مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: الدور الوسيط للجاذبية التنظيمية في العلاقة التأثيرية لروحانية مكان العمل في الإنغراز التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الملاكات الطبية في المستشفيات الخاصة في محافظة دهوك
اسم الكاتب: بسمة أحمد محمد حجي، كرين مصطفى خالد تامندي
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3866
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 03:01 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

Journal of
TANMIYAT AL-RAFIDAIN
(TANRA)
A scientific, quarterly, international, open access, and peer-reviewed journal

Vol. 42, No. 140
Dec. 2023

© University of Mosul | College of Administration and Economics, *Mosul, Iraq.*

TANRA retain the copyright of published articles, which is released under a "Creative Commons Attribution License for CC-BY-4.0" enabling the unrestricted use, distribution, and reproduction of an article in any medium, provided that the original work is properly cited.

Citation: Haji, Basma A. M.; Amedi, Green M. K.d (2023)."The Mediating Role of Organizational Attractiveness in the Influential Relationship of Workplace Spirituality on the Organizational Embeddedness: An Exploratory Study of the Views of a Sample of Medical Staff in Private Hospitals in Dohuk Governorate".***TANMIYAT AL-RAFIDAIN***, 42 (140), 92 -133 , https://doi.org/10.33899/tanra.2023.181178
P-ISSN: 1609-591X
e-ISSN: 2664-276X
tanmiyat.mosuljournals.com

Research Paper

The Mediating Role of Organizational Attractiveness in the Influential Relationship of Workplace Spirituality on the Organizational Embeddedness: An Exploratory Study of the Views of a Sample of Medical Staff in Private Hospitals in Dohuk Governorate

Basma A. M. Haji[1] ; Green M. K.d Amedi[2]
[1&2] University of Duhok – College of Economics and Administration department of Business Administration.

Corresponding author: Basma A. M. Haji ,University of Duhok – college of economics and administration department of Business Administration**.**
basma.ahmed@uod.ac

DOI: https://doi.org/10.33899/tanra.2023.181178

Article History: *Received*:16/5/2023; *Revised*:7/6/2023; *Accepted*:12/6/2023; *Published*: 1/12/2023.

Abstract
The variables of the current research aim to present one of the most important cognitive shifts in administrative thought in general and the contemporary organization in particular, to form an intellectual framework expressed by (the mediating role of Organizational Attractiveness in the influential relationship of Workplace spirituality on the Organizational Embeddedness), As the most important source for organizations' survival and sustainability in the third millennium. As it was relied on the literature on the subject that dealt with the research variables in building the theoretical framework for it. A questionnaire was designed to collect data from the field side, and the size of the final research sample included (374) medical staff in private hospitals in Dohuk Governorate. While the statistical analysis of the data was carried out using the statistical programs (SPSS V.26, AMOS V.25), a number of statistical indicators were calculated and formed the basis for presenting and discussing the results of the field analysis. The research came out with intellectual and field conclusions that explained the reality of the field due to the extent to which it possesses the research variables and their dimensions, As well as proving the existence of direct and indirect correlations and influences between the three variables in the surveyed private hospitals. In conclusion, the research concluded with a set of proposals, including that the message of the private hospitals in question should be far from the orientation to achieve revenues only, but it must mix the human aspects with it in a way that achieves a balance between the aspirations of the hospital administration and each of its medical staff and customers.

Key words:
Workplace spirituality, Organizational Attractiveness, Organizational Embeddedness

ورقة بحثية

الدور الوسيط للجاذبية التنظيمية في العلاقة التأثيرية لروحانية مكان العمل في الإنغراز التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الملاكات الطبية في المستشفيات الخاصة في محافظة دهوك

بسمة أحمد محمد حجي[١] ؛ گرين مصطفى خالد ئاميّدي[٢]

[١&٢]جامعة دهوك، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال

المؤلف المراسل: بسمة أحمد محمد حجي، جامعة دهوك، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال
basma.ahmed@uod.ac

DOI: https://doi.org/10.33899/tanra.2023.181178

تاريخ المقالة: *الاستلام*:١٦/٥/٢٠٢٣؛ *التعديل والتنقيح*:٧/٦/٢٠٢٣؛ *القبول*:١٢/٦/٢٠٢٣؛ *النشر*: ١/١٢/٢٠٢٣.

المستخلص

تهدف متغيرات البحث الحالي إلى طرح إحدى أهم التحولات المعرفية في الفكر الإداري بشكل عام والمنظمة المعاصرة بشكل خاص، لتشكل إطارًا فكريًا معززًا عنه بالدور الوسيط للجاذبية التنظيمية في العلاقة التأثيرية لروحانية مكان العمل في الإنغراز التنظيمي) بوصفه المصدر الأهم لبقاء المنظمات واستدامتها في الألفية الثالثة، إذ تم الاعتماد على أدبيات الموضوع الذي تناول متغيرات البحث في بناء الإطار النظري لها، وصممت استمارة استبانة لجمع بيانات الجانب الميداني، وشملت حجم عينة البحث النهائي (٣٧٤) ملاكًا طبيًا في المستشفيات الخاصة في محافظة دهوك. بينما جرت عمليات التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام الرامج الإحصائية المتمثلة بـ (SPSS V.26, AMOS V.26)، وتم حساب عدد من المؤشرات الإحصائية والتي شكلت الأساس في عرض ومناقشة نتائج التحليل الميداني، وخرج البحث باستنتاجات فكرية وأخرى ميدانية شرحت حقيقة واقع الميدان لمدى امتلاكه لمتغيرات البحث بأبعاده، فضلًا عن إثبات وجود علاقات الارتباط والتأثير المباشر وغير المباشر بين المتغيرات الثلاثة في المستشفيات الخاصة المبحوثة، وفي الختام خلص البحث بمجموعة من المقترحات، منها يجب أن تكون رسالة المستشفيات الخاصة المبحوثة بعيدة عن التوجه لتحقيق العوائد فقط بل لابد من أن تمزج الجوانب الأنسانية معها وبما يحقق التوازن بين تطلعات إدارة المستشفى وكل من ملاكاتها الطبية وزبائنها.

الكلمات الرئيسة

روحانية مكان العمل، الجاذبية التنظيمية، الإنغراز التنظيمي.

مجلة

تنمية الرافدين

(TANRA): **مجلة علمية، فصلية، دولية، مفتوحة الوصول، محكمة.**

المجلد (٤٢)، العدد (١٤٠))،
كانون اول ٢٠٢٣

© جامعة الموصل |
كلية الإدارة والاقتصاد، *الموصل، العراق.*

تحتفظ (**TANRA**) بحقوق الطبع والنشر للمقالات المنشورة، والتي يتم إصدارها بموجب ترخيص (Creative Commons Attribution) لـ (CC-BY-4.0) الذي يتيح الاستخدام، والتوزيع، والاستنساخ غير المقيد وتوزيع للمقالة في أي وسيط نقل، بشرط اقتباس العمل الأصلي بشكل صحيح.

