



الاستقامة التنظيمية ودورها في تحقيق الانغراز الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة في مدينة السليمانية

ا.م.د.ده رون فريدون عبدالله¹ الباحثة بةهار محمود احمد²

¹ قسم ادارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة السليمانية، السليمانية، العراق

ومحاضر في قسم ادارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة جيهان –السليمانية، السليمانية، العراق

² طالبة ماجستير في قسم ادارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة السليمانية، السليمانية، العراق

الملخص:

يهدف هذا البحث الى تحليل العلاقة والاثار بين الاستقامة التنظيمية بأبعادها (النزاهة، التفاؤل، المغفرة، الثقة،) والانغراز الوظيفي والمتمثلة ب (الملائمة التنظيمية، الروابط التنظيمية، التضحية التنظيمية) في الجامعات الخاصة في محافظة السليمانية بلغ عددها (6) الجامعة، وبعد مراجعة مجموعة من الدراسات والادبيات تم كتابة المفاهيم النظرية وبناء نموذج والفرضيات اعتماداً على ابعاد الاستقامة التنظيمية والانغراز الوظيفي، وبناء على طبيعة البحث والأهداف التي تسعى لتحقيقه فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. ومن اجل جمع بيانات، تم الاعتماد على استمارة الاستبيان، وتم توزيع (120) استبانة بصورة مباشرة و الكترونياً عن طريق (Google Form) على جميع افراد المجتمع المتمثلة الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة في مدينة السليمانية والبالغت عددهم (168) كادرا تدريسياً في عموم الجامعات الخاصة وفقاً لبيانات الجامعات اثناء اجراء البحث. وبعد فرز الاستمارات المستلمة مباشرة وتدقيقها بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (62) استبانة فضلاً عن (47) استبانة الكترونياً لتبلغ عدد الاستمارات الكلية الصالحة للتحليل الاحصائي (109) استبانة. واستخدمت عدة أساليب أحصائية منها المحكمين وألفا كرونباخ للتأكد من الصدق والثبات، والتحليل العاملي والارتباط البسيط ونمذجة المعادلة الهيكلية باستخدام برنامج (SPSS-26) و (AMOS-24). وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وأثر إيجابية بين متغيرات البحث وابعاده. وبناء على نتائج البحث تم تقديم عدد من التوصيات المتعلقة بضرورة تركيز الإدارات والقياديين والمشرفين على تبنينهم لإبعاد الاستقامة التنظيمية من أجل تحقيق الانغراز الوظيفي لدى الكادر التدريسي في الجامعات المبحوثة وكما تم تقديم توصيات للجامعات والمؤسسات والإدارات الأخرى ومقترحات للدراسات المستقبلية في هذا المجال.

الكلمات المفتاحية: الاستقامة التنظيمية- الانغراز الوظيفي- الجامعات الخاصة- مدينة السليمانية

Abstract:

This research aims at analyzing the relationship and the effect between organizational integrity with its dimensions (integrity, optimism, forgiveness, trust) with job embeddedness, represented by (organizational fit, organizational link, organizational sacrifice) in a number of private universities in Sulaymaniyah, namely, (6) universities. After reviewing a set of studies and literature, theoretical concepts were written, model building, and hypotheses based on the dimensions of organizational virtuousness and job embeddedness.

In order to collect data, a questionnaire was relied on, and (120) questionnaires were distributed directly and electronically through (Google Form) to all members of society



represented by the teaching staff in private universities in the city of Sulaymaniyah, whose number amounted to (168) teachers in all private universities according to the university data while conducting the research. After sorting the received forms directly and checking them, the number of questionnaires valid for analysis reached (62) in addition to (47) questionnaires electronically, bringing the total number of forms valid for statistical analysis to (109). Several statistical methods were used, including arbiters and Cronbach's alpha to verify validity and reliability, factor analysis, simplified correlation and structural equation modeling using (SPSS-26) and (AMOS-24). The results showed a positive correlation and impact between the research variables and its dimensions. Based on the results of the research, a number of recommendations were made related to the need for departments, leaders and supervisors to focus on adopting them in order to remove organizational virtuousness in order to achieve job embeddedness for the researched universities.

Keywords: organizational virtuousness - job embeddedness - private universities-sulaimani city

المقدمة

في الونة الاخيرة، في ظل التغيرات البيئية وازدياد حدتها بمختلف متغيراتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والصحية والتكنولوجية والتعليمية، اصبح موضوع الانغراز الوظيفي من المواضيع التي باتت تعد محورا اساسيا في نجاح العمل الوظيفي، ويمثل العنصر البشري موردا اساسيا اذ يشكل الثروة الحقيقية والمحور الاساسي لتقديم الخدمات في المنظمات. وذلك بتوفير بيئة عمل صحية ومتكاملة من حيث التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية للموظفين، والتي تنعكس على تحقيق أهداف المنظمة وقدرتها على اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، والعنصر البشري لا يمكن له البقاء في العمل اذا لم يكن هناك دوافع المعنوية لتأدية العمل، وان ازدياد الاهتمام بالجانب الانساني وبالاثر التي يتركها العمل على الكوار التدريسين قد اسهمت في الاعطاء موضوع الانغراز الوظيفي قدرا كبيرا من الاهمية والعناية في المؤسسات الخدمية والانتاجية، سعت المنظمات على باختلاف أنواعها عن توفير أفضل الطرق لتحقيق الانغراز في أعمالهم، ومن اجل تحقيق الانغراز الوظيفي هذا من خلال إتباعها لعدة طرق ومعايير وأسس هامة هدفها التقليل من بعض المشاكل التي تعاني منها المنظمات كال دوران العمل، اللاصبات عن الاعمال، التغيب، التوترات، لا بد على المنظمات ان تبني انماط التنظيمية من خلال الثقة بين الكوار التدريسين والنزاهة داخل المنظمات والتسامح للاخطاء اثناء العمل وتبني روح التفاؤل لدى الكوار التدريسين والتي هي الاستقامة التنظيمية. وتعد الاستقامة التنظيمية من المفاهيم مهمة ولاسيما في مجال نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي في مطلع القرن الحالي، وأتسع التركيز عليها في الدراسات الإدارية والتنظيمية ليصبح متغيرا تنظيميا مهما وركنا أساسيا في نجاح المنظمات

وللوقوف على حقيقة ما سبق فقد قسم البحث إلى أربعة محاور، تمثل الأول بالإطار المنهجي للبحث، أما الثاني فتشمل الإطار النظري باستعراض ما أورده الباحثون فيما يخص متغيري البحث، فيما عرض المحور الثالث الجانب العملي واختبار الفرضيات، واختتم البحث بالمحور الرابع والذي خصص لعرض الاستنتاجات والتوصيات.



المحور الأول الإطار المنهجي للبحث

أولاً: مشكلة الدراسة

في الاونة الاخيرة، تعاني منظمات الاعمال من مشكلة التسرب الوظيفي لكفاءاتها البشرية، خصوصاً في ظل الظروف التي تمر بها العالم اليوم وبسبب وجود فيروس كورونا. اذ اصبحت زيادة دوران العمل حالة مست غلبية الجامعات. وبما ان المورد البشري اصبحت المحرك الرئيس لأنشطتها وبدونه تصبح المنظمات مجرد هياكل لأبنية فارغة، لا يمكن تجاهل اهمية الموارد البشرية بل الحرص على سلوكيات ومواقف عملها بشكل ايجابي لأن المورد البشري يمثل نقطة القوة في جميع المنظمات، كونها المصدر الرئيسي الذي يتيح للمنظمة تحقيق أفضل النتائج من الموارد الاخرى المتاحة مثل الموارد المادية والمالية والتنظيمية. لذلك، ومن هذا المنطلق ونظراً لاهمية الموارد البشرية والاحتفاظ بهم، يعد الإنعزاز الوظيفي المصدر الرئيس في دعم عمليات المنظمة ويميزها عن المنافسين من خلال قدرتها على استبقاء الموظفين وعدم تركهم للعمل في المنظمة. في حين ان تولد انغراز الوظيفي لدى الكوار التدريسين لاتاتي من الفراغ. بل لابد من تبني المنظمات ممارسات الاستقامة التنظيمية، وذلك خلال (التفاؤل ، الثقة ، والنزاهة ، والرحمة ، والتسامح) وذلك من اجل تحقيق رضا الموظفين والالتزام بالعملهم والبقاء في منظماتهم.

ومن هنا جاءت فكرة الدراسة الحالية بهدف تعزيز الإنعزاز الوظيفي للعاملين في الجامعة قيد الدراسة استناداً على ممارسات الاستقامة التنظيمية كأداة لتمكين ادارة المنظمة من استغلال وتوظيف كافة الموارد البشرية بالطريقة التي تمكنها من تعظيم الفرص الحالية والبحث عن فرص جديدة لخلق بيئة عمل فاعلة لعمليات الإصلاح الوظيفي في المستقبل، ولدعم ذلك بينت دراسة (الطائي، 2021) بان الانغراز الوظيفي دائماً ما يرتبط بشعور الموظف بالأمن والحماية في عمله وعلى تحريره المعقول ضمن إطار الممدد له في مزاولة نشاطه، كما أنه يعبر عن مجموعة من العوامل المرتبطة ببيئة الموظف الداخلية ومحيطه الخارجي والتي تقيد فكرته في مغادرة المنظمة من خلال توضيح مدى ارتباط الموظف بوظيفته ومدى ملاءمته لها وما هي الخسائر المحتملة في حال قرر المغادرة. لذا فإن مشكلة البحث تبلورت في ضرورة التعرف على "ما هو الدور الاستقامة التنظيمية في تحقيق الانغراز الوظيفي لدى الكوار التدريسين في الجامعات الخاصة في محافظة السليمانية. ولكي يكون التعاطي مع مشكلة البحث الحالي منهجياً منتظماً، لابد ان تصاغ هذه المشكلة على هيئة تساؤلات دقيقة وواضحة، وعليه يمكن أن تصاغ مشكلة البحث في إطار التساؤلات الآتية:

- 1- ما مستوى تبني ابعاد الاستقامة التنظيمية لدى الجامعات المبحوثة؟
- 2- ما مدى توفر الإنعزاز الوظيفي لدى اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات المبحوثة؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباط معنوية بين الإستقامة التنظيمية والإنعزاز الوظيفي في الجامعات المبحوثة؟
- 4- ما مدى تأثير الإستقامة التنظيمية على الإنعزاز الوظيفي لدى اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات المبحوثة؟



ثانياً: أهمية الدراسة

يمكن إيجاز أهمية البحث بالآتي:

- 1- تأطير الجانب النظري بإطار شامل يستوفي موضوع الدراسة ولاسيما فان المتغيرين (الاستقامة التنظيمية والانغراز الوظيفي) يعدان من المواضيع حيوية فعالة في حقل السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية
- 2- تعد الاستقامة التنظيمية من الموضوعات التي شغلت ذهن الكثير من الباحثين نظراً لارتباطها المباشر بالعديد من المتغيرات السلوكية والتي تنصب في نهايتها في تعزيز الانغراز الوظيفي، فعندما يشعر الافراد الكوار التدريسين بوجود الاستقامة من المنظمة.
- 3- ابراز الدور الذي قد يلعبه الانغراز الوظيفي داخل المؤسسات إذ أن الانغراز الوظيفي مبني على الروابط بين الكوار التدريسين والصلات الايجابية القوية على مستوى مجموعات العمل والتضحية التي تسهم في تقليل دوران الكوار التدريسين، والتي تظهر كيفية الاحتفاظ بالوظيفة.
- 4- تم اجراء البحث في قطاع مهم وحيوي إذ تحتل مؤسسة التعليم العالي (الجامعة) أهمية كبيرة كونها تشكل عنصراً أساسياً من العناصر التي تنهض بالبلد وترقى بها لدورها الفعال والمؤثر في تطوير الحياة الثقافية وتقديم خدمة للمجتمع وازدهاره. فضلاً عن ضرورة تعرف مجتمع الدراسة وعينته على متغيري البحث أفكاراً وأهدافاً وتطبيقاً.
- 5- اختبار مجموعة من المقاييس التي سوف تتم تصميمها واختبارها في بيئات أجنبية مختلفة، والتي تتم تبنيها لقياس أبعاد الاستقامة التنظيمية والانغراز الوظيفي في القطاع المبحوث.
- 6- عرض عدد من المقترحات المستقبلية، التي تعد نقطة الإنطلاق للباحثين المهتمين في مجال إدارة الأعمال لإجراء عدد من الدراسات في جامعات الخاصة في الاقليم، وغيرها من الجامعات العاملة في الاقليم كوردستان العراق.

