة على تقديم العون للأفراد، بيد أنّ الفقرة الثانية عشر وقعت في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (1.14)، والتي مفادها أنّ أفراد العينة يرون أن مؤسستهم تعاملهم بلطف واحترام.

إذ قدّر المتوسط الحسابي العام لهذا البعد بـ(3.53)، والذي يفسر اتجاهات أفراد العينة بخصوص التعاطف التنظيمي، نتيجة للقيم الحميدة كالنزاهة والعدالة التي تتمتع بها المؤسسة، والتزامها بنشر المعلومات بكل شفافية، والتي تشير إلى الموافقة بدرجة مرتفعة على أداة الدراسة المتعلقة بهذا البعد.

كما يقدر الانحراف المعياري لهذا البعد بـ(1.01)، وهذا يدلّ على التشتت المنخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة، الذي يعكس التقارب والانسجام في وجهات النظر لديهم.

### 3-3-1-2-5 نتائج الاتجاه العام لاستجابات الأفراد حول بعد المغفرة التنظيمية:

بالنسبة لفقرات الاستبانة، التي نهدف من خلالها حساب التكرارات والتكرارات النسبية لها إلى تحديد اتجاه الاستجابة استنادا إلى الخيارات المدرجة في المقياس، مع حساب المتوسط والانحراف المعياري لها، بنفس الخطوات السابقة.

#### الجدول رقم (43): استجابة عينة الدراسة حول بعد المغفرة التنظيمية

رقم الفقرة	الفقرات	التكرار والنسب المئوية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
13	يتم التعلم من الأخطاء والتسامح بين الأفراد	التكرار	47	87	55	28	16	3.52	1.14	مرتفعة	02
		النسبة	20.2	37.3	23.6	12.0	6.9				
14	يعمل الأفراد في بيئة عمل متساهلة	التكرار	43	84	60	31	15	3.47	1.13	مرتفعة	03
		النسبة	18.5	36.1	25.8	13.3	6.4				
15	يعفو الأفراد عن الأخطاء عندما يتعرفون عليها ويصححونها	التكرار	39	96	64	25	9	3.56	1.01	مرتفعة	01
		النسبة	16.7	41.2	27.5	10.7	3.9				
		المتوسط الحسابي المرجح، والانحراف المعياري لبعده المغفرة التنظيمية						3.51	0.98	درجة مرتفعة	

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.29

يتبين من النتائج الموضحة في الجدول رقم(43) أنّ إجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص فقرات بعد المغفرة التنظيمية، كانت أغلبها بدرجة موافقة مرتفعة، حيث جاءت مرتبة تنازلياً حسب درجة موافقتهم، والتي تراوحت متوسطاتها بين(3.56، و3.52)، ويعزو الطالب ذلك إلى كون أن إدارة المؤسسة يسودها الرحمة والتسامح بين الأفراد، والتغاضي عن الأخطاء، حيث وقعت الفقرة الخامسة عشر " يعفو الأفراد عن الأخطاء عندما يتعرفون عليها ويصححونها" في الرتبة الأولى من بين الفقرات، بمتوسط حسابي(3.56) وانحراف معياري(1.01)، في حين كانت درجة الموافقة على الفقرة الثالثة عشر الواقعة في الرتبة الثانية مرتفعة، بمتوسط حسابي(3.52) وانحراف معياري(1.14)، والتي تبين التعلم من الأخطاء والتسامح بين الأفراد، بيد أنّ الفقرة الرابعة عشر وقعت في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي(3.47) وانحراف معياري(1.13)، والتي مفادها أنّ أفراد العينة يرون أن بيئتهم المؤسسية هي بيئة عمل متسامحة.

إذ قدّر المتوسط الحسابي العام لهذا البعد بـ(3.51)، والذي يفسّر اتجاهات أفراد العينة بخصوص المغفرة التنظيمية، نتيجة للصفات الأخلاقية والمستقيمة التي تتمتع بها المؤسسة والأفراد، والتي تشير إلى الموافقة بدرجة مرتفعة على أداة الدراسة المتعلقة بهذا البعد.

كما يقدر الانحراف المعياري لهذا البعد بـ(0.98)، وهذا يدلّ على التشتت المنخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة، الذي يعكس التقارب والانسجام في وجهات النظر لديهم.

وبناء على النتائج السابقة يمكن تلخيص اتجاهات أفراد العينة حول أبعاد المحور الأول المتعلق بتغيير الاستقامة

التنظيمية، بعد حساب متوسطها ببرنامج Spss.29، حسب الجدول التالي:

الجدول رقم(44): استجابة عينة الدراسة حول محور الاستقامة التنظيمية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	رقم البعد
04	مرتفعة	1.14	3.44	النزاهة التنظيمية	01
05	مرتفعة	1.01	3.41	الثقة التنظيمية	02
<b>01</b>	<b>مرتفعة</b>	<b>0.79</b>	<b>3.89</b>	<b>التفاوض التنظيمي</b>	<b>03</b>
02	مرتفعة	1.01	3.53	التعاطف التنظيمي	04
03	مرتفعة	0.98	3.51	المغفرة التنظيمية	05
درجة مرتفعة		<b>0.84</b>	<b>3.56</b>	المتوسط الحسابي المرجح، والانحراف المعياري لمحور الاستقامة التنظيمية	

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.29

يتضح من النتائج الموضحة بالجدول رقم(44) أنّ متوسط إجابات أفراد العينة على محور الاستقامة التنظيمية، كان بدرجة مرتفعة، حيث وقع البعد الثالث المتمثل في التفاوض التنظيمي في الرتبة الأولى، في حين الأبعاد الرابع،

الخامس، الأول، والثاني المتمثلة في التعاطف التنظيمي، المغفرة التنظيمية، النزاهة التنظيمية، الثقة التنظيمية، وقعت في الرتب الثانية، الثالثة، الرابعة، والخامسة على التوالي، وقد قدر المتوسط الحسابي العام لهذه الأخيرة بـ(3.56)، ممّا يفسّر شعور أفراد عينة الدراسة أنّ إدارتهم توفر لهم بيئة آمنة وأخلاقية بدرجة مرتفعة تعزز العوامل الإيجابية المذكورة آنفا كالتفائل...

كما يتضح من الجدول أعلاه أيضا أنّ قيمة الانحراف المعياري العام تقدر بـ(0.84)، وهذا يدل على التشتت المنخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة، والذي يعكس التقارب والانسجام في وجهات النظر لديهم. بعد الانتهاء من عرض نتائج المحور الأول بأبعاده الخمسة، ننتقل إلى عرض نتائج الاتجاه العام لاستجابات أفراد العينة حول محور الالتزام التنظيمي بأبعاد الثلاثة المتمثلة في الالتزام العاطفي، الاستمراري، والمعيارى باتباع نفس المنهجية.

### 3-1-3-3 ثالثا: نتائج الاتجاه العام لاستجابات الأفراد حول متغير الالتزام التنظيمي

يتم توضيحها كالآتي:

#### 3-1-3-1-3 نتائج الاتجاه العام لاستجابات الأفراد حول بعد الالتزام العاطفي (الشعوري):

بالنسبة لفقرات الاستبانة، التي نهدف من خلالها حساب التكرارات والتكرارات النسبية لها إلى تحديد اتجاه الاستجابة استنادا إلى الخيارات المدرجة في المقياس، مع حساب المتوسط والانحراف المعياري لها، بنفس الخطوات السابقة.

الجدول رقم(45): استجابة عينة الدراسة حول بعد الالتزام العاطفي

رقم الفقرة	الفقرات	التكرار والنسب المئوية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
16	يسعد الأفراد جدًا كونهم جزءا من المؤسسة	التكرار	68	94	46	17	8	3.85	1.03	مرتفعة	01
		النسبة (%)	29.2	40.3	19.7	7.3	3.4				
17	يشعر الأفراد بالارتياح عندما يتناقشون مع أفراد آخرين حول المؤسسة التي يعملون فيها	التكرار	99	99	47	19	11	3.74	1.06	مرتفعة	02
		النسبة (%)	24.5	42.5	20.2	8.2	4.7				

05	متوسطة	1.14	3.39	18	32	64	80	39	التكرار	يشعر الأفراد بأنّ	18
				7.7	13.7	27.5	34.3	16.7	النسبة (%)	مشاكل المؤسسة هي مشاكلهم الخاصة	
03	مرتفعة	1.20	3.56	19	27	47	84	56	التكرار	يشعر الأفراد بأنّ المؤسسة "عائلة"	19
				8.2	11.6	20.2	36.1	24.0	النسبة (%)	بالنسبة لهم، وهم أحد أفرادها	
04	مرتفعة	1.17	3.48	18	27	63	76	49	التكرار	يشعر الأفراد	20
				7.7	11.6	27.0	32.6	21.0	النسبة (%)	بارتباط عاطفي قوي بالمؤسسة	
درجة مرتفعة		0.96	3.60	المتوسط الحسابي المرجح، والانحراف المعياري لبعده الالتزام العاطفي							

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.29

يتبين من النتائج الموضحة في الجدول رقم (45) أنّ إجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص فقرات بعد الالتزام العاطفي، كانت أغلبها بدرجة موافقة مرتفعة، حيث جاءت مرتبة تنازلياً حسب درجة موافقتهم، والتي تراوحت متوسطاتها بين (3.85، و3.39)، ويعزو الطالب هذا إلى كون أن إدارة المؤسسة تولي اهتماماً كبيراً للعلاقات الاجتماعية التبادلية، حيث وقعت الفقرة (16) والتي تتضمن سعادة الأفراد نتيجة لعضويتهم (جزءاً) بالمؤسسة في الرتبة الأولى من بين الفقرات، بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (1.03)، في حين كانت درجة الموافقة على الفقرة (17) الواقعة في الرتبة الثانية مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (1.06)، والتي تبين شعور الأفراد بالارتياح أثناء التحدث عن مؤسستهم، بيد أنّ الفقرتين (19،20) وقعتا في الرتبة الثالثة والرابعة على التوالي بمتوسطين حسابيين (3.56،3.48) وانحرافين معياريين (1.20،1.17)، والتي مفادها أنّ أفراد العينة يرون أنّ مؤسستهم بمثابة العائلة، وأنهم يرتبطون بها ارتباطاً عاطفياً قوياً، في وقعت الفقرة (18) في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (1.14) بدرجة موافقة متوسطة حيال مشاكل المؤسسة حيث وجد أنّ ما نسبته 64% من أفراد العينة يرى أنّها تمثل مشاكلهم الخاصة، في حين 36% الباقية ترى عكس ذلك.

إذ قدر المتوسط الحسابي العام لهذا البعد بـ (3.60)، والذي يفسّر اتجاهات أفراد العينة بخصوص الالتزام العاطفي، نتيجة لارتباطهم العاطفي بالمؤسسة، والتي تشير إلى الموافقة بدرجة مرتفعة على أداة الدراسة المتعلقة بهذا البعد.

كما يقدر الانحراف المعياري لهذا البعد بـ (0.96)، وهذا يدلّ على التشتت المنخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة، الذي يعكس التقارب والانسجام في وجهات النظر لديهم.

### 2-3-1-3-3 نتائج الاتجاه العام لاستجابات الأفراد حول بعد الالتزام الاستمراري

بالنسبة لفقرات الاستبانة، التي نهدف من خلالها حساب التكرارات والتكرارات النسبية لها إلى تحديد اتجاه الاستجابة استناداً إلى الخيارات المدرجة في المقياس، مع حساب المتوسط والانحراف المعياري لها، بنفس الخطوات السابقة.

الجدول رقم(46): استجابة عينة الدراسة حول بعد الالتزام الاستمراري

رقم الفقرة	الفقرات	التكرار والنسب المئوية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
21	يشعر الأفراد بالقلق في حالة حدوث مشاكل للمؤسسة تؤدي بهم إلى تركها	التكرار	87	73	49	16	8	3.92	1.08	مرتفعة	01
		النسبة (%)	37.3	31.3	21	6.9	3.4				
22	يعتقد الأفراد أن تركهم للعمل في المؤسسة سيؤثر سلباً على أمور عديدة في حياتهم	التكرار	72	92	43	13	13	3.85	1.09	مرتفعة	02
		النسبة (%)	30.9	39.5	18.5	5.6	5.6				
23	يشعر الأفراد بالالتزام بالبقاء في المؤسسة بسبب ما سيخسرونه فيها لو تركوها	التكرار	67	81	56	13	16	3.73	1.14	مرتفعة	03
		النسبة (%)	28.8	34.8	24	5.6	6.9				
24	يشعر الأفراد أنه من المستحيل ترك المؤسسة حتى وإن حصلوا على وظيفة أخرى أفضل من الوظيفة الحالية	التكرار	43	58	55	33	44	3.10	1.37	متوسطة	05
		النسبة (%)	18.5	24.9	23.6	14.2	18.9				
25	يعتقد الأفراد بأن فرص العمل المتاحة أمامهم قليلة في حالة تركهم العمل في هذه المؤسسة	التكرار	76	69	49	21	18	3.70	1.22	مرتفعة	04
		النسبة (%)	32.6	29.6	21	9	7.7				

المتوسط الحسابي المرجح، والانحراف المعياري لبعء الالتزام الاستمراري	3.66	0.91	درجة مرتفعة
---------------------------------------------------------------------	------	------	-------------

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.29

يتبين من النتائج الموضحة في الجدول رقم(46) أنّ إجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص فقرات بعد الالتزام الاستمراري، كانت أغلبها بدرجة موافقة مرتفعة، إلا الفقرة (24) والواقعة في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي(3.10) وانحراف معياري(1.37)، وقعت بدرجة متوسطة، حيث جاءت مرتبة تنازليا حسب درجة موافقتهم، والتي تراوحت متوسطاتها بين(3.92، و3.10)، ويعزو الطالب هذا إلى كون أن إدارة المؤسسة تولي اهتماما كبيرا لتوليد العلاقات الاجتماعية القوية والمتناسكة وتدعيمها داخل المؤسسة، مما يشجع ويدفع بالأفراد إلى الانضمام إلى هذه المؤسسة والبقاء فيها لمدة طويلة.

حيث وقعت الفقرة (21) "يعتقد الأفراد أن تركهم للعمل في المؤسسة سيؤثر سلبا على أمور عديدة في حياتهم" في الرتبة الأولى من بين الفقرات، بمتوسط حسابي(3.92) وانحراف معياري(1.08)، في حين وقعت الفقرة (22) في الرتبة الثانية، بمتوسط حسابي(3.85) وانحراف معياري(1.09)، والتي تبين اعتقاد الأفراد بأن تركهم للمؤسسة يؤثر عليهم سلبا، بيد أنّ الفقرة (23) وقعت في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي(3.73) وانحراف معياري(1.14)، والتي مفادها أنّ أفراد العينة يشعرون بالالتزام بالبقاء في المؤسسة خوفا من فقدان الاستثمارات التي تقدمها إدارة المؤسسة إلى الأفراد كالتدريب، التكوين... أما الفقرة (25) وقعت في الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي(3.73) وانحراف معياري(1.14)، والتي مفادها أنّ أفراد عينة الدراسة يرون أن فرص العمل قليلة في حالة ترك المؤسسة، وبالتالي هم متمسكون بها ويرغبون في الاستمرار العمل والبقاء فيها.

إذ قدر المتوسط الحسابي العام لهذا البعد ب(3.66)، والذي يفسّر اتجاهات أفراد العينة بخصوص الالتزام الاستمراري، نتيجة للتفاني والإخلاص نحو التنظيم من جهة، وقوة ورغبتهم في البقاء في المؤسسة، من جهة أخرى، اعتقادا منهم بأن ترك العمل فيها يكلفهم الكثير بسبب ما استثمره فيها، والتي تشير إلى الموافقة بدرجة مرتفعة على أداة الدراسة المتعلقة بهذا البعد.

كما يقدر الانحراف المعياري لهذا البعد ب(0.91)، وهذا يدلّ على التشتت المنخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة، الذي يعكس التقارب والانسجام في وجهات النظر لديهم.

3-3-1-3 نتائج الاتجاه العام لاستجابات الأفراد حول بعد الالتزام المعياري (الأخلاقي)

نفس الإجراءات السابقة تطبق على بعد الالتزام المعياري حسب الجدول الآتي:

الجدول رقم(47): استجابة عينة الدراسة حول بعد الالتزام المعياري

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار والنسب المئوية	العبارة	الرقم
02	مرتفعة	1.19	3.46	20	29	56	80	48	التكرار	يشعر الأفراد أنهم مدينون لهذه المؤسسة من أجل ما قدّمته لهم	26
				8.6	12.4	24	34.3	20.6	النسبة (%)		
04	متوسطة	1.20	3.29	24	34	62	76	37	التكرار	تستحق إدارة المؤسسة ولائي لها بسبب معاملتها الطيبة معي	27
				10.3	14.6	26.6	32.6	15.9	النسبة (%)		
01	مرتفعة	0.99	3.95	5	17	39	96	76	التكرار	يلتزم الأفراد بأداء مهامهم الموكلة لهم بكل مسؤولية وإخلاص	28
				2.1	7.3	16.7	41.2	32.6	النسبة (%)		
03	متوسطة	1.17	3.39	21	28	65	78	41	التكرار	يشعر الأفراد باللوم في حالة تركهم العمل بالمؤسسة	29
				9	12	27.9	33.5	17.6	النسبة (%)		
المتوسط الحسابي المرجح، والانحراف المعياري لبعء الالتزام المعياري											
درجة مرتفعة		0.89	3.52								

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.29.

يتبين من النتائج الموضحة في الجدول رقم(47) أنّ إجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص فقرات بعد الالتزام المعياري، كانت أغلبها بدرجة موافقة بين بين، أي بين المرتفعة والمتوسطة حيث جاءت مرتبة تنازلياً حسب درجة موافقتهم، والتي تراوحت متوسطاتها بين (3.95، و3.29)، ويعزو الطالب هذا إلى كون أن إدارة المؤسسة تولي اهتماماً كبيراً لتعزيز السلوكيات المعيارية والمبادئ الشخصية لدى الأفراد مما جعلهم يوالونها ويلتزمون بقيمتها وتحقيق أهدافها بكل إخلاص، حيث وقعت الفقرة (28) " يلتزم الأفراد بأداء مهامهم الموكلة لهم بكل مسؤولية وإخلاص" في الرتبة الأولى من بين الفقرات، بمتوسط حسابي(3.95) وانحراف معياري(0.99)، في حين كانت درجة الموافقة على الفقرة (26) الواقعة في الرتبة الثانية مرتفعة، بمتوسط حسابي(3.46) وانحراف معياري(1.19)، والتي تبين شعور الأفراد أنهم مدينون للمؤسسة، بيد أنّ الفقرتين(29،27) وقعتا في الرتبة الثالثة والأخيرة على التوالي بمتوسطين حسابيين(3.39،3.29) وانحرافين معياريين(1.17،1.20)، وبدرجة موافقة متوسطة، والتي مفادها أنّ أفراد العينة يرون أنّ مؤسساتهم تستحق الولاء لها، ويشعرون باللوم في حالة ترك العمل بها.

إذ قَدَّر المتوسط الحسابي العام لهذا البعد بـ(3.52)، والذي يفسّر اتجاهات أفراد العينة بخصوص الالتزام المعياري، نتيجة للقيم الأخلاقية التي تتمتع بها المؤسسة، والتي تشير إلى الموافقة بدرجة مرتفعة على أداة الدراسة المتعلقة بهذا البعد.

كما يقَدَّر الانحراف المعياري لهذا البعد بـ(0.89)، وهذا يدلّ على التشتت المنخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة، الذي يعكس التقارب والانسجام في وجهات النظر لديهم.

وبناء على النتائج السابقة يمكن تلخيص اتجاهات أفراد العينة حول أبعاد المحور الثاني المتعلق بمتغير الالتزام التنظيمي، بعد حساب متوسطها ببرنامج Spss.29، حسب الجدول الآتي:

الجدول رقم(48): استجابة عينة الدراسة حول محور الالتزام التنظيمي

رقم البعد	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	الالتزام العاطفي	3.60	0.96	مرتفعة	02
02	الالتزام الاستمراري	3.66	0.91	مرتفعة	01
03	الالتزام المعياري	3.52	0.89	مرتفعة	03
المتوسط الحسابي المرجح، والانحراف المعياري لمحور الالتزام التنظيمي		3.59	0.80	درجة مرتفعة	

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.29

يتضح من النتائج الموضحة بالجدول رقم(48) أنّ متوسط إجابات أفراد العينة على محور الالتزام التنظيمي، كان بدرجة مرتفعة، حيث وقع البعد الثاني المتمثل في الالتزام الاستمراري في الرتبة الأولى، والبعد الثاني والثالث المتمثلان في الالتزام العاطفي والالتزام المعياري في الربتين الثانية والثالثة على التوالي، وقد قَدَّر المتوسط الحسابي العام لهذه الأخيرة بـ(3.59)، ممّا يفسّر شعور أفراد عينة الدراسة بالواجب والتعهد بالاستمرار في العمل داخل المؤسسة من خلال القيم والمبادئ الشخصية التي يحملونها من جهة، وما تقدمه لهم المؤسسة من استثمارات تجعلهم معتقدين أنه لا مجال لهم من تركها هذا من جهة أخرى، وهذا ما تحقّقه ثلاثية الالتزام التنظيمي(العاطفي، الاستمراري، والمعيارى).

كما يتضح من الجدول أعلاه أيضاً أنّ قيمة الانحراف المعياري العام تقدر بـ(0.80)، وهذا يدل على التشتت المنخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة، والذي يعكس التقارب والانسجام في وجهات النظر لديهم.

بعد الانتهاء من عرض نتائج المحور الثاني بأبعاده الثلاثة، ننتقل إلى عرض نتائج الاتجاه العام لاستجابات أفراد العينة حول محور متغير الاستغراق الوظيفي باتباع نفس المنهجية.

3-3-1-4 رابعا: نتائج الاتجاه العام لاستجابات الأفراد حول متغير سلوك الاستغراق الوظيفي

والتي يتم توضيحها وفقا للجدول الآتي:

الجدول رقم(49): استجابة عينة الدراسة حول محور الاستغراق الوظيفي

رقم الفقرة	الفقرات	التكرار والنسب المئوية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
30	يستوعب الأفراد عملهم جُلًا وقتهم	التكرار	44	114	52	17	6	3.74	0.93	مرتفعة	04
	النسبة	18.9	48.9	22.3	7.3	2.6					
31	يركز الأفراد اهتمامهم في أداء مهامهم على عملهم	التكرار	61	99	49	18	6	3.82	0.99	مرتفعة	03
	النسبة	26.2	42.5	21	7.7	2.6					
32	يفكر الأفراد في عملهم، حتى بعد انتهاء وقت العمل	التكرار	44	82	58	31	18	3.44	1.16	مرتفعة	09
	النسبة	18.9	35.2	24.9	13.3	7.7					
33	يحرص الأفراد على أداء عملهم بدقة عالية	التكرار	66	105	40	15	7	3.89	0.98	مرتفعة	02
	النسبة	28.3	45.1	17.2	6.4	3					
34	يوجه الأفراد أهدافهم الشخصية نحو أهداف المؤسسة	التكرار	39	73	79	26	16	3.40	1.10	متوسطة	10
	النسبة	16.7	31.3	33.9	11.2	6.9					
35	يشعر الأفراد بالحماس أثناء تأدية عملهم	التكرار	52	90	62	17	12	3.66	1.06	مرتفعة	06
	النسبة	22.3	38.6	26.6	7.3	5.2					
36	ينجز الأفراد عملهم بكل تفان وإخلاص	التكرار	70	102	44	10	7	3.94	0.96	مرتفعة	01
	النسبة	30	43.8	18.9	4.3	3					
37	يشعر الأفراد أن هذا العمل يحقق طموحاتهم المستقبلية	التكرار	39	87	69	22	16	3.48	1.09	مرتفعة	08
	النسبة	16.7	37.3	29.6	9.4	6.9					
38	يملك الأفراد علاقة ورابطة قوية مع وظيفتهم ومن الصعب كسرها	التكرار	47	84	60	26	16	3.52	1.13	مرتفعة	07
	النسبة	20.2	36.1	25.8	11.2	6.9					
39	شديدو التمسك بالدقة في أداء عملهم إلى درجة كبيرة	التكرار	46	100	58	21	8	3.67	1.00	مرتفعة	05
	النسبة	19.7	42.9	24.9	9	3.4					
40	تحقق لهم وظيفتهم أكبر إشباع لاحتياجاتهم	التكرار	31	71	69	32	30	3.18	1.21	متوسطة	11
	النسبة	13.3	30.5	29.6	13.7	12.9					

المتوسط الحسابي المرجح، والانحراف المعياري لمحور الاستغراق الوظيفي	3.61	0.79	درجة مرتفعة
--------------------------------------------------------------------	------	------	-------------

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.29

يتبين من النتائج الموضحة في الجدول رقم (49) أنّ إجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص فقرات بعد الاستغراق الوظيفي، وقعت أغلبها بدرجة موافقة مرتفعة، ما عدا الفقرتين (34،40) المرتبتين في الرتبة (10)، و(11) على التوالي، فقد كانت درجة موافقتهم متوسطة، بمتوسطين حسابيين (3.40،3.18) وانحرافين معياريين (1.21،1.10)، والمتضمنتان مدى توجيه أفراد العينة لأهدافهم الشخصية نحو أهداف المؤسسة، مع تحقيق وظيفتهم للطموحات المستقبلية، وسد احتياجاتهم.

أمّا باقي الفقرات فقد جاءت مرتبة تنازلياً حسب درجة موافقتهم، والتي تراوحت متوسطاتها بين أكبر متوسط إلى غاية أقل متوسط (3.94، و3.44)، وانحرافاتها بين الحد الأعلى نزولاً إلى الحد الأدنى (0.96، و1.16) وذلك استثناءً للفقرتين المذكورتين آنفاً، حيث وقعت الفقرة (36) "ينجز الأفراد عملهم بكل تفان وإخلاص" في الرتبة الأولى من بين الفقرات، بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.96).

إذ قدر المتوسط الحسابي العام لهذا البعد بـ(3.61)، والذي يفسّر اتجاهات أفراد العينة بخصوص سلوك الاستغراق الوظيفي، نتيجة للارتباط القوي واندماجهم في المؤسسة، لاسيما تفانيهم وإخلاصهم في عملهم لدرجة الانغماس، والتي تشير إلى الموافقة بدرجة مرتفعة على أداة الدراسة المتعلقة بهذا البعد.

كما يقدر الانحراف المعياري لهذا البعد بـ(0.79)، وهذا يدلّ على التشتت المنخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة، الذي يعكس التقارب والانسجام في وجهات النظر لديهم.

وبناءً على النتائج السابقة يمكن تلخيص اتجاهات أفراد العينة حول المحور الثالث المتعلق بمتغير الاستغراق الوظيفي، حسب الجدول التالي:

الجدول رقم(50): استجابة عينة الدراسة حول محور الاستغراق الوظيفي

رقم المحور	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
03	الاستغراق الوظيفي	3.61	0.79	مرتفعة	01
	المتوسط الحسابي المرجح، والانحراف المعياري لمحور الاستغراق الوظيفي	3.61	0.79	درجة مرتفعة	

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.29

## 3-3-2 المطلب الثاني: نتائج التحليل العاملي التوكيدي:

قبل التطرق للتحليلات كما ينصح بعض الباحثين، "شوماخر ولوماكس"، أنه من الضروري دكر مؤشرات جودة المطابقة في تقرير البحث، أو دراسة أطروحة الدكتوراه عند استعمال النمذجة بالمعادلات البنائية<sup>1</sup>، والتي يتم توضيحها تباعاً:

## 3-3-2-1 أولاً: مؤشرات جودة المطابقة (مستوى مطابقة النموذج النظري للبيانات):

قبل البداية في التحليلات هناك أسئلة يستلزم طرحها وهي:

1. ما هي أم القراءات المطلوبة، وما ذا تمثل تلك القراءات والتفريق بين القراءات للنتائج الموافقة عليها والنتائج المرفوضة والتي تحتاج إلى تعديل؛
  2. كيف يتم تعديل تلك النتائج للحصول أفضل نتيجة من خلال اختيار أفضل نتيجة<sup>2</sup>.
- لذلك فأهم الاختبارات أو التحليلات التي يستعملها برنامج (Amos SEM)، والتي أوصى بها مجموعة من الباحثين الثقة في مجال النمذجة وبعض المتخصصين، وأثبتوا تفوقها مثل "كلاين"، "بومسمة"، "ماك دونالد"، ثلاثة نوضحها كالآتي:

## 3-3-2-1-1 مؤشرات المطابقة المطلقة (Absolute Fit indices):

سميت بهذا الاسم لأنها تقوم بمطابقة النموذج على مستوى عام، محك الدقة (مدى تمثيل النموذج العاملي المفترض للبيانات).

تمثل مدى القبول العام للعامل، أو الإطار النظري للدراسة (Framework)، أي تقدير جودة المطابقة للنموذج المقترح مع عزوم العينة (Sample moment) غير أنها لا تحدد إن كان العامل أو إطار الدراسة مناسب أو غير مناسب، جيد أو غير جيد.

3-3-2-1-1-2  $CMIN/(x^2)$ : مربع كاي (Chi-Square):

ويسمى النسبة الاحتمالية لمربع كاي (Chi-Square The likelihood Ratio)، أو نسبة الاحتمال المعمم (Generalized likelihood Ratio)، ويمثل الاختبار أو المقياس الإحصائي التقليدي لتقييم المطابقة الإجمالية للنموذج المفترض، أي المدى أو المسافة الفارقة بين مصفوفة البيانات (مصفوفة التباين والتغاير) للنموذج المقترح، وبين مصفوفة البيانات للعينة.

<sup>(1)</sup> تينغز، التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي، مفاهيمهما ومنهجيتهما بتوظيف حزمة SPSS وليزرل LISREL، مرجع سبق ذكره، ص 253.

<sup>(2)</sup> عباس البرق، عايد المعلا، وأمل سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 137.

1. يجب أن يكون هذا المؤشر غير دال إحصائياً (مستوى الدلالة أكبر من 0.05)، حتى نقول أن النموذج الافتراضي يتطابق مع البيانات المجمعة، عكس (F test, ANOVA)؛<sup>1</sup>
2. إذا كان يساوي صفراً دلّ على مطابقتها تامة؛<sup>2</sup>
- إلا أنّ "تيغزة" خلّص إلى أنّ التوجه السائد عند كثير من الباحثين، لاسيما (Garson)، الذين يستعملون النمذجة بالمعادلات البنائية، أنّ وجود دلالة إحصائية لمربع كاي يمكن الاستغناء عنها، أو إهمالها عندما يتجاوز حجم العينة 200، وعندما تظهر المؤشرات الأخرى تمتع النموذج بمطابقة.<sup>3</sup>

### 3-3-1-2-3-3 RMR: مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي (Root Mean Square Residual):

1. ينبغي أن تكون دون (0.1)؛
2. ويفضل أن تكون أصغر من (0.08).<sup>4</sup>
3. يركز على تحليل قيم مصفوفة بواقي التباين والتغاير التي تنتج عن الفروق بين قيم مصفوفة التباين والتغاير المتوقعة القائمة على النموذج المفترض

### 3-3-1-2-3-3 NC: مربع كاي المعياري (Normed Chi-square)

1. إذا كانت القيمة أصغر من (1.0) تدل على مطابقة رديئة؛
2. وإذا كانت أعلى من (5.0) تدل على مطابقة غير كافية؛
3. وإذا تراوحت القيمة من (1) إلى (5)، دلّت على وجود مطابقة؛
4. ويفضّل أن تكون بين (1)، و(3).<sup>5</sup>

### 3-3-1-2-3-3 SRMR: مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية (Root Mean Square Residual)

1. هذا المؤشر لا يتم حسابه في مخرجات برنامج أموس، وإنما طريقة حسابه بالذهاب إلى واجهة أموس في الأعلى واختيار الأمر (Plugins)، ثم اختيار (Standardized RMR)، بالضغط عليها تخرج نافذة بها قيمة (SRMR)؛

<sup>(1)</sup> ناصر العريقي، التحليل العاملي التوكيدي، عرض تقديمي، الجامعة الإسلامية العالمية، ماليزيا، ص45، www.iiium.edu.my، تاريخ الاطلاع 2022/11/01

<sup>(2)</sup> محفوظ هنداي، دورة النمذجة بالمعادلات البنائية باستخدام برنامج أموس، سارل السبورة، سطيف (الجزائر)، 2023.

<sup>(3)</sup> تيغزة، التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي، مفاهيمهما ومنهجيتهما بتوظيف حزمة SPSS وليزر LISREL، مرجع سبق ذكره، ص 343.

<sup>(4)</sup> محفوظ هنداي، دورة النمذجة بالمعادلات البنائية باستخدام برنامج أموس، مرجع سبق ذكره.

<sup>(5)</sup> المرجع السابق.

2. ينبغي أن تكون دون (0.1)؛  
3. ويفضل أن تكون أصغر من (0.08).

### 3-3-1-1-5: **GFI** مؤشر جودة المطابقة (*Goodness-of-Fit Index*):

يساوي أو أكبر من (0.90)، كما أشار الباحث معامير أنه تمت التوصية بأن القيمة (0.80) مقبولة عند النماذج المعقدة والتي تحتوي على متغيرات كثيرة، ناقلا عن (Baumgartner and Homburg)<sup>1</sup>

### 3-3-1-2-6: **AGFI** مؤشر جودة المطابقة المصحح (*Adjusted GFI*):

يساوي أو أكبر من (0.90).

### 3-3-1-2-7: **RMSEA** الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب

**Root Mean Square Error of Approximation**: مؤشر رمسي، يعتبر من أفضل المؤشرات، يأخذ بعين الاعتبار خطأ الاقتراب في المجتمع، يقيس التباعد عن طريق درجات الحرية، مما يجعله حساسا للبارامترات الحرة، التي تحتاج إلى تقدير في النموذج المفترض، فهي تتأثر بمدى تعقيد النموذج (أي التي تحتوي على أكبر عدد من البارامترات الحرة)؛

يهدف إلى فحص الاختلاف أو الفروق أو التناقض المتوقع في مجتمع الدراسة الذي تم أخذ عينة الدراسة منه من خلال مصفوفة الارتباطات؛

وظيفته: هذا المؤشر يُقدّر افتقار تطابق أو ملائمة النموذج النظري المفترض لمصفوفة الارتباطات لمجتمع الدراسة.

1. كلما كانت قيمته تساوي الصفر ( $RMSEA = 0$ )، دلّ على التطابق الأفضل، أو الأمثل للمجتمع من خلال مصفوفة الارتباطات؛

2. كلما كانت قيمته أكبر من الصفر ( $RMSEA > 0$ )، دلّ على ضآلة الملائمة؛

3. كلما كانت قيمته قريبة من الصفر (0.000) دلّ على تطابق تام بين النموذج وبين البيانات (ممتاز)؛

4. إذا كانت قيمته تساوي (0.05) ( $RMSEA = 0.05$ )، دلّ ذلك على تطابق عالٍ؛

5. إذا كانت قيمته تساوي (0.08) ( $RMSEA = 0.08$ )، دلّ ذلك على تطابق جيد؛

6. إذا كانت قيمته تساوي (0.099) ( $RMSEA = 0.099$ )، لا يزال مقبول؛

7. إذا كانت قيمته تساوي الواحد ( $RMSEA = 1$ )، دلّ ذلك على تناقض بين النموذج والبيانات (وضرورة

تعديل النموذج).

ويمثل الجدول الآتي درجة القطع للمؤشر:

<sup>(1)</sup> عبد اللطيف معامير، محاضرات حول النمذجة الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى عبر برنامج Amos 26، جامعة صفاقس (تونس)، 2023،

## الجدول رقم (51): مؤشر جودة المطابقة RMSEA

المؤشر	أقل من (0.05)	من (0.05) إلى (0.08)	من (0.08) إلى (0.10)	أكبر من (0.10)
RMSEA	مطابقة جيدة	وجود خطأ تقارب معقول في المجتمع	مطابقة غير كافية	مطابقة سيئة

المصدر: إعداد الطالب بناء على تيغزة، هنداوي<sup>1</sup>، عباس<sup>2</sup>، والعريقي<sup>3</sup>.\*<sup>4</sup>

من خلال هذا الجدول يتبين أنه إذا كانت حدود الثقة للمؤشر المذكور، أقل من 0.05، ويقترب من الصفر ولا يتعدى 0.08، دل ذلك على مطابقة النموذج المفترض للبيانات<sup>5</sup>.

ولاختبار مستوى الدلالة للحكم على جودة المطابقة للنموذج المفترض باستعمال مؤشر (RMSEA)، يُستعمل اختبار المطابقة الجيدة (Close fit)، وحتى تقبل مطابقة النموذج يستلزم أن تكون قيمة المؤشر أقل أو تساوي (0.05)<sup>6</sup>، والقيمة الاحتمالية غير الدالة تتعدى 0.05 أو 0.5 كما ذكر "هنداوي"<sup>7</sup>، هذه المؤشرات كالآتي:

1. المؤشر دون (0.05) يدل على مطابقة ممتازة؛
2. المؤشر بين (0.08-0.05) يدل على مطابقة جيدة؛
3. المؤشر بين (0.10-0.08) يدل على مطابقة مقبولة؛
4. المؤشر أعلى من (0.10) يدل على سوء المطابقة.

## 3-3-2-1-2-3-3 المؤشرات الاقتصادية (Parsimony Correction Indices):

يمثل محك الاقتصاد الذي وهو النموذج الذي يحقق فعالية، ويتمتع بقوة تفسيرية بأقل عدد ممكن من العلاقات المفترضة، أي تكافئ النموذج العملي الذي يقتصد في العلاقات، وتعاقب النموذج الذي يُفرض في افتراض علاقات دون جدوى.

<sup>(1)</sup> محفوظ هنداوي، دورة النمذجة بالمعادلات البنائية باستخدام برنامج أموس، مرجع سبق ذكره.

<sup>(2)</sup> عباس البرق، عايد المعلا، وأمل سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 139.

<sup>(3)</sup> ناصر العريقي، التحليل العملي التوكيدي، مرجع سبق ذكره، ص 50.

\* ناصر العريقي، بروفييسور، بالجامعة الإسلامية العالمية-بماليزيا، جامعة تعز(اليمن)، ومدرب إحصائي معتمد في أكثر من 14 جامعة بماليزيا، ومراكز بحث علمي، مقدم ورشات في مجال كتابة أبحاث الماجستير والدكتوراه، والإحصاء SPSS، AMOS، EQS، LISREL، Mplus ...  
<sup>(5)</sup> أحمد بوزيان تيغزة، التحليل العملي الاستكشافي والتوكيدي، مفاهيمها ومنهجيتها بتوظيف حزمة SPSS وليزر LISREL، مرجع سبق ذكره، ص 230.

<sup>(6)</sup> Sandra K. Newton, Linda I. Nowak, J. Ellis Blanton, Op. Cit, P 33.

<sup>(7)</sup> محفوظ هنداوي، دورة النمذجة بالمعادلات البنائية باستخدام برنامج أموس، مرجع سبق ذكره.

**3-3-1-2-1-2-3-3 PGFI: مؤشر جودة المطابقة الاقتصادي (Parsimonious Goodness-of-Fit Index)**

1. ينبغي أن يكون أكبر من (0.50)؛
2. والأفضل أن يتعدى (0.6).

**3-3-2-2-1-2-3-3 PCFI: مؤشر المطابقة المقارن الاقتصادي (Parsimony-adjusted CFI)**

1. قيمة المؤشر أعلى من (0.5) تدل على مطابقة معقولة؛
  2. ويفضل أن يكون أكبر من (0.6).
- هذا المؤشر حساس لحجم النموذج

**3-3-2-1-2-3-3 PNFI: مؤشر المطابقة المعياري الاقتصادي (Parsimony-adjusted NFI)**

1. قيمة المؤشر أعلى من (0.5) تدل على مطابقة معقولة؛
  2. ويفضل أن يكون أكبر من (0.6).
- ويعتبر حساس كثيرا لحجم النموذج (عدد المتغيرات)

**3-3-1-2-3-3 مؤشرات المطابقة المقارنة أو التزايدية: (Comparative / Incremental Fit Indices)**

سُميت كذلك لمقارنتها بنموذج قاعدي (مستقل)، أو بنماذج أخرى، تقدر أهمية الإضافة النظرية أو الدلالية الذي ساهم بها النموذج العامل المفضل مقارنة بالنموذج المستقل وهو نموذج العدم الذي لا يحتوي على علاقات بين المتغيرات (دون تنظير).

**3-3-1-3-1-2-3-3 CFI (Comparative Fit Index): مؤشر المطابقة المقارن**

من أفضل المؤشرات القائمة على المقارنة، بحيث يقارن قيمة مربع كاي للنموذج المفترض بقيمة مربع كاي للنموذج المستقل.<sup>1</sup>

وظيفته: التحسين في ملائمة النموذج النظري المفترض من خلال النموذج الأساسي (كل الارتباطات بين المتغيرات صفرية، أو المتغيرات مستقلة، أولا يوجد أي علاقة بينهم، أو هناك علاقة صفرية).

1. تتراوح قيمته: بين (0) و(1)؛
2. القيمة المقبولة: (0.90)؛
3. كلما اقتربت من الواحد (01) يكون أفضل؛

<sup>(1)</sup> أحمد بوزيان تيغزة، التحليل العائلي الاستكشافي والتوكيدي، مفاهيمها ومنهجيتها بتوظيف حزمة SPSS وليزر LISREL، مرجع سبق ذكره، ص 231.

4. إذا كانت قيمته أقل من 0.90 يتم تعديل النموذج.

والجدول الآتي يلخص المؤشر ودرجة القطع:

الجدول رقم (52): مؤشر جودة المطابقة CFI

المؤشر	أقل من (0.90)	يساوي (0.90)	أكبر من (0.90) وأقل من (0.95)	أكبر من (0.95)	يساوي (1)
CFI	يتم تعديل النموذج	مقبول (النموذج الافتراضي يتعد عن النموذج الصفري، ويدل أنّ هناك ارتباطات أو علاقات بين متغيرات النموذج)	النموذج الافتراضي جيد	النموذج الافتراضي ممتاز	تطابق تام (النموذج الافتراضي يتعد تماما عن النموذج الصفري، ويدل أنّ هناك ارتباطات أو علاقات بين متغيرات النموذج)

المصدر: إعداد الطالب بناء على تيغزة<sup>1</sup>.

3-3-1-2-3-2 *TLI* (Tucker-lewis Index) مؤشر تاكر لويس، أو (NNFI) مؤشر المطابقة غير المعياري (Non-Normed Fit Index):

قيمة المؤشر أعلى من (0,90) تدل على مطابقة معقولة؛

3-3-1-2-3-3 *NFI* مؤشر المطابقة المعياري (Normed-Fit Index):

كما أشار "هنداوي" إلى أنّ هذه المؤشرات (CFI, TLI/NNFI, NFI) إذا بلغت:

1. قيمة المؤشر أعلى من (0,90) تدل على مطابقة معقولة؛

2. ويفضل أن تساوي أو أكبر من (0,95).

كما تجدر الإشارة إلى أهم مؤشر تم استعماله في مقارنة النماذج البديلة، وهو مؤشر محك المعلومات لأيكايك (Akaike Information criterion (AIC)، والنموذج الذي يحتوي على أصغر قيمة لهذا المؤشر يعتبر هو النموذج الأفضل من غيره من النماذج المتنافسة<sup>2</sup>، ومؤشر الصدق التقاطعي المتوقع (Expected Cross-Validation Index)، والذي يمثل مستوى جودة المطابقة المتوقع وجودها في عينة أخرى من نفس الحجم، وللمزيد من تفصيل هذه المؤشرات خاصة المعادلات الاحصائية الخاصة بها، وكيفية حسابها راجع "هولمز"<sup>3</sup>

<sup>(1)</sup> المرجع السابق، ص 245.

<sup>(2)</sup> أحمد تيغزة، توجهات حديثة في تقدير صدق وثبات درجات أدوات القياس، تحليل نظري تقويمي وتطبيقي، مرجع سبق ذكره، ص 20.

<sup>(3)</sup> W Holmes Finch, Op.Cit, PP 159-161.

3-3-2-2 ثانيا: التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الاستقامة التنظيمية

3-3-2-2-1 اختبار جودة المطابقة لمقياس الاستقامة التنظيمية:

بداية وقبل التطرق لاختبار جودة المطابقة للنموذج، يمكن تلخيص أهم المؤشرات الموصى بها في جدول، والتي عرضنا بعضها سابقا، كي يسهل قراءة نتائج الاختبار كالتالي:

الجدول رقم(53): مؤشرات جودة المطابقة ومستويات القبول للنموذج

مستويات قبول المطابقة	الشرح	مؤشرات المطابقة
مؤشرات المطابقة المطلقة		
يجب أن يكون هذا المؤشر غير دال إحصائياً(مستوى الدلالة أكبر من 0.05) إذا كان يساوي صفراً(0) دلّ على مطابقة تامة	مربع كاي (Chi-Square)	CMIN/x <sup>2</sup>
ينبغي أن تكون دون(0.1) ويفضل أن تكون أصغر من (0.08)	مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي (Root Mean Square Residual )	RMR
إذا كانت القيمة أصغر من (1.0) تدل على مطابقة رديئة وإذا كانت أعلى من (5.0) تدل على مطابقة غير كافية وإذا تراوحت القيمة من (1) إلى (5)، دلّت على وجود مطابقة ويفضل أن تكون بين (1)، و(3)	مربع كاي المعياري (Normed Chi-square)	NC
ينبغي أن تكون دون(0.1) ويفضل أن تكون أصغر من (0.08)	مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية (Root Mean Square Residual)	SRMR
يساوي أو أكبر من (0.90)	مؤشر جودة المطابقة (Goodness-of-Fit Index)	GFI
يساوي أو أكبر من (0.90)	مؤشر جودة المطابقة المصحح (Adjusted GFI)	AGFI

المؤشر دون (0.05) يدل على مطابقة ممتازة المؤشر بين (0.05-0.08) يدل على مطابقة جيدة المؤشر بين (0.08-0.10) يدل على مطابقة مقبولة المؤشر أعلى من (0.10) يدل على سوء المطابقة	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب Root Mean Square Error of ) (Approximation	RMSEA
يجب أن تكون قيمته أكبر من (0.5)	القيمة الاحتمالية Probability Level	P-Value for Close Fit
<b>المؤشرات الاقتصادية</b>		
قيمة المؤشر أعلى من (0.5) تدل على مطابقة معقولة	مؤشر جودة المطابقة الاقتصادي Parsimonious Goodness-of-Fit ) (Index	PGFI
ويفضل أن يكون أكبر من (0.6)	مؤشر المطابقة المقارن الاقتصادي (Parsimony –adjusted CFI)	PCFI
قيمة المؤشر أعلى من (0.5) تدل على مطابقة معقولة ويفضل أن يكون أكبر من (0.6)	مؤشر المطابقة المعياري الاقتصادي (Parsimony–adjusted NFI)	PNFI
<b>مؤشرات المطابقة المقارنة</b>		
تتراوح قيمته: بين (0) و(1) القيمة المقبولة: (0.90) كلما اقتربت من الواحد (1) يكون أفضل إذا كانت قيمته أقل من 0.90 يتم تعديل النموذج	مؤشر المطابقة المقارن (COMPARAIVE FIT INDEX)	CFI
قيمة المؤشر أعلى من (0,90) تدل على مطابقة معقولة	مؤشر تاكر لويس (Tucker-lewis Index)	TLI
قيمة المؤشر أعلى من (0,90) تدل على مطابقة معقولة ويفضل أن تساوي أو أكبر من (0,95)	مؤشر المطابقة المعياري (Normed-Fit Index)	NFI
<b>النموذج</b>		

يجب أن يكون هذا المؤشر غير دال إحصائياً (مستوى الدلالة أكبر من 0.05) إذا كان يساوي صفراً (0) دلّ على مطابقتة تامة	مربع كاي (Chi-Square)	CMIN/x <sup>2</sup>
/	درجة الحرية (Degree of Freedom)	DF
إذا كانت القيمة أصغر من (1.0) تدل على مطابقة رديئة وإذا كانت أعلى من (5.0) تدل على مطابقة غير كافية وإذا تراوحت القيمة من (1) إلى (5)، دلّت على وجود مطابقة ويفضّل أن تكون بين (1)، و(3)	مربع كاي المعياري (Normed Chi-square)	NC
ينبغي أن تكون دون (0.1) ويفضل أن تكون أصغر من (0.08)	مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية (Root Mean Square Residual)	SRMR
يساوي أو أكبر من (0.90)	مؤشر جودة المطابقة (Goodness-of-Fit Index)	GFI
قيمة المؤشر أعلى من (0,90) تدل على مطابقة معقولة	مؤشر تاكر لوييس (Tucker-lewis Index)	TLI
تتراوح قيمته: بين (0) و(1) القيمة المقبولة: (0.90) كلما اقتربت من الواحد (1) يكون أفضل إذا كانت قيمته أقل من 0.90 يتم تعديل النموذج	مؤشر المطابقة المقارن (COMPARAIVE FIT INDEX)	CFI
المؤشر دون (0.05) يدل على مطابقة ممتازة المؤشر بين (0.08-0.05) يدل على مطابقة جيدة المؤشر بين (0.10-0.08) يدل على مطابقة مقبولة المؤشر أعلى من (0.10) يدل على سوء المطابقة	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (Root Mean Square Error of Approximation)	RMSEA

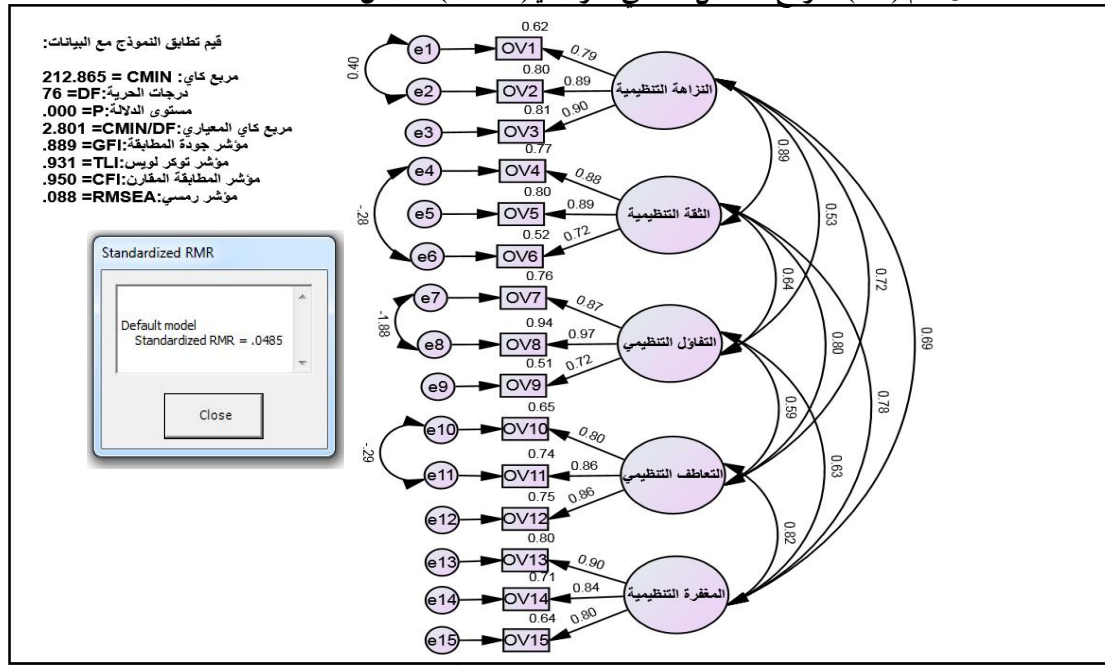
المصدر: إعداد الطالب بناءً على (James L, Arbuckle)<sup>1</sup>، و(Kline)<sup>1</sup>

<sup>(1)</sup>James L Arbuckle, IBM® SPSS® Amos™ 29 User's Guide, 1st ed, IBM Amos Development Corporation, U.S, 2022, PP 637-657.

## 3-3-2-2-1-1 نموذج التحليل العائلي التوكيدي (CFA) لمقياس الاستقامة التنظيمية:

يوضح الشكل الآتي النموذج المتوصل إليه بعد التحليل:

الشكل رقم (29): نموذج التحليل العائلي التوكيدي (CFA) لمقياس الاستقامة التنظيمية



المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS AMOS.V29

حيث يمثل الشكل السابق نموذج التحليل العائلي التوكيدي (CFA) لمقياس الاستقامة التنظيمية، وهو نموذج خماسي يحتوي على خمسة أبعاد (النزاهة، الثقة، التفاعل، التعاطف، والمغفرة) تُشكل متغير الاستقامة التنظيمية، حيث تدل الأشكال البيضاوية الكبرى على الأبعاد أو العوامل، بينما الأشكال البيضاوية الصغرى تدل على أخطاء القياس، الأسهم المقوسة تدل على الارتباطات بين العوامل الخمسة، والأسهم الوحيدة الاتجاه الصادرة من العوامل الخمسة إلى المستطيلات (التي تمثل المؤشرات المقاسة أو الفقرات) تدل على المسارات أو مستوى تشبعات كل مجموعة معينة من الفقرات (المؤشرات المقاسة)، على عاملها الذي تنتمي إليه.

## 3-3-2-2-2 مؤشرات جودة المطابقة لمقياس الاستقامة التنظيمية:

والجدول الآتي يوضح كيفية الوصول إلى النموذج السابق:

الجدول رقم (54): مؤشرات جودة المطابقة لمقياس الاستقامة التنظيمية

مؤشرات المطابقة المطلقة: Absolute Fit indices							
CMIN/ $\chi^2$	RMR	NC	SRMR	GFI	AGFI	RMSEA	P Value for Close Fit
260.857	0.076	3.260	0.0615	0.868	0.801	0.099	0

<sup>(1)</sup>Rex B Kline, **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**, 4th ed, The Guilford Press, United States of America, 2016, P266, www.guilford.com.

243.455	0.066	3.081	0.0524	0.875	0.811	0.095	0
234.075	0.063	3.000	0.0503	0.879	0.814	0.093	0
219.733	0.062	2.853	0.0496	0.885	0.820	0.089	0
212.865	0.060	2.800	0.0485	0.889	0.825	0.088	0

المؤشرات الاقتصادية: Parcimony Correction Indices		
PGFI	PCFI	PNFI
0.578	0.712	0.692
0.576	0.707	0.688
0.571	0.701	0.682
0.568	0.695	0.677
0.563	0.688	0.67
مؤشرات المطابقة المقارنة: Comparative / incremental Fit Indices		
CFI	TLI/NNFI	NFI
0.934	0.914	0.909
0.940	0.921	0.915
0.943	0.924	0.918
0.948	0.929	0.923
0.950	0.931	0.926

النتائج: Results									
Model	CMIN	DF	NC	SRMR	GFI	TLI	CFI	RMSEA	Description
1	260.857	80	3.260	0.0615	0.868	0.914	0.934	0.099	مقبول نسبياً
2	243.455	79	3.081	0.0524	0.875	0.811	0.940	0.095	e7<-->e8
3	234.075	78	3.000	0.0503	0.879	0.924	0.943	0.093	e4<-->e6
4	219.733	77	2.853	0.0496	0.885	0.929	0.948	0.089	e1<-->e2
5	212.865	76	2.800	0.0485	0.889	0.931	0.950	0.088	e10<--> e11

المصدر: إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج SPSS AMOS.V29

يوضح الجدول السابق مؤشرات جودة المطابقة قبل وبعد التعديل، حيث بعد معالجة النموذج السابق الموضح في الشكل رقم (29) لوحظ اتسامة ببعض المؤشرات المتعلقة بجودة المطابقة غير مقبولة، لاسيما مؤشر مربع كاي (CMIN) حيث بلغت قيمته (260.857) بدرجة حرية (80) وقيمة احتمالية قدرت ب (0.000) وهي دالة عند مستوى معنوية (0.001) بحيث تمثل قيمة غير مقبولة لصلاحية النموذج، غير أنه لا يُعتد بقيمة مربع كاي في النمذجة بالمعادلات البنائية كونها تتأثر بحجم العينة، حيث كلما زاد حجم العينة، كلما كان مربع كاي

دال، وبالتالي يُرفض النموذج، لأنّ قبول النموذج مربوط بعدم دلالة مربع كاي، بينما قدرت قيمة مربع كاي المعياري (NC) (3.260)، وهي قيمة مقبولة محصورة بين 2، و5 ما يدل على احتمالية تطابق النموذج الافتراضي مع البيانات المجمعة وأنّ النموذج غير خاطئ، بناء على جدول مؤشرات المطابقة المذكور آنفاً، إلا أنّ بعض الباحثين يروّ أنّ هذا المؤشر حساس لحجم العينة، ولا يُكتف به لوحده، وإنما يَنصحون باستعمال المؤشرات الأخرى للحكم على مطابقة النموذج من عدمه،<sup>1</sup> ومن بين تلك المؤشرات المطبقة في الدراسة المعتمدة (SRMR، GFI، TLI، CFI، RMSEA)

تعزيراً لما سبق تم إجراء تعديل على النموذج بالنظر إلى مؤشرات التعديل (modification indices)، واقترح البرنامج العديد من التعديلات والتي أسهمت في زيادة ملائمة النموذج، وكان الاقتراح الذي حظي بأكبر مؤشر تعديل هو إضافة ارتباط بين متغيري الخطأ (e7)، و(e8) للمتغيرين الملاحظين (ov7)، و(ov8) في النموذج رقم (02)، (Model02)، والذي بدوره سيؤدي إلى أكبر تناقص في قيمة مربع كاي (مقدار التناقص "MI")، وبالتالي التحسن الذي سيطرأ على قراءة النتائج (Par change) وبعد إجراء التعديل وإعادة تحليل النموذج تم تحسين مؤشرات جودة المطابقة ولكن بعضها خاصة (TLI، GFI)، لم تحققا القدر المطلوب لقبول المؤشر، تم النظر مرة أخرى في مؤشرات التعديل الجديدة، وتم الأخذ بالاقتراحات التي حظيت بأعلى مؤشر تعديل وهو إضافة ارتباط بين متغيري خطأ القياس (e4)، و(e6) للمتغيرين الملاحظين (OV4)، و(OV6)، ارتباط بين متغيري خطأ القياس (e1)، و(e2) للمتغيرين الملاحظين (OV1)، و(OV2)، وارتباط أخير بين متغيري خطأ القياس (e10)، و(e11) للمتغيرين الملاحظين (OV10)، و(OV11)، والذي أسهم مع التعديلات السابقة في تحسين مؤشرات جودة المطابقة ووصولها للقدر المطلوب بالنموذج رقم (05)، (Model05)، حيث بلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية (SRMR) (0.0485)، وهي أقل من (0.08) دلالة على أن النموذج جيد، بينما بلغت قيمة مؤشر جودة المطابقة (GFI) (0.889) وهي قريبة من درجة القطع (0.90)، من جهة أخرى بين بعض الباحثين أنه لا توجد مستويات محددة أو متفق عليها لقبول المطابقة، إذ تدل أكبر قيمة على أفضل مطابقة<sup>2</sup>، أما قيمة مؤشر تاكر لويس (TLI) بلغت (0.931) وهي قيمة تقع ضمن المجال من (0.90-0.95) وهي قيم جيدة تدل على مطابقة معقولة، وهو مؤشر يعمل على مقارنة انعدام المطابقة للنموذج الافتراضي مع النموذج الصفري، في حين بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) (0.95)، وهي قيمة أكبر من (0.90) تعتبر قيمة ممتازة، حيث تبين أن النموذج الافتراضي يتعد عن النموذج الصفري، ويدل أن هناك ارتباطات، أو علاقات بين متغيرات النموذج، ثم يليه قيمة الجذر التربيعي لمتوسط خطأ

(1) بوبكر ساخي، امحمد تيغزة، محمد سعيدات، اختبار صدق وثبات بنية مفهوم التمكين النفسي بناءً على نموذج سبرايترز (Spreitzer) من منظور بنائي وتوكيدي، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، 03، عدد 04، 2020، ص 143.

(2) امحمد تيغزة، مرجع سبق ذكره، ص 250.

الاقتراب (RMSEA) (0.088)، وهي قيمة تقع في المجال من (0.05-0.08) وهي قيمة تدل على تطابق جيد، يعتبر هذا المؤشر من أهم مؤشرات جودة المطابقة، حيث يعمل على تصحيح تعقيد النموذج، ويقدر افتقار تطابق ملائمة النموذج النظري المفترض لمصفوفة الارتباطات لمجتمع الدراسة، كما يصحح رفض النموذج الذي يقوم به مربع كاي ( $CMIN/X^2$ )، كما ذكرناه سابقا.

عطفا على ما سبق، ونظرا لعدم اقتراح التحليل أي مسارات يمكن حذفها أو إضافتها من النموذج، وكذلك عدم اقتراحه أي تعديل على التباين، فإنه يمكننا القول أن النموذج حظي في شكله الجديد بعد التعديل، بمؤشرات جودة مطابقة جيدة مقبولة، وتم اعتماده كاقترح أفضل تعديل يُحسن النموذج، وذلك بعد أن تم إضافة أربعة تعديلات عليه تم اقتراحها في مؤشرات التعديل.

كما يجب التنويه إلى أن عملية التحليل تتم في كل مرة باتباع نفس الإجراءات السابقة إلى أن يتحسن النموذج، لا سيما عند مواصلة التحليلات اللاحقة تباعا. وبعد إثبات صحة النموذج للمتغير الأول المتمثل في الاستقامة التنظيمية يمكننا الانتقال إلى اختبار الصدق والثبات، لأنه لا يمكن التطرق إليهما إلا بعد إثبات صحة النموذج.

### 3-3-2-2-2-3 اختبار الصدق والثبات لمقياس الاستقامة التنظيمية

#### 3-3-2-2-2-3-1 مفهوم الصدق:

يعتبر الصدق من أهم خصائص أداة البحث الجيدة، ويقصد به أن تقيس الأداة ما صممت لقياسه، وليس لشيء آخر.

ومن أنواع الصدق ذوي الأهمية نجد نظرية الصدق الحديثة أو ما يعرف بصدق البناء، أو المفهوم، أو التكوين الفرضي، وهو يشير إلى انسجام أو توافق نتائج الأداة مع البنية العاملية المعتمدة في الدراسة، كما تجر الإشارة إلى أنّ الأنواع الأخرى من المؤشرات تعتبر أدلة أو بيانات ثانوية للصدق البنائي (صدق المحتوى، صدق المحك، والثبات). (بن مداني مختار)

لذلك سوف نركز على إجراءات التحقق من صدق البناء وفق منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية، من خلال برنامج SPSS AMOS.29، حيث يوجد بعض الشروط لتحقيق الصدق البنائي:

#### 3-3-2-2-2-3-3 شروط تحقق الصدق البنائي:

1. أن يكون النموذج التوكيدي له مؤشرات مقبولة: وهذا متحقق بالنسبة لمقياس الاستقامة التنظيمية؛
  2. أن تكون التشبعات المعيارية معظمها أكبر من (0.7)، أو على الأقل عدد قليل بين (0.5)، و(0.7).
- حيث يُقسّم الصدق البنائي إلى قسمين:

3-3-2-2-2-2-1 أدلة الصدق التقاربي (Convergent Validity):

1. يهتم بمعرفة مقدار التباين المفسر في البعد، من خلال الفقرات التي تنتمي لنفس البعد؛
2. يشير إلى افتراض أن مجموعة الفقرات تمثل العامل ذاته إذا كانت نسبة الارتباطات عالية<sup>1</sup>؛
3. قيمة الثبات (معامل الثبات المركب، أو ثبات المفهوم) (CR) يجب أن تكون أكبر من (0.7)؛
4. متوسط التباين المستخلص (AVE) يجب أن تكون أكبر من (0.5)<sup>2</sup>؛
5. قيمة الثبات (CR) يجب أن تكون أكبر من قيمة (AVE).

3-3-2-2-2-2-2 أدلة الصدق التمايزي (Discriminant Validity):

1. يهتم بدراسة العلاقات بين العوامل فيما بينها؛
2. يشير إلى افتراض أن مجموعة من الفقرات لا تمثل العامل إذا كانت نسبة الارتباطات ضعيفة؛
3. أقصى تباين مشترك (MSV) بين الأبعاد يجب أن يكون أقل من التباين المشترك بين الفقرات التي تنتمي لكل بُعد (AVE)<sup>3</sup>؛
4. متوسط التباين المشترك (ASV) يجب أن يكون أقل من متوسط التباين المستخلص (AVE).

3-3-2-2-2-3 مؤشرات أدلة الصدق البنائي:

ولتوضيح أدلة الصدق البنائي أكثر يمكن تلخيصها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (55): مؤشرات أدلة الصدق البنائي

النسبة	المعيار	أنواع الصدق البنائي
$0.70 <$ أو على الأقل $0.50 - 0.70$	نسبة التحميل أو التشيع	الصدق التقاربي <b>Convergent Validity</b>
$0.70 <$	ثبات المفهوم (CR)	
$0.50 <$	متوسط التباين المستخلص (AVE)	
$AVE < CR$	علاقة الثبات بمتوسط التباين المستخلص	
$0.90 >$	نسبة الارتباط بين العوامل	الصدق التمايزي <b>Discriminant Validity</b>
$AVE > MSV$	علاقة أقصى تباين مشترك بمتوسط التباين المستخلص	

(<sup>1</sup>)ناصر العريقي، التحليل العاملي التوكيدي، مرجع سبق ذكره، ص 52.

(<sup>2</sup>)Claes Fornell and David F. Larcker, **Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error**, *Journal of Marketing Research*, 18, no. 1, (February 1981), P 46. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>.

(<sup>3</sup>)Jörg Henseler, Christian M Ringle, and Marko Sarstedt, **A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modeling**, 2015, P 94.

Validity	معيار "فورنل و لاركر"	AVE > ASV
	علاقة متوسط التباين المشترك بمتوسط التباين المستخلص	
	مؤشرات التطابق	الأفضل للنموذج الحر
	النموذج الأحادي مقابل عدد عوامل النموذج الرئيسي	النموذج الرئيسي أفضل
	خلو المقياس من ضوضاء التحمل المزدوج (FACTORSCORE)	أقل في التحميل (ارتباط الفقرة بعاملها يجب أن يكون أكبر من ارتباطها مع باقي العوامل).

المصدر: إعداد الطالب بناءً على الباحثين (Henseler, & Larcker Fornell، العريقي<sup>1</sup>)

### 3-3-2-2-4 طرق حساب مؤشرات أدلة الصديق البنائي:

حتى تتضح الرؤية جيداً من الأهمية أن نشرح بعض المعادلات التي يتم بها حساب المؤشرات السابقة:

$$1. \text{ متوسط التباين المستخلص} = \frac{\text{مجموع مربع التشعبات، أي (الارتباط التربيعي المتعدد لقرات البعد)}}{\text{عدد الفقرات}}$$

أي:  $AVE = \frac{\sum \gamma^2}{N}$ ، حيث يمثل N عدد الفقرات التي تنتمي للبعد، ويمثل (γ) قيمة التشعب لكل فقرة.

2. أقصى تباين مشترك MSV: يتم حسابه بأخذ أكبر تباين (ارتباط) بين عوامل المقياس، ثم القيام بتربيعه.

3. متوسط التباين المشترك ASV: يتم حسابه بتربيع الارتباطات بين عوامل المقياس ذوي العلاقة بالبعد المراد

حسابه، ثم جمعها وقسمتها على عدد الارتباطات، وسوف يتم توضيحه لاحقاً.

$$4. \text{ الثبات المركب} = \frac{\text{مربع مجموع التشعبات}}{\text{مربع مجموع التشعبات} + \text{مجموع بواقي المربعات}}$$

$$\text{أي: } CR = \frac{(\sum \gamma)^2}{(\sum \gamma)^2 + \sum (1 - \gamma)^2}$$

أي: انظر "فورنل و لاركر"<sup>2</sup>

### 3-3-2-2-5 اختبار الثبات والصدق البنائي:

وعملاً بتوصيات الباحثين حول الطرق التي ينبغي استعمالها بعد إجراء التحليل العاملي التوكيدي، وهي طريقة

الثبات المركب، ومعامل أوميغا الموزونة، كبديلين دقيقين لألفا كرونباخ، من جهة أخرى بين أنّ أوميغا الموزونة أكثر

دقة في تقدير الثبات من معامل الثبات المركب، لأنه يأخذ بعين الاعتبار النقاط الآتية:

1. مقدار مساهمة كل فقرة في تفسير بعدها بالنسبة لمقدار الخطأ؛

<sup>(1)</sup> ناصر العريقي، التحليل العاملي التوكيدي الدرجة الأولى والدرجة الثانية، الجزء الأول برنامج أموس، ملف وسائطي، Mp4، (45:36).

<sup>(2)</sup> Fornell and Larcker, **Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error**, P 45.

2. لا يعامل بالسوية فقرات البعد أو المقياس؛
3. لا يتأثر بوجود تشبعات سالبة؛
4. لا تنخفض قيمته عند إضافة فقرة أو فقرات إلى مجموعة الفقرات التي تقيس المفهوم الكامن، عكس معامل الثبات المركب؛
5. كما تستعمل في حالة أداة القياس كانت متجانسة (تحتوي على بعد واحد)، أو غير متجانسة بحيث تحتوي على مجموعة من الأبعاد.<sup>1</sup>

3-3-2-2-2-2-1-5-1 معامل ماكدونالد أوميغا لمقياس الاستقامة التنظيمية:

3-3-2-2-2-2-1-1-5-1 حساب معامل ماكدونالد أوميغا ( $\omega$ ) لبعد الاستقامة التنظيمية:

لذلك عززنا حساب الثبات بواسطة معامل ماكدونالد أوميغا McDonald's omega ( $\omega$ ) coefficient لجميع فقرات بُعد الاستقامة التنظيمية، ثم بعد ذلك تم حساب معامل الثبات أوميغا لكل الأبعاد على حدى، بواسطة ربط كل عامل كامن مع المجموع (SUM) الذي يعتبر عامل كامن هو كذلك، حيث تم ربط العامل المراد حساب ثباته بمؤشراته عن طريق سهم ذو اتجاه واحد، ثم ربط هذه الأخيرة مع العامل الكامن (SUM) والذي على أساسه تم حساب معامل الثبات أوميغا ( $\omega$ )، انظر "سيباستيان"<sup>2</sup>، و"هايز"<sup>3</sup>، حيث تم من خلال هذه المقالة شرح مفصل وجدّ مهمّ لكيفية حساب معامل الثبات ( $\omega$ ) بواسطة برنامج AMOS، وبعد تقييد العامل (SUM) بالصففر، وتقييد العامل (OV) بالواحد الصحيح، وبعد اختيار خصائص التحليل المتمثلة في:

1. MAXIMUM LIKELIHOOD

2. STANDARDIZED ESTIMATES

3. ALL AMPLIED MOMENTS

وذلك لإيجاد الارتباط بين OV و SUM

حيث بعد التحليل نختار view Text، ثم Estimate، ثم ننتقل إلى آخر صفحة المخرجات ونحدد amplified، ونأخذ القيمة التي تقع في تقاطع العمود الذي يحمل المتغير (OV) والسطر الذي يحمل المتغير الكامن (SUM)، وبترتيب هذه القيمة نحصل على معامل ( $\omega$ )، وذلك حسب الجدول الآتي:

<sup>(1)</sup> احمد تبيغزة، توجهات حديثة في تقدير صدق وثبات درجات أدوات القياس، تحليل نظري تقويمي وتطبيقي، مرجع سبق ذكره، ص 16.

<sup>(2)</sup> Sébastien Béland and Florent Michelot, **Une note sur le coefficient oméga ( $\omega$ ) et ses déclinaisons pour estimer la fidélité des scores**, *Mesure et évaluation en éducation*, 43, no. 3, 2020, P 105. <https://doi.org/10.7202/1084526ar>.

<sup>(3)</sup> Andrew F. Hayes and Jacob J. Coutts, "Use Omega Rather than Cronbach's Alpha for Estimating Reliability, But...", *Communication Methods and Measures* 14, no. 1, January 2, 2020), P 10. <https://doi.org/10.1080/19312458.2020.1718629>.

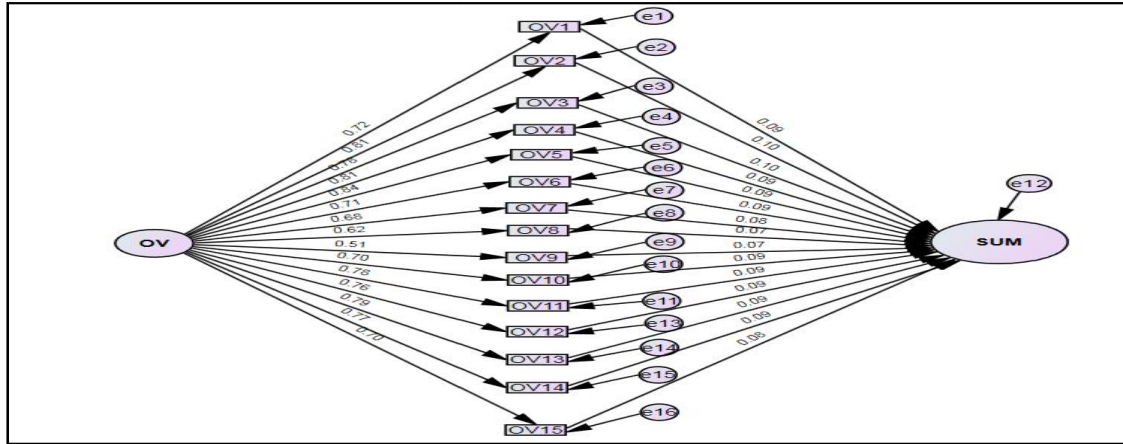
الجدول رقم(56): حساب معامل ماكدونالد أوميقا(ω) لبعء الاستقامة التنظيمية

معامل أوميقا(ω)	مربع المجموع: $SUM^2$	المجموع: SUM
0.948	$^2(0.974)$	0.974

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS AMOS.29

من خلال هذا الجدول يتضح أن معامل أوميقا(ω) بلغ 0.948 وهو ذو أهمية. والشكل الآتي يمثل النموذج الذي تم رسمه لاستخراج النتائج السابقة:

الشكل رقم (30):معامل ماكدونالد أوميقا(ω) لبعء الاستقامة التنظيمية



المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS AMOS.29

وباتباع نفس الإجراءات السابقة يتم حساب معامل أوميقا لجميع الأبعاد الأخرى، وعليه سوف يتم عرض الجداول والرسومات لأبعاد الاستقامة التنظيمية كالاتي:

3-3-2-2-5-1-2 حساب معامل ماكدونالد أوميقا(ω) لبعء النزاهة التنظيمية:

وذلك حسب الجدول الآتي:

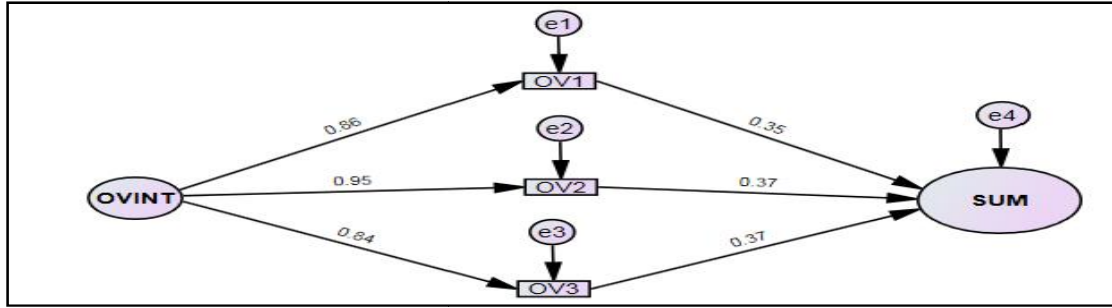
الجدول رقم(57): حساب معامل ماكدونالد أوميقا(ω) لبعء النزاهة التنظيمية

معامل أوميقا(ω)	مربع المجموع: $SUM^2$	المجموع: SUM
0.913	$^2(0.956)$	0.956

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS AMOS.29

من خلال هذا الجدول يتضح أن معامل أوميقا(ω) بلغ 0.913 وهو ذو أهمية.

