



دور الاستقامة التنظيمية في تحقيق الاندماج الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديريات الجوازات في اقليم كوردستان العراق.

بحث مستقل من أطروحة دكتوراه

أ.م.م. ديلمان احمد عزيز
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة السليمانية
dilman.aziz@univsul.edu.iq

أ.د. كاوه محمد فرج قرداغي
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة السليمانية
Kawa.Faraj@univsul.edu.iq

المستخلص

يهدف البحث الحالي الى بيان دور الاستقامة التنظيمية بأبعادها (التفؤل التنظيمي، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي، النزاهة التنظيمية، المغفرة التنظيمية) في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين في مديريات الجوازات في اقليم كوردستان العراق. حيث تم تصميم استمارة استبيان لجمع البيانات، إذ تم توزيع (283) إستبانة على عينة البحث المتمثلة بالعاملين في المديريات المبحوثة، وبصورة عشوائية تم اختيار عينة البحث. لقد تم إسترجاع (270) إستبانة وبمعدل إستجابة عام بلغ (95%) وبعد إستبعاد الإستبانات غير الصالحة للتحليل الإحصائي البالغ عددها (2) إستبانة، بلغ عدد الإستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (268) إستبانة وبمعدل (99%) من عدد الاستبانات المسترجعة. واستخدمت بعض المؤشرات الاحصائية (الوصفية والتحليلية) من خلال استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS-V24) وبرنامج (SmartPLS v.4)، ومعامل الارتباط الخطي البسيط (Pearson Correlation)، ومنهج معادلة النمذجة الهيكلية (Structural Equation Modeling). وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط واثري إيجابية بين المتغيرات. وبناء على نتائج البحث تم تقديم عدد من التوصيات أبرزها طرح هذه المواضيع الحديثة امام ادارات المديريات المبحوثة للعمل بها ضمن الحياة التنظيمية كونها من متطلبات العمل الضرورية، ووضع الإجراءات الكفيلة باستثمارها على أكمل وجه.

الكلمات المفتاحية: الاستقامة التنظيمية، الاندماج الوظيفي، مديريات الجوازات في اقليم كوردستان العراق.

Abstract:

The current research aims to demonstrate the role of organizational Virtuousness in its dimensions (organizational optimism, organizational trust, organizational sympathy, organizational integrity, organizational forgiveness) in achieving job Engagement: for workers in the Passports Directorates in the Kurdistan Region of



Iraq. Where a questionnaire was designed to collect data, as (283) questionnaires were distributed to the research sample represented by the employees of the researched directorates, and the research sample was chosen randomly. (270) questionnaires were retrieved, with a general response rate of (95%), and after excluding (2) questionnaires that were not valid for statistical analysis, the number of questionnaires valid for statistical analysis reached (268), with an average of (99%) of the number of retrieved questionnaires. Some statistical indicators (descriptive and analytical) were used through the use of the statistical program for social sciences (SPSS-V24) and the program (SmartPLS v.4), the simple linear correlation coefficient (Pearson Correlation), and the structural equation modeling method. The results showed a positive correlation and effect between the variables. Based on the results of the research, a number of recommendations were presented, most notably presenting these modern topics to the departments of the researched directorates to work with them within the organizational life, being one of the necessary work requirements, and to put procedures in place to invest them to the fullest.

Keywords: organizational integrity, functional integration, passport directorates in the Kurdistan Region of Iraq.

المحور الأول: منهجية البحث

أولاً / مشكلة البحث

تواجه المنظمات المعاصرة العديد من التحديات والصعوبات والتغيرات السريعة مثل العولمة وتكنولوجيا المعلومات وحدة المنافسة ولمواجهة هذه التحديات والصعوبات مما يستوجب على المنظمات مواكبة هذه التغيرات البيئية وذلك لضمان بقائها وديمومتها، وبما ان الموارد البشرية تعتبر من اهم الاصول الموجودة في المنظمات حيث استوجبت الاهتمام بها باعتبارها مصدراً لقدرتها التنافسية وبقائها واستمرارها، وتشجيعها على العمل بما يضمن اندماجها بالوظيفة وبما يحقق أهداف المنظمة من خلال تفعيل قدراتها وامكاناتها.

وفي ضوء ذلك يتم دراسة موضوع الإستقامة التنظيمية كأحد المواضيع التنظيمية المعاصرة لها أهمية كبيرة على مستوى منظمات الأعمال نظراً لدور الذي يلعبه باعتباره مجموعة من السلوكيات الايجابية تؤثر على الأفراد من حيث أخلاقياتهم الوظيفية وتحسين قراراتهم ورفع مستوى دافعيتهم للعمل مما ينعكس ذلك ايجابياً على الرضا الوظيفي والأداء وبما يساهم في



تحقيق الاندماج الوظيفي. فالاندماج الوظيفي يؤدي الى تحقيق نتائج هامة ومرغوبة لكل من العاملين والمنظمة. كما ان ضعف التركيز على ممارسات الاستقامة التنظيمية في المنظمة المبحوثة قد يؤثر سلباً على المنظمة ويؤدي به الى ضعف الأداء واللامبالاة وانعدام الثقة والغياب لدى العاملين وعدم الرضا الوظيفي وهذا ما ركزت عليه مشكلة البحث. لذلك تكمن مشكلة البحث الرئيسية في عدة تساؤلات التالية :

1. ما طبيعة ومستوى ممارسة ابعاد الاستقامة التنظيمية لدى العاملين في المديريات المبحوثة ؟

2. ما مستوى توافر ابعاد الاندماج الوظيفي لدى العاملين في المديريات المبحوثة ؟

3. ما طبيعة العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والاندماج الوظيفي في المديريات المبحوثة ؟

4. ما مستوى تأثير أبعاد الاستقامة التنظيمية في الاندماج الوظيفي في المديريات المبحوثة ؟

ثانياً / أهمية البحث

تتبع اهمية البحث من خلال :

1. إثراء الفكر الاداري والتراث العلمي من خلال طرح مواضيع حديثة المتمثلة بـ(الاستقامة التنظيمية والاندماج الوظيفي).

2. الافادة من الدراسات والبحوث التطبيقية السابقة ذات العلاقة بالمتغيرات البحث الحالية وتعزيز مدى اسهامها في تحديد توجهات المستقبلية ، والعمل في إطار البدء من حيث ما انتهى الآخرون .

3. تكشف الدراسة عن الدور الهام الذي يؤديه الاستقامة التنظيمية في تحقيق الاندماج الوظيفي من خلال قياس طبيعة ونوع العلاقة بينهما.

4. فاتحة لمزيد من الدراسات الميدانية المماثلة التي يمكن ان تعالج هذا الموضوع من جوانب متعددة ويأمل الباحثان أن تستفيد الجهات المعنية والجهات ذات العلاقة من نتائج هذه البحث.

ثالثاً / أهداف البحث

1. إضافة لاطار النظري والمفاهيمي لما يعكس التوجهات الحديثة لهذه المتغيرات

2. بيان مدى ممارسة أبعاد الاستقامة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في المديريات المبحوثة.



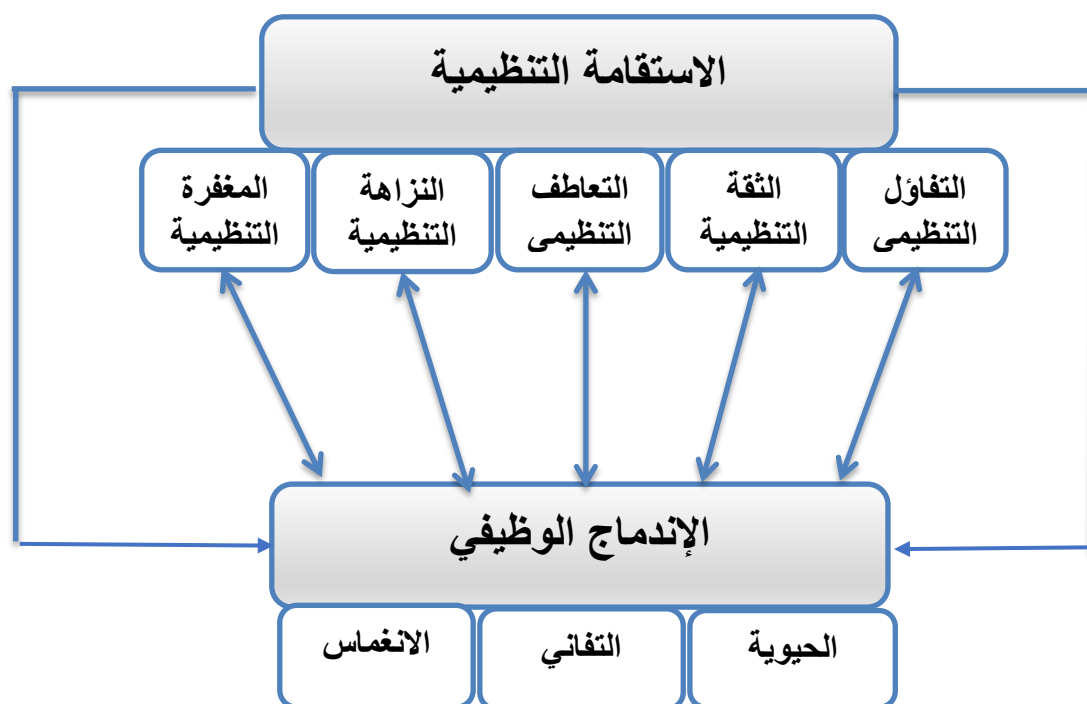
3. التعرف على مستوى توافر ابعاد الاندماج الوظيفي من قبل العاملين في المديريات المبحوثة.

4. التعرف على مستوى علاقة الارتباط والتأثير بين الاستقامة التنظيمية والاندماج الوظيفي في المديريات المبحوثة.

5. تقديم مجموعة من التوصيات لإدارات المديريات المبحوثة بما يسهم في تحسين أدائها والاستفادة من ممارسات الاستقامة التنظيمية لتحقيق الاندماج الوظيفي.

رابعاً / أنموذج البحث

تم تصميم أنموذج افتراضي والذي يشير إلى وجود العلاقة والأثر بين ابعاد الاستقامة التنظيمية بوصفها متغيراً مستقلاً وابعاد الاندماج الوظيفي بوصفه متغيراً تابعاً وكما هو موضح في الشكل الآتي:-



الشكل (1) انموذج البحث

← علاقة ارتباط ← علاقة أثر

خامساً / فرضيات البحث

تنبثق من انموذج البحث مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية وعلى النحو الآتي:-
الفرضية الرئيسة الأولى: " يوجد ارتباط طردي ومعنوي بين الاستقامة التنظيمية والاندماج الوظيفي". وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:



- 1- يوجد ارتباط طردي ومعنوي بين بعد التفاؤل التنظيمي والاندماج الوظيفي في المديرية المبحوثة.
- 2- يوجد ارتباط طردي ومعنوي بين بعد الثقة التنظيمية والاندماج الوظيفي في المديرية المبحوثة.
- 3- يوجد ارتباط طردي ومعنوي بين بعد التعاطف التنظيمي والاندماج الوظيفي في المديرية المبحوثة.
- 4- يوجد ارتباط طردي ومعنوي بين بعد النزاهة التنظيمية والاندماج الوظيفي في المديرية المبحوثة.
- 5- يوجد ارتباط طردي ومعنوي بين بعد المغفرة التنظيمية والاندماج الوظيفي في المديرية المبحوثة.

الفرضية الرئيسية الثانية : " يوجد تأثير موجب ومعنوي للاستقامة التنظيمية في الاندماج الوظيفي ". وتنطبق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- يوجد تأثير موجب ومعنوي للتفاؤل التنظيمي في الاندماج الوظيفي في المديرية المبحوثة.
- 2- يوجد تأثير موجب ومعنوي للثقة التنظيمية في الاندماج الوظيفي في المديرية المبحوثة.
- 3- يوجد تأثير موجب ومعنوي للتعاطف التنظيمي في الاندماج الوظيفي في المديرية المبحوثة.
- 4- يوجد تأثير موجب ومعنوي للنزاهة التنظيمية في الاندماج الوظيفي في المديرية المبحوثة.
- 5- يوجد تأثير موجب ومعنوي للمغفرة التنظيمية في الاندماج الوظيفي في المديرية المبحوثة.

سادساً / حدود البحث

1. الحدود البشرية: اقتصر تطبيق هذه البحث على عينة مختارة عشوائياً من العاملين في مديريات جوازات إقليم كردستان/ العراق.
2. الحدود المكانية: أجريت البحث في مديريات جوازات إقليم كردستان/العراق والتي تمثلت بـ(مديرية جوازات السليمانية ومديرية جوازات أربيل ومديرية جوازات دهوك ومديرية جوازات حلبجة).
3. الحدود الزمانية: تم اجراء هذا البحث خلال المدة الواقعة ما بين (2022/8/25) ولغاية (2022/11/20).

سابعاً / مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في مديريات جوازات إقليم كردستان/العراق والتي تمثلت بـ(مديرية جوازات السليمانية ومديرية جوازات أربيل ومديرية جوازات دهوك ومديرية جوازات حلبجة)، إذ قام الباحثان بتوزيع (283) إستبانة على عينة البحث المتمثلة بالعاملين في



المديرية المبحوثة، وبصورة عشوائية تم اختيار عينة البحث. لقد تم إسترجاع (270) إستبانة وبمعدل إستجابة عام بلغ (95%) وبعد إستبعاد الإستبانة غير الصالحة للتحليل الإحصائي البالغ عددها (2) إستبانة، بلغ عدد الإستبانة الصالحة للتحليل الإحصائي (268) إستبانة وبمعدل (99%) من عدد الاستبانة المسترجعة.

ثامناً / أساليب جمع البيانات

من أجل الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة اللازمة لانجاز هذه البحث والوصول الى النتائج تم الاعتماد على الاساليب الاتية :-

أ. الجانب النظري: اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي في الحصول على البيانات المطلوبة لتنفيذ الجانب النظري للبحث من خلال الاعتماد على المراجع العلمية الاجنبية والعربية ذات الصلة بموضوع البحث من رسائل واطاريح جامعية ودوريات وكتب ومقالات وأبحاث الانترنت.

ب. الجانب العملي: وتم اعتماد على الأسلوب التحليلي في الجانب العملي، اذ جمعت البيانات المتعلقة بالبحث عن طريق استمارة الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة للحصول على البيانات والمعلومات والتي اعدت لهذا الغرض. وتم تشخيص المتغيرات الرئيسية والمتغيرات الفرعية وقياسها. وقد تضمنت الاستمارة ثلاثة محاور رئيسة وهي :-

المحور الأول: يضم البيانات التعريفية لأفراد عينة البحث، تمثلت ب (الفئة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخدمة ، الدرجة الوظيفية). **المحور الثاني:** يضم هذا المحور العبارات الخاصة بالمتغير المستقل (الاستقامة التنظيمية) إذ تم قياسه من خلال ابعادها المتمثلة ب (التعاون التنظيمي، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي، النزاهة التنظيمية، المغفرة التنظيمية). ويضم (25) فقرة. **المحور الثالث:** يضم هذا المحور العبارات الخاصة بالمتغير التابع (الاندماج الوظيفي) إذ تم قياسه من خلال الابعاد الثلاثة (الحوية ، التفاني، الانغماس) ويضم (15) فقرة. وتم 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).

