



**”أثر الاستقامة التنظيمية على السلوك الابتكاري في العمل
بالفنادق المصرية: الدور الوسيط للتمكين النفسي”**

**Impact of Organizational Virtuousness on Innovative Work
Behavior in Egyptian Hotels: The mediating Role of
Psychological Empowerment**

د/ عبير عباس عبد الحميد عباس

مدرس إدارة الأعمال

معهد أكتوبر العالى للهندسة والتكنولوجيا

taroka69@gmail.com

مجلة الدراسات التجارية المعاصرة

كلية التجارة – جامعة كفر الشيخ
المجلد (١٠) - العدد (١٨) - الجزء الثالث
يوليو ٢٠٢٤م

رابط المجلة : <https://csj.journals.ekb.eg>

الملخص:

بناءً على نظرية التوسيع والبناء ونموذج الفضائل الأخلاقية للأعمال، يهدف البحث الحالي إلى اختبار أثر أبعاد الاستقامة التنظيمية (التفؤل، والثقة، والتعاطف، والنزاهة، والتسامح التنظيمي) على السلوك الابتكاري في العمل بالفنادق المصرية بالقاهرة، وفحص الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والسلوك الابتكاري في إطار شامل يقدم معرفة أعمق عن الظاهرة في أدبيات الإدارة.

ومن خلال اتباع منهج البحث الاستنتاجي الوصفي ذات التصميم العرضي لاختبار فروض البحث، أوضحت نتائج البحث وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر لبعض أبعاد الاستقامة التنظيمية على السلوك الابتكاري في العمل بالفنادق المصرية، وتفسر (٦٤%) من التباين في السلوك الابتكاري للموظفين بالفنادق المصرية. كما كشفت النتائج أن التفؤل التنظيمي أهم وأعلى أبعاد الاستقامة التنظيمية تأثيراً على السلوك الابتكاري في العمل بمعامل تأثير معياري (٠,٤٩)، يليه النزاهة التنظيمية بمعامل تأثير (٠,٣٢).

وتوصلت نتائج البحث أيضاً إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لكافة أبعاد الاستقامة التنظيمية على التمكين النفسي للموظفين بالفنادق المصرية، وتفسر (٨٥%) من التباين في مستواه، وأن التعاطف التنظيمي أهم وأقوى أبعاد الاستقامة التنظيمية تأثيراً على التمكين النفسي للموظفين بمعامل معياري (٠,٥٢)، يليه التفؤل التنظيمي المؤثر بمقدار (٠,٣٧). كما أن التمكين النفسي الأعلى تأثيراً على الإطلاق على السلوك الابتكاري في العمل بالفنادق المصرية بمعامل تأثير معياري بلغ (٠,٦١).

وخلصت نتائج البحث كذلك إلى أن التمكين النفسي له دور وسيط جزئي إيجابي على العلاقة بين أبعاد الاستقامة التنظيمية باستثناء النزاهة التنظيمية والسلوك الابتكاري في العمل بالفنادق المصرية، وأهمها على الإطلاق التعاطف التنظيمي تأثيراً معيارياً غير مباشر (٠,٣٢)، يليه التفؤل التنظيمي بمعامل تأثير معياري غير مباشر (٠,٢٢) على السلوك الابتكاري في العمل من خلال التمكين النفسي للموظفين.

الكلمات الدالة:

الاستقامة التنظيمية؛ السلوك الابتكاري في العمل؛ التمكين النفسي؛ التفؤل التنظيمي؛ الثقة التنظيمية؛ التعاطف التنظيمي؛ النزاهة التنظيمية؛ التسامح التنظيمي

Abstract:

Drawing on the Broaden-and-Build theory, this research aims to examine the impact of organizational virtuousness dimensions (Optimism, Trust, Compassion, Integrity, and Forgiveness) on innovative work behavior of employees in the Egyptian hotels in Cairo, and investigate the mediating role of psychological empowerment in the relationship between organizational virtuousness and innovative work behavior at a comprehensive framework provides deeper knowledge about the phenomenon in the management literature.

Consequently, the research adopted a deductive descriptive research approach with cross-sectional design for the purpose to test hypotheses,, and the results showed that organizational virtuousness dimensions have a significant positive effect on innovative work behavior in the Egyptian hotels in Cairo, and explain ($R^2= 64\%$) of innovative work behavior in the Egyptian hotels. The results, also, revealed that optimism was the most important dimension influences (with std. coeff. Beta= .49) innovative work behavior of employees in hotels, followed by organizational integrity (with Beta= .32).

The results stated that all dimensions of organizational virtuousness have significant positive effect on psychological empowerment of employees in the Egyptian hotels, explain R^2 (85%) of variance in its level, and compassion was the most important dimension influences (with std. coeff. Beta= .52) psychological empowerment of employees in hotels, then optimism with (Beta= .37). Also, absolutely, psychological empowerment has the most positive effect on innovative work behavior in Egyptian hotels with (Beta= .61).

The results also concluded that psychological empowerment has partially a positive mediating role in the relationship between organizational virtuousness dimensions- except integrity- and innovative work behavior in the Egyptian

hotels, mostly the mediating effect of compassion (Coeff= .32), followed by optimism with (Beta= .22) on employee innovative work behavior through psychological empowerment of employees.

Key Words:

Organizational virtuousness; Innovative work behavior; Psychological empowerment; Organizational optimism; Organizational trust; Organizational compassion; Organizational integrity; Organizational Forgiveness

مقدمة

أدى العديد من سوء سلوكيات وفصائح الشركات في العقود القليلة الماضية إلى إدراك المديرين لأهمية "الفضائل virtues" في السياقات التنظيمية، وهي الرغبات والأفعال والعادات التي تُنتج الخير/الصالح الاجتماعي والشخصي، ولذا قدم Cameron et al. (2004) مفهوم الاستقامة التنظيمية "organizational virtuousness" والتي تُعرّف بأنها العمليات والإجراءات التي تُمكن من إدامة ونشر الفضيلة في المنظمة. حيث يدرك الأفراد الاستقامة عندما يُمكنهم أن ينسبوا التأثير الإنساني الإيجابي والتحسين الاجتماعي والصالح الأخلاقي إلى السلوكيات والعمليات التي تنتشر في المنظمة (Tsachouridi & Nikandrou, 2020).

ووفقاً لنظرية التوسيع والبناء The Broaden-and-Build Theory فإن المشاعر الإيجابية توسع قدرة الأفراد على إظهار سلوكيات فعالة في مكان العمل. وبالتالي، فإن إدراك الموظفين للاستقامة التنظيمية قد يُعزز السلوك الابتكاري لديهم، حيث تخرس الاستقامة التنظيمية لديهم مشاعر الولاء والامتنان تجاه المنظمة (Fredrickson, 2001; Mishra et al., 2019).

ويؤدي إدراك الموظفين للاستقامة التنظيمية إلى أنهم يتصرفون بطرق تحافظ على سمعة المنظمة، مما يزيد من احتمالية السلوكيات الابتكارية والدور الإضافي. كما ترتبط الاستقامة التنظيمية أيضاً بتكوين رأس المال الاجتماعي في المنظمة، ويُسهل رأس المال الاجتماعي تدفق الموارد والأفكار بين زملاء العمل، مما يُمكن أن يؤدي إلى تعزيز السلوك الابتكاري في العمل (Arshad et al., 2024; Ganguly et al., 2019).

وجدير بالذكر، أن إدراك الاستقامة التنظيمية يؤدي إلى تطوير العقود النفسية العلاقاتية بين صاحب العمل والموظفين (Tsachouridi & Nikandrou, 2020). فعندما يدرك الموظفون الاستقامة التنظيمية، فإنهم يطورون مشاعر إيجابية تجاه مديريهم وزملائهم في العمل والمنظمة (Shahid & Muchiri, 2019). ومن ثَمَّ، فهم مجبرون على البناء على مساهمات الأطراف الفاعلة الفاضلة، ويُدركون أيضاً المسؤولية الأخلاقية لرد مستحقات

المنظمة من خلال إظهار السلوكيات الإيجابية التي تعزز الأداء التنظيمي. ومن المحتمل أن يستخدموا معارفهم ومهاراتهم وخبراتهم لاستخدام الممارسات التي تدعم الابتكار في المنظمة (Riivari & Lämsä, 2019).

وفي النقاشات البحثية بأدبيات الإدارة يتضح عدد من النواتج الفردية للاستقامة التنظيمية المرتبطة باتجاهات وسلوكيات الأفراد في العمل مثل: الرضا الوظيفي (Asad et al., 2015; Kooshki & Zeinbadi, 2017) والابداع (Ravaji, 2016)، الالتزام العاطفي وسلوك المواطنة التنظيمية، وكذلك توجد بعض الأدلة الحديثة على العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والتمكين النفسي في سياقات تنظيمية مختلفة (Ahmed et al., 2018)؛ ومع ذلك لم يكن هناك اهتمام كافي بدراسة الآليات النفسية الوسيطة في علاقة الاستقامة التنظيمية والسلوك الابتكاري في العمل.

غير أنه لا يمكن تفسير الاستقامة التنظيمية من منظور عالمي، حيث يُفهم الاستقامة على نفس الأساس بغض النظر عن الثقافة (متقدمة/نامية) أو المنطقة (شرقية/غربية)، ويجب أيضاً على الشركات أن تنظر إلى ميل موظفيها الأفراد نحو الفردية أو الجماعية ومستوى الرفاهية والتمكين النفسي لديهم عند دراسة تأثير الاستقامة التنظيمية على نواتج العمل (Magnier- Watanabe et al., 2020).

ومن ناحية أخرى، يساعد الابتكار منظمات الأعمال، ولا سيما الخدمية، على التوافق مع التغييرات في السوق وبيئة الأعمال المضطربة. فالمنظمات الناجحة لديهم مديرين أكفاء تعطي الأولوية لتطوير الأدوات والأنظمة لتحقيق ابتكارات جديدة؛ ولا يُمكن إنكار حقيقة أن الابتكار هو عامل مهم لضمان البقاء والنمو المستقبلي للمنظمات (Alharbi et al., 2022).

ومن ثمّ، ففي عصر التحول الرقمي الحالي، هناك حاجة إلى الابتكار والإبداع من كل عضو في المنظمة، وتؤكد النظرية على أن الابتكار أوسع من الإبداع ويتضمن تنفيذ الأفكار المبتكرة. ولذا طور Jong and Hartog (2008) مفهوم السلوك الابتكاري في العمل (IWB)، ليس فقط لتفسير كيفية توليد الأفكار، ولكن أيضاً لبناء السلوك المطلوب للتنفيذ (Suprapti et al., 2020). وبالتالي فإن السلوك الابتكاري هو سلوك معقد للموظفين يتم من خلاله توليد الأفكار المبتكرة وتقديمها وتطبيقها (AlEssa & Durugbo, 2022).

وأكد الباحثون على أن الموظفين يعملون بشكل أكثر ابتكاراً إذا كانت لديهم الحرية والتمكين واختيار كيفية إنجاز مهامهم الوظيفية. حيث أن توليد الأفكار الابتكارية يُعد مهمة غير روتينية يتجاوز فيها الفرد إجراءات التشغيل المعيارية الخاصة به من خلال الشعور بالتمكين النفسي والقناعة التي يوفرها الجميع والدعم والوسائل اللازمة لتنفيذ مثل هذه الأفكار. وبالتالي فإن الموظفين الممكّنين نفسياً يكون لديهم حرية أكبر في توليد أفكار فريدة وأكثر ثقة في أن أفكارهم سيتم تقييمها في المنظمة (Javed et al., 2019; Javed et al., 2017).

وبناءً عليه، فإن سمات التمكين النفسي مثل: الكفاءة والسيطرة والاستقلالية والمعنى وتحقيق الذات تُحدث تأثير يدفع الموظفين إلى توليد وتنفيذ أفكارهم الإبداعية في مكان العمل (Sinha et al., 2016). وبالتالي، من المتوقع أن يكون للتمكين النفسي علاقة إيجابية مع

السلوك الابتكاري. حيث أوضح العديد من الباحثين أن التمكين النفسي يعزز السلوك الابتكاري (Helmy et al., 2019; Ochoa Pacheco, 2023; Singh & Sarkar, 2019).

وبالرغم من وجود بعض الأدلة على العلاقة بين التمكين النفسي والسلوك الابتكاري في العمل، إلا أن الأبحاث السابقة خلصت إلى نتائج غير متسقة بشأن الدور الوسيط أو المعدل للتمكين النفسي في العلاقة بين محددات ونواتج السلوك الابتكاري، والذي تركز معظمها في علاقات أنماط القيادة التحويلية والخادمة والأصيلة والشاملة (Bin Saeed et al., 2019; Grošelj et al., 2021; Khan et al., 2022) بدلاً من أبعاد الاستقامة التنظيمية المدركة؛ فضلاً عن تطبيق معظمها في نظم اقتصاديات الدول المتقدمة كالولايات المتحدة ودول أوروبا والصين وكوريا واليابان، مع ندرة الدراسات في مجال المنظمات الخدمية بالدول النامية مثل: مصر، مما يُشير إلى فجوة بحثية تستلزم المعالجة.

وبناءً على ما تقدم، يسعى البحث الحالي إلى التحقيق في الرؤية متعددة الأبعاد للاستقامة التنظيمية والتي ما زالت محل جدل وخلاف وغير متفق عليها تماماً بين الباحثين، فضلاً عن أن هناك اهتمام محدود بتناول أثر أبعاد الاستقامة التنظيمية (التفاوت التنظيمي، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي، النزاهة التنظيمية، التسامح التنظيمي) على نواتج الابتكار على مستوى الأفراد (السلوك الابتكاري)، وتقديم مساهمة جوهرية في الأدبيات من خلال فحص الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين أبعاد الاستقامة التنظيمية والسلوك الابتكاري في العمل بالفنادق المصرية موضوع البحث.

١/ مراجعة الأدبيات وتطوير الفروض

يُمكن تقسيم مراجعة الأدبيات السابقة إلى عدد من المحاور تبدأ بتناول مفهوم الاستقامة التنظيمية وأبعادها، يليه العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والسلوك الابتكاري في العمل، ثم تناول التمكين النفسي وعلاقته بالسلوك الابتكاري في العمل، وأخيراً تركيز الضوء على الدور المعدل للتمكين النفسي على علاقات البحث الحالي.

١/٢ دراسات تناولت الاستقامة التنظيمية (المفهوم والأبعاد)

يُعد مفهوم الإستقامة التنظيمية أحد الموضوعات المعاصرة المرتبطة بالسلوك التنظيمي الايجابي، باعتباره بوصلة اخلاقية في المنظمة تؤثر ايجابياً على المخرجات السلوكية والتنظيمية وتجعل الأفراد يتجاوزون فكرة تبادل المنفعة ويستثيرون لديهم الدوافع الايجابية نحو العمل (Nikandrou & Tsachouridi, 2015).

والاستقامة هي عبارة عن عمليات ورغبات ومعتقدات بشرية داخلية لدى الأفراد، والتي يتم توجيهها وارشادها نحو إحداث تأثير إيجابي على الآخرين من خلال التفاعلات البشرية، وبالإمكان أن يبدأ الفرد هذه العمليات الداخلية بنفسه أو يُطلقها كأششطة وعوامل إيجابية للآخرين في المنظمات (Tsachouridi & Nikandrou., 2019).

ويذكر (Cameron et al., 2004) أن "الاستقامة التنظيمية تشمل الأفعال الفردية، والأنشطة الجماعية، والصفات الثقافية، أو العمليات التي تمكن من نشر وتداول الاستقامة في المنظمة"، وتشير إلى السلوك الرفيع والمحيط لأعضاء المنظمة". وتنقسم الاستقامة التنظيمية

إلى الاستقامة في المنظمات والاستقامة من خلال المنظمات، حيث يتعلق الأول بـ "سلوك الأفراد في البيئات التنظيمية الذي يساعد الناس على الازدهار ككائنات بشرية"، بينما يتعلق الثاني بـ "العوامل الممكنة في المنظمات التي تعزز وتعالج الاستقامة" (Magnier- Watanabe et al., 2020).

ومن الناحية الأكاديمية، تم تعريف الاستقامة التنظيمية بأنها "مدخل تنظيمي يركز على أخلاقيات المهنة والسلوك الإنساني الحميد، ويجعل العاملين أكثر وإبداعاً والتزاماً، وأكثر حرصاً على تحقيق الجودة والتميز في أداء الأعمال، وأكثر قدرة على مواجهة المشكلات والتحديات" (Kooshki & Zeinabadi, 2016).

كما عرفت بأنها توفير بيئة تنظيمية ذات مميزات فاضلة تقوم على الصدق والتفهم والتسامح، فيشعر العاملون بمزيد من الاحترام وتحفزهم وتعزز ادائهم لتوليد افكار جديدة، وتمكنهم في استخدام مهاراتهم بشكل أفضل من أجل الوفاء بالأهداف التنظيمية (Durmus & Unl, 2017). وبنفس المعنى عرفت الاستقامة التنظيمية بأنها وجود بيئة تزدهر فيها النزاهة والإنسانية والتسامح والثقة والتي تعمل على دعمها في المنظمة (Ahmed et al., 2018).

وعرفها الصراف (٢٠١٩) بأنها أنشطة تنظيمية تعكس ثقافة المنظمة، والتي تعمل على نشر الأخلاق والفضائل الأخلاقية وإدامتها، من خلال تغذيتها بعناصر وقيم قائمة على النزاهة والعطف والاحترام وتبادل المسؤولية.

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف الاستقامة التنظيمية إجرائياً بأنها "مجموعة من الفضائل الأخلاقية المترابطة لكنها مستقلة مثل: التقاؤل، والثقة، والتعاطف، والنزاهة، والتسامح، والتي تعمل على تعزيز السلوكيات الإيجابية للموظفين في منظمات الأعمال (الفندقية) من خلال تشكيل مُناخ تنظيمي صحي داعم للسلوكيات والأنشطة الابتكارية لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتحسين تنافسيتها في مواجهة التحديات المفروضة عليها محلياً وعالمياً".

وتساهم الاستقامة التنظيمية في توفير قوة داخلية للمنظمة من خلال السلوك الإيجابي للعاملين، وتفعيل مستوى الحكمة، والإنسانية، والعقلانية خلال العمل، كما أنها تساعد المنظمة على تقارب القيم بين الأفراد العاملين فيها وذلك من خلال التركيز على الطاقة المعيارية التي تشكل المواقف والسلوكيات بين الموظفين، الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على مستوى مرتفع لجودة القرارات ومعالجة المعلومات، فضلاً عن أن الاستقامة التنظيمية قوة تحفيزية على العمل بشكل تعاوني ضمن نطاق مهمات مترابطة بالإضافة إلى تطوير أنفسهم وتحمل المسؤولية (مرزوق وآخرون، ٢٠١٩).

ومن ناحية أخرى، تُعد الإستقامة التنظيمية فضيلة أخلاقية ترتقي بآمال وتطلعات وطموحات القادة والعاملين، وتعمق إدراكهم وتصوراتهم نحو العمل المؤسسي، وتجعلهم أكثر إيجابية في تفكيرهم وممارساتهم المهنية، وأكثر قدرة علي مواجهة التحديات المعاصرة، وأكثر تصميمياً علي حل المشكلات المعقدة التي تواجه المنظمة (Magnier-Watanabe et al., 2020).

إن الاستقامة التنظيمية هي من بين المفاهيم التنظيمية التي تشير إلى السياقات التنظيمية التي تدعم الإنسانية والثقة والصدق بشكل فردي وجماعي، وتعمل على نشرها وتطورها

واستدامتها، وعليه يمكن القول بأن الاستقامة التنظيمية هي قيم أخلاقية يتم التعامل معها عن طريق إدراك سلوكيات معينة في العمل (Kaviyani & Ahmadi, 2019).

وبناءً عليه، فإن الاستقامة مفهوم متعدد الأبعاد، حيث تتكون من الأبعاد الخمسة التالية: التفاؤل، والثقة، والتعاطف، والنزاهة، والتسامح التنظيمي (الزيادي، ٢٠٢٢؛ الزبون والصادي، ٢٠٢١؛ Cameron, 2004; Mahmood & Al-Jader, 2021). ويمكن عرض هذه الأبعاد باختصار كما يلي:

(١) التفاؤل التنظيمي Optimism

ويُشير إلى إدراك العاملين بأنهم قادرين على النجاح بأفضل النتائج الممكنة حتى عندما يواجهون تحديات كبيرة. ويرتبط التفاؤل بالمواقف والتوقعات الإيجابية تجاه الصعوبات، وقناعة العاملين بالتغلب على العقبات نتيجة ثقة الأعضاء بأهداف منظماتهم (Khasaneh et al., 2020; Rego et al., 2010).

ويعد التفاؤل أحد الهياكل الأساسية لعلم النفس الإيجابي، فهو يشير إلى الرغبة المستمرة في توقع أو تحقيق نتائج إيجابية. فضلاً عن تميزه بالقدرة الفريدة على التعامل مع ضغوطات العمل نتيجة التفكير الإيجابي للعاملين والايمان بالهدف وتحقيق نتائج أفضل في المستقبل مما يولد لهم إمكانيات غير محدودة للتعامل مع المشاكل بنجاح وتكوين علاقات اجتماعية الخرين وبشكل أفضل (Oraibi & Saeed, 2021).

(٢) الثقة التنظيمية Trust

ويقصد بها درجة مصداقية العاملين مع بعضهم البعض، ومدى حرص الفرد على إسناد النوايا الحسنة إلى سلوكيات الآخرين، وتكفل للعاملين حرية التعبير عن الآراء حيث يوجد نوعان من الثقة وهما: الثقة بين الأفراد والثقة في النظام (الزيادي، ٢٠٢٢؛ Mahmood & Al-Jader, 2021).

وتعتبر الثقة عامل رئيسي في حرية التعبير بصدق وتحديد فعالية بناء العلاقات الشخصية، إذ يؤدي الافتقار إليها لتصلب المواقف البشرية وتدهور العلاقات الشخصية وعدم الكفاءة والفعالية في التنظيم. وعليه، يمكن الإشارة إلى الثقة بأنها تمثل مجموعة قيمة من المشاعر والتوقعات والمعتقدات لدى العامل فيها عندما يتعلق الأمر بمصداقية وموثوقية الممارسات والسلوكيات التي تتبعها الإدارة وزملاء العمل (Dafar & Raheemah, 2021).

(٣) التعاطف التنظيمي Compassion

يُعرّف بأنه عملية الشعور بمشاعر الآخرين ورؤية الأشياء من منظورهم، ويحسن ذلك العلاقات الإنسانية بمجال العمل، مما يزيد من الترابط والاستقرار النفسي للعاملين وحمائتهم من الاكتئاب وتقلبات المزاج (Gukiina et al., 2019).

وفيما أضاف (Mahmood & Al-Jader, 2021) أن التعاطف التنظيمي يشير إلى الملاحظة الجماعية والإحساس بمشاعر الآخرين ورؤية الأمور من منظورهم. كما تكمن أهميته على المستوى الجماعي كسب مستويات أعلى من المشاعر الإيجابية المشتركة

كالامتنان والفخر والالتزام الجماعي على مستوى المنظمة ومستوى عال من التعاون ومعدلات دوران أقل للعمل.

٤) النزاهة التنظيمية Integrity

وتعني أن صفات الصدق والشرف والأمانة وحسن النية تنتشر في المنظمة وتحكم التفاعلات الفردية والجماعية. وهذا بدوره يمكن أن يؤدي إلى زيادة احترام الذات بين أعضاء المنظمة ورفاهيتهم (Naseem et al., 2020).

وأوضح (Al-Helli et al., 2021) أن النزاهة التنظيمية تعتبر من أهم الأساليب والممارسات القيادية، ومظهر من مظاهر السلوك المناسب لبناء علاقات اجتماعية وتنظيمية بين رأس المال البشري داخل وخارج المنظمات، وتتميز بعلاقتها ذات الاتجاهين بين الرئيس والمرؤوس من ناحية، وبين المرؤوسين والمجتمع من ناحية أخرى. لذا يمكن تفسير النزاهة التنظيمية بأنها القدرة على التحكم في الدوافع السلوكية والتي قد تدفع السلوكيات العدوانية وتجذب السلوكيات الأخلاقية، لذا تحتاج المنظمات إلى تجنيد أفرادها بالقيم والمبادئ الأخلاقية.