والشكل الآتي يمثل النموذج الذي تم رسمه لاستخراج النتائج السابقة:  
 الشكل رقم (31): معامل ماكدونالد أوميقا ( $\omega$ ) لبعء النزاهة التنظيمية



المصدر: إعداد الطالب بناءً على مخرجات SPSS AMOS.29

3-3-2-2-2-3 حساب معامل ماكدونالد أوميقا ( $\omega$ ) لبعء الثقة التنظيمية:

وذلك حسب الجدول الآتي:

الجدول رقم (58): حساب معامل ماكدونالد أوميقا ( $\omega$ ) لبعء الثقة التنظيمية

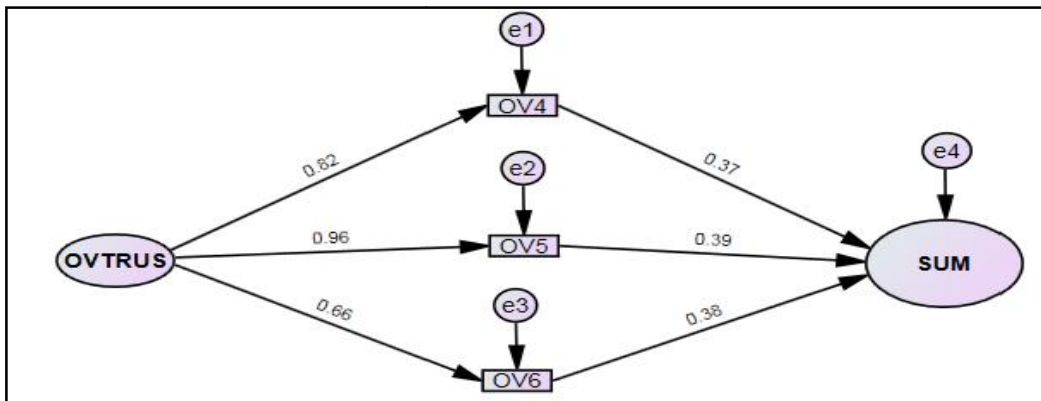
معامل أوميقا ( $\omega$ )	مربع المجموع: $SUM^2$	المجموع: SUM
0.863	$(0.929)^2$	0.929

المصدر: إعداد الطالب بناءً على مخرجات SPSS AMOS.29

من خلال هذا الجدول يتضح أن معامل أوميقا ( $\omega$ ) بلغ 0.863 وهو ذو أهمية.

والشكل الآتي يمثل النموذج الذي تم رسمه لاستخراج النتائج السابقة:

الشكل رقم (32): معامل ماكدونالد أوميقا ( $\omega$ ) لبعء الثقة التنظيمية



المصدر: إعداد الطالب بناءً على مخرجات SPSS AMOS.29

3-3-2-2-2-5-1-4 حساب معامل ماكدونالد أوميقا (ω) لبعء التفاوض التنظيمي:

وذلك حسب الجدول الآتي:

الجدول رقم(59): حساب معامل ماكدونالد أوميقا(ω) لبعء التفاوض التنظيمي

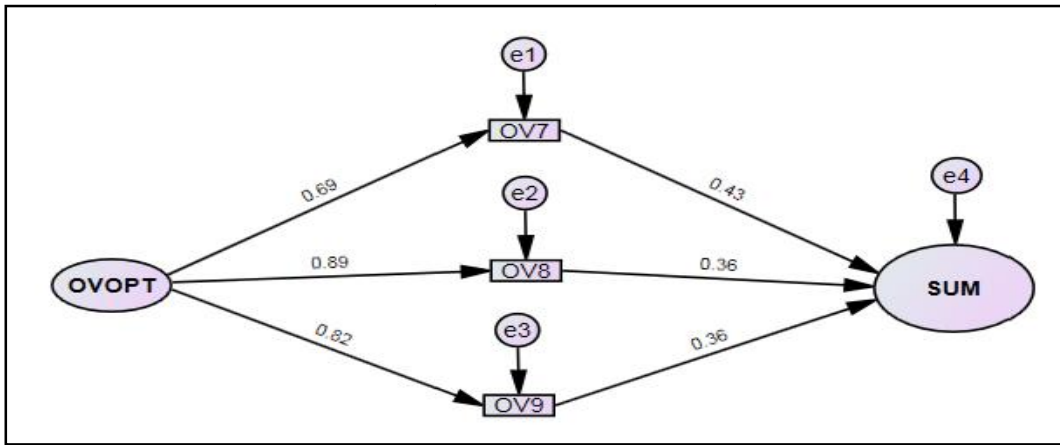
المجموع: SUM	مربع المجموع: $SUM^2$	معامل أوميقا(ω)
0.913	$(0.913)^2$	0.833

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS AMOS.29

من خلال هذا الجدول يتضح أن معامل أوميقا(ω) بلغ 0.833 وهو ذو أهمية.

والشكل الآتي يمثل النموذج الذي تم رسمه لاستخراج النتائج السابقة:

الشكل رقم (33): معامل ماكدونالد أوميقا(ω) لبعء التفاوض التنظيمي



المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS AMOS.29

3-3-2-2-2-5-1-5 حساب معامل ماكدونالد أوميقا (ω) لبعء التعاطف التنظيمي

وذلك حسب الجدول الآتي:

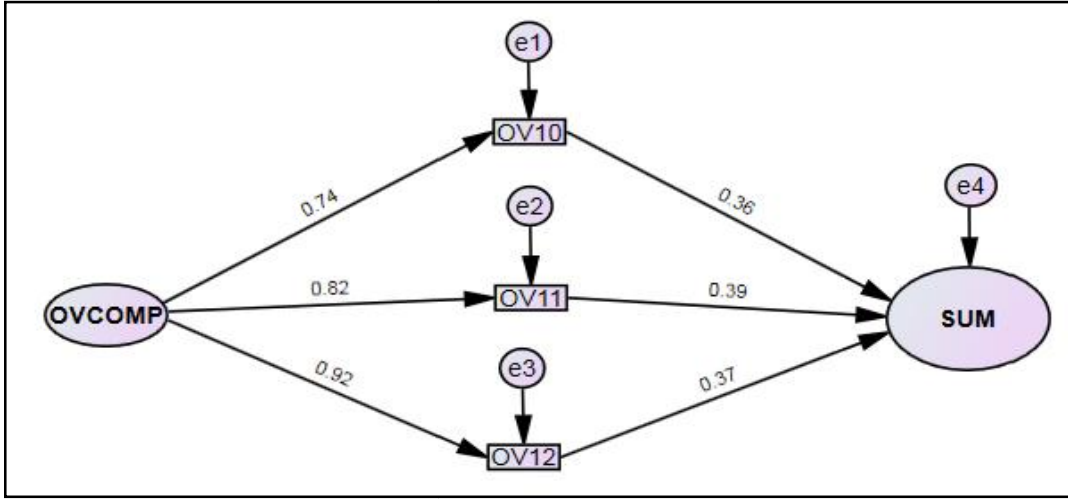
الجدول رقم(60): حساب معامل ماكدونالد أوميقا(ω) لبعء التعاطف التنظيمي

المجموع: SUM	مربع المجموع: $SUM^2$	معامل أوميقا(ω)
0.933	$(0.933)^2$	0.870

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS AMOS.29

من خلال هذا الجدول يتضح أن معامل أوميقا(ω) بلغ 0.870 وهو ذو أهمية.

والشكل الآتي يمثل النموذج الذي تم رسمه لاستخراج النتائج السابقة:  
 الشكل رقم (34): معامل ماكدونالد أوميقا ( $\omega$ ) لبعء التعاطف التنظيمي



المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS AMOS.29

3-3-2-2-5-1-6 حساب معامل ماكدونالد أوميقا ( $\omega$ ) لبعء المغفرة التنظيمية:

الجدول رقم (61): حساب معامل ماكدونالد أوميقا ( $\omega$ ) لبعء المغفرة التنظيمية

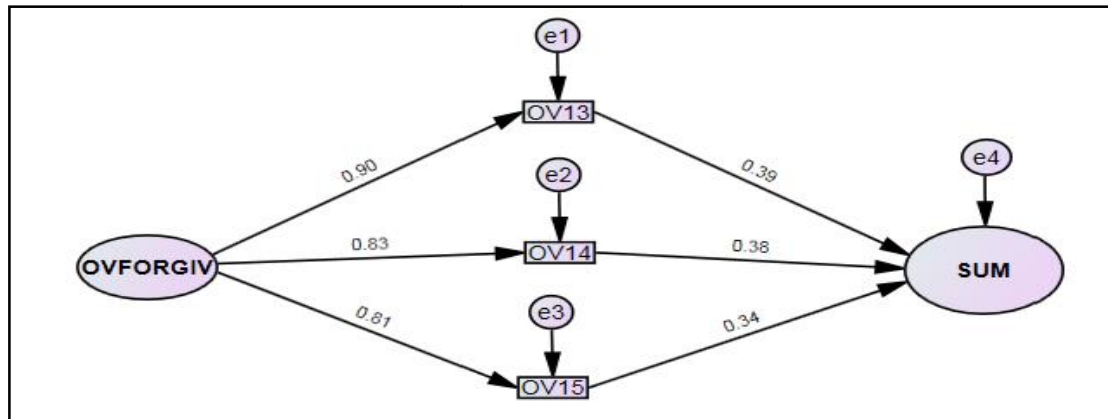
المجموع: SUM	مربع المجموع: $SUM^2$	معامل أوميقا ( $\omega$ )
0.942	$(0.942)^2$	0.887

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS AMOS.29

من خلال هذا الجدول يتضح أن معامل أوميقا ( $\omega$ ) بلغ 0.887 وهو ذو أهمية.

والشكل الآتي يمثل النموذج الذي تم رسمه لاستخراج النتائج السابقة:

الشكل رقم (35): معامل ماكدونالد أوميقا ( $\omega$ ) لبعء المغفرة التنظيمية



المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS AMOS.29

وبعد أن تمّ تقديم حساب الثبات من أجل استعماله في المقارنة أثناء اختبار أدلة الصدق التقاربي، سنواصل حساب المؤشرات الأخرى وفقاً للجداول الآتية بالتطبيق على جميع الأبعاد: بداية سيتمّ عرض الجداول التي تم التركيز عليها في اختبار أدلة الصدق البنائي، وهي كالآتي:

**3-3-2-2-2-5-2** حساب مؤشرات أدلة الصدق البنائي لمقياس الاستقامة التنظيمية:

**3-3-2-2-2-5-1** الارتباطات بين عوامل مقياس الاستقامة التنظيمية:

الجدول رقم (62): الارتباطات بين عوامل مقياس الاستقامة التنظيمية

المغفرة التنظيمية	التعاطف التنظيمي	التفاؤل التنظيمي	الثقة التنظيمية	النزاهة التنظيمية	
0.69	0.72	0.53	0.89	1	النزاهة التنظيمية
0.78	0.80	0.64	1	<b>0.89</b>	الثقة التنظيمية
0.63	0.59	1	0.64	0.53	التفاؤل التنظيمي
0.82	1	0.59	0.80	0.72	التعاطف التنظيمي
1	0.82	0.63	0.78	0.69	المغفرة التنظيمية

المصدر: إعداد الطالب بناءً على مخرجات Microsoft office Excel 2007 ، Spss Amos.29

**3-3-2-2-2-5-2** التباين المشترك أو الارتباطات التربيعية بين عوامل مقياس الاستقامة التنظيمية:

الجدول رقم (63): التباين المشترك أو الارتباطات التربيعية بين عوامل مقياس الاستقامة التنظيمية

المغفرة التنظيمية	التعاطف التنظيمي	التفاؤل التنظيمي	الثقة التنظيمية	النزاهة التنظيمية	
0.48	0.52	0.28	0.79	1	النزاهة التنظيمية
0.61	0.64	0.41	1	<b>0.79</b>	الثقة التنظيمية
0.40	0.35	1	0.41	0.28	التفاؤل التنظيمي
0.67	1	0.35	0.64	0.52	التعاطف التنظيمي
1	0.67	0.40	0.61	0.48	المغفرة التنظيمية

المصدر: إعداد الطالب بناءً على مخرجات Microsoft office Excel 2007 ، Spss Amos.29

**3-3-2-2-2-5-3** التباين المشترك والتباين المستخلص لمقياس الاستقامة التنظيمية:

الجدول رقم (64): التباين المشترك والتباين المستخلص لمقياس الاستقامة التنظيمية

المغفرة التنظيمية	التعاطف التنظيمي	التفاؤل التنظيمي	الثقة التنظيمية	النزاهة التنظيمية	
				<b>0.74</b>	النزاهة التنظيمية
			<b>0.70</b>	<b>0.79</b>	الثقة التنظيمية
		<b>0.74</b>	<b>0.41</b>	<b>0.28</b>	التفاؤل التنظيمي

	0.71	0.35	0.64	0.52	التعاطف التنظيمي
0.72	0.67	0.40	0.61	0.48	المغفرة التنظيمية

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Microsoft office Excel 2007 ، Spss Amos.29

### 3-3-2-2-2-5-2-4 حساب مؤشرات أدلة الصدق البنائي لبعء النزاهة التنظيمية:

الجدول رقم(65): مؤشرات أدلة الصدق البنائي لبعء النزاهة التنظيمية

رقم الفقرة	y التشيع	y <sup>2</sup>	1-y <sup>2</sup>	CORR الارتباط بين العوامل	CR	AVE	MSV	ASV
1	0.79	0.62	0.38	0.89	0.90	0.74	0.79	0.52
2	0.89	0.80	0.20	0.53	محقق	CR>0.70 AVE>0.50 CR>AVE	الصدق التقاربي	
3	0.90	0.81	0.19	0.72				
				0.69				
∑y	2.58							
(∑y) <sup>2</sup>	6.66	$CR = (\sum y)^2 / [(\sum y)^2 + \sum(1-y^2)]$						
∑(1-y <sup>2</sup> )	0.77	$AVE = \sum y^2 / n$						
∑y <sup>2</sup>	2.23	$MSV = (0.89)^2$						
n	3	$ASV = [(0.89)^2 + (0.53)^2 + (0.72)^2 + (0.69)^2] / 4$						

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Microsoft office Excel 2007 ، Spss Amos.29

### 3-3-2-2-2-5-2-5 حساب مؤشرات أدلة الصدق البنائي لبعء الثقة التنظيمية

الجدول رقم(66): مؤشرات أدلة الصدق البنائي لبعء الثقة التنظيمية

رقم الفقرة	y التشيع	y <sup>2</sup>	1-y <sup>2</sup>	CORR R الارتباط بين العوامل	CR	AVE	MSV	ASV
4	0.88	0.77	0.23	0.89	0.87	0.70	0.79	0.61
5	0.89	0.80	0.20	0.64	محقق	CR>0.70 AVE>0.50 CR>AVE	الصدق التقاربي	
6	0.72	0.52	0.48	0.80				
				0.78				
∑y	2.49							
(∑y) <sup>2</sup>	6.20	$CR = (\sum y)^2 / [(\sum y)^2 + \sum(1-y^2)]$						

$\sum(1-y^2)$	0.91	$AVE = \sum y^2 / n$ $MSV = (0.89)^2$ $ASV = [(0.89)^2 + (0.64)^2 + (0.80)^2 + (0.78)^2] / 4$
$\sum y^2$	2.09	
n	3	

المصدر: إعداد الطالب بناءً على مخرجات Spss Amos.29 ، Microsoft office Excel 2007

### 3-3-2-2-2-5-2-6 حساب مؤشرات أدلة الصدق البنائي لبعء التفاوض التنظيمي

الجدول رقم(67): مؤشرات أدلة الصدق البنائي لبعء التفاوض التنظيمي

رقم الفقرة	y النش بع	y <sup>2</sup>	1-y <sup>2</sup>	CORR الارتباط بين العوامل	CR	AVE	MSV	ASV
7	0.87	0.76	0.24	0.53	0.89	0.74	0.41	0.36
8	0.97	0.94	0.06	<b>0.64</b>				
9	0.72	0.51	0.49	0.59	محقق	$CR > 0.70$ $AVE > 0.50$ $CR > AVE$	الصدق التقاربي	
			0.63					
$\sum y$	2.56							
$(\sum y)^2$	6.55	$CR = (\sum y)^2 / [(\sum y)^2 + \sum(1-y^2)]$ $AVE = \sum y^2 / n$ $MSV = (0.64)^2$ $ASV = [(0.53)^2 + (0.64)^2 + (0.59)^2 + (0.63)^2] / 4$						
$\sum(1-y^2)$	0.79							
$\sum y^2$	2.21							
N	3							

المصدر: إعداد الطالب بناءً على مخرجات Spss Amos.29 ، Microsoft office Excel 2007

### 3-3-2-2-2-5-2-7 حساب مؤشرات أدلة الصدق البنائي لبعء التعاطف التنظيمي

الجدول رقم(68): مؤشرات أدلة الصدق البنائي لبعء التعاطف التنظيمي

رقم الفقرة	y التشبع	y <sup>2</sup>	1-y <sup>2</sup>	CORR الارتباط بين العوامل	CR	AVE	MSV	ASV
10	0.80	0.65	0.35	0.72	0.88	0.71	0.67	0.54
11	0.86	0.74	0.26	0.80				
12	0.86	0.75	0.25	0.59	محقق	$CR > 0.70$ $AVE > 0.50$ $CR > AVE$	الصدق التقاربي	
			<b>0.82</b>					
$\sum y$	2.52							
$(\sum y)^2$	6.35	$CR = (\sum y)^2 / [(\sum y)^2 + \sum(1-y^2)]$						

$\sum(1-y^2)$	0.86	$AVE = \sum y^2 / n$ $MSV=(0.82)^2$ $ASV=[(0.72)^2+(0.80)^2+(0.59)^2+(0.82)^2] / 4$
$\sum y^2$	2.14	
n	3	

المصدر: إعداد الطالب بناءً على مخرجات Spss Amos.29 ، Microsoft office Excel 2007

### 3-3-2-2-2-5-2-8 حساب مؤشرات أدلة الصدق البنائي لبعدها المصغرة التنظيمية

الجدول رقم(69): مؤشرات أدلة الصدق البنائي لبعدها المصغرة التنظيمية

رقم الفقرة	y التشعب	y <sup>2</sup>	1-y <sup>2</sup>	CORR الارتباط بين العوامل	CR	AVE	MSV	ASV
13	0.90	0.80	0.20	0.69	0.88	0.72	0.67	0.54
14	0.84	0.71	0.29	0.78				
15	0.80	0.64	0.36	0.63			CR>0.70	الصدق التقاربي
				<b>0.82</b>		محقق	AVE>0.50	
$\sum y$	2.54						CR>AVE	
$(\sum y)^2$	6.45	$CR = (\sum y)^2 / [(\sum y)^2 + \sum(1-y^2)]$						
$\sum(1-y^2)$	0.85	$AVE = \sum y^2 / n$						
$\sum y^2$	2.15	$MSV=(0.82)^2$						
n	3	$ASV=[(0.69)^2+(0.78)^2+(0.63)^2+(0.82)^2] / 4$						

المصدر: إعداد الطالب بناءً على مخرجات Spss Amos.29 ، Microsoft office Excel 2007

### 3-3-2-2-2-3-3 اختبار أدلة الصدق التقاربي لمقياس الاستقامة التنظيمية:

بعد حساب مختلف مؤشرات أدلة الصدق سيتم عرضها حسب الشروط والمعايير التي تم شرحها سابقاً:

### 3-3-2-2-2-3-1 معيار نسبة التحمل أو التشعب:

انطلاقاً من المخرجات الموضحة في الشكل البياني رقم(29) لنموذج الاستقامة التنظيمية الذي يُبرز درجة تشعب أبعاد الاستقامة على المؤشرات، أو الفقرات المعبرة عنها، يتضح أنّ أكثر المتغيرات تشعباً على أبعاد الاستقامة هو المؤشر (OV8) الذي ينتمي إلى بعد التفاوض، إذ بلغت قيمة تشعبه المعيارية (0.97)، في حين كان أقل المتغيرات تشعباً، المؤشرين (OV6)، و(OV9)، الذين ينتميان إلى بعدي الثقة، والتفاوض، على الترتيب، إذ بلغت قيمتا تشبعهما (0.72)، أمّا باقي المؤشرات فتراوح قيم تشبعها بين هاتين القيمتين، فنسبة التشعب أو

الصدق بين أبعاد الاستقامة الخمسة وفقراتها تعتبر جيدة للغاية، لأنّ معظمها تجاوزت القيمة (0.40)<sup>1</sup>، والشرط الثاني العام من أدلة الصدق البنائي الذي تم توضيحه سابقاً قد تحقق، إذ تجاوزت نسبة التشبع القيمة (0.70)، وهي أعلى من المستوى المطلوب.

معيار التباين المستخلص: 2-3-5-2-2-2-3-3

شرطه أكبر من (0.50)

كما يلاحظ من الجدول رقم (64) المتعلق بالتباين المشترك والمستخلص، والجدول رقم (70) أنّ قيمة التباين المستخلص (AVE) لأبعاد الاستقامة التنظيمية مرتفعة حيث تتراوح بين (0.70)، (0.74)، وهي أعلى من المستوى المطلوب (0.50).

معيار الثبات: 3-3-5-2-2-2-3-3

شرطه أكبر من (0.70)، و أكبر من (AVE)

أما المعيار المتعلق بالثبات فقد تحقق كذلك، حيث تراوحت قيمة معامل الثبات المركّب (CR) لأبعاد مفهوم الاستقامة التنظيمية بين (0.87)، و(0.90)، والتي عززتها قيمة معامل أوميغا (ω) حيث تراوحت بين (0.83)، و(0.88)، فالقيمتين (أقل قيمة، وأكبر قيمة) أكبر من (0.70)، وقد حققنا المستوى المطلوب، وفي نفس الوقت هما أكبر من قيمة التباين المستخلص (AVE).

للتوضيح أكثر ولتسهيل قراءة النتائج، نلخص معيار الثبات في الجدول الآتي، وهو يعبر عن زيادة المخرجات الموضحة سابقاً:

الجدول رقم (70): معيار الثبات لأدلة الصدق التقاربي لمقياس الاستقامة التنظيمية

التباين المستخلص (AVE)	معامل ماكدونالد أوميغا (ω)	معامل الثبات (CR)	مفهوم الالتزام التنظيمي
0.74	0.913	0.90	البعد الأول: النزاهة التنظيمية
0.70	0.863	0.87	البعد الثاني: الثقة التنظيمية
0.74	0.833	0.89	البعد الثالث: التفاؤل التنظيمي
0.71	0.870	0.88	البعد الرابع: التعاطف التنظيمي
0.72	0.887	0.88	البعد الخامس: المغفرة التنظيمية

المصدر: إعداد الطالب بناءً على مخرجات Spss Amos.29.

<sup>(1)</sup>Joseph Hair JR et al, **Multivariate Data Analysis**, 7 ed, Pearson Prentice Hall, United States of America, 2010, P 116.

إذن أثبتت النتائج أنّ مقياس الاستقامة التنظيمية في مستوى جيد من الصدق التقاربي عند تطبيقه على عينة الدراسة، وأنّ الفقرات تمثل العامل ذاته.

### 3-3-2-2-2-4 اختبار أدلة الصدق التمايزي لمقياس الاستقامة التنظيمية:

#### 3-3-2-2-2-4-1 معيار نسبة الارتباط بين العوامل:

شرطه أن لا تزيد النسبة عن (0.90):

بناء على الجدول رقم (62) المتعلق بالارتباطات بين عوامل المقياس، لوحظ أنّ قيم الارتباطات تراوحت بين القيمتين (0.53)، و(0.89)، وهي لم تتجاوز الحد المطلوب المقدر بالقيمة (0.90)، وبالتالي هذا المعيار قد تحقق.

#### 3-3-2-2-2-4-2 معيار فورنل-لا ركر:

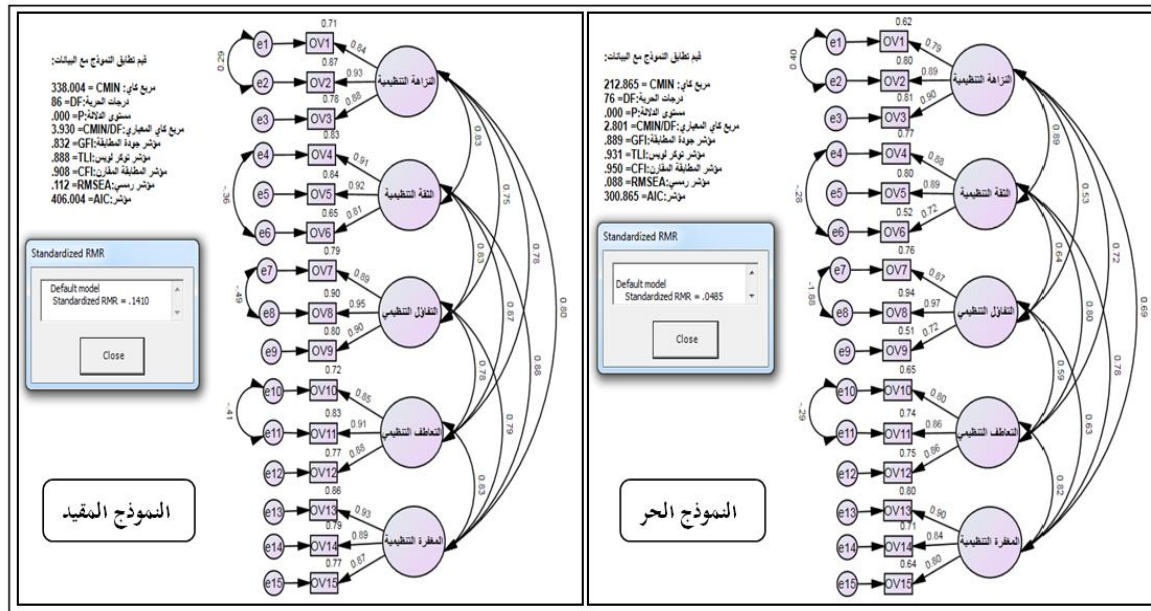
شرطه أن يكون التباين المستخلص أعلى من التباين المشترك:

كما لوحظ من الجدول رقم (64) المتعلق بالتباين المشترك والمستخلص، أن قيم التباين المستخلص (AVE) لأبعاد الاستقامة التنظيمية مرتفعة حيث تراوحت بين (0.70)، و(0.74)، وهي أعلى من قيم التباين المشترك (ASV) للعوامل الأخرى، وكذلك قيم التباين المستخلص للأبعاد أو العوامل أعلى من أقصى التباين المشترك (MSV)، ماعدا عاملي الثقة التنظيمية والنزاهة الذي قدر تباينهما المشترك ب(0.79)، فهما أقل من (AVE)، أي (AVE < MSV) انظر الجدول رقم (65)، والجدول رقم (66)، المتعلق بأدلة الصدق البنائي لبعدي النزاهة التنظيمية، والثقة التنظيمية على الترتيب، غير أن قيمة (MSV) تقترب من قيمة (AVE)، فهي ليس بعيدة جدا، وبالتالي نستطيع القول أنّ معيار (فورنل-لا ركر)، قد تحقق في ظل جودة المؤشرات الأخرى المحققة، والتي سيتم تحقيقها تباعا.

#### 3-3-2-2-2-4-3 مؤشرات التطابق:

الأفضل للنموذج الحر، حيث تم تقييم نموذج الاستقامة التنظيمية، بالواحد الصحيح (1) في العلاقة بين كل متغيرين أو عاملين، واستخراج النتائج بواسطة برنامج أموس، فمثلا تم تقييم العلاقة بين عامل النزاهة التنظيمية والثقة التنظيمية فكانت النتائج غير مرضية، حيث زادت قيمة بعض المؤشرات التي من المفروض أن تنخفض ك(SRMR)، و(RMSEA)، ثم تم تقييم العلاقة بين العامل (البعد) الثاني والثالث، فانخفضت قيمة (GFI) و(CFI)، فكلما انتقل التقييم من علاقة إلى أخرى كلما انخفضت جودة النموذج، وبعد الانتهاء من تقييم جميع علاقات النموذج تمت المقارنة بين النموذج الحر والنموذج المقيد، بالتركيز على محك المعلومات لأيكايك (AIC)، فكلما كانت قيمته أقل كان النموذج أفضل، والشكل الآتي يبين المقارنة بين النموذجين:

الشكل رقم(36): مؤشرات المقارنة بين النموذج الحر والمقيد لأدلة الصدق التمايزي



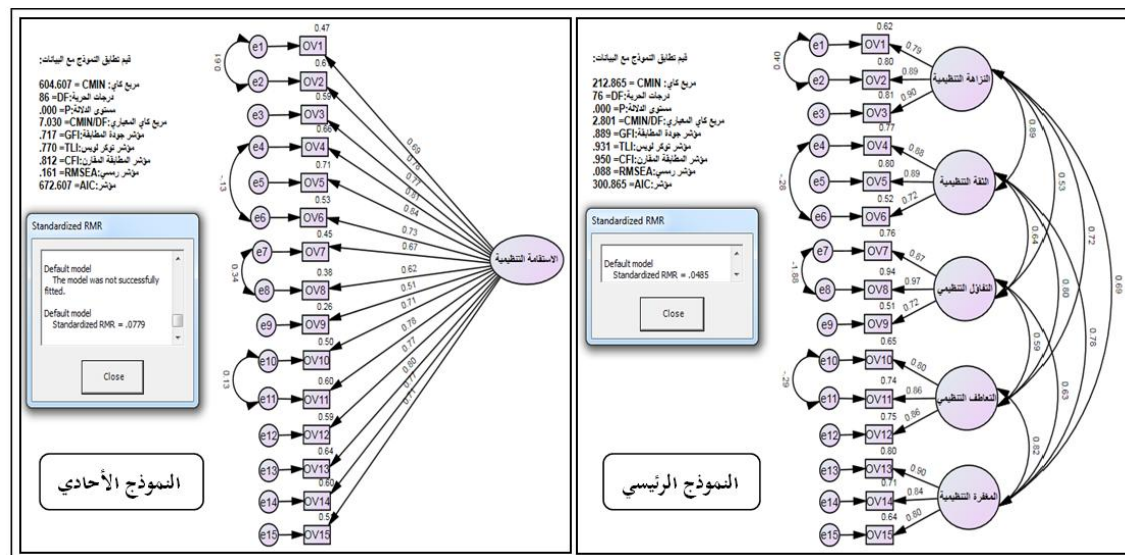
المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss Amos.29

من خلال الشكل يتضح أن النموذج الحر أفضل من النموذج المقيد، حيث بلغت قيمة المؤشر (AIC) في النموذج الحر (300.865)، وهي أكبر من قيمته في النموذج المقيد (406.004)، إضافة إلى جودة مؤشرات التطابق للنموذج الحر، وبالتالي معيار التطابق قد تحقق.

### 3-3-2-2-4-4 النموذج الأحادي مقابل عدد عوامل النموذج الرئيسي:

الأفضلية للنموذج الرئيسي:

الشكل رقم (37): مؤشرات المقارنة بين النموذج الرئيسي والأحادي لأدلة الصدق التمايزي



المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss Amos.29.

يوضح الشكل السابق أنّ النموذج الرئيسي أفضل من النموذج الأحادي، التي تدل مؤشراتته على عدم المطابقة، وبمقارنة قيمة (AIC) للنموذج الرئيسي فيه أقل منها في النموذج الأحادي الذي بلغت قيمته (672.607)، وعليه فإنّ معيار النموذج الأحادي مقابل عدد عوامل النموذج الرئيسي قد تحقق.

### 3-3-2-2-2-5 خلو المقياس من ضوضاء التحمّل المزدوج: (FACTORSCORE)

بمعنى أنّ ارتباط الفقرة بعاملها، أو البعد التي تنتمي إليه، يجب أن يكون أكبر من ارتباطها بباقي العوامل الأخرى، وبالنظر إلى نتائج مخرجات برنامج أموس (Estimates)، ثم الانتقال إلى (Factor Score Weights)، نجد أنّ هذا الشرط قد تحقق كذلك، وهذا ما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم(71): معيار التحمّل المزدوج (FACTORSCORE) لأدلة الصدق التمايزي

	OV1	OV2	OV3	OV13	OV14	OV15
F1	.075	.289	.345	.008	.005	.004
F5	.001	.004	.005	.279	.178	.154
F4	.003	.012	.015	.049	.031	.027
F3	.000	.001	.001	-.009	-.006	-.005
F2	.014	.055	.065	.024	.015	.013

OV10	OV11	OV12	OV7	OV8	OV9	OV4	OV5	OV6
.014	.018	.014	-.004	-.007	.001	.104	.089	.052
.031	.038	.030	.022	.041	-.005	.025	.021	.013
.235	.290	.230	.011	.020	-.003	.030	.026	.015
-.003	-.004	-.003	.298	.544	-.073	-.011	-.009	-.005
.018	.022	.018	.025	.045	-.006	.227	.193	.114

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss Amos.29

حيث تمّ تظليل قيم ارتباطات الفقرات التي تنتمي لنفس البعد أو العامل، بالنسبة للعوامل الخمسة، حتى تسهل قراءة النتائج، فمثلا لو تم أخذ ارتباط الفقرة الأولى (OV1) المقدر ب(0.75) بعاملها (F1) المتمثل في عامل النزاهة التنظيمية، نجده أكبر من ارتباطها بالعوامل الأخرى (F2,F3,F4,F5) والمقدرة ب(0.001)، (0.003)، (0.000)، (0.014) الواقعة في العمود المقابل للفقرة على الترتيب، وهكذا تتم القراءة بالنسبة لباقي الفقرات.

ووفقا لهذه المنهجية يتم اختبار أدلة الصدق البنائي للمفاهيم الأخرى بنفس الطريقة، وسنختصر بعض الإجراءات لتجنب التكرار، لاسيما التي تم شرحا آنفا.

خلاصة، وعطفا على ما سبق إثر اختبار أدلة الصدق البنائي لمفهوم أو مقياس الاستقامة التنظيمية، يمكننا القول أنه يتمتع بمستوى جيد من الثبات والصدق، عند تطبيقه على عينة الدراسة التي تتواجد في بيئة داخل الوطن ذات ثقافة جزائرية.

نتدرج إلى المحطة الثانية، وهي اختبار جودة المطابقة، وأدلة الصدق البنائي لمقياس الالتزام التنظيمي، الذي يتم تبينه كالآتي:

### 3-2-3-3 ثالثا: التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الالتزام التنظيمي:

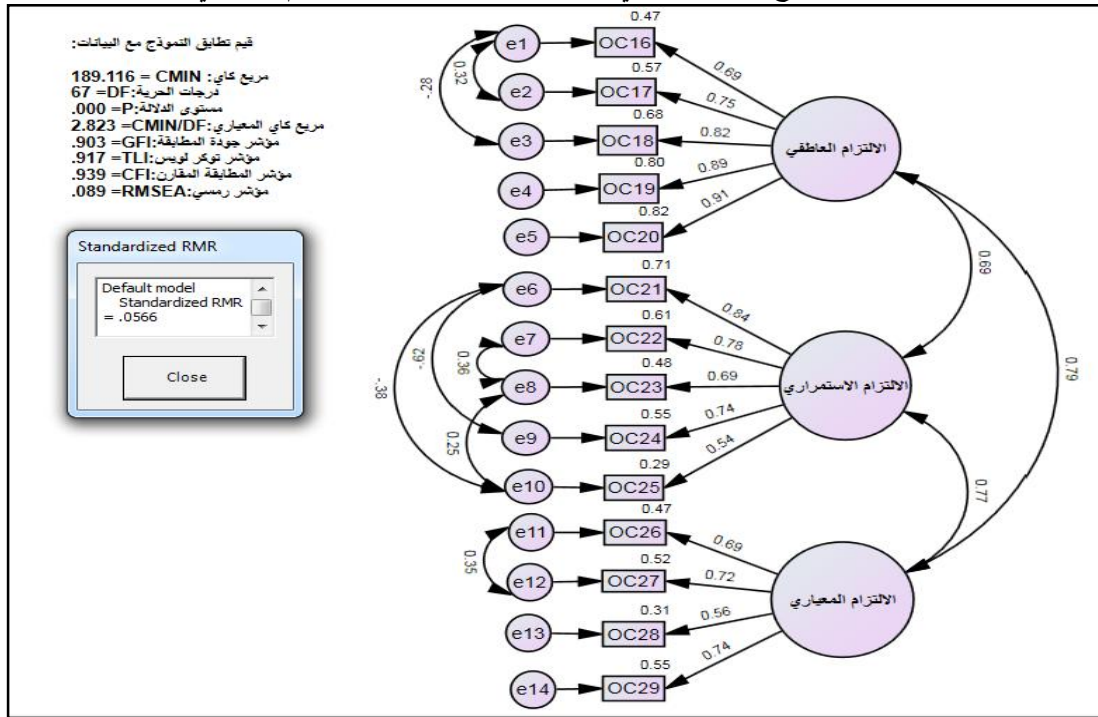
سوف نتبع نفس الإجراءات المتخذة في التحليل العاملي التوكيدي لمقياس متغير الاستقامة التنظيمية، ونسقطها على متغير الالتزام التنظيمي، وفقا للمراحل الآتية:

### 3-3-2-3-3 اختبار جودة المطابقة لمقياس الالتزام التنظيمي:

### 3-3-2-3-3-1 نموذج التحليل العاملي التوكيدي (CFA) لمقياس الالتزام التنظيمي:

يوضح الشكل الآتي النموذج المتوصل إليه بعد التحليل:

الشكل رقم (38): نموذج التحليل العاملي التوكيدي (CFA) لمقياس الالتزام التنظيمي:



المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS AMOS.V29

حيث يمثل الشكل السابق نموذج التحليل العاملي التوكيدي (CFA) لمقياس الالتزام التنظيمي، وهو نموذج ثلاثي يحتوي على ثلاثة أبعاد (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، والالتزام الأخلاقي، أو المعياري) تُشكل متغير

الالتزام التنظيمي، حيث تدل الأشكال البيضاوية الكبرى على الأبعاد أو العوامل، بينما الأشكال البيضاوية الصغرى تدل على أخطاء القياس، الأسهم المقوسة تدل على الارتباطات بين العوامل الثلاثة، والأسهم الوحيدة الاتجاه الصادرة من العوامل الثلاثة إلى المستطيلات (التي تمثل المؤشرات المقاسة أو الفقرات) تدل على المسارات أو مستوى تشبعات كل مجموعة معينة من الفقرات (المؤشرات المقاسة)، على عاملها الذي تنتمي إليه.

والجدول الآتي يوضح كيفية الوصول إلى النموذج السابق:

الجدول رقم (72): مؤشرات جودة المطابقة لمقياس الالتزام التنظيمي

مؤشرات المطابقة المطلقة: Absolute Fit indices							
CMIN/ x <sup>2</sup>	RMR	NC	SRMR	GFI	AGFI	RMSEA	PValue for Close Fit
302.999	0.106	4.095	0.0756	0.849	0.785	0.115	0
274.216	0.106	3.756	0.0755	0.864	0.804	0.109	0
258.106	0.104	3.585	0.0742	0.872	0.813	0.106	0
245.479	0.105	3.457	0.0742	0.879	0.821	0.103	0
229.913	0.097	3.284	0.0688	0.884	0.884	0.099	0
219.846	0.088	3.186	0.0636	0.885	0.825	0.097	0
204.422	0.08	3.006	0.0593	0.893	0.835	0.093	0
189.116	0.077	2.823	0.0566	0.903	0.848	0.089	0

المؤشرات الاقتصادية: Parsimony Correction Indices		
PGFI	PCFI	PNFI
0.598	0.695	0.695
0.6	0.721	0.696
0.598	0.717	0.693
0.594	0.712	0.688
0.589	0.707	0.684
0.582	0.701	0.678
0.578	0.696	0.674
0.576	0.691	0.669
مؤشرات المطابقة المقارنة: Comparative / incremental Fit Indices		
CFI	TLI/NNFI	NFI
0.885	0.858	0.854
0.899	0.874	0.868
0.906	0.882	0.876

0.912	0.887	0.882
0.919	0.895	0.889
0.924	0.9	0.894
0.931	0.908	0.902
0.939	0.917	0.909

النتائج: Results									
Model	CMIN	DF	NC	SRMR	GFI	TLI	CFI	RMSEA	Description
1	302.999	74	4.095	0.0756	0.849	0.858	0.885	0.115	يحتاج إلى تحسين
2	274.216	73	3.756	0.0755	0.864	0.874	0.899	0.109	e2 <--> e1
3	258.106	72	3.585	0.0742	0.872	0.882	0.906	0.106	e3 <--> e1
4	245.479	71	3.457	0.0742	0.879	0.887	0.912	0.103	e10 <--> e8
5	229.913	70	3.284	0.0688	0.884	0.895	0.919	0.099	e12 <--> e11
6	219.846	69	3.186	0.0636	0.885	0.9	0.924	0.097	e9 <--> e6
7	204.422	68	3.006	0.0593	0.893	0.908	0.931	0.093	e8 <--> e7
8	189.116	67	2.823	0.0566	0.903	0.917	0.939	0.089	e10 <--> e6

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS AMOS.V29.

يوضح الجدول السابق مؤشرات جودة المطابقة قبل وبعد التعديل، حيث بعد معالجة النموذج السابق الموضح في الشكل رقم (38) لوحظ اتسامه قبل معالجته ببعض المؤشرات المتعلقة بجودة المطابقة غير مقبولة، لاسيما مؤشر مربع كاي (CMIN) حيث بلغت قيمته (302.999) بدرجة حرية (74) وقيمة احتمالية قدرت ب (0.000) وهي دالة عند مستوى معنوية (0.001) بحيث تمثل قيمة غير مقبولة لصلاحية النموذج، غير أنه لا يُعتد بقيمة مربع كاي في النمذجة بالمعادلات البنائية كونها تتأثر بحجم العينة، حيث كلما زاد حجم العينة، كلما كان مربع كاي دال، وبالتالي يُرفض النموذج، لأن قبول النموذج مربوط بعدم دلالة مربع كاي، بينما قدرت قيمة مربع كاي المعياري (NC) (4.095)، وهي قيمة مقبولة محصورة بين 2، و 5 ما يدل على احتمالية تطابق النموذج الافتراضي مع البيانات المجمعة وأن النموذج غير خاطئ، بناء على جدول مؤشرات المطابقة المذكور آنفاً، وكما ذكرنا أن هذا المؤشر حساس لحجم العينة، ولا يُكتف به لوحده، تم استعمال مؤشرات أخرى للحكم على مطابقة النموذج من عدمه، إضافة إلى أن قيمة (RMSEA) بلغت (0.115)، وهي قيمة مرفوضة تدل على ضآلة النموذج، وأن النموذج يحتاج إلى تعديل، كذلك قيمة (CFI) بلغت (0.885) لم تصل إلى المستوى المقبول (0.90).

تعزيزاً لما سبق تم إجراء تعديل على النموذج بالنظر إلى مؤشرات التعديل (modification indices)، واقترح البرنامج العديد من التعديلات والتي أسهمت في زيادة ملائمة النموذج، وكان الاقتراح الذي حظي بأكبر مؤشر تعديل هو إضافة ارتباط بين متغيري الخطأ (e1)، و (e2) للمتغيرين الملاحظين (OC16)، و (OC17) في

النموذج رقم (02)، (Model02)، والذي بدوره سيؤدي إلى أكبر تناقص في قيمة مربع كاي (مقدار التناقص "MI")، وبالتالي التحسن الذي سيطرأ على قراءة النتائج (Par change) وبعد إجراء التعديل وإعادة تحليل النموذج تم تحسين مؤشرات جودة المطابقة ولكن بعضها خاصة (CFI)، (RMSEA)، لم تحققا القدر المطلوب لقبول المؤشر، تم النظر مرة أخرى في مؤشرات التعديل الجديدة، وتم الأخذ بالاقتراحات التي حظيت بأعلى مؤشر تعديل وهو إضافة ارتباط آخر بين متغيري خطأ القياس (e1)، و (e3) للمتغيرين الملاحظين (OC16)، و (OC18)، ارتباط بين متغيري خطأ القياس (e8)، و (e10) للمتغيرين الملاحظين (OC23)، و (OC25)، ارتباط بين متغيري خطأ القياس (e11)، و (e12) للمتغيرين الملاحظين (OC26)، و (OC27)، ارتباط بين متغيري خطأ القياس (e6)، و (e9) للمتغيرين الملاحظين (OC21)، و (OC24)، ارتباط بين متغيري خطأ القياس (e7)، و (e08) للمتغيرين الملاحظين (CC22)، و (CC23)، وارتباط أخير بين متغيري خطأ القياس (e6)، و (e10) للمتغيرين الملاحظين (OC21)، و (OC25)، والذي أسهم مع التعديلات السابقة في تحسين مؤشرات جودة المطابقة ووصولها للقدر المطلوب بالنموذج رقم (08)، (Model08)، حيث بلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية (SRMR) (0.0566)، وهي أقل من (0.08) دلالة على أن النموذج جيد، بينما بلغت قيمة مؤشر جودة المطابقة (GFI) (0.903) وهي قيمة جيدة تجاوزت درجة القطع (0.90)، أما قيمة مؤشر تاكر لويس (TLI) بلغت (0.917) وهي قيمة تقع ضمن المجال من (0.90-0.95) وهي قيمة تدل على مطابقة جيدة، في حين بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) (0.939)، وهي قيمة أكبر من (0.90) تعتبر قيمة ممتازة، حيث تبين أن النموذج الافتراضي يتعد عن النموذج الصفري، ويدل أن هناك ارتباطات أو علاقات بين متغيرات النموذج، ثم يليه قيمة الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA) (0.089)، وهي قيمة تقع في المجال من (0.05-0.08) وهي قيمة تدل على تطابق جيد. عطفًا على ما سبق، ونظرًا لعدم اقتراح التحليل أي مسارات يمكن حذفها أو إضافتها من النموذج، وكذلك عدم اقتراحه أي تعديل على التباين، فإنه يمكننا القول أنّ النموذج حظي في شكله الجديد بعد التعديل، بمؤشرات جودة مطابقة مقبولة، وتم اعتماده كاقترح أفضل تعديل يُحسّن النموذج، وذلك بعد أن تم إضافة سبعة تعديلات تم اقتراحها في مؤشرات التعديل.

3-3-2-3-2 اختبار الصدق والثبات لمقياس الالتزام التنظيمي:

3-3-2-3-1 معامل ماكدونالد أوميغا (ω) لمقياس الالتزام التنظيمي:

3-3-2-3-1 حساب معامل ماكدونالد أوميغا (ω) لبعء الالتزام التنظيمي

بداية سيتم عرض الجداول والأشكال المتعلقة بحساب الثبات لمعامل ماكدونالد أوميغا، ثم يليه عرض الجداول التي تم استعمالها في اختبار أدلة الصدق البنائي لمقياس الالتزام التنظيمي تباعا:

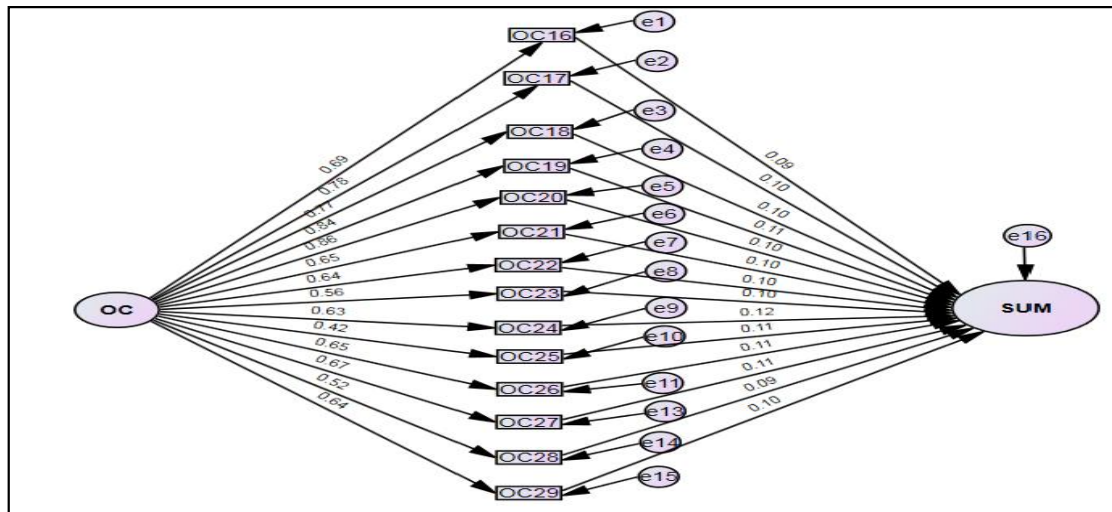
الجدول رقم(73): حساب معامل ماكدونالد أوميقا ( $\omega$ ) لبعد الالتزام التنظيمي

معامل أوميقا ( $\omega$ )	مربع المجموع: $SUM^2$	المجموع: SUM
0.919	$^2(0.955)$	0.959

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS AMOS.29

من خلال هذا الجدول يتضح أن معامل أوميقا ( $\omega$ ) بلغ 0.919 وهو ذو أهمية. والشكل الآتي يمثل النموذج الذي تم رسمه لاستخراج النتائج السابقة:

الشكل رقم(39): معامل ماكدونالد أوميقا ( $\omega$ ) لبعد الالتزام التنظيمي



المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS AMOS.29.

ونفس الإجراءات يتم حساب معامل أوميقا لجميع الأبعاد الأخرى، وفقاً للآتي:

3-3-2-3-2-1-2 حساب معامل ماكدونالد أوميقا ( $\omega$ ) لبعد الالتزام العاطفي:

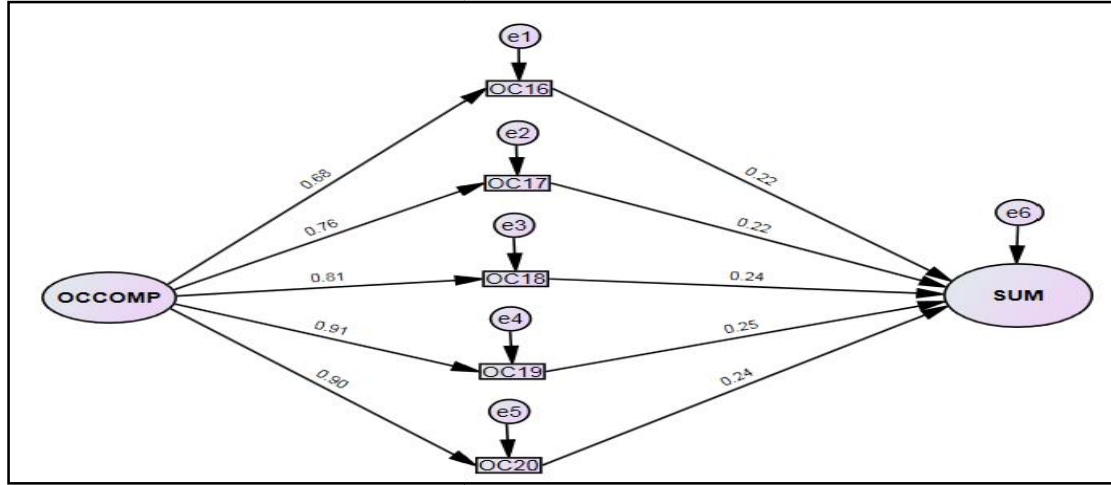
الجدول رقم(74): حساب معامل ماكدونالد أوميقا ( $\omega$ ) لبعد الالتزام العاطفي

معامل أوميقا ( $\omega$ )	مربع المجموع: $SUM^2$	المجموع: SUM
0.912	$^2(0.955)$	0.955

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS AMOS.29

من خلال هذا الجدول يتضح أن معامل أوميقا ( $\omega$ ) بلغ 0.912 وهو ذو أهمية.

والشكل الآتي يمثل النموذج الذي تم رسمه لاستخراج النتائج السابقة:  
 الشكل رقم (40): معامل ماكدونالد أوميغا ( $\omega$ ) لبعد الالتزام العاطفي



المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS AMOS.29

3-3-2-3-1-3 حساب معامل ماكدونالد أوميغا ( $\omega$ ) لبعد الالتزام الاستمراري:

الجدول رقم (75): حساب معامل ماكدونالد أوميغا ( $\omega$ ) لبعد الالتزام الاستمراري

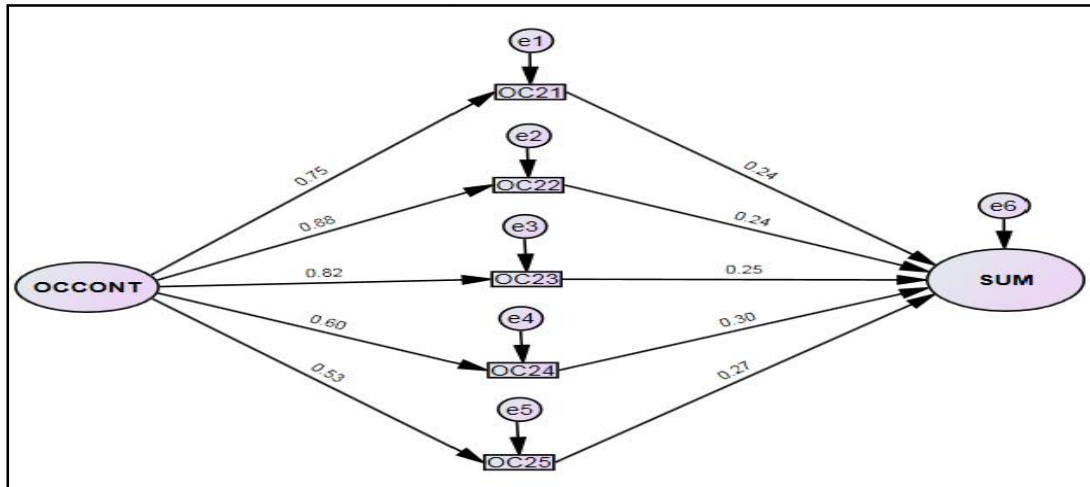
معامل أوميغا ( $\omega$ )	مربع المجموع: $SUM^2$	المجموع: SUM
0.833	$(0.913)^2$	0.913

المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS AMOS.29

من خلال هذا الجدول يتضح أن معامل أوميغا ( $\omega$ ) بلغ 0.833 وهو ذو أهمية.

والشكل الآتي يمثل النموذج الذي تم رسمه لاستخراج النتائج السابقة:

الشكل رقم (41): معامل ماكدونالد أوميغا ( $\omega$ ) لبعد الالتزام الاستمراري



المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS AMOS.29

3-3-2-3-1-4 حساب معامل ماكدونالد أوميغا ( $\omega$ ) لبعء الالتزام المعياري:

الجدول رقم (76): حساب معامل ماكدونالد أوميغا ( $\omega$ ) لبعء الالتزام المعياري

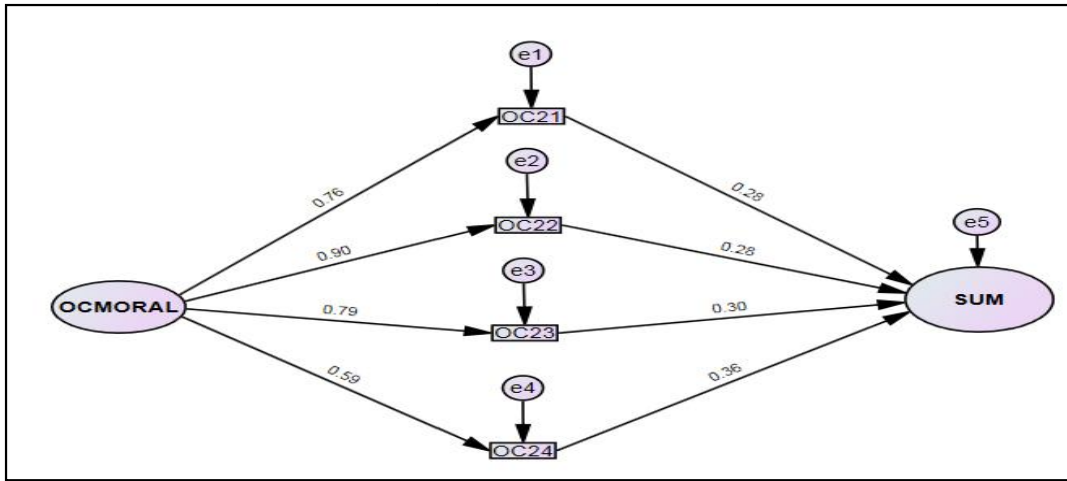
المجموع: SUM	مربع المجموع: $SUM^2$	معامل أوميغا ( $\omega$ )
0.915	$^2(0.915)$	0.837

المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS AMOS.29

من خلال هذا الجدول يتضح أن معامل أوميغا ( $\omega$ ) بلغ 0.837 وهو ذو أهمية.

والشكل الآتي يمثل النموذج الذي تم رسمه لاستخراج النتائج السابقة:

الشكل رقم (42): معامل ماكدونالد أوميغا ( $\omega$ ) لبعء الالتزام المعياري



المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS AMOS.29

نتقل الآن إلى عرض الجداول المستعملة في اختبار أدلة الصدق البنائي، وهي كالآتي:

3-3-2-3-2-2 حساب مؤشرات أدلة الصدق البنائي لمقياس الالتزام التنظيمي:

3-3-2-3-2-1 الارتباطات بين عوامل مقياس الالتزام التنظيمي:

الجدول رقم (77): الارتباطات بين عوامل مقياس الالتزام التنظيمي

الالتزام المعياري (الأخلاقي)	الالتزام الاستمراري	الالتزام العاطفي	
0.79	0.69	1	الالتزام العاطفي
0.77	1	0.69	الالتزام الاستمراري
1	0.77	0.79	الالتزام المعياري (الأخلاقي)

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Microsoft office Excel 2007 ، Spss Amos.29

3-3-2-3-2-2-2 التباين المشترك أو الارتباطات التربيعية بين عوامل مقياس الالتزام التنظيمي:

الجدول رقم(78):التباين المشترك أو الارتباطات التربيعية بين عوامل مقياس الالتزام التنظيمي

الالتزام المعاياري(الأخلاقي)	الالتزام الاستمراري	الالتزام العاطفي	
0.62	0.48	1	الالتزام العاطفي
0.59	1	0.48	الالتزام الاستمراري
1	0.59	0.62	الالتزام المعاياري(الأخلاقي)

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Microsoft office Excel 2007 ، Spss Amos.29

3-3-2-3-2-3-3 التباين المشترك والتباين المستخلص لمقياس الالتزام التنظيمي

الجدول رقم(79):التباين المشترك والتباين المستخلص لمقياس الالتزام التنظيمي

الالتزام المعاياري(الأخلاقي)	الالتزام الاستمراري	الالتزام العاطفي	
		<b>0.67</b>	الالتزام العاطفي
	<b>0.53</b>	0.48	الالتزام الاستمراري
<b>0.46</b>	0.59	0.62	الالتزام المعاياري(الأخلاقي)

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Microsoft office Excel 2007 ، Spss Amos.29

3-3-2-3-2-3-4 حساب مؤشرات أدلة الصدق البنائي لبعدهم الالتزام العاطفي:

الجدول رقم(80): حساب مؤشرات أدلة الصدق البنائي لبعدهم الالتزام العاطفي

رقم الفقرة	y التابع	y <sup>2</sup>	1-y <sup>2</sup>	CORR الارتباط بين العوامل	CR	AVE	MSV	ASV
16	0.69	0.48	0.52	0.69	0.91	0.67	0.62	0.55
17	0.75	0.56	0.44	0.79				
18	0.82	0.67	0.33					
19	0.89	0.79	0.21					
20	0.91	0.83	0.17					
∑y	4.06							
(∑y) <sup>2</sup>	16.48							
∑(1-y <sup>2</sup> )	1.67							
∑y <sup>2</sup>	3.33							
n	5							
					حقق	CR>0.70	الصدق	
						AVE>0.50	التقاربي	
						CR>AVE		
						AVE>MSV	التمايزي	
						AVE>ASV		
					$CR = (\sum y) / [(\sum y)^2 + \sum(1-y^2)]$ $AVE = \sum y^2 / n$ $MSV = (0.79)^2$ $ASV = [(0.69)^2 + (0.79)^2] / 2$			

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Microsoft office Excel 2007 ، Spss Amos.29

3-3-2-2-3-5 حساب مؤشرات أدلة الصدق البنائي لبعده الالتزام الاستمراري

الجدول رقم(81): حساب مؤشرات أدلة الصدق البنائي لبعده الالتزام الاستمراري

رقم الفقرة	y التشبع	y <sup>2</sup>	1-y <sup>2</sup>	CORR الارتباط بين العوامل	CR	AVE	MSV	ASV								
21	0.84	0.71	0.29	0.69	0.84	0.53	0.59	0.53								
22	0.78	0.61	0.39	0.77	<table border="1"> <tr> <td rowspan="3">محقق</td> <td>CR&gt;0.70</td> <td rowspan="3">الصدق التقاربي</td> </tr> <tr> <td>AVE&gt;0.50</td> </tr> <tr> <td>CR&gt;AVE</td> </tr> <tr> <td colspan="2">AVE&gt;MSV</td> <td>الصدق التمايزي</td> </tr> </table>				محقق	CR>0.70	الصدق التقاربي	AVE>0.50	CR>AVE	AVE>MSV		الصدق التمايزي
محقق	CR>0.70	الصدق التقاربي														
	AVE>0.50															
	CR>AVE															
AVE>MSV		الصدق التمايزي														
23	0.69	0.48	0.52													
24	0.740	0.55	0.45													
25	0.540	0.29	0.71													
Σy	3.59															
(Σy) <sup>2</sup>	12.89															
Σ(1-y <sup>2</sup> )	2.37															
Σy <sup>2</sup>	2.63															
n	5															

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Microsoft office Excel 2007 ، Spss Amos.29

3-3-2-2-3-6 حساب مؤشرات أدلة الصدق البنائي لبعده الالتزام المعياري(الأخلاقي)

الجدول رقم(82): حساب مؤشرات أدلة الصدق البنائي لبعده الالتزام المعياري(الأخلاقي)

رقم الفقرة	y التشبع	y <sup>2</sup>	1-y <sup>2</sup>	CORR الارتباط بين العوامل	CR	AVE	MSV	ASV								
26	0.69	<b>0.48</b>	0.52	0.77	0.77	0.46	0.62	0.61								
27	0.72	0.52	0.48	0.79	<table border="1"> <tr> <td rowspan="3">محقق</td> <td>CR&gt;0.70</td> <td rowspan="3">الصدق التقاربي</td> </tr> <tr> <td>AVE&gt;0.50</td> </tr> <tr> <td>CR&gt;AVE</td> </tr> <tr> <td colspan="2">AVE&gt;MSV</td> <td>الصدق التمايزي</td> </tr> </table>				محقق	CR>0.70	الصدق التقاربي	AVE>0.50	CR>AVE	AVE>MSV		الصدق التمايزي
محقق	CR>0.70	الصدق التقاربي														
	AVE>0.50															
	CR>AVE															
AVE>MSV		الصدق التمايزي														
28	0.56	0.31	0.69													
29	0.74	0.55	0.45													
Σy	2.71															
(Σy) <sup>2</sup>	7.34															

$\sum(1-y^2)$	2.14	$AVE = \sum y^2 / n$ $MSV = (0.79)^2$ $ASV = [(0.77)^2 + (0.79)^2] / 2$
$\sum y^2$	1.86	
n	4	

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss Amos.29 ، Microsoft office Excel 2007

### 3-2-3-2-3-3 اختبار أدلة الصدق التقاربي لمقياس الالتزام التنظيمي:

سيتم عرضها حسب الشروط والمعايير التي تم شرحها سابقا:

### 1-3-2-3-2-3-3 معيار نسبة التحمل أو التشبع:

انطلاقاً من المخرجات الموضحة في الشكل البياني رقم (39) لنموذج الالتزام التنظيمي الذي يُبرز درجة تشبع أبعاد الالتزام التنظيمي على المؤشرات، أو الفقرات المعبرة عنها، يتضح أنّ أكثر المتغيرات تشبعا على أبعاد الالتزام التنظيمي هو المؤشر (OC20) الذي ينتمي إلى بعد الالتزام العاطفي، إذ بلغت قيمة تشبعه المعيارية (0.91)، في حين كان أقل المتغيرات تشبعا، المؤشر (OC25)، الذي ينتمي إلى بعد الالتزام الاستمراري، إذ بلغت قيمة تشبعه (0.54)، أمّا باقي المؤشرات فتتراوح قيم تشبعها بين هاتين القيمتين، فنسبة التشبع أو الصدق بين أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة وفقراتها تعتبر جيدة للغاية، لأنّ معظمها تجاوزت القيمة (0.40)<sup>1</sup>، والشرط الثاني العام من أدلة الصدق البنائي الذي تم توضيحه سابقا قد تحقّق، إذ تجاوزت نسبة التشبع القيمة (0.70)، لبعض المؤشرات والبعض الآخر كان ضمن المجال من (50-70) وهي حققت المستوى المطلوب.

### 2-3-2-3-2-3-3 معيار التباين المستخلص:

شرطه أكبر من (0.50)

كما يلاحظ من الجدول رقم (79) المتعلق بالتباين المشترك والمستخلص، والجدول رقم (83) أنّ قيمة التباين المستخلص (AVE) لبُعدي الالتزام العاطفي والاستمراري على الترتيب (0.67)، (0.53)، وهي أعلى من المستوى المطلوب (0.50)، في حين أنّ قيمة التباين المستخلص لبعد الالتزام المعيارية (0.46) لم تصل إلى الحد الأدنى المقبول.

### 3-3-2-3-2-3-3 معيار الثبات:

شرطه أكبر من (0.70)، و أكبر من (AVE)

أمّا المعيار المتعلق بالثبات فقد تحقّق كذلك، حيث تراوحت قيمة معامل الثبات المركّب (CR) لأبعاد مفهوم الالتزام التنظيمي بين (0.77)، و(0.91)، والتي عززتها قيمة معامل أوميغا (ω) حيث تراوحت بين (0.833)،

<sup>1</sup>Joseph Hair JR et al., **Multivariate Data Analysis**, Op.Cit, 2010, P 116.

و(0.912)، فالقيمتان (أقل قيمة، وأكبر قيمة) أكبر من (0.70)، وقد حققنا المستوى المطلوب، وفي نفس الوقت هما أكبر من قيمة التباين المستخلص (AVE).  
 للتوضيح أكثر ولتسهيل قراءة النتائج، نلخص معيار الثبات في الجدول الآتي، وهو يعبر عن زيادة المخرجات الموضحة سابقاً:

الجدول رقم(83): معيار الثبات لأدلة الصدق التقاربي لمقياس الالتزام التنظيمي

التباين المستخلص (AVE)	معامل ماكدونالد أوميغا (ω)	معامل الثبات (CR)	مفهوم الالتزام التنظيمي
0.67	0.912	0.91	الالتزام العاطفي
0.53	0.833	0.84	الالتزام الاستمراري
0.46	0.837	0.77	الالتزام المعياري (الأخلاقي)

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss Amos.29

إذن أثبتت النتائج أنّ مقياس الالتزام التنظيمي في مستوى مقبول من الصدق التقاربي عند تطبيقه على عينة الدراسة، وأنّ الفقرات تمثل العامل ذاته.

3-3-2-3-4 اختبار أدلة الصدق التمايزي:

3-3-2-3-4-1 معيار نسبة الارتباط بين العوامل:

شرطه أن لا تزيد النسبة عن (0.90):

بناء على الجدول رقم(77) المتعلق بالارتباطات بين عوامل المقياس، لوحظ أنّ قيم الارتباطات تراوحت بين القيمتين (0.69)، و(0.77)، وهي لم تتجاوز الحد المطلوب المقدر بالقيمة (0.90)، وبالتالي هذا المعيار قد تحقق.

3-3-2-3-4-2 معيار فورنل-لا ركر:

شرطه أن يكون التباين المستخلص أعلى من التباين المشترك:

كما لوحظ من الجدول رقم(79) المتعلق بالتباين المشترك والمستخلص، أن قيم التباين المستخلص (AVE) لأبعاد الالتزام التنظيمي متوسطة حيث تراوحت بين (0.46)، و(0.67)، غير أنّها لا تحقق شرط معيار "فورنل - لا ركر"، باستثناء بعد الالتزام العاطفي الذي بلغت قيمة تباينه المستخلص (0.67) وهي أعلى من قيم التباين المشترك (ASV)، وأعلى من (MSV)، في حين بعدي الالتزام الاستمراري و المعياري فقد كانت قيمتهما (AVE)، (0.53)، و(0.46) على الترتيب، ولم تحققا شرط (MSV < AVE) انظر الجدول رقم (80)، والجدول رقم (81)، المتعلقين بأدلة الصدق البنائي لبُعدي الالتزام الاستمراري، والمعباري على الترتيب.

استناداً لما سبق وقبل مواصلة اختبار المؤشرات الأخرى لأدلة الصدق، من الأهمية أن نشخص نقاط الضعف لهذا النموذج، والبحث عن الأسباب التي أدت إلى عدم تحقق بعض شروط أدلة الصدق البنائي، وذلك بإعادة

النظر في تحسين النموذج بحذف أعلى خطأ يوافق الفقرة التي ينتمي إليها<sup>1</sup>، كما يجدر التذكير بأننا قمنا بربط أخطاء القياس المقترحة من طرف البرنامج، كما بيناه سابقاً إلا أنها لم تكن كافية، لذلك اضطررنا لعملية الحذف للفقرات المشتركة بالعامل والتي تحمل نفس المعنى أو تقترب منه، وذلك بحذف أقل تشبع، مع مراعاة التسلسل في الحذف بالنظر من حين لآخر إلى التحسن في النتائج، حيث تم حذف الفقرة (OC16) ذات التشبع (0.69) التي تنتمي إلى بعد الالتزام العاطفي، وترتبط بالفقرتين (OC17)، (OC18)، المتشبعتين بالقيمتين (0.75)، و(0.82)، كما تم حذف الفقرة (OC25) ذات التشبع (0.54) التي تنتمي إلى بعد الالتزام الاستمراري، وترتبط بالفقرتين (OC21)، (OC23) المتشبعتين بالقيمتين (0.84)، و(0.69)، على الترتيب، حيث قامت من زيادة التباين المستخلص إلى غاية تجاوزه الحد الأدنى المقبول (0.50)، وتحقيقه شرط معيار فورنل - لا ركر، كما سيوضح لاحقاً، كما تم اختيار حذف الفقرة (OC29) المنتمية إلى بعد الالتزام المعياري، حيث لعبت دوراً كبيراً في تحسين النموذج بدلاً من الفقرة (OC27) المرتبطة بها، والمقترحة من طرف البرنامج، إذ كانت ستزيد من ضالة النموذج في حالة حذفها.

واقترح البرنامج العديد من التعديلات والتي أسهمت في زيادة ملائمة النموذج، وكان الاقتراح الذي حظي بأكبر مؤشر تعديل هو إضافة ارتباط بين متغيري الخطأ (e7)، و(e8) للمتغيرين الملاحظين (OC22)، و(OC23)، وارتباط آخر بين متغيري الخطأ (e6)، و(e9) للمتغيرين الملاحظين (OC21)، و(OC24)، مما حسنت كذلك قيمة (AVE) لهذا البعد.

كما تم تعزيز النتائج والتأكد من مطابقتها- انظر ملحق رقم (10)- بواسطة الإضافة ( Model Fit Measures)، حسب الجدول الآتي، مع الإشارة إلى أنّ برنامج أموس يعمل على التقريب بالزيادة أو النقصان ما بين مخرجات النتائج في شاشة العرض، ومخرجات النتائج في الرسم البياني، وهذا تنبيها للقارئ في حالة وجود اختلاف في النتائج لا سيما المؤشرات، أن يأخذ ذلك في عين الاعتبار:

### 3-3-2-3-3 اختبار جودة المطابقة لمقياس الالتزام التنظيمي بعد التعديل

الجدول رقم(84): جودة المطابقة لمقياس الالتزام التنظيمي بعد التعديل

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	83.714	--	--
DF	39	--	--
CMIN/DF	2.147	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.971	>0.95	Excellent
SRMR	0.042	<0.08	Excellent

(<sup>1</sup>) عباس البرق، عايد المعلا، وأمل سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 125.

RMSEA	0.070	<0.06	Acceptable
PClose	0.054	>0.05	Excellent
Congratulations, your model fit is acceptable.			