المحور الثاني / الجانب النظري

المبحث الأول / الاستقامة التنظيمية

أولاً / مفهوم الإستقامة التنظيمية وتعريفها

تم وضع الإستقامة التنظيمية والإشارة إليها في الأدبيات من قبل الباحث (Kim Cameron). وهو أستاذ جامعي في كلية ميثشيان للأعمال ، حيث بدأت الإشارات الأولى للمصطلح بين يديه منذ عام (2003) عندما ذكر أن الإستقامة التنظيمية هي أحد المفاهيم المهمة في علم النفس الإيجابي التي يمكن تضمينها في أنشطة الأفراد والعمل الجماعي ، وخصائص العمليات الثقافية أو التنظيمية وتمكين فضائل الأعمال (Cameron et al.,2004:771).

من الناحية النظرية، تتجذر الإستقامة التنظيمية إلى حد كبير في نظرية الفضيلة المرتبطة بأرسطو. إذ يفترض أن الأفراد يمتلكون سمات فاضلة مثل : الحكمة، والشجاعة، والإنسانية، والعدالة، والاعتدال، والتعالي، والتعاون، والثقة، والرحمة، والنزاهة، والتسامح. مع هذه



الخصائص السلوكية، يمكن للأفراد التأكد من أن منظماتهم تصبح ذات الإستقامة .إذ يمكن لهذه السمات الفردية الفاضلة أن تبني الإستقامة وتحميها في المنظمات مما يجعلها تتميز بالإستقامة على المستوى الكلي (Gukiina et al.,2017:19). كما تعد الإستقامة التنظيمية السلوك الإيثاري والكرم الذي يظهره أعضاء المنظمة ، يتم عرضه في تصرفات السلوك الفردي والجماعي للمنظمة. يساعد الناس بعضهم البعض دون توقع المعاملة بالمثل. قد تشمل العلاقة على المعاملة بالمثل المكافآت والتقدير (Asad et al.,2017:37) .

إذ يشير الإستقامة التنظيمية الى الصفات الممتازة الموضوع في سياقها مثل التعاطف و النزاهة والتسامح والثقة. في مثل هذا السياق الإجتماعي ، يوجد أشخاص متشابهون في التفكير تقريباً لمتابعة الأهداف المشتركة التي يمكن للحياة التنظيمية أن توفرها لهم بعد كل شيء ، إنهم يعترفون عن عمد بتحسين المعاناة الإنسانية (Gukiina et al.,2017:18) . أن الأفراد الذين يدركون مستوى عالي من الإستقامة التنظيمية إنهم يشعرون أن منظماتهم لا تدعمهم فحسب ،بل إنها أيضاً صادقة ومتفهمة ، وبالتالي يعتبرون أنفسهم أكثر احتراماً (Akbolat et al.,2017:73).

إضافةً لما سبق نورد بعض التعاريف التي أسهم بها بعض الباحثين عن الإستقامة التنظيمية والتي صنفنا تبعاً لوجهة نظر كل باحث واتجاه الدراسة التي يقوم بها. ويمكن حصر هذه التعاريف ضمن الجدول (1) كالآتي:

الجدول (1) " عدد من تعاريف الإستقامة التنظيمية وفقاً لآراء الكتاب والباحثين "

ت	اسم الباحث والسنة	التعريف
1	(Pires&Nunes,2018:381)	مجموعة من الافتراضات حول الطبيعة البشرية والتنظيمية تشمل الصدق والرحمة والولاء والاحترام والتسامح .
2	(Doğanay&Çöp,2019:163)	قدرة على إضافة قيمة للمنظمة في اتجاه تحسين وتطوير الاتصال التنظيمي والثقافة التنظيمية وقيادتها إلى النجاح .
3	(Naseem et al.,2020:78)	وسط التنظيمي الذي يتم فيه ممارسة السمات الأساسية مثل التسامح والرحمة والتفاؤل والثقة والنزاهة على المستويات الشخصية والتنظيمية .
4	(طه، 2021:523)	وجود بيئة تزدهر فيها النزاهة والإنسانية والمغفرة والثقة وتدعم وتنتشر الرحمة والنزاهة والتسامح والتي تتجسد في السلوك الفردي أو الجماعي والهيكل التنظيمي والثقافة والعمليات داخل المنظمة.
5	(المناع، 2022:5)	مزيج من الفضائل التي يمكن العثور عليها في أي منظمة ما، والتي يمكن أن تساهم في سعادة العاملين وازدهارهم وكذلك الازدهار التنظيمي.

المصدر : من إعداد الباحثان بالإعتماد على المصادر المذكورة .

ومن هذا المنطلق يعرف الباحثان الإستقامة التنظيمية بأنها " مجموعة من السلوكيات والفضائل الإيجابية في بيئة العمل المتمثلة بـ (التفاؤل، الثقة، التعاطف، النزاهة ، والمغفرة) التي تتمسك بالمبادئ والقيم والمعايير الأخلاقية لتحقيق أفضل تميز للموارد البشرية، وبما يحقق الرفاهية للأفراد والازدهار التنظيمي ".



ثانياً / أهمية الإستقامة التنظيمية

يمكن توضيح أهمية الإستقامة على مستوى المنظمة وعلى مستوى الفرد وعلى مستوى المجتمع كالآتي :

1. أهمية الإستقامة على مستوى المنظمة :

تعد الإستقامة مهمة في المنظمات باعتبارها وسيلة لتحقيق الإستقامة التنظيمية والرفاهية الفردية والمجتمعية. لقد وضح (Kooshki&Zeinabadi,2016:8) أن الإستقامة التنظيمية يزيد من قدرة المنظمة على التعامل مع المشاكل الرئيسية التي تواجهها ، ويقلل من الآثار السلبية لهذه المشاكل. وأن المشاعر الإيجابية والاستثمار الاجتماعي الذي تم إنشاؤه وانتشاره من خلال الإستقامة التنظيمية يؤدي إلى زيادة أداء الأفراد والمنظمات. وأشار (Hur et al.,2017:8) على أن الإستقامة التنظيمية مرتبطة بشكل إيجابي ليس فقط بالأداء التنظيمي ولكن أيضاً مع نتائج العمل الرئيسية مثل الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ونوايا التغيير، وسلوك المواطنة التنظيمية. كما رأى (Magnier-Watanabe et al., 2020:116) بأن الإستقامة في المنظمات أصبحت مفهوماً مركزياً ينتج عنه العديد من النتائج الإيجابية مثل الرفاهية الفردية والأداء الوظيفي. كما يؤثر الإستقامة التنظيمية بقوة على الروحانية في مكان العمل حيث يطور الموظفون تصورات إيجابية حول أخلاقيات منظماتهم ويعيدونها من خلال العمل بروح كاملة لمنظمتهم (Naseem et al.,2020:90).

2. أهمية الإستقامة على مستوى الفرد :

تعد الإستقامة التنظيمية مصدراً للتعلم والدعم الذي يؤثر بشكل إيجابي على تصورات الموظفين ويزيد من ارتباطهم العاطفي والنفسي بالمنظمة. نظراً لأن الإستقامة التنظيمية هي بيئة عمل توفرها المنظمة ، فإنها تعد شكلاً من أشكال الدعم والتفضيل للموظفين، قد يصبح أيضاً مصدراً للطاقة أو القوة النشطة أو الحيوية، مما سيجعلهم يردون بشكل إيجابي (Ahmed et al.,2018:4).

يرى (Singh et al.,2018:91) الى أن العمل في منظمة ذات الإستقامة ينتج عنه عواطف إيجابية توسع مستودعات العمل الفكري للموظفين وتساعدهم على التفكير بشكل خلاق في حل المشكلات. هذا الانفتاح تجاه حل المشكلات يقلل من الإحباط في التعامل مع المتاعب اليومية في حياة العمل ويعزز سعادة الموظفين. وأكد (Akyol,2022:581) على أن الأفراد الذين يعملون في بيئات ذات الإستقامة يصبحون أكثر صحةً جسدياً وعقلياً ونفسياً ، ويتخذون قرارات أفضل ويزيدون من إبداعهم. وبهذه الطريقة ، توفر الإستقامة المشاعر الإيجابية والمعنى والتعزيز المتبادل في المنظمات. كما أشار (Shahid & Muchiri,2019:498) الى أن الإستقامة التنظيمية تسهل ازدهار الموظف لأنها توفر الأساس الذي من خلاله يزدهر الأفراد والمنظمات.

3. أهمية الإستقامة على مستوى المجتمع :

يمكن للإستقامة التنظيمية أن تعزز السلوك الاجتماعي الإيجابي من خلال تفعيل الدوافع الاجتماعية للأفراد. يمكن أن تؤدي ملاحظة الإستقامة التنظيمية إلى تنشيط التعريفات الداخلية للأفراد عن الخير ويمكن أن تجعلهم يرغبون في التصرف بطريقة مماثلة وإفادة الآخرين. بعبارة



أخرى، يمكن أن يؤدي إدراك الإستقامة التنظيمية إلى تحفيز الأفراد جوهرياً من خلال تنشيط دوافعهم الاجتماعية الإيجابية (Nikandrou & Tsachouridi, 2015:1826). كما توفر الإستقامة التنظيمية المساعدة في إنشاء رأس مال اجتماعي. يغذي رأس المال الاجتماعي المصادقية والإعتماد بين الموظفين، ويوفر الموارد اللازمة لبناء ميزة تنافسية للمنظمة (Asad et al., 2017:43).

ويرى (Meyer, 2018:250) بأن الإستقامة التنظيمية تعمل على تحسين العمل الجماعي، وتؤدي إلى مستويات أعلى من الاندماج، إنه يعزز مجتمعات وعلاقات أقوى، وتدعم تطوير مناخات عمل أكثر إيجابية. فقد كان مرتبطاً بمزيد من التعاون وبسبب ارتباطه القوي بالمرونة، يمكن أن يرتبط بالفعالية الجماعية. كما أشار (Shahid & Muchiri, 2019:512) بأن الإستقامة تحفز المشاعر الإيجابية بين أعضاء المنظمة، مما يؤدي إلى مستويات عالية من الاندماج بين الموظفين.

ثالثاً / خصائص الإستقامة التنظيمية

هناك ثلاث سمات رئيسية مرتبطة بالإستقامة مكملة لبعضها البعض، ويمكن أن تساعد في توضيح أهميتها والتي تم الاتفاق عليها من قبل أغلبية الكتاب والباحثين أمثال: (Sison & Ferrero, 2015:90)، (Asad et al., 2017:37)، (Pires & Nunes, 2018:382)، (أبو شكير، 2018:64)، (Tapan, 2019:5)، (Magnier- Watanabe et al., 2020:118)، (Khasawneh et al., 2020:20)، (Akyol, 2022:579)، (المناع، 2022:5). وهذه السمات متمثلة بـ: **الخير الأخلاقي**، والتأثير البشري، والتحسين الاجتماعي. ويتم توضيح هذه الخصائص كالآتي:-

1. الخير الأخلاقي:

يشير إلى ما هو جيد وجدير بالتنمية، كما هو وارد في القائمة العالمية للفضائل والقوة التي وضعها علم النفس الإيجابي (Sison & Ferrero, 2015:90). كما عرف بأنه تمثيل لما هو جيد وصحيح، ويستحق البحث، فالإستقامة بشكل عام مرتبطة بكل ما يدعو إلى الحب والحكمة والإنجاز وكل ما هو جيد (Mahmood & Adel-Al-Jader, 2021:773). وأشار إليه (Salas-Vallina, 2020:5) بأنه ما هو خير في حد ذاته، دون فائدة متوقعة (حب، حكمة، إشباع). ويرى (Akyol, 2022:579) بأنه توجيه القواعد والمبادئ الأخلاقية من خلال تفعيل ما هو صحيح أو عادل.

2. التأثير البشري:

يظهر التأثير البشري أن للإستقامة تأثير على الفرد والنظام الاجتماعي (Asad et al., 2017:37) وأن المنظمة محايدة بطبيعتها، ولا يمكن لغير البشر كسر هذا الحياد لصالح الإستقامة. حقيقة أن الشخصيات الفردية للموظفين تتراكم وتصبح اجتماعية من خلال العلاقات المتبادلة تضع الأساس لعمليات المنظمة مثل التوظيف وإعداد التقارير (Tapan, 2019:5). ويتم تعريفه من قبل الباحثين بأنه يمثل النمو الشخصي، والشخصية الأخلاقية، والقوى البشرية، وضبط النفس، والمرونة، والغرض الهادف (Doğanay & Çöp, 2019:163)، (Akyol, 2022:579).

**3. التحسين الإجتماعي :**

تمتد الإستقامة إلى ما هو أبعد من مجرد منفعة المصلحة الذاتية ، حيث تخلق قيمة اجتماعية تتجاوز رغبات الفاعل التلقائية. إنهم ينتجون منفعة للآخرين بغض النظر عن المعاملة بالمثل أو المكافأة. لا يتم توجيه التعبير عن الإستقامة نحو الحصول على اعتراف خارجي أو منفعة أو ميزة (Cameron et al.,2004:769). و يرى (Asad et al.,2017:37) بأن التحسين الإجتماعي يرتبط بتحسين التنسيق الإجتماعي بين الأفراد، يساعد الناس بعضهم البعض دون توقع المعاملة بالمثل. قد تشمل العلاقة على المعاملة بالمثل المكافآت والتقدير. كما يراه (Meyer,2018:247) بأنها تدل على الإحسان المستقل عن المعاملة بالمثل. ويضيف أن الإستقامة تخلق قيمة للآخرين دون الحاجة إلى التبادل أو المنفعة المتبادلة. ويعرفها (Khasawneh et al.,2020:20) بأنها الإجراءات التقديرية التي تفيد الآخرين في المجتمع دون أي تبادل للمنافع الإجتماعية في المقابل.

رابعاً / أبعاد الإستقامة التنظيمية

تعتمد الدراسة الحالية على نموذج (Cameron et al.,2004) والتي أكد على أن للإستقامة التنظيمية خمسة أبعاد الأساسية والتي تتضمن (التفاؤل التنظيمي، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي، النزاهة التنظيمية، المغفرة التنظيمية)، والتي نالت قبول أكثرية الباحثين ، لقد تناولته أغلب الدراسات وكما اتفق عليه أغلبية الباحثين ومنهم : (غالي وأمانة،2015:247)، (Kooshki & Zeinabadi,2016:12)، (Akbolat et al., 2017 :75)، (Pires & Nunes,2018:385)، (Ahmed et al.,2018,7)، (الصراف،2019:296)، (الناصرى و ابراهيم،2020:335)، (Dubey et al.,2020:1)، (Salas-Vallina,2020:8)، (طه،2021:523)، (Mahmood & Adel-Al-Jader,2021:778)، (Uysal,2021:36). ويتم توضيح مضامين هذه الأبعاد كالآتي :

1.التفاؤل التنظيمي :

يشير التفاؤل التنظيمي إلى السياق التنظيمي الذي يعتقد فيه الأعضاء بشكل جماعي أنهم سينجحون على الرغم من التحديات الكبرى (Hur et al.,2017:8). كما أكد (Pires & Nunes,2018:382) بأنه إحساس بالهدف الذي يعني ضمناً فعل الخير إلى جانب القيام بعمل جيد وأيضاً الإيمان بالنجاح على الرغم من الصعوبات والتحديات. ويعرفه (أبو شكير،2018:72) بأنه قدرة نفسية إيجابية فريدة من نوعها تحفز ذاتياً العمليات التي قد يكون لها تأثير على الأفراد وتعزز الأداء الوظيفي والمواقف المرغوبة في العمل. وأشار (Tapan,2019:6) على أن التفاؤل التنظيمي يعني الإيمان بأن المرء سينجح في موضوع ما وأن المواقف السلبية مؤقتة. ويعرفه (الصراف،2019:297) على أنه يثير الإحساس العميق بغرض المنظمة وأفرادها العاملين والذي يوجه الامور نحو التفاؤل حتى في الشدائد.