وأشير إلى أن النزاهة تُعد جزءاً من نظام الرقابة الداخلية للمنظمة، إذ تُعبر عن قيم وقواعد المنظمة التي تهدف إلى تعزيز كفاءتها. ومن ناحية أخرى، تمثل نزاهة القائد النزاهة الأخلاقية في التعامل داخل المنظمة فضلاً عن مدى اتخاذ المعايير والإجراءات والقرارات المختلفة والتي يكون لها تأثير إيجابي على سلوك الأفراد والمنظمة بأكملها (Nafei, 2021).

٥) التسامح التنظيمي Forgiveness

ويقصد به أن العاملين الذين يرتكبون بعض الأخطاء يُغفر لهم بسرعة، ويتم العفو عنهم وقبول الاعتذار عن الأخطاء، ويُستغلونها كفرص للتعلم والنمو، وتقليل التوتر، وتحسين الصحة العقلية، والمزيد من الاستقرار العاطفي، والإبداع، والتكيف الاجتماعي (Khasaneh et al., 2020).

وركز الباحثون على دراسة التسامح في مكان العمل، لِماله من أهمية واعدة للصحة العقلية ورفاهية الفرد، ولقدرته على تحفيز المشاعر الإيجابية، وتقليل المشاعر السلبية. وأظهرت الأبحاث السابقة أن التسامح يتجاوز الماضي ويؤثر على قدرة العاملين في معالجة النزاعات الحالية وزيادة الثقة بين بعضهم البعض (الحسيني والميالي، ٢٠٢٣).

٢/٢ دراسات تناولت العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والسلوك الابتكاري

يُشير السلوك الابتكاري في العمل إلى "السلوك المبني على جهود الموظفين المقصودة لخلق وتقديم وتطبيق الأفكار الجديدة أو العمليات أو المنتجات (Janssen, 2000). وبنفس المعنى، يُشار إليه كسلوك معقد يتكون من توليد أو تقديم أو تطبيق أفكار وعمليات وحلول جديدة ومناسبة (Prieto & Pérez-Santana, 2014).

وينبع مفهوم السلوك الابتكاري من النماذج النفسية التنظيمية للابتكار كعملية من مرحلتين أحدهما مرحلة الإبداع creative stage وتعني التعرف على المشكلة وتوليد الأفكار على المستوى الفردي، والأخرى مرحلة التنفيذ implementation stage التي تشير إلى تطبيق الأفكار المبتكرة في الممارسة التنظيمية (Messmann & Mulder, 2011; 2012).

ومن ثمّ، عرّف (Scott & Bruce, 1994) السلوك الابتكاري في العمل بأنه "القدرة على توليد وتنفيذ الأفكار الجديدة والمفيدة في العمل (Newman et al., 2018). وهو بذلك يُعد ضرورة حتمية للابتكار التنظيمي والحفاظ على ميزة تنافسية.

كما عرّفه (De Jong & Den Hartog, 2008) بأنه "سلوك موجه لتطبيق التغييرات والمعرفة الجديدة وخلق الأفكار الجديدة وإصلاح العمليات لتحسين الأداء". وبنفس المعنى، يقصد به "السلوك المبني على جهود الموظفين المقصودة لخلق وتقديم وتطبيق الأفكار الجديدة أو العمليات أو المنتجات (Bos-Nehles & Veenendaal, 2019).

ويشار إليه حديثاً بأنه السلوك الفردي الذي يكمن في ظهور، وتقديم، وتنفيذ أشياء جديدة ومربحة تشمل: تطوير فكرة منتج أو تكنولوجيا جديدة، والتغييرات في الإجراءات الإدارية التي تهدف إلى تحسين علاقة العمل أو تنفيذ الأفكار الجديدة والتكنولوجيا لزيادة كفاءة وفعالية أداء العمل (Purwanto et al., 2021).

وجديرٌ بالذكر، أن السلوك الابتكاري يشمل كافة أنشطة العمل المنفذة التي تتعلق بتطوير الابتكار، بمعنى تركيز على مساهمات الموظفين في تطوير الابتكارات على المستوى الفردي. وينبع من النماذج النفسية التنظيمية للابتكار، والتي تتعلق بتطبيق الأفكار المبتكرة في الممارسة التنظيمية. وبالتالي، ترى الباحثة أنه يُمكن تعريف السلوك الابتكاري في العمل بأنه تطوير وتنفيذ الموظفين للأفكار الجديدة والتي من المحتمل أن تكون مفيدة للمنظمة. ويمكن أن تتراوح من تعديلات طفيفة في سير العمل أو المنتجات إلى اختراقات جذرية وتطوير منتجات.

وتفترض نظرية التوسيع والبناء (Fredrickson, 2001) The Broaden-and-Build Theory أن المشاعر الإيجابية (مثل: الفرح والإثارة والحب والأمل والفخر) لها تأثير إيجابي على السلوك البشري في العمل. وتشتمل نظرية التوسيع والبناء على افتراضين أساسيين هما: فرض التوسيع وفرض البناء. تؤكد فرضية التوسيع أن المشاعر الإيجابية توسع نطاق إدراك الفرد والانتباه والسلوك أو التصرف (Fredrickson, 2001; Zhao et al., 2022). وفي حين تؤكد فرضية البناء أن المشاعر الإيجابية تساعد في تشكيل الموارد الفكرية والجسدية والنفسية والاجتماعية لتحقيق فوائد طويلة المدى مثل: النمو والتطور الشخصي (Fredrickson and Branigan, 2005).

وفي السياقات التنظيمية، يمكن استخدام نظرية التوسيع والبناء لتفسير أن المشاعر الإيجابية توسع قدرة الأفراد على إظهار سلوكيات فعالة في مكان العمل (Mishra et al., 2019). وبناءً على نظرية التوسيع والبناء، فإن إدراك الموظفين للاستقامة التنظيمية يعزز السلوك الابتكاري لديهم، حيث تغرس الاستقامة التنظيمية لديهم مشاعر الولاء والامتنان تجاه المنظمة، والموظفون الذين يدركون الاستقامة التنظيمية يتصرفون بطرق تحافظ على سمعة المنظمة، ويؤثر أيضاً على المعنى الوظيفي، وبالتالي يزيد من احتمالية سلوكيات الدور الإضافية. كما ترتبط الاستقامة التنظيمية أيضاً بتكوين رأس المال الاجتماعي في المنظمة، ويُسهل رأس المال الاجتماعي تدفق الموارد والأفكار بين زملاء العمل، مما يُمكن أن يؤدي إلى تعزيز السلوك الابتكاري في العمل (Arshad et al., 2024; Ganguly et al., 2019).

ومن الدراسات ذات الصلة بالعلاقة المباشرة بين الاستقامة التنظيمية والسلوكيات الايجابية والابتكارية للموظفين، دراسة (Naeem,2016) التي ركزت على الأخلاق والأخلاقيات في بيئة العمل كضرورة لتعزيز الظاهرة القائمة على الاستقامة في البحوث التنظيمية. واستكشفت العلاقة بين الاستقامة التنظيمية وسلوك المواطن مباشرةً ومن خلال الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك في أربعة بنوك في باكستان من خلال التحليل التسلسلي الهرمي المتعدد. وأظهرت النتائج أن الاستقامة التنظيمية لها علاقة إيجابية مباشرة بسلوك المواطن التنظيمية. وعلاوة على ذلك، يعتبر الدعم التنظيمي المدرك وسيطاً جزئياً في العلاقة بين الاستقامة التنظيمية وسلوك المواطن.

وهدفنا دراسة (Ravaji,2016) إلى اختبار أثر الإستقامة التنظيمية ورأس المال النفسي على إبداع الموظفين بشركة طهران للمياه والصرف الصحي، وأوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الإستقامة التنظيمية والإبداع الفردي للموظفين من خلال أبعاد التفاؤل، والتعاطف، والنزاهة، وأشارت النتائج أيضاً إلى أن الإستقامة التنظيمية ترتبط سلبياً بالإبداع الفردي للموظفين من خلال أبعاد الثقة، والتسامح، كما يرتبط رأس المال النفسي إيجابياً بالإبداع الفردي للموظفين من خلال أبعاد الأمل، والتفاؤل، والمرونة، والكفاءة.

ومن الدراسات العربية ذات الصلة بالعلاقة المباشرة، دراسة (مرزوق وآخرين، ٢٠١٩) والتي هدفت إلى فحص أثر الاستقامة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي بالتطبيق على هيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الاستقامة التنظيمية والاستغراق الوظيفي، كما أثبتت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي معنوي لأبعاد الاستقامة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي، وأكدت النتائج وجود اختلافات معنوية بين مفردات العينة الخاضعة للبحث تجاه بعض أبعاد الاستقامة التنظيمية والاستغراق الوظيفي.

وأجريت دراسة (الزبون والصمادي، ٢٠٢١) بهدف التعرف على أثر أبعاد الاستقامة التنظيمية (التفاؤل التنظيمي، والثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي، النزاهة التنظيمية، التسامح التنظيمي) على الولاء التنظيمي بأبعاده (الولاء العاطفي، الولاء الاستمراري، الولاء المعياري) لدى العاملين في المستشفيات الخاصة في محافظات الشمال بالأردن. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد الاستقامة التنظيمية (التفاؤل التنظيمي، والثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي، النزاهة التنظيمية، التسامح التنظيمي) على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات الخاصة في محافظات الشمال بالأردن.

واستقصت دراسة (النجار وآخرين، ٢٠٢٢) تأثير أبعاد الإستقامة التنظيمية على الأداء الوظيفي بأبعاده لدى العاملين بمديرية التربية والتعليم والإدارات التابعة لها بمحافظة دهليزية، وتم قياس المتغير المستقل (الاستقامة التنظيمية) من خلال الأبعاد التالية (التفاؤل، الثقة، النزاهة، الرحمة، التسامح). أما المتغير التابع (الأداء الوظيفي) فقد تم تبني الأبعاد التالية (أداء المهمة، الأداء السياقي، الأداء التكيفي). وأوضحت نتائج الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الاستقامة التنظيمية على أبعاد الأداء الوظيفي للعاملين بالتربية والتعليم.

واستهدفت دراسة (Sun & Yoon, 2022) اختبار أثر الاستقامة التنظيمية على مشاركة الموظفين وسلوك المواطن التنظيمية في الفنادق الفاخرة في كوريا الجنوبية. كما تتحقق من

الدور المعدل للشخصية الإيجابية على المستوى الفردي وإدراك الدعم التنظيمي على المستوى التنظيمي في هذه العلاقة السببية. وأظهرت النتائج أن المديرين يمكنهم زيادة مشاركة الموظفين دون فشل من خلال تحسين إدراكهم للاستقامة التنظيمية. ويُمكن أن تؤدي مشاركة الموظفين إلى زيادة سلوك المواطنة التنظيمية، وأن هناك علاقة إيجابية بين إدراك الاستقامة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية الأفضل، لأنها تزيد من المشاركة. بالإضافة إلى ذلك، كلما زاد عدد الموظفين الذين يتمتعون بشخصية استباقية أو تصور إيجابي للدعم التنظيمي، زاد تأثير الاستقامة التنظيمية على المشاركة في العمل.

وفي شركات الأدوية بقطاع الأعمال العام المصري، استهدفت دراسة (Mohammed & El-Ashram, 2023) فحص العلاقة بين أبعاد استقامة القيادة وأبعاد إدارة الابتكار (الاستراتيجي، والفني، والإداري) بين الموظفين في شركات الأدوية المصرية. وأوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة معنوية إيجابية بين استقامة القيادة وإدارة الابتكار التنظيمي، وبدقة أكثر وجود تأثير إيجابي ذات دلالة احصائية للشجاعة والعدالة والإنصاف على الابتكار الاستراتيجي، ووجود تأثير معنوي إيجابي للشجاعة والانسانية والزهة على الابتكار الفني، ووجود تأثير معنوي إيجابي للإنصاف والانسانية والشجاعة على الابتكار الإداري في شركات الأدوية المصرية.

وبناءً على نظرية التوسيع والبناء the broaden-and-build theory اختبار دراسة (Arshad et al., 2024) العلاقة بين الاستقامة التنظيمية المدركة والسلوك الابتكاري للموظفين في صناعات مختلفة كالتصنيع والإنشاءات والضيافة والسياحة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتسويق والرعاية الصحية. كما فحصت الدراسة العلاقة غير المباشرة بين الاستقامة التنظيمية المدركة والسلوك الابتكاري للموظفين من خلال الازدهار، ما إذا كانت الهوية الشخصية الإبداعية تعزز العلاقة بين السلوك المزدهر والمبتكر. وخلصت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين الاستقامة التنظيمية المدركة والسلوك الابتكاري في العمل للموظفين. بالإضافة إلى ذلك، تدعم النتائج أيضاً وجود علاقة غير مباشرة بين الاستقامة التنظيمية المدركة والسلوك الابتكاري من خلال الازدهار. وأظهرت النتائج كذلك أن الهوية الشخصية الإبداعية تعزز العلاقة بين سلوك الازدهار والسلوك الابتكاري في العمل.

وركزت دراسة (Tanha et al., 2024) على اختبار أثر نمذجة الاستقامة التنظيمية في المنظمات الخدمية على تعزيز الابتكار التنظيمي في السياق الإيراني من خلال منهجية بحث مختلطة نوعية وكمية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للاستقامة التنظيمية في المنظمات الخدمية على الابتكار التنظيمي، مع التأكيد على وجود دور وسيط لتحسين الاتجاهات والأداء الفردي للموظفين بالمنظمات الخدمية الإيرانية موضوع البحث.

وبناءً على ما تقدم، تستخلص الباحثة بأن هناك علاقة إيجابية بين الاستقامة التنظيمية بأبعادها (التفائل، والثقة، والتعاطف، والنزاهة، والتسامح التنظيمي) والنواتج السلوكية والابتكارية على مستوى الأفراد في سياقات مختلفة من جهة، ومن جهة أخرى تتوافق مع مبادئ نظريات التوسيع والبناء ونموذج الفضائل الأخلاقية للشركات في أن السلوك الابتكاري في العمل أحد نواتج المشاعر الإيجابية للموظفين، وإدراكهم الاستقامة التنظيمية يغير لديهم مشاعر الولاء والامتنان تجاه المنظمة، ويؤدي إلى أنهم يتصرفون بطرق تحافظ على سمعة

المنظمة، مما يزيد من احتمالية السلوكيات الابتكارية. كما ترتبط الاستقامة التنظيمية أيضاً بتكوين رأس المال الاجتماعي في المنظمة، والذي يُسهل تدفق الموارد والأفكار بين زملاء العمل، مما يُمكن أن يؤدي إلى تعزيز السلوك الابتكاري في العمل. وبالتالي يمكن صياغة الفرض الأول للبحث كالتالي:

"الفرض الرئيس الأول (H1): يوجد تأثير إيجابي معنوي للاستقامة التنظيمية بأبعادها على السلوك الابتكاري في العمل بالفنادق المصرية في القاهرة"

ووفقاً للرؤية متعددة الأبعاد للاستقامة التنظيمية، فإنه ينبثق من هذا الفرض الرئيس مجموعة الفروض الفرعية التالية:

- الفرض الفرعي (H1-1): يوجد تأثير إيجابي معنوي للتفاؤل التنظيمي على السلوك الابتكاري في العمل بالفنادق المصرية في القاهرة
- الفرض الفرعي (H1-2): يوجد تأثير إيجابي معنوي للثقة التنظيمية على السلوك الابتكاري في العمل بالفنادق المصرية في القاهرة
- الفرض الفرعي (H1-3): يوجد تأثير إيجابي معنوي للتعاطف التنظيمي على السلوك الابتكاري في العمل بالفنادق المصرية في القاهرة
- الفرض الفرعي (H1-4): يوجد تأثير إيجابي معنوي للنزاهة التنظيمية على السلوك الابتكاري في العمل بالفنادق المصرية في القاهرة
- الفرض الفرعي (H1-5): يوجد تأثير إيجابي معنوي للتسامح التنظيمي على السلوك الابتكاري في العمل بالفنادق المصرية في القاهرة

٣/٢ دراسات تناولت العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والتمكين النفسي

يُعد التمكين مفهوماً واسع النطاق في علم النفس والعلوم الاجتماعية، نظراً لتأثيره على النواتج التنظيمية والمجتمع ككل. وهناك عدة رؤى لدراسة التمكين، وقد ميز العلماء بين التمكين الهيكلي Structural والتمكين النفسي Psychological (Helmy et al., 2019; Pacheco & Coello-Montecel, 2023).

ويُشير التمكين الهيكلي إلى قدرة الموظف على تعزيز الوصول إلى السلطة، ويعتمد على أربعة مكونات: الفرص والموارد والمعلومات والدعم؛ وتوفر التوجيه والدعم لتحقيق نواتج وظيفية ناجحة (Bawafaa et al., 2015; Singh&Sarkar, 2019).

ووفقاً لـ Spreitzer (1995) فإن التمكين النفسي هو التحفيز الذاتي الذي يتجلى في أربعة أبعاد تعكس توجه الأفراد نحو دورهم الوظيفي ومدى ملاءمته لمتطلبات العمل، وهذه الأبعاد هي: المعنى والكفاءة وتحقيق الذات والتأثير (Kooij et al., 2021; Pacheco & Coello-Montecel, 2023; Zaki & Ali, 2022).

ويُعرّف التمكين النفسي بأنه "الحالة المعرفية للفرد التي تصف شعوره بالسلطة والتحفيز القوي والقدرة العالية على تحقيق التوقعات في مكان العمل" (Helmy et al., 2019). وبنفس المعنى عرّفه Thomas and Velthouse (1990) بأنه يشمل تفويض السلطة ومشاركة الموارد، إلى جانب تمكين وسائل التحفيز من خلال تعزيز الكفاءة الذاتية (Stanescu et al., 2021).

والتمكين النفسي مفهوم متعدد الأبعاد في أدبيات علم النفس التنظيمي والموارد البشرية، حيث يتضمن أربعة أبعاد على النحو الذي سبق بيانه، ويمكن تعريفها باختصار على النحو التالي (Ochoa Pacheco et al., 2023; Pacheco & Coello-Montecel, 2023; Singh & Sarkar, 2012, 2019):

- (١) **المعنى Meaning**: ويُشير إلى القيمة والأهمية المخصصة للوظيفة، ويعكس التوافق بين دور الفرد في العمل وقيمه ومعاييرها.
- (٢) **الكفاءة Competence**: ويقصد بها الإيمان بقدرة الفرد على أداء واجباته في العمل، وهو ما يمكن اعتباره شعور الفرد بالكفاءة الذاتية.
- (٣) **تحقيق الذات Self-determination**: ويُعرف بإدراك الاستقلالية عند أداء المهام في العمل والسلطة لبدء الإجراءات وتنظيمها.
- (٤) **التأثير Impact**: ويعني اعتقاد الفرد بأن عمله مهم ولديه القدرة على التأثير على الآخرين والأنشطة التنظيمية ونتائج العمل داخل المنظمة.

وأكد الباحثون على أن الموظفين يعملون بشكل أكثر ابتكاراً إذا كانت لديهم الحرية واختيار كيفية إنجاز مهامهم الوظيفية (Javed et al., 2019; Sun et al., 2012). كما أن توليد الأفكار الابتكارية يُعد مهمة غير روتينية حيث يتجاوز الفرد إجراءات التشغيل المعيارية الخاصة به من خلال الشعور بالتمكين النفسي والقناعة التي يوفرها الجميع والدعم والوسائل اللازمة لتنفيذ مثل هذه الأفكار (Javed et al., 2017).

علاوة على ذلك، أكدت دراسة (Alge et al., 2006) على أن الموظفين الممكّنين نفسياً يكون لديهم حرية أكبر في توليد أفكار فريدة وأكثر ثقة في أن أفكارهم سيتم تقييمها في المنظمة (Javed et al., 2019).

وجديرٌ بالذكر، أن إدراك الاستقامة التنظيمية يؤدي إلى تطوير العقود النفسية العلائقية بين صاحب العمل والموظفين (Tsachouridi & Nikandrou, 2020). فعندما يدرك الموظفون الاستقامة التنظيمية، فإنهم يطورون مشاعر نفسية إيجابية تجاه مديريهم وزملائهم في العمل والمنظمة (Shahid & Muchiri, 2019). ومن ثمّ، فهم مجبرون على البناء على مساهمات الأطراف الفاعلة الفاضلة، ويُدركون أيضاً المسؤولية الأخلاقية لرد مستحقات المنظمة من خلال إظهار السلوكيات الإيجابية التي تعزز الأداء التنظيمي (Riivari & Lämäsä, 2019).

ومن الدراسات الأكثر صلة بالعلاقة بين الاستقامة التنظيمية والتمكين النفسي، دراسة (Williams et al., 2017) التي تناولت العلاقات بين اتجاهات الموظفين الإيجابية (رأس المال النفسي)، وإدراك ثقافة المنظمة الإيجابية (الاستقامة التنظيمية)، والسعادة في العمل.

وأشارت النتائج إلى أن هناك ارتباطات ايجابية معنوية بين كل من الاستقامة التنظيمية ورأس المال النفسي والسعادة في العمل من خلال الاتجاهات الصريحة والضمنية للعاملين. ومن خلال فحص الدور والعمليات التي ترتبط من خلالها الاتجاهات الصريحة والضمنية بالرفاهية في العمل، قدمت هذه الدراسة رؤى حول الآليات النفسية الكامنة وراء الرفاهية في العمل.

وركزت دراسة (Dubey et al., 2020) على التطورات في علم النفس الإيجابي وتطبيقاته في مكان العمل لفحص العلاقات بين كل من الاستقامة التنظيمية ورأس المال النفسي وأداء الموظفين (تقييم ذاتي وتقييم المشرف) في قطاع البنوك بالهند. حيث تم جمع البيانات من عينة مكونة من ١٢٢ موظف بالبنوك موضوع التطبيق. ومن خلال أساليب الارتباط والانحدار الخطي، أوضحت نتائج الدراسة وجود تأثير مباشر للاستقامة التنظيمية على كل من أداء الموظفين (الذاتي والإشرافي) ورأس المال النفسي للموظفين في البنوك الهندية. فضلاً عن دعم التأثير الإيجابي لرأس المال النفسي على أداء الموظفين.

وأجريت دراسة (Gouran Shourakchali et al., 2021) بهدف تحديد تأثير الاستقامة التنظيمية على التمكين النفسي من خلال الدور الوسيط للرفاهية الذاتية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الإيرانية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقات ايجابية معنوية بين الاستقامة التنظيمية والتمكين النفسي، وبين الاستقامة والرفاهية الذاتية، وبين الرفاهية والتمكين النفسي. كما دعمت النتائج الدور الوسيط للرفاهية الذاتية بين الاستقامة التنظيمية والتمكين النفسي للموظفين بالجامعات الإيرانية موضوع البحث.

وفي سياق التربية والتعليم في تركيا، جاءت دراسة (Kahveci & Yildirim, 2022) بهدف اختبار تأثير الاستقامة التنظيمية على كل من المناخ الأخلاقي والتمكين النفسي من منظور المعلمين بالمدارس. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباطات ذات دلالة إحصائية بين التمكين والرفاهية النفسية للموظفين والاستقامة التنظيمية والمناخ الأخلاقي وأبعاده. وقد تبين أن الاستقامة التنظيمية تنبأ بالمناخ الأخلاقي على مستوى عال وبالسلامة النفسية على مستوى متوسط. بالإضافة إلى ذلك، فإن المناخ الأخلاقي يحدد السلامة النفسية بشكل معتدل.

واستهدفت دراسة (Setyoko & Kurniasih, 2022) تحليل تأثير الدعم التنظيمي المدرك، والاستقامة التنظيمية على الأداء والرفاهية النفسية للموظفين في المنظمات غير الهادفة للربح في فترة ما بعد وباء كورونا المستجد COVID-19. وذلك من خلال استخدام أساليب البحث الكمي وجمع البيانات باستخدام الاستبيانات عبر الإنترنت. أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن الدعم التنظيمي المدرك له تأثير إيجابي معنوي على الأداء ورفاهية الموظفين، وأن الاستقامة التنظيمية لها تأثير إيجابي ومعنوي على الأداء والعوامل النفسية للموظفين. كما خلصت النتائج إلى الأهمية الكبيرة لهما على الأداء ورفاهية الموظفين في المنظمات غير الهادفة للربح في فترة بعد الوباء.