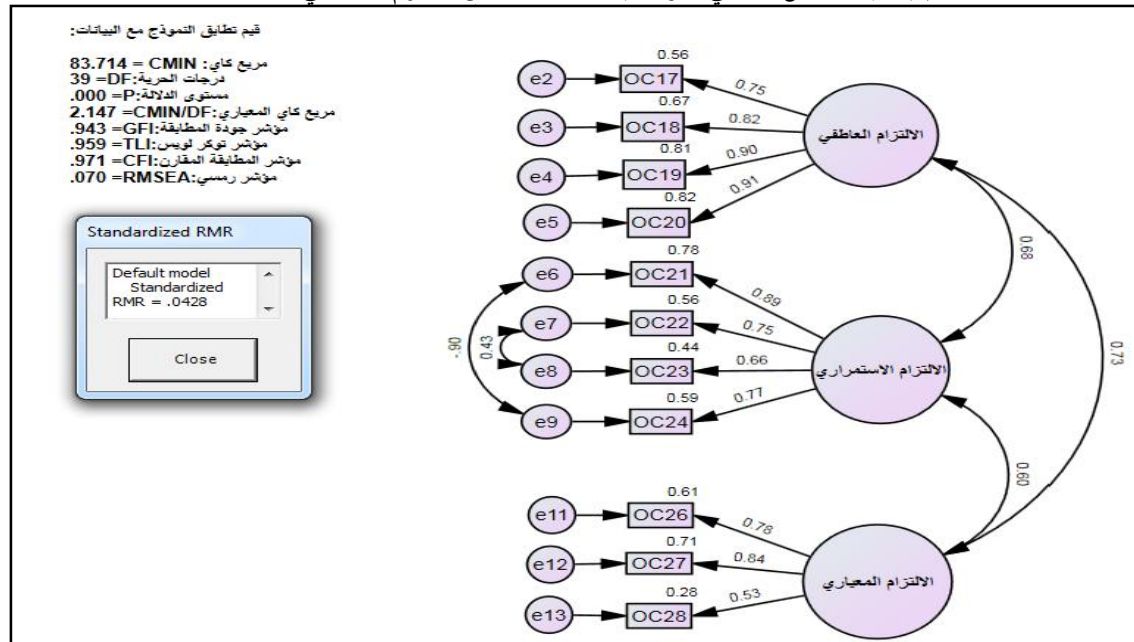
Gaskin, J. & Lim, J. (2016), "Model Fit Measures", AMOS Plugin, Gaskination's StatWiki: المصدر

أخيرا نستطيع القول أنّ النموذج حظي في شكله الجديد بعد التعديل النهائي، بمؤشرات جودة مطابقة مقبولة، وقد تم اعتماده كاقترح أفضل تعديل نهائي يُحسّن النموذج.

3-3-2-3-4 نموذج التحليل العاملي التوكيدي (CFA) المعدل لمقياس الالتزام التنظيمي:

والشكل الآتي يوضح هذا النموذج في شكله النهائي:

الشكل رقم (43): التحليل العاملي التوكيدي المعدل لمقياس الالتزام التنظيمي



المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss Amos.29

كما يمكن إعطاء حوصلة حول التغييرات التي طرأت على شروط أدلة الصدق البنائي بناء على التعديل النهائي كالآتي:

3-3-2-3-5 اختبار الصدق والثبات لمقياس الالتزام التنظيمي بعد التعديل:

3-3-2-3-5-1 معيار الثبات لأدلة الصدق التقاربي لمقياس الالتزام التنظيمي بعد التعديل

الجدول رقم (85): معيار الثبات لأدلة الصدق التقاربي لمقياس الالتزام التنظيمي بعد التعديل

التباين المستخلص (AVE)	معامل الثبات (CR)	مفهوم الالتزام التنظيمي
0.72	0.91	الالتزام العاطفي
0.60	0.85	الالتزام الاستمراري

0.53	0.70	الالتزام المعياري(الأخلاقي)
------	------	-----------------------------

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss Amos.29

3-3-2-3-2 حساب مؤشرات أدلة الصدق البنائي لمقياس الالتزام التنظيمي بعد التعديل:

هذه المؤشرات موضحة في الجداول المساعدة أدناه:

الجدول رقم(86): الارتباطات بين عوامل مقياس الالتزام التنظيمي بعد التعديل

الالتزام المعياري(الأخلاقي)	الالتزام الاستمراري	الالتزام العاطفي	
0.73	0.68	1	الالتزام العاطفي
0.60	1	<b>0.68</b>	الالتزام الاستمراري
1	<b>0.60</b>	<b>0.73</b>	الالتزام المعياري(الأخلاقي)

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Microsoft office Excel 2007 ، Spss Amos.29

الجدول رقم(87): التباين المشترك أو الارتباطات التربيعية بين عوامل مقياس الالتزام التنظيمي بعد التعديل

الالتزام المعياري(الأخلاقي)	الالتزام الاستمراري	الالتزام العاطفي	
0.53	0.46	1	الالتزام العاطفي
0.36	1	<b>0.46</b>	الالتزام الاستمراري
1	<b>0.36</b>	<b>0.53</b>	الالتزام المعياري(الأخلاقي)

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Microsoft office Excel 2007 ، Spss Amos.29

الجدول رقم(88): التباين المشترك والتباين المستخلص لمقياس الالتزام التنظيمي بعد التعديل

الالتزام المعياري(الأخلاقي)	الالتزام الاستمراري	الالتزام العاطفي	
		<b>0.72</b>	الالتزام العاطفي
	<b>0.60</b>	<b>0.46</b>	الالتزام الاستمراري
<b>0.53</b>	<b>0.36</b>	<b>0.53</b>	الالتزام المعياري(الأخلاقي)

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Microsoft office Excel 2007 ، Spss Amos.29

يتضح من الجداول السابقة أن " أدلة الصدق التقاربي قد تحققت:

1. نسبة التشبع لجميع الفقرات محصورة بين (0.53 إلى 0.91) وهي جيدة ومقبولة؛

2.  $0.50 < AVE$

3.  $0.70 < CR$

4.  $AVE < CR$

أما أدلة الصدق التمايزي فقد تحققت الشروط الثلاثة الآتية في انتظار اختبار الشروط الأخرى:

1. نسبة الارتباط بين العوامل محصورة بين (0.60 إلى 0.73) وهي لم تتجاوز القيمة (90)

2.  $ASV < AVE$

3.  $MSV < AVE$

4. مؤشرات التطابق: الأفضل للنموذج الحر.

حيث تم تقييد نموذج الالتزام التنظيمي، بالواحد الصحيح(1) في العلاقة بين كل متغيرين أو عاملين، واستخراج النتائج بواسطة برنامج أموس، فكانت النتائج غير مرضية، حيث زادت قيمة بعض المؤشرات التي من المفروض أن تنخفض ك(SRMR)، و(RMSEA)، كذلك انخفضت قيمة(GFI) و (CFI)، فكلما انتقل التقييد من علاقة إلى أخرى كلما انخفضت جودة النموذج، وبعد الانتهاء من تقييد جميع علاقات النموذج تمت المقارنة بين النموذج الحر والنموذج المقيد، بالتركيز على محك المعلومات لأيكيك(AIC)، حسب الجدول الآتي، وذلك لتقريب الصورة للقارئ، كيف تمت المقارنة بين النموذجين؟:

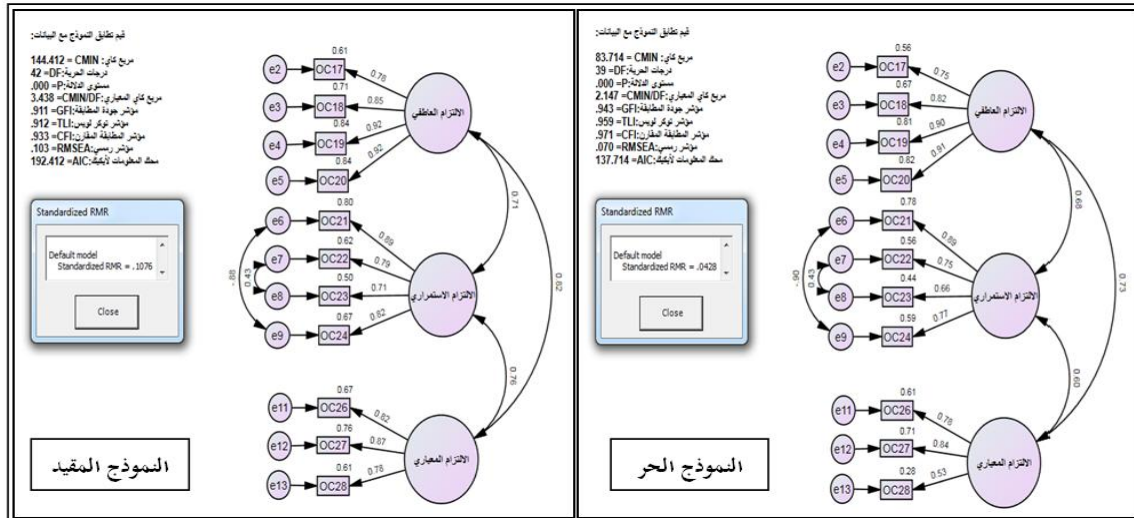
الجدول رقم(89):مقارنة مؤشرات التطابق لأدلة الصدق التمايزي لمقياس الالتزام التنظيمي

محك المعلومات لأيكيك(AIC)		عوامل الالتزام التنظيمي
النموذج الحر	النموذج المقيد	
137.714	139.574	تقييد العلاقة بين الالتزام العاطفي مع الالتزام الاستمراري
137.714	176.264	تقييد العلاقة بين الالتزام الاستمراري مع الالتزام المعياري
137.714	168.910	تقييد العلاقة بين الالتزام العاطفي مع الالتزام المعياري
137.714	192.412	تقييد جميع العلاقات بين العوامل في النموذج

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss Amos.29

يوضح الشكل أعلاه مقارنة النموذج الحر بالمقيد، حيث بلغت قيمة (AIC) للنموذج المقيد(192.412)، وهي أكبر من قيمته في النموذج الحر، إضافة إلى جودة مؤشرات التطابق للنموذج الحر، وبالتالي فالنموذج الحر أفضل، وعليه فمعيار التطابق قد تحقق، والشكل الآتي يبين المقارنة بين النموذجين:

الشكل رقم(44): مؤشرات المقارنة بين النموذج الحر والمقيد لأدلة الصدق التمايزي



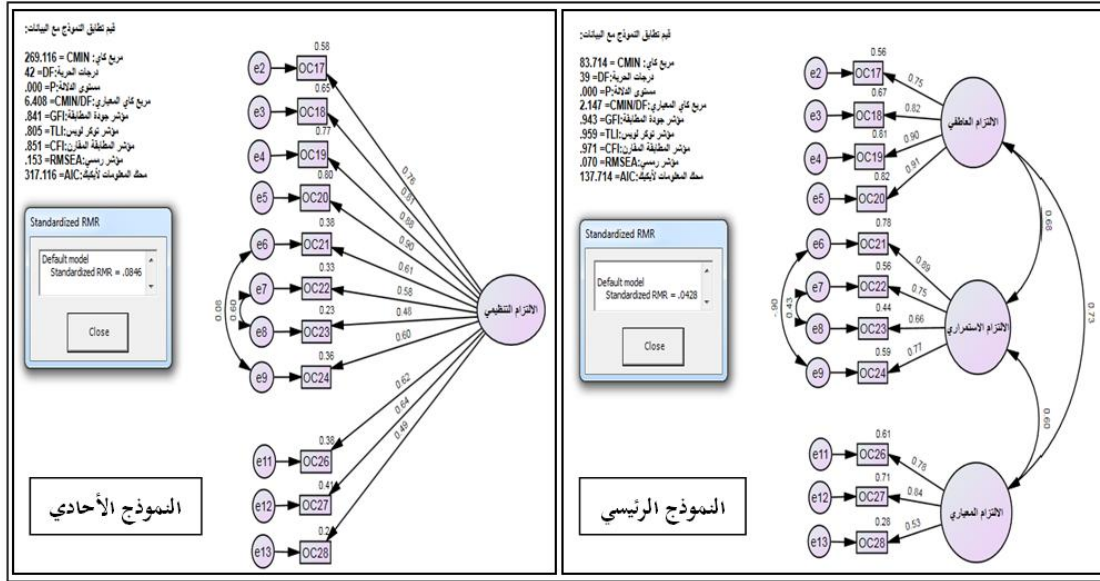
المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss Amos.29

5. النموذج الأحادي مقابل عدد عوامل النموذج الرئيسي:

الأفضلية للنموذج الرئيسي:

الشكل رقم(45): مؤشرات المقارنة بين النموذج الرئيسي والأحادي لأدلة الصدق التمايزي لمقياس الالتزام

التنظيمي



المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss Amos.29

يوضح الشكل السابق أنّ النموذج الرئيسي أفضل من النموذج الأحادي، التي تدل مؤشرات على عدم المطابقة، وبمقارنة قيمة (AIC) للنموذج الرئيسي فيه أقل منها في النموذج الأحادي الذي بلغت قيمته (317.116)، وعليه فإنّ معيار النموذج الأحادي مقابل عدد عوامل النموذج الرئيسي قد تحقق.

6. خلو المقياس من ضوضاء التحمل المزدوج: (Factorscore):

بمعنى أنّ ارتباط الفقرة بعاملها، أو البعد التي تنتمي إليه، يجب أن يكون أكبر من ارتباطها بباقي العوامل الأخرى، وبالنظر إلى نتائج مخرجات برنامج أموس (Estimates)، ثم الانتقال إلى (Factor Score Weights)، نجد أنّ هذا الشرط قد تحقق كذلك، وهذا ما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم(90): معيار التحمل المزدوج (FACTORSCORE) لأدلة الصدق التمايزي

	OC26	OC27	OC28	OC21	OC22	OC23
F3	.137	.193	.059	.025	.001	.000
F2	.003	.004	.001	.640	.025	.012
F1	.025	.035	.011	.049	.002	.001

OC24	OC17	OC18	OC19	OC20
.014	.012	.016	.028	.032

.359	.002	.003	.006	.007
.027	.117	.160	.284	.317

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss Amos.29

حيث تم تظليل قيم ارتباطات الفقرات التي تنتمي لنفس البعد أو العامل، بالنسبة للعوامل الثلاثة، حتى تسهل قراءة النتائج، فمثلا لو تم أخذ ارتباط الفقرة الأولى (OC17) المقدر ب(0.117) بعاملها (F1) المتمثل في عامل الالتزام العاطفي، نجد أكبر من ارتباطها بالعوامل الأخرى (F3،F2) والمقدرة ب(0.002)، (0.012)، الواقعة في العمود المقابل للفقرة على الترتيب، وهكذا تتم القراءة بالنسبة لباقي الفقرات.

خلاصة، وعطفا على ما سبق إثر اختبار أدلة الصدق البنائي لمفهوم أو مقياس الالتزام التنظيمي، يمكننا القول أنه يتمتع بمستوى جيد من الثبات والصدق، عند تطبيقه على عينة الدراسة التي تتواجد في بيئة داخل الوطن ذات ثقافة جزائرية.

نتقل إلى المحطة الثالثة، وهي اختبار جودة المطابقة، وأدلة الصدق البنائي لمقياس الاستغراق الوظيفي، الذي يتم تبيينه كالآتي:

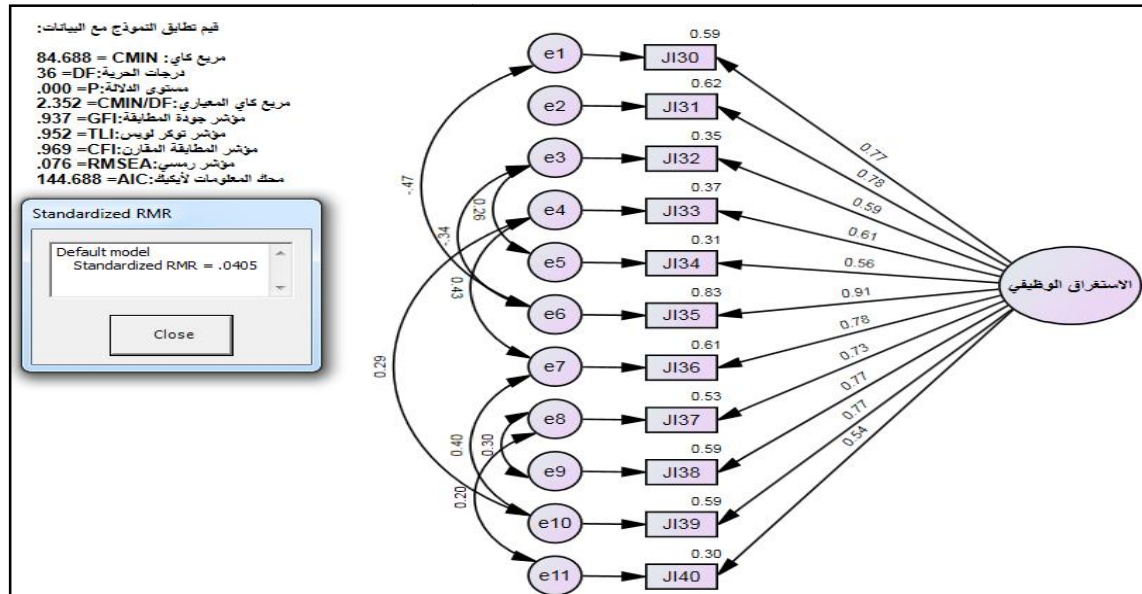
### 3-3-2-4 رابعا: التحليل العاملي التوكيدي لمقياس سلوك الاستغراق الوظيفي

#### 3-3-2-3-1 اختبار جودة المطابقة:

#### 3-3-2-3-1-1 نموذج التحليل العاملي التوكيدي (CFA) لمقياس الاستغراق الوظيفي:

يوضح الشكل الآتي النموذج المتوصل إليه بعد التحليل:

الشكل رقم (46): نموذج التحليل العاملي التوكيدي (CFA) لمقياس الاستغراق الوظيفي



المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS AMOS.V29

حيث يمثل الشكل السابق نموذج التحليل العاملي التوكيدي (CFA) لمقياس الاستغراق الوظيفي، وهو نموذج أحادي البعد يحتوي على إحدى عشرة فقرة (مرقمة من 30 إلى 40) تُشكّل متغير الاستغراق الوظيفي، حيث يدل الشكل البيضاوي الكبير على العامل، بينما الأشكال البيضاوية الصغرى تدل على أخطاء القياس، الأسهم المقوسة تدل على الارتباطات بين أخطاء القياس، والأسهم الوحيدة الاتجاه الصادرة من العامل إلى المستطيلات (التي تمثل المؤشرات المقاسة أو الفقرات) تدل على المسارات أو مستوى التشبعات على عاملها الذي تنتمي إليه.

والجدول الآتي يوضح كيفية الوصول إلى النموذج السابق:

الجدول رقم (91): مؤشرات جودة المطابقة لمقياس الاستغراق الوظيفي

مؤشرات المطابقة المطلقة: Absolute Fit indices							
CMIN/x <sup>2</sup>	RMR	NC	SRMR	GFI	AGFI	RMSEA	PValue for Close Fit
227.295	0.073	5.166	0.0616	0.825	0.738	0.134	0
191.852	0.072	4.462	0.0593	0.862	0.788	0.122	0
171.93	0.067	4.094	0.0554	0.875	0.804	0.115	0
151.605	0.061	3.698	0.0514	0.891	0.825	0.108	0
137.746	0.058	3.444	0.0493	0.898	0.832	0.103	0
127.679	0.054	3.274	0.0463	0.906	0.842	0.099	0
114.581	0.054	3.015	0.046	0.913	0.85	0.093	0
98.437	0.053	2.660	0.0443	0.926	0.869	0.085	0.003
84.688	0.047	2.352	0.0405	0.937	0.884	0.076	0.021

المؤشرات الاقتصادية: Parsimony Correction Indices		
PGFI	PCFI	PNFI
0.55	0.706	0.688
0.562	0.905	0.689
0.557	0.683	0.683
0.554	0.693	0.676
0.544	0.682	0.665
0.536	0.669	0.653
0.526	0.657	0.642

0.519	0.646	0.632
0.511	0.634	0.62
<b>مؤشرات المطابقة المقارنة: Comparative / incremental Fit Indices</b>		
<b>CFI</b>	<b>TLI/NNFI</b>	<b>NFI</b>
0.883	0.854	0.86
0.905	0.882	0.882
0.917	0.891	0.894
0.929	0.905	0.906
0.938	0.914	0.915
0.943	0.92	0.921
0.951	0.929	0.929
0.961	0.942	0.939
0.969	0.952	0.948

<b>النتائج: Results</b>									
Model	CMIN	DF	NC	SRMR	GFI	TLI	CFI	RMSEA	Description
1	227.295	44	5.166	0.0616	0.825	0.854	0.883	0.134	يحتاج إلى تحسين
2	191.852	43	4.462	0.0593	0.862	0.882	0.905	0.122	e9<---> e8
3	171.93	42	4.094	0.0554	0.875	0.891	0.917	0.115	e5<---> e3
4	151.605	41	3.698	0.0514	0.891	0.905	0.929	0.108	e7<---> e4
5	137.746	40	3.444	0.0493	0.898	0.914	0.938	0.103	e10<---> e7
6	127.679	39	3.274	0.0463	0.906	0.92	0.943	0.099	e11<---> e8
7	114.581	38	3.015	0.046	0.913	0.929	0.951	0.093	e6<---> e1
8	98.437	37	2.660	0.0443	0.926	0.942	0.961	0.085	e10<---> e4
9	84.688	36	2.352	0.0405	0.937	0.952	0.969	0.076	e6<---> e3

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS AMOS.V29

يوضح الجدول السابق مؤشرات جودة المطابقة قبل وبعد التعديل، حيث بعد معالجة النموذج السابق الموضح في الشكل رقم (47) لوحظ اتسامه ببعض المؤشرات المتعلقة بجودة المطابقة غير مقبولة، لاسيما مؤشر مربع كاي (CMIN) حيث بلغت قيمته (227.295) بدرجة حرية (44) وقيمة احتمالية قدرت ب (0.000) وهي دالة عند مستوى معنوية (0.001) بحيث تمثل قيمة غير مقبولة لصلاحية النموذج، غير أنه لا يُعتد بقيمة مربع كاي في النمذجة بالمعادلات البنائية كونها تتأثر بحجم العينة، حيث كُلمّا زاد حجم العينة، كُلمّا كان مربع كاي دال، وبالتالي يُرفض النموذج، لأنّ قبوله مربوط بعدم دلالة مربع كاي، حيث قدرت قيمته المعيارية (NC) (5.166)، وهي قيمة أكبر من (5)، فبناء على جدول مؤشرات المطابقة المذكور آنفاً، وكما ذكرنا

أنّ هذا المؤشر حساس لحجم العينة، ولا يُكتف به لوحده، تم استعمال مؤشرات أخرى للحكم على مطابقة النموذج من عدمه، إضافة إلى أنّ قيمة (RMSEA) بلغت (0.134)، وهي قيمة مرفوضة تدل على ضآلة النموذج، وأنّ النموذج يحتاج إلى تعديل، كذلك قيمة (CFI) بلغت (0.883) لم تصل إلى المستوى المقبول (0.90).

تعزينا لما سبق تم إجراء تعديل على النموذج بالنظر إلى مؤشرات التعديل (modification indices)، واقترح البرنامج العديد من التعديلات والتي أسهمت في زيادة ملائمة النموذج، وكان الاقتراح الذي حظي بأكبر مؤشر تعديل هو إضافة ارتباط بين متغيري الخطأ (e8)، و(e9) للمتغيرين الملاحظين (JI37)، و(JI38) في النموذج رقم (02)، (Model02)، والذي بدوره سيؤدي إلى أكبر تناقص في قيمة مربع كاي (مقدار التناقص "MI")، وبالتالي التحسن الذي سيطرأ على قراءة النتائج (Par change) وبعد إجراء التعديل وإعادة تحليل النموذج تم تحسين مؤشرات جودة المطابقة ولكن بعضها خاصة (CFI)، (RMSEA)، لم تحقّق القدر المطلوب لقبول المؤشر، تم النظر مرة أخرى في مؤشرات التعديل الجديدة، وتم الأخذ بالاقتراحات التي حظيت بأعلى مؤشر تعديل وهو إضافة ارتباط آخر بين متغيري خطأ القياس (e3)، و(e5) للمتغيرين الملاحظين (JI32)، و(JI34)، ارتباط بين متغيري خطأ القياس (e4)، و(e7) للمتغيرين الملاحظين (JI33)، و(JI36)، ارتباط بين متغيري خطأ القياس (e7)، و(e10) للمتغيرين الملاحظين (JI36)، و(JI39)، ارتباط بين متغيري خطأ القياس (e8)، و(e11) للمتغيرين الملاحظين (JI37)، و(JI40)، ارتباط بين متغيري خطأ القياس (e1)، و(e6) للمتغيرين الملاحظين (JI30)، و(JI35)، ارتباط بين متغيري خطأ القياس (e4)، و(e10) للمتغيرين الملاحظين (JI33)، و(JI39)، وارتباط أخير بين متغيري خطأ القياس (e3)، و(e6) للمتغيرين الملاحظين (JI32)، و(JI35)، والذي أسهم مع التعديلات السابقة في تحسين مؤشرات جودة المطابقة ووصولها للقدر المطلوب بالنموذج رقم (9)، (Model9)، حيث بلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية (SRMR) (0.0405)، وهي أقل من (0.08) دلالة على أن النموذج جيد، بينما بلغت قيمة مؤشر جودة المطابقة (GFI) (0.937) وهي قيمة جيدة تجاوزت درجة القطع (0.90)، أما قيمة مؤشر تاكر لويس (TLI) بلغت (0.952) وهي قيمة تجاوزت (0.95)، تدل على مطابقة ممتازة، في حين بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) (0.969)، وهي قيمة أكبر من (0.95) تعتبر قيمة ممتازة، حيث تبين أن النموذج الافتراضي يتعد عن النموذج الصفري، ويدل أن هناك ارتباطات أو علاقات بين متغيرات النموذج، ثم يليه قيمة الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA) (0.076)، وهي قيمة تقع في المجال من (0.05-0.08) وهي قيمة تدل على تطابق جيد. كما تم تعزير النتائج والتأكد من مطابقتها - انظر ملحق رقم (11) - بواسطة الإضافة (Model Fit Measures)، حسب الجدول الآتي:

الجدول رقم(92): جودة المطابقة لمقياس الاستغراق الوظيفي

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	84.688	--	--
DF	36	--	--
CMIN/DF	2.352	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.969	>0.95	Excellent
SRMR	0.0405	<0.08	Excellent
RMSEA	0.076	<0.06	Acceptable
PClose	0.021	>0.05	Acceptable
Congratulations, your model fit is acceptable.			

المصدر: Gaskin, J. & Lim, J. (2016), "Model Fit Measures", AMOS Plugin, Gaskination's StatWiki

عطفًا على ما سبق، ونظرًا لعدم اقتراح التحليل أي مسارات يمكن حذفها أو إضافتها من النموذج، وكذلك عدم اقتراحه أي تعديل على التباين، فإنه يمكننا القول أنّ النموذج حظي في شكله الجديد بعد التعديل، بمؤشرات جودة مطابقة مقبولة، وتم اعتماده كإقتراح أفضل تعديل يُحسن النموذج، وذلك بعد أن تم إضافة ثمانية تعديلات تم اقتراحها في مؤشرات التعديل.

### 3-3-2-4-2 اختبار الصدق والثبات لمقياس سلوك الاستغراق الوظيفي

سوف نتبع نفس الإجراءات المتخذة في التحليل العاملي التوكيدي لمقياسي متغيري الاستقامة التنظيمية والالتزام التنظيمي، ونسقطهما على مقياس متغير الاستغراق الوظيفي، وفقا للمراحل الآتية:  
بداية نقوم بحساب الثبات بطريقة معامل ماكدونالد أوميغا حسب الجداول والأشكال الآتية:

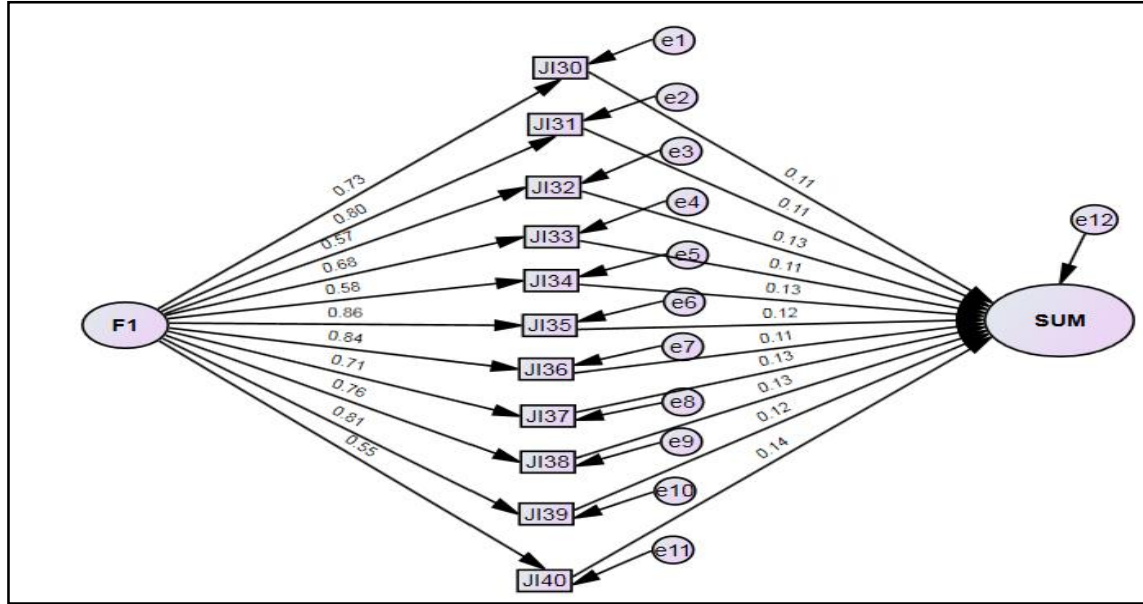
### 3-3-2-4-2-3 حساب معامل ماكدونالد أوميغا (ω) لمقياس الاستغراق الوظيفي:

الجدول رقم(93): حساب معامل ماكدونالد أوميغا (ω) لمقياس الاستغراق الوظيفي

المجموع: SUM	مربع المجموع: $SUM^2$	معامل أوميغا (ω)
0.959	$(0.959)^2$	0.919

المصدر: إعداد الطالب بناءً على مخرجات SPSS AMOS.29

من خلال هذا الجدول يتضح أن معامل أوميغا (ω) بلغ 0.919 وهو ذو أهمية. والشكل الآتي يمثل النموذج الذي تم رسمه لاستخراج النتائج السابقة:

الشكل رقم (47): معامل ماكدونالد أوميغا ( $\omega$ ) لمقياس الاستغراق الوظيفي

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS AMOS.29

نتقل الآن إلى عرض الجداول المستعملة في اختبار أدلة الصدق البنائي، وهي كالآتي:

3-3-2-2-3 حساب مؤشرات أدلة الصدق البنائي لمقياس الاستغراق الوظيفي:

هذه المؤشرات موضحة في الجداول المساعدة أدناه:

الجدول رقم (94): الارتباطات بين عوامل مقياس الاستغراق الوظيفي

الاستغراق الوظيفي	الاستغراق الوظيفي
1	الاستغراق الوظيفي

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss Amos.29 ، Microsoft office Excel 2007

الجدول رقم (95): التباين المشترك أو الارتباطات التربيعية بين عوامل مقياس الاستغراق الوظيفي

الاستغراق الوظيفي	الاستغراق الوظيفي
1	الاستغراق الوظيفي

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss Amos.29 ، Microsoft office Excel 2007

الجدول رقم (96): التباين المشترك والتباين المستخلص لمقياس الاستغراق الوظيفي

الاستغراق الوظيفي	الاستغراق الوظيفي
	الاستغراق الوظيفي

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss Amos.29 ، Microsoft office Excel 2007

الجدول رقم(97): مؤشرات أدلة الصدق البنائي لبعء الاستغراق الوظيفي

رقم الفقرة	y التشبع	y <sup>2</sup>	1-y <sup>2</sup>	CORR الارتباط بين العوامل	CR	AVE	MSV	ASV
30	0.77	0.59	0.41	0.00	0.92	0.52	0.00	0.00
31	0.78	0.61	0.39					
32	0.59	0.35	0.65					
33	0.61	0.37	0.63					
34	0.56	0.31	0.69					
35	0.91	0.83	0.17					
36	0.78	0.61	0.39					
37	0.73	0.53	0.47					
38	0.77	0.59	0.41					
39	0.77	0.59	0.41					
40	0.54	0.29	0.71					
Σy	7.81							
(Σy) <sup>2</sup>	61.00							
Σ(1-y <sup>2</sup> )	5.32							
Σy <sup>2</sup>	5.68							
n	11							

محقق

CR>0.70	الصدق التقاربي	
AVE>0.50		
CR>AVE		
AVE>MSV	AVE>ASV	الصدق التمايزي

المصدر: إعداد الطالب بناءً على مخرجات Microsoft office Excel 2007 ، Spss Amos.29

**3-3-2-4-2-3-3** اختبار أدلة الصدق التقاربي لمقياس الاستغراق الوظيفي:

يتضح من الجداول السابقة أن " أدلة الصدق التقاربي قد تحققت:

نسبة التشبع لجميع الفقرات محصورة بين (0.54 إلى 0.91) وهي جيدة ومقبولة؛

1.  $0.50 < AVE$

2.  $0.70 < CR$

3.  $AVE < CR$

**3-3-2-4-2-3-3** اختبار أدلة الصدق التمايزي لمقياس الاستغراق الوظيفي:

أما أدلة الصدق التمايزي، وبما أنّ المقياس أحادي البعد يحتوي على عامل واحد، فإنه لا توجد ارتباطات بينه وبين عوامل أخرى وبالتالي الارتباطات تكون منعدمة (0)، وبالتالي الشروط الآتية تكون محققة بديهياً:

1. نسبة الارتباط بين العوامل = (0)

2.  $ASV < AVE$

3.  $MSV < AVE$

4. مؤشرات التطابق: الأفضل للنموذج الحر.

حيث تم تقييد نموذج الاستغراق الوظيفي، بالواحد الصحيح(1) لجميع المسارات، واستخراج النتائج بواسطة برنامج أموس، فكانت النتائج غير مرضية، حيث زادت قيمة بعض المؤشرات التي من المفروض أن تنخفض (SRMR)، و(RMSEA)، كذلك انخفضت قيمة(GFI)،(CFI)،و(TLI)، وبعد الانتهاء من تقييد جميع المسارات في النموذج تمت المقارنة بين النموذج الحر والنموذج المقيد، بالتركيز على محك المعلومات لأيكيك(AIC)، حسب الجدول التالي:

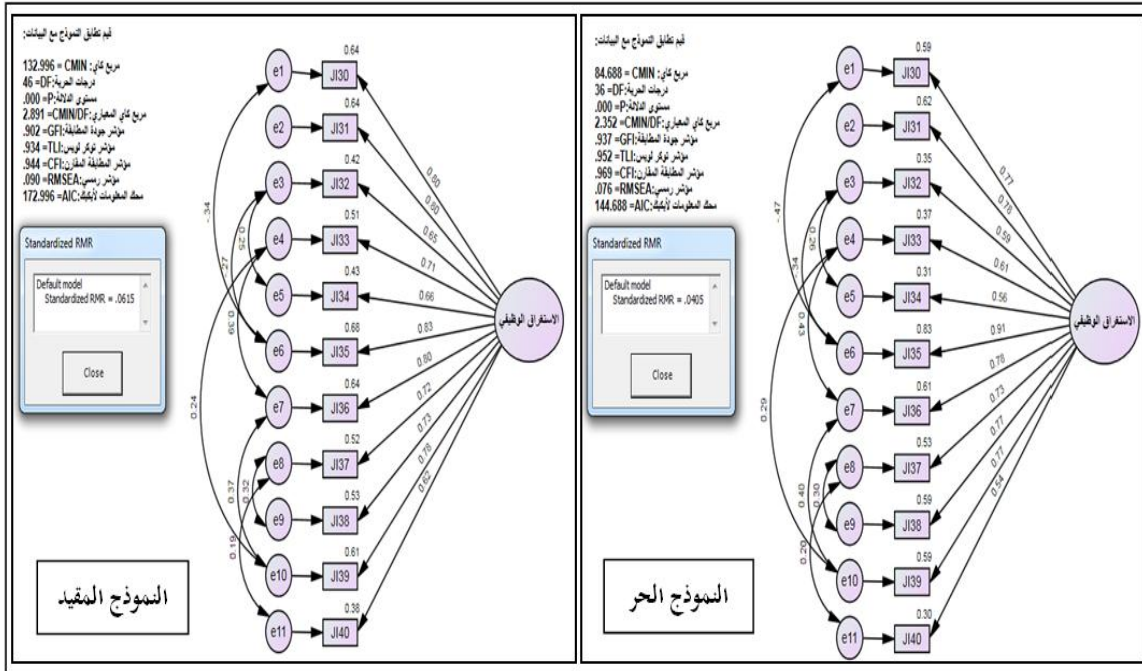
الجدول رقم(98):مقارنة مؤشرات التطابق لأدلة الصدق التمايزي لمقياس الاستغراق الوظيفي

محك المعلومات لأيكيك(AIC)		عامل الاستغراق الوظيفي
النموذج الحر	النموذج المقيد	
144.688	172.996	تقييد جميع المسارات في النموذج

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss Amos.29

يوضح الشكل أعلاه مقارنة النموذج الحر بالمقيد، حيث بلغت قيمة (AIC) للنموذج المقيد(172.996)، وهي أكبر من قيمته في النموذج الحر، إضافة إلى جودة مؤشرات التطابق للنموذج الحر، وبالتالي فالنموذج الحر أفضل، وعليه فمعيار التطابق قد تحقق، والشكل الآتي يبين المقارنة بين النموذجين:

الشكل رقم(48): مؤشرات المقارنة بين النموذج الحر والمقيد لأدلة الصدق التمايزي لمقياس الاستغراق



المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss Amos.29

5. النموذج الأحادي مقابل عدد عوامل النموذج الرئيسي:

شرطه الأفضلية للنموذج الرئيسي:

بما أنّ نموذج الاستغراق الوظيفي هو نموذج أحادي فالنموذج الرئيسي يمثل ذاته، وبالتالي يحتفظ بمؤشرات المطابقة سالفة الذكر، التي عبّرت عن جودة النموذج وعليه فإنّ معيار النموذج الأحادي مقابل عدد عوامل النموذج الرئيسي محقق.

6. خلو المقياس من ضوضاء التحمّل المزدوج: (FACTORSCORE)

بمعنى أنّ ارتباط الفقرة بعاملها، أو البعد التي تنتمي إليه، يجب أن يكون أكبر من ارتباطها بباقي العوامل الأخرى، ونظراً لوجود عامل وحيد، فالارتباط هو نفسه، وبالنظر إلى نتائج مخرجات برنامج أموس (ESTIMATES)، ثم الانتقال إلى (Factor Score Weights)، نجد أنّ هذا الشرط قد تحقق كذلك، وهذا ما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم(99): معيار التحمل المزدوج لأدلة الصدق التمايزي لمقياس الاستغراق الوظيفي

	JI30	JI31	JI32	JI33	JI34	JI35	JI36	JI37	JI38	JI39	JI40
F1	.162	.059	.069	.006	.002	.302	.041	.025	.039	.035	.015

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss Amos.29

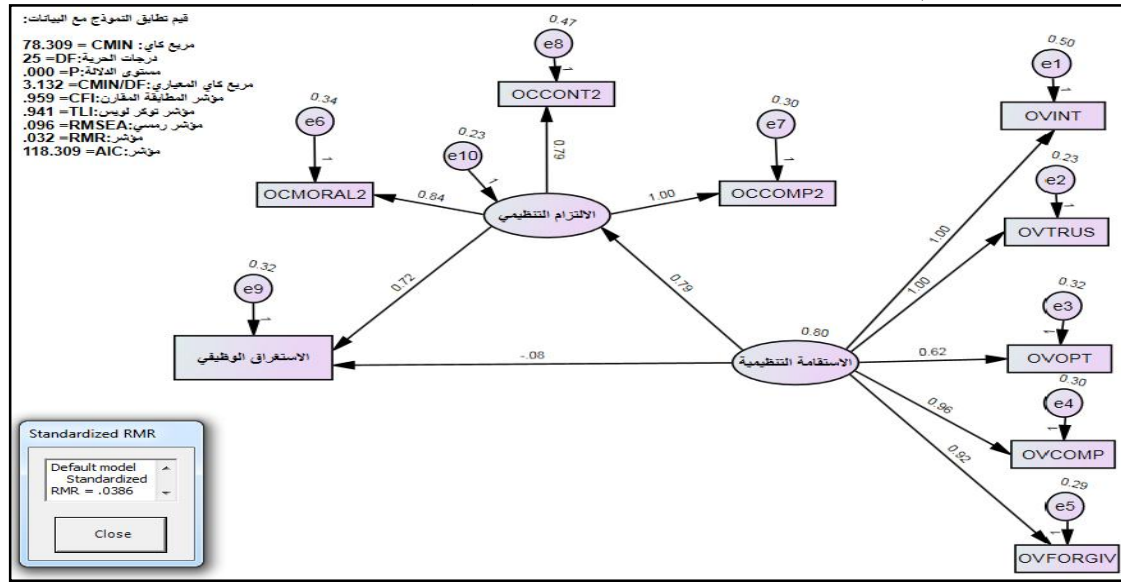
خلاصة، وعطفا على ما سبق إثر اختبار أدلة الصدق البنائي لمفهوم أو مقياس الاستغراق الوظيفي، يمكننا القول أنّه يتمتع بمستوى جيد من الثبات والصدق، عند تطبيقه على عينة الدراسة. وعليه المقياس ككل يتمتع بدرجة مقبولة من الصدق والثبات.

3-3-2-5 خامسا: نموذج أموس المتكامل لمتغيرات الدراسة:

3-3-2-5-1 نموذج تكوين مقياس كلي سليم للمفهوم:

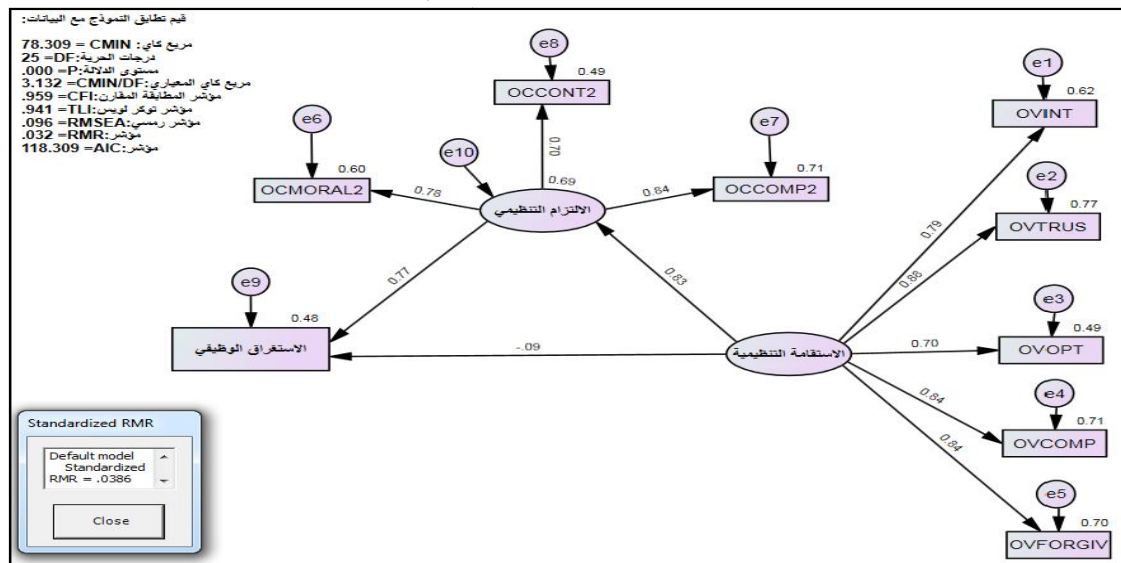
بعد التأكد من الصدق البنائي للمقياس ننتقل إلى الخطوة الآتية المتمثلة في تكوين مقياس كلي سليم للمفهوم أو البعد (مجموع الفقرات) وذلك وفقا للأشكال المبينة أدناه:

الشكل رقم (49): التقديرات اللامعيارية لنموذج تكوين مقياس كلي سليم للمفهوم أو للبعد (مجموع الفقرات)



المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss Amos.29

الشكل رقم (50): التقديرات المعيارية لنموذج تكوين مقياس كلي سليم للمفهوم أو للبعد (مجموع الفقرات)



المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss Amos.29

ننتقل بعد ذلك إلى اختبار نموذج أموس المتكامل، والذي يتم بخطوتين<sup>1</sup>، حيث تتمثل الخطوة الأولى في اختبار العلاقات بين المفاهيم ومؤشراتها المكونة لنموذج القياس ككل، ثم تليها الخطوة الثانية والأخيرة المتمثلة في بناء نموذج أموس المتكامل باتباع الخطوات الآتية:

(<sup>1</sup>) ناصر العريقي، نموذج أموس المتكامل (طرائق تحليل نموذج أموس المتكامل)، مرجع سبق ذكره، (40:08).

3-3-2-5-2 اختبار نموذج أموس المتكامل:

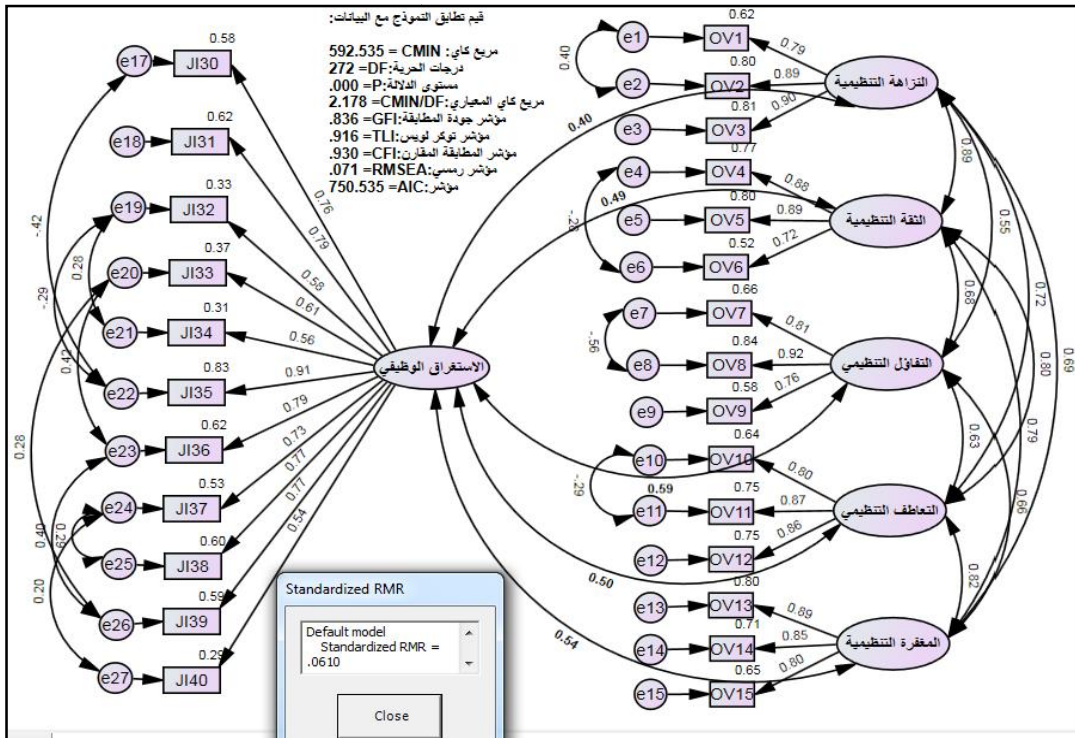
3-3-2-5-2-1 الخطوة الأولى: تحليل قبلي لنموذج أموس المتكامل

حيث تم اختبار كذلك نموذج القياس للمتغيرات المؤثرة معا، والمتغيرات المتأثرة معا، ثم اختبار العلاقات بين العوامل ومؤشراتها المستقلة والتابعة معا في آن واحد، وفقا للآتي<sup>1</sup>:

3-3-2-5-2-1-1 تحليل قبلي لنموذج أموس المتكامل لمتغيري الاستقامة والاستغراق الوظيفي:

والموضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (51): تحليل قبلي لنموذج أموس المتكامل لمتغيري الاستقامة والاستغراق الوظيفي



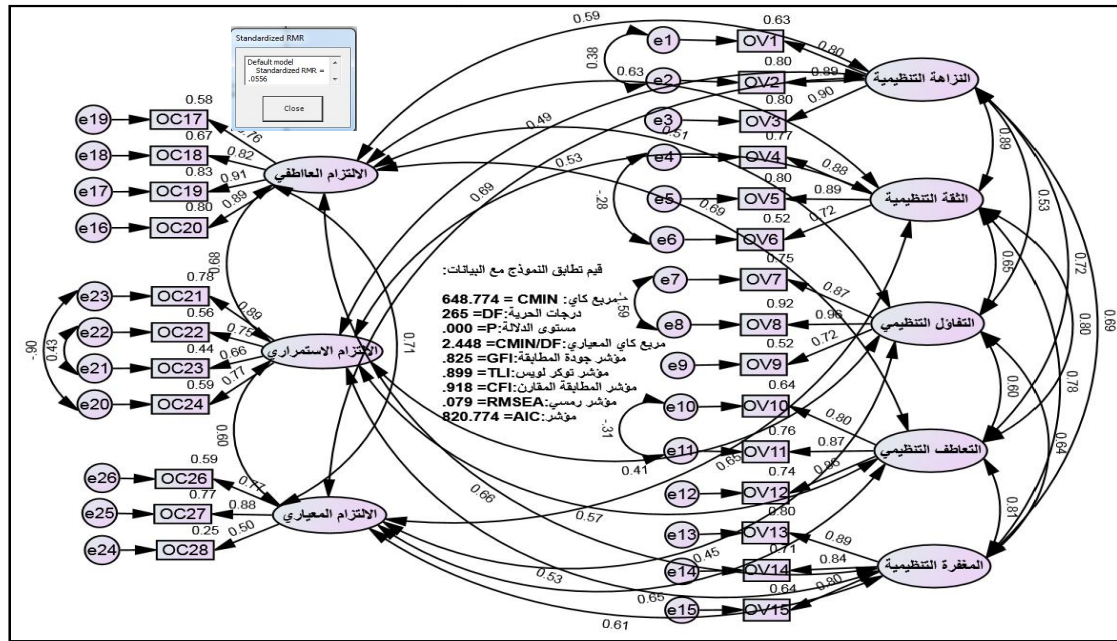
المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Sps Amos.29

3-3-2-5-2-2 تحليل قبلي لنموذج أموس المتكامل لمتغيري الاستقامة و الالتزام التنظيمي:

والموضح في الشكل الآتي:

(1) ناصر العريقي، التحليل العاملي التوكيدي، مرجع سبق ذكره، ص 27.

الشكل رقم (52): تحليل قبلي لنموذج أموس المتكامل لمتغيري الاستقامة و الالتزام التنظيمي

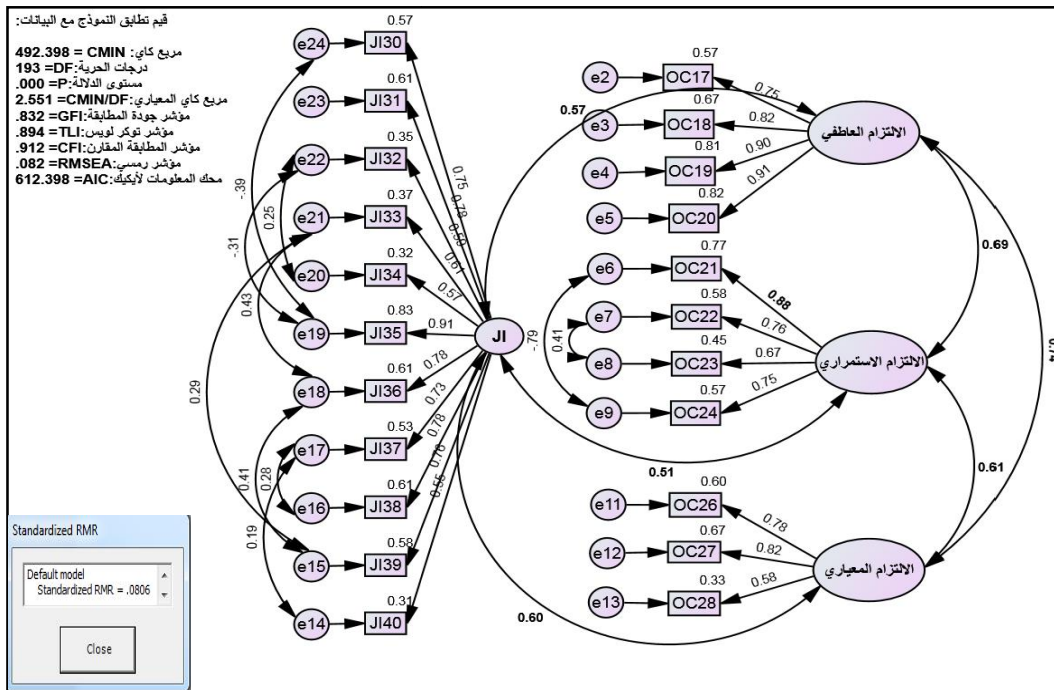


المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Sps Amos.29

3-3-2-5-2-3-3 تحليل قبلي لنموذج أموس المتكامل لمتغيري الالتزام، والاستغراق الوظيفي:

والموضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (53): تحليل قبلي لنموذج أموس المتكامل لمتغيري الالتزام، والاستغراق الوظيفي

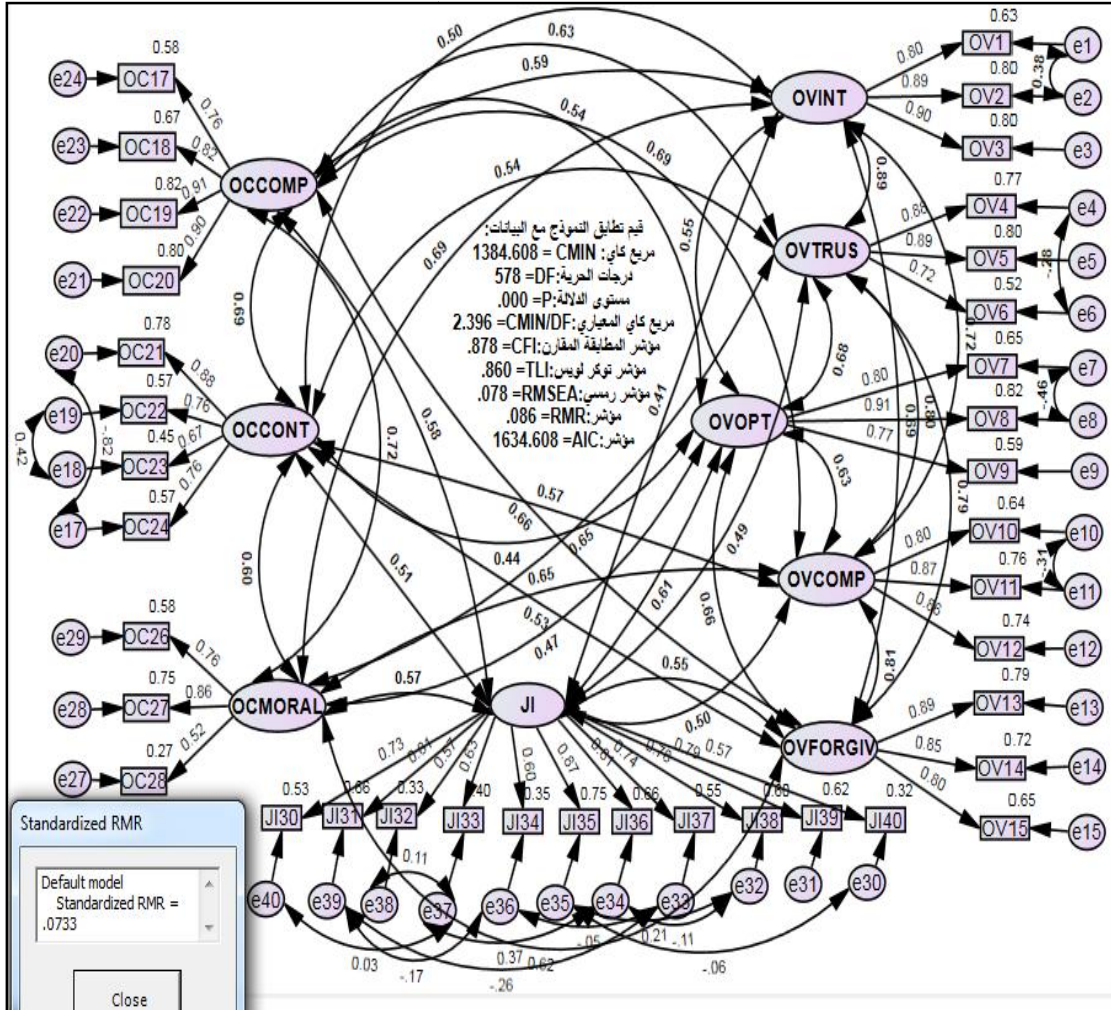


المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Sps Amos.29

3-3-2-5-2-1-4 تحليل قبلي لنموذج أموس المتكامل لمتغيرات الاستقامة، الالتزام، والاستغراق الوظيفي:

والموضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (54): تحليل قبلي لنموذج أموس المتكامل لمتغيرات الاستقامة، الالتزام، والاستغراق الوظيفي



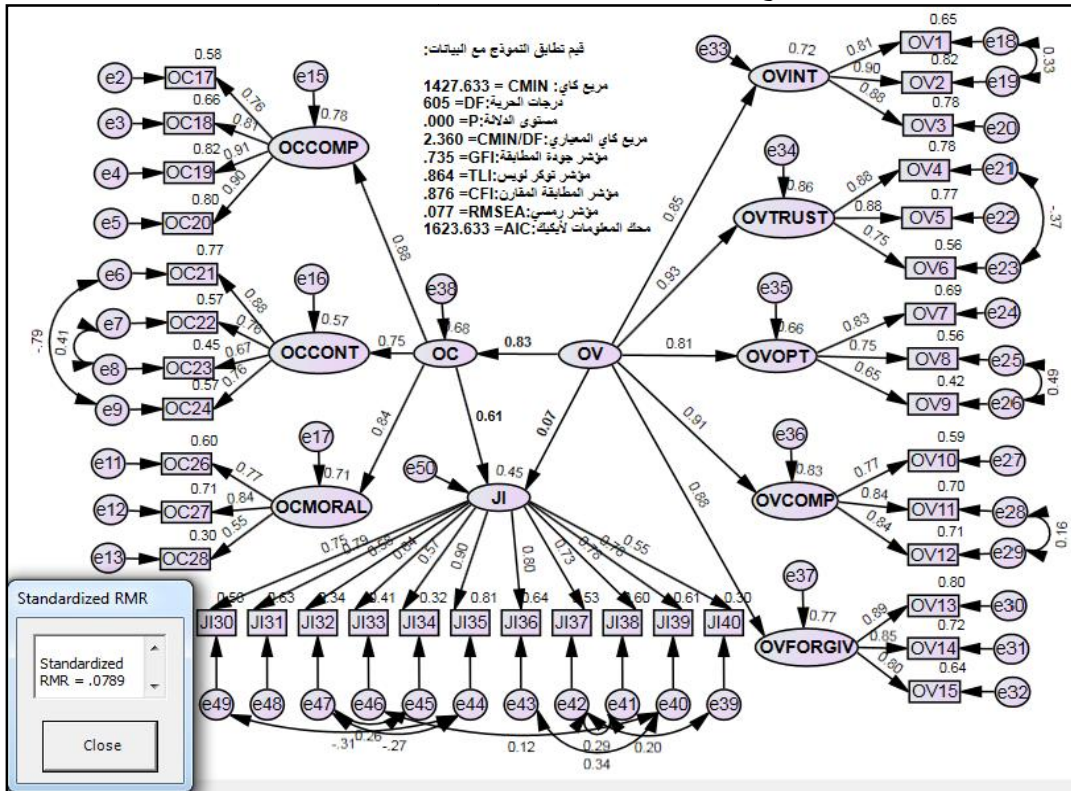
المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Sps Amos.29

3-3-2-5-2-3 الخطوة الثانية: بناء نموذج أموس المتكامل لمتغيرات الدراسة

عطفًا على ما سبق يمكن الانتقال إلى نموذج أموس المتكامل (تحليل عاملي بشكل كلي) وفقا للشكلين المبينين

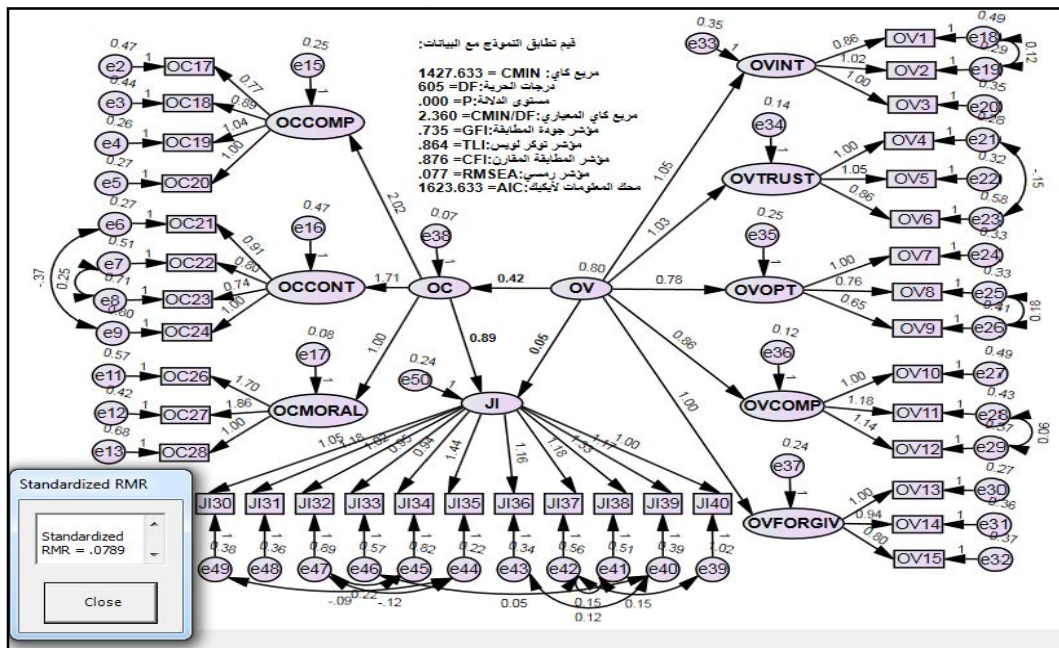
أدناه:

الشكل رقم (55): نموذج أموس المتكامل لمتغيرات الدراسة (التقديرات المعيارية)



المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss Amos.29

الشكل رقم (56): نموذج أموس المتكامل لمتغيرات الدراسة (التقديرات اللامعيارية)



المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss Amos.29

يوضح الشكل السابق نموذج أموس المتكامل حيث تم بناؤه بجمع نماذج القياس للمفاهيم مجتمعة (نموذج القياس لمفهوم الاستقامة التنظيمية بأبعاده الخمسة: الثقة بمؤشراتها الثلاثة (OV3-OV1)، النزاهة (OV6-OV4)، التفاؤل (OV7-OV9)، التعاطف (OV10-OV12)، والمغفرة التنظيمية (OV13-OV15)، نموذج القياس لمفهوم الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة: الالتزام العاطفي بمؤشراته الأربعة (OC17-OC20)، الاستمراري (OC21-OC24)، والمعباري بمؤشراته الثلاثة (OC26-OC28)، ونموذج القياس لمفهوم الاستغراق الوظيفي بمؤشراته الإحدى عشر (JI30-JI40)، ليصبح مجموع المؤشرات الكلي للمقياس الإجمالي سبعة وثلاثون (37) مؤشرا مقاسا.

وبالرجوع إلى قيم التحليل المستخرجة ببرنامج أموس، يتضح من الشكل أن النموذج يتطابق مع البيانات وفقا لمؤشرات جودة المطابقة المذكورة آنفا، والتي سيتم توضيحها كالاتي:

### 3-3-2-5-2-1 مؤشرات جودة المطابقة لنموذج أموس المتكامل

الجدول رقم (100): مؤشرات جودة المطابقة لنموذج أموس المتكامل

Results: النتائج									
Model	CMIN	DF	NC	SRMR	GFI	TLI	CFI	RMSEA	Description
FULL SEM	1427.633	605	2.360	0.078	0.735	0.864	0.876	0.077	مقبول

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS AMOS.V29

بعد معالجة النموذج السابق الموضح في الشكل رقم (56) لوحظ اتسامه ببعض المؤشرات المتعلقة بجودة المطابقة غير مقبولة، لاسيما مؤشر مربع كاي (CMIN) حيث بلغت قيمته (1427.633) بدرجة حرية (605) وقيمة احتمالية قدرت ب (0.000) وهي دالة عند مستوى معنوية (0.001) بحيث تمثل قيمة غير مقبولة لصلاحية النموذج، غير أنه لا يُعتد بها كونها تتأثر بحجم العينة كما ذكرنا سابقا، بينما قدرت قيمة مربع كاي المعباري (NC) (2.360)، وهي قيمة مقبولة محصورة بين 2، و 5 ما يدل على احتمالية تطابق النموذج الافتراضي مع البيانات المجمعة، حيث تم الاعتماد على المؤشرات المطبقة في الدراسة المعتمدة (RMSEA، SRMR، GFI، TLI، CFI)

كما بلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية (SRMR) (0.078)، وهي أقل من (0.08) دلالة على أن النموذج جيد، بينما بلغت قيمة مؤشر جودة المطابقة (GFI) (0.735) وهي قريبة من درجة القطع (0.90)، مع العلم أنه لا توجد مستويات محددة أو متفق عليها لقبول المطابقة كما تم ذكره سابقا، إذ تدل أكبر قيمة على أفضل مطابقة، أما قيمة مؤشر تاكر لويس (TLI) بلغت (0.864) وهي قيمة تدل على مطابقة معقولة، وهو مؤشر يعمل على مقارنة انعدام المطابقة للنموذج الافتراضي مع النموذج الصفري، في حين بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) (0.876)، وهي قيمة قريبة من المستوى المطلوب (0.90) وهي قيمة

مقبولة، حيث تبين أن النموذج الافتراضي يتعد عن النموذج الصفري، ويدل أن هناك ارتباطات أو علاقات بين متغيرات النموذج، ثم يليه قيمة الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA) (0.077)، وهي قيمة تقع في المجال من (0.05-0.08) وتدل على تطابق جيد، يعتبر هذا المؤشر من أهم مؤشرات جودة المطابقة، حيث يعمل على تصحيح تعقيد النموذج، ويقدر افتقار تطابق ملائمة النموذج النظري المفترض لمصفوفة الارتباطات لمجتمع الدراسة، كما يصحح رفض النموذج الذي يقوم به مربع كاي ( $CMIN/X^2$ )، كما ذكرناه سابقاً. عطفًا على ما سبق، يمكننا القول أنّ النموذج حظي، بمؤشرات جودة مطابقة مقبولة. وبما أن النموذج البنائي صالح، هنا نستطيع الانتقال إلى تحليل المسار واختبار الفرضيات، كما سنوضحه آتباعاً.

## 3-3-3 المطلب الثالث: نتائج نماذج تحليل المسار واختبار الفرضيات

## 3-3-3-1 أولاً: نتائج نماذج تحليل المسار واختبار الفرضيات المباشرة

للتذكير فإن فرضيات الدراسة كالتالي:

الفرضيات المباشرة:

الفرضية الأولى:

• **Ha1:** يوجد أثر معنوي إيجابي مباشر للاستقامة التنظيمية (النزاهة، الثقة، التفاوض، التعاطف، والمغفرة)، على الالتزام التنظيمي، لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛

الفرضية الثانية:

• **Ha2:** يوجد أثر معنوي إيجابي مباشر للالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري)، على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛

الفرضية الثالثة:

• **Ha3:** يوجد أثر معنوي إيجابي مباشر للاستقامة التنظيمية (النزاهة، الثقة، التفاوض، التعاطف، والمغفرة)، على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛

الفرضيات غير المباشرة:

الفرضية الرابعة:

• **Ha4:** يوجد أثر معنوي إيجابي للاستقامة التنظيمية في سلوكيات الاستغراق الوظيفي للعاملين من خلال الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري)، كمتغير وسيط في المؤسسة محل الدراسة؛ ثم تليهما فرضية المتغير المعدل

الفرضية الخامسة:

• **Ha5:** يوجد فروق معنوية في علاقة أثر الاستقامة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي من خلال الالتزام التنظيمي تعزى للعوامل الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مدة العمل في المنصب).

وقد تم استخدام التحليل البيزي (Amos Using SEM Bayesian)، لاختبار الفرضيات، نظراً لكون المقياس المستعمل في الدراسة يعتمد على المتغيرات الرتبوية، وبالتالي برنامج Amos يستخدم الأساليب على أساس التقدير البيزي،<sup>1</sup> وعملاً بتوصيات الباحثين<sup>2</sup>، الذين تناولوا طرق اختبار النموذج الوسيط أو الدخيل، التأثير، أو العلاقة غير المباشرة، والذي تكون نتائجه أكثر دقة سواء كان توزيع البيانات طبيعياً أم لا، كما سيتم توضيحه عبر المحطات الآتية:

<sup>(1)</sup> نيلز جيه بلنتش، سعد القحطاني، وحبيب علي اسماعيل، نمذجة المعادلات البنائية باستخدام IBM SPSS STATISTICS AND AMOS، ط2، مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، 2017، ص 179.

<sup>(2)</sup> ناصر العريقي، نموذج أموس المتكامل، ملف وسائطي، Mp4، (14:23)، تاريخ الاطلاع 2022/10/20.

## 3-3-3-1-1-3-3-3 النماذج التنبؤية باستخدام تقديرات بيز:

تعتبر طرق بيز من أهم وأكثر الطرق الإحصائية الحديثة في التقدير والاستدلال الإحصائي اليوم ولها تطبيقات واسعة في مجالات عديدة ومتنوعة، يتم توليد العينات باستخدام سلسلة ماركوف شين مونت كارلو، **Markov Chain Monte Carlo (MCMC)**، وهي نوع من الخوارزميات المستخدمة لمحاكاة توزيعات احتمالية من خلال إيجاد التوزيعات البعدية لبعض التوزيعات بناء على التوزيعات القبلية تبعا لقانون بيز الشهير<sup>1</sup> (احتمال حدوث حدث بناء على معرفة وظروف هذا الحدث في الماضي) (انظر المعادلة أدناه)، ودقة هذه العينات التي يتم توليدها تتحسن بزيادة عدد خطوات سلسلة ماركوف، كما أشادت به الباحثة أسماء الميرغني<sup>2</sup>.

$$P(A/B) = (P(B \setminus A) \cdot P(A)) / P(B)$$

حيث: P(A/B): Posterior

P(B \setminus A): Likelihood

P(A): Prior

P(B): Marginalization

فالتقدير البيزي منسوب لتوماس بيز (Thomas Bayes) (1761-1702)، أول من اقترح وجهة النظر هذه حول الاستدلال الإحصائي bayes (1763)، هو اختصاص برنامج (AMOS)، مبني على الاحتمال<sup>3</sup>

## 3-3-3-2-1-3-3-3 خطوات وشروط تحليل بيز:

سوف يتم ذكر الخطوات المتبعة في تحليل بيز، وكيفية قراءة النتائج، مع ذكر الشروط تباعا، وكيفية معرفة صحة النموذج من عدمه، الذي يتسنى من خلاله اختبار فرضيات الدراسة:

1. من خلال فتح النموذج المراد التطبيق عليه يتم الضغط على (Bayesian Estimation) لبدء توليد العينات؛

2. تبدأ عملية توليد العينات، بالنظر إلى العدد الذي يظهر بجانب الشكل الوجه الحزين بلون أحمر، والذي يبين أنّ العينات لم تتقارب بعد (Not yet converged)، لذلك نستمر في توليد العينات؛

3. أول ما يتحول شكل الوجه إلى اللون الأصفر بشكل سعيد، يدل على أن العينات متقاربة (converged)، والعدد المقابل للشكل يمثل التقارب (convergence statistic)، بمعنى هل

<sup>1</sup>John K. Kruschke, "Bayesian Estimation Supersedes the t Test, *Journal of Experimental Psychology, General*, 142, no. 2, 2013, P 576. <https://psycnet.apa.org/journals/xge/142/2/573/>

<sup>2</sup>أسماء الميرغني، تقديرات بيز في نمذجة المعادلات الهيكلية، Bayesian Estimation for SEM in AMOS, mp4 Lesson 147، ملف وسائطي، (01:12 د)، تاريخ الاطلاع 2022/12/30.

<sup>3</sup>بلنتش، القحطاني، وإسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 179.