يتضح مما تقدم أن التفاؤل هو أساس التفكير الإيجابي ويمكن تعريفه على أنه " التوقع الإيجابي للفرد ورغبته بالحصول على أفضل مستقبل ، والقدرة على التفوق والنجاح تجاه الصعوبات والمشاكل ، والسعي لتحويل هذه المشاكل إلى الفرص وتعزيز ثقته بنفسه وإمكانية تحقيقه للنجاح " .



2. الثقة التنظيمية :

يعد الثقة التنظيمية عامل مهم في تحقيق التكامل للمنظمة ، ومفتاح رئيسي متوقع للسلوك الشخصي ، وخصوصاً أن العمل مع الآخرين يحتاج إلى الإعتماد المتبادل بينهم وبطرق مختلفة لإنجاز أهدافهم الشخصية والتنظيمية (عمران والسلام، 2016:31). ويرى (الحداد، 2017:16) بأن الثقة التنظيمية هي إعتراف الفرد بأهداف المنظمة وسياساتها التي يعمل فيها وتؤدي إلى زيادة حبه وولائه وانتمائه لها وللعاملين معه في المنظمة. ويعرفها (العابدي، 2017:158) بأنها تمثل رغبة الفرد في بناء العلاقات مع الآخرين، بغض النظر عن ما إذا كانت الإجراءات والقرارات ذات الصلة للطرف الآخر يمكن رصدها أو السيطرة عليها. وأشار (Pires & Nunes, 2018:382) بأنها التركيز على إقامة علاقات ثقة متبادلة بين أعضاء المنظمة وتتضمن معاملة الناس بلطف ومراعاة واحترام. وكما تعرفها (Kahveci et al., 2019:206) بأنها الرابطة التي تتكون من التفاهم والتسامح بين الأفراد. ويعرفها الباحثان بأنها " توقعات إيجابية التي يحملها الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها ، والإيمان بالقرارات والسياسات التي تمارسها المنظمة ومما ينعكس إيجابياً على تنمية علاقات التعاونية بين أعضاء المنظمة " .

3. التعاطف التنظيمي :

يشير التعاطف التنظيمي إلى حقيقة أن أعضاء المنظمة لديهم اهتمام حقيقي برفاهية الآخرين، ودائماً ما تتصف تصرفات العاملين بالعناية والاهتمام بالغير، بمعنى أن الأفراد كل منهم يهتم بالآخر ويعتني به، حيث يهتم كل فرد بأحوال الآخرين ويسأل عن مشاكلهم لمساعدتهم في حلها، وهذا ما يُخرج الفرد من حالة الأنانية إلى حالة مراعاة مصالح الآخرين (المناع، 2022:6). كما ذكر (Tapan, 2019:6) بأنها تؤكد الولاء المتبادل. ويصفها (Delma et al., 2019:34) بأنها الممارسة الشائعة لرعاية بعضنا البعض، القلق بشأن بعضنا البعض في المنظمة. وأشار إليها (Naseem et al., 2020:78) بأنها تتضمن بيئة هرمية يهتم فيها الممثلون ببعضهم البعض وحيث تكون مظاهر الحساسية والراحة منتشرة بين العمال. وبناءً على ما تقدم يعرف الباحثان التعاطف التنظيمي " بأنه قدرة على فهم المواقف والمشاعر الآخرين والإحساس بهم وكيفية الاستجابة لهم والاهتمام بما يمرون به ورؤية الأمور من منظورهم " .

4. النزاهة التنظيمية :

تعد النزاهة التنظيمية من المواضيع الرئيسة في أخلاقيات الأعمال وفضيلة أخلاقية رئيسية وتمثل نوعاً من أنواع الحكم الذاتي العقلاني حيث تمثل المثل الأعلى في المنظمات التي تتمثل بالتصرفات الأخلاقية الإيجابية في المنظمات، التي تؤدي دور في توجيه القرارات الحاسمة في المنظمات (Audi & Murphy, 2006: 3). ويعرفها (Kooshki & Zeinabadi, 2017:37) بأنها تعني الشعور السائد بالأمانة والنزاهة في المنظمة. أما (Asad et al., 2019:509) فيعرفها على أنها المعتقدات الإيجابية للموظفين حول شفافية السياسات والإجراءات داخل المنظمة. وأشار (Shahid & Muchiri, 2019:509) إلى النزاهة التنظيمية بأنها بيئة مكان العمل تمارس فيها مبادئ الجدارة بالثقة والشرف والاحترام . كما ذكر



(Kahveci et al.,2019:206) بأنها تشير إلى الاتساق مع المبادئ والقيم والإجراءات والأساليب، أي أنها كذلك يتماشى مع القيم التي تأسس عليها. وتأسيساً على ما تقدم إتضح للباحثان بأن النزاهة التنظيمية ما هي إلا الإلتزام بالقيم والمعايير والقواعد الأخلاقية والقانونية لأداء الأعمال ، وتجنب السلوكيات غير المرغوب بها أو غير القانونية.

5.المغفرة التنظيمية :

يتجلى المغفرة التنظيمي في سياق تنظيمي يسهل فيه التغاضي عن الأخطاء واستخدامها كفرص للتعلم. إنه خيار مشترك لاستبدال السلبية بالإيجابية ، وغالباً ما يؤدي القيام بذلك إلى نتائج جماعية مثل زيادة الروح المعنوية والرضا والتعلم (Hur et al.,2017:8). كما يعكس المغفرة كونك رحيماً وقادراً على مسامحة الأخطاء بمجرد التعرف عليها وتصحيحها واستخدامها كفرص للتعلم (Pires & Nunes,2018:382) . ويعرف (Campbell,2017:3) المغفرة التنظيمية على أنها الرغبة في التنازل عن حق الإستهاء والحكم السلبي والسلوك اللامبالي تجاه من يؤذينا ظلماً مع تعزيز سمات الرحمة والمحبة تجاههم . كما أشار (مرزوق وآخرون ، 2019: 195) بأنها الإجراءات التي تهدف إلى كسر أو منع سلسلة من الأحداث الناتجة عن تفاعل الإنسان. ويذكر (Kahveci et al.,2019: 206) بأنها القدرة على مسامحة الأخطاء المحتملة وإتاحة الفرصة للتعويض.

ويعرفها الباحثان بأنها " قدرة على تعزيز العلاقات التعاونية بين الأفراد العاملين ، وذلك لخلق مناخ تنظيمي إيجابي يسوده المودة والحب والتعاون وتعزيز الروابط الداعمة بين أعضاء ، وجعل روح الإنسانية أساس العمل التنظيمي".

المبحث الثاني / الإندماج الوظيفي

أولاً / مفهوم الإندماج الوظيفي وتعريفه

يعبر مفهوم الإندماج الوظيفي عن مدى أهمية الوظيفة في حياة الفرد من جهة ومدى استعداد الفرد للحفاظ على تلك الوظيفة وبذل أقصى الجهود للوفاء بمتطلبات الوظيفة من جهة أخرى . فالإندماج يعني أن يحب الفرد عمله أو يكون مهتماً بعمله لذلك نلاحظ الأفراد ذوي المستوي العالي من الإندماج الوظيفي يهتمون بشكل صادق وحقيقي بأعمالهم بكفاءة أعلى وبإنتاجية أكبر ووضع أغلب جهودهم في عملهم وبالتالي يبدون أعلى مستويات الأداء (علي،2021:205). إذ يشير الإندماج الوظيفي إلى الدرجة التي يندمج بها الموظفون بوظائفهم باعتبارها تشتمل على حياتهم بشكل إجمالي، بحيث يتعرف الموظف الذي يُظهر إندماج وظيفية عالية بقوة مع وظيفته ويفكر في الوظيفة حتى عندما يكون خارج العمل. تتأثر الإندماج الوظيفي بخصائص المنظمة، والسلوكيات الإشرافية، والإختلافات الفردية. وهي مبررة للتنبؤ بالأداء الوظيفي لأن الأفراد الذين يتعرفون بقوة على وظائفهم يركزون أفكارهم على العمل ويفسرون المزيد من المواقف كفرص لأداء أنشطة دور العمل (Rich et al.,2010:618). كما أن الإندماج تزيد من إحساس الموظفين وشعورهم بملكية المنظمة وينمي لديهم الإلتزام التنظيمي والدافع إلى الإنجاز. فالإنسان



المندمج في عمله، هو ذلك الإنسان الذي ينظر إلى عمله على أنه أهم جزء في حياته، وينهمك فيه على أنه غاية في حد ذاته (صلاحات، 2018:32).
إضافة لما سبق نورد بعض التعاريف التي أسهم بها بعض الباحثين عن الاندماج الوظيفي. ويمكن حصر هذه التعاريف ضمن الجدول (2) كالآتي:
الجدول (2) " مفاهيم الاندماج الوظيفي وفقاً لآراء الكتاب والباحثين "

ت	اسم الباحث والسنة	التعريف
1	(الجاف وفائق، 2019:209)	العلاقة الايجابية بين الموظف والمنظمة والشعور بالمسؤولية والوفاء والالتزام التي يتمتع بها الفرد اثناء اداء عمله بإتقان والاستمرار في العمل بالرغم من الصعوبات لاجل تحقيق أهداف المنظمة.
2	(Ismael&Albdareen,2020: 13274)	الشعور القوي بانتماء الموظفين لمنظماتهم ورغبتهم في العمل بما يتجاوز ما هو مطلوب لأداء مهامهم التجارية التقليدية.
3	(أبو طيبيخ وآخرون، 2020:562)	الشعور بالاعتزاز والفخر والرغبة بالعمل الذي يؤديه الموظف بما يمكنه من تحقيق ذاته وإثبات قدراته باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة.
4	(الكربي والآخرون ، 2021:75)	التأثير النفسي الإيجابي بين الفرد ووظيفته باعتبار أنها تشكل جزء مهم من حياته والشعور بالسعادة والراحة وزيادة التقدير الذات عند أداء العمل.
5	(الشميمري، 2022:131)	الدرجة التي يندمج فيها الفرد نفسياً مع عمله، ويندمج فيها مع الوظيفة التي يمارسها ويستشعر أهميتها.

المصدر : من إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر المذكورة .

ومن هذا المنطلق يعرف الباحثان الاندماج الوظيفي بأنه " الدرجة التي يشغلها الموظفون بشكل كامل في عملهم، ومدى إدراكهم لأهمية العمل، واستعدادهم لتكريس وقتهم وجهدهم لها، وقوة التزامهم عاطفياً وعقلانياً وتفانيهم لعملهم و تعد سلوكية مهمة للموظف، لأنها تشير إلى جودة الاندماج في أنشطة دور العمل ".

ثانياً / خصائص الموظف المندمج

يتفق الباحثان مع (Gencer & Ayildiz, 2018:607) في أن خصائص الموظف المندمج يتمثل بـ :

- يسعى ويمنح الفرصة لتحسين الأداء التنظيمي.
- يتابع التطورات الحالية في هذا المجال.
- لديه موقف إيجابي تجاه وظيفته وتنظيمه.
- محددة بهويته التنظيمية.
- يؤمن بمنظمته.
- يبذل مجهوداً نشطاً لتحسين الأمور.
- يتصرف من خلال رؤية الصورة الكبيرة ، حتى لو كان ذلك على حساب شخصي.



• موثوقة وتقدم أكثر مما تتطلبه الوظيفة.

• يحترم الآخرين ويساعد الزملاء على العمل بفعالية.

ثالثاً / أهمية الاندماج الوظيفي

يمكن بيان أهمية الاندماج الوظيفي من خلال :

1. يساهم الاندماج الوظيفي في زيادة انتاجية الموظفين، ويجعلهم يمتلكون مشاعر إيجابية مثل (السعادة ، المتعة ، النشاط) ويكونوا أكثر انفتاحاً للفرص في العمل ومتعاونين مع الآخرين وقادرين على إدارة مواردهم الشخصية (التقاول، والإكتفاء الذاتي، والإعتماد على الذات) ويؤثر بشكل ايجابي على صحة الموظفين النفسية والجسدية (Langenhoven,2015:16) .

2. أن اندماج الموظفين تقلل التغب عن العمل، وتقلل من الخلاف الشخصي والتوتر أو المشاكل الصحية ذات الصلة وتحسن أيضاً الاندماج العاطفي بالمنظمة، يؤدي هذا عادةً إلى تحسين أداء العمل بأكمله (Alzahmi, 2018:16).

3. تكمن أهمية الاندماج الوظيفي في انه يدخل في صميم العلاقة الوظيفية بين الفرد والمنظمة، لأنه يتناول ما يفعله الأفراد وكيف يتصرفون في ادوارهم، وما الذي يجعلهم ينتهجون سلوكاً من اجل تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الشخصية على حد سواء ، فيزيد من الشعور بالرضا الوظيفي ويجعل الفرد اكثر التزاماً نحو عمله ويحسن من جودة حياة العمل ويعزز من الإنتاجية والكفاءة (محمود وعبيد، 2020:289).

4. تتمثل أهمية الاندماج الوظيفي بصفة عامة في كونه سمة هامة من سمات الحياة التنظيمية وأساس للوصول إلى الفعالية التنظيمية والوصول إلى ردود فعل إيجابية من قبل الموظفين، كما يعد المفتاح الرئيسي لتفعيل دافعية الموظف بالإضافة إلى كونه القاعدة الأساسية لبناء ميزة تنافسية في سوق العمل، ويساهم الاندماج الوظيفي أيضاً في تحقيق الرضا الشخصي داخل بيئة العمل ويعمل كأسس للدافعية والسلوك الموجه نحو تحقيق الهدف (لعبني وشربال، 2021:14).

5. تتجلى أهمية الاندماج الوظيفي في كونه يزيد من شعور الرضا لدى العاملين، ويحسن من جودة حياة العمل، ويعزز الإنتاجية والكفاءة، مما يقود بدوره الى بيئة إيجابية تنموية وناجحة، كما أنه يساهم في تقليل معدلات الغياب والتأخير، وهذا مما يؤثر إيجابياً على كل من المنظمة والعاملين، من حيث تقليل الهدر المادي على المنظمة، وانخفاض مستوى دوران العمل لدى العاملين (الاحمري ، 2021:195) .

بناءً على ما سبق يرى الباحثان أن الاندماج الوظيفي تتمثل أهميتها بـ :

1. قيام الموظفين بأعمالهم بشكل أفضل وبذل مجهود كبير مما يؤدي الى تحسين الأداء التنظيمي.
2. يؤدي إلى انخفاض نية دوران العمل للموظفين والتأخير عن العمل نتيجة رضاهم عن عملهم والتزامهم به.
3. تساعد على تعزيز المبادرة الشخصية للموظفين وزيادة التزامهم بقيم وأهداف المنظمة.
4. تمكن المنظمة من المحافظة على الموظفين الأكثر كفاءة.



5. يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للموظفين، ويجعل الموظف أكثر التزاماً نحو عمله ومنظمته.