ومن خلال منهجية دراسة الحالة النوعية، أجريت دراسة (Shatilova, 2024) بهدف توضيح مفهوم الاستقامة/الفضائل التنظيمية من خلال تحليل الأدبيات، واختبار العلاقة بين الاستقامة التنظيمية المبنية على نظرية الفضيلة لأرسطو Aristotelian virtue theory وبين تمكين الموظفين في منظمين متعددين الثقافات في فنلندا. وأظهر تحليل الأدبيات، الذي تم النظر إليه من خلال نظرية الفضيلة الأرسطوية، أن تمكين الموظفين هو موضوع يستحق

التحقيق التطبيقي من وجهة نظر أخلاقية. وخلصت نتائج الدراسة التطبيقية إلى نظرية الفضائل السبع الهامة (شفافية المعلومات، المشاركة، المساعدة، الاحترام، المسؤولية، الثبات، التعلم المستمر) ذات الصلة بتمكين الموظفين. وعلاوة على ذلك، تم تحليل الممارسات التنظيمية الهامة للفضائل ووضع تصور لها. وأخيراً، تم الكشف عن التأثيرات التي يمكن أن تدعم ازدهار الموظفين في مكان العمل.

وبناءً على تلك المراجعة والنقاشات المطروحة للباحثين، تخلص الباحثة إلى أن إدراك الموظفين للاستقامة التنظيمية يؤدي إلى تطوير العقود النفسية العلاقاتية بين صاحب العمل والموظفين، والتي تعزز بدورها الحالة المعرفية للفرد والتي تصف شعوره بالسلطة والتحفيز القوي والقدرة العالية على تحقيق التوقعات في مكان العمل، وذلك نتيجة لإدراكهم للاستقامة التنظيمية، وتطويرهم مشاعر نفسية إيجابية تجاه مديريهم وزملائهم في العمل والمنظمة. ومن ثم، يمكن صياغة الفرض الثاني للبحث على النحو التالي:

"الفرض الرئيس الثاني (H2): يوجد تأثير إيجابي معنوي للاستقامة التنظيمية بأبعادها على التمكين النفسي للموظفين بالفنادق المصرية في القاهرة"

ووفقاً للرؤية متعددة الأبعاد للاستقامة التنظيمية، فإنه ينبثق أيضاً من هذا الفرض الرئيس مجموعة الفروض الفرعية التالية:

- الفرض الفرعي (H2-1): يوجد تأثير إيجابي معنوي للتفاؤل التنظيمي على التمكين النفسي للموظفين بالفنادق المصرية في القاهرة
- الفرض الفرعي (H2-2): يوجد تأثير إيجابي معنوي للثقة التنظيمية على التمكين النفسي للموظفين بالفنادق المصرية في القاهرة
- الفرض الفرعي (H2-3): يوجد تأثير إيجابي معنوي للتعاطف التنظيمي على التمكين النفسي للموظفين بالفنادق المصرية في القاهرة
- الفرض الفرعي (H2-4): يوجد تأثير إيجابي معنوي للنزاهة التنظيمية على التمكين النفسي للموظفين بالفنادق المصرية في القاهرة
- الفرض الفرعي (H2-5): يوجد تأثير إيجابي معنوي للتسامح التنظيمي على التمكين النفسي للموظفين بالفنادق المصرية في القاهرة

٤/٢ دراسات تناولت العلاقة بين التمكين النفسي والسلوك الابتكاري في العمل

إن البحث في السلوك الابتكاري ليس بالأمر الجديد، ولكن أهميته بالنسبة للفعالية التنظيمية أصبحت أكثر وضوحاً في السنوات الأخيرة. ومع ذلك، فإن العمليات النفسية والآلية الأساسية المتعلقة بكيفية وسبب حدوث السلوك الابتكاري داخل المنظمة لا تزال بحاجة إلى مزيد من التحقيق التطبيقي، وخاصةً في سياق المنظمات الخدمية (Liu et al., 2020).

ومن أبرز الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين التمكين النفسي والسلوك الابتكاري، دراسة (Sinha et al., 2016) التي سلطت الضوء على دور التمكين النفسي في

العلاقة الوسيطة بين الثقافة التنظيمية والسلوك الابتكاري في العمل والاتجاه المرتبط بالعمل للمديرين في الشركات بالهند. ومن أبرز نتائج الدراسة تأكيد العلاقة المباشرة الايجابية المعنوية بين التمكين النفسي والسلوك الابتكاري، كما أوضحت النتائج أن التمكين النفسي يتوسط بشكل كامل العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وبين كل من السلوك الابتكاري في العمل والرضا الوظيفي والالتزام ونوايا ترك العمل.

وهدفت دراسة (Yildiz et al., 2017) إلى معالجة الفجوة في دراسة محددات السلوك الابتكاري في العمل، من خلال اختبار تأثير الشخصية الاستباقية والتمكين النفسي والدعم التنظيمي المدرك على السلوك الابتكاري في العمل بالشركات التركية في أسطنبول. وخلصت نتائج الدراسة إلى أن الشخصية الاستباقية والتمكين النفسي والدعم التنظيمي هي مؤشرات ايجابية ومعنوية للسلوك الابتكاري في العمل. كما دعمت النتائج التأثير المُعدّل للتمكين النفسي على العلاقة بين الشخصية الاستباقية والسلوك الابتكاري في العمل.

وأجريت دراسة (Helmy et al., 2019) بهدف التحقق من دور التمكين النفسي في تعزيز السلوك الابتكاري في العمل بالمشروعات الصغيرة في أندونيسيا من خلال مشاركة المعرفة كمتغير وسيط. وأوضحت نتائج الدراسة أن أبعاد التمكين النفسي (المعنى، والكفاءة، وتحقيق الذات فقط) لهما تأثير ايجابي معنوي على السلوك الابتكاري في العمل بالمشروعات الأندونيسية. كما خلصت النتائج إلى أن مشاركة المعرفة تتوسط جزئياً العلاقة بين أبعاد التمكين النفسي والسلوك الابتكاري.

وفي سياق التعليم الأساسي بالهند، أجريت دراسة (Singh & Sarkar, 2019) بهدف اختبار العلاقة بين التمكين الهيكلي والسلوك الابتكاري في العمل من خلال فحص الدور الوسيط للتمكين النفسي بينهما. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية مباشرة بين كل من التمكين الهيكلي والتمكين النفسي والسلوك الابتكاري في العمل، بالإضافة إلى تدعيم الدور الوسيط (جزئياً) للتمكين النفسي في العلاقة بين التمكين الهيكلي والسلوك الابتكاري في العمل لدى المعلمات بالمدارس الابتدائية في الهند.

واقترحت دراسة (Liu et al., 2019) أن التمكين النفسي والملكية النفسية محددات مهمة للسلوك الابتكاري في العمل، بالإضافة إلى فحص دورهما المُعدّل على العلاقة بين المناخ والابتكار في الشركات الصينية. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن كلاً من التمكين النفسي والملكية النفسية لهما علاقة ايجابية بالسلوك الابتكاري للموظفين الأفراد في الشركات الصينية. كما أثبتت النتائج الدور المُعدّل للتمكين النفسي في العلاقة بين المناخ والابتكار، حيث تكون العلاقة أقوى في حالة الأفراد الذين لديهم مستوى عالي من التمكين النفسي.

وركزت دراسة (Stanescu et al., 2021) على استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي والسلوك الابتكاري في العمل للموظفين في رومانيا. بالإضافة لفحص الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الابتكاري في العمل. ومن بين نتائج الدراسة اتضح وجود تأثير ايجابي معنوي مباشر للتمكين النفسي على السلوك الابتكاري في العمل، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ايجابية معنوية بين القيادة التحويلية وكل من السلوك الابتكاري والتمكين النفسي، وتأكيد العلاقة غير مباشرة من خلال التمكين النفسي.

وبناءً على ما تقدم، يُمكن بناء الفرض الثالث للبحث كالتالي:

"الفرض الرئيس الثالث (H3): يوجد تأثير إيجابي معنوي للتمكين النفسي على السلوك الابتكاري في العمل بالفنادق المصرية في القاهرة"

٥/٢ دراسات تناولت الدور الوسيط للتمكين النفسي

وفيما يتعلق بالتأثير غير المباشر من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي في سياق الاستقامة، هدفت دراسة (Yang & Chung, 2020) إلى التحقق من تأثير الاستقامة التنظيمية على كسر القواعد الاجتماعية، وفحص التأثير الوسيط للتمكين النفسي والتأثير المعدل للشخصية الاستباقية للموظفين في الصين. وأوضحت النتائج ارتباط الاستقامة التنظيمية بشكل إيجابي بكسر القواعد الداعمة للمجتمع، وأن التمكين النفسي يتوسط العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والقواعد الداعمة للمجتمع، كما اتضح أن الشخصية الاستباقية متغير معدل للتأثير المتغير للاستقامة التنظيمية على كسر القواعد الداعمة للمجتمع. وتوفر هذه الدراسة طريقة جديدة للتفكير حول كيفية تحسين الكفاءة الاقتصادية للمنظمة من منظور فضائل الشركات وأخلاقياتها.

وفي سياق شركات البرمجة في باكستان، أجريت دراسة (Rehman et al., 2019) بهدف تقديم إطار شامل وجديد لاختبار كيفية ارتباط نظم الموارد البشرية عالية المشاركة بالسلوك الابتكاري في العمل من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي، بالإضافة إلى اختبار الدور المعدل لدعم المديرين وزملاء العمل على هذه العلاقات. وأوضحت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي إيجابي للتمكين النفسي على السلوك الابتكاري في العمل، كما يتوسط التمكين النفسي العلاقة بين نظم الموارد البشرية عالية المشاركة والسلوك الابتكاري في العمل. وأكدت نتائج الدراسة أيضاً أن دعم المديرين والزملاء له تأثير مُعدّل على العلاقة بين التمكين النفسي والسلوك الابتكاري في العمل بشركات البرمجة في باكستان.

وبناءً على نظرية التقييم المعرفي cognitive evaluation theory، هدفت دراسة (Javed et al., 2019) إلى تحديد الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين القيادة الشاملة والسلوك الابتكاري في العمل لموظفي تكنولوجيا المعلومات في المملكة المتحدة وكندا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية مباشرة بين التمكين النفسي والسلوك الابتكاري في العمل، كما دعمت النتائج وجود ارتباط إيجابي مباشر وغير مباشر بين القيادة الشاملة والسلوك الابتكاري في العمل من خلال الدور الوسيط الإيجابي للتمكين النفسي للموظفين في شركات التكنولوجيا.

وركزت دراسة (Liu et al., 2020) على اختبار أثر الثقافة التنظيمية البارعة على السلوك الابتكاري للموظفين من خلال الدور الوسيط المتداخل للتمكين النفسي والدور المُعدّل للقيادة التحويلية للموظفين في المنظمات الصينية. وكشفت نتائج الدراسة أن إدراك الموظفين للثقافة البارعة له تأثير غير مباشر معنوي على السلوك الابتكاري في العمل من خلال الدور الوسيط الإيجابي للتمكين النفسي، وكذلك إثبات الدور المعدل للقيادة التحويلية.

وفي مقارنة بين السياق الفرنسي والياباني، أجريت دراسة (Magnier-Watanabe et al., 2020) بهدف فحص العلاقات بين الاستقامة التنظيمية والرفاهية النفسية والأداء الوظيفي الفردي بين الموظفين الفرنسيين واليابانيين. وأجريت الدراسة عن طريق الاستبيان بين المديرين والموظفين اليابانيين والفرنسيين في الشركات المحلية اليابانية والفرنسية، واستخدم أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية لمقارنة تلك العلاقات. وأوضحت النتائج أن لليابانيين والفرنسيين إدراك مختلف للاستقامة التنظيمية، مما يشير إلى أن الشركات يجب أن تكييف أنشطتها في بناء الاستقامة استناداً إلى الثقافة المحلية. وتعتبر الرفاهية النفسية أكثر أهمية في اليابان لأنها تعمل بالتكامل مع الاستقامة التنظيمية لتؤثر إيجابياً على أداء العمل، وفي فرنسا، يُعتبر الاستقامة التنظيمية فقط مصدراً لأداء العمل.

واختبرت دراسة (Tsachouridi & Nikandrou, 2020) العلاقة غير المباشرة بين الاستقامة التنظيمية ونواتج عمل الموظفين (الرغبة لدعم المنظمة، والالتزام، وكثافة العمل) من خلال الدور الوسيط للدوافع الاجتماعية والتبادل الاجتماعي (في الدراسة الأولى)، ومن خلال الدوافع الاجتماعية والتوضيحية الشخصية وإدارة الانطباع الأول (في دراسة ثانية مكملة) في المنظمات اليونانية. وخلصت نتائج الدراستين إلى أن الدوافع الاجتماعية الإيجابية هي فقط تتوسط العلاقة بين الاستقامة التنظيمية ونواتج العمل بالمنظمات اليونانية.

وأجريت دراسة (Grošelj et al., 2021) بغرض تحليل الدور المعدل للتمكين النفسي على العلاقة بين القيادة الأصيلة والسلوك الابتكاري في العمل، وكذا بين القيادة التحويلية والسلوك الابتكاري لدى الموظفين في شركات التكنولوجيا متعددة الجنسيات في غرب أوروبا والولايات المتحدة. وأكدت نتائج الدراسة الدور المؤثر المعدل للتمكين النفسي على العلاقة بين القيادة الأصيلة والتحويلية وبين السلوك الابتكاري في العمل بشركات التكنولوجيا.

وبالتطبيق على عمال المعرفة، هدفت دراسة (Khan et al., 2022) إلى اختبار الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقات بين الاحتراف الوظيفي والقيادة الخادمة والسلوك الابتكاري في العمل بصناعة الخدمات الباكستانية. وأوضحت نتائج الدراسة أن الاحتراف الوظيفي والتمكين النفسي عوامل وسيطة متسلسلة بين القيادة الخادمة والسلوك الابتكاري في العمل، كما اتضح أن الاحتراف الوظيفي له علاقة مباشرة بالسلوك الابتكاري في العمل ويتوسط أيضاً العلاقة بين القيادة الخادمة والسلوك الابتكاري للموظفين في الشركات بباكستان.

وتمديداً للاهتمام بنظم العمل عالية الأداء، أجريت دراسة (Aubouin-Bonaventure et al., 2023) بهدف تطوير الفرضية العامة بأن الممارسات التنظيمية للاستقامة يمكن أن تزيد من أداء الموظفين من خلال تعزيز الرفاهية النفسية لديهم، وبالتالي تقديم بديل لنظم العمل عالية الأداء HPWS. وبالتالي تم مراجعة البحوث الحالية ذات الصلة حول الرفاهية النفسية وأداء العمل وتقديم الدراسة نظماً مبتكرة من الممارسات التنظيمية مثل: ممارسات الاستقامة التنظيمية التي تخلق أماكن عمل صحية نفسياً، وتعزز الأداء الأمثل للعاملين (الرفاهية النفسية والأداء الوظيفي). وخلصت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات الاستقامة التنظيمية يمكن أن تزيد من أداء الموظفين مع حماية صحتهم ورفاهيتهم النفسية وتشجيعهم على البقاء في المنظمة.

وبناءً على تلك الأدلة التطبيقية على الدور الوسيط الذي يلعبه التمكين النفسي بين محددات ونواتج ظواهر بحثية ذات الصلة بالبحث الحالي، سواء دوره الوسيط بين الاستقامة التنظيمية ونواتجها المختلفة أو بين السلوك الابتكاري في العمل ومحدداته المختلفة، ووفقاً لنتائج الدراسات التي تناولت العلاقات المباشرة بين الاستقامة والتمكين النفسي، وبين التمكين النفسي والسلوك الابتكاري، وبالتالي يمكن صياغة الفرض الرابع للبحث والذي يعبر عن المساهمة الجوهرية للبحث الحالي في أدبيات الإدارة على النحو التالي:

"الفرض الرئيس الرابع (H4): يوجد تأثير إيجابي معنوي غير مباشر للاستقامة التنظيمية على السلوك الابتكاري في العمل من خلال التمكين النفسي للموظفين بالفنادق المصرية في القاهرة"

وبناءً على الرؤية متعددة الأبعاد للاستقامة التنظيمية، فإنه ينبثق من هذا الفرض الرئيس مجموعة الفروض الفرعية التالية:

- الفرض الفرعي (H4-1): يوجد تأثير إيجابي معنوي للتفاؤل التنظيمي على السلوك الابتكاري في العمل من خلال التمكين النفسي للموظفين بالفنادق المصرية في القاهرة
- الفرض الفرعي (H4-2): يوجد تأثير إيجابي معنوي للثقة التنظيمية على السلوك الابتكاري في العمل من خلال التمكين النفسي للموظفين بالفنادق المصرية في القاهرة
- الفرض الفرعي (H4-3): يوجد تأثير إيجابي معنوي للتعاطف التنظيمي على السلوك الابتكاري في العمل من خلال التمكين النفسي للموظفين بالفنادق المصرية في القاهرة
- الفرض الفرعي (H4-4): يوجد تأثير إيجابي معنوي للنزاهة التنظيمية على السلوك الابتكاري في العمل من خلال التمكين النفسي للموظفين بالفنادق المصرية في القاهرة
- الفرض الفرعي (H4-5): يوجد تأثير إيجابي معنوي للتسامح التنظيمي على السلوك الابتكاري في العمل من خلال التمكين النفسي للموظفين بالفنادق المصرية في القاهرة

٢/ الفجوة البحثية ومشكلة البحث

يلاحظ من المراجعة السابقة للأدلة النظرية والتطبيقية أن مفهوم الاستقامة التنظيمية ما زال يعاني من قلة اهتمام الباحثين به في الاقتصاديات النامية مثل: مصر (النجار وآخرين، ٢٠٢٢؛ مرزوق وآخرين، ٢٠١٩)، فضلاً عن أن تأثير الاستقامة التنظيمية على النواتج الابتكارية فيه اهتمام محدود على المستوى التنظيمي (Mohammed & El-Ashram, 2023; Tanha et al., 2024) أكثر من السلوك الابتكاري على مستوى

الموظفين الأفراد وغير مختبر بشكل كافي في أدبيات الإدارة (Arshad et al., 2024)، ووجود ندرة نسبية في فحص الآليات النفسية الوسيطة في العلاقة بين الاستقامة التنظيمية متعددة الأبعاد وبين النواتج السلوكية الابتكارية في العمل (Bin Saeed et al., 2019; Grošelj et al., 2021; Khan et al., 2022).

وما زال السؤال مطروح حول طبيعة الدور (الوسيط أم المُعدّل؟) للتمكين النفسي في العلاقات بين الاستقامة التنظيمية المدركة ونواتج العمل الإيجابية كالأداء الوظيفي وسلوك المواطنة والولاء (Liu et al., 2020; Magnier-Watanabe et al., 2020; Rehman et al., 2019)، وبالرغم من أن نتائج بعض الدراسات التطبيقية دعمت الدور الوسيط للتمكين النفسي بين العوامل التنظيمية كالثقافة وأنماط القيادة ونظم وممارسات إدارة الموارد البشرية وبين السلوك الابتكاري في العمل، إلا أنه لا توجد دراسة واحدة- في حدود علم الباحثة- تناولت تحديداً الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين الاستقامة التنظيمية متعددة الأبعاد والسلوك الابتكاري في العمل.

وبالرغم من أن هناك أدلة تطبيقية محدودة على العلاقة غير المباشرة بين الاستقامة التنظيمية وبين السلوك الابتكاري أو السلوكيات الإيجابية في العمل من خلال الآليات التنظيمية والنفسية (كالرفاهية النفسية ورأس المال النفسي)، ومع ذلك تم تطويرها ونموها في الثقافات الغربية المتقدمة مثل: دول أوروبا والولايات المتحدة وبعض الدول الآسيوية كالصين وكوريا واليابان (Grošelj et al., 2021; Khan et al., 2022; Magnier-Watanabe et al., 2020)، مما يشير إلى فجوة بحثية تطبيقية عن مدى ملاءمة النظرية للاقتصاديات النامية (مثل: مصر) ويظهر فرصة لمزيد من البحث والاستكشاف عن قابلية تطبيق المفاهيم وتعميمها عبر الثقافات.

وعلاوة على ما سبق، هناك نتائج غير متسقة بين الدراسات السابقة حول الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقات بين محددات ونواتج الاستقامة التنظيمية، غير أن معظم الدراسات السابقة لم تكن في إطار السلوك الابتكاري للموظفين في صناعة الفنادق. ومن ثم، تتمثل المساهمة الجوهرية للبحث الحالي في الكشف عن الصندوق الأسود "الكيفية" وراء العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والسلوك الابتكاري في العمل، من خلال تضمين التمكين النفسي كأحد أهم آليات علم النفس التنظيمي الإيجابي التي يتوقع أن ترسم صورة كاملة عن طبيعة هذه العلاقة التي ما زالت موضوع اهتمام الباحثين في أدبيات الإدارة.

وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية التي أجريت على عينة غير احتمالية ميسرة من الموظفين (١٠ مفردات) في فنادق فيرمونت القاهرة، وسفير بالقاهرة، وجراند بيراميزا بالقاهرة، والذين بلغ متوسط أعمارهم (٤٢ عاماً)، و(٦٠%) ذكور مقابل (٤٠%) إناث، ومن مستويات إدارية مختلفة (٣ إدارة عليا- ٥ وسطى- ٢ تنفيذية)، وكذلك مراحل تعليمية مختلفة (٢ دراسات عليا- ٦ شهادة جامعية- ٢ فوق متوسط). خلصت نتائج المقابلات المتعمقة مفتوحة الأسئلة إلى ارتفاع مستوى السلوك الابتكاري لديهم والذي يرجع في الأساس إلى الاهتمام المتزايد بالأخلاقيات والاستقامة بين الموظفين والإدارة والمُشرفين، وبين الموظفين وبعضهم، وأن هناك مستويات محدودة للثقة بين الزملاء وبعضهم، وارتفاع مستوى النزاهة التنظيمية في التعامل بين الإدارة والموظفين، والتعاطف والمشاركة، فضلاً عن وجود درجة من التفاؤل في

العمل بين الموظفين. كما أظهر الموظفون المشاركون زيادة في الثقة في قدراتهم الذاتية وشعورهم بأن مهامهم مبتكرة وذات معنى إلى حد كبير، وزيادة فرص الاستقلالية واحساسهم بالحرية في كيفية القيام بأعمالهم، مما يستلزم دراسة السببية بين هذه الظواهر والكشف عن أسبابها ونتائجها والآليات المتداخلة بينها في سياق الفنادق المصرية موضوع البحث.

وبناءً على ما تقدم، يعالج البحث الحالي **الفجوة البحثية** المتمثلة في قلة الاهتمام بدراسة الاستقامة التنظيمية في سياق الضيافة بشكل عام، والعمل بالفنادق المصرية بشكل خاص، وندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والسلوك الابتكاري في العمل، بالإضافة إلى أن فحص الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والسلوك الابتكاري في العمل ما زال غير مكتشف عملياً، وتحديدًا في الفنادق المصرية موضوع البحث، فضلاً عن أهمية وجاذبية تلك الظاهرة للدراسة حسب نتائج الدراسة الاستطلاعية المشار إليها.