- العينات التي تم توليدها كافية أم لا؟، ويرمز له بالرمز (CS)، ومن شروطه أن تكون أكبر قيمة ل (CS) في سلسلة ماركوف أقل من (1.002)<sup>1</sup>.
- وكذلك العدد الذي يظهر مقابل عدد العينات المتقاربة (convergence statistic) جهة اليمين، يدل على معدل القبول الذي يجب أن يكون داخل المدى المقبول من (0.2-0.5)، وبالتالي يمكن التوقف بالضغط على توقيف (pause)، وأخذ القراءات؛
4. بالنسبة لفقرات الثقة (95%) للبارا متر إذا كانت أكبر من الصفر ولا تحتوي على قيم سالبة، فيمكن القول أنه بنسبة (95%) قيمة البارا متر (علاقة أثر متغير على متغير آخر)، (estimate)، يقع ما بين فترات الثقة الأدنى والأعلى، الموافقة لمجال الثقة (95%)، وهو موجب، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية (H0) (البارا متر يساوي صفر)، وقبول الفرضية البديلة (Ha)؛
5. عرض الرسومات البيانية للبارامترات المتعلقة بالتوزيع البعدي والتي تساعد على فهم الفرضيات؛
6. الحكم على النموذج: هل هو مطابق أم لا (fit measures) من خلال مؤشر posterior predictive p-value، بحيث يجب أن تكون القيمة قريبة من (around =0.5)، للحكم على النموذج جيد وصالح، وللكشف على مدى ملائمة النموذج نقوم باختيار الأمر (fit measures) من القائمة view؛
7. للمقارنة بين النماذج ننظر إلى قيمة (DIC) في مخرجات (fit measures) وهي بمثابة محك لأيكيك للمعلومات (AIC)، ضمن مؤشرات جودة المطابقة التي تستعمل في المقارنة بين النماذج. سوف نختبر الفرضيات المباشرة وغير المباشرة وفقا للمحطات الآتية:

### 3-3-2 نتائج نماذج تحليل المسار واختبار الفرضية المباشرة الأولى:

**Ha1:** يوجد أثر معنوي إيجابي مباشر للاستقامة التنظيمية (النزاهة، الثقة، التفاؤل، التعاطف، والمغفرة)، على الالتزام التنظيمي، لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛

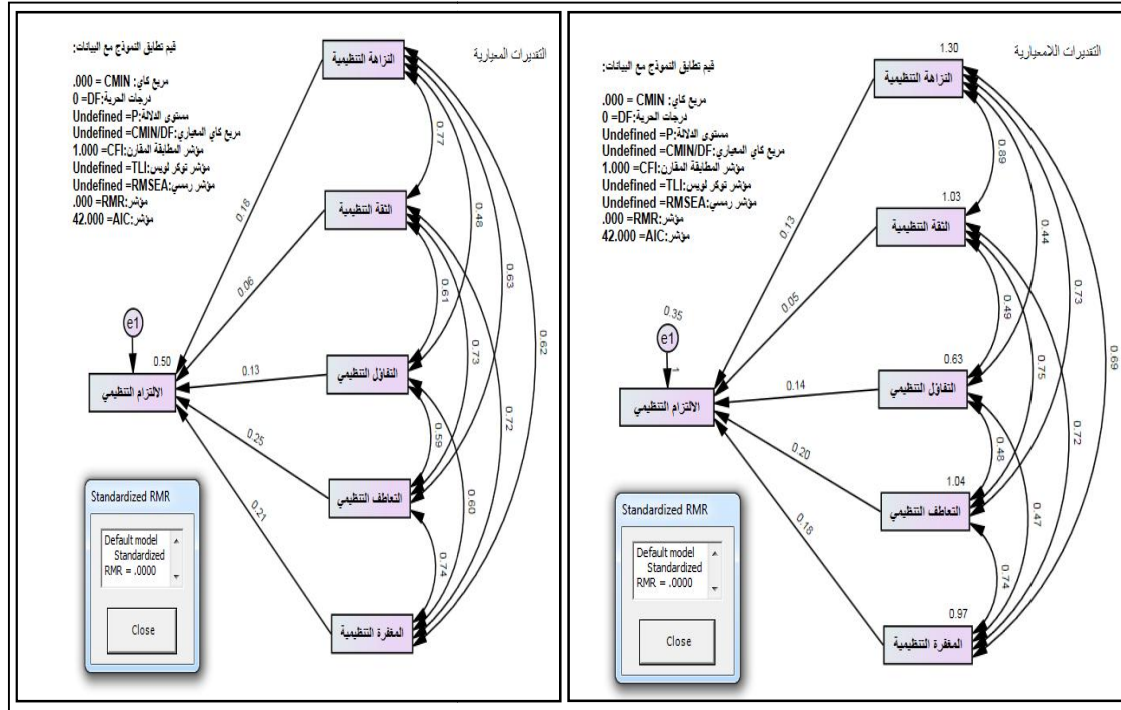
### 3-3-2-1 نموذج تحليل المسار لأثر الاستقامة التنظيمية (النزاهة، الثقة، التفاؤل، التعاطف، والمغفرة) على الالتزام التنظيمي:

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام التحليل البيزي الذي يقيس المجتمع الكلي، ولا يقيس العينة فقط وهذا جد مهم، فبناء على مخرجات Spss Amos.29، وفقا لنموذج تحليل المسار، ولقد تم اختيار تحليل المسار بدلا من النموذج الهيكلي، لأن هذا الأخير عند اختباره بواسطة التحليل البيزي لم يصل إلى الملائمة الجيدة من خلال مؤشر (posterior predictive p)، فهو لم يصل إلى القيمة المطلوبة للحكم على صلاحية النموذج

<sup>1</sup>James L Arbuckle, IBM® SPSS® Amos™29 User's Guide, Op.Cit, P 415.

وهي (around =0.5)<sup>1</sup>، والشكل الموضح أدناه يوضح تحليل المسار للعلاقة المباشرة بين أبعاد الاستقامة والالتزام:

الشكل رقم (57): نموذج تحليل المسار لأثر الاستقامة التنظيمية على الالتزام التنظيمي



المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Sps Amos.29

يتضح من الشكل السابق لنموذج تحليل المسار أنه لا توجد مشكلة التعددية الخطية بين المتغيرات الخارجية لأبعاد الاستقامة التنظيمية، حيث بلغت أدنى قيمة للارتباط (0.48)، وأعلى قيمة (0.77)، وهي لم تتجاوز درجة القطع (0.90) (Pallant, 2001)، كما أنّ أبعاد الاستقامة التنظيمية (النزاهة، الثقة، التفاؤل، التعاطف، والمغفرة)، فسرت ما قيمته (50%) من التباين الكلي للالتزام التنظيمي.

نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لأثر الاستقامة على الالتزام التنظيمي:

والجدول الآتي يبين نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لأثر الاستقامة التنظيمية بأبعادها (النزاهة، الثقة، التفاؤل، التعاطف، والمغفرة)، على الالتزام التنظيمي:

(<sup>1</sup>) أسماء الميرغني، تقديرات بيز في نمذجة المعادلات الهيكلية، مرجع سبق ذكره، Lesson 47 (05:54).

الجدول رقم(101):نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لأثر الاستقامة على الالتزام التنظيمي

Kurtosis	Skewness	95% Upper bound	95% Lower Bound	C.S.	S.D.	S.E.	Mean	Regression weights
التفرطح	الالتواء	مجال الثقة الأعلى	مجال الثقة الأدنى	محك التقارب	الانحراف المعياري	الخطأ	المتوسط	الأوزان الانحدارية
0.130	0.006	0.240	0.024	1.001	0.055	0.002	0.132	النزاهة التنظيمية --<
0.042	0.069	0.195	-0.098	1.001	0.076	0.003	0.044	الثقة التنظيمية ----<
0.052	-0.022	0.266	0.007	1.000	0.065	0.002	0.140	التفاؤل التنظيمي ----<
0.004	-0.022	0.334	0.084	1.001	0.063	0.003	0.209	التعاطف التنظيمي -<
0.032	-0.019	0.302	0.049	1.001	0.065	0.002	0.177	المغفرة التنظيمية --<
								الالتزام التنظيمي

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss Amos.29

### 3-2-3-3-3 تقييم النموذج (Evaluation of model):

يتبين من خلال الجدول رقم(101) أنّ قيمة المتوسطات بين أبعاد الاستقامة التنظيمية والالتزام التنظيمي تراوحت بين(0.044)،و(0.209)، وهي تعبر عن إسهام كل بعد من أبعاد الاستقامة التنظيمية في التنبؤ بمتغير الالتزام التنظيمي، وهي قيم موجبة، وهذا ما نلتزمه من الشكل رقم(58) لنموذج تحليل المسار لأثر الاستقامة التنظيمية على الالتزام التنظيمي(التقديرات اللامعيارية)أما قيم الأخطاء المعيارية فقد كانت صغيرة جدا وتراوحت بين (0.002)،و(0.003)،بينما تراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (0.055)،و(0.076)،أما بالنسبة لقيم الالتواء والتفرطح فقد تراوحت بين (-0.022)،و(0.069)، وبين (0.004)،و(0.130) على الترتيب، وهذه القيم الأخيرة لم تتجاوز القيمة ( $2\pm$ )،مّا يدل على اعتدالية التوزيع (الطبيعي) بين المتغيرات الخارجية والداخلية للاستقامة والالتزام التنظيمي.

### 3-2-3-3-3-4 التنبؤ البعدي والحكم على النموذج (posterior predictive p-value):

الذي يتعلق بمدى ملائمة البيانات المتولدة (الناتجة عن المحاكاة أو التوليد) من النموذج مع البيانات الملاحظة، حيث أنّ التنبؤ البعدي يجب أن تكون قيمته قريبة من ( $around = 0.5$ )،للحكم على النموذج أنه جيد وصالح، وقد تم تسجيل القيمة( $ppp=0.49$ )، وهي قيمة قريبة من المستوى المطلوب ( $ppp=0.50$ ) للتنبؤ البعدي، مّا يشير إلى أنّ النموذج المفترض مناسب وجيد (انظر الشكل أدناه):

الشكل رقم (58): نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لأثر الاستقامة على الالتزام التنظيمي

	Mean	S.E.	S.D.	C.S.	Median	95% Lower bound	95% Upper bound	Skewness	Kurtosis	Min	Max	Name
<b>Regression weights</b>												
OC2<--OVTRUS	0.044	0.003	0.076	1.001	0.042	-0.098	0.195	0.069	0.042	-0.244	0.347	
OC2<--OVOPT	0.140	0.002	0.065	1.000	0.140	0.007	0.266	-0.022	0.052	-0.084	0.374	
OC2<--OVCOMP	0.209	0.003	0.063	1.001	0.209	0.084	0.334	-0.022	0.004	-0.041	0.406	
OC2<--OVFORGIV	0.177	0.002	0.065	1.001	0.176	0.049	0.302	-0.019	0.032	-0.081	0.432	
OC2<--OVINT	0.132	0.002	0.055	1.001	0.131	0.024	0.240	0.006	0.130	-0.101	0.346	
<b>Means</b>												
OVINT	3.449	0.002	0.076	1.001	3.448	3.300	3.599	0.052	-0.001	3.187	3.722	
OVTRUS	3.412	0.002	0.066	1.001	3.412	3.278	3.541	-0.059	0.001	3.176	3.631	
OVOPT	3.898	0.002	0.053	1.001	3.899	3.793	4.001	-0.105	0.136	3.677	4.098	
OVCOMP	3.536	0.002	0.067	1.001	3.536	3.406	3.670	0.021	0.027	3.289	3.798	
OVFORGIV	3.516	0.002	0.063	1.000	3.516	3.392	3.644	0.044	0.226	3.257	3.814	
<b>Intercepts</b>												
OC2	1.077	0.007	0.193	1.001	1.077	0.692	1.450	0.000	0.069	0.360	1.948	

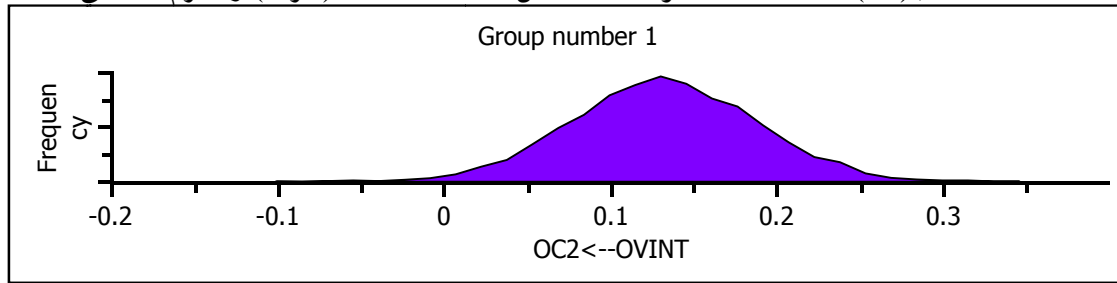
Fit Measures	
Posterior predictive p	.49
DIC	53.59
Effective number of parameter	25.74

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss Amos.29

كما تم تقييم معالم النموذج بالاعتماد على تقدير بيز (Bayesian Estimation)، باستخدام فترات الثقة المجال الأدنى والأعلى (95%)، والتي يمكن من خلالها احتمال أنّ المعلمة تقع بين قيمتين ضمن هذا المجال، بمعنى توجد فرصة (95%) لوجود المعلمة (البرامتر) ذات الأهمية بين الحد الأدنى والحد الأعلى لهذه الفترة، وهو ما توضحه الأشكال أدناه، والتي سيتم شرحها اتباعاً:

3-3-2-4-1 الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الاستقامة التنظيمية (النزاهة)، والالتزام التنظيمي:

الشكل رقم (59): الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الاستقامة التنظيمية (النزاهة)، والالتزام التنظيمي



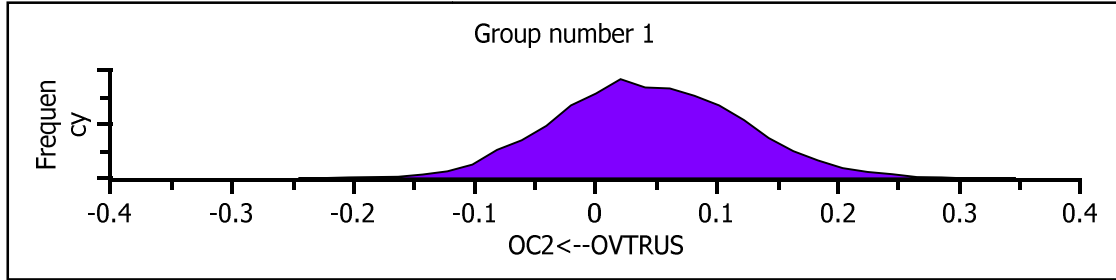
المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss Amos.29

عطفاً على الشكل أعلاه، والذي يمثل متوسط التوزيع البعدي كتقدير للمعلمة، وهو شكل من أشكال اختبار الفرضية الصفرية (البرامتر Estimate) يساوي الصفر (0) لأثر متغير على متغير آخر، لفترات الثقة. يمكن القول أنه بنسبة (95%)، فإنّ قيمة البرامتر لأثر متغير النزاهة التنظيمية (13.2% للمتوسط) تقع بين (2.4%)، و (24%)، يعني موجبة وأكبر من الصفر، كما أنّ القيمة صفر (0) تقع خارج فترات الثقة، كذلك كل التقاربات (CS) أقل من محك التقارب (1.002)، مما يتحتّم أخذ قرار رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية

البديلة، أي أنه يوجد أثر معنوي إيجابي مباشر لبعء النزاهة التنظيمية، على الالتزام التنظيمي، لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛

3-3-2-4-2 الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الاستقامة التنظيمية(الثقة)، والالتزام التنظيمي:

والشكل الآتي يمثل الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الاستقامة التنظيمية(الثقة التنظيمية)، والالتزام التنظيمي: الشكل رقم (60):الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الاستقامة التنظيمية(الثقة)، والالتزام التنظيمي

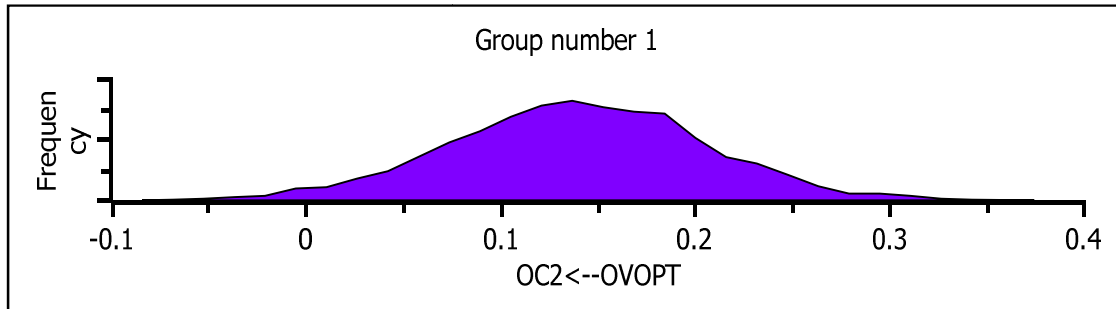


المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss Amos.29

عطفًا على الشكل أعلاه، والذي يمثل متوسط التوزيع البعدي كتقدير للمعلمة، وهو شكل من أشكال اختبار الفرضية الصفرية (البرامتر Estimate) يساوي الصفر (0) لأثر متغير على متغير آخر، لفترات الثقة. يمكن القول أنه بنسبة (95%) فإن قيمة البرامتر لأثر متغير الثقة التنظيمية (4.4% لمتوسط) تقع بين (-9.8%)، و(19.5%)، غير أن القيمة صفر (0) تقع داخل فترات الثقة، كذلك كل التقاربات (CS) أقل من محك التقارب (1.002)، مما يتحتم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، أي أنه لا يوجد أثر معنوي إيجابي مباشر لبعء الثقة التنظيمية، على الالتزام التنظيمي، لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛

3-3-2-3-3 الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الاستقامة التنظيمية(التفاؤل)، والالتزام التنظيمي:

والشكل الآتي يمثل الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الاستقامة التنظيمية(التفاؤل التنظيمي)، والالتزام التنظيمي: الشكل رقم (61):الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الاستقامة التنظيمية(التفاؤل)، والالتزام التنظيمي



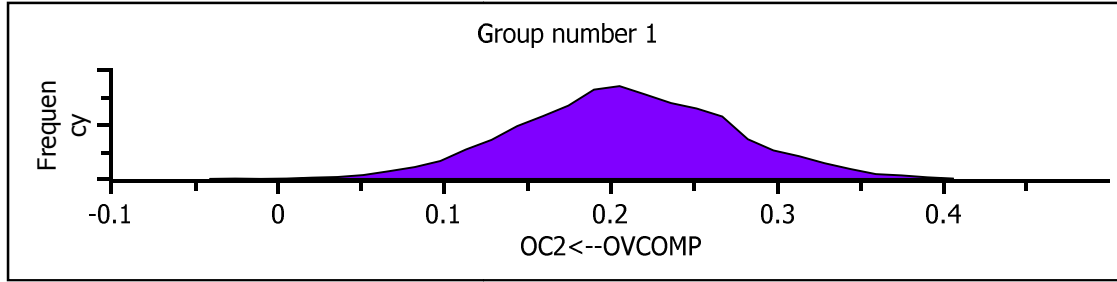
المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss Amos.29

عطفا على الشكل أعلاه، والذي يمثل متوسط التوزيع البعدي كتقدير للمعلمة، وهو شكل من أشكال اختبار الفرضية الصفرية (البرامتر Estimate) يساوي الصفر (0) لأثر متغير على متغير آخر، لفترات الثقة. يمكن القول أنه بنسبة (95%) فإن قيمة البرامتر لأثر متغير التفاؤل التنظيمي (14% للمتوسط) تقع بين (0.7%)، و(26.6%)، وبما أنّ القيمة صفر (0)، تقع خارج فترات الثقة، كذلك كل التقاربات (CS) أقل من محك التقارب (1.002)، ممّا يتحتمّ رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أنّه يوجد أثر معنوي إيجابي مباشر لبعده التفاؤل التنظيمي، على الالتزام التنظيمي، لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛

3-3-2-4 الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الاستقامة التنظيمية (التعاطف)، والالتزام التنظيمي:

والشكل الآتي يمثل الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الاستقامة التنظيمية (التعاطف التنظيمي)، والالتزام التنظيمي:

الشكل رقم (62): الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الاستقامة التنظيمية (التعاطف)، والالتزام التنظيمي



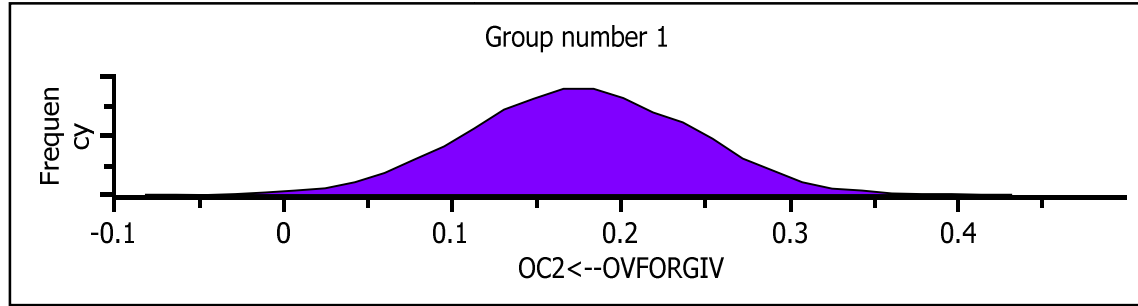
المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss Amos.29

عطفا على الشكل أعلاه، والذي يمثل متوسط التوزيع البعدي كتقدير للمعلمة، وهو شكل من أشكال اختبار الفرضية الصفرية (البرامتر Estimate) يساوي الصفر (0) لأثر متغير على متغير آخر، لفترات الثقة. يمكن القول أنه بنسبة (95%) فإنّ قيمة البرامتر لأثر متغير التعاطف التنظيمي (20.9% للمتوسط) تقع بين (8.4%)، و(33.4%)، وبما أنّ القيمة صفر (0)، تقع خارج فترات الثقة، كذلك كل التقاربات (CS) أقل من محك التقارب (1.002)، ممّا يتحتمّ رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أنّه يوجد أثر معنوي إيجابي مباشر لبعده التعاطف التنظيمي، على الالتزام التنظيمي، لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛

3-3-2-5 الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الاستقامة التنظيمية (المغفرة التنظيمية)، والالتزام التنظيمي:

والشكل الآتي يمثل الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الاستقامة التنظيمية (المغفرة التنظيمية)، والالتزام التنظيمي:

الشكل رقم (63): الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الاستقامة التنظيمية (المغفرة التنظيمية)، والالتزام التنظيمي



المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss Amos.29

عطفا على الشكل أعلاه، والذي يمثل متوسط التوزيع البعدي كتقدير للمعلمة، وهو شكل من أشكال اختبار الفرضية الصفرية التي تنص على أن (البرامتر (Estimate) يساوي الصفر (0) لأثر متغير على متغير آخر)، لفترات الثقة.

يمكن القول أنه بنسبة (95%) فإن قيمة البرامتر لأثر متغير المغفرة التنظيمية (17.7% للمتوسط) تقع بين (4.9%)، و(30.2%)، وبما أن القيمة صفر (0)، تقع خارج فترات الثقة، كذلك كل التقاربات (CS) أقل من محك التقارب (1.002)، مما يتحتم اتخاذ قرار رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر معنوي إيجابي مباشر لبعده المغفرة التنظيمية، على الالتزام التنظيمي، لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛

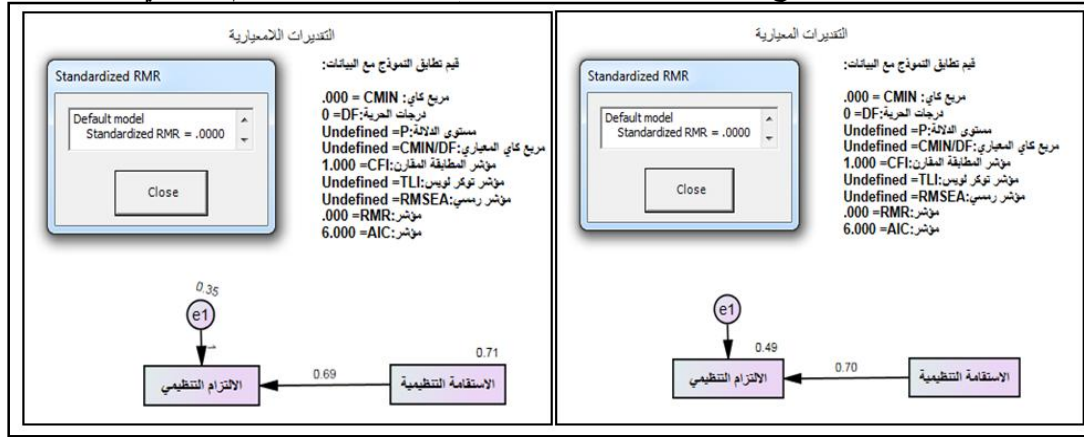
وفي الأخير يمكن تمثيل النموذج بالمعادلة الآتية:

$$\text{الالتزام التنظيمي} = B_0 + (0.13) * \text{النزاهة التنظيمية} + (0.05) * \text{الثقة التنظيمية} + (0.14) * \text{التفاؤل التنظيمي} + (0.20) * \text{التعاطف التنظيمي} + (0.18) * \text{المغفرة التنظيمية} + 0.35 \text{ (انظر الشكل أعلاه).}$$

وبنفس المنهجية تم التأكد من اختبار الفرضية الأولى بالاستعانة بمخرجات برنامج (Spss Amos) وفقا للأشكال المبينة أدناه، والتي تمثل تحليل المسار، صلاحية النموذج (أثر الاستقامة ككل على الالتزام)، والكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين المتغيرين المذكورين بالترتيب.

3-3-3-2-5 نموذج تحليل المسار لأثر الاستقامة التنظيمية ككل على الالتزام التنظيمي:

الشكل رقم (64): نموذج تحليل المسار لأثر الاستقامة التنظيمية ككل على الالتزام التنظيمي

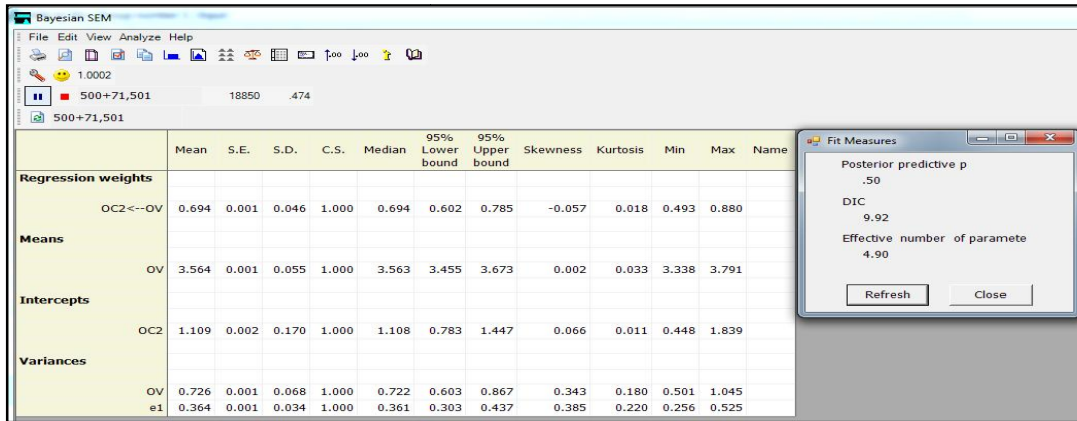


المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss Amos.29

3-3-3-2-5-1 نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لأثر الاستقامة ككل على الالتزام:

الشكل رقم (65): نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لأثر الاستقامة على الالتزام

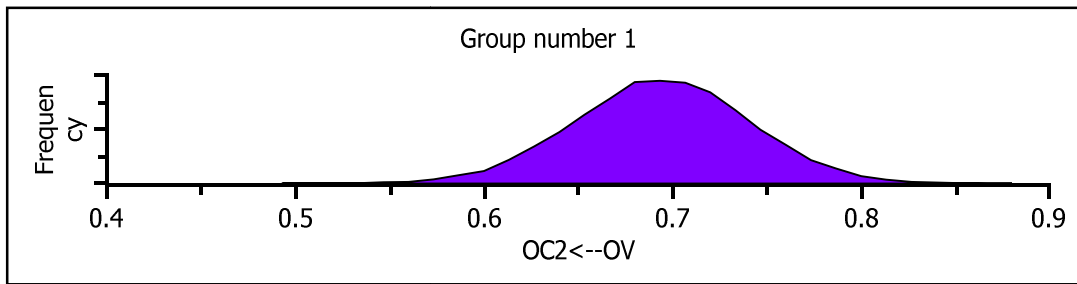
التنظيمي



المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss Amos.29

3-3-3-2-5-2 الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الاستقامة التنظيمية ككل، والالتزام التنظيمي

الشكل رقم (66): الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الاستقامة التنظيمية، والالتزام التنظيمي



المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss Amos.29

### 3-3-3-3-3 نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لأثر الاستقامة ككل على الالتزام التنظيمي:

حيث يمكن تلخيص نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لأثر الاستقامة التنظيمية ككل على الالتزام التنظيمي وفقاً للجدول أدناه:

الجدول رقم (102): نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لأثر الاستقامة ككل على الالتزام التنظيمي

Kurtosis	Skewness	95% Upper bound	95% Lower Bound	C.S.	S.D.	S.E.	Mean	Regression weights
التفرطح	الالتواء	مجال الثقة الأعلى	مجال الثقة الأدنى	محك التقارب	الانحراف المعياري	الخطأ	المتوسط	الأوزان الانحدارية
0.018	0.057-	0.785	0.602	1.000	0.046	0.001	0.694	الاستقامة التنظيمية - --الالتزام التنظيمي

المصدر: إعداد الطالب بناءً على مخرجات Spss Amos.29

يتضح من الأشكال الثلاثة السابقة والجدول رقم (102)، أن كل الشروط المتعلقة بالتحليل البيزي متوفرة، فقد تم تسجيل القيمة ( $ppp=0.50$ ) للتنبؤ البعدي مما يشير إلى أن النموذج المفترض مناسب وجيد، كما يلاحظ أن نسبة (95%) فإن قيمة البرامتر لأثر متغير الاستقامة التنظيمية (69.4% للمتوسط) تقع بين (60.2%)، و(78.5%)، وبما أن القيمة صفر (0)، تقع خارج فترات الثقة كما يوضحه الرسم البياني، كذلك التقارب (CS) أقل من محك التقارب (1.002)، ومعدل القبول (0.47) الذي يجب أن يكون داخل المدى المقبول من (0.2-0.5) وهو كذلك، مما يتم اتخاذ قرار رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر معنوي إيجابي مباشر للاستقامة التنظيمية، على الالتزام التنظيمي، لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛

والتي يمكن تمثيلها بالمعادلة الآتية: الالتزام التنظيمي =  $B_0 + (0.69) * (\text{الاستقامة التنظيمية}) + 0.35$

نتقل بعدها إلى اختبار الفرضية الثانية والمبينة أدناه:

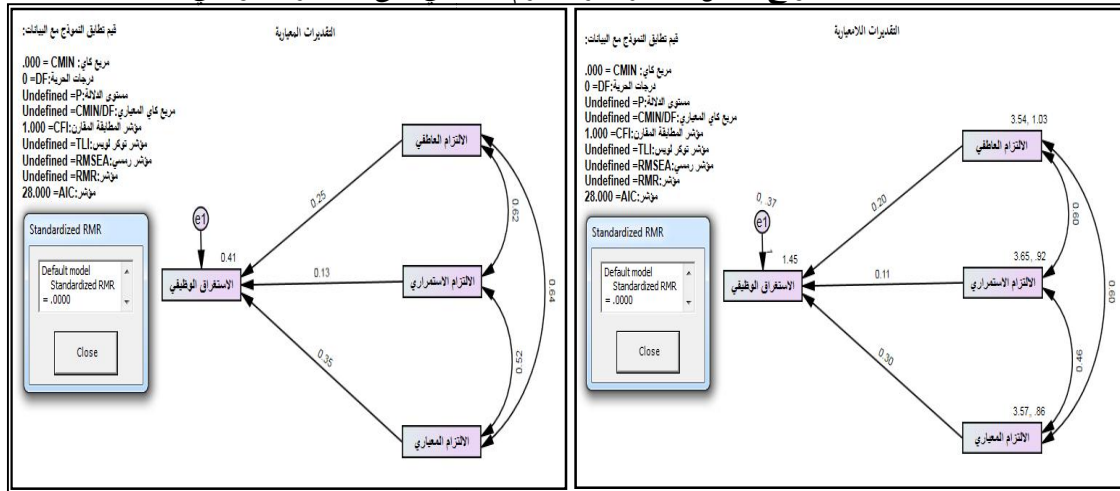
### 3-3-3-3 نتائج نماذج تحليل المسار واختبار الفرضية المباشرة الثانية: الفرضية الثانية:

• **Ha2:** يوجد أثر معنوي إيجابي مباشر للالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري)، على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛

### 3-3-3-3-1 نموذج تحليل المسار لأثر الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري) على الاستغراق الوظيفي

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام التحليل البيزي، بناء على مخرجات Spss Amos.29 وفقاً لنموذج تحليل المسار، والشكل الموضح أدناه يوضح تحليل المسار للعلاقة المباشرة بين أبعاد الالتزام التنظيمي والاستغراق الوظيفي:

الشكل رقم (67): نموذج تحليل المسار لأثر الالتزام التنظيمي على الاستغراق الوظيفي



المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss Amos.29

يتضح من الشكل السابق لنموذج تحليل المسار أنه لا توجد مشكلة التعددية الخطية بين المتغيرات الخارجية لأبعاد الالتزام التنظيمي، حيث بلغت أدنى قيمة للارتباط (0.52)، وأعلى قيمة (0.64)، وهي لم تتجاوز درجة القطع (0.90)، كما أنّ أبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري)، فسرت ما قيمته (41%) من التباين الكلي للاستغراق الوظيفي.

### 3-3-3-3 نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لأثر الالتزام على الاستغراق الوظيفي

والجدول الآتي يبين نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لأثر الالتزام التنظيمي بأبعاده، على الاستغراق الوظيفي:

الجدول رقم (103): نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لأثر الالتزام على الاستغراق الوظيفي

Kurtosis	Skewness	95% Upper bound	95% Lower Bound	C.S.	S.D.	S.E.	Mean	Regression weights
النفطح	الالتواء	مجال الثقة الأعلى	مجال الثقة الأدنى	محك التقارب	الانحراف المعياري	الخطأ	المتوسط	الأوزان الانحدارية
-0.192	-0.017	0.317	0.086	1.001	0.059	0.002	0.203	الالتزام العاطفي <--- الاستغراق الوظيفي
-0.187	0.052	0.216	0.001	1.001	0.055	0.002	0.107	الالتزام الاستمراري <-- الاستغراق الوظيفي
0.054	0.044	0.412	0.187	1.000	0.058	0.001	0.300	الالتزام المعياري <--- الاستغراق الوظيفي

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss Amos.29

### 3-3-3-3-3 تقييم النموذج (Evaluation of model):

يتبين من خلال الجدول رقم (103) أن قيمة المتوسطات بين أبعاد الالتزام التنظيمي والاستغراق الوظيفي تراوحت بين (0.107)، و(0.300)، وهي تعبر عن إسهام كل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي في التنبؤ بمتغير الاستغراق الوظيفي، وهي قيم موجبة، وهذا ما نلتمسه من الشكل رقم (68) لنموذج تحليل المسار لأثر الالتزام التنظيمي على الاستغراق الوظيفي (التقديرات اللامعيارية) أما قيم الأخطاء المعيارية فقد كانت صغيرة جدا وتراوحت بين (0.001)، و(0.002)، بينما تراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (0.055)، و(0.059)، أما بالنسبة لقيم الالتواء والتفرطح فقد تراوحت بين (-0.017)، و(0.052)، وبين (-0.192)، و(0.054) على الترتيب، وهذه القيم الأخيرة لم تتجاوز القيمة ( $2 \pm$ )، مما يدل على اعتدالية التوزيع (الطبيعي) بين المتغيرات الخارجية والداخلية للالتزام التنظيمي والاستغراق الوظيفي.

### 3-3-3-3-4 التنبؤ البعدي والحكم على النموذج (posterior predictive p-value):

الذي يتعلق بمدى ملائمة البيانات المتولدة (الناجئة عن المحاكاة أو التوليد) من النموذج مع البيانات الملاحظة، حيث أن التنبؤ البعدي يجب أن تكون قيمته قريبة من (around = 0.5)، للحكم على النموذج أنه جيد وصالح، وقد تم تسجيل القيمة (ppp=0.50)، وهي قيمة حققت المستوى المطلوب (ppp=0.50) للتنبؤ البعدي مما يشير إلى أنّ النموذج المفترض مناسب وجيد (انظر الشكل أدناه):

الشكل رقم (68): نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لأثر الالتزام التنظيمي على الاستغراق الوظيفي

	Mean	S.E.	S.D.	C.S.	Median	95% Lower bound	95% Upper bound	Skewness	Kurtosis	Min	Max	Name
<b>Regression weights</b>												
JI<--OCCOMP2	0.203	0.002	0.059	1.001	0.202	0.086	0.317	-0.017	-0.192	0.006	0.415	
JI<--OCCONT2	0.107	0.002	0.055	1.001	0.105	0.001	0.216	0.052	-0.187	-0.071	0.292	
JI<--OCMORAL2	0.300	0.001	0.058	1.000	0.300	0.187	0.412	0.044	0.054	0.102	0.521	
<b>Means</b>												
OCCOMP2	3.539	0.002	0.066	1.000	3.539	3.407	3.670	-0.027	0.088	3.268	3.792	
OCCONT2	3.648	0.003	0.061	1.001	3.651	3.525	3.764	-0.102	0.021	3.389	3.881	
OCMORAL2	3.564	0.003	0.061	1.001	3.565	3.441	3.678	-0.138	-0.008	3.333	3.817	
<b>Intercepts</b>												
JI	1.432	0.007	0.185	1.001	1.437	1.055	1.780	-0.160	-0.051	0.762	2.024	
<b>Covariances</b>												
OCCOMP2<-->OCCONT2	0.627	0.003	0.076	1.001	0.625	0.484	0.780	0.184	-0.016	0.382	0.942	
OCCOMP2<-->OCMORAL2	0.625	0.002	0.078	1.001	0.623	0.478	0.787	0.190	-0.034	0.403	0.945	
OCCONT2<-->OCMORAL2	0.479	0.002	0.068	1.000	0.477	0.356	0.620	0.222	-0.041	0.268	0.740	

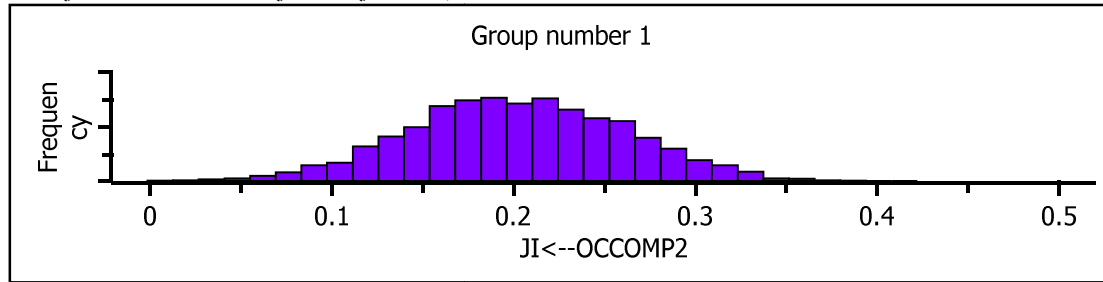
Fit Measures	
Posterior predictive p	.50
DIC	27.68
Effective number of paramete	13.48
Refresh Close	

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss Amos.29

كما تم تقييم معالم النموذج بالاعتماد على تقدير بيز (Bayesian Estimation)، باستخدام فترات الثقة المجال الأدنى والأعلى (95%)، والتي يمكن من خلالها احتمال أنّ المعلمة تقع بين قيمتين ضمن هذا المجال، بمعنى توجد فرصة (95%) لوجود المعلمة (البرامتر) ذات الأهمية بين الحد الأدنى والحد الأعلى لهذه الفترة، وهو ما توضحه الأشكال أدناه، والتي سيتم شرحها اتباعاً:

1-4-3-3-3-3 الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الالتزام التنظيمي (العاطفي)، والاستغراق الوظيفي

الشكل رقم (69): الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الالتزام التنظيمي (العاطفي)، والاستغراق الوظيفي



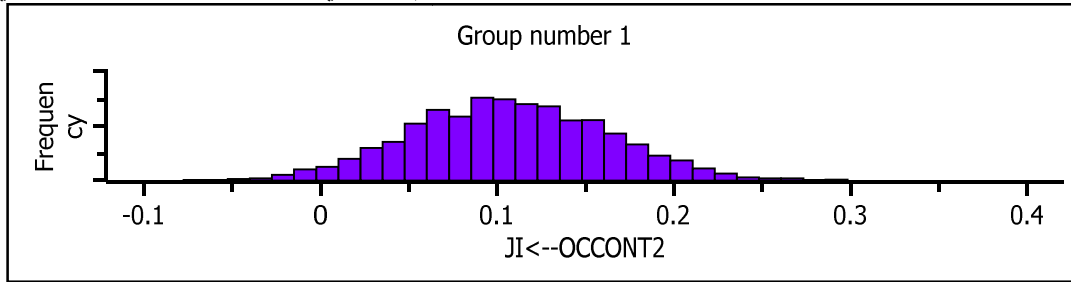
المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss Amos.29

عطفاً على الشكل أعلاه، والذي يمثل متوسط التوزيع البعدي كتقدير للمعلمة، وهو شكل من أشكال اختبار الفرضية الصفرية (Estimate) يساوي الصفر (0) لأثر متغير على متغير آخر، لفترات الثقة. يمكن القول أنه بنسبة (95%) فإنّ قيمة البرامتر لأثر متغير الالتزام العاطفي (20.3% للمتوسط) تقع بين (8.6%)، و(31.7%)، يعني موجبة وأكبر من الصفر، كما أنّ القيمة صفر (0) تقع خارج فترات الثقة، كذلك كل التقاربات (CS) أقل من محك التقارب (1.002)، ممّا يتحتّم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية

البديلة، أي أنه يوجد أثر معنوي إيجابي مباشر لبعده الالتزام العاطفي، على الاستغراق الوظيفي، لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛

### 3-3-3-3-2 الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الالتزام التنظيمي (الاستمراري)، والاستغراق الوظيفي

والشكل الآتي يمثل الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الالتزام التنظيمي (الاستمراري)، والاستغراق الوظيفي: الشكل رقم (70): الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الالتزام التنظيمي (الاستمراري)، والاستغراق الوظيفي

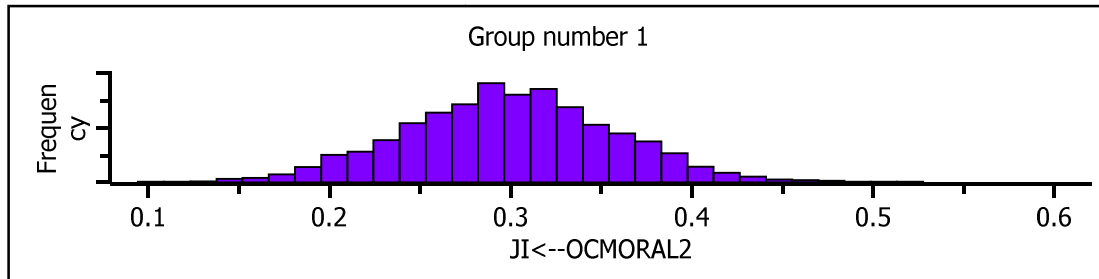


المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss Amos.29

عطفًا على الشكل أعلاه، والذي يمثل متوسط التوزيع البعدي كتقدير للمعلمة، وهو شكل من أشكال اختبار الفرضية الصفرية (البرامتر (Estimate) يساوي الصفر (0) لأثر متغير على متغير آخر)، لفترات الثقة. يمكن القول أنه بنسبة (95%) فإن قيمة البرامتر لأثر متغير الالتزام الاستمراري (10.7% لمتوسط) تقع بين (0.1%)، و(21.6%)، كما أنّ القيمة صفر (0) تقع خارج فترات الثقة، كذلك كل التقاربات (CS) أقل من محك التقارب (1.002)، مما يتم اتخاذ قرار رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر معنوي إيجابي مباشر لبعده الالتزام الاستمراري، على الاستغراق الوظيفي، لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛

### 3-3-3-3-3 الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الالتزام التنظيمي (المعياري)، والاستغراق الوظيفي

والشكل الآتي يمثل الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الالتزام التنظيمي (المعياري)، والاستغراق الوظيفي: الشكل رقم (71): الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الالتزام التنظيمي (المعياري)، والاستغراق الوظيفي



المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss Amos.29

عطفًا على الشكل أعلاه، والذي يمثل متوسط التوزيع البعدي كتقدير للمعلمة، وهو شكل من أشكال اختبار الفرضية الصفرية (البرامتر (Estimate) يساوي الصفر (0) لأثر متغير على متغير آخر)، لفترات الثقة.

يمكن القول أنه بنسبة (95%) فإن قيمة البرامتر لأثر متغير الالتزام المعياري (30% للمتوسط) تقع بين (18.7%)، و(41.2%)، وبما أن القيمة صفر(0)، تقع خارج فترات الثقة، كذلك كل التقاربات (CS) أقل من محك التقارب (1.002)، مما يتم اتخاذ قرار رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر معنوي إيجابي مباشر لبعد الالتزام المعياري، على الاستغراق الوظيفي، لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛

وفي الأخير يمكن تمثيل النموذج بالمعادلة الآتية:

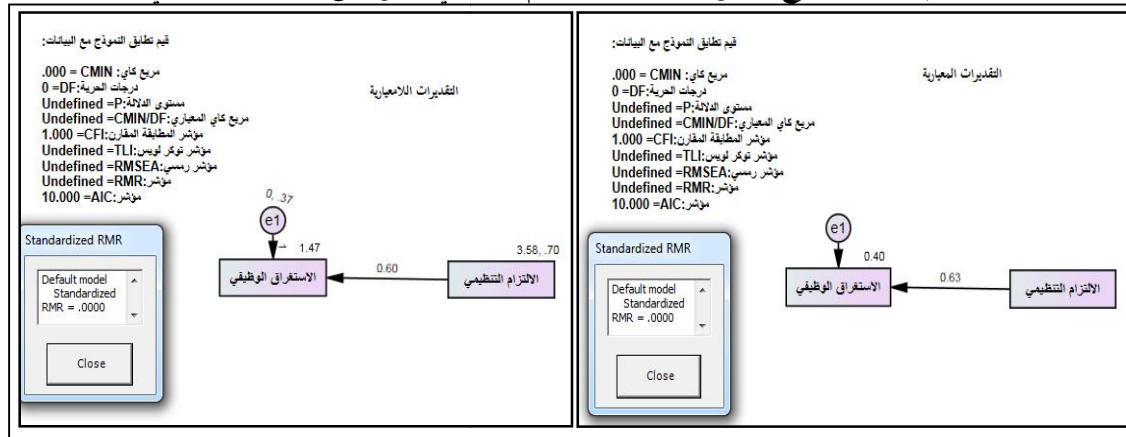
$$\text{الاستغراق الوظيفي} = B_0 + (0.20) * \text{الالتزام العاطفي} + (0.11) * \text{الالتزام الاستمراري} + (0.30) * \text{الالتزام المعياري} + 0.37$$

(انظر الشكل أعلاه).

وبنفس المنهجية تم التأكد من اختبار الفرضية الثانية بالاستعانة بمخرجات البرنامج (Spss Amos) وفقا للأشكال المبينة أدناه، والتي تمثل تحليل المسار، صلاحية النموذج (أثر الالتزام التنظيمي ككل على الاستغراق)، والكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين المتغيرين المذكورين بالترتيب:

### 3-3-3-5 نموذج تحليل المسار لأثر الالتزام التنظيمي ككل على الاستغراق الوظيفي

الشكل رقم (72): نموذج تحليل المسار لأثر الالتزام التنظيمي ككل على الاستغراق الوظيفي



المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss Amos.29

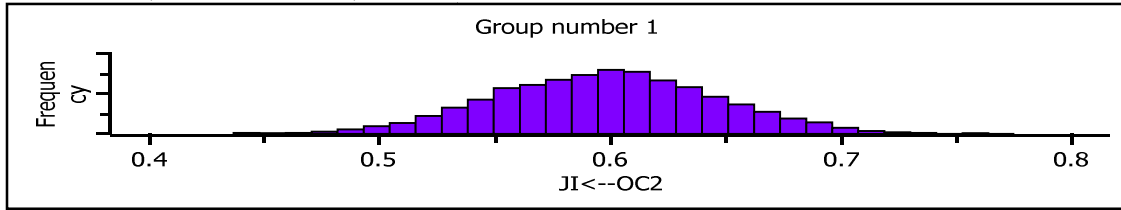
3-3-3-3-1 نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لأثر الالتزام التنظيمي على الاستغراق

الشكل رقم (73): نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لأثر الالتزام التنظيمي على الاستغراق الوظيفي

	Mean	S.E.	S.D.	C.S.	Median	95% Lower bound	95% Upper bound	Skewness	Kurtosis	Min	Max	Name
<b>Regression weights</b>												
JI<--OC2	0.598	0.002	0.048	1.001	0.598	0.505	0.691	0.010	-0.110	0.443	0.770	
<b>Means</b>												
OC2	3.580	0.002	0.057	1.001	3.580	3.466	3.694	-0.037	0.151	3.352	3.789	
<b>Intercepts</b>												
JI	1.467	0.007	0.176	1.001	1.467	1.123	1.806	0.005	-0.126	0.848	2.078	
<b>Variances</b>												
OC2	0.711	0.002	0.065	1.000	0.706	0.596	0.846	0.377	0.233	0.531	1.007	
e1	0.383	0.001	0.036	1.000	0.381	0.320	0.461	0.428	0.367	0.272	0.545	

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss Amos.29

3-3-3-3-2 الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الالتزام التنظيمي، والاستغراق الوظيفي  
الشكل رقم (74): الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الالتزام التنظيمي، والاستغراق الوظيفي



المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss Amos.29

3-3-3-3-3 نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لأثر الالتزام ككل على الاستغراق الوظيفي

حيث يمكن تلخيص نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لأثر الالتزام التنظيمي ككل على الاستغراق الوظيفي وفقاً للجدول أدناه:

الجدول رقم (104): نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لأثر الالتزام ككل على الاستغراق الوظيفي

Kurtosis	Skewness	95% Upper bound	95% Lower Bound	C.S.	S.D.	S.E.	Mean	Regression weights
التفرطح	الالتواء	مجال الثقة الأعلى	مجال الثقة الأدنى	محك التقارب	الانحراف المعياري	الخطأ	المتوسط	الأوزان الانحدارية
0.110-	0.010	0.691	0.505	1.001	0.048	0.002	0.598	الالتزام التنظيمي <-- الاستغراق الوظيفي

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss Amos.29

يتضح من الأشكال الثلاثة السابقة والجدول رقم(104)، أن كل الشروط المتعلقة بالتحليل البيزي متوفرة، فقد تم تسجيل القيمة (ppp=0.50) للتنبؤ البعدي مما يشير إلى أن النموذج المفترض مناسب وجيد، كما يلاحظ أن نسبة (95%) فإن قيمة البرامتر لأثر متغير الالتزام التنظيمي(59.8% للمتوسط) تقع بين(50.5%)، و(69.1%)، وبما أن القيمة صفر(0)، تقع خارج فترات الثقة كما يوضحه الرسم البياني، كذلك التقارب(CS) أقل من محك التقارب (1.002)، ومعدل القبول(0.47) الذي يجب أن يكون داخل المدى المقبول من(0.2-0.5)وهو كذلك، مما يتم اتخاذ قرار رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر معنوي إيجابي مباشر للالتزام التنظيمي، على الاستغراق الوظيفي، لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛ والتي يمكن تمثيلها بالمعادلة الآتية:  $B_0 + (0.60) * (\text{الالتزام التنظيمي}) + 0.37$  ثم يليها اختبار الفرضية الثالثة كالآتي:

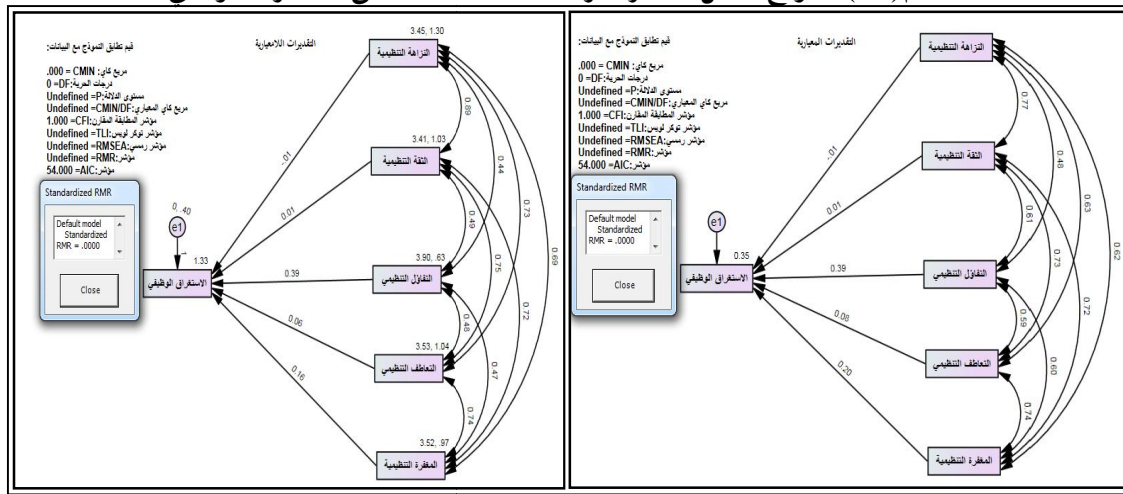
### 3-3-3 نتائج نماذج تحليل المسار واختبار الفرضية المباشرة الثالثة:

الفرضية الثالثة:

• **Ha3:** يوجد أثر معنوي إيجابي مباشر للاستقامة التنظيمية(النزاهة، الثقة، التفاؤل، التعاطف، والمغفرة)، على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛

### 3-3-3-1 نموذج تحليل المسار لأثر الاستقامة (النزاهة، الثقة، التفاؤل، التعاطف، والمغفرة)، على الاستغراق الوظيفي:

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام التحليل البيزي، بناء على مخرجات Spss Amos.29 وفقا لنموذج تحليل المسار، والشكل الموضح أدناه يوضح تحليل المسار للعلاقة المباشرة بين أبعاد الاستقامة والاستغراق: الشكل رقم(75): نموذج تحليل المسار لأثر الاستقامة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي



المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss Amos.29

يتضح من الشكل السابق لنموذج تحليل المسار أنه لا توجد مشكلة التعددية الخطية بين المتغيرات الخارجية لأبعاد الاستقامة التنظيمية، حيث بلغت أدنى قيمة للارتباط (0.44)، وأعلى قيمة (0.89)، وهي لم تتجاوز درجة القطع (0.90)، كما أنّ أبعاد الاستقامة التنظيمية (النزاهة، الثقة، التفاؤل، التعاطف، والمغفرة)، فسرت ما قيمته (35%) من التباين الكلي للاستغراق الوظيفي.

### 3-3-3-2 نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لأثر الاستقامة على الاستغراق الوظيفي:

والجدول الآتي يبين نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لأثر الاستقامة التنظيمية بأبعادها (النزاهة، الثقة، التفاؤل، التعاطف، والمغفرة)، على الاستغراق الوظيفي:  
الجدول رقم (105): نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لأثر الاستقامة على الاستغراق الوظيفي

Kurtosis	Skewness	95% Upper bound	95% Lower Bound	C.S.	S.D.	S.E.	Mean	Regression weights
التفرطح	الالتواء	مجال الثقة الأعلى	مجال الثقة الأدنى	محك التقارب	الانحراف المعياري	الخطأ	المتوسط	الأوزان الانحدارية
0.007-	0.042-	0.111	0.119-	1.001	0.059	0.002	0.003-	النزاهة التنظيمية- --الاستغراق الوظيفي
0.037	0.009	0.173	0.158-	1.001	0.082	0.003	0.008	الثقة التنظيمية-- -الاستغراق الوظيفي
0.047	0.026	0.529	0.248	1.001	0.070	0.003	0.388	التفاؤل التنظيمي- --الاستغراق الوظيفي
0.149	0.026	0.195	0.082-	1.001	0.070	0.002	0.057	التعاطف التنظيمي--- الاستغراق الوظيفي
0.053	0.021	0.296	0.023	1.001	0.071	0.003	0.157	المغفرة التنظيمية - --الاستغراق الوظيفي

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Sps Amos.29

### 3-3-3-3 تقييم النموذج (Evaluation of model):

يتبين من خلال الجدول رقم (105) أنّ قيمة المتوسطات بين أبعاد الاستقامة التنظيمية والاستغراق الوظيفي تراوحت بين (-0.003)، و(0.388)، وهي تعبر عن إسهام كل بعد من أبعاد الاستقامة التنظيمية في التنبؤ

بمتغير الاستغراق الوظيفي، وهي قيم موجبة ماعدا القيمة (-0.003) للمسار بين النزاهة التنظيمية والاستغراق الوظيفي، وهذا ما نلتزمه من الشكل رقم (76) لنموذج تحليل المسار لأثر الاستقامة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي (التقديرات اللامعيارية) أما قيم الأخطاء المعيارية فقد كانت صغيرة جدا وتراوحت بين (0.002)، و(0.003)، بينما تراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (0.059)، و(0.082)، أما بالنسبة لقيم الالتواء والتفرطح فقد تراوحت بين (-0.042)، و(0.026)، وبين (-0.007)، و(0.149) على الترتيب، وهذه القيم الأخيرة لم تتجاوز القيمة ( $2 \pm$ )، مما يدل على اعتدالية التوزيع (الطبيعي) بين المتغيرات الخارجية والداخلية للاستقامة والاستغراق الوظيفي.

### 3-3-3-4-4-3-3-3: التنبؤ البعدي (posterior predictive p-value):

الذي يتعلق بمدى ملائمة البيانات المتولدة (الناتجة عن المحاكاة أو التوليد) من النموذج مع البيانات الملاحظة، حيث أن التنبؤ البعدي يجب أن تكون قيمته قريبة من ( $\text{around} = 0.5$ )، للحكم على النموذج أنه جيد وصالح، وقد تم تسجيل القيمة ( $\text{ppp} = 0.49$ )، وهي قيمة قريبة من المستوى المطلوب ( $\text{ppp} = 0.50$ ) للتنبؤ البعدي مما يشير إلى أن النموذج المفترض مناسب وجيد (انظر الشكل أدناه).

الشكل رقم (76): نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لأثر الاستقامة على الاستغراق

#### الوظيفي

	Mean	S.E.	S.D.	C.S.	Median	95% Lower bound	95% Upper bound	Skewness	Kurtosis	Min	Max	Name
<b>Regression weights</b>												
JI<->OVINT	-0.003	0.002	0.059	1.001	-0.002	-0.119	0.111	-0.042	-0.007	-0.225	0.204	
JI<->OVTRUS	0.008	0.003	0.082	1.001	0.008	-0.158	0.173	0.009	0.037	-0.274	0.289	
JI<->OVOPT	0.388	0.003	0.070	1.001	0.388	0.248	0.529	0.026	0.047	0.112	0.629	
JI<->OVCOMP	0.057	0.002	0.070	1.000	0.057	-0.082	0.195	0.026	0.149	-0.203	0.331	
JI<->OVFORGIV	0.157	0.003	0.071	1.001	0.157	0.023	0.296	0.021	0.053	-0.102	0.432	
<b>Means</b>												
OVINT	3.450	0.003	0.075	1.001	3.450	3.309	3.602	0.067	0.000	3.151	3.756	
OVTRUS	3.410	0.003	0.067	1.001	3.411	3.277	3.540	-0.066	0.181	3.135	3.679	
OVOPT	3.896	0.003	0.053	1.001	3.896	3.795	3.998	0.062	-0.062	3.704	4.105	
OVCOMP	3.536	0.003	0.066	1.001	3.536	3.407	3.664	0.012	-0.022	3.286	3.795	
OVFORGIV	3.516	0.003	0.065	1.001	3.517	3.388	3.638	-0.097	0.192	3.199	3.765	
<b>Intercepts</b>												
JI	1.322	0.005	0.216	1.000	1.324	0.900	1.730	-0.068	-0.048	0.522	2.066	

**Fit Measures**

Posterior predictive p  
.49

DIC  
52.90

Effective number of paramete  
25.44

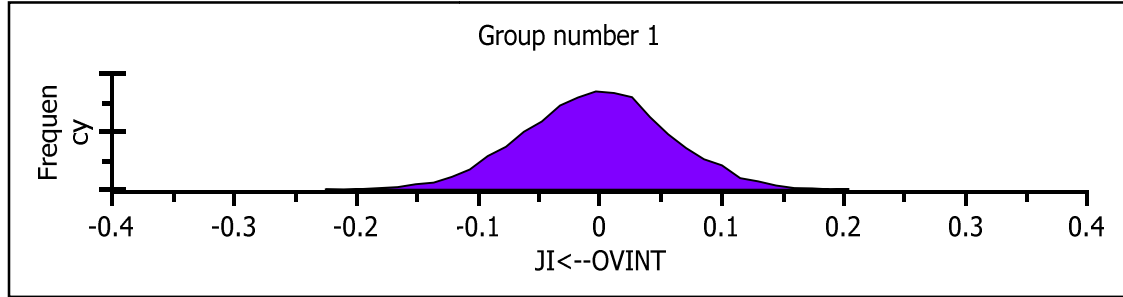
Refresh Close

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss Amos.29

كما تم تقييم معالم النموذج بالاعتماد على تقدير بيز (Bayesian Estimation)، باستخدام فترات الثقة المجال الأدنى والأعلى (95%)، والتي يمكن من خلالها احتمال أنّ المعلمة تقع بين قيمتين ضمن هذا المجال، بمعنى توجد فرصة (95%) لوجود المعلمة (البرامتر) ذات الأهمية بين الحد الأدنى والحد الأعلى لهذه الفترة، وهو ما توضحه الأشكال أدناه، والتي سيتم شرحها اتباعاً:

## 3-3-3-4-1 الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الاستقامة التنظيمية (النزاهة)، والاستغراق الوظيفي

الشكل رقم (77): الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الاستقامة التنظيمية (النزاهة)، والاستغراق الوظيفي



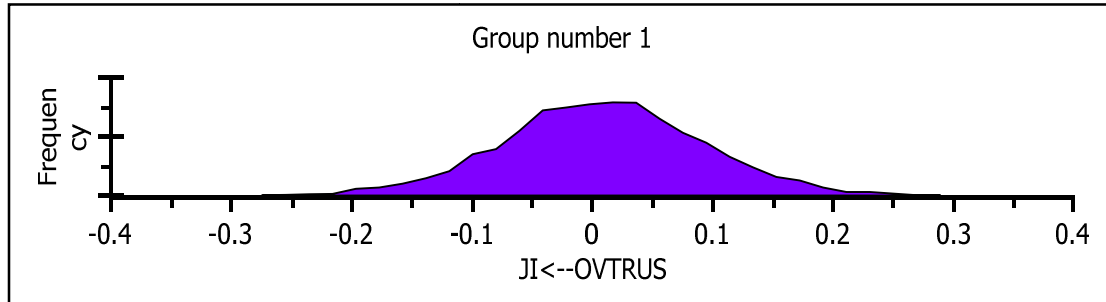
المصدر: إعداد الطالب بناءً على مخرجات Spss Amos.29

عطفًا على الشكل أعلاه، والذي يمثل متوسط التوزيع البعدي كتقدير للمعلمة، وهو شكل من أشكال اختبار الفرضية الصفرية (البرامتر (Estimate) يساوي الصفر (0) لأثر متغير على متغير آخر)، لفترات الثقة. يمكن القول أنه بنسبة (95%) فإن قيمة البرامتر لأثر متغير النزاهة التنظيمية (-0.3% للمتوسط) تقع بين (-11.9%)، و(11.1%)، وهي أصغر من الصفر، كما أنّ القيمة صفر (0) تقع داخل فترات الثقة، كذلك كل التقاربات (CS) أقل من محك التقارب (1.002)، غير أنّه يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، أي أنّه لا يوجد أثر معنوي إيجابي مباشر لبعده النزاهة التنظيمية، على الاستغراق الوظيفي، لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛

## 3-3-3-4-2 الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الاستقامة التنظيمية (الثقة)، والاستغراق الوظيفي:

والشكل الآتي يمثل الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الاستقامة التنظيمية (الثقة)، والاستغراق الوظيفي:

الشكل رقم (78): الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الاستقامة التنظيمية (الثقة)، والاستغراق الوظيفي



المصدر: إعداد الطالب بناءً على مخرجات Spss Amos.29

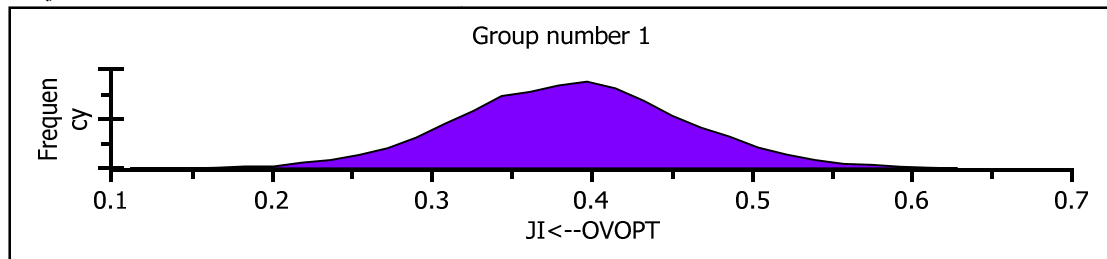
عطفًا على الشكل أعلاه، والذي يمثل متوسط التوزيع البعدي كتقدير للمعلمة، وهو شكل من أشكال اختبار الفرضية الصفرية (البرامتر (Estimate) يساوي الصفر (0) لأثر متغير على متغير آخر)، لفترات الثقة. يمكن القول أنه بنسبة (95%) فإن قيمة البرامتر لأثر متغير الثقة التنظيمية (0.8% للمتوسط) تقع بين (-15.8%)، و(17.3%)، غير أنّ القيمة صفر (0) تقع داخل فترات الثقة، كذلك كل التقاربات (CS)

أقل من محك التقارب (1.002)، مما يتحتم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، أي أنه لا يوجد أثر معنوي إيجابي مباشر لبعده الثقة التنظيمية، على الاستغراق الوظيفي، لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛

### 3-3-3-4-3 الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الاستقامة التنظيمية(التفاؤل)، والاستغراق الوظيفي:

والشكل الآتي يمثل الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الاستقامة التنظيمية(التفاؤل التنظيمي)، والاستغراق الوظيفي:

الشكل رقم (79):الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الاستقامة التنظيمية(التفاؤل)، والاستغراق الوظيفي



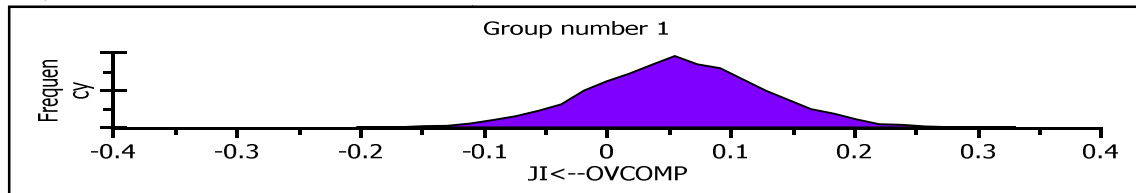
المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss Amos.29

عطفا على الشكل أعلاه، والذي يمثل متوسط التوزيع البعدي كتقدير للمعلمة، وهو شكل من أشكال اختبار الفرضية الصفرية (البرامتر Estimate) يساوي الصفر (0) لأثر متغير على متغير آخر)، لفترات الثقة. يمكن القول أنه بنسبة (95%) فإن قيمة البرامتر لأثر متغير التفاؤل التنظيمي (38.8% للمتوسط) تقع بين (24.8%)، و(52.9%)، وبما أنّ القيمة صفر (0)، تقع خارج فترات الثقة، كذلك كل التقاربات (CS) أقل من محك التقارب (1.002)، مما يتم اتخاذ قرار رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر معنوي إيجابي مباشر لبعده التفاؤل التنظيمي، على الاستغراق الوظيفي، لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛

### 3-3-3-4-4 الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الاستقامة التنظيمية(التعاطف)، والاستغراق الوظيفي:

والشكل الآتي يمثل الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الاستقامة التنظيمية(التعاطف التنظيمي)، والاستغراق الوظيفي:

الشكل رقم (80):الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الاستقامة التنظيمية(التعاطف)، والاستغراق الوظيفي



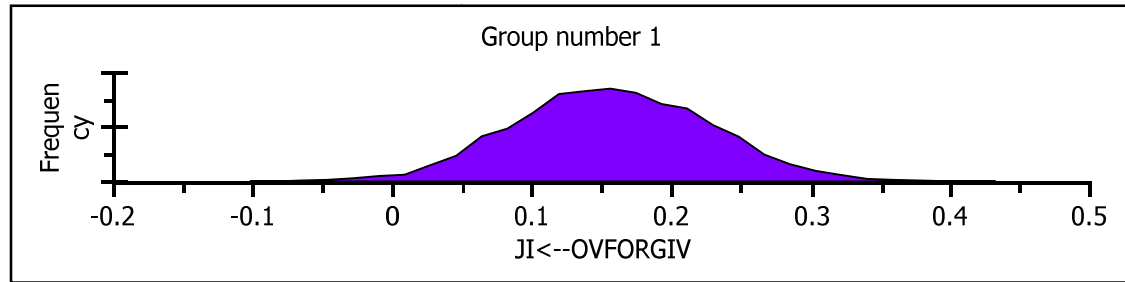
المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss Amos.29

عطفا على الشكل أعلاه، والذي يمثل متوسط التوزيع البعدي كتقدير للمعلمة، وهو شكل من أشكال اختبار الفرضية الصفرية (البرامتر Estimate) يساوي الصفر (0) لأثر متغير على متغير آخر، لفترات الثقة. يمكن القول أنه بنسبة (95%) فإن قيمة البرامتر لأثر متغير التعاطف التنظيمي (5.7% للمتوسط) تقع بين (-8.2%)، و(19.5%)، وبما أنّ القيمة صفر (0)، تقع داخل فترات الثقة، رغم أن كل التقاربات (CS) أقل من محك التقارب (1.002)، وعليه يتم اتخاذ قرار قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، أي أنه لا يوجد أثر معنوي إيجابي مباشر لبعث التعاطف التنظيمي، على الاستغراق الوظيفي، لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

3-3-3-4-5 الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الاستقامة التنظيمية (المغفرة التنظيمية)، والاستغراق الوظيفي:

والشكل الآتي يمثل الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الاستقامة التنظيمية (المغفرة التنظيمية)، والاستغراق الوظيفي:

الشكل رقم (81): الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الاستقامة التنظيمية (المغفرة التنظيمية)، والاستغراق الوظيفي



المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss Amos.29

عطفا على الشكل أعلاه، والذي يمثل متوسط التوزيع البعدي كتقدير للمعلمة، وهو شكل من أشكال اختبار الفرضية الصفرية التي تنص على أنّ (البرامتر Estimate) يساوي الصفر (0) لأثر متغير على متغير آخر، لفترات الثقة.

يمكن القول أنه بنسبة (95%) فإنّ قيمة البرامتر لأثر متغير المغفرة التنظيمية (15.7% للمتوسط) تقع بين (2.3%)، و(29.6%)، وبما أنّ القيمة صفر (0)، تقع خارج فترات الثقة، كذلك كل التقاربات (CS) أقل من محك التقارب (1.002)، ممّا يتعين اتخاذ قرار رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر معنوي إيجابي مباشر لبعث المغفرة التنظيمية، على الالتزام التنظيمي، لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛

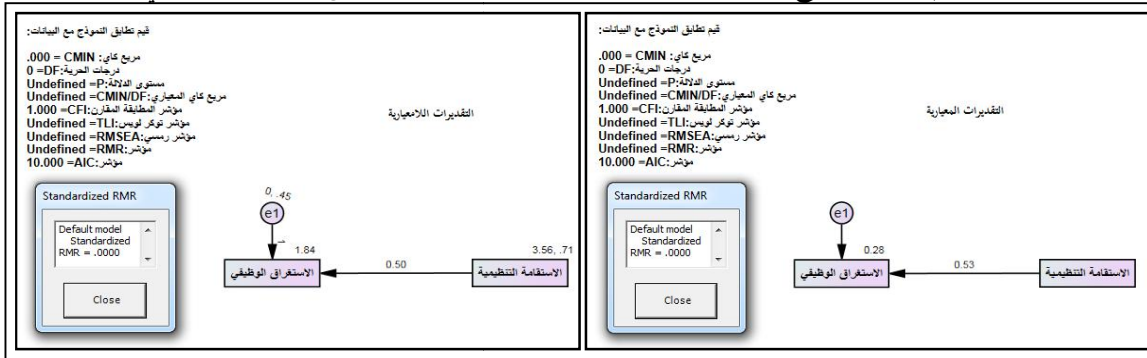
وفي الأخير يمكن تمثيل النموذج بالمعادلة الآتية:

الاستغراق الوظيفي =  $B_0 + (-0.01) * \text{النزاهة} + (0.01) * \text{الثقة} + (0.39) * \text{التفاؤل} + (0.06) * \text{التعاطف} + (0.16) * \text{المغفرة} + 0.40$ ، (انظر الشكل أعلاه).

