



تأثير الاستقامة التنظيمية والدعم التنظيمي المدرك
على الارتباط بالعمل
بالتطبيق على العاملين بشركة مصر لإنتاج الأسمدة "موبكو"

إعداد

د. مني سامي محمود مصطفى

أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة المنصورة

d.monasamy@mans.edu.eg

مجلة البحوث التجارية - كلية التجارة جامعة الزقازيق

المجلد الخامس والأربعين - العدد الثالث يوليه 2023

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

مستخلص:

هدف البحث إلى معرفة تأثير الاستقامة التنظيمية بأبعادها (التفاؤل- الثقة - النزاهة - الرحمة-التسامح) والدعم التنظيمي المدرك بأبعاده (العدالة التنظيمية - الدعم القيادي - مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات) على الارتباط الوظيفي (الحماس، التفاني، الاستيعاب) بالتطبيق على العاملين بشركة مصر لإنتاج الأسمدة "موبكو".

وتم إجراء البحث على عينة عشوائية قوامها 291 مفردة، وتم جمع البيانات الأولية من خلال المقابلة الشخصية، باستخدام قائمة استقصاء تم توزيعها على مفردات العينة، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصحيحة 286 قائمة بمعدل استجابة 98% وتم استخدام (AMOSE) (SPSS V.24) (V.24 لإجراء التحليل الإحصائي).

وتوصل البحث إلى وجود علاقة معنوية بين الاستقامة التنظيمية والارتباط الوظيفي، كما بينت الدراسة وجود علاقة إيجابية معنوية بين الدعم التنظيمي المدرك والارتباط الوظيفي، وتوصلت كذلك إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين الاستقامة التنظيمية والدعم التنظيمي المدرك والارتباط الوظيفي.

وبناءً على نتائج البحث تم وضع مجموعة من التوصيات، منها أنه يجب نشر ثقافة الثقة والتعاون بين العاملين، إتباع سياسة الحوار واللقاءات غير الرسمية، مشاركة العاملين في صنع القرارات، وقد قامت الباحثة بتقديم اقتراحات لبحوث مستقبلية منها تطبيق نموذج الدراسة على قطاعات أخرى

الكلمات المفتاحية: الاستقامة التنظيمية- الدعم التنظيمي المدرك - الارتباط الوظيفي

المقدمة:

حظى موضوع الاستقامة التنظيمية باهتمام الممارسين والباحثين في السنوات الماضية نظرًا لما تعرضت إليه العديد من المنظمات لانهايار أخلاقي ومالي، الأمر الذي دفع المنظمات للاهتمام بغرس القيم والمبادئ الأخلاقية في بيئة العمل ، وتركز الاستقامة التنظيمية على ترسيخ ونشر القيم والأخلاق والسلوكيات الحميدة داخل بيئة العمل، لتحقيق نتائج إيجابية على مستوى الفرد وعلى مستوى المنظمة (Mayer, 2018) حيث تؤثر الاستقامة تأثير إيجابي على أداء العاملين (Dubey, 2020) كما أوضح Edgeman(2018) أن الاستقامة التنظيمية تحقق التميز التنظيمي.

ووفقًا لنظرية التبادل الاجتماعي فإن العلاقة بين العاملين وأصحاب العمل تستند إلى قاعدة المعاملة بالمثل، أي أنه عندما يجد العاملون معاملة جيدة ورعاية من المنظمة فإنهم يقومون ببذل الجهد في وظائفهم، ويمكن اعتبار الدعم التنظيمي المدرك وسيلة يمكن من خلالها دعم سلوكيات العاملين الإيجابية تجاه المنظمة وتحسين مستوى الارتباط الوظيفي لديهم. حيث إن العاملين الذين يدركوا دعم منظماتهم يشعروا بأنهم ملزمون بالرد بالمثل من خلال السلوكيات الإيجابية تجاه منظماتهم. (Musenze, 2020)

وقد نال مفهوم الارتباط بالعمل اهتمام العديد من الممارسين والأكاديميين لإدراكهم لأهميته وبأنه عنصر حيوي يؤثر على بقاء المنظمات ونموها خاصةً في ظل البيئة المعاصرة التي تتسم بالمنافسة الشديدة (Rai, 2020) وأوضح (Gameda,2020) أن العاملين الذين لديهم ارتباط بالعمل يبذلون جهدًا في أداء المهام ويمارسون سلوكًا ابتكاريًا. وأوضح (Park (2020) وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الارتباط بالعمل والأداء التكيفي.

كما أوضح (Gupta and Singh (2021) وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الارتباط بالعمل وتصورات التغيير التنظيمي الإيجابية، كذلك فالعاملون الأكثر ارتباطًا جسديًا وعاطفيًا ومعرفيًا بوظائفهم ومنظماتهم يميلوا إلى عدم مغادرة عملهم (Amor,2021;Gupta and Singh,2021;Memon,2020)

وبناءً على الاهتمام الذي تحظى به الاستقامة التنظيمية، والدور الذي يمكن أن يحققه كلا من الاستقامة التنظيمية والدعم التنظيمي المدرك في تحسين الارتباط بالعمل، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى دراسة تأثير الاستقامة التنظيمية والدعم التنظيمي المدرك على الارتباط بالعمل وقد

وجدت الباحثة دراسات تناولت الاستقامة التنظيمية والارتباط بالعمل (Havold,2020;Singh,2018)، ودراسات تناولت الدعم التنظيمي المدرك والارتباط بالعمل (Deepa,2020;Koodamara,2019;Yamaner,2019)، إلا أنه لا توجد دراسة تناولت تأثير الاستقامة التنظيمية والدعم التنظيمي المدرك على الارتباط بالعمل ومن ثم تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة أثر الاستقامة التنظيمية والدعم التنظيمي المدرك على الارتباط بالعمل لدى العاملين بشركة مصر لإنتاج الأسمدة.

أولاً: الإطار النظري والدراسات السابقة

1-الإطار النظري

1/1-الاستقامة التنظيمية

يعرف (Ozen (2018) الاستقامة التنظيمية بأنها تحمل العاملين المسؤولية الأخلاقية تجاه العمل، وتحسين سلوكياتهم الفردية، والاهتمام بالعمل، مما يؤثر إيجابياً على أداء المنظمة. أوضح (Ahmed,et al.,2018;Magnier-Watanabe,2020;Shahid,2019) أن الاستقامة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي على أداء المنظمة. ويعرفه (Sun and Yoon(2022) بأنها سلوكيات فردية وجماعية داخل المنظمة لتحفيز التعبيرات الإيجابية وتجنب السلوكيات الخاطئة. كما أوضحت دراسة (Jehan(2020) أن الاستقامة التنظيمية تؤثر تأثيراً إيجابياً على الفعالية التنظيمية. ويمكن للباحثة تعريف الاستقامة التنظيمية بأنها تفعيل للأخلاق الإدارية، والمبادئ والمعايير والسلوكيات الحميدة، وتتمثل في التفاؤل-الثقة - النزاهة- الرحمة والتسامح مما يؤدي إلى تحسين العلاقات داخل المنظمة، وتحسين الأداء.

جدول (1) أبعاد الاستقامة التنظيمية

الأبعاد المستخدمة	الباحث/السنة
التفاؤل-الثقة-النزاهة-التسامح-الرحمة	(Cameron and Caza,2004; Rego,et al.,2010; Delam et al.,2019; Magnier-Watanabe,2020; Slattengren,2020)
التفاؤل-النزاهة-الخير-السعادة-التعاطف-العمق-الغرض	(Vallett,2010)
القيادة-الموارد البشرية-الثقافة التنظيمية-الهيكل والعمليات-رعاية المجتمع	(Zamahani,2012)
التفاؤل-الثقة-النزاهة-التسامح-التعاطف	(Abedi et al.,2014)
النزاهة-الثقة-التسامح-التعاطف-التضامن	(Kooshki and Zeinabad,2016)
التفاؤل-الثقة-النزاهة-التعاطف-المغفرة	(Magnire and Orsini,2017;Oraibi and Saeed,2021)

المصدر: إعداد الباحثة وفقاً للدراسات السابقة

يلاحظ من مراجعة الدراسات السابقة، أن الأبعاد الأكثر استخداماً هي (التفاؤل-الثقة-النزاهة-الرحمة-التسامح)، لذا فإن الباحثة اعتمدت على تلك الأبعاد، كما أنها تناسب طبيعة الدراسة ومجال التطبيق.

ويمكن للباحثة بيان المقصود بكل بُعد كالتالي:

التفاؤل: شعور العاملين بالمنظمة بأنهم سوف ينجحوا في عملهم وفي مواجهة التحديات والصعوبات التي ستواجههم.

الثقة: توقعات العامل الإيجابية عن إدارة منظمته وإيمانه بها وبأنها لن تقوم بأعمال ضده، وشعور وتوقع إيجابي تجاه رئيسه وتجاه زملاء العمل وتعاونهم معهم.

النزاهة: تعامل المنظمة مع العاملين بشفافية ووضوح وذلك من خلال اعلان السياسات والإجراءات المتبعة لاتخاذ القرارات.

الرحمة: شعور العاملين بالتعاطف لبعضهم البعض، ومساعدة الضعفاء في الأداء، أو الذين يعانون من ظروف نفسية أو اجتماعية أو من يحتاج للمساعدة.

التسامح: تقبل المنظمة أضرار العاملين عن الأخطاء البسيطة وغير المقصودة. والاستفادة منها كفرص للتعلم.

2/1-الدعم التنظيمي المدرك:

يمكن تعريف الدعم التنظيمي المدرك بأنه إدراك العاملين تقدير المنظمة لأفكارهم وإسهاماتهم، واهتمامها برفاهيتهم، مما يولد لديهم مشاعر الانتماء والالتزام، ويجعلهم سعداء راضين عن المنظمة (Alcover et al., 2018) كما يمكن تعريفه بأنه تلبية المنظمة لاحتياجات العاملين، وتقديرها لمساهماتهم والاهتمام بمصالحهم مما يجعلهم يشعرون بالرضا الوظيفي، والعمل على تحقيق أهداف المنظمة (Akgunduz et al., 2018)

ويشير (Arasanmi, 2019) أن الدعم التنظيمي ممارسة إدارية مرغوب فيها تُظهر الجانب الإيجابي للمؤسسة. ويدل الدعم التنظيمي أن المنظمات تقدر قيمة عاملها ومساهماتهم في المنظمة. ويتم الدعم التنظيمي من المشرف والمدير والإدارة في بيئة العمل. كما أوضح أن الدعم التنظيمي يرتبط إيجابياً بالتزام الموظفين ويؤدي إلى الاحتفاظ المواهب في المؤسسات.

وأشار (Kim et al., 2019) أن الدعم التنظيمي يقوم على نظرية التبادل الاجتماعي، المعاملة بالمثل؛ فعندما يدرك الموظفون دعم المنظمة لهم فإنه يترتب على ذلك: أولاً: يتولد لديهم التزاماً بتحقيق أهداف المنظمة. ثانياً: يتولد لديهم هوية اجتماعية وشعور بالانتماء، ثالثاً: يتولد لديهم اعتقاد راسخ بأن المنظمة ستكافئ جهودهم.

ويوضح (Lia et al., 2019) أن الدعم التنظيمي المدرك من أفضل الاستراتيجيات لمساعدة العاملين على تقليل التوتر واحداث التوازن بين العمل والحياة، كما أوضح أن العاملين الذين يشعروا بتقدير اسهاماتهم ويشعروا بالتقدير والاحترام يكونوا أكثر نشاطاً ونتاجية، وأقل نية لتترك العمل. وأشار (Loi et al., 2019) أن الدعم التنظيمي المدرك يعزز شعور العاملين بالقوة مما يجعلهم أكثر مرونة للاستجابة للتغيرات البيئية. كما أن الدعم التنظيمي المدرك له تأثير إيجابي ومباشر على السلامة المهنية (Liu et al., 2019). كما أوضح (Hsieh et al., 2019) أن الدعم التنظيمي المدرك يخلق بيئة عمل داعمة في المؤسسات، تكون بمثابة مورد وظيفي مهم، يخفف بشكل كبير من الاحتراق الوظيفي، ويؤثر على رفاهية العمل. وترى الباحثة أنه إذا قامت المنظمة بتقدير جهود العاملين والاهتمام بمصالحهم وتلبية احتياجاتهم، فسيؤدي ذلك إلى التزامهم وولائهم، وبذل الجهد لتحقيق أهداف المنظمة. وعليه يمكن تعريف الدعم التنظيمي المدرك بأنه إدراك العاملين لاهتمام

المنظمة وتقديرها لهم ولاحتياجاتهم ومساندتها لهم وقت الحاجة مما يولد لديهم الرضا والالتزام تجاه المنظمة وأهدافها.