ويُمكن بلورة مشكلة البحث من خلال صياغة التساؤلات البحثية التالية:

- ١) هل يرجع ارتفاع مستوى السلوك الابتكاري إلى زيادة مستوى الاستقامة التنظيمية بأبعادها (التفاؤل التنظيمي، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي، النزاهة التنظيمية، التسامح التنظيمي) في العمل بالفنادق المصرية في القاهرة؟
- ٢) ما هو مستوى تأثير الاستقامة التنظيمية بأبعادها (التفاؤل التنظيمي، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي، النزاهة التنظيمية، التسامح التنظيمي) على التمكين النفسي للموظفين بالفنادق المصرية في القاهرة؟
- ٣) إلى أي مدى يؤثر التمكين النفسي للموظفين على مستوى السلوك الابتكاري في العمل بالفنادق المصرية في القاهرة؟
- ٤) ما طبيعة الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين الاستقامة التنظيمية بأبعادها (التفاؤل التنظيمي، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي، النزاهة التنظيمية، التسامح التنظيمي) والسلوك الابتكاري في العمل بالفنادق المصرية في القاهرة؟

٣/ أهداف البحث

- بناءً على الصياغة العملية لمشكلة البحث، وما تركز عليها من تساؤلات بحثية، يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية:
- ١) اختبار تأثير الاستقامة التنظيمية بأبعادها (التفاؤل التنظيمي، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي، النزاهة التنظيمية، التسامح التنظيمي) على السلوك الابتكاري في العمل بالفنادق المصرية في القاهرة.
 - ٢) تحديد تأثير الاستقامة التنظيمية بأبعادها (التفاؤل التنظيمي، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي، النزاهة التنظيمية، التسامح التنظيمي) على التمكين النفسي للموظفين بالفنادق المصرية في القاهرة.
 - ٣) فحص تأثير التمكين النفسي للموظفين على السلوك الابتكاري في العمل بالفنادق المصرية في القاهرة.

(٤) اختبار الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين الاستقامة التنظيمية بأبعادها (التفائل التنظيمية، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي، النزاهة التنظيمية، التسامح التنظيمي) والسلوك الابتكاري في العمل بالفنادق المصرية في القاهرة.

٤/ أهمية البحث

يُمكن تقسيم أهمية البحث إلى أهمية نظرية، وأخرى تطبيقية على النحو التالي:

١/٥ الأهمية النظرية

- (١) يستمد البحث أهميته من أن مفاهيم الاستقامة التنظيمية والتمكين النفسي والسلوك الابتكاري في العمل من متغيرات علم السلوك التنظيمي الإيجابي، وهي من أهم الموضوعات التي نالت اهتمام الباحثين في الأونة الأخيرة، ويساعد تحليل العلاقة بينها الباحثين في صياغة نماذج مفاهيمية حول محددات ونواتج التمكين النفسي وتطبيقها في سياقات مختلفة.
- (٢) يُرشد البحث الحالي الباحثين إلى دراسة الهيكل متعدد الأبعاد للاستقامة التنظيمية (٥ أبعاد فرعية)، فمن جانب يُسهل عليهم دراستها في الأطر البحثية كل حسب موضوعه وأهدافه، ومن جانب آخر إثراء المناقشات النظرية للباحثين حول مفهوم وقياس الاستقامة التنظيمية باختلاف الثقافات والاقتصاديات النامية والمتقدمة.
- (٣) معالجة الفجوة في الأدبيات في تناول العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والنواتج السلوكية للعاملين في العمل (سلوكيات الابتكار)، والتي لم تحظ بعد على الاهتمام التطبيقي الكافي، وبخاصة في سياق الخدمات عموماً، ومجال الفنادق المصرية خصوصاً.
- (٤) يساعد البحث الحالي في إثراء دراسات التحليل التجميعي Meta-analysis التي تحقق في طبيعة الدور الوسيط للتمكين النفسي متعدد الأبعاد في العلاقات بين محددات ونواتج السياق الأخلاقي التنظيمي (الاستقامة التنظيمية)، وبالتالي رسم صورة كاملة لأثر الاستقامة التنظيمية على النواتج الإيجابية المرتبطة بعمل الموظفين.
- (٥) يُقدم البحث الحالي مساهمة أيضاً في أدبيات أخلاقيات الأعمال بصفة عامة، والاستقامة التنظيمية بصفة خاصة، من خلال تناول النواتج السلوكية الإيجابية للاستقامة التنظيمية التي تتجاوز مجرد الرضا والالتزام والأداء الوظيفي والموضوعات البحثية التقليدية الأخرى إلى تعزيز سلوكيات الابتكار المحفزة من خلال التمكين النفسي لدى الموظفين.
- (٦) يستجيب البحث الحالي لتوصيات بعض الدراسات السابقة الحديثة التي نادى بضرورة دراسة الآليات والعوامل النفسية الوسيطة (التمكين النفسي) في العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والنواتج السلوكية لعمل الموظفين ضمن أطر عمل تطبيقية من أجل التنبؤ بنواتج عمل الموظفين الإيجابية.

٢/٥ الأهمية التطبيقية

- (١) تنبع أهمية البحث الحالي من أهمية الدور الخدمي المرتبط بالفنادق المصرية، والذي يقوم به الموظفون علي الصعيد الإداري لنشاط الضيافة والسياحة في مصر. وبالتالي تؤثر

الاستقامة التنظيمية والتمكين النفسي على المنظومة السياحية بأكملها في مصر، وبدرجات متفاوتة وحسب طبيعة الأعمال المنوطة بهم. ومن ثمّ، اعتبارها متغيرات تحتاج إلى مزيد من النقصي والبحث في بيئة العمل الفندقية المصرية.

(٢) تكمن أهمية البحث الحالي في مساعدة الفنادق المصرية التي تعمل في بيئة أعمال مضطربة محلياً وعالمياً على فهم وإدراك مردود الاهتمام بأخلاقيات وفضائل الأعمال من خلال التعرف على نموذج أعمال جديد مبني على الاستقامة التنظيمية يُمكن من خلاله تحقيق النواتج الابتكارية في العمل، بدلاً من التركيز المادي البحث الشائع في المنظمات.

(٣) توجيه قادة الفنادق المصرية نحو تعزيز مناخ عمل أخلاقي يضمن حشد طاقات وقدرات الموارد البشرية، وتحسين الأداء الابتكاري والسياقي لديهم، وتحفيز كفاءاتهم الذاتية وقدرتهم على تنظيم السلوك الشخصي والظروف المحيطة وإقامة علاقات اجتماعية ايجابية والثقة المتبادلة، وذلك من خلال توضيح عناصر الاستقامة التنظيمية والتمسك بالمبادئ والتوقعات الفضيلة ومناقشة المعضلات الأخلاقية في العمل.

(٤) دعم عملية صنع القرارات لدى القادة المبنية على مكافأة السلوكيات الابتكارية في العمل، وتحفيز السلوكيات الأخلاقية (الاستقامة) ومعاقبة السلوكيات غير الأخلاقية، وذلك من خلال التكامل بين النظم الرسمية (كميثاق الشرف الأخلاقي والتدريب على الأخلاقيات) وغير الرسمية (كالثقافة والقصص والطقوس) التي تضمن شفافية الجزاءات والانحرافات عن الواجب.

(٥) إرشاد قادة الفنادق المصرية نحو رؤية الابداع والابتكار وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تصميم وتنفيذ خطط وبرامج عمل لتنمية الاستقامة التنظيمية التي تتوافق مع التوقعات والقضايا الأخلاقية في العمل والتي لها مردود اقتصادي في الأجل الطويل، فضلاً عن ترسيخ التحفيز الذاتي للموظفين والذي يُجنى ثماره في الأجل القصير أيضاً.

(٦) إمداد الخبراء في قطاع الضيافة المصري بمعرفة علمية تطبيقية حول آليات تشكيل التمكين النفسي الموجه بالسلوك الابتكاري في العمل، يستطيع من خلالها الموظف من أن يتغلب على العقبات في أداء المهام الوظيفية والاستعداد للتعلم الاجتماعي، مما يُمكنهم من تعزيز الأداء الوظيفي لديهم وابتكار حلول للمشاكل الجديدة في ظل ظروف عدم التأكد.

٥ / منهجية البحث

يناسب موضوع وأهداف البحث الحالي اتباع المنهج الاستنتاجي الكمي Deductive quantitative approach الذي يقوم على مبادئ الفلسفة ما بعد الموضوعية Post-Positivism التي ترى الحقيقة بموضوعية ومستقلة عن الممثلين الاجتماعيين المعنيين بها، وتوفير البيانات الصادقة والحقائق والتركيز على تعميم نتائج شبيهة بالقوانين (Saunders et al., 2009).

ومن ثمّ، فإن المدخل الاستنتاجي يقوم على اختبار النظرية القائمة ويتميز بسمات أبرزها تبني مبادي علمية، والبدء من النظرية وصولاً إلى جمع وتحليل البيانات، وجمع بيانات كمية، واتباع مدخل مهيكّل بدرجة عالية للبحث، واستقلال الباحث عن ما يتم بحثه، واستخدام تصميم وصفي أو سببي وأدوات مهيكّلة لجمع البيانات وتحليلها كميّاً، والحاجة العالية لتعميم النتائج (Harrison, 2013; Harrison & Reilly, 2011; Saunders et al., 2009).

واستكمالاً لمتطلبات اختبار الفروض النظرية وتحقيق أهداف البحث، تكمن أهمية المقاييس وأدوات البحث في الربط بين الجزء النظري الانتقادي الذي تم عرضه في الأجزاء السابقة والجزء العملي الذي يستخدم أدوات بحث مناسبة لمنهجية الكمية القائمة على اختبار النظرية.

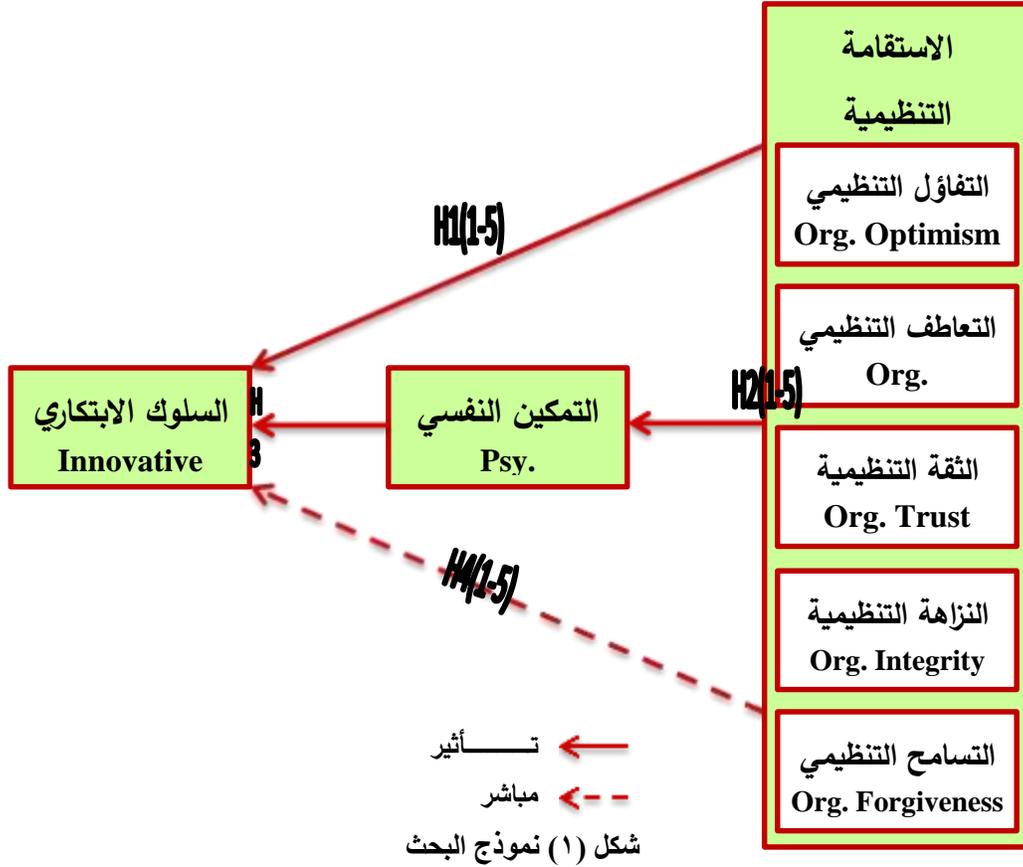
وفيما يلي تفصيلاً لهذه الإجراءات المنهجية بدءاً بتصميم البحث، وتحديد نموذج البحث المقترح، ثم عرض مقاييس وتصميم البحث وإجراءات المعاينة، وانتهاءً بتحديد حدود البحث.

١/٦ تصميم البحث

يستخدم البحث الحالي تصميم البحث الوصفي Descriptive Research Design والذي يهدف إلى وصف وتحليل الظاهرة موضوع الدراسة وخصائصها كما توجد في واقع الفنادق المصرية، ويقوم على إختبار النظرية، وتحديد متغيرات الدراسة المستقلة متمثلة في أبعاد الاستقامة التنظيمية (التفاضل التنظيمي، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي، النزاهة التنظيمية، التسامح التنظيمي) والمتغير الوسيط متمثل في التمكين النفسي، ويتمثل المتغير التابع في السلوك الابتكاري في العمل بالفنادق المصرية في القاهرة، وربط المتغيرات في أسئلة وفروض بحثية وإختبارها باستخدام أداة الاستقصاء المهيكّلة، وتطبيقها في مقطع عرضي خلال فترة زمنية واحدة Cross-sectional وتوظيف تحليلات إحصائية كمية غير متحيزة (مثل: أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية SEM) لتحليل البيانات وتطبيقاتها (Byrne, 2010; Hair et al., 2010).

٢/٦ نموذج البحث

وبناء على ما تقدم، يجمع النموذج المقترح للبحث الحالي بين المتغير المستقل المتمثل في الاستقامة التنظيمية بأبعادها (التفاضل التنظيمي، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي، النزاهة التنظيمية، التسامح التنظيمي) والمتغير الوسيط متمثل في التمكين النفسي، ويتمثل المتغير التابع في السلوك الابتكاري في العمل بالفنادق المصرية في القاهرة والجيزة. ويوضح شكل (١) التالي نموذج البحث المقترح:



٣/٦ مقاييس متغيرات البحث

تم الاستعانة بالدراسات السابقة لغرض التعرف على متغيرات البحث الرئيسية المستقلة والوسيلة والتابعة، واستخراج بنود القياس التي سبق تأكيد صدقها وثباتها العالين لكل متغير أو بُعد فرعي من الدراسات التطبيقية ذات الصلة. ويمكن توضيح ذلك في الجدول (١) التالي:

جدول (١) متغيرات البحث وبنود ومصادر وأدوات قياسها

الأدوات	المصدر	(عدد) بنود القياس	التعريف الإجرائي	المتغيرات والأبعاد
استخدام مقياس ليكرت خماسي النقاط	Cameron, 2004 Khasaneh et al., 2020 Mahmood & Al-Jader, 2021 Nafei, 2021	(٣٢) عبارة	ويقصد بها مجموعة من الفضائل الأخلاقية المترابطة والتي تعمل على تعزيز	المتغير المستقل الاستقامة التنظيمية وتشمل:

المتغيرات والأبعاد	التعريف الإجرائي	(عدد بنود القياس)	المصدر	الأدوات
	السلوكيات الإيجابية للعاملين في منظمات الأعمال (الصحية بالكويت) من خلال تشكيل ثقافة صحية داعمة لتحقيق الأهداف التنظيمية وتحسين تنافسياتها في مواجهة التحديات المفروضة عليها محلياً وعالمياً.		الحسيني والميالي، ٢٠٢٣، الزبون والصمادي، ٢٠٢١، الزيايدي، ٢٠٢٢، الزيايدي، ٢٠٢٢، النجار وآخرون، ٢٠٢٢	يتراوح بين غير موافق تماماً (١) إلى موافق تماماً (٥)
(١) التفاؤل التنظيمي	ويُشير إلى إدراك العاملين بأنهم قادرون على النجاح بأفضل النتائج الممكنة حتى عندما يواجهون تحديات كبيرة. ويرتبط التفاؤل بالمواقف والتوقعات الإيجابية، تجاه الصعوبات، وقناعة العاملين بالتغلب على العقبات نتيجة ثقة الأعضاء أهداف منظماتهم.	(٧) عبارات		
(٢) الثقة التنظيمية	ويقصد بها درجة مصداقية العاملين مع بعضهم البعض، ومدى حرص الفرد على إسناد النوايا الحسنة إلى سلوكيات الآخرين، وتكفل للعاملين حرية التعبير عن الآراء.	(٦) عبارات		
(٣) التعاطف التنظيمي	هو عملية الإحساس بمشاعر الآخرين	(٥) عبارات		

الأدوات	المصدر	(عدد) بنود القياس	التعريف الإجرائي	المتغيرات والأبعاد
			ورؤية الأشياء من منظورهم، ويحسن ذلك العلاقات الإنسانية بمجال العمل، مما يزيد من الترابط والاستقرار النفسي للعاملين وحمائهم من الاكتناب وتقلبات المزاج.	
		(٥) عبارات	وتعني أن صفات الصدق والشرف والأمانة وحسن النية تنتشر في المنظمة وتحكم التفاعلات الفردية والجماعية. وهذا بدوره يمكن أن يؤدي إلى زيادة احترام الذات بين أعضاء المنظمة ورفاهيتهم.	٤) النزاهة التنظيمية
		(٩)	ويقصد به أن العاملين الذين يرتكبون بعض الأخطاء يُغفر لهم بسرعة، ويتم العفو عنهم وقبول الاعتذار عن الأخطاء، ويُستغلونها كفرص للتعلم والنمو، وتقليل التوتر، وتحسين الصحة العقلية، والمزيد من الاستقرار العاطفي، والإبداع، والتكيف الاجتماعي.	٥) التسامح التنظيمي
استخدام مقياس	Abbasi et al., 2021 Caesens et al., 2020	(١٢) عبارة	و يُشير إلى التحفيز الذاتي الذي يعكس	<u>المتغير الوسيط</u>

المتغيرات والأبعاد	التعريف الإجرائي	(عدد بنود القياس)	المصدر	الأدوات
التمكين النفسي	توجه الأفراد نحو دورهم الوظيفي ومدى ملاءمته لمتطلبات العمل. ويتجلى في أربعة أبعاد هي: المعنى والكفاءة وتحقيق الذات والتأثير.		Ochoa Pacheco et al., 2023 Pacheco&Coello,2023 Shah et al., 2019 Singh & Sarkar, 2012, 2019 Spreitzer, 1995	ليكرت خماسي النقاط يتراوح بين غير موافق تماماً (١) إلى موافق تماماً (٥)
المتغير التابع السلوك الابتكاري في العمل	ويُعرّف بتطوير وتنفيذ الأفراد للأفكار الجديدة والتي من المحتمل أن تكون مفيدة للمنظمة. وتتراوح من تكييفات أو تعديلات طفيفة في سير العمل أو المنتجات إلى اختراقات جذرية وتطوير منتجات وعمليات جديدة.	(٦) عبارات	Anser et al., 2021 Kang & Lee, 2017 Kim & Lee, 2013 Uen et al., 2021 Wang et al., 2022 Wu & Wu, 2019 Yasir & Majid, 2020	استخدام مقياس ليكرت خماسي النقاط يتراوح بين غير موافق إطلاقاً (١) إلى موافق جداً (٥)

٤/٦ مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث المقترح في جميع الموظفين بالفنادق فئة الخمس نجوم بالقاهرة والبالغ عددها (٣٠) فندقاً مصرح لها بالعمل داخل مصر ويعمل بها حوالي (٢٣٥٠٠) موظفاً من أجل خدمة السائحين وعملاء الضيافة في مصر وفقاً لأحدث الإحصائيات الرسمية (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، ٢٠٢٢؛ وزارة السياحة، ٢٠٢٢).

هذا، وقد تم تطبيق الدراسة الميدانية على عينة حصرية Quota Sample من مجتمع الموظفين بالفنادق الخمس نجوم بالقاهرة والجيزة موزعة حسب المستوى الإداري (عليا-وسطى- مباشرة). وتم الاستعانة بسجلات الموارد البشرية في كل فندق للمساعدة في تطبيق المعاينة، وذلك نظراً لعدم توافر إحصائيات رسمية أو مؤشرات منشورة عن عدد المديرين الدقيق والموثق في كل فندق من الفنادق العاملة في مصر (عبد الحميد، ٢٠٢٥).

وتُعد المعاينة الحصرية أحد أهم أنواع المعاينة الهادفة Purposive sampling التي تجمع بين مزايا الدقة في التمثيل والسهولة في التنفيذ، كما تتطوي على اختيار أفضل العناصر التي لديها المعلومات اللازمة للبحث نظراً لوجود المعلومات المطلوبة لدى عدد أو فئة معينة من عناصر مجتمع البحث المستهدف (بسيوني، ٢٠٠٦؛ عبد الحميد، ٢٠٢١).

ووفقاً لجدول التوزيع الإحصائية عند مستوى ثقة (٩٥%) وهامش خطأ (٥%)، تم اتباع معادلة تومسون (Thompson, 2012, p.59) لتحديد حجم العينة المناسبة لتطبيق الدراسة الميدانية، وذلك وفق المعادلة التالية:

$$n = \frac{N \times p(1 - p)}{[N - 1 \times (d^2 \div z^2) + p(1 - p)]}$$

حيث: N حجم المجتمع المستهدف؛ p: القيمة الاحتمالية ٥٠%؛ d: نسبة الخطأ ٥%؛ Z: قيمة الدالة المعيارية للاختبار المقابلة لمستوى المعنوية ٥% وتساوي ١,٩٦.

وبالتالي تم حساب الحد الأدنى من حجم العينة المستهدف المقدر بنحو (٣٧٧) مفردة، تم زيادتها إلى ٤٠٠ مفردة لمراعاة المستبعد وغير المكتمل من قوائم الاستقصاء المرتجعة.

٥/٦ حدود البحث

(١) تم الاقتصار في تطبيق الدراسة على فنادق الخمس نجوم والتي من المتوقع أن تتوفر بها كل أنشطة الأعمال مكتملة الأركان، مما يفترض توافر الأساس لدراسة الظاهرة موضوع البحث، واهتمامها بمبادرات الأعمال الابتكارية وبحثها المستمر عن التطوير والابتكار التنظيمي.

(٢) وفقاً لمتطلبات الوقت والجهد والتكلفة تم الاقتصار في تطبيق البحث الحالي على موظفي الفنادق الخمس نجوم بالقاهرة والجيزة فقط، حتى يتسنى للباحثة استكمال كافة متطلبات وإجراءات الدراسة الميدانية على وجه مناسب.

(٣) نظراً لعدم توافر إطار رسمي دقيق وموثق لإحصاءات الموظفين في كل فندق، فقد تم الاستدلال بسجلات الموارد البشرية بالفنادق للمعاونة في تطبيق أسلوب المعاينة الحصصية، والتعرف على أعداد الموظفين في كل مستوى إداري.

٦/ الدراسة الميدانية

١/٧ جمع البيانات ومعدل الاستجابة

اعتمدت الباحثة في جمع بيانات البحث على قائمة الاستقصاء والتي تضمنت مقاييس المتغيرات المستقلة والوسيلة والتابعة، بالإضافة إلى مجموعة من المتغيرات الشخصية والوظيفية لموظفي الفنادق المصرية موضوع البحث. ولقد تم الاعتماد في ذلك على عدد من الأبحاث والدراسات التطبيقية ذات الصلة بموضوع الاستقامة التنظيمية والتمكين النفسي والسلوك الابتكاري. وبالنسبة للأسئلة المتعلقة بمتغيرات البحث تم مراعاة تصميمها وفق مقياس ليكرت خماسي النقاط يتراوح بين (١) الذي يمثل عدم الموافقة التامة، و(٢) عدم الموافقة، و(٣) الحياد، و(٤) الموافقة، و(٥) تمثل الموافقة التامة.

هذا، ولقد تم جمع البيانات من عينة البحث بعد مراعاة زيادة حجم العينة المستهدفة (٤٠٠) مفردة من موظفي الفنادق المصرية بالقاهرة والجيزة. ولقد بلغ عدد القوائم المستلمة (٣٢٦) قائمة منها (٤٤) مستبعدة جراء عملية الفحص والمراجعة لقوائم الاستقصاء المستلمة وتصفيتها واستبعاد القوائم غير الصالحة وغير المكتملة والتي وُجد فيها تحيز واضح وأخطاء

عدم إجابة على الأسئلة أو وجود نسبة كبيرة من العبارات لم يتم الإجابة عليها، حيث بلغ عدد القوائم الصالحة المكتملة (٢٨٢) قائمة جيدة بمعدل استجابة (٧٠%) تقريباً.