6. تساعد على تحسين صحة الموظفين ورفاهيتهم بشكل كبير، مما يزيد من إنتاجيتهم ويجعلهم أكثر إبداعاً وابتكاراً.

7. يساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

رابعاً / أبعاد الاندماج الوظيفي

تتناول الدراسة الأبعاد التي جاء بها نموذج (Utrecht) والتي أكد على ان للاندماج الوظيفي ثلاث ابعاد المتمثلة بـ (الحيوية ، التفاني، الانغماس)، وتعكس تلك المكونات الثلاث المظاهر المعرفية والوجدانية والبدنية للاندماج في العمل، والتي سيتم الاعتماد عليها في هذه الدراسة ، والتي نالت قبول أكثرية الباحثين ومنهم : (الجاف وفائق، 2019:210) ، (صالح، 2019:116) ، (Habiba et al., 2019:1451) ، (Sheng et al., 2019:26) ، (عرفان، 2020:118) ، (Lan et al., 2020:2) ، (Han, 2020:5) ، (Parulian&Rahmat, 2020:57) ، (Norouzinic et al., 2022:5) ، (Lipscomb et al., 2021:13) . ويمكن بيان هذه الأبعاد كالآتي :

1. الحيوية / القوة :

يعبر الحيوية في العمل عن شعور داخلي يمثل كل من العاطفة والطاقة المخزونة في الفرد المرتبطة بالوظيفة ، فعندما يشعر الفرد بالنشاط في عمله يدرك أنه مفعم بالحيوية والسرعة الإدراكية وقادر على القيام بعمله والتفاعل مع الآخرين ويمتلك طاقة ايجابية وحيوية فيما يخص عمله ويكون ايجابية بشكل عام (Little et al., 2011:467). إذ يشير إلى مستويات عالية من الطاقة والاستعداد لإستثمار الوقت والجهد في الوظيفة (Freeney& Fellenz, 2013:331). ويعرفه (Malik&Khalid, 2016:39) بأنها الطاقة والحيوية والمرونة العقلية للموظفين أثناء قيامهم بعملهم. إنه حرص على بذل الجهد في عملهم، ليكونوا مثابرين وهادئين في أوقات الصعوبات. ويرى (عرفان، 2020:118) بأن الحيوية تصف المستويات العالية من الطاقة لدى العاملين والصمود والاستعداد لإستثمار الجهد والمثابرة في مواجهة الصعاب أثناء العمل. إستناداً إلى ما سبق يعرف الباحثان القوة بأنها " المجهود الذي يبذله الفرد لأداء مهامه بأفضل طريقة ممكنة وبما يلبي متطلبات العمل وتجعله أكثر قدرة في مواجهة المشكلات " .

2. التفاني / الحماس :

التفاني هو حالة نفسية تشمل في نفس الوقت الشعور بالسعادة والطاقة. إنها الحالة العاطفية التي نشير إليها باسم "التأثير الإيجابي" ، وهي بطبيعتها تدل على إحساس قوي بالرفاهية الإيجابية. عندما نفكر في الموظفين المتحمسين ، فإننا نستحضر صور الموظفين بنشاط بدلاً من المشاركة السلبية (محمد، 2018:23). إنه يشير إلى الشعور بالأهمية والعاطفة والحماس في الوظيفة ، وفخر الموظفين أثناء القيام بعملهم وشعورهم بأن وظيفتهم ملهمة وصعبة (Malik&Khalid, 2016:39). وأشار إليه (دهليز وحمد، 2016:33) بأنه إحتواء الفرد بقوة في عمله، وإحساسه بقيمته وأهميته، والشعور بالحماس، والإلهام، والتحدي عند ممارسة عمله. ويعرفه (jena et al., 2017:2) بأنه تمتع الفرد بالمرونة الذهنية التي تتضمن المشاركة القوية



في العمل. التفاني أي الانخراط العاطفي الواضح والحماس تجاه عمل الفرد (Loerbroks et al., 2017:2). كما يرتبط التفاني بالحالة العاطفية للفرد حيث يشعر الشخص بالحماس تجاه العمل والشعور بالأهمية والتحدي من خلال تشكيل العمل (Putra&liu, 2017:229). يعرفه الباحثان بأنه " حالة عاطفية تعكس رغبة الفرد القوية بالعمل ، وإهتمامه به، وتحقيق أهدافه ، أي تركيز كامل قدراته لإكمال ممارسة عمله ".

3. الإنغماس / الإهتمام :

يشير الإنغماس إلى حالة ذهنية يكون فيها الموظف شديد التركيز ومنغمساً في عمله. الوقت يمر بسرعة ويواجه صعوبات في الابتعاد عن العمل (De Spiegelaere et al., 2014:320). أي التركيز الكامل على الفرد والإنغماس فيه تماماً (Loerbroks et al., 2017:2). أنه يشير إلى أن الفرد منغمس تماماً في الوظيفة ومن الصعب على الفرد فصل نفسه عن الوظيفة المرتبط به (دهليز وحمد، 2016:33). وهو التركيز الكامل على الأداء والإهتمام العميق بالعمل ، وشعور الفرد بان وقته في العمل يمر بسرعة وأنه مهتم بعمله ومنغمسة فيه ومن الصعب الانفصال عنه (Rahmadani & Sebayang, 2017:46). كما أنه يرتبط بحالة أصيلة مسننة تتميز بأنها تكريس الذات لوظيفة بتركيز كامل (Putra&liu, 2017:229). يتميز بالتركيز التام والإندماج في أنشطة العمل بسعادة ، حيث يمر الوقت بسرعة (Bakker et al., 2020:356). يُعرف الإنغماس أخيراً بالشعور الإيجابي للشخص الذي يشارك في العمل المقدم (Kasa eta al., 2020:208).

إستناداً لما سبق يعرفه الباحثان بأنه " شعور الفرد بالإستغراق التام والسعادة تجاه عمله، فهو لا يشعر بضيق الوقت ولكنه ينغمس بشدة ويركز بشكل تام في عمله ".

المحور الثالث / الإطار الميداني

أولاً / اساليب التحليل والمعالجة الاحصائية

استخدم الباحثان بعض المؤشرات الاحصائية (الوصفية والتحليلية) من خلال استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS-V24) و برنامج (SmartPLS v.4) ، وذلك بعد مناقشة وأخذ آراء بعض الأساتذة في اختصاص العلوم الاحصائية ومنها:-

1. اختبارات التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية ليتم عرض وتحليل اجابات أفراد عينة البحث حول متغيرات البحث.

2. معامل الارتباط الخطي البسيط (Pearson Correlation) لتحليل علاقة ارتباط بين متغيرات البحث.

3. منهج معادلة النمذجة الهيكلية (Structural Equation Modeling) على وفق أسلوب نمذجة المربعات الصغرى (PLS-SEM) لتحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث.

ثانياً / صدق و ثبات أدوات البحث



لغرض التحقق من صدق أدوات البحث والمتمثلة بالاستبانة، قام الباحثان بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في مجال إدارة الأعمال بلغ عددهم (19) محكماً، وذلك للتأكد من صدقها الظاهري بالاعتماد على مدى وضوح كل عبارة (فقرة) من ناحية المحتوى الفكري والصياغة، لذلك قدم بعض المحكمين مقترحات تتعلق بتصحيح أو إضافة أو حذف بعض الكلمات من العبارات (الفقرات) الخاصة بقياس المتغيرات، وفي ضوء تلك المقترحات قام الباحثان بأجراء بعض التعديلات لتكون العبارات أكثر وضوحاً.

ثالثاً/ خصائص مجتمع البحث

يتألف مجتمع البحث من جميع العاملين في مديريات جوازات إقليم كردستان/العراق والتي تمثلت بـ(مديرية جوازات السليمانية ومديرية جوازات أربيل ومديرية جوازات دهوك ومديرية جوازات حلبجة)، وبصورة عشوائية تم اختيار العينة داخل أقسام والوحدات والشعب الإدارية للمديريات المبحوثة، ويمكن تصنيف عينة البحث وفقاً لخمس متغيرات هي: الفئة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، الدرجة الوظيفية.

الجدول (3) " توزيع عينة البحث حسب السمات الشخصية "

ت	السمات الشخصية	الفئة	العدد	النسبة %
1	الفئة الاجتماعية	ذكور	182	0.68
		إناث	86	0.32
2	العمر	25 - 34 سنة	69	0.26
		35 - 44 سنة	146	0.54
		45 - 54 سنة	46	0.17
		55 سنة فأكثر	7	0.03
		إعدادية وما دون	98	0.37
3	المؤهل العلمي	دبلوم	86	0.32
		بكالوريوس	82	0.31
		شهادات عليا	2	0.01
		5 سنة فأقل	1	0.01
4	سنوات الخدمة	6-10	27	0.10
		11 - 15	107	0.40
		15 سنة فأكثر	133	0.49
		ضابط	23	0.09
5	الدرجة الوظيفية	مفوض	161	0.60
		شرطي	16	0.06
		موظف مدني	68	0.25
		المجموع	268	%100

المصدر: من إعداد الباحثان.



وعلى ضوء جدول (3) يتضح ما يلي :

1. **الفئة الاجتماعية:** إذ بلغ نسبة الذكور (68%) هو أعلى من نسبة الإناث وهذا يدل على اعتماد المديرية للفئة الذكور.
 2. **العمر:** تشير إلى أن غالبية المستجيبين تقع أعمارهم ضمن الفئة العمرية (35-44) وهم يمثلون فئة الشباب في العمل.
 3. **المؤهل العلمي:** إن المؤهل العلمي لغالبية المستجيبين هو إعدادية وما دون وذلك بسبب أن هؤلاء أكثر مرونة للتعامل في طبيعة عمل هذه المديرية.
 4. **عدد سنوات الخدمة:** أعلى مدة خدمة للمستجيبين كانت ضمن الفئة (15 سنة فأكثر) وذلك لديمومتهم ومهاراتهم في عمليات المديرية المبحوثة.
 5. **الدرجة الوظيفية:** أعلى عدد من المستجيبين كان من حصة المفوضين لتتناسبها مع المؤهلات العلمية وعدد سنوات الخدمة المشار إليها أعلاه.
- مما سبق يتضح أن جميع النتائج المتعلقة بتحليل البيانات الشخصية للمستجيبين تشير إلى أن لديهم مستوى عالٍ من الإدراك سيتمكنهم من فهم المعنى الذي تحمله فقرات الاستبانة ، الأمر الذي سيؤدي إلى الحصول على إجابات تساهم في الوصول إلى نتائج إحصائية تتميز بدقتها وبما يحقق أهداف هذه البحث.

رابعاً / تحليل الإجابات واختبار فرضيات البحث

1- وصف آراء وإجابات أفراد العينة حول متغيرات البحث :

يتعلق هذه الفقرة باستعراض نتائج التحليل الوصفي لآراء المستجيبين البالغ عددهم (268) مستجيباً حول مستوى توافر متغيرات البحث المتمثلة بـ(الاستقامة التنظيمية والاندماج الوظيفي) في مديريات جوازات إقليم كردستان/ العراق، وذلك عن طريق استخدام اختبارات التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية، ولما كانت أداة قياس المتغيرات في هذه الدراسة مصممة على وفق مقياس ليكرت الخماسي Five Point-Liekr، فإن ذلك سيتمكن الباحثان من تحديد مستوى توافر المتغيرات باعتماد الفئة التي تنتمي لها الاوساط الحسابية لآراء المستجيبين تجاه فقراتها، كما هو موضح في الجدول (4).

الجدول (4) تصنيف فئات الاوساط الحسابية على وفق تدرج مقياس ليكرت الخماسي Five

Point-Liekr

ت	فئة الوسط الحسابي	مستوى التوافر
1	1.79-1	منخفض جداً
2	2.59-1.80	منخفض
3	3.39-2.60	متوسط
4	4.19-3.40	مرتفع
5	5-4.20	مرتفع جداً

المصدر: بتصرف من قبل الباحثان بالاعتماد على عبد الفتاح، عز حسن (2017) "مقدمة في الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي باستخدام SPSS" الطبعة الثالثة- الخوارزمية العلمية، جدة- السعودية.



أولاً / عرض نتائج اجابات افراد عينة البحث حول المتغير المستقل (الاستقامة التنظيمية) تتعلق هذه الفقرة بالتحليل الوصفي لآراء المستجيبين في مديريات جوازات اقليم كردستان/ العراق تجاه متغير الاستقامة التنظيمية ومن خلال أبعاده المعتمدة عن طريق استخراج التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية، على النحو الآتي:

1. تحديد مستوى توافر بعد التفاؤل التنظيمي:

عند مراجعة الجدول (5) والذي يعرض إجابات المستجيبين تجاه الفقرات (001-005) والمتعلقة بتحديد مستوى توافر بعد التفاؤل التنظيمي. إذ يتضح إن الوسط الحسابي لهذا البعد بلغ (4.041) وهو بذلك يقع ضمن الفئة الرابعة لفئات التوافر أي عند المستوى مرتفع مع أهمية نسبية بلغت (0.81) وانحراف معياري بلغ (0.941)، ومعامل اختلاف بلغ (23%) وكلما انخفضت قيمة هذا المعامل عن (50%) فإن ذلك يؤكد على ارتفاع مستوى الاتفاق حول هذا البعد على وفق آراء المستجيبين. أنه التوقع الإيجابي للفرد ورغبته بالحصول على أفضل مستقبل ، والقدرة على التفوق والنجاح تجاه الصعوبات والمشاكل ، والسعي لتحويل هذه المشاكل إلى الفرص وتعزيز ثقته بنفسه وإمكانية تحقيقه للنجاح. كما تعد فقرة (003)، التي نصت على إن في مديريات جوازات اقليم كردستان/العراق: (يحرص العاملون على فعل الخير والقيام به بشكل متميز) كان لها الدور الأكبر في تشكيل هذا البعد، فلقد حصلت على اعلى وسط حسابي قد بلغ (4.429) وأعلى أهمية نسبية بلغت (0.89) بانحراف معياري بلغ (0.773)، ومعامل اختلاف بلغ (17%) وهذا ما يشير الى تناسق وانسجام آراء عينة الدراسة حول هذه الفقرة. في حين تعد الفقرة (002)، التي تنص على إن في مديريات جوازات اقليم كردستان/ العراق: (يشعر العاملون بالطموح والمثابرة في وجه العقبات والصعوبات)، كان لها الدور الأقل في تشكيل هذا البعد، فلقد حصلت على أقل وسط حسابي (3.899) فضلاً عن أقل مستوى أهمية والتي بلغت (0.78) بانحراف معياري بلغ (0.862) ومعامل اختلاف قد بلغ (22%).

الجدول (5) تحديد مستوى توافر بعد التفاؤل التنظيمي

الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	إجابات أفراد العينة										فقرات القياس
				اتفق تماما		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماما		
				5		4		3		2		1		
				النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	
0.79	0.22	0.872	3.940	26.5	71	48.5	130	18.7	50	5.2	14	1.1	3	001
0.78	0.22	0.862	3.899	22.4	60	54.1	145	15.7	42	6.7	18	1.1	3	002
0.89	0.17	0.773	4.429	55.6	149	35.8	96	5.2	14	2.6	7	0.7	2	003
0.80	0.28	1.140	4.011	38.4	103	43.3	116	7.1	19	3.4	9	7.8	21	004
0.79	0.27	1.057	3.925	33.2	89	42.2	113	11.6	31	10.1	27	3.0	8	005
0.81	0.23	0.941	4.041	المعدل										

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS v.24.