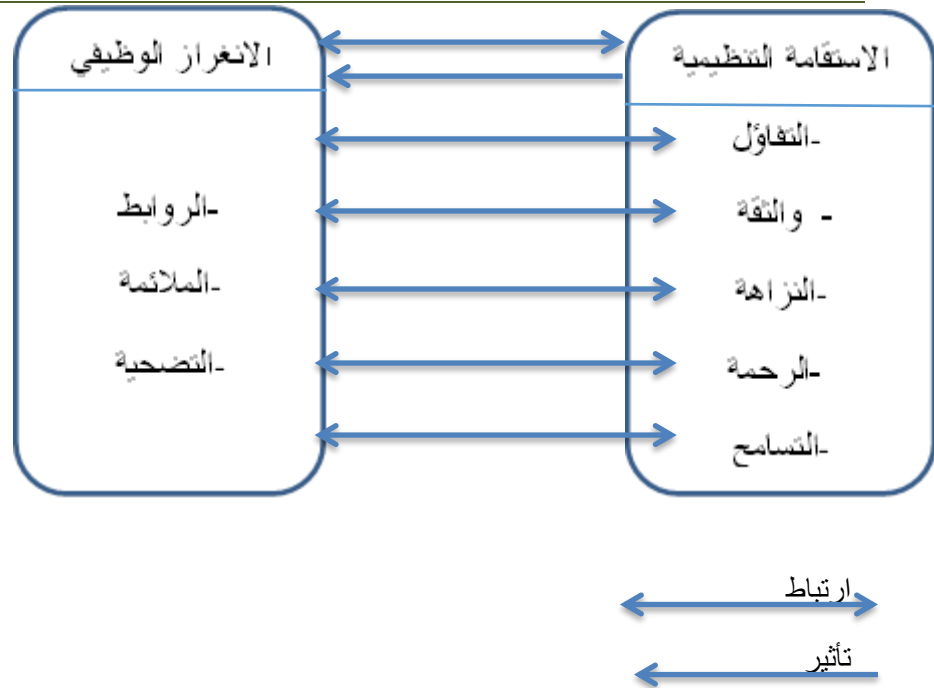
ثالثاً: أهداف الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة تم صياغة الأهداف الآتية:

1. تشخيص واقع مستوى الاستقامة التنظيمية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات المبحوثة
2. التعرف على مستوى ابعاد الانغراز الوظيفي من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات المبحوثة
3. تشخيص طبيعة العلاقة والاثربين الاستقامة التنظيمية كمتغير مستقل والانغراز الوظيفي كمتغير تابع.

رابعاً: مخطط البحث الفرضي

من اجل المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة وتحقيق اهدافه بشكل علمي ومتسلسل، تم تصميم مخطط فرضي للبحث يوضح العلاقة والاثربين الاستقامة التنظيمية بوصفها متغيراً مستقلاً والانغراز الوظيفي بوصفها متغيراً تابعاً كما هو موضح في الشكل (1).



المصدر/ من اعداد الباحثان

خامساً: فرضيات البحث

- للإجابة على تساؤلات البحث، ولتحقيق اهدافه واختبار مخطط الفرضي، تم وضع الفرضيات الآتية:
- الفرضية الرئيسية الاولى:** ((تختلف الأهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة وأبعادها باختلاف طبيعة الاعتماد عليها من قبل الجامعات الخاصة. وتتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:
- 1- تختلف الأهمية الترتيبية لمتغير الاستقامة التنظيمية وابعاده باختلاف طبيعة الاعتماد عليها من قبل الجامعات الخاصة في محافظة السليمانية
 - 2- وتختلف الأهمية الترتيبية لمتغير الانغراز الوظيفي باختلاف طبيعة الاعتماد عليه من قبل الجامعات الخاصة في محافظة السليمانية

الفرضية الرئيسية الثانية ((ترتبط الاستقامة التنظيمية بأبعادها ارتباطاً موجباً ومعنوياً مع الانغراز الوظيفي عند مستوى معنوية 0.05))، وتتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التعاون والانغراز الوظيفي.
- 2- توجد علاقة الارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الثقة و الانغراز الوظيفي.
- 3- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد النزاهة والانغراز الوظيفي.
- 4- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الرحمة والانغراز الوظيفي.
- 5- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التسامح والانغراز الوظيفي.



الفرضية الرئيسية الثالثة ((تؤثر الاستقامة التنظيمية تأثيراً موجباً ومعنوياً في الانغراز الوظيفي

على المستوى الكلي عند مستوى معنوية 0.05)) وتتنبأ منها الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- تؤثر النزاهة التنظيمية تأثيراً معنوياً وموجباً في الانغراز الوظيفي
- 2- تؤثر المغفرة التنظيمية تأثيراً معنوياً وموجباً في الانغراز الوظيفي
- 3- تؤثر الثقة التنظيمية تأثيراً معنوياً وموجباً في الانغراز الوظيفي
- 4- يؤثر التفاؤل التنظيمي تأثيراً معنوياً وموجباً في الانغراز الوظيفي
- 5- يؤثر التعاطف التنظيمي تأثيراً معنوياً وموجباً في الانغراز الوظيفي

سادساً/ منهج البحث

سعيًا من الباحثان للإجابة عن التساؤلات النابعة من مشكلة الدراسة الحالية وتحقيقاً للأهداف الموضوعية تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

سابعاً: حدود البحث

- 1- الحدود البشرية:- تم اختيار أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة في مدينة السليمانية.
- 2- الحدود المكانية: تم اختيار الجامعات الخاصة في مدينة السليمانية.
- 3- الحدود الزمانية: مدة إجراء الدراسة وتجسيد الزمن المستغرق في إعدادها ابتداءً من (2021/6/2) إلى (2022/6/20)

- 4- الحدود البحثية: يحدد حدود البحث الحالي في الاستقامة التنظيمية والمتمثلة بـ (التفاؤل ، الرحمة، التسامح ، الثقة، النزاهة) وعلاقتها بالانغراز الوظيفي والمتمثلة بـ (الملائمة التنظيمية، الروابط التنظيمية، التصحية التنظيمية) حيث انهما يعدان من المواضيع الحديثة والمهمة في حقل السلوك التنظيمي و الإدارة الموارد البشرية.

ثامناً: أسلوب جمع البيانات والمصادر المعتمدة

من أجل الحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بمتغيري البحث والوصول إلى نتائج، تم الاعتماد على الأساليب الآتية:

- 1- الجانب النظري: اعتمدت الباحثان لإعداد وتعزيز الجانب النظري لهذا البحث على ما هو متوفر من مصادر متمثلة برسائل الماجستير واطاريح الدكتوراه والدوريات والكتب والمؤتمرات ومواقع الأنترنت المحكمة علمياً.
- 2- الجانب العملي: أما فيما يخص الجانب الميداني من البحث، ولغرض الحصول على البيانات ذات الصلة بمتغيرات البحث الرئيسية والفرعية. فقد تم الاعتماد على الاستبانة والتي تعد الأداة الرئيسية المعتمدة في هذا



البحث لجمع البيانات، والمعلومات الخاصة بمتغيرات البحث (الاستقامة التنظيمية والانغراز الوظيفي). وقد تضمنت الاستمارة ثلاثة محاور رئيسية:- يضم المحور الأول: البيانات الشخصية لأفراد عينة البحث، تمثلت بـ (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الجامعة، اللقب العلمي). بينما يتضمن المحور الثاني الفقرات الخاصة بالمتغير المستقل (الاستقامة التنظيمية)، حيث تم قياس الاستقامة التنظيمية بالاعتماد على كل من نموذج (Ntayi et al, 2019) ودراسة (Hur et al., 2017) من خلال ابعادها الخمسة والمتمثلة بـ (التعاطف، النزاهة، التفاؤل، الثقة، التسامح). ووضع (25) سؤالاً تبين فيه جميع الابعاد التي تمتلكها الاستقامة التنظيمية. في حين ضم المحور الثالث العبارات الخاصة بالمتغير التابع (الانغراز الوظيفي)، إذ تم قياسها من خلال ابعادها الاربعة والمتمثلة بـ (الملائمة التنظيمية، الروابط التنظيمية، التصحية التنظيمية) وبالاغتماد على كل من (Fasbender et al, 2019) و (Abdulla et al, 2021) ووضع (15) سؤالاً لقياس المتغير التابع. و تم اعتماد مقياس (ليكرت الخماسي) لتحديد أوزان الاجابة (اتفق بشدة-5 درجات، اتفق-4 درجات، غير متأكد-3 درجات، لا اتفق-2 درجة، لا اتفق بشدة-1 درجة). وعند تصميم استمارة الاستبانة تم الأخذ بنظر الاعتبار آراء الأساتذة ذو الخبرة والمختصين في مجال ادارة الاعمال، وذلك للتأكد من الصدق الظاهري لفقرات الاستبانة وشموليتها في تغطية ابعاد المتغيرات المبحوثة، و لغرض التأكد من ثبات اداة البحث تم تطبيق تحليل معامل الثبات (Reliability Analysis) وبطريقة ألفا – كرونباخ (Alpha - Cronbach)، ويكون مقبولاً عندما تكون هذه القيمة مساوية أو أكبر من (0.60)، ولغرض التأكد من دقة قياس متغيرات الاستبانة فقد قامت الباحثان بإجراء اختبار أولي لمتغيرات الاستبانة لعينة مؤلفة من (20) فرداً، وأعيد الاختبار بعد (20) يوماً وتبين أن التطابق في إجابات أفراد المستجيبين حيث كلها معنوية عند مستوى (0.05) وهذا مؤشر للثبات المرتفع لأن كل قيم أكبر من (0.60) وقد أخذت الاستبانة صيغتها النهائية قبل التوزيع. وكانت النتائج كما يلي::

الجدول (1) قياس الثبات بطريقة ألفا – كرونباخ

المتغير	الابعاد	عدد العبارات	قيمة المعامل
الاستقامة التنظيمية (OV)	المؤشر الكلي للاستقامة التنظيمية (OV)	25	0.949
الانغراز الوظيفي (JE)	المؤشر الكلي للانغراز الوظيفي (JE)	15	0.952
المؤشر الكلي لجميع عبارات الاستبانة		40	0.971

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي من برنامج SPSS-26.

يتبين من الجدول (1) الخاص بقياس الثبات، أعلى قيمة لمعامل الثبات بطريقة ألفا – كرونباخ على مستوى المتغيرات قد سجلت لمتغير الانغراز الوظيفي (0.952)، في حين جاء متغير الاستقامة التنظيمية بمعامل ثبات



بلغت قيمته (0.949). أما أعلى قيمة لمعامل الثبات بطريقة ألفا – كرونباخ على مستوى الابعاد كان لبعده الروابط (الصلات) التنظيمية في متغير الانغراز الوظيفي فقد سجلت (0.971)، أما على مستوى المؤشر الكلي ولجميع عبارات الاستبيان والبالغة (40) عبارة فقد كانت قيمة معامل الثبات قد بلغت (0.971).

تاسعا: المجتمع وعينة البحث ومسوغات اختيار الميدان

تمثل الجامعات الخاصة ميداناً مبحثاً للبحث الحالي. ويتمثل مجتمع البحث بجميع اعضاء الهيئة التدريسية في جامعات الخاصة في محافظة السليمانية والبالغ عددهم (168) كادراً تدريسياً. أما عينة البحث فيتمثل ب (109) فرداً. ووفقاً لمعادلة كل من (Sekaran&Bougie,2010:295) فإن حجم العينة المناسب لهذا المجتمع هو (93) فرداً. أما الباحثان ومن أجل الحصول على هذه العينة وضمان مشاركة اغلبية التدريسيين الشعب المختلفة قاما بتوزيع (120) استبانة بصورة مباشرة فضلاً عن الكترونياً، وبعد المتابعة الدقيقة، تم استرجاع فقط (73) استبانة، ولكن بعد تدقيق تم استبعاد (1) استبانة غير صالحة للتحليل الاحصائي مستخدماً اختبار (Outliers)، لتبقى فقط (62) استبانة صالحة للتحليل مع (47) استبانة الكترونية أستعملت فعلاً في التحليل الاحصائي، وبلغت نسبة الاستجابة 90 %.