٢/٧ التحليل الوصفي لعينة البحث

تستهدف هذه المرحلة التحليل الوصفي التكراري للعوامل الديموجرافية والخصائص الوظيفية (النوع، والعمر، والتعليم، والمستوى الوظيفي) للمستقصى منهم الموظفين بالفنادق المصرية فئة الخمس نجوم بالقاهرة في المستويات الإدارية المختلفة. والجدول (٢) التالي يبين التحليل الوصفي لعينة الدراسة:

جدول (٢) نتائج التحليل الوصفي لعينة البحث

الخصائص	الفئات	عينة الدراسة (٢٨٢)	
		التكرار	النسبة المئوية %
النوع	ذكور	162	57.4%
	إناث	120	42.6%
العمر	أقل من ٣٠ سنة	41	14.5%
	٣٠ - أقل من ٤٠	108	38.3%
	٤٠ - أقل من ٥٠	90	31.9%
	٥٠ فأكثر	43	15.3%
التعليم	شهادة متوسطة	95	33.7%
	شهادة جامعية	165	58.5%
	دراسات عليا	22	7.8%
المستوى الوظيفي	إدارة تنفيذية	90	31.9%
	إدارة إشرافية	142	50.4%
	إدارة عليا	50	17.7%

يوضح الجدول (٢) السابق ملخصاً للخصائص الشخصية للموظفين بالفنادق المصرية موضوع التطبيق، مشيراً إلى ارتفاع نسبة الذكور في الدراسة إلى (٥٧%) مقابل حوالي (٤٣%) نسبة الإناث، مما يشير إلى درجة مقبولة من التنوع الجنسي في عينة البحث، ويلائم طبيعة واقع قطاع الضيافة والفنادق في مصر.

ويلاحظ أيضاً من خلال نتائج التحليل ارتفاع نسبة الموظفين الشباب الذين تقع أعمارهم بين (٣٠-أقل من ٤٠) عاماً إلى (٣٨%) يليهم نسبة كبار الشباب الموظفين بين (٤٠-أقل من ٥٠) عاماً حيث بلغت نسبة مشاركتهم (٣٢%)، مما يُشير إلى أن غالبية المشاركين (٧٠%) من الموظفين الشباب وكبار الشباب ذوي الخبرة المتوسطة. كما يتضح التقارب الكبير بين الفئتين العمريتين (أقل من ٣٠) وفئة كبار السن (٥٠ فأكثر) عاماً الذين بلغت نسبة مشاركتهم (١٥) تقريباً من عينة البحث الإجمالية في الدراسة الميدانية.

وفيما يتعلق بالحالة التعليمية، يتضح ارتفاع نسبة المشاركين الحاملين لشهادات جامعية إلى (٥٩%) من إجمالي عينة البحث، وتجاوزت نسبة الحاصلين على شهادات متوسطة ثلث العينة بواقع (٣٤%) تقريباً، وانخفضت نسبة ذوي المستوى الأعلى من التعليم الحاصلين على شهادات عليا (ماجستير ودكتوراه) إلى (٨%) فقط من إجمالي الموظفين المشاركين في الدراسة الميدانية.

وأما من حيث المستوى الإداري الذي ينتمي له الموظفون أفراد العينة، فيلاحظ أن نصف (٥٠%) الموظفين المشاركين في الدراسة من المنتمين للمستوى الإداري الإشرافي الواسطي، يليهم موظفو الإدارة التنفيذية بالفنادق المصرية الذين بلغت نسبتهم (٣٢%) من المشاركين في الدراسة الميدانية، وفي المقابل بلغت نسبة المشاركين من موظفي الإدارة العليا (١٨%) فقط من إجمالي المشاركين في الدراسة التطبيقية.

وفي ختام التحليل الوصفي للخصائص الشخصية والوظيفية للعينة، يتضح أن هناك تنوع بالقدر الكافي من ممثلي الموظفين في الفنادق المصرية بالقاهرة، مما يتيح فرصة للوقوف على مدى صحة العلاقات المفترضة في البحث من مصادر متنوعة تقترب من واقع قطاع الفنادق المصرية موضوع البحث، مما يوفر الدقة والثقة اللازمين في النتائج التي يسعى البحث الوصول إليها واختبار الفروض.

٣/٧ اختبار صدق وثبات القياس

قامت الباحثة باختبار صدق القياس للوقوف على قدرته على أن يعكس المفهوم والمضمون الحقيقي للظاهرة موضوع الدراسة بشكل جامع مانع، وكذلك اختبار الثبات لفحص دقة المقياس وعدم تناقضه واتساقه واضطراده في قياس الفروق في الظاهرة بين وحدات المعاينة و عبر الزمن أيضاً (إدريس، ٢٠١٢؛ Sekaran & Bougie, 2016).

وبناءً عليه، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha للتأكد من مدى تمثيل مقاييس البحث للطبيعة الحقيقية لهيكل البحث والاتساق الداخلي للمقاييس، وإمكانية الاعتماد عليها في قياس متغيرات البحث، بجانب التأكد من أن المقياس يغطي كافة المعاني التي يتضمنها المفهوم المراد قياسه مع تحديد العوامل المكونة للظاهرة، وتشير معاملات ألفا كرونباخ إلى ثبات الاتساق الداخلي بين بنود القياس، حيث تتمثل نقطة القبول له -Cutoff point (٠,٧) في غالبية الدراسات (بدوي، ٢٠١٣؛ Hair et al., 2010). وذلك على النحو الموضح بجدول (٣):

جدول (٣) نتائج تحليل الصدق والثبات لمقاييس البحث

معامل الصدق Validity	معامل الثبات Cronbach's Alpha	عدد العبارات	متغيرات البحث (أبعادها)
.914	.835	6	(١) التفاؤل التنظيمي
.915	.837	5	(٢) الثقة التنظيمية
.948	.898	3	(٣) التعاطف التنظيمي
.879	.773	5	(٤) النزاهة التنظيمية

0.866	0.751	6	٥) التسامح التنظيمي
0.965	0.932	25	
0.977	0.956	10	المتغير الوسيط: التمكين النفسي
0.945	0.894	5	المتغير التابع: السلوك الابتكاري في العمل

يتضح من خلال الجدول (٣) أن جميع معاملات ثبات وصدق المقياس تجاوزت حد القبول العام (٠,٧٠)، مما يشير إلى ارتفاع مستويات الصدق وثبات القياس والدقة والثقة العالية في الاعتماد على المقاييس لاختبار العلاقات بين متغيرات البحث المستقلة (أبعاد الاستقامة التنظيمية) والوسيلة التمكين النفسي والتابعة المتمثلة في السلوك الابتكاري في العمل بالفنادق المصرية موضوع البحث (Hair, 2010؛ إدريس، ٢٠١٢).

وتراوحت قيم معاملات الثبات بين أقلها قيمة (٠,٧٥١) بالنسبة لمتغير التسامح التنظيمي، كأقل أبعاد الاستقامة التنظيمية والبحث عموماً، إلى أعلاها (٠,٩٥٦) الخاص بالمتغير الوسيط المتمثل في التمكين النفسي الأعلى اتساقاً داخلياً بين جميع متغيرات الدراسة، كما بلغت معاملات الصدق للمتغيرين (٠,٨٦٦) و(٠,٩٧٧) لكل منهما على التوالي. كما توضح النتائج أن التعاطف التنظيمي هو أعلى أبعاد الاستقامة التنظيمية ثباتاً بمعامل كرونباخ ألفا (٠,٨٩٨) عند مستوى مصداقية للقياس مقدرة بنحو (٠,٩٤٨)، يليه كل من الثقة والتفؤل التنظيمي بمعاملين ثبات متقاربين (٠,٨٣٧-٠,٨٣٥) وبمعامل صدق متقاربين للغاية أيضاً بلغا (٠,٩١٥-٠,٩١٤). وقد بلغ معامل الاتساق الداخلي للمتغير المستقل ككل الاستقامة التنظيمي (٠,٩٣٢) ومعامل الصدق للدرجة الكلية (٠,٩٦٥)، وبلغ معامل الثبات ألفا للمتغير التابع المتمثل في السلوك الابتكاري ككل (٠,٨٩٤) ومعامل صدقه (٠,٩٤٥)، مما يشير في مجمله إلى مزيد من الصدق والاتساق الداخلي بين متغيرات البحث والثقة العالية في نتائج اختبار العلاقات بينها.

ومزيداً على ذلك، اتضح من نتائج التحليل في الجدول (٤) أن معظم معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمقاييس قد ارتفعت عن حد القبول (0.30) وعدم وجود اقتراحات معاملات ألفا كرونباخ كلية جوهرية تحسن في النتائج في حالة حذف البنود، وذلك باستثناء العبارات الثالثة (OPT3) لقياس متغير التفؤل التنظيمي، ورقم (TRS4) من مقاييس الثقة التنظيمية، ورقمي (INT3,INT5) من بنود قياس النزاهة التنظيمية، وثلاث عبارات قياس التسامح التنظيمي أرقام (FOR5,FOR6,FOR9)، والعبارات أرقام (COP2,IMP3) من مقاييس التمكين النفسي، وعبارة رقم (INB6) من مقاييس السلوك الابتكاري في العمل، ليكون مجموع العبارات التي تم حذفها (١٠ عبارات) لضعف ارتباطها واتساقها الداخلي مع عواملها الرئيسية عن (0.30) مع وجود تحسن في معاملات الصدق والثبات في حالة حذفها، وبالتالي تقرر حذفها لضمان مزيد من الاعتمادية والاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة، وبالتالي إمكانية الاعتماد على البيانات بنسبة عالية، والإطمئنان للنتائج التي يمكن التوصل إليها من خلال التطبيق في الدراسة الحالية (إدريس، ٢٠١٢؛ بدوي، ٢٠١٣).

ومزيداً على ذلك، تم إجراء تحليل الثبات في حالة حذف بنود، للوقوف على مدى الترابط والاتساق الداخلي الشامل بين متغيرات البحث وبنود قياسها، ويتضح نتائج هذا التحليل بالجدول (٤) التالي:

جدول (٤) نتائج اختبارات الصدق والثبات في حالة حذف بنود

معامل ألفا حالة الحذف Cronbach's Alpha if Item Deleted	ارتباط البنود - بالكل Corrected Item- Total Correlation	التباين في حالة حذف البنود Scale Variance if Item Deleted	المتوسط في حالة حذف البنود Scale Mean if Item Deleted	رموز العبارات	متغيرات البحث
.916	.653	160.355	100.1228	OPT1	التفاؤل التنظيمي
.914	.742	156.239	100.2526	OPT2	
.915	.663	160.342	100.1439	OPT4	
.915	.692	158.638	100.1860	OPT5	
.918	.533	163.298	100.1825	OPT6	
.921	.337	168.171	100.1228	OPT7	
.920	.404	169.010	100.0877	TRS1	
.921	.310	170.608	99.9123	TRS2	
.922	.331	172.225	99.7860	TRS3	
.919	.463	166.241	99.8877	TRS5	
.920	.361	169.849	99.7228	TRS6	
.916	.625	161.504	100.1649	COM 1	التعاطف التنظيمي
.916	.636	161.689	100.2000	COM 2	
.915	.684	159.720	100.1614	COM 3	
.916	.619	159.867	100.2421	COM 4	
.920	.415	167.475	99.8947	COM 5	
.918	.521	166.080	99.9298	INT1	النزاهة التنظيمية
.917	.561	165.629	99.8772	INT2	
.918	.524	165.227	99.9614	INT4	
.916	.620	164.153	99.9263	FOR1	التسامح التنظيمي
.915	.670	160.761	100.1018	FOR2	
.918	.534	165.928	99.8632	FOR3	
.916	.608	162.291	99.9684	FOR4	
.920	.427	166.688	100.2491	FOR7	
.917	.555	163.570	100.1895	FOR8	
.956	.934	94.851	56.3895	MEN 1	التمكين النفسي

متغيرات البحث	رموز العبارات	المتوسط في حالة حذف البند Scale Mean if Item Deleted	التباين في حالة حذف البند Scale Variance if Item Deleted	ارتباط البند- بالكل Corrected Item-Total Correlation	معامل ألفا حالة الحذف Cronbach's Alpha if Item Deleted	معامل ألفا كرونباخ للدرجة الكلية
	MEN ₂	56.4632	93.672	.716	.934	
	MEN ₃	56.3754	96.862	.621	.936	
	COP1	56.3018	96.810	.665	.935	
	COP3	56.4667	95.215	.753	.933	
	SEL1	56.4456	94.706	.739	.933	
	SEL2	56.3193	97.486	.582	.937	
	SEL3	56.4807	95.455	.642	.936	
	IMP1	56.3579	95.625	.660	.935	
السلوك الابتكاري في العمل	INB1	49.5303	48.894	.567	.876	.894
	INB2	49.5333	49.046	.597	.875	
	INB3	49.5909	48.923	.612	.874	
	INB4	49.5879	49.118	.571	.876	
	INB5	49.4727	49.873	.559	.877	

ويتضح من نتائج التحليل بالجدول (٤) أن معظم معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمقياس قد ارتفعت عن حد القبول (0.30) وعدم وجود اقتراحات معاملات ألفا كرونباخ كلية جوهرية تحسن في النتائج في حالة حذف البنود، مما يدل على مزيد من الاعتمادية والاتساق الداخلي لمتغيرات البحث، ومن ثم إمكانية الاعتماد على البيانات بنسبة عالية والإطمئنان للنتائج التي يمكن التوصل إليها من خلال التطبيق في الدراسة الحالية (إدريس، ٢٠١٢؛ بدوي، ٢٠١٣).

٤/٧ التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

وفيما يتعلق بالتحليل الوصفي لمتغيرات البحث من وجهة نظر الموظفين بالفنادق المصرية موضوع الدراسة والتي تتمثل في متغيرات الدراسة المستقلة (التفؤل التنظيمي، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي، النزاهة التنظيمية، التسامح التنظيمي)، والوسيلة التمكين النفسي، والتابعة المتمثلة في السلوك الابتكاري في العمل بالفنادق المصرية. وتم إجراء التحليل الوصفي لإجابات العينة على بنود قائمة الاستقصاء والمتغيرات الرئيسة بالجدول (٥) التالي:

جدول (٥) نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

متغيرات الدراسة	العبارات (بنود القياس)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الالتواء Skewness	التفرطح Kurtosis
	OPT1	4.0912	.98515	-.896-	.146
	OPT2	3.9614	1.08863	-.929-	.301
	OPT4	4.0702	.97250	-.858-	.155
	OPT5	4.0281	1.02740	-.998-	.599
	OPT6	4.0316	.97993	-.900-	.531
	OPT7	4.0912	.97075	-1.068-	.844
	التفاوت التنظيمي				
	TRS1	4.1263	.76327	-.648-	.435
	TRS2	4.3018	.78733	-.895-	.114
	TRS3	4.4281	.78672	-1.311-	1.339
	TRS5	4.3263	.88543	-1.578-	2.835
	TRS6	4.4912	.76275	-1.624-	2.638
	الثقة التنظيمية				
	COM1	4.0491	.95555	-.903-	.488
	COM2	4.0140	.93059	-.714-	.031
	COM3	4.0526	.97902	-.945-	.527
	COM4	3.9719	1.06112	-1.048-	.755
	COM5	4.3193	.87199	-1.311-	1.540
التعاطف التنظيمي					
	INT1	4.2842	.80923	-.844-	-.144-
	INT2	4.3368	.78647	-1.286-	2.255
	INT4	4.2526	.86360	-1.305-	2.110
	النزاهة التنظيمية				
	FOR1	4.2877	.80580	-1.138-	1.640
	FOR2	4.1123	.93900	-1.125-	1.321
	FOR3	4.3509	.80253	-1.049-	.549
	FOR4	4.2456	.93222	-1.348-	1.865
	FOR7	3.9649	.91476	-.653-	.299
	FOR8	4.0246	.92848	-.820-	.386
التسامح التنظيمي					
الاستقامة التنظيمية ككل					
التمكين النفسي	MEN1	4.0351	.93757	-.741-	.023
	MEN2	3.9614	1.01499	-.960-	.772
	MEN3	4.0491	.90638	-.754-	.217
	COP1	4.1228	.85724	-.441-	-1.004-
	COP3	3.9579	.87108	-.208-	-1.063-
	SEL1	3.9789	.91904	-.561-	-.184-
	SEL2	4.1053	.90935	-.889-	.575
	SEL3	3.9439	.98421	-.713-	.003
	IMP1	4.0667	.94893	-.831-	.230

متغيرات الدراسة	العبارات (بنودالقياس)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الالتواء Skewness	التفرطح Kurtosis
	IMP2	4.0175	.90948	-.629-	-.173-
		4.0009	.81903	-.745-	.248
	INB1	4.0211	.91904	-.782-	.486
	INB2	4.0281	.98541	-.924-	.548
	INB3	3.9719	1.03763	-1.010-	.706
	INB4	4.0632	.99446	-1.014-	.757
	INB5	4.0772	.93880	-.952-	.800
السلوك الابتكاري في العمل		3.9930	.85211	-.914-	.608

تشير نتائج الجدول (٥) أن ترتيب تقييم موظفي الفنادق المصرية المشاركين في الدراسة الميدانية لمتغيرات نموذج البحث يعكس أولوية أهمية كل متغير وأبعاده الفرعية. وبناءً عليه، يتضح أن هناك توافق عام بين موظفي الفنادق على أهمية الاستقامة التنظيمية ككل، حيث بلغ متوسط تقييمها (٤,١٦) والذي يقترب من الموافقة التامة وبانحراف معياري لاجابات بلغ (٥,٥٣)؛ وأهم أبعاد الاستقامة التنظيمية أهمية، وكأهم متغيرات الدراسة على الإطلاق من وجهة نظر الموظفين بالفنادق هي الثقة التنظيمية بمتوسط حسابي بلغ (٤,٣٣) وعند مستوى تشتت معياري مقبول جداً للإجابات (٥,٥٨)، وأهم ما يدل على ذلك إدراك الموظفين للثقة في الأنظمة والقوانين المعمول بها في الفندق، واحترامهم لوقت المراجعين أثناء إنجاز معاملاتهم.

ويأتي ذلك أهمية البعدين الآخرين وهما النزاهة التنظيمية والتسامح التنظيمي بمتوسط حسابي مقدر بنحو (٤,٢) لكل منهما، وبانحرافات معيارية (٥,٦٤) لكل منهما أيضاً، وأبرز ما يشكل أهميتهما هو إدراك الموظفين المشاركين بالدراسة أن الموظفين بالفندق يتميزون بالاستقامة أثناء العمل وتتعامل إدارة الفندق بأعلى مستويات النزاهة معهم، وأنه يتم مراعاة شؤون الموظفين أثناء توجيههم في العمل الفندقي.

ووفقاً لمعيار الأهمية، يأتي بعدا التفاؤل والتعاطف التنظيمي بتقييم متقارب جداً في الترتيب الأخير لأهمية أبعاد الاستقامة التنظيمية، حيث حصل على تقييم في المتوسط يُقدر بنحو (٤,٥) وذلك بانحراف معياري بلغ (٥,٧٣) و(٥,٧١) لكل منهما على التوالي، وأهم ما يبرز ذلك هو شعور الموظفين في الفنادق المصرية بالحرص على أداء مهامهم الوظيفية بالشكل الصحيح، وأن إدارة الفندق تشجعهم على تبني المبادرات والأفكار الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات. كما يدرك الموظفون أن لديهم تعاون فيما بينهم خاصة في ساعات الأعمال الإضافية.

وفيما يتعلق بالتمكين النفسي، فقد جاء تقييمه وفق متوسط حسابي تقريبي (٤,٥)، وبلغ الانحراف المعياري لإجابات المشاركين بالنسبة له (٥,٨١)، حيث يدرك الموظفون بقطاع الفنادق المصرية أن العمل الذي يقومون به ذات معنى بالنسبة لهم، وأن لديهم قدرات ذاتية موثوقة على أداء أنشطة العمل الفندقي.

وتم تقييم السلوك الابتكاري في العمل بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٩) وبلغ الانحراف المعياري له (٠,٨٥). وأهم ما يُشكل أهمية تقييمهم هذا هو بحث الموظفين المستمر عن التقنيات والعمليات والأساليب والأفكار الجديدة للمنتجات، وقيامهم باستمرار بتوليد أفكار إبداعية وتنفيذها وفق ما هو مخطط بشكل دقيق.

ويخلص من ذلك التحليل الوصفي لمتغيرات البحث إلى أن هناك توافق عام بين موظفي الفنادق المصرية على أهمية جميع متغيرات البحث، ووجود حاجة لدراسة هذه العوامل الهامة وتقصي العلاقات التأثيرية بينها للوقوف على أهميتها في تحسين السلوكيات الابتكارية في العمل بقطاع الضيافة المصرية عموماً، وتحديداً في الفنادق المصرية فئة الخمس نجوم، وبما يتناسب مع أهداف البحث الحالي.

ووفقاً لنتائج تحليل التوزيع الطبيعي للمتغيرات والأبعاد الخاصة بالدراسة بالاعتماد على مؤشرات الالتواء والتفرطح، يتضح أن جميع قيم بنود القياس تقع بين قيم التواء $Skewness$ (٣±)، وقيم تفرطح $Kurtosis$ (١±)، مما يشير إلى انطباق شرط التوزيع الطبيعي على بيانات الدراسة (Hair, 2010)؛ ومما يؤكد على جاهزيتها لإجراء والشروع في التحليل الاستنتاجي واختبار فروض الدراسة بالدقة والثقة اللازمين.

٥/٧ التحليل الاستنتاجي واختبار الفروض

يتناول التحليل الاستنتاجي للبحث مصفوفة الارتباط البسيط بين متغيرات البحث، والتطبيق العملي لأسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية $Structural Equation Model$ (SEM) بشقيه: النموذج القياسي $Measurement model$ ، والنموذج الهيكلية $Structural Model$ ، والذي يعرف بالأسلوب التحليلي الذي يحل محل الأساليب الأخرى مثل: الانحدار المتعدد، وتحليل المسار، والتباين، وتحليل العامل (عبد الحميد، ٢٠٢١؛ Byrne, 2010).

١/٥/٧ اختبار العلاقات الارتباطية

يشمل هذا الاختبار مصفوفة الارتباط البسيط لبيرون $Pearson Correlation$ بين متغيرات البحث المستقلة والوسيلة والتابعة تمهيداً لفحص العلاقات التأثيرية بينها على النحو الموضح بالجدول (٦) التالي:

جدول (٦) مصفوفة الارتباط البسيط بين متغيرات البحث

المتغيرات	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	(٦)	(٧)	(٨)
(١) التفاؤل التنظيمي	1							
(٢) الثقة التنظيمية	.452**	1						
(٣) التعاطف التنظيمي	.772**	.398**	1					
(٤) النزاهة التنظيمية	.581**	.375**	.588**	1				
(٥) التسامح التنظيمي	.657**	.470**	.541**	.633**	1			

		1	.846**	.738**	.863**	.558**	.894**	(٦) الاستقامة التنظيمية
	1	.707**	.834**	.517**	.760**	.752**	.579**	(٧) التمكين النفسي
1	.783**	.542**	.484**	.662**	.341**	.352**	.727**	(٨) السلوك الابتكاري

** دال عند مستوى معنوية (٠,٠١)

يتضح من خلال نتائج الجدول (٦) وجود علاقات ارتباطية موجبة قوية بين جميع أبعاد الاستقامة التنظيمية والتمكين النفسي والسلوك الابتكاري في العمل بالفنادق المصرية، وكانت العلاقة الأقوى على الإطلاق بين كل من التفاؤل والتعاطف والتسامح وبين الاستقامة التنظيمية في الفنادق المصرية بمعاملات ارتباط بلغ (٠,٨٩٤)، (٠,٨٦٣)، و(٠,٨٤٦) على التوالي.