2. تحديد مستوى توافر بعد الثقة التنظيمية:



تشير النتائج التي يعرضها الجدول (6) إلى وصف لأراء المستجيبين تجاه فقرات بعد الثقة التنظيمية الممثلة بـ(OT1-OT5). إذ يتضح إن الوسط الحسابي لبعد الثقة التنظيمية بلغ (3.766) وهو بذلك يقع ضمن الفئة الرابعة لفئات التوافر أي عند المستوى مرتفع مع أهمية نسبية بلغت (0.75) وانحراف معياري بلغ (1.068)، ومعامل اختلاف بلغ (29%) وكلما انخفضت قيمة هذا المعامل عن (50%) فإن ذلك يؤكد على ارتفاع مستوى الاتفاق حول هذا البعد على وفق آراء المستجيبين. وهي توقعات إيجابية التي يحملها الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها ، والإيمان بالقرارات والسياسات التي تمارسها المنظمة ومما ينعكس إيجابياً على تنمية علاقات التعاونية بين أعضاء المنظمة. كما تعد فقرة (OT5)، التي نصت على إن في مديريات جوازات اقليم كردستان/العراق: (تتسم بيئة العمل بوجود المجاملة والمراعاة والاحترام بين العاملين) كان لها الدور الأكبر في تشكيل هذا البعد، فلقد حصلت على اعلى وسط حسابي قد بلغ (4.049) وأعلى أهمية نسبية بلغت (0.81) بانحراف معياري بلغ (0.883)، ومعامل اختلاف بلغ (22%) وهذا ما يشير الى تناسق وانسجام آراء عينة الدراسة حول هذه الفقرة. في حين تعد الفقرة (OT3)، التي تنص على إن في مديريات جوازات اقليم كردستان/العراق: (تعزيز قدرة العاملين على الإبداع والابتكار بأساليب وأفكار حديثة)، كان لها الدور الأقل في تشكيل هذا البعد، فلقد حصلت على أقل وسط حسابي (3.481) فضلاً عن أقل مستوى أهمية والتي بلغت (0.70) بانحراف معياري بلغ (1.247) ومعامل اختلاف قد بلغ 36%.

الجدول (6) تحديد مستوى توافر بعد الثقة التنظيمية

فقرات القياس	إجابات أفراد العينة										الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية %
	لا اتفق تماماً		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماماً					
	1		2		3		4		5					
	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار				
OT1	4.1	11	10.1	27	19.4	52	39.2	105	27.2	73	3.754	1.087	0.29	0.75
OT2	4.1	11	12.3	33	17.5	47	44.4	119	21.6	58	3.672	1.072	0.29	0.73
OT3	7.5	20	18.7	50	16.0	43	34.0	91	23.9	64	3.481	1.247	0.36	0.70
OT4	1.1	3	14.6	39	11.6	31	41.4	111	31.3	84	3.873	1.049	0.27	0.77
OT5	0.7	2	6.3	17	13.1	35	47.0	126	32.8	88	4.049	0.883	0.22	0.81
المعدل														
											3.766	1.068	0.29	0.75

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS v.24.

3. تحديد مستوى توافر بعد التعاطف التنظيمي:

تعكس المعطيات التي يعرضها الجدول (7) وصفاً لأراء المستجيبين حول فقرات بعد التعاطف التنظيمي الممثلة بـ(OC1-OC5). إذ يتضح إن الوسط الحسابي لهذا البعد بلغ (3.797) وهو بذلك يقع ضمن الفئة الرابعة لفئات التوافر أي عند المستوى مرتفع مع أهمية نسبية بلغت (0.76) وانحراف معياري بلغ (0.991)، ومعامل اختلاف بلغ (27%) وكلما انخفضت قيمة هذا المعامل عن (50%) فإن ذلك يؤكد على ارتفاع مستوى الاتفاق حول هذا البعد على وفق آراء المستجيبين. أنه قدرة على فهم المواقف ومشاعر الآخرين والإحساس بهم وكيفية الإستجابة لهم والاهتمام بما يمرون به ورؤية الأمور من منظورهم. كما تعد فقرة (OC2)، التي نصت على إن في مديريات جوازات اقليم كردستان/العراق: (التصرفات



باللطف والاهتمام بالآخرين شائعة في المنظمة) كان لها الدور الأكبر في تشكيل هذا البعد، فلقد حصلت على أعلى وسط حسابي قد بلغ (4.209) وأعلى أهمية نسبية بلغت (0.84) بانحراف معياري بلغ (0.831)، ومعامل اختلاف بلغ (20%) وهذا ما يشير إلى تناسق وانسجام آراء عينة الدراسة حول هذه الفقرة. في حين تعد الفقرة (OC5)، التي تنص على إن في مديريات جوازات إقليم كردستان/ العراق: (لدى العاملون اهتمام حقيقي برفاهية زملاء العمل)، كان لها الدور الأقل في تشكيل هذا البعد، فلقد حصلت على أقل وسط حسابي (3.205) فضلاً عن أقل مستوى أهمية والتي بلغت (0.64) بانحراف معياري بلغ (1.242) ومعامل اختلاف قد بلغ (39%).

الجدول (7) تحديد مستوى توافر بعد التعاطف التنظيمي

الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	إجابات أفراد العينة										فقرات القياس
				اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماماً		
				5		4		3		2		1		
				النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	
0.82	0.22	0.887	4.101	36.6	98	44.0	118	13.4	36	4.9	13	1.1	3	OC1
0.84	0.20	0.831	4.209	41.8	112	42.2	113	11.6	31	4.1	11	0.4	1	OC2
0.76	0.24	0.917	3.825	22.8	61	47.4	127	20.9	56	7.5	20	1.5	4	OC3
0.73	0.30	1.080	3.646	20.9	56	44.0	118	18.3	49	12.3	33	4.5	12	OC4
0.64	0.39	1.242	3.205	16.4	44	31.0	83	18.3	49	25.4	64	9.0	24	OC5
0.76	0.27	0.991	3.797	المعدل										

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS v.24.

4. تحديد مستوى توافر بعد النزاهة التنظيمية:

يتضح من المعطيات التي يعرضها الجدول (8) والمتعلقة بوصف آراء المستجيبين تجاه بُعد النزاهة التنظيمية من خلال الفقرات (OI1-OI5). إذ يتضح إن الوسط الحسابي لبعد النزاهة التنظيمية بلغ (3.563) وهو بذلك يقع ضمن الفئة الرابعة لفئات التوافر أي عند المستوى مرتفع مع أهمية نسبية بلغت (0.71) وانحراف معياري بلغ (1.038)، ومعامل اختلاف بلغ (29%) وكلما انخفضت قيمة هذا المعامل عن (50%) فإن ذلك يؤكد على ارتفاع مستوى الاتفاق حول هذا البعد على وفق آراء المستجيبين. هي الالتزام بالقيم والمعايير والقواعد الأخلاقية والقانونية لأداء الأعمال، وتجنب السلوكيات غير المرغوب بها أو غير القانونية. كما تعد فقرة (OI5)، التي نصت على إن في مديريات جوازات إقليم كردستان/العراق: (لدى العاملون الالتزام بالقيم والمعايير والقواعد الأخلاقية والقانونية لأداء الأعمال، وتجنب السلوكيات غير المرغوب بها أو غير القانونية) كان لها الدور الأكبر في تشكيل هذا البعد، فلقد حصلت على أعلى وسط حسابي قد بلغ (3.765) وأعلى أهمية نسبية بلغت (0.75) بانحراف معياري بلغ (0.995)، ومعامل اختلاف بلغ (26%) وهذا ما يشير إلى تناسق وانسجام آراء عينة الدراسة حول هذه الفقرة. في حين تعد الفقرة (OI2)، التي تنص على إن في مديريات جوازات إقليم كردستان/ العراق: (يمتلك العاملون المعتقدات الإيجابية حول شفافية السياسات والإجراءات داخل المنظمة)، كان لها الدور الأقل في تشكيل هذا البعد، فلقد حصلت على أقل وسط حسابي (3.257) فضلاً عن



أقل مستوى أهمية والتي بلغت (0.65) بانحراف معياري بلغ (1.198) ومعامل اختلاف قد بلغ (37%).

الجدول (8) تحديد مستوى توافر بعد النزاهة التنظيمية

الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	إجابات أفراد العينة										فقرات القياس
				لا اتفق تماماً		لا اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماماً		
				5		4		3		2		1		
				النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	
0.75	0.24	0.903	3.754	19.0	51	48.9	131	21.3	57	10.1	27	0.7	2	OI1
0.65	0.37	1.198	3.257	15.3	41	30.6	82	29.9	80	13.1	35	11.2	30	OI2
0.70	0.31	1.065	3.493	18.7	50	35.1	94	25.4	68	18.7	50	2.2	6	OI3
0.71	0.29	1.028	3.549	23.5	63	45.5	122	15.7	42	14.6	39	0.7	2	OI4
0.75	0.26	0.995	3.765	32.1	86	51.5	138	5.2	14	8.2	22	3.0	8	OI5
0.71	0.29	1.038	3.563	المعدل										

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS v.24.

5. تحديد مستوى توافر بعد المغفرة التنظيمية:

يتضح من المعطيات التي يعرضها الجدول (9) والمتعلقة بوصف آراء المستجيبين تجاه بُعد المغفرة التنظيمية من خلال الفقرات (OF1-OF5). إذ يتضح إن الوسط الحسابي لبعد المغفرة التنظيمية بلغ (3.906) وهو بذلك يقع ضمن الفئة الرابعة لفئات التوافر أي عند المستوى مرتفع مع أهمية نسبية بلغت (0.78) وانحراف معياري بلغ (0.945)، ومعامل اختلاف بلغ (24%) وكلما انخفضت قيمة هذا المعامل عن (50%) فإن ذلك يؤكد على ارتفاع مستوى الاتفاق حول هذا البعد على وفق آراء المستجيبين. أنها قدرة على تعزيز العلاقات التعاونية بين الأفراد العاملين ، وذلك لخلق مناخ تنظيمي إيجابي يسوده المودة والحب والتعاون وتعزيز الروابط الداعمة بين أعضاء ، وجعل روح الإنسانية أساس العمل التنظيمي . كما تعد فقرة (OF4)، التي نصت على إن في مديريات جوازات إقليم كردستان/العراق: (يسعى العاملون على التكيف والوئام والانسجام فيما بينهم) كان لها الدور الأكبر في تشكيل هذا البعد، فلقد حصلت على أعلى وسط حسابي قد بلغ (4.045) وأعلى أهمية نسبية بلغت (0.81) بانحراف معياري بلغ (0.792)، ومعامل اختلاف بلغ (20%) وهذا ما يشير إلى تناسق وانسجام آراء عينة الدراسة حول هذه الفقرة. في حين تعد الفقرة (OF3)، التي تنص على إن في مديريات جوازات إقليم كردستان/العراق: (لدى العاملون القدرة على التخلي عن المشاعر السلبية تجاه المخطئ واستعادة العلاقات التعاونية بين الأفراد في مكان العمل)، كان لها الدور الأقل في تشكيل هذا البعد، فلقد حصلت على أقل وسط حسابي (3.784) فضلاً عن أقل مستوى أهمية والتي بلغت (0.76) بانحراف معياري بلغ (1.038) ومعامل اختلاف قد بلغ (27%).



الجدول (9) تحديد مستوى توافر بعد المغفرة التنظيمية

الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	إجابات أفراد العينة										فترات القياس
				اتفق تماما		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماما		
				5		4		3		2		1		
				النسبة النسبية %	التكرار	النسبة النسبية %	التكرار	النسبة النسبية %	التكرار	النسبة النسبية %	التكرار	النسبة النسبية %	التكرار	
0.80	0.25	0.987	4.015	32.1	86	51.5	138	5.2	14	8.2	22	3.0	8	OF1
0.76	0.27	1.022	3.813	24.3	65	48.1	129	17.2	46	5.6	15	4.9	13	OF2
0.76	0.27	1.038	3.784	20.5	55	56.3	151	9.7	26	7.8	21	5.6	15	OF3
0.81	0.20	0.792	4.045	26.1	70	59.3	159	7.8	21	6.3	17	0.4	1	OF4
0.77	0.23	0.886	3.873	22.8	61	51.9	139	16.0	43	8.6	23	0.7	2	OF5
0.78	0.24	0.945	3.906	المعدل										

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS v.24.

ثانياً / عرض نتائج إجابات أفراد عينة البحث حول المتغير التابع (الاندماج الوظيفي)

يقدم الباحثان في هذه الفقرة عرضاً لوصف آراء المستجيبين تجاه متغير الاندماج الوظيفي ومن خلال أبعاده المعتمدة، عبر استعمال اختبارات التحليل الوصفي الممثلة بـ (التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية)، وذلك على النحو الآتي:

1. تحديد مستوى توافر بعد القوة/الحيوية:

تشير نتائج التحليل الظاهرة في الجدول (10)، إلى إجابات المستجيبين تجاه الفقرات (V1-V5) والمتعلقة بـ بعد القوة/الحيوية. إذ يتضح إن الوسط الحسابي لهذا البعد بلغ (4.024) وهو بذلك جاء عند مستوى الفئة الرابعة لفئات التوافر أي عند المستوى مرتفع مع أهمية نسبية بلغت (0.80) وانحراف معياري بلغ (0.867)، ومعامل اختلاف بلغ (22%) وكلما انخفضت قيمة هذا المعامل عن (50%) فإن ذلك يؤكد على ارتفاع مستوى الاتفاق حول هذا البعد على وفق آراء المستجيبين. وهي المجهود الذي يبذله الفرد لأداء مهامه بأفضل طريقة ممكنة وبما يلبي متطلبات العمل وتجعله أكثر قدرة في مواجهة المشكلات. كما تعد فقرة (V2)، التي نصت على إن في مديريات جوازات إقليم كردستان/العراق: (يتمكن العاملون القيام بعملهم بقوة وقدرة عالية) كان لها الدور الأكبر في تشكيل هذا البعد، فلقد حصلت على أعلى وسط حسابي قد بلغ (4.194) وأعلى أهمية نسبية بلغت (0.84) بانحراف معياري بلغ (0.692)، ومعامل اختلاف بلغ (17%) وهذا ما يشير إلى تناسق وانسجام آراء عينة الدراسة حول هذه الفقرة. في حين تعد الفقرة (V4)، التي تنص على إن في مديريات جوازات إقليم كردستان/العراق: (ينجز العاملون المهام والواجبات بقوة عالية من الصبر وباستمتاع شديد)، كان لها الدور الأقل في تشكيل هذا البعد، فلقد حصلت على أقل وسط حسابي (3.892) فضلاً عن أقل مستوى أهمية والتي بلغت (0.78) بانحراف معياري بلغ (1.038) ومعامل اختلاف قد بلغ (27%).



الجدول (10) تحديد مستوى توافر بعد القوة/الحيوية

الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	إجابات أفراد العينة										فترات القياس
				اتفق تماما		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماما		
				5		4		3		2		1		
				النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	
0.81	0.24	0.957	4.049	34.7	93	46.6	125	9.7	26	6.7	18	2.2	6	V1
0.84	0.17	0.692	4.194	32.8	88	56.3	151	8.2	22	2.6	7	0	0	V2
0.80	0.19	0.774	4.007	26.1	70	141	4	46	3	4.1	11	0	0	V3
0.78	0.27	1.038	3.892	26.1	70	54.5	146	7.1	19	7.1	19	5.2	14	V4
0.80	0.22	0.874	3.978	26.9	72	53.0	142	12.3	33	6.7	18	1.1	3	V5
0.80	0.22	0.867	4.024	المعدل										

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS v.24.