وبنفس المنهجية تم التأكد من اختبار الفرضية الثالثة بالاستعانة بمخرجات البرنامج (Spss Amos) وفقا للأشكال المبينة أدناه، والتي تمثل تحليل المسار، صلاحية النموذج (أثر الاستقامة ككل على الاستغراق)، والكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين المتغيرين المذكورين بالترتيب:

### 3-3-4-5 نموذج تحليل المسار لأثر الاستقامة التنظيمية ككل على الاستغراق الوظيفي

الشكل رقم (82): نموذج تحليل المسار لأثر الاستقامة التنظيمية ككل على الاستغراق الوظيفي



المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss Amos.29

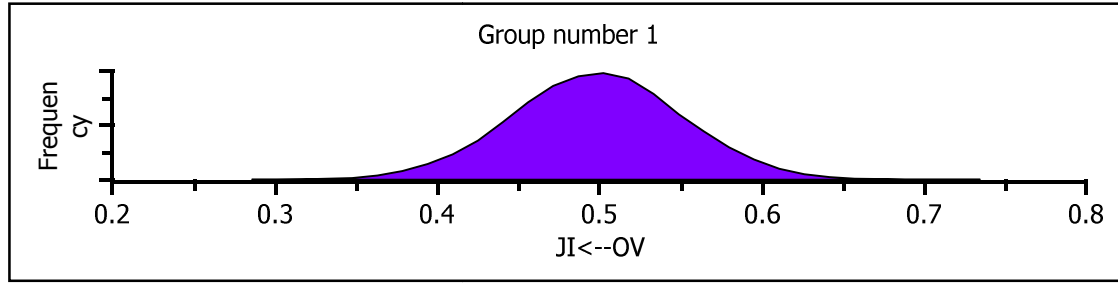
### 3-3-4-5-1 نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لأثر الاستقامة التنظيمية على الاستغراق:

الشكل رقم (83): نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لأثر الاستقامة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي

	Mean	S.E.	S.D.	C.S.	Median	95% Lower bound	95% Upper bound	Skewness	Kurtosis	Min	Max	Name
<b>Regression weights</b>												
JI<--OV	0.498	0.000	0.053	1.000	0.499	0.394	0.601	-0.015	0.031	0.286	0.735	
<b>Means</b>												
OV	3.562	0.000	0.056	1.000	3.561	3.451	3.671	-0.003	0.006	3.341	3.806	
<b>Intercepts</b>												
JI	1.836	0.001	0.193	1.000	1.835	1.461	2.219	0.019	0.040	0.955	2.615	
<b>Variances</b>												
OV	0.727	0.001	0.069	1.000	0.722	0.605	0.874	0.382	0.253	0.493	1.069	
e1	0.458	0.000	0.043	1.000	0.455	0.381	0.552	0.395	0.263	0.310	0.693	

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss Amos.29

3-3-4-5-2 الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الاستقامة التنظيمية، والاستغراق الوظيفي  
 الشكل رقم (84): الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الاستقامة التنظيمية، والاستغراق الوظيفي



المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss Amos.29

3-3-4-5-3 نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لأثر الاستقامة التنظيمية ككل على الاستغراق الوظيفي

حيث يمكن تلخيص نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لأثر الاستقامة التنظيمية ككل على الاستغراق الوظيفي وفقاً للجدول أدناه:

الجدول رقم (106): نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لأثر الاستقامة التنظيمية ككل على الاستغراق الوظيفي

Kurtosis	Skewness	95% Upper bound	95% Lower Bound	C.S.	S.D.	S.E.	Mean	Regression weights
التفرطح	الانواء	مجال الثقة الأعلى	مجال الثقة الأدنى	محك التقارب	الانحراف المعياري	الخطأ	المتوسط	الأوزان الانحدارية
0.031	0.015-	0.601	0.394	1.000	0.053	0.000	0.498	الاستقامة التنظيمية - -الاستغراق الوظيفي

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss Amos.29

يتضح من الأشكال الثلاثة السابقة والجدول رقم (106)، أن كل الشروط المتعلقة بالتحليل البيزي متوفرة، فقد تم تسجيل القيمة (ppp=0.49) للتنبؤ البعدي وهي قريبة من القيمة (ppp=0.50)، مما يشير إلى أن النموذج المفترض مناسب وجيد، كما يلاحظ أنه بنسبة (95%) فإن قيمة البرامتر لأثر متغير الاستقامة التنظيمية (49.8% للمتوسط) تقع بين (39.4%)، و(60.1%)، وبما أن القيمة صفر (0)، تقع خارج فترات الثقة كما يوضحه الرسم البياني، كذلك التقارب (CS) أقل من محك التقارب (1.002)، ومعدل القبول (0.47) الذي يجب أن يكون داخل المدى المقبول من (0.2-0.5) وهو كذلك، مما يتم اتخاذ قرار رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر معنوي إيجابي مباشر للاستقامة التنظيمية، على الاستغراق الوظيفي، لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛

والتي يمكن تمثيلها بالمعادلة الآتية: الاستغراق الوظيفي =  $B_0 + (0.50) * (\text{الاستقامة التنظيمية}) + 0.45$

للإشارة فقط في حالة مقارنة التحليل البيزي B-SEM بتحليل Maximum Likelihood (ML) -SEM (Estimates)، من أجل اختبار الفرضيات فإن الطريقة التقليدية تعتمد على المؤشرات، (Estimate)، (S.E)، (CR)، والتي نوضحها كالآتي:

حيث تمثل (Estimate): تقدير قيمة العلاقة بين العوامل المؤثرة والمتأثرة، فعندما يزداد العامل المؤثر بقيمة واحدة تزداد قيمة العامل المتأثر بقيمة التقدير؛

S.E: (Standared Error Of regression Weight)، نسبة الخطأ في قيمة هذه العلاقة؛

CR: (Critical Ratio For Regression Weight) النسبة الحاسمة والدقيقة لقيمة الارتداد أو العلاقة بين العامل المؤثر والمتأثر، وهذه النتيجة هي التي تحدد نجاح أو رفض الفرضية، وحتى تقبل النتيجة يجب أن تزيد عن 1.96، وإلا تعتبر الفرضية لم تنجح، والتي يتم احتسابها من قسمة قيمة التقدير على خطأ القياس<sup>1</sup>.

نتقل بعدها إلى اختبار الفرضية الرابعة والمبينة في المحطة الثانية:

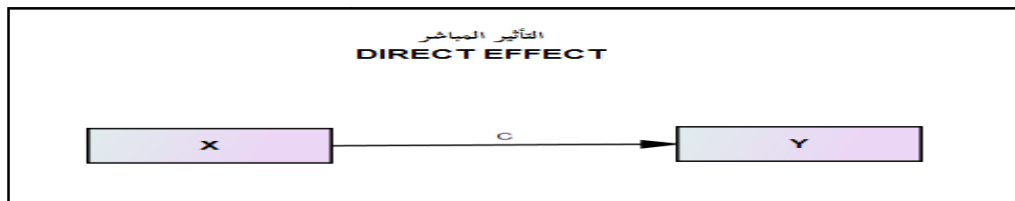
### 3-3-3-5 ثانيا: نتائج نماذج تحليل المسار واختبار الفرضيات غير المباشرة الفرضية الرابعة:

• **Ha4:** يوجد أثر معنوي إيجابي للاستقامة التنظيمية في سلوكيات الاستغراق الوظيفي للعاملين من خلال الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري)، كمتغير وسيط في المؤسسة محل الدراسة؛ قبل ذلك تجدر الإشارة والتذكير لبعض النقاط الأساسية المتعلقة بالوساطة في تحليل المسار، حيث لا يمكن تجاهل طريقة بارون وكيني، من علماء النفس السابقين الأوائل الذين تطرقوا لاختبار المتغير الوسيط، لذلك سوف نعرض لهذه الطريقة، مع الإشارة إلى الطرق الأخرى تباعا ومقارنتها بالطريقة التي اعتمدها الدراسة الحالية المتمثلة في طريقة بيز:

### 3-3-3-1-5 The mediator المتغير الوسيط:

بافتراض أن متغير X يسبب متغير آخر Y بتأثير مباشر، حيث يسمى المتغير X المتغير السببي والمتغير Y يسمى النتيجة.

### الشكل رقم (85): التأثير المباشر



المصدر: إعداد الطالب

(<sup>1</sup>البرق، المعلا، وسليمان، مرجع سبق ذكره، ص 143.

قد يقوم متغير وسيط وليكن  $M$ ، بالتدخل في التأثير، بحيث تكون الوساطة إما كاملة أو جزئية.

### 3-3-3-2 الوساطة الكاملة Complete Mediation:

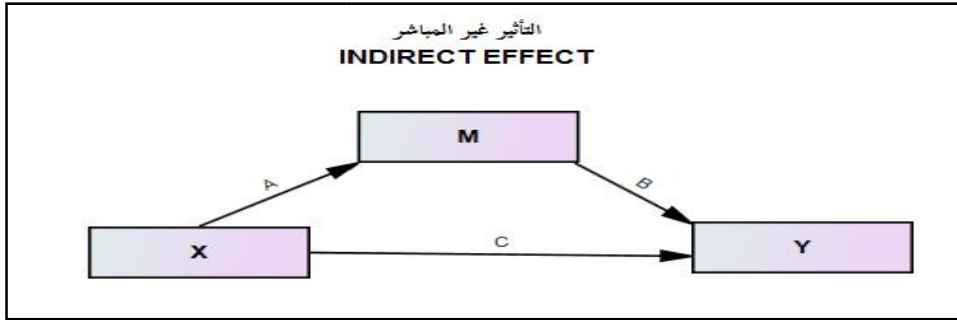
هي الحالة التي لم يصبح المتغير  $X$  يؤثر على  $Y$  بعد تحكم  $M$

### 3-3-3-3 الوساطة الجزئية partialmediation:

هي الحالة التي ينخفض فيها التأثير المباشر من  $X$  إلى  $Y$  ولكنه لا يزال مختلفا عن الصفر عند إدخال الوسيط

$M$

الشكل رقم (86): التأثير غير المباشر



المصدر: إعداد الطالب<sup>1</sup>

### 3-3-3-4 شروط التأكد من الوساطة:

بناء على Judd and Kenny (1981)، James and Brett (1984)، Baron and Kenny (1986)

فقد تم تحديد أربع خطوات للتأكد من الوساطة وهي:

#### 3-3-3-4-1 الخطوة الأولى:

نتأكد أن المتغير السببي  $X$  متغير تنبؤي Predictor يرتبط بالمتغير التابع  $Y$  بحيث نستخدم  $Y$  كمتغير تابع في معادلة الانحدار (لتقدير المسار  $C$  في الشكل أعلاه)، وتثبت هذه الخطوة أن هناك تأثيرا يمكن أن يكون بوساطة.

#### 3-3-3-4-2 الخطوة الثانية:

نتأكد أن المتغير السببي  $X$  مرتبط بالوسيط  $M$ ، نستخدم الوسيط كمتغير تابع في معادلة الانحدار، و  $X$  كمتغير تنبؤي Predictor، (لتقدير المسار  $A$  في الشكل أعلاه)،

<sup>(1)</sup>Hayes, **Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis**, A Regression-Based Approach, Third Edition, P 622.

3-3-3-3-3 الخطوة الثالثة:

نتأكد أن المتغير الوسيط M يؤثر على المتغير Y، نستخدم Y كمتغير تابع في معادلة الانحدار، وX وM كمتغيرات تنبؤية Predictors، (لتقدير المسار B في الشكل أعلاه)، ولا يكف فقط ربط الوسيط بالتابع، لأنّ الوسيط والتابع قد يكونان مرتبطين بسبب المتغير السببي X، ولهذا يجب تحديد تأثير الوسيط على التابع بتحكم المتغير السببي X.

3-3-3-3-4 الخطوة الرابعة:

إثبات أن M يتوسط تماما العلاقة بين X و Y، يجب أن يكون تأثير X على Y المتحكم بواسطة M (المسار C) صفرا.

خلاصة هذه الخطوات أنه إذا تم استيفاء هذه الخطوات الأربعة، فإن البيانات تتفق مع الفرضية القائلة بأن المتغير M يتوسط تماما العلاقة بين X و Y، وإذا تم استيفاء الخطوات الثلاث الأولى فقط، فيشار إلى أنّ الوساطة جزئية.

3-3-3-6 نتائج نماذج تحليل المسار واختبار الفرضية غير المباشرة:

حيث سيتم اختبار الفرضيات بناء على نموذج تحليل المسار باستعمال التحليل البيزي، والذي سنبينه اتبعا. ولاختبار الفرضية الرابعة، يمكن تقسيمها إلى فرضيات فرعية وفقا لأبعاد متغير الالتزام التنظيمي كالآتي:

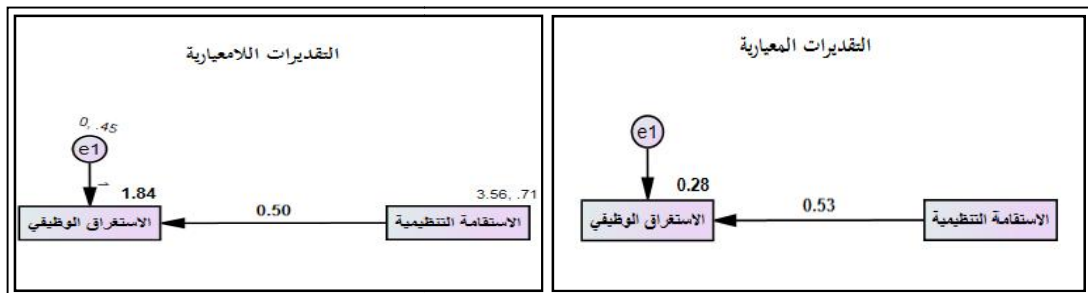
3-3-3-6-1 اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

Ha4/1• يوجد أثر معنوي إيجابي للاستقامة التنظيمية في سلوكيات الاستغراق الوظيفي للعاملين من خلال الالتزام العاطفي كمتغير وسيط في المؤسسة محل الدراسة؛

3-3-3-6-1-1 نموذج التأثير المباشر للاستقامة التنظيمية في سلوكيات الاستغراق الوظيفي

وقبل ذلك سوف نذكر بالعلاقة المباشرة بين متغير الاستقامة (الخارجي)، ومتغير الاستغراق الوظيفي (الداخلي) التي تم اختبارها سابقا (انظر الشكل):

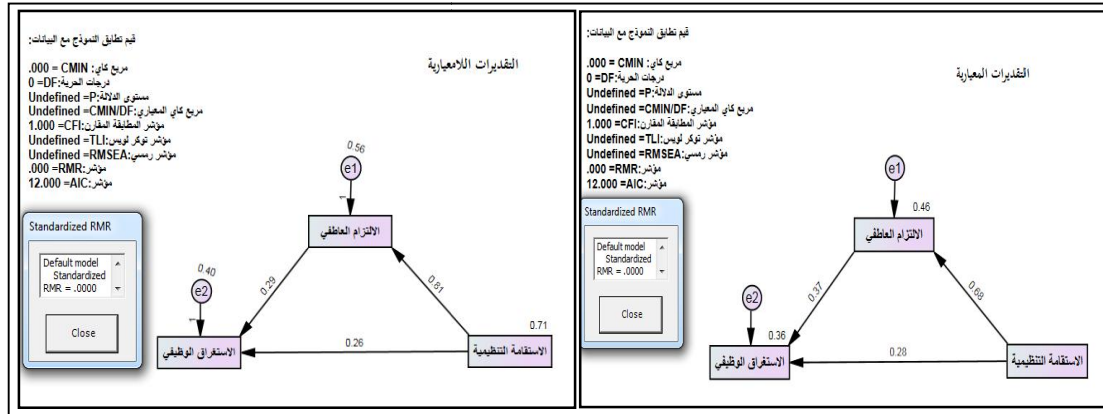
الشكل رقم (87): نموذج التأثير المباشر للاستقامة التنظيمية في سلوكيات الاستغراق الوظيفي



المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss Amos.29

3-3-3-6-1-2 نموذج تحليل المسار لتأثير الاستقامة التنظيمية في سلوكيات الاستغراق الوظيفي من خلال الالتزام العاطفي كمتغير وسيط

والشكل الآتي يوضح نموذج تحليل المسار للعلاقات بين المتغيرات: الشكل رقم(88): نموذج تحليل المسار لتأثير الاستقامة التنظيمية في سلوكيات الاستغراق الوظيفي من خلال الالتزام العاطفي كمتغير وسيط



المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss Amos.29

اتضح من خلال الشكلين السابقين أنّ شروط التأكد من الوساطة المذكورة في الخطوات الثلاث الأولى متحققة، حيث تبين أنّ هناك تأثير مباشر بين متغير الاستقامة التنظيمية ومتغير الاستغراق الوظيفي، وقد انخفض معامل المسار بعد دخول المتغير الوسيط المتمثل في الالتزام العاطفي في النموذج، من (0.53) في التقديرات المعيارية، و(0.50) في التقديرات اللامعيارية إلى (0.28)، و(0.26) في التقديرات المعيارية واللامعيارية على الترتيب، غير أنّ الدلالة الاحصائية هنا لا تظهر، لذلك سوف نتأكد منها لاحقاً في التحليل البيزي، كذلك وجود تأثير مباشر بين الاستقامة والالتزام العاطفي حيث قُدّر المسار ب(0.68) في التقديرات المعيارية، و(0.81) في التقديرات اللامعيارية، ووجود تأثير مباشر بين الالتزام العاطفي والاستغراق الوظيفي بعد التحكم في المتغير السببي المتمثل في الاستقامة التنظيمية، إذ قُدّر المسار ب(0.37) في التقديرات المعيارية، و(0.29) في التقديرات اللامعيارية، وقد فسرا ما قيمته (36%) من التباين الكلي، ويعتبر حجم أثر كبير لأنه أكبر من (0.25)، انظر (العريقي)<sup>1</sup>، حيث أشار إلى تقسيم حجم الأثر في أموس إلى ثلاثة أقسام (حجم صغير من 0 إلى 0.09)، (حجم متوسط من 0.09 إلى 0.25)، (أكبر من 0.25 حجم كبير).

إنّ هذه التأثيرات وجودها غير كاف لإثبات الوساطة (العلاقات المباشرة وغير المباشرة هل هي دالة أم لا؟)، لذلك سوف يتم انتهاج مقارنة بيز وهي الأفضل مقارنة بالمقاربات الأخرى (مقاربة بارون- كيني)، (مقاربة

<sup>(1)</sup>ناصر العريقي، نمذجة المعادلة البنائية باستخدام برنامج AMOS، نموذج تحليل المسار، عرض تقديمي، ص54، تاريخ الاطلاع:

برتشر)، (مقاربة مونتي كارلو)،<sup>1</sup> بالاعتماد على مخرجات التحليل البيزي للنظر في معنوية ودلالة هذه التأثيرات من عدمها، كما هو مبين في الجدول أدناه:

### 3-3-3-3-3 نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لأثر الاستقامة التنظيمية في

الاستغراق الوظيفي من خلال الالتزام العاطفي كمتغير وسيط

الجدول رقم(107): نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لأثر الاستقامة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي من خلال الالتزام العاطفي كمتغير وسيط

Kurtosis	Skewness	95% Upper bound	95% Lower Bound	C.S.	S.D.	S.E.	Mean	Regression weights
التفرطح	الالتواء	مجال الثقة الأعلى	مجال الثقة الأدنى	محك التقارب	الانحراف المعياري	الخطأ	المتوسط	الأوزان الانحدارية
-0.027	0.021	0.930	0.696	1.000	0.060	0.002	0.812	الاستقامة التنظيمية - -- الالتزام التنظيمي
0.359	-0.041	0.397	0.175	1.001	0.057	0.002	0.287	الالتزام التنظيمي - - الاستغراق الوظيفي
-0.081	0.099	0.401	0.135	1.001	0.068	0.002	0.264	الاستقامة التنظيمية - -- الاستغراق الوظيفي

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss Amos.29

### 4-1-6-3-3-3 تقييم النموذج (Evaluation of model):

يتبين من خلال الجدول رقم(107) أن قيمة المتوسطات للمسارات الثلاثة المذكورة تراوحت بين(0.264)، و(0.812)، وهي تعبر عن إسهام كل متغير خارجي في التنبؤ بمتغير داخلي في كل مسار، وهي قيم موجبة، وهذا ما نلتسمه من الشكل رقم(89) لنموذج تحليل المسار لأثر الاستقامة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي من خلال الالتزام العاطفي (التقديرات اللامعيارية) أما قيم الأخطاء المعيارية للعيننة فقد قدرت ب(0.002)، بينما تراوحت قيم الانحرافات المعيارية للمجتمع بين (0.057)، و(0.068)، أما بالنسبة لقيم الالتواء والتفرطح فقد تراوحت بين (-0.041)، و(0.099)، وبين (-0.081)، و(0.395) على الترتيب، وهذه القيم الأخيرة لم تتجاوز القيمة (±2)، وهي تقترب من الصفر، مما يدل على اعتدالية التوزيع (الطبيعي) للعلاقات بين المتغيرات الثلاثة التي تقيس المجتمع الكلي.

<sup>(1)</sup>ناصر العريقي، اختبار النموذج الوسيط بأربع طرق، محك سوبيل، بوتستراينج، مونتيكارلو، تقدير بيز، ملف وسائطي Mp4، تاريخ الاطلاع:

3-3-3-6-1-5 التنبؤ البعدي (posterior predictive p-value):

الذي يتعلق بمدى ملائمة البيانات المتولدة (الناتجة عن المحاكاة أو التوليد) من النموذج مع البيانات الملاحظة، حيث أن التنبؤ البعدي يجب أن تكون قيمته قريبة من (0.5 = around)، للحكم على النموذج أنه جيد وصالح، وقد تم تسجيل القيمة (ppp=0.50)، وهي قيمة حققت المستوى المطلوب (ppp=0.50) للتنبؤ البعدي مما يشير إلى أن النموذج المفترض مناسب وممتاز (انظر الشكل أدناه).

الشكل رقم (89): نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لأثر الاستقامة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي من خلال الالتزام العاطفي كمتغير وسيط

	Mean	S.E.	S.D.	C.S.	Median	95% Lower bound	95% Upper bound	Skewness	Kurtosis	Min	Max	Name
<b>Regression weights</b>												
OCCOMP2<--OV	0.812	0.002	0.060	1.000	0.811	0.696	0.930	0.021	-0.027	0.591	1.025	
JI<--OCCOMP2	0.287	0.002	0.057	1.001	0.287	0.175	0.397	-0.041	0.359	0.048	0.517	
JI<--OV	0.264	0.002	0.068	1.001	0.263	0.135	0.401	0.099	-0.081	0.050	0.533	
<b>Means</b>												
OV	3.559	0.003	0.058	1.001	3.560	3.440	3.670	-0.122	-0.054	3.347	3.734	
<b>Intercepts</b>												
JI	1.656	0.006	0.184	1.001	1.655	1.287	2.012	-0.065	0.173	0.879	2.296	
OCCOMP2	0.650	0.006	0.219	1.000	0.653	0.215	1.075	-0.023	0.063	-0.155	1.489	
<b>Variances</b>												
OV	0.723	0.003	0.068	1.001	0.718	0.602	0.866	0.326	0.093	0.521	0.983	
e1	0.567	0.003	0.055	1.001	0.564	0.470	0.681	0.395	0.219	0.415	0.780	
e2	0.413	0.002	0.038	1.001	0.411	0.343	0.496	0.387	0.379	0.292	0.585	

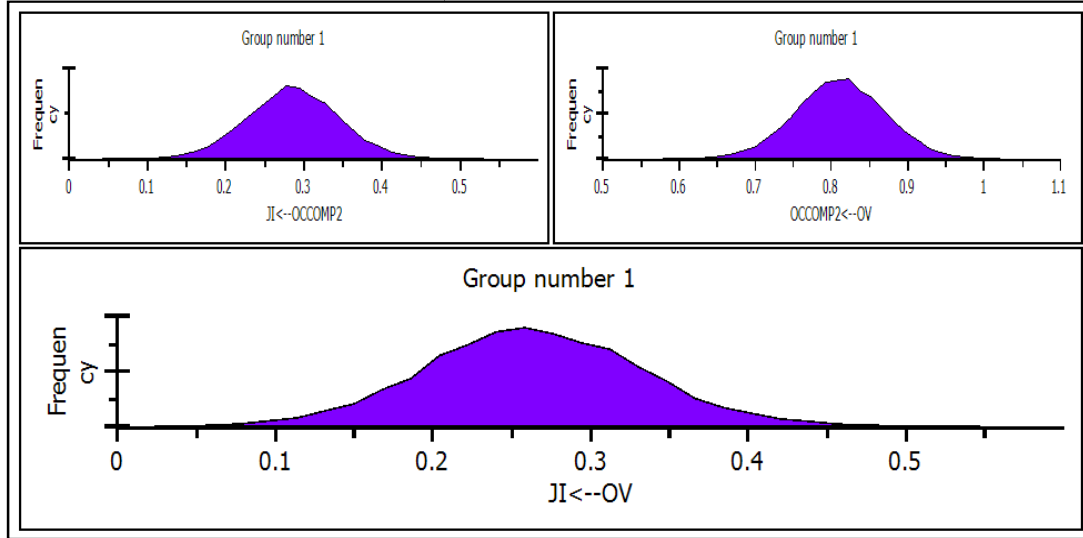
Fit Measures	
Posterior predictive p	.50
DIC	18.27
Effective number of parameters	9.03

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss Amos.29

كما تم تقييم معالم النموذج بالاعتماد على تقدير بيز (Bayesian Estimation)، باستخدام فترات الثقة المجال الأدنى والأعلى (95%)، والتي يمكن من خلالها احتمال أن المعلمة تقع بين قيمتين ضمن هذا المجال، بمعنى توجد فرصة (95%) لوجود المعلمة (البرامتر) ذات الأهمية بين الحد الأدنى والحد الأعلى لهذه الفترة، وهو ما يوضحه الشكل أدناه، والذي سيتم شرحه اتباعاً:

3-3-3-6-1-6 الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الاستقامة التنظيمية، والاستغراق الوظيفي في وجود الالتزام العاطفي:

الشكل رقم (90): الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الاستقامة التنظيمية، والاستغراق الوظيفي في وجود الالتزام العاطفي



المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss Amos.29

عطفًا على الشكل أعلاه، والذي يمثل متوسط التوزيع البعدي كتقدير للمعلمة، وهو شكل من أشكال اختبار الفرضية الصفرية (البرامتر (Estimate) يساوي الصفر (0) لأثر متغير على متغير آخر)، لفترات الثقة. يمكن القول أنه بنسبة (95%) فإن قيمة البرامتر لأثر متغير الاستقامة التنظيمية على الالتزام العاطفي (81.2% للمتوسط) تقع بين (69.6%)، و(93%)، كذلك قيمة البرامتر لأثر متغير الالتزام العاطفي كمتغير وسيط على الاستغراق الوظيفي (28.7% للمتوسط) تقع بين (17.5%)، و(39.7%)، وهي أكبر من الصفر، وقيمة البرامتر لأثر متغير الاستقامة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي (26.4% للمتوسط) تقع بين (13.5%)، و(40.1%)، كما أنّ القيمة صفر (0) تقع خارج فترات الثقة، لكل المسارات الثلاثة، كذلك كل التقاربات (CS) أقل من محك التقارب (1.002)،-وهي بمثابة مستوى الدلالة الإحصائية (p) في مجالات أخرى ليس محلها هنا-مما يدل على أنّ جميع المسارات دالة، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أنّ الفرضية صادقة، وأنّ الالتزام العاطفي يتوسط جزئياً العلاقة بين الاستقامة التنظيمية، والاستغراق الوظيفي، لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛

ولزيادة الفائدة وفهم أكثر للقارئ نظراً لشح الدراسات التي تناولت التحليل البيزي، نتطرق إلى فحص الأثر غير المباشر بواسطة تحليل بيز وهل هو دال أم لا؟، نتبع الخطوات الآتية، أولاً وبعد الانتهاء من توليد العينات، في نفس القائمة نختار الأمر (additional estimands) من القائمة (view)، في برنامج أموس ثم نختار من

المجموعة على يسار القائمة التقديرات المعيارية، وهي التي تعطي نتائج أفضل، للأثر المباشر، غير المباشر، والكلية، كذلك محك التقارب (CS) لفحص الدلالة، فتخرج أهمّ النتائج في الجهة اليمنى، كما سيوضح اتباعاً.

الجدول رقم(108): دلالة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لنموذج الالتزام العاطفي كمتغير وسيط

المسارات	التقديرات المعيارية للأثر المباشر	CS محك التقارب	التقديرات المعيارية للأثر غير المباشر	CS محك التقارب	التقديرات المعيارية للأثر الكلي	CS محك التقارب
الاستقامة التنظيمية -> الالتزام العاطفي	0.674				0.674	1.000
الالتزام العاطفي -> الاستغراق الوظيفي	0.366				0.366	1.000
الاستقامة التنظيمية -> الاستغراق الوظيفي	0.280	1.001	0.247	1.001	0.527	1.001

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss Amos.29

يتضح من خلال الجدول السابق أنّ جميع المسارات المباشرة وغير المباشرة والكلية دالة بناء على محك التقارب (CS)، الذي لم يتجاوز قيمة القطع (1.002)، وهذا يدعم الفرضية السابقة.

### 3-3-3-2 اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

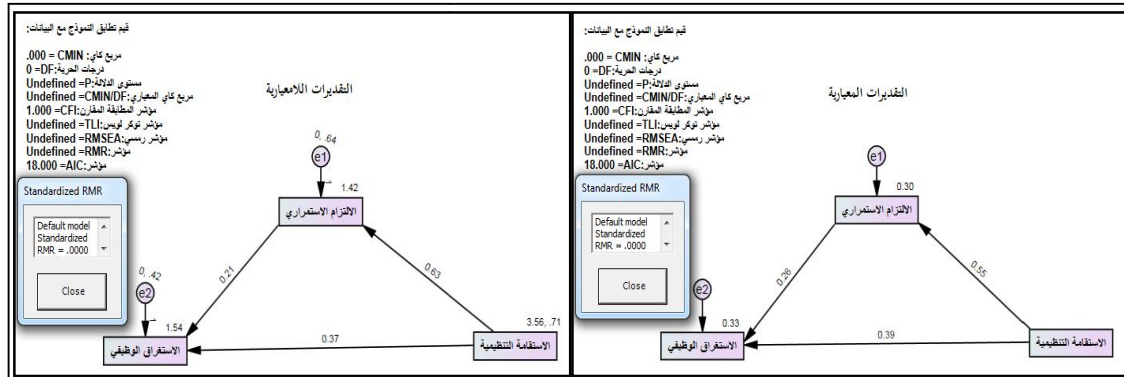
• **Ha4/2** يوجد أثر معنوي إيجابي للاستقامة التنظيمية في سلوكيات الاستغراق الوظيفي للعاملين من خلال الالتزام الاستمراري كمتغير وسيط في المؤسسة محل الدراسة؛

### 3-3-3-1 نموذج تحليل المسار لتأثير الاستقامة التنظيمية في سلوكيات الاستغراق الوظيفي:

والشكل الآتي يوضح نموذج تحليل المسار للعلاقات بين المتغيرات:

الشكل رقم (91): نموذج تحليل المسار لتأثير الاستقامة التنظيمية في سلوكيات الاستغراق الوظيفي من

خلال الالتزام الاستمراري كمتغير وسيط



المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss Amos.29

اتضح من خلال الشكلين السابقين أنّ شروط التأكد من الوساطة المذكورة في الخطوات الثلاث الأولى متحققة، حيث تبين أنّ هناك تأثير مباشر بين متغير الاستقامة التنظيمية ومتغير الاستغراق الوظيفي، وقد انخفض معامل المسار بعد دخول المتغير الوسيط المتمثل في الالتزام الاستمراري في النموذج، من (0.53) في التقديرات المعيارية، و(0.50) في التقديرات اللامعيارية إلى (0.39)، و(0.37) في التقديرات المعيارية واللامعيارية على الترتيب، غير أنّ الدلالة الاحصائية هنا لا تظهر، لذلك سوف نتأكد منها لاحقاً في التحليل البيزي، كذلك وجود تأثير مباشر بين الاستقامة والالتزام الاستمراري حيث قُدّر المسار ب(0.55) في التقديرات المعيارية، و(0.63) في التقديرات اللامعيارية، ووجود تأثير مباشر بين الالتزام الاستمراري والاستغراق الوظيفي بعد التحكم في المتغير السببي المتمثل في الاستقامة التنظيمية، إذ قُدّر المسار ب(0.26) في التقديرات المعيارية، و(0.21) في التقديرات اللامعيارية، وقد فسرا ما قيمته (33%) من التباين الكلي، ويعتبر حجم أثر كبير لأنه أكبر من (0.25) كما تم ذكره سابقاً.

إنّ هذه التأثيرات وجودها غير كاف لإثبات الوساطة (العلاقات المباشرة وغير المباشرة هل هي دالة أم لا؟)، لذلك سوف يتم انتهاج مقارنة بيز بالاعتماد على مخرجات التحليل البيزي للنظر في معنوية ودلالة هذه التأثيرات من عدمها، كما هو مبين في الجدول أدناه:

**3-3-3-2 نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لأثر الاستقامة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي من خلال الالتزام الاستمراري كمتغير وسيط**

الجدول رقم(109): نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لأثر الاستقامة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي من خلال الالتزام الاستمراري كمتغير وسيط

Kurtosis	Skewness	95% Upper bound	95% Lower Bound	C.S.	S.D.	S.E.	Mean	Regression weights
التفرطح	الالتواء	مجال الثقة الأعلى	مجال الثقة الأدنى	محك التقارب	الانحراف المعياري	الخطأ	المتوسط	الأوزان الانحدارية
0.111	0.024	0.482	0.247	1.001	0.059	0.002	0.363	الاستقامة التنظيمية - -- الالتزام الاستمراري
0.101	-0.098	0.751	0.493	1.001	0.065	0.003	0.625	الالتزام الاستمراري- -- الاستغراق الوظيفي
-0.138	0.022	0.316	0.110	1.001	0.053	0.002	0.213	الاستقامة التنظيمية - -- الاستغراق الوظيفي

المصدر: إعداد الطالب بناءً على مخرجات Spss Amos.29

### 3-2-6-3-3-3 تقييم النموذج (Evaluation of model):

يتبين من خلال الجدول رقم (109) أن قيمة المتوسطات للمسارات الثلاثة المذكورة تراوحت بين (0.213)، و(0.625)، وهي تعبر عن إسهام كل متغير خارجي في التنبؤ بمتغير داخلي في كل مسار، وهي قيم موجبة، وهذا ما نلتزمه من الشكل رقم (92) لنموذج تحليل المسار لأثر الاستقامة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي من خلال الالتزام الاستمراري (التقديرات اللامعيارية) أما قيم الأخطاء المعيارية للعينة فقد تراوحت بين (0.002)، و(0.003) بينما تراوحت قيم الانحرافات المعيارية للمجتمع بين (0.053)، و(0.065)، أما بالنسبة لقيم الالتواء والتفرطح فقد تراوحت بين (-0.098)، و(0.024)، وبين (-0.138)، و(0.111) على الترتيب، وهذه القيم الأخيرة لم تتجاوز القيمة (±2)، وهي تقترب من الصفر، مما يدل على اعتدالية التوزيع (الطبيعي) للعلاقات بين المتغيرات الثلاثة التي تقيس المجتمع الكلي.

### 4-2-6-3-3-3 التنبؤ البعدي (posterior predictive p-value):

الذي يتعلق بمدى ملائمة البيانات المتولدة (الناجمة عن المحاكاة أو التوليد) من النموذج مع البيانات الملاحظة، حيث أن التنبؤ البعدي يجب أن تكون قيمته قريبة من (around = 0.5)، للحكم على النموذج أنه جيد وصالح، وقد تم تسجيل القيمة (ppp=0.50)، وهي قيمة حققت المستوى المطلوب (ppp=0.50) للتنبؤ البعدي مما يشير إلى أنّ النموذج المفترض مناسب وممتاز (انظر الشكل أدناه).

الشكل رقم (92): نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لأثر الاستقامة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي من خلال الالتزام الاستمراري كمتغير وسيط

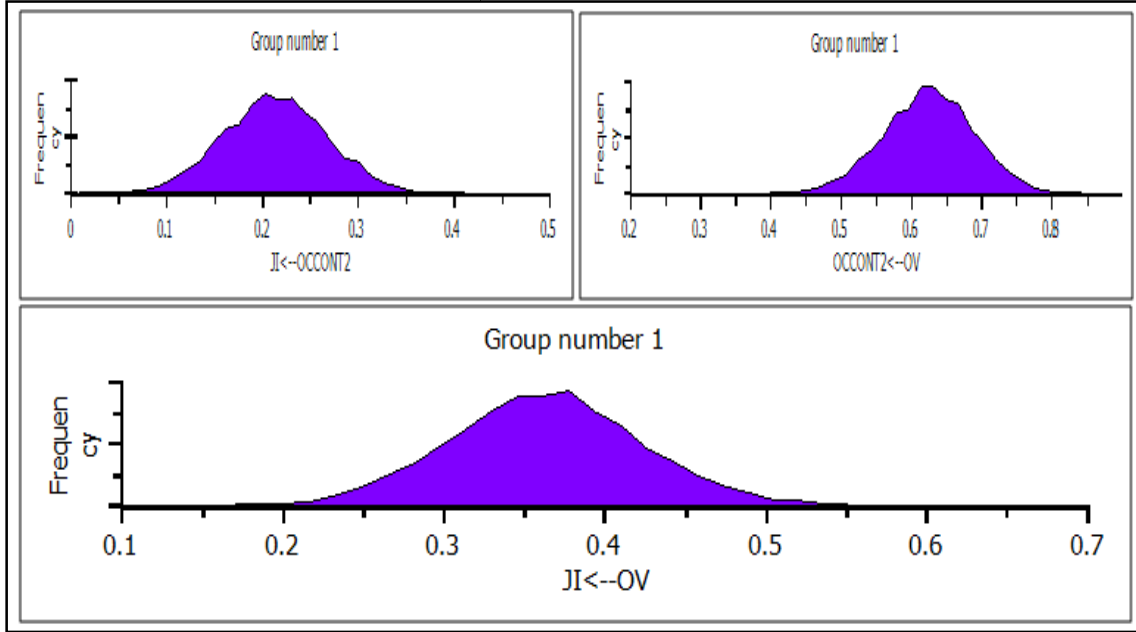
	Mean	S.E.	S.D.	C.S.	Median	95% Lower bound	95% Upper bound	Skewness	Kurtosis	Min	Max	Name
<b>Regression weights</b>												
JI<->OV	0.363	0.002	0.059	1.001	0.363	0.247	0.482	0.024	0.111	0.138	0.602	
OCCONT2<->OV	0.625	0.003	0.065	1.001	0.626	0.493	0.751	-0.098	0.101	0.345	0.865	
JI<->OCCONT2	0.213	0.002	0.053	1.001	0.214	0.110	0.316	0.022	-0.138	0.009	0.411	
<b>Means</b>												
OV	3.559	0.002	0.056	1.001	3.559	3.450	3.669	0.021	0.157	3.358	3.807	
<b>Intercepts</b>												
JI	1.541	0.010	0.204	1.001	1.541	1.138	1.939	-0.022	0.021	0.830	2.405	
OCCONT2	1.423	0.010	0.238	1.001	1.418	0.967	1.903	0.100	0.053	0.533	2.411	
<b>Variances</b>												
OV	0.728	0.002	0.068	1.001	0.724	0.609	0.872	0.399	0.312	0.519	1.028	
e1	0.663	0.002	0.064	1.001	0.658	0.549	0.804	0.442	0.533	0.469	0.960	
e2	0.429	0.001	0.039	1.000	0.427	0.358	0.513	0.327	0.113	0.312	0.602	

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss Amos.29

كما تم تقييم معالم النموذج بالاعتماد على تقدير بيز (Bayesian Estimation)، باستخدام فترات الثقة المجال الأدنى والأعلى (95%)، والتي يمكن من خلالها احتمال أنّ المعلمة تقع بين قيمتين ضمن هذا المجال، بمعنى توجد فرصة (95%) لوجود المعلمة (البرامتر) ذات الأهمية بين الحد الأدنى والحد الأعلى لهذه الفترة، وهو ما يوضحه الشكل أدناه، والذي سيتم شرحه اتباعاً:

3-3-6-2-5 الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الاستقامة التنظيمية، والاستغراق الوظيفي في وجود الالتزام الاستمراري:

الشكل رقم (93): الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الاستقامة التنظيمية، والاستغراق الوظيفي في وجود الالتزام الاستمراري



المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Sps Amos.29

عطفًا على الشكل أعلاه، والذي يمثل متوسط التوزيع البعدي كتقدير للمعلمة، وهو شكل من أشكال اختبار الفرضية الصفرية (البرامتر Estimate) يساوي الصفر (0) لأثر متغير على متغير آخر، لفترات الثقة. يمكن القول أنه بنسبة (95%) فإن قيمة البرامتر لأثر متغير الاستقامة التنظيمية على الالتزام الاستمراري (62.5% للمتوسط) تقع بين (49.3%)، و(75.1%)، كذلك قيمة البرامتر لأثر متغير الالتزام الاستمراري كمتغير وسيط على الاستغراق الوظيفي (21.3% للمتوسط) تقع بين (11%)، و(31.6%)، وهي أكبر من الصفر، وقيمة البرامتر لأثر متغير الاستقامة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي (36.3% للمتوسط) تقع بين (24.7%)، و(48.2%)، كما أنّ القيمة صفر (0) تقع خارج فترات الثقة، لكل المسارات الثلاثة، كذلك كل التقاربات (CS) أقل من محك التقارب (1.002)، مما يدل على أنّ جميع المسارات دالة، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أنّ الفرضية صادقة، وأنّ الالتزام الاستمراري يتوسط جزئياً العلاقة بين الاستقامة التنظيمية، والاستغراق الوظيفي، لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛

3-3-6-2-6 دلالة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لنموذج الالتزام الاستمراري كمتغير وسيط

ولفحص الأثر غير المباشر بواسطة تحليل بيز، وهل هو دال أم لا؟، نتبع الجدول أدناه:

الجدول رقم(110): دلالة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لنموذج الالتزام الاستمراري كمتغير وسيط

المسارات	التقديرات المعيارية للاثر المباشر	CS محك التقارب	التقديرات المعيارية للاثر غير المباشر	CS محك التقارب	التقديرات المعيارية للاثر الكلي STANDARDIZED TOTAL EFFECTS	CS محك التقارب
الاستقامة التنظيمية -> -- الالتزام الاستمراري	0.546			1.001	0.546	1.001
الالتزام الاستمراري-> -- الاستغراق الوظيفي	0.259			1.001	0.259	1.001
الاستقامة التنظيمية -> -- الاستغراق الوظيفي	0.386	1.001	0.142	1.001	0.528	1.001

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss Amos.29

يتضح من خلال الجدول السابق أنّ جميع المسارات المباشرة وغير المباشرة والكلية دالة بناء على محك التقارب الذي لم يتجاوز قيمة القطع (1.002)، وهذا يدعم الفرضية السابقة.

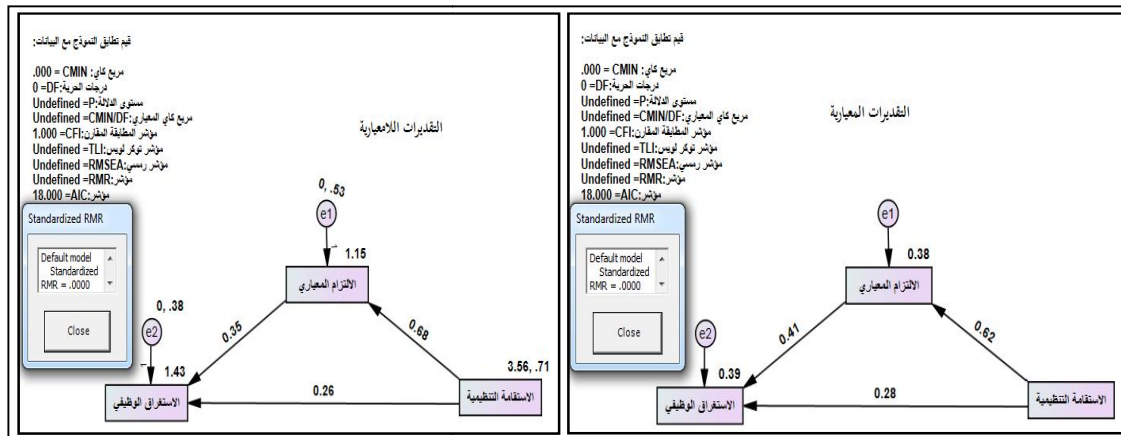
### 3-3-3-3 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

• **Ha4/3** يوجد أثر معنوي إيجابي للاستقامة التنظيمية في سلوكيات الاستغراق الوظيفي للعاملين من خلال الالتزام المعياري كمتغير وسيط في المؤسسة محل الدراسة؛

### 3-3-3-3-1 نموذج تحليل المسار لتأثير الاستقامة التنظيمية في سلوكيات الاستغراق الوظيفي من خلال الالتزام المعياري كمتغير وسيط

والشكل الآتي يوضح نموذج تحليل المسار للعلاقات بين المتغيرات:

الشكل رقم (94): نموذج تحليل المسار لتأثير الاستقامة التنظيمية في سلوكيات الاستغراق الوظيفي من خلال الالتزام المعياري كمتغير وسيط



المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss Amos.29

اتضح من خلال الشكلين السابقين أنّ شروط التأكد من الوساطة المذكورة في الخطوات الثلاث الأولى متحققة، حيث تبين أنّ هناك تأثير مباشر بين متغير الاستقامة التنظيمية ومتغير الاستغراق الوظيفي، وقد انخفض معامل المسار بعد دخول المتغير الوسيط المتمثل في الالتزام المعياري في النموذج، من (0.53) في التقديرات المعيارية، و(0.50) في التقديرات اللامعيارية إلى (0.28)، و(0.26) في التقديرات المعيارية واللامعيارية على الترتيب، غير أنّ الدلالة الاحصائية هنا لا تظهر، لذلك سوف نتأكد منها لاحقاً في التحليل البيزي، كذلك وجود تأثير مباشر بين الاستقامة والالتزام المعياري حيث قُدّر المسار بـ(0.62) في التقديرات المعيارية، و(0.68) في التقديرات اللامعيارية، ووجود تأثير مباشر بين الالتزام المعياري والاستغراق الوظيفي بعد التحكم في المتغير السببي المتمثل في الاستقامة التنظيمية، إذ قُدّر المسار بـ(0.41) في التقديرات المعيارية، و(0.35) في التقديرات اللامعيارية، وقد فسرا ما قيمته (39%) من التباين الكلي، ويعتبر حجم أثر كبير لأنه أكبر من (0.25) كما تم ذكره سابقاً.

إنّ هذه التأثيرات وجودها غير كاف لإثبات الوساطة (العلاقات المباشرة وغير المباشرة هل هي دالة أم لا؟)، لذلك سوف يتم انتهاج مقارنة بيز بالاعتماد على مخرجات التحليل البيزي للنظر في معنوية ودلالة هذه التأثيرات من عدمها، كما هو مبين في الجدول أدناه:

### 3-3-6-3-3 نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لأثر الاستقامة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي من خلال الالتزام المعياري كمتغير وسيط:

الجدول رقم(111): نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لأثر الاستقامة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي من خلال الالتزام المعياري كمتغير وسيط

Kurtosis	Skewness	95% Upper bound	95% Lower Bound	C.S.	S.D.	S.E.	Mean	Regression weights
التفرطح	الالتواء	مجال الثقة الأعلى	مجال الثقة الأدنى	محك التقارب	الانحراف المعياري	الخطأ	المتوسط	الأوزان الانحدارية
-0.014	-0.015	0.378	0.135	1.000	0.062	0.002	0.257	الاستقامة التنظيمية --< - الالتزام المعياري
-0.009	0.098	0.466	0.243	1.000	0.056	0.002	0.352	الالتزام المعياري ---< الاستغراق الوظيفي
0.200	0.023	0.795	0.565	1.000	0.058	0.002	0.680	الاستقامة التنظيمية --< - الاستغراق الوظيفي

المصدر: إعداد الطالب بناءً على مخرجات Spss Amos.29

### 3-3-6-3-3-3 تقييم النموذج (Evaluation of model):

يتبين من خلال الجدول رقم (111) أن قيمة المتوسطات للمسارات الثلاثة المذكورة تراوحت بين (0.257)، و(0.680)، وهي تعبر عن إسهام كل متغير خارجي في التنبؤ بمتغير داخلي في كل مسار، وهي قيم موجبة، وهذا ما نلتزمه من الشكل رقم (95) لنموذج تحليل المسار لأثر الاستقامة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي من خلال الالتزام الاستمراري (التقديرات اللامعيارية) أما قيم الأخطاء المعيارية للعينة فقد كانت مساوية لـ (0.002)، بينما تراوحت قيم الانحرافات المعيارية للمجتمع بين (0.056)، و(0.062)، أما بالنسبة لقيم الالتواء والتفرطح فقد تراوحت بين (-0.015)، و(0.098)، وبين (-0.009)، و(0.200) على الترتيب، وهذه القيم الأخيرة لم تتجاوز القيمة (±2)، وهي تقترب من الصفر، مما يدل على اعتدالية التوزيع (الطبيعي) للعلاقات بين المتغيرات الثلاثة التي تقيس المجتمع الكلي.

### 4-3-6-3-3-3 التنبؤ البعدي (posterior predictive p-value):

الذي يتعلق بمدى ملائمة البيانات المتولدة (الناجمة عن المحاكاة أو التوليد) من النموذج مع البيانات الملاحظة، حيث أن التنبؤ البعدي يجب أن تكون قيمته قريبة من (around = 0.5)، للحكم على النموذج أنه جيد وصالح، وقد تم تسجيل القيمة (ppp=0.50)، وهي قيمة حققت المستوى المطلوب (ppp=0.50) للتنبؤ البعدي مما يشير إلى أن النموذج المفترض مناسب وممتاز (انظر الشكل أدناه).

الشكل رقم (95): نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لأثر الاستقامة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي من خلال الالتزام المعيارى كمتغير وسيط

	Mean	S.E.	S.D.	C.S.	Median	95% Lower bound	95% Upper bound	Skewness	Kurtosis	Min	Max	Name
<b>Regression weights</b>												
JI<-OV	0.257	0.002	0.062	1.000	0.257	0.135	0.378	-0.015	-0.014	0.003	0.470	
JI<-OCMORAL2	0.352	0.002	0.056	1.000	0.352	0.243	0.466	0.098	-0.009	0.131	0.590	
OCMORAL2<-OV	0.680	0.002	0.058	1.000	0.680	0.565	0.795	0.023	0.200	0.432	0.908	
<b>Means</b>												
OV	3.562	0.002	0.056	1.000	3.562	3.450	3.670	0.000	0.103	3.358	3.773	
<b>Intercepts</b>												
JI	1.438	0.006	0.186	1.001	1.437	1.072	1.802	-0.012	-0.077	0.678	2.066	
OCMORAL2	1.147	0.006	0.213	1.000	1.147	0.719	1.562	-0.045	0.280	0.231	2.070	
<b>Variances</b>												
OV	0.730	0.002	0.068	1.000	0.725	0.611	0.873	0.350	0.155	0.527	1.020	
e1	0.539	0.001	0.050	1.000	0.536	0.448	0.644	0.277	0.106	0.353	0.745	
e2	0.391	0.001	0.036	1.001	0.389	0.327	0.467	0.348	0.244	0.275	0.559	

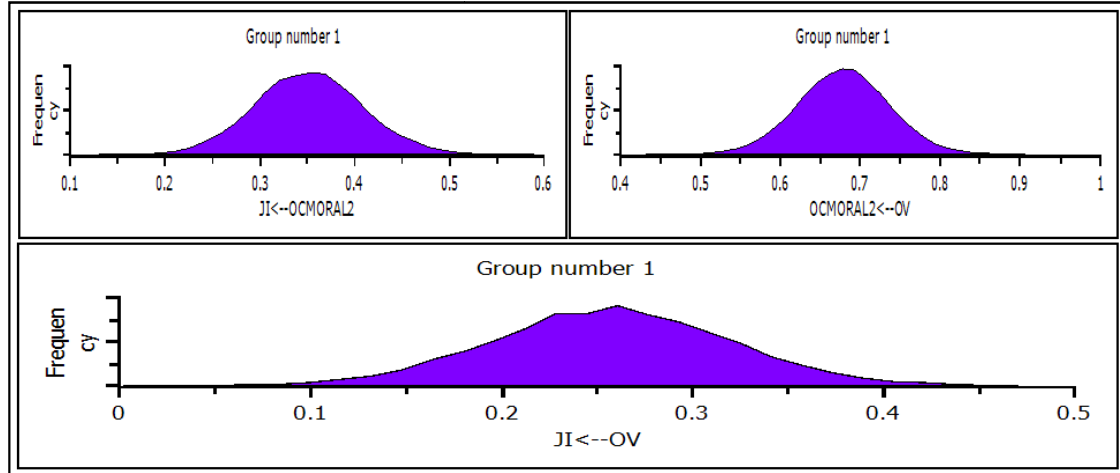
Fit Measures	
Posterior predictive p	.50
DIC	17.97
Effective number of parameter	8.88
Refresh	
Close	

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss Amos.29

كما تم تقييم معالم النموذج بالاعتماد على تقدير بيز (Bayesian Estimation)، باستخدام فترات الثقة المجال الأدنى والأعلى (95%)، والتي يمكن من خلالها احتمال أن المعلمة تقع بين قيمتين ضمن هذا المجال، بمعنى توجد فرصة (95%) لوجود المعلمة (البرامتر) ذات الأهمية بين الحد الأدنى والحد الأعلى لهذه الفترة، وهو ما يوضحه الشكل أدناه، والذي سيتم شرحه اتباعاً:

3-3-6-3-3-5 الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الاستقامة التنظيمية، والاستغراق الوظيفي في وجود الالتزام المعياري:

الشكل رقم (96): الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الاستقامة التنظيمية، والاستغراق الوظيفي في وجود الالتزام المعياري



المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss Amos.29

عطفا على الشكل أعلاه، والذي يمثل متوسط التوزيع البعدي كتقدير للمعلمة، وهو شكل من أشكال اختبار الفرضية الصفرية (البرامتر (Estimate) يساوي الصفر (0) لأثر متغير على متغير آخر)، لفترات الثقة. يمكن القول أنه بنسبة (95%) فإن قيمة البرامتر لأثر متغير الاستقامة التنظيمية على الالتزام المعياري (68% للمتوسط) تقع بين (65.5%)، و(79.5%)، كذلك قيمة البرامتر لأثر متغير الالتزام المعياري كمتغير وسيط على الاستغراق الوظيفي (35.2% للمتوسط) تقع بين (24.3%)، و(46.6%)، وهي أكبر من الصفر، و قيمة البرامتر لأثر متغير الاستقامة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي (25.7% للمتوسط) تقع بين (13.5%)، و(37.8%)، كما أنّ القيمة صفر (0) تقع خارج فترات الثقة، لكل المسارات الثلاثة، كذلك كل التقاربات (CS) أقل من محك التقارب (1.002)، مما يدل على أنّ جميع المسارات دالة، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أنّ الفرضية صادقة، وأنّ الالتزام المعياري يتوسط جزئياً العلاقة بين الاستقامة التنظيمية، والاستغراق الوظيفي، لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛

ولفحص الأثر غير المباشر بواسطة تحليل بيز، وهل هو دال أم لا؟، نتبع الجدول أدناه:

3-3-6-3-3-6 دلالة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لنموذج الالتزام المعياري كمتغير وسيط:

الجدول رقم(112): دلالة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لنموذج الالتزام المعياري كمتغير وسيط

المسارات	التقديرات المعيارية للأثر المباشر	CS محك التقارب	التقديرات المعيارية للأثر غير المباشر	CS محك التقارب	التقديرات المعيارية للأثر الكلي	CS محك التقارب
الاستقامة التنظيمية -> -- الالتزام المعياري	0.619			1.000	0.619	1.000
الالتزام المعياري --> - الاستغراق الوظيفي	0.412			1.000	0.412	1.000
الاستقامة التنظيمية -> -- الاستغراق الوظيفي	0.274	1.001	0.255	1.000	0.529	1.000

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss Amos.29

يتضح من خلال الجدول السابق أنّ جميع المسارات المباشرة وغير المباشرة والكلية دالة بناء على محك التقارب الذي لم يتجاوز قيمة القطع (1.002)، وهذا يدعم الفرضية السابقة. هناك نقطة نوه عليها حول المتغير الوسيط، تتمثل في مقاربات حديثة يتمسك أصحابها بأنّ دلالة العلاقات المباشرة وغير المباشرة، حتى وإن كانت دالة إحصائياً بناء على الاختبارات المذكورة كاختبار سوبل، بوتسترانج، مونتكارلو، بيز...، فإنها تحتاج إلى التأكيد عليها وفحصها بإضافة اختبارات أخرى، ومن أبرزها النماذج البديلة بإضافة المفاهيم الكامنة وخطأ القياس لمتغير النموذج الوسيط (العريقي).

3-3-3-7 ثالثاً: اختبار الفرضية الخامسة (الدور المعدل):

• **Ha5** يوجد فروق معنوية في علاقة أثر الاستقامة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي من خلال الالتزام التنظيمي تعزى للعوامل الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مدة العمل في المنصب). انطلاقاً من هذه الفرضية، سوف يتم اختبار الدلالة الاحصائية للدور المعدل للمتغيرات المذكورة في النموذج.

3-3-3-7-1 المتغير المعدل:

يلعب المتغير المعدل دور مزدوج لفحص التفاعلات بين المتغيرات الخارجية، الوسيطة، والداخلية، عند مستويات مختلفة للمتغير المعدل، إذ يقوم بتعديل أو تلطيف العلاقة بين المتغير الخارجي (المستقل) والمتغير الوسيط من جهة، وفي نفس الوقت يعدل من تأثير المتغير الوسيط على المتغير الداخلي (التابع) من جهة أخرى، وهذا يعطي فهماً أعمقاً للعلاقة السببية بين المتغير المستقل والتابع من خلال العلاقة غير المباشرة (يمكن أن يقلل أو يزيد من التأثيرات على المتغير التابع)، وبالتالي سوف يجيبنا متغير التفاعل على السؤال: متى يرتفع أو ينخفض تأثير المتغير المستقل على التابع؟

3-3-3-7-2 اختبار المتغير المعدل:

وعلى ضوء ما سبق يمكن ذكر بعض الطرق المتبعة من طرف الباحثين في اختبار المتغير المعدل، نذكر منها ثلاثة طرق ونطبقها على متغير الجنس، والمتغيرات الأخرى يتم اختبارها حسب الحاجة:

3-3-3-7-3 اختبار الدور المعدل للجنس:

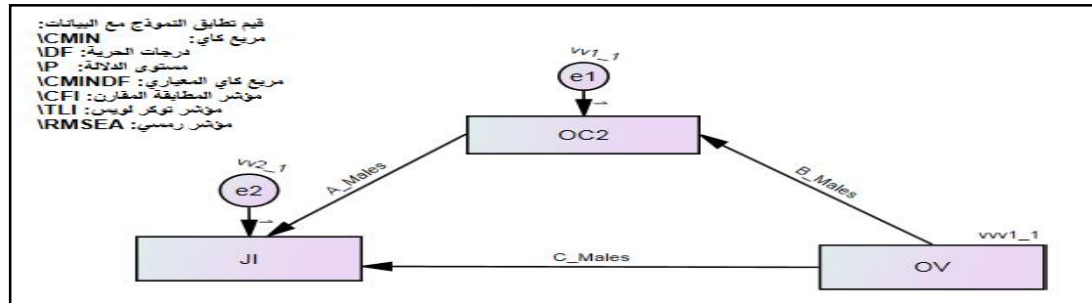
3-3-3-7-3-1 الطريقة الأولى:

باتباع الخطوات الآتية في برنامج أموس (Spss Amos.29):

1. إنشاء مجموعات من خلال اختيار Group Name حسب المتغير المراد دراسته، مثلاً الجنس: ذكر، وأنثى مع مراعاة كتابة المجموعات باللغة الأجنبية؛
2. بعد اختيار المجموعة الأولى، يتم جلب البيانات من برنامج Spss، ثم اختيار Grouping Value؛
3. يتم اختيار نوع المجموعة مثلاً الجنس (Sex)، ثم يتم اختيار Grouping Value، مع اختيار رقم (1)، للمجموعة الأولى المتمثلة في الذكور أسفل الخانة (Value)، حيث يظهر تكرار عينة الذكور، ثم الضغط على Ok، بنفس الخطوات يتم اختيار رقم (2)، للمجموعة الثانية للإناث، وهكذا... حسب عدد المجموعات.
4. بعدها يتم تسمية المعلمات (PARAMETRES) لكل مجموعة على حدى مع الانتباه إلى اختيار المجموعة أولاً قبل التسمية، حيث يتم تسمية العلاقة أو المسار بين متغير الاستقامة (OV)، ومتغير الالتزام (OC2) بالمعلمة: (B- Males)، وبين المسار، متغير الاستقامة (OC2)، ومتغير الاستغراق الوظيفي (JI) بالمعلمة: (A- Males)، وبين متغير الاستقامة (OV)، ومتغير الاستغراق الوظيفي (JI) بالمعلمة: (C- Males)، ونفس الإجراء بالنسبة للمجموعة الثانية المتمثلة في الإناث (Females)، كما يوضحه الشكل الآتي قبل مخرجات الاختبار:

3-3-3-7-3-1-1 مدخلات متغير الجنس (ذكور) لاختبار المتغير المعدل:

الشكل رقم (97): مدخلات متغير الجنس (ذكور) لاختبار المتغير المعدل



المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss Amos.29

ولاختبار التأثيرات المباشرة وغير المباشرة عند الذكور هل تختلف عند الإناث؟، نقوم بكتابة الأمر التالي في برنامج أموس، بعد اختيار الأمر: (Not estimating any user- defined estimand) في أسفل الشاشة، ثم الضغط على الأمر (Define new estimand)، وكتابة التفاعل التالي:

$$\text{Indirect\_Males} = \text{A\_Males} * \text{B\_Males}$$

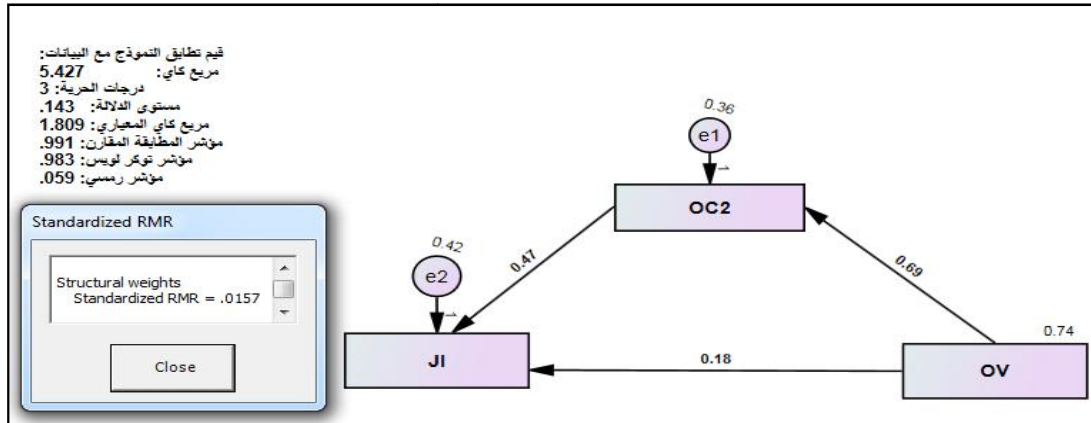
$$\text{Indirect\_Females} = \text{A\_Females} * \text{B\_Females}$$

ثم يتم الانتقال إلى خصائص التحليل في برنامج أموس، واختيار من القائمة المنسدلة (Bootstrap)، الأمرين: (Perform Bootstrap)، و (Percentile Confidence Intervale)، لفحص دلالة التأثيرات غير المباشرة، ويتم اختيار الأمر: (Critical Ration Differences) من القائمة (Output)، وذلك لدراسة الفروق وإجراء المقارنات.

حيث يمثل الشكل الآتي مخرجات برنامج أموس عند إدخال متغير الجنس كمتغير معدل في النموذج:

3-3-7-3-1-2 مخرجات متغير الجنس (ذكور) لاختبار المتغير المعدل (التقديرات اللامعيارية)

الشكل رقم (98): مخرجات متغير الجنس (ذكور) لاختبار المتغير المعدل (التقديرات اللامعيارية)

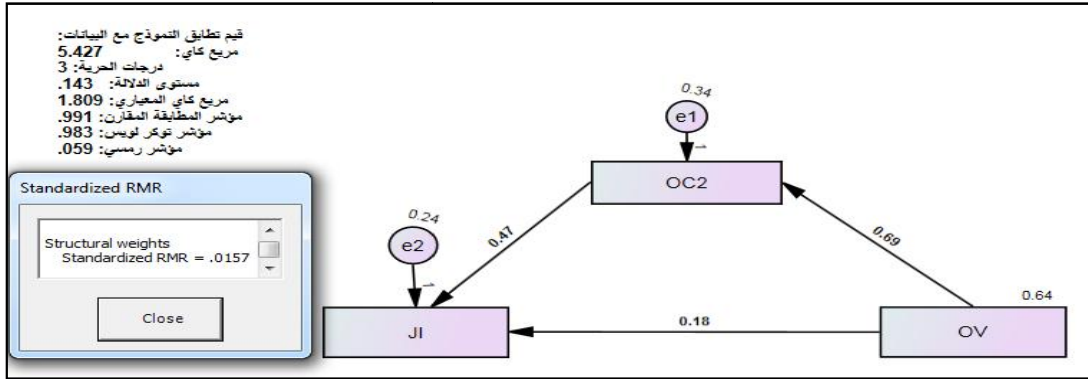


المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss Amos.29

3-3-7-3-3 مخرجات متغير الجنس (إناث) لاختبار المتغير المعدل (التقديرات اللامعيارية):

من خلال الشكل السابق يتضح أن النموذج يتمتع بمؤشرات جودة مطابقة ممتازة، ونفس الشيء بالنسبة للإناث حسب ما يمثله الشكل أدناه:

الشكل رقم (99): مخرجات متغير الجنس (إناث) لاختبار المتغير المعدل (التقديرات اللامعيارية)



المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss Amos.29

3-3-3-7-3-1-4 دلالة التأثيرات المباشرة للجنس كمتغير معدل:

يمكن تلخيص نتائج التأثيرات المباشرة وغير مباشرة وفحص مدى دلالتها في الجدول الآتي بالنسبة لمتغير

الجنس:

الجدول رقم(113): دلالة التأثيرات المباشرة للجنس كمتغير معدل

P	SE		محك CR		التقديرات المعيارية للأثر المباشر		التقديرات اللامعيارية للأثر المباشر		المسارات	
	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر		
***	***	0.047	0.047	14.86	14.86	0.68	0.70	0.69	0.69	OV<---OC2
***	***	0.065	0.065	7.31	7.31	0.54	0.48	0.47	0.47	JI<--- OC2
0.006	0.006	0.064	0.064	2.75	2.75	0.20	0.18	0.17	0.17	OV<---JI

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss Amos.29

من الجدول أعلاه تبين أنّ هناك تأثيرات مباشرة دالة بالنسبة لمتغيري الذكور والإناث، حيث تجاوزت قيمة CR، (1.96)، كذلك قيمة p دالة عند أقل من (0.001)، وعند (0.01) بالنسبة للمسار الثالث، ثم نتقل إلى التأثيرات غير المباشرة وفحص دلالتها، من الأمر (PERCENTILE METHODE) في برنامج أموس، حيث يقترح برنامج أموس إعطاء الدلالة الإحصائية استنادا لقيمة P، والحد الأدنى والأعلى لمجال الثقة، بحيث كلما كانت قيمة الصفر خارج مجال الثقة كانت هناك دلالة، والجدولان الآتيان يوضحان ذلك:

3-3-3-7-3-5 التأثيرات غير المباشرة للجنس كمتغير معدل:

الجدول رقم(114): التأثيرات غير المباشرة للجنس كمتغير معدل

المسار	التقديرات اللامعيارية للأثر غير المباشر		التقديرات المعيارية للأثر غير المباشر		التقديرات اللامعيارية للأثر الكلي		التقديرات المعيارية للأثر الكلي	
	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر

0.68	0.70	0.69	0.69					OV<---OC2
0.54	0.48	0.47	0.47					JI<--- OC2
0.58	0.52	0.50	0.50	0.37	0.34	0.32	0.32	OV<---JI

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss Amos.29

### 3-3-3-7-1-6 دلالة التأثيرات غير المباشرة للجنس:

بعد استخراج التأثيرات غير المباشرة، حيث كانت للإناث أكبر من الذكور، نتحقق من دلالتها وفقاً للجدول الآتي:

الجدول رقم(115): دلالة التأثيرات غير المباشرة للجنس

النتيجة	P		الحد الأعلى Upper Bounds		الحد الأدنى Lower Bounds		المسار
	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	
OV<---JI	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	
التقديرات اللامعيارية	دال	0.000	0.000	0.45	0.45	0.22	0.22
التقديرات المعيارية	دال	0.000	0.000	0.50	0.45	0.27	0.22
الأثر الكلي	دال	0.000	0.000				

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss Amos.29

من خلال الجدولين السابقين تبين أن التأثيرات غير المباشرة دالة لكل من الذكور والإناث، وبالتالي تأثير الوساطة هو تأثير جزئي، رغم إضافة تأثير الذكور والإناث، حيث بقي ثابتاً لكلا المجموعتين.

### 3-3-3-7-1-7 مقارنة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للجنس(دلالة الفروق):

كما يمكن إجراء مقارنة بين التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لدى الذكور مقابل الإناث، لفحص دلالة الفروق، وفقاً للجدول الآتي:

الجدول رقم(116): مقارنة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للجنس(دلالة الفروق)

#### Critical Ratios for Differences between Parameters

النتيجة	C_Females	A_Females	B_Females	المسار
دال			CR=-2.17	B_Males
غير دال		CR=-0.58		A_Males
غير دال	CR=0.89			C_Males

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss Amos.29

يتضح من خلال جدول المقارنات أن التأثيرات (التفاعلات) المباشرة وغير المباشرة بين الذكور والإناث كانت غير دالة بالنسبة للمسارين (A) الذي يمثل (العلاقة بين الالتزام والاستغراق)، (C) الذي يمثل (العلاقة بين الاستقامة والاستغراق)، حيث لم تتجاوز قيمة (CR) الحد الأدنى للنجاح (1.96)، بينما كانت التأثيرات دالة بالنسبة لتفاعل

المسار (B) الذي يمثل (العلاقة بين الاستقامة والالتزام)، حيث تجاوزت قيمته (1.96) بالسالب، وبما أن النتيجة سالبة فهذا يدل على أن التأثير عكسي، أي كلما زاد العامل المؤثر ينقص العامل المتأثر<sup>1</sup>، وبالتالي متغير الجنس لا يعتبر متغير معدل في النموذج، غير أنه (يمكنه أن يكون متغيراً معدلاً للعلاقة بين الاستقامة والالتزام).

### 3-3-7-3-3-3 الطريقة الثانية:

وتتمثل في طريقة هايز<sup>2</sup>: Process Procedure for SPSS Version 4.2 beta تعتبر طريقة فعالة لاختبار الوساطة المعدلة<sup>3</sup>، وبالرجوع إلى هذه الطريقة ووفقاً لمخرجات **Process-Macro**، حيث بلغت قيمة مؤشر الوساطة المعدلة Index (-0.1533) الموافقة بحال الثقة الأدنى المقدر ب(-0.3645)، وبحال الأعلى المقدر ب(0.0952)، حيث يتوسط الصفر (0) المجال وبالتالي نقبل الفرض الصفري القائل بأنه لا يوجد فروق لمتغير الجنس بين الذكور والإناث<sup>4</sup>، ومن جهة أخرى بالنظر إلى أهم جدول<sup>5</sup>، في مخرجات Process، المتعلق بانحدار المتغير المستقل والمعدل، مع الوسيط والمتغير المعدل، على التابع نجد أن التفاعل بين متغير الاستقامة والجنس، من جهة، وبين متغير الاستقامة والالتزام التنظيمي غير دالين، حيث قدرت قيمتهما ودلالتهما الاحصائية على الترتيب ب(0.1126)، و(-0.0777)، وبدلالة إحصائية (P) (0.4164)، و(0.5983)، (انظر ملحق رقم 12)، والشكل (رقم 101) أدناه، وهذا تدعيماً لما تم ذكره.

### 3-3-7-3-3-3 الطريقة الثالثة:

وتتمثل في طريقة (Multiple Group - Analysis)، المتواجدة ببرنامج أموس، باتباع الخطوات المذكورة آنفاً في الطريقة الأولى (من 01 إلى 04)، حيث من خلال هذه الطريقة يتم الإجابة على السؤال: هل يوجد تطابق في كل النماذج بين المجموعتين أم لا؟ ونفس الشيء بالنسبة للمجموعات الأخرى المراد فحص تأثيرها في النموذج، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة (P-VALUE) لمربع كاي أقل من (0.05) دل ذلك على وجود فروق، وإذا نظرنا إلى قيمة مستوى الدلالة لمربع كاي التي قدرت قيمته (5.427) عند إدخال متغير الجنس كمتغير معدل في النموذج، فقد قدرت قيمتها (0.143)، انظر الشكل رقم (100،99) أعلاه (مخرجات متغير الجنس

(1) البرق، المعلا، سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 143.

(2) Hayes, **Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach**, Op.Cit.

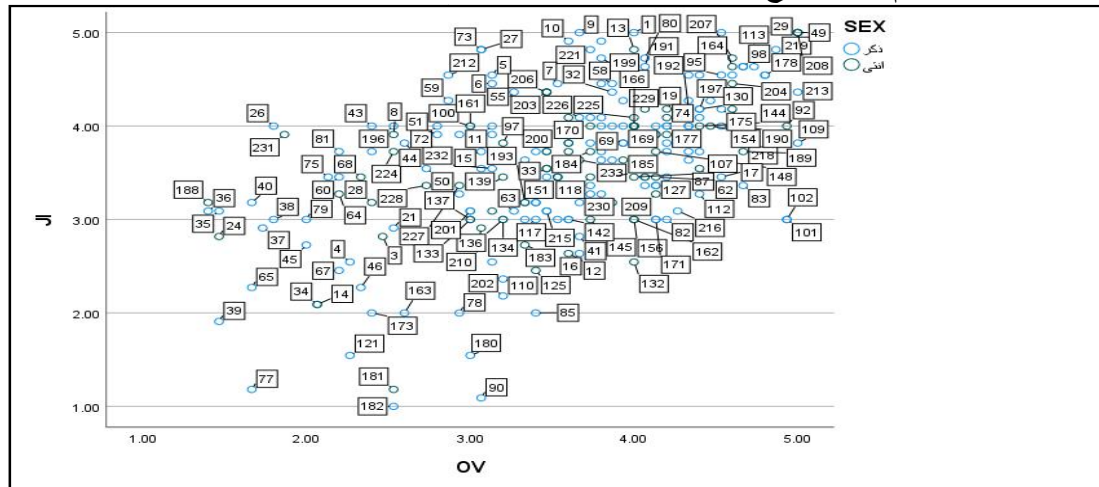
(3) Kristopher J. Preacher, Derek D. Rucker, and Andrew F. Hayes, **Addressing Moderated Mediation Hypotheses: Theory, Methods, and Prescriptions**, *Multivariate Behavioral Research*, 42, no. 1, (June 29, 2007), P 185. <https://doi.org/10.1080/00273170701341316>.

(4) عبد الحميد نعيمات، ومحمد بداوي، العمليات المشروطة في نماذج الوساطة وفق أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية دراسة تحليلية تطبيقية، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، جامعة الأغواط (الجزائر)، 06، عدد 02، 2023، ص ص 275-276.

(5) علي محمود شعيب، المتغير الوسيط والمتغير المعدل وأسلوب حساب كل منهما باستخدام PROCESS MACRO SPSS وكتابة التقرير عن نتائجهما، ورشة عمل، كلية التربية جامعة المنوفية، 2023، ص 11.

لاختبار المتغير المعدل (التقديرات اللامعيارية) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق.

شكل رقم (100): نتائج اختبار الدور المعدل لمتغير الجنس



المصدر: إعداد الطالب بناء على برنامج مخرجات Process-macro

### 3-3-3-4 اختبار الدور المعدل للعمر:

سوف يتم اختبار متغير العمر بواسطة مخرجات ماكرو بروساس Process-Macro وتلخيص نتائج التفاعل بين المتغيرات المستقلة والمعدلة بأهم جدول كما تم ذكره سابقا، حيث كلما كانت قيمة التفاعل دالة إحصائيا فإن المتغير المعدل يمكنه أن يؤثر على العلاقة بين المستقل والتابع، وبالتالي يمكن مواصلة التحليل، غير أنه في الجهة المعاكسة إذا كانت قيمة التفاعل غير دالة إحصائيا، فإن المتغير المعدل لا يمكنه التأثير على العلاقة، وبالتالي لا يتم استكمال التحليل إلى النهاية.