الاقتباس: حجي، بسمة أحمد محمد؛ گرين ئاميدي، مصطفى خالد (٢٠٢٣). "الدور الوسيط للجاذبية التنظيمية في العلاقة التأثيرية لروحانية مكان العمل في الإنغراز التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الملاكات الطبية في المستشفيات الخاصة في محافظة دهوك" ***تنمية الرافدين***، ٤٢ (١٤٠)، ٩٢-١٣٣،
https://doi.org/10.33899/tanra.2023.181178

P-ISSN: 1609-591X
e-ISSN: 2664-276X
tanmiyat.mosuljournals.com

1. المقدمة

في ظل التطورات الحديثة التي تشهدها المنظمات وما يصاحب ذلك من تحديات من أجل البقاء في سوق المنافسة، مما تحتم على المنظمات بذل جهود حثيثة واتباع أساليب وأنماط تساعد الموظفين على الإنخراط داخل بيئة العمل، فمن المواضيع التي جرى الأهتمام بها في هذا المجال الإنغراز التنظيمي والذي برز ليس بوصفه أسلوباً إدارياً جديداً في حقل الإدارة فحسب، وإنما برز بوصفه منهجاً يسعى إلى توظيف موظفين ذوي قدرة عالية تمكنهم من تقليل السلوكيات غير المرغوب بها وتسعى للإحتفاظ بهم، والذي بدوره يمثل متغيراً معتمداً بأبعاده الثلاثة (الملاءمة التنظيمية، الروابط التنظيمية، التضحية التنظيمية)، ولكي تصل المنظمات إلى مبتغاها فإنها وجدت في مفهوم روحانية مكان العمل خياراً جوهرياً لا يعزز رغبة الموظفين ونشاطهم فحسب، بل إنه يتضمن تماهي واندماج الموظفين مع المنظمة ومصيرها، وقد بينت الدراسات والبحوث السابقة بأن تشجيع الروحانية في مكان العمل سوف يسهم بلا شك في تعزيز الأداء التنظيمي بشكل عام، لتأثيره الإيجابي على سلوك الموظفين في داخل منظماتهم وإنعكاس ذلك على تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة معاً، والذي بدوره أيضاً يمثل متغيراً مستقلاً يتم قياسه من خلال ثلاثة أبعاد (العمل الهادف، الإحساس بالجماعة، محاذاة القيم). وبناءً على ذلك يمكن للمنظمات تحقيق ذلك بتوظيف الموظفين الموهوبين، وكذلك الاحتفاظ بالأكفاء منهم من خلال الاهتمام بالجاذبية التنظيمية والتي تعد مفهوم ناشئ حيث أصبح موضع اهتمام في المجتمع الأكاديمي وفي قطاع الأعمال في السنوات الأخيرة لكيفية تعزيزها بشكل إيجابي في نجاح التوظيف في المنظمات، إذ تنعكس الجاذبية التنظيمية للمنظمات في الأفكار الوجدانية وسلوكيات الأفراد حول تلك المنظمات بوصفها أماكن مرغوبة ومفضلة للتوظيف، وبالتالي تؤثر على الأداء المستقبلي للمنظمات وانتاجيتها ونجاحها، ويتم قياس الجاذبية التنظيمية والذي يمثل متغيراً وسيطاً من خلال بُعدين هما (الصورة التنظيمية، السمعة التنظيمية)، وإدراكاً لأهمية روحانية مكان العمل، الجاذبية التنظيمية والإنغراز التنظيمي، فقد جاء اختيار الباحثتين لموضوع الدور الوسيط لجاذبية التنظيمية في العلاقة التأثيرية لروحانية مكان العمل في الإنغراز التنظيمي، ليكون موضوع البحث الحالي وتأصيله نظرياً ليجري فيما بعد محاولة تجريب ذلك الإطار عملياً على المستشفيات الخاصة في محافظة دهوك، وبهدف تغطية مضامين البحث نظرياً وعملياً، فقد تكونت هيكليتها من أربعة أجزاء رئيسة: خصص الأول للإطار المنهجي، في حين تناول الثاني الإطار النظري، وعرض في الثالث الإطار الميداني، بينما تضمن الرابع الاستنتاجات والمقترحات المقدمة للمستشفيات الخاصة المعنية في محافظة دهوك وآليات تنفيذها فضلاً عن البحوث المستقبلية ذات الصلة بمتغيرات البحث.

2. الإطار المنهجي للبحث

1.2 مشكلة البحث

تتمتع المنظمات التي يمكنها الاحتفاظ بموظفيها بنجاح يميزها عن المنظمات التي لا تستطيع القيام بذلك، مما يصعب على المنظمات تأمين موظفين موهوبين، وبالتالي يكلف المنظمات نفقات هائلة لتوظيف وتدريب

موظفين جدد (Cho & Son, 2012: 101). لذلك تسعى المنظمات دائماً على تحقيق الاستقرار المنظمي ولا يتحقق هذا الاستقرار إلا بانخفاض معدل دوران الموظفين ودعم ولائهم الوظيفي، وقد بدأ استخدام مصطلح الإنغراز التنظيمي من قبل للتنبؤ بنية الموظفين لترك العمل والتحول إلى منظمة أُخرى منافسة بشكل اختياري أو إجباري وطالما توافر الإنغراز التنظيمي لدى الموظف، فمن المتوقع أن تتولد قدرة مرتفعة لدى المنظمة على جذب واستقطاب العديد من المواهب الحالية أو المحتملة وتحفيزها وتوجيهها وإعدادها للترقية وتوليها العديد من المناصب في المنظمة التي يعمل بها والتي من شأنها رفع الروح المعنوية للموظفين، مما ينعكس بصورة إيجابية على تحسين مستوى الإنتاجية، وكذلك يسمح للمنظمة باستغلال مهارات وقدرات موظفيها بصورة أكثر فعالية (Al-Ardan, 2023: 30). وعليه ينبغي على المنظمات الحديثة أن تقوم بجذب قوى عاملة فعالة تتماشى جيداً مع الأهداف التنظيمية وإعطاء القضايا السلوكية لتلك القوى أهمية قصوى للحفاظ عليها في بيئة الأعمال التنافسية الحالية (Faisal *et al.*, 2020: 3167). وقد أكدت دراسات عدد من الباحثين مثل (EL-Najem *et al.*, 2017 Ata Allah, 2019; Sayed Ashry, 2021) بأن منظمات الرعاية الصحية هي من أهم المنظمات التي تحتاج إلى استقرار الموظفين فيها، كما أن الروابط بين زملاء العمل والتضحية والملاءمة له الأثر الكبير في بقاء الموظفين في المنظمات (Al-Shaya & Al-Haris, 2022: 307). إذ تواجه منظمات الرعاية الصحية مثل المستشفيات في المجتمع المبحوث العديد من التحديات التي ترتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بإدراك موظفيها لأهمية مكان عملهم وجاذبيته والإنغراز فيه، وإحدى هذه التحديات هي زيادة عدد المستشفيات الخاصة في الأونة الأخيرة في محافظة دهوك، فمن ناحية تضاعف عدد المستشفيات الخاصة بشكل مفاجئ في السنوات الأخيرة أدى إلى زيادة حدة المنافسة في توظيف أشخاص جدد كفوئين بالنسبة لبعض المستشفيات الأقل جاذبية، وهذا يؤدي إلى تزايد معدل دوران موظفيها؛ ومن ناحية أخرى يمكن القول إن المستشفيات الخاصة في محافظة دهوك تفتقر لإدراك متغيرات البحث (روحانية مكان العمل، الجاذبية التنظيمية، الإنغراز التنظيمي) بسبب الاضطرابات المتعددة والمتسارعة التي يعاني منها مختلف أنحاء العراق عموماً وبالتركيز على إقليم كردستان خصوصاً، وعدم استقرار ظروفها والتأمين الصحي والمعايير التي تعتمدها المستشفيات الخاصة، وهذا يجعلها غير قادرة على توظيف المزيد من الملاكات الطبية لتقديم الرعاية الكافية والوافية للمرضى، مما يؤدي إلى إرهاق الطاقم الطبي، وهذه البيئة غير الصحية للعمل تؤدي إلى حدوث تغييرات مهنية للملاكات الطبية، وظهور مشكلات كنقص فيها، كما وتختلف المستشفيات اختلافاً كبيراً عن المنظمات الأخرى من حيث التعامل مع الأمور التنظيمية واتخاذ القرار لكونها غالباً ما تواجه استجابةً لعدم اليقين في وقت حدوث المرض، وعدم تناسق المعلومات، وغيرها من المشكلات التي لها أثر بشكل سلبي على اختيار الملاكات الطبية الكفوءة، وهذه التحديات المتعددة بدورها تحد من أداء عمل المستشفيات في القطاع الخاص، ويجعلها غير قادرة على المضي صوب تحقيق الأداء العالي. تواصلاً مع ما تقدم، يمكن بلورة مشكلات البحث في التساؤلات الآتية:

أ. ما هي طبيعة علاقات الارتباط بين متغيرات البحث الرئيسة في المستشفيات الخاصة في محافظة دهوك؟

ب. هل توجد علاقات تأثير مباشرة بين متغيرات البحث الرئيسة في المستشفيات الخاصة في محافظة دهوك؟

ت. هل تسهم الجاذبية التنظيمية بوصفه متغيراً وسيطاً في تقوية العلاقة التأثيرية للمتغير المستقل (روحانية مكان العمل) في المتغير المعتمد (الإنغراز التنظيمي) في المستشفيات الخاصة في محافظة دهوك؟

2.2 أهمية البحث

تنبثق أهمية البحث من أهمية متغيراته؛ لأن مفهوم الجاذبية التنظيمية وروحانية مكان العمل والإنغراز التنظيمي من المفاهيم الحديثة والمعاصرة والتي لها مكانة مهمة في القرن الحادي والعشرين، ولايزال هناك حاجة لتناوله في الأبحاث المستقبلية، إذ تتجلى أهمية البحث في جانبين مهمين، هما:

أ. **الأهمية النظرية:** يكتسب البحث أهميته النظرية في معالجة موضوعات تُعد من أكثرها أهمية في بيئة المستشفيات الخاصة ، وخاصة أنها تجمع بين ثلاثة متغيرات رئيسة هي الجاذبية التنظيمية وروحانية مكان العمل والإنغراز التنظيمي، إذ تتسم هذه المفاهيم بالحداثة في دراستها من قبل الكتاب والباحثين في مجال نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، وقد يمثل الربط بحد ذاته عملية جديرة بالاهتمام ولاسيما إذا ما تأكدت ندرة مثل هذه البحوث على وفق إطلاع الباحثتين، والمصادر النظرية عبر المكتبات الموجودة وشبكة المعلومات العالمية، عليه يمكن أن تكون جديدة في إثراء المكتبة الأكاديمية العلمية من خلال، فضلاً عن التراكم الأكاديمي الحاصل في ميدان المواضيع المذكورة آنفاً، بما يشكل مصدراً للطلبة والباحثين المستقبليين للوصول إلى معلومات مفيدة في علم الإدارة بشكل عام.

ب. **الأهمية الميدانية:** برزت أهمية البحث في جانبها الميداني؛ لأن عينة البحث تم تطبيقها في مستشفيات القطاع الخاص في محافظة دهوك ولكونها لم تجرِ فيها مثل هذه البحوث، وتكمن الأهمية في الجانب الصحي، وذلك بسبب قلة وحداثة هذه البحوث والتي تناولت الدور الوسيط للجاذبية التنظيمية في العلاقة التأثيرية لروحانية مكان العمل في الإنغراز التنظيمي، ومن ثم فإنها محاولة كما تراها الباحثتان تضاف إلى محاولات الكتاب والباحثين لإثارة الاهتمام بموضوع يكاد يكون من المواضيع الهامة التي تحاكي أداء وتنافسية المستشفيات المبحوثة في تقديم أفضل الخدمات وتعظيم وجودها واستمراريتها للظهور في صورة لامعة، لذا يمكن لهذا البحث أن يسهم في زيادة اهتمام القائمين على أمر هذه المستشفيات بأهمية إتباع هذه المعايير بوصفها منهجاً وممارسة، وهو ما يدعو إلى ضرورة الخوض الميداني لدراسة هذه المتغيرات لعلها تعمل على تقدم هذه المستشفيات نحو تحقيق أهدافها، فضلا عن تقديم إطار علمي يتضمن معرفة وجهة نظر الملاكات الطبية تجاه الخدمات المقدمة لهم من قبل المستشفيات الخاصة في محافظة دهوك.

3.2 أهداف البحث

يسعى هذا البحث بالدرجة الأولى إلى الإجابة عن التساؤلات التي تم طرحها في المشكلة، كما يسعى إلى تحقيق هدف أساسي يتمثل بمحاولة التعرف على الدور الوسيط للجاذبية التنظيمية في العلاقة التأثيرية لروحانية مكان العمل في الإنغراز التنظيمي، ومن هذا المنطلق فإن البحث يهدف إلى تحقيق ما يأتي:

أ. التعرف على مستوى توفر متغيرات البحث (روحانية مكان العمل، الجاذبية التنظيمية، الإنغراز التنظيمي) في المستشفيات الخاصة في محافظة دهوك.

ب. التعرف على طبيعة علاقات الارتباط والتأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات البحث في المستشفيات الخاصة في محافظة دهوك.

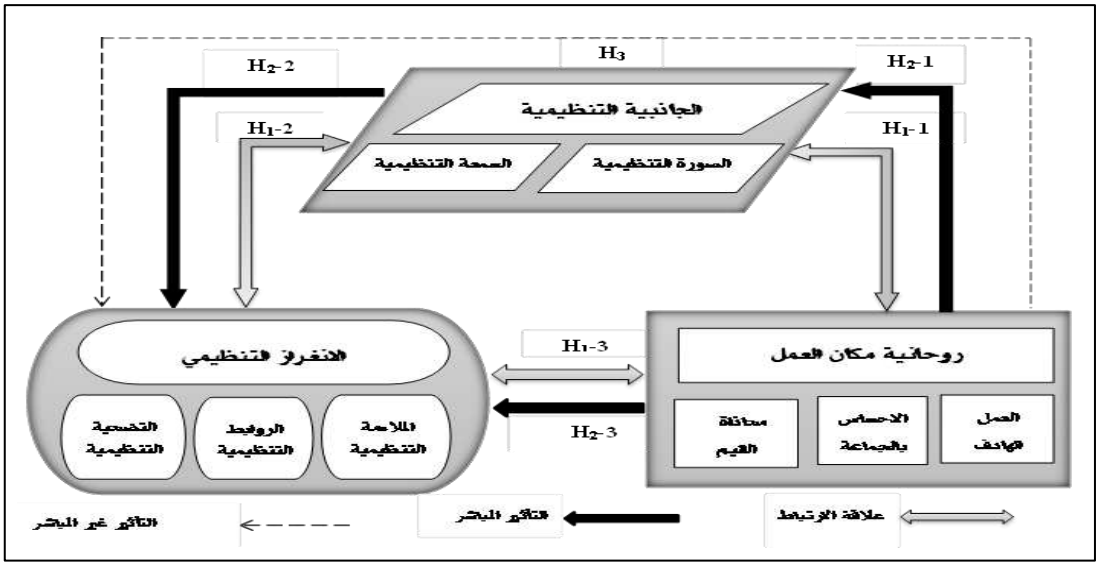
ت. مدى مساهمة الجاذبية التنظيمية بوصفها متغياراً وسيطاً في تقوية العلاقة التأثيرية بين روحانية مكان العمل والإنغراز التنظيمي في المستشفيات المبحوثة.

ث. تقديم مقترحات للمستشفيات المعنية حول نقاط قوتها الكامنة في المتغيرات المعتمدة ومكامن الخلل في هذه المتغيرات، فضلاً عن مقترحات أخرى تخص تحسين العلاقة والأثر بين هذه المتغيرات الإيجابية في المستشفيات الخاصة المبحوثة في محافظة دهوك.

4.2 المخطط الفرضي للبحث وفرضياته

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث وفرضياته بناء مخطط يعبر عن العلاقة النظرية بين متغيرات البحث، إذ يعطي المخطط الفرضي تصورات وإجابات أولية للفرضيات التي افترضتها الباحثتان، وكذلك الإجابة على الأسئلة المطروحة في مشكلة البحث، حيث يضم البحث: المتغير المستقل والذي يتمثل في روحانية مكان العمل والمتضمن لثلاثة أبعاد (العمل الهادف، الإحساس بالجماعة، محاذاة القيم)، المتغير الوسيط والمتمثل بالجاذبية التنظيمية والمتضمن لبعدين (الصورة التنظيمية، السمعة التنظيمية)، المتغير التابع أو المعتمد والمتمثل بالإنغراز التنظيمي والمتكون من ثلاثة أبعاد (الروابط التنظيمية، الملاءمة التنظيمية والتضحية التنظيمية). ومن الجدير بالذكر إن الباحثتين اختارتا إطار كل نوع من أنواع المتغيرات الثلاثة (المستقل– الوسيط– المعتمد) في مخطط البحث لما هو معتمد في دراسة (Sekaran & Bougie, 2016).

الشكل (١): المخطط الفرضي للبحث



المصدر: من إعداد الباحثتين.

وينبثق من المخطط الفرضي للبحث **الفرضيات** الآتية :

- H_1- الفرضية الرئيسة الأُولى: توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متغيرات البحث (روحانية مكان العمل، الجاذبية التنظيمية والإنغراز التنظيمي) في المستشفيات الخاصة في محافظة دهوك.
- H_2- الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد تأثير معنوي مباشر ذو دلالة إحصائية لمتغيري (روحانية مكان العمل والجاذبية التنظيمية) في (الإنغراز التنظيمي) لدى المستشفيات الخاصة في محافظة دهوك.
- H_3- الفرضية الرئيسة الثالثة: تسهم (الجاذبية التنظيمية) بوصفها متغيراً وسيطاً في تقوية العلاقة التأثيرية للمتغير المستقل (روحانية مكان العمل) في المتغير المعتمد (الإنغراز التنظيمي) في المستشفيات الخاصة في محافظة دهوك.

5.2 أدوات جمع البيانات وتحليلها

تم الاعتماد على الاستبانة أداة رئيسة للحصول على البيانات الخاصة بالجانب الميداني للبحث، وتكونت من أربعة أجزاء، خصص الجزء الأول للمعلومات التعريفية عن المستجيبين، وضم الجزء الثاني المقاييس الخاصة بروحانية مكان العمل، أما الجزء الثالث فخصص للفقرات التي تقيس الجاذبية التنظيمية، وخصص الجزء الرابع والأخير للإنغراز التنظيمي، ويظهر الجدول (1) محتويات استمارة الاستبانة وفقراتها.

الجدول (1): محتويات استمارة الاستبانة

ت	المتغيرات الرئيسة	الأبعاد	العبارات		المصدر
			العدد	المجموع	
1.	**المعلومات الشخصية**	سمات أفراد العينة	4	4	استمارة الاستبيان
2.	**روحانية مكان العمل**	العمل الهادف	5	15	(Milliman *et al.*, 2003) (Sembiring *et al.*, 2020) (Riley Jr, 2021) (Bakhush, 2021)
		الإحساس بالجماعة	5		
		محاذاة القيم	5		
3.	**الجاذبية التنظيمية**	الصورة التنظيمية	6	12	(Gomes & Neves, 2011) (Al-Tamimi, 2015) (Hira *et al.*, 2021) (menke *et al.*, 2022)
		السمعة التنظيمية	6		
4.	**الإنغراز التنظيمي**	الملاءمة التنظيمية	5	15	(Kapil & Rastogi, 2018) (Briss *et al.*, 2019) (Coetzer *et al.*, 2019) (Sheidaee *et al.*, 2022)
		الروابط التنظيمية	5		
		التضحية التنظيمية	5		

المصدر: من إعداد الباحثتين.

ولغرض التأكد من صلاحية الاستبانة لقياس متغيرات البحث، تم احتساب معامل الثبات لعبارات الاستبانة على أساس المتغيرات الرئيسة والفرعية للبحث الحالي باستخدام معامل (Cronbach Alpha) لمعرفة مدى توافر الثبات والاتساق الداخلي وقوة التماسك والارتباط بين فقرات المقياس (الاستبانة)، إذ بلغت قيمته (0.956) على المستوى الإجمالي للمتغيرات، كما وبلغت (0.899) و (0.918) و(0.879) لكل من روحانية مكان العمل والجاذبية التنظيمية والإنغراز التنظيمي على التوالي، وجميع تلك القيم مرتفعة وموجبة، وبالتالي تؤكد الثبات

المطلوب لعبارات متغيرات البحث، حيث يُعد (Alpha ≥ 0.60) مقبولاً في الدراسات المتعلقة بالعلوم الإدارية والإنسانية، ويسمح للقيام بعملية تحليل بيانات الدراسة للوصول إلى هدف البحث (Sekaran & Bougie, 2016: 290). ويتناول الجدول (2) نتائج تحليل الثبات بـ(Cronbach Alpha).

الجدول (2): معاملات الثبات بطريقة Cronbach Alpha

المتغيرات		عدد العبارات	قيمة المعامل Cronbach Alpha
روحانية مكان العمل	العمل الهادف	5	0.776
	الإحساس بالجماعة	5	0.758
	محاذاة القيم	5	0.849
المؤشر الكلي لروحانية مكان العمل		15	0.899
الجاذبية التنظيمية	الصورة التنظيمية	6	0.851
	السمعة التنظيمية	6	0.860
المؤشر الكلي للجاذبية التنظيمية		12	0.918
الإنغراز التنظيمي	الملاءمة التنظيمية	5	0.787
	الروابط التنظيمية	5	0.737
	التضحية التنظيمية	5	0.820
المؤشر الكلي للإنغراز التنظيمي		15	0.879
المؤشر الكلي لكافة عبارات الاستبانة		42	0.956

المصدر: من إعداد الباحثتين باعتماد مخرجات برنامج (SPSS).

وبهدف اختبار مدى كون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، تم استخدام أسلوب (Kolmogorov-Smirnov) ، وتبين منه أن قيم معلمة (Z) المحسوبة وللأبعاد كافة كانت أقل من قيم (Z) الجدولية والمحسوبة على أساس الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المناظرة لكل بُعد، مما يشير إلى أن بيانات البحث الحالي تأخذ شكل التوزيع الطبيعي المطلوب، وجاءت هذه النتائج بتعزيز من قيم مستوى المعنوية المحسوبة (Sig) وللأبعاد كافة والتي كانت أكبر من مستوى المعنوية الافتراضي للبحث (0.05)، مما يعني توافر شرط التوزيع الطبيعي في بيانات البحث الحالي، وكما هو مبين في الجدول (3).

الجدول (3): شرط التوزيع الطبيعي بطريقة (Kolmogorov-Smirnov)

المتغيرات	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة Z المحسوبة	قيمة Z الجدولية	Sig.
روحانية مكان العمل	العمل الهادف	4.55	0.457	0.997	3.798	0.807
	الإحساس بالجماعة	4.46	0.470	0.995	3.687	0.262
	محاذاة القيم	4.30	0.677	0.997	3.186	0.769
الجاذبية التنظيمية	الصورة التنظيمية	4.34	0.586	0.997	3.376	0.834
	السمعة التنظيمية	4.37	0.586	0.996	3.406	0.572
الإنغراز التنظيمي	الملاءمة التنظيمية	4.49	0.504	0.997	3.661	0.646
	الروابط التنظيمية	4.42	0.494	0.997	5.233	0.658
	التضحية التنظيمية	4.14	0.801	0.997	5.458	0.829

المصدر: من إعداد الباحثتين من نتائج التحليل الإحصائي.

3. الإطار النظري للبحث

1.3 مفهوم روحانية مكان العمل وأبعاده

1.1.3 نشأة وتطور وفلسفة روحانية مكان العمل

الروحانية هي مفهوم قديم جداً منذ قِدم العالم، وهذا ما عبر عنه أرسطو بأن الروح مصدر للتحفيز والعمل البشري، الروح في اللغة تمثل مبدأ الحياة الذي به يقوى الكائن الحي على الحركة الإرادية والإحساس ولفظه يمكن تذكيره وتأنيثه، وربما يتجاوز ذلك فيطلق على الأمور التي تظهر بها آثار حسنة، وتتبع كلمة الروحانية "Spirituality" من المصطلح اللاتيني "Spiritus" الذي يعني "التنفس" في إشارة إلى أن "التنفس هو الحياة"، أي بمعنى تقييم الجوانب غير المادية أو المتسامية للحياة، وهي لا تشير بالضرورة إلى المذاهب الدينية، إذ يمكن أن تتمثل في القيم أو الفلسفة أو إدراك الوجود ومبدأ الحياة، إذ الدين يركز على الأمور المقدسة في حين تركز الروحانية على الوعي الذاتي والسمو الذاتي والضمير والهدف من الحياة (Al- Shalma & Al- Ali, 2021: 504) أما أصل المصطلح فيعود إلى دراسات Adam Smith، حيث يعتقد Smith (1723-1790) أن المصلحة الذاتية أمر طبيعي للطبيعة البشرية والتي تحدد حب الفرد لريادة الأعمال وإنشاء مشروع يعود بالفائدة عليه هو والأفراد الآخرين في المجتمع (Noghiu, 2020: 48). واكتسبت الروحانيات كظاهرة في اللاهوت والدراسات الدينية شعبية في الخمسينيات والستينيات من القرن الماضي، وتباعاً لذلك تم اكتشاف البُعد الروحي للعمل في أواخر الثمانينيات، خلال الموجة الثانية للاهتمام بالروحانية الذي جاءت مع الحركة نحو تحسين الذات منذ بداية تسعينيات القرن الماضي، فعلى الرغم من أن الروحانية كانت مصدر البحث الأنطولوجي والميتافيزيقي في الأكاديمية منذ زمن أفلاطون، إلا أن موضوع روحانية مكان العمل لم تظهر في أدب الأعمال والإدارة حتى التسعينيات مع صعود علم النفس الإنساني تحديداً (Bakhush, 2021: 29). وانطلاقاً منها، بدأ التاريخ المعاصر لروحانية مكان العمل تنظيمياً في معهد Metanexus في الولايات المتحدة الأمريكية عام 2003، الذي جلب هذا المفهوم إلى الدراسات التنظيمية (Middlebrooks & Noghiu, 2010: 73). عليه، ترى **الباحثتان** بأن روحانية مكان العمل أصبحت شعاراً في أعمال المنظمات الناجحة وقد قدمت العديد من المنظمات برامج لتحفيز الخصائص الروحية لموظفيها وأصبحت روحانية مكان العمل ظاهرة حديثة تكتسب اهتماماً هائلاً مؤخراً في مجال علم الإدارة والسلوك، وظهور المدخل الروحي في المنظمات هي إشارة إلى تحول أخلاقيات العمل إلى روحانية العمل المرتبطة بفكرة الرغبة في الازدهار والاستمرارية بدلاً من مجرد الوجود، فلكل إنسان وجود داخلي ووجود خارجي وتغذية الحياة الداخلية ستؤدي إلى حياة خارجية ذات مغزى وكفاءة أكبر ومن أجل تغذية الحياة الداخلية للفرد العامل فإنهم يريدون أن يكون للعمل الذي يقومون به بعض المعنى في حياتهم والذي يمكن تحقيقه من خلال إدخال الممارسات الروحية في العمل التنظيمي، استناداً إلى الفيلسوف البنغالي Swami Vivekananda "عليك أن تنمو من الداخل إلى الخارج، لا أحد يستطيع أن يعلمك ولا أحد يستطيع أن يجعلك روحانياً، ولا يوجد معلم آخر غير روحك".

2.1.3 مفهوم روحانية مكان العمل

شهد العقد الأخير ارتفاعاً ملحوظاً في الأدبيات التي تهتم بموضوع روحانية مكان العمل "Workplacespirituality" (Deshpande, 2012:4). حيث ظهرت كحركة مع أفراد يسعون إلى عيش إيمانهم أو قيمهم الروحية في مكان العمل، فلكل فرد معنى مختلف لروحانية مكان العمل، إذ يربطه البعض بالدين والبعض الآخر يربطه بالقيم الشخصية (Jason, 2014: 13). كما أن روحانية مكان العمل هي حقيقة واقعة في عالم الأعمال لا يمكن تجاهلها، وقد تم تسليط الضوء على العلاقة بين روحانية مكان العمل والإدارة في كل مكان، كما أن الأشخاص ذوو الروحانية العالية للعمل يأتون بقلبهم وجسدهم وروحهم، وهو أمر حيوي لنجاح الموظفين وكذلك المنظمات (Indradevi, 2020: 438). وتماشياً مع ما سبق تؤدي روحانية مكان العمل دورها على مستويين: الأول، هو الإلتزام من حيث أن الموظف يريد جلب "ذاته الكاملة" إلى مكان العمل، أما الثاني فهو الحاجة إلى الترابط والإنتماء والتفاعل مع الآخرين والقدرة على الوصول إلى الناس (Fourie, 2014: 7). وللتعرف على ما قُدِم حول مفهوم روحانية مكان العمل ولتحقيق هذا الغرض تم تشكيل الجدول (4) الذي يبين ما ذكره الكتاب والباحثون بشكل موجز فيما يتعلق بهذا المفهوم على وفق المراحل التاريخية لتطوره.

الجدول (4): مفاهيم روحانية مكان العمل

ت	الباحث والسنة	مفهوم روحانية مكان العمل
1	(Deshpande, 2012: 4)	إطار من القيم التنظيمية السامية التي تعزز تجربة الموظفين في التعالي إلى مستوى أفضل من خلال العمل بسمو ورقي، مما يسهل شعورهم بالتواصل مع الآخرين بطريقة توفر لهم مشاعر التفاهم والاكتمال والفرح.
2	(Afsar& Rehman, 2015: 333)	بناء شخصي داخلي يركز على شعور الارتباط بمكان العمل من خلال الجهود المبذولة لإيجاد الهدف النهائي في الحياة الوظيفية، وبناء علاقات اجتماعية قوية مع زملاء العمل، وتناسق المعتقدات والقيم الشخصية مع معتقدات وقيم المنظمة.
3	(Garg, 2017: 133)	مجموعة من القيم والسلوكيات الأخلاقية النابعة من القلب والموجهة من العقل معتمداً على الإدراك والقواعد المعرفية والمشاعر الإيجابية البناءة التي تساعد الموظفين على التواصل والتودد وزرع روح المحبة والتعاطف والتسامح في المنظمة.
4	(Saralita & Ardiyanti, 2020: 208)	الوعي الداخلي في تلبية حاجة داخلية شخصية للفرد في إيجاد هدف نهائي في مكان العمل يتمثل بالتعاطف مع الآخرين والإحساس القوي بالتآزر معهم في مكان العمل والارتباط الوثيق بقيم المنظمة ورسالتها.
5	(Rathee & Rajain, 2020: 28)	شكل من أشكال الشعور بالعمل ينطوي على الجهد المبذول والرغبة من قبل الفرد لإيجاد الهدف النهائي في الوظيفة، وتطوير علاقته بزملاء العمل والأشخاص الآخرين المرتبطين بالعمل وتقويتها، وتحقيق الاتساق والتوافق بين معتقدات الفرد وقيم المنظمة الأساسية.

ت	الباحث والسنة	مفهوم روحانية مكان العمل
6	(Riley Jr, 2021: 30)	وسيلة الفرد لاكتشاف المعنى الهادف من الحياة، والتي تجعله يشعر بأهمية العمل الذي يؤديه ويسعى لتحقيق أهدافه المتلائمة نسبياً مع أهداف المنظمة أثناء استخدام المواهب الشخصية والخصائص الروحية في البيئة التنظيمية.
7	(Bakhush, 2021: 32)	شعور داخلي نابع من المعتقدات والقيم كدافع قوي يشعر من خلاله الفرد العامل بأهمية العمل الذي يقوم به والإحساس بالمجموعة التي ينتمي إليها ومدى توافق قيمه الشخصية مع قيم المنظمة.
8	(Mebariz, 2022: 174)	شعور الأفراد الذين يبحثون عن العمل كمسار روحي، أو فرصة للنمو والمساهمة في المجتمع بطريقة هادفة والذي يشمل رعاية الزملاء الآخرين في العمل والتعاطف معهم ودعمهم، وأن يكونوا صادقين مع أنفسهم والآخرين وكذلك دعم الأفراد والمنظمات الذين يحاولون عيش قيمهم بشكل كامل في العمل الذي يؤدونه.
9	(Mahmoud & Hussein, 2022: 336)	مفهوم أخلاقي تنظيمي يعكس الحالة النفسية للموظفين داخل المنظمات الصحية ومدى توافق قيمهم مع قيم المنظمات الصحية التي يعملون بها وارتباطهم بالمجتمع الخاص به.

المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على المصادر المشار اليها.

بالاعتماد على المفاهيم السابقة ترى **الباحثتان** روحانية مكان العمل بأنها حالة شخصية أخلاقية متسامية تميز علاقة الموظف مع المنظمة وتعكس شعوره بأهمية وقيمة العمل الذي يقوم به وتطوير علاقات اجتماعية مع زملاء العمل والمحيطين به، ولا يمكن أن يتجلى ذلك إلا عندما يشعر الموظف بتطابق وتحقيق الإنسجام بين قيمه الشخصية وقيم المنظمة وبالتالي يتطلب تطويرها أن تعترف المنظمات بالإحتياجات الروحية للموظفين وتدعمها لما لها من تأثير حاسم على رفاهية الموظفين النفسية وأدائهم، ويجعلهم أكثر أخلاصاً وتفانياً في العمل.

3.1.3 أبعاد روحانية مكان العمل

تستدعي طبيعة هذا المفهوم وأهميته التعامل معه على أنه متعدد الأبعاد، فلقد كثرت الجهود والإسهامات العلمية للباحثين في مجال تشخيص أبعاد روحانية مكان العمل ضمن سياق الدراسات الميدانية، وفي هذا الصدد يمكن توضيح أهم الأبعاد الرئيسة لروحانية مكان العمل التي أشار إليها عدد من الباحثين في الجدول الآتي (5).

الجدول (5): أبعاد روحانية مكان العمل

ت	الابعاد / الباحث والسنة	العمل الهادف	الإحساس بالجماعة	محاذاة القيم	الاستغراق في العمل	التواصل الروحي	التجربة الروحية	الحياة الداخلية
1	(Milliman *et al.*, 2003)	√	√	√				
2	(Fourie, 2014)	√	√	√				
3	(Al-Hasnawi & Al-Fatlawi, 2016)		√		√	√	√	
4	(Afsar & Badir, 2017)	√	√	√				

ت	الابعاد / الباحث والسنة	العمل الهادف	الإحساس بالجماعة	محاذاة القيم	الاستغراق في العمل	التواصل الروحي	التجربة الروحية	الحياة الداخلية
5	(Devendhiran &Wesley, 2017)	√	√	√				
6	(Saber, 2018)	√	√	√				
7	(Rezapouraghdam *et al.*, 2019)	√	√	√				
8	(Karakas & Sarigollu, 2019)	√	√	√				
9	(Rathee & Rajain, 2020)	√	√					√
10	(Baskar & Indradevi, 2020)	√	√	√				
11	(Bakhush, 2021)	√	√	√				
12	(Al-Shalma & Al- Ali, 2021)	√	√	√	√			
13	(Mebariz, 2022)	√	√					√
	عدد التكرارات	12	13	10	2	1	1	2
	النسبة المئوية	%29	%32	%24	%5	%2	%2	%5

المصدر: من إعداد الباحثتين

يتضح من الجدول (5)، بأن أغلب الباحثين قد أتفقوا مع المقياس الذي قدمه (Milliman *et al.*, 2003)، والذي حدد ثلاثة أبعاد رئيسة لروحانية مكان العمل هي (العمل الهادف، والإحساس بالجماعة، ومحاذاة القيم)، والتي حصلت على أعلى نسب مقارنة بالأبعاد الأخرى في الجدول (5) وهي (29%، 32%، 24%) على التوالي، ونتيجة لذلك لجأت **الباحثتان** في البحث الحالي إلى قياس روحانية مكان العمل من طريق الأبعاد الثلاثة (العمل الهادف، والإحساس بالجماعة، ومحاذاة القيم)، كما واتفقت **الباحثتان** مع رأي (Saber, 2018: 252) في أن اختيار هذه الأبعاد الثلاثة لم يقتصر فقط على كون هذه الأبعاد تعكس الأبعاد المشتركة والأكثر اعتماداً لروحانية مكان العمل بين مختلف أنواع الدراسات السابقة وإنما لكون هذه الأبعاد تعكس دراسة روحانية مكان العمل على ثلاثة مستويات الفردي والجماعي والتنظيمي وهذا سيوفر إطارا تحليليا شاملا لهذا المتغير. والآتي توضيح للأبعاد الثلاثة المعتمدة في البحث الحالي:

أ. **العمل الهادف** "Meaningful Work": يمثل العمل الهادف الركن الأساسي لروحانية مكان العمل، فيشار إليه بأنه إرتباط إيجابي بين العمل الذي ينخرط فيه الموظفون والنتائج المجزية التي يتلقونها مثل السعادة والفعالية والرضا، كما أنه يعبر عن احترام الذات والمشاركة الوظيفية والرضا عن العمل الجوهري والإلتزام العاطفي الذي يفترض أن الموظفين يقدرون العمل لأسباب تتجاوز أجورهم المادية (Rathee & Rajain, 2020: 31). ويوضح كل من (Ashmos & Duchon, 2000) بأنه المعنى والغرض من العمل والإستمتاع به (Indradevi, 2020: 437). إذ يميل العمل الهادف إلى تلبية احتياجات وتطلعات المستوى الأعلى للموظفين، حيث أكد أن الموظفين يشاركون في مهام ذات مغزى ليس فقط لكسب الرزق ولكن أيضاً للاستمرار في العمل مدى الحياة (Garg, 2017: 132). وبموجب ما سبق ذكره ترى **الباحثتان**

بأن العمل الهادف يشير إلى العمل الذي يعتبره الموظف مهماً وذا مغزى من حيث أنه يخدم غرضاً مهماً، ويشعر فيه بتحقيق الرضا الداخلي والقيمة الذاتية، لأن جهوده اليومية موضع تقدير من قبل المنظمة وذات صلة بشيء يتجاوز اهتماماته الشخصية، تمكنه من الاندماج بشكل كامل في العمل وتحقيق الإزدهار في العمل.

ب. **الإحساس بالجماعة** "Sense of Community": يعبر هذا البُعد عن شعور الموظفين الإنتماء وبأنهم مهمون لبعضهم البعض وللمجموعة وإيمانهم المشترك بأن إحتياجاتهم ستلبى من خلال إلتزامهم بالمجموعة، والتي تتحقق من خلال الإنتماء الجماعي، والوفاء، والتأثير المشترك (Mahmoud & Hussein, 2022: 337). كما ويقصد به التواصل مع زملاء العمل ودعم بعضهم البعض وربطهم بهدف مشترك (Indradevi, 2020: 437). ويمكن فهمه أيضاً على أنه جودة الشعور بالراحة مع الموظفين في المنظمة وفي دراسات الإدارة المعاصرة يعبر عن الإحساس بالجماعة باتخاذ القرارات التعاونية والمتبادلة وحل المشكلات وتقاسم المسؤولية، وفي هذا السياق ووفقاً لما ذكره (Willimon, 1996) وزملاؤه يمكن تنمية وتطوير أحساس الموظفين بالجماعة من خلال الرؤية المشتركة والقيم المشتركة والتمكين ومشاركة المسؤولية والتغذية الراجعة، وبينت دراسته أن الموظفين يُقدرون أماكن العمل تلك حينما يشعرون بأنهم جزء من المنظمة (Garg, 2017: 132-133). كما ويتبين بأن الجوهر الأساسي لهذا البعد هو غرس شعور أعمق بالتواصل بين الموظفين في مكان العمل ودعم القيم وحرية التعبير والرعاية سعياً لتحقيق أهداف مشتركة، وقد تم تضمين الإحساس بالجماعة في العمل في الأساس كمتنبئ للمستوى والتغيير في دافع العمل (Mahmoud & Hussein, 2022: 337). تماشياً مع ما سبق ترى **الباحثتان** بأن أحساس الفرد بالجماعة يعني وجود علاقات ودية وعقلية وروحية متناغمة مع الموظفين الآخرين في المنظمة، إذ يعكس هذا الشعور الإنتماء في العمل الدرجة التي يكون فيها الموظف متحمساً للمهام المناطة إليه، وكذلك الشعور بالتمتع بالمهمة الموكلة إليه في المنظمة من خلال التفاعل والتشارك مع زملائه الآخرين في المنظمة، وذلك لدرايته بالمعنى الحقيقي والقيمة الكبيرة لتعاونه معهم من أجل تحقيق أهداف سامية تعود بالنفع والرفاهية عليه وعلى المنظمة بشكل متبادل.

ت. **محاذاة القيم** "Alignment of Values": يُعد هذا البعد المستوى التنظيمي لروحانية مكان العمل حيث سيشعر الأفراد بدرجة قوية من التطابق بين قيمه والقيم التنظيمية، وهذا يعني القيم التنظيمية من شأنها أن تعزز روحانية مكان العمل للموظفين من خلال تشجيعهم على العمل من أجل الصالح العام (Singh & Malhotra, 2017: 865). إذ يعبر (Hoffman *et al.*, 2011) عن محاذاة القيم بالتطابق بين القيم الأفراد والمنظمة والذي يُعد أمراً في غاية الأهمية للحفاظ على طاقم عمل مرن وملهم وملتزم، ومن الواضح أن هناك حاجة إلى مزيد من الأهتمام لفهم الآليات والعمليات التي يتم من خلالها هذا التطابق وتأثير ذلك على السلوكيات الإرتجالية المتعلقة بالعمل ومن المهم قيام المديرين بإشراك موظفيهم في العملية التنظيمية وخاصةً الموظفين الذين يتماثلون بشكل أفضل مع القيم والثقافة التنظيمية لتنفيذ ما هو متوقع منهم بسرعة وبالتالي المساهمة بشكل أكبر في إنشاء وتنفيذ أفكار جديدة (Afsar & Rehman, 2015: 332). ويرى

(Hawley, 1993) بأن جزءاً من العيش وفقاً للحقيقة الداخلية للفرد ينطوي على العمل في منظمة تتمتع بنزاهة وهدف يعود بالنفع على الآخرين بخلاف مجرد تحقيق الربح، حيث يتضمن محاذاة القيم المفهوم القائل بأن الموظفين يرغبون في العمل في منظمة هدفها ليس فقط أن تكون منظمة مواطنة جيدة ولكن منظمة تسعى إلى أن يكون لديها حس أخلاقي و نزاهة في تقديم مساهمة أكبر لرفاهية الموظفين والعملاء والمجتمع، وعليه فهو يشير إلى أن هناك بعض المنظمات لديها مستوى أعلى من الإلتزام تجاه موظفيها وعملائها والمجتمع من غيرها (Milliman *et al.*, 2003: 430). بموجب ما سبق ذكره ترى **الباحثتان** بأن محاذاة القيم تشير إلى درجة التماهي والمواءمة مع الغرض العام التي تسعى المنظمة إلى تحقيقه بشكل ينعكس على تقديم ما هو مهم ومفيد للآخرين بعيداً عن تحقيق المكاسب الشخصية، لكونه شعوراً نابعاً من ذات الموظف، يسعى من خلاله إلى توظيف قيمه ومعتقداته بما يتوافق مع قيم منظمته، وبالتالي دعمها والإنجاز فوق المتوقع لمهامها، ومحاكاة سلوك الموظفين الآخرين في المنظمة والإسهام بجهد مشترك لصالحها والرغبة في بقائها والإستمرار بها. وختاماً، وبعد العرض الكامل لكل أبعاد روحانية مكان العمل ترى **الباحثتان** بأن روحانية مكان العمل بأبعادها لا تتعلق بالأنشطة المنسقة ولا يتعلق الأمر بقداسة القائد الروحي، وأنما يتعلق بفهم كل ما يحدث داخل المنظمة، إذ تدرك المنظمات التي تروج للثقافة الروحية أن للموظفين عقلاً وروحاً ويسعون لإيجاد معنى وهدف من عملهم في المنظمة وبالتالي ارتباطهم الروحي بها واندماجهم وتوحدهم معها.

2.3 مفهوم الجاذبية التنظيمية وأبعادها

1.2.3 مفهوم الجاذبية التنظيمية وأبعادها

في العصر الحديث، يستحوذ جيل الألفية على جزء كبير من القوى العاملة التنظيمية، لذلك أصبحت البيئة العالمية لسوق العمل أكثر تنافسية تدريجياً، إذ تنافس المنظمات في سوق العمل العالمي لاكتساب أفضل المواهب والاحتفاظ بها (الحرب على المواهب) وتراجع القوى العاملة يشكل عبئا مزدوجاً على المنظمات، ومرور المنظمات بمرحلة التحول السريع بعيداً عن التسلسلات الهرمية التقليدية، كل هذا يتطلب قوى عاملة مستقلة وقادرة على التعامل مع التنوع العالمي (Hira *et al.*, 2021: 385). عليه، فإن إحدى طرائق فوز المنظمات والتحول إلى منظمة عالية الأداء تتمثل في أن تصبح أكثر جاذبية من المنظمات الأخرى في سوق العمل (de Waal, 2022: 2). إذ تعد الجاذبية التنظيمية من المفاهيم الحديثة، التي أخذت حيزاً بارزاً في المجال الأكاديمي والتنظيمي وخصوصاً في المجال الإداري، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات في هذا المجال، وبوصفها موضوعاً إدارياً شاملاً لم يلق اهتماماً كبيراً من الباحثين في القرن الماضي وبدايات القرن الحالي، إلّا أن موضوع الجاذبية التنظيمية في الآونة الأخيرة حاز على اهتمام المنظمات الخدمية والإنتاجية، وأصبح هدفاً مهماً الغاية منه كسب أكبر قدر ممكن من الزبائن، وذلك من خلال جذب وإقناع الزبون بالمنتج المقدم إليه، بعد أن كان التنافس بين المنظمات هو الوصول إلى الجودة العالية، فيما يرى بعض الباحثين أن الجاذبية التنظيمية أصبحت أحد أهم الوسائل التنافسية، التي تعبر عن رغبة الفرد في التوافق بين عمل المنظمة، وجذب الزبائن للتعامل معها وبطرائق إقناعية مميزة (Al