2. تحديد مستوى توافر بعد التفاني/الحماس:

عند مراجعة الجدول (11) والذي يظهر إجابات المستجيبين تجاه الفقرات (D1-D5) والمتعلقة بتحديد مستوى توافر بعد التفاني/الحماس يتضح إن الوسط الحسابي لهذا البعد بلغ (3.795) وهو بذلك جاء عند مستوى الفئة الرابعة لفئات التوافر أي عند المستوى مرتفع مع أهمية نسبية بلغت (0.76) وانحراف معياري بلغ (0.946)، ومعامل اختلاف بلغ (25%) وكلما انخفضت قيمة هذا المعامل عن (50%) فإن ذلك يؤكد على ارتفاع مستوى الاتفاق حول هذا البعد على وفق آراء المستجيبين. أنه حالة عاطفية تعكس رغبة الفرد القوية بالعمل، وإهتمامه به، وتحقيق أهدافه، أي تركيز كامل قدراته لإكمال ممارسة عمله. كما تعد فقرة (D3)، التي نصت على إن في مديريات جوازات إقليم كردستان/العراق: (يكسر العاملون قدراً كبيراً من المثابرة لإنجاز عمل) كان لها الدور الأكبر في تشكيل هذا البعد، فلقد حصلت على أعلى وسط حسابي قد بلغ (3.937) وأعلى أهمية نسبية بلغت (0.79) بانحراف معياري بلغ (0.812)، ومعامل اختلاف بلغ (21%) وهذا ما يشير إلى تناسق وانسجام آراء عينة الدراسة حول هذه الفقرة. في حين تعد الفقرة (D5)، التي تنص على إن في مديريات جوازات إقليم كردستان/العراق: (يشعر العاملون أثناء العمل بأن أدائهم ملهمة وصعبة)، كان لها الدور الأقل في تشكيل هذا البعد، فلقد حصلت على أقل وسط حسابي (3.675) فضلاً عن أقل مستوى أهمية والتي بلغت (0.74) بانحراف معياري بلغ (0.996) ومعامل اختلاف قد بلغ (27%).



الجدول (11) تحديد مستوى توافر بعد التفاني/الحماس

الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	إجابات أفراد العينة										فترات القياس
				اتفق تماما		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماما		
				5		4		3		2		1		
				النسبة النسبية %	التكرار	النسبة النسبية %	التكرار	النسبة النسبية %	التكرار	النسبة النسبية %	التكرار	النسبة النسبية %	التكرار	
0.78	0.23	0.893	3.877	22.4	60	53.7	144	14.2	38	8.6	23	1.1	3	D1
0.74	0.29	1.058	3.694	23.5	63	38.8	104	26.5	71	6.0	16	5.2	14	D2
0.79	0.21	0.812	3.937	22.4	60	56.0	150	14.9	40	6.3	17	0.4	1	D3
0.76	0.26	0.972	3.791	22.0	59	50.4	135	13.8	37	12.3	33	1.5	4	D4
0.74	0.27	0.996	3.675	22.0	59	39.2	105	23.9	64	14.2	38	0.7	2	D5
0.76	0.25	0.946	3.795	المعدل										

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS v.24.

3. تحديد مستوى توافر بعد الانغماس/الانهماك:

يظهر الجدول (12) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لإجابات عينة الدراسة تجاه الفقرات (A1-A5) والمتعلقة ببعد الانغماس/الانهماك. إذ يتضح إن الوسط الحسابي لهذا البعد بلغ (3.396) وهو بذلك جاء عند مستوى الفئة الثالثة لفئات التوافر أي عند المستوى متوسط مع أهمية نسبية بلغت (0.68) وانحراف معياري بلغ (1.167)، ومعامل اختلاف بلغ (35%) وكلما انخفضت قيمة هذا المعامل عن (50%) فإن ذلك يؤكد على ارتفاع مستوى الاتفاق حول هذا البعد على وفق آراء المستجيبين. وهو شعور الفرد بالإستغراق التام والسعادة تجاه عمله، فهو لا يشعر بضيق الوقت ولكنه ينغمس بشدة ويركز بشكل تام في عمله. كما تعد فقرة (A1)، التي نصت على إن في مديريات جوازات اقليم كردستان/ العراق: (يشعر العاملون بالرضا عن العمل الذي يقومون به) كان لها الدور الأكبر في تشكيل هذا البعد، فلقد حصلت على أعلى وسط حسابي قد بلغ (4.004) وأعلى أهمية نسبية بلغت (0.80) بانحراف معياري بلغ (0.954)، ومعامل اختلاف بلغ (24%) وهذا ما يشير الى تناسق وانسجام آراء عينة الدراسة حول هذه الفقرة. في حين تعد الفقرة (A4)، التي تنص على إن في مديريات جوازات اقليم كردستان/العراق: (يشعر العاملون بالسعادة عندما يعملون بشكل مكثف)، كان لها الدور الأقل في تشكيل هذا البعد، فلقد حصلت على أقل وسط حسابي (2.951) فضلاً عن أقل مستوى أهمية والتي بلغت (0.59) بانحراف معياري بلغ (1.319) ومعامل اختلاف قد بلغ (45%).



الجدول (12) تحديد مستوى توافر بعد الانغماس/الانهماك

الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	إجابات أفراد العينة										فترات القياس
				اتفق تماما		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماما		
				5		4		3		2		1		
				النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	
0.80	0.24	0.954	4.004	32.5	87	47.4	127	9.3	25	9.7	26	1.1	3	A1
0.76	0.26	0.992	3.825	21.3	57	56.7	152	9.0	24	9.3	25	3.7	10	A2
0.62	0.42	1.289	3.097	14.9	40	27.6	74	25.4	68	16.4	44	15.7	42	A3
0.59	0.45	1.319	2.951	14.9	40	24.6	66	16.0	43	29.5	79	14.9	40	A4
0.62	0.41	1.281	3.101	16.4	44	25.4	68	22.8	61	22.8	61	12.7	34	A5
0.68	0.35	1.167	3.396	المعدل										

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS v.24.

2- اختبار فرضيات البحث :

يتضمن هذه الفقرة تحليل العلاقة بين متغيرات (الاستقامة التنظيمية والاندماج الوظيفي) باستخدام برنامج SPSS v.24 لتحليل علاقات الارتباط وبرنامج (SmartPLS v.4) لتحليل علاقات التأثير. إن فرضيات الارتباط تم اختبارها عن طريق استخراج معامل (Pearson). أما الفرضيات الخاصة بالتأثير فلقد تم اختبارها عن طريق منهج معادلة النمذجة الهيكلية (Structural Equation Modeling).

أولاً / تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث واختبار الفرضية الأولى:

لقد تم استخدام برنامج SPSS v.24 للحصول على مصفوفة معامل الارتباط (Pearson) لاختبار فرضية الرئيسة الاولى لتحليل علاقة ارتباط بين متغيرات (الاستقامة التنظيمية والاندماج الوظيفي)، وذلك بالاعتماد على المصفوفة الموضحة في الجدول (13).



الجدول (13) مصفوفة علاقات الارتباط بين متغير الاستقامة التنظيمية وابعاده مع متغير الاندماج الوظيفي

		OV	JE	OO	OT	OC	OI	OF
OV	Pearson Correlation	1	.772**	.809**	.882**	.810**	.747**	.843**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	268	268	268	268	268	268	268
JE	Pearson Correlation	.772**	1	.649**	.649**	.616**	.604**	.640**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	268	268	268	268	268	268	268
OO	Pearson Correlation	.809**	.649**	1	.681**	.570**	.440**	.669**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	268	268	268	268	268	268	268
OT	Pearson Correlation	.882**	.649**	.681**	1	.655**	.581**	.663**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	268	268	268	268	268	268	268
OC	Pearson Correlation	.810**	.616**	.570**	.655**	1	.473**	.645**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	268	268	268	268	268	268	268
OI	Pearson Correlation	.747**	.604**	.440**	.581**	.473**	1	.499**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	268	268	268	268	268	268	268
OF	Pearson Correlation	.843**	.640**	.669**	.663**	.645**	.499**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	268	268	268	268	268	268	268

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: نتائج برنامج SPSS v.24.

بالاعتماد على النتائج الظاهرة في الجدول أعلاه، يمكن اختبار الفرضية الرئيسة الأولى المستندة على افتراض يتمثل بـ (يوجد ارتباط طردي ومعنوي بين الاستقامة التنظيمية والاندماج الوظيفي)، وللتحقق من صحة هذا الافتراض، يظهر الجدول (13) النتائج المتعلقة بمصفوفة معامل ارتباط Pearson، واستناداً إليه فإن قيمة معامل الارتباط بين هذين المتغيرين قد بلغت (0.772)، وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%)، وبذلك فإن هذه النتيجة تدعم صحة هذه الفرضية، ويتفرع عن هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية هي:

أ. الفرضية الفرعية الأولى: تنص على: (يوجد ارتباط طردي ومعنوي بين التفاؤل التنظيمي والاندماج الوظيفي)، إن قيمة معامل ارتباط Pearson بين هذين المتغيرين قد بلغت (0.649)، وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%)، وبذلك فإن هذه النتيجة تدعم صحة هذه الفرضية.

ب. الفرضية الفرعية الثانية: تنص على: (يوجد ارتباط طردي ومعنوي بين الثقة التنظيمية والاندماج الوظيفي)، إن قيمة معامل ارتباط Pearson بين هذين المتغيرين قد بلغت (0.649)، وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%)، وبذلك فإن هذه النتيجة تدعم صحة هذه الفرضية.

ج. الفرضية الفرعية الثالثة: تنص على: (يوجد ارتباط طردي ومعنوي بين التعاطف التنظيمي والاندماج الوظيفي)، إن قيمة معامل ارتباط Pearson بين هذين المتغيرين قد بلغت (0.616)، وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%)، وبذلك فإن هذه النتيجة تدعم صحة هذه الفرضية.



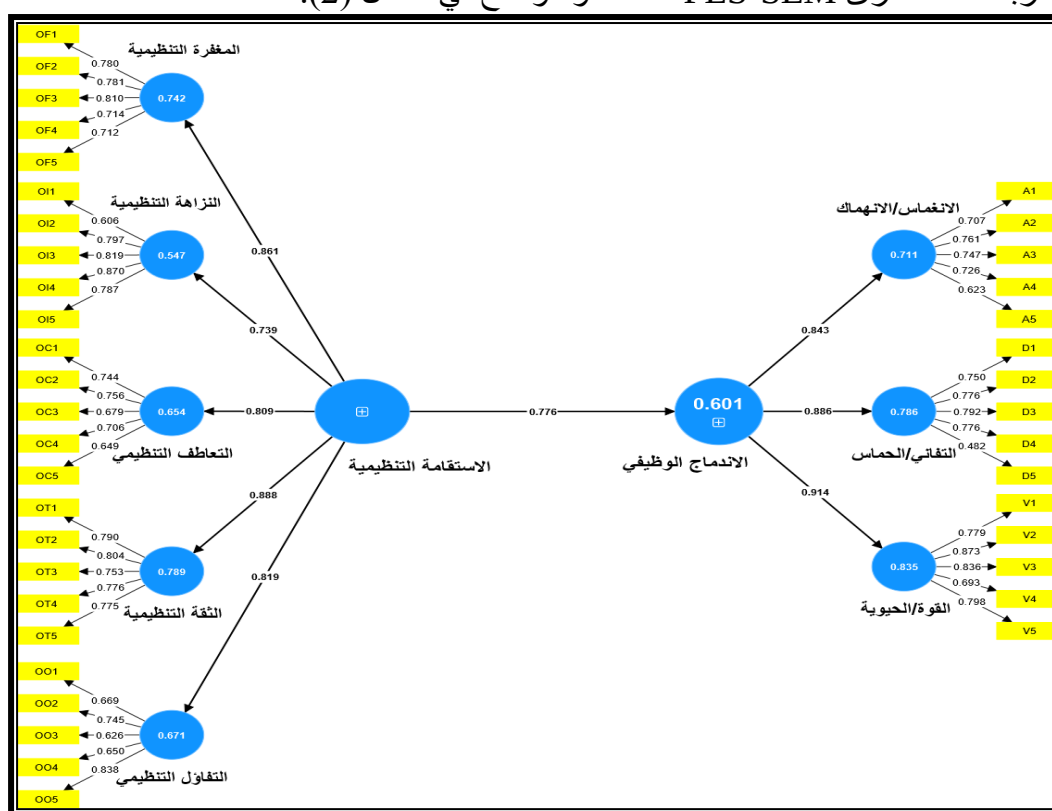
د. الفرضية الفرعية الرابعة: تنص على: (يوجد ارتباط طردي ومعنوي بين النزاهة التنظيمية والاندماج الوظيفي) ، إن قيمة معامل ارتباط Pearson بين هذين المتغيرين قد بلغت (0.604)، وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%)، وبذلك فإن هذه النتيجة تدعم صحة هذه الفرضية.

هـ. الفرضية الفرعية الخامسة: تنص على: (يوجد ارتباط طردي ومعنوي بين المغفرة التنظيمية والاندماج الوظيفي)، ولقد أظهر الجدول (13) إن قيمة معامل ارتباط Pearson بين هذين المتغيرين قد بلغت (0.640)، وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%)، وبذلك فإن هذه النتيجة تدعم صحة هذه الفرضية.

ثانياً / تحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث واختبار الفرضية الثانية:

تتمثل هذه الفقرة بقيام الباحثان ببناء النماذج الهيكلية الخاصة باختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث، ولغرض تفسير مستوى التأثير ومدى مطابقة النماذج لمعايير القبول من الناحية الاحصائية تم الاعتماد على مجموعة من المعايير الخاصة بتقييم الانموذج الهيكلية على وفق أسلوب نمذجة المربعات الصغرى (PLS-SEM) باستخدام برنامج (SmartPls v.4).

وللتعرف على طبيعة علاقة التأثير بين المتغير المستقل (الاستقامة التنظيمية) والمتغير التابع (الاندماج الوظيفي)، والتي تنص على: (يوجد تأثير موجب ومعنوي للاستقامة التنظيمية في الاندماج الوظيفي) تم بناء انموذج هيكلية مكون من (40) فقرة وذلك على وفق أسلوب نمذجة المربعات الصغرى PLS-SEM ، كما هو موضح في الشكل (2).



الشكل (2) الأنموذج الهيكلية لمسار التأثير للاستقامة التنظيمية في الاندماج الوظيفي

المصدر: برنامج SmartPLS v.4.



يمثل الشكل (2) الأنموذج الهيكلي لمسار التأثير للاستقامة التنظيمية في الاندماج الوظيفي الموضح في الاسهم ذات الاتجاه الواحد من المتغير المستقل الى المتغير التابع اما القيمة الظاهرة في وسط الشكل الدائري فهي تمثل معامل التفسير R^2 . ان هذا الأنموذج سيخضع للتقييم على وفق مجموعة من المعايير الاحصائية، كما هو موضح في الجدول (14).

الجدول (14) معايير تقييم الأنموذج الهيكلي لمسار التأثير للاستقامة التنظيمية في الاندماج الوظيفي

المسار	R^2	F^2	Q^2	GOF
الاستقامة التنظيمية -> الاندماج الوظيفي	0.601	1.509	0.599	0.370

المصدر: نتائج برنامج SmartPLS v.4.