ويعود الدافع وراء اختيار الجامعات الخاصة، إذ تحتل مؤسسة التعليم العالي (الجامعة) أهمية كبيرة كونها تشكل عنصراً أساساً من العناصر التي تنهض بالبلد وترقى بها لدورها الفعال والمؤثر في تطوير الحياة الثقافية وتقديم خدمة للمجتمع وازدهاره. فضلاً عن ضرورة تعرف مجتمع البحث وعينته على متغيري البحث أفكاراً وأهدافاً وتطبيقاً.

المحور الثاني

الجانب النظري

أولاً: الاستقامة التنظيمية:

1- مفهوم الاستقامة التنظيمية Organizational Virtuousness

تعد مفهوم الاستقامة التنظيمية من المفاهيم مهمة ولاسيما في مجال نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي لا في مطلع القرن الحالي، وأتسع التركيز عليها في الدراسات الادارية والتنظيمية ليصبح متغيراً تنظيمياً مهماً وركناً أساساً في نجاح المنظمات (ابوشكير، 2018: 56). حيث يجري تعزيز الاستقامة بصورة متزايدة في أدبيات الإدارة كموضوع لا غنى عنه وأن أحد الموضوعات الجديدة المرتبطة بالسلوك التنظيمي الايجابي وباعتباره بوصلة أخلاقية في المنظمة تؤثر ايجابياً على المخرجات السلوكية والتنظيمية وتجعل الأفراد يتجاوزون فكرة تبادل المنفعة ويستثير لديهم الدوافع الايجابية نحو العمل (Nikandrou & Tsachouridi,2015:1826). حيث تعد الاستقامة من المصطلحات التي تم تناولتها في الآيات القرآنية كثيرة بصيغ مختلفة في القرآن الكريم، وأكدت عشرات الاحاديث والروايات التفسيرية المروية عن النبي (ص) وأهل بيته (ع) (الحسناوي وابوشكير، 2020: 87)، يعود جذور الاستقامة الى الكلمة اللاتينية "Virtus" بمعنى "قوة" او "تميز" وقد وصفها أفلاطون وأرسطو بأنها رغبات وأفعال تنتج الخير الشخصي والاجتماع، ويعد الباحث (Kim Cameron) الاستاذ في جامعة (Michigan Business School) الرائد في الموضوع الاستقامة التنظيمية،



اذ بدأت الاشارات الاولى للمصطلح على يديه منذ عام (2003) عندما اشار الى ان الاستقامة التنظيمية احد المفاهيم المهمة في علم النفس الايجابي التي يمكن تضمينها في أنشطة الافراد، العمل الجماعي، خصائص الثقافة أو عمليات المنظمة وتمكين فضائل الأعمال، وهذا يرتبط بثلاث خصائص تتعلق بالاستقامة التنظيمية وهي: تأثير الانسان، الخير الاخلاقي، وتحسين الظروف الاجتماعية (Cameron, 2003:7). اذ يشير مفهوم الاستقامة التنظيمية الى مجموعة من الإجراءات الفردية والأنشطة الجماعية، والصفات الثقافية، أو العمليات التي تمكن من نشر وإدامة سلوك الاستقامة في المنظمة، ويرتبط هذا المفهوم أكثر بسلوك الأفراد في البيئة الداخلية وكيفية نشرها ضمن السياقات التنظيمية اذ تمارس العادات الايجابية، والرغبات والإجراءات التي يتم نشرها على المستويين الفردي والجماعي، كما انها ترتبط مع أفضل تميز السمات الموارد البشرية، والقيمة الأخلاقية والفضيلة التنظيمية.

و من خلال الاستقصاء والتفشي من قبل الباحثان الي العديد من الدراسات والبحوث، وجدت بأنه لا يوجد هناك تعريف مشترك للاستقامة التنظيمية، بهدف اعطاء صورة واضحة عن تعريف الاستقامة التنظيمية، لجأ الباحثان الي اعداد الجدول (2) يوضح من خلالها بعض الاتجاهات :-

الجدول (2) عدد من التعاريف للاستقامة التنظيمية على وفق آراء الباحثين

ت	الباحث والسنة ورقم الصفحة	تعريف
1	(Cameron, 2003 :50)	الاستقامة التنظيمية احد مفاهيم الحديثة في علم النفس الايجابي التي يمكن تضمينها في الأنشطة الافراد والعمل الجماعي والخصائص الثقافية أو عمليات المنظمة وتمكين فضائل الاعمال
2	(Stephens, 2013:2)	بناء المنظمي تؤثر بالشكل الايجابي على تجربة الانسانية لأفراد الكوار التدريسين وعملائها ويمتد هذا التأثير الايجابي الى المجتمع الاكبر
3	((أبو شكير والحسناوي، 2020: 60)	تشير الى منظومة الادارية متكاملة الابعاد تصف السلوكيات التنظيمية ونتائجها المتوقعة، التي تنال القبول مجتمعيًا ويلتزم الافراد بتنفيذ مضامنها المتمثلة بالتفاؤل والنزاهة والتعاضف والثقة والمغفرة بالشكل الذي يطمح به الافراد لأنفسهم وغيرهم والرغبة في المعاملة بالمثل فضلا عن تبني هذه السلوكيات وادامتها والمشاركة فيها على نطاق واسع سعيا لخلق السعادة والرفاهية للآخرين
4	(Salas-Vallina, 2020:4)	وهي وسيلة التمكين التي تحقق التفاؤل والتسامح والرحمة والفضائل المماثلة
5	(عباس، 2021: 63)	ان الاستقامة التنظيمية تشير الى سمة الفريدة تظهر في سلوكيات والمعاملة لدى الاشخاص التي توفر فهم اعلى للمعايير والقواعد والاجراءات التي تعتمدها المنظمة من خلال تعزيزها الشعور بالولاء والرضا للأفراد ونشر سلوك المواطنة الايجابي الذي



يعطي قيمة سامية للمجتمع يشكل كلي

المصدر: من اعداد الباحثان باعتماد المصادر الواردة فيها

ويعرف الباحثان الاستقامة التنظيمية بانها احد مفاهيم حديثة في سلوك التنظيمي والمتمثلة بمجموعة من سلوكيات التنظيمية الايجابية المتوقعة سواء على مستوى تنظيمي او الفردي يلتزم بها الافراد بتنفيذ مضامينها المتمثلة بالعدالة والمنافسة النزيهة والتفاؤل والتصرفات السليمة والثقة والتعاطف والمغفرة بالشكل الذي يطمح به الافراد لأنفسهم وغيرهم وبالتالي وترجمتها الى ثقافة مدعمة تنتشر على مستوى المنظمة من اجل تحقيق رضا الوظيفي وزيادة رفاهية والولاء وبالتالي تحقيق الانغراز الوظيفي.

2- اهمية الاستقامة التنظيمية: (Importance of Organizational Virtuousness)

ان الاستقامة التنظيمية أهمية كبيرة و التي يمكن توضيحها من خلال النقاط الرئيسة التالية:-

أ-أهميتها للمنظمة:

1. تساعد المنظمات التي تعزز الاستقامة في سلوك أعضائها في المشاركة والتبادل الممارسات الجيدة التي تتعلق بدورها بأداء تنظيمي أفضل (Kangas,2016: 22)
2. تعزز ايمان الفرد باهداف المنظمة وسياساتها وقراراتها والقائد التنظيمي وبجميع الكوار التدريسين وهذا ينعكس على رضا الفرد تجاه المنظمة (Koohang & Paliszkievicz,2013:118)
3. ان الاستقامة تعزز من استيعاب الابتكارات في مكان العمل مما يؤدي الى ارتفاع مستوى الربحية بسبب تعزيزها الابتكار الموظفين (12، 2011، Shekari)،
4. الاستقامة التنظيمية هي الطريق المناسبة للتفكير والشعور والتصرف وزيادة علاقة عاطفية بين الافراد والمنظمات والميل إلى العمل لصالح المنظمات (Nunes & Pires، 2018:286)
5. الاستقامة التنظيمية تقود الى بناء ثقافة التنظيمية ايجابية لها تأثير على رضا الافراد الكوار التدريسين (Ramlall et al,2014:152)

ب- أهميتها للفرد

- 1- يمكن ان تكون المفتاح للحفاظ على قوة العاملة المخلصة والداعمة حتى خلال فترات الازمات المالية (Nikandrou& Tsachouridi,2016:1823)
- 2- تؤدي الى تخفيف الآثار السلبية في أماكن العمل وهي قاعدة وثقافة المنظمة ، ستعمل كمصدر لزيادة أداء الموظف (Ahmed et al,2018:5)
- 3- تخلق حالة من التميز في شخصية الفرد، وتساعد على تجنب الأخطاء وتبني الثقة في الكوار التدريسين (Ugwu,2012:189)
- 4- تخلق حالة من التعاون والتوازن في الاتصالات (Abedi et al ,2014:120)
- 5- تعزز الشعور المعنوي، والرفاه، والشرف لدى الافراد (Shekari ، 2014:4165)



3- أبعاد الاستقامة التنظيمية (Dimensions of Organizational Virtuousness)

أنتقد العديد من الباحثين و الرواد بأن للاستقامة التنظيمية خمسة أبعاد أساسية وهي (التعاطف، النزاهة، التفاؤل، الثقة، التسامح وتم استخدامه من قبل الباحثين كل من (Golouzan&Ravaji,2016:458) (ابوطبيخ،2019:157-158)، (Ntayi et al,2019: 106)، (Shahid& Muchiri,2019:45)، (Sison & Ferrero,2015: 12) (Magnier– Watanabe,2017:630) ويتفق الباحثان مع هذه الأبعاد كونها أكثر شمولية وملائمة مع ميدان الدراسة، ويمكن توضيح تلك الأبعاد، وكما يأتي :-

1. **التعاطف التنظيمية Organizational Empathy** : والتي يمكن تفسيرها على أنها قدرة المؤسسة على تقديم المنتج أو الخدمة بفعالية في وقت قصير ، مهم جداً للشركات لمواكبة التغيير وتحسين الابتكار. بسبب الصناعة والتغيرات التكنولوجية ، تعد السرعة أحد المفاهيم البارزة. تكتسب الجامعات ، التي تقدم منتجات أو خدمات بشكل أسرع من المنافسين أو تستجيب لاحتياجات العملاء على الفور ، مزايا مهمة.

2. **التفاؤل التنظيمية Organizational Optimism** : التفاؤل هو رغبة الدائمة أو يتوقع الحصول على نتيجة الايجابية وتحقيقها،أو هو الايمان بأنه على عكس وضع الصعب الحالي. ان التفاؤل هو أساس التفكير الايجابي و أسلوب تفكير و قدرة نفسية إيجابية فريدة من نوعها تحفز ذاتيا العمليات التي قد يكون لها تأثير على الافراد و تعزز الأداء الوظيفي والمواقف المرغوبة في العمل و مؤشر قوي على النتائج التنظيمية الهامة، ويعد التفاؤل من الممكن أنه يكون نتيجة للتفاعل الاجتماعي والخبرة.

3. **الثقة التنظيمية Organizational trust** : باختصار ، الثقة التنظيمية أحد المتغيرات التنظيمية الأساسية الواجب توفرها في أي منظمة ناجحة، حيث أن علاقات العمل داخل المنظمات تنسم بالاعتمادية بين الكوار التدريسين لتحقيق أهدافهم الشخصية والتنظيمية، فهي تحفز الأفراد لقبول المسؤوليات وتحقيق التعاون بينهم لتحقيق الأهداف المشتركة، لذلك أصبح من الضروري أن تركز المنظمات على خلق جو يسود الثقة في بيئة العمل، كما أن للثقة التنظيمية دورا هاما في تأثير على سلوك الكوار التدريسين بالشكل الذي يزيد من وفائهم للمنظمة وحثهم على تقديم أفضل ما لديهم(العسمي والحينطي،2019: 2).