وفي ضوء مراجعة الدراسات السابقة للتعرف على كيفية قياس الدعم التنظيمي المدرك تبين قياس بعض الدراسات الدعم التنظيمي المدرك من خلال مجموعة من العبارات دون تحديد أبعاد له (e.g. (Kim et al., 2018;Koodamara et al., 2019;Najeemdeen et al., 2018). في حين اعتمدت عديد من الدراسات في قياس الدعم التنظيمي المدرك على تحديد أبعاد كما يلي:

الباحث/السنة	جدول (2) أبعاد الدعم التنظيمي المدرك الأبعاد المستخدمة
(Rhoades and Eisenberger,2002)	(العدالة التنظيمية-الدعم القيادي-ظروف الوظيفة والمكافآت)
(Allen et al.,2003)	(عدالة المكافآت والتقدير-مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات-فرص النمو)
(Kraimer and Wayne ,2004)	(الدعم التكيفي-الدعم الوظيفي-الدعم المالي)
(Nayir,2012)	(العدالة التنظيمية-الدعم القيادي-ظروف الوظيفة والمكافآت)
(Darshani and Priyankara,2013)	(المكافآت-العلاقة التبادلية بين العضو والقائد-الدعم الإشرافي-العدالة الإجرائية).
(Qi et al.,2019)	(التعريف التنظيمي لقيمة الموظف-الاهتمام التنظيمي بمنفعة الموظف-الدعم التنظيمي لعمل الموظف)

المصدر: إعداد الباحثة وفقاً للدراسات السابقة

يلاحظ من الجدول (2) أنه لا يوجد اتفاق على أبعاد الدعم التنظيمي المدرك والباحثة اعتمدت أبعاد (العدالة التنظيمية-الدعم القيادي-مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات) لأنها الأكثر استخداماً لدى الباحثين، كما أنها تناسب طبيعة الدراسة. ويمكن للباحثة تلخيص المقصود بكل بعد كالتالي:

العدالة التنظيمية: يقسم (David,2021;Jackson,2019) العدالة التنظيمية إلى: العدالة (التوزيعية-التفاعلية-الإجرائية)، وتلخصهم الباحثة كالتالي:

العدالة التوزيعية: تشير إلى العدالة المرتبطة بتوزيع الموارد المادية (توزيع المكافآت) أو غير المادية (توزيع المدح والثناء)

العدالة التفاعلية: تشير إلى جودة المعاملة بين العاملين والإدارة، ومدى إدراك الفرد لمعاملته باحترام.

العدالة الإجرائية: تشير إلى عدالة الوسائل والخطوات التي تتخذها الإدارة للتوصل لقرار عادل. وتؤكد الباحثة على الترابط بين العدالة (التوزيعية-التفاعلية-الإجرائية) فهي ليست منفصلة بل مترابطة ويتم التعبير عنها كمتغير واحد.

الدعم القيادي: تشير إلى رعاية القائد للعاملين والأخذ في الاعتبار احتياجاتهم عند اتخاذ القرار فالقائد الداعم يحترم العاملين ويهتم برفاهيتهم ويزود بيئة العمل بكافة التسهيلات لمساعدة العاملين (Mwaisaka, 2019).

مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات: تشير إلى تشجيع المديرين للعاملين وزيادة مساهماتهم في صنع القرار، من خلال المشاركة في وضع الخطط وتطوير المهام، مما يؤدي لخلق بيئة عمل جيدة، فهم القرار، ارتفاع الروح المعنوية للعاملين، تحسين الأداء التنظيمي. (Dede, 2019)

3/1-الارتباط بالعمل

لا يوجد تعريف متفق عليه للارتباط بالعمل إلا أن غالبية التعريفات، تدور حول أنه حالة تتعلق بالعمل في عرفه (2019) Boikanyo بأنه حالة ذهنية إيجابية تتعلق بالعمل وتتميز بالحيوية والتفاني والانهماك. ويعرفه (2019) Gabriel بأنه سلوكيات إيجابية تتم عن عمد تتعلق بالعمل وتؤدي إلى النجاح التنظيمي. ويرى (2019) Dan أنه حالة ذهنية تتعلق بالعمل حيث ينظر له بأنه محفز وجذاب وذو أهمية. ويرى (2010) Kenyi أنه مشاعر الفرد الحقيقية وموقفه تجاه عمله. وقد أوضح (2022) Saad and Ghonem أن الارتباط بالعمل يتأثر بجودة حياة العمل، ودخل العاملين ومدى الاهتمام بهم وتدريبهم

الأبعاد	جدول (3) أبعاد الارتباط الوظيفي
السمات- الحالة النفسية-الارتباط السلوكي	الباحث/السنة
الارتباط الوظيفي-الارتباط التنظيمي	(Macey, 2008) (Saks , 2006)
الحماس، التفاني، الاستيعاب	Alvi et al., 2012; Beatty,2011;Breevaart et al., 2015; (Gupta and Singh, 2021;Gemeda and Lee, 2020)
الحيوية(الحماس)-التفاني-الانهماك (الاستيعاب)	
ويمكن للباحثة تعريف الارتباط بالعمل بأنه مشاعر إيجابية تبين اهتمام الفرد بعمله وتعلقه به.	
المصدر: إعداد الباحثة وفقاً للدراسات السابقة	

يتضح من جدول (3) فيما يتعلق بأبعاد الارتباط الوظيفي تبين للباحثة وجود شبه اتفاق بين الباحثين على أن أبعاد الارتباط الوظيفي تتمثل في: (الحماس، التفاني، الاستيعاب) لذا فإن الباحثة اعتمدت على هذه الأبعاد في دراستها. ويمكن للباحثة تلخيص المقصود بكل بعد كالتالي:

الحماس Vigor: بذل العامل الجهد والطاقة، والمثابرة في العمل، والعزم على مواجهة الصعوبات التي تواجهه في العمل.

التفاني Dedication: انعكاس لمعنى الشعور بالوفاء والاعتزاز بالعمل، ومن ثم يكون لدى الفرد استعداد كامل للخروج عن الروتين والمبادرة بالجديد في العمل.

الاستيعاب Absorption: تركيز العامل تركيزاً كاملاً في العمل وشعوره بالسعادة، وإحساسه بانقضاء الوقت في العمل سريعاً، وصعوبة فصله عن العمل.

2-الدراسات السابقة

دراسات تناولت العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والارتباط الوظيفي

أوضحت دراسة Singh(2018) أن الاستقامة التنظيمية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالارتباط بالعمل. كذلك أشارت دراسة Gupta and Misra(2018) أن إدراك العاملين للاستقامة التنظيمية يزيد الالتزام بالمهام ومؤشر للارتباط. كما أوضحت دراسة Havold(2020) أن الثقة في القيادة تؤدي لزيادة الارتباط بالعمل. وأوضح Sun and Yoon(2022) أن دراسات قليلة تناولت العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والارتباط بالعمل، وتوصل في دراسته إلى تأثير الاستقامة التنظيمية على الارتباط بالعمل، كما بين أنه يمكن زيادة ارتباط العاملين بالعمل من خلال زيادة إدراكهم للاستقامة التنظيمية.

دراسات تناولت العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والارتباط الوظيفي:

أشار GokyerandTurkoglu (2018) إلى وجود علاقة ارتباط سلبية بين الدعم التنظيمي المدرك والتهكم المعرفي، وأوضح Najeemdeen et al.(2018) أن الدعم التنظيمي المدرك يعد حافزاً للعاملين لدعم ارتباطهم بالعمل. وأوضحت دراسة Bhatti et al.(2018) وجود علاقة إيجابية بين ظروف الوظيفة وكلا من الحيوية والتفاني، كما توصلت إلى توسط (الحيوية-التفاني) في العلاقة الإيجابية بين ظروف الوظيفة وكلا من (الأداء السياقي- وأداء المهمة). كما أوضح

(Koodamara 2019) وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الدعم التنظيمي المدرك وارتباط العاملين أي أنه عندما يدرك العاملون دعم المنظمة لهم فإنهم يكونوا أكثر ارتباطاً بعملهم، كما أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية بين العدالة (الإجرائية-التوزيعية-التفاعلية) وارتباط العاملين، وكانت العدالة التفاعلية أكثر تأثيراً على ارتباط العاملين مقارنة بالعدالة الإجرائية والتوزيعية.

كما أوضحت دراسة (Sarti 2019) وجود علاقة إيجابية بين أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية-الإجرائية) والارتباط بالعمل، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباط بين التبادل بين القائد والعضو والارتباط بالعمل. كما توصلت دراسة (Yamaner 2019) إلى وجود تأثير إيجابي لكل من المشاركة في صنع القرار والعدالة التنظيمية على الارتباط بالعمل، كما تؤثر المشاركة في صنع القرار وأبعاد العدالة التنظيمية (الإجرائية-التفاعلية) إيجابياً على أبعاد الارتباط بالعمل (الحيوية-الاستيعاب). كما أسفرت دراسة (Deepa 2020) عن وجود علاقة ارتباط إيجابية بين العدالة التنظيمية والارتباط (الجسدي-المعرفي-العاطفي) وأوضح (Sharma 2020) أن إدراك العاملون لعدالة السياسات والإجراءات التي يتم تطبيقها في المنظمة يؤدي إلى زيادة الارتباط الوظيفي لديهم، كما أوضحت دراسة (Gameda 2020) أن القادة الذين يدعمون ويحفزون رؤوسهم من خلال التعبير عن الرؤى والأهداف والمشاركة في بناء القدرات وتدريب العاملين يعززون السلوك الابتكاري لديهم والارتباط بالعمل. وبينت دراسة (Rabiul 2021) أنه يمكن للقادة التحويليين دعم العاملين وتحفيزهم من خلال التوجيه والتواصل الإيجابي لزيادة الارتباط بالعمل. وأوضحت دراسة (Kavyashree 2022) أن مشاركة الموظفين، المكافآت والتقدير، التدريب والتطوير تؤدي إلى زيادة الارتباط بالعمل.

يتضح مما سبق وجود دراسات ربطت بين الاستقامة التنظيمية والارتباط الوظيفي، والدعم التنظيمي المدرك والارتباط الوظيفي، ولا توجد دراسة تناولت العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والاستقامة التنظيمية من ناحية والارتباط الوظيفي من ناحية أخرى، وعليه فإن الدراسة الحالية تسعى لاختبار صحة النموذج الذي يتضمن التأثيرات المباشرة لمتغيرات الدراسة معاً كما في شكل (1)، وقد وضعت الباحثة النموذج بناءً على نتائج الدراسات السابقة والتي أوضحت وجود ارتباطات بين المتغيرات بشكل مباشر. إلا أن الدراسات السابقة لم تتناول متغيرات الدراسة مجتمعة معاً.

ثانيًا: مشكلة البحث

يعد تنمية موارد بشرية ذات ارتباط وظيفي عنصر أساسي لكفاءة وفعالية المنظمة، وزيادة إنتاجيتها. فالارتباط بالعمل يؤدي إلى قوى عاملة نشطة ومتحفزة ذات أداء عالي ومعدلات دوران منخفضة. وقد اهتمت العديد من الدراسات بالارتباط بالعمل والعوامل المؤثرة عليه، فتناولت دراسات الاستقامة التنظيمية وعلاقتها بالارتباط بالعمل، وتناولت دراسات أخرى الدعم التنظيمي وأثره على الارتباط بالعمل، إلا أن الباحثة لاحظت عدم وجود دراسات تناولت المتغيرين معًا وأثرهما على الارتباط بالعمل على اعتبار أنهما متغيرين من متغيرات علم السلوك التنظيمي الإيجابي، مما استدعى البحث لدراسة أثر الاستقامة التنظيمية والدعم التنظيمي المدرك على الارتباط بالعمل، وقد قامت الباحثة بعمل دراسة استطلاعية على (20) مفردة من العاملين بشركة مصر لإنتاج الأسمدة؛ وذلك للتعرف على مدى توافر أبعاد الاستقامة التنظيمية، ودرجة توافر أبعاد الدعم التنظيمي المدرك والإلمام بأبعاد الارتباط بالعمل لدى العاملين بشركة مصر لإنتاج الأسمدة وذلك من خلال المقابلة الشخصية اعتمادًا على اطار للمقابلة تم اعداده وفقًا للدراسات السابقة. وقد دارت المقابلات حول:

- ما يتعلق بمدى توافر أبعاد الاستقامة التنظيمية: التفاؤل-الثقة-النزاهة-الرحمة-التسامح (مدى الرعاية والاهتمام بالعاملين- مدى الثقة بالإدارة-مدى تسامح المنظمة مع الأخطاء البسيطة -مدى توافر الصدق والأمانة والنزاهة بالمنظمة)
- فيما يتعلق بتوافر أبعاد الدعم التنظيمي والمتمثلة في: العدالة التنظيمية-الدعم القيادي-مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات (مدى وجود عدالة في توزيع الحوافز والمكافآت-هل يتم تطبيق القواعد بطريقة عادلة- مدى الاعتراف بجهود المرؤوسين - هل يشجع الرؤساء المرؤوسين بالتعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم -هل يتم الاستفادة من مقترحات العاملين في اتخاذ القرارات)
- بالنسبة لمدى توافر أبعاد الارتباط بالعمل والمتمثلة في: الحماس، التفاني، الاستيعاب (ما مدى إمكانية الاستمرار في العمل لساعات طويلة - مدى الشعور بالسعادة عند زيادة أعباء العمل - هل تعتبر الوظيفة مصدر تحفيز) وقد تبين من الدراسة الاستطلاعية:
- وجود تفاوت بين العاملين بالشركة محل التطبيق حول مدى توافر أبعاد الاستقامة التنظيمية. خاصة فيما يتعلق بتسامح الإدارة مع الأخطاء.

- وجود تفاوت بين العاملين بالشركة محل التطبيق حول إدراك أبعاد الدعم التنظيمي خاصة فيما يتعلق ببعد العدالة التنظيمية بأنواعها.

- وجود اختلاف بين العاملين بالشركة محل التطبيق حول توافر أبعاد الارتباط بالعمل لديهم. خاصة فيما يتعلق ببعد الاستيعاب أو الاستغراق في العمل.

وبناءً على ما تقدم يمكن للباحثة صياغة مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

1- ما مستوى إدراك العاملين بشركة مصر لإنتاج الأسمدة لكل من: الاستقامة التنظيمية، والدعم التنظيمي المدرك؟

2- ما مستوى الارتباط الوظيفي للعاملين بشركة مصر لإنتاج الأسمدة؟

3- هل يوجد تأثير للاستقامة التنظيمية على الارتباط الوظيفي؟

4- هل يوجد تأثير للدعم التنظيمي المدرك على الارتباط الوظيفي؟

5- هل يوجد تأثير للاستقامة التنظيمية والدعم التنظيمي المدرك على الارتباط الوظيفي؟

ثالثاً: أهداف البحث: يسعى البحث لتحقيق الأهداف التالية:

1- تحديد مستوى الاستقامة التنظيمية لدى العاملين بشركة مصر لإنتاج الأسمدة.