يعرض الجدول (14)، الى إن قدرة الاستقامة التنظيمية على تفسير الاندماج الوظيفي قد بلغت ($R^2=0.601$)، وهو تفسير متوسط إذ أنه أقل من (0.67)، أما حجم التأثير f^2 والبالغ (1.509) يعد مقبول من الناحية الإحصائية لأنه أعلى من (0.35)، وفيما يتعلق بجودة التنبؤ Q^2 فلقد بلغت أعلى من صفر ان هذه النتيجة جاءت لتؤكد على وجود قدرة للمتغير المستقل على التنبؤ بالمتغير التابع، وأخيراً وبما إن قيمة GOF قد بلغت (0.370) ان هذه النتيجة جاءت لتؤكد على تحقق جودة مطابقة كبيرة لهذا الأنموذج.

بناءً على المعايير أعلاه، سيتم الاعتماد على الأنموذج الهيكلي لمسار تأثير الاستقامة التنظيمية في الاندماج الوظيفي في اختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على "يوجد تأثير موجب ومعنوي للاستقامة التنظيمية في الاندماج الوظيفي"، كما مبين في الجدول (15).

الجدول (15) قيم اختبار فرضية تأثير الاستقامة التنظيمية في الاندماج الوظيفي

المسار	B	t test	P value
الاستقامة التنظيمية -> الاندماج الوظيفي	0.776	30.144	0.000

المصدر: نتائج برنامج SmartPLS v.4.

فضلاً عما تقدم، فإن نتائج الجدول (15) تؤكد صحة فرضية التأثير الموجب والمعنوي للاستقامة التنظيمية في الاندماج الوظيفي إذ إن قيمة معامل B قد بلغت (0.776) وقيمة t test بلغت (30.144)، وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى ($P=0.000$).

تواصل مع ما تقدم، ومن خلال بناء الأنموذج الهيكلي المكون من (40) فقرة على وفق أسلوب نمذجة المربعات الصغرى PLS-SEM، كما هو موضح في الشكل (3)، يمكن اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية والتي تتمثل بما يأتي:

- **الفرضية الفرعية الاولى:** يوجد تأثير موجب ومعنوي للتفاؤل التنظيمي في الاندماج

الوظيفي.

- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد تأثير موجب ومعنوي للثقة التنظيمية في الاندماج

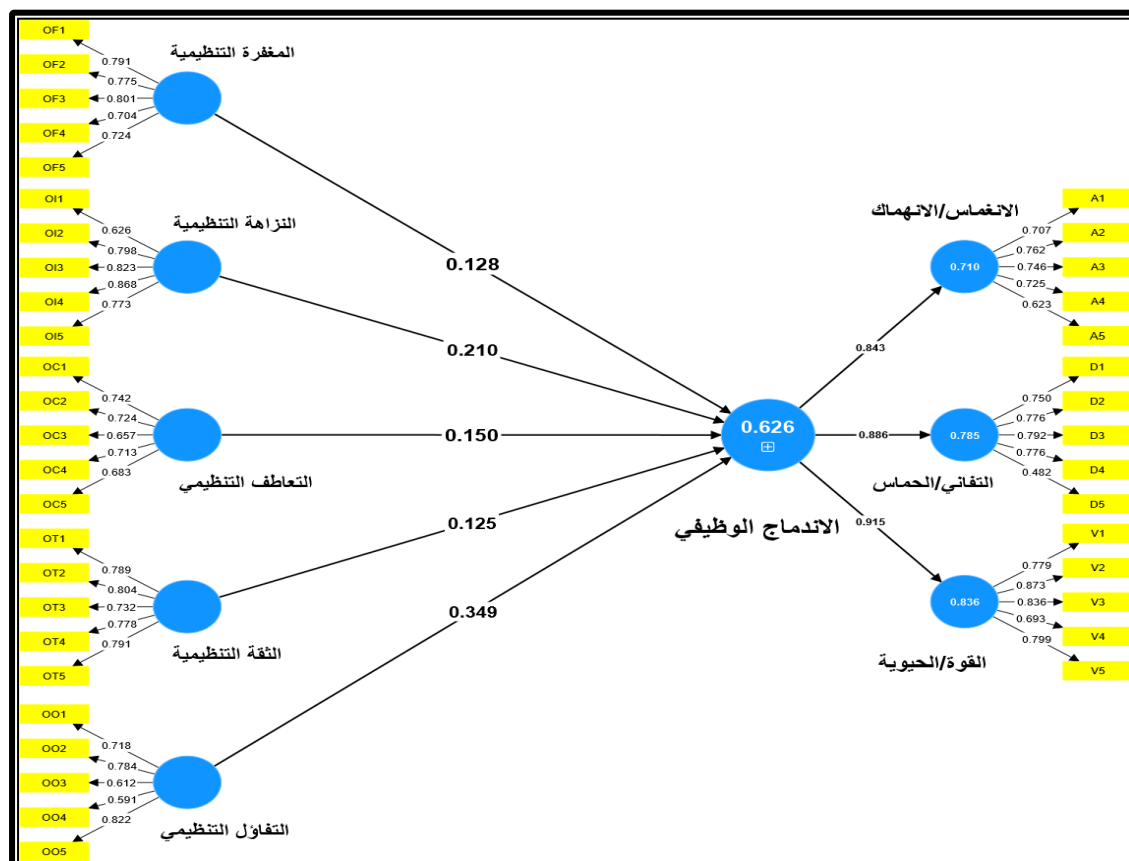
الوظيفي.

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد تأثير موجب ومعنوي للتعاطف التنظيمي في الاندماج

الوظيفي.



- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير موجب ومعنوي للنزاهة التنظيمية في الاندماج الوظيفي.
- الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد تأثير موجب ومعنوي للمغفرة التنظيمية في الاندماج الوظيفي.



الشكل (3) النموذج الهيكلي لمسار التأثير لأبعاد متغير الاستقامة التنظيمية في الاندماج الوظيفي

المصدر: برنامج SmartPLS v.4.

على وفق نتائج الشكل (3)، فإن الجدول (16) يظهر مسارات التأثير لأبعاد الاستقامة التنظيمية في الاندماج الوظيفي.

الجدول (16) مسارات التأثير المباشر لأبعاد الاستقامة التنظيمية في الاندماج الوظيفي

المسار	B	t test	P value
التفاؤل التنظيمي -> الاندماج الوظيفي	0.349	5.766	0.000
الثقة التنظيمية -> الاندماج الوظيفي	0.125	1.799	0.073
التعاطف التنظيمي -> الاندماج الوظيفي	0.150	2.427	0.016
النزاهة التنظيمية -> الاندماج الوظيفي	0.210	4.539	0.000
المغفرة التنظيمية -> الاندماج الوظيفي	0.128	2.248	0.025

المصدر: نتائج برنامج SmartPLS v.4.



- استناداً الى النتائج الظاهرة في الجدول (16)، يمكن الحكم على قبول الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية على النحو الآتي:
- الفرضية الفرعية الأولى:** إن هذه الفرضية مستندة على افتراض يتمثل بـ (يوجد تأثير موجب ومعنوي للتفاوت التنظيمي في الاندماج الوظيفي)، إن قيمة معامل B بين هذين المتغيرين قد بلغت (0.349)، وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) فلقد بلغت قيمة اختبار $t=5.766$ ، وبذلك فإن هذه النتيجة تدعم صحة هذه الفرضية.
 - الفرضية الفرعية الثانية:** إن هذه الفرضية مستندة على افتراض يتمثل بـ (يوجد تأثير موجب ومعنوي للثقة التنظيمية في الاندماج الوظيفي)، إن قيمة معامل B بين هذين المتغيرين قد بلغت (0.125)، وهي غير دالة معنوياً عند مستوى (1%) فلقد بلغت قيمة اختبار $t=1.799$ ، وبذلك فإن هذه النتيجة لا تدعم صحة هذه الفرضية.
 - الفرضية الفرعية الثالثة:** إن هذه الفرضية مستندة على افتراض يتمثل بـ (يوجد تأثير موجب ومعنوي للتعاطف التنظيمي في الاندماج الوظيفي)، إن قيمة معامل B بين هذين المتغيرين قد بلغت (0.150)، وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) فلقد بلغت قيمة اختبار $t=2.427$ ، وبذلك فإن هذه النتيجة تدعم صحة هذه الفرضية.
 - الفرضية الفرعية الرابعة:** إن هذه الفرضية مستندة على افتراض يتمثل بـ (يوجد تأثير موجب ومعنوي للنزاهة التنظيمية في الاندماج الوظيفي)، إن قيمة معامل B بين هذين المتغيرين قد بلغت (0.210)، وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) فلقد بلغت قيمة اختبار $t=4.539$ ، وبذلك فإن هذه النتيجة تدعم صحة هذه الفرضية.
 - الفرضية الفرعية الخامسة:** إن هذه الفرضية مستندة على افتراض يتمثل بـ (يوجد تأثير موجب ومعنوي للمغفرة التنظيمية في الاندماج الوظيفي)، إن قيمة معامل B بين هذين المتغيرين قد بلغت (0.128)، وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) فلقد بلغت قيمة اختبار $t=2.248$ ، وبذلك فإن هذه النتيجة تدعم صحة هذه الفرضية.

المحور الرابع/ الاستنتاجات والمقترحات

أولاً / الاستنتاجات

- تعد الإستقامة مهمة في المنظمات باعتبارها وسيلة لتحقيق الإستدامة التنظيمية والرفاهية الفردية والمجتمعية.
- تبين نتائج التحليل الوصفي ارتفاع مستوى الاتفاق حول ممارسة ابعاد الاستقامة التنظيمية وفقاً لآراء المستجيبين. وتشير الى ان المديرين المبحوثة قادرة على زيادة مستوى الاهتمام بهذا البعد من اجل زيادة مستوى توافره فيها.
- ظهر من خلال التحليل الوصفي بأن هناك اتفاقاً وبمستويات عالية تجاه بعد الثقة التنظيمية على وفق آراء المستجيبين، بأنها توقعات إيجابية التي يحملها الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها ، والإيمان بالقرارات والسياسات التي تمارسها المنظمة ومما ينعكس إيجابياً على تنمية علاقات التعاونية بين أعضاء المنظمة.
- تبين النتائج على أنه بالرغم من أن في المديرين المبحوثة يلتزم العاملون بالقيم والمعايير والقواعد الأخلاقية والقانونية لأداء الأعمال، وتجنب السلوكيات غير المرغوب بها أو غير القانونية. إلا أن العاملون ليس لديهم المعتقدات الإيجابية حول شفافية السياسات والإجراءات داخل المنظمة.



5. يؤكد نتائج البحث على ارتفاع مستوى الاتفاق حول ابعاد الاندماج الوظيفي على وفق آراء المستجيبين. وهي قادرة على زيادة مستوى الاهتمام بالقوة والتفاني والانغماس من اجل ارتفاع مستوى توافره فيها.

6. أوضحت نتائج التحليل الارتباط وجود ارتباط طردي ومعنوي بين الاستقامة التنظيمية والاندماج الوظيفي، مما يستنتج منه أنه كلما امتلكت المديرية المبحوثة سلوكيات الاستقامة التنظيمية فإن ذلك يؤدي الى تحسين قدرات تلك المديرية في تحقيق ابعاد الاندماج الوظيفي .

7. هناك تأثير موجب ومعنوي للاستقامة التنظيمية في الاندماج الوظيفي، إذ أن توفر تلك السلوكيات من قبل المديرية المبحوثة وممارسته بشكل كفؤ سوف يزيد من امكانيتهم في تحقيق الاندماج الوظيفي.

ثانياً/ المقترحات:-

في ضوء نتائج هذا البحث، توصل الباحثان الى مجموعة من المقترحات منها :

1. طرح هذه المواضيع الحديثة امام ادارات المديرية المبحوثة للعمل بها ضمن الحياة التنظيمية كونها من متطلبات العمل الضرورية ، ووضع الإجراءات الكفيلة باستثمارها على أكمل وجه.

2. يتوجب على القيادات الإدارية في المديرية المبحوثة تبني ممارسات الاستقامة التنظيمية نظراً لأهميتها في احداث تغييرات ايجابية في بيئة العمل، وبما يحقق الرفاهية للأفراد والازدهار التنظيمي.

3. توفير مناخ تنظيمي داعم للاستقامة التنظيمية تسودها الثقة والاحترام والتفاهم والتقدير بين العاملين، وهذا يخلق جو يسوده الأمان والسعادة والرضا داخل مكان العمل.

4. تبني مبدأ الشفافية والنزاهة بين القادة الاداريين والعاملين، وخلق بيئة تكون فيها المعلومات متاحة ومفهومة، مما يساعد على زيادة الثقة بين الطرفين في بيئة العمل.

5. ضرورة ان تعمل المديرية المبحوثة على توليد الرغبة لدى العاملين بحيث تعطي الحماس والاخلاص والانغماس المتزايد للعمل في مديريتهم من خلال توفير المعلومات الضرورية لهم وقت الحاجة وتقديم حوافز المادية والمعنوية مناسبة والسماح لهم بإيصال افكارهم للإدارة بسهولة مما يساهم في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين.

6. يتعين على المديرية المبحوثة تشجيع العاملين على الاندماج في الوظيفة الموكلة اليهم، مما يساهم في تعزيز القدرات الابداعية لديهم من اجل الخروج بمجموعة من الافكار الكفيلة بتطوير وانجاز هذه المهام.

7. ضرورة ايلاء المزيد من الاهتمام بالاندماج الوظيفي لما له دور كبير في تعزيز المبادرة الشخصية للموظفين وزيادة التزامهم بقيم وأهداف المنظمة. مما يؤدي إلى انخفاض نية دوران العمل للموظفين والتأخير عن العمل وتحسين صحة الموظفين ورفاهيتهم بشكل كبير، مما يزيد من إنتاجيتهم ويجعلهم أكثر إبداعاً وابتكاراً.

قائمة المصادر

أولاً / المصادر العربية

أ. الكتب

1. عبد الفتاح، عز حسن (2017) "مقدمة في الاحصاء الوصفي والاحصاء الاستدلالي باستخدام SPSS" الطبعة الثالثة- الخوارزمية العلمية، جدة- السعودية.

ب. الرسائل و الأطاريح



2. أبو شكير، زهراء جمال صبري (2018)، الدور المعدل للأستقامة التنظيمية في تعزيز تأثير أخلاقيات العمل في الحد من الأستنزاف الشعوري: بحث تحليلي لأراء عينة من الملاكات التربوية في منظمات التعليم التربوي، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة كربلاء- كلية الإدارة والاقتصاد- قسم إدارة الاعمال.

3. الحردان، نسيم فلاح رفيفان (2017)، درجة الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم في العاصمة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة في الادارة والقيادة التربوية- قسم الادارة والمناهج - كلية العلوم التربوية- جامعة الشرق الاوسط.

4. صلاحات، هبة محمد (2018)، تأثير التكنولوجيا المتطورة على الاندماج الوظيفي : دراسة حالة شركة عسل للبرمجيات وخدمات تكنولوجيا المعلومات. رسالة ماجستير. جامعة القدس، مكتبة عمادة الدراسات العليا- فلسطين.