4. **النزاهة التنظيمية Organizational Integrity** : النزاهة التنظيمية مفهوم شامل يتضمن جميع أوجه السلوك الايجابي بكافة معانيه الاخلاقية الذي ينتشر بين الكوار التدريسين ضمن البيئة الداخلية للمنظمة ليعكس بمحتواه حالة الفهم والادراك الفردي لضوابط التشغيل ، المبادئ والغرض ، القيم الجوهرية، وثقافة النزاهة ويهدف الى تحقيق التكامل والاتساق بينها ويوجه الكوار التدريسين نحو الوقاية من كافة الجوانب السلبية وان نزاهة تنظيمية يؤدي الى تحقيق الرضا الوظيفي وسلوك مواطنة تنظيمية.

5. **التسامح التنظيمية Organizational forgiveness** : حيث يشير التسامح إلى الإجراءات التي تهدف إلى كسر أو منع سلسلة من الأحداث الناتجة عن التفاعل البشري وان تسامح الاهمية للمنظمة لأنه يؤدي الى كسب ثقة



والتوازن وأحترام الآخرين واستمتع على الآراءهم وتكون القدرة على الحب والتعاطف وتؤدي المنظمات الى التقدم والازدهار (Lijo,2018:2).

ثانيا: الانغراز الوظيفي Job embeddedness

1- مفهوم الانغراز الوظيفي (The concept Job embeddedness)

شكل مفهوم الانغراز الوظيفي الأهمية كبيرة في منظمات الأعمال ان أولوية قصوى لدى منظمات الأعمال هو الحفاظ على الكوادر التدريسيين واستمرارهم وعدم تركهم العمل لأنه مغادرة و دوران العمل هدر كبير في راس المال الفكري للمنظمة وان الحفاظ على الكوادر التدريسيين من المغادرة يؤدي الى زيادة تنمية للمقدرات التنافسية للمنظمات وتوفير الكوادر الكفوءة وضمان عدم حصول عجز في الموهبة داخل المنظمة، اذ اضحى النغراز الوظيفي من المرتكزات المهمة التي تشجع على حفاظ الكوادر التدريسيين في وظائفهم ويتضمن ثلاث جوانب منها الروابط الملائمة والتضحية (غانم، 2019: 72) في ضوء ان معدل دوران العمل مكثفة بالنسبة للموظف والمنظمة، ظهر مفهوم الانغراز الوظيفي في (2001) من قبل ميتشل وهولتوم ولي وسابلينسكي وبرز ان ابحاث السابقة يركز على معدل دوران العمل ويركز اساسا على هذا الاسئلة لماذا يغادر الافراد؟ ولماذا يبقون في العمل؟ ادرك هؤلاء العلماء انه نادرا ما قام البحث حتى هذه اللحظة تحديد العوامل خارج نطاق الوظيفة كل هذه الابحاث السابقة تحديد العوامل داخل الوظيفة مثل الرضا الوظيفي يؤدي الى زيادة البقاء وعدم الرضا يؤدي الى زيادة معدل دوران العمل لذا قرروا الابتعاد عن ابحاث دوران العمل وبداءوا في استكشاف العوامل التي تعزز من بقاء الافراد في المنظمة (et al,2001:3 Mitchell). اصبحت ان الانغراز الوظيفي من المصطلحات الشائعة خلال سنوات القليلة الماضية يمثل حالة نفسية ايجابية التي تحتفظ الموظف في العمل فان انغراز في مكان العمل تمثل مجموعة من القوى التي تحافظ الموظف في عمل على سبيل مثال الروابط داخل المنظمة وتلاءم مع الوظيفة والتضحيات المرتبطة بالترك العمل (Wheelerb,2008:242 Halbesleben& Yu). ويفسر Yu وزملاؤه بان الانغراز الوظيفي كمفهوم جديد سبب بقاء الموظفين بدلا من مغادرتها ويلب الانغراز الوظيفي دورا مهما في التنبؤ بسلوك دوران الموظفين ويشرح مجموعة مهمة من التغييرات التي تتجاوز الرضا الوظيفي لذا يمكن ان تكون استخدام مفهوم الانغراز الوظيفي لتحسين الاداء (Yu et al ,2020:9). وقد عرف الانغراز الوظيفي من قبل العديد من الباحثين والكتاب في هذا المجال ، ويمكن توضيحها من خلال الجدول (3):

الجدول (3) تعريف الانغراز الوظيفي على وفق الآراء الباحثين

ت	الباحث والسنة والصفحة	المفهوم
1	(Mitchell et al,2001:103)	وهي مجموعة واسعة وكبيرة من القوى التي تؤثر على ارتباط الكوادر التدريسيين بمنظمتهم.
2	(Birsal et al,2012:2)	يشير الانغراز الوظيفية إلى الجميع العوامل التي تدفع الناس إلى البقاء في مؤسساتهم. إذ إن وجود الموظف الماهر والكفوء في العمل يوفر للمنظمة ميزة تنافسية
3	(Potgieter& Ferreira,2018:2)	يشير إلى مجموعة واسعة من التأثيرات أثناء العمل وخارج الوظيفة التي ترتبط الموظفين في المنظمة وبالتالي التأثير على قرار البقاء في الوظيفة أو في المنظمة.
4	(Ali et al,2021:6)	يتضمن العوامل التي تسبب بقاء الموظف في الوظائف الحالية وروابط الموظف مع



5	(الطائي، 2021: 61)	الأخرين ، والقدم مع المنظمة والمجتمع ، ومقدار التصحية لتغيير الوظائف
		مجموعة من العوامل المرتبطة بالبيئة الموظف الداخلية و محيطه الخارجي والتي تقيد فكرة في المغادرة المنظمة من خلال توضيح مدى ارتباط الموظف بأوظيفته ومدى ملائمتها لها وما هي الخسائر المحتملة في حال قرر مغادرة

المصدر: من اعداد الباحثان باعتماد على المصادر الواردة فيها
وعليه فان التعريف الاجرائي للانغراز الوظيفي هو:- ان الانغراز الوظيفي يمثل تشكيلة متنوعة من العوامل والاسباب والتأثيرات البينية والاجتماعية التي من شأنها ان تساعد وتشجع و تأثير على القرار الموظف للبقاء او المغادرة في العمل او في المجتمع.

2- أهمية الانغراز الوظيفي (Importance of Job embeddedness)

تكمن اهمية لانغراز الوظيفي من خلال النقاط التالية:

1-ان الانغراز الوظيفي يؤدي الى زيادة قدرة منظمة على الاحتفاظ بالكوار التدريسين وبناء على ذلك تستطيع المنظمات من القيام بأنشطة الانغراز للموظفين الجدد. وذلك بإشراك الموظفين من ذوي الخبرة في عملية التنشئة الاجتماعية ويمكن أن يقلل وبشكل مباشر من دوران الكوار التدريسين الوافدين الجدد. (Cheng,2014: 1431)
2- كلما طالت مدة بقاء الأشخاص في مكان واحد والعمل في مؤسسة كلما زاد احتمال مشاركتهم في عملهم ومجتمعهم. هم يستطيعون تطوير الروابط المجتمعية والتنظيمية ، وزيادة مستوى رضا الوظيفي و اندماجهم الوظيفي.(Fletcher,2005:26)

3- الملائمة للمؤسسة هي الدرجة التي يتم إدراكها من حيث مدى توافق الموظف مع الوظيفة، كلما شعر الفرد بأنه مناسب للوظيفة وزملائه و ثقافة العمل وأجواء العمل مناسبة مع توجهات وتحقيق رغباتهم في الحصول على الامتيازات يؤدي الى انخفاض معدل دوران(Nafie,2015 :55).

4- الأفراد الذين هم بدرجة عالية منغرزاً بشكل كبير مع مؤسساتهم ، أو على الأقل لديها توقعات عالية لاتفاعلات المستقبل،الأفراد الذين يشاركون بشكل كبير في الواقع هي أكثر مقاومة للتأثيرات الخارجية)
(Burtton et al,2010:8-9)

5- قد يساعد الانغراز على التقليل تكاليف دوران العمل.(Johnson,2010:75)

6- فإذا ترك الموظف عمله قد يصعب على المنظمة ايجاد البديل المناسب او انها قد تفتقر الموارد اللازمة للتوظيف خصوصاً في منظمات صغيرة او متوسطة الحجم السابقة التأكيد على أهمية الاحتفاظ بالموظفين في المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم(Coetzer ,2019:2)

7- من خلال الانغراز الوظيفي يؤدي الى احتفاظ بال الموظفين ذوو مستوى العالي ويقومون بروابط عميقة مع الافراد اخرين مثل الزملاء والمسؤولين وبالتالي يتم تسهيل مشاركة المعرفة وسيحقق الموظفون مستويات أعلى الابداع(616 : Rahimnia et al2019).

ويرى الباحثان بان الانغراز الوظيفي على جانب المنظمة يؤدي الى تقليل تكاليفه فرص البديلة لأنه الانغراز الوظيفي يؤدي الى الاستقلال الموظف ورضا الموظفين وعدم ترك المنظمة ويكسب المنظمة الى الكادر اللكفوء وخبرة جيدة مع المنظمة وهذا يؤدي الى تقليل احتاج المنظمة للموظف الجديد ويؤدي الى تقليل تكاليف و يؤدي



الى زيادة الملائمة بين الموظف والمنظمة وهذا الملائمة بين طرفين يؤدي الى زيادة الاداء الموظف اثناء عمله والاستفادة المنظمة من هذه القدرات وبالاخر يؤدي الى زيادة قدرة منظمة في تحقيق الاهداف وزيادة قدرة منافسة اتجاه منافسين الاخرين.

3. أبعاد الانغراز الوظيفي (Dimensions of Job embeddedness)

اتفق كل من الباحثين (Mallol and Holtom, 2007:36) (Tsui et al, 2009:281) (et al, 2014:143) (Marasi al, 2014:143)، (عبدالستار والركابي، 2018: 74-76) (Watson, 2018:30) (Kapil&Rastogi, 2018:4) (Hussain& Deery, 2018: 12) (Lyu & Zhu, 2019:3) (على أن للأغراز الوظيفي مجموعة من الأبعاد وهي: (الملائمة التنظيمية والروابط التنظيمية والتحصية التنظيمية). وتتفق الدراسة الحالية مع هذه الأبعاد كونها أكثر اتفاقاً عليه من قبل الباحثين وأكثر تناسباً لميدان الدراسة الحالية وكما يلي:-

أ. الملائمة التنظيمية Organizational Fit :

تعتبر ملائمة التطابق الافراد لمنظمتهم وهو موضوع هام في السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية بسبب تأثيرهما القوي على اتجاهات وسلوك الموظفين في المنظمة وان تطابق يمكن ان يكون مأخوذ بعدة طرق مثل التطابق بين الاهداف او القيم الفردية والتنظيمية (همام، 2018: 457) وهي مدى تناسب الفرد مع المنظمة التي يعمل بداخلها وهي مقدار المطابقة والانسجام بين القيم الشخصية والاهداف الوظيفية والخطط المستقبلية بين الفرد ومنظمتهم ، كلما زاد هذا الانسجام و مطابقة بين الطرفين ، كلما ارتفع مستوى احتمالية شعور الموظف مُلحَقاً مهنيًا وشخصيًا بمؤسسته التي يعمل به والاستقرارهم في المنظمة (Wijayanto & Kismo, 2004:338) يدرك بها الشخص بأن عمله في المنظمة تتناسب مع تقديرات المنظمة وما إذا كان يشعر بذلك هناك تطابق بين ما يريد أن يفعله أو يمكنه فعله وما يفعله بالفعل (Tanovaa & Holtom, 2008: 1555) كلما زادت شعور الموظفين بارتباط مهني وشخصي مع منظمته كلما كانت الملاءمة أفضل (bambacas & Kulikb, 2013:1936)

ب. الروابط التنظيمية Organizational links :

الروابط التنظيمية تعبر عن مدى التصاق وارتباط العامل بمنظمتهم، فعلى سبيل المثال فان الخدمة الوظيفية للعامل كلما ازدادت ازداد مستوى ارتباطه بالمنظمة والعكس صحيح. وخصائص الارتباط التنظيمي هو الحاجة الى نفس قدرات ومهارات شاغل الوظيفة، ملائمة المنظمة مع قيم وثقافة الفرد العامل، الشعور بالاحترام والتقدير داخل المنظمة (العطوي والخفاجي، 2016: 9) يمكن أن يكون الاتصالات مع الأشخاص والمشاريع تأثيرات القوية للاحتفاظ و ادى الى انخفاض الدوران و تحاول المنظمات في كثير من الدول الى زيادة الروابط التنظيمية لأنه يساعد الى تواصل والعلاقات الفعالة بين زملاء و المديرين وبالاخر يؤدي الى استقرار وزيادة مستوى الاداء الكوار التدريسين (Holtom et al, 2006: 323) تشير الروابط إلى عدد الاتصالات التي تربط الموظفين بالأشخاص داخل شركتهم (Murphy et al, 2013:5) هي جزء لا يتجزأ في العمل ويمثل غاية في الوظيفة