2- تحديد مستوى إدراك الدعم التنظيمي المدرك لدى العاملين بشركة مصر لإنتاج الأسمدة.

3- تحديد مستوى الارتباط الوظيفي لدى العاملين بشركة مصر لإنتاج الأسمدة.

4- معرفة تأثير أبعاد الاستقامة التنظيمية على الارتباط الوظيفي لدى العاملين بالشركة.

5- معرفة تأثير أبعاد الدعم التنظيمي المدرك على الارتباط الوظيفي لدى العاملين بالشركة.

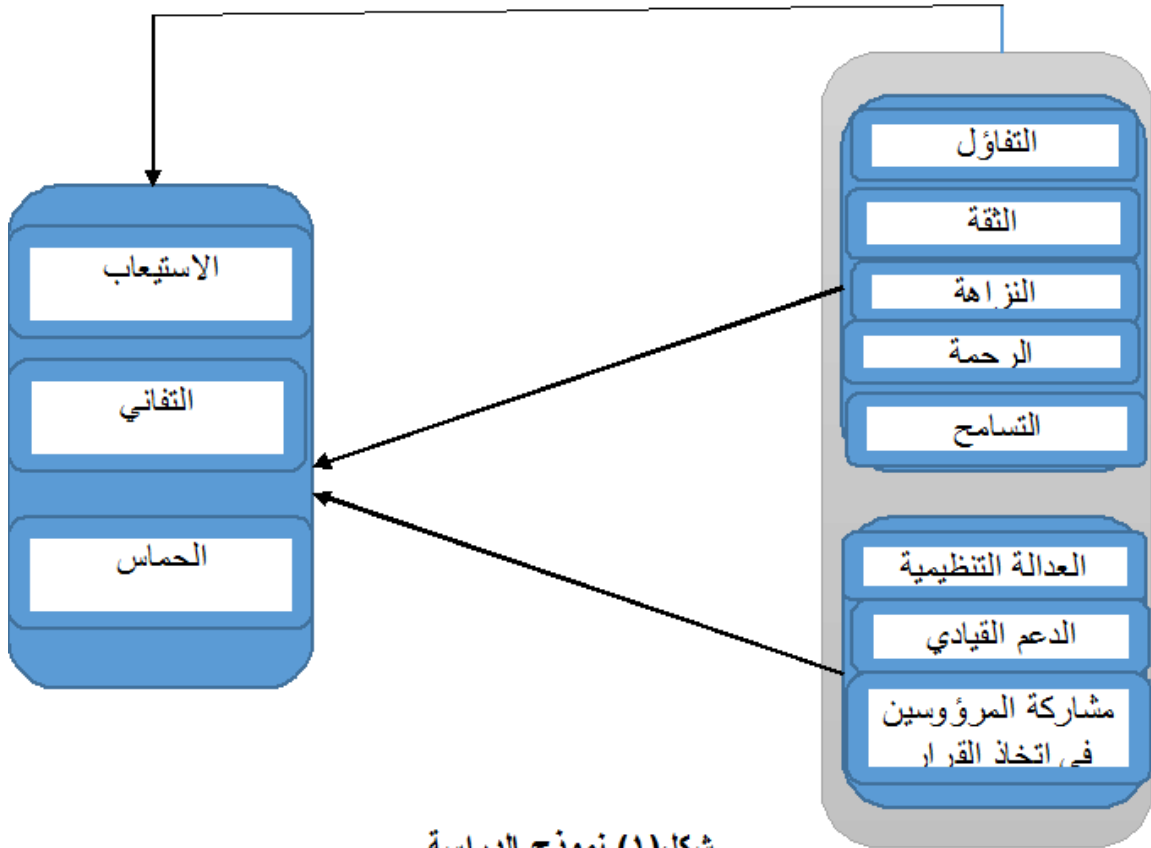
6- معرفة تأثير الاستقامة التنظيمية والدعم التنظيمي المدرك على الارتباط الوظيفي لدى العاملين بشركة مصر لإنتاج الأسمدة.

رابعاً: فروض البحث:

وفقاً لمشكلة البحث وأهدافه فإن البحث يسعى لاختبار الفرض الرئيسي التالي:

1- يوجد اتفاق معنوي حول أبعاد متغيرات الدراسة (الاستقامة التنظيمية والدعم التنظيمي المدرك) طبقاً لآراء العاملين في شركة مصر لإنتاج الأسمدة.

- 2- يوجد تأثير معنوي لأبعاد الاستقامة التنظيمية (التفاؤل، الثقة، النزاهة، الرحمة، التسامح) على أبعاد الارتباط بالعمل (الاستيعاب، التفاني، الحماس) للمفردات موضع التطبيق.
- 3- يوجد تأثير معنوي لأبعاد الدعم التنظيمي (العدالة، الدعم القيادي، مشاركة المرؤوسين) تأثيرًا معنويًا على أبعاد الارتباط بالعمل (الاستيعاب، التفاني، الحماس) للمفردات موضع التطبيق.
- 4- يوجد تأثير معنوي لأبعاد الاستقامة التنظيمية (التفاؤل، الثقة، النزاهة، الرحمة، التسامح) وأبعاد الدعم التنظيمي المدرك (العدالة، الدعم القيادي، مشاركة المرؤوسين) على أبعاد الارتباط بالعمل (الاستيعاب، التفاني، الحماس) للمفردات موضع التطبيق".
- خامسًا: أهمية البحث:** تتمثل أهمية البحث في الآتي:



شكل (1) نموذج الدراسة

المصدر: من اعداد الباحثة

يعتبر وجود قوة عمل لديها ارتباط وظيفي مصدرًا لتحقيق ميزة تنافسية وعنصر مهم وجوهري لمواجهة التغيرات في البيئة الخارجية، ومن ثم يجب أن يسعى المديرون لدعم الارتباط بالعمل لدى العاملين. وعليه يمكن بيان أهمية البحث في التالي:

أ- الأهمية العلمية:

- على الرغم من الاهتمام الواضح في الدراسات الأجنبية بكل من الاستقامة التنظيمية، الدعم التنظيمي المدرك والارتباط الوظيفي-كونهم متغيرات علم السلوك التنظيمي الإيجابي- إلا أن الدراسات التي تتعلق بهذه المتغيرات في البيئة المصرية تعتبر قليلة إذا ما قورنت بالبيئة الأجنبية. - محاولة المساهمة في البناء المعرفي؛ من خلال الإضافة التي تتمثل في معرفة تأثير الاستقامة التنظيمية والدعم التنظيمي المدرك على الارتباط الوظيفي.

- لا يوجد في حدود علم الباحثة-دراسات تناولت المتغيرات الثلاثة في دراسة واحدة.

ب- الأهمية العملية:

- الكشف عن مدى تأثير الاستقامة التنظيمية والدعم التنظيمي المدرك على الارتباط الوظيفي، يساعد المديرين في وضع استراتيجيات لتنمية المورد البشري للشركة. - يساعد هذا البحث في معرفة العلاقة بين كلا من الاستقامة التنظيمية والدعم التنظيمي المدرك من ناحية والارتباط الوظيفي من ناحية أخرى، ومن ثم مساعدة المديرين بشركة مصر لإنتاج الأسمدة في رسم سياسات لدعم الارتباط الوظيفي لدى العاملين بالشركة. - تساعد دراسة الاستقامة التنظيمية على توجيه اهتمام الشركة محل الدراسة إلى الاهتمام بتنمية الاستقامة التنظيمية لديها لزيادة التزام العاملين وانتمائهم للشركة. - تساعد دراسة مستوى الدعم التنظيمي المدرك، الارتباط الوظيفي في تطوير الأداء بالشركة محل الدراسة.

سادسًا: حدود البحث:

حدود زمنية: تم جمع البيانات خلال الفترة من ديسمبر 2022-فبراير 2023.

حدود بشرية: تمثلت في العاملين بشركة مصر لإنتاج الأسمدة .

حدود موضوعية: تناول البحث المتغيرات التالية:

الاستقامة التنظيمية: وتناولتها الباحثة من خلال أبعاد (التفاؤل- الثقة- النزاهة- الرحمة- التسامح).
الدعم التنظيمي المدرك: وتناولته الباحثة من خلال أبعاد (العدالة التنظيمية- الدعم القيادي— مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات).

الارتباط الوظيفي: وتم تناوله من خلال أبعاد (الحماس، التفاني، الاستيعاب)

سابعًا: أسلوب البحث

منهج البحث: اعتمدت الباحثة على المنهج الاستنباطي، حيث اتجهت الدراسة من العام للخاص، وذلك من خلال مراجعة الدراسات السابقة وتحديد الأبعاد المختلفة وصياغة الفروض، ثم جمع البيانات وتحليلها لاختبار مدى صحة الفروض.

1-أنواع البيانات:

1/1-البيانات الثانوية: تم تجميعها من خلال مراجعة الكتب والدوريات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، مما مكن الباحثة من إعداد الإطار النظري.

2/1-البيانات الأولية: تم جمعها من خلال توجيه قائمة الاستقصاء إلى العاملين بشركة مصر لإنتاج الأسمدة "موبكو"، والتي تم إعدادها في ضوء الدراسات السابقة.

2-متغيرات البحث وقياسها: تمثلت متغيرات البحث في:

المصدر	جدول (4) متغيرات البحث وقياسها عدد العبارات	الأبعاد	المتغير
(Cameron, 2004)	3	التفاؤل	الاستقامة التنظيمية
	3	الثقة	
	3	النزاهة	
	3	الرحمة	
	3	التسامح	
	15	الإجمالي	
(Niehoff, 1993)	11	العدالة التنظيمية	الدعم التنظيمي المدرك
Rafferty and Griffin, 2004 ; Schmidt et al., 2014	7	الدعم القيادي	

المتغير	جدول (4) متغيرات البحث وقياسها الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
	مشاركة المرووسين في اتخاذ القرار	5	(Steel, 1987)
	الإجمالي	23	
الارتباط الوظيفي	الحماس	6	
	التفاني	5	(Schaufeli et al.,2002)
	الاستيعاب	6	
	الإجمالي	17	

المصدر: إعداد الباحثة وفقاً للدراسات السابقة

3-مجتمع وعينة البحث

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين بشركة مصر لإنتاج الأسمدة "موبكو" والبالغ عددهم 1200 مفردة وفقاً لسجلات إدارة الموارد البشرية بالشركة 2022؛ وقد تم الاعتماد على أسلوب العينات، وتم سحب عينة عشوائية، وتم تحديد حجم العينة من خلال Sample Size Calculator عند مستوى معنوية 5% ومستوى ثقة 95% وقد بلغت 291 مفردة.

4-أداة البحث وجمع البيانات:

قامت الباحثة بإعداد قائمة استقصاء لجمع البيانات، أعدتها في ضوء الدراسات السابقة

ولتفسير المتوسطات الحسابية فقد تم الاعتماد على مقياس التحليل الثلاثي حيث طول الفترة = (5-1) و $3/1,33$ ومن ثم فإن المستوى الضعيف = 1 حتى (1,33+1) أي 1:2,33 والمستوى المتوسط = $3,67:2,34$ والمستوى المرتفع = $5:3,68$

5-أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة:

تم استخدام برنامجي (AMOSEV.24)(SPSSV.24) ووفقاً للفروض وطبيعة البيانات تم استخدام:

1/5-الأساليب الإحصائية الوصفية: تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لقياس مدى التشتت والاختلاف بين إجابات مفردات العينة حول متغيرات الدراسة.

2/5-اختبارات الصدق والثبات:

أ-اختبار الصدق: لمعرفة مدى قياس الاستقصاء ما صمم من أجله، وأن العبارات تعطي للمستقصي منه نفس المعنى الذي تقصده الباحثة، وتم ذلك من خلال:

● **صدق المحتوى:** حيث تم عرض قائمة الاستقصاء على مجموعة من الأساتذة بالجامعة؛ لإبداء رأيهم في صلاحيتها، وتم عمل التعديلات المطلوبة ليصل الاستقصاء لشكله النهائي.

● **التحليل العاملي التوكيدي:** بعد التأكد من صدق المحتوى، وتعديل قائمة الاستقصاء، قامت الباحثة بعمل التحليل العاملي التوكيدي.

ب-اختبار الثبات: استخدمت الباحثة معامل ألفا كرونباخ، حيث كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما اتسم المقياس بالثبات.

أساليب تحليل البيانات واختبار فرضيات البحث: اعتمدت الباحثة نموذج المعادلة الهيكلية Structural Equation Modeling هو مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تسمح بمجموعة من العلاقات بين واحد أو أكثر من المتغيرات المستقلة – سواء مستمرة أو متقطعة-وواحد أو أكثر من المتغيرات التابعة (سواء مستمرة أو متقطعة). وبذلك فهو يختلف عن أسلوب الانحدار الذي يعتمد على واحد أو أكثر من المتغيرات المستقلة ومتغير تابع واحد فقط، كما يختلف عنه في إمكانية تحسين معنوية النموذج بخلاف الانحدار.