5. لعبني، احلام، وشربال، بشرى (2021)، أثر العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي : دراسة حالة وحدة انتاج الكهرباء- جيبل. رسالة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية - قسم علوم التسيير.

6. محمد، امين محمد عبدالله (2018)، الارتباط الوظيفي: أدوات للتحليل والممارسة والميزة التنافسية. بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير الآداب في الترجمة. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، كلية اللغات.

ت. المجالات والدوريات

7. أبو طيخ، ليث شاكر، الأسدي، محمد صالح، والسكافي، ليث زهير (2020)، أثر الاستغراق الوظيفي في العلاقة بين العدالة التنظيمية والتهكم التنظيمية: دراسة مسحية لأراء عينة من موظفي جامعة الكوفة، جامعة الكوفة - كلية الادارة والاقتصاد، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد (2) ، العدد(57).

8. الأحمرى، عبدالله بن مشيب (2021)، المناخ التنظيمي في المعاهد التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالخارج وعلاقته بالاستغراق الوظيفي لدى العاملين بها، دراسات تربوية واجتماعية - مجلة دورية محكمة تصدر عن كلية التربية - جامعة حلوان، المجلد(27)، العدد: مارس 2021ج2 .

9. الجاف ، ولاء جودت ، و فائق، داليا خالد (2019)، دور الاندماج الوظيفي في تعزيز الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية لأراء عينة من الموظفين في فنادق الأربع و الخمس نجوم في مدينة السليمانية- إقليم كردستان - العراق، مجلة الفنون والادب وعلوم الانسانيات والاجتماع، العدد(39)، حزيران-يونيو 2019.

10. الشميمري، هدى صالح (2022)، جودة حياة العمل وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي والسلوك الابداعي لدى اعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية.المجلة العلمية لكلية التربية- جامعة أسيوط ، المجلد(38)، العدد(4).

11. الصراف، سجي نذير حميد (2019)، توظيف نتائج تقييم اداء العاملين في تحقيق الاستقامة التنظيمية: دراسة ميدانية في المعهد التقني بالموصل، جامعة الموصل- كلية الادارة والاقتصاد - ادارة اعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية - المجلد (25)، العدد(114).

12 العابدي ، علي رزاق (2017)، المرح في مكان العمل كمتغير تفاعلي بين استقامة القيادة والتألق التنظيمي: دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد (23)، العدد(97).



13. الكربي، أسماء عمر، السيد، فاطمة عمر، وحמיד الدين، رضية محمد (2021)، الصمود النفسي وعلاقته بالإستغراق الوظيفي لدى عينة من موظفات جامعة ملك عبد عزيز بجدة، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد (133).
14. المناخ، يوسف حامد (2022)، أثر الاستقامة التنظيمية على التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين بالبنوك التجارية التابعة للقطاع العام، كلية التجارة (بنين) - جامعة الأزهر، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد الثالث - العدد الثاني - الجزء الثالث.
15. الناصري، ناصر بن سيف، و ابراهيم، حسام الدين السيد (2020)، درجة توافر أبعاد الاستقامة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الظاهرة بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد (122).
16. دهليز، خالد عبد السلام، وحمد، محمد حسن (2016)، أثر الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك على الأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية. جامعة الإسلامية - غزة، مجلة الاقتصاد والاعمال، المجلد (24)، العدد (4).
17. صالح، رشا مهدي (2019)، اثر التهكم التنظيمي في الاستغراق الوظيفي للمعلمين في بعض المدارس الحكومية في قضاء الزبير. جامعة البصرة- كلية الإدارة والاقتصاد- قسم إدارة الأعمال. مجلة العلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (26)، العدد (117).
18. طه، منى حسنين (2021)، دور الاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية بالجامعات المصرية "دراسة تطبيقية"، المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد (4).
19. عرفان، أسماء عبد المنعم (2020)، الاندماج في العمل وعلاقته بالتمكين النفسي والرضا الوظيفي لدى المعلمين في ضوء بعض المتغيرات الديمغرافية. جامعة عين الشمس- كلية البنات. المجلة المصرية للدراسات النفسية، المجلد (31)، العدد (110).
20. علي، هبة عبد السلام (2021)، دور القيادة الاخلاقية في تنمية الاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية والخاصة بمحافظة القاهرة. جامعة المنوفية- كلية التجارة. المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد (1).
21. عمران، حسن عبد السلام، والسالم، عبد السلام علي (2016)، دور الثقة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيقات الإدارة الالكترونية بجامعة سبها : دراسة ميدانية على العاملين بالإدارة العامة جامعة سبها، مجلة جامعة سبها (العلوم البحتة والتطبيقية) المجلد (15)، العدد (2).
22. غالي، حسين حريجة، وامانة، احمد عبد الله (2015)، الاستقامة التنظيمية كمتغير معدل للعلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وسلوك المواطنة التنظيمية : بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في معمل اسمنت كربلاء، جامعة كربلاء، كلية الادارة والاقتصاد، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد (11)، العدد (46).
23. محمود، ناجي عبد الستار، وعبيد، احمد هادي (2020)، دور السعادة في مكان العمل في تعزيز الاستغراق الوظيفي : دراسة تحليلية لآراء العاملين في أقسام شؤون الطلبة في كليات ومعاهد جامعة الفرات الأوسط التقنية. جامعة تكريت- كلية الإدارة والاقتصاد- مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية- المجلد (16)، العدد (51).
24. مرزوق، عبد العزيز علي، السنديوني، منى محمد، والعماري، بشرى فاروق (2019)، أثر الإستقامة التنظيمية في الإستغراق الوظيفي : دراسة تطبيقية على هيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد (6).



ثانياً / المصادر الأجنبية

1. 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.
2. Akbolat, M., Durmus, A., & Özgün, Ü. N. A. L. (2017). The effect of organizational virtue on staff empowerment and the mediating role of authentic leadership. Journal of Business Science, 5(2), 71-88.
3. Akyol, A. (2022). A Research on the Effect of Organizational Virtue on Organizational Commitment. Journal of Business Studies, 14(1), 578-589.
4. Al Zahmi, Khamis Khalfan. (2018). Antecedents of Employee Engagement in a Multicultural Work Environment: The Case of the UAE (Doctoral dissertation).
5. Asad, H., Naseem, R., & Faiz, R. (2017). Mediating effect of ethical climate between organizational virtuousness and job satisfaction. Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS), 11(1), 35-48.
6. Audi, R., & Murphy, P. E. (2006). The many faces of integrity. Business Ethics Quarterly, 16(1), 3-21.
7. Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2020). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. Work & stress, 22(3).
8. Cameron, K. S., Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. American behavioral scientist, 47(6), 766-790.
9. Campbell, A. (2017). Forgiveness and reconciliation as an organizational leadership competency within restorative transitional justice instruments (Doctorate of Global Leadership), Indiana Tech University. International Journal of Servant Leadership.
10. Delam, H., Ghasemi, F., Kavi, E., Masmouei, B., Jokar, M., & Bazrafshan, M. R. (2019). The relationship between spiritual well-being and organizational virtuousness with performance of



- secondary school teachers in Bandar Lengeh City, 2017. International Journal of School Health, 6(4), 34-40.
11. De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., De Witte, H., Niesen, W., & Van Hootehem, G. (2014). On the relation of job insecurity, job autonomy, innovative work behaviour and the mediating effect of work engagement. Creativity and innovation management, 23(3), 318-330.
 12. Doğanay, A., & Çöp, S. (2019). The moderator role of organizational virtue in the effect of active communication style on organizational opposition in the context of leader communication styles: a study on hotel businesses. Hitit University Journal of Social Sciences Institute, 12(1), 159-175 .
 13. Dubey, S., Ruparel, N., & Choubisa, R. (2020). Does organizational virtuousness and psychological capital impact employee performance: evidence from the banking sector. Development and Learning in Organizations: An International Journal.
 14. Ferraro, T., dos Santos, N. R., Moreira, J. M., & Pais, L. (2020). Decent work, work motivation, work engagement and burnout in physicians. International Journal of Applied Positive Psychology, 5(1), 13-35.
 15. Freeney, Y., & Fellenz, M. R. (2013). Work engagement as a key driver of quality of care: a study with midwives. Journal of Health Organization and Management.
 16. Gencer, K., & Ayildiz, T. (2018). The effect of demographic characteristics and psychological conditions on job engagement: The case of hotel businesses. Manas Journal of Social Research, 7(2), 601-619.
 17. Gukiina, J., Balunywa, W., Ntay, J. M., & Ahiauzu, A. (2017). Organizational Virtuousness: The Customer's Perspective. International Journal on Customer Relations, 5(2), 18-36.
 18. Habiba, U., Kausar, S. S. T., Waqas, A., & Ullah, K. (2019). The Relationship between Ethical Leadership and Work Engagement:



- Moderation of Machiavellianism. International Journal Of Academic Reserch In Business AND Social Sciences, 9(3).
- 19.Han, S. H., Sung, M., & Suh, B. (2021). Linking meaningfulness to work outcomes through job characteristics and work engagement. Human Resource Development International, 24(1), 3-22.
- 20.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.
- 21.Ismael, M. B., & Albdareen, R. (2020). The Impact of Training on the Relationship between the Person-Job Fit and Employees' Job Engagement. International Journal of Advanced Science and Technology, 29(7), 13269-13286.
- 22.Jena, Bhattacharyya, & Pradhan, (2017), "Employee engagement and affective organizational commitment: Mediating role of employee voice among Indian service sector employees ", Vision, Vol. (21), No. (4).
- 23.Kahvesi, G., Bayram, S., & Kotbas, S. (2019), Examining the relationship between teachers' organizational virtue levels and their job satisfaction. Journal of Theoretical Educational Science, 12(1), 205-226.
- 24.Kasa, M., bin Yatim, A., Enchang, F., Yong, D., & Ramli, N.(2020), Job Burnout and Job Engagement Dimensions Among Hotel Employees in Sarawak: What Is the Relationship?.
- 25.Khasawneh, S., Al-Jaradat, M. K., Hailat, S., & Bataineh, O. (2020). The perception of faculty members to organisational virtuousness in the university setting: the case for Jordan. International Journal of Management in Education, 14(1), 18-35.
- 26.Kooshki, A. S., & Zeinabadi, H. (2016). The role of organizational virtuousness in organizational citizenship behavior of teachers: The test of direct and indirect effect through job satisfaction mediating. International Review, (1-2), 7-21.
- 27.Lan, T., Chen, M., Zeng, X., & Liu, T. (2020). The influence of job and individual resources on work engagement among Chinese



- police officers: a moderated mediation model. Frontiers in psychology, Vol (11), Article (497).
28. Langenhoven, A. (2015). How job demands and resources predict burnout, engagement and intention to quit in call centres (Doctoral dissertation, Stellenbosch: Stellenbosch University).
29. Lipscomb, S. T., Chandler, K. D., Abshire, C., Jaramillo, J., & Kothari, B. (2022). Early childhood teachers' self-efficacy and professional support predict work engagement. Early Childhood Education Journal, 50(4), 675-685.
30. Little, Nelson, Wallace, & Johnson, (2011), "Integrating attachment style, vigor at work, and extra-role performance", Journal of Organizational Behavior, Vol.(32), NO.(3).
31. Loerbroks, A., Glaser, J., Vu-Eickmann, P., & Angerer, P. (2017). Physician burnout, work engagement and the quality of patient care. Occupational Medicine, 67(5), 356-362.
32. Magnier-Watanabe, R., Uchida, T., Orsini, P., & Benton, C. F. (2020). Organizational virtuousness, subjective well-being, and job performance: Comparing employees in France and Japan. Asia-Pacific journal of business administration.
33. Mahmood, Z. K., & Adel-Al-Jader, S. (2021). Organizational Virtuousness and their Impact in Organizational Immune System: Analytical Research. Revista Geintec-Gestao Inovacaw E Tecnologias, 11(3), 771-784.
34. Malik, S. Z., & Khalid, N. (2016). Psychological contract breach, work engagement and turnover intention. Pakistan Economic and Social Review, 54(1), 37-54.
35. Meyer, M. (2018). The evolution and challenges of the concept of organizational virtuousness in positive organizational scholarship. Journal of Business Ethics, 153(1), 245-264.
36. Naseem, R., Akhtar, Q., & Akram, M. (2020). Impact of Organizational Virtuousness on Workplace Spirituality with the Mediating Role of Perceived Organizational Support. Journal of Management and Research, 7(2), 75-103.
37. Nikandrou, I., & Tsachouridi, I. (2015). Towards a better understanding of the "buffering effects" of organizational



- virtuousness' perceptions on employee outcomes. Management Decision. 53(8), 1823-1842.
38. Norouzinik, Y., Rahimnia, F., Maharati, Y., & Eslami, G. (2022). Narcissistic leadership and employees' innovative behaviour: mediating roles of job embeddedness and job engagement. Innovation, 24(3), 355-380.
39. Parulian, P. M. F. R., & Rahmat, S. T. Y. (2020), The Effect Of Transformational Leadership and Human Resource Development On Job Satisfaction And Its Impact On Job Engagement. RJOAS, 11(107).
40. Pires, M. L., & Nunes, F. (2018). The mediating role of virtuousness in human resource management and job outcomes. Revista de Administração de Empresas, 58(4), 380-392.
41. Putra, E. D., Cho, S., & Liu, J. (2017). Extrinsic and intrinsic motivation on work engagement in the hospitality industry: Test of motivation crowding theory. Tourism and Hospitality Research, 17(2), 228-241.
42. Rahmadani, & Sebayang, (2017), "The Influence of Person Organization Fit and Person-Job Fit on Work Engagement Among Policemen in Sumatera Utara", International Journal of Management Science and Business Administration, Vol.(4), No.(1).
43. Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. Academy of management journal, 53(3), 617-635.
44. Salas-Vallina, A. (2020). Towards a Sustainable Leader-Follower Relationship: Constructive Dissensus, Organizational Virtuousness and Happiness at Work (HAW). Sustainability, 12(17), 7087.
45. Shahid, S., & Muchiri, M. K. (2019). Positivity at the workplace: Conceptualising the relationships between authentic leadership, psychological capital, organisational virtuousness, thriving and job performance. International Journal of Organizational Analysis. 27(3), 494-523
46. Sheng, X., Wang, Y., Hong, W., Zhu, Z., & Zhang, X. (2019). The curvilinear relationship between daily time pressure and work



- engagement: The role of psychological capital and sleep. International Journal of Stress Management, 26(1).
47. Singh, S., David, R., & Mikkilineni, S. (2018). Organizational virtuousness and work engagement: Mediating role of happiness in India. Advances in Developing Human Resources, 20(1), 88-102.
48. Sison, A. J. G., & Ferrero, I. (2015). How different is neo-Aristotelian virtue from positive organizational virtuousness? Business Ethics: A European Review, 24(2), S78-S98.
49. Tapan, Ö. (2019). The mediating role of personnel empowerment in the effect of organizational virtue on organizational identification (Doctoral dissertation).
50. Uysal, H. T. (2021), The Mediation Role Of Organizational Justice In The Effect Of Organizational Virtuousness On Work Productivity. Journal of Research in Business, 6(1), 26-53.
51. Veestraeten, M., Johnson, S. K., Leroy, H., Sy, T., & Sels, L. (2021). Exploring the Bounds of Pygmalion Effects: Congruence of Implicit Followership Theories Drives and Binds Leader Performance Expectations and Follower Work Engagement. Journal of Leadership & Organizational Studies, 28(2), 137–153.