ويلي ذلك من حيث مستوى القوة العلاقة بين أبعاد الاستقامة التنظيمية والتمكين النفسي، حيث بلغ المعامل الأقوى ارتباطاً (٠,٨٣٤) للتسامح التنظيمي، يليه التعاطف التنظيمي بمعامل (٠,٧٦٠) ثم الثقة التنظيمية (٠,٧٥٢)، وفي حين يتضح أن هناك علاقة ارتباطية ايجابية قوية للاستقامة التنظيمية ككل والتمكين النفسي بمعامل ارتباط مقدر بنحو (٠,٧٠٧).

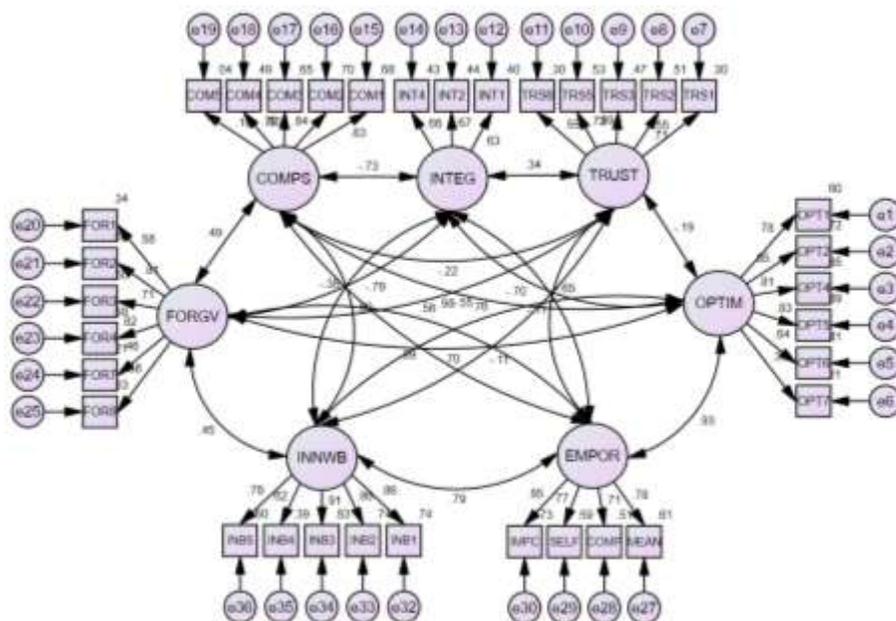
كما تشير النتائج إلى وجود علاقات ارتباطية ايجابية قوية بين أبعاد الاستقامة التنظيمية والمتغير التابع السلوك الابتكاري في العمل، حيث تبين أن التفاؤل التنظيمي الأعلى ارتباطاً بالسلوك الابتكاري في العمل بمعامل (٠,٧٢٧)، يليه بُعد النزاهة التنظيمية بمعامل ارتباط بلغ (٠,٦٦٢) بالسلوك الابتكاري في العمل بالفنادق المصرية. وبلغ معامل ارتباط الاستقامة التنظيمية ككل بالسلوك الابتكاري (٠,٥٤٢). كما أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين التمكين النفسي والسلوك الابتكاري في العمل بمعامل ارتباط بلغ (٠,٧٨٣).

٢/٥/٧ نموذج القياس (التأكيدي) (CFA) Measurement model

يُعرف تحليل العامل التأكيدي CFA بالنموذج الفرعي الذي يحدد العلاقات بين المتغيرات المشاهدة (المقاييس) والكامنة (العوامل). ومن ثم فإن الاهتمام الأساسي لنموذج القياس هو قوة مسارات الانحدار الهيكلية من العامل أو المتغير الكامن (Latent Variable) إلى متغيرات/عبارات القياس أو المتغيرات المشاهدة (Observed Variable)، وذلك بغرض تقييم صلاحية ودقة وثبات المقاييس، فهو الإجراء الأساسي لعائلة نمذجة المعادلة الهيكلية SEM ويستخدم في حالة وجود معرفة بخلفية هيكل المتغيرات الكامنة (Hair, 2010)؛ (Byrne, 2010).

وقد تم إجراء التحليل الاستنتاجي للعلاقات بين متغيرات البحث وبنود (عبارات) قائمة الاستقصاء بعد ترميزها بحروف مستمدة من مصطلح كل متغير كما ورد في الدراسات السابقة الأجنبية، حيث تم ترميز التفاؤل التنظيمي (OPTIM)، والثقة التنظيمية تم ترميزه بـ (TRUST)، والتعاطف التنظيمي (COMPS)، والنزاهة التنظيمية (INTEG)، والتسامح التنظيمي (FORGV). وتم ترميز المتغير الوسيط التمكين النفسي ككل (EMPOR)، والمتغير التابع: السلوك الابتكاري في العمل (INNWB)؛ مع ترميز جميع بنود قياس تلك

المتغيرات بتلك الحروف والأرقام من الرمز الأساسي للمتغير الرئيسي. ويوضح الشكل (٢) التالي نموذج القياس:



شكل (٢) نموذج تحليل العامل التأكيدي (CFA)

وتم تقييم نموذج قياس المتغيرات وفق ما هو موضح في الجدول (٧) التالي:

جدول (٧) نتائج تحليل العامل التأكيدي

مستوى المعنوية P	قيمة ت C.R.	الخطأ المعياري S.E.	المعلمة المعيارية	المعلمة المقدره*	متغيرات الدراسة		
			.777	1.000	OPTIM	<---	OPT1
***	16.283	.075	.848	1.218	OPTIM	<---	OPT2
***	15.244	.068	.806	1.037	OPTIM	<---	OPT4
***	15.879	.071	.832	1.131	OPTIM	<---	OPT5
***	11.489	.071	.639	.811	OPTIM	<---	OPT6
***	5.666	.071	.333	.402	OPTIM	<---	OPT7
			.545	1.000	TRUST	<---	TRS1
***	8.087	.167	.714	1.350	TRUST	<---	TRS2

مستوى المعنوية P	قيمة ت C.R.	الخطأ المعياري S.E.	المعلمة المعيارية	المعلمة المقدرة*	متغيرات الدراسة		
***	7.936	.164	.688	1.301	TRUST	<---	TRS3
***	8.179	.190	.731	1.554	TRUST	<---	TRS5
***	6.919	.146	.550	1.007	TRUST	<---	TRS6
			.825	1.000	COMPS	<---	COM1
***	17.358	.057	.835	.985	COMPS	<---	COM2
***	16.359	.061	.804	.997	COMPS	<---	COM3
***	13.385	.070	.698	.939	COMPS	<---	COM4
***	3.184	.066	.191	.211	COMPS	<---	COM5
			.630	1.000	INTEG	<---	INT1
***	9.081	.113	.666	1.028	INTEG	<---	INT2
***	8.999	.124	.658	1.115	INTEG	<---	INT4
			.583	1.000	FORGV	<---	FOR1
***	10.158	.160	.813	1.627	FORGV	<---	FOR2
***	9.314	.130	.708	1.211	FORGV	<---	FOR3
***	10.222	.160	.822	1.633	FORGV	<---	FOR4
***	6.771	.133	.463	.903	FORGV	<---	FOR7
***	8.049	.142	.577	1.141	FORGV	<---	FOR8
			.782	1.000	EMPOR	<---	MEAN
***	12.650	.078	.712	.986	EMPOR	<---	COMP
***	13.798	.078	.765	1.077	EMPOR	<---	SELF
***	15.786	.077	.852	1.219	EMPOR	<---	IMPC
			.862	1.000	INNWB	<---	INB1
***	19.135	.055	.862	1.048	INNWB	<---	INB2
***	21.140	.052	.911	1.102	INNWB	<---	INB3
***	11.677	.062	.623	.722	INNWB	<---	INB4
***	16.073	.037	.778	.588	INNWB	<---	INB5

* القيمة 1.000 لبدء الحل (مفترضة في برنامج التحليل)؛***دال عند مستوى معنوية (0,001)

يتضح من الجدول (٧) السابق أن جميع بنود القياس ترتبط بقيمة عالية بعواملها (المتغيرات) الرئيسية ولا يمكن حذف أي منها لأن جميع المسارات دالة بمستوى معنوية أقل من (0,001)، وهو أقل من مستوى المعنوية المقرر لنموذج الدراسة (0,05)، وبالتالي يتم قبول جميع العلاقات بين العوامل وبنود قياسها الظاهرة.

ونخلص من ذلك إلى أن النموذج المفترض (النموذج النظري) يتوافق بدرجة عالية مع البيانات (النموذج الواقعي)، بمعنى أن هذا النموذج يصف بدقة كافية بيانات العينة، وأن مقاييس البحث تتسم بالصدق والثبات الملائمين لاختبار فروض البحث في الخطوة التالية (النموذج الهيكلي) من نمذجة المعادلة الهيكلية SEM.

وفيما يتعلق بمؤشرات جودة التوافق Goodness of fit لنموذج القياس، يُمكن عرض أبرز تلك المؤشرات في الجدول (٨) التالي:

جدول (٨) مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس

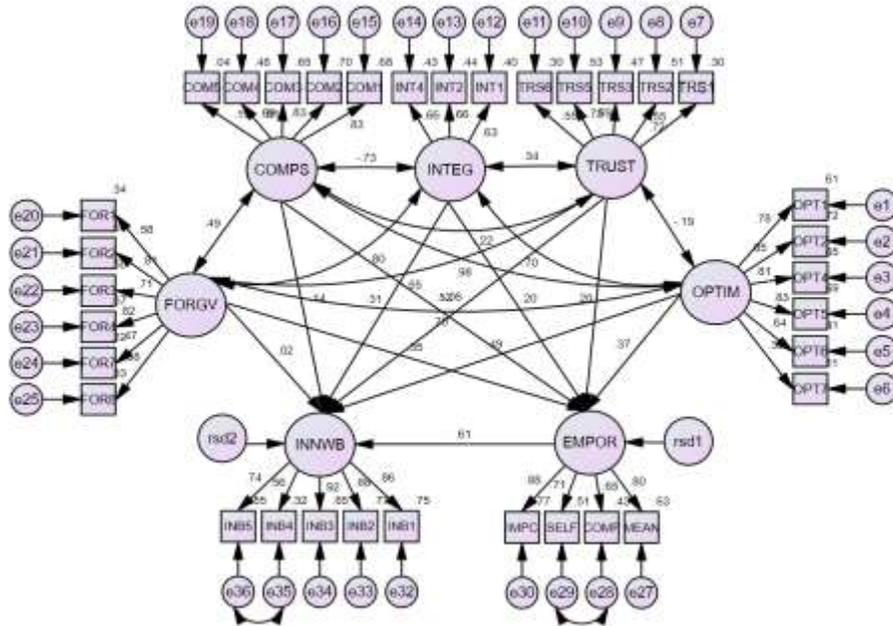
المراجع	حدود القبول Cut-off Point	القيمة من نتائج التحليل الحالي	مؤشرات جودة التوافق
Tong, 2007 بدوي، ٢٠١٣ Byrne, 2010	٥-٣ الأفضل \geq ٣	٤,٥٧	كا ^٢ المعيارية Normed Chi-Square (CMIN / df)
Garson, 2009 Kline, 2016	-٠) (%١٠٠ الأفضل ٩٠ \leq	٠,٧٠	مؤشر جودة التوافق Goodness of Fit Index (GFI)
Byrne, 2010 بدوي، ٢٠١٣	-٠) (%١٠٠ والأفضل ٩٠ \leq	٠,٧٩	مؤشر التوافق المقارن Comparative Fit Index (CFI)
Kline, 2016 Byrne, 2010	-٠) (%١٠٠ الأفضل ٩٠ \leq	٠,٧٦	مؤشر Tucker-Lewis Index (TLI)
Kline, 2016 Awang, 2013	-٠) (%١٠٠ والأفضل ٩٠ \leq	٠,٧٩	مؤشر التوافق المتزايد Incremental Fit Index (IFI)
Byrne, 2010 Kline, 2016 Wang, 2019	٠,٠٥ \geq -٠,٠٥) (٠,١٠ مقبول	٠,٠٤٥	مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ (RMR)

المراجع	حدود القبول Cut-off Point	القيمة من نتائج التحليل الحالي	مؤشرات جودة التوافق
Byrne, 2010 Garson, 2009 Kline, 2016	$0.08 \geq$ -0.05 (0.10) مقبول	0.11	مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقريب (RMSEA)

وفي ضوء نتائج الجدول (٨) السابق يتضح أن هناك أدلة تطبيقية على أن جميع مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس التأكيدي تقع في الحدود المقبولة للنموذج في أسلوب نمذجة SEM، مما يشير إلى الصدق والثبات والدقة اللازمة للإنتقال إلى الخطوة التالية للنموذج الهيكلي.

٣/٥/٧ النموذج الهيكلي Structural Model

يُمثل النموذج الهيكلي الشق الثاني لنمذجة المعادلة الهيكلية SEM، والذي يحدد العلاقات التأثيرية السببية المفترضة بين المتغيرات الكامنة (Constructs)، أي أنه يُفسر العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات المستقلة Exogenous (أبعاد الاستقامة التنظيمية) والوسيلة والتابعة Endogenous (التمكين النفسي والسلوك الابتكاري)، بمعنى تحليل المسارات المفترضة في نموذج الدراسة. وذلك على النحو الموضح في الشكل (٣):



شكل (٣) النموذج الهيكلي للبحث

ومن خلال النموذج السابق يتضح أن هناك أحد عشر مساراً Paths بين متغيرات البحث، والتي تمثل العلاقات التأثيرية المباشرة بين المتغيرات المستقلة والوسيطية والتابعة في نموذج الدراسة المقترح، وهو ما يوضحه الجدول (٩) التالي:

جدول (٩) نتائج التحليل الهيكلي

مستوى المعنوية P	قيمة ت C.R.	الخطأ المعياري S.E.	المعلمة المعيارية	المعلمة المقدرة	مسارات الانحدار		
.028	2.194	.216	.491	.475	INNWB	<---	OPTIM
.467	.728	.135	.056	.098	INNWB	<---	TRUST
.357	.921	.146	.144	.134	INNWB	<---	COMPS
.012	2.512	.181	.315	.455	INNWB	<---	INTEG
.841	.201	.189	.024	.038	INNWB	<---	FORGV
.030	2.173	.139	.366	.302	EMPO R	<---	OPTIM
.001	3.275	.094	.204	.307	EMPO R	<---	TRUST
***	3.669	.113	.520	.414	EMPO R	<---	COMPS
.040	2.049	.119	.197	.243	EMPO R	<---	INTEG
***	3.424	.137	.350	.468	EMPO R	<---	FORGV
.003	3.003	.239	.612	.716	INNWB	<---	EMPOR

*** دال عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١)

ويتضح من نتائج الجدول (٩) أن هناك ثمانية مسارات معنوية بين متغيرات البحث، وثلاثة غير معنوية؛ وتتمثل تلك المسارات على الترتيب الذي يظهر بالجدول كالتالي:

- المسار الأول (INNWB <---OPTIM): معامل تأثير البعد الأول للاستقامة التنظيمية وهو التفاؤل التنظيمي على السلوك الابتكاري في العمل، حيث بلغ معامل التأثير المعياري لها (٠,٤٩) تقريباً وهو أعلى أبعاد الاستقامة التنظيمية تأثيراً على السلوك الابتكاري في العمل عند مستوى معنوية (أقل من ٠,٠٥) لاختبار "t"، مما يُشير إلى قبول صحة

- الفرض الفرعي (H1-1)** القائل بوجود تأثير معنوي موجب للتفاوتل التنظيمي على السلوك الابتكاري في العمل لدى العاملين بالفنادق المصرية في القاهرة، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.
- **المسار الثاني (INNWB <---TRUST):** ويمثل معامل تأثير البُعد الثاني الثقة التنظيمية على السلوك الابتكاري في العمل، حيث بلغ معامل التأثير المعياري له (٠,٠٥) عند مستوى معنوية (أكبر من ٠,٠٥) لاختبار "t"، مما يُشير إلى **رفض صحة الفرض الفرعي (H1-2)** القائل بوجود تأثير معنوي موجب للثقة التنظيمية على السلوك الابتكاري في العمل بالفنادق المصرية في القاهرة، وذلك عند مستوى ثقة في النتائج أعلى من ٩٥%.
- **المسار الثالث (INNWB <---COMPS):** ويمثل في معامل تأثير التعاطف التنظيمي على المتغير التابع السلوك الابتكاري في العمل، حيث بلغ معامل التأثير المعياري له (٠,١٤) عند مستوى معنوية أعلى من (٠,٠٥) لاختبار "t"، مما يُشير إلى **رفض صحة الفرض الفرعي (H1-3)** القائل بوجود تأثير معنوي موجب للتعاطف التنظيمي على السلوك الابتكاري في العمل بالفنادق المصرية في القاهرة، وذلك بدرجة ثقة في النتائج تصل إلى ٩٥%.
- **المسار الرابع (INNWB <---INTEG):** معامل تأثير النزاهة التنظيمية على السلوك الابتكاري في العمل بأبعدها الفرعية (الايثار، الكياسة، الضمير، الروح الرياضية، والسلوك الحضاري) لدى العاملين بمستشفى الكويت صباح السالم، حيث بلغ معامل التأثير المعياري لها (٠,٣٢) تقريباً عند مستوى معنوية (أقل من ٠,٠٥) لاختبار "t"، مما يُشير إلى **قبول صحة الفرض الفرعي (H1-4)** القائل بوجود تأثير معنوي موجب للنزاهة التنظيمية على السلوك الابتكاري في العمل بالفنادق المصرية موضوع البحث، وذلك بدرجة ثقة تتجاوز ٩٥% في نتائج التحليل الاحصائي.
- **المسار الخامس (INNWB <---FORGV):** معامل تأثير البُعد الأخير للاستقامة التنظيمية وهو التسامح التنظيمي على السلوك الابتكاري في العمل بأبعدها لدى العاملين بالجهاز الإداري في مستشفى الكويت، حيث بلغ معامل التأثير المعياري لها (٠,٠٢) وهو أقل أبعاد الاستقامة تأثيراً غير معنوياً وفي الدراسة على الإطلاق، عند مستوى معنوية أعلى من (٠,٠٥) لاختبار "t"، مما يُشير إلى **رفض صحة الفرض الفرعي (H1-5)**، والذي ينص على وجود تأثير معنوي موجب للتسامح التنظيمي على السلوك الابتكاري في العمل بالفنادق المصرية. وذلك بدرجة ثقة أعلى من ٩٥% في النتائج.
- وبناءً عليه، يتم قبول صحة الفرض الرئيسي الأول (H1) **قبولاً جزئياً**، والقائل بوجود تأثير معنوي موجب للاستقامة التنظيمية بأبعدها (التفاوتل التنظيمي، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي، النزاهة التنظيمية، التسامح التنظيمي) على السلوك الابتكاري في العمل بالفنادق المصرية في القاهرة. وذلك بدرجة ثقة أعلى من ٩٥% في نتائج الدراسة الميدانية.
- **المسار السادس (EMPOR <---OPTIM):** معامل تأثير البعد الأول للاستقامة التنظيمية وهو التفاؤل التنظيمي على المتغير الوسيط التمكين النفسي، حيث بلغ معامل

- التأثير المعياري له (0,37) عند مستوى معنوية (أقل من 0,05) لاختبار "t"، مما يُشير إلى قبول صحة الفرض الفرعي (H2-1) القائل بوجود تأثير معنوي موجب للتفاوت التنظيمي على التمكين النفسي لدى الموظفين بالفنادق المصرية في القاهرة، وذلك بدرجة ثقة 95%.
- **المسار السابع (EMPOR <---TRUST):** ويمثل معامل تأثير البعد الثاني الثقة التنظيمية على التمكين النفسي، حيث بلغ معامل التأثير المعياري له (0,20) بمستوى معنوية لاختبار "t" (أقل من 0,01)، مما يُشير إلى قبول صحة الفرض الفرعي (H2-2) القائل بوجود تأثير معنوي موجب للثقة التنظيمية على التمكين النفسي لدى الموظفين بالفنادق المصرية في القاهرة، وذلك عند مستوى ثقة في النتائج أعلى من 99%.
- **المسار الثامن (EMPOR <---COMPS):** ويتمثل في معامل تأثير التعاطف التنظيمي على المتغير الوسيط التمكين النفسي بأبعادها الفرعية، حيث بلغ معامل التأثير المعياري له (0,52) وهو أعلى وأهم أبعاد الاستقامة التنظيمية تأثيراً على التمكين النفسي لموظفي الفنادق، عند مستوى معنوية (0,000) أقل من (0,01) لدالة اختبار "t" لفرض البحث، مما يُشير إلى قبول صحة الفرض الفرعي (H2-3) القائل بوجود تأثير معنوي موجب للتعاطف التنظيمي على التمكين النفسي للعاملين بالفنادق المصرية في القاهرة، وذلك بدرجة ثقة في النتائج تصل إلى 99%.
- **المسار التاسع (EMPOR <---INTEG):** معامل تأثير النزاهة التنظيمية على التمكين النفسي لدى موظفي الفنادق الخمس نجوم في القاهرة، حيث بلغ معامل التأثير المعياري لها (0,20) تقريباً عند مستوى معنوية (أقل من 0,05) لاختبار "t"، مما يُشير إلى قبول صحة الفرض الفرعي (H2-4) القائل بوجود تأثير معنوي موجب للنزاهة التنظيمية على التمكين النفسي لموظفي الفنادق الخمس نجوم في القاهرة، وذلك بدرجة ثقة تتجاوز 95% في نتائج التحليل الإحصائي.
- **المسار العاشر (EMPOR <---FORGV):** معامل تأثير البعد الخامس للاستقامة التنظيمية وهو التسامح التنظيمي على التمكين النفسي لدى العاملين في الفنادق المصرية، حيث بلغ معامل التأثير المعياري لها (0,35)، عند مستوى معنوية بلغ (0,000) وهو أقل من (0,01) لاختبار "t"، مما يُشير إلى قبول صحة الفرض الفرعي (H2-5)، والذي ينص على وجود تأثير معنوي موجب للتسامح التنظيمي على التمكين النفسي للموظفين في الفنادق المصرية. وذلك بدرجة ثقة أعلى من 99% في النتائج.
- وبناءً على ذلك، يتم قبول صحة الفرض الرئيسي الثاني (H2) كلياً، والذي ينص على وجود تأثير معنوي موجب للاستقامة التنظيمية بأبعادها (التفاوت التنظيمي، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي، النزاهة التنظيمية، التسامح التنظيمي) على التمكين النفسي لدى الموظفين بالفنادق المصرية في القاهرة. وذلك بدرجة ثقة أعلى من 95% المفترضة.
- **المسار الحادي عشر (EMPOR <---INNWB):** معامل التأثير المباشر للتمكين النفسي على السلوك الابتكاري في العمل بالفنادق المصرية، حيث بلغ معامل التأثير المعياري له (0,61) كأعلى متغيرات الدراسة تأثيراً على الإطلاق في مستوى السلوك

الابتكاري في العمل عند مستوى معنوية (أقل من ٠,٠١) لاختبار "t"، مما يُشير إلى قبول صحة الفرض الرئيسي الثالث (H3) القائل بوجود تأثير معنوي موجب للتمكين النفسي على السلوك الابتكاري في العمل بالفنادق المصرية فئة الخمس نجوم في القاهرة، وذلك بدرجة ثقة تتجاوز ٩٥% في نتائج التحليل الاحصائي. ويُمكن بناء المعادلات الهيكلية الخطية المعبرة عن العلاقات التأثيرية المباشرة كالتالي:

$$\begin{aligned} 1) \text{ EMPOR} &= (.37) \text{ OPTIM} + (.20) \text{ TRUST} + (.52) \text{ COMPS} + (.20) \\ &\text{INTEG} + (.35) \text{ FORGV} + \text{rsd1} \\ 2) \text{ INNWB} &= (.61) \text{ EMPOR} + (.49) \text{ OPTIM} + (.05) \text{ TRUST} + (.14) \\ &\text{COMPS} + (.32) \text{ INTEG} + (.02) \text{ FORGV} + \text{rsd2} \end{aligned}$$

وفيما يتعلق بالتأثير غير المباشر للاستقامة التنظيمية بأبعادها (التفاؤل التنظيمي، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي، النزاهة التنظيمية، التسامح التنظيمي) على السلوك الابتكاري في العمل بالفنادق المصرية في القاهرة من خلال التمكين النفسي كوسيط، فقد تم التحقق منه من خلال معنوية التأثيرات غير المباشرة باتباع أسلوب **Bootstrap**. والجدول (١٠) التالي يلخص التأثيرات المعيارية غير المباشرة إلى جانب معامل التحديد R^2 لمتغيرات البحث:

جدول (١٠) التأثيرات المعيارية غير المباشرة ومعامل التحديد

متغيرات الدراسة	التفاؤل التنظيمي	الثقة التنظيمية	التعاطف التنظيمي	النزاهة التنظيمية	التسامح التنظيمي	معامل التحديد R^2
التمكين النفسي	.000	.000	.000	.000	.000	.852
السلوك الابتكاري في العمل	.224	.215	.318	.121	.214	.636

وفي ضوء نتائج الجدول (١٠) يتضح وجود تأثير معنوي غير مباشر للاستقامة التنظيمية بأبعادها (التفاؤل التنظيمي، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي، النزاهة التنظيمية، التسامح التنظيمي) على السلوك الابتكاري في العمل من خلال التمكين النفسي للعاملين بالفنادق المصرية موضوع الدراسة، وكان المسار الأعلى تأثيراً معيارياً غير مباشر (٠,٣٢) للتعاطف التنظيمي على السلوك الابتكاري في العمل بالفنادق المصرية في القاهرة؛ يليه بُعد التفاؤل التنظيمي بمعامل تأثير معياري غير مباشر (٠,٢٢)، وبلغ التأثير المعياري غير المباشر لكل من الثقة التنظيمية والتسامح التنظيمي على سلوكيات المواطنة (٠,٢١)، بينما اتضح أن النزاهة التنظيمية أقل أبعاد الاستقامة التنظيمية تأثيراً غير مباشر بمعامل (٠,١٢) على السلوك الابتكاري في العمل من خلال التمكين النفسي للعاملين بالفنادق المصرية في القاهرة؛ ويُشير ذلك في مجمله إلى وجود دور وسيط جزئي **Partially mediating role**

للمتمكين النفسي في العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والسلوك الابتكاري في العمل. مما يدعم قبول صحة الفروض الفرعية من (H4-1) إلى (H4-5)، فيما عدا (H4-4) لعدم معنوية التأثير غير المباشر للنزاهة التنظيمية من خلال التمكين النفسي، وبالتالي قبول صحة الفرض الرئيسي الرابع (H4) جزئياً القائل بوجود تأثير معنوي غير مباشر للاستقامة التنظيمية بأبعدها (التفاؤل التنظيمي، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي، النزاهة التنظيمية، التسامح التنظيمي) على السلوك الابتكاري في العمل من خلال التمكين النفسي لدى العاملين بالفنادق المصرية في القاهرة، وذلك بدرجة ثقة أعلى من ٩٥%.

