

دور الفخر التنظيمي الإيجابي في علاقة الفخر التنظيمي العاطفي بالارتباط الوظيفي

دراسة ميدانية على البنوك الحكومية بمحافظة الشرقية

The Role of Attitudinal Organizational Pride in the Relationship between Emotional Organizational Pride and Job Engagement

An Empirical Study on Governmental Banks in Sharkeya Governorate

إعداد

سامية السيد محمود محمد

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة - جامعة الزقازيق

ووكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث الأسبق

ملخص:

استهدفت الدراسة الحالية تحديد دور الفخر التنظيمي الإيجابي في علاقة الفخر التنظيمي العاطفي بالارتباط الوظيفي لدى العاملين بالبنوك الحكومية في محافظة الشرقية، وتحديد أيًا من نوعي الفخر التنظيمي الأكثر أهمية في التأثير على الارتباط الوظيفي، وقد تمت الدراسة على عينة قوامها ٣٠٢ مفردة وتم تجميع البيانات الأولية باستخدام أسلوب الإسقضاء والمقابلات الشخصية ثم تفرغ وتحليل البيانات باستخدام أسلوب النمذجة الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية SEM-PLS، وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين كل من الفخر التنظيمي العاطفي والإيجابي من ناحية والارتباط الوظيفي لدى الموظفين في البنوك الحكومية محل الدراسة من ناحية أخرى، كما أن الفخر التنظيمي الإيجابي يتوسط جزئيًا علاقة الفخر التنظيمي العاطفي بالارتباط الوظيفي، أضف إلى ذلك تبين باستخدام تحليل الأهمية - الأداء (IPMA) أن الفخر التنظيمي العاطفي الأكثر أهمية في علاقة نوعي الفخر التنظيمي بالارتباط الوظيفي في البنوك الحكومية. وأخيرًا استعرضت الدراسة

مناقشة النتائج والاستنتاجات والآثار النظرية والتطبيقات العملية والحدود والدراسات المستقبلية.

الكلمات المفتاحية: الفخر التنظيمي العاطفي، الفخر التنظيمي الإيجابي، الارتباط الوظيفي، البنوك الحكومية.

Abstract

The current study aimed to determine the role of **attitudinal organizational pride** in the relationship between **emotional organizational pride** and **job engagement** among employees of public sector banks in Al-Sharqiya Governorate. It also sought to identify which type of organizational pride has the most significant impact on job engagement. The study was conducted on a sample of 302 participants, and primary data were collected using surveys and personal interviews. The data were analyzed using **structural equation modeling (SEM-PLS)** through the partial least squares approach. The study found a statistically significant relationship between **emotional and attitudinal organizational pride** and job engagement among employees of the examined public sector banks. Additionally, **attitudinal organizational pride** partially mediates the relationship between emotional organizational pride and job engagement. Moreover, using **Importance-Performance Map Analysis (IPMA)**, the results indicated that **emotional organizational pride** is the most significant factor influencing job engagement in the public banking sector. Finally, the study presented a discussion of the results, conclusions, theoretical

implications, practical applications, limitations, and directions for future research.

Keywords: Emotional Organizational Pride, Attitudinal Organizational Pride, Job Engagement, Public Sector Banks.

مقدمة:

تتطلب البيئة التنافسية العالمية الجديدة ضرورة تعزيز قدرة المنظمات على جذب الموظفين الموهوبين والحفاظ عليهم، وأصبحت الموهبة واحدة من أئمن الأسلحة في مستودع أسلحة أي منظمة وتتحقق أفضل النتائج عند صيانتها وإدارتها بشكل استراتيجي (Brown et al., 2022) الأمر الذي دعا قادة البصيرة Foresight leaders إلى السعى لفهم واستيعاب العوامل الأكثر أهمية للموظفين من أجل تحقيق التميز المنشود في ظل تلك المنافسة (Holtom et al. 2020)، وبالرغم من أن الحوافز المالية والمكافآت المالية ما زالت ذات صلة وتأثير في هذا الشأن، إلا أنها لم تعد عوامل الجذب الرئيسية للموظفين الموهوبين (Jen & Liu, 2020)، على سبيل المثال، يمكن أن تُشكل القيم والأخلاق التنظيمية وممارسات المسؤولية الاجتماعية بالمنظمات الطريقة التي ينظر بها العمال إلى وظائفهم وتجعلهم يتجاوزون نداء الواجب، كما أنه يُمكن أن يتحقق كل من ارتباط الموظفين ومستويات الأداء الأعلى عن طريق الفخر التنظيمي (Ng et al., 2019) (Raza et al., 2021)، ويُشير الارتباط الوظيفي إلى تسخير الفرد نفسه لأعمال المنظمة المسئول عنها، ويساهم الارتباط الوظيفي في تعزيز العلاقة بين المنظمة والعمال حيث يُعتبر هذا النوع من العاملين أحد أصول المنظمة ومن أهم عوامل الإنتاج فيها، ويُصبح على المنظمة بناء علامة تجارية للتوظيف Employer Branding يتم من خلالها تطوير سمعة المنظمة وإيصالها إلى كل من الداخليين (العمال) والخارجيين ووصول المنظمة إليها يعكس الحرص من جانبها على الحفاظ عليهم والإحتفاظ بهم، من خلال تطوير استراتيجيات فعالة في هذا الشأن تتجسد في توفير المزايا الوظيفية والاقتصادية والنفسية لهؤلاء العاملين، مما يؤثر على سمعة المنظمة، ويساهم في تعزيز قدراتها

على جذب الموظفين المحتملين من ذوى الكفاءة والمهارات المتميزة كمكان مرغوب العمل فيه (Kuráth et al., 2022, Asghari Sarem et al., 2019). وتجدر الإشارة إلى أن الارتباط الوظيفي فى المنظمات قيمة تنظيمية تحقق مزايا ومنافع أخرى ملموسة فى المنظمات (Haapakoski et al., 2024; Topchyan & Woehler, 2021; Al Amri et al., 2019; Gloria & Steinhardt, 2017)، ولعل من أهمها:

١. تحسين وتطوير الأداء التنظيمي من خلال التزام العاملين بالأداء المتميز وبذل قصارى جهدهم وانخفاض معدلات الغياب ودوران العمل.
 ٢. تحسين وزيادة الانتاجية حيث يؤدي حماس العاملين لزيادة الانتاجية ورفع مستويات الارباح، مما يدعم الروح الإيجابية ويُعزز الميزة التنافسية للمنظمة.
 ٣. تحسين وتطوير خدمة العملاء نظرًا لأن الفرد المرتبط وظيفيًا يكون أكثر حرصًا على تلبية احتياجات العملاء.
 ٤. تحسين سمعة المنظمة عبر الأداء المتميز داخل المنظمة والذي ينعكس على صورتها بالخارج بسمعة طيبة.
- ويأتى **الفخر التنظيمي** كأحد أدوات المنظمة فى مجال تطوير الحفاظ على رأس المال البشرى، حيث يخلق بيئة عمل ايجابية تُعد حافزًا فى هذا الشأن. ويُعرف على أنه مجموعة من المشاعر والاتجاهات الايجابية تجاه المنظمة والتي تدفع الفرد إلى التفاخر والتباهى بها وبتنجزاتها المستمرة والتميزة أمام الآخرين (Seyedpour et al, 2020)، ويستند مفهوم الفخر التنظيمي على بعض نظريات وأصول الإدارة مثل : نظرية الهوية الاجتماعية (Social Identity Theory) (Youn & Kim, 2022)، النظرية الضمنية (Implicit Theory) (Kraemer et al., 2020)، نظرية الأحداث العاطفية (Affective Events Theory) (Luo & Chea, 2018)، نظرية العزو الخارجى (External Attribution Theory) (Ginder et al., 2021)، ونظرية العزو الذاتى (Self-Attribution Theory) (Bodolica & Spraggon, 2011)، و نظرية الاتجاهات (Attitude Theory) (Carpenter et al., 2013)،

هذا، ويترتب على **الفخر التنظيمي** آثار ونتائج متنوعة ومنها: الرضا الوظيفي، والإلتزام التنظيمي، وابداع الموظفين، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وتقليل النية لترك العمل علاوة على الابتكار والإرتباط الوظيفي (Seyedpour et al., 2020)، وبطبيعة الحال يرتبط الفخر التنظيمي بالمنظمات التي تحقق نجاحات وانجازات في المجتمع. وبناءً على ذلك تُطبق الدراسة الحالية على قطاع البنوك الحكومية لدورها الملموس على المستويين القومي والفردى، على نحو يُمكن من خلاله قياس متغيرات الدراسة.

وعلى ذلك، تحاول الدراسة الحالية فهم طبيعة مفهوم الفخر التنظيمي ودرجة انتشاره بالبنوك الحكومية في مصر وعلاقته بالإرتباط الوظيفي من خلال الآتي: مشكلة وأهداف وأهمية وفروض الدراسة، ثم الإطار النظري والدراسات السابقة وصولاً لتطوير فروض الدراسة ونموذج الدراسة المقترح، ثم يلي ذلك منهجية الدراسة، والتي تشمل المتغيرات وطريقة قياسها ومجتمع وعينة الدراسة واسلوب جمع البيانات وصولاً إلى اساليب التحليل الإحصائي المستخدمة، ثم يلي ذلك تحليل النتائج واختبار الفروض وتفسيرها ومناقشة النتائج والإستنتاجات والآثار النظرية والتطبيقات العملية، وأخيراً حدود الدراسة والدراسات المستقبلية.

أولاً : مشكلة الدراسة :

يمثل العنصر البشري أهم موارد المنظمة وركيزة أساسية في كافة المنظمات نظرًا لأنه يُعد أهم مواردها الأمر الذي يستدعي ضرورة حرص المنظمات على الإستثمار الجيد فيه والعمل على تشكيل ميوله واتجاهاته في اطار ايجابي لتحقيق أقصى استفادة ايجابية وتجاوز المردودات السلبية للإتجاهات السلبية للعاملين، وقد تنوعت الدراسات التي حرصت على تناول المردودات الإيجابية للفخر التنظيمي في العمل من زاوية التركيز على نقاط القوة، فعلى سبيل المثال بدلاً من تناول ودراسة النية لترك العمل يمكن تناول النية للبقاء في العمل (مرسى، ٢٠١٥).

وقد أهتمت دراسات أجنبية عديدة بالجوانب والاتجاهات والسلوكيات الايجابية في مكان العمل Positive Behaviors in the Workplace بشكل عام إلا أن

القليل منها ركز على الفخر التنظيمي، فعلى سبيل المثال تناولت دراسة (Perez- Larrazabal, et al., 2019) التسامح التنظيمي Organizational Tolerance، ودراسة (Mousa (2021) السعادة التنظيمية Organizational Happiness ودراسة (Sturm et al (2022) الفضيلة التنظيمية Organizational Virtuousness ودراسة (Ni et al. (2020) المرونة التنظيمية Organizational Flexibility، أضف إلى ذلك هناك دراسة (Brennan & Doan, (2023 التي تناولت السلوكيات الإيجابية في مكان العمل بالتركيز على التأصيل النظري والأنواع، وأيضًا تنوعت الدراسات التي تناولت الفخر التنظيمي (e.g., Brown et al., 2022; Groza & Groza, 2021; Trapero et al., 2017)، وقد انحصرت الدراسات العربية التي تناولت الفخر التنظيمي في عدد قليل من الدراسات (سعد، ٢٠٢٠؛ مرزوق، ٢٠٢٠؛ النشيلي، ٢٠١٩؛ مرسى، ٢٠١٥)، على حد علم الباحثة، بالرغم من أن البيئة العربية بشكل عام والمصرية بشكل خاص تحظى بعدد هائل من القطاعات والمنظمات الناجحة والجديرة بالثقة والتي حققت وتحقق نجاحات وانجازات في مجالات مختلفة على الصعيدين المحلي أو العالمي أو كليهما معًا.

هذا، ويتأسس الفخر التنظيمي وفقًا لنظرية المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility ويرجع ذلك إلى أن إدراك العاملين لمسئولية المنظمة الاجتماعية ينعكس بصورة ايجابية على معتقداتهم بشأن مكانة المنظمة الخارجية، مما يُعزز شعور الفرد بالفخر بعضويته في هذه المنظمة، والذي يبدو واضحًا في حرصه على التباهي بامجادها والدفاع عنها باستمرار في مشهد معلوم حتى للأطراف من خارج المنظمة، وقد ركزت دراسات عديدة على المسؤولية الاجتماعية للمنظمة كمحدد للفخر التنظيمي (e.g., Raza et al., 2021; Ng et al., 2019; Hameed et al., 2018; Oo et al., 2019)، كما تفسر النظرية الضمنية Implicit Theory الفخر التنظيمي في إطار أن الفرد يحتفظ ضمنيًا بمعلومات تعكس تصورات لديه (مخطط ضمني) وعندما يتلقى معلومات فعلية جديدة يحدث بداخله مقارنة للتحقق من مدى

التطابق بين المعلومات الفعلية الجديدة و المخططة (Kraemer et al., 2020)، ومع تزايد المسؤولية الاجتماعية في بيئة الأعمال ارتفع سقف تصورات العاملين حول ما يجب أن يكون عليه دور منظماتهم في المسؤولية الاجتماعية الداخلية والخارجية، وعندما يتحقق التطابق أو حتى التقارب بين تطلعاتهم والواقع العملي يتولد الشعور بالفخر التنظيمي داخل الأفراد تجاه منظماتهم وذلك بحسب النظرية الضمنية (Bernecker & Job, 2017)، و بالمثل يتحقق الفخر بالمجموعة التي ينتمي إليها الفرد من خلال مقارنة خصائص تلك المجموعة مع ما لديه من معايير عن المجموعة الجيدة (Zhou et al., 2018)، في البداية ارتبط الفخر التنظيمي بالرضا الوظيفي كأحد محدداته (Kim et al., 2010)، وجاء آخرون واعتبروا الفخر التنظيمي محدد للرضا الوظيفي من خلال الدور الوسيط للفخر التنظيمي في علاقة توازن حياة العمل بالرضا الوظيفي (Mas-Machuca, et al., 2016)، وأنتهت دراسة كل من Vermeeren & Van Geest (2012) إلى أن للفخر دور في تخفيض الضغوط المرتبطة بقواعد العمل في قطاع الصناعات الدوائية في أسبانيا. وأيضاً أكد Helm (2013) على دور الفخر في تخفيض النية لترك العمل وزيادة الرضا الوظيفي، مع التأكيد على أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى الإرتباط الوظيفي.

وقد توسع (Kraemer & Gouthier 2014) بالربط بين متطلبات الوظيفة Job Requirements والنية لترك العمل من خلال كل من الاجهاد العاطفي والالتزام التنظيمي والفخر التنظيمي وانتهيا إلى أن الفخر التنظيمي يُقلل النية لترك العمل ويُساعد في البقاء التنظيمي، وأيضاً كان للعلاقة العكسية بين الاجهاد العاطفي والالتزام التنظيمي دور في تخفيض النية لترك العمل، وبالمثل توصلت دراسة مرسى (2015) إلى أن كل من الفخر العاطفي والأتجاهي يرتبطان بعلاقة سلبية مع النية لترك العمل، وقد وجد Butler et al., (2016) أن الفخر يمكن أن يكون حافزاً للسلوك الإيجابي أفضل من الحوافز المالية، الأمر الذي يدعم دور الفخر التنظيمي كمحرك قوي للأداء، وأنققت معه دراسات أخرى لاحقة (Widyanti et al., 2020)، وتناول كل من Alias & Bahron (2019) دور الفخر في تحقيق الرفاهية عند ضباط الشرطة في ماليزيا، وجاء (Oo et al 2018) و أكد

على الدور الوسيط للفخر التنظيمي في علاقة المسؤولية الاجتماعية للمنظمة بسلوكيات المواطنة التنظيمية، في حين أعتبر (Im & Chung, 2018) الفخر التنظيمي أحد محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية مع كل من الدعم التنظيمي والثقة، وهنا تجدر الإشارة إلى أن الدراسات توالى في اتجاهات عدة وأثبتت أن الفخر التنظيمي بشقيه العاطفي والإيجابي، يقوى الالتزام تجاه المنظمة ويقلل من نوايا دوران الموظفين (e.g., Nabella, 2021; Porter et al., 2019; Ng et al., 2019; Chan & Mak, 2014).

هذا، وقد توالى الدراسات بشأن النتائج المترتبة على الفخر التنظيمي سواء بشكل مباشر أو غير مباشر مثل الرضا الوظيفي (Berbegal-Mirabent, & Alegre, 2016)، والالتزام التنظيمي (Chan & Mak, 2014)، والسخرية التنظيمية (Durrah, et al., 2019). كما قدم Kraeme & Gouthier (2014) الفخر التنظيمي كمتغير وسيط في نموذج البقاء التنظيمي Organizational Tenure، وبالمثل توسط الفخر التنظيمي والدعم التنظيمي العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية والخارجية وسلوكيات المواطنة البيئية من جانب العاملين (Hameed, et al., 2019)، كما توسط الرضا الوظيفي العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والارتباط الوظيفي (Yilmaz et al., 2015)، وجاءت دراسة (Al-Tit & Hunitie, 2015) وتضمنته كأحد محددات الارتباط الوظيفي ضمن اثنا عشر متغيراً مع اعتبار الارتباط الوظيفي وسيطاً في علاقة المتغيرات الأثني عشر بالرضا الوظيفي وانتهت إلى أن كافة المتغيرات بما فيها الفخر التنظيمي (ككل) محددات للارتباط الوظيفي والأخير وسيطاً في علاقتهم بالرضا الوظيفي (كنتيجة للارتباط الوظيفي).