صدق وثبات أداة جميع البيانات:

التحليل العاملي التوكيدي:

يعد التحليل العاملي التوكيدي أحد تطبيقات نموذج المعادلة البنائية Structural Equation Model، ويتيح الفرصة لاختبار صحة نماذج معينة للقياس والتي يتم بنائها في ضوء أسس نظرية سابقة، كما يتيح الفرصة للتأكد من أن عبارات المقياس تقيس ما أعدت من أجله، وقامت الباحثة بإجراء هذا التحليل لكل مقياس خاص بمتغيرات الدراسة باستخدام برنامج (AMOSE V.24) كما يلي:

■ التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الاستقامة التنظيمية

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي والتي يوضحها الجدول (5) أن جميع المعاملات المعيارية معنوية كما أظهرت نتائج تحليل جودة التوفيق الكلية للنموذج المقترح أن مؤشر جودة المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)، تتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح وكلما اقترب من الواحد الصحيح كلما كان النموذج معنوياً، وقد بلغت قيمته 0,998، كما اتضح أن مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI)، والتي تتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح وكلما اقترب من الواحد الصحيح كلما كان النموذج معنوياً، بلغت قيمته 0,987، وبلغت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربعات البواقي (RMR) 0.023، مما يدل على معنوية المقياس وأن العبارات تقيس ما أعدت من أجله.

جدول رقم (5) المعاملات المعيارية للتحليل العاملي التوكيدي لمتغير الاستقامة التنظيمية

العبرة	التفاؤل	الثقة	النزاهة	الرحمة	التسامح
x11	0.62**				
x12	0.56**				
x13	0.52**				
x21		0.69**			
x22		0.58**			
x23		0.75**			
x31			0.77**		
x32			0.78**		
x33			0.78**		
x41				0.72**	
x42				0.68**	
x43				0.59*	
x51					0.76**
x52					0.66**
x53					0.56**

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي. * المعاملات معنوية عند مستوى 0.01

التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الدعم التنظيمي

وبالنسبة لمتغير الدعم التنظيمي أظهرت نتائج التحليل الإحصائي والتي يوضحها الجدول (6) أن جميع المعاملات المعيارية معنوية كما أظهرت نتائج تحليل جودة التوفيق الكلية للنموذج المقترح حيث كان مؤشر جودة المطابقة (Goodness of Fit Index (GFI)، والذي تتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح وكلما اقترب من الواحد الصحيح كلما كان النموذج معنويًا، حيث بلغت قيمته 0,988، كما اتضح أن مؤشر المطابقة المقارن (Comparative Fit Index (CFI)، تتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح وكلما اقترب من الواحد الصحيح كلما كان النموذج معنويًا، وقد بلغت قيمته 0,977، وبلغت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربعات البواقي (RMR)0.016، مما يدل على معنوية المقياس وأن العبارات تقيس ما أعدت من أجله.

جدول رقم (6) المعاملات المعيارية للتحليل العاملي التوكيدي لمتغير الدعم التنظيمي

كود العبار	العدالة	الدعم القيادي	مشاركة المروسيين
x61	.560**		
x62	.507**		
x63	.592**		
x64	.542**		
x65	.745**		
x66	.778**		
x67	.770**		
x68	.521**		
x69	.778**		
x71		.736**	
x72		.713**	
x73		.803**	
x74		.769**	
x75		.730**	
x76		.80*	
x77		.622**	
x81			.790**

كود العبار ة	العدا ة	الدعم القياد ي	مشاركة المروسي ن
			GFI=0.988 & CFI= 0.977& RMR= 0.016
x82			.732**
x83			.708**
x84			.558**
x85			.700**

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي. ** المعاملات معنوية عند مستوى 0.01

■ التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الارتباط بالعمل

وفيما يتعلق بمتغير الارتباط بالعمل أظهرت نتائج التحليل الإحصائي والتي يوضحها الجدول (7) أن جميع المعاملات المعيارية معنوية كما أظهرت نتائج تحليل جودة التوفيق الكلية للنموذج المقترح حيث كان مؤشر جودة المطابقة (Goodness of Fit Index (GFI)، تتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح وكلما اقترب من الواحد الصحيح كلما كان النموذج معنوياً، بلغت قيمته 0,901، كما اتضح أن مؤشر المطابقة المقارن (Comparative Fit Index (CFI)، تتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح وكلما اقترب من الواحد الصحيح كلما كان النموذج معنوياً، بلغت قيمته 0,923، وبلغت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربعات البواقي (RMR)0.032، مما يدل على معنوية المقياس وأن العبارات تقيس ما أعدت من أجله.

جدول رقم (7) المعاملات المعيارية للتحليل العاملي التوكيدي لمتغير الارتباط بالعمل

GFI=0.901 & CFI= 0.923& RMR= 0.032		الحماس	التفاني	الاستيعاب	كود العبارة
	.65			.640**	y11
	.72			.730**	y12
	.70			.693**	y13
	.58			.576**	y14
	.66			.668**	y15
	.55			.552**	y16
		.70		.678**	y21
		.75		.737**	y22
		.78		.795**	y23
		.73		.730**	y24
		.65		.678**	y25
			.62	.627**	y31
			.66	.707**	y32
			.60	.558**	y33
			.61	.591**	y34
			.60	.584**	y35
			.73	.740**	y36

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادًا على نتائج التحليل الإحصائي. ** المعاملات معنوية عند مستوى 0.01

ثبات أداة الدراسة: باستخدام أسلوب (ألفا كرونباخ) لقياس درجة الاعتمادية للمقاييس المستخدمة لمتغيرات البحث على عينة الدراسة (286) مفردة، والتي اتضح منها أن قيم ألفا كرونباخ تراوحت بين 0,689، 0,873 وهي نسب ثبات مقبولة ومرتفعة، وذلك كما يتضح بالجدول رقم (8).

جدول (8) نتائج اختبار درجة الاعتمادية للمقاييس

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الارتباط كرونباخ	ألفا
التفاؤل	3	0.801	
الثقة	3	0.873	
النزاهة	3	0.754	
الرحمة	3	0.813	
التسامح	3	0.679	
العدالة	11	0.739	

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الارتباط ألفا كرونباخ
الدعم القيادي	7	0.774
مشاركة المرؤوسين	5	0.835
الحماس	6	0.689
التفاني	5	0.781
الاستيعاب	6	0.808
الاستيعاب ككل	55	0.859

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

ثامناً: نتائج البحث:

خصائص عينة الدراسة:

ويوضح جدول (9) المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث كما يلي:

جدول رقم (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التفاؤل	4.18	.529
الثقة	4.20	.524
النزاهة	4.18	.610
الرحمة	4.13	.561
التسامح	4.25	.555
الاستقامة التنظيمية	4.19	.458
العدالة	3.99	.589
الدعم القيادي	3.96	.621
مشاركة المرؤوسين	4.49	.657
الدعم التنظيمي المدرك	4.15	.467
الحماس	4.14	.526
التفاني	4.19	.543
الاستيعاب	3.94	.476
الارتباط بالعمل	4.09	.438

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

يلاحظ من جدول (9)

-بلغ المتوسط الحسابي العام للاستقامة التنظيمية 4.19 وهو معدل مرتفع، بانحراف معياري 458. وتراوحت قيم الوسط الحسابي لأبعاد الاستقامة التنظيمية (4.25:4.13) وهذا يبين توافر أبعاد الاستقامة التنظيمية بالشركة محل البحث بدرجة عالية، وقد حصل بعد التسامح على أعلى قيمة للوسط الحسابي حيث بلغت 4.25 يليه بعد الثقة 4.20 مما يبين تسامح الإدارة مع العاملين بالشركة والعاملين بعضهم لبعض، لذا تنتشر بينهم الثقة، ثقة العاملين بالإدارة، وثقة العاملين بمشرفيهم، وثقة العاملين بعضهم ببعض .

-وبلغ المتوسط الحسابي لمتغير الدعم التنظيمي المدرك 4.15 وهو متوسط مرتفع، بانحراف معياري 467. وتراوحت قيم الوسط الحسابي لأبعاد الدعم التنظيمي المدرك (4.49:3.96) وهذا يدل على توافر أبعاد الدعم التنظيمي المدرك بالشركة بدرجة عالية، وقد حصل بعد مشاركة العاملين على القيمة الأعلى مما يبين دعم القادة لمروسيهم ومشاركتهم اتخاذ القرارات.

-وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير الارتباط بالعمل 4.09 وهو معدل عالي بانحراف معياري 4.09 وقد بلغت قيم الوسط الحسابي لأبعاد الارتباط بالعمل (4.19:3.94) مما يوضح ارتباط العاملين بالشركة بعملهم وحماسهم وبذل الجهد لتحقيق الأهداف المطلوبة والاستغراق في العمل.

-وفيما يتعلق بقيم بالانحراف المعياري فإنها أقل من الواحد الصحيح مما يدل على التوافق في آراء مفردات العينة فيما يتعلق بمتغيرات البحث.

وتجدر الإشارة إلى التأكد من وجود علاقات التأثير المباشرة والتأثر بين هذه المتغيرات لذا فإن

الباحثة ستستخدم نموذج المعادلة الهيكلية

ويمكن توضيح النتائج التي تم التوصل إليها في ضوء التحليل الإحصائي واختبار فروض البحث على النحو التالي:

مدى الاتفاق حول تطبيق أبعاد الاستقامة التنظيمية والدعم التنظيمي بين العاملين شركة مصر لإنتاج الأسمدة "موبكو":

للتعرف على مدى وجود اتفاق معنوي حول أبعاد متغيرات الدراسة (الاستقامة التنظيمية، والدعم التنظيمي بين آراء عينة البحث تم اختبار الفرضية الأولى التي تنص على: " يوجد اتفاق

معنوي حول أبعاد متغيرات الدراسة (الاستقامة التنظيمية والدعم طبقاً لآراء العاملين في شركة مصر لإنتاج الأسمدة "موبكو". تم استخدام اختبار (T) لعينة واحدة وذلك للتعرف على مدى وجود فروق معنوية بين متوسطات أبعاد الاستقامة التنظيمية والدعم التنظيمي وفقاً لآراء العاملين وكانت النتائج كما يتضح من الجدول التالي:

جدول (10) مدى وجود فروق معنوية بين متوسطات أبعاد الاستقامة التنظيمية والدعم التنظيمي

المتغيرات المستقلة	المتوسط العام	الانحراف المعياري	قيمة (T)	درجات الحرية	مستوى الدلالة
التفاؤل	4.18	.529	37.749	285	**0.000
الثقة	4.20	.524	38.852	285	**0.000
النزاهة	4.16	.610	32.794	285	**0.000
الرحمة	4.13	.561	33.964	285	**0.000
التسامح	4.25	.555	38.029	285	**0.000
العدالة التنظيمية	3.99	.589	28.577	285	**0.000
الدعم القيادي	3.96	.621	26.140	285	**0.000
مشاركة المرؤوسين	4.49	.657	38.328	285	**0.000

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

تشير نتائج جدول (10) أن قيمة (T) معنوية عند مستوى (0.01)، ومن ثم يوجد اتفاق معنوي بين آراء العاملين في شركة مصر لإنتاج الأسمدة "موبكو" موضوع التطبيق حول المتغيرات المستقلة (التفاؤل، الثقة، النزاهة، الرحمة، التسامح، العدالة، الدعم القيادي، مشاركة المرؤوسين)، ويتضح من الجدول (10) أن شركة مصر لإنتاج الأسمدة تطبق المتغيرات المستقلة (التفاؤل، الثقة، النزاهة، الرحمة، التسامح، العدالة، الدعم القيادي، مشاركة المرؤوسين) بمستويات متقاربة حيث تراوح الوسط الحسابي بين (3.96-4.49)، وأن اهتمامها بتطبيق مشاركة المرؤوسين جاء بالدرجة الأكبر بمتوسط حسابي (4.49) و آخر الاهتمامات الدعم القيادي بمتوسط حسابي (3.96)، ومما سبق يتم قبول الفرضية الأولى من فرضيات البحث.

اختبار النموذج المقترح:

أ- أبعاد الاستقامة التنظيمية على أبعاد الارتباط بالعمل:

للتعرف على تأثير أبعاد الاستقامة التنظيمية (التفاؤل، الثقة، النزاهة، الرحمة، التسامح) على أبعاد الارتباط بالعمل (الاستيعاب، التفاني، الحماس) للمفردات موضع التطبيق تم اختبار الفرض الثاني الذي ينص على "يوجد تأثير معنوي لأبعاد الاستقامة التنظيمية (التفاؤل، الثقة، النزاهة، الرحمة، التسامح) على أبعاد الارتباط بالعمل (الاستيعاب، التفاني، الحماس) للمفردات موضع التطبيق".

وتم استخدام تحليل المسار وجاءت النتائج على نحو ما هو مبين في جدول (11).

جدول (11)

نتائج اختبار النموذج المقترح لأبعاد الاستقامة التنظيمية على أبعاد الارتباط بالعمل

المسار المباشر	قيمة معامل المسار	مستوى المعنوية
التفاؤل ← الاستيعاب	.189	.004
التفاؤل ← التفاني	.123	.020
التفاؤل ← الحماس	.172	***
الثقة ← الاستيعاب	.047	.581
الثقة ← التفاني	.185	.008
الثقة ← الحماس	.409	***
النزاهة ← الاستيعاب	.166	.048
النزاهة ← التفاني	.193	.005
النزاهة ← الحماس	-.059	.354
الرحمة ← الاستيعاب	.239	.003
الرحمة ← التفاني	.129	.041
الرحمة ← الحماس	.190	.002
التسامح ← الاستيعاب	-.047	.489
التسامح ← التفاني	.234	***
التسامح ← الحماس	.184	***
	(GFI)=1	0.000= χ^2 (p. value)
	(CFI)=1	(RMR) = صفر

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي *** معنوية عند مستوى 0.01

يتضح من الجدول (11) والشكل (2)

1- ثبوت معنوية النموذج حيث كانت قيم مؤشر مربع الخطأ التربيعي RMR أقل من (0.05)، وكذلك مؤشر جودة المطابقة (GFI) مرتفع ويساوى الواحد الصحيح حيث القيمة المعيارية

- لمؤشر جودة المطابقة (Goodness Of Fit Index (GFI) < 0.90 ، وأيضًا مؤشر المطابقة المقارن (CFI) حيث القيمة المعيارية (Comparative of Fit Index (CFI) < 0.95 مما يدل على تطابق النموذج مع بيانات العينة مما يدل على تطابق النموذج مع بيانات العينة.
- 2- يوجد تأثير معنوي إيجابي لبعء التفاؤل على جميع أبعاد الارتباط بالعمل حيث كل زيادة مقدارها واحد صحيح في التفاؤل يزداد الاستيعاب بمقدار (0.189)، ويزداد التفاني بمقدار (0.123)، ويزداد الحماس بمقدار (0.172). أي أن إحساس العاملين بالمنظمة بالنجاح وأنهم سينجحوا فيما سيواجههم يجعلهم أكثر ارتباطًا بالعمل وتحمسًا له وتفانيًا فيه.
- 3- يوجد تأثير معنوي إيجابي لبعء الثقة على بعدى الارتباط بالعمل (التفاني، الحماس) حيث كل زيادة مقدارها واحد صحيح في الثقة يزداد التفاني بمقدار (0.185)، ويزداد الحماس بمقدار (0.409)، وخرج من النموذج بعد الاستيعاب لعدم معنويته، أي أن وجود ثقة أو عدم وجود حالة من الثقة فإن تركيز العامل في عمله يكون موجود. وتبرر الباحثة ذلك بأن العاملين ترى أن العوامل الأخرى الموجودة مثل التفاؤل والرحمة أكثر أهمية وتعويض لها. وتبرر الباحثة ذلك بأن العاملين ترى أن العوامل الأخرى الموجودة مثل التفاؤل والرحمة أكثر أهمية وتعويض لها.
- 4- يوجد تأثير معنوي إيجابي لبعء النزاهة على بعدى الارتباط بالعمل (الاستيعاب، التفاني) حيث كل زيادة مقدارها واحد صحيح في النزاهة يزداد الاستيعاب بمقدار (0.166)، ويزداد التفاني بمقدار (0.193)، وخرج من النموذج بعد الحماس لعدم معنويته أي أنه إذا عاملت المنظمة العاملين بشفافية وتم اعلان السياسات أو لم يتم اعلان السياسات والإجراءات فإنه لا يؤثر بذل العامل جهده وطاقته في العمل ومواجهة صعوبات العمل. وتبرر الباحثة ذلك بأن العاملين ترى أن العوامل الأخرى الموجودة مثل التفاؤل والرحمة أكثر أهمية وتعويض لها.
- 5- يوجد تأثير معنوي إيجابي لبعء الرحمة على جميع أبعاد الارتباط بالعمل حيث كل زيادة مقدارها واحد صحيح في الرحمة يزداد الاستيعاب بمقدار (0.293)، ويزداد التفاني بمقدار (0.129)، ويزداد الحماس بمقدار (0.190).
- 6- يوجد تأثير معنوي إيجابي لبعء التسامح على بعدى الارتباط بالعمل (التفاني، الحماس) حيث كل زيادة مقدارها واحد صحيح في الثقة يزداد التفاني بمقدار (0.234)، ويزداد الحماس بمقدار

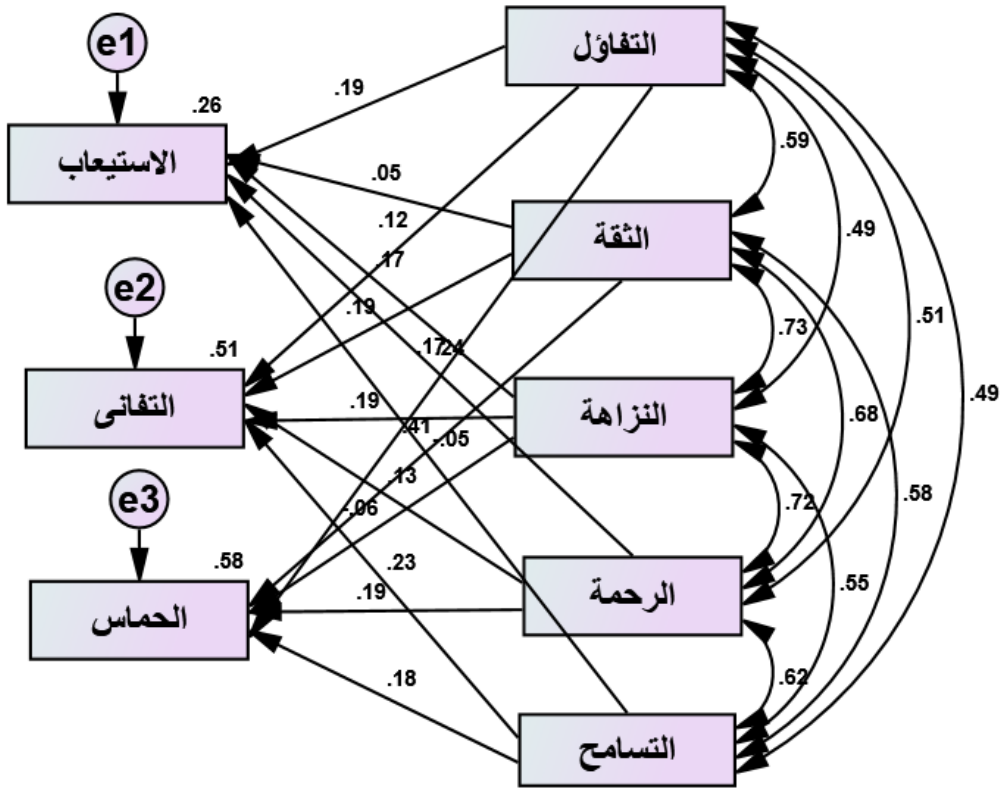
(0.184)، وخرج من النموذج بعد الاستيعاب لعدم معنويته، أي أنه إذا تسامحت المنظمة عن الأخطاء البسيطة للعاملين أو لم تتسامح معهم فإن ذلك لا يؤثر على استيعاب العامل لعمله وتركيزه فيه. وتبرر الباحثة ذلك بأن العاملين ترى أن العوامل الأخرى الموجودة مثل التفاؤل والرحمة أكثر أهمية وتعويض لها.

7- وبلغت قيمة معامل التحديد R2 لبعء الاستيعاب 26% كما يتضح من شكل 2، يعني ذلك أن أبعاد الاستقامة التنظيمية تفسر 26% من التغير في الاستيعاب، أما باقي النسبة وهي 74% المتبقية ترجع لمتغيرات أخرى لم تشملها الدراسة.

8- وبلغت قيمة معامل التحديد R2 لبعء التفاني 51% كما يتضح من شكل 2، يعني ذلك أن أبعاد الاستقامة التنظيمية تفسر 51% من التغير في التفاني، أما باقي النسبة وهي 49% المتبقية ترجع لمتغيرات أخرى لم تشملها الدراسة.

9- وبلغت قيمة معامل التحديد R2 لبعء الحماس 58% كما يتضح من شكل 2، يعني ذلك أن أبعاد الاستقامة التنظيمية تفسر 58% من التغير في التفاني، أما باقي النسبة وهي 42% المتبقية ترجع لمتغيرات أخرى لم تشملها الدراسة.

10- ثبوت صحة الفرض الثاني جزئياً.



شكل (2) أبعاد الاستقامة التنظيمية على أبعاد الارتباط بالعمل

ب- أبعاد الدعم التنظيمي على أبعاد الارتباط بالعمل:

للتعرف على تأثير أبعاد الدعم التنظيمي (العدالة التنظيمية، الدعم القيادي، مشاركة المرؤوسين) على أبعاد الارتباط بالعمل (الاستيعاب، التفاني، الحماس) للمفردات موضع التطبيق تم اختبار الفرضية الثالثة التي تنص على "يوجد تأثير معنوي لأبعاد الدعم التنظيمي (العدالة، الدعم القيادي، مشاركة المرؤوسين) تأثيراً معنوياً على أبعاد الارتباط بالعمل (الاستيعاب، التفاني، الحماس) للمفردات موضع التطبيق".

وتم استخدام تحليل المسار وجاءت النتائج على نحو ما هو مبين في جدول (12).

جدول (12)

نتائج اختبار النموذج المقترح لأبعاد الدعم التنظيمي على أبعاد الارتباط بالعمل

المسار المباشر	قيمة معامل المسار	مستوى المعنوية
العدالة التنظيمية ← الاستيعاب	.233	.001
العدالة التنظيمية ← التفاني	.383	***
العدالة التنظيمية ← الحماس	.337	***
الدعم القيادي ← الاستيعاب	.211	.004
الدعم القيادي ← التفاني	.258	***
الدعم القيادي ← الحماس	.354	***
مشاركة المرؤوسين ← الاستيعاب	.256	***
مشاركة المرؤوسين ← التفاني	.118	.011
مشاركة المرؤوسين ← الحماس	-.031	.505
1 = (GFI)		0.000 = χ^2 (p. value)
1 = (CFI)		= صفر (RMR)

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لنتائج التحليل الإحصائي*** معنوية عند مستوى 0.01.

يتضح من الجدول (12) والشكل (3)

1. ثبوت معنوية النموذج حيث كانت قيم مؤشر مربع الخطأ التربيعي RMR أقل من (0.05)، وكذلك مؤشر جودة المطابقة (GFI) مرتفع ويساوي الواحد الصحيح، وأيضًا مؤشر المطابقة المقارن (CFI) مما يدل على تطابق النموذج مع بيانات العينة.
2. يوجد تأثير معنوي إيجابي لبعد العدالة التنظيمية على جميع أبعاد الارتباط بالعمل حيث كل زيادة مقدارها واحد صحيح في العدالة يزداد الاستيعاب بمقدار (0.233)، ويزداد التفاني بمقدار (0.383)، ويزداد الحماس بمقدار (0.337). أي أنه كلما كان بالمنظمة عدالة توزيعية وعدالة تفاعلية وعدالة في الإجراءات فإن ذلك سيزيد من ارتباطهم بالعمل وحماسهم وتفانيهم فيه.
3. يوجد تأثير معنوي إيجابي لبعد الدعم القيادي على جميع أبعاد الارتباط بالعمل حيث كل زيادة مقدارها واحد صحيح في الدعم القيادي يزداد الاستيعاب بمقدار (0.211)، ويزداد التفاني بمقدار (0.258)، ويزداد الحماس بمقدار (0.354). أي أنه كلما كان هناك دعم

من القادة للعاملين ومساعدتهم لهم وتلبية احتياجاتهم كلما زاد رضا العاملين وحماسهم وتفانيهم في عملهم وزاد تركيزهم فيه.

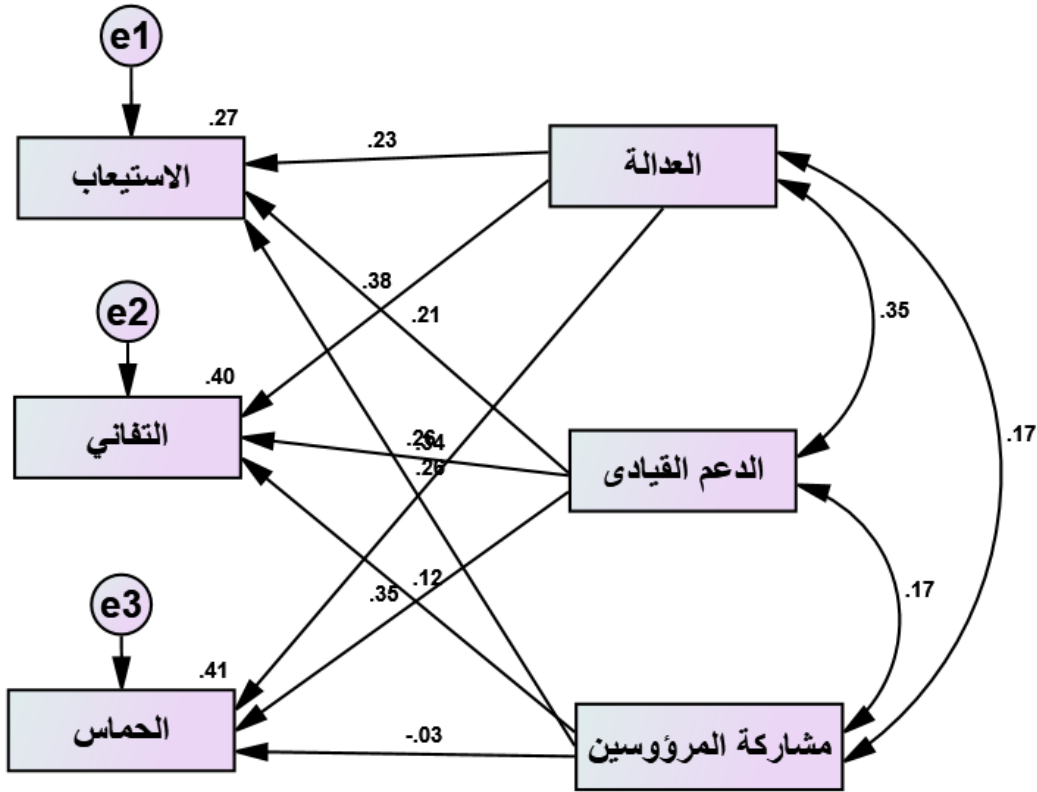
4. يوجد تأثير معنوي إيجابي لبعء مشاركة المرؤوسين على بعدى الارتباط بالعمل (الاستيعاب، التفاني) حيث كل زيادة مقدارها واحد صحيح في مشاركة المرؤوسين يزداد الاستيعاب بمقدار (0.256)، ويزداد التفاني بمقدار (0.118)، وخرج من النموذج بعد الحماس لعدم معنويته مما يعني أنه إذا تمت مشاركة العاملين لم تتم مشاركتهم في صنع القرارات ووضع الخطط فإنه لن يؤثر على ارتباطهم بعملهم؛ وتبرر الباحثة ذلك بأن العاملين ترى أن العوامل الأخرى الموجودة مثل الدعم القيادي والعدالة التنظيمية أكثر أهمية وتعويض لها.

5. وبلغت قيمة معامل التحديد R2 لبعء الاستيعاب 27% كما يتضح من شكل 3، يعني ذلك أن أبعاد الدعم التنظيمي تفسر 27% من التغير في الاستيعاب، أما باقي النسبة وهي 73% المتبقية ترجع لمتغيرات أخرى لم تشملها الدراسة.

6. وبلغت قيمة معامل التحديد R2 لبعء التفاني 40% كما يتضح من شكل 3، يعني ذلك أن أبعاد الدعم التنظيمي تفسر 40% من التغير في التفاني، أما باقي النسبة وهي 60% المتبقية ترجع لمتغيرات أخرى لم تشملها الدراسة،

7. وبلغت قيمة معامل التحديد R2 لبعء الحماس 41% كما يتضح من شكل 3، يعني ذلك أن أبعاد الدعم التنظيمي تفسر 41% من التغير في التفاني، أما باقي النسبة وهي 59% المتبقية ترجع لمتغيرات أخرى لم تشملها الدراسة،

8. مما سبق يتضح ثبوت صحة الفرض الثالث جزئياً.



شكل (3) أبعاد الدعم التنظيمي على أبعاد الارتباط بالعمل

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء أداة التحليل أموس

ج- أبعاد الاستقامة التنظيمية والدعم التنظيمي على أبعاد الارتباط بالعمل:

للتعرف على تأثير أبعاد الاستقامة التنظيمية (التفاوض، الثقة، النزاهة، الرحمة، التسامح) وأبعاد الدعم التنظيمي (العدالة، الدعم القيادي، مشاركة المرؤوسين) على أبعاد الارتباط بالعمل (الاستيعاب، التفاني، الحماس) للمفردات موضع التطبيق تم اختبار الفرض الرابع الذي ينص على " يوجد تأثير معنوي لأبعاد الاستقامة التنظيمية (التفاوض، الثقة، النزاهة، الرحمة، التسامح) وأبعاد الدعم التنظيمي المدرك (العدالة، الدعم القيادي، مشاركة المرؤوسين) على أبعاد الارتباط بالعمل (الاستيعاب، التفاني، الحماس) للمفردات موضع التطبيق".

وتم استخدام تحليل المسار وجاءت النتائج كما هو مبين في جدول (13).

جدول (13)

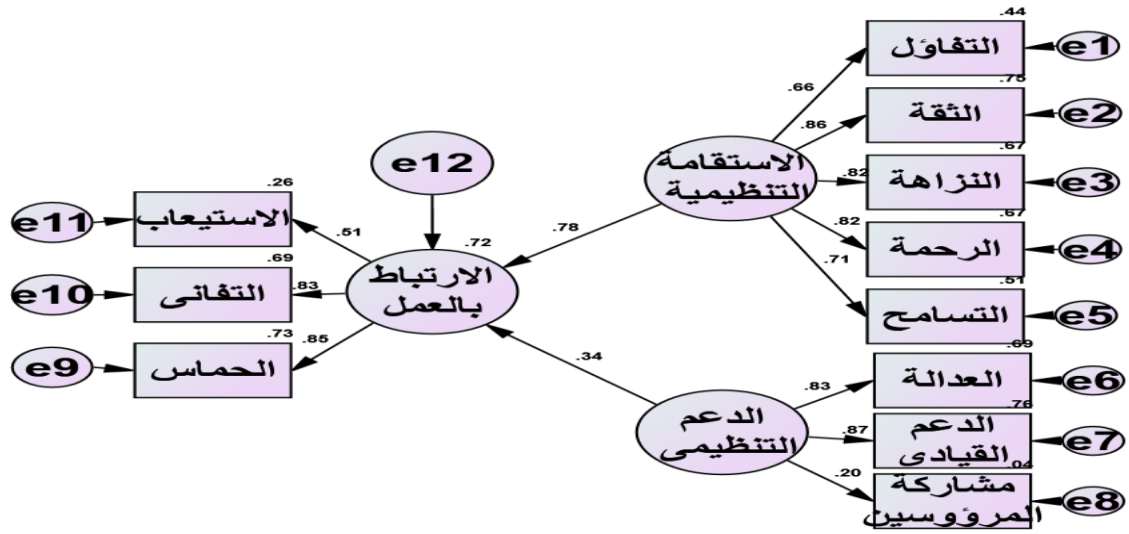
نتائج اختبار النموذج المقترح لأبعاد الاستقامة التنظيمية وأبعاد الدعم التنظيمي على أبعاد الارتباط بالعمل

المسار المباشر	قيمة معامل المسار	مستوى المعنوية
الاستقامة التنظيمية ← الارتباط بالعمل	.78	***
الدعم التنظيمي ← الارتباط بالعمل	.34	***
0.000 = χ^2 (p. value)		(GFI)=1
= صفر (RMR)		(CFI)=1

المصدر: من اعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل *** معنوية عند مستوى 0.01.

يتضح من الجدول (13) والشكل (3)

1. ثبوت معنوية النموذج حيث كانت قيم مؤشر مربع الخطأ التربيعي RMR أقل من (0.05)، وكذلك مؤشر جودة المطابقة (GFI) مرتفع ويساوى الواحد الصحيح حيث القيمة المعيارية لمؤشر جودة المطابقة (GFI) $0.90 < \text{Goodness Of Fit Index}$ ، وأيضاً مؤشر المطابقة المقارن (CFI) حيث القيمة المعيارية Comparative of Fit Index $0.95 < (\text{CFI})$ مما يدل على تطابق النموذج مع بيانات العينة
2. يوجد تأثير معنوي إيجابي للاستقامة التنظيمية على الارتباط بالعمل حيث كل زيادة مقدارها واحد صحيح في الاستقامة التنظيمية يزداد الارتباط بالعمل بمقدار (0.78). وأن أكثر الأبعاد تأثيراً على الارتباط بالعمل كانت الثقة ثم النزاهة والرحمة ثم التسامح ثم التفاؤل.
3. يوجد تأثير معنوي إيجابي للدعم التنظيمي على الارتباط بالعمل حيث كل زيادة مقدارها واحد صحيح في الاستقامة التنظيمية يزداد الارتباط بالعمل بمقدار (0.34). وكانت أكثر الأبعاد تأثيراً الدعم القيادي ثم العدالة التنظيمية ثم مشاركة العاملين.
4. وبلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 27\%$ ، يعني ذلك أن أبعاد الاستقامة التنظيمية وأبعاد الدعم التنظيمي تفسر 72% من التغير في العمل، أما باقي النسبة وهي 28% المتبقية ترجع لمتغيرات أخرى لم تشملها الدراسة.



شكل (4) النموذج الهيكلي او البنائي لمسارات متغيرات البحث

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء أداة التحليل أموس

النتائج والتوصيات:

النتائج:

بالنسبة للفرض الأول الذي يختبر التأثير المباشر للاستقامة التنظيمية على أبعاد الارتباط الوظيفي فقد أسفرت نتائج الدراسة عن قبول الفرض جزئياً، مما يؤكد على ضرورة التزام واهتمام الإدارة بالشركة محل التطبيق بأبعاد الاستقامة التنظيمية (التفاؤل- الثقة- النزاهة- الرحمة- التسامح) وبث روح التفاؤل والتحمدي وذلك لدعم وزيادة الارتباط الوظيفي للعاملين، وهذا يتفق مع (Sunand, 2018; Yoon, 2022; Singh, 2018) حيث إن العاملين الذين ينظروا إلى منظماتهم على أنها تتسم بالاستقامة فإنهم يشعروا بالفخر ويؤدوا عملهم بمزيد من التفاني والحيوية والاستيعاب أي يكونوا أكثر ارتباطاً بها.

بالنسبة للفرض الثاني الذي يختبر التأثير المباشر للدعم التنظيمي المدرك على أبعاد الارتباط الوظيفي فقد أسفرت نتائج الدراسة عن قبول الفرض جزئياً، مما يؤكد على ضرورة التزام واهتمام الإدارة بالشركة محل التطبيق بأبعاد الدعم التنظيمي (العدالة التنظيمية- الدعم القيادي- مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات) وذلك لدعم وزيادة ارتباط العاملين حيث إن ادراك العاملين للعدالة التنظيمية ودعم القادة لهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وتقدير المنظمة واحترامها لهم واهتمامها برفاهيتهم ورضاهم سيؤدي إلى التزامهم وارتباطهم بالعمل، وهذا يتفق مع (Deepa,2020;Koodamara,2019;Najeemdeen et al.,2018;Sarti,2019;Sharma,2020)

حيث أوضحوا أن تحقيق الدعم التنظيمي المدرك من خلال الرعاية والاهتمام والاحترام يؤثر إيجابياً على الارتباط بالعمل. كما تتفق هذه النتيجة مع نظرية التبادل الاجتماعي والتي تركز على طبيعة العلاقات التبادلية بين العاملين والمنظمة حيث تتأثر معتقدات وسلوكيات العاملين بمدى احترام وتقدير المنظمة لهم والعناية برفاهيتهم وعليه فإن الدعم يعود بالنفع على كلا من العاملين والمنظمة؛ فيستفيد الموظفون بظروف عمل أفضل ومعاملة محترمة...، وتستفيد المنظمة بإخلاص وتفاني العاملين والتزامهم. كما تتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه Ikon(2019) أن مظاهر الاحترام والتقدير والتعاطف من قبل المنظمة للعاملين وتشجيعهم وتمكينهم من شأنه دعم وتعزيز مشاعر الإنتماء تجاه المنظمة والتزام العاملين بعملهم.

بالنسبة للفرض الثالث الذي يختبر التأثير المباشر للاستقامة التنظيمية والدعم التنظيمي المدرك على الارتباط الوظيفي فقد أسفرت نتائج الدراسة عن قبول الفرض، مما يؤكد على ضرورة التزام واهتمام الإدارة بالشركة محل التطبيق بأبعاد الاستقامة التنظيمية (التفائل- الثقة- النزاهة- الرحمة- التسامح) والدعم التنظيمي المدرك (العدالة التنظيمية- الدعم القيادي- مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات) وذلك لدعم وزيادة الارتباط الوظيفي للعاملين. ويمكن تفسير ذلك حيث إن الاستقامة التنظيمية تؤدي إلى ثقة العاملين بمنظمتهم وإيمانهم بها وبنزاهتها واحترامها لهم وتسامحها عن الأخطاء غير المقصودة والبسيطة مما يؤدي إلى زيادة ارتباطهم بها ودعمهم لها. كما أنه من خلال الدعم التنظيمي المدرك يتوقع العاملون أن المنظمة ستوفر لهم المساندة وقت الحاجة بالإضافة إلى إشباع رغباتهم، وتوقع الحصول على المكافآت والتوزيع العادل للحوافز عند زيادة الإنتاجية واتخاذ

قرارات مبنية على معلومات متكاملة وإجراءات عادلة ومشاركة العاملين اتخاذ القرارات كل هذا من شأنه دعم وتعزيز الارتباط بالعمل. وهذا يتفق مع ما أشار إليه (Wen, 2019) من أن الدعم التنظيمي المدرك يولد سلسلة من المشاعر الإيجابية لدى العاملين ويحد من تراكم وانتشار المشاعر السلبية وتوسيع نطاق تسامح الموظفين. وقد أسفرت نتائج الدراسة أن أكثر أبعاد الدعم التنظيمي المدرك تأثيراً على الارتباط بالعمل (الدعم القيادي- العدالة التنظيمية- مشاركة المرؤوسين اتخاذ القرار) وتفسر الباحثة ذلك أنه كلما كان هناك عدالة في توزيع المكافآت المادية وغير المادية، وعدالة في الإجراءات المتعلقة بقرارات الإدارة والعدالة في معاملة الإدارة للعاملين واحترامها وتقديرها لهم، كلما أدى ذلك لارتباطهم بالعمل، يلي ذلك دعم المديرين للمرؤوسين واهتمامهم بهم ومشاركتهم عند مواجهة المشاكل ومراعاة احتياجاتهم، يؤدي ذلك إلى حماسهم وبذل الجهد والتفاني أي ارتباطهم بالعمل. كما أن مشاركة العاملين اتخاذ القرار هي أحد طرق دعم ورعاية العاملين (Ikon, 2019) حيث إن عدم الرضا عن القرارات التي تتخذها الإدارة يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي وانخفاض الالتزام التنظيمي، ومن ثم فإن مشاركة العاملين صنع القرار له تأثير إيجابي على تحقيق النتائج المستهدفة ومنها الارتباط بالعمل (Dede, 2019)

التوصيات:

أوضحت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي لكل من الاستقامة التنظيمية والدعم التنظيمي المدرك على الارتباط الوظيفي (كمتغير تابع)، وعليه ترى الباحثة ضرورة توثيق الاستقامة التنظيمية بأبعادها (التفائل-الثقة-النزاهة-الرحمة-التسامح) ، وأبعاد الدعم التنظيمي المدرك (العدالة التنظيمية-الدعم القيادي- مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات) ضمن قيم ورسالة الشركة موضع التطبيق، كما توصي الباحثة بوضع ميثاق أخلاقي يلتزم به العاملين بالشركة، كذلك إعداد وتنفيذ برامج تدريبية للإدارة والعاملين لدعم وتنمية الاستقامة التنظيمية والعدالة التنظيمية والدعم القيادي للمرؤوسين...وببيان مدى أهمية ذلك للشركة. كما توصي الباحثة بضرورة التزام الإدارة العليا وأن تكون مثالا يحتذى به من خلال الالتزام بالاستقامة التنظيمية، العدالة التنظيمية والارتباط بالعمل.

كما تضع الباحثة مجموعة من التوصيات يمكن من خلالها تحسين الارتباط الوظيفي للشركة محل التطبيق من خلال الاهتمام بكل من الاستقامة التنظيمية بأبعادها والدعم التنظيمي المدرك بأبعاده، وذلك كالتالي:

الجهة المسؤولة	جدول (14) توصيات البحث وكيفية تنفيذها الأنشطة اللازمة لتنفيذها	مجال التوصية
	- يجب على الرؤساء نشر التفاؤل والأمل والقدرة على مواجهة التحديات بين العاملين من خلال: إظهار كفاءات ونجاحات المرؤوسين ومكافأتهم، نشر قصص النجاح والنظر للمستقبل بنظرة تفاؤل والبحث عن الفرص المتوقعة بالمستقبل.	الاستقامة التنظيمية: -التفاؤل
الإدارة العليا - وإدارة الموارد البشرية-مديري الإدارات	- يجب على المسؤولين بالشركة الحيطة في تصرفاتهم ليكونوا قدوة للعاملين مما يؤدي إلى ثقة المرؤوسين بهم. - ضرورة التزام الإدارة العليا بما تتعهد به للعاملين؛ حتى يثقوا بها. - اتباع سياسة الحوار واللقاءات غير الرسمية؛ لدعم ثقة العاملين برؤسائهم. - ضرورة توفير الإدارة العليا وسائل متنوعة للتواصل مع العاملين في جميع الاتجاهات - تفعيل الإدارة بالثقة بدلا من الإدارة اللصيقة. - تنظيم رحلات ولقاءات ودورات وندوات بهدف: - نشر ثقافة الثقة بين الزملاء وروح الفريق. - تشجيع العاملين على التعاون وتبادل المعلومات فيما بينهم - دعم التعاون بين العاملين وبيان أن تعاونهم معاً سبب لنجاحهم. - الشفافية في القرارات وتوضيح الأسباب المتعلقة بها. - نشر اللوائح والقوانين المعمول بها بالشركة والالتزام بها عند التقييم؛ لنشر النزاهة والشفافية بين العاملين. - تنظيم رحلات ولقاءات بهدف: - تقوية العلاقات الاجتماعية بين العاملين. - نشر ثقافة التراحم بين العاملين، وتشجيع الإدارة العليا ذلك من خلال دعم العلاقات بينهم، - التعرف على احتياجات العاملين ومشكلاتهم ومساندة من يحتاج لمساعدة.	-الثقة - النزاهة -الرحمة
	-وضع المعايير والتي تحد من وقوع الخطأ مع التأكيد على	

الجهة المسؤولة	جدول (14) توصيات البحث وكيفية تنفيذها الأنشطة اللازمة لتنفيذها	مجال التوصية
	التسامح وثقافة تقبل الاعتذار. -نشر ثقافة التسامح بين العاملين والبدء من الإدارة العليا كقدوة للعاملين؛ من خلال التسامح عن الأخطاء غير المقصودة، كذلك التسامح عن الأخطاء البسيطة مع توضيح ضرورة العمل على التعليم من الأخطاء، ونشر ثقافة التعلم من الخطأ. -تشجيع العاملين على الأخلاق الحميدة، من خلال التحفيز واختيار العامل المثالي (الذي يتصف بالأخلاق الحميدة وحسن التعامل مع زملاؤه) وتكريمه.	-التسامح
	-يجب أن تكون الأجور متناسبة مع المرتبات السائدة في الصناعة والظروف الاقتصادية ومستوى المعيشة. -العدالة في التعامل مع العاملين وعدم التحيز في المعاملة. -وضع سياسات إدارية واضحة ومعلنة لتحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين. -عقد لقاءات دورية مع العاملين لدراسة مشكلاتهم واستفساراتهم ومناقشتها. -بناء علاقات بين الإدارة والعاملين قائمة على الاحترام المتبادل والثقة والرحمة والنزاهة -عقد لقاءات دورية للعاملين لمعرفة رأيهم ووجهات نظرهم ومناقشتهم فيها وتوضيح القرارات التي تم اتخاذها والمبررات وراءها. -تفويض المرؤوسين فيما يتناسب مع قدراتهم - ضرورة تمكين العاملين ومشاركتهم في صنع القرار. حيث تمكين العاملين يعزز ارتباطهم بالعمل (Kavyashree,2023)	الدعم التنظيمي المدرك: - العدالة التنظيمية - الدعم القيادي
الإدارة العليا- مديري الإدارات		مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات:
	المصدر: من اعداد الباحثة.	

توصيات لمقترحات بحثية:

تناولت هذه الدراسة تأثير الاستقامة التنظيمية والدعم التنظيمي المدرك على الارتباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بشركة مصر لإنتاج الأسمدة "موبكو"، وتقتصر الباحثة- وفقاً لمحددات البحث- عدد من النقاط البحثية تستحق الدراسة والتحليل من قبل الباحثين ومنها:

1- تم تطبيق الدراسة الحالية على العاملين بشركة مصر لإنتاج الأسمدة "موبكو"، وتقتصر الباحثة تطبيق هذا البحث في قطاعات أخرى مثل: الجامعات، البنوك، الصحة، السياحة...

2- اختبار تأثير متغيرات أخرى على الارتباط الوظيفي مثل: الإثراء الوظيفي، الصمت التنظيمي...
3- تناولت الدراسة العلاقة بين (الاستقامة التنظيمية-الدعم التنظيمي المدرك-الارتباط الوظيفي) وفقاً للفروض، ولم تتطرق الباحثة لتحليل معنوية الفروق في إدراك العاملين لمتغيرات الدراسة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية (النوع، الخبرة، المستوى الوظيفي،...) وعليه يمكن للباحثين دراسة معنوية الفروق في إدراك العاملين لمتغيرات الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع-الخبرة-المستوى الوظيفي...)

المراجع

- Abedi, S. , Hoseyn E. & Nahid A. (2014). the role of organizational virtuousness on the organizational commitment of employees (case study: islamic azad university). *interdisciplinary journal of contemporary research in business titute of Interdisciplina*, 5(10), 118-130.
- Ahmed, I., Rehman, W., Ali, F., & Ali, G. &. (2018). Predicting employee performance through organizational virtuousness: Mediation by affective well-being and work engagement . *Journal of Management Development*, 37(6), 493-502.
- Akgunduz, Y. A. (2018). Perceived organizational support, employee creativity and proactive personality: The mediating effect of meaning of work. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 34, 105-114. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.01.004>
- Alcover, C. M., Chambel, M. J., Munoz, J. J., & Mazo, R. (2018). Perceived organizational support-burnout-satisfaction relationship in workers with disabilities: The moderation of family support. *Scandinavian Journal of Psychology*, 59(47). <http://doi.org/10.1111/sjop.12448>
- Allen, D. G. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of management*, 29(1), 99-118. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(02\)00222-2](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(02)00222-2)
- Alvi, A. K., & Abbasi, A. S. (2012). Impact of organizational justice on employee engagement in Banking sector of Pakistan . *Middle-East Journal of Scientific Research*, 12(5), 643-649.

- Amor, A. M. (2021). Structural empowerment, psychological empowerment, and work engagement: A cross- country study. *European Management Journal*, 39(6), 779-789. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.01.005>
- Arasanmi, C. N. (2019). Employer branding: perceived organisational support and employee retention—the mediating role of organisational commitment. *Industrial and Commercial Training*, 51 (3), 174-183. <http://doi.org/10.1108/ICT-10-2018-0086>
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2012). The crossover of work engagement between working couples A closer look at the role of empathy. *Journal of Managerial Psychology*, 24(3), 220-236. <https://doi.org/10.1108/02683940910939313>.
- Beatty, P. (2011). Engagement, organizational commitment, and incremental variance in the measurement of job satisfaction, performance and turnover intent within the Canadian Forces. (Master Thesis) Carleton University. <https://doi.org/10.22215/etd/2011-08770>
- Boikanyo, D. H. (2019). The effect of work engagement on total quality management practices in a petrochemical organisation. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 22(1), 1-13. <http://doi.org/10.4102/sajems.v22i1.2334>
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Van Den Heuvel, M. (2015). Leader-member exchange, work engagement, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30(7), <http://doi.org/10.1108/JMP-03-2013-0088>.
- Cameron, K. S. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance . *American behavioral scientist* , 47 (6), 766 - 790. <https://doi.org/10.1177/0002764203260209>

- Cameron, K., Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American behavioral scientist*, 47(6), 1-24. 766-79031.
- Daeshani, R., & Priyankara, H. (2013). The Impact Of Perceived Organizational Support On Organizational Commitment: with Special Reference To Brandix Lingerie (PVT) Limited Plant 03 . *Asia Pacific Journal of Marketing & Management*, 2(8), 15-34.
- Dan, C. I. (2020). Job Crafting and Performance in Firefighters: The Role of Work Meaning and Work Engagement. *Frontiers in Psychology*, 11, 1-12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00894>
- David, D. A. (2021). Organizational Justice and Organizational Change: Managing by Love . New York: Routledge.
- Dede, C. H. (2019). employee Participation in Decision Making and Organizational Productivity: Case Study of Cross River State Board of Internal Revenue, Calabar . *IIARD International Journal of Economics and Business Management*, 5(1), 84-93.
- Deepa, S. (2020). The effects of organizational justice dimensions on facets of job engagement. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 23(4), 315-336 .<https://doi.org/10.1108/IJOTB-05-2019-0066>
- Delam, H., Ghasemi, F., Kavi, E., Masmouei, B., & Jokar, M. &. (2019). The relationship between spiritual well-being and organizational virtuousness with performance of secondary school teachers in Bandar Lengeh City, 2017. *International Journal of School Health*, 6(4), 34-40.
- Dubey, S. R. (2020). Does organizational virtuousness and psychological capital impact employee performance: evidence from the banking sector . *Development And Learning in Organizations: An International Journal*, 34(5), 17-19.

- Edgeman, R. H. (2018). Virtuous cycles: Organizational dynamics of innovation and excellence. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1290-1306. doi:<https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1474732>
- Gabriel, J. M. (November 6-7, 2019). Ethical Leadership and Work Engagement of Mobile Telecommunication Firms in Port Harcourt. Rais Conference Proceedings. *RAIS Conference Proceedings* (pp. 111-130). Research Association for Interdisciplinary Studies. doi:<http://doi.org/10.5281/zenodo.3550057>
- Gemeda, H. K. (2020). Leadership styles, work engagement and outcomes among information and communications technology professionals: A cross-national study. *Heliyon*, 6(4), 1-10. doi:<http://doi.org.10.1016/j.heliyon.2020.e03699>
- Gemeda, H. K., & Lee, J. (2020). Leadership styles, work engagement and outcomes among information and communications technology professionals: A cross-national study. *Heliyon*, 6(4), 1-10.<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03699>.
- Gokyer N., Turkoglu I. . (2018). The relationship between organisational support perceptions and organisational cynicism attitudes of teachers working in high schools. *Education and Science*, 43(196), 317–340. doi: <https://doi.org/10.15390/EB.2018.7440>
- Gupta, A. &. (2021). Job crafting, workplace civility and work outcomes: the mediating role of work engagement. *Global Knowledge Memory and Communication*, 70(6/7), 637-654. doi: <https://doi.org/10.1108/GKMC-09-2020-0140>
- Gupta, A., & Singh, P. (2021). Job crafting, workplace civility and work outcomes: the mediating role of work engagement. *Global Knowledge*

- Memory and Communication*, 70(6/7), 637-654. <http://doi.org.10.1108/GKMC-09-2020-0140>.
- Gupta, K. &. (2018). Effect of perceived organizational justice and organizational virtuousness on work engagement. *International Journal of Management & Business Studies*, 8, 41-46.
- Håvold, O. K.-G. (2020). Trust in leaders, work satisfaction and work engagement in public hospitals. *International Journal of Public Leadership*, 17(2), 145-160. doi:<http://doi.org.10.1108/IJPL-07-2020-0061>
- Hsieh , H.-H., Wang , Y.-C., & Huang , J.-T. (2019). Core self-evaluations, perceived organizational support, and work-related well-being Testing a moderated mediation model. *Personnel Review*, 48(3), 659-671. <http://doi.org/10.1108/PR-04-2018-0128>
- Ikon, M. A. (2019). Perceived organizational support and employee performance in selected commercial banks in south east Nigeria. *International Journal of Business and Management Review*, 7(5), 85-108.
- Jackson, N. (2019). *Organizational Justice in Mergers and Acquisitions: Antecedents and Outcomes* , Switzerland: Palgrave Macmillan.
- Jehan, N. S. (2020). Relationship between organisational virtue and perceived role of ethics and perception of social responsibility in business: testing a mediation model. *International Journal of Business Governance and Ethics* 14(2):166,, 14(2), 166. doi:<https://doi.org/10.1504/IJBGE.2020.106335>
- Kavyashree, M. S. (2023). Relationship between Human Resource Management Practices and Employee Engagement. *Brazilian Journal of Operations & Production Management* , 20(1), 1331. doi:<https://doi.org/10.14488/BJOPM.1331.2023>

- Kavyashree, M., Kulenur, S., & Nagesh , P. (2022). Relationship between Human Resource Management Practices and Employee Engagement. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 20(1), 1-15. doi:<https://doi.org/10.14488/BJOPM.1331.2023>
- Kenyi, T. E. (2020). Job resources, job demands, uncertain working environment and employee work engagement in banking industry: Prevailing evidence of South Sudan. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 9(2), 202-212. doi:<https://doi.org/10.20525/ijrbs.v9i2.655>
- Kim, C. Y. (2019). Why Are Your Employees Leaving the Organization? The Interaction Effect of Role Overload, Perceived Organizational Support, and Equity Sensitivity. *Sustainability*, 11(3), 657. doi:<http://doi.org/doi:10.3390/su11030657>
- Kim, H. I. (2018). Antecedent and consequences of job crafting: an organizational level approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1863-1881. doi:<https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2017-0040>
- Koodamara, N. T. (2019). (2019). The effects of perceived organizational support and perceived organizational justice on employee engagement of indian employee in information technology. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(2), 209-215.
- Kooshki, A. S., & Zeinabadi, H. (2016). The role of organizational virtuousness in organizational citizenship behavior of teachers: The test of direct and indirect effect through job satisfaction mediating ., *International Review*(1-2), 7-21.
- Kraimer, M. L. (2004). An examination of perceived organizational support as a multidimensional construct in the context of an expatriate assignment.