### 3-3-3-1 نتائج اختبار الدور المعدل لمتغير العمر:

الجدول رقم (117): نتائج اختبار الدور المعدل لمتغير العمر

النتيجة	الحد الأعلى ULCI	الحد الأدنى LLC	P	T	الخطأ المعياري SE	القيمة اللامعيارية coeff	النموذج 1: التابع: الاستغراق الوظيفي JI
الثابت constant	3.67	3.51	0.000	91.48	0.03	3.59	
الاستقامة التنظيمية OV	0.34	0.07	0.002	3.12	0.06	0.21	
الالتزام التنظيمي OC2	0.58	0.30	0.000	6.32	0.07	0.44	
العمر AGE	0.26	0.07	0.0004	3.61	0.04	0.17	
التفاعل 1 AGE * OV	<b>0.004</b>	<b>-0.34</b>	0.0563	-1.91	0.08	-0.17	
التفاعل 2 AGE * OC2	<b>0.21</b>	<b>-0.09</b>	0.42	0.79	0.07	0.06	

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات PROCESS-MACRO SPSS

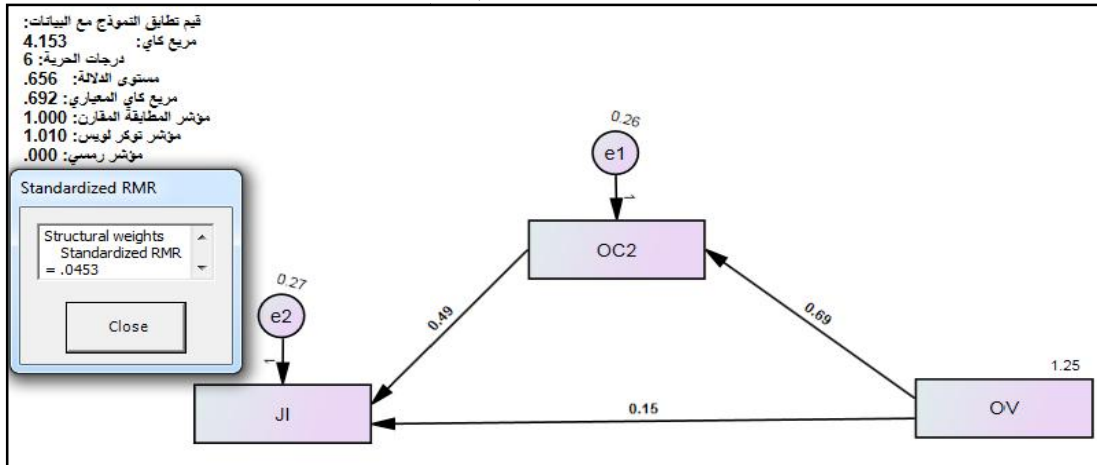
حيث نلاحظ أنّ قيمتي التفاعل (-0.17)، و(0.06) غير دالتين، عند الحد الأدنى والأعلى لمجالي الثقة (-) 0.34، (0.004)، و(-0.09)، (0.21) على التوالي، حيث وقعت القيمة صفر (0) داخل المجال، وبالتالي لا يمكن لمتغير المستوى التعليمي أن يلعب دورا معدلا في النموذج.

### 3-3-3-5 اختبار الدور المعدل للمستوى التعليمي:

نختبر الآن المستوى التعليمي باتباع الطريقة الثالثة (Multiple Group - Analysis)، حيث تم تقسيم المتغير إلى ثلاث مجموعات (ثانوي فأقل، جامعي، دراسات عليا)، باتباع الخطوات من (01 إلى 04)، حيث من خلال الشكل أسفله الناتج عن مخرجات برنامج أموس، تبين أن قيمة مستوى الدلالة لمربع كاي التي قدرت قيمته (4.153) عند إدخال متغير المستوى التعليمي كمتغير معدل في النموذج، فقد قدرت قيمتها (656. P=0)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق تعزى لمتغير المستوى التعليمي، وبالتالي فهو لا يعتبر متغير معدل.

### 3-3-3-5-1 مخرجات متغير المستوى التعليمي لاختبار المتغير المعدل (التقديرات اللامعيارية):

الشكل رقم (101): مخرجات متغير المستوى التعليمي لاختبار المتغير المعدل (التقديرات اللامعيارية)



المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Sps Amos.29

كما يمكن تدعيم النتائج المتوصل إليها، بواسطة مخرجات ماكرو بروساس PROCESS-MACRO وتلخيص نتائج التفاعل بين المتغيرات المستقلة والمعدلة بأهم جدول كما تم ذكره سابقا، حيث كلما كانت قيمة التفاعل دالة إحصائيا فإن المتغير المعدل يمكنه أن يؤثر على العلاقة بين المستقل والتابع، وبالتالي يمكن مواصلة التحليل، غير أنه في الجهة المعاكسة إذا كانت قيمة التفاعل غير دالة إحصائيا، فإن المتغير المعدل لا يمكنه التأثير على العلاقة، وبالتالي لا يتم استكمال التحليل إلى النهاية.

3-3-7-5-2 نتائج اختبار الدور المعدل للمستوى التعليمي

الجدول رقم(118):نتائج اختبار الدور المعدل للمستوى التعليمي

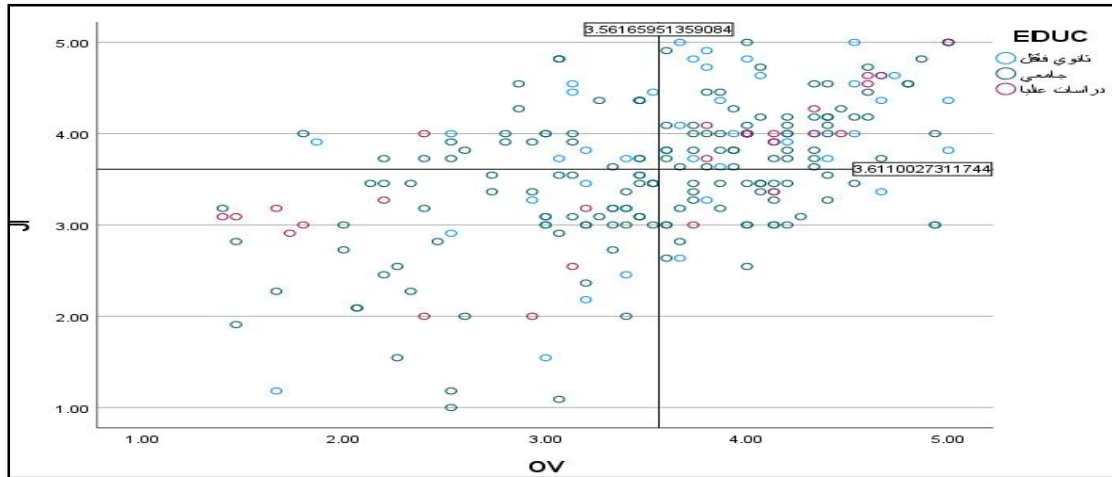
النتيجة	P	T	الخطأ المعياري SE	القيمة اللامعيارية coeff	النموذج 1: التابع: الاستغراق الوظيفي II
دال	0.00	89.68	0.04	3.61	الثابت constant
دال	0.02	2.18	0.0686	0.15	الاستقامة التنظيمية OV
دال	0.00	7.18	0.0685	0.49	الالتزام التنظيمي OC2
غير دال	0.23	-1.18	0.06	-0.08	المستوى التعليمي EDUC
غير دال	0.76	-0.29	0.10	-0.03	التفاعل 1 OV *EDUC
غير دال	0.69	0.39	0.11	0.04	التفاعل 2 OC2*EDUC2

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات PROCESS-MACRO SPSS

حيث نلاحظ أنّ قيمتي التفاعل (-0.03)، و(0.04) غير دالتين، عند مستوى الدلالة (0.76)، (0.69) على التوالي، وبالتالي لا يمكن لمتغير المستوى التعليمي أن يلعب دوراً معدلاً في النموذج. كما يمكن رسم العلاقة بين المتغير المستقل والتابع عند قيم المعدل المرتفعة (+SD)، والمتوسطة (00) والمنخفضة (-SD) وفقاً للشكل أدناه:

3-3-7-3-3 علاقة المستقل بالتابع وفقاً لمستويات متغير المستوى التعليمي

الشكل رقم (102):علاقة المستقل بالتابع وفقاً لمستويات متغير المستوى التعليمي



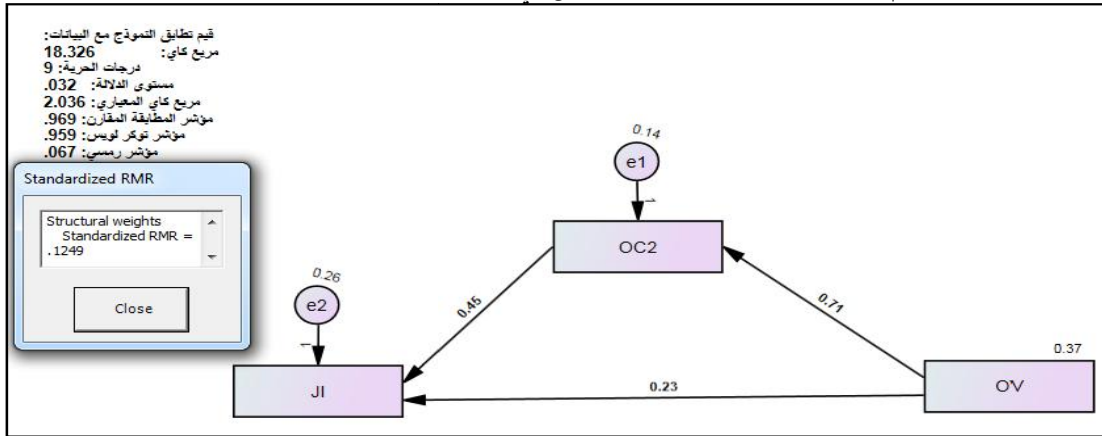
المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات PROCESS-MACRO SPSS

6-7-3-3-3 اختبار الدور المعدل مدة العمل في المنصب:

أما بالنسبة لمتغير مدة العمل في المنصب فسوف يتم اختباره باتباع الطريقة الثالثة (Multiple Group - Analysis)، حيث تم تقسيم المتغير إلى أربع مجموعات (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، من 10 إلى 15 سنة، وأكبر من 15 سنة)، بإجراء الخطوات (من 01 إلى 04) المذكورة، حيث من خلال الشكل أسفله الناتج عن مخرجات برنامج أموس، تبين أن قيمة مستوى الدلالة لمربع كاي التي قدرت قيمته (18.326) عند إدخال متغير مدة العمل في المنصب كمتغير معدل في النموذج، فقد قدرت قيمتها ( $P=0.032$ )، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود فروق تعزى لمتغير مدة العمل، وبالتالي فيإمكانه لعب دور متغير معدل.

1-6-7-3-3-3 مخرجات متغير مدة العمل في المنصب لاختبار المتغير المعدل (التقديرات اللامعيارية)

الشكل رقم (103): مخرجات متغير مدة العمل في المنصب لاختبار المتغير المعدل (التقديرات اللامعيارية)



المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss Amos.29

بناء على الشكل أعلاه، يتضح أن هناك تأثيرات مباشرة، وغير مباشرة، بعد دخول المتغير المعدل، ولتحقق دلالة هذه التأثيرات، هل هي دالة أم لا؟، وكذلك النظر في الوساطة هل بقيت وساطة جزئية، أم كلية؟ ثم الانتقال إلى المقارنات البعدية، هذه الأسئلة سوف يتم الجواب عليها تباعا بالاستعانة بالجدول المذكورة أدناه:

2-6-7-3-3-3 دلالة التأثيرات المباشرة لمدة العمل في المنصب كمتغير معدل:

الجدول رقم(119): دلالة التأثيرات المباشرة لمدة العمل في المنصب كمتغير معدل

P	نسبة SE الخطأ	محك CR	التقديرات اللامعيارية للأثر المباشر	التقديرات اللامعيارية للأثر المباشر	المجموعة	المسارات
			قيمة الأثر	قيمة الأثر	مدة العمل	
***	0.045	15.79	0.76	0.71	أقل من 5 سنوات	OV<---OC2
***	0.065	6.89	0.41	0.45		JI<--- OC2

***	0.066	3.44	0.22	0.22		OV<---JI
***	0.045	15.79	0.80	0.71	من 5 إلى 10 سنوات	OV<---OC2
***	0.065	6.89	0.44	0.45		Ji<--- OC2
***	0.066	3.44	0.25	0.23		OV<---JI
***	0.045	15.79	0.72	0.71	من 10 إلى 15 سنة	OV<---OC2
***	0.065	6.89	0.50	0.45		Ji<--- OC2
***	0.066	3.44	0.25	0.23		OV<---JI
***	0.045	15.79	0.65	0.71	أكبر من 15 سنة	OV<---OC2
***	0.065	6.89	0.48	0.45		Ji<--- OC2
***	0.066	3.44	0.22	0.23		OV<---JI

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss Amos.29

يتضح من الجدول أعلاه تبين أنّ هناك تأثيرات مباشرة دالة بالنسبة لمتغير مدة العمل في المنصب، حيث تجاوزت قيمة CR، (1.96)، كذلك قيمة p دالة عند أقل من (0.001)، ثم ننتقل إلى التأثيرات غير المباشرة وفحص دلالتها، من الأمر (PERCENTILE METHODE) في برنامج أموس، حيث يقترح برنامج أموس إعطاء الدلالة الإحصائية استناداً لقيمة P، والحد الأدنى والأعلى لمجال الثقة، بحيث كلما كانت قيمة الصفر خارج مجال الثقة كانت هناك دلالة، والجدولان التاليان يوضحان ذلك:

### 3-3-3-3-3 التأثيرات غير المباشرة لمدة العمل في المنصب كمتغير معدل:

الجدول رقم(120): التأثيرات غير المباشرة لمدة العمل في المنصب كمتغير معدل

التقديرات المعيارية للأثر الكلي	التقديرات اللامعيارية للأثر الكلي	التقديرات المعيارية للأثر غير المباشر	التقديرات اللامعيارية للأثر غير المباشر	المجموعة	المسار
0.76	0.71			أقل من 5 سنوات	OV<---OC2
0.41	0.45				Ji<--- OC2
0.53	0.54	0.313	0.322		OV<---JI
0.80	0.71			من 5 إلى 10 سنوات	OV<---OC2
0.44	0.45				Ji<--- OC2
0.61	0.54	0.359	0.322		OV<---JI
0.72	0.71			من 10 إلى 15 سنة	OV<---OC2
0.50	0.45				Ji<--- OC2
0.62	0.54	<b>0.367</b>	0.322		OV<---JI
0.65	0.71			أكبر من 15 سنة	OV<---OC2
0.48	0.45				Ji<--- OC2
0.53	0.54	0.317	0.322		OV<---JI

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss Amos.29

**3-3-3-7-6-4 دلالة التأثيرات غير المباشرة لمدة العمل في المنصب:**

بعد استخراج التأثيرات غير المباشرة، حيث كانت أكبر لدى المجموعة (من 10 إلى 15 سنة) مقارنة بالفئات الأخرى، لذلك سوف نتحقق من دلالتها وفقاً للجدول الآتي:  
الجدول رقم(121): دلالة التأثيرات غير المباشرة لمدة العمل في المنصب

النتيجة	P	الحد الأعلى Upper Bounds	الحد الأدنى Lower Bounds	المجموعة	المسار OV<---JI
				مدة العمل	
دال	0.000	0.45	0.20	أقل من 5 سنوات	التقديرات اللامعيارية للتأثيرات غير المباشرة
دال	0.000	0.45	0.20	من 5 إلى 10 سنوات	
دال	0.000	0.45	0.20	من 10 إلى 15 سنة	
دال	0.000	0.45	0.20	أكبر من 15 سنة	
دال	0.000	0.44	0.19	أقل من 5 سنوات	التقديرات المعيارية للتأثيرات غير المباشرة
دال	0.000	0.48	0.24	من 5 إلى 10 سنوات	
دال	0.000	0.49	0.24	من 10 إلى 15 سنة	
دال	0.000	0.43	0.20	أكبر من 15 سنة	
دال	0.000	Standardized Total Effects/Total Effects/ دلالة الأثر الكلي			

المصدر: إعداد الطالب بناءً على مخرجات Spss Amos.29

يتضح من خلال الجدولين السابقين أن التأثيرات غير المباشرة دالة للمجموعات ككل، كذلك التأثير الكلي دال حيث تم الاكتفاء بقيمة P لفحص الدلالة، وبالتالي تأثير الواسطة هو تأثير جزئي، رغم إضافة تأثير مدة العمل، حيث بقي ثابتاً لكل مجموعة.

**3-3-3-7-6-5 مقارنة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لمدة العمل في المنصب (دلالة الفروق)**

والجدول الآتي يوضح المقارنات البعدية بين العلاقات (التفاعلات)، أو المسارات لكل مجموعة لفحص دلالة الفروق:

الجدول رقم(122): مقارنة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لمدة العمل في المنصب (دلالة الفروق)

Critical Ratios for Differences between Parameters

أكبر من 15 سنة			من 10 سنوات إلى 15			من 5 سنوات إلى 10			أقل من 5 سنوات			المتغير: مدة العمل	
C	B	A	C	B	A	C	B	A	C	B	A	المسار	المجموعة
		-1.58			-1.72			-1.87				A	أقل من 5 سنوات
	0.79			-1.33			-0.15					B	
-1.22			-0.16			-0.39						C	
		0.37			0.19							A	من 5 إلى 10
	0.33			-1.43								B	
-1.21			0.40									C	

		0.18										A	من 10 إلى 15
	2.88											B	
-2.26												C	
												A	أكبر من 15 سنة
												B	
												C	

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss Amos.29

عطفًا على الجدول أعلاه، حيث تمثل الرموز (A، B، C) لكل مجموعة، المسارات بين متغير الاستقامة والالتزام، بين الالتزام والاستغراق الوظيفي، وبين الاستقامة والاستغراق، على التوالي، والقيم داخل الجدول تبين قيم التفاعل (CR)، حيث تبين أنّ هناك فروق دالة إحصائية عند قيمة (CR)، بين العينة التي تنتمي إلى المجموعة (من 10 سنوات إلى 15 سنة)، مقابل المجموعة التي تتجاوز مدة عملهم 15 سنة (أكبر من 15 سنة)، وذلك من خلال تفاعل المسارين: B\*B، حيث حددت قيمة (CR=2.88) و C\*C، حيث حددت قيمة (CR=-2.26) بالسالب، أي العلاقة بين الالتزام التنظيمي والاستغراق الوظيفي (OC2 <--- JI) من جهة، وبين الاستقامة التنظيمية والاستغراق الوظيفي (OV <--- JI) من جهة أخرى.

نتقل بعد ذلك إلى مناقشة النتائج المتحصل عليها، والتي سيتم توضيحها في المطلب الرابع من المبحث الثالث كما هو مبين تباعا.

## 3-3-4 المطلب الرابع: مناقشة النتائج

خلال هذا المبحث سوف نتناول مناقشة النتائج المتحصل عليها، انطلاقاً من نتائج الاتجاه العام لاستجابات الأفراد المبحوثين حول محاور الاستبانة الثلاثة، المتمثلة في متغيرات الاستقامة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، والاستغراق الوظيفي، وصولاً إلى نتائج نماذج تحليل المسار واختبار الفرضيات وفقاً للمحطات الآتية:

## 3-3-4-1 أولاً: مناقشة نتائج الاتجاه العام للاستجابات حول محاور الاستبانة

## 3-3-4-1-1 مناقشة نتائج الاتجاه العام لاستجابات الأفراد حول الاستقامة التنظيمية:

بيّنت النتائج المتعلقة بإجابات أفراد العينة على محور الاستقامة التنظيمية، أنّ متوسط إجاباتهم كان بدرجة مرتفعة، إذ قدر المتوسط الحسابي العام لهذه الأخيرة بـ (3.56)، ممّا يفسّر شعور أفراد عينة الدراسة أنّ مؤسستهم توفر لهم بيئة آمنة وأخلاقية بدرجة مرتفعة تعزز العوامل الإيجابية المذكورة آنفاً، وبلغت قيمة الانحراف المعياري العام بـ (0.84)، وهذا يدل على التشتت المنخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة، الذي يعكس التقارب والانسجام في وجهات النظر لديهم، حيث وقع محل الاهتمام على البعد الثالث المتمثل في التفاؤل التنظيمي الذي جاء مرتباً في الرتبة الأولى، ويُعزى ذلك إلى أنّ أفراد عينة الدراسة يميلون إلى توقع نتائج إيجابية باستمرار، أي أنّ مستوى التفاؤل لديهم مرتفع، ويتقربون النجاح دائماً، بما في ذلك الأداء الجيد، الذي يحقق أهداف المؤسسة، ثم تلتها الأبعاد الأخرى على التوالي، المتمثلة في التعاطف التنظيمي، المغفرة التنظيمية، النزاهة التنظيمية، الثقة التنظيمية، وقعت في الرتب الثانية، الثالثة، والرابعة، والخامسة على التوالي، حيث جاء التعاطف التنظيمي بمستوى مرتفع ممّا يدل على أنّ الأفراد يمتلكون عاطفة قوية اتجاه بعضهم البعض، واتجاه عملهم، كما ينتمون إلى بيئة عمل تنظيمية متماسكة جد تعاونية تدفعهم وتحفزهم للسلوكيات الإيجابية، ثم تلتها المغفرة التنظيمية مما يدل على أنّ الأفراد في المؤسسة متسامحون ومتقبلون لأخطاء بعضهم البعض، أما بالنسبة للنزاهة والثقة التنظيمية فهما تدلان على التزام المؤسسة بالقيم الحميدة كالنزاهة والأمانة، والصدق، والتزامها بنشر المعلومات بشفافية، كما تبرز أهمية العلاقة الترابطية التبادلية بين الإدارة والأفراد في ظل الثقة المتبادلة بينهم.

يمكن القول أنّ الأفراد العاملين بالمؤسسة لديهم مستوى عالٍ من الاستقامة التنظيمية، وهذا ما يجعلهم متفائلين ومتعاطفين فيما بينهم، مما يحفزهم على الأداء الجيد وتحقيق أهداف المؤسسة.

وتتفق هذه النتائج من حيث المستوى المرتفع لسلوكيات الاستقامة التنظيمية؛ مع نتائج بعض الدراسات السابقة، كدراسة (عماد عبد العزيز، 2022)، دراسة (منى حسين، 2021).

بعد الانتهاء من عرض مناقشة نتائج المحور الأول بأبعاده الخمسة، ننتقل إلى عرض مناقشة نتائج الاتجاه العام لاستجابات أفراد العينة حول محور الالتزام التنظيمي بأبعاد الثلاثة المتمثلة في الالتزام العاطفي، الاستمراري، والمعباري باتباع نفس المنهجية.

## 3-3-4-1-2 مناقشة نتائج الاتجاه العام لاستجابات الأفراد حول الالتزام التنظيمي:

بيّنت النتائج المتعلقة بإجابات أفراد العينة على محور الالتزام التنظيمي، أنّ متوسط إجاباتهم كان بدرجة مرتفعة، إذ قدّر المتوسط الحسابي العام لهذه الأخيرة بـ(3.59)، ممّا يفسّر شعور أفراد عينة الدراسة بالواجب والتعهد بالاستمرار في العمل داخل المؤسسة من خلال القيم والمبادئ الشخصية التي يحملونها من جهة، وما تقدمه لهم المؤسسة من استثمارات تجعلهم معتقدين أنه لا مجال لهم من تركها هذا من جهة أخرى، وهذا ما تحقّقه ثلاثية الالتزام التنظيمي (العاطفي، الاستمراري، والمعياري)، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري العام تقدر بـ(0.80)، وهذا يدل على التشتت المنخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة، والذي يعكس التقارب والانسجام في وجهات النظر لديهم، حيث وقع البعد الثاني المتمثل في الالتزام الاستمراري في الرتبة الأولى، والبعد الثاني والثالث المتمثلان في الالتزام العاطفي والالتزام المعياري في الرتبين الثانية والثالثة على التوالي، ممّا يفسّر شعور الأفراد بالالتزام العاطفي بمؤسستهم، وارتباطهم بها بكل مسؤولية وإخلاص، نظراً لكونهم ينظرون إليها نظرة المرآة العاكسة، التي يتبادلون من خلالها كل ما يتعلق بالمؤسسة ويتفاعلون معها بمساندتها وحل مشاكلها بمشاركة بما يتوافق بين وجهات نظرهم.

يمكن القول أن الأفراد العاملين بالمؤسسة لديهم مستوى عال من الالتزام التنظيمي، وهذا يعكس جذابة البيئة الإيجابية التي يعملون فيها، وأسلوب القيادة الروحية الفعالة التي استطاعت أن توفر لهم المناخ الآمن والعاقل، والثقافة الداعمة، التي تجعلهم أكثر رفاها والتزاماً بمؤسستهم.

وتتفق هذه النتائج من حيث المستوى المرتفع لسلوكيات الالتزام التنظيمي؛ مع نتائج بعض الدراسات السابقة، كدراسة (الهاشمي، 2022)، دراسة (خليل اسماعيل ماضي، 2020)، بالنسبة للالتزام العاطفي والاستمراري، في حين تختلف عن دراسة (حمزة معري، 2022) في مستوى الالتزام المتوسط. بعد الانتهاء من عرض مناقشة نتائج المحور الثاني بأبعاده الثلاثة، ننتقل إلى عرض مناقشة نتائج الاتجاه العام لاستجابات أفراد العينة حول محور الاستغراق الوظيفي باتباع نفس المنهجية.

## 3-3-4-1-3 مناقشة نتائج الاتجاه العام لاستجابات الأفراد حول محور سلوك الاستغراق الوظيفي:

بيّنت النتائج المتعلقة بإجابات أفراد العينة على محور الاستغراق الوظيفي أنّ إجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص فقرات بعد الاستغراق الوظيفي، وقعت أغلبها بدرجة موافقة مرتفعة، إذ قدّر المتوسط الحسابي العام لهذا البعد بـ(3.61)، والذي يفسّر اتجاهات أفراد العينة بخصوص سلوك الاستغراق الوظيفي، نتيجة للارتباط القوي واندماجهم في المؤسسة، لاسيما تفانيهم وإخلاصهم في عملهم لدرجة الانغماس، والتي تشير إلى الموافقة بدرجة مرتفعة على أداة الدراسة المتعلقة بهذا البعد.

كما قدّر الانحراف المعياري لهذا البعد بـ(0.79)، وهذا يدلّ على التشتت المنخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة، الذي يعكس التقارب والانسجام في وجهات النظر لديهم.

ما عدا الفقرتين (34،40) المرتبتين في الرتبة (10)، و(11) على التوالي فقد كانت درجة موافقتهم متوسطة، بمتوسطين حسابيين (3.40،3.18) وانحرافين معياريين (1.10،1.21)، والمتضمنتان مدى توجيه أفراد العينة لأهدافهم الشخصية نحو أهداف المؤسسة، مع تحقيق وظيفتهم للطموحات المستقبلية، وسد احتياجاتهم. أما باقي الفقرات فقد جاءت مرتبة تنازلياً حسب درجة موافقتهم، والتي تراوحت متوسطاتها بين أكبر متوسط إلى غاية أقل متوسط (3.94، و3.44)، وانحرافاتها بين الحد الأعلى نزولاً إلى الحد الأدنى (0.96، و1.16) وذلك استثناءً للفقرتين المذكورتين آنفاً، حيث وقعت الفقرة (36) "ينجز الأفراد عملهم بكل تفان وإخلاص" في الرتبة الأولى من بين الفقرات، بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.96).

بالنسبة للاستغراق الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة فهو محصلة للسلوكيات المستقيمة التي يتميز بها أفرادها، إضافة إلى ارتباطهم العاطفي والأخلاقي، ونيتهم بالاستمرار في البقاء في المؤسسة، مما جعلهم يتحلون بروح المبادرة والاستباقية لإنجاز عملهم بكل تفان وإخلاص، وإعطاء قيمة مضافة تحافظ على سمعة مؤسستهم، وتحقق أهدافها.

وتتفق هذه النتائج من حيث المستوى المرتفع لسلوكيات الاستغراق الوظيفي؛ مع نتائج بعض الدراسات السابقة، كدراسة (D, 2021)، (Abdul Mahdhim Jasim, 2021)، ودراسة (Tiiu, 2022)، وتختلف من حيث المستوى المتوسط مع دراسة (منصور تجاني، 2020).

### 3-3-4-2 ثانياً: مناقشة نتائج نماذج تحليل المسار واختبار الفرضيات

#### 3-3-4-2-1 مناقشة نتائج الفرضيات المباشرة:

##### 3-3-4-2-1-1 الفرضية الأولى:

**Ha1** : يوجد أثر معنوي إيجابي مباشر للاستقامة التنظيمية (النزاهة، الثقة، التفاؤل، التعاطف، والمغفرة)، على الالتزام التنظيمي، لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛  
بناءً على نتائج التحليل البيزي باستعمال برنامج Spss Amos.29 وفقاً لنموذج تحليل المسار، أظهرت نتائج الأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لأثر متغير الاستقامة التنظيمية بأبعادها الخمسة (النزاهة، الثقة، التفاؤل، التعاطف، والمغفرة)، على الالتزام التنظيمي، أنه يوجد أثر معنوي إيجابي مباشر لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

حيث بينت النتائج كذلك أنّ أبعاد متغير الاستقامة التنظيمية (النزاهة، الثقة، التفاؤل، التعاطف، والمغفرة)، قد فسرت مجتمعة ما قيمته (50%) من التباين الكلي للالتزام التنظيمي.  
أما المساهمة الفردية للمتغيرات فقد بينت النتائج أنه يوجد أثر معنوي إيجابي مباشر لبعد النزاهة التنظيمية، على الالتزام التنظيمي، لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

عطفًا على ما سبق فقد اتفقت هذه النتائج من حيث الأثر المعنوي؛ مع نتائج بعض الدراسات السابقة، كدراسة (عبد العزيز علي مرزوق، 2019)، ودراسة (منى حسين، 2021).

ويُعزى ذلك إلى أهمية المبادئ والقيم الأخلاقية، التي يتمتع بها أفراد المؤسسة، لاسيما الصدق، حسن الخلق، والمعاملات الطيبة بين زملاء العمل، فالإدارة النزيهة تجعل الأفراد أكثر التزامًا بمؤسستهم، وهذا ما تم التماسه من خلال تتبعنا لسلوكيات الأفراد داخل وخارج المؤسسة أثناء الدراسة الميدانية.

كما أوضحت النتائج أنه لا يوجد أثر معنوي إيجابي مباشر لبعده الثقة التنظيمية، على الالتزام التنظيمي، لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛ وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (JUN-CHUL, 2022)، التي خلصت إلى وجود أثر إيجابي كبير للثقة على الالتزام، إضافة إلى دراسة (الهاشمي بعاج، 2022) التي وجدت أثرًا للثقة والرضا على الالتزام التنظيمي.

ويُعزى ذلك إلى أن ثقة أفراد المؤسسة المتبادلة، ليست بالضرورة تؤدي إلى التزامهم وارتباطهم بها، وهذا ما يوحي أن هناك رغبات يتوقع أفراد المؤسسة تحقيقها، لكن عمليًا هي غير محققة، لا سيما صوت العاملين، الذي ترقبناه وامت ترجمته من خلال فحص مجموعات (GROUPES) التواصل الاجتماعي الخاصة بالمؤسسة، حيث أنها تنادي بضرورة الترقيات على أساس الشهادة، وزيادة العلاوات، نظرًا للمهام الصعبة الموكلة لهم، وهذا ما جعل العلاقة غير معنوية بين الثقة والالتزام، مما يتحتم على أصحاب القرار إعادة بناء جسر الثقة بين الإدارة والأفراد لتعزيز الالتزام والولاء للمؤسسة.

أوضحت النتائج كذلك، أنه يوجد أثر معنوي إيجابي مباشر لبعده التفاؤل التنظيمي، على الالتزام التنظيمي، لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛ وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Kluemper, 2009) نقلًا عن (فيبان)<sup>1</sup>، دراسة (منى حسين، 2021)، ودراسة (هاني فتحي، 2022)، دراسة (Henry c.y, 2022) التي بينت وجود أثر إيجابي لبعده التفاؤل على الالتزام العاطفي.

ويُعزى ذلك إلى أن أفراد المؤسسة يتوقعون النجاح والأداء الجيد، بردود فعل إيجابية اتجاه مؤسستهم لشعورهم بأنهم قد عززت لهم ما كانوا ينتظرون ويتوقعون منها، لاسيما تعزيز التفاؤل في بيئة العمل، وهذا ما جعلهم يوالون مؤسستهم ويلتزمون بها.

أما بالنسبة لبعده التعاطف التنظيمي، فقد أوضحت نتائج الدراسة الحالية أنه يوجد أثر معنوي إيجابي مباشر لبعده التعاطف التنظيمي، على الالتزام التنظيمي، لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛ وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (منى حسين، 2021).

<sup>1</sup>Ugwu, Are Good Morals Often Reciprocated, Op.Cit, P 7.

ويُعزى ذلك إلى أنّ أفراد المؤسسة متعاطفون، ومستعدون في تخفيف معاناتهم، كالضغوط النفسية، والمشاعر السلبية، كالاحتراق الوظيفي...، إضافة إلى أنّ إدارتهم تُحفز لهم بيئة إيجابية تهدف إلى تفعيل السلوكيات التعاونية التعاطفية، التي تجعلهم يلتزمون بمؤسستهم.

لذلك وجب على الإدارة خاصة المختصون في إدارة الموارد البشرية، مواصلة الاهتمام بالأفراد والمحافظة عليهم، نظراً لأنهم هم الأقرب للأفراد العاملين في المؤسسة، من جهة أخرى فالأفراد يعتبرون ورقة رابحة لنجاح المؤسسة واستدامتها.

كما أوضحت نتائج الدراسة الحالية أنّه يوجد أثر معنوي إيجابي مباشر لبعدها المغفرة التنظيمية، على الالتزام التنظيمي، لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛ وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (منى حسين، 2021)، دراسة (Henry c.y, 2022).

ويُعزى ذلك إلى أنّ أفراد المؤسسة متسامحون، ويعملون في بيئة متسامحة، أدت بهم إلى التحلي بإحدى الفضائل الأساسية التي تجسد السلوكيات الأخلاقية وهي المغفرة عن الأخطاء وجعلها فرصاً للتعلم.

وتدعيماً لنتائج الدراسة حول بعدي التعاطف والمغفرة نستأنس بواقعة تمت ملاحظتها أثناء المقابلة التي أُجريت مع مدير المؤسسة من أجل إجراءات الدراسة الميدانية، حيث بتاريخ (2024/01/28)<sup>1</sup>، تم رفع تقرير من طرف أحد العاملين بالمؤسسة ضد زميل آخر، وفي نفس الوقت طلب فصله من المؤسسة، حيث قدم ضمنه شكوى إلى مسؤول قسم الموارد البشرية، وألح على تسجيله بمكتب التقييم، لاعتماده كمراسلة شخصية واردة إلى إدارة المؤسسة، من أجل تقديمه إلى مدير المؤسسة للفصل في النزاع واتخاذ الإجراءات اللازمة، إلا أنّ زملاء العمل قاموا بتهدئته والتعاطف معه للتقليل من الصراع والضغط الذي لزمه، لكنه أبقى في ذلك الوقت، غير أنّ مسؤولية الموارد البشرية لما قدمت التقرير إلى المدير، شرحت له الوضعية وبينت له أن ذلك العامل كان في حالة غضب، وطلبت منه عدم الاكتراث لهذا النزاع، ثم التمسست منه أخذ التقرير، وأنها ستسوي وضعية النزاع على مستواها، دون خسارة أي طرف في النزاع، حفاظاً على العمال، فمثل هذه المعاملات والسلوكيات الإيجابية الأخلاقية التي يتطلب، بل يجب الاتصاف بها لكل مسؤول عن الموارد البشرية له روح الاستقامة والنزاهة، وهذا ما تميزت به هذه المؤسسة العريقة.

بناءً على ما سبق من النتائج المستوحاة من الدراسة، لم يعد خياراً للمؤسسة للاهتمام بزرع الثقة بينها وبين أفرادها، وبين زملائهم، بل ضرورة ملحة للتأقلم مع بيئة الأعمال، كذلك وجب البحث عن السبل الكفيلة لتعزيز الالتزام لديها واستدامتها، كتكافؤ الفرص في الترقيات والتوزيع العادل للمنح والعلاوات... لأنّ ذلك قد يسهم بشكل كبير في زيادة الولاء والالتزام.

(<sup>1</sup>) عبد القادر عبودي، مدير مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع، تسوية إجراءات الدراسة الميدانية، عنابة، 28 يناير، 2024، (مقابلة شخصية).

## 3-3-4-2-1-2-3-3 الفرضية الثانية:

• **Ha2:** يوجد أثر معنوي إيجابي مباشر للالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري)، على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛ بناءً على نتائج التحليل البيزي باستعمال برنامج Spss Amos.29 وفقاً لنموذج تحليل المسار، أظهرت نتائج الأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لأثر متغير الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة مجتمعة (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري) على الاستغراق الوظيفي، أنه يوجد أثر معنوي إيجابي مباشر لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة. حيث بينت النتائج كذلك أنّ أبعاد متغير الالتزام التنظيمي بأبعاده قد فسرت ما قيمته (41%) من التباين الكلي للاستغراق الوظيفي.

عطفاً على ما سبق فقد اتفقت هذه النتائج من حيث الأثر المعنوي؛ مع نتائج بعض الدراسات السابقة، كدراسة (أحمد تي، بوبكر نعورة، وغري عادل، 2021)، ودراسة (محمد السيد إمام وآخرون، 2019)، دراسة (D, 2021)، دراسة (Tanawat, 2020)، دراسة (Zhu, 2022).

أما بالنسبة للمساهمة الفردية للمتغيرات فقد بينت النتائج أنه يوجد أثر معنوي إيجابي مباشر لبعده الالتزام العاطفي كأحد أبعاد الالتزام التنظيمي، على سلوك الاستغراق الوظيفي، لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة. حيث اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Jun Chul, 2022)، حيث أشار (MEYER & ALLEN, 1997)، إلى أهمية بعد الالتزام العاطفي ودوره في التزام العاملين وفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي<sup>1</sup>. ويُعزى ذلك إلى رغبة الأفراد في الالتزام بالمؤسسة نتيجة للارتباط العاطفي بها، مما جعلهم مهتمين بعملهم ومستغرقين فيه.

كما أوضحت نتائج الدراسة الحالية أنه يوجد أثر معنوي إيجابي مباشر لبعده الالتزام الاستمراري، على الاستغراق الوظيفي، لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛ وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (أحمد تي، بوبكر نعورة، وغري عادل، 2021)، ودراسة (محمد السيد إمام وآخرون، 2019)، دراسة (D, 2021)، دراسة (Tanawat, 2020)، دراسة (Zhu, 2022).

ويُعزى ذلك إلى أنّ أفراد المؤسسة يشعرون بمستوى عالٍ من الرضا، جعلهم يحملون مشاعر إيجابية حول الوظيفة، وبالتالي تولّد لديهم رغبة شديدة للاستمرار في العمل نتيجة ارتباطهم بها، كما أنهم عازمون على العمل لتحقيق أهدافها، وهذا ما بينته النتائج السابقة من حيث المستوى العالي للالتزام الاستمراري الذي احتل الرتبة

<sup>(1)</sup>عادة عادل عطية، دراسة ميدانية لأثر الدعم التنظيمي المدرك على الالتزام التنظيمي العاطفي، الدور الوسيط لغموض الدور في ظل توافر الدعم المدرك للمشرف وتوافق المشرف مع الآخرين في شركات النسيج والملابس الجاهزة المصرية، المجلة العربية للإدارة، 42، عدد 1، 2022، ص 7. <https://doi.org/DOI:10.21608/aja.2020.47407>

الأولى مقارنة بالبعدين الآخرين: العاطفي، والمعياري، كما أوضحت العديد من الدراسات أن الاستغراق الوظيفي يرتبط بشكل إيجابي مع نية البقاء في المؤسسة، وله تأثير إيجابي كبير على الالتزام التنظيمي، خاصة الالتزام العاطفي.

أما بالنسبة للالتزام المعياري فقد بينت نتائج الدراسة الحالية أنه يوجد أثر معنوي إيجابي مباشر لبعده الالتزام المعياري، على الاستغراق الوظيفي، لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛ وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة، (أحمد تي، بوبكر نعورة، وغربي عادل، 2021)، ودراسة (محمد السيد إمام وآخرون، 2019)، دراسة (D, 2021)، دراسة (Tanawat, 2020)، دراسة (Zhu, 2022). ويُعزى ذلك إلى أن المؤسسة تقدم لأفرادها الدعم الجيد، والمشاركة الفعالة كذلك المساهمة في وضع الخطط والأهداف... المرجو تحقيقها، مما جعلهم يرتبطون أخلاقياً بمؤسستهم وبنوون البقاء فيها رغم كل التحديات التي قد يواجهونها، عرفانا لها، ودون ترك أي انطباع سيء اتجاهها. فاستنادا لما سبق ذكره يمكن القول أن المؤسسة قد نجحت في تعزيز علاقة أفرادها بوظيفتهم، بناء على التزامهم العاطفي، الاستمراري، والمعياري.

### 3-3-4-2-1-3 الفرضية الثالثة:

• **Ha3:** يوجد أثر معنوي إيجابي مباشر للاستقامة التنظيمية (النزاهة، الثقة، التفاؤل، التعاطف، والمغفرة)، على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛  
بناء على نتائج التحليل البيزي باستعمال برنامج Spss Amos.29 وفقا لنموذج تحليل المسار، أظهرت نتائج الأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لأثر متغير الاستقامة التنظيمية بأبعادها الخمسة (مجمعة) (النزاهة، الثقة، التفاؤل، التعاطف، والمغفرة)، على الاستغراق الوظيفي، أنه يوجد أثر معنوي إيجابي مباشر لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

حيث بينت النتائج كذلك أن أبعاد متغير الاستقامة التنظيمية (النزاهة، الثقة، التفاؤل، التعاطف، والمغفرة)، قد فسرت مجتمعة ما قيمته (35%) من التباين الكلي للاستغراق الوظيفي، وهي أقل من التباين الذي فسرتة على متغير الالتزام التنظيمي المقدر (50%)، من جهة، وأقل من التباين الكلي الذي فسره متغير الالتزام التنظيمي على نفس المتغير المقدر (41%).

عطفًا على ما سبق فقد اتفقت هذه النتائج من حيث الأثر المعنوي؛ مع نتائج بعض الدراسات السابقة، كدراسة (عماد عبد العزيز عيد القصبي النجار، 2022)، دراسة (عبد العزيز علي مرزوق، 2019)، دراسة (Hyo Jung, 2022)، وبعض الدراسات الأخرى كدراسة (Sharda.& all, 2018)<sup>1</sup>.

أما المساهمة الفردية للمتغيرات فقد بينت النتائج أنه لا يوجد أثر معنوي إيجابي مباشر لبعده النزاهة التنظيمية، على الاستغراق الوظيفي، لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، حيث جاءت مرتبة في الرتبة ما قبل الأخيرة من حيث المستوى.

حيث اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (جيلالي بوزكري، وحموش حسين، 2022)، التي بينت عدم وجود أثر لبعده النزاهة على الاستغراق الوظيفي، واختلفت مع نتائج دراسة (عماد عبد العزيز عيد القصبي النجار، 2022)، دراسة (عبد العزيز علي مرزوق، 2019)، دراسة (Hyo Jung, 2022)، ودراسة (Sharda.& all, 2018).

ويُعزى ذلك إلى أنّ الأفراد قد يمتازون بقيم عالية من النزاهة، ويلتزمون باتجاه مؤسستهم، غير أنهم في نفس الوقت قد تجدهم غير مستغرقين في وظيفتهم، من جهة أخرى وجد أن الأفراد يكونون أكثر انخراطاً في عملهم لما يرون أن قادتهم يتصفون بالنزاهة والشفافية.<sup>2</sup>

كما بينت النتائج أنه لا يوجد أثر معنوي إيجابي مباشر لبعده الثقة التنظيمية، على الاستغراق الوظيفي، لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، حيث جاءت مرتبة في الرتبة الأخيرة من حيث المستوى. حيث اختلفت مع نتائج دراسة (وهيبة سوفات، 2021)، ودراسة (دعاء محمد عبد السلام سطوح، 2020)، دراسة (عبد العزيز علي مرزوق، 2019)، ودراسة (Hyo Jung, 2022).

كذلك بينت النتائج أنه يوجد أثر معنوي إيجابي مباشر لبعده التفاؤل التنظيمي، على الاستغراق الوظيفي، لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، حيث جاء مرتبة في الرتبة الأولى من حيث المستوى.

وقد وافقت هذه النتيجة دراسة (عماد عبد العزيز عيد القصبي النجار، 2022)، دراسة (عبد العزيز علي مرزوق، 2019)، دراسة (Hyo Jung, 2022)، ودراسات أخرى كدراسة (Sharda.& all, 2018)، ودراسة (Fabian, 2012)<sup>3</sup> قد أثبتت أن التفاؤل التنظيمي يتنبأ بشكل كبير بالاستغراق الوظيفي، كما أشار إلى أن هذه النتائج دُعمت كذلك من طرف الباحثين (Seligman and Schulman's (1986).

<sup>(1)</sup>Sharda Singh, Rajasekhar David, and Sitamma Mikkilineni, **Organizational Virtuousness and Work Engagement: Mediating Role of Happiness in India**, *Advances in Developing Human Resources* 20, no. 1, (February 1, 2018), P 1. <https://doi.org/10.1177/1523422317741885>.

<sup>(2)</sup>ناظم محمود، وعلي حسن، "علاقة التعاطف والنزاهة بالروحانية في مكان العمل"، مرجع سبق ذكره، ص 332.

<sup>(3)</sup>Ugwu, Op.Cit, P 193.

ويُعزى ذلك إلى الدور الفعال للتفاوض الذي تحلى به أفراد المؤسسة، وهذا ما ظهر من خلال الأثر الإيجابي في التنبؤ بالاستغراق نحو وظيفتهم، وبالتزامهم التنظيمي اتجاه مؤسستهم.

كما بينت النتائج أنه لا يوجد أثر معنوي إيجابي مباشر لبعدهم التعاطف التنظيمي، على الاستغراق الوظيفي (عكس تأثيره الإيجابي على الالتزام)، لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، حيث جاء مرتبا في الرتبة ما قبل الأخيرة من حيث المستوى.

وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة ( جيلالي بوزكري، وموش حسين، 2022)، واتفقت مع أغلب الدراسات السابقة، وبالتالي فليس من الضرورة أن يرتبط سلوك التعاطف كبعد من أبعاد الاستقامة مع متغير الاستغراق الوظيفي، فقد تكون العلاقات جيدة مع الزملاء، غير أنها قد لا تؤدي إلى الاهتمام بالوظيفة والاستغراق فيها، ولذلك حث الخبراء والباحثون في مجال الاحصاء على ضرورة الاهتمام بالبحوث الكيفية أو النوعية، أو دمج البحوث الكمية مع النوعية، والتوازن بينهما، من أجل استخدام البيانات الكمية لدعم النتائج الكيفية، وتفسير النتائج الكمية بشكل أكثر دقة، بالاستعانة بالبيانات الكيفية، لاسيما المقابلات، لفهم أعمق للسلوكيات والعواطف، وكشف العلاقات التي قد لا تظهر في التحليل الكمي<sup>1</sup>، كما يمكن أن ندعم هذا الاتجاه بمقابلة هاتفية أجريت مع الموظف نخيلي بوبكر، رئيس مصلحة مؤسسة سونلغاز محل الدراسة، تمت بتاريخ 09 ديسمبر 2024، على الساعة الثانية (14:00) زوالا من أجل مناقشة واقع السلوكيات الإيجابية داخل المؤسسة، لاسيما النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة، حيث صرح أن سلوكيات الموظفين أو العاملين بالمؤسسة جيدة، لاسيما التعاطف والتسامح، والدعم المتبادل، كذلك الاحترام بينهم وبين المدير،<sup>2</sup> كذلك يمكن تدعيم هذه النتيجة بما أشار إليه الباحث تيغزة في بعض أبحاثه والخطأ الذي يعتقدده الكثير ويخطئ فيه، وهو خلطهم بين الدلالة الاحصائية والدلالة النظرية لفقرات المقياس وتبني هذه الطريق على صحة الاتساق الداخلي، بمعنى أنه إذا وجدت إحدى العبارات ضعيفة أو غير دالة إحصائيا، يلجأ مباشرة إلى حذفها، دون التأكد من دلالتها النظرية ومدى ارتباطها والتحامها بالبعد الذي تنتمي إليه، وهذا يؤثر تأثيرا سلبيا على الصدق، حيث ذكر مثلا حول استراتيجيات تجنب الضغوط، ومن بين العبارات التي كانت دالة نظريا وغير دالة إحصائيا "إيجاد وسيلة لعدم التفكير في الوضعية لتجنبها"، والعبارة الأخرى ذات دلالة كبيرة إحصائيا وترتبط ارتباطا قويا ببعدها "أتناول أحد أكلاقي المفضلة"، فهذه العبارة قد ترتبط بسلوك التجنب أو لا ترتبط، غير أنّ العبارة الأولى أقوى دلالة على استراتيجية التجنب، وحذفها قد يعزز الاتساق<sup>3</sup>، فكذلك التعاطف قد لا يؤثر على الاستغراق لكن الواقع عكس ذلك، كما يعزى كذلك إلى أنّ مستويات التعاطف المرتفعة، قد تؤدي إلى ضغوط عاطفية، مما قد يقلل من

<sup>(1)</sup> محمود فتحي عكاشة، "ملتقى دولي بعنوان الاحصاء في بحوث علم النفس بين الإفراط والتفريط"، استخدامات الاحصاء في بحوث علم النفس بين الإفراط والتفريط (ملتقى القومية الدولي (INF)، مصر: المؤسسة القومية للبحوث والاستشارات والتدريب، 2024).

<sup>(2)</sup> بوبكر نخيلي، مؤسسة سونلغاز، واقع السلوكيات الإيجابية داخل المؤسسة، عنابة، 9 ديسمبر، 2024، (مقابلة شخصية).

<sup>(3)</sup> تيغزة، توجهات حديثة في تقدير صدق وثبات درجات أدوات القياس، تحليل نظري تقويمي وتطبيقي، مرجع سبق ذكره، ص ص 9-10.

الاستغراق، وقد تحدث مثل هذه الضغوط أثناء الرد على شكاوي المواطنين، أو حدوث طوارئ مما يتحتم على العاملين والمسؤولين التركيز، واستخدام استراتيجية التعاطف التي تعتبر الفيصل في حل النزاعات. كما بينت نتائج الدراسة كذلك وجود أثر معنوي إيجابي مباشر لبعدها التنظيمية، على الاستغراق الوظيفي، لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، حيث جاءت مرتبة في الرتبة الأخيرة من حيث المستوى، وكان لها أثر على الالتزام.

وقد وافقت هذه النتيجة دراسة (عماد عبد العزيز عيد القصبي النجار، 2022)، دراسة (عبد العزيز علي مرزوق، 2019)، دراسة (Hyo Jung, 2022).

ويعزى ذلك إلى أن الأفراد يحملون سلوكيات ذات قيم أخلاقية، جعلت التسامح السمة الأساسية لديهم، مما أدى ذلك إلى رفاهيتهم، التي أضحوها من خلالها أكثر صحة نفسياً، وهو الشيء الذي أثر على استغراقهم في عملهم. يمكن القول عطفاً على ما سبق ذكره أن مؤسسة سونلغاز، من أجل تعزيز الاستغراق الوظيفي لدى أفرادها، يجب تحفيزهم على السلوكيات الإيجابية المتعلقة بالنزاهة، الثقة، والتعاطف والبحث عن استراتيجيات فعالة لزرع مثل هذه السلوكيات، ومن جهة أخرى لا بد عليها أن تعزز الالتزام التنظيمي وتهيئة بيئة داعمة للثقة لتعزيز العلاقات بينهم وبين الإدارة والبحث عن الفجوات التي آلت دون ذلك، كما أنّ عليها الحفاظ على العلاقة الناتجة بين التزام أفرادها واستغراقهم بوظيفتهم وزيادة تهمينها.

### 3-3-4-2 مناقشة نتائج الفرضيات غير المباشرة:

#### 3-3-4-2-1 الفرضية الرابعة:

• **Ha4:** يوجد أثر معنوي إيجابي للاستقامة التنظيمية في سلوكيات الاستغراق الوظيفي للعاملين من خلال الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري)، كمتغير وسيط في المؤسسة محل الدراسة؛

#### 3-3-4-2-1-1 الفرضية الفرعية الأولى:

• **Ha4/1:** يوجد أثر معنوي إيجابي للاستقامة التنظيمية في سلوكيات الاستغراق الوظيفي للعاملين من خلال الالتزام العاطفي كمتغير وسيط في المؤسسة محل الدراسة؛

بناءً على نتائج التحليل البيزي باستعمال برنامج Spss Amos.29 وفقاً لنموذج تحليل المسار، أظهرت نتائج الأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لأثر الاستقامة التنظيمية في سلوكيات الاستغراق الوظيفي للعاملين من خلال الالتزام العاطفي كمتغير وسيط في المؤسسة محل الدراسة أنه يوجد أثر معنوي إيجابي، وأنّ الالتزام العاطفي يتوسط جزئياً العلاقة بين الاستقامة التنظيمية، والاستغراق الوظيفي، وقد فسر كل من متغيري الاستقامة التنظيمية، والالتزام العاطفي ما قيمته (36%) من التباين الكلي لسلوك الاستغراق الوظيفي، وقد ازدادت قيمة التباين الكلي بعدما أن فسرت الاستقامة نسبة (28%) من التباين الكلي لسلوك الاستغراق الوظيفي سابقاً.

وقد وافقت هذه النتيجة نتائج دراسة (محمد بولصباغ وآخرون، 2022)، دراسة (خليل اسماعيل ماضي، وسهى عمر البشيشي، 2020)، ودراسة (Zhu, 2022).

ويعزى ذلك أنّ الأفراد كلما كانوا يتحلون بالقيم الأخلاقية المستقيمة، وكانوا ملتزمين عاطفياً، كلما أدى ذلك إلى تعزيز استغراقهم، وبالتالي الالتزام العاطفي له دور فعال في نقل أثر الاستقامة إلى الاستغراق الوظيفي.

### 3-3-4-2-1-2 الفرضية الفرعية الثانية:

• **Ha4/2** يوجد أثر معنوي إيجابي للاستقامة التنظيمية في سلوكيات الاستغراق الوظيفي للعاملين من خلال الالتزام الاستمراري كمتغير وسيط في المؤسسة محل الدراسة؛

بناءً على نتائج التحليل البيزي باستعمال برنامج Spss Amos.29 وفقاً لنموذج تحليل المسار، أظهرت نتائج الأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لأثر الاستقامة التنظيمية في سلوكيات الاستغراق الوظيفي للعاملين من خلال الالتزام الاستمراري كمتغير وسيط في المؤسسة محل الدراسة أنه يوجد أثر معنوي إيجابي، وأنّ الالتزام الاستمراري يتوسط جزئياً العلاقة بين الاستقامة التنظيمية، والاستغراق الوظيفي، وقد فسر كل من متغيري الاستقامة التنظيمية، والالتزام الاستمراري ما قيمته (33%) من التباين الكلي لسلوك الاستغراق الوظيفي، وقد ازدادت قيمة التباين الكلي بعدما أن فسرت الاستقامة نسبة (28%) من التباين الكلي لسلوك الاستغراق الوظيفي سابقاً.

وقد وافقت هذه النتيجة نتائج دراسة (محمد بولصباغ وآخرون، 2022)، دراسة (خليل اسماعيل ماضي، وسهى عمر البشيشي، 2020)، ودراسة (Zhu, 2022).

ويعزى ذلك أنّ الأفراد كلما كانوا يتحلون بالقيم الأخلاقية المستقيمة، وكانت لهم نية الاستمرار في العمل بالمؤسسة والالتزام بها، نتيجة لما ستوفر لهم من منافع، أي شعورهم بالالتزام الاستمراري، كلما أدى ذلك إلى تعزيز استغراقهم، وبالتالي يمكن القول أنّ الالتزام الاستمراري له دور فعال كذلك في نقل أثر الاستقامة إلى الاستغراق الوظيفي.

### 3-3-4-2-2-3 الفرضية الفرعية الثالثة:

• **Ha4/3** يوجد أثر معنوي إيجابي للاستقامة التنظيمية في سلوكيات الاستغراق الوظيفي للعاملين من خلال الالتزام المعياري كمتغير وسيط في المؤسسة محل الدراسة؛

بناءً على نتائج التحليل البيزي باستعمال برنامج Spss Amos.29 وفقاً لنموذج تحليل المسار، أظهرت نتائج الأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لأثر الاستقامة التنظيمية في سلوكيات الاستغراق الوظيفي للعاملين من خلال الالتزام المعياري كمتغير وسيط في المؤسسة محل الدراسة أنه يوجد أثر معنوي إيجابي، وأنّ الالتزام المعياري يتوسط جزئياً العلاقة بين الاستقامة التنظيمية، والاستغراق الوظيفي، وقد فسر كل من متغيري الاستقامة

التنظيمية، والالتزام الاستمراري ما قيمته (39%) من التباين الكلي لسلوك الاستغراق الوظيفي، وقد ازدادت قيمة التباين الكلي بعدما أن فسرت الاستقامة نسبة (28%) من التباين الكلي لسلوك الاستغراق الوظيفي سابقا. وقد وافقت هذه النتيجة نتائج دراسة (محمد بولصباغ وآخرون، 2022)، دراسة (خليل اسماعيل ماضي، وسهى عمر البشيشي، 2020)، ودراسة (Zhu, 2022).

ونفس الشيء يقال عن الالتزام المعياري وهو شعور الأفراد بالبقاء في المؤسسة لما توفر لهم من الدعم الجيد والمشاركة الفعالة، أي شعورهم بالالتزام أخلاقي مما يوثق انطباعهم اتجاه مؤسستهم ويزيد ارتباطهم بها، الذي يؤدي في الأخير إلى تعزيز استغراقهم في عملهم، وبالتالي فالالتزام المعياري له دور فعال كذلك في نقل أثر الاستقامة إلى الاستغراق الوظيفي.

عطفا على ما سبق يمكن القول أنّ نماذج الالتزام التنظيمي المتمثلة في الالتزام العاطفي، الاستمراري، والمعباري كمتغيرات وسيطية جزئية في العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والاستغراق الوظيفي قد لعبت دورا فعالا في تقوية العلاقة وزيادة التنبؤ بمستويات سلوك الاستغراق الوظيفي، مما يسمح للمؤسسة الاستثمار في أفرادها، وزيادة توطيد العلاقات بما يحقق أهدافها وأهدافهم من أجل الحفاظ على سمعة المؤسسة.

بعد الانتهاء من مناقشة النتائج السابقة، ننتقل إلى مناقشة نتائج الدور المعدل للمتغيرات الديموغرافية في النموذج (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مدة العمل في المنصب) والمتعلقة بالفرضية الخامسة أدناه.

### 3-3-4-2-1-4 الفرضية الخامسة:

• **Ha5:** يوجد فروق معنوية في علاقة أثر الاستقامة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي من خلال الالتزام التنظيمي تعزى للعوامل الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مدة العمل في المنصب).

وفقا للنتائج السابقة تم اختبار الدلالة الاحصائية للدور المعدل للمتغيرات المذكورة في النموذج، حيث لعب المتغير المعدل دورا مزدوجا لفحص التفاعلات بين المتغيرات الخارجية، الوسيطة، والداخلية، عند مستويات مختلفة للمتغير المعدل، وذلك بتعديل أو تلطيف العلاقة بين المتغير الخارجي (المستقل) والمتغير الوسيط من جهة، وفي نفس الوقت تعديل تأثير المتغير الوسيط على المتغير الداخلي (التابع) من جهة أخرى، وهذا ما أعطى فهما أعمقا للعلاقة السببية بين المتغير المستقل والتابع من خلال العلاقة غير المباشرة، حيث أجبنا متغير التفاعل على السؤال: متى يرتفع أو ينخفض تأثير المتغير المستقل على التابع؟

بداية نذكر أنه تم استعمال طرق مختلفة لزيادة الفائدة، منها طريقة التكويد (التفاعل)، طريقة التحليل متعدد المجموعات والتي تم ذكرها سابقا في تحليل نتائج المتغير المعدل بواسطة برنامج أموس، فهي طريقة بديلة وفعالة

لتقييم تأثير المتغير المعدل في النموذج<sup>1</sup>، كما أشارت إليها الباحثة (أسماء الميرغني<sup>2</sup>، بأنها طريقة سهلة وغير معقدة)<sup>3</sup>، وهي طريقة تقييد المسارات المراد فحصها بالواحد الصحيح(1)، ليصبح لدى الباحث نموذجان، نموذج مقيد، والآخر غير مقيد، يتم بعد ذلك تقييمهما، حيث يتم تقدير النموذجين على حدى لكل مجموعة، ثم مقارنة نتائجهما، بحساب الفرق بين قيمة كاي تربيع ودرجة الحرية للنموذجين، فإذا كان الفرق بينهما أكبر من (3.84) عند درجة حرية واحدة(الفرق بين درجة حرية النموذجين)، فإن اختبار الاعتدال يكون ذو دلالة إحصائية، انظر(زين الدين أوانغ)، كذلك تم استعمال إضافة طريقة هايز ماكرو بروساس ودمجها مع برنامج الحزمة الاحصائية SPSS.

حيث تنطوي النتائج على المخرجات الآتية:

### 3-3-4-2-1-4-1 متغير الجنس:

أوضحت النتائج عكس الفرضية المطروحة في كون متغير الجنس متغير معدل في النموذج، أي أنّ الجنس ليس متغير معدلا، بمعنى أنه لا توجد فروق معنوية في علاقة أثر الاستقامة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي من خلال الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، مما تبين وجود وساطة جزئية عند إدخال متغير الجنس، كما أنّ التفاعلات في المقارنات البعدية(دلالة الفروق) بين الذكور والإناث كانت غير دالة، ما عدا تفاعل المسار الذي يمثل (العلاقة بين الاستقامة والالتزام)، حيث بلغت قيمته(2.17=-CR)، وهي قيمة سالبة، مما يدل أنه كلما زاد مستوى الاستقامة ينقص مستوى الالتزام (في هذه الجزئية يمكنه أن يكون متغيرا معدلا للعلاقة بين الاستقامة والالتزام، لأنه عكس العلاقة).

ويعزى ذلك إلى أن الأفراد الإناث لهم خصائص غير الذكور، فالإناث يلتزم ويرتبطن بالمؤسسة أكثر من الذكور، كلما توفرت لهم أدنى الشروط في التوظيف والترقيات والحوافز، الرواتب...، مما أدى ذلك إلى انخفاض في الالتزام، عكس الذكور الذين يتطلعون إلى ما هو أكثر رفاهية وأكثر نفعاً، ناهيك عن التحديات التي يواجهونها أثناء عملهم، لطبيعة عملهم بمؤسسة سونلغاز التي تستهوي الرجال أكثر من النساء، وهذا ما قد يؤثر في التزامهم.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (حمزة معري، 2021)، التي لم تجد فروقا في تأثير متغير الجنس في مستوى سلوك الالتزام التنظيمي.

(<sup>1</sup>) زين الدين أوانغ، نمذجة المعادلات البنائية باستخدام برنامج أموس دليل مسط لتعلم برمجة أموس، ترجمة ابراهيم مخيمر، دار البيروني للنشر والتوزيع، عمان، 2021، ص 227.

(<sup>2</sup>) أنظر السيرة الذاتية: أسماء الميرغني، ترجمتي لمصطلحات الوسيط التفاعلي والوساطة التفاعلية، ملف وسائلي Mp4، تاريخ الاطلاع 2023/02/10، (8:24).

(<sup>3</sup>) Asmaa Almerghni, Lesson 150-Multiple Group in AMOS, Recherche Google, June 22, 2022. <https://youtu.be/JXadVwPuLPY>, (08:40).

**3-3-4-2-2-4-1-2 متغير المستوى التعليمي:**

اتضح من نتائج الدراسة أنه ليس متغيراً معدلاً في النموذج، حيث تم اعتماد طريقة تحليل المجموعات المتعددة، حيث قدرت قيمة مربع كاي (4.153) عند إدخال متغير المستوى التعليمي كمتغير معدل في النموذج، بمستوى دلالة (P=0.656)، وهي غير دالة، كما تم اعتماد طريقة بروساس ماكرو، إذ كانت التفاعلات غير دالة، وهذا مما آل إلى قرار رفض الفرضية التي تنص أنه يوجد فروق تعزى لمتغير المستوى التعليمي في علاقة أثر الاستقامة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي من خلال الالتزام التنظيمي.

واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (يوسف حامد، 2022)، التي وجدت فروقا في تأثير المستوى التعليمي في سلوك الاستقامة التنظيمية.

**3-3-4-1-2-2-4-3-3 متغير العمر:**

كذلك العمر اتضح من نتائج الدراسة أنه ليس متغيراً معدلاً في النموذج، حيث تم اعتماد طريقة بروساس ماكرو، حيث كانت التفاعلات بين متغير العمر والاستقامة، من جهة، وبين العمر والالتزام التنظيمي، من جهة أخرى، غير دالة، حيث بلغت قيمتي التفاعل (-0.17)، و(0.06)، عند كل من الحد الأدنى والأعلى لمجالي الثقة (-0.34)، (0.004)، و(-0.09)، (0.21) على التوالي، حيث وقعت القيمة صفر (0) داخل المجال، مما آل إلى اتخاذ قرار رفض الفرضية التي تنص أنه يوجد فروق تعزى لمتغير العمر في علاقة أثر الاستقامة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي من خلال الالتزام التنظيمي.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (منصور تجاني، 2020)، ودراسة (أحمد تي، بوبكر نعورة، وغربي عادل، 2021) التي لم تجد فروقا في تأثير مدة العمر في سلوك الالتزام التنظيمي من حيث هذه الجزئية.

واختلفت مع دراسة الباحثين (Darby and Schlenker., 1982)، وهما أولاً من وجد أن هناك علاقة ارتباطية في اتجاهات الأفراد، لاسيما علاقة المغفرة التنظيمية، أو التسامح مع العمر، حيث اتفقت نتائج دراستهم مع دراسات أخرى حيث وجدت أن الأفراد يكونون أكثر تسامحاً كلما تقدموا في العمر على غرار الباحثين<sup>1</sup>: (Enright, Santos, & Al-Mabuk, 1989; Girard & Mullet, 1997; Mullet & Girard, 2000; Mullet, et al, 1998; Park & Enright, 1997; Subkoviak, et al., 1995)

**3-3-4-1-2-2-4-3-3 مدة العمل:**

حيث تم اعتماد طريقة تحليل المجموعات المتعددة، حيث أوضحت النتائج أن متغير مدة العمل يلعب دور المتغير المعدل في النموذج، حيث تبين أن قيمة مستوى الدلالة لمربع كاي التي قدرت قيمته (18.326) عند

<sup>1</sup>McCullough Michael E and vanOyen Witvliet Charlotte, **The Psychology of Forgiveness**, The Handbook of Positive Psychology, New York, Oxford, 2002, P 8.

إدخال متغير مدة العمل في المنصب كمتغير معدل، إذ قدرت قيمتها ( $P=0.032$ )، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما دلّ على وجود فروق تعزى لمتغير مدة العمل.

حيث تبين أنّ هناك فروق دالة إحصائية عند قيمة (CR)، بين العينة التي تنتمي إلى المجموعة (من 10 سنوات إلى 15 سنة)، مقابل المجموعة التي تجاوزت مدة عملهم 15 سنة (أكبر من 15 سنة)، وذلك من خلال تفاعل المسارين: B\*B (المسار بين الالتزام والاستغراق الوظيفي: OC2 <--- JI)، حيث حددت قيمة (CR=2.88)، و C\*C (المسار بين الاستقامة والاستغراق: JI <--- OV)، حيث حددت قيمة (CR=2.26) وهي قيمة سالبة والتي سيتم تفسيرها تبعاً.

أي كلما زاد مستوى الالتزام التنظيمي ازداد معه مستوى الاستغراق الوظيفي لدى الأفراد العاملين في مؤسسة سونلغاز محل الدراسة والتي دامت مدة عملهم بين (10 و 15 سنة)، وكذلك الذين تجاوزت مدة عملهم 15 سنة بالمؤسسة، ومن زاوية أخرى، أوضحت النتائج بالنسبة لنفس المجموعة المذكورة، أنه كلما زاد مستوى الاستقامة التنظيمية لديهم انخفض معه مستوى الاستغراق الوظيفي. واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (منصور تجاني، 2020)، في جزئية عدم وجود فروق في تأثير مدة العمل في سلوك الالتزام التنظيمي، دراسة (أحمد تي، بوبكر نعرورة، وغري عادل، 2021)، ودراسة (حمزة معري، 2021).

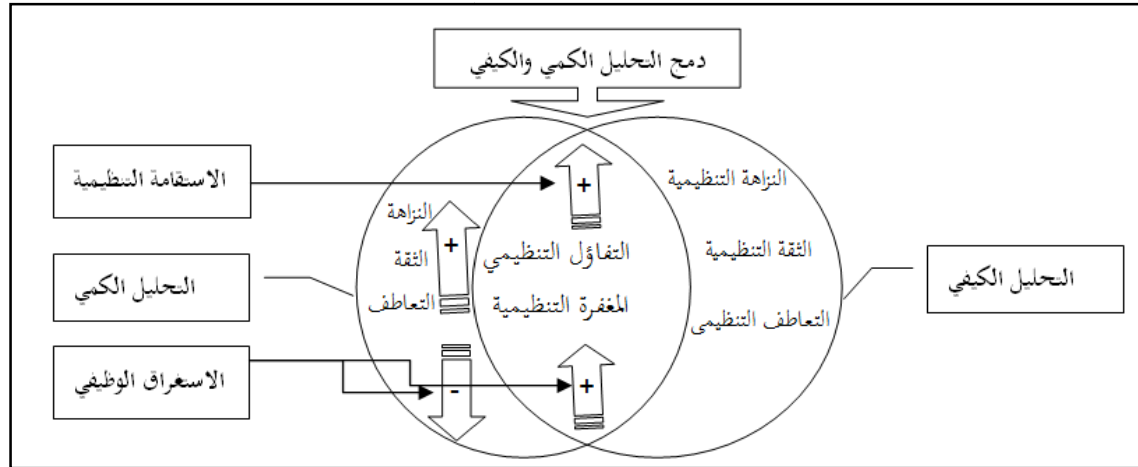
### 3-4-3-3 ثالثاً: نتائج دمج التحليل الكمي والكيفي:

سنبين نتائج دمج التحليل الكمي والنوعي لأثر الاستقامة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي من جهة، ومن جهة أخرى أثر الاستقامة في الالتزام التنظيمي.

### 3-4-3-3-1 نتائج دمج التحليل الكمي والكيفي لأثر الاستقامة على الاستغراق الوظيفي:

كما يمكن توضيح نتائج دمج التحليل الكمي والكيفي، وفقاً للشكلين الآتيين:

الشكل رقم (104): نتائج دمج التحليل الكمي والكيفي لأثر الاستقامة على الاستغراق الوظيفي



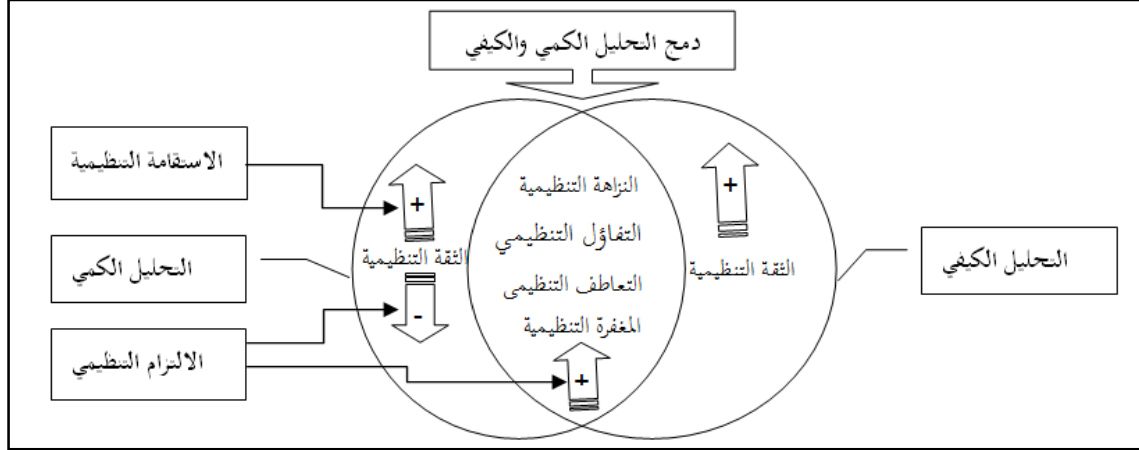
المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات التحليل بيرناجي SPSS AMOS.29، و Maxqda.20

حيث يمثل الشكل أعلاه، نقطة الارتكاز بين التحليل الكمي والكيفي، والمتمثلة في اشتراك متغيري التفاعل والمغفرة في زيادة مستوى الاستقامة والاستغراق في علاقة الأثر لدى الأفراد سيان، بينما ينفرد التحليل الكيفي في زيادة مستوى الاستغراق بزيادة مستوى الأبعاد الخمسة للاستقامة، في حين ينخفض مستوى الاستغراق بزيادة مستوى النزاهة، والتعاطف، والثقة، والتعاطف فقط في التحليل الكمي.

### 2-3-4-3-3 نتائج دمج التحليل الكمي والكيفي لأثر الاستقامة على الالتزام التنظيمي

وفيما يلي الشكل الثاني الذي يبين أثر الاستقامة على الالتزام التنظيمي:

الشكل رقم (105): نتائج دمج التحليل الكمي والكيفي لأثر الاستقامة على الالتزام التنظيمي



المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات التحليل ببرنامجي SPSS AMOS.29، و Maxqda.20

حيث يمثل الشكل أعلاه، نقطة الارتكاز بين التحليل الكمي والكيفي، والمتمثلة في اشتراك المتغيرات، المتمثلة في النزاهة، التفاؤل، التعاطف، والمغفرة في زيادة مستوى الاستقامة والالتزام في علاقة الأثر لدى الأفراد سيان، بينما ينفرد التحليل الكيفي في زيادة مستوى الالتزام بزيادة مستوى الأبعاد الخمسة للاستقامة، في حين ينخفض مستوى الالتزام بزيادة مستوى الثقة التنظيمية، فقط في التحليل الكمي.