وفي هذا الصدد، حدث أن تعارضت بعض الدراسات في شأن علاقة الفخر التنظيمي بالارتباط الوظيفي، ففي حين توصل (Brown et al, 2022) إلى أن الارتباط الوظيفي محدد للفخر التنظيمي من خلال وساطته الكاملة في علاقة كل من الفخر التنظيمي وسمعة المنظمة من ناحية والوساطة الجزئية في علاقة سمعة المنظمة بالنية لترك العمل من ناحية أخرى، وبالمثل أكد آخرون على اعتبار أن الفخر التنظيمي نتيجة للارتباط التنظيمي (e.g., Haapakoski et al., 2024; Farooq

(Salam, 2020) &، إلا أن هناك آخرون تناولوا الفخر التنظيمي كمحدد للارتباط الوظيفي (e.g., Ng et al., 2019; Yilmaz et al., 2015; Al-Tit & hunitie, 2015) وفي المقابل توصلت دراسة (Ali et al (2013) إلى أن كل من المسؤولية الاجتماعية وسمعة المنظمة، و هما محددين للفخر التنظيمي، محددين للارتباط الوظيفي، أضف إلى ذلك، أن معظم الدراسات السابقة ركزت على دراسة الفخر التنظيمي كمفهوم إجمالي بدون الفصل بين شقيه العاطفي والإتجاهي، لدرجة أن هناك من تعامل معهما، الفخر العاطفي والفخر الإتجاهي، على أنهما مترادفان (Elfenbein, 2007).

وفي ضوء تلك الدراسات السابقة يتبين أن هناك فجوة بحثية تتمثل في الآتي: ندرة أو قلة الأبحاث العربية التي تناولت النتائج المترتبة على الفخر التنظيمي، والتباين بين الدراسات السابقة بشأن الفخر التنظيمي محدد للارتباط الوظيفي أو الارتباط الوظيفي محدد للفخر التنظيمي، كما أن معظم الدراسات السابقة تناولت الفخر التنظيمي كمتغير إجمالي، عليه، تلى تحديد الفجوة البحثية، التأكد المبدئي من مدى توافر متغيرات الدراسة على المستوى التطبيقي من خلال اجراء دراسة استطلاعية^(*)، ودارت الأسئلة حول مظاهر ومؤشرات الفخر التنظيمي العاطفي والإتجاهي، وبالمثل حول الارتباط الوظيفي للتوصل إلى بعض المؤشرات ذات الصلة

(*) تم تنفيذ الدراسة الاستطلاعية على عينة قوامها ٥٠ مفردة وضمت العينة ذكورا وإناثا تم اختيار وحدات العينة بطريقة ميسرة من عشرة فروع لخمسة بنوك رئيسية (البنك الأهلي المصري، بنك مصر، بنك القاهرة، البنك الزراعي المصري، المصرف المتحد) بواقع فرعين من كل بنك، وذلك في الفترة من أول سبتمبر ٢٠٢٣ - منتصف أكتوبر ٢٠٢٣، وتمت الدراسة الاستطلاعية من خلال المقابلة الشخصية باستخدام مجموعة محددة من الأسئلة المفتوحة والمغلقة، ثم تفرغ الأسئلة المغلقة منها من خلال الحزم الإحصائية، والوصول للنسب المذكورة، واستشعرت من الأسئلة المفتوحة أن هناك فرقا ما بين ادراك عينة الدراسة للفخر العاطفي، واستجابتهم بشأن الفخر الإتجاهي يبدو أكبر مما توضحه النسب المذكورة، الأمر الذي استوجب لاحقا استخدام تحليل الأهمية، الأداء (IPMA) للوقوف على أيًا من نوعي الفخر أكثر أهمية، أضف إلى ذلك تبين عدم توافر متغيرات الدراسة في كل من البنك الزراعي المصري، المصرف المتحد، وعليه، اقتصر نتائج الدراسة الاستطلاعية على ٤٠ مفردة الخاصة بثلاثة بنوك حكومية رئيسية، وهي: البنك الأهلي المصري، بنك مصر، بنك القاهرة.

بمدى توافر متغيرات الدراسة في البنوك الحكومية محل الدراسة بمحافظة الشرقية. أضف إلى ذلك تحديد امكانية فصل ابعاد متغير الفخر التنظيمي الإجمالي إلى بعديه: العاطفي والإتجاهي، علاوة على ذلك، استطلاع ما إذا كان الفخر التنظيمي محدد للإرتباط الوظيفي أم العكس في البيئة المصرية محل التطبيق، وقامت الباحثة بتفريغ نتائج المقابلات الشخصية في شكل حزم، وجاءت مؤشرات الدراسة الإستطلاعية تشير إلى أن الإرتباط الوظيفي يتوافر بنسبة ٦٠ %، و الفخر التنظيمي العاطفي منتشر بدرجة كبيرة بلغت ٧٧%، أما الفخر التنظيمي الإتجاهي متوفر بدرجة محدودة بلغت ٢٥%، وقد كان الفرق بين النسبتين الأخيرتين لافتاً للانتباه، الأمر الذي استوجب التحقق من حقيقة مدة الخدمة للعينة الاستطلاعية فوجدت أن ٢٨ منهم مدة خدمتهم أقل من سنتين، والأكثر من ذلك أن هناك سبعة في فترة الاختبار مدتهم أقل من ستة شهور، وعليه، تمت اعادة الدراسة الاستطلاعية على عينة مدة خدمتها ٥ سنوات فأكثر فتبين أن الفخر العاطفي بلغ ٧٥ % والفخر الإتجاهي بلغ ٥٨ %، كما تبين أن الإرتباط الوظيفي يسود في عينة الدراسة الإستطلاعية بنسبة ٨٥%، وتشير النسب إلى توافر متغيرات البحث في الدراسة ولكن هناك تفاوت ملحوظ غير معلوم السبب في نسبة الإرتباط الوظيفي مقارنة بنسبة كل من الفخر التنظيمي العاطفي والإتجاهي علاوة على التأكيد من امكانية فصل بعدي الفخر التنظيمي العاطفي والإتجاهي، كما تبين معنوية الإرتباط بين كل من الفخر التنظيمي العاطفي والإتجاهي من ناحية والإرتباط الوظيفي من ناحية أخرى وأن العكس في العلاقة غير معنوي واعتبرته الباحثة مؤشر مبدئي لمناسبة قطاع التطبيق لاعتبار الفخر التنظيمي محدد للإرتباط الوظيفي وليس العكس.

على هذا النحو، يبدو أن هناك فجوة تطبيقية تتمثل في الآتي: التفاوت الملحوظ في مؤشرات الدراسة الإستطلاعية المتمثل في جانبين: الأول الارتفاع الملحوظ لمستوى الإرتباط الوظيفي بعينة الدراسة الإستطلاعية مقارنة بكل من الفخر التنظيمي العاطفي والإتجاهي. والثاني: ارتفاع مستوى الفخر العاطفي عن الإتجاهي بشكل ملحوظ حتى بعد مراعاة مدة الخدمة.

واستناداً إلى ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:
ما هو دور الفخر التنظيمي الإيجابي في العلاقة بين الفخر التنظيمي العاطفي وارتباط الموظفين بالبنك في البنوك الحكومية بمحافظة الشرقية؟
والذي تستوجب الإجابة عليه التوصل للإجابة على عددًا من التساؤلات الفرعية، وهي:

- ما هو مستوى كل من الفخر التنظيمي العاطفي والإيجابي والارتباط الوظيفي لدى العاملين في البنوك الحكومية محل الدراسة؟
- ما طبيعة العلاقة بين كل من الفخر التنظيمي العاطفي والإيجابي لدى العاملين في البنوك الحكومية محل الدراسة؟
- ما طبيعة العلاقة بين كل من الفخر التنظيمي الإيجابي وارتباط الموظفين بالبنك في البنوك الحكومية محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة مباشرة بين كل من الفخر التنظيمي العاطفي وارتباط الموظفين بالبنك في البنوك الحكومية محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة غير مباشرة بين كل من الفخر التنظيمي العاطفي وارتباط الموظفين بالبنك عبر الدور الوسيط للفخر التنظيمي الإيجابي في البنوك الحكومية محل الدراسة؟

وبناءً على كل ما سبق، تسعى الدراسة الحالية إلى توضيح ما يلي: أولاً، التأكد من حقيقة أن الفخر التنظيمي بشقيه العاطفي والإيجابي، محدد للارتباط الوظيفي في البيئة المصرية أم أن الارتباط الوظيفي محدد للفخر التنظيمي، ثانياً، التمييز بين نوعي الفخر التنظيمي والتوصل لطبيعة العلاقة بينهما، ثالثاً، توضيح التأثيرات المباشرة لكل من الفخر التنظيمي العاطفي والفخر التنظيمي الإيجابي على النتائج السلوكية للموظفين والمتمثلة في الارتباط الوظيفي، أخيراً، توضيح التأثير غير المباشر للفخر الإيجابي في علاقة الفخر التنظيمي العاطفي بالارتباط الوظيفي والوقوف على أيهما أكثر أهمية في التأثير على الارتباط الوظيفي.

ثانياً: فروض الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة ، يمكن صياغة فروض الدراسة على النحو التالي :

الفرض الأول (H_1) : يؤثر الفخر التنظيمي العاطفي تأثيراً ايجابياً ذو دلالة احصائية على ارتباط الموظف بالبنك في البنوك الحكومية محل الدراسة.

الفرض الثاني (H_2) : يؤثر الفخر التنظيمي العاطفي تأثيراً ايجابياً ذو دلالة احصائية على الفخر التنظيمي الإيجابي لدى العاملين بالبنوك الحكومية محل الدراسة.

الفرض الثالث (H_3): يؤثر الفخر التنظيمي الإيجابي تأثيراً ايجابياً ذو دلالة احصائية على ارتباط الموظف بالبنك في البنوك الحكومية محل الدراسة.

الفرض الرابع (H_4) : يتوسط الفخر التنظيمي الإيجابي علاقة الفخر العاطفي بارتباط الموظف بالبنك في البنوك الحكومية محل الدراسة.

ثالثاً: أهداف الدراسة

- تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:
1. قياس مستويات كل من الفخر التنظيمي العاطفي والاتجاهي والارتباط الوظيفي لدى العاملين في البنوك الحكومية محل الدراسة .
 2. تحديد طبيعة العلاقة بين كل من الفخر التنظيمي العاطفي والاتجاهي لدى العاملين في البنوك الحكومية محل الدراسة .
 3. الوقوف على طبيعة العلاقة بين كل من الفخر التنظيمي الإيجابي وارتباط الموظفين بالبنك في البنوك الحكومية محل الدراسة .
 4. التعرف على طبيعة العلاقة بين كل من الفخر التنظيمي العاطفي وارتباط الموظفين بالبنك في البنوك الحكومية محل الدراسة .
 5. قياس الدور الوسيط للفخر التنظيمي الإيجابي في العلاقة بين كل من الفخر التنظيمي العاطفي وارتباط الموظفين بالبنك في البنوك الحكومية محل الدراسة .
 6. محاولة تقديم نموذج يُساهم في تعظيم استفادة البنوك الحكومية المصرية من دورها الرائد في الإقتصاد القومي ومختلف النواحي الإجتماعية للمواطنين والذي

يُشكل مصدر للفخر التنظيمي في مجال الوصول لإرتباط العاملين بالبنك وما يترتب عليه من نتائج ومردودات ايجابية للبنوك .

رابعًا : أهمية الدراسة أ. الأهمية العلمية :

تتحدد أهمية الدراسة العلمية في النواحي التالية :

1. تُعد الدراسة الحالية امتدادًا لدراسات سابقة عديدة كشفت عن المخرجات التنظيمية للفخر التنظيمي على نحو يُعزز القدرة التنافسية للمنظمات (e.g., Schaefer et al., 2024; Haapakoski et al., 2024; Elshaer et al., 2023)
2. سد الفجوة في البيئة العربية في مجال الفخر التنظيمي، حيث تكاد تخلو المكتبة العربية بصفة عامة، على حد علم الباحثة - من الدراسات التي تتناول نتائج الفخر التنظيمي بالرغم من كثرة المنظمات العربية الناجحة والتميزة محليًا وعالميًا كثيرة وفي كافة المجالات بصفة عامة، والتي يبدو للوهلة الأولى أنها على الأقل تحقق الفخر العاطفي لما لها من دور ملموس في الإقتصاد القومي والمجتمع ووصولاً للعاملين بها حيث تحقق مستويات غير مسبوقة في المسؤولية الإجتماعية الداخلية والخارجية، وقد انحصرت الدراسات العربية التي تناولت النتائج المترتبة على الفخر التنظيمي في عدد محدود، على حد علم الباحثة، حيث تناولت مرسى، (٢٠١٥) تأثير الفخر التنظيمي الإيجابي على العلاقة بين الفخر التنظيمي العاطفي والنية للبقاء في العمل، وتناول مرزوق وآخرون، (٢٠٢٠) تأثير الفخر التنظيمي على الإجهاد العاطفي في حين تناول سعد (٢٠٢٠) علاقته؛ الفخر التنظيمي، بالأداء الوظيفي بوساطة التهكم التنظيمي.
3. تعد الدراسة الحالية امتداد للدراسات السابقة التي دعت إلى التطوير في دراسة مفهوم الفخر التنظيمي من خلال التخلي عن المفهوم الإجمالي والتركيز على تناول المفهوم من خلال بعديه العاطفي والإيجابي على اعتبار أنهما متغيرين بشكل منفصل (Durrah et al., 2019; Welander et al., 2017).

٤. علاوة على تضمين الدراسة عدد من النظريات التي يمكن من خلالها تأصيل المفهوم، وهو ما نادت به دراسات سابقة سبق ذكرها.

٣. الاستفادة من توصيات بعض الدراسات السابقة في مجال الفخر التنظيمي بضرورة تضمين عدد من النظريات لإثراء وتأصيل المفهوم (e.g., Raza et al., 2021; Alias & Bahron, 2019; Matthias et al., 2011)

ب. الأهمية العملية:

١. وصف وتوصيف مستوى ارتباط الموظفين بالبنك وكذلك الحال بالنسبة لمستوى الفخر التنظيمي في قطاع البنوك الحكومية المصرية من أجل اتاحة الفرصة لتعزيزهما، مما قد يساهم في تحسين الأداء وتعظيم الاستفادة من الخدمات المصرفية على مستوى الإقتصاد القومي والمواطنين، الأمر الذي قد يساعد البنوك الحكومية في تعظيم الاستفادة من دورها الرائد على المستوى القومي.
٢. قد تخدم نتائج الدراسة الحالية البنوك الحكومية في مصر والتي تُشكل أحد أهم أعمدة الإقتصاد القومي لما لها من دور بارز في الإقتصاد القومي وفي حياة المواطنين، وتأتي الاستفادة من أن الارتباط الوظيفي أصبح مطلب أساسي في هذه المرحلة التي يغلب عليها التوجه نحو تقليل العمالة Labor Reduction في كافة قطاعات الدولة مع رفع إنتاجية قوة العمل المحتفظ بها، حيث يؤدي الارتباط الوظيفي إلى التفاني والإخلاص في أداء الأعمال على نحو قد يسد بعض القصور المحتمل في اعداد قوة العمل مع الإستمرار في تقديم الخدمة بكفاءة وفعالية.

خامساً: الإطار النظري والدراسات السابقة وتطوير الفروض :

تغطي الدراسة الحالية الإطار النظري والدراسات السابقة من خلال تناول الآتي:
الفخر التنظيمي العاطفي والإتجاهي والارتباط الوظيفي والعلاقات بينهم، ومن ثم تطوير وصياغة فروض ونموذج الدراسة.

١- الفخر التنظيمي Organizational Pride

يُعرف (Oo et al. (2018) الفخر التنظيمي على أنه بناء نفسي يمثل الشعور الإيجابي الذي يحمله الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها والناجم عن سمعة المنظمة، ويرى Alias & Bahron(2019) أنه شعور وجداني يرتبط بالأداء بشكل إيجابي وينجم عن مجموعة من المواقف والأحداث المتمثلة في النجاحات والانجازات المميزة، ويُضيف Kraemer et al (2020) أنه انعكاس لتقييم الفرد الإيجابي لمجهودات المنظمة التي يعمل بها بالمقارنة بطريقة أداء المنظمة في الأساس، وقد أفاد (Raza et al (2021) بأنه يعكس المدى الذي يختبر فيه الأفراد شعورهم بالسعادة واحترام الذات لعضويتهم في منظمة تحقق صالح اجتماعي، وهو ما أكد عليه بأنه الشعور بالمتعة المرتبط بكونك جزءاً من المنظمة الأمر الذي يجعل الموظفين بالمنظمة مرغوب فيهم وجديرون بالثقة من قبل الآخرين، كما أشار (Lee & Cho,(2013) إلى دور الفخر التنظيمي في التأثير السلبي على النية لترك العمل، علاوة على دوره في مقاومة الضغوط التي على كاهله، والتأثير الإيجابي على مستوى الإلتزام التنظيمي، وأكد (Masterson et al. (2017) على أن الفخر التنظيمي هو عاطفة منفصلة، يشعر بها الموظفون عندما يجدون أن منظماتهم تخلق قيمة وتُحدث فرقاً.

هذا، ويتبين من التعريفات السابقة أن الفخر التنظيمي يضم جانبين: الأول مرتبط بشعور الفرد بالفخر بممارسات المنظمة، مما يولد لديه عاطفة تجاهها كترجمة لهذا الشعور، ويزداد بتكرار ممارسات المنظمة الإيجابية ، والثاني انعكاس لتطور الشعور (العاطفة) إلى ميل نفسي محدد الإتجاه (الإتجاهات)، وبناءً على ذلك، أتفق العلماء على أن الفخر التنظيمي يتألف من نوعين هما: الفخر العاطفي والفخر الإتجاهي (e.g., Durrah et al., 2019; Alias & Bahron, 2019; Brosi et al., 2018)

أ. الفخر التنظيمي العاطفي Emotional Organizational Pride

يعكس الفخر التنظيمي العاطفي (الوجداني) تجربة ذهنية منفصلة ومكثفة، ولكنها قصيرة الأجل نسبياً، ويمكن أن تحدث تجربة مشاعر الفخر التنظيمي في مكان العمل بشكل متكرر وليست مرة واحدة فقط (Ak & Demir, 2022)، وتعتبر المقارنة المعرفية بين الإنجازات أو النجاحات الفعلية للمنظمة وتوقعات الموظف الأصلية بشأن نجاحات وإنجازات المنظمة المحفز الأول المسؤول عن تجربة الفخر التنظيمي العاطفي عندما تكون المقارنة في صالح المنظمة والتي تنتهي بالشعور بالفخر التنظيمي العاطفي (Brown et al., 2022; Ginder et al., 2021)، كما أشار Matthias et al. (2011) إلى أن الفرد يفخر بإنجازات زملائه أو مجموعة العمل والمنظمة بشكل عام، مما يؤكد على ضرورة وجود إنجازات سابقة كأحداث محفزة لشعور الفرد بالفخر التنظيمي، واستند في ذلك إلى نظرية العزو الخارجي External Attribution Theory حيث يتم اسناد الفخر كعاطفة ايجابية مرتبطة بأداء المنظمة وما تحققه من إنجازات.

وبناءً على ذلك، ينشأ الفخر العاطفي من الممارسات التنظيمية المتعلقة بالقيم الأخلاقية للمنظمة، والتي تعكس تقييم إيجابي من جانب العاملين للهوية الاجتماعية للمنظمة، وقد توصلت نتائج الدراسات المختلفة إلى أن الفخر التنظيمي العاطفي يؤثر على الاتجاهات نحو العمل مثل الرضا الوظيفي (Mas-Machuca et al., 2016) ويمتد الأمر إلى سلوكيات العمل كالإندماج في العمل (Ng et al., 2019)، والشعور بالولاء للمنظمة (Arredondo-Trapero et al., 2017).

ب. الفخر التنظيمي الإيجابي Attitudinal Organizational Pride

يعكس ميول الفرد النفسي التي تنشأ عن التقييم الشخصي، بدرجة ما من التفضيل أو عدم التفضيل، لشخص أو موقف وتنتهي بدرجة عالية من الإستحسان نحو المنظمة، هذا، ويتجاوز الشعور بالفخر التنظيمي الإيجابي إنجازات المنظمة بالإنجازات والنجاحات الذاتية للأفراد، وعلى ذلك، فإن مضمونه أكبر من الفخر التنظيمي العاطفي حيث تم البناء عليه، الفخر العاطفي، بنجاحات الفرد ذاته، وعليه، يرتبط الفخر التنظيمي الإيجابي بكل من العزو الذاتي Self-Attribution حيث يتم اسناده

لانجازات الشخص ذاته والعزو الخارجي معاً وينشأ عادةً من الخبرات؛ فهو يستند إلى القابلية للتعلم وتكوين اتجاهات (Bodolica & Spraggon, 2011)، وبالمقارنة بالفخر العاطفي فإن الفخر الإيجابي يتمتع فيه الفرد بدرجة تفضيل عالية ودائمة تجاه المنظمة نظراً لأن الإتجاهات أكثر ثباتاً واستقراراً من العواطف المجردة، كما أن الفخر التنظيمي الإيجابي جماعي، وينتج عن حاجة الموظف إلى الانتماء إلى المنظمة (Matthias et al., 2011).

٢- الارتباط الوظيفي Work Engagement

تنوعت التعريفات المتعلقة بالارتباط الوظيفي والتي انعكست بطبيعة الحال على ابعاد المفهوم، مابين تعريفات تركز على الجهد المبذول وأخرى تركز على المدخل النفسي بانعكاساته السلوكية المختلفة (Bhutto et al., 2021).

أ. مدخل الجهد المبذول Effort Approach:

يرى أصحاب هذا المدخل أن الارتباط الوظيفي تعبير عن تسخير الفرد نفسه لأعمال المنظمة الموكولة إليه من خلال مزيج من الارتباط الجسدي والذهني والعاطفي مع جوانب أخرى هامة مرتبطة بحياته سواء كانت في العمل أو الحياة الخاصة أو المجتمع، وذلك للحد الذي يحقق المصلحة المشتركة بينه وبين المنظمة التي يعمل بها، وفي ضوء هذا المدخل تحددت أبعاد الارتباط الوظيفي على النحو التالي (e.g., Allande-Cussó, et al., 2021; Bhutto et al., 2021; Ng & Lucianetti, 2018)

- الارتباط الجسدي (Vigor) Physical Attachment : حيث يُساهم الفرد في تحقيق أهداف المنظمة ببذل مستويات عالية من الجهد البدني على مدار فترات طويلة من الزمن.
- الارتباط الذهني Mental Attachment : ويعنى أن الفرد أكثر تركيزاً في العمل ويزداد بشكل مضطرب كلما حدث توافق بين الفرد ووظيفته.
- الارتباط العاطفي Emotional Attachment : ويعكس الارتباط بالعمل والزملاء الأمر الذي يُدعم الاتصالات مع الآخرين بما يحقق أهداف المنظمة.

ب. المدخل النفسي Psychological Approach

يرى (Hammedi, et al (2021) أن الارتباط الوظيفي يعكس ارتباط نفسي بين الفرد ووظيفته ، يدفعه لأداء العمل بحيوية وتفاني وحماس واستغراق في العمل، وقد عبر (Ojo et al. (2021) على أن الارتباط الوظيفي حالة ذهنية تنعكس على العاملين أثناء العمل في صورة اهتمام بالعمل مفعماً بالحيوية والإخلاص والحماسة، في حين أضاف (Côté et al. (2021) أن الارتباط الوظيفي حالة سلوكية وادراكية وعاطفية توجه الفرد نحو تحقيق النتائج التنظيمية المرغوبة، هذا، وتحدد ابعاد المدخل النفسي للارتباط الوظيفي في الآتي (Hammedi et al., 2021; Côté et al., 2021; Ojo et al., 2021; Beasley & Jason, 2015):

- **الحيوية Vigor** : وتُشير إلى مستويات مرتفعة من الطاقة لدى الفرد أثناء تأديته لعمله على نحو يعكس الاستثمار المثمر لجهده في العمل، والاصرار والمثابرة في التعامل مع مشكلات العمل ومواجهة ومقاومة ضغوط العمل بشكل فعال مع الاستعداد المستمر لبذل الجهد في العمل في سبيل الإيفاء بمتطلبات العمل.
- **التفاني / الإخلاص Dedication**: وتعكس جدية الفرد في انجاز مهام عمله، والتي ترجع إلى مستوى شعور الفرد بأهميته في العمل، وقد يتطور الحماس إلى الحرص على مواجهة التحديات وتقديم الحلول المبتكرة والملهمة لكافة الصعوبات علاوة على الاحساس بالفخر عند ممارسة العمل الموكول إليه.
- **الانهماك Absorption**: ويعكس الشغف والتركيز الكامل والانغماس اللامحدود في أداء العمل حتى أنه لا يشعر بمرور الوقت ويستولى العمل على الجزء الأكبر من اهتمامات الفرد ويجد صعوبة في فصل ذاته عن العمل. وفي هذا الصدد، لا يمكن اغفال أن هناك سلوكيات معينة تعبر عن الارتباط الوظيفي للعاملين بالمنظمة، ومن أهمها ما يلي (Ali & Anwar, Holtom,et al., 2020):
- تأييد المنظمة في الجوانب المتعلقة بالأهداف والقيم والاستراتيجيات.

- حرص ورغبة الفرد في الاستمرار في المنظمة بالرغم من توافر فرص أخرى مميزة.
- حرص الفرد على قضاء الجزء الأكبر من وقته في العمل .
- الاستعداد المستمر لبذل الجهد والمشاركة في كل ما من شأنه تحقيق النجاح للمنظمة.

وهنا تجدر الإشارة إلى أن الدراسة الحالية اعتمدت في قياس الارتباط الوظيفي على المدخل النفسي بابعاده سالفة الذكر نظرًا لأنه الأكثر مناسبة لمجتمع الدراسة الحالية عن نظيره، مدخل الجهد المبذول.

٣. العلاقة بين الفخر التنظيمي العاطفي والارتباط الوظيفي:

هناك ثلاث قوى رئيسية أساسية متوقعة وأساسية ومحركة لمهارات تجديد الطاقة لدى الفرد وهي: الروابط الاجتماعية مع الآخرين وأنشطة العمل، علاوة على توافق الفرد مع المنظمة ومتطلبات الوظيفة، وعندها يُضحى الشخص إذا ترك المنظمة (Helfat & Peteraf, 2015)، إلا أنه لم يستقر الأمر حتى الآن فيما يخص الأسباب الرئيسية لتطور طاقة الفرد إلى حالة الارتباط والاندماج الوظيفي، وقد كانت الفكرة السائدة أنه بمرور الوقت يصبح الفرد أكثر ارتباطاً بالمنظمة على نحو يبدو واضحاً بغض النظر عن الأسباب الكامنة، وعليه يمكن الاستقرار على أن الارتباط الوظيفي OE قوة مُلزِمة لا تشتمل على أي أسباب منطقية محددة أو هو موقف عام يعكس مزيجاً من المشاعر الإيجابية تجاه المنظمة (Edlom, 2022)، ومع ذلك اجتهد علماء كثيرون في سبيل إيجاد علاقة بين الارتباط وعوامل محددة كالالتزام العاطفي والمعياري والاستمراري (Allen & Shanock, 2013)، وتناول آخرون العلاقة مع الالتزام التنظيمي العاطفي (Nabella, 2021)، و دوران العمل (e.g., Bizri et al., 2021; Porter et al., 2019; Jiang et al., 2012).

وقد أضاف Ellemers et al. (2011) أن الفخر التنظيمي يؤدي إلى زيادة الرضا وتحقيق مستويات أعلى من الالتزام نحو تحقيق أهداف المنظمة، كما توصلت دراسة (Mohammed & Ahmed (2019) إلى وجود علاقة ارتباط بين الفخر

التنظيمي والارتباط الوظيفي من خلال وساطة الإنتماء التنظيمي. وأكد كل من (2013) Agyemang & Ofei على أن الإلتزام التنظيمي يؤدي إلى الارتباط الوظيفي، وأنهى (2015) Yilmaz, et al., إلى أن الفخر التنظيمي الإجمالي وسيط في علاقة المسؤولية الاجتماعية بالارتباط الوظيفي كما أنه يرتبط إيجابياً بالرضا الوظيفي. كما أكد كل من (2021) Ali & Anwar, على علاقة الارتباط الإيجابية بين كل من الارتباط الوظيفي والرضا الوظيفي وتبين في دراسة كل من Ng, et al (2019) أنه يوجد علاقة معنوية بين الفخر التنظيمي والإندماج الوظيفي والذي يؤثر بدوره على سلوك دوران العمل.

وتناولت دراسة كل من (2015) Al-Tit & Hunitie محددات ونتائج الارتباط الوظيفي من خلال الدور الوسيط للارتباط الوظيفي في علاقة عدد كبير من المتغيرات بالرضا الوظيفي (١٢ متغير)، ومنها الفخر التنظيمي، وهي: التواصل مع الموظف Employee Communication، فرص النمو الوظيفي Career Growth Opportunities، فخر الموظفين بالمنظمة Employees Pride، الثقة في المديرين ونزاهتهم about the Organization Managers' Trust، المكافآت والتقدير Rewards and Recognition، التغذية المرتدة والرقابة Feedback and Mentoring، دافعية العمل Work Motivation، التمكين النفسي Psychological Empowerment، ممارسات الشركة الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية الداخلية Internal CSR Practices، الدعم التنظيمي والإشرافي Organizational and Supervision Support، العدالة التنظيمية Organizational Justice، الثقافة التنظيمية Organizational Culture، وقد جاءت النتائج تؤكد أن المتغيرات جميعها محددات للارتباط الوظيفي وأنه، الارتباط الوظيفي، وسيطاً لكافة المتغيرات في علاقتها بالرضا الوظيفي.

و جاء (2019) Ng et al. وتناول علاقة الفخر التنظيمي بالإندماج الوظيفي كمتغيريين وسيطين في علاقة المسؤولية الاجتماعية بالنية لترك العمل. وتبين من الدراسة أن إدراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية يؤدي إلى الفخر التنظيمي الذي يؤدي

إلى الإدماج الوظيفي الذي يقلل بدوره النية لترك العمل (Ng et al., 2019)، و بالمثل تناول Al Amri, et al., (2019) تأثير ممارسات المسؤولية الاجتماعية على ارتباط الموظف من خلال جانبيين هما: الارتباط التنظيمي والارتباط الوظيفي مع تبرير العلاقة بأن ممارسات المسؤولية الاجتماعية بحسب نظرية المسؤولية الاجتماعية تؤدي إلى نمو الفخر التنظيمي مما يؤدي إلى تحقق الارتباط الوظيفي. وهنا، تشير أدبيات علم النفس الاجتماعي إلى أن العواطف تُشكل قواعد مهمة لاتجاهات العمل والتي منها الارتباط الوظيفي (Lebowitz & Dovidio, 2015)، وبالمثل اقترح Van Kleef, (2009) أن المشاعر تميل إلى إطلاق عمليات استنتاجية مصاحبة للعواقب السلبية على المواقف المختلفة، وعلى الجانب الآخر اقترح Weiss (1996) & Cropanzano, أن المشاعر الإيجابية التي تستهدف المنظمة من المرجح أن تُدعم بشكل إيجابي اتجاهات الموظفين الموجهة نحو المنظمة، لذلك جاء دراسة Tracy & Robins (2007) وأفادت بأن الفخر التنظيمي يمكن أن يُعزز ويطور الاتجاهات الوظيفية ومنها الارتباط الوظيفي، وبالمثل جاء Oo et al. (2018) و أشار إلى أنه عندما يفخر الموظفون بالمنظمة كنتيجة لارتفاع درجة المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، فمن المرجح أن تتراكم تلك المشاعر الإيجابية القوية لتكوين الارتباط الوظيفي استنادًا للفخر بالعضوية التنظيمية (الفخر العاطفي) الأمر الذي أكده أيضًا Raza et al. (2021)، و عليه، يُمكن صياغة فرض الدراسة الأول على النحو التالي :

الفرض الأول (H_1): يؤثر الفخر التنظيمي العاطفي تأثيرًا إيجابيًا ذو دلالة

احصائية على الارتباط الوظيفي.

٤. العلاقة بين الفخر العاطفي والاتجاهي:

يعكس الفخر التنظيمي العاطفي (الوجداني) شعور مشترك يسود بين كافة أفراد المنظمة بطبيعة انتمائهم إليها. كما أن الفخر العاطفي وقته وقصير الأجل مالم يتطور إلى الفخر الإيجابي الأكثر ثباتًا واستقرارًا مثلما يحدث في كافة المشاعر والعواطف التي يشعر بها الأفراد مثل السعادة والخوف والغضب، ويتطلب حدوث التطور

ضرورة تكرار ممارسات الفخر من جانب المنظمة لتحقيق الإستدامة Sustainability وصولاً لترسيخ الفخر في اتجاه محدد بشكل مستقر (Nabella, 2021)، وهنا، تجسد الاختلافات والتفاوتات بين الافراد في مستوى قدرتهم على البناء على الفخر العاطفي من خلال النجاحات الفردية ومن ثم يتطور إلى فخر تنظيمي اتجاهي ينعكس على سلوكيات الأفراد وبنفس درجة التفاوت. هذا، ويتمحور الإطار المفاهيمي لتقييم العاطفة Appraisal Emotion في تسلسل محدد حيث يبدأ بالإدراك ثم العاطفة تليها الإتجاهات وانتهاءً بالسلوك أو النتائج على المستوى الفردي (Moors, 2020)، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (1) .



الشكل (1)

تسلسل عملية السلوك بمدخل العاطفة

ويتضح من الشكل رقم (1) ما يلي :

- أن ادراك العاملين الفخر التنظيمي يقود إلى تكوين المشاعر (الفخر العاطفي) في اتجاه محدد معبراً عنه باستجابتين الأولى نحو المنظمة (الفخر العاطفي) والثانية ذاتية (الفخر الإيجابي)، وانتهاءً بالسلوك الذي يعبر عن هذا الإتجاه (تسلسل السلوك الإدراكي والعاطفي والاتجاهي).
- تجسيد لعمليات فصل العاطفة عن الإتجاهات من خلال فصل الفخر التنظيمي العاطفي عن الإيجابي على المستوى الفردي وانتهاءً بالإرتباط الوظيفي، ونتائج ايجابية أخرى .-

ومن الجدير بالذكر الإشارة إلى أن الفخر العاطفي وقته وقصير الأجل مالم يتطور إلى الفخر الإيجابي الأكثر ثباتاً واستقراراً مثلما يحدث في كافة المشاعر والعواطف التي يشعر بها الأفراد مثل السعادة والخوف والغضب، ويتطلب حدوث

التطور تكرر تحقق الإستدامة Sustainability من خلال تكرر ممارسات الفخر من جانب المنظمة وصولاً لترسيخ الفخر في اتجاه محدد بشكل مستقر (Nabella,2021).

على هذا النحو، تتسبب المشاعر في تكوين الاتجاهات؛ وعليه تعتبر العواطف جزء من الإتجاهات نفسها (Cropanzano & Dasborough,2015)، وبناءً على ذلك، يمكن للفرد أن يفترض أن الفخر التنظيمي الإيجابي هو نتيجة لتكرار مشاعر الفخر التنظيمي بمرور الوقت وبدون الإستناد إلى مواقف وأحداث تحفيزية فردية حيث تلعب مشاعر الفخر الماضية، وإن كانت تتعلق بآخرين، دوراً مهماً في بنائه، وبناءً على ذلك فإن الفخر التنظيمي بناء ديناميكي وليس ثابت.

هذا، ويمكن تفسير الارتباط بين كل من الفخر التنظيمي العاطفي والإيجابي في إطار نظرية الأحداث العاطفية Affective Events Theory (AET)، كما سبق ذكره، من خلال اعتبار أن مميزات بيئة العمل المستقرة مثل تصميم الوظيفة المناسب أو أسلوب القيادة وغيرهم يُعد محفزات في شكل أحداث عمل، وتؤدي تجربة هذه الأنواع من الأحداث إلى التأثير المباشر في الظهور المفاجئ لمشاعر العمل الإيجابية أو السلبية، والتي تتجسد في الإتجاهات نحو العمل متمثلة في مستوى الرضا الوظيفي العام نتيجة مقارنة بين الفعلي والمتوقع (Luo & Chea, 2018; Carlson et al.,2011).

هذا، وتشير العديد من الدراسات المستندة لنظرية الأحداث العاطفية AET إلى أن تحفيز السلوكيات المدفوعة بالتأثير Affect-Driven Behaviors مثل سلوكيات حل مشكلات الموظفين تجاه الزملاء و/ أو العملاء وسلوكيات المواطنة التنظيمية الجيدة أو السيئة يتم بشكل مباشر من خلال العواطف، وفي المقابل، فإن اتجاهات العمل ذات الطابع العقلاني مثل الرضا الوظيفي والارتباط الوظيفي لها تأثيرها المباشر على السلوكيات المدفوعة بالاجتهادات والحكم الشخصي Judgment-Driven Behaviors والتي تُعرف على أنها قرارات معرفية للموظف

مثل التغيب المتعمد عن العمل أو نية ترك العمل وما شابه ذلك (Junça-Silva, et al.,2021; Weiss & Cropanzano, 1996).

وبالإستناد إلى نظرية الأحداث العاطفية AET بشأن العلاقة السببية بين المشاعر واتجاهات العمل، فإن الفخر التنظيمي العاطفي كرد فعل وشعور عاطفي يؤثر على الفخر التنظيمي الاتجاهي (السلوكي) للموظف، وبالتالي يمكن صياغة فرض الدراسة الثاني على النحو التالي:

الفرض الثاني (H_2): يؤثر الفخر التنظيمي العاطفي تأثيرًا ايجابيًا ذو دلالة احصائية على الفخر التنظيمي الإيجابي.

٥. علاقة الفخر الإيجابي بالارتباط الوظيفي

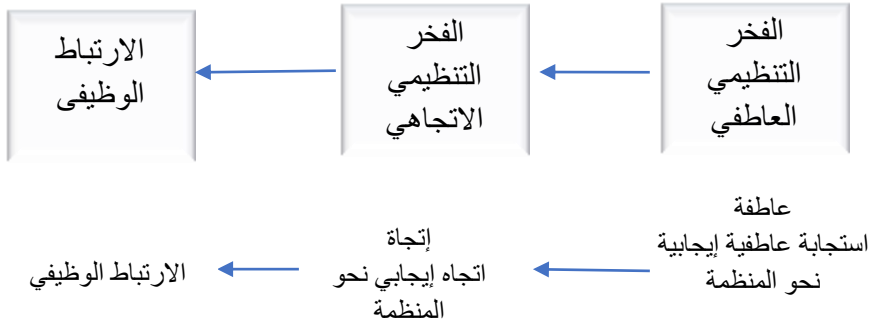
أشار Helm,(2013) إلى أن الشعور بالفخر يُوفر دافعًا قويًا للموظف لتطوير علاقة قوية مع منظمته، وجاءت دراسات أخرى على نحو مختلف وأوضحت أنه عندما يفخر الموظف بدوره في منظمته ويحدث أن يُضمن كيان ونجاحات المنظمة في تقييماته الذاتية، فإنه يكون أكثر استعدادًا للبقاء لمساعدة المنظمة على البقاء والازدهار، بناءً على قناعته بأن رفاهية المنظمة تؤثر بشكل مباشر على رفاهية الموظفين (Nielsen et al.,2017)، أضف إلى ذلك أنه بحسب نظرية توسيع وبناء المشاعر الإيجابية (Rahimi & Bigdeli, 2014) يمكن للفخر التنظيمي الاتجاهي لارتباطه بمشاعر ايجابية تشكيل طاقة كافية لأن تكون بمثابة حاجز لاستيعاب التجارب السلبية في مكان العمل وفي تعزيز المثابرة في مواجهة الانتكاسات أو الإخفاقات والشدائد، مما يجعل من الفخر وظيفة تحفيزية قوية ويؤدي بطبيعة الحال إلى مزيد من ارتباط الموظف بالمنظمة.

وعليه، يُمكن صياغة فرض الدراسة الثالث ، على النحو التالي :

الفرض الثالث (H_3): يؤثر الفخر التنظيمي الاتجاهي تأثيرًا ايجابيًا ذو دلالة احصائية على الارتباط الوظيفي.

٦. وساطة الفخر التنظيمي الإيجابي

توصلت مرسى (٢٠١٥) إلى أن الفخر الإيجابي يتوسط علاقة الفخر العاطفي (الوجداني) بالنية للبقاء في العمل والتي تعتبر أحد مظاهر الارتباط الوظيفي، هذا، وفي ضوء الفرضين الثاني والثالث واستنادًا إلى الشكل رقم (٢)، والذي يوضح علاقة كل من الفخر التنظيمي العاطفي والإيجابي بالارتباط الوظيفي.

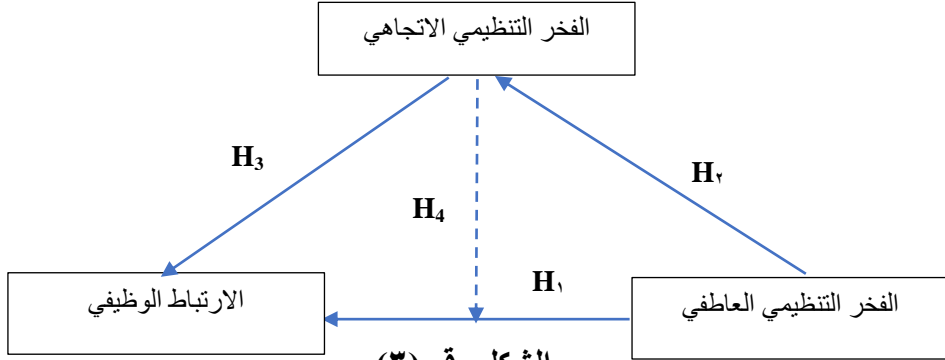


العلاقة بين الفخر التنظيمي العاطفي والإيجابي والارتباط الوظيفي

أضف إلى ذلك أنه في ضوء نظرية التبادل الاجتماعي (SET) Social Exchange Theory (Cropanzano et al., 2017; Lawler & Thye, 2006) يمكن تفسير تطور الفخر العاطفي داخل الموظف إلى فخر اتجاهي، نظرًا لأن الموظف يرى دعمًا تنظيميًا أعلى وممارسات تنظيمية إيجابية تُشكل فخر بالنسبة له (فخر شعوري) وبمرور الوقت يتطور داخليًا بممارسات فردية (الفخر الاتجاهي) ليُعبر عن اعتزازه بمنظّمته كشكل من أشكال الرد بالمثل حتى تصل إلى مستويات أعلى من الانخراط في وظيفتهم وفي المنظمة (الارتباط الوظيفي)، وعليه، يُمكن صياغة فرض الدراسة الرابع على النحو التالي:

الفرض الرابع (H₄): يتوسط الفخر التنظيمي الإيجابي علاقة الفخر العاطفي بالارتباط الوظيفي

وبناءً على ما سبق، يُوضح الشكل رقم (٣) تصور لنموذج وفروض الدراسة



الشكل رقم (٣)
نموذج وفروض الدراسة

سادساً: منهجية الدراسة

تشمل منهجية الدراسة عدد من العناصر الأساسية لإستكمال الدراسة وتتمثل في أنواع البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها ومجتمع الدراسة والعينة، وأسلوب جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي، وفيما يلي تستعرض الباحثة هذه العناصر على النحو التالي :

أ. أنواع البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها :

اعتمدت الدراسة الحالية على نوعين من البيانات هما: البيانات الثانوية و الأولية، وتم الحصول على البيانات الثانوية من البنك المركزي المصري، أما البيانات الأولية تم جمعها من المستقصى منهم المستهدفين من خلال الدراسة الميدانية باستخدام أسلوب الإستقصاء.

ب - مجتمع وعينة الدراسة:

(١) - مجتمع الدراسة:

تتمثل البنوك الحكومية في تسعة بنوك رئيسية تنتشر من خلال فروعها في كافة أنحاء جمهورية مصر العربية، ويوضح الجدول رقم (١) تلك البنوك وعدد فروعها ورأس مال كل منها.

حور الفخر التنظيمى الإجهامى فى علاقة الفخر التنظيمى العاطفى بالإرتباط الوظيفى دراسة ميدانية على البنوك ...

سامية السيد محمود محمد

جدول رقم (١): فروع ورأس مال البنوك الحكومية

البنوك محل الدراسة	عدد الفروع	رأس المال
١. بنك مصر	٧٥٨	١٥ مليار جنية
٢. البنك الأهلى المصرى	٥٦٩	٥٠ مليار جنية
٣. بنك القاهرة	٢٤٤	٥.٢٥ مليار جنية
٤. البنك الزراعى المصرى	٢١٠	٥ مليار جنية
٥. المصرف المتحد	٧٠	٥ مليار جنية
٦. بنك التعمير والإسكان	١٠٠	١.٢٦٥ مليار جنية
٧. البنك المصرى لتنمية الصادرات	٢٧	٣.٢٧٣ مليار جنية
٨. بنك التنمية الصناعية	٢٣	٥٠٠ مليون جنية
٩. البنك العقارى المصرى العربى	٣٠	٥٠٠ مليون جنية

المصدر: موقع البنك المركزى المصرى ، فبراير ٢٠٢٣

<https://www.cbe.org.eg>

ويتضح من خلال جدول رقم (١) ما يلى :

- هناك تباين فى مستوى انتشار البنوك على مستوى الجمهورية والذى يبدو بوضوح من خلال التفاوت فى عدد فروع كل بنك من البنوك الحكومية، ويتم تطبيق الدراسة الحالية على البنوك الحكومية فى محافظة الشرقية.
 - التباين فى حجم رأس المال فيما بين البنوك المذكورة ، الأمر الذى يمكن الاستناد إليه فى التركيز على البنوك ذات رأس المال الأكبر فهى الأكثر قدرة على توفير الأسهميات المختلفة التى تحقق الفخر التنظيمى وكل ما يترتب عليه من نتائج بما فيها الارتباط الوظيفى - وذلك بحسب دراسات سابقة سبق ذكرها.
 - هناك ستة بنوك تبدو الأميز من حيث رأسمالها وهى: البنك الأهلى المصرى، بنك مصر، بنك القاهرة، البنك الزراعى المصرى، المصرف المتحد.
- وبحسب الدراسة الإستطلاعية تبين عدم توافر متغيرات البحث بشكل كاف فى كل من: البنك الزراعى المصرى، المصرف المتحد، وبناءً على ذلك تم استبعادهما من الدراسة بصفة عامة كمجال تطبيق وإعادة يضم مجتمع الدراسة جميع العاملين فى البنوك الحكومية الثلاثة الأخرى وفروعها فى محافظة الشرقية حيث يضم: البنك الأهلى المصرى، ويضم ١٦ فرعاً، بنك مصر، ويضم ١٩ فرعاً، بنك القاهرة، ويضم ١٢ فرعاً.

(٢) - عينة الدراسة:

تمثلت وحدة المعاينة في كافة العاملين في البنوك محل الدراسة، ولكن نظراً لصعوبة الوصول لجميع العاملين لجمع البيانات الأولية المطلوبة للبحث، من خلال الخطوات التالية :

- تحديد حجم العينة بالرجوع لجدول حجم العينة (سيكاران، ١٩٩٨)، وتبين أن حجم العينة لمجتمع قوامه ١٣٠٠ مفردة ٢٩٧ ولمجتمع قوامه ١٤٠٠ مفردة ٣٠٢، وعلى ذلك تم اختيار حجم العينة الأكبر (٣٠٢) تحسباً لاحتمال وجود قوائم غير صالحة لاستيفائها بطريقة غير صحيحة أو لعدم استكمالها.
- اختيار مفردات العينة بطريقة العينة العشوائية المتناسبة من خلال توزيع العدد الإجمالي لعينة الدراسة من العاملين بفروع البنوك الحكومية على أساس نسبة عدد العاملين في كل بنك من البنوك محل البحث إلى إجمالي مجتمع البحث كما هو موضح في جدول رقم (٢) .

جدول رقم (٢): مجتمع وعينة الدراسة وتوزيعها على فروع البنوك محل الدراسة

البنوك الحكومية	عدد فروع البنك	حجم المجتمع	النسبة المئوية من المجتمع	حجم العينة
١. بنك مصر	١٩	٥١٠	%٣٧.٧	١١٤
٢. البنك الأهلي المصري	١٦	٤٩٦	%٣٦.٧	١١١
٣. بنك القاهرة	١٢	٣٤٥	%٢٥.٦	٧٧
الإجمالي	٤٧	١٣٥١	%١٠٠	٣٠٢

المصدر : سجلات البنك المركزي المصري ، فبراير ٢٠٢٣

هذا ، ويوضح الجدول رقم (٣) توصيف مفردات عينة الدراسة الميدانية بحسب بعض الخصائص الديموغرافية.

دور الفعز التنظيمي الإيجابي في علاقة الفعز التنظيمي العاطفي بالإرتباط الوظيفي دراسة ميدانية على البنوك ...

سامية السيد محمود محمد

جدول رقم (٣): توصيف مفردات عينة الدراسة وفقا لخصائصهم الديموجرافية

المتغيرات	العدد	النسبة %
النوع	ذكر	١٨٠
	أنثى	١٢٢
الإجمالي	٣٠٢	١٠٠
العمر	من ٢٥ إلى أقل من ٣٥	٧٢
	من ٣٥ إلى أقل من ٤٥	١٠٤
	من ٤٥ إلى أقل من ٥٥	٦٨
	٥٥ سنة فأكثر	٥٨
الإجمالي	٣٠٢	١٠٠
مدة الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٢٥
	من ٥ إلى أقل من ١٠	٨٨
	من ١٠ إلى أقل من ١٥	١١٨
	أكثر من ١٥ سنة	٧١
الإجمالي	٣٠٢	١٠٠
مستوى التعليم	مؤهل متوسط	٢١
	مؤهل جامعي	٢٢٢
	دراسات عليا	٥٩
الإجمالي	٣٠٢	١٠٠

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على قوائم الاستقصاء

ويتبين من الجدول أن النسبة الأكبر في عينة الدراسة من الذكور، كما أن الفئة العمرية تتركز في من ٣٥ إلى أقل من ٤٥ سنة، وتركزت النسبة الأكبر من سنوات الخبرة في فئة من ١٠ إلى أقل من ١٥ عام، والنسبة الأكبر من المستقصى منهم في فئة المؤهل الجامعي.

ج . إعداد أداة جمع البيانات الأولية :

تم تجميع بيانات الدراسة الأولية بالاعتماد على أسلوب قائمة الإستقصاء، والتي تم اعدادها بالرجوع إلى الدراسات السابقة، وقد ضمت القائمة ٢٣ عبارة لقياس متغيرات الدراسة، ويلخص الجدول رقم (٤) التالي أكواد متغيرات الدراسة وأرقام عبارات قياسها ومصادرها.

جدول رقم (٤): أكواد متغيرات الدراسة وأرقام عبارات قياسها ومصادرها

المصدر	عبارات القياس			الكود	المتغير
	إلى	من	العدد		
Crossley et al., 2011	13	1	١٣	Y	الإرتباط الوظيفي
Ng,et al., 2019 ; Durrah,et al., 2019 Arredondo-Trapero et al., 2017	18	14	٥	X	الفخر العاطفي
Ng et al., 2019; Durrah et al., 2019 Arredondo-Trapero et al., 2017	23	19	٥	M	الفخر الإيجابي

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء الرجوع للدراسات المذكورة بالجدول.

وتمت قائمة الإستقصاء خمس استجابات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي من موافق تماماً (٥) إلى غير موافق على الإطلاق (١)، وقد تم جمع بيانات الدراسة في الفترة من أول مارس ٢٠٢٣ وحتى نهاية مايو ٢٠٢٣، وقمت بمقابلة شخصية مع عدد من رؤساء الأقسام بكل بنك وتسليم كل منهم عدد من القوائم والتأكد من وضوح عبارات قائمة الإستقصاء على مستواهم ثم تولى كل منهم مهمة توزيع القوائم على العاملين معه وتوضيح ما يلزم من استفسارات، سبق وأوضحت القائمة لكل منهم، مع الإلتزام بشرط أن تكون مدة الخدمة لا تقل عن خمس سنوات، وهو ما تأكد لي أهميته بحسب الدراسة الإستطلاعية، وقد تركت للتوزيع عدد كبير تجاوز حجم العينة وبعد استبعاد القوائم غير المكتملة والمتحيزة والتي تقل فيها مدة الخدمة عن خمس سنوات وصلت لرقم العينة المحدد ٣٠٢ مفردة، وتلى ذلك تفرغ قوائم الإستقصاء المستوفاة لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة.

د. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

اعتمدت الدراسة على أسلوب النمذجة الهيكلية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية (SEM-PLS) Structure Equations Modeling – Partial Least Squares لاختبار نموذج وفروض الدراسة، ويتميز هذا الأسلوب بقدرته على اختبار النماذج العقدة التي تحتوي على عدد كبير من المتغيرات بشكل أفضل، لأنه يتجنب مشاكل التعددية الخطية والتوزيع الطبيعي، مقارنة بنماذج المعادلة الهيكلية بالتعاير المشترك (Hair et al., 2019).

هـ . اختبار نموذج القياس Measurement Model

تشتمل هذه المرحلة على اختبار الصدق والثبات لأداة الدراسة، وذلك على النحو التالي:

١. اختبار الصدق:

يستخدم لبيان مدى صدق عبارات قائمة الاستقصاء في قياس ما صممت من أجله، وقد اعتمد الباحثة في إجراء اختبار الصدق على صدق المحتوى، الصدق التقاربي، والصدق التمييزي. وقد ضم إجراء اختبار الصدق: صدق المحتوى، والصدق التقاربي، و الصدق التمييزي، وذلك على النحو التالي:

- **صدق المحتوى Content Validity:** تم استخدامه للتأكد من صلاحية قائمة الاستقصاء من الناحية العلمية فقد تم عرضها على عدد من السادة أعضاء هيئة التدريس في التخصص، وقد قامت الباحثة بتعديل قائمة الاستقصاء وفقا لملاحظاتهم.
- **الصدق التقاربي Convergent Validity:** يشير إلى المدى الذي تتقارب فيه العبارات التي تستخدم في قياس المتغير أو أحد أبعاده، وذلك من خلال التأكد من وجود ارتباط بين عبارات المتغير المراد قياسه. ويتم قياسه عن طريق متوسط التباين المستخلص لكل بعد أو متغير يتم قياسه، ويوضح الجدول رقم (٥) مؤشرات الثبات والصدق التقاربي .

جدول رقم (٥)

معاملات التشبع المعيارية والصدق والثبات لمتغيرات الدراسة

الصدق التقاربي (AVE)	الثبات المركب (CR)	معامل الفا (α)	معاملات التشبع المعيارية	المتغير	
0.586	0.738	0.741	0.659	q1	الفخر التنظيمي العاطفي
			0.696	q2	
			0.726	q3	
			0.699	q4	
			0.704	q5	
0.629	0.736	0.852	0.798	q6	الفخر التنظيمي الاتجاهي
			0.836	q7	
			0.777	q8	
			0.772	q9	
			0.782	q10	

دور الفخر التنظيمي الإيجابي في علاقة الفخر التنظيمي العاطفي بالارتباط الوظيفي دراسة ميدانية على البنوك ...

سامية السيد محمود محمد

0.556	0.928	0.860	0.605	q11	الارتباط الوظيفي
			0.663	q12	
			0.620	q13	
			0.571	q14	
			0.631	q15	
			0.708	q16	
			0.511	q17	
			0.642	q18	
			0.611	q19	
			0.624	q20	
			0.620	q21	
			0.550	q22	
			0.539	q23	

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الاحصائي.

ويتضح من نتائج الجدول رقم (٥) أن جميع قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) أكبر من الحد الأدنى للقبول احصائياً ٠,٥ .

- **الصدق التمييزي Discrimination Validity:** ويشير إلى المدى الذي يكون فيه كل بعد أو متغير مختلف عن البعد أو المتغير الآخر. ويتم حسابه عن طريق قيمة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج والذي يشار إليه بمقياس فورنيل ولوركر (Fornell & Lorker, 1981)، ويتم قبوله احصائياً عندما يكون قيمة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج لكل متغير أكبر من معاملات الارتباط بين هذا المتغير وباقي متغيرات الدراسة. ويوضح الجدول رقم (٦) مؤشرات تقييم الصدق التمييزي .

جدول رقم (٦)

تقييم الصدق التمييزي لنموذج القياس

المتغير	(١)	(٢)	(٣)
(١) الفخر التنظيمي العاطفي	0.766		
(٢) الفخر التنظيمي الاتجاعي	0.633	0.793	
(٣) الارتباط الوظيفي	0.605	0.664	0.745

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الاحصائي.

ويتضح من نتائج الجدول رقم (٦) أن المقاييس تتمتع بدرجة عالية من الصدق التمييزي ، نظراً لأن جميع قيم معاملات ارتباط الصدق التمييزي لكل بعد

أكبر من قيمة معامل ارتباطه بباقي أبعاد الدراسة، الأمر الذي ترتب عليه قبول نتائج الصدق التمييزي (Fornell & Larcker, 1981).
اختبار الثبات:

يستخدم لمعرفة مدى إمكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء في تجميع بيانات تتسم بالثبات، ويشير الثبات إلى قدرة الاستقصاء على استخلاص نفس النتائج إذا ما تكرر الاختبار بعد فترة محددة من الزمن، ولكن في ظل ظروف مماثلة، واعتمدت الدراسة في تقييم الثبات لأداة الدراسة على وسيلتين الأولى: **ثبات المؤشر/ المقياس** ويتم حسابه عن طريق معاملات التثبع المعيارية الموضحة بالجدول رقم (٥) والتي تشير إلى أنه يمكن الوثوق بالمقاييس المستخدمة حيث أن قيم معاملات التثبع المعيارية أكبر من 0.5، وهي قيم مقبولة (Hair et al., 2021)، أما الثانية فهي **ثبات الاتساق الداخلي** وتم قياسه من خلال معاملي ألفا لكرونباخ، ومعاملات الثبات المركب، وتشير نتائج الجدول رقم (٥) إلى قبول جميع قيم معاملات ألفا لكرونباخ، ومعاملات الثبات المركب، حيث إنها أكبر من الحد الأدنى المقبول احصائيا وهو 0.7. وذلك يؤكد على ان المقاييس المستخدمة في الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الاعتمادية (Hair et al., 2021).

هـ تحليل بيانات الدراسة الميدانية واختبار الفروض:

بعد التأكد من صدق وثبات نموذج القياس، وفي ضوء نمذجة العادلة الهيكلية باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية تم تقييم النموذج الهيكلية للعلاقات بين متغيرات الدراسة من خلال الاعتماد على تحليل Bootstrapping بحجم عينة ٥٠٠٠ مفردة. وتم تقييم مدى ملائمة النموذج المقترح للدراسة واختبار فروض الدراسة، كما يلي:

جودة ملائمة النموذج المقترح للدراسة

توجد ثلاث مؤشرات للحكم على جودة ملائمة النموذج وهي متوسط معامل المسار Average R-Path Coefficient (APC)، ومتوسط معامل التحديد - Average Variance squared (ARS)، ومتوسط التباين لمعمل التضخم Inflation Factor (AVIF). حيث يكون الحد الأدنى للقبول احصائيا لكل من قم متوسط معامل المسار ومتوسط معامل الارتباط عند مستوى معنوية أقل من 0.001،

ويقبل مؤشر متوسط التباين لمعامل التضخم إذا كانت قيمته أقل من 5 (Kock, 2013). وقد أوضحت نتائج التحليل أن قيم متوسط معامل المسار تساوي 0.471، $P < 0.001$ ، ومتوسط معامل التحديد يساوي $P < 0.001$ ، 0.449 . في حين أن متوسط التباين لمعامل التضخم يساوي 1.624، وهو ما يشير إلى أن نموذج الدراسة يتمتع بجودة ملائمة مقبولة، ومن ثم يمكن القول بأن النموذج الكلي للإطار المقترح يُفسر وبدرجة مرتفعة العلاقات بين متغيرات الدراسة، ومن ثم يمكن الاعتماد عليه.

نتائج اختبار الفروض باستخدام أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية SEM

أوضحت نتائج النموذج الهيكلي كما هو موضح بالجدول رقم (٧) والشكل رقم (5)، وجود تأثير إيجابي قوي ذو دلالة معنوية للفخر التنظيمي العاطفي على الفخر التنظيمي الاتجاهي ($\beta = 0.633, t = 14.149, p < 0.001$)، وهو ما يؤكد صحة الفرض الأول من فروض الدراسة، أيضا تبين وجود تأثير ايجابي معنوي للفخر التنظيمي العاطفي على الارتباط الوظيفي ($\beta = 0.308, t = 5.813, p < 0.001$)، وهو ما يؤكد صحة الفرض الثاني للدراسة، وبالنسبة للفرض الثالث؛ فقد تبين وجود تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية للفخر التنظيمي الاتجاهي على الارتباط الوظيفي ($\beta = 0.470, t = 8.874, p < 0.001$)، وبالتالي دعمت النتائج صحة هذا الفرض، وبالنسبة للفرض الرابع فقد تم اختبار وساطة الفخر التنظيمي الاتجاهي في العلاقة بين الفخر التنظيمي العاطفي والارتباط الوظيفي على مرحلتين وفقاً لطريقة Bootstrapping التي طورها (Preacher & Hayes, 2008) و التي تعتبر أكثر ملاءمة لأحجام العينات الصغيرة:

- **المرحلة الأولى:** اختبار تأثير المتغير المستقل (الفخر التنظيمي العاطفي) والمتغير التابع (الارتباط الوظيفي) من خلال الفخر التنظيمي الاتجاهي، وقد تبين أن التأثير الكلي تأثير معنوي حيث كانت قيمة ($p \text{ value} < 0.001$) وقيمة النسبة الحرجة T-value أكبر من 1.96، وكانت قيمة التأثير غير المباشر (0.297).

- المرحلة الثانية: حساب الحد الأدنى والأعلى لفترات الثقة Bootstrapped Confidence Interval حيث كانت قيمة معامل المسار الأول ($\beta = 0.633$) والتي توضح العلاقة بين الفخر التنظيمي العاطفي والفخر التنظيمي الاتجاهي، وقيمة المسار الثاني ($\beta = 0.470$) التي توضح العلاقة بين الفخر التنظيمي الاتجاهي والارتباط الوظيفي. وقد كانت قيمة ($T\text{-value} = 4.952 > 1.96$). وتبين من خال تحليل الوساطة أن الحد الأدنى لفترة الثقة ($LL 95\% = 0.178$) والحد الأعلى ($UL 95\% = 0.397$) وهاتين القيمتين لا تمر بالصفري (فترة الثقة لا تتضمن الصفر)، أي يوجد تأثير غير مباشر للفخر التنظيمي العاطفي على الارتباط الوظيفي من خلال الفخر التنظيمي الاتجاهي؛ وبالتالي يمكن القول إن الفخر التنظيمي الاتجاهي يتوسط العلاقة بينهما.

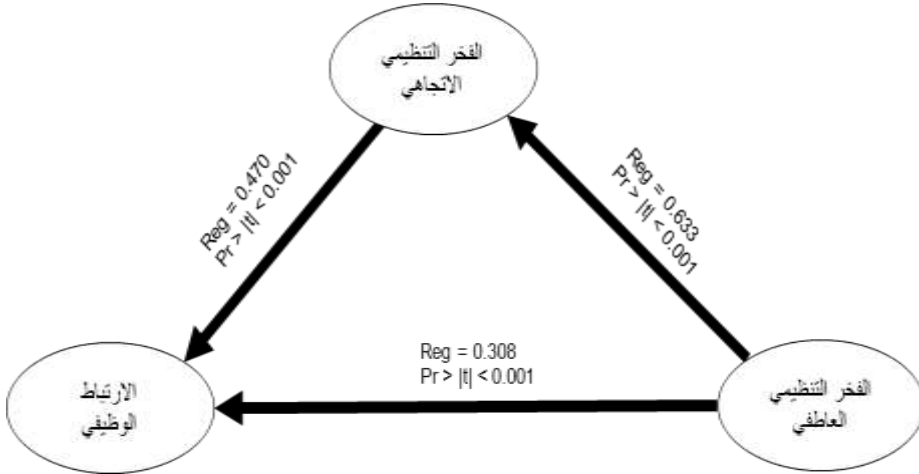
جدول رقم (٧)

نتائج اختبار فروض الدراسة

نتيجة اختبار الفرض	فترات الثقة		المعنوية p-value	قيمة ت- value	معامل المسار	العلاقات - المسارات	الفروض
	UL 95%	LL 95%					
قبول	0.441	0.177	<0.001	5.813	***0.308	Y <- X	H1
قبول	0.722	0.547	<0.001	14.149	***0.633	M <- X	H2
قبول	0.605	0.337	<0.001	8.874	***0.470	Y <- M	H3
قبول جزئي	0.397	0.178	<0.001	4.952	***0.297	Y <-M <- X	H4

***معنوية عند 0.001

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الاحصائي



الشكل رقم (٤)

نتائج اختبارات الفروض

المصدر: اعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الاحصائي

وبالنسبة لمعامل التفسير (R^2) فقد أشار Garson (2016) إلى أن قيمة R^2 التي تتراوح بين 0.33 – 0.67 تكون كبيرة، وما بين 0.19 – 0.33 تكون متوسطة، وأقل من 0.19 تكون ضعيفة، وفي ضوء نتائج النموذج الهيكلي فإن الفخر التنظيمي العاطفي يفسر 40 % من التباين في الفخر التنظيمي الاتجاهي وهي نسبة كبيرة، كما إن كل من الفخر التنظيمي العاطفي والفخر التنظيمي الاتجاهي يفسران 49.8 % من التباين في الارتباط الوظيفي وهي نسبة كبيرة.

كما قامت الباحثة بإجراء تحليل الأهمية – الأداء بهدف التعرف على أهمية وأداء كل من المتغير المستقل (الفخر التنظيمي العاطفي) والوسيط (الفخر التنظيمي الاتجاهي) في التأثير على المتغير التابع (الارتباط الوظيفي)، ومن خلال IPMA فإن المتغيرات الأقل أداءً، ولكن الهامة يمكن اعتبارها الأكثر تأثيراً والمطلوبة للتحسين مستقبلياً، ويوضح الجدول رقم (٨) التأثيرات المعيارية الكلية (الأهمية)، ودرجات المتغيرات الكامنة المعيارية (الأداء).

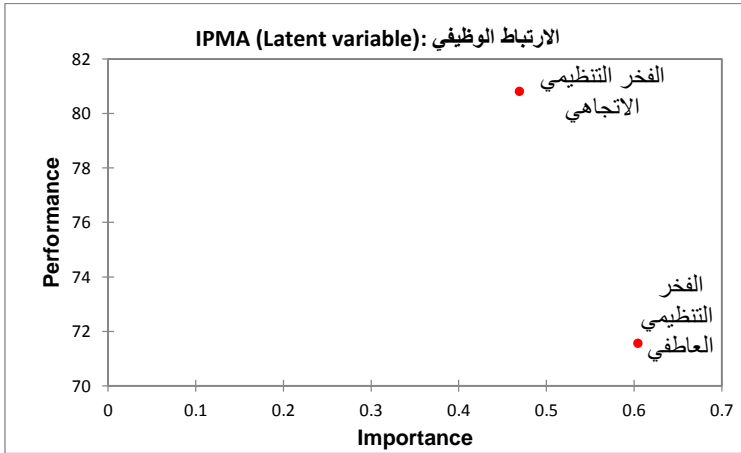
جدول (٨)

نتائج تحليل الأهمية والأداء IPMA للتأثير على الارتباط الوظيفي

الترتيب	درجات المتغير الكامن (الأداء)	التأثير الكلي (الأهمية)	المتغير
1	71.558	0.605	الفخر التنظيمي العاطفي
2	80.809	0.470	الفخر التنظيمي الاتجاهي

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج IPMA

ويتضح من الجدول رقم (٧) المتغيرات الأكثر أهمية في التأثير على الارتباط الوظيفي؛ فقد تبين أن الفخر التنظيمي العاطفي كان الأعلى أهمية (0.605)، ثم الفخر التنظيمي الاتجاهي (0.470)، وفيما يتعلق بالأداء سجل الفخر التنظيمي الاتجاهي أعلى أداء (80.809)، ثم الفخر التنظيمي العاطفي (71.558)، وبالتالي يتضح أن الفخر التنظيمي العاطفي (المتغير المستقل) هو الأكثر أهمية وأقل أداء والذي يجب أن يلقى مزيد من الاهتمام من قبل المديرين حيث إنه يؤدي أقل من المتغير الوسيط، ولكنه العنصر الأكثر أهمية في تحقيق الارتباط الوظيفي، وبالنسبة للتأثير الكلي فإن التأثير الكلي للفخر التنظيمي العاطفي (0.605) يفوق تأثير الفخر التنظيمي الاتجاهي على الارتباط الوظيفي (0.470)، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (٥).



شكل رقم (٥)

خريطة الأهمية - الأداء للتأثير على الارتباط الوظيفي

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج IPMA

سابعاً : مناقشة نتائج الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى التوصل إلى دور الفخر التنظيمي في تحقيق الارتباط الوظيفي على نحو منفصل من خلال الفصل بين بعدى الفخر التنظيمي في إطار الدور الوسيط للفخر الإيجابي في علاقة الفخر العاطفي بالارتباط الوظيفي. وقد جاءت النتائج تدعم العلاقة الإيجابية بين الفخر التنظيمي العاطفي و الارتباط الوظيفي (H_1)، الأمر الذي يتفق مع ما توصلت إليه دراسة كل من Gloria & Steinhardt,(2017) حيث توصلنا إلى أن المشاعر أو العواطف الإيجابية تساهم في تحقيق الارتباط الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بشكل مباشر، كما أنها تتوسط العلاقة بين دعم المشرف والارتباط الوظيفي - بشكل غير مباشر، ودعا إلى توفير بيئات داعمة في مكان العمل لتحفيز المشاعر الإيجابية ومنها الفخر العاطفي، الأمر الذي يعكس أن شعور الموظف بالفخر العاطفي، كشعور إيجابي، يستند إلى اسهامات المنظمة ويُعزز ارتباطه بالعمل، وقد أكد (Raza et al., 2021)، على ذلك حيث اثار إلى أن ممارسات المسؤولية الاجتماعية التي تتبناها المنظمة تؤدي إلى ارتباط الموظف بالمنظمة من خلال الفخر العاطفي وفسر ذلك مستنداً إلى نظرية الهوية الاجتماعية Social Identity Theory وقد ذكرت منذ قليل أن ممارسات المنظمة تولد الشعور بالفخر (الفخر العاطفي) وفي ذلك اتفاق مع نتيجة الفرض الأول من الدراسة الحالية.

كما أشارت النتائج إلى أن الفخر التنظيمي العاطفي له تأثير مباشر إيجابي على الفخر الإيجابي (H_2)، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة مرسى (٢٠١٥) التي انتهت بالتأكيد على علاقة الارتباط الإيجابية بين كل من الفخر التنظيمي العاطفي والإيجابي، وأيضاً دراسة (Matthias,etal.(2011) حيث أكدنا على أنه يحدث أن يتطور الفخر العاطفي ليصل إلى تصور الموظف لذاته ودوره في تحقيق نجاحات المنظمة (الفخر الإيجابي)، و بالمثل أكد (Groza & Groza,(2021) على أن الوصول للفخر الإيجابي لن يتأتى إلا عبر اشعارات الفخر العاطفي المستمرة، الأمر الذي ينعكس بشكل منطقي في توقع وجود اختلافات في مستويات الفخر الإيجابي بين العاملين بحسب مدة الخدمة في المنظمة لارتباطها

زيادة فرص تراكم الممارسات الإيجابية للمنظمة ، وأيضًا لا يمكن تجاهل أن سمعة المنظمة قد تمثل رصيّدًا يبدأ به الموظفون الجدد كمستوى فخر عاطفي ثم يتطور إلى فخر اتجاهي بمعاصرتهم لأحداث ونجاحات وفاعليات متميزة من قبل المنظمة تجاه المجتمع ونحو العاملين أنفسهم.

وفي هذا الصدد استندت دراسة (Ghasemy,etal.,(2021 إلى تفسير اسباب ونتائج المشاعر من خلال نظرية الأحداث العاطفية AET والتي تؤكد على أن المشاعر الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة تتسبب في تكوين الإتجاهات، واستنادًا إلى ذلك فإن تكرار الأحداث التحفيزية المثيرة للفخر العاطفي والتي تُشكل بمرور الوقت رصيّد يسمح بتطور الفخر العاطفي إلى أن يصبح فخر اتجاهي فالإرتباط بينهما تراكمي بمرور الوقت، وأرى أنه ارتباط متصل لامنفصل طالما هناك تكرار للأحداث محل الفخر، نظرًا لأنه تم بنائه بشكل مرحلي وبالتالي فإن الوصول إليه يضمن استقرار وترسيخ مفهوم الفخر التنظيمي الإجمالي لدى العاملين.

كما تبين أن الفخر التنظيمي الإيجابي له تأثير مباشر إيجابي على الارتباط الوظيفي

(H₃)، ويمكن تفسير هذه النتيجة استنادًا إلى نظرية التوسيع والبناء **The Broaden-and-Build Theory** حيث ترى هذه النظرية أن بعض المشاعر الإيجابية المنفصلة -

بما في ذلك الفخر التنظيمي - تؤدي إلى زيادة القدرة على توسيع ذخيرة العمل الفكري اللحظي لدى الأشخاص وبناء مواردهم الشخصية الدائمة، بدءًا من الموارد المادية والفكرية ووصولاً إلى الموارد الاجتماعية والنفسية الأمر الذي يُترجم في شكل اتجاهات إيجابية منها الارتباط بالعمل (Fredrickson,2004)، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة مرسى (٢٠١٥) من وجود علاقة إيجابية بين الفخر الاتجاهي والنية للبقاء في العمل في إشارة إلى أن الرغبة في البقاء في العمل كأحد مظاهر الارتباط بالعمل، وأيضًا تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Raza et al. (2021 أن ممارسات المسؤولية الاجتماعية والتي تتبناها المنظمة تعتبر أحد أهم مسببات الفخر التنظيمي ، ويحدث أن يمتد أثرها ليشمل ممارسة الموظف السلوكيات المولية للبيئة وللمنظمة **Employees' Voluntary Pro-Environmental Behavior** من خلال الدور المعدل للتعاطف **Empathy** ووساطة

كل من الارتباط الوظيفي والفخر التنظيمي، وهنا ترى الباحثة بحسب الدراسة الحالية أن تلك السلوكيات المولية للبيئة عندما يتبناها الموظف تعكس الفخر الإيجابي لديه الأمر الذي قد يُعزز فكرة التأثير المتبادل ما بين الفخر التنظيمي الإيجابي والارتباط الوظيفي. وأيضاً توصلت الدراسة إلى أن الفخر التنظيمي الإيجابي يتوسط جزئياً علاقة الفخر العاطفي بالارتباط الوظيفي (H_4)، وترجع الوساطة الجزئية إلى أنه يوجد أثر إيجابي معنوي للفخر العاطفي في علاقته بالارتباط الوظيفي (H_2)، ويمكن تفسير ذلك بأن الفخر العاطفي يؤثر على الارتباط الوظيفي ولكن نظراً لأنه قصير الأجل يحدث أن يتلاشى بعض منه، ويتكرر النجاحات التي تدعو للفخر يتطور الشعور بالفخر العاطفي إلى الفخر الإيجابي الأكثر استدامة واستقراراً بوزاع فردي، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة مرسى (٢٠١٥) من أن الفخر الإيجابي يتوسط علاقة الفخر العاطفي ونية البقاء في العمل حيث تعكس، نية البقاء في العمل، مستوى ما من الارتباط الوظيفي، وتأتي هذه النتيجة لتؤكد على ما توصلت إليه دراسة Borst, et al., (2020)، من أن اتجاهات العاملين بصفة عامة تؤثر على المخرجات الوظيفية ومنها الارتباط الوظيفي، وتتفق أيضاً مع ما توصل إليه كل من Tracy & Robins (2007) من أن الفخر التنظيمي يمكن أن يُعزز ويطور الاتجاهات الوظيفية ومنها الارتباط الوظيفي أضف إلى ذلك أنه يمكن تفسيرها بحسب نظرية الأحداث العاطفية حيث يترتب على شعور الفرد بالفخر لعضويته في المنظمة (الفخر الإيجابي) ارتباطه بالمنظمة.

ثامناً : الآثار النظرية للدراسة

تساهم الدراسة الحالية في عدة جوانب، وهي:

١- الاستفادة من توصيات بعض الدراسات السابقة في مجال الفخر التنظيمي بضرورة تضمين عدد من النظريات لإثراء وتأصيل المفهوم (e.g., Raza et al., 2021; Alias & Bahron, 2019; Matthias et al., 2011) وفي استجابة لتلك التوصيات استندت الدراسة الحالية لعدد من النظريات في تفسير علاقات النموذج أو حتى صياغة الفروض وتفسير النتائج، ومنها: نظرية العزو

الداخلي والخارجي، نظرية الإتجاهات، نظرية تقييم العاطفة ونظرية الأحداث العاطفية، علاوة على نظرية توسيع وبناء المشاعر الإيجابية وهو ما لم يحدث في دراسات أخرى ذات صلة من قبل.

٢- استخدمت الدراسة نظرية الإتجاهات Attitude Theory للتمييز ما بين نوعي الفخر التنظيمي العاطفي والإتجاهي والتي ترى أن المنظمة ما هي إلا مجموعة من الإتجاهات المحتملة التي تقود الفرد إلى سلوكيات محددة (Carpenter et al., 2013) **والإتجاهات Attitudes** ميول نفسية ناتجة عن التقييم - بدرجة معينة من المحاباة أو الاستياء - لشخص أو شيء ما (Borst et al, 2020) (Steinmetz et al., 2016);، وعليه، فإن توافر الفخر الإتجاهي لدى الفرد يعني أن الفرد يتمتع بدرجة عالية من التفضيل والاستحسان نحو المنظمة التي يعمل بها على نحو يحركه إلى الارتباط الوظيفي كأنعكاس للعديد من المواقف والتجارب في إشارة لقابلية العاملين للتعلم learnable وهي متينة للغاية Quite Durable مع تعزيزها بواقع وخبرات ملموسة يسعى فيها العاملون لأن يكونوا امتداداً لمنظمتهم (Brosi,etal.,2018)، وقد أكد (Ng et al.,2019) على أن الفخر العاطفي لا يصور بشكل كاف الفخر التنظيمي نظراً لأنه قصير الأمد نسبياً، مما يدعو لضرورة تكراره للمستوى الذي يسمح بتحقيق فهم إتجاهي سلوكي (الفخر الإتجاهي)، وعليه، يبدو أن الفخر التنظيمي الإتجاهي مكمل للفخر التنظيمي العاطفي ، كما أنه يعكس سلوك فردي، وينتج عن حاجة الموظف للانتماء إلى المنظمة ، وقد يمتد إلى الآخرين في المنظمة وعندها يصبح سلوك جماعي (Trapero et al., 2017).

٣- حدث توحيد / دمج بين كل من نظرية الأحداث العاطفية والتي ترى أن السلوكيات مدفوعة بالعاطفة ونظرية الإتجاهات التي ترى أن أهم طرق تفسير العلاقة بين المشاعر والإتجاهات في النظر إلى أبعاد الإتجاهات المختلفة، على وجه التحديد، والتي تشمل (Cropanzano & Dasborough,2015):

البعد المعرفي: ويُشير إلى المعتقدات ذات الصلة بالفرد، وخبراته المتنوعة بشأن المواقف أو الأشياء إن وجدت، و**البعد العاطفي:** ويُشير إلى وصف الإتجاهات نحو المواقف أو الأشياء كشعور من خلال تقييمات عامة يتم تحديد التأثير من خلالها في ميول محددة (اتجاه عام)، وأخيرًا **البعد السلوكي:** ويأتي في شكل سلوك محدد في وقت لاحق لتكوين الاتجاه العام نحو المواقف أو الأشياء. وعليه، فإن كل من العواطف والاتجاهات مترابطان في اطار بنيات نفسية متميزة بدرجات متفاوتة حتى داخل المنظمة الواحدة، ويرجع ذلك بطبيعة الحال إلى أن الإتجاهات هي استجابات ما بعد العاطفة Post-Emotional في المواقف المختلفة، الأمر الذي يؤكد احتمالية العواقب السلبية للعواطف على الإتجاهات والسلوكيات.

- ٤- ينشأ الفخر التنظيمي من ممارسات المنظمة التي تتمتع بالنجاح والتميز والتي تساهم في توفير بيئة عمل مشجعة، وتؤدي إلى تحقيق ارتباط اجتماعي مع المنظمة (Lu & Roto, 2016)، وعليه، يعكس الفخر التنظيمي مورد نفسي للعاملين يضم مزيج من مشاعر الفرح والثقة واحترام الذات نتيجة عضويتهم في منظمة تتمتع بموقع مميز في السوق ولها سمعة وصورة ذهنية براقية وأنشطتها في مجال المسؤولية الاجتماعية بارزة، على نحو يبدو واضحًا في نظرة الغرباء/الخارجيين الايجابية نحو المنظمة (Szyner & Cohen,2021)
- ٥- التأكيد على أن الوصول للفخر الإيجابي لن يتأتى إلا عبر اشعارات الفخر العاطفي المستمرة، الأمر الذي يعكس بشكل منطقي في توقع وجود اختلافات في مستويات الفخر الإيجابي بين العاملين بحسب مدة الخدمة في المنظمة لارتباطها بزيادة فرص تراكم الممارسات الإيجابية للمنظمة ، وأيضًا لا يمكن تجاهل أن سمعة المنظمة قد تمثل رصيدًا يبدأ به الموظفون الجدد كمستوى فخر عاطفي ثم يتطور إلى فخر اتجاهي بمعاصرتهم لأحداث ونجاحات وفاعليات متميزة من قبل المنظمة تجاه المجتمع ونحو العاملين أنفسهم (Groza & Groza,2021).

- ٦- تُعزز الدراسة الحالية الارتباط الوظيفي تفادياً للاحتراق الوظيفي (الانهك، التهكم، نقص الكفاءة المهنية)، فالارتباط الوظيفي عكس الاحتراق الوظيفي الأمر الذي أكدته العديد من الدراسات بالإشارة إلى أن الارتباط الوظيفي يمثل الشكل الإيجابي لمساهمات الفرد في العمل في حين يمثل الاحتراق الوظيفي الشكل السلبي للمساهمة في العمل. وعليه جاء بُعد الطاقة والحيوية كنقيض لبعد الانهك، وبعد التفاني مقابل بُعد التهكم أو السخرية ، وأخيراً بُعد الانهماك كنقيض لنقص الكفاءة المهنية (eg. Ak & Demir,2022; Durrah, et al., 2019; Kraemer & Gouthier, 2014) و بحسب (Al Amri, et al., 2019) أوضح أنه تتفاوت مستويات و درجات الارتباط الوظيفي بين العاملين، و يمكن تقسيم العاملين بحسب ارتباطهم بالمنظمة إلى ثلاثة أنواع، على النحو التالي :
- أ. **المرتبطون بالمنظمة Associated with the Organization**: وتشمل أولئك المتميزون بمستويات أداء عالية وبشكل مستمر، ومن تتوافر لديهم دوافع ذاتية للبناء والابتكار والابداع وطاقة متجددة لاتنضب نحو العمل.
- ب. **غير المرتبطون بالمنظمة Not Associated with the Organization**: وتضم الفئة من العاملين التي تؤدي المهام المحددة فقط وغير مستعدون لأية أعمال اضافية ، كما أن أهداف المنظمة بالنسبة لهم ليست محل اهتمام ، ولديهم قناعة بالافتقار إلى تقدير المنظمة لما يقدمونه من أعمال ومقترحات علاوة على أنهم يفتقدون الثقة في الإدارة العليا.
- ج. **غير المرتبطون بشدة Not too Attached**: وتضم الفئة من العاملين التي تشكل مصدر خطر كبير على المنظمة حيث يميل هؤلاء إلى حث الآخرين على الأداء المنخفض وحفزهم على التعبير عن الاستياء من وظائفهم وبشكل مستمر.
- على هذا النحو، فإن كل من الفئة الثانية والثالثة الأكثر عرضة للاحتراق الوظيفي لانخفاض الاسهامات الايجابية وإن كانت الفئة الثالثة هي الأقرب للاحتراق الوظيفي وبشكل مؤكد وأكبر من الفئة الثانية (Al Amri, et al., 2019)

تاسعاً : التطبيقات العملية للدراسة

في ضوء نتائج الدراسة فإن كل من الفخر التنظيمي العاطفي والإيجابي يرتبط بعلاقة طردية مع الارتباط الوظيفي للعاملين في البنوك الحكومية محل الدراسة، وعليه فإن زيادتهما تؤدي إلى زيادة ارتباط العاملين بالبنك والعكس صحيح، هذا وفي ضوء نتائج الدراسة توفر الدراسة الحالية للمسؤولين في البنوك الحكومية بمحاظفة الشرفية عدد من الاقتراحات التي يمكن ان تساعدهم في زيادة الارتباط الوظيفي وذلك بحسب نتائج الدراسة، منها:

١. توفير بيئة عمل مناسبة وإبقاء الموظفين مستثمرين في مهامهم، وتعزيز مبادرات المديرين للاحتفال بتراث وقيم المنظمة وتعزيز الهوية الإجتماعية من خلال وضع برامج للمشاركة المجتمعية فيما يتعلق بالقضايا المجتمعية والإقتصادية الملحة للقضاء على البطالة ورعاية الإيتام والأرامل والمرضى وكل ما شابه ذلك، نظراً لأن تعزيز قيم المنظمة مع السماح للموظفين بمشاركتها من خلال المبادرات والأنشطة المختلفة يمكن أن يُعزز الفخر العاطفي اللازم لتعزيز الفخر التنظيمي الإيجابي (Pereira,etal.2021)، مع ضرورة السيطرة على توقعات العاملين بالبنك المتعلقة بدوره المجتمعي حتى تأتي المقارنة بين الأداء الفعلي للبنك والمتوقع منه في صالح البنك، وتعتمد واعتماد النجاحات والإسهامات المفاجئة التي تقع خارج حسابات العاملين وتقوم أداء البنوك المنافسة.

٢. السعي لتعزيز احترام وتقدير الذات لدى العاملين في البنك، من خلال ما يلي:
- توفير الأدوات التي تساعد على أداء الوظيفة، الأمر الذي يسمح للفرد بأن يكون دوره في العمل ملموس.
 - ربط برامج التدريب بالإحتياجات الخاصة للعاملين بالبنك لدعم قدراتهم ومهاراتهم وتعزيز قيمتهم الذاتية على نحو ينعكس على تقديرهم واحترامهم لذواتهم وينتهي الأمر بمزيد من الفخر مصحوباً بإسهامات ذاتية ذات قيمة، على النحو الذي يجعل الفرد مميزاً مقارنة بالآخرين في البنك والبنوك المماثلة.

- تعزيز شعور العاملين بالسيطرة والتميز نظرًا لأنه جزء من تحقيقه لذاته وذلك من خلال توفير تمكين العاملين.
 - عقد دورات تنمية بشرية لتعزيز قدرة العاملين في البنك على إدارة الذات وتأسيس فكرة تعزيز قدرة الفرد على إدارة كافة جوانب حياته بغض النظر عن الظروف.
 - الحرص الدائم على إبراز دور وإسهامات العاملين في البنك في نجاحات البنك وعدم اسناد هذا النجاح للإدارة العليا.
٣. مساعدة العاملين على تحقيق أهدافهم من خلال تقديم مكافآت وحوافز مادية تساعد الفرد في تحقيق أهدافه وتجعله مميزًا في الأوساط الإجتماعية التي ينتمي إليها.
٤. الحرص على دعم وغرس مشاعر الفخر الإيجابية باستمرار في بيئة العمل، والتي تدعم الرغبة في مشاركة أفكارهم مع أقرانهم ورؤسائهم، وأن يكون لديهم شعور بالإنجاز وأن يرتبطوا عاطفيًا بأدوارهم، مما يُعزز هويتهم الأساسية، ومن ثم يدعم الفخر العاطفي والإيجابي في أنا واحد، فعندما يتم استحضار المشاعر الإيجابية بين الموظفين في بيئة يشعرون فيها أن المنظمة تعتني بقضاياهم؛ وتسمح لهم بدور في صنع القرار؛ وأن أصواتهم مسموعة ومعترف بها (Johnson et al., 2012)، يستشعرون قيمة المنظمة، وقيمة ما يقدمونه من أجلها مع التيقن بأن ما يقدمونه محل تقدير من منظماتهم.
٥. ضرورة حرص إدارة البنك على اتخاذ تدابير فعالة في تطوير وتعزيز تصورات موظفيه للمسؤولية الاجتماعية للبنوك، لهذا الغرض، يجب على البنوك توصيل مبادرات المسؤولية الاجتماعية من خلال النشرات الإخبارية والمجلات ووسائل التواصل الاجتماعي، بما في ذلك Facebook و Twitter و Instagram كطرق مفيدة لتعزيز تصور أنشطة المسؤولية الاجتماعية للبنوك بين مختلف أصحاب المصلحة، بما في ذلك الموظفين، ويستجيب الموظفون لهذه الرسائل بشكل أكثر إيجابية (Pérez, et al., 2020)، علاوة على ذلك، يمكن تحقيق ذلك من خلال سرد القصص التي تعزز تصور الموظفين لمحتوى

رسائل المسؤولية الاجتماعية للبنوك، مما ينشط الفخر العاطفي لدى الموظفين، مع ضرورة أن يصاحب برامج المسؤولية الاجتماعية للبنوك، برامج في الداخل تعكس تقدير البنك للجهود المبذولة من جانب العاملين في اتجاه تحقيق مزيد من النجاح والتميز مثل المكافآت، وفرص الترقى.

٦. تشجيع التعبير النشط عن مشاعر الموظفين حيث يشكل الاحتفال بالأحداث الناجحة شرطاً مسبقاً مهماً للموظفين لتجربة الفخر التنظيمي فهو من محركات الفخر، علاوة على ذلك، تحتاج الشركات إلى تحديد سمات المنظمة التي تؤثر بشكل مباشر على الفخر التنظيمي العاطفي وتسبب الأحداث التي تثير الفخر التنظيمي الإيجابي وفقاً لنظرية الأحداث العاطفية AET.

٧. يعتمد الفخر التنظيمي على النتائج الحالية والمستقبلية، وأحد محفزات الفخر للمنظمة هو وجود تاريخ ناجح للبنك، علاوة على وعي الموظفين بالكفاءات الرئيسية للبنك، ومجالات العمل الحالية، علاوة على الخدمات غير العادية والتي تمثل محركات رئيسية إضافية (Matthias et al., 2011)، أضف إلى ذلك الخصائص الاقتصادية مثل وضع السوق، ونمو البنك، والصورة، والعلامات التجارية للبنك هي مصادر محتملة للفخر التنظيمي، كما يمكن أن تكون الحملات الإعلانية الناجحة واكتساب عملاء مشهورين بمثابة محفزات أيضاً، بالإضافة إلى ذلك، تشكل الثقافة والقيم والتقاليد وقواعد السلوك عوامل أخرى محفزة للفخر (Matthias,etal.2011).

٨. يجب البدء في إدخال مقياس الفخر ضمن استطلاعات الموظفين القياسية لتعزيز وجود هذا البناء في أذهان الموظفين والحصول على صورة للوضع الراهن، مع تطوير مشاعر الفخر التنظيمي لترسيخ المفهوم بين الموظفين من خلال إنشاء "ثقافة التقدير" داخل البنك، حيث يجب على كل بنك إنشاء حملة فخر تنظيمية فردية، والتي يجب أن تتناسب مع الثقافة التنظيمية للبنك، والخدمات المقدمة، والبنوك التي يتنافس معها البنك، أخيراً، يجب النظر إلى برنامج الفخر التنظيمي باعتباره نهجاً جاداً وليس بمثابة أداة دعائية للإدارة.

عاشراً : حدود الدراسة والدراسات المستقبلية :

تتركز حدود الدراسة فيما يلي :

١. ركزت الدراسة على دراسة علاقة الفخر التنظيمي بشقيه العاطفي والإتجاهي بالارتباط الوظيفي ولم تأخذ في الإعتبار ظروف العمل والتي تشكل دوافع للفخر حيث تساعد على إنشاء بيئة عمل تظهر فيها مشاعر الفخر التنظيمي العاطفي والإتجاهي، وتمثل بطبيعة الحال محددات أساسية بشكل مباشر أو غير مباشر والتي منها دعم الإدارة فهو لا يعزز رضا الوظيفة فحسب، بل يقلل أيضاً من معدل دوران العمالة (Arnett et al. 2002؛ Holtom et al. 2008)، من خلال : الشعور بالتقدير مما يساعد الموظفين على الشعور بقيمتهم للمنظمة ، العلاقة المتبادلة بين الإدارة والمرووسين، وإدراك الكفاءة الإدارية والتي تشعر العاملين بأنهم عضواً ذا قيمة في المنظمة، من هنا أدعو إلى تضمين النموذج محددات للفخر التنظيمي مثل: دعم الإدارة، العدالة التنظيمية، والمكافآت والإلتزام العاطفي، العمل الجماعي وكل ما من شأنه ادراك الفرد لقيمته في المنظمة. علاوة على الدعوة لتناول نتائج أخرى مع / بدلا من الارتباط الوظيفي مثل الإلتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي، الرفاهية في مكان العمل، الإحتراق الوظيفي، وغيرهم.

٢. ركزت الدراسة الحالية على الفخر التنظيمي الإتجاهي ليشمل فخر العاملين الذاتي المتعلق بأدائهم لأعمالهم وما يُصاحبه من اعتزاز بأنفسهم واحترام لذاتهم على نحو يُعزز السلوكيات الإيجابية وهو ما يُطلق عليه الفخر الحقيقي True Pride وهو مفهوم ايجابي ، وفي المقابل يوجد الفخر الزائف False/ Pseudo Pride أو ما يسمى الكبرياء السلبي وبحسب علم النفس الاجتماعي إذا كان هناك أصل للكبرياء الإيجابي، فهناك أساس ضمني للكبرياء السلبي (Matthias et al., 2011) و الذي يرتبط بسلوكيات الغطرسة والغرور على نحو يمكن ربطه بالانرجسية وما يصاحبها من سلوكيات عدوانية ومشاكل شخصية لها تأثيراتها السلبية على مكان العمل حيث تؤدي إلى تباين وتعارض في الأدوار بأشكال

متنوعة (Kontes & Tracy, 2020; Cheshure et al., 2020; et al., 2021; Robins, 2007)، الأمر الذي دعا كل من (Yeung & Shen, 2019) إلى تناول ما إذا كان الفخر فضيلة أم رذيلة في العمل مع قياس الارتباط بين كل من الفخر الحقيقي / الأصيل Authentic و الفخر المتعطر Hubristic، وعليه، ادعو الباحثين لمزيد من الدراسات في مجال التمييز بين الكبرياء الإيجابي المرتبط بالإنجازات الحقيقية والكبرياء السلبي (الغرور) (Matthias et al., 2011)، والكبرياء السلبي هو نتيجة لإدراك غير دقيق من جانب الفرد بأن النجاحات المتصورة لا تُنسب إلى إنجازات أو جهود محددة ولكن إلى الشخص ذاته، مع تجاهل دور الآخرين، الأمر اذى يتسبب في صراع بين الأشخاص لأن الآخرين ينظرون إلى الأفراد المتكبرون على أنهم لا يحترمون الآخرين (Cheshure,etal.2020)، وعليه، ينبغي دراسة ما إذا كان هناك خطر من تحول الكبرياء الإيجابي إلى كبرياء سلبي.

٣. لم تدرس الدراسة تأثير المتغيرات الديموغرافية مثل: النوع والعمر ومدة الخدمة، بالرغم من أنها لها دور وقد تفسر فروق في النتائج، فقد انتهت دراسة (CHA,2004) إلى أن النساء أكثر فخراً بمنظمتهم من الرجال ويميل الموظفون الأصغر سناً إلى أن يكونوا الأكثر فخراً . وعليه، من المفيد في الأبحاث اللاحقة قياس تأثير الفخر التنظيمي العاطفي على الفخر التنظيمي الإيجابي مع ادخال تأثير المتغيرات الديموغرافية على العلاقة .

٤. ركزت الدراسة على قطاع البنوك الحكومية، الأمر الذي يدعو إلى أن هناك حاجة إلى المزيد من الدراسات والبحوث المستقبلية في مجالات تطبيق أخرى على نطاق أوسع، سيكون من المثير للاهتمام أن نرى ما إذا كان الموظفون من صناعات مختلفة يدركون الفخر التنظيمي العاطفي والإيجابي ويرتبطون بالوظيفة بنفس الشكل أم أن هناك اختلاف، وذلك للتحقق من فرص تعميم النتائج، وأيضاً يمكن إجراء الدراسة بالتطبيق على البنوك غير الحكومية في اطار دراسة مقارنة مع الدراسة الحالية.

٥. ركزت الدراسة الحالية على البنوك الحكومية محل الدراسة في محافظة الشرقية، ومن الممكن لدراسات مستقبلية تطبيقها على نطاق أوسع في شكل قطاعات حيث يضم كل قطاع عدد من المحافظات لزيادة فرص تعميم النتائج ولتفادي صعوبة فصل البيانات التي واجهتها الدراسة الحالية نظرًا لأن البيانات المتاحة توزع البنوك في شكل قطاعات .

الإستنتاجات

انتهت الدراسة إلى أن هناك دور وسيط جزئي للفخر الإيجابي في علاقة الفخر العاطفي بالإرتباط الوظيفي وتم بناء العلاقات وتفسير النتائج بالإستناد إلى عدد من النظريات وهي: نظرية الإتجاهات، ونظرية الأحداث العاطفية ، ونظرية توسيع وبناء المشاعر الإيجابية، وتبين أن الفخر العاطفي أكثر أهمية في حين أن الفخر الإيجابي الأكثر أداءً مما يدعو لضرورة تركيز البنوك على تعظيم دورها المجتمعي وتركيز الإهتمام بالصحة والسلامة المهنية للعاملين لدعم الفخر العاطفي، والتركيز في الإستمرارية ومزيد من البرامج التحفيزية لدعم الفخر الإيجابي فهو الأكثر أداءً في علاقة الفخر الإيجابي بالإرتباط الوظيفي.

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية :

- النشيلي ، دينا حلمي عباس . (٢٠١٩) . تأثير المناخ الأثيري على إدراك العاملين للفخر التنظيمي بالتطبيق على شركات السياحة المصرية . المجلة المصرية للدراسات التجارية ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، المجلد ٤٣ ، العدد ٤ ، ص - ص ٢٠٦ - ٢٥٩ .
- سيكاران ، أوما . (١٩٩٨) . طرق البحث في الإدارة : مدخل بناء المهارات البحثية . ترجمة إسماعيل على بسيوني وعبدالله بن سليمان العزاز الرياض : جامعة الملك سعود .
- سعد ، بهاء الدين سعد (٢٠٢٠) . الدور الوسيط للتهكم التنظيمي في العلاقة بين الفخر التنظيمي والأداء الوظيفي : دراسة تطبيقية على العاملين بالتمريض في المستشفيات التعليمية . مجلة البحوث المالية والتجارية ، جامعة بورسعيد ، المجلد ٢١ ، العدد الرابع ، ص ٥٤٢ - ٤٨٩ .
- مرسى ، ميرفت محمد السعيد (٢٠١٥) . أثر الفخر التنظيمي الإيجابي كمتغير وسيط في العلاقة ما بين الفخر التنظيمي الوجداني والنية للبقاء في العمل (دراسة حالة) . المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة ، جامعة الأزهر ، العدد الرابع ، ص ٨٧١ - ٩١٨ .

مرزوق ، عبدالعزيز على وحسين ، سهام نبيل سليمان وأبوريشة ، داليا حسن عبد المالك (٢٠٢٠)
. تأثير الفخر التنظيمي على الإجهاد العاطفي : دراسة تطبيقية على العاملين في مصلحة
الضرائب بوسط الدلتا ، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة ، كلية التجارة جامعة كفر
الشيخ ، العدد ٩ ، ص ٨١٤ - ٨٥٤ .

ثانياً: المراجع الأجنبية :

- Agyemang, C. B., & Ofei, S. B. (2013). Employee Work Engagement and Organizational Commitment: A Comparative Study of Private and Public Sector Organizations in Ghana. *European Journal of Business and Innovation Research*, 1(4), 20-33.
- Ak, M., & Demir, F. (2022). The Intermediate Effect of Corporate Reputation on the Relationship of Organizational Pride with Emotional Burnout and Cynicism. *Cumhuriyet Universitesi Journal of Economics & Administrative Sciences (JEAS)*, 23(3).608 – 622.
- Al Amri, F. H., Das, A., & Ben-Ayed, O. (2019). The Impact of Perceived Corporate Social Responsibility on Employee Engagement: The Case of Qatar. *Business Strategy & Development*, 2(3), 180-191.
- Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). Work Engagement: How Does Employee Work Engagement influence Employee Satisfaction?. *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science*, 7(6).10-21.
- Ali, I., Khan, S. U. R., & Rehman, I. U. (2013). How Corporate Social Responsibility and Corporate Reputation Influence Employee Engagement?. *Transformations in Business & Economics*, 12.354-364.
- Alias, M. R., & Bahron, A. (2019). Well-Being and Organizational Pride in the Royal Malaysian Police Force: An Initial Investigation. *International Journal of Academic Research in Business and Social Science*, 9 (6), 418-427.
- Allande-Cussó, R., García-Iglesias, J. J., Ruiz-Frutos, C., Domínguez-Salas, S., Rodríguez-Domínguez, C., & Gómez-Salgado, J. (2021). Work

- Engagement in Nurses During the Covid-19 Pandemic: A Cross-Sectional Study. *Healthcare (Basel, Switzerland)*, 9(3), 253.
- Allen, D. G., & Shanock, L. R. (2013). Perceived Organizational Support and Embeddedness as key Mechanisms Connecting Socialization Tactics to Commitment and Turnover Among New Employees. *Journal of Organizational Behavior*, 34(3), 350-369.
- Al-Tit, A., & Hunitie, M. (2015). The Mediating Effect of Employee Engagement between its Antecedents and Consequences. *Journal of Management Research*, 7(5), 47-62.
- Arnett, D. B., Laverie, D. A., & McLane, C. (2002). Using job satisfaction and pride as internal-marketing tools. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(2), 87-96.
- Arredondo-Trapero, F. G., Villa-Castaño, L. E., Vázquez-Parra, J. C., & De la Garza García, J. (2017). Differences on Self-Perception of Organizational Pride and Loyalty in Millennial & Generation X, Considering Gender and Seniority Variables. *Business and Economic Horizons*, 13(2), 270-286.
- Asghari Sarem, A., Khodadadi, M., & Saeedi, M. (2019). Investigating the Effect of Employer Brand on Brand Culture in Hamedan Social Security Organization: The Mediating Role of Organizational Pride. *Brand Management*, 6(3), 149-194.
- Beasley, C. R., & Jason, L. A. (2015). Engagement and Disengagement in Mutual-Help Addiction Recovery Housing: A Test of Affective Events Theory. *American Journal of Community Psychology*, 55(3), 347-358.
- Berbegal-Mirabent, J., & Alegre, I. (2016). Work-Life Balance and its Relationship with Organizational Pride and Job Satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 586-602.

- Bernecker, K., & Job, V. (2017). Implicit Theories About Willpower in Resisting Temptations and Emotion Control. *Zeitschrift für Psychologie*, 225(2), 157-166.
- Bhutto, T. A., Farooq, R., Talwar, S., Awan, U., & Dhir, A. (2021). Green Inclusive Leadership and Green Creativity in the Tourism and Hospitality Sector: Serial Mediation of Green Psychological Climate and Work Engagement. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(10), 1716-1737.
- Bizri, R., Wahbi, M., & Al Jardali, H. (2021). The Impact of CSR Best Practices on Job performance: The Mediating Roles of Affective Commitment and Work Engagement. *Journal of Organizational Effectiveness*, 8(1), 129-148.
- Bodolica, V., & Spraggon, M. (2011). Behavioral Governance and Self-Conscious Emotions: Unveiling Governance Implications of Authentic and Hubristic Pride. *Journal of Business Ethics*, 100, 535-550.
- Borst, R. T., Kruyen, P. M., Lako, C. J., & de Vries, M. S. (2020). The Attitudinal, Behavioral, and Performance Outcomes of Work Engagement: A Comparative Meta-Analysis Across the Public, Semipublic, and Private Sector. *Review of Public Personnel Administration*, 40(4), 613-640.
- Brennan, S., & Doan, T. (2023). Small-scale living Environments' Impact on Positive Behaviors and Quality of Life for Residents with Dementia. *Journal of Aging and Environment*, 37(2), 181-201.
- Brosi, P., Spörrle, M., & Welp, I. M. (2018). Do We Work Hard or are We Just Great? The Effects of Organizational Pride Due to Effort and Ability on Proactive Behavior. *Business research*, 11(2), 357-373.
- Brown, E. S., Palka, J., Helm, S. V., & Kulikova, A. (2022). The Relative Importance of Reputation and Pride as Predictors of Employee

-
- Turnover in An Academic Medical Center. *Health Care Management Review*, 47(1), 66-77.
- Butler, T. D., Armstrong, C., Ellinger, A., & Franke, G. (2016). Employer Trustworthiness, Worker Pride, and Camaraderie as A Source of Competitive Advantage: Evidence from Great Places to Work. *Journal of Strategy and Management*, 9(3), 322-343.
- Carlson, D., Kacmar, K. M., Zivnuska, S., Ferguson, M., & Whitten, D. (2011). Work-Family Enrichment and Job Performance: A Constructive Replication of Affective Events Theory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(3), 297-312.
- Carpenter, C., Boster, F. J., & Andrews, K. R. (2013). Functional Attitude Theory. *The SAGE Handbook of Persuasion: Developments in theory and practice*, 104-119.
- CHA,(2004).Pride Before Profit. A Review of the Factors Affecting Employee Pride and Engagement, A CHA Report, London, available at: <http://zookri.com/Portals/6/reports/cha-report04-pride.pdf> (accessed 15 March 2010).
- Chan, C. H. S., & Mak, W. M. (2014). Transformational Leadership, Pride in Being a Follower of The Leader and Organizational Commitment. *Leadership and Organization Development Journal*, 35(8), 674-690.
- Cheshure, A., Zeigler-Hill, V., Sauls, D., Vrabel, J. K., & Lehtman, M. J. (2020). Narcissism and Emotion Dysregulation: Narcissistic Admiration and Narcissistic Rivalry Have Divergent Associations with Emotion Regulation Difficulties. *Personality and Individual Differences*, 154, 109679.
- Côté, K., Lauzier, M., & Stinghamer, F. (2021). The Relationship between Presenteeism and Job Satisfaction: A Mediated Moderation Model

- Using Work Engagement and Perceived Organizational Support. *European Management Journal*, 39(2), 270-278.
- Cropanzano, R., & Dasborough, M. T. (2015). Dynamic Models of Well-Being: Implications of Affective Events Theory for Expanding Current Views on Personality and Climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 844-847.
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of management annals*, 11(1), 479-516.
- Crossley, C. D., Bennett, R. J., Jex, S. M., & Burnfield, J. L. (2011). 'Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover': Clarification to Crossley et al.(2007). *Journal of Applied Psychology*, 96(6),1030-1042.
- Durrah, O., Chaudhary, M., & Gharib, M. (2019). Organizational Cynicism and its Impact on Organizational Pride in Industrial Organizations. *International journal of environmental research and public health*, 16(7), 1203-12019.
- Edlom, J. (2022). The Engagement Imperative: Experiences of Communication Practitioners' Brand Work in the Music Industry. *Media and Communication*, 10(1), 66-76.
- Elfenbein, H. A. (2007). 7 Emotion in organizations: a review and theoretical integration. *Academy of management annals*, 1(1), 315-386.
- Ellemers, N., Kingma, L., van de Burgt, J., & Barreto, M. (2011). Corporate Social Responsibility as A Source of Organizational Morality, Employee Commitment and Satisfaction. *Journal of Organizational Moral Psychology*, 1(2), 97-124.

- Farooq, M. S., & Salam, M. (2020). Nexus between CSR and DSIW: A PLS-SEM Approach. *International Journal of Hospitality Management*, 86, 102437.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382–388. <https://doi.org/10.1177/002224378101800313>
- Fredrickson, B. L. (2004). The broaden-and-build theory of positive emotions. *Philosophical transactions of the royal society of London. Series B: Biological Sciences*, 359(1449), 1367-1377.
- Garson, G. (2016). *Partial least squares regression and structural equation models*. Statistical Associates.
- Ghasemy, M., Sirat, M., Rosa-Díaz, I. M., & Martín-Ruiz, D. (2021). Causes and Consequences of Academics' Emotions in Private Higher Education Institutions: Implications for Policy and Practice through The Lens of Affective Events theory. *Educational Research for Policy and Practice*, 20(3), 367-393.
- Ginder, W., Kwon, W. S., & Byun, S. E. (2021). Effects of Internal – External Congruence-Based CSR Positioning: An Attribution Theory Approach. *Journal of Business Ethics*, 169(2), 355-369.
- Gloria, C. T., & Steinhardt, M. A. (2017). The Direct and Mediating Roles of Positive Emotions on Work Engagement among Postdoctoral Fellows. *Studies in Higher Education*, 42(12), 2216-2228.
- Groza, M. P., & Groza, M. D. (2021). Enhancing Volunteer Pride and Retention Rates: The Role of Organizational Reputation, Task Significance, and Skill Variety. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 1-20.
- Haapakoski, P., Wenström, S., & Uusiautti, S. (2024). The Correlation between Work Engagement and the Positive Organizational PRIDE

- Index Provides Perspectives on Workplace Development: An Analysis of Northern Finnish Public Sector Workers. *European Journal of Workplace Innovation*, 8(2), 4-30.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook* (p. 197). Springer Nature.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European business review*, 31(1), 2-24.
- Hameed, Z., Khan, I. U., Islam, T., Sheikh, Z., & Khan, S. U. (2019). Corporate Social Responsibility and Employee Pro-Environmental Behaviors: The Role of Perceived Organizational Support and Organizational Pride. *South Asian Journal of Business Studies*, 8(3), 246-265.
- Hammedi, W., Leclercq, T., Poncin, I., & Alkire, L. (2021). Uncovering the Dark Side of Gamification at Work: Impacts on Engagement and Well-Being. *Journal of Business Research*, 122, 256-269.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic management journal*, 36(6), 831-850.
- Helm, S. (2013). A matter of Reputation and Pride: Associations between Perceived External Reputation, Pride in Membership, Job Satisfaction and Turnover Intentions. *British Journal of Management*, 24(4), 542-556.
- Holtom, B. C., Kiazad, K., & Dandu, Y. (2020). Organizational Practices that Promote Job Embeddedness and Retention. *Organizational Dynamics*, 49(4), 100731.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). 5 turnover and retention research: a glance at the past, a closer review

- of the present, and a venture into the future. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 231-274.
<https://doi.org/10.3390/ijerph160712031>
- Im, S., & Chung, Y. W. (2018). Employee Volunteering Meaningfulness and Organizational Citizenship Behavior: Exploring the Effects of Organizational Support, Pride, and Trust. *Sustainability*, 10(12), 1-16.
- Jen, L., & Liu, Y. (2020). Do Marketing Talents Matters? Its Relationship to Marketing Capability and Performance. *International Journal of Marketing Studies*, 11(1), 1-69.
- Jiang, K., Liu, D., McKay, P., Lee, T., & Mitchell, T. (2012). When and How is Job Embeddedness Predictive of Turnover? A Metaanalytic Investigation. *Journal of Applied Psychology*, 97, 1077-1096.
<https://doi.org/10.1037/a0028610>
- Johnson, M. D., Morgeson, F. P., & Hekman, D. R. (2012). Cognitive and affective identification: Exploring the links between different forms of social identification and personality with work attitudes and behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1142-1167.
- Junça-Silva, A., Pombeira, C., & Caetano, A. (2021). Testing The Affective Events Theory: The Mediating Role of Affect and The Moderating Role of Mindfulness. *Applied Cognitive Psychology*, 35(4), 1075-1081.
- Kim, M., Kim, M. K., & Odio, M. A. (2010). Are You Proud?: The Influence of Sport and Community Identity and Job Satisfaction on Pride of Mega-Event Volunteers. *Event Management*, 14(2), 127-136.
- Kock, N. (2013). Using WarpPLS in e-collaboration studies: What if I have only one group and one condition?. *International Journal of e-Collaboration (IJeC)*, 9(3), 1-12.
- Kontesa, M., Brahmana, R., & Tong, A. H. H. (2021). Narcissistic CEOs and Their Earnings Management. *Journal of Management and Governance*, 25(1), 223-249.

- Kraemer, T., & Gouthier, M. H. (2014). How Organizational Pride and Emotional Exhaustion Explain Turnover Intentions in Call Centers: A Multi-Group Analysis with Gender and Organizational Tenure. *Journal of Service Management*, 25(1), 125-148.
- Kraemer, T., Weiger, W. H., Gouthier, M. H., & Hammerschmidt, M. (2020). Toward a Theory of Spirals: The Dynamic Relationship between Organizational Pride and Customer-Oriented Behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(6), 1095-1115.
- Kuráth, G., Szabó-Bálint, B., & Jarjabka, Á. (2022). Can a University's Anniversary Be Used to Strengthen Employee Engagement and Improve the Employer Brand?. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 26(1), 11-18.
- Lawler, E. J., & Thye, S. R. (2006). Social exchange theory of emotions. *Handbook of the sociology of emotions*, 295-320.
- Lebowitz, M. S., & Dovidio, J. F. (2015). Implications of Emotion Regulation Strategies for Empathic Concern, Social Attitudes, and Helping Behavior. *Emotion (Washington, DC)*, 15(2), 187-194.
- Lee, K. G., & Cho, Y. H. (2013). The Effects of Pride and Respect on The Relationship between Abusive Supervision of Supervisors and Follower's Organizational Citizenship Behaviors and Turnover Intention. *Korean J. Hum. Resour. Manag*, 37, 65-92.
- Lu, Y., & Roto, V. (2016). Design for Pride in The Workplace. *Psychology of Well-being*, 6(1), 1-18.
- Luo, M. M., & Chea, S. (2018). Cognitive Appraisal of Incident Handling, Affects, and Post-Adoption Behaviors: A Test of Affective Events Theory. *International Journal of Information Management*, 40, 120-131.

- Mas-Machuca, M., Berbegal-Mirabent, J., & Alegre, I. (2016). Work-Life Balance and its Relationship with Organizational Pride and Job Satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 586-602.
- Masterson, C. R., Liden, R. C., & Kluemper, D. H. (2017). Peeling Back the Layers: A Multi-Method Investigation of Organizational Pride. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2017, No. 1, p. 11397). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Matthias H.J, Gouthier, M. H., & Rhein, M. (2011). Organizational pride and its positive effects on employee behavior. *Journal of Service Management*, 22(5), 633-649.
- Mohammed, Y. S., & Ahmed, A. H. (2019). Role Organizational Pride in Job Engagement: The Mediating role of Organizational Affiliation Analytical Survey Study of the views of a sample of Employees of Holly Husain Shrine. *JOURNAL of ADMINISTRATIVE AND ECONOMICS*, 8(30).
- Moors, A. (2020). Appraisal Theory of Emotion. In *Encyclopedia of Personality and Individual Differences* (pp. 232-240). Cham: Springer International Publishing.
- Mousa, M. (2021). Does Gender Diversity Affect Workplace Happiness for Academics? The Role of Diversity Management and Organizational Inclusion. *Public Organization Review*, 21(1), 119-135
- Nabella, A. N. (2021). Efek Mediasi Affective Commitment Antara Pengaruh Job Embeddedness Terhadap Turnover Intention. 9. *Jurnal ilmu manajemen*, 9(3), 1060-1075.
- Ng, T. W., & Lucianetti, L. (2018). Are Embedded Employees Active or Passive? The Roles of Learning Goal Orientation and Preferences for Wide Task Boundaries and Job Mobility in The Embeddedness–Voice Link. *Human Resource Management*, 57(5), 1251-1269.

- Ng, T. W., Yam, K. C., & Aguinis, H. (2019). Employee Perceptions of Corporate Social Responsibility: Effects on Pride, Embeddedness, and Turnover. *Personnel Psychology*, 72(1), 107-137.
- Ni, G., Xu, H., Cui, Q., Qiao, Y., Zhang, Z., Li, H., & Hickey, P. J. (2020). Influence Mechanism of Organizational Flexibility on Enterprise Competitiveness: The Mediating Role of Organizational Innovation. *Sustainability*, 13(1), 1-23.
- Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Käsälä, M., Saari, E., & Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work & stress*, 31(2), 101-120.
- Ojo, A. O., Fawehinmi, O., & Yusliza, M. Y. (2021). Examining the Predictors of Resilience and Work Engagement During the COVID-19 Pandemic. *Sustainability*, 13(5), 1-18.
- Oo, E. Y., Jung, H., & Park, I. J. (2018). Psychological Factors Linking Perceived CSR to OCB: The Role of Organizational Pride, Collectivism, and Person-Organization Fit. *Sustainability*, 10(7), 1-16.
- Pereira, L., Patrício, V., Sempiterno, M., Costa, R. L. D., Dias, Á., & António, N. (2021). How to Build Pride in the Workplace?. *Social Sciences*, 10(3), 1-12.
- Pérez, A., de los Salmones, M. D. M. G., & Baraibar-Diez, E. (2020). Effects of the Type of CSR Discourse for Utilitarian and Hedonic Services. *Sustainability*, 12(12), 1-22.
- Perez-Larrazabal, J., Lopezdelallave, A., & Topa, G. (2019). Organizational Tolerance for Workplace Harassment: Development and Validation of the POT Scale. *Sustainability*, 11(15), 1-13. .
- Porter, C. M., Posthuma, R. A., Maertz, C. P., Joplin, J. R., Rigby, J., Gordon, M., & Graves, K. (2019). On-The-Job and Off-The-Job

- Embeddedness Differentially Influence Relationships Between Informal Job Search and Turnover. *The Journal of applied psychology*, 104(5), 678-689.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior research methods*, 40(3), 879-891.
- Rahimi, A., & Bigdeli, R. A. (2014). The broaden-and-build theory of positive emotions in second language learning. *Procedia-social and behavioral sciences*, 159, 795-801.
- Raza, A., Farrukh, M., Iqbal, M. K., Farhan, M., & Wu, Y. (2021). Corporate Social Responsibility and Employees' Voluntary Pro-Environmental Behavior: The Role of Organizational Pride and Employee Engagement. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(3), 1104-1116.
- Schaefer, S. D., Cunningham, P., Diehl, S., & Terlutter, R. (2024). Employees' positive perceptions of corporate social responsibility create beneficial outcomes for firms and their employees: Organizational pride as a mediator. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(3), 2574-2587.
- Seyedpour, S. M., Safari, A., & Nasr Isfahani, A. (2020). Formulating an Organizational Pride Model for The National Iranian Oil Company. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1794679.1-36.
- Shnapper-Cohen, M., Dolev, N., & Itzkovich, Y. (2022). Social Identity in A Public Hospital: Sources, Outcomes, and Possible Resolutions. *Current Psychology*, 1-12.
- Steinmetz, H., Knappstein, M., Ajzen, I., Schmidt, P., & Kabst, R. (2016). How Effective are Behavior Change Interventions Based on the Theory of Planned Behavior?. *Zeitschrift für Psychologie*, 224(3), 216-233.

- Sturm, R. E., Jolly, P. M., & Williams, S. D. (2022). It's a Matter of Organizational Pride: How Perceptions of Organizational Virtuousness and Competence Affect Employee Behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 1-19.
- Sznycer, D., & Cohen, A. S. (2021). How pride works. *Evolutionary Human Sciences*, 3.(10),1-16.
- Topchyan, R., & Woehler, C. (2021). Do teacher status, gender, and years of teaching experience impact job satisfaction and work engagement?. *Education and Urban Society*, 53(2), 119-145.
- Tracy, J. L., & Robins, R. W. (2007). The Psychological Structure of Pride: A Tale of Two Facets. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(3), 506-525.
- Trapero, F. G. A., Castaño, L. E. V., Parra, J. C. V., & García, J. D. L. G. (2017). Differences on Self-Perception of Organizational Pride and Loyalty in Millennial & Generation X, considering Gender and Seniority Variables. *Business and Economic Horizons (BEH)*, 13(1232-2017-2421), 270-286.
- Van Kleef, G. A. (2009). How emotions regulate social life: The emotions as social information (EASI) model. *Current directions in psychological science*, 18(3), 184-188.
- Vermeeren, B., & van Geest, D. (2012). Researchnote: Professional pride and pressures of rules in the public sector. *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken*, 28, 215-328.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory. *Research in Organizational Behavior*, 18(1), 1-74.
- Welander, J., Wallin, J., & Isaksson, K. (2017). Job Resources to Promote Feelings of Pride in the Organization: The Role of Social Identification. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 2(1),7,1-14.

- Widyanti, R., Irhamni, G., & Silvia Ratna, B. (2020). Organizational Justice and Organizational Pride to Achieve Job Satisfaction and Job Performance. *Journal of Southwest Jiaotong University*, 55(3),1 – 13.
- Yeung, E., & Shen, W. (2019). Can Pride Be a Vice and Virtue at Work? Associations between Authentic and Hubristic Pride and Leadership Behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 40(6), 605-624.
- Yilmaz, A., Ali, I., & Flouris, T. (2015). The Effect of Corporate Social Responsibility on Pride in Membership, Job Satisfaction and Employee Engagement. *British Journal of Economics, Management & Trade*, 9(4), 1-12..
- Youn, H., & Kim, J. H. (2022). Corporate Social Responsibility and Hotel Employees' Organizational Citizenship Behavior: The Roles of Organizational Pride and Meaningfulness of Work. *Sustainability*, 14(4), 1-18.
- Zhou, Z., Luo, B. N., & Tang, T. L. P. (2018). Corporate Social Responsibility Excites 'Exponential' Positive Employee Engagement: The Matthew Effect in CSR and Sustainable Policy. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(4), 339-354.