وتُشير نتائج الجدول (١٠) أيضاً وفق معاملات التحديد R^2 أن أبعاد الاستقامة التنظيمية (التفاؤل التنظيمي، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي، النزاهة التنظيمية، التسامح التنظيمي) تفسر (٨٥%) من مستوى التمكين النفسي لدى العاملين بالفنادق المصرية، وينعكس ذلك بدوره على أن (٦٤%) من التباين في السلوك الابتكاري في العمل بالفنادق المصرية تفسرها متغيرات البحث المستقلة والوسيط، وتعد هذه نسب مقبولة في العلوم الاجتماعية، مما يدعم تحقق أهداف البحث الحالي.

٦/٧ ملخص اختبار الفروض

والجدول (١١) التالي يلخص نتائج اختبار فروض البحث على النحو التالي:

جدول (١١) نتائج اختبار فروض البحث

القرار	الصيغة	فروض البحث
قبول صحة الفرض جزئياً	يوجد تأثير إيجابي معنوي للاستقامة التنظيمية على السلوك الابتكاري في العمل بالفنادق المصرية في القاهرة	الفرض الرئيسي الأول (H1)
قبول صحة الفرض	يوجد تأثير إيجابي معنوي للتفاؤل التنظيمي على السلوك الابتكاري في العمل بالفنادق المصرية في القاهرة	الفرض الفرعي (H1-1)
رفض صحة الفروض	يوجد تأثير إيجابي معنوي للثقة التنظيمية على السلوك الابتكاري في العمل بالفنادق المصرية في القاهرة	الفرض الفرعي (H1-2)
رفض صحة الفروض	يوجد تأثير إيجابي معنوي للتعاطف التنظيمي على السلوك الابتكاري في العمل بالفنادق المصرية في القاهرة	الفرض الفرعي (H1-3)
قبول صحة الفروض	يوجد تأثير إيجابي معنوي للنزاهة التنظيمية على السلوك الابتكاري في العمل بالفنادق المصرية في القاهرة	الفرض الفرعي (H1-4)
رفض صحة الفروض	يوجد تأثير إيجابي معنوي للتسامح التنظيمي على السلوك الابتكاري في العمل بالفنادق المصرية في القاهرة	الفرض الفرعي (H1-5)

قبول صحة الفرض كلياً	يوجد تأثير إيجابي معنوي للاستقامة التنظيمية على التمكين النفسي لموظفين بالفنادق المصرية في القاهرة	الفرض الرئيسي الثاني (H2)
قبول صحة الفرض	يوجد تأثير إيجابي معنوي للتفاؤل التنظيمي على التمكين النفسي لموظفين بالفنادق المصرية في القاهرة	الفرض الفرعي (H2-1)
قبول صحة الفرض	يوجد تأثير إيجابي معنوي للثقة التنظيمية على التمكين النفسي لموظفين بالفنادق المصرية في القاهرة	الفرض الفرعي (H2-2)
قبول صحة الفرض	يوجد تأثير إيجابي معنوي للتعاطف التنظيمي على التمكين النفسي لموظفين بالفنادق المصرية في القاهرة	الفرض الفرعي (H2-3)
قبول صحة الفرض	يوجد تأثير إيجابي معنوي للنزاهة التنظيمية على التمكين النفسي لموظفين بالفنادق المصرية في القاهرة	الفرض الفرعي (H2-4)
قبول صحة الفرض	يوجد تأثير إيجابي معنوي للتسامح التنظيمي على التمكين النفسي لموظفين بالفنادق المصرية في القاهرة	الفرض الفرعي (H2-5)
قبول صحة الفرض	يوجد تأثير إيجابي معنوي للتمكين النفسى على السلوك الابتكاري في العمل بالفنادق المصرية في القاهرة	الفرض الرئيسي الثالث (H3)
قبول صحة الفرض جزئياً	يوجد تأثير إيجابي معنوي غير مباشر للاستقامة التنظيمية على السلوك الابتكاري في العمل من خلال التمكين النفسى للموظفين بالفنادق المصرية في القاهرة	الفرض الرئيسي الرابع (H4)
قبول صحة الفرض	يوجد تأثير إيجابي معنوي غير مباشر للتفاؤل التنظيمي على السلوك الابتكاري في العمل من خلال التمكين النفسى للموظفين بالفنادق المصرية في القاهرة	الفرض الفرعي (H4-1)
قبول صحة الفرض	يوجد تأثير إيجابي معنوي غير مباشر لثقة التنظيمية على السلوك	الفرض الفرعي

	الابتكاري في العمل من خلال التمكين النفسي للموظفين بالفنادق المصرية في القاهرة	(H4-2)
قبول صحة الفرض	يوجد تأثير إيجابي معنوي غير مباشر للتعاطف التنظيمي على السلوك الابتكاري في العمل من خلال التمكين النفسي للموظفين بالفنادق المصرية في القاهرة	الفرض الفرعي (H4-3)
رفض صحة الفرض	يوجد تأثير إيجابي معنوي غير مباشر للنزاهة التنظيمية على السلوك الابتكاري في العمل من خلال التمكين النفسي للموظفين بالفنادق المصرية في القاهرة	الفرض الفرعي (H4-4)
قبول صحة الفرض	يوجد تأثير إيجابي معنوي غير مباشر للتسامح التنظيمي على السلوك الابتكاري في العمل من خلال التمكين النفسي للموظفين بالفنادق المصرية في القاهرة	الفرض الفرعي (H4-5)

٧ / مناقشة نتائج البحث

في ضوء المراجعة النظرية ونتائج الدراسة التطبيقية، أوضحت نتائج البحث وجود تأثير إيجابي معنوي للاستقامة التنظيمية متعددة الأبعاد على تعزيز السلوك الابتكاري في العمل بالفنادق المصرية، والذي تفسره متغيرات البحث بنسبة (٦٤%)، وتتوافق نتيجة البحث هذه مع ما توصل إليه بعض الباحثين (مثل: الزبون والسمادي، ٢٠٢١؛ النجار وآخرين، ٢٠٢٢؛ Sun & Yoon, 2022; Naeem, 2016) فيما يتعلق بأهمية الاستقامة التنظيمية في تعزيز سلوكيات ونواتج عمل الموظفين في المنظمات الصناعية والخدمية في ثقافات مختلفة، وبالتحديد في علاقتها بالسلوك الابتكاري في العمل (Mohammed & El-Ashram, 2023) في قطاع الأدوية المصرية، وفي صناعات مختلفة بما فيها الفنادق والضيافة (Arshad et al., 2024). ويدعم ذلك مبادئ نظرية التوسيع والبناء، والتي تفسر أن المشاعر الإيجابية توسع قدرة الأفراد على إظهار سلوكيات فعالة في مكان العمل (Mishra et al., 2019).

وبناءً على نظرية التوسيع والبناء، فإن إدراك الموظفين للاستقامة التنظيمية يعزز السلوك الابتكاري لديهم، حيث تغرس الاستقامة التنظيمية لديهم مشاعر الولاء والامتنان تجاه المنظمة، والموظفون الذين يدركون الاستقامة التنظيمية يتصرفون بطرق تحافظ على سمعة المنظمة، ويؤثر أيضاً على المعنى الوظيفي، وبالتالي يزيد من احتمالية سلوكيات الدور الإضافية. كما ترتبط الاستقامة التنظيمية أيضاً بتكوين رأس المال الاجتماعي في المنظمة، ويُسهل رأس

المال الاجتماعي تدفق الموارد والأفكار بين زملاء العمل، مما يُمكن أن يؤدي إلى تعزيز السلوك الابتكاري في العمل (Arshad et al., 2024; Ganguly et al., 2019).

كما كشفت نتائج البحث عن أن التفاؤل التنظيمي أهم وأعلى أبعاد الاستقامة التنظيمية تأثيراً على السلوك الابتكاري في العمل بالفنادق المصرية، حيث بلغ معامل التأثير المعياري له على السلوك الابتكاري (٠,٤٩)، يليه النزاهة التنظيمية بمعامل تأثير معياري بلغ (٠,٣٢) على السلوك الابتكاري في العمل بالفنادق المصرية في القاهرة. مما يدعم نتائج بعض الدراسات ذات الصلة (مثل: أبو كرش وقدمي، ٢٠٢٣؛ مرزوق وآخرين، ٢٠١٩؛ Ravaji, 2016; Rego et al., 2009) التي أثبتت التأثيرات المتفاوتة لأبعاد الاستقامة التنظيمية على سلوكيات وأداء الموظفين في المنظمات الخدمية في سياقات مختلفة.

بينما لم تدعم نتائج البحث التأثير المعنوي المباشر لأبعاد الثقة والتعاطف والتسامح التنظيمي على السلوك الابتكاري للموظفين في الفنادق المصرية موضوع البحث، وذلك يتفق جزئياً مع أهم نتائج دراسة (Ravaji, 2016) التي أوضحت وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الاستقامة التنظيمية وإبداع الموظفين من خلال أبعاد التفاؤل والنزاهة، بينما لم تؤكد النتائج العلاقة الإيجابية مع الثقة التنظيمية والتسامح التنظيمي. وتوصلت نتائج البحث أيضاً إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لكافة أبعاد الاستقامة التنظيمية على التمكين النفسي للموظفين بالفنادق المصرية، وتُفسر (٨٥%) من التباين في مستوى التمكين النفسي لدى الموظفين. وتتطابق تلك النتيجة مع نتائج دراسات (Dubey et al., 2020; Setyoko & Kurniasih, 2022; Pimentel et al., 2022; Williams et al., 2017) التي أشارت إلى العلاقة الإيجابية والتأثير الإيجابي للاستقامة التنظيمية على العوامل النفسية للموظفين، وبخاصة التمكين النفسي وتعزيز الاتجاهات الإيجابية لديهم، وبالتالي تتوافق هذه النتائج مع المبادئ التي بنيت عليها نظرية الفضيلة التنظيمية لأرسطو (Shatilova, 2024).

وأوضحت نتائج البحث كذلك أن التعاطف التنظيمي أهم وأقوى أبعاد الاستقامة التنظيمية تأثيراً على التمكين النفسي للموظفين بمعامل معياري (٠,٥٢)، يليه التفاؤل التنظيمي المؤثر بمقدار (٠,٣٧)، ثم يليه التأثير المعياري للتسامح التنظيمي على التمكين النفسي للموظفين بمعامل تأثير معياري (٠,٣٥)؛ ويتوافق ذلك مع الرؤية متعددة الأبعاد لعلاقة الاستقامة التنظيمية بالنواتج الاتجاهية والنفسية للموظفين في سياقات مختلفة (الزبون والصمادي، ٢٠٢١؛ مرزوق وآخرين، ٢٠١٩؛ Ravaji, 2016). كما دعمت نتائج البحث الحالي وجود تأثير معنوي إيجابي للتمكين النفسي للموظفين على السلوك الابتكاري في العمل بالفنادق المصرية بالقاهرة، مما يتسق تماماً مع دراسات (Helmy et al., 2019; Stanescu et al., 2021; Yildiz et al., 2017) التي أوضحت العلاقة المباشرة بين التمكين النفسي والسلوكيات الإيجابية والابتكارية للموظفين في المنظمات الصناعية والخدمية في الاقتصاديات النامية والمتقدمة.

ومن أبرز ما توصلت إليه نتائج البحث هو تأكيد الدور الوسيط الجزئي للتمكين النفسي في العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والسلوك الابتكاري في العمل بالفنادق المصرية، ويؤيد هذا مبادئ نظريات الفضائل المؤسسية والتوسيع والبناء المشار إليها آنفاً، وما خلصت إليه بعض الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة غير المباشرة بين الاستقامة التنظيمية والأداء الابتكاري

من خلال الآليات النفسية الوسيطة (مثل: Ahmed et al., 2018; Magnier-Watanabe et al., 2020)، وبالتحديد التمكين النفسي (Javed et al., 2019; Grošelj et al., 2021)، وفي سياق الاستقامة التنظيمية خاصة (Tsachouridi & Nikandrou, 2020).

وخلصت نتائج التحليل أيضاً إلى أن التعاطف التنظيمي الأعلى تأثيراً معيارياً غير مباشر (٠,٣٢) على السلوك الابتكاري في العمل بالفنادق المصرية في القاهرة؛ يليه التفاؤل التنظيمي بمعامل تأثير معياري غير مباشر (٠,٢٢)، بينما اتضح عدم وجود تأثير معنوي غير مباشر للنزاهة التنظيمية على السلوك الابتكاري في العمل من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي للعاملين بالفنادق المصرية في القاهرة، مما يمثل مساهمة جوهريّة في أدبيات العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والأداء الابتكاري (Aubouin-Bonnaventure et al., 2023; Yang & Chung, 2020).

٨ / توصيات البحث

بناءً على ما تقدم، يُمكن تقديم مجموعة من التوصيات إلى قادة ومديري الفنادق المصرية لدعم جهودهم في تفعيل الفضائل والأخلاقيات التنظيمية وبيان أثرها على النواتج التنظيمية والتنافسية في قطاع الضيافة والفنادق في مصر، وبيان آليات التنفيذ والجهة المسؤولة بالجدول (١٢) التالي:

جدول (١٢) توصيات البحث وآليات تنفيذها والجهات المنوطة بها

الجهة المسؤولة عن التنفيذ	آليات التنفيذ	التوصية
الإدارة العليا بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية والمشرفين والبحوث والتطوير وفرق العمل الذاتية الإدارة.	- تركيز جهود الإدارة العليا في الفنادق موضوع التطبيق على تنمية وتطوير التفاؤل لدى الجهاز الإداري، ويمكن تحقيق ذلك من خلال التوجه نحو تشجيعهم على البحث عن الفرص المحتمل حدوثها مستقبلاً، والتأكيد على ضرورة النظر إلى حالات عدم التأكد والغموض المصاحب للمستقبل على أنها قد تحمل في طياتها بعض الفرص التي يمكن استغلالها، كذلك تشجيعهم على التعلم من أخطاء الماضي، والنظر إليها بتدبير.	١- ضرورة حشد وتوجيه طاقة الموارد البشرية ومزيد من الاهتمام نحو تحسين مستوى توافر أبعاد الاستقامة التنظيمية بالفنادق موضوع التطبيق.

الجهة المسؤولة عن التنفيذ	آليات التنفيذ	التوصية
	<p>- التركيز على توفير وتعميق وترسيخ الثقة في بيئة عمل الفنادق المصرية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الاهتمام بالنواحي الرسمية التي يمكن أن تخلق مناخ من الثقة مثل عدالة إجراءات العمل، وعدالة التعامل مع المشرفين والزملاء، وعدالة نظم الحوافز وأساليب التقييم، وتطابق أقوال الإدارة مع أفعالها، والاهتمام بزيادة القدرات والمهارات الإدارية للرؤساء بما يساعدهم على اكتساب ثقة الآخرين.</p> <p>- تركيز جهود الإدارة العليا في الفنادق على التسامح في بيئة العمل، ويمكن تحقيق ذلك من خلال وضع معايير الأداء التي تمنع أو تحد من وقوع الأخطاء، مع التأكيد على التسامح والمغفرة وتقبل الاعتذار عن الأخطاء التي يمكن أن تصدر طالما يمكن تداركها وتصحيحها، وكذلك حرص الرؤساء على تشجيع هيئة العمل في كافة المستويات بمواصلة التعلم من الأخطاء التي تم تداركها، واستخدامها كفرص للتعلم داخل الفندق للحصول على مستويات أعلى من الأداء الابتكاري.</p>	

الجهة المسؤولة عن التنفيذ	آليات التنفيذ	التوصية
	<p>- القيام بعمل أبحاث داخلية على المعضلات الأخلاقية والقضايا التي تمس مهارات وقدرات ومعارف الموظفين وأنشطة اتصالات وعلاقات الموارد البشرية على أساس سنوي على الأقل إن لم يكن على فترات متقاربة.</p> <p>- التخطيط السليم لبرنامج تدريب وتنمية شامل والعمل على تحديد الاحتياجات التدريبية المبنية على تعزيز معرفة الموظفين عن أهمية الشخص الاخلاقي والمدير الأخلاقي في حياة العمل، ومشاركة وانخراط الموظفين المتدربين.</p>	
إدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع فريق الإدارة العليا والمشرفين والشؤون القانونية.	<p>- تقديم الدعم التنظيمي من قبل الإدارة والمشرفين لتعزيز إدراك الموظفين بأن الإدارة وهيئة الإشراف يتميزون بالاستقامة أثناء العمل، وأن إدارة الفندق تتعامل بأعلى مستويات النزاهة معهم، مما ينعكس مباشرة على أدائهم الابداعي والابتكاري للعمل.</p> <p>- الاهتمام بتوافر القدوة الحسنة في المديرين والمشرفين، من حيث الكفاءة والالتزام والقيم الأخلاقية، وتطابق أقوالهم مع أفعالهم، وزيادة التفاعلات والعلاقات المباشرة بين الجهاز</p>	<p>٢- ضرورة التركيز على توافر النزاهة في بيئة عمل الفندق، لما ثبت من أنها من أهم عوامل الاستقامة والاخلاقيات التنظيمية ارتباطاً مباشراً بانخراط الموظفين في سلوكيات ابتكارية</p>

الجهة المسؤولة عن التنفيذ	آليات التنفيذ	التوصية
	الاداري ورؤسائهم. - ضرورة إصدار المدونات التي تحدد كافة المعايير والقواعد والسلوكيات الأخلاقية المرغوب فيها، وتحد من السلوكيات غير المرغوبة، ومتابعتها، وتحديثها باستمرار.	في القيام بالمهام والواجبات الفندقية، ورغم ضعف التداخل بينها وبين التمكين النفسي للعاملين.
الإدارة العليا للفندق بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية والإدارة المالية وقسم تكنولوجيا المعلومات IT والمشرفين.	- الاهتمام بتنمية وتحسين قبول الذات لدى الجهاز الإداري والعاملين بالفنادق المصرية، وذلك من خلال التركيز على خلق ثقافة تنظيمية إيجابية تقوم على أساس الدعم والثقة بين الرؤساء ومرؤوسيه، والحرص على تشجيع العاملين على تنمية معارفهم ومهاراتهم المختلفة للتغلب على نقاط ضعفهم وتحسين نقاط قوتهم، وتحقيق الإيثار والعطاء للغير بما يسهم في تحقيق الرضا إضافة إلى الاهتمام بتوجيههم نحو تنمية أنفسهم ذاتياً عن الحياة بوجه عام، وعن العمل بوجه خاص. - ضرورة العمل على انسجام المبادئ التوجيهية التنظيمية والقواعد مع المعايير الأخلاقية (الفضائل/الاستقامة) الشخصية للموظفين، من خلال مشاركتهم وتبني	٣- بصفة عامة، ينبغي على قادة ومديري الفنادق ضرورة تحسين ظروف العمل لتحقيق والاحتفاظ بمستويات عالية من التمكين النفسي للموظفين والذي يُعد من المهام القيادية والإدارية الصعبة في ظل التحديات التي يواجهها قطاع الضيافة والفنادق محلياً وعالمياً.

الجهة المسؤولة عن التنفيذ	آليات التنفيذ	التوصية
	<p>أفكارهم والاستماع لأرائهم، وتلقي تعليقات داعمة من الموظفين في كافة المستويات لحل المشكلات المعقدة في العمل، مما يُسهم في شعور الموظفين بالفخر والرضا عن النفس، والالتزام بالمعايير الأخلاقية التي تسام في تحقيق الرقابة الذاتية، وينعكس على الأداء الفردي والتنظيمي.</p> <p>- التركيز على تطوير وتحسين العلاقات الإيجابية بين العاملين بعضهم البعض في الفندق، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تدعيم روح التعاون بين الأفراد وتشجيعهم على مساندة بعضهم البعض، وحفز الإدارة على العمل من خلال فرق العمل اعتماداً على التدريب وتخصيص مكافآت على أسس جماعية.</p>	
إدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع الإدارة المالية وتحت إشراف الإدارة العليا.	<p>- إعداد وتنفيذ لقاءات وندوات توجيهية ودورات تدريبية لزيادة ثقافة المديرين والموظفين وفرص المشاركة والدعم بينهم، وفهم وتطبيق أخلاقيات الاعمال، واعتماد ومنح مكافآت على أساس الانجازات والعلاقات الأخلاقية أيضاً، مما يعزز من خلق مناخ عمل صحي يعمل فيه الجميع من أجل تقديم المساعدة والدعم للآخرين.</p>	<p>٤- ينبغي على قادة ومدراء الفنادق تعزيز الثقافة التنظيمية الأخلاقية، من خلال تبني القدر المناسب من الفضائل الأخلاقية الهامة؛</p>

الجهة المسؤولة عن التنفيذ	آليات التنفيذ	التوصية
	<ul style="list-style-type: none"> - العمل على انسجام المبادئ التوجيهية التنظيمية والقواعد مع المعايير الأخلاقية الشخصية للموظفين، من خلال مشاركتهم وتبني أفكارهم والاستماع لأرائهم. - تلقي تعليقات داعمة من الموظفين في كافة المستويات لحل المشكلات المعقدة في العمل، مما يساهم في شعور الموظفين بالفخر والرضا عن النفس، والالتزام بالمعايير الأخلاقية التي تساهم في تحقيق الرقابة والتنظيم الذاتي. - إتاحة فرصة للاستماع بعناية لوجهات النظر المختلفة للموظفين قبل التوصل إلى استنتاجات وقرارات بشأنهم، وتعزيز سلوك الصوت لديهم. - إعادة النظر في سياسات الترقية والمكافآت، وضرورة الاستثمار في ممارسات التنمية الأخلاقية للموارد البشرية القائمة على التعلم ومشاركة وتبادل المعرفة في بيئة عمل تنظيمية وصحية. 	<p>فقد اتضح من خلال النتائج أن لها مردود ايجابي على الاتجاهات والسلوكيات الإيجابية والابتكارية للموظفين.</p>
إدارة الموارد البشرية وقسم التدريب والتخطيط وتكنولوجيا	<ul style="list-style-type: none"> - إعداد وتصميم خطط عمل مرنة تتيح للموظفين تقديم أفكار وأساليب مبدعة وجديدة للتحسين المستمر وأداء الأنشطة والمهام بطرق جديدة، مما 	<p>٥- ضرورة الاهتمام بتشكيل مناخ عمل داعم للابداع والابتكار،</p>

الجهة المسؤولة عن التنفيذ	آليات التنفيذ	التوصية
المعلومات IT بالتعاون مع الإدارة المالية.	<p>يشجع على تعزيز الأداء الابتكاري لديهم وينعكس بالتالي على الأداء التنظيمي الأوسع للمنظمة ككل.</p> <p>- التخطيط السليم لبرنامج تدريب وتنمية شامل والعمل على تحديد الاحتياجات التدريبية المبنية على تعزيز السلوك الابتكاري للموظفين القائم على تنمية الشخص الاخلاقي والمدير الأخلاقي في استقامة حياة العمل، ومشاركة وانخراط الموظفين المتدربين في جميع مراحل من إعداد وتصميم وتنفيذ ومتابعة.</p> <p>- تقديم الدعم التنظيمي المستمر للموظفين من قبل الإدارة العليا والمشرفين، واتباع نظام عادل لتوزيع الحوافز المادية عليهم، وإمدادهم بالتغذية العكسية المستمرة عن نتائج أعمالهم الابداعية والمبتكرة.</p> <p>- استخدام أساليب التحفيز المادية والمعنوية لتعزيز القدرات الابداعية لدى الموظفين، وتشجيعهم على كسر الروتين واقتراح أفكار وطرق جديدة لأداء المهام والخدمات، والالتيان بحلول إبداعية للمشاكل التي تواجههم في عملهم.</p> <p>- تطوير نظام فعال للرقابة والمتابعة</p>	<p>وتشجيع الإدارة والمشرفين للموظفين لإيجاد حلول ابداعية ومبتكرة لأداء المهام الموكلة إليهم، وعدم الانخراط في الروتين اليومي، والتفكير في تطوير طرق ونظم الأداء الوظيفي للارتقاء به إلى نظم العمل عالية الأداء.</p>

الجهة المسؤولة عن التنفيذ	آليات التنفيذ	التوصية
	<p>لتطور معرفة ومهارات وقدرات الموارد البشرية وعمل تقارير دورية عن مدى تقدمهم نحو تعلم الجديد بشأن الفضائل وممارسات الاستقامة التنظيمية، ومسئوليات وعلاقات وظائفهم ودورهم المحوري في نجاح استقامة المنظمة واستدامة أعمالها.</p> <p>- استخدام تحليلات الموارد البشرية HR analytics التي تسمح بتحليل بيانات ومعلومات قوى العمل وتصميم وتنفيذ ومراقبة الاستراتيجيات التنظيمية لتحسين أداء الموارد البشرية واحتياجاتهم التعليمية والمهنية والعلاقاتية لتحسين أدائهم السياقي، وذلك بالتنسيق والتكامل بين نظام معلومات الموارد البشرية HRIS ونظم دعم القرارات وممارسات الموارد البشرية، مما يتيح قاعدة بيانات كاملة عن الموارد البشرية ويعمل على تحسين عملية صنع القرارات المتعلقة بإدارة أداء الموظفين.</p>	

٩ / بحوث مستقبلية

في ضوء النتائج النظرية والتطبيقية الميدانية تقترح الباحثة عدداً من الأفكار البحثية التي يُمكن للأبحاث المستقبلية أن تستفيد منها بناءً على نتائج البحث الحالي والتي أبرزها ما يلي:

- (١) تطوير إطار البحث الحالي ودراسة التمكين النفسي كهيكل متعدد الأبعاد (يشمل: المعنى، والكفاءة، وتحقيق الذات، والتأثير) في دراسة دورها الوسيط في العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والسلوك الابتكاري في العمل، بدلاً من الصياغة الانعكاسية وحيدة البعد.
- (٢) تطوير إطار البحث الحالي وتناول نواتج الأداء على المستوى التنظيمي مثل: الأداء التنظيمي، والابتكار التنظيمي، والتغيير والتطوير التنظيمي بدلاً من السلوكيات الابتكارية على مستوى الأفراد، مما يضيف قيمة للمحددات والنواتج الاستراتيجية للاستقامة التنظيمية، وتطبيقها على مجالات أخرى مثل: المستشفيات والبنوك والجامعات التعليمية.
- (٣) توسيع توجه البحث الحالي واختبار تأثير القدرات ديناميكية مثل: قدرات الصناعة (Industry4.0) والقدرة الاستيعابية Absorptive capacity على الاستقامة التنظيمية والسلوك الابتكاري في العمل، مما يساهم في تطوير أدبيات الاستقامة التنظيمية وربطها بنظرية الابتكار والقدرات الديناميكية.
- (٤) اختبار الدور الوسيط Mediators لمتغيرات أخرى في العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والابتكار مثل: الابتكار المفتوح ببعديه الداخلي والخارجي، أو الكفاءة الذاتية الإبداعية، أو الاحتراف الوظيفي Job Crafting. مما يساهم في تحسين مناقشات الباحثين وتقديم المزيد من الدعم للنظرية.
- (٥) تضمين متغيرات مُعدّلة Moderators في النموذج الحالي مثل: الديناميكية البيئية environmental dynamism، والتوجه الريادي entrepreneurial orientation، والكفاءة الذاتية entrepreneurial self-efficacy، مما يساهم بنموذج توسط معدل -Mediated Moderated Model أكثر شمولاً لرسم صورة كاملة للعلاقات بين الاستقامة التنظيمية والسلوك الابتكاري في العمل.
- (٦) يمكن تطبيق البحث الحالي من خلال تبني تصميم البحث السببي Causal research واستخدام تصميم طولي Longitudinal design يسمح بمقارنة النتائج عبر الزمن وكثير من الفوائد الأخرى بدلاً من التصميم الوصفي ذات المقطع العرضي الحالي Cross-sectional. كما يمكن للباحثين تبني منهجية بحث مختلطة Mixed method تجمع بين مداخل البحث الكمية quantitative والنوعية qualitative للاستفادة من مزايا كل منهما.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- إدريس، ثابت عبد الرحمن (٢٠١٢)، بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، ٥، (٤٣-٤٤).
- الأزهري، محيي الدين (٢٠١٠)، المنهج العلمي في البحث، الأجزاء ١-٥، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، مدينة نصر، القاهرة، ٣٠.
- بدوي، سيد ماهر (٢٠١٣)، أثر ثقة العميل في المؤسسة المصرفية على قبوله التعامل المصرفي عبر الإنترنت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر.
- بسيوني، إسماعيل علي (٢٠٠٦). طرق البحث في الإدارة: مدخل لبناء المهارات البحثية (أوما سيكران)، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية. ١، ٣٨٥.
- الحسيني، محمد هادي باسم، و الميالي، حاكم أحسوني مكرود. (٢٠٢٣). دور الاستقامة التنظيمية في تعزيز الاستدامة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية جامعة الكوفة. مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، ع 52 - 552.
- الزبون، علي ضيف الله والصمادي، زياد محمد علي (٢٠٢١). الاستقامة التنظيمية وأثرها في الولاء التنظيمي للعاملين في القطاع الصحي: دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة في محافظات الشمال بالأردن، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، الأردن.
- الزيادي، مها عادل (٢٠٢٢): أثر الاستقامة التنظيمية وروحانية مكان العمل على السعادة الوظيفية بالتطبيق على شركات العربي جروب، المجلة العلمية التجارة والتمويل، جامعة طنطا، العدد الأول.
- المنسي، محمود عبدالعزيز (٢٠٢٢). العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والأداء الوظيفي: "الدور الوسيط للرفاهية النفسية: دراسة تطبيقية على المستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة في مصر. المجلة العربية للإدارة، ٤٢(٤)، ١٣٩-١٦٢.
- النجار، حميدة محمد البدوي، مصطفى، منى سامي محمود، و شعيب، إسلام شعبان أبو شعيب السيد (٢٠٢٢). تأثير أبعاد الاستقامة التنظيمية على الأداء الوظيفي بالتطبيق على العاملين بمديرية التربية والتعليم والإدارات التابعة لها بمحافظة الدقهلية. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، ٤٢(٤)، ١٣٥-١٦٢.
- عبد الحميد، عبير عباس (٢٠٢١)، القيادة الريادية وأثرها على إبداع الموظفين: الدور الوسيط للقوى التحفيزية الذاتية والاجتماعية؛ مجلة الدراسات المالية والتجارية، (١٠)، (٣).
- عبد الحميد، عبير عباس (٢٠٢٥)، أثر ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة على السلوك الابتكاري: الدور الوسيط لانخراط الموظفين، المجلة العربية للإدارة، ٤٥(١)، تحت النشر-مارس ٢٠٢٥.

مرزوق، عبدالعزيز علي، السنديوني، منى محمد، و العمادي، بشرى فاروق عبدالمجيد (٢٠١٩). أثر الإستقامة التنظيمية في الإستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على هيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، ٦٤، ١٨٥-٢٢٢.

ثانياً: مراجع أجنبية:

- 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*, 37(6), 493-502.
- AlEsa, H. S., & Durugbo, C. M. (2022). Systematic review of innovative work behavior concepts and contributions. *Management Review Quarterly*, 72(4), 1171-1208.
- Arshad, B., Hassan, H., & Azam, A. (2024). The impact of perceived organizational virtuousness on employees' innovative behavior. *International Journal of Ethics and Systems*.
- Arshad, M. A., Arshad, D., & Zakaria, N. (2023). Mediating role of wellbeing among organizational virtuousness, emotional intelligence and job performance in post-pandemic COVID-19. *Frontiers in psychology*, 14, 1105895.
- Asadullah, M., Rehman, K., Shah, M. I., Mughal, I., & Batool, S. (2024). Mediating Effect of Organizational Virtuousness in Ethical Leadership and Organizational Citizenship Behavior Relationship: A Study of Higher Education Sector in Pakistan. *Qlantic Journal of Social Sciences and Humanities*, 5(1), 270-280.
- Aubouin-Bonnaventure, J., Fouquereau, E., Coillot, H., Lahiani, F. J., & Chevalier, S. (2023). A new gain spiral at work: Relationships between virtuous organizational practices, psychological capital, and well-being of workers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(3), 1823.
- Bin Saeed, B., Afsar, B., Shahjeha, A., & Imad Shah, S. (2019). Does transformational leadership foster innovative work behavior? The roles of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 32(1), 254-281.

- Cameron, K: Bright D. & Caza A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance, *American Behavioral Scientist*, 47 (6).
- Çekmecelioglu, H. G., & Özbağ, G. K. (2016). Psychological empowerment and support for innovation in Turkish manufacturing industry: Relations with individual creativity and firm innovativeness. *Journal of East European Management Studies*, 10-34.
- 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*, 34(5), 17-19.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American psychologist*, 56(3), 218.
- Fredrickson, B. L., & Branigan, C. (2005). Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires. *Cognition & emotion*, 19(3), 313-332.
- Gouran Shourakchali, S., Hosseinzadeh, B., & Fallah, V. (2021). Modeling the Impact of Organizational Virtue on Psychological Empowerment of Faculty Members by the Mediating Role of Subjective Well-Being: A Case Study of Mazandaran Province Universities. *Educational Development of Judishapur*, 12(1), 96-107.
- Grošelj, M., Černe, M., Penger, S., & Grah, B. (2021). Authentic and transformational leadership and innovative work behaviour: the moderating role of psychological empowerment. *European Journal of Innovation Management*, 24(3), 677-706.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2010). *Multivariate data analysis* (Vol. 5, No. 3, pp. 207-219). Upper Saddle River, NJ: Prentice hall.
- Harrison, R. L. (2013). Using mixed methods designs in the *Journal of Business Research*, 1990–2010. *Journal of Business Research*, 66(11), 2153-2162.

- Helmy, I., Adawiyah, W. R., & Banani, A. (2019). Linking psychological empowerment, knowledge sharing, and employees' innovative behavior in SMEs. *The Journal of Behavioral Science*, 14(2), 66-79.
- Javed, B., Abdullah, I., Zaffar, M. A., ul Haque, A., & Rubab, U. (2019). Inclusive leadership and innovative work behavior: The role of psychological empowerment. *Journal of Management & Organization*, 25(4), 554-571.
- Javed, B., Khan, A. A., Bashir, S., & Arjoon, S. (2017). Impact of ethical leadership on creativity: the role of psychological empowerment. *Current Issues in Tourism*, 20(8), 839-851.
- Kahveci, A., & Yildirim, A. (2022). The effect of organisational virtuousness on ethical climate and psychological well-being (Doctoral dissertation, Karamanoglu Mehmetbey University).
- Khan, M. M., Mubarik, M. S., Islam, T., Rehman, A., Ahmed, S. S., Khan, E., & Sohail, F. (2022). How servant leadership triggers innovative work behavior: exploring the sequential mediating role of psychological empowerment and job crafting. *European Journal of Innovation Management*, 25(4), 1037-1055.
- Kooshki, S. & Zeinabadi, H. (2015) " An Investigation Into the Role of Organizational Virtuousness in the Job Attitudes of Teachers" *Jurnal UMP Social Sciences and Technology Management* Vol. 3, Issue. 1, pp. 563-570.
- Liu, F., Chow, I. H. S., Zhang, J. C., & Huang, M. (2019). Organizational innovation climate and individual innovative behavior: Exploring the moderating effects of psychological ownership and psychological empowerment. *Review of Managerial Science*, 13, 771-789.
- Liu, Y., Wang, W., & Chen, D. (2020). Linking ambidextrous organizational culture to innovative behavior: A moderated mediation model of psychological empowerment and transformational leadership. *Frontiers in psychology*, 10, 464519..
- 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*, 25(4), 628-646.
- 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*, 12(2), 115-138.
- Magnier-Watanabe, R., Uchida, T., Orsini, P., Benton, C. F. (2020). Organizational virtuousness, Subjective well –being, and job performance, *Asia-pacific Journal of Business Administration*, 12 (2).
- Mishra, P., Bhatnagar, J., Gupta, R., & Wadsworth, S. M. (2019). How work–family enrichment influence innovative work behavior: Role of psychological capital and supervisory support. *Journal of Management & Organization*, 25(1), 58-80.
- Mohammed, S. M., & El-Ashram, R. E. (2023). The relationship between virtuous leadership and innovation management in the pharmaceutical companies of the public business sector–Egypt. *International Journal of Innovation Science*.
- Mohammed, S. M., & El-Ashram, R. E. (2023). The relationship between virtuous leadership and innovation management in the pharmaceutical companies of the public business sector–Egypt. *International Journal of Innovation Science*.
- Naeem, R. (2016). Organizational virtuousness, perceived organizational support and organizational citizenship behavior: A mediation framework. *Journal of Behavioural Sciences*, 26(1), 113.
- Ochoa Pacheco, P., Coello-Montecel, D., & Tello, M. (2023). Psychological empowerment and job performance: Examining serial mediation effects of self-efficacy and affective commitment. *Administrative Sciences*, 13(3), 76.
- Pacheco, P. O., & Coello-Montecel, D. (2023). Does psychological empowerment mediate the relationship between digital competencies and job performance?. *Computers in Human Behavior*, 140, 107575.
- Pacheco, P. O., Coello-Montecel, D., & Tello, M. (2023). Psychological empowerment and job performance: Examining serial

- mediation effects of self-efficacy and affective commitment. *Administrative Sciences*, 13(3), 76.
- Rego, A., Ribeiro, N., (2009), "Does Perceive Organizational Virtuousness Explain Organizational Citizenship Behaviors?", *International Scholarly and Scientific Research & Innovation* 3 (6).
- Riivari, E., & Lämsä, A. M. (2019). Organizational ethical virtues of innovativeness. *Journal of Business Ethics*, 155, 223-240.
- Saunders, M., Lewis, P. H. I. L. I. P., & Thornhill, A. D. R. I. A. N. (2009). *Research methods. Business Students 4edition* Pearson Education Limited, England..
- Setyoko, P. I., & Kurniasih, D. (2022). The Role of perceived organizational support (POS), organizational virtuousness (OV) on performance and employee well-being (EWB) of non-profit organizations in the post-pandemic period. *Journal of Pharmaceutical Negative Results*, 1940-1944.
- 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.
- 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.
- Shatilova, I. (2024). A virtue ethics approach to the ethicality of employee empowerment. *JYU Dissertations*.
- Singh, M., & Sarkar, A. (2019). Role of psychological empowerment in the relationship between structural empowerment and innovative behavior. *Management Research Review*, 42(4), 521-538.
- Sinha, S., Priyadarshi, P., & Kumar, P. (2016). Organizational culture, innovative behaviour and work related attitude: Role of psychological empowerment. *Journal of Workplace Learning*, 28(8), 519-535.

- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Stanescu, D. F., Zbucea, A., & Pinzaru, F. (2021). Transformational leadership and innovative work behaviour: the mediating role of psychological empowerment. *Kybernetes*, 50(5), 1041-1057.
- Sun, H. J., & Yoon, H. H. (2022). Linking organizational virtuousness, engagement, and organizational citizenship behavior: The moderating role of individual and organizational factors. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 46(5), 879-904.
- Tanha, L., Sadeh, E., Amini Sabegh, Z. A., & Afsharnejad, A. R. (2024). Organizational Virtue Modeling in Service Organizations with the Approach of Promoting Organizational Innovation. *Innovation Management in Defensive Organizations*, 7(1), 133-154.
- Tsachouridi, I., & Nikandrou, I. (2020). The role of prosocial motives and social exchange in mediating the relationship between organizational virtuousness' perceptions and employee outcomes. *Journal of Business Ethics*, 166(3), 535-551.
- Williams, P., Kern, M. L., & Waters, L. (2017). The role and reprocessing of attitudes in fostering employee work happiness: An intervention study. *Frontiers in Psychology*, 8, 214807.
- Yang, M. B., & Chung, S. J. (2020). Effect of Organizational Virtuousness on Pro-social Rule Breaking: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Proactive Personality. *산업경제연구*, 33(3), 689-719.
- Zaheer, A., Rauf, N. K., & Wazir, V. (2024). Organizational virtuousness and job satisfaction among employees with visual impairment: Role of psychological capital. *British Journal of Visual Impairment*, 42(2), 390-398.
- Zaki, H. S., & Ali, A. (2022). How does Transformational Leadership Affect Employee Wellbeing? Investigating The Sequential Mediating Effect of Psychological Empowerment and Job Crafting. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 22(2), 1-24.

الملاحق

قائمة الاستقصاء

رقم البند	العبارات	موافق جداً (٥)	موافق (٤)	محايد (٣)	غير موافق (٢)	غموافق (١) إطلاقاً
Organizational > المتغيرات المستقلة: الاستقامة التنظيمية						
virtuousness						
١/ التفاؤل التنظيمي						
Optimism						
OPT1	يحرص الموظفون على أداء مهامهم بالشكل الصحيح					
OPT2	يتفَاءل الموظفون بالنجاح حتى عندما يواجهوا تحديات كبيرة					
OPT3	يقوم الموظفون بأداء المهام الموكلة لهم دون الحاجة إلى رقابة					
OPT4	يتقبل الموظفون انتقادات الآخرين بصدق ورحب					
OPT5	ينظر الموظفون إلى مشاكل العمل كدافع لمواجهة التحديات					
OPT6	يقوم الموظفون بتنفيذ واجبات العمل وفق أسس واضحة ومكتوبة					
OPT7	تشجع إدارة الفندق الموظفين على تبني المبادرات والأفكار الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات					

٢ / الثقة التنظيمية Trust					
يوجد ثقة متبادلة بين الموظفين	TRS1				
يتعامل الموظفون مع بعضهم بناءً على الثقة والاحترام المتبادل	TRS2				
يثق الموظفون بإدارة الفندق	TRS3				
يثق الموظفون بالأنظمة والقوانين المعمول بها في الفندق	TRS4				
يحافظ الموظفون على الالتزام بأوقات العمل وإنجاز الأعمال بالوقت المحدد	TRS5				
يحترم الموظفون وقت المراجعين أثناء إنجاز معاملاتهم	TRS6				
٣ / التعاطف التنظيمي Compassion					
تسود المحبة والألفة بين الموظفين في الفندق	COM1				
يتبادل الموظفون الشعور والاحساس الايجابي مع بعضهم بعضاً	COM2				
يقوم الموظفون باتجاز العمل من خلال فرق العمل المتخصصة	COM3				
تسود مشاعر	COM4				

					السود بين الموظفين أثناء العمل	
					يتعاون الموظفون فيما بينهم خاصة في الأوقات الإضافية	COM5
					٤/ النزاهة التنظيمية Integrity	
					تسود المصادقية والشفافية بالعمل بين الموظفين	INT1
					تتعامل إدارة الفندق بأعلى مستويات النزاهة بين الموظفين	INT2
					يتميز الموظفون بالاستقامة أثناء العمل	INT3
					يسود العدل والمساواة في التعامل في الفندق	INT4
					يوصف الموظفون في الفندق بالاستقامة والشرف	INT5
					٥/ التسامح التنظيمي Forgiveness	
					يتحلَّى الموظفون في المستشفى بالعلاقات الطيبة فيما بينهم	FOR1
					يتعامل الموظفون بأسلوب حسن مع بعضهم في العمل	FOR2
					يتم مراعاة	FOR3

					شئون الموظفين أثناء توجيههم	
					يتم الأخذ في الاعتبار قدرات وامكانيات العاملين عند توزيع المهام كل حسب قدرته	FOR4
					يتسم تعامل الموظفين مع المراجعين بـالـلطف والاحترام	FOR5
					يتحلى الموظفون بالصبر عند التعامل مع العلاء والنزلاء	FOR6
					يتابع الموظفون مشكلات العلاء ويقوموا بحلها	FOR7
					يتعلم الموظفون من الأخطاء المرتبكة أثناء العمل	FOR8
					يتصف أسلوب إدارة الفندق بالمرونة والتسامح	FOR9
Psychological > المتغير المُعدّل: التمكين النفسي						
Empowerment						
					العمل الذي أقوم به مهم جداً بالنسبة لي	MEN1
					أنشطة وظيفتي ذات مغزى شخصي بالنسبة لي	MEN2
					العمل الذي أقوم به له معنى بالنسبة لي	MEN3
					أنا واثق من قدرتي على القيام بعملتي	COP1

					لدي قدرات ذاتية موثوقة على أداء أنشطة عملي	COP2
					لقد أتقنت المهارات اللازمة لعملي	COP3
					لدي تأثير كبير على ما يحدث في قسمي/إدارتي	IMP1
					لدي قدر كبير من السيطرة على ما يحدث في إدارتي	IMP2
					لدي قدر مهم من التأثير على ما يحدث في إدارتي	IMP3
					لدي استقلالية كبيرة في تحديد كيفية القيام بعملتي	SEL1
					يمكنني أن أقرر بنفسني كيفية القيام بعملتي	SEL2
					لدي فرص كبيرة للاستقلالية والحريّة في كيفية القيام بعملتي	SEL3
Innovative work behavior المتغير التابع: السلوك الابتكاري في العمل						
					أبحث عن التقنيات والعمليات والأساليب والأفكار الجديدة للمنتجات	INB1
					أقوم باستمرار بتوليد أفكار إبداعية	INB2
					أقوم بترويج الأفكار للآخرين	INB3

					وأدفع عنها	
					أحقق وأؤمن النفقات اللازمة لتنفيذ الأفكار الجديدة	INB4
					أقوم بوضع خطط وجداول زمنية مناسبة لتنفيذ الأفكار الجديدة	INB5
					أتصف بأنني شخص مبتكر	INB6