نتقل بعد ذلك إلى إعطاء حوصلة حول المباحث السابقة المتعلقة بالفصل الثالث، والتي سيتم توضيحها تباعاً.

## 4 خلاصة الفصل الثالث:

خلال هذا الفصل، تم التطرق إلى التحليل الكمي والنوعي بشقيه، ومحاولة ربط النتائج المستخرجة من التحليل النوعي مع النتائج المتحصل عليها من التحليل الكمي، والخروج بنتائج أكثر واقعية، وهذا ما نوصي به الباحثين الآخرين لانتهاج هذه الطريقة، والاهتمام بالبحوث النوعية، أو الكيفية مستقبلا، لا سيما في مجال السلوك التنظيمي، لفهم اتجاهات الأفراد، بعد ذكر متطلبات التحليل، تم عرض الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة، منهجية الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، وكيفية اختيارها، وطرق حسابها، كما تم إبراز أهم الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، كالملاحظة، الاستبانة، المقابلة...، ثم تم التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة للعينة الاستطلاعية، كما تم تناول الأساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة، مثل برنامج SPSS.29، والنمذجة بالمعادلات البنائية SEM بواسطة برنامج AMOS.29، المبنية في المبحث الأول، بعد ذلك تم التطرق إلى الدراسة النوعية باستخدام برنامج التحليل النوعي MAXQDA، في المبحث الثاني، حيث تم تحليل البيانات النوعية لعينة الدراسة مثل: الصور، الملاحظات، النصوص والتقارير، ملفات صوتية، ملصقات، ومقابلات، مواقع التواصل الاجتماعي...، واستخراج التقارير، بعد الانتهاء من التحليل النوعي، تم الانتقال إلى التحليل الكمي، المبين في المبحث الثالث، وذلك انطلاقا من تحليل خصائص عينة الدراسة، مروراً بالنتائج المتحصل عليها بالنسبة للاتجاه العام لاستجابات الأفراد حول متغيرات الدراسة، ونتائج التحليل العاملي التوكيدي لمقاييس الدراسة باختبار جودة المطابقة لنماذج القياس، واختبار الصدق والثبات، وصولاً إلى نموذج أموس المتكامل، ثم نتائج نماذج تحليل المسار واختبار الفرضيات المباشرة وغير المباشرة، اعتماداً على التحليل البيزي، لا سيما فحص المتغيرات المعدلة في النموذج (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مدة العمل في المنصب)، واختبار الفروق، وفي الأخير مناقشة النتائج المذكورة آنفاً، والخروج بنتيجة تشكل زبدة دمج التحليل الكمي والكيفي، أو ما يعرف بالمنهج المختلط. حيث تم الوصول إلى أهم النتائج المبينة أدناه:

1. أنّ الاتجاه العام لإجابات الأفراد بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع لكهرباء والغاز، بمديرية التوزيع عنابة، حول مستوى الاستقامة التنظيمية مرتفع، وفقا لترتيب الأبعاد (التفاؤل، التعاطف، المغفرة، النزاهة، الثقة) تنازليا؛
2. أنّ الاتجاه العام لإجابات الأفراد بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع لكهرباء والغاز، بمديرية التوزيع عنابة، حول مستوى الالتزام التنظيمي مرتفع، وفقا لترتيب الأبعاد (الالتزام الاستمراري، الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري) تنازليا؛
3. أنّ الاتجاه العام لإجابات الأفراد بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع لكهرباء والغاز، بمديرية التوزيع عنابة، حول مستوى الاستغراق الوظيفي مرتفع، ما عدى العبارتين: مدى توجيه الأفراد أهدافهم الشخصية لأهداف المؤسسة، وتحقيق وظيفتهم للطموحات المستقبلية؛
4. تحقق الفرضية الأولى: يوجد أثر معنوي إيجابي مباشر للاستقامة التنظيمية (النزاهة، الثقة، التفاؤل، التعاطف، والمغفرة)، على الالتزام التنظيمي، لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛

5. عدم وجود أثر لبعد الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، في المساهمة الفردية؛
6. تحقق الفرضية الثانية: يوجد أثر معنوي إيجابي مباشر للالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري)، على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، وأن المساهمة الفردية مجدية لأبعاد الثلاثة على حدى؛
7. تحقق الفرضية الثالثة: يوجد أثر معنوي إيجابي مباشر للاستقامة التنظيمية (النزاهة، الثقة، التفاؤل، التعاطف، والمغفرة)، على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛
8. عدم وجود أثر لأبعاد النزاهة، الثقة، والتعاطف على الاستغراق الوظيفي العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، في المساهمة الفردية؛
9. تحقق الفرضية الرابعة: يوجد أثر معنوي إيجابي للاستقامة التنظيمية في سلوكيات الاستغراق الوظيفي للعاملين من خلال الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري)، كمتغير وسيط في المؤسسة محل الدراسة، وأن الوساطة جزئية؛
10. وجود فروق معنوية في علاقة أثر الاستقامة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي من خلال الالتزام التنظيمي تعزى للعوامل الديموغرافية (مدة العمل في المنصب)، باستثناء متغيرات (الجنس، العمر، والمستوى التعليمي)، أي أن مدة العمل هي متغير معدل في النموذج؛
11. جودة المطابقة لنماذج القياس وتحقق صدقها وثباتها؛
12. أهم المتغيرات الدلالية المشتركة، والمستخرجة من تقارير التحليل النوعي للمدخلات، كالمقابلة، الصور...، تمثلت في جودة العمل، الاستقامة، النزاهة، السلوكيات الإيجابية، التحفيز، المشاركة...، وهذا دلالة على بيئة العمل الإيجابية التي توفرها مؤسسة سونلغاز بمديرية التوزيع عنابة.

## 5 الخاتمة:

إنّ المؤسسات الناجحة هي التي تتبنى المسؤولية الاجتماعية، المبادئ والقيم الأخلاقية، وتمتلك قيادات مستقيمة تحافظ على سلوكها وتجعله بوصلة أخلاقية، تعزز بها سلوكيات أفرادها الإيجابية، وتحفزهم على الالتزام بمؤسستهم، وذلك بخلق بيئة عمل داعمة لهم، تثير من دافعيتهم وحماسهم، وتزيد من استغراقهم، مع ضرورة البحث عن العوامل التي تؤثر على اتجاهاتهم وتغييرها، وفقا لاحتياجاتهم، وتماشيا مع أهدافهم وأهدافها التنظيمية، وهذا ما يزيدهم شعورا بالرضا، ويمنحهم قبولا للقيم، واستعدادا لمواجهة كل التحديات، من أجل رفع الأداء المتميز الذي يساهم في الحفاظ على تنافسية المؤسسة واستدامتها.

وهذا ما تم التماسه من الدراسات السابقة التي عالجت موضوع الدراسة، إضافة إلى الدراسة الحالية بشقيها الكمية والنوعية، المعنونة بأثر الاستقامة التنظيمية في سلوكيات الاستغراق الوظيفي للعاملين، الدور الوسيط للالتزام التنظيمي، والتي أجريت بالمؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز-التوزيع، بمديرية التوزيع عنابة، فمن خلال مناقشة النتائج، وكتابة التوصيات، تعتبر هذه الدراسة قد ناقشت المشكلة البحثية من خلال الفجوة البحثية التي تم ذكرها في مقدمة الدراسة، وذلك انطلاقا من فحص العلاقات التأثيرية بين المتغيرات، بدراسة صلاحية نموذج الاستغراق الوظيفي والعوامل المؤثرة عليه المتمثلة في الاستقامة التنظيمية والاستغراق الوظيفي، وكذلك اختبار نموذج الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط بين الاستقامة والاستغراق الوظيفي، وكذلك فحص التماثل البنائي للنموذج باختبار المتغيرات المعدلة المتمثلة في مدة العمل في المنصب، الجنس، العمر، والمستوى التعليمي، تحقيقا لأهداف الدراسة. في الأخير يمكن القول أنّ الأفراد في المؤسسة، بمثابة القلب النابض في الجسم، إذا صلح القلب صلح الجسد كله، وإذا فسد القلب، فسد الجسد كله، كذلك إذا صلح الأفراد صلحت المؤسسة وحافظت على سمعتها، وإذا فسد الأفراد، فسدت المؤسسة وفقدت هيبتها، لذلك بات من الضروري على المؤسسات في ظل التغيرات والتحديات الراهنة، أن تهتم وتحافظ على الأفراد ذوي القيم النزينة والأخلاق المستقيمة، وتعزز ثقتهم بها، لضمان التزامهم واستغراقهم، تحقيقا لأهدافها.

ختاما سيتم عرض أهم المخرجات النظرية من الدراسة الحالية، وهي موضحة في النقاط الآتية:

## 5-1 النتائج النظرية والعملية:

## 5-1-1 النتائج النظرية:

سيتم ذكر أهمها:

- تناولت الدراسة الحالية مفاهيم حديثة ذات أهمية في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، حيث تعتبر ثلاثية الاستقامة، الالتزام، والاستغراق، من مقومات نجاح المؤسسات في ظل التغيرات الراهنة؛
- إعطاء نظرة لأصحاب القرار حول المفاهيم والمصطلحات الحديثة التي تعتبر غامضة لغير المتخصصين، لا سيما في بداية الدراسة الميدانية، لم تكن هذه المصطلحات مفهومة لدى بعض المسؤولين بمديرية التوزيع بعنابة، مثل الاستقامة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، والاستغراق الوظيفي؛
- الاعتراف بالإنجازات وتقدير جهود الأفراد وتممينها، تلعب دورا فعالا في تعزيز الثقة والرضا الوظيفي للأفراد؛
- أنّ الثقة والنزاهة، والتفأؤل من أهم المحفزات لمواقف وسلوكيات الأفراد التي تساهم في بناء الالتزام التنظيمي؛
- أنّ الغالب في بقاء الأفراد في المؤسسة محل الدراسة هو الالتزام الاستمراري؛
- أهمّ العوامل الشخصية المؤثرة في سلوكيات الأفراد وتغيير اتجاهاتهم، هي مدة العمل، فكلما زادت مدة عملهم، زاد التزامهم الذي يؤثر بدوره على استغراقهم؛
- أنّ القيم الشخصية للفرد لها دور فعال في تحقيق وتعزيز الالتزام المعياري (الأخلاقي) لدى الأفراد؛
- أنّ البعد الأخلاقي للاستقامة عنصر أساسي في تفعيل سلوكيات القيادة الأخلاقية والروحانية، المتضمنة السلوكيات الإيجابية، كالنزاهة، الصدق، التواضع، الحكمة، التسامح، والعدل...؛
- الحوافز المادية والمعنوية لهما دور فعال في تعزيز الالتزام والاستغراق الوظيفي لدى الافراد؛
- الاستقامة بأبعادها لها أثر هام في سلوكيات الاستغراق الوظيفي لدى الأفراد؛
- القيادة المستقيمة لها دور كبير في التأثير على الأفراد وزرع السلوكيات الإيجابية لديهم؛
- أهمّ النظريات التي تتوافق مع مواقف الأفراد وتغيير اتجاهاتهم، نظرية التبادل الاجتماعي، نظرية العدالة، نظرية التوقع، النظرية التحفيزية...؛
- أهمّ التجارب الناجحة في تسيير الموارد البشرية، هي التجربة اليابانية التي تهتم بالأفراد وتسعى دائما لكسب ثقتهم.

## 5-1-2 النتائج العملية:

يمكن تلخيص أهم النتائج العملية كالآتي:

- إعطاء نظرة لأصحاب القرار بأهمية الاستقامة في المؤسسات، ودرجة تأثيرها على سلوكيات الأفراد؛
- إضفاء حافز للمؤسسات في تبني ممارسات المسؤولية الاجتماعية التي تلعب دورا كبيرا في تحسين جودة الحياة الوظيفية للأفراد؛
- التنوع في الطرق المستعملة في دراسة مؤشرات أدلة الصدق البنائي، وهذه تعتبر قيمة مضافة تعزز بها الدراسات المستقبلية؛
- التنوع في طرق اختبار الدور المعدل للمتغيرات الديموغرافية؛
- أهم المتغيرات الدلالية المشتركة، والمستخرجة من تقارير التحليل النوعي للمدخلات، كالمقابلة، الصور...، تمثلت في جودة العمل، الاستقامة، النزاهة، السلوكيات الإيجابية، التحفيز، المشاركة...، وهذا دلالة على بيئة العمل الإيجابية التي توفرها مؤسسة سونلغاز بمديرية التوزيع عنابة؛
- توفر السلوكيات الإيجابية في المؤسسة كالالتزام والاستقامة والاستغراق؛
- حيث جاءت هذه الدراسة النوعية بناء على النتائج المستخلصة لتدعم نتائج الدراسة الكمية المتعلقة بموضوع أثر الاستقامة التنظيمية في سلوكيات الاستغراق الوظيفي، الدور الوسيط للالتزام التنظيمي؛
- أهمّ النتائج المستخلصة من التحليل الكمي، أنّ الاتجاه العام لإجابات الأفراد بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع لكهرباء والغاز، بمديرية التوزيع عنابة، حول مستوى الاستقامة التنظيمية مرتفع، وفقا لترتيب الأبعاد (التفاؤل، التعاطف، المغفرة، النزاهة، الثقة) تنازليا؛
- أنّ الاتجاه العام لإجابات الأفراد حول مستوى الالتزام التنظيمي مرتفع، وفقا لترتيب الأبعاد (الالتزام الاستمراري، الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري) تنازليا؛
- أنّ الاتجاه العام لإجابات الأفراد حول مستوى الاستغراق الوظيفي مرتفع، ما عدى العبارتين: مدى توجيه الأفراد أهدافهم الشخصية لأهداف المؤسسة، وتحقيق وظيفتهم للطموحات المستقبلية؛

- وجود أثر معنوي إيجابي مباشر للاستقامة التنظيمية (النزاهة، الثقة، التفاهل، التعاطف، والمغفرة)، على الالتزام التنظيمي، لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛
- عدم وجود أثر لبعث الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛
- وجود أثر معنوي إيجابي مباشر للالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري)، على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛
- وجود أثر معنوي إيجابي مباشر للاستقامة التنظيمية (النزاهة، الثقة، التفاهل، التعاطف، والمغفرة)، على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛
- عدم وجود أثر لأبعاد النزاهة، الثقة، والتعاطف على الاستغراق الوظيفي العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛
- وجود أثر معنوي إيجابي للاستقامة التنظيمية في سلوكيات الاستغراق الوظيفي للعاملين من خلال الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري)، كمتغير وسيط في المؤسسة محل الدراسة، وأنّ الوساطة جزئية؛
- وجود فروق معنوية في علاقة أثر الاستقامة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي من خلال الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير مدة العمل في المنصب، بمعنى أنها متغير معدل في النموذج؛
- نماذج القياس المتعلقة بمقاييس الدراسة ذات جودة مطابقة، وقد تحققت صدقها وثباتها.

## 2-5 مقترحات وآفاق الدراسة:

## 1-2-5 مقترحات الدراسة:

- يمكن القول أنه لم يعد خيارا لصاحب القرار ولا سيما مسؤولي الإدارة وتسيير الموارد البشرية، بل ضرورة ملحة للاهتمام بمواردهم البشرية التي تعتبر رأس مالهم، والسعي على تطويرهم، وتنميتهم، والحفاظ عليهم، وصيانتهم، ومحاولة التعرف على الصعوبات التي تواجههم، والظروف المهنية التي تعيق أدائهم، وتخفف رضاهم، وتذليلها في سبيل تحقيق أهدافهم، ورفع طاقتهم، وجعلها كرافعة لأدائهم وتمييزهم؛
- ضرورة اهتمام أصحاب القرار بالموارد البشري، والبحث عن الطريقة الصحيحة لاستثماره والحفاظ عليه، وحمائته من الضغوط التنظيمية التي تؤثر على التزامهم واستغراقهم (نظرية الموارد)، باستعمال أسلوب الحوافز المادية والمعنوية العادل، والمكافآت التشجيعية التي تناسب الجهد المبذول؛
- ضرورة اهتمام المسيرين بمجال علم النفس الإيجابي، والسلوك التنظيمي الإيجابي، وتوعية الأفراد وتدريبهم على السلوكيات الإيجابية.
- ضرورة تجسيد الممارسات التنظيمية والقواعد التي تشجع الأفراد على التحلي بالسلوكيات الإيجابية كالنزاهة، الثقة، التعاطف، المؤدية في الأخير إلى استغراقهم.
- ضرورة وضع نظام فعال لحل النزاعات ومعالجة التظلمات والشكاوى، بما يضمن المعاملة النزيهة والعدالة بين الأفراد؛
- ضرورة تمكين الأفراد من تولي مناصب تتسم بطابع التحدي، وتُشبع حاجياتهم وتحقق لهم ذاتهم، وبهذا يصبح الأفراد أكثر التزاما لمؤسستهم.

## 2-2-5 آفاق الدراسة:

- التوصية بضرورة اهتمام الباحثين بالدراسات الكيفية، ودمجها مع الدراسات الكمية، لفهم أعمق للسلوكيات والعواطف، والمساهمة في تفسير البيانات الكمية بشكل أكثر دقة، مع إعطاء قيمة مضافة ذات مصداقية؛
- التوصية بضرورة دراسة أكثر من نموذج في الدراسة والمفاضلة بين النماذج المتنافسة لفهم أعمق لمتغيرات الدراسة كدمج المتغير الوسيط مع المتغيرات المستقلة وفحص أثرها على المتغير التابع ثم مقارنة هذا النموذج المتنافس مع النموذج الوسيط، كما أوصى به بعض الباحثين (تبيغزة)؛
- التوصية باستعمال مفاهيم كامنة معها أخطاء القياس لاختبار الوساطة، كما أشارت إليه بعض المقاربات الحديثة؛
- التوصية بإضافة متغير وسيط ثان لمتغيرات الدراسة، يتمثل في الرضا الوظيفي لما له علاقة وطيدة بالسلوكيات الإيجابية؛
- التوصية بإجراء دراسات تربط بين متغير الاستقامة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية من خلال الاحتراق الوظيفي؛

- التوصية بإجراء دراسات تربط بين متغير الاستقامة وأخلاقيات الذكاء الاصطناعي في ظل الاتجاهات الحديثة للقيادة؛
  - التوصية بإجراء دراسات تربط بين متغير الاستقامة التنظيمية والضغط المهنية في الجماعات الإقليمية؛
  - التوصية بإجراء دراسات تربط بين متغير الاستقامة التنظيمية والروحانية في ظل جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات التعليمية؛
  - التوصية بإجراء دراسات تربط بين متغير الاستقامة التنظيمية والاستغراق الوظيفي من خلال الشخصية الفردية كمتغير وسيط؛
  - التوصية بإجراء دراسات في حدود مكانية مختلفة، في القطاع العام والخاص والمقارنة بينهما؛
  - التوصية بإجراء دراسات في مؤسسات سونلغاز، لكن في جهات متنوعة كالشرق والوسط والغرب، نظرا لوجود ردود أفعال لفظية مختلفة من طرف العاملين (أو ما يعرف بصوت العاملين)، وفقا لما تم تتبعه في مجموعات مواقع التواصل الاجتماعي.
- وبهذا يتمنى الطالب أن يكون قد قدم مساهمة قيمة، في خدمة البحث العلمي، كما يتمنى في نفس الوقت على كل من يطلع على هذا العمل إفادتنا باقتراحاته وتوجيهاته حتى نستهدي بها أعمالنا اللاحقة، وتكون حافزا لنا لمواصلة البحث في هذا الموضوع.

## المراجع باللغة العربية:

- 01- آل الشيخ، صالح بن عبد العزيز، شرح الأربعين النووية في الأحاديث الصحيحة النبوية، الطبعة الأولى، الجزائر، دار الإمام مالك طباعة، نشر، توزيع، 2007.
- 02- الميرغني، أسماء، تقديرات بيز في نمذجة المعادلات الهيكلية، Bayesian Estimation for SEM in AMOS,mp4 Lesson147
- 03- الميرغني، أسماء، ترجمتي لمصطلحات الوسيط التفاعلي والوساطة التفاعلية، ملف وسائطي، Mp4، تاريخ الاطلاع 2023/02/10.
- 04- أبو حلاوة، أبو سعيد، "دراسات ومقالات علمية، السعادة وعلم النفس الإيجابي"، الكتاب السنوي لـ "شبكة العلوم النفسية العربية" (الإصدار الثامن)، 2020، الصفحات: 1-13.
- 05- أبو سريع، رضا عبد الله، تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان (الأردن)، 2004.
- 06- البرق عباس، عايد المعلا، وأمل سليمان، دليل المبتدئين في استخدام التحليل الإحصائي باستخدام برنامج أموس (AMOS)، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2020.
- 07- البلداوي، عبد الحميد عبد المجيد، أساليب الإحصاء للعلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال مع استخدام برنامج SPSS، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 08- التلياني، نهاية عبد الهادي، محمد جودت فارس، ورافع يوسف الوحيد، "القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي" دراسة ميدانية على موظفي البنوك الإسلامية، قطاع غزة، "مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية"، عدد 2 (2015)، الصفحات: 49-84.
- 09- السيد إمام، محمد، تقي محروس فهمي، و هبة الله علي جعفر، "أثر التدوير الوظيفي علي مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركات السياحة المصرية، الدور الوسيط للاستغراق الوظيفي"، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات (مصر)، 3، عدد 2 (2019)، الصفحات: 1-17.
- 10- الصيرفي، محمد، السلوك الإداري، العلاقات الانسانية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007.
- 11- العريقي، ناصر، التحليل العملي التوكيدي، عرض تقديمي، الجامعة الإسلامية العالمية، ماليزيا، الصفحات: 01-68.
- 12- العريقي، ناصر، نموذج أموس المتكامل (مامعنى نموذج أموس المتكامل؟)، ملف وسائطي، Mp4
- 13- العريقي، ناصر، التحليل العملي التوكيدي الدرجة الأولى والدرجة الثانية، الجزء الأول برنامج أموس، ملف وسائطي، Mp4
- 14- العريقي، ناصر، تطبيقات نمذجة المعادلة البنائية - برنامج أموس، الجامعة الإسلامية العالمية ماليزيا، تحت الإعداد والنشر
- 15- العنقري، عبد العزيز بن سلطان، "إدارة المواهب كمدخل لتنمية سلوكيات الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمنظمات الحكومية السعودية"، الصفحات: 1025-1087، الطائف، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الطائف، 2012.
- 16- القرني، صالح بن علي، "الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي"، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة (السعودية)، 61، عدد 2 (ديسمبر، 2020)، الصفحات: 295-368.
- 17- الموسري، علي سعد، "الثقافة التنظيمية، القيم والاتجاهات"، في السلوك التنظيمي، كلية الكوت الجامعة، قسم إدارة الأعمال، 2020.
- 18- النجار، عماد عبد العزيز عيد القصبي، ومنى احمد عبد الوهاب عرب، "دور الاستقامة التنظيمية في العلاقة بين الصحة التنظيمية والاستغراق الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين في محافظة الدقهلية"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، (مصر)، 13، عدد 2 (أبريل، 2022)، الصفحات: 345-381.

- 19- الهاشمي، بجاج، "أثر أبعاد الثقة التنظيمية على مستويات الالتزام لدى العاملين-دراسة حالة جامعة الأغواط"، أطروحة دكتوراه، منشورة، جامعة غرداية، 2022.
- 20- أوانغ، زين الدين، *نمذجة المعادلات البنائية باستخدام برنامج أموس دليل مبسط لتعلم برمجة أموس*، ترجمة إبراهيم مخيمر، عمان، دار البيروني للنشر والتوزيع، 2021.
- 21- بداوي، محمد، "تحليل متغيرات الوساطة والمعدلة في بحوث إدارة الأعمال دراسة تحليلية"، *مجلة دراسات العدد الاقتصادي*، جامعة الأغواط(الجزائر)، 16، عدد 02 (2019)، الصفحات: 39-52.
- 22- بكر، سوزان، ونجوى كشكوشة، "الدور الوسيط للاستقامة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والرفاهية الذاتية للعاملين بجامعة الأزهر"، *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، (مصر)، عدد 4 (أكتوبر، 2021)، الصفحات: 705-759.
- 23- بلنتش، نيلز جيه، سعد القحطاني، وحبيب علي اسماعيل، *نمذجة المعادلات البنائية باستخدام IBM SPSS STATISTICS AND AMOS*، الطبعة الثانية، المملكة العربية السعودية، مكتبة الملك فهد الوطنية، 2017.
- 24- بن محمد، إيمان، "دور القيادة الإستراتيجية في تفعيل الاستقامة التنظيمية"، *مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة*، جامعة محمد بوضياف المسيلة(الجزائر)، 6، عدد 2 (31 ديسمبر، 2021)، الصفحات: 97-110.
- 25- بوحفص، عبد الكريم، *تطور الفكر التنظيمي الرواد والنظريات*، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017.
- 26- بوزكري جيلالي، وحسين حموش، "أثر الذكاء الأخلاقي للرؤساء على الاستغراق الوظيفي من وجهة نظر العاملين في المنظمات"، *مجلة إضافات اقتصادية*، جامعة غرداية، (غرداية)، 6، عدد 2 (30 سبتمبر، 2022)، الصفحات: 422-441.
- 27- بوعليط، جلال الدين، *سلسلة محاضرات في مقياس السلوك التنظيمي*، موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر، علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، الطبعة الأولى، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الانسانية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2021.
- 28- بوققول، الهادي، *مدخل إلى إدارة الأعمال*، الطبعة الأولى، مديرية النشر لجامعة باجي مختار، عنابة، 2015.
- 29- بولصباغ، محمود، طارق بلحاج، و فريد كورتل، "أثر الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين نمط القيادة والأداء الوظيفي"، *مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية*، جامعة قاصدي مرباح ورقلة(الجزائر)، 8، عدد 1 (18 يونيو، 2022)، 289-310.
- 30- تاويريت، نور الدين، *تطور الفكر التنظيمي للمنظمة فهم المبادئ، حل للمشكلات التنظيمية*، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009.
- 31- تجاني، منصور، "الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الإطارات الوسطى بالمؤسسات الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، 2020.
- 32- الروقي، فواز الحمياي، *تحليل البيانات النوعية بواسطة برنامج MAXQDA*، فيديو برنامج تدريبي، 2022.
- 33- ترقو، محمد، *التحليل الإحصائي للبيانات، دليل منهجي تطبيقي في تحليل نتائج الاستبيان في البحوث العلمية بالتطبيق على برنامج SPSS*، الطبعة الأولى، بن حمدة للطباعة والنشر، الشلف، الجزائر، 2023.
- 34- تي، أحمد، *الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق تميز المنظمات*، جامعة الوادي(الجزائر)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2021.
- 35- تي، أحمد، وبوبكر نعرورة، "أثر جودة الحياة الوظيفية على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية"، *Revue Algérienne d'Economie de gestion*، جامعة الوادي(الجزائر)، 1، عدد 15 (2021)، الصفحات: 101-119.
- 36- تي، أحمد، وبوبكر نعرورة، و عادل غربي، "أثر الالتزام التنظيمي في الاستغراق الوظيفي لدى المؤسسة الاقتصادية"، *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*، جامعة الوادي(الجزائر)، 14، عدد 1 (8 يونيو، 2021)، الصفحات: 391-406.
- 37- تيشات، سلوى، *إدارة السلوك التنظيمي*، ورقلة، الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، 2017.
- 38- تيغزة، محمد، "توجهات حديثة في تقدير صدق وثبات درجات أدوات القياس، تحليل نظري تقويمي وتطبيقي"، *مجلة العلوم النفسية والتربوية*، جامعة الوادي، 1، عدد 4 (1 مارس، 2017)، الصفحات: 7-29.

- 39- تيغزة، أحمد بوزيان، *التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي، مفاهيمهما ومنهجيتهما بتوظيف حزمة SPSS و ليزرل LISREL* ، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2012.
- 40- حديد، صبرينة، منيرة جمادي، ووردة جفال، "الخصائص السيكومترية لمقياس سلوك المواطنة التنظيمية لـ-Podsakoff دراسة على عينة من موظفي الشركة الوطنية للتأمين وإعادة التأمين والشركة الجزائرية للتأمين عنابة"، *مجلة الابتكار والتسويق*، جامعة باجي مختار عنابة، 9، عدد 1 (2022)، الصفحات: 70-90.
- 41- حسين، منى، والسيد طه، "دور الاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأبوية ومخرجات الوظيفة بالجامعات المصرية"، *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، (مصر)، عدد 4 (أكتوبر، 2021)، الصفحات: 501-572.
- 42- حمودة، يزيد، وفي أحمد، "أثر الاستقامة التنظيمية في سلوكيات الاستغراق الوظيفي للعاملين - دراسة ميدانية ببلدية الثريعات عنابة"، *مجلة التنمية الاقتصادية*، الجزائر، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، 9، عدد 1 (2024)، 208-222.
- 43- حيدر، سالم، وأحمد جبار، "دور الاستقامة التنظيمية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية"، *مجلة الريادة للمال والأعمال*، جامعة النهريين(العراق)، 2، عدد 3 (7 أبريل، 2021)، الصفحات: 39-58.
- 44- خالد الفراء، وليد عبد الرحمان، *تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي Spss* ، الطبعة الأولى، إدارة البرامج والشؤون الخارجية، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 2010.
- 45- دره، عمر محمد، *العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة*، الطبعة الأولى، دار الرضوان للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
- 46- دورة *التمذجة بالمعادلات البنائية باستخدام برنامج أموس*، م ب 4، سارل السبورة، سطيف، الجزائر، 2023.
- 47- زين الدين، محمد بن أبي بكر بن عبد القادر الرازي، *مختار الصحاح*، الطبعة الأولى، دار الكتاب العربي، لبنان، 2002.
- 48- ساخي، بوبكر، احمد تيغزة، ومحمد سعيدات، "اختبار صدق وثبات بنية مفهوم التمكين النفسي بناءً على نموذج سبرايتزر (Spreitzer) من منظور بنائي وتوكيدي"، *المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات*، 03، عدد 04 (15 سبتمبر، 2020)، الصفحات: 134-149.
- 49- سطوحي، دعاء محمد عبد السلام، "دور الثقة التنظيمية في تعزيز الاستغراق الوظيفي-دراسة تطبيقية على قطاع الإسمنت-"، *مجلة بحوث الشرق الأوسط*، (مصر)، عدد 57 (سبتمبر، 2020)، الصفحات: 99-116.
- 50- سليمان، عز الدين، "الالتزام التنظيمي-مدخل نظري-"، *مجلة البحوث والدراسات الإنسانية*، جامعة 20 أوت سكيكدة، (الجزائر) 18، عدد 1 (2024)، الصفحات: 379-400.
- 51- سوفات، وهيبية، وخليدة عابي، "مدى تأثير الثقة التنظيمية في زيادة فاعلية الاستغراق الوظيفي لدى عينة من الأساتذة بمؤسسات التكوين المهني باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية - دراسة حالة لعينة من مؤسسات التكوين المهني بالوادي-"، *مجلة التنمية الاقتصادية*، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي (الجزائر)، 6، عدد 2 (31 ديسمبر، 2021)، الصفحات: 120-134.
- 52- ضو، فوزية، و سولاف مشري، "الاستغراق الوظيفي وتطبيقاته الإرشادية للوقاية من الضغوط المهنية"، *مجلة التمكين الاجتماعي*، جامعة عمار ثليجي الأغواط، 3، عدد 1 (31 مارس، 2021)، الصفحات: 40-52.
- 53- عبد اللاه، هاني فتحي، "الدور الوسيط لرأس المال النفسي الإيجابي في العلاقة بين القيادة الناعمة والالتزام التنظيمي"، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة، جامعة دمياط(مصر)، 3، عدد 2 (يوليو، 2022)، 1228-1286.
- 54- عبده فليح، فاروق، و عبد المجيد السيد محمد، *السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية*، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، مصر، جامعة المنصورة، 2005.
- 55- عبودي، عبد القادر، مدير مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع، تسوية إجراءات الدراسة الميدانية، عنابة، 28 يناير، 2024، (مقالة شخصية).
- 56- عدالي، مصعب، و بوبكر الصديق دغمان، *السلوك التنظيمي*، الطبعة الأولى، دار التل للطباعة والنشر، مركز عمروسية، بوعينان، البلدية(الجزائر)، 2022.

- 57- عطية، غادة عادل، "دراسة ميدانية لأثر الدعم التنظيمي المدرك على الالتزام التنظيمي العاطفي، الدور الوسيط لغموض الدور في ظل توافر الدعم المدرك للمشرف وتوافق المشرف مع الآخرين في شركات النسيج والملابس الجاهزة المصرية"، *المجلة العربية للإدارة*، 42، عدد 1 (2022)، الصفحات: 3-28.
- 58- عكاشة، محمود فتحي، "ملتقى دولي بعنوان الاحصاء في بحوث علم النفس بين الإفراط والتفريط"، في *استخدامات الاحصاء في بحوث علم النفس بين الإفراط والتفريط*، مصر، المؤسسة القومية للبحوث والاستشارات والتدريب، 2024.
- 59- عمر علي، حمدي أحمد، ووفاء محمد علي، "التنمر في بيئة العمل والانغماس الوظيفي، دراسة سوسولوجية على عينة من الأكاديميين ومعاونهم والموظفين الإداريين في جامعة سوهاج"، *مجلة علوم الإنسان والمجتمع*، جامعة بسكرة، الجزائر، 10، عدد 1 (2021)، الصفحات: 91-143.
- 60- فاروق العمادي بشرى، علي مرزوق عبد العزيز، ومحمد السنديوني، "أثر الاستقامة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي دراسة تطبيقية على هيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ"، *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، 5، عدد 6 (2019)، الصفحات: 185-222.
- 61- ماضي خليل اسماعيل، و سها عمر البشيشي، "الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في أثر جودة الحياة الوظيفية على السمعة التنظيمية الفلسطينية"، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، جامعة غزة (فلسطين)، 28، عدد 4 (7 يوليو، 2020)، الصفحات: 20-47.
- 62- محمود شعيب، علي، "المتغير الوسيط والمتغير المعدل وأسلوب حساب كل منهما باستخدام PROCESS MACRO و SPSS وكتابة التقرير عن نتائجهما"، ورشة عمل، كلية التربية جامعة المنوفية، 2023، الصفحات: 1-14.
- 63- معامر، عبد اللطيف، *محاضرات حول النمذجة الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى عبر برنامج Amos 26*، تونس، جامعة صفاقس، 2023.
- 64- معتوق، أحمد، *الإحصاء الرياضي والنماذج الإحصائية*، ط2، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015.
- 65- معري، حزة، "تحليل مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الجزائرية للمياه بغرداية"، *مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية*، المركز الجامعي أمين العقال الحاج موسى أقي أخموك (تامنغست)، 11، عدد 2 (2022)، الصفحات: 685-704.
- 66- مناع، يوسف حامد يوسف، "أثر الاستقامة التنظيمية على التميز التنظيمي-دراسة ميدانية على العاملين بالبنوك التجارية التابعة للقطاع العام-"، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة، جامعة دمياط (مصر)، 3، عدد 2 (يوليو، 2022)، الصفحات: 1-42.
- 67- مهدي صالح، رشا، "أثر التهكم التنظيمي في الاستغراق الوظيفي للمعلمين في بعض المدارس الحكومية في قضاء الزبير"، *مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية*، 26، عدد 117 (2020)، الصفحات: 109-127.
- 68- مهديد، فاطمة الزهراء، *المدخل المتكامل لإدارة التميز في منظمات الأعمال، الأساسيات والاتجاهات الحديثة*، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2021.
- 69- ناظم محمود، فاطمة، وأحمد علي حسن، "علاقة التعاطف والنزاهة بالروحانية في مكان العمل"، *مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية*، جامعة تكريت، (العراق)، 18، عدد 59 (30 سبتمبر، 2022)، الصفحات: 325-345.
- 70- نجيلي، بوبكر، مؤسسة سونلغاز، طلب إجراء مقابلة، عنابة، 25 نوفمبر، 2024، (مقابلة شخصية).
- 71- نجيلي، بوبكر، مؤسسة سونلغاز، نظرة حول موضوع الدراسة، وتسطير الأهداف المرجوة من المقابلة، عنابة، 1 ديسمبر، 2024، (مقابلة شخصية).
- 72- نجيلي، بوبكر، مؤسسة سونلغاز، واقع السلوكيات الإيجابية داخل المؤسسة، عنابة، 9 ديسمبر، 2024، (مقابلة شخصية).

- 73- نعيجات، عبد الحميد، و محمد بداوي، "العمليات المشروطة في نماذج الوساطة وفق أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية دراسة تحليلية تطبيقية"، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، جامعة الأغواط، الجزائر 06، عدد 02 (2023)، الصفحات: 259-278.
- 74- نوري، منير، تسيير الموارد البشرية، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الشلف، الجزائر، 2014.
- 75- نوري، منير ، تسيير الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2023.

- 76- Abbas, Ali Abdulhassan. “**The Role of Organizational Virtuosity in Reinforcement Proactive Work Behavior**, *Management of Organizations, Systematic Research* 87, no. 1, (June 1, 2022), PP 1–20. <https://doi.org/10.2478/mosr-2022-0001>.
- 77- Ahmed, Ishfaq, Wasim-ul Rehman, Fouzia Ali, Ghulam Ali, and Farooq Anwar, **Predicting Employee Performance through Organizational Virtuosity**, Mediation by Affective Well-Being and Work Engagement, *Journal of Management Development* 37, no. 6, 2018, PP 493–502.
- 78- Ahteela, Riikka, and Mika Vanhala, **HRM Bundles and Organizational Trust**, *Knowledge and Process Management* 25, no. 1, (January 2018), PP 3–11. <https://doi.org/10.1002/kpm.1561>.
- 79- Almerghni, Asmaa, “Lesson150\_Multiple Group in AMOS-Recherche Google. <https://youtu.be/JXadVwPuLPY>, June 22, 2022. <https://youtu.be/JXadVwPuLPY>.
- 80- AL-Zobaidy, Abdul Mahdi Kadhim Jasim, and Alyaa Saeed Abbas Al-Joufi, **The Reality of Job Engagement for the Employees of Iraqi Residency Affairs Directorate**, *Journal of Economics and Administrative Sciences* 27, no. 129, (September 30, 2021), PP 85–98. <https://doi.org/10.33095/jeas.v27i129.2178>.
- 81- Arbuckle, James L., **IBM® SPSS® Amos™29 User’s Guide**, 1st ed, U.S, Copyright IBM Corp, 1983, 2022, U.S. Government Users Restricted Rights - Use, duplication or disclosure restricted by GSA ADP Schedule Contract with IBM Corp, 2022.
- 82- Aubouin Bonnaventure, Julia, “**Les Pratiques Organisationnelles De Vertueuses (POV), De Leur Conceptualisation à Leur Opérationnalisation et à l’étude de Leurs Relations Avec Le Bien-Être Psychologique, Les Attitudes et Les Comportements Des Travailleurs**, These de doctorat, Tours, PP 1–305, 2021. <https://www.theses.fr/2021TOUR2006>.
- 83- B. H, Lee, **Empirical Study Organizational Commitment, A Multi Level Approach**, *The Journal of Behavioral and Applied Management* 4, no. 3, (2003), PP 176–188.
- 84 - Bakker, Arnold B., and Michael P. Leiter, **Work Engagement, A Handbook of Essential Theory and Research**, Psychology press, 2010.
- 85- Barbuto, John E., and Robert W. Hayden, **Testing Relationships between Servant Leadership Dimensions and Leader Member Exchange (LMX)**, *Journal of Leadership Education* 10, no. 2, (2011), PP 22–37.
- 86- Becker, Howard S, **Notes on the Concept of Commitment**, *American Journal of Sociology* 66, no. 1, (July 1960), PP 32–40. <https://doi.org/10.1086/222820>.
- 87- Becker, Thomas E, **Integrity in Organizations, Beyond Honesty and Conscientiousness**, *The Academy of Management Review* 23, no. 1, (January 1998), P 154. <https://doi.org/10.2307/259104>.
- 88- Béland, Sébastien, and Florent Michelot, **Une note sur le coefficient oméga ( $\omega$ ) et ses déclinaisons pour estimer la fidélité des scores**, *Mesure et évaluation en éducation* 43, no. 3, (2020), P 103. <https://doi.org/10.7202/1084526ar>.
- 89- Blau, Gary J, **A Multiple Study Investigation of the Dimensionality of Job Involvement**, *Journal of Vocational Behavior* 27, no. 1, (1985), PP 19–36. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0001879185900508>.
- 90- Blau, Gary J., and Kimberly B. Boal, **Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism**, *The Academy of Management Review* 12, no. 2, (1987), PP 288–300. <https://doi.org/10.2307/258536>.

- 91 – Bouraoui, Khadija, **Conséquences de La Responsabilité Sociale de l'entreprise Sur l'engagement Organisationnel Des Salariés, L'apport Des Théories de La Justice Organisationnelle**, These de doctorat, Pau, 2019. <https://www.theses.fr/2019PAUU2050>.
- 92 – Breevaart, Kimberley, Arnold B. Bakker, Evangelia Demerouti, and Daantje Derks, **Who Takes the Lead? A Multi-Source Diary Study on Leadership, Work Engagement, and Job Performance**, *Journal of Organizational Behavior* 37, no. 3, (2016), PP 309–325.
- 93 – Bright, David S., Kim S. Cameron, and Arran Caza, **The Amplifying and Buffering Effects of Virtuousness in Downsized Organizations**, *Journal of Business Ethics* 64, (2006), PP 249–269.
- 94 – Brown, Steven P, **A Meta-Analysis and Review of Organizational Research on Job Involvement**, *Psychological Bulletin* 120, no. 2, (1996), P 235. <https://psycnet.apa.org/journals/bul/120/2/235.html?uid=1996-01404-004>.
- 95 – Brown, Steven P., and Thomas W. Leigh, **A New Look at Psychological Climate and Its Relationship to Job Involvement, Effort, and Performance**, *Journal of Applied Psychology*, 81, no. 4, (1996), P 358. <https://psycnet.apa.org/record/1997-41277-003>.
- 96 – Cameron, Kim, Jane Dutton, and Robert Quinn, **Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline**, 1st ed, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2003.
- 97 – Cameron, Kim S., David Bright, and Arran Caza, **Exploring the Relationships between Organizational Virtuousness and Performance**, *American Behavioral Scientist* 47, no. 6, (February 2004), PP 766–790. <https://doi.org/10.1177/0002764203260209>.
- 98 – Champion, Michael A., Lisa Cheraskin, and Michael J. Stevens, **Career-Related Antecedents and Outcomes of Job Rotation**, *Academy of Management Journal* 37, no. 6, (1994), PP 1518–1542.
- 99 – Champoux, Joseph E, **Organizational Behavior, Integrating Individuals, Groups, and Organizations**, 4th ed, New York: Routledge, 2011.
- 100 – David, Susan A., Ilona Boniwell, and Amanda Conley Ayers, eds, **The Oxford Handbook Of Happiness, Oxford Library Of Psychology**, Oxford, Oxford University Press, 2014.
- 101 – Diefendorff, James M., Douglas J. Brown, Allen M. Kamin, and Robert G. Lord, **Examining the Roles of Job Involvement and Work Centrality in Predicting Organizational Citizenship Behaviors and Job Performance**, *Journal of Organizational Behavior* 23, no. 1, (2002), PP 93–108.
- 102 – Dierdorff, Erich C., and Eric A. Surface, **If You Pay for Skills, Will They Learn? Skill Change and Maintenance Under a Skill-Based Pay System**, *Journal of Management* 34, no. 4, (August 2008), PP 721–743. <https://doi.org/10.1177/0149206307312507>.
- 103 – Ding, Lin, Wayne F. Velicer, and Lisa L. Harlow, **Effects of Estimation Methods, Number of Indicators per Factor, and Improper Solutions on Structural Equation Modeling Fit Indices**, *Structural Equation Modeling, A Multidisciplinary Journal* 2, no. 2, (January 1995), PP 119–143. <https://doi.org/10.1080/10705519509540000>.
- 104 – El Hadi, GHEDJGHOUDJ, **LE Management Théorie et pratique**, 2nd ed, Place central-Ben Aknoun- ALGER, Office des Publications Universitaires, 2015, WWW.OPU-DZ.COM.
- 105 – Faul, Franz, Edgar Erdfelder, Albert-Georg Lang, and Axel Buchner, **G\*Power 3, A Flexible Statistical Power Analysis Program for the Social, Behavioral, and Biomedical Sciences**, *Behavior Research Methods*, 39, no. 2, (May 2007), PP 175–191. <https://doi.org/10.3758/BF03193146>.
- 106 – Fernando, Mario, and Shamika Almeida, **The Organizational Virtuousness of Strategic Corporate Social Responsibility, A Case Study of the Sri Lankan Family-Owned Enterprise MAS Holdings**, *European Management Journal* 30, no. 6, (2012), PP 564–576. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237312000941>.

- 107- Ferrero, Ignacio, and Alejo José G. Sison, **A Quantitative Analysis of Authors, Schools and Themes in Virtue Ethics**, Articles in Business Ethics and Management Journals (1980–2011), *Business Ethics, A European Review* 23, no. 4, (2014), PP 375–400. <https://doi.org/10.1111/beer.12057>.
- 108- Finch, W Holmes, **Applied Psychometrics Using SPSS and AMOS**, United States of America, Information Age Publishing, INC, Charlotte, NC, 2016.
- 109- Fornell, Claes, and David F. Larcker, **Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error**, *Journal of Marketing Research* 18, no. 1, (February 1981), PP 39–50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>.
- 110- Fredrickson, Barbara L, **The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions**, *The Royal Society, Department of Psychology, University of Michigan*, 2004, PP 1367–1377.
- 111- Gagné, Marylène, ed, **The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory**, Oxford University Press, 2014. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199794911.001.0001>.
- 112- Gastel, Barbara, and Robert A. Day, **How to Write and Publish a Scientific Paper**, Eighth edition, Santa Barbara, California, Greenwood, an imprint of ABC-CLIO, LLC, 2016.
- 113- Gavin, Joanne H., and Richard O. Mason, **The Virtuous Organization, The Value of Happiness in the Workplace**, *Organizational Dynamics*, 33, no. 4, (2004), PP 379–392.
- 114- Gukiina, Joshua, Joseph M Ntayi, Waswa Balunywa, and Augustine Ahiauzu, **Organizational Virtuousness, The Customers' Perspective**, *African Social Science Review, Digital Scholarship @ Texas Southern University* 10, no. 1, (2019), PP 106–163.
- 115- Ha, Jun-Chul, and Jun-Woo Lee, **Realization of a Sustainable High-Performance Organization through Procedural Justice, The Dual Mediating Role of Organizational Trust and Organizational Commitment**, *Sustainability*, 14, no. 3, (January 23, 2022), PP 1–17. <https://doi.org/10.3390/su14031259>.
- 116- Hair JR, Joseph, William Black, Barry Babin, and Rolph Anderson, **Multivariate Data Analysis**, 7E ed, United States of America, Pearson Prentice Hall, 2010.
- 117- Hayes, Andrew F, **Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis, A Regression-Based Approach**, Third edition, New York, NY, The Guilford Press, 2022.
- 118- Hayes, Andrew F, **Model Templates For PROCESS For SPSS and SAS, In Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis A Regression-Based Approach**, 79, New York, The Guilford Press, 2013. <http://www.afhayes.com>.
- 119- Hayes, Andrew F., and Jacob J. Coutts, **Use Omega Rather than Cronbach's Alpha for Estimating Reliability. But...**, *Communication Methods and Measures*, 14, no. 1, (January 2, 2020), PP 1–24. <https://doi.org/10.1080/19312458.2020.1718629>.
- 120- Henseler, Jörg, Christian M Ringle, and Marko Sarstedt, **A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modeling**, 2015.
- 121- Hitt, Michael A., Adrienne Colella, and C. Chet Miller, **Organizational Behavior**, 3rd ed, United States of America, Wiley, 2010.
- 122- Ho, Chin-Chih, Brian Oldenburg, Gary Day, and Jing Sun, **Work Values, Job Involvement, and Organizational Commitment in Taiwanese Nurses**, *International Journal of Psychology and Behavioral Sciences*, 2, no. 3, (2012), PP 64–70.
- 123- Ho, Henry C. Y, Wai Kai Hou, Kai-Tak Poon, Angel N. M. Leung, and Joyce L. Y. Kwan, **Being Virtuous Together, A One-Year Prospective Study on Organizational Virtuousness, Well-Being, and Organizational Commitment**, *Applied Research in Quality of Life*, August 11, 2022, PP 1–22. <https://doi.org/10.1007/s11482-022-10094-4>.

- 124- Huppert, F. A., N. Baylis, B. Keverne, and Barbara L. Fredrickson, **The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions**, *Philosophical Transactions of the Royal Society of London, Series B, Biological Sciences* 359, no. 1449, (September 29, 2004), PP 1367–1377. <https://doi.org/10.1098/rstb.2004.1512>.
- 125- Jazaieri, Hooria, **Compassionate Education from Preschool to Graduate School, Bringing a Culture of Compassion into the Classroom**, *Journal of Research in Innovative Teaching & Learning* 11, no. 1, (2018), PP 22–66. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JRIT-08-2017-0017/full/html>.
- 126- Jia-jun, Zhu, and Song Hua-ming, **The Impact of Career Growth on Knowledge-Based Employee Engagement, The Mediating Role of Affective Commitment and the Moderating Role of Perceived Organizational Support**, *Frontiers in Psychology*, 13, (March 17, 2022), PP 1–10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.805208>.
- 127- Jinpa, Thupten. *A Fearless Heart, How the Courage to Be Compassionate Can Transform Our Lives*, Avery, 2016.
- 128- Jinpa, Thupten, **Compassion Cultivation Training (CCT), Instructor's Manual**, *Unpublished*, Stanford, CA, 2010.
- 129- Kahn, W. A, **Psychological Conditions Of Personal Engagement And Disengagement At Work**, *Academy of Management Journal*, 33, no. 4, (December 1, 1990), PP 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>.
- 130- Kahn, William A, **Psychological Conditions Of Personal Engagement And Disengagement At Work**, *Academy of Management Journal*, 33, no. 4, 1990, PP 692–724 .
- 131 - Kamdron, Tiiu, and Liina Randmann, **Relationships Between Psychological Empowerment and Job Crafting, The Mediating Role of Job Involvement**, *Journal of Organizational Psychology*, 22, no. 2, (May 26, 2022), PP 31–46. <https://doi.org/10.33423/jop.v22i2.5170>.
- 132- Kanungo, Rabindra N, **Measurement of Job and Work Involvement**, *Journal of Applied Psychology* 67, no. 3, (1982), PP 341–349. <https://psycnet.apa.org/record/1982-24778-001>.
- 133 - Kline, Rex B, **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**, 4th ed, United States of America, The Guilford Press, 2016, [www.guilford.com](http://www.guilford.com).
- 134- Kramer, Roderick M, **Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions**, *Annual Review of Psychology*, 50, no. 1, (1999), PP 569–598.
- 135 - Kruschke, John K, **Bayesian Estimation Supersedes the t Test**, *Journal of Experimental Psychology, General*, 142, no. 2, (2013), PP 573–603. <https://psycnet.apa.org/journals/xge/142/2/573/>.
- 136- Landy, Frank J., and Jeffrey M. Conte, **Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology**, John Wiley & Sons, 2010.
- 137- LANDY, FRANK J, and CONTE JEFFREY M, **Work In The 21st Century An Introduction To Industrial And Organizational Psychology**, 4th ed, United States of America, John Wiley & Sons, Inc, 2013.
- 138- Lilius, Jacoba M., Monica C. Worline, Sally Maitlis, Jason Kanov, Jane E. Dutton, and Peter Frost, **The Contours and Consequences of Compassion at Work**, *Journal of Organizational Behavior*, 29, no. 2, (February 2008), PP 193–218. <https://doi.org/10.1002/job.508>.
- 139 - Litt, D, **An Investigation on Mediating Role of Job Involvement, Organizational Commitment and Job Satisfaction of Academic Leaders' Self- Actualization in Tamil Nadu Universities**, *Clinical Medicine*, 08, no. 01, (2021), 1493–1508.
- 140- Litt, D, **Mediating Role of Job Satisfaction on the Effect of Self-Actualisation to Organisational Commitment and Job Involvement**, *Solid State Technology*, 63, no. 6, (2020), PP 16500–16511.

- 141- Luthans, Fred, **The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior**, *Journal of Organizational Behavior, The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23, no. 6, (2002), PP 695–706.
- 142- Macey, William H., and Benjamin Schneider, **The Meaning of Employee Engagement**, *Industrial and Organizational Psychology*, 1, no. 1, (2008), PP 3–30.
- 143- Magnier-Watanabe, Remy, Toru Uchida, Philippe Orsini, and Caroline Benton, **Organizational Virtuousness and Job Performance in Japan, Does Happiness Matter?'**, *International Journal of Organizational Analysis*, 25, no. 4, (September 4, 2017), PP 628–646. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2016-1074>.
- 144 - Magnier-Watanabe, Remy, Toru Uchida, Philippe Orsini, and Caroline F. Benton, **Organizational Virtuousness, Subjective Well-Being, and Job Performance, Comparing Employees in France and Japan**, *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 12, no. 2, (March 23, 2020), PP 115–138. <https://doi.org/10.1108/APJBA-10-2019-0210>.
- 145- Newton Sandra K, Nowak Linda I, Ellis Blanton J, **The Relationship between the Fulfilment of the IT Professional's Psychological Contract and their Organizational Citizenship and Innovative Work Behaviors**, *Human Resources Management, Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*, Management Association, Information Resources,1, Business Science Reference, IGI Global, United States of America, 2012, PP 1085–1105 <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-1601-1>.
- 146- Mayer, Roger C., James H. Davis, and F. David Schoorman, **An Integrative Model of Organizational Trust**, *Academy of Management Review*, 20, no. 3, (1995), PP 709–734.
- 147 - Mehta, Sandhya, and Nidhi Sharma, **Development of Job Involvement Scale for Teachers**, *Empirical Economics Letters*, 20, no. 3, (2021), PP 155–166.
- 148- Mercurio, Zachary A, **Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment, An Integrative Literature Review**, *Human Resource Development Review*, 14, no. 4, (December 2015), PP 389–414. <https://doi.org/10.1177/1534484315603612>.
- 149- Meyer, John P., and Natalie J. Allen, **Testing the Side-Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations**, *Journal of Applied Psychology*, 69, no. 3, (1984), PP 372–374.
- 150- Meyer, John P., and Lynne Herscovitch, **Commitment in the Workplace: Toward a General Model**, *Human Resource Management Review*, 11, no. 3, (2001), PP 299–326. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S105348220000053X>.
- 151- Meyer, John P, David J. Stanley, Lynne Herscovitch, and Laryssa Topolnytsky, **Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization, A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences**, *Journal of Vocational Behavior*, 61, no. 1, 2002, PP 20–52. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879101918421>.
- 152 - Michael E, McCullough, and vanOyen Witvliet Charlotte, **The Psychology of Forgiveness**, *The Handbook of Positive Psychology*, New York, Oxford, 2002, PP 1–30.
- 153 - Milliman, John, Andrew J. Czaplewski, and Jeffery Ferguson, **Workplace Spirituality and Employee Work Attitudes, An Exploratory Empirical Assessment**, *Journal of Organizational Change Management*, 16, no. 4, (August 1, 2003), PP 426–447. <https://doi.org/10.1108/09534810310484172>.
- 154- Misra, Sasi, Rabindra N. Kanungo, Lutz Von Rosenstiel, and Elmar A. Stuhler, **The Motivational Formulation of Job and Work Involvement, A Cross-National Study**, *Human Relations*, 38, no. 6, (June 1985), PP 501–518. <https://doi.org/10.1177/001872678503800601>.
- 155- Naseem, Rabia, Quratulain Akhtar, and Mamoona Akram, **Impact of Organizational Virtuousness on Workplace Spirituality with the Mediating Role of Perceived Organizational Support**,

- Journal of Management and Research*, 7, no. 2, (December 30, 2020), PP 75–103. <https://doi.org/10.29145/jmr/72/070203>.
- 156– O'Mara-Shimek, Michael, Manuel Guillén, and Alexis J. Bañón Gomis, **Approaching Virtuousness through Organizational Ethical Quality, Toward a Moral Corporate Social Responsibility**, *Business Ethics, A European Review*, 24, (2015), PP 144–155.
- 157– Paullay, Irina M., George M. Alliger, and Eugene F. Stone-Romero, **Construct Validation of Two Instruments Designed to Measure Job Involvement and Work Centrality**, *Journal of Applied Psychology*, 79, no. 2, (1994), PP 224–28. <https://psycnet.apa.org/record/1994-28073-001>.
- 158– Pratama, Eko Nur, Emi Suwarni, and Midiana Astuti Handayani, **Effect Of Job Satisfaction And Organizational Commitment On Turnover Intention With Person Organization Fit As Moderator Variable**, *APTISI Transactions on Management (ATM)*, 6, no. 1, 2022, PP 74–82. <https://doi.org/10.33050/atm.v6i1.1722>.
- 159– Preacher, Kristopher J., Derek D. Rucker, and Andrew F. Hayes, **Addressing Moderated Mediation Hypotheses, Theory, Methods, and Prescriptions**, *Multivariate Behavioral Research*, 42, no. 1, (June 29, 2007), PP 185–227. <https://doi.org/10.1080/00273170701341316>.
- 160 – Ramlall, Sunil J., Ali Al-Kahtani, and Hind Damanhour, **Positive Organizational Behavior in the Workplace, A Cross-Cultural Perspective**, *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*, 18, no. 3, (2014), PP 149–154.
- 161– Renck Jalongo, Mary, and Olivia N. Saracho, **Writing for Publication. Springer Texts in Education**. Cham, Springer International Publishing, 2016. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-31650-5>.
- 162– Riggio, Ronald E, **Introduction to Industrial/Organizational Psychology**, 6th ed, Upper Saddle River, N.J, Pearson, 2013.
- 163– Robbins, Stephen P., Timothy A Judge, and Katherine E Breward, **Essentials of Organizational Behaviour**. Canadian edition. Don Mills, Ontario, Pearson Canada Inc., 2018.
- 164– Ryan, Richard M, and Edward L Deci, **Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being**, *American Psychologist*, 2000.
- 165– Sadler-Smith, Eugene, **Toward Organizational Environmental Virtuousness**, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49, no. 1, (March 2013), PP 123–148. <https://doi.org/10.1177/0021886312471856>.
- 165– Salas-Vallina, Andrés, **Towards a Sustainable Leader-Follower Relationship, Constructive Dissensus, Organizational Virtuousness and Happiness at Work (HAW)**, *Sustainability*, 12, no. 17, (2020), PP 1–15.
- 166– Scheier, Michael F., and Charles S. Carver, **On the Power of Positive Thinking, The Benefits of Being Optimistic**, *Current Directions in Psychological Science*, 2, no. 1, (1993), PP 26–30.
- 167– Schoorman, F. David, Roger C. Mayer, and James H. Davis, **An Integrative Model of Organizational Trust, Past, Present, and Future**, *Academy of Management Review*, Academy of Management Briarcliff Manor, NY 10510, 2007.
- 168– Seligman, Martin EP, **Positive Psychology, Positive Prevention, and Positive Therapy**, *Handbook of Positive Psychology*, 2, no. 2002, PP 3–12.
- 169– Singh, Ajay, and Bindu Gupta, **Job Involvement, Organizational Commitment, Professional Commitment, and Team Commitment**, *Benchmarking, An International Journal*, 22, no. 6, (2015), PP 1192–1211.
- 170 – Singh, Sharda, Rajasekhar David, and Sitamma Mikkilineni, **Organizational Virtuousness and Work Engagement, Mediating Role of Happiness in India**, *Advances in Developing Human Resources* 20, no. 1, (February 1, 2018), PP 88–102. <https://doi.org/10.1177/1523422317741885>.

- 171- Sison, Alejo José G., and Ignacio Ferrero, “**How Different Is Neo-Aristotelian Virtue from Positive Organizational Virtuousness?**”, *Business Ethics, A European Review*, 24, (2015), PP 78–98.
- 172- Sittar, Khadija, **Relationship of Work Engagements and Job Performance of University Teachers**, *Bulletin of Education and Research*, 42, no. 1, (2020), PP 167–183.
- 173- Snyder, Charles Richard, and Shane J. Lopez, *Handbook of Positive Psychology*, Oxford university press, 2001.
- 174- Somers, Mark John, **A Test of the Relationship between Affective and Continuance Commitment Using Non-Recursive Models**, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, (1993), PP 1–44, School of Industrial Management, New Jersey Institute of Technology, 323 King Blvd, Newark, NJ 07102, USA and the Graduate School of Management, Rutgers-Newark.
- 175- Sun, Hyo Jung, and Hye Hyun Yoon, **Linking Organizational Virtuousness, Engagement, and Organizational Citizenship Behavior, The Moderating Role of Individual and Organizational Factors**, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 46, no. 5, (June 2022), PP 879–904. <https://doi.org/10.1177/1096348020963701>.
- 176- Surendra, A, **Aristotelian-Thomistic Virtue Ethics, Emotional Intelligence and Decision Making, Advances in Management**, 3 (4), PP 7–13, Advances in Management, 2010.
- 177- Taamneh, Mohammad M., Lana M. Mhilan, and Manaf Al-Okaily, **The Effect of Organizational Virtuousness on the Organizational Citizenship Behavior, Evidence from Jordanian Health Sector**, PP 375–389, Lecture Notes in Networks and Systems. Cham: Springer International Publishing, 2023. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-17746-0\\_31](https://doi.org/10.1007/978-3-031-17746-0_31).
- 178- Teepapal, Tanawat, **The Relationship between Employee Involvement, Employee Engagement and Innovative Work Behavior and Mediating Role of Organizational Context of Employees in Thai Organizations**, *Journal of Suvarnabhumi Institute of Technology (Humanities and Social Sciences)* 6, no. 2 (2020), PP 224–241. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/svittj/article/view/207126>.
- 179- **The Rules of Thumb for Sample Size Needed for SEM – Structural Equation Modeling, Applications Using Mplus 7.1**, [Book], Accessed May 26, 2024. <https://www.oreilly.com/library/view/structural-equation-modeling/9781118356302/c07anchor-1.html>.
- 180- Thompson, Steven K, *Sampling*, John Wiley & Sons, 2012.
- 181- Ugwu, Fabian O, **Are Good Morals Often Reciprocated? Perceptions of Organizational Virtuousness and Optimism as Predictors of Work Engagement**, *Asian Journal Of Social Sciences & Humanities* 1, no. 3, (2012), PP 188–198. [www.leena-luna.co.jp](http://www.leena-luna.co.jp).
- 182- Vallett, Carol M, **Exploring the Relationship Between Organizational Virtuousness and Culture in Continuing Higher Education**, *The Journal of Continuing Higher Education* 58, no. 3, (October 27, 2010), PP 130–142. <https://doi.org/10.1080/07377363.2010.491772>.
- 183- **“Valorisation Des Compétences Notre Engagement.”** February 23, 2024. [https://www.facebook.com/Sonelgaz.energy.dz\(11:06\)](https://www.facebook.com/Sonelgaz.energy.dz(11:06)).
- 184- Vandenberghe, Christian, and Alexandra Panaccio, **Perceived Sacrifice and Few Alternatives Commitments, The Motivational Underpinnings of Continuance Commitment’s Subdimensions**, *Journal of Vocational Behavior*, 81, no. 1, (2012), PP 1–43.
- 185- Williams, Paige, Margaret L. Kern, and Lea Waters, **A Longitudinal Examination of the Association between Psychological Capital, Perception of Organizational Virtues and Work Happiness in School Staff**, *Psychology of Well-Being*, 5, (2015), PP 1–18.
- 186- Witt, L. Alan, and Lendell G. Nye, **Gender and the Relationship between Perceived Fairness of Pay or Promotion and Job Satisfaction**, *Journal of Applied Psychology*, 77, no. 6, (1992), P 910.

- 187- Zhang, Suchuan, **Impact of Job Involvement on Organizational Citizenship Behaviors in China**, *Journal of Business Ethics* 120, no. 2, (March 2014), PP 165–174. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1654-x>.

University of El Oued



ملحق رقم(01): الاستبانة النهائية

جامعة الشهيد حمّـه لخضر

الوادي

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

ميدان: العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية

شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

استمارة رقم:.....

السيد المحترم...السيدة المحترمة،

بعد السلام والاحترام الوافر ...

في إطار إعداد أطروحة دكتوراه LMD يجري الباحث دراسة وصفية تحليلية تحت موضوع: أثر الاستقامة التنظيمية في سلوكيات الاستغراق الوظيفي للعاملين، الدور الوسيط للالتزام التنظيمي، دراسة حالة، يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة لتكونوا جزءا مساهما في تكريس البحث العلمي، ومن المتوقع أن تساهم هذه الدراسة في التعرف على مستوى الاستقامة والالتزام التنظيمي وواقع الاستغراق الوظيفي لدى العاملين، في المؤسسة محلّ الدراسة.

وقد جرى تصميم هذه الاستبانة المكونة من خمس صفحات، المرقمة من واحد إلى خمسة (1-5) لتغطية المحاور الأساسية لهذه الدراسة، آملين منكم المساعدة في الإجابة على الفقرات الواردة فيه بكل موضوعية وأمانة. علما أنه سوف تستعمل المعلومات التي ستُدلون بها لغايات الدراسة والبحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بسريّة تامّة.

كما يمكنكم الاطلاع على نتائج الدراسة بعد الانتهاء من تحليلها، وإمكانية تزويدكم بها في حالة طلبها، عن طريق بريدكم الإلكتروني.

تفضلوا بقبول عبارات الاحترام والتقدير، شاكرين لكم ومقدرين حسن التعاون والاهتمام.

البريد الإلكتروني للباحث: [YAZID.HAMOUDA.UNIV23@GMAIL.COM](mailto:YAZID.HAMOUDA.UNIV23@GMAIL.COM)

البريد الإلكتروني للمبحوث:.....(اختياري)

## البيانات الشخصية

لديك البيانات الشخصية الآتية، من فضلك ضع علامة (X) في الخانة التي تلائم إجابتك، واعلم أن تعبئة هذه الاستبانة لا تتطلب من وقتك إلا القليل.

الجنس	ذكر <input type="checkbox"/>	أنثى <input type="checkbox"/>
العمر	أقل من 30 سنة <input type="checkbox"/>	من 30 إلى أقل من 40 سنة <input type="checkbox"/>
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة <input type="checkbox"/>	من 50 سنة فأكثر <input type="checkbox"/>
المستوى التعليمي	ثانوي فأقل <input type="checkbox"/>	جامعي <input type="checkbox"/>
	دراسات عليا <input type="checkbox"/>	
مدة العمل في المنصب	أقل من 05 سنوات <input type="checkbox"/>	من 05 إلى أقل من 10 سنة <input type="checkbox"/>
	من 10 إلى أقل من 15 سنة <input type="checkbox"/>	من 15 سنة فأكثر <input type="checkbox"/>
المنصب الوظيفي	عون تنفيذ <input type="checkbox"/>	عون تحكم <input type="checkbox"/>
	إطار <input type="checkbox"/>	إطار سامي <input type="checkbox"/>

## المحور الأول: الاستقامة التنظيمية

تمثل العبارات المذكورة أدناه مؤشرات قياس متغير الاستقامة التنظيمية التي تعبر عن كل ما يتعلق بالعدالة والمنافسة النزيهة، والتصرفات السليمة لأعضاء المنظمة في بيئة العمل (النزاهة، الثقة، التفاؤل، والتعاطف...)، كما تُعبّر عن الحماس بين الأفراد لتحقيق أعلى الطموحات التنظيمية، والسعي وراء التميّز. من فضلك عبّر عن إجابتك على كل منها بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

رقم العبارة	العبارات	الإجابة (اختر أحد الإجابات التي تلائمك)				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
		100%	75%	50%	75%	100%
البعد الأول: النزاهة التنظيمية						

					1	تمتع المؤسسة بالمصداقية والعدالة
					2	تلتزم المؤسسة بالأمانة والنزاهة في التعامل مع الأفراد دون تمييز
					3	تلتزم المؤسسة بنشر المعلومات بكل شفافية
<b>البعد الثاني: الثقة التنظيمية</b>						
					4	تثق إدارة المؤسسة في أفرادها
					5	يثق الأفراد في إدارة المؤسسة
					6	يثق الأفراد في بعضهم البعض
<b>البعد الثالث: التفاؤل التنظيمي</b>						
					7	يعتقد الأفراد بأنهم سينجحون في عملهم حتى وإن واجهتهم تحديات كبيرة
					8	يسعى الأفراد في المؤسسة بالالتزام بالتصرفات السليمة
					9	يسعى الأفراد في المؤسسة بالالتزام بالعمل الجاد
<b>البعد الرابع: التعاطف التنظيمي</b>						
					10	يتعاطف الأفراد في المؤسسة مع بعضهم البعض
					11	تحرص المؤسسة على تقديم العون للأفراد
					12	يتم التعامل بين الأفراد بلطف واحترام
<b>البعد الخامس: المغفرة التنظيمية</b>						
					13	يتم التعلم من الأخطاء والتسامح بين الأفراد
					14	يعمل الأفراد في بيئة عمل متسامحة
					15	يعفو الأفراد عن الأخطاء عندما يتعرفون عليها ويصححونها

### المحور الثاني: الالتزام التنظيمي

تمثل العبارات المذكورة أدناه مؤشرات قياس متغير الالتزام التنظيمي التي تعبر عن ارتباط الأفراد بالمؤسسة، والرغبة الشديدة للاستمرار في العمل بالمؤسسة نتيجة الارتباط العاطفي (مشاعر إيجابية) بها. من فضلك عبّر عن إجابتك على كل منها بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

رقم العبارة	العبارات	الإجابة (اختر أحد الإجابات التي تلائمك)			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
		%100	%75	%50	%100

البعد الأول: الالتزام العاطفي (الشعوري)

					يسعد الأفراد جدًا كَوْنُهم جزءًا من المؤسسة	16
					يشعر الأفراد بالارتياح عندما يتناقشون مع أفراد آخرين حول المؤسسة التي يعملون فيها	17
					يشعر الأفراد بأنّ مشاكل المؤسسة هي مشاكلهم الخاصة	18
					يشعر الأفراد بأن المؤسسة "عائلة" بالنسبة لهم، وهم أحد أفرادها	19
					يشعر الأفراد بارتباط عاطفي قوي بالمؤسسة	20
<b>البعد الثاني: الالتزام الاستمراري</b>						
					يشعر الأفراد بالقلق في حالة حدوث مشاكل للمؤسسة تؤدي بهم إلى تركها	21
					يعتقد الأفراد أن تركهم للعمل في المؤسسة سيؤثر سلبًا على أمور عديدة في حياتهم	22
					يشعر الأفراد بالالتزام بالبقاء في المؤسسة بسبب ما سيخسرونه فيها لو تركوها	23
					يشعر الأفراد أنه من المستحيل ترك المؤسسة حتى وإن حصلوا على وظيفة أخرى أفضل من الوظيفة الحالية	24
					يعتقد الأفراد بأن فرص العمل المتاحة أمامهم قليلة في حالة تركهم العمل في هذه المؤسسة	25
<b>البعد الثالث: الالتزام المعياري (الأخلاقي)</b>						
					يشعر الأفراد أنهم مدينون لهذه المؤسسة من أجل ما قدّمته لهم	26
					تستحق إدارة المؤسسة ولائي لها بسبب معاملتها الطيبة معي	27
					يلتزم الأفراد بأداء مهامهم الموكلة لهم بكل مسؤولية وإخلاص	28
					يشعر الأفراد باللوم في حالة تركهم العمل بالمؤسسة	29

### المحور الثالث: الاستغراق الوظيفي

تمثل العبارات المذكورة أدناه مؤشرات قياس متغير الاستغراق الوظيفي الذي يعبر عن درجة اندماج الفرد وارتباطه مع وظيفته، واستشعار أهميتها، ممّا يدفعهم للعمل بأقصى قدراتهم، سيما مبادراتهم في تقديم الأفكار المبدعة.

من فضلك عبّر عن إجابتك على كل منها بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

الإجابة (اختر أحد الإجابات التي تلائمك)					العبارة	رقم العبارة
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
%100	%75	%50	%75	%100		
					يستوعب الأفراد عملهم جُلَّ وقتهم	30
					يركز الأفراد اهتمامهم في أداء مهامهم على عملهم	31
					يفكر الأفراد في عملهم، حتى بعد انتهاء وقت العمل	32
					يحرص الأفراد على أداء عملهم بدقة عالية	33
					يوجه الأفراد أهدافهم الشخصية نحو أهداف المؤسسة	34
					يشعر الأفراد بالحماس أثناء تأدية عملهم	35
					ينجز الأفراد عملهم بكل تفان وإخلاص	36
					يشعر الأفراد أن هذا العمل يحقق طموحاتهم المستقبلية	37
					يمتلك الأفراد علاقة ورابطة قوية مع وظيفتهم ومن الصعب كسرها	38
					شديداً التمسك بالدقة في أداء عملهم إلى درجة كبيرة	39
					تحقق لهم وظيفتهم أكبر إشباع لاحتياجاتهم.	40

## ملحق رقم (02): قائمة المحكمين

اسم ولقب المحكم	الدرجة العلمية	الجامعة المنتسب إليها
قي أحمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد حمّـه لخضر، الوادي (الجزائر)
وردة حفال	أستاذ التعليم العالي	جامعة باجي مختار، عنابة (الجزائر)
منيرة جمادي	أستاذ محاضر(أ)	جامعة باجي مختار، عنابة (الجزائر)
هدى ضواوية	أستاذ مساعد(ب)	جامعة باجي مختار، عنابة (الجزائر)
عيسى رواجية	أستاذ محاضر(أ)	جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة(الجزائر)
محموظ هنداوي	خبير إحصاء ومدرب دولي معتمد	جامعة عين تموشنت (الجزائر)
عبد القادر عبودي	مدير المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع	مديرية سونلغاز-التوزيع، عنابة (الجزائر)
أمينة بلعربي	مديرة إدارة الموارد البشرية	مديرية سونلغاز-التوزيع، عنابة (الجزائر)
محمد العربي مرسلي	مدير وكالة تجارية	مديرية سونلغاز-التوزيع، عنابة (الجزائر)

ملحق رقم (03): وثيقة الموافقة على إجراء دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز عنابة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieure et de la Recherche Scientifique  
جامعة الوادي  
Université d'El Oued

Faculté des sciences économiques , commerciales Et  
sciences gestion  
Vice-doyen chargé de la post-graduation, de la  
recherche scientifique et des relations externes



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
الرقم: 237/كع إ ت ع ت / ن م ت ب ع / 2023

إلى السيد: مدير شركة توزيع الكهرباء والغاز - عنابة

### الموضوع: ب/خ طلب تسهيل الحصول على معلومات

لي عظيم الشرف أن أتقدم إلى سيادتكم بطلبنا هذا، والمتمثل في مساعدة الطالب: حمودة يزيد، طالب دكتوراه لدينا بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- بجامعة الوادي، المسجل تحت رقم SECG/SG- HRM/2022/ 03 سنة ثالثة، تخصص ادارة الموارد البشرية، شعبة العلوم التسيير، قسم العلوم التسيير، بغية تسهيل الحصول على بيانات ومعلومات لإعداد أطروحة الدكتوراه. المعنونة ب: اثر الاستقامة التنظيمية في سلوكيات الاستغراق الوظيفي للعاملين : الدور الوسيط للالتزام التنظيمي -دراسة حالة.