Journal of Management, 30(2), 209-237.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.jm.2003.01.001>

- Lia , J., Bonn , M. A., & Ye , B. H. (2019). Hotel employee's artificial intelligence and robotics awareness and its impact on turnover intention: The moderating roles of perceived organizational support and competitive psychological climate. *Tourism Management*, 73, 172-181.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.02.006>
- Liu , Y., Ye , L., & Guo, M. (2019). The influence of occupational calling on safety performance among train drivers: The role of work engagement and perceived organizational support. *Safety Science*, 120, 374–382.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.ssci.2019.07.025>
- Loi , R., Lin , X., & Tan, A. (2019). Powered to craft ? The roles of flexibility and perceived organizational support. *Journal of Business Research*, 104, 61-68. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.002>
- Lu, L., Lu, A., Gursoy, D.,& Neale, N. (2016). Work engagement, job satisfaction, and turnover intentions: A comparison between supervisors and line-level employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(4), 737-791.
<http://doi.org.10.1108/IJCHM-07-2014-0360>.
- Macey, W. H. (2008). The meaning of employee engagement . *Industrial and organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- Magnier-Watanabe, R. U. (2017). Organizational virtuousness and job performance in Japan: does happiness matter? *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 628-645. doi:<http://10.1108/IJOA-10-2016-1074>
- Magnier-Watanabe, R. U. (2020). Organizational virtuousness, subjective well-being, and job performance :Comparing employees in France and

- Japan. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 12(2), 115–138. doi:<http://doi.org/10.1108/apjba-10-2019-0210>
- Mayer, M. (2018). “The evolution and challenges of the concept of organizational virtuousness in positive organizational scholarship. *Journal of Business Ethics*, 153 (1), 245-264.
- Memon, M. A. (2020). Satisfaction matters: the relationships between HRM practices, work engagement and turnover intention. *International Journal of Manpower*, 42(1), 21-50. <http://doi.org/10.1108/IJM-04-2018-0127>
- MuhammadAwaisBhatti , NorazuwaMat , AriffSyahJuhari) . 2018 .(Effects of job resources factors on nurses job performance (mediating role of work engagement) *International journal of health care quality assurance* , 31(8)<http://doi.org.10.1108/IJHCQA-07-2017-0129>
- Musenze, I. A. (2020). Mechanism between perceived organizational support and work engagement: explanatory role of self-efficacy . *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 37(4), 471-495. doi: <https://doi.org/10.1108/JEAS-02-2020-0016>
- Mwaisaka, D. K. (2019). Influence of supportive and directive leadership styles on employee job satisfaction in commercial banks in Kenya. *International Journal of Human Capital Management*, 3(2), 42-60. <https://doi.org/10.21009/IJHCM.03.02.05>
- Najeemdeen, I. S., Abidemi, B. T., Rahmat, F. D., & I Bulus, B. D. (2018). Perceived organizational culture and perceived organizational support on work engagement. *Discovery*(54), 411-418.
- Nayir, F. (2012). The Relationship between Perceived Organizational Support and Teachers' Organizational Commitment. *Eurasian Journal of Educational Research*, 48, 97-116.

- Niehoff, B. &. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior . *Academy of Management Journal*, 36 (3), 527-556.
- Oraibi, S. A., & Saeed, H. K. (2021). Organizational Socialization and Its Influence on Organizational Virtuousness by Intermediating Spiritual Capital. *International Journal Of Research In Social*, 11(4), 1-20. <http://doi.org/10.37648/ijrssh.v11i04.001>
- Orsini, C. F. (2020). Organizational virtuousness, subjective well- being, and job performance: Comparing employees in France and Japan. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 12(2), 115-138. doi:<http://doi.org/10.1108/APJBA-10-2019-0210>
- Ozen, F. (2018). The Impact of the Perception of Organizational Virtue on the Perception of Organizational Happiness in Educational Organizations. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 13(4), 124-140. <http://doi.org/10.29329/epasr.2018.178.7>
- Park, Y. L. (2020). Organizational Support and Adaptive Performance: The Revolving Structural Relationships between Job Crafting, Work Engagement, and Adaptive Performance. *sustainability*, 12(12), 1-14. <http://doi.org.10.3390/su12124872>
- Qi , F., Li , R., & Jia , Z. (2019). Influences of Perceived Organizational Support on the Safety Management Performance of Airline. *Journal of Physics: Conf. Series*, 1168(3). <http://doi.org/:10.1088/1742-6596/1168/3/032111>
- Rabiul, M. K. (2021). Leadership styles, motivating language, and work engagement: An empirical investigation of the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102712>

- Rafferty, A. E. (2004). *Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions.* , 15(3), 329-354.
- Rai, A. &. (2020). Exploring the mediating role of work engagement between the linkages of job characteristics with organizational engagement and job satisfaction. *Management Research Review*, 44(1), 133-157. <http://doi.org/10.1108/MRR-10-2019-0442>
- Rego, A., Ribeiro, N., & Cunha, M. (2010). P Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviors . *Journal of Business Ethics*, 93(2), 215-235 .
- Rhoades, L. &. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698-714.
- Saad, N. F., & ghonem, N. M. (2022). Quality of Work Life (QWL) and its Influence on Work Engagement among Academic Staff at Nursing Faculties: A comparative Study. *Assiut Scientific Nursing Journal*, 10(32), 150-159. doi:<http://doi.org.10.21608/asnj.2022.159453.1426>
- Saks , A. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619. doi:<https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Sarti, D. (2019). Balancing organizational justice and leader–member exchange to engage workforce:Evidence from social cooperatives in Italy. *Journal of Workplace Learning*, 31(3), 231-246.
- Schaufeli, W. B.-R. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- Schmidt, B. L. (2014). Associations between supportive leadership and employees self. *International journal of behavioral medicine*, 21(5), 750-756.

- Shahid, S. &. (2019). Positivity at the workplace Conceptualising the relationships between authentic leadership, psychological capital, organisational virtuousness, thriving and job performance”. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(3), 494-523.
- Sharma, P. K. (2020). Examining the mediating role of work engagement on the relationship between workplace mindfulness and organizational justice and its association with, well-being. *South Asian Journal of Business Studies*, 11(2), 1-20.
- Singh, S. D. (2018). Organizational Virtuousness and Work Engagement: Mediating Role of Happiness in India. *Advances in Developing Human Resources*, 20(1), 88–102. <https://doi.org/10.1177/1523422317741885>
- Slattengren , E. H. (2020). Institutional Integrity: Perceptions of Organizational Legitimacy and Organizational Virtuousness in a Research University Setting. (Doctoral Dissertation) Minnesota, USA.
- Steel, R. P. (1987). The participation-performance controversy reconsidered: Subordinate competence as a mitigating factor. *Group and Organization Studies*, 12(4), 411–423.
- Sun , H., & Yoon , H. . (2022). *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 46(5), 879 –904. doi:<http://doi.org/10.1177/1096348020963701>
- Vallett C.,. (2010). Exploring the Relationship between Organizational Virtuousness and Culture in Continuing Higher Education. *The Journal of Continuing Higher Education*, 58(3), 130–142. [.http://doi.org.10.1080/07377363.2010.491772](http://doi.org.10.1080/07377363.2010.491772).
- Wen, J. H. (2019). Emotional intelligence, emotional labor, perceived organizational support, and job satisfaction: A moderated mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 120-130. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.01.009>

- Yamaner, E. E. (2019). The Relationship Between Employee Participation in Decision making and Work Engagement : the Mediating Role of Organizational Justice . (Doctoral dissertation) Marmara Universitesi.
- Zamahani, M. A. (2012). Moving towards virtuousness in organization: An analysis of factors affecting virtuous organizations . *Management Science Letters*, 2(8), 2889-2902.

غير موافق تماما 1	غير موافق 2	محايد 3	موافق 4	موافق تماما 5	العبارات
1-الاستقامة التنظيمية					
التفاؤل					
					1 لدي شعور قوي لما أقوم به من عمل
					2 أنا ملتزم بعمل الخير بجانب القيام بعمل جيد بالمنظمة
					3 أنا متفائل وسأنجح في مواجهة أي تحديات تتعلق بعمل
الثقة					
					4 أنا أثق زملائي بالعمل
					5 أعامل زملائي بلطف واحترام
					6 يثق العاملون بالإدارة في جميع المواقف
النزاهة					
					7 تتوافر بمنظمتي أعلى مستويات النزاهة
					8 تتمتع منظمتي بالصدق والأمانة
					9 منظمتي جديرة بالثقة
الرحمة					
					10 استخدام الرحمة من سمات منظمتي
					11 تتميز منظمتي بالرعاية والاهتمام بالعاملين
					12 يوجد تعاطف بيني وبين زملائي بالعمل
التسامح					
					13 يسود منظمتي التسامح والرحمة
					14 أسعى للتعلم من أخطائي
					15 تتسامح المنظمة مع الأخطاء البسيطة التي يتم الاعتراف بها وتصحيحها
2-الدعم التنظيمي المدرك					
العدالة التنظيمية					
					16 تتناسب ساعات عملي مع ظروف الخاصة.
					17 تتناسب أعبائي الوظيفية مع قدراتي
					18 اعتقد أن عبء العمل الخاص بي مناسب
					19 أرى أن الحوافز التي أحصل عليها مناسبة
					20 يحرص المدير على التطبيق العادل للقرارات
					21 يجمع المدير المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار
					22 يتخذ المدير القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز
					23 اعتقد أن راتبي الشهري مناسب مع الجهد الذي أبذله
					24 يستمع المدير للعاملين قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل
					25 يشرح المدير للعاملين القرارات في حالة استفسارهم عنها

					يمكن للعاملين الاعتراض على القرارات التي يصدرها المدير	26
الدعم القيادي						
					يتصرف المدير بطريقة تراعي احتياجاتي الشخصية	27
					يشارك المدير مرؤوسيه في حل مشاكلهم الخاصة	28
					يدعم المدير المرؤوسين عند مواجهة المشكلات	29
					يعامل المدير مرؤوسيه معاملة عادلة دون تمييز	30
					يراعي المدير مشاعري الشخصية قبل التصرف	31
					يضع المدير مصالح العاملين في الاعتبار أولاً	32
					يعامل المدير المرؤوسين باهتمام	33
مشاركة المرؤوسين اتخاذ القرار						
					يشارك الأفراد الأكثر تأثراً بالقرارات في اتخاذها	34
					أستطيع التأثير في القرارات المرتبطة بعلمي	35
					أشارك في اتخاذ القرارات المرتبطة بعلمي	36
					أقوم بالمشاركة في حل المشكلات التي تتعلق بالقسم الذي أعمل به	37
					يشجئني رؤسائي في العمل على التعبير عن الأفكار التي تتعلق بعلمي	38
3- الارتباط بالعمل						
الحماس						
					أشعر بالسعادة عندما استيقظ لذهابي للعمل	39
					أشعر أن لدى طاقة عالية عند أداء مهام عملي	40
					أنا متحمس في عملي حتى عندما لا تسير الأمور بشكل جيد	41
					يمكنني الاستمرار في عملي لساعات طويلة	42
					أتميز بالمرونة عند أداء عملي	43
					أشعر بالقوة والنشاط عند أداء عملي	44
التفاني						
					تعتبر وظيفتي مثيرة للتحدي	45
					تمثل وظيفتي مصدر تحفيز لي	46

					أتحمس لوظيفتي لأنها ذات معنى	47
					أنا فخور بالعمل الذي أقوم به	48
					العمل الذي أقوم به ذو معنى وهدف	49
الاستيعاب						
					أنسى كل شيء حولي عندما أقوم بعملتي	50
					لا أشعر بمرور الوقت عندما أقوم بعملتي	51
					أركز في عملي فقط دون الانشغال بأي أمور أخرى	52
					من الصعب أن أفصل نفسي عن وظيفتي	53
					أشعر بالاستغراق الشديد في عملي	54
					أشعر بسعادة عندما أحمل بأعباء إضافية	55

An Applied Study on the employees of the Misr Fertilizer Production Company "Mopco"

Abstract:

The aim of the research is to know the effect of organizational integrity in its dimensions (optimism-trust-integrity-compassion-tolerance) and perceived organizational support in its dimensions (organizational justice-leadership support-participation of subordinates in decision-making) on job engagement (Vigor, dedication, Absorption) by applying it to employees. Misr Fertilizer Production Company "Mopco."

The research was conducted on a random sample of 291 individuals, and the primary data was collected through a personal interview, using a survey list distributed to the sample members, and the number of correct survey lists was 286, with a response rate of 98%, and (SPSSV.24)(AMOSEV.24) was used to perform the statistical analysis.

The research concluded that there is a significant relationship between organizational integrity and job engagement, and the study also showed a significant positive relationship between perceived organizational support and job engagement.

Based on the results of the research, a set of recommendations were developed, including that a culture of trust and cooperation should be spread among workers, a policy of dialogue and informal meetings should be followed, the participation of workers in decision-making, and the researcher made suggestions for future research, including the application of the study model to other sectors

Keywords: organizational integrity - perceived organizational support - functional connection