ويتمثل هذا البعد الصلات والروابط التي تربط بين الكوادر التدريسيين في المنظمة والتي تحدث بين الكوادر التدريسيين في نفس الخط أو بين الرئيس والمؤوسين وغيرهم من الأفراد في المنظمة وتبث فيه روح الفريق هذه الروابط (Shahriari,2011:3)

ج. التضحية التنظيمية: Organizational Sacrifice

تتمثل التضحية بالتكاليف التي تتحملها المنظمة والتي ترتبط بمغادرة العامل لها سواء كانت هذه التكاليف مادية والنفسية والاجتماعية ، تمثل التبعات التنظيمية تصحيات مرتبطة بالمنظمة، الموظف الذي يعمل داخل المنظمة يحقق ويحصل مجموعة من الفوائد من خلال العمل مع المنظمة الحالية اذا الموظف ترك الوظيفة يؤدي الى فقدان تلك الفوائد ويتعرضون عديد من الخسائر (Mitchell& Lee، 2001: 216) فمغادرة المنظمة يتضمن خسائر شخصية مثل التخلي عن زملاء العمل كالمشاريع المثيرة للهتمام - كالامتيازات الخاصة. كلما كان مقدار ما يتخلى عنه الشخص كبير كلما كانت هناك صعوبة في قطع علاقته بالمنظمة (Coetzee& Ferreira,2013:249) ما الذي سيضحي به الشخص إذا غادرت منظمة. التكاليف المتصورة لترك تشمل المنظمة التخلي عن الزملاء ،الامتيازات والمشاريع والفوائد والاستقرار الوظيفي وتقدم (Ghosh& Gurunathan,2015:2)

يمكن التلاعب بالانغراز الوظيفة من خلال زيادة استخدام فرق العمل أو توفير مرونة العمل والراتب والمزايا أن معظم الموظفين لا يريدون التضحية لانه الانغراز الوظيفي على أنه نتيجة للقوى الإيجابية التي إبقاء الموظفين في وظائفهم (Dyk et al,2013:63) تشير التضحية إلى مكافآت الوظيفة والفوائد المترجمة من العمل في المنظمة (على سبيل المثال ، مزايا المعاشات التقاعدية أو الإجازات المرضية المترجمة) التي قد يقوم بها الموظف تخسر إذا ترك الجامعة. أخيراً ، تشير التضحية إلى التكلفة المتصورة للمواد أو الفوائد النفسية التي قد تسقط بترك العمل (Abdulla et al,2021:3839)

المحور الثالث الجانب الميداني

اولاً: وصف خصائص الأفراد لمستجيبين

نستعرض في هذه الفقرة الخصائص الشخصية للمستجيبين من حيث الجامعة، الجنس، العمر، اللقب العلمي، المؤهل العلمي، ، عدد السنوات الخدمة وعلى النحو الآتي:

1. الجامعة: توضح النتائج الواردة في الجدول (4) أن نصف المستجيبين في الجامعات الخاصة في مدينة السليمانية بأقليم كردستان العراق هم الكوادر التدريسية من جامعة جيهان حيث سجلت (52.3%) من المجموع الكلي للعينة، وجاءت الافراد المستجيبين من جامعة تيشك بالمرتبة الثانية بنسبة (22.0%). اما



جامعة التنمية البشرية فقد سجلت ادنى استجابة للاستبانة اذ فقط قام كادر تدريسي واحد بالاستجابة للاستبانة وسجلت نسبة (0.9%).

2. الجنس: توضح النتائج الواردة في الجدول (4) أن أعلى نسبة للمستجيبين بحسب نتائج الاستبيان الموزع جاءت عند الذكور حيث سجلت (63.3%)، أما الإناث فكانت نسبتهم (36.7%). وهذا يرجع إلى طبيعة عمل المنظمات العاملة في اقليم كردستان العراق بشكل عام والجامعات الخاصة بشكل خاص التي تتطلب بشكل مستمر العمل الخارجي في الوظائف تناسب الذكور أكثر.

3. العمر: أظهرت النتائج الواردة في الجدول (4) بأن النسبة الأكبر من عينة الدراسة بحسب العمر كانت عند الفئة العمرية (35-44 سنة) وبنسبة (48.6%)، أما أقل نسبة عند الفئة العمرية (55 سنة وأكثر) وبنسبة (10.1%). وهذا يدل على إمتلاك الجامعات الخاصة المبحوثة كوادر تدريسية ذوي العمر المناسب.

4. المؤهل العلمي: أظهرت النتائج الواردة في الجدول (4) أن النسبة الغالبة لأفراد عينة الدراسة كانت من حملة شهادة الماجستير وبنسبة (56.0%). أما في المرتبة الثانية كانت من حملة شهادة الدكتوراه وبنسبة (44.0%).

5. اللقب العلمي: تبين أن افراد عينة البحث المبحوثة ومن ذوي اللقب العلمي (مدرس) قد جاءت بالمرتبة الاولى وبنسبة (39.4%). تلتها الأفراد ذوي اللقب العلمي (استاذ مساعد) وبنسبة بلغت (24.8%)، بينما جاء الافراد ذوي اللقب العلمي (استاذ) بالمرتبة الاخيرة وبنسبة (4.6%).

6. سنوات الخدمة: يتضح من نتائج التحليل على وفق سمة عدد سنوات الخدمة في الجامعات الخاصة المبحوثة في مدينة السليمانية بأقليم كردستان العراق بأن أغلبية أفراد العينة من الافراد كانوا ضمن الفئة (أكثر من 6 سنة)، والتي بلغت نسبته (67.0%)، بينما جاءت الفئة (أقل من 1 سنة) بالمرتبة الأخيرة وبنسبة (3.7%).

الجدول (4) الخصائص الديموغرافية لعينة البحث

السمات	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الجامعة	جيهان - السليمانية	57	52.3
	كومار للعلوم والتكنولوجيا	11	10.1
	التنمية البشرية	1	.9
	كويزه	6	5.5
	تيشك الدولي	24	22.0
	قيوان الدولي	10	9.2
الجنس	ذكر	69	63.3



Al-Ghari Journal of Faculty of Administration and Economics



النسبة المئوية	العدد	الفئات	السمات
36.7	40	أنثى	العمر
22.0	24	34-24 سنة	
48.6	53	44-35 سنة	
19.3	21	54-45 سنة	
10.1	11	55 سنة فأعلى	
56.0	61	ماجستير	المؤهل العلمي
44.0	48	دكتورة	
31.2	34	مدرس مساعد	اللقب العلمي
39.4	43	مدرس	
24.8	27	استاذ مساعد	
4.6	5	استاذ	
3.7	4	اقل من 1 سنة	سنوات الخدمة
16.5	18	1 - 3 سنة	
12.8	14	3 - 6 سنة	
67.0	73	أكثر من 6 سنة	
100.0	109	المجموع	

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-26

ثانياً: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة والتحليل الأولي للنتائج

يشتمل هذه الفقرة على عرض البيانات وتحليلها، والتي اظهرتها استمارات الاستبانة من خلال تحليل اراء عينة المبحوثين واستجاباتهم من مجتمع الدراسة المتمثل بالجامعات الخاصة في محافظة السليمانية حول متغيرات الدراسة، إذ يهدف هذا المبحث الى معرفة مستوى ابعاد الدراسة المتمثلة بـ (الاستقامة التنظيمية، الانغراز الوظيفي)، وقد استخدم الباحثان لهذا الغرض مقياسي (Likert) الخماسي الذي يتوزع من اعلى وزن له (5) درجات لتمثل حقل الاجابة (اتفق تماماً) الى اوطأ وزن له والذي اعطي له (1) درجة واحدة لتمثل حقل الاجابة



Al-Ghari Journal of Faculty of Administration and Economics



(لا اتفق تماماً) وبينهما ثلاثة اوزان اخرى (2-3-4) لتمثل حقول الاجابة (اتفق – محايد – لا اتفق) على التوالي، ويتم ذلك من خلال استعمال الحد الأدنى والاعلى للاستجابة لأيجاد الوسط الفرضي $\{(5+2+3+4+1)/5=3\}$ ، والوسط الحسابي والانحراف المعياري، إذ إن كل بُعد يحصل على وسط حسابي افتراضي أقل من (3) فهو مرفوض.

1- تحليل اراء عينة المبحوثين حول متغير الاستقامة التنظيمية واستجاباتهم:

سيتم في هذه الفقرة عرض وتحليل استجابة اراء عينة المبحوثين حول متغير الاستقامة التنظيمية على وفق نتائج التحليل بالبرامج المناسبة، والمتعلقة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات العينة، ويشير الجدول (5) الى النتائج النهائية المتعلقة بكل بعد من ابعاد متغير الاستقامة التنظيمية، الذي يتضمن النسب المئوية والاوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والاهمية النسبية وترتيب الفقرات والابعاد التي من خلالها يمكن التعرف على مدى الانسجام والتجانس في استجابات عينة المبحوثين . ومن اجل تحديد تقديرات مستويات الاتفاق وبموجب قيم الأوساط الحسابية فقد تم حساب الفئات لتلك المستويات استناداً إلى حساب المدى لأوزان مقياس ليكرت الخماسي والذي اعتمدته البحث الحالي ومن ثم تقسيم الناتج على عدد فئات المقياس، وكما هو مذكور في جدول (5).

الجدول (5) المستويات التقديرية لوصف الآراء

ت	قيمة الوسط الحسابي	التقدير
1	1.8 – 1	ضعيف جداً
2	2.6 – 1.8	ضعيف
3	3.4 – 2.6	متوسط
4	4.2 – 3.4	عالي
5	5 – 4.2	عالي جداً

المصدر: عبدالفتاح، عز حسن (2017) "مقدمة في الاحصاء الوصفي والاحصاء الاستدلالي باستخدام SPSS" الطبعة الثالثة، الخوارزمية العلمية، جدة: السعودية.

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والاهمية النسبية للاستقامة

التنظيمية

ت	الابعاد	عدد الفقرات	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية	ترتيب الابعاد (الاهمية الترتيبية)	مستوى التقدير
1	النزاهة التنظيمية	5	3.902	0.992	25.42	78.04	الثانية	عالي
2	المغفرة التنظيمية	5	3.886	0.942	24.24	77.72	الثالثة	عالي



Al-Ghari Journal of Faculty of Administration and Economics



عالي	الاولى	78.20	23.55	0.921	3.910	5	الثقة التنظيمية	3
عالي	الرابعة	77.16	24.23	0.935	3.858	5	التفؤل التنظيمي	4
عالي	الخامسة	75.84	25.63	0.972	3.792	5	التعاطف التنظيمي	5
عالي	الاولى	77.38	24.61	0.952	3.869	25	الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لمتغير المستقل (الاستقامة التنظيمية)	

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-26

توضح نتائج التحليل في جدول (6) الى مجموعة من المقاييس ذات الصلة بالتعرف على مستوى متغير الاستقامة التنظيمية في الجامعات الخاصة في محافظة السليمانية. حيث بلغ المتوسط الحسابي الموزون العام لمتغير الاستقامة التنظيمية (3.869) وبانحراف معياري (0.952) وبمعامل اختلاف (24.61%) ومستوى الاهمية البالغة (77.38). وقد كشفت المقاييس أن الاهمية الترتيبية لكافة ابعادها جاءت بمستوى أهمية ترتيبية عالية وبقيم متقاربة جداً، غير أنه يلاحظ بأنه هناك تركيزاً وبمستويات عالية على بعد الثقة التنظيمية من قبل الجامعات الخاصة على وفق آراء أفراد العينة حيث جاء الثقة التنظيمية بالمرتبة الأولى وبأعلى وسط حسابي موزون بلغت قيمته (3.910) وبانحراف المعياري (0.921) ومعامل الاختلاف بلغت (23.55%) وأعلى اهمية النسبية (78.2)، فيما جاء بعد النزاهة التنظيمية بالمرتبة الثانية وبوسط حسابي (3.902) وانحراف معياري (0.992) وبمستوى اهمية عالية، كما جاء بعد المغفرة التنظيمية والمتكون من (5) فقرات بالمرتبة الثالثة وبوسط حسابي موزون (3.886) وانحراف معياري (0.992) وبالحصول على مستوى اهمية عالية ايضاً. فيما جاء بعد التفاؤل التنظيمية بالمرتبة الرابعة وبوسط حسابي موزون (3.858) وانحراف معياري (0.935) وبالحصول على مستوى اهمية عالية ايضاً، اما المرتبة الاخيرة التعاطف التنظيمية بوسط حسابي (3.792) وانحراف معياري (0.972) مع الحصول على مستوى اهمية عالية. وبما ان جميع الاوساط الحسابية والتي تتراوح ما بين (3.910-3.792) اكبر من الوسط الفرضي (3)، والانحرافات المعيارية للمتغير تتراوح بين (3.910-3.792) والتي تشير الى عدم وجود تشتت في اجابات عينة البحث، فان الامر يعكس لنا توافر ابعاد الاستقامة التنظيمية بشكل فعال ووجود اهتمام لا بأس به من الجامعات المبحوثة وفقاً لآراء الاعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات المبحوثة. فضلاً عن ان الاهمية النسبية قد جاءت بشكل متقارب جداً وقد يعود السبب الى تبني هذه الابعاد بشكل متقارب مع بعضها البعض. وبالتالي فان هذه النتائج تؤكد على قبول الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسة الاولى والتي تنص على " تختلف الاهمية الترتيبية لمتغير الاستقامة التنظيمية وابعاده باختلاف طبيعة الاعتماد عليها من قبل الجامعات الخاصة في محافظة السليمانية ".

2- تحليل آراء عينة المبحوثين حول متغير الانغراز الوظيفي واستجاباتهم:

سيتم في هذه الفقرة عرض وتحليل استجابة آراء عينة المبحوثين حول متغير التابع (الانغراز الوظيفي) على وفق نتائج التحليل بالبرامج المناسبة، والمتعلقة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات العينة، ويشير الجدول (7) الى النتائج النهائية المتعلقة بكل بعد من ابعاد متغير الانغراز الوظيفي، الذي يتضمن النسب المئوية



والاوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والاهمية النسبية وترتيب الفقرات والابعاد التي من خلالها يمكن التعرف على مدى الانسجام والتجانس في استجابات عينة المبحوثين .

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والاهمية النسبية لانغراز الوظيفي

ت	الابعاد	عدد الفقرات	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية	ترتيب الابعاد (الاهمية الترتيبية)	مستوى التقدير
1	الملائمة التنظيمية	5	3.814	0.965	25.30	76.28	الثانية	عالي
2	الروابط (الصلات) التنظيمية	5	3.912	0.918	23.46	78.24	الاولى	عالي
3	التضحية التنظيمية	5	3.738	1.056	28.25	74.76	الثالثة	عالي
	الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لمتغير التابع (الانغراز الوظيفي)	15	3.821	0.979	25.67	76.42	الثانية	عالي

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-26

تشير نتائج التحليل المذكورة في جدول (7) إلى مستوى متغير الانغراز الوظيفي في الجامعات الخاصة في محافظة السليمانية. حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير الانغراز الوظيفي (3.821) وانحراف معياري (0.979) وبمستوى اهمية عالية والبالغ (76.42). وقد جاء بعد الروابط (الصلات) التنظيمية المتكونة من (5) فقرات بالمرتبة الاولى وبأعلى وسط حسابي موزون بلغ قيمته (3.912) وانحراف معياري (0.918) وبمعامل اختلاف بلغت (23.46%) واعلى مستوى الاهمية (78.24) وهي اعلى من الاهمية النسبية للابعاد الاخرى. فيما جاء بعد الملائمة التنظيمية بالمرتبة الثانية وبوسط حسابي موزون (3.814) وانحراف معياري (0.965) وبمستوى اهمية عالية، اما بعد التضحية التنظيمية فقد جاء بالمرتبة الثالثة وبالوسط الحسابي الموزون (3.738) وانحراف معياري (1.056). ومن خلال نتائج التحليل واعتماداً على الاوساط الحسابية الموزونة والتي تتراوح بين (3.912-3.738) وهي اكبر من الوسط الفرضي، وفضلاً عن مستويات التقدير، يمكننا القول بانه هناك التركيز والاهتمام الجيد من قبل الجامعات المبحوثة بالانغراز الوظيفي. وبالتالي فان هذه النتائج تؤكد على قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على " تختلف الأهمية الترتيبية لمتغير الانغراز الوظيفي باختلاف طبيعة الاعتماد عليه من قبل الجامعات الخاصة في محافظة السليمانية ".

وبالاستناد الى نتائج الواردة في الجداول (6،7)، فانه يمكن الاستنتاج بصحة وقبول الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على ((تختلف الأهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة وأبعادها باختلاف طبيعة الاعتماد عليها من قبل الجامعات الخاصة)).



ثالثاً: اختبار فرضيات علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

نستعرض في الفقرة الحالية نتائج تحليل علاقات الارتباط على المستوى الكلي والجزئي بين متغير الاستقامة التنظيمية (OV) والانغراز الوظيفي (JE) والتي كانت نتائجها معروضة في الجدول (٨)، وكالاتي:

1. الارتباط الكلي: تبين وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين متغير الاستقامة التنظيمية (OV) وبين متغير الانغراز الوظيفي (JE) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينها ($.857^{**}$)، وعند مستوى معنوية (0.01)، مما يشير إلى أن هناك مستويات معنوية وعالية من التوافق الإيجابي بين متغير الاستقامة التنظيمية (OV) وبين متغير الانغراز الوظيفي (JE) في الجامعات الخاصة المبحوثة، أي أنه كلما زاد اعتماد الجامعات الخاصة المبحوثة على الاستقامة التنظيمية (OV) كلما أدى ذلك إلى زيادة في الانغراز الوظيفي (JE).

2. الارتباط الجزئي: تبين وجود علاقات ارتباط معنوية وموجبة بين أبعاد متغير الاستقامة التنظيمية (OV) وبين متغير الانغراز الوظيفي (JE) حيث تبين أن قيم معامل الارتباط بين أبعاد متغير الاستقامة التنظيمية (OV) والمتمثلة بكل من النزاهة التنظيمية (OI)، المغفرة التنظيمية (OF)، الثقة التنظيمية (OT)، التفاوض التنظيمي (OO)، التعاطف التنظيمي (OE) قد بلغت ($.765^{**}$)، ($.759^{**}$)، ($.534^{**}$)، ($.818^{**}$)، ($.821^{**}$)، وعلى التوالي وعند مستوى معنوية (0.01)، مما يشير إلى أن هناك مستويات معنوية من التوافق الإيجابي بين أبعاد متغير الاستقامة التنظيمية (OV) والمتمثلة بكل من النزاهة التنظيمية (OI)، المغفرة التنظيمية (OF)، الثقة التنظيمية (OT)، التفاوض التنظيمي (OO)، التعاطف التنظيمي (OE) وبين متغير الانغراز الوظيفي (JE) في الجامعات الخاصة المبحوثة، مما يدل على أنه كلما زاد اعتماد الجامعات الخاصة المبحوثة على كل من النزاهة التنظيمية (OI)، المغفرة التنظيمية (OF)، الثقة التنظيمية (OT)، التفاوض التنظيمي (OO)، التعاطف التنظيمي (OE) كلما أدى ذلك إلى زيادة الانغراز الوظيفي (JE).

وقد تبين أن أعلى قيمة لمعامل الارتباط بين أبعاد الاستقامة التنظيمية (OV) وبين متغير الانغراز الوظيفي (JE) كانت بين بُعد التعاطف التنظيمي (OE) ومتغير الانغراز الوظيفي (JE) والتي كانت ($.821^{**}$) وعند مستوى معنوية (0.01)، بينما كانت أقل قيمة لمعامل الارتباط بين بُعد الثقة التنظيمية (OT) ومتغير الانغراز الوظيفي (JE) والتي كانت ($.534^{**}$) وعند مستوى معنوية (0.01).

الجدول (8) الارتباط بين الاستقامة التنظيمية (OV) والانغراز الوظيفي (JE)

الانغراز الوظيفي (JE)	Sig. (2-tailed)	
.857**	0.000	الاستقامة التنظيمية (OV)
.765**	0.000	النزاهة التنظيمية (OI)
.759**	0.000	المغفرة التنظيمية (OF)
.534**	0.000	الثقة التنظيمية (OT)
.818**	0.000	التفاوض التنظيمي (OO)



0.000	.821**	التعاطف التنظيمي (OE)
-------	--------	------------------------------

** معنوي عند مستوى (0.01) (N=109)

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

وتأسيساً على نتائج تحليل الارتباط بين الاستقامة التنظيمية (OV) والانغراز الوظيفي (JE) على المستوى الكلي والجزئي يتبين بصحة الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية ذات دلالة احصائية بين الاستقامة التنظيمية والانغراز الوظيفي) وقبول الفرضيات الفرعية الخمسة المنبثقة منها.

رابعاً : اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات البحث:

تم تخصيص هذه الفقرة لاختبار الفرضية الرئيسة الرابعة والفرضيات الفرعية الخمسة المنبثقة منها والهادفة للتعرف على تأثير الاستقامة التنظيمية (OV) في الانغراز الوظيفي (JE)، حيث تم استخدام معامل الإنحدار البسيط (Regression Coefficient) وبطريقة الادخال (Enter) وذلك لاختبار تأثير الاستقامة التنظيمية (OV) في الانغراز الوظيفي (JE) على المستوى الكلي، وقد تبين من نتائج التحليل في الجدول () وعلى المستوى الكلي أنه يوجد تأثير للمتغير المستقل الاستقامة التنظيمية (OV) في المتغير التابع الانغراز الوظيفي (JE)، وذلك استناداً إلى قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (296.670)، وهي أعلى من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.9201) وبدرجات حرية (1, 107)، ويؤكد ذلك قيمة مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (0.000) وهي تقل بشكل كبير عن مستوى المعنوية الافتراضية للدراسة والبالغة (0.05)، وفي ضوء معادلة الإنحدار، تشير قيمة (B0) أن هناك ظهوراً للانغراز الوظيفي (JE) ومن خلال أبعادها بقيمة (0.857). وذلك عندما تكون قيمة الاستقامة التنظيمية (OV) ومن خلال أبعاده مساوياً للصفر، مما يدل على ان الانغراز الوظيفي (JE) في الجامعات الخاصة المبحوثة تستمد جزء من خصائصها من الاستقامة التنظيمية (OV) وأبعاده والتي اعتمدتها الدراسة الحالية، وبذلك نستنتج أنه كلما ارتكزت الجامعات الخاصة المبحوثة على توظيف الاستقامة التنظيمية (OV) في عملياتها كلما تمكنت الجامعات الخاصة المبحوثة من تحسين مستويات الانغراز الوظيفي (JE) لها.

وان قيمة الميل الحدي (B1) بلغت (0.822). والتي تفسر على أن التغير في الاستقامة التنظيمية (OV) بمقدار (1) لدى الجامعات الخاصة المبحوثة، سيصاحبه تغير في الانغراز الوظيفي (JE) بمقدار (0.822)، وهي نسبة جيدة يمكن الاستناد عليها في تفسير العلاقة التأثيرية للاستقامة التنظيمية (OV) في الانغراز الوظيفي (JE). وان قيمة معامل التحديد (R2) بلغت (0.735) والتي تشير إلى أن التغير في الانغراز الوظيفي (JE) لدى الجامعات الخاصة المبحوثة والذي كان بنسبة (73.5%) يمكن إسناده إلى الاستقامة التنظيمية (OV)، كما أن النسبة المتبقية والبالغة (26.5%) من التغير في الانغراز الوظيفي (JE) يعود لمسببات أخرى لم يتم اعتمادها في أنموذج الدراسة الحالية.



الجدول (9) تأثير الاستقامة التنظيمية (OV) في الانغراز الوظيفي (JE)

الانغراز الوظيفي (JE)						الأنموذج
Sig.	F			R ²	Beta	
	درجات الحرية	الجدولية	المحسوبة			
0.000	1. 107	—	—	—	.857	B ₀ الثابت
0.000		3.9201	296.670	.735	.822	(OV) الاستقامة التنظيمية

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي. N=109 P ≤ 0.05

ولاستيعاب حالة التأثير لأبعاد الاستقامة التنظيمية (OV) في الانغراز الوظيفي (JE) لابد من التعرف على المستويات التأثيرية لكل بُعد من أبعاد الاستقامة التنظيمية (OV) في الانغراز الوظيفي (JE) على المستوى الجزئي، لذلك تم تطبيق اختبار الإنحدار البسيط حيث تشير نتائج هذا التحليل المذكورة في الجدول (9)، حيث تبين وجود تأثير معنوي لكل من أبعاد الاستقامة التنظيمية (OV) والممثلة بكل من: النزاهة التنظيمية (OI)، المغفرة التنظيمية (OF)، الثقة التنظيمية (OT)، التفاؤل التنظيمي (OO)، التعاطف التنظيمي (OE) في متغير الانغراز الوظيفي (JE)، وذلك استناداً لقيم معامل الاختبار (F) والتي بلغت (151.299)، (145.641)، (42.741)، (216.019)، (221.764) وعلى التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.9201) وبدرجة حرية (1, 107)، ويؤكد ذلك قيم معاملات (Sig.) المحسوبة والتي كانت متساوية لكل منها والبالغة (0.000) وهي قيم تقل عن مستوى المعنوية الافتراضية للدراسة والبالغة (0.05).

كما تبين من نتائج التحليل أن قيم (R²) لكل من النزاهة التنظيمية (OI)، المغفرة التنظيمية (OF)، الثقة التنظيمية (OT)، التفاؤل التنظيمي (OO)، التعاطف التنظيمي (OE) قد بلغت (0.586)، (0.576)، (0.285)، (0.669)، (0.675) وعلى التوالي وهذه النتائج تشير إلى أن بُعد التعاطف التنظيمي (OE) من أكثر أبعاد الاستقامة التنظيمية (OV) في قيمته التفسيرية المؤثرة في متغير الانغراز الوظيفي (JE) وبنسبة بلغت (67.5%) وجاءت أبعاد التفاؤل التنظيمي (OO)، النزاهة التنظيمية (OI)، المغفرة التنظيمية (OF)، الثقة التنظيمية (OT) بنسب تفسيرية أقل وعلى الترتيب.



الجدول (10) تأثير أبعاد الاستقامة التنظيمية (OV) في الانغراز الوظيفي (JE)

الأنموذج	قيمة B_0	قيمة B_1	قيمة R^2	قيمة F المحسوبة	قيمة Sig.
النزاهة التنظيمية (OI)	.765	.729	.586	151.299	.000
المغفرة التنظيمية (OF)	.825	.759	.576	145.641	.000
الثقة التنظيمية (OT)	.640	.534	.285	42.741	.000
التفاؤل التنظيمي (OO)	.818	.809	.669	216.019	.000
التعاطف التنظيمي (OE)	.821	.805	.675	221.764	.000

قيمة F الجدولية = 3.9201 ، N = 109 ، $(P \leq 0.05)$ ، درجات الحرية 107 ، 1

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الاحصائي

وتأسيساً على نتائج تحليل الانحدار وعلى المستوى الكلي والجزئي يمكن قبول فرضية التأثير الرئيسية الثالثة والتي تنص على أنه (تؤثر الاستقامة التنظيمية تأثيراً معنوياً وموجباً في الانغراز الوظيفي). وقبول الفرضيات الفرعية الخمسة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الرابعة.

المحور الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

من نتائج التحليلات السابقة توصل الباحثان الى الاستنتاجات الآتية:

- 1- أن مصطلح الاستقامة التنظيمية من اهم الموضوعات التي اتسع الاهتمام بها في الآونة الأخيرة استجابة للظروف التي تعيشها المنظمات وهو يعنى بقدرة الادارات على تطبيق وتجذير ابعاد الاستقامة (التفاؤل، الثقة، التعاطف، النزاهة، والمغفرة) في الحياة التنظيمية والالتزام بها بوصفها من الفضائل السامية التي توجه سلوك الأفراد والمنظمات وصولاً الى ترسيخ اسس ودعائم المنظمة المستقيمة.
- 2- ان الانغراز الوظيفي يؤدي الى زيادة قدرة منظمة على الاحتفاظ بالكوار التدريسين وبناء على ذلك تستطيع المنظمات من القيام بأنشطة الإنغراز للموظفين الجدد. وذلك بإشراك الموظفين من ذوي الخبرة في عملية التنشئة الاجتماعية ويمكن أن يقلل وبشكل مباشر من دوران العمل.
- 3- تركزت اعمار اغلبية افراد العينة في الجامعات الخاصة المبحوثة ضمن الفئة العمرية المتوسطة وهذا ما يعزز قدرة تلك الجامعات الخاصة على النهوض بجودة الخدمات التعليمية وذلك لامتلاكهم النضج



الفكري الكافي مما يجعلهم أكثر قدرة على توظيف آليات الاستقامة التنظيمية وتسخير ممارسات الانغراز الوظيفي.

4- كشفت نتائج الوصف عن وجود اختلاف في آراء المستجيبين اتجاه وصف مكونات الانغراز الوظيفي، حيث كانت أعلى نسبة اتفاق على بُعد الروابط (الصلات) التنظيمية من خلال امتلاك الجامعات الخاصة المبحوثة لمبدأ التفاعل الإيجابي وبمستويات عالية بين أعضاء هيئة التدريس فيها.

5- استنتج ان هناك اهتمام والمأم بأبعاد الاستقامة التنظيمية في الجامعات المبحوثة في قطاع التعليم العالي، وبدرجات متفاوتة. حيث ان بعد الثقة التنظيمية حصلت على المرتبة الاولى من حيث اهتمام المشاركين في الدراسة. ويعزي الباحثان ذلك الى طبيعة عمل تلك الجامعات واعتمادها الكبير تعزيز الثقة بين كادرها التدريسي. في حين ان بعد التعاطف التنظيمي حصل على اهتمام اقل من المشاركين وذلك بسبب طبيعة عمل تلك الجامعات التي تحتاج الى الالتزام والثبات العلمي وعدم التعاطف بكثرة مع الآخرين.

6- استنتج بان هناك المأم واهتمام كافي من قبل الجامعات المبحوثة بالانغراز الوظيفي وابعاده. ويمكن التأكد من ذلك ان بعد الروابط (الصلات) التنظيمية حصلت على المرتبة الاولى من الاهمية بين ابعاد الانغراز الوظيفي. في حين ان بُعد التضحية التنظيمية حصلت على اقل اهتمام من المشاركين.

7- اوضحت نتائج التحليل وجود علاقة معنوية بين الاستقامة التنظيمية والانغراز الوظيفي فضلاً عن وجود ارتباط بين كل من الاستقامة التنظيمية والانغراز الوظيفي على مستوى الابعاد وهذا يدل على أنه كلما زاد توجه الجامعات الخاصة المبحوثة نحو استخدام الاستقامة التنظيمية أدى ذلك إلى تحسين قدرات تلك الجامعات الخاصة المبحوثة في عمليات الانغراز الوظيفي.

8- استنتجت الدراسة بأن هناك تأثيراً ايجابياً لمتغير الاستقامة التنظيمية في الانغراز الوظيفي وبحسب ما أفرزته مؤشرات التحليل على المستوى الكلي وهذا يدل على أن الانغراز الوظيفي في الجامعات الخاصة المبحوثة يعتمد على الاستقامة التنظيمية.

ثانياً: التوصيات:

في ضوء نتائج هذا البحث، توصل الباحثان الى مجموعة من التوصيات

1- ضرورة الاستمرار في تبني ممارسات الاستقامة التنظيمية في مختلف جامعات السليمانية واقليم كردستان العراق بشكل عام بزيادة الاهتمام بتطوير الرأسمال البشري والممارسات الأخلاقية وتحديد ممارسات الثقة التنظيمية.

2- ترسيخ أهمية الاستقامة التنظيمية وضرورة توفر أبعادها على مستوى كل الأفراد الكوادر التدريسيين لأنها بمثابة الألية المحققة للتفوق وتحقيق أهداف المنظمة

3- ضرورة اهتمام بتطوير قدرات الأفراد الكوادر التدريسيين في المنظمات وحثهم على الإبداع والعمل الابتكار وتقديم العمل بآليات ووسائل تنسم بالحدثة والتفرد لتحقيق الانغراز الوظيفي.



- 4- يقع على عاتق الجامعات الخاصة المبحوثة بشكل خاص والمنظمات بشكل عام بأشعار الكوار التدريسين على انهم مصدر للموثوقية والصدق، ويتم ذلك من خلال اشاركهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالمهام التي يقع على عاتقهم تنفيذها وتوفير لهم جميع المعلومات التي يعتبرونها مهمة في ادائهم، اضافة الى توفير بيئة اداء قائمة على التفاهم والثقة بين ادارة المنظمة والكوار التدريسين لديها.
- 5- تهيئة المناخ التنظيمي الذي يسهم في رفع مستوى القيم الاخلاقية العالية، من خلال إعادة النظر في ظروف العمل وتحفيز العلاقات الاجتماعية والعمل التعاوني، إضافة السعي الى تطوير ورفع المستوى الثقافي والمعرفي للعاملين باشاركهم في الدورات التطويرية و البرامج التدريبية التي من شأنها أن تضيف لهم جوانب ايجابية من ناحية التزامهم للعمل.
- 6- بث روح التفاؤل المفعم بالامل بين صفوف الكوار التدريسين داخل الجامعات الخاصة والسعي إلى رفع الروح المعنوية لديهم ودعم دوافع تحدي الصعاب ومواجهة المشاكل لتعظيم امكانية الشعور بالنجاح بعيدا عن اي من حالات الفشل
- 7- تشجيع دوافع التعاطف والتراحم بين العاملين ضمن حياتهم اليومية في الجامعات الخاصة والتركيز على العوامل والمحفزات الشعورية والمشاعر العاطفية لما لها من تأثير في الأداء كمحصلة نهائية.
- 8- ضرورة ان تاخذ الجامعات الخاصة بنظر الاعتبار ضرورة تعزيز مستوى الانغراز الوظيفي للكوادر التدريسية من خلال العمل في تحسين مستوى الملائمة بين التدريسي والجامعة وتقوية الروابط بينهما.
- 9- تقوية العلاقات التنظيمية في داخل بيئة العمل وازالة الحواجز التي تعيق التواصل الفعال بين العاملين من جهة وبين العاملين والادارات العليا من جهة اخرى والتي تنعكس بصورة ايجابية على زيادة الانغراز التنظيمي والذي يسهم بدوره في رفع مستويات الانغراز لوظيفي.

المصادر العربية:

1. - الحسناوي،حسين حريجة غالي ، ابوشكير،زهراء جمال صبري (2020) "توظيف الاستقامة التنظيمية في الحد من الاستنزاف الشعوري للعاملين"،المجلة العراقية للعلوم الادارية المجلد(15) العدد (60)
- 4-ابوشكير،زهراء جمال الصبري(2018)"الدور المعدل للاستقامة التنظيمية في تعزيز تأثير الاخلاقيات العمل في الحد من الاستنزاف الشعوري، بحث تحليلي لا راء عينة من الملاكات التربوية في منظمات التعليم التربوي"،رسالة ماجستير،جامعة كربلاء،كلية الادارة والاقتصاد.
- 5- بريس،احمد كاظمي ، عليوي،علي حسين ، وادي،امير غانم (2019)" دور الانغراز التنظيمي في تبني منطلقات التجديد الاستراتيجي اثناء اوقات التآكل البيئي"،مجلة الادارة والاقتصاد 8(31)
- 6- الركابي،كاشاني ، عبد الستار،رنا (2018)"تأثير إدارة الانطباع في تعزيز الانغراز الوظيفي دراسة تحميتية آراء عينة من المديرين الكوار التدريسين في شركة أور العامة في محافظة ذي قار"، مجلة الادارة والاقتصاد،المجلد 7،العدد
- 7- الطائي، حيدر عبد عبيد (2021) "دور القيادة المحاورة في تعزيز الانغراز الوظيفي"،رسالة ماجستير،جامعة كربلاء،كلية الادارة والاقتصاد
2. عباس، نعمة محمد (2021) "التأثير التفاعلي للاستقامة التنظيمية في العلاقة بين مهارات القيادة الناعمة والانحرافات الإستراتيجية دراسة تحليلية لآراء عينة من الكوار التدريسين في معمل الألبسة الجاهزة في النجف الأشرف"، رسالة ماجستير،جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد ،قسم إدارة الأعمال



Al-Ghari Journal of Faculty of Administration and Economics



- 8- العسمي، سماح بنت عبد القادر ، الحنيطي، محمد بن فالح (2019) " اثر ثقة التنظيمية على السلوك المواطنة التنظيمية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية – المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث – العدد السادس – المجلد الثالث
- 9- العطوي، عامر علي حسين ، الخفاجي، أسراء قاسم ياسين (2016) " دور الروابط التنظيمية والمجتمعية في تعزيز القرار الإداري المشاركة والاداء"، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية
3. ليث شاكر ابو طيخ. (2019) " اختبار العلاقة بين سلوك القيادة الجمالي والاستقامة التنظيمية دراسة تطبيقية في العتبة العلوية المقدسة"، المجلات التعليمية للفتاة، العدد 2(25).
- 10- همام، أشرف يوسف سليم (2018) " أثر ملاءمة الأفراد لمنظماتهم على الأداء الوظيفي: تحليل الدور الوسيط للمناخ النفسي"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 9(العدد الثاني)، 448- 489

المصادر الانكليزية:

- 1- Abedi, S. H., Eslami, H., & Amrolahi, N. (2014). The role of organizational virtuousness on the organizational commitment of employees (Case study: Islamic Azad university). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(10), 118-130.
- 2- Ahmed, I., Rehman, W. U., Ali, F., Ali, G., & Anwar, F. (2018). Predicting employee performance through organizational virtuousness: Mediation by affective well-being and work engagement. *Journal of Management Development*.
- 3- Ali, I., Khan, M. M., Shakeel, S., & Mujtaba, B. G. (2021). Impact of psychological capital on performance of public hospital nurses: The mediated role of job embeddedness. *Public Organization Review*, 1-20.
- 4- Bambacas, M., & Kulik, T. C. (2013). Job embeddedness in China: How HR practices impact turnover intentions. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(10), 1933-1952.
- 5- Birsell, M., Börü, D., İslamoğlu, G. and Yurtkoru, E. S. (2012). Job Embeddedness in relation with different socio demographic characteristics, *Öneri Dergisi*, 10 (37), 51-61
- 6- Burton, J. P., Holtom, B. C., Sablinski, C. J., Mitchell, T. R., & Lee, T. W. (2010). The buffering effects of job embeddedness on negative shocks. *Journal of Vocational Behavior*, 76(1), 42-51
- 7- Cameron, K., & Dutton, J. (Eds.). (2003). *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. Berrett-Koehler Publishers.
- 8- Cheng, C. Y. (2014). A longitudinal study of newcomer job embeddedness and sales outcomes for life insurance salespersons. *Journal of Business Research*, 67(7), 1430-1438
- 9- Coetzer, A., Inma, C. and Poisat, P. (2017), "The job embeddedness-turnover relationship: effects of organisation size and work group cohesion", *Personnel Review*, Vol. 46 No. 6, pp. 1070-1088
- 10- Faraj, Kawa Mohammed, et al. "Total Quality Management And Hotel Employee Creative Performance: The Mediation Role Of Job Embeddedment." *Faraj, KM, Faeq, DK, Abdulla, DF, Ali, BJ, & Sadq, ZM (2021). Total Quality Management And Hotel Employee Creative Performance: The Mediation Role Of Job Embeddedment. Journal of Contemporary Issues in Business and Government* 27.1 (2021): 3838-3855.



**Al-Ghari Journal of Faculty
of Administration and Economics**



- 11- Fasbender, U., Van der Heijden, B. I., & Grimshaw, S. (2019). Job satisfaction, job stress and nurses' turnover intentions: The moderating roles of on-the-job and off-the-job embeddedness. *Journal of advanced nursing*, 75(2), 327-337
- 12- Fletcher III, R. E. (2005). Job embeddedness: A construct of organizational and community attachment utilized to assess voluntary turnover. AIR FORCE INST OF TECH WRIGHT-PATTERSON AFB OH SCHOOL OF ENGINEERING AND MANAGEMENT.
- 13- Ghosh, D., & Gurunathan, L. (2015). Job embeddedness: A ten-year literature review and proposed guidelines. *Global Business Review*, 16(5), 856-866
- 14- Gukiina, J., Balunywa, W., Ntayi, J. M., & Ahiauzu, A. (2017). Organizational Virtuousness: The Customers Perspective. *International Journal on Customer Relations*, 5(2), 18
- 15- Halbesleben, J. R., & Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*, 22(3), 242-256.
- 16- Holtom, B. C. (2008). Using job embeddedness factors to explain voluntary turnover in four European countries. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(9), 1553-1568.
- 17- Holtom, B. C., & Inderrieden, E. J. (2006). Integrating the unfolding model and job embeddedness model to better understand voluntary turnover. *Journal of managerial issues*, 435-
- 18- Hom, P. W., Tsui, A. S., Wu, J. B., Lee, T. W., Zhang, A. Y., Fu, P. P., & Li, L. (2009). Explaining employment relationships with social exchange and job embeddedness. *Journal of Applied psychology*, 94(2), 277.
- 19- Hur, W. M., Shin, Y., Rhee, S. Y., & Kim, H. (2017). Organizational virtuousness perceptions and task crafting: The mediating roles of organizational identification and work engagement. *Career Development International*
- 20- Hussain, T., & Deery, S. (2018). Why do self-initiated expatriates quit their jobs: The role of job embeddedness and shocks in explaining turnover intentions. *International Business Review*, 27(1), 281-288.
- 21- Johnson, A. E., Sachau, D. A., & Englert, D. (2010). Organizational and occupational embeddedness of federal law enforcement personnel. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 25(2), 75-89.
- 22- Kangas, M. (2016). The role of ethical organizational culture in preventing sickness absence and turnover in organizations. *Jyväskylä studies in education, psychology and social research*, (567)
- 23- Kapil, K., & Rastogi, R. (2018). Promoting organizational citizenship behaviour: The roles of leader-member exchange and organizational job embeddedness. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 5(1), 56-75
- 24- Lijo, K. J. (2018). Forgiveness: Definitions, perspectives, contexts and correlates. *Journal of Psychology & Psychotherapy*, 8(3), 342..



- 25- Lyu, Y., & Zhu, H. (2019). The predictive effects of workplace ostracism on employee attitudes: A job embeddedness perspective. *Journal of Business Ethics*, 158(4), 1083-1095
- 26- Magnier-Watanabe, R., Uchida, T., Orsini, P., & Benton, C. (2017). Organizational virtuousness and job performance in Japan: does happiness matter?. *International Journal of Organizational Analysis*.
- 27- Mallol, C. M., Holtom, B. C., & Lee, T. W. (2007). Job embeddedness in a culturally diverse environment. *Journal of Business and Psychology*, 22(1), 35-44.
- 28- Marasi, S., Cox, S.S. and Bennett, R.J. (2016), "Job embeddedness: is it always a good thing", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 31 No. 1, pp. 141-153, doi: 10.1108/JMP-05-2013-0150
- 29- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., & Lee, T. W. (2001). How to keep your best employees: Developing an effective retention policy. *Academy of Management Perspectives*, 15(4), 96-108.
- 30- Mr, G., Ntayi, J. M., Balunywa, W., & Ahiauzu, A. (2019). Organizational Virtuousness: The Customers' Perspective. *African Social Science Review*, 10(1), 6
- 31- Murphy, W. M., Burton, J. P., Henagan, S. C., & Briscoe, J. P. (2013). Employee reactions to job insecurity in a declining economy: A longitudinal study of the mediating role of job embeddedness. *Group & Organization Management*, 38(4), 512-537.
- 32- Nafei, W. (2015). The role of psychological capital on job embeddedness and organizational cynicism: A study on Menoufia University Hospitals. *J. Mgmt. & Sustainability*, 5, 50.
- 33- Nikandrou, I., & Tsachouridi, I. (2015). Towards a better understanding of the "buffering effects" of organizational virtuousness' perceptions on employee outcomes. *Management Decision*.
- 34- Paliszkiwicz, J., & Koohang, A. (2013). Organizational trust as a foundation for knowledge sharing and its influence on organizational performance. *Online Journal of Applied Knowledge Management (OJAKM)*, 1(2), 116-127
- 35- Pires, M. L., & Nunes, F. (2018). The mediating role of virtuousness in human resource management and job outcomes. *Revista de Administração de Empresas*, 58, 380-392.
- 36- Potgieter, I.L., & Ferreira, N. (2018). Female human resource professionals' job embeddedness in relation to commitment foci: An exploratory study. *Acta Commercii* 18(1), 1-8. <https://doi.org/10.4102/ac.v18i1.493>
- 37- Rahimnia, F., Eslami, G., & Nosrati, S. (2019). Investigating the mediating role of job embeddedness: Evidence of Iranian context. *Personnel Review*, 48(3), 614-630. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2017-0348>
- 38- Ramlall, S. J., Al-Kahtani, A., & Damanhour, H. (2014). Positive organizational behavior in the workplace: A cross-cultural perspective. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*, 18(3), 149-154.
- 39- Ravaji, M., & Golouzan, A. A. (2016). The Effect of Organizational Virtuousness and Psychological Capital Role on Employees' Creativity In Tehran Water and Wastewater



**Al-Ghari Journal of Faculty
of Administration and Economics**



- Company. International Journal of Scientific Management and Development, 4(2), 496-506.
- 40- Salas-Vallina, A. (2020). Towards a Sustainable Leader-Follower Relationship: Constructive Dissensus, Organizational Virtuousness and Happiness at Work (HAW). Sustainability, 12(17), 7087..
- 41- Shahid, S. (2020). Positivity at the workplace: examining the relationships among leadership, employee psychological capital, organisational virtuousness, employee thriving and job performance (Doctoral dissertation, RMIT University
- 42- Shahriari, S. (2011). Organizational Justice, Job Embeddedness, and Job Outcomes: A Study of Hotel Employees in Iran (Doctoral dissertation, Eastern Mediterranean University (EMU)).
- 43- Shekari, H., Afshari, M. A., & Veyseh, S. M. (2011). Developing values in organization: a reflection on organizational virtuousness approach. International Journal of Research in Commerce and Management, 2(5), 11-5
- 44- Sison, A. G. (2015). *Happiness and virtue ethics in business*. Cambridge University Press.
- 45- Stephens, J. P., Heaphy, E. D., Carmeli, A., Spreitzer, G. M., & Dutton, J. E. (2013). Relationship quality and virtuousness: Emotional carrying capacity as a source of individual and team resilience. The Journal of Applied Behavioral Science, 49(1), 13-41.
- 46- Tanova, C.,
- 47- Tsachouridi, I., & Nikandrou, I. (2016). Organizational virtuousness and spontaneity: A social identity view. Personnel Review.
- 48- Ugwu, F. O. (2012). Are good morals often reciprocated? Perceptions of organizational virtuousness and optimism as predictors of work engagement. work, 1(3), 188-198.
- 49- Van Dyk, J., Coetzee, M., & Takawira, N. (2013). Satisfaction with retention factors as predictors of the job embeddedness of medical and information technology services staff. *Southern African Business Review*, 17(1), 57-75
- 50- Watson, J. M. (2018). Job embeddedness may hold the key to the retention of novice talent in schools. *Educational Leadership and Administration: Teaching and Program Development*, 29(1), 26-43
- 51- Wijayanto, B. R., & Kismono, G. (2004). The effect of job embeddedness on organizational citizenship behavior. Gadjah Mada International Journal of Business, 6(3), 335-354.
- 52- Yu, J., Lee, A., Han, H., & Kim, H. R. (2020). Organizational justice and performance of hotel enterprises: Impact of job embeddedness. Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism, 21(3), 337-360.
- 53- Zamahani, M., Ahmadi, A., Sarlak, M. and Shekari, H.(2013). Virtuous organization: A structural equation modeling approach. Management Science Letters, 3(2), pp.647-654.