ولكم منا فائق الشكر

حرر بتاريخ: 2023/09/19

نائب العميد لما بعد التدرج

والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

نائب العميد المكلف بما بعد التدرج  
والبحث العلمي والعلاقات الخارجية  
د. عبد الله عياشي

عبد المدي

عبد القادر

29 جاني 2024



République Algérienne Démocratique et Populaire  
 وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
 Université d'El Oued  
 Université d'El Oued

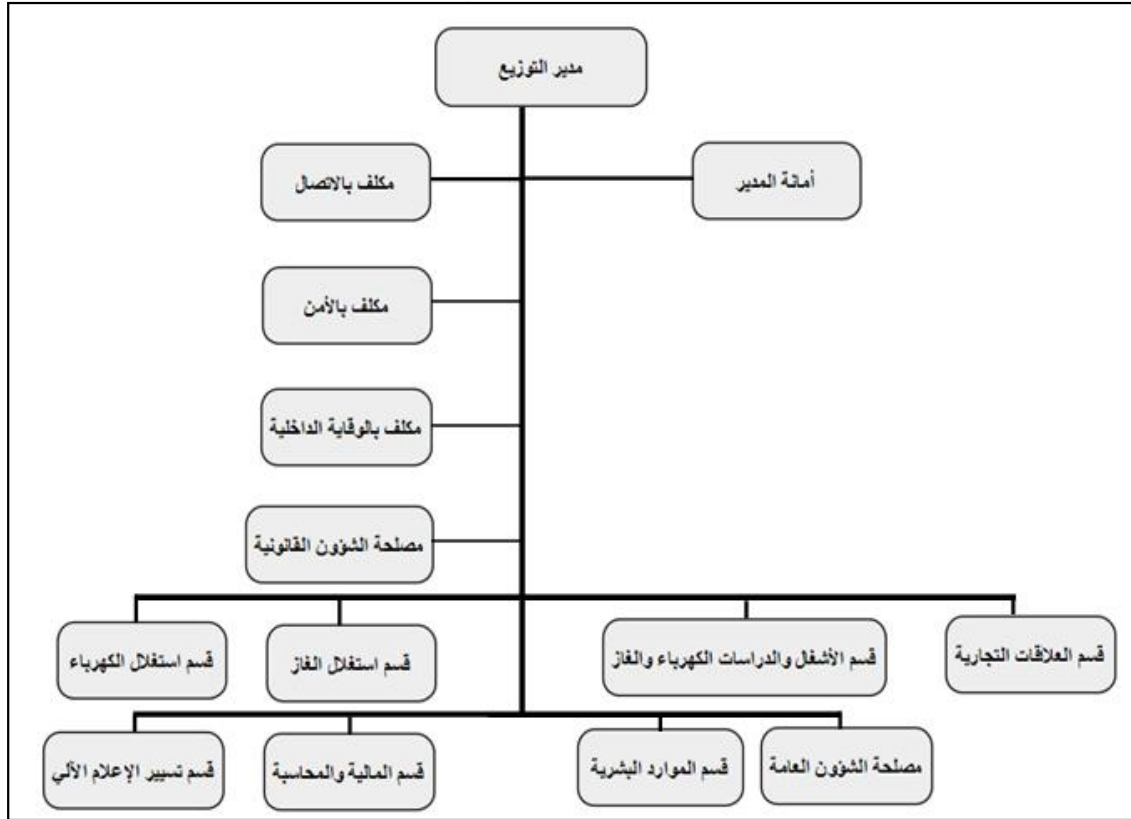
Direction de Distribution de Gaz de l'Est  
 Direction de Distribution de Gaz de l'Ouest  
 DIVISION RESSOURCES HUMAINES

Courriel N° : adad  
 Date : 29 2023

Division	Service
ADM	Service des Ressources Humaines
Formation	Service des Ressources Humaines
Développement RH	Service des Ressources Humaines
Administrations	Exécution
	Remettre copie
	Pour application
	Cler

2023081904505  
 Direction de Distribution de Gaz de l'Ouest  
 Direction de Distribution de Gaz de l'Ouest

ملحق رقم (04): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع عنابة



المصدر: قسم الموارد البشرية للمديرية

الملحق رقم (05): رسالة الرئيس المدير العام لسونلغاز حول أخلاقيات العمل باللغة العربية



# مدونة أخلاقيات العمل

## لشركات مجمع سونلغاز



سونلغاز  
sonelgaz

### رسالة الرئيس المدير العام لسونلغاز

لقد تم اعتماد صيغة جديدة من مدونة أخلاقيات العمل، والتي هي ثمرة تفكير مشترك بين أعضاء لجنة الأخلاقيات وممثلي سونلغاز. تنص مدونة الأخلاقيات هذه، بشكل خاص على إرساء آلية إنذار داخلية تُمكن من الإبلاغ عن أي إخلال بمدونة أخلاقيات العمل، سواء للرئيس المباشر أو إلى لجنة أخلاقيات العمل من خلال وسائل الاتصال المُخصصة لهذه الآلية.

تسعى هذه المدونة لتكون مرجعا يرتقي إلى مستوى طموحات مُجمع سونلغاز الذي يُعدّ في الوقت الراهن، الفاعل المؤسسي الأساسي للبلاد في مجال الطاقة الكهربائية والغازية. وهو كذلك أحد الفاعلين الأساسيين على المستوى المغربي والأورو-متوسطي.

إن الركيزة الأساسية لثوية سونلغاز والتي تعتبر مصدر ثراها هي الخدمة العمومية التي أسست قيم الشركة وصقلت ممارسات العديد من الأجيال من الكهربائيين والغازيين. خدمة عمومية مكنت من تطوير سونلغاز وضمان تواجدها عبر كامل التراب الوطن. واليوم تعتبر آليات إعادة تكريس مبادئ أخلاقيات العمل وقيمنا المتعلقة بالخدمة العمومية، تحديات نرفعها كل يوم في سونلغاز.

تهدف الالتزامات الدائمة لمُجمع سونلغاز إلى توفير خدمات ذات نوعية وتلبية حاجيات كل واحد من زبائنها سواء كانوا زبائن منزليين أو إدارات أو صناعيين أو مستثمرين، تلك هي مهمة مُجمع سونلغاز التي تتجسد في عمل مستخدميها المتواجدين عبر جميع مناطق البلاد، كل يوم.

إن إنجاز مثل هذه المهمة يتطلب تقاسم قيم متينة ينبغي أن تجمعنا بصرف النظر عن الأدوار والوظائف الخاصة بكل واحد منا، أو تجربتنا. تلك هي الميزة المشتركة أو حمزة الوصل التي صنعت تاريخنا وشكّلت ثراءنا. وفي هذا الإطار، فإن ميثاق الحوكمة وممارسة المسؤوليات الذي تم اعتماده من طرف مجلس إدارة سونلغاز شهر أوت من عام 2022 والذي تم تحيينه شهر مارس 2023، قد وضع أخلاقيات العمل في قلب التزاماتنا.

إن مدونة أخلاقيات العمل ليست مجرد إجراء شكلي، كما أنها لا تحل محل القوانين والأنظمة سارية المفعول لدى سونلغاز.

فهي أداة إضافية لترسيخ قيمنا المشتركة المتمثلة في الإخلاص والنزاهة، وتدعيم نظمنا وممارساتنا المتعلقة بالحوكمة بشكل أكبر على كافة مستويات تنظيماتنا. ومن ثم، يتحتم على كافة المستخدمين إحترام مدونة أخلاقيات العمل هذه في كل الظروف. وهذا الاحترام مُدُون كذلك في النظام الداخلي المطبق على شركات مجمع سونلغاز. وعليه، يجب أن تكون

ممارسات وسيرة القادة (المسيرين الرئيسيين) والإطارات وكافة مستخدمي شركات مُجمع سونلغاز، متوافقة مع مدونة أخلاقيات العمل، في جميع الظروف. واليوم، أكثر من أي وقت مضى، فإن القيم والأخلاق تُعد إنشغالا أساسيا، في نفس مرتبة إنجاز برامجنا التنموية وأداءنا. وعليه، فإن تشخيص وترسيخ قيمنا في ذهن وفكر كل عامل مع ضمان احترامها، أصبح أحد أولوياتنا الكبرى.

إن تحدي مُجمعنا، إضافة لبلوغ أهداف حُسن الأداء واحترام القوانين والأنظمة التي تحكم نشاطاتنا، هو تحدي القيم والأخلاق من أجل:

- إحياء الشعور بالاعتزاز للانتماء إلى عائلة الكهربائيين والغازيين؛
- تعزيز دافعية والتزام المستخدمين؛
- استحقاق سمعتنا ومسايرة متطلبات العالم الذي يشهد تغيراً مستمراً يتضمن مخاطر عديدة.

وعليه، ينبغي حتما توحيد صفوفنا، وتنسيق جهودنا من أجل تعزيز انسجام مُجمعنا. وفي نفس الوقت ضمان ديمومة شركاتنا ومن ثم استقرار وتطوير الموارد البشرية. ذلك هو المغزى من مدونة أخلاقيات العمل ولا يمكن أن يتم تنفيذ واحترام مدونة أخلاقيات العمل لمُجمع سونلغاز في الواقع، إلا بحرص كل امرأة أو رجل يعمل داخل المجمع، على أن تتجسد هذه القيم من خلال الممارسات في الميدان، في إطار أداء المهام اليومية.

وعليه، يجب أن يلم كل واحد منا بمضمون مدونة أخلاقيات العمل، وأن يسهر على مراعاة ترتيباتها والإبلاغ عن كل إخلال بأحكامها، من خلال قنوات الاتصال المتاحة لهذا الغرض. ويتعين على كل فرع من فروع مُجمع سونلغاز أن يتبنى مدونة أخلاقيات العمل أثناء صياغته للقواعد الداخلية بما يتلاءم مع النشاطات التي يمارسها. وعلى هذا الأساس، يتعين على المسيرين أن يضمنوا إمكانية إطلاع جميع المستخدمين، مهما كانت رُتبهم في السلم التنظيمي، على مدونة أخلاقيات العمل. إلى جانب ذلك، ينبغي عليهم السهر على تحسيسهم، وإذا اقتضى الأمر على تكوينهم حول الرهانات والقيم التي تتمحور حولها مدونة أخلاقيات العمل المطبقة على شركات مُجمع سونلغاز. وعليه فإنني أُعوّل على اشتراك والتزام الجميع من أجل احترام وتطبيق مدونة أخلاقيات العمل.

الرئيس المدير العام

مراد عجال




المصدر: موقع مجموعة إنتاج/نقل/توزيع سونلغاز SONELGAZ

<https://www.facebook.com/groups/432779873847598>

تاريخ الاطلاع: 2024/03/01 (15:00)

الملحق رقم (06): رسالة الرئيس المدير العام لسونلغاز حول أخلاقيات العمل باللغة الفرنسية



سونلغاز  
sonelgaz



## CODE D'ETHIQUE DES SOCIÉTÉS DU GROUPE SONELGAZ

**Message du Président Directeur Général de Sonegaz**

Le Groupe Sonegaz vient d'adopter une nouvelle version du Code d'Éthique, qui est le fruit d'une réflexion commune entre les membres du Comité d'Éthique et les représentants de Sonegaz.

Ce nouveau Code prévoit notamment, la mise en place d'un dispositif d'alerte interne qui permet de signaler tout manquement à l'éthique, soit à la hiérarchie, ou au Comité d'Éthique des Sociétés filiales du Groupe Sonegaz, à travers des supports de communication dédiés à ce dispositif.

Ce Code se veut un référentiel à la hauteur des ambitions du Groupe Sonegaz qui est de nos jours l'acteur institutionnel principal du pays dans le domaine de l'énergie électrique et gazière. Il est également l'un des principaux acteurs à l'échelle maghrébine et euro méditerranéenne.

Sa richesse est ancrée dans le service public, qui est le socle identitaire qui a fondé toutes nos valeurs et a façonné le comportement de plusieurs générations d'électriciens et de gaziers. Ce service public a permis également, le développement de Sonegaz et a assuré sa présence dans l'immensité du territoire national.

Aujourd'hui, les mécanismes de reproduction de nos principes d'éthique et de nos valeurs de service public sont des défis de tous les jours.

Les engagements permanents du Groupe Sonegaz, visent à fournir des services de qualité et la satisfaction des besoins de chacun de ses clients domestiques, administrations ou industriels : telle est la mission du Groupe qui se traduit par une action quotidienne de son personnel présent dans toutes les régions du pays.

La réalisation d'une telle mission exige le partage de valeurs fortes qui doivent nous réunir par-delà nos rôles et nos fonctions respectifs et nos expériences. C'est le dénominateur commun ou le trait d'union qui fait notre histoire et notre richesse.

Dans ce cadre, la charte de gouvernance et d'exercice des responsabilités, qui a été adoptée par le Conseil d'Administration de Sonegaz en août 2022 et mise à jour en mars 2023, a placé l'éthique au cœur de nos engagements.

Le Code que nous avons adopté n'est pas une simple prescription formelle. Il ne se substitue pas non plus aux lois et règlements en vigueur à Sonegaz. C'est un instrument supplémentaire pour asseoir nos valeurs communes de probité et d'intégrité et consolider davantage nos processus et nos pratiques de bonne gouvernance à tous les niveaux de nos organisations.

Néanmoins, le respect de ce code en toute circonstance, s'impose à tous les travailleurs et est transcrit en tant que tel, dans le Règlement Intérieur applicable aux Sociétés filiales du Groupe Sonegaz.

Aussi, le comportement et la conduite des dirigeants, des cadres et de l'ensemble des travailleurs des Sociétés filiales du Groupe Sonegaz, doivent se conformer au Code d'Éthique en toutes circonstances.

Aujourd'hui, plus que jamais, valeurs et éthique sont une préoccupation majeure, au même titre que la réalisation de nos programmes de développement et notre performance.

Aussi, identifier et ancrer nos valeurs dans l'esprit de chaque travailleur et les faire respecter, devient une de nos priorités majeures.

Le défi de notre Groupe, outre le respect des lois et règlements qui régissent nos activités, est un défi de valeurs et d'éthique en vue de :

- Faire vivre le sentiment de fierté d'appartenir à la famille des électriciens et des gaziers ;
- Renforcer la motivation et l'engagement des collaborateurs ;
- Mériter notre réputation et s'adapter à un monde en mutation et comportant beaucoup de risques.

Il est donc impératif d'unifier nos rangs et de coordonner nos efforts en vue de renforcer la cohésion du Groupe, tout en assurant la pérennité de nos Sociétés filiales et, par voie de conséquence, la stabilité et le développement de la ressource humaine. C'est tout le sens de notre Code d'Éthique.

La mise en œuvre et le respect des valeurs d'éthique du Groupe Sonegaz, ne deviennent effectifs qu'à la condition que chaque femme et chaque homme qui y exerce, veille à son niveau, qu'elles soient traduites en actes sur le terrain, dans l'accomplissement de leurs tâches de tous les jours.

Chacun de nous doit donc comprendre son contenu, suivre ses instructions et signaler, le cas échéant, tout manquement à ses prescriptions, à travers les canaux de communication prévus à cet effet.

Il appartient à chaque Société filiale du Groupe Sonegaz de s'approprier le Code d'Éthique dans l'élaboration des règles internes adaptées aux activités exercées.

A ce titre, les managers devront s'assurer que l'ensemble de leurs employés, quel que soit leur rang dans la hiérarchie, y aient accès. En outre, ils s'assureront de leur sensibilisation et le cas échéant, de leur formation aux enjeux et aux valeurs véhiculés par le Code d'Éthique des Sociétés filiales du Groupe Sonegaz.

Je compte sur l'adhésion et l'engagement de tous pour le respect et la mise en œuvre du Code d'Éthique.

**Président Directeur Général**



**Mourad ADJAL**



المصدر: موقع مجموعة إنتاج/نقل/توزيع سونلغاز SONELGAZ

<https://www.facebook.com/groups/432779873847598>

تاريخ الاطلاع: 2024/03/01 (15:00)

ملحق رقم (07): من مخرجات التحليل النوعي (لقطة شاشة)

The screenshot displays the MAXQDA software interface. At the top, the title bar reads 'ETUDE MAXQDA/New project.mxd - MAXQDA Analytics Pro 2020 (Release 20.3.0)'. The main window is titled 'مدونة أخلاقيات مجمع سونغاز' (Sonqaz Group Ethics Code). The interface is divided into several panes:

- Document System:** Shows a list of documents, with 'مدونة أخلاقيات مجمع سونغاز' selected.
- Code System:** A hierarchical list of codes on the left side, including categories like 'أخلاقيات العمل' (Work Ethics), 'الاحترام' (Respect), 'التواصل' (Communication), and 'الشفافية' (Transparency).
- Document Browser:** The central pane displays a text document with various segments highlighted in different colors (blue, green, yellow, red) corresponding to the code system. The text is in Arabic and discusses the company's ethical standards and commitment to integrity.
- Bottom Panel:** Shows a 'Simple Coding Query (OR combination of codes)' and a Windows taskbar at the bottom with the date '10-May-24' and time '1:05 AM'.

ملحق رقم (08): معامِل الثبات والصدق للعيّنة الاستطلاعية

**Results****Reliability Analysis**

Scale Reliability Statistics

	<b>Cronbach's <math>\alpha</math></b>	<b>McDonald's <math>\omega</math></b>
scale	0.962	0.963

**References**

- [1] The jamovi project (2022). *jamovi*. (Version 2.3) [Computer Software]. Retrieved from <https://www.jamovi.org>.
- [2] R Core Team (2021). *R: A Language and environment for statistical computing*. (Version 4.1) [Computer software]. Retrieved from <https://cran.r-project.org>. (R packages retrieved from MRAN snapshot 2022-01-01).
- [3] Revelle, W. (2019). *psych: Procedures for Psychological, Psychometric, and Personality Research*. [R package]. Retrieved from <https://cran.r-project.org/package=psych>.

Output Created	30-APR-2024 02:18:26
----------------	----------------------

Scale: ALL VARIABLES Case Processing

Summary

	N	%
Cases Valid	50	100.0
Excluded <sup>a</sup>	0	.0
Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.949	40

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.927	15

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.918	14

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.914	11

Output Created	30-APR-2024 03:54:13
----------------	----------------------

Syntax	RELIABILITY		
	/VARIABLES=OV1	OV2	OV3
	/SCALE('ALL	VARIABLES')	ALL
	/MODEL=ALPHA.		

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.928	3

Syntax	RELIABILITY		
	/VARIABLES=OV4	OV5	OV6
	/SCALE('ALL	VARIABLES')	ALL
	/MODEL=ALPHA.		

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.838	3

Syntax	RELIABILITY		
	/VARIABLES=OV7	OV8	OV9

	/SCALE('ALL /MODEL=ALPHA.	VARIABLES') ALL
--	------------------------------	-----------------

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.848	3

Syntax	RELIABILITY /VARIABLES=OV10 /SCALE('ALL /MODEL=ALPHA.	OV11 VARIABLES') ALL	OV12 ALL
--------	----------------------------------------------------------------	-------------------------	-------------

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.791	3

Syntax	RELIABILITY /VARIABLES=OV13 /SCALE('ALL /MODEL=ALPHA.	OV14 VARIABLES') ALL	OV15 ALL
--------	----------------------------------------------------------------	-------------------------	-------------

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.809	3

Syntax	RELIABILITY /VARIABLES=OC16 /SCALE('ALL /MODEL=ALPHA.	OC17 OC18 VARIABLES') ALL	OC19 ALL	OC20 ALL
--------	----------------------------------------------------------------	---------------------------------	-------------	-------------

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.837	5

Syntax	RELIABILITY /VARIABLES=OC21 /SCALE('ALL /MODEL=ALPHA.	OC22 OC23 VARIABLES') ALL	OC24 ALL	OC25 ALL
--------	----------------------------------------------------------------	---------------------------------	-------------	-------------

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.895	5

Syntax	RELIABILITY /VARIABLES=OC26 /SCALE('ALL /MODEL=ALPHA.	OC27 OC28 VARIABLES') ALL	OC29 ALL
--------	----------------------------------------------------------------	---------------------------------	-------------

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.746	4

ملحق رقم (10): مؤشرات جودة المطابقة لمقياس الالتزام التنظيمي (معدل) (Model Fit Measures)

Model Fit Measures			
Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	83.714	--	--
DF	39	--	--
CMIN/DF	2.147	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.971	>0.95	Excellent
SRMR	0.047	<0.08	Excellent
RMSEA	0.070	<0.06	Acceptable
PClose	0.054	>0.05	Excellent

Congratulations, your model fit is acceptable.

**Cutoff Criteria\***

Measure	Terrible	Acceptable	Excellent
CMIN/DF	> 5	> 3	> 1
CFI	<0.90	<0.95	>0.95
SRMR	>0.10	>0.08	<0.08
RMSEA	>0.08	>0.06	<0.06
PClose	<0.01	<0.05	>0.05

\*Note: Hu and Bentler (1999, "Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives") recommend combinations of measures. Personally, I prefer a combination of CFI>0.95 and SRMR<0.08. To further solidify evidence, add the RMSEA<0.06.

\*\*If you would like to cite this tool directly, please use the following: Gaskin, J. & Lim, J. (2016), "Model Fit Measures", AMOS Plugin. [Gaskin's StatWiki](#).

ملحق رقم (11): مؤشرات جودة المطابقة لمقياس الاستغراق الوظيفي (Model Fit Measures)

Model Fit Measures			
Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	84.688	--	--
DF	36	--	--
CMIN/DF	2.352	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.969	>0.95	Excellent
SRMR	0.044	<0.08	Excellent
RMSEA	0.076	<0.06	Acceptable
PClose	0.021	>0.05	Acceptable

Congratulations, your model fit is acceptable.

**Cutoff Criteria\***

Measure	Terrible	Acceptable	Excellent
CMIN/DF	> 5	> 3	> 1
CFI	<0.90	<0.95	>0.95
SRMR	>0.10	>0.08	<0.08
RMSEA	>0.08	>0.06	<0.06
PClose	<0.01	<0.05	>0.05

\*Note: Hu and Bentler (1999, "Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives") recommend combinations of measures. Personally, I prefer a combination of CFI>0.95 and SRMR<0.08. To further solidify evidence, add the RMSEA<0.06.

\*\*If you would like to cite this tool directly, please use the following: Gaskin, J. & Lim, J. (2016), "Model Fit Measures", AMOS Plugin. [Gaskination's StatWiki](#).

ملحق رقم (12): مخرجات (PROCESS Procedure for SPSS)

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 beta \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com

Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

\*\*\*\*\*

Model : 59

Y : JI

X : OV

M : OC2

W : SEX

Sample

Size: 233

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:

OC2

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	.7080	.5013	.3542	76.7279	3.0000	229.0000	.0000

Model

coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
constant	.0082	.1172	.0702	.9441	-.2227	.2392
OV	.9754	.1396	6.9855	.0000	.7003	1.2505
SEX	-.0024	.0837	-.0289	.9770	-.1673	.1625
Int_1	-.2169	.1020	-2.1261	.0346	-.4178	-.0159

Product terms key:

Int\_1 : OV x SEX

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	.0098	4.5202	1.0000	229.0000	.0346

-----

Focal predict: OV (X)

Mod var: SEX (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

SEX	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
1.0000	.7585	.0551	13.7775	.0000	.6501	.8670
2.0000	.5417	.0859	6.3087	.0000	.3725	.7109

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/

OV SEX OC2 .

BEGIN DATA.

```
-.8445  1.0000  -.6348
.0000  1.0000  .0058
.8445  1.0000  .6464
-.8445  2.0000  -.4540
.0000  2.0000  .0034
.8445  2.0000  .4608
```

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=

OV WITH OC2 BY SEX .

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:

Jl

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	.6466	.4181	.3717	32.6179	5.0000	227.0000	.0000

Model

coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
constant	3.6188	.1201	30.1312	.0000	3.3821	3.8554
OV	.0084	.2001	.0421	.9665	-.3859	.4027
OC2	.5907	.2035	2.9025	.0041	.1897	.9917
SEX	-.0071	.0858	-.0823	.9345	-.1760	.1619
<b>Int_1</b>	<b>.1126</b>	<b>.1383</b>	<b>.8142</b>	<b>.4164</b>	<b>-.1599</b>	<b>.3852</b>
<b>Int_2</b>	<b>-.0777</b>	<b>.1472</b>	<b>-.5277</b>	<b>.5983</b>	<b>-.3677</b>	<b>.2124</b>

Product terms key:

Int\_1 : OV x SEX

Int\_2 : OC2 x SEX

Test(s) of X by M interaction:

F	df1	df2	p
.0030	1.0000	226.0000	.9560

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

R2-chng	F	df1	df2	p	
X*W	.0017	.6629	1.0000	227.0000	.4164
M*W	.0007	.2784	1.0000	227.0000	.5983

-----

Focal predict: OV (X)  
Mod var: SEX (W)

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/

```

OV   SEX   JI   .
BEGIN DATA.
-.8445  1.0000  3.5095
.0000  1.0000  3.6117
.8445  1.0000  3.7139
-.8445  2.0000  3.4073
.0000  2.0000  3.6047
.8445  2.0000  3.8020
END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=
OV   WITH JI   BY   SEX   .
-----
Focal predict: OC2   (M)
Mod var: SEX   (W)

```

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:  
 Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

```

DATA LIST FREE/
OC2   SEX   JI   .
BEGIN DATA.
-.8372  1.0000  3.1822
.0000  1.0000  3.6117
.8372  1.0000  4.0413
-.8372  2.0000  3.2401
.0000  2.0000  3.6047
.8372  2.0000  3.9692
END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=
OC2   WITH JI   BY   SEX   .

```

\*\*\*\*\* DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y \*\*\*\*\*

Conditional direct effects of X on Y

SEX	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
1.0000	.1210	.0835	1.4496	.1485	-.0435	.2856
2.0000	.2337	.1103	2.1188	.0352	.0164	.4510

Conditional indirect effects of X on Y:

INDIRECT EFFECT:

```

OV   -> OC2   -> JI

SEX   Effect   BootSE   BootLLCI   BootULCI
1.0000   .3892   .0772   .2445   .5491
2.0000   .2358   .0851   .0976   .4348

```

Index of moderated mediation (difference between conditional indirect effects):

Index	BootSE	BootLLCI	BootULCI
<b>SEX</b>	<b>-.1533</b>	<b>.1148</b>	<b>-.3645 .0952</b>

Pairwise contrasts between conditional indirect effects (Effect1 minus Effect2)

Effect1	Effect2	Contrast	BootSE	BootLLCI	BootULCI
.2358	.3892	-.1533	.1148	-.3645	.0952

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND ERRORS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95.0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:

OV OC2

NOTE: Standardized coefficients are not available for models with moderators.

----- END MATRIX -----

فهرس المحتويات

IV.....	اهداء.....	
IV.....	شكر.....	
V.....	الملخص باللغة العربية.....	
VI.....	الملخص باللغة الأجنبية.....	
VII.....	فهرس المحتويات.....	
VIII.....	قائمة الجداول.....	
XV.....	قائمة الأشكال.....	
IV.....	قائمة الملاحق.....	
IV.....	قائمة الاختصارات والرموز.....	
ب.....	توطئة:.....	
ج.....	1 الإشكالية الرئيسية:.....	
د.....	1-1 التساؤلات الفرعية:.....	
ه.....	2-1 الفرضيات:.....	
ه.....	1-2-2 الفرضية الأولى:.....	
ه.....	2-2-2 الفرضية الثانية:.....	
ه.....	3-2-2 الفرضية الثالثة:.....	
ه.....	4-2-2 الفرضية الرابعة:.....	
ه.....	5-2-2 الفرضية الخامسة:.....	
ه.....	3-1 مبررات اختيار الموضوع:.....	
و.....	4-1 أهداف الدراسة:.....	
و.....	5-1 أهمية الدراسة:.....	
و.....	6-1 حدود الدراسة:.....	

و	الحدود المكائتية:	1-6-1
ز	الحدود الزمنية:	2-6-1
ز	الحدود النظرية:	3-6-1
ز	منهج الدراسة:	7-1
ز	صعوبات الدراسة:	8-1
ح	هيكل الدراسة:	9-1
ي	نموذج الدراسة:	10-1

### الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة

3 تمهيد:

3-1 المبحث الأول: الإطار النظري لمتغير الاستقامة التنظيمية

3-1-1 المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الاستقامة التنظيمية

3-1-1-1 أولاً: مفهوم الاستقامة التنظيمية:

1-1-1-1-1 مصطلح الاستقامة:

2-1-1-1-1 خصائص الاستقامة التنظيمية:

2-1-1-1 ثانياً: أهمية الاستقامة التنظيمية:

3-1-1-1 ثالثاً: المصطلحات المتداخلة مع مصطلح الاستقامة التنظيمية:

1-3-1-1-1 الاستقامة التنظيمية والفضيلة:

2-3-1-1-1 الاستقامة التنظيمية والأخلاقيات:

3-3-1-1-1 الاستقامة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية:

4-3-1-1-1 الاستقامة التنظيمية والقيم:

1-4-3-1-1-1 تعريف القيم التنظيمية:

2-4-3-1-1-1 أهمية القيم التنظيمية:

2-1-1-1 المطلب الثاني: أبعاد الاستقامة التنظيمية والنظريات المفسرة لها

1-2-1-1 أولاً: أبعاد الاستقامة التنظيمية:

1-1-2-1-1 النزاهة التنظيمية (Organizational Integrity):

2-1-2-1-1 الثقة التنظيمية (Organizational Trust):

3-1-2-1-1 التفاؤل التنظيمي (Organizational Optimism):

4-1-2-1-1 التعاطف التنظيمي (Organizational Compassion):

5-1-2-1-1 المغفرة التنظيمية (Organizational Forgiveness):

2-2-1-1 ثانياً: النظريات المفسرة للاستقامة التنظيمية:

1-2-2-1-1 نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory: Blau, 1964):

2-2-2-1-1 نظرية فريدريكسون للتوسع والبناء (The broaden-and-build theory, 1998):

3-2-2-1-1 نظرية التوقع (Expectancy Theory: Victor Vroom, 1964):

17	..... نظرية العدالة: (Equity Theory J.Stacey Adams, 1965)	4-2-2-1-1
19	..... نظرية (X)، و (Y) لدوغلاس ماك غريغور (Gregor Douglas Mc Gregor) (1960 - 1964):	5-2-2-1-1
20	..... نظرية الإدارة بالأهداف: (Management By Objectives) (MBO) (1954):	6-2-2-1-1
21	..... التحرية اليابانية والقيم الروحية:	7-2-2-1-1
23	..... نظرية (Z) لوليام أوشي (William Ouchi) (1943-):	8-2-2-1-1
<b>24</b>	<b>المبحث الثاني: الأدبيات النظرية لمتغير الاستغراق الوظيفي</b>	<b>2-1</b>
<b>24</b>	<b>المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الاستغراق الوظيفي</b>	<b>1-2-1</b>
24	..... أولاً: مفهوم الاستغراق الوظيفي:	1-1-2-1
26	..... ثانياً: أهمية الاستغراق الوظيفي:	2-1-2-1
27	..... ثالثاً: المصطلحات المتداخلة مع مصطلح الاستغراق الوظيفي	3-1-2-1
27	..... الانغماس:	1-3-1-2-1
27	..... الاستغراق في العمل:	2-3-1-2-1
27	..... الرضا الوظيفي:	3-3-1-2-1
<b>28</b>	<b>المطلب الثاني: استراتيجيات تنمية الاستغراق الوظيفي، والنظريات المفسرة له</b>	<b>4-2-1</b>
28	..... أولاً: أبعاد الاستغراق الوظيفي	1-4-2-1
31	..... ثانياً: استراتيجيات تنمية الاستغراق الوظيفي	2-4-2-1
33	..... ثالثاً: النظريات المفسرة لسلوك الاستغراق الوظيفي	3-4-2-1
33	..... نظرية التبادل الاجتماعي: (Social Exchange Theory: Blau, 1964)	1-3-4-2-1
34	..... نظرية كريس أرجيرس (Chris Argyris) (1923-2013):	2-3-4-2-1
34	..... النظرية التحفيزية: (Kanungo, 1982)	3-3-4-2-1
35	..... نظرية (Kahn) (1990)	4-3-4-2-1
<b>36</b>	<b>المبحث الثالث: الأدبيات النظرية لمتغير الالتزام التنظيمي</b>	<b>3-1</b>
36	..... تمهيد:	
<b>36</b>	<b>المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الالتزام التنظيمي</b>	<b>1-3-1</b>
36	..... أولاً: مفهوم الالتزام التنظيمي:	1-1-3-1
37	..... الالتزام التنظيمي:	1-1-1-3-1
37	..... الالتزام التنظيمي:	2-1-1-3-1
37	..... بعض التعريفات الأخرى:	3-1-1-3-1
38	..... ثانياً: أهمية الالتزام التنظيمي	2-1-3-1
38	..... ثالثاً: المصطلحات المتداخلة مع مصطلح الالتزام التنظيمي	3-1-3-1
38	..... الالتزام وسلوك المواطنة التنظيمية:	1-3-1-3-1
39	..... الالتزام والانتماء التنظيمي:	2-3-1-3-1
39	..... الالتزام والرضا الوظيفي:	3-3-1-3-1

39.....	أوجه الاختلاف .....	1-3-3-1-3-1
39.....	أوجه التشابه .....	2-3-3-1-3-1
<b>41.....</b>	<b>المطلب الثاني: أبعاد الالتزام التنظيمي، والنظريات المفسرة له .....</b>	<b>2-3-1</b>
41.....	أولا: أبعاد الالتزام التنظيمي.....	1-2-3-1
42.....	Affective Commitment:(الشعوري)الالتزام العاطفي.....	1-1-2-3-1
42.....	Continuous Commitment:(المستمر)الالتزام الاستمراري.....	2-1-2-3-1
42.....	Normative Commitment:(الأخلاقي)الالتزام المعياري.....	3-1-2-3-1
44.....	ثانيا: مداخل ونماذج الالتزام التنظيمي.....	2-2-3-1
44.....	المدخل التبادلي:.....	1-2-2-3-1
45.....	المدخل السلوكي:.....	2-2-2-3-1
45.....	المدخل الاجتماعي:.....	3-2-2-3-1
46.....	ثالثا: النظريات المفسرة لسلوك الالتزام التنظيمي.....	3-2-3-1
46.....	نظرية الرهان الجاني لبيكر، 1960:(Side-Bet Theory).....	1-3-2-3-1
47.....	نظرية تقدير الذات(SDT): Self-Determination Theory.....	2-3-2-3-1
<b>48.....</b>	<b>المطلب الثالث: العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة.....</b>	<b>3-3-1</b>
48.....	أولا: العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والاستغراق الوظيفي.....	1-3-3-1
48.....	ثانيا: العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والالتزام التنظيمي.....	2-3-3-1
49.....	ثالثا: العلاقة بين الالتزام التنظيمي والاستغراق الوظيفي.....	3-3-3-1
<b>50.....</b>	<b>خلاصة الفصل الأول:.....</b>	<b>4-1</b>
<b>52.....</b>	<b>الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لمتغيرات الدراسة.....</b>	<b>2</b>
52.....	تمهيد.....	
52.....	المبحث الأول: عرض وتفريغ الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة.....	1-2
<b>52.....</b>	<b>المطلب الأول: الدراسات السابقة العلمية باللغة العربية.....</b>	<b>1-1-2</b>
52.....	أولا: الدراسات العربية المتعلقة بمتغيري الاستقامة التنظيمية والاستغراق الوظيفي.....	1-1-1-2
56.....	ثانيا: الدراسات العربية المتعلقة بمتغير الاستقامة التنظيمية.....	2-1-1-2
59.....	ثالثا: الدراسات العربية المتعلقة بمتغير الاستغراق الوظيفي.....	3-1-1-2
61.....	رابعا: الدراسات العربية المتعلقة بمتغير الالتزام التنظيمي.....	4-1-1-2
<b>63.....</b>	<b>المطلب الثاني: الدراسات السابقة العلمية باللغة الأجنبية.....</b>	<b>2-1-2</b>
63.....	أولا: الدراسات الأجنبية المتعلقة بمتغيري الاستقامة التنظيمية والاستغراق الوظيفي.....	1-2-1-2
65.....	ثانيا: الدراسات الأجنبية المتعلقة بمتغير الاستقامة التنظيمية.....	2-2-1-2

68.....	ثالثا: الدّراسات الأجنبية المتعلّقة بمتغيّر الاستغراق الوظيفي.....	3-2-1-2
71.....	رابعا: الدّراسات الأجنبية المتعلّقة بمتغيّر الالتزام التنظيمي.....	4-2-1-2
73.....	خامسا: تفرّغ الدراسات السابقة واستخراج النتائج.....	5-2-1-2
73.....	تعداد وتفرّغ الدراسات السابقة:	1-5-2-1-2
74.....	تعداد وتفرّغ الدراسات السابقة:	2-5-2-1-2
75.....	تفرّغ الدراسات السابقة واستخراج النتائج:	3-5-2-1-2
88.....	تفرّغ متغيرات وأبعاد الدراسات السابقة:	4-1-2-5-3
98.....	تفرّغ الدراسات السابقة وفقا للأدوات والأساليب الإحصائية:	5-1-2-5-3
<b>107.....</b>	<b>المبحث الثاني: مراجعة الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة.....</b>	<b>2-2</b>
<b>107.....</b>	<b>المطلب الأول: التعليق على الدّراسات السّابقة.....</b>	<b>1-2-2</b>
107.....	أولا: التعليق على الدراسات المتعلقة بمتغير الاستقامة التنظيمية.....	1-1-2-2
108.....	ثانيا: التعليق على الدراسات المتعلقة بمتغير الاستغراق الوظيفي.....	2-1-2-2
108.....	ثالثا: التعليق على الدراسات المتعلقة بمتغير الالتزام التنظيمي.....	3-1-2-2
108.....	رابعا: التعليق على الدراسات التي أبرزت العلاقة التطبيقية بين متغيرات الدراسة.....	4-1-2-2
108.....	الدّراسات التي أبرزت وجود علاقة أو أثر إيجابي بين متغير الاستقامة التنظيمية والاستغراق الوظيفي:	1-4-1-2-2
109.....	الدّراسات التي أبرزت وجود علاقة أو أثر إيجابي بين أحد أبعاد متغير الاستقامة التنظيمية والاستغراق الوظيفي: ..	2-4-1-2-2
109.....	الدّراسات التي أبرزت وجود علاقة أو أثر إيجابي بين متغير الاستقامة التنظيمية والالتزام التنظيمي:	3-4-1-2-2
109.....	الدّراسات التي أبرزت وجود علاقة أو أثر إيجابي بين أحد أبعاد متغير الاستقامة التنظيمية والالتزام التنظيمي:	4-4-1-2-2
109.....	الدّراسات التي أبرزت وجود علاقة أو أثر إيجابي بين متغير الالتزام التنظيمي والاستغراق الوظيفي:	5-4-1-2-2
<b>110.....</b>	<b>المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة والفجوات المستخلصة ..</b>	<b>2-2-2</b>
110.....	أولا: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدّراسات السّابقة والدّراسة الحالية.....	1-2-2-2
110.....	الحدود المكائنية:	1-1-2-2-2
111.....	الحدود البشرية:	2-1-2-2-2
111.....	نوع العينة:	3-1-2-2-2
111.....	الأساليب الإحصائية:	4-1-2-2-2
112.....	البرنامج الإحصائي:	5-1-2-2-2
113.....	ثانيا: موقع الدّراسة الحاليّة من الدّراسات السّابقة.....	2-2-2-2
113.....	ثالثا: الفجوات المستخلصة من الدّراسات السّابقة.....	3-2-2-2
<b>115.....</b>	<b>خلاصة الفصل الثاني:</b>	<b>3-2</b>
<b>117.....</b>	<b>الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.....</b>	<b>3</b>
117.....	تمهيد:	
<b>118.....</b>	<b>المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.....</b>	<b>1-3</b>

<b>118</b> .....	<b>المطلب الأول: طريقة الدراسة</b>	<b>1-1-3</b>
118.....	أولا: منهج الدراسة.	1-1-1-3
118.....	ثانيا: نموذج الدراسة.	2-1-1-3
118.....	المتغير المستقل:	1-2-1-1-3
119.....	المتغير الوسطي:	2-2-1-1-3
119.....	المتغير التابع:	3-2-1-1-3
119.....	المتغير المعدل (Moderator):	4-2-1-1-3
<b>121</b> .....	<b>ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة</b>	<b>3-1-1-3</b>
121.....	حساب حجم العينة:	1-3-1-1-3
122.....	القواعد الأساسية لتعيين حجم العينة المطلوب لإجراء (SEM):	2-3-1-1-3
122.....	طرق حساب حجم العينة:	3-3-1-1-3
123.....	مرحلة حساب حجم العينة:	4-3-1-1-3
<b>124</b> .....	<b>المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة</b>	<b>2-1-3</b>
124.....	أولا: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات	1-2-1-3
125.....	أداة الدراسة (الاستبانة):	1-1-2-1-3
126.....	توضيح مقياس ليكرت الخماسي LIKART SCALE:	2-1-2-1-3
127.....	ثانيا: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة للعينة الاستطلاعية.	2-2-1-3
127.....	معامل الثبات (Reliability):	1-2-2-1-3
127.....	الطريقة الأولى: الثبات بطريقة معامل ألفا كرونباخ وماكدونالد أوميغا	1-1-2-2-1-3
128.....	الطريقة الثانية: الثبات بطريقة التجزئة النصفية.	2-1-2-2-1-3
130.....	معامل الصدق (Validity):	2-2-2-1-3
131.....	ثالثا: مرحلة توزيع الاستبانة وترميزها	3-2-1-3
131.....	مرحلة توزيع الاستبانة:	1-3-2-1-3
132.....	مرحلة الترميز:	2-3-2-1-3
132.....	ترميز الفقرات والأبعاد والمتغيرات:	1-2-3-2-1-3
135.....	ترميز الخيارات وتحديد درجاتها:	2-2-3-2-1-3
<b>139</b> .....	<b>المبحث الثاني: الدراسة النوعية باستخدام برنامج التحليل النوعي MAXQDA .V20</b>	<b>2-3</b>
<b>139</b> .....	<b>المطلب الأول: خطوات تحليل وترميز البيانات النوعية:</b>	<b>1-2-3</b>
139.....	أولا: خطوات تحليل البيانات النوعية.	1-1-2-3
140.....	ثانيا: أنواع ترميز البيانات النوعية.	2-1-2-3
<b>140</b> .....	<b>المطلب الثاني: تحليل البيانات النوعية لعينة الدراسة واستخراج التقارير</b>	<b>2-2-3</b>
140.....	أولا: تحليل البيانات النوعية لعينة الدراسة.	1-2-2-3
140.....	تحليل بيانات ردود فعل الأفراد والتعبير عن مشاعرهم:	1-1-2-2-3
141.....	تحليل بيانات المقابلة:	2-1-2-2-3

142	تحليل بيانات المصصقات:	3-1-2-2-3
143	تحليل بيانات الصور:	4-1-2-2-3
143	تحليل بيانات الملاحظات:	5-1-2-2-3
143	تحليل بيانات التقرير المتعلق بالدراسة النوعية:	6-1-2-2-3
144	تحليل بيانات مواقع التواصل الاجتماعي:	7-1-2-2-3
144	تحليل بيانات الملفات الصوتية:	8-1-2-2-3
<b>144</b>	<b>ثانيا: السحابة الدلالية لمخرجات البيانات واستخراج التقارير</b>	<b>2-2-2-3</b>
144	السحابة الدلالية لمخرجات ردود فعل الأفراد والتعبير عن مشاعرهم:	1-2-2-2-3
145	السحابة الدلالية لمخرجات المصصقات (سياسة البيئة، والسلامة المهنية):	2-2-2-2-3
146	السحابة الدلالية لمخرجات المصصقات (مدونة أخلاقيات المؤسسة):	3-2-2-2-3
146	السحابة الدلالية لمخرجات الصور:	4-2-2-2-3
147	السحابة الدلالية لمخرجات الملاحظات:	5-2-2-2-3
147	السحابة الدلالية لمخرجات التقرير المتعلق بالدراسة النوعية:	6-2-2-2-3
148	السحابة الدلالية لمخرجات مواقع التواصل الاجتماعي:	7-2-2-2-3
148	السحابة الدلالية لمخرجات الملفات الصوتية:	8-2-2-2-3
<b>149</b>	<b>المطلب الثالث: نتائج تحليل البيانات النوعية لمخرجات المقابلة</b>	<b>3-2-3</b>
150	أولا: نتائج التحليل السحابة الدلالية (Wordcloud) لمخرجات المقابلة:	1-3-2-3
151	ثانيا: نتائج التحليل السحابة الدلالية (Code Cloud) لمخرجات المقابلة:	2-3-2-3
152	ثالثا: نتائج التحليل السحابة الدلالية (Code Cloud) لجميع المخرجات:	3-3-2-3
<b>153</b>	<b>المبحث الثالث: النتائج والمناقشة</b>	<b>3-3</b>
<b>153</b>	<b>المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة ونتائج الاتجاه العام لاستجابات الأفراد</b>	<b>1-3-3</b>
153	أولا: تحليل خصائص العينة المدروسة:	1-1-3-3
153	متغير الجنس:	1-1-1-3-3
154	العمر:	2-1-1-3-3
155	المستوى التعليمي:	3-1-1-3-3
156	مدة العمل:	4-1-1-3-3
157	المنصب الوظيفي:	5-1-1-3-3
<b>158</b>	<b>ثانيا: نتائج الاتجاه العام لاستجابات الأفراد حول متغير الاستقامة التنظيمية</b>	<b>2-1-3-3</b>
159	نتائج الاتجاه العام لاستجابات الأفراد حول بعد النزاهة التنظيمية:	1-2-1-3-3
160	نتائج الاتجاه العام لاستجابات الأفراد حول بعد الثقة التنظيمية:	2-2-1-3-3
161	نتائج الاتجاه العام لاستجابات الأفراد حول بعد التفاؤل التنظيمي:	3-2-1-3-3
162	نتائج الاتجاه العام لاستجابات الأفراد حول بعد التعاطف التنظيمي:	4-2-1-3-3
163	نتائج الاتجاه العام لاستجابات الأفراد حول بعد المغفرة التنظيمية:	5-2-1-3-3
<b>165</b>	<b>ثالثا: نتائج الاتجاه العام لاستجابات الأفراد حول متغير الالتزام التنظيمي</b>	<b>3-1-3-3</b>
165	نتائج الاتجاه العام لاستجابات الأفراد حول بعد الالتزام العاطفي (الشعوري):	1-3-1-3-3

167	نتائج الاتجاه العام لاستجابات الأفراد حول بعد الالتزام الاستمراري	2-3-1-3-3
169	نتائج الاتجاه العام لاستجابات الأفراد حول بعد الالتزام المعياري (الأخلاقي)	3-3-1-3-3
<b>171</b>	<b>رابعا: نتائج الاتجاه العام لاستجابات الأفراد حول متغير سلوك الاستغراق الوظيفي</b>	<b>4-1-3-3</b>
<b>173</b>	<b>المطلب الثاني: نتائج التحليل العاملي التوكيدي:</b>	<b>2-3-3</b>
<b>173</b>	<b>أولا: مؤشرات جودة المطابقة (مستوى مطابقة النموذج النظري للبيانات):</b>	<b>1-2-3-3</b>
173	مؤشرات المطابقة المطلقة (Absolute Fit indices):	1-1-2-3-3
173	CMIN/(x <sup>2</sup> ): مربع كاي (Chi-Square):	1-1-1-2-3-3
174	RMR: مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي (Root Mean Square Residual):	2-1-1-2-3-3
174	NC: مربع كاي المعياري (Normed Chi-square):	3-1-1-2-3-3
174	SRMR: مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية (Root Mean Square Residual):	4-1-1-2-3-3
175	GFI: مؤشر جودة المطابقة (Goodness-of-Fit Index):	5-1-1-2-3-3
175	AGFI: مؤشر جودة المطابقة المصحح (Adjusted GFI):	6-1-1-2-3-3
175	RMSEA: الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب	7-1-1-2-3-3
176	المؤشرات الاقتصادية (Parsimony Correction Indices):	2-1-2-3-3
177	PGFI: مؤشر جودة المطابقة الاقتصادي (Parsimonious Goodness-of-Fit Index):	1-2-1-2-3-3
177	PCFI: مؤشر المطابقة المقارن الاقتصادي (Parsimony-adjusted CFI):	2-2-1-2-3-3
177	PNFI: مؤشر المطابقة المعياري الاقتصادي (Parsimony-adjusted NFI):	3-2-1-2-3-3
177	مؤشرات المطابقة المقارنة أو التزايدية: (Comparative / Incremental Fit Indices):	3-1-2-3-3
177	CFI (Comparative Fit Index): مؤشر المطابقة المقارن	1-3-1-2-3-3
178	TLI (Tucker-lewis Index)، أو NNFI) مؤشر المطابقة غير المعياري (Non-Normed Fit Index):	2-3-1-2-3-3
178	NFI مؤشر المطابقة المعياري (Normed-Fit Index):	3-3-1-2-3-3
<b>179</b>	<b>ثانيا: التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الاستقامة التنظيمية:</b>	<b>2-2-3-3</b>
179	اختبار جودة المطابقة لمقياس الاستقامة التنظيمية:	1-2-2-3-3
182	نموذج التحليل العاملي التوكيدي (CFA) لمقياس الاستقامة التنظيمية:	1-1-2-2-3-3
182	مؤشرات جودة المطابقة لمقياس الاستقامة التنظيمية:	2-1-2-2-3-3
185	اختبار الصدق والثبات لمقياس الاستقامة التنظيمية:	3-3-2-2-2
185	مفهوم الصدق:	1-2-2-2-3-3
185	شروط تحقق الصدق البنائي:	2-2-2-2-3-3
186	أدلة الصدق التقاربي (Convergent Validity):	1-2-2-2-2-3-3
186	أدلة الصدق التمايزي (Discriminant Validity):	2-2-2-2-2-3-3
186	مؤشرات أدلة الصدق البنائي:	3-2-2-2-3-3
187	طرق حساب مؤشرات أدلة الصدق البنائي:	4-2-2-2-3-3
187	اختبار الثبات والصدق البنائي:	5-2-2-2-3-3
188	معامل ماكدونالد أوميغا لمقياس الاستقامة التنظيمية:	1-5-2-2-2-3-3
188	حساب معامل ماكدونالد أوميغا (ω) لبعء الاستقامة التنظيمية:	1-1-5-2-2-2-3-3
189	حساب معامل ماكدونالد أوميغا (ω) لبعء النزاهة التنظيمية:	2-1-5-2-2-2-3-3
190	حساب معامل ماكدونالد أوميغا (ω) لبعء الثقة التنظيمية:	3-1-5-2-2-2-3-3
191	حساب معامل ماكدونالد أوميغا (ω) لبعء التفاؤل التنظيمي:	4-1-5-2-2-2-3-3
191	حساب معامل ماكدونالد أوميغا (ω) لبعء التعاطف التنظيمي:	5-1-5-2-2-2-3-3

192	حساب معامل ماكدونالد أوميقا (ω) لبعء المغفرة التنظيمية: ...	6-1-5-2-2-2-3-3
193	حساب مؤشرات أدلة الصدق البنائي لمقياس الاستقامة التنظيمية: ...	2-5-2-2-2-3-3
193	الارتباطات بين عوامل مقياس الاستقامة التنظيمية: .....	1-2-5-2-2-2-3-3
193	التباين المشترك أو الارتباطات التربيعية بين عوامل مقياس الاستقامة: 193	2-2-5-2-2-2-3-3
193	التباين المشترك والتباين المستخلص لمقياس الاستقامة التنظيمية: .....	3-2-5-2-2-2-3-3
194	حساب مؤشرات أدلة الصدق البنائي لبعء النزاهة التنظيمية: .....	4-2-5-2-2-2-3-3
194	حساب مؤشرات أدلة الصدق البنائي لبعء الثقة التنظيمية: .....	5-2-5-2-2-2-3-3
195	حساب مؤشرات أدلة الصدق البنائي لبعء التفاؤل التنظيمي: .....	6-2-5-2-2-2-3-3
195	حساب مؤشرات أدلة الصدق البنائي لبعء التعاطف التنظيمي: .....	7-2-5-2-2-2-3-3
196	حساب مؤشرات أدلة الصدق البنائي لبعء المغفرة التنظيمية: .....	8-2-5-2-2-2-3-3
196	اختبار أدلة الصدق التقاربي لمقياس الاستقامة التنظيمية: .....	3-5-2-2-2-3-3
196	معيار نسبة التحمل أو التشبع: .....	1-3-5-2-2-2-3-3
197	معيار التباين المستخلص: .....	2-3-5-2-2-2-3-3
197	معيار الثبات: .....	3-3-5-2-2-2-3-3
198	اختبار أدلة الصدق التمايزي لمقياس الاستقامة التنظيمية: .....	4-5-2-2-2-3-3
198	معيار نسبة الارتباط بين العوامل: .....	1-4-5-2-2-2-3-3
198	معيار فورنل-لا زكر: .....	2-4-5-2-2-2-3-3
198	مؤشرات التطابق: .....	3-4-5-2-2-2-3-3
199	النموذج الأحادي مقابل عدد عوامل النموذج الرئيسي: .....	4-4-5-2-2-2-3-3
200	خلو المقياس من ضوضاء التحمل المزدوج: (FACTORSCORE)	5-4-5-2-2-2-3-3
<b>201</b>	<b>ثالثا: التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الالتزام التنظيمي: .....</b>	<b>3-2-3-3</b>
201	اختبار جودة المطابقة لمقياس الالتزام التنظيمي: .....	1-3-2-3-3
201	نموذج التحليل العاملي التوكيدي (CFA) لمقياس الالتزام التنظيمي: .....	1-1-3-2-3-3
204	اختبار الصدق والثبات لمقياس الالتزام التنظيمي: .....	2-3-2-3-3
204	معامل ماكدونالد أوميقا (ω) لمقياس الالتزام التنظيمي: .....	1-2-3-2-3-3
204	حساب معامل ماكدونالد أوميقا (ω) لبعء الالتزام التنظيمي: .....	1-1-2-3-2-3-3
205	حساب معامل ماكدونالد أوميقا (ω) لبعء الالتزام العاطفي: .....	2-1-2-3-2-3-3
206	حساب معامل ماكدونالد أوميقا (ω) لبعء الالتزام الاستمراري: .....	3-1-2-3-2-3-3
207	حساب معامل ماكدونالد أوميقا (ω) لبعء الالتزام المعياري: .....	4-1-2-3-2-3-3
207	حساب مؤشرات أدلة الصدق البنائي لمقياس الالتزام التنظيمي: .....	2-2-3-2-3-3
207	الارتباطات بين عوامل مقياس الالتزام التنظيمي: .....	1-2-2-3-2-3-3
208	التباين المشترك أو الارتباطات التربيعية بين عوامل مقياس الالتزام التنظيمي: 208	2-2-2-3-2-3-3
208	التباين المشترك والتباين المستخلص لمقياس الالتزام التنظيمي: .....	3-2-2-3-2-2-3
208	حساب مؤشرات أدلة الصدق البنائي لبعء الالتزام العاطفي: .....	4-2-2-3-2-2-3
<b>209</b>	<b>حساب مؤشرات أدلة الصدق البنائي لبعء الالتزام الاستمراري: .....</b>	<b>5-2-2-3-2-2-3</b>
<b>209</b>	<b>حساب مؤشرات أدلة الصدق البنائي لبعء الالتزام المعياري (الأخلاقي): .....</b>	<b>6-2-2-3-2-2-3</b>
210	اختبار أدلة الصدق التقاربي لمقياس الالتزام التنظيمي: .....	3-2-3-2-3-3

210	معيار نسبة التحمل أو التشبع:	1-3-2-3-2-3-3
210	معيار التباين المستخلص:	2-3-2-3-2-3-3
210	معيار الثبات:	3-3-2-3-2-3-3
211	اختبار أدلة الصدق التمايزي:	4-2-3-2-3-3
211	معيار نسبة الارتباط بين العوامل:	1-4-2-3-2-3-3
211	معيار فورنل-لا ركر:	2-4-2-3-2-3-3
212	اختبار جودة المطابقة لمقياس الالتزام التنظيمي بعد التعديل	3-3-2-3-3
213	نموذج التحليل العاملي التوكيدي (CFA) المعدل لمقياس الالتزام التنظيمي:	4-3-2-3-3
213	اختبار الصدق والثبات لمقياس الالتزام التنظيمي بعد التعديل:	5-3-2-3-3
213	معيار الثبات لأدلة الصدق التقاربي لمقياس الالتزام التنظيمي بعد التعديل:	1-5-3-2-3-3
214	حساب مؤشرات أدلة الصدق البنائي لمقياس الالتزام التنظيمي بعد التعديل:	2-5-5-2-3-3
<b>217</b>	<b>رابعا: التحليل العاملي التوكيدي لمقياس سلوك الاستغراق الوظيفي</b>	<b>6-2-3-3</b>
217	اختبار جودة المطابقة:	1-6-2-3-3
217	نموذج التحليل العاملي التوكيدي (CFA) لمقياس الاستغراق الوظيفي:	1-1-6-2-3-3
221	اختبار الصدق والثبات لمقياس سلوك الاستغراق الوظيفي:	2-6-2-3-3
221	حساب معامل ماكدونالد أوميغا (ω) لمقياس الاستغراق الوظيفي:	1-2-6-2-3-3
222	حساب مؤشرات أدلة الصدق البنائي لمقياس الاستغراق الوظيفي:	2-2-6-2-3-3
223	اختبار أدلة الصدق التقاربي لمقياس الاستغراق الوظيفي:	3-2-6-2-3-3
223	اختبار أدلة الصدق التمايزي لمقياس الاستغراق الوظيفي:	4-2-6-2-3-3
<b>225</b>	<b>خامسا: نموذج أموس المتكامل لمتغيرات الدراسة:</b>	<b>7-2-3-3</b>
225	نموذج تكوين مقياس كلي سليم للمفهوم:	1-7-2-3-3
227	اختبار نموذج أموس المتكامل:	2-7-2-3-3
227	الخطوة الأولى: تحليل قبلي لنموذج أموس المتكامل	1-2-7-2-3-3
227	تحليل قبلي لنموذج أموس المتكامل لمتغيري الاستقامة والاستغراق الوظيفي:	1-1-2-7-2-3-3
227	تحليل قبلي لنموذج أموس المتكامل لمتغيري الاستقامة و الالتزام التنظيمي:	2-1-2-7-2-3-3
228	تحليل قبلي لنموذج أموس المتكامل لمتغيري الالتزام، والاستغراق الوظيفي:	3-1-2-7-2-3-3
229	تحليل قبلي لنموذج أموس المتكامل لمتغيرات الاستقامة، الالتزام، والاستغراق:	4-1-2-7-2-3-3
229	الخطوة الثانية: بناء نموذج أموس المتكامل لمتغيرات الدراسة:	2-2-7-2-3-3
231	مؤشرات جودة المطابقة لنموذج أموس المتكامل	1-2-2-7-2-3-3
<b>233</b>	<b>المطلب الثالث: نتائج نماذج تحليل المسار واختبار الفرضيات</b>	<b>3-3-3</b>
<b>233</b>	<b>أولا: نتائج نماذج تحليل المسار واختبار الفرضيات المباشرة:</b>	<b>1-3-3-3</b>
234	النماذج التنبؤية باستخدام تقديرات بيز:	1-1-3-3-3
234	خطوات وشروط تحليل بيز:	2-1-3-3-3
<b>235</b>	<b>نتائج نماذج تحليل المسار واختبار الفرضية المباشرة الأولى:</b>	<b>2-3-3-3</b>
235	نموذج تحليل المسار لأثر الاستقامة التنظيمية (النزاهة، الثقة، التفاؤل، التعاطف، والمغفرة) على الالتزام التنظيمي:	1-2-3-3-3
236	نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لأثر الاستقامة على الالتزام التنظيمي:	2-2-3-3-3

237	تقييم النموذج (Evaluation of model):	3-2-3-3-3
237	التنبؤ البعدي والحكم على النموذج (posterior predictive p-value):	4-2-3-3-3
238	الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الاستقامة التنظيمية (النزاهة)، والالتزام التنظيمي:	1-4-2-3-3-3
239	الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الاستقامة التنظيمية (الثقة)، والالتزام التنظيمي:	2-4-2-3-3-3
239	الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الاستقامة التنظيمية (التفاؤل)، والالتزام التنظيمي:	3-4-2-3-3-3
240	الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الاستقامة التنظيمية (التعاطف)، والالتزام التنظيمي:	4-4-2-3-3-3
240	الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الاستقامة التنظيمية (المغفرة التنظيمية)، والالتزام التنظيمي:	5-4-2-3-3-3
242	<b>5-2-3-3-3 نموذج تحليل المسار لأثر الاستقامة التنظيمية ككل على الالتزام التنظيمي:</b>	
242	نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لأثر الاستقامة ككل على الالتزام:	1-5-2-3-3-3
242	الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الاستقامة التنظيمية ككل، والالتزام التنظيمي:	2-5-2-3-3-3
243	نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لأثر الاستقامة ككل على الالتزام:	3-5-2-3-3-3
<b>244</b>	<b>3-3-3-3 نتائج نماذج تحليل المسار واختبار الفرضية المباشرة الثانية:</b>	
244	نموذج تحليل المسار لأثر الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري) على الاستغراق:	1-3-3-3-3
244	نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لأثر الالتزام على الاستغراق الوظيفي:	2-3-3-3-3
245	تقييم النموذج (Evaluation of model):	3-3-3-3-3
245	التنبؤ البعدي والحكم على النموذج (posterior predictive p-value):	4-3-3-3-3
246	الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الالتزام التنظيمي (العاطفي)، والاستغراق الوظيفي:	1-4-3-3-3-3
247	الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الالتزام التنظيمي (الاستمراري)، والاستغراق الوظيفي:	2-4-3-3-3-3
247	الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الالتزام التنظيمي (المعياري)، والاستغراق الوظيفي:	3-4-3-3-3-3
248	نموذج تحليل المسار لأثر الالتزام التنظيمي ككل على الاستغراق الوظيفي:	5-3-3-3-3
249	نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لأثر الالتزام التنظيمي على الاستغراق:	1-5-3-3-3-3
249	الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الالتزام التنظيمي، والاستغراق الوظيفي:	2-5-3-3-3-3
249	نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لأثر الالتزام ككل على الاستغراق:	3-5-3-3-3-3
<b>250</b>	<b>4-3-3-3 نتائج نماذج تحليل المسار واختبار الفرضية المباشرة الثالثة:</b>	
250	نموذج تحليل المسار لأثر الاستقامة (النزاهة، الثقة، التفاؤل، التعاطف، والمغفرة)، على الاستغراق الوظيفي:	1-4-3-3-3-3
251	نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لأثر الاستقامة على الاستغراق الوظيفي:	2-4-3-3-3-3
251	تقييم النموذج (Evaluation of model):	3-4-3-3-3
252	التنبؤ البعدي (posterior predictive p-value):	4-4-3-3-3
253	الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الاستقامة التنظيمية (النزاهة)، والاستغراق الوظيفي:	1-4-4-3-3-3
253	الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الاستقامة التنظيمية (الثقة)، والاستغراق الوظيفي:	2-4-4-3-3-3
254	الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الاستقامة التنظيمية (التفاؤل)، والاستغراق الوظيفي:	3-4-4-3-3-3
254	الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الاستقامة التنظيمية (التعاطف)، والاستغراق الوظيفي:	4-4-4-3-3-3
255	الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الاستقامة التنظيمية (المغفرة التنظيمية)، والاستغراق الوظيفي:	5-4-4-3-3-3
256	<b>5-4-3-3-3 نموذج تحليل المسار لأثر الاستقامة التنظيمية ككل على الاستغراق الوظيفي:</b>	
256	نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لأثر الاستقامة على الاستغراق:	1-5-4-3-3-3
257	الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الاستقامة التنظيمية، والاستغراق الوظيفي:	2-5-4-3-3-3
257	نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لأثر الاستقامة ككل على الاستغراق الوظيفي:	3-5-4-3-3-3

<b>258</b> .....	<b>ثانيا: نتائج نماذج تحليل المسار واختبار الفرضيات غير المباشرة.....</b>	<b>5-3-3-3</b>
258 .....	المتغير الوسيط: The mediator	1-5-3-3-3
259 .....	الوساطة الكاملة Complete Mediation:	2-5-3-3-3
259 .....	الوساطة الجزئية partialmediation:	3-5-3-3-3
259 .....	شروط التأكد من الوساطة:	4-5-3-3-3
259 .....	الخطوة الأولى:	1-4-5-3-3-3
259 .....	الخطوة الثانية:	2-4-5-3-3-3
260 .....	الخطوة الثالثة:	3-4-5-3-3-3
260 .....	الخطوة الرابعة:	4-4-5-3-3-3
<b>260</b> .....	<b>نتائج نماذج تحليل المسار واختبار الفرضية غير المباشرة:</b>	<b>6-3-3-3</b>
260 .....	اختبار الفرضية الفرعية الأولى:	1-6-3-3-3
260 .....	1-6-3-3-3 نموذج التأثير المباشر للاستقامة التنظيمية في سلوكيات الاستغراق الوظيفي	1-6-3-3-3
261 .....	2-1-6-3-3-3 نموذج تحليل المسار لتأثير الاستقامة في سلوكيات الاستغراق من خلال الالتزام العاطفي كمتغير وسيط	2-1-6-3-3-3
261 .....	3-1-6-3-3-3 نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لأثر الاستقامة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي من خلال الالتزام العاطفي كمتغير وسيط	3-1-6-3-3-3
262 .....	4-1-6-3-3-3 تقييم النموذج (Evaluation of model):	4-1-6-3-3-3
263 .....	5-1-6-3-3-3 التنبؤ البعدي (posterior predictive p-value):	5-1-6-3-3-3
264 .....	6-1-6-3-3-3 الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الاستقامة التنظيمية، والاستغراق الوظيفي في وجود الالتزام العاطفي:	6-1-6-3-3-3
265 .....	<b>اختبار الفرضية الفرعية الثانية:</b>	<b>2-6-3-3-3</b>
265 .....	1-2-6-3-3-3 نموذج تحليل المسار لتأثير الاستقامة التنظيمية في سلوكيات الاستغراق الوظيفي:	1-2-6-3-3-3
265 .....	2-2-6-3-3-3 نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لأثر الاستقامة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي من خلال الالتزام الاستمراري كمتغير وسيط	2-2-6-3-3-3
266 .....	3-2-6-3-3-3 تقييم النموذج (Evaluation of model):	3-2-6-3-3-3
267 .....	4-2-6-3-3-3 التنبؤ البعدي (posterior predictive p-value):	4-2-6-3-3-3
268 .....	5-2-6-3-3-3 الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الاستقامة التنظيمية، والاستغراق الوظيفي في وجود الالتزام الاستمراري:	5-2-6-3-3-3
268 .....	6-2-6-3-3-3 دلالة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لنموذج الالتزام الاستمراري كمتغير وسيط	6-2-6-3-3-3
269 .....	<b>اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:</b>	<b>3-6-3-3-3</b>
269 .....	1-3-6-3-3-3 نموذج تحليل المسار لتأثير الاستقامة التنظيمية في سلوكيات الاستغراق من خلال الالتزام المعياري كمتغير وسيط	1-3-6-3-3-3
269 .....	2-3-6-3-3-3 نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لأثر الاستقامة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي من خلال الالتزام المعياري كمتغير وسيط:	2-3-6-3-3-3
270 .....	3-3-6-3-3-3 تقييم النموذج (Evaluation of model):	3-3-6-3-3-3
271 .....	4-3-6-3-3-3 التنبؤ البعدي (posterior predictive p-value):	4-3-6-3-3-3
272 .....	5-3-6-3-3-3 الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الاستقامة التنظيمية، والاستغراق الوظيفي في وجود الالتزام المعياري:	5-3-6-3-3-3
273 .....	6-3-6-3-3-3 دلالة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لنموذج الالتزام المعياري كمتغير وسيط:	6-3-6-3-3-3
<b>273</b> .....	<b>ثالثا: اختبار الفرضية الخامسة (الدور المعدل):</b>	<b>7-3-3-3</b>
273 .....	المتغير المعدل:	1-7-3-3-3
274 .....	اختبار المتغير المعدل:	2-7-3-3-3

274 .....	اختبار الدور المعدل للجنس:	3-7-3-3-3
274 .....	الطريقة الأولى:	1-3-7-3-3-3
274 .....	مدخلات متغير الجنس (ذكور) لاختبار المتغير المعدل:	1-1-3-7-3-3-3
275 ...	مخرجات متغير الجنس (ذكور) لاختبار المتغير المعدل (التقديرات اللامعيارية):	2-1-3-7-3-3-3
275 ..	مخرجات متغير الجنس (إناث) لاختبار المتغير المعدل (التقديرات اللامعيارية):	3-1-3-7-3-3-3
276 .....	دلالة التأثيرات المباشرة للجنس كمتغير معدل:	4-1-3-7-3-3-3
276 .....	التأثيرات غير المباشرة للجنس كمتغير معدل:	5-1-3-7-3-3-3
277 .....	دلالة التأثيرات غير المباشرة للجنس:	6-1-3-7-3-3-3
277 .....	مقارنة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للجنس (دلالة الفروق):	7-1-3-7-3-3-3
278 .....	الطريقة الثانية:	2-3-7-3-3-3
278 .....	الطريقة الثالثة:	3-3-7-3-3-3
279 .....	اختبار الدور المعدل للعمر:	4-7-3-3-3
279 .....	نتائج اختبار الدور المعدل لمتغير العمر:	1-4-7-3-3-3
280 .....	اختبار الدور المعدل للمستوى التعليمي:	5-7-3-3-3
280 .....	مخرجات متغير المستوى التعليمي لاختبار المتغير المعدل (التقديرات اللامعيارية):	1-5-7-3-3-3
281 .....	نتائج اختبار الدور المعدل للمستوى التعليمي:	2-5-7-3-3-3
281 .....	علاقة المستقل بالتابع وفقا لمستويات متغير المستوى التعليمي:	3-5-7-3-3-3
282 .....	اختبار الدور المعدل مدة العمل في المنصب:	6-7-3-3-3
282 .....	مخرجات متغير مدة العمل في المنصب لاختبار المتغير المعدل (التقديرات اللامعيارية):	1-6-7-3-3-3
282 .....	دلالة التأثيرات المباشرة لمدة العمل في المنصب كمتغير معدل:	2-6-7-3-3-3
283 .....	التأثيرات غير المباشرة لمدة العمل في المنصب كمتغير معدل:	3-6-7-3-3-3
284 .....	دلالة التأثيرات غير المباشرة لمدة العمل في المنصب:	4-6-7-3-3-3
284 .....	مقارنة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لمدة العمل في المنصب (دلالة الفروق):	5-6-7-3-3-3
<b>286 .....</b>	<b>المطلب الرابع: مناقشة النتائج</b>	<b>4-3-3</b>
<b>286 .....</b>	<b>أولا: مناقشة نتائج الاتجاه العام للاستجابات حول محاور الاستبانة</b>	<b>1-4-3-3</b>
286 .....	مناقشة نتائج الاتجاه العام لاستجابات الأفراد حول الاستقامة التنظيمية:	1-1-4-3-3
287 .....	مناقشة نتائج الاتجاه العام لاستجابات الأفراد حول الالتزام التنظيمي:	2-1-4-3-3
287 .....	مناقشة نتائج الاتجاه العام لاستجابات الأفراد حول محور سلوك الاستغراق الوظيفي:	3-1-4-3-3
<b>288 .....</b>	<b>ثانيا: مناقشة نتائج نماذج تحليل المسار واختبار الفرضيات</b>	<b>2-4-3-3</b>
288 .....	مناقشة نتائج الفرضيات المباشرة:	1-2-4-3-3
288 .....	الفرضية الأولى:	1-1-2-4-3-3
291 .....	الفرضية الثانية:	2-1-2-4-3-3
292 .....	الفرضية الثالثة:	3-1-2-4-3-3
295 .....	مناقشة نتائج الفرضيات غير المباشرة:	2-2-4-3-3
295 .....	الفرضية الرابعة:	1-2-2-4-3-3
295 .....	الفرضية الفرعية الأولى:	1-1-2-2-4-3-3

296	الفرضية الفرعية الثانية:	2-1-2-2-4-3-3
296	الفرضية الفرعية الثالثة:	3-1-2-2-4-3-3
297	الفرضية الخامسة:	4-1-2-2-4-3-3
298	متغير الجنس:	1-4-1-2-2-4-3-3
299	متغير المستوى التعليمي:	2-4-1-2-2-4-3-3
299	متغير العمر:	3-4-1-2-2-4-3-3
299	مدة العمل:	4-4-1-2-2-4-3-3

### 301..... ثالثا: نتائج دمج التحليل الكمي والكيفي 3-4-3-3

301	نتائج دمج التحليل الكمي والكيفي لأثر لآثر الاستقامة على الاستغراق الوظيفي:	1-3-4-3-3
302	نتائج دمج التحليل الكمي والكيفي لأثر لآثر الاستقامة على الالتزام التنظيمي	2-3-4-3-3

### 304 ..... 4 خلاصة الفصل الثالث:

### 305 ..... 5 الخاتمة:

### 306..... 1-5 النتائج النظرية والعملية:

306..... 1-1-5 النتائج النظرية:

307 ..... 2-1-5 النتائج العملية:

### 309 ..... 2-5 مقترحات وآفاق الدراسة:

309 ..... 1-2-5 مقترحات الدراسة:

309..... 2-2-5 آفاق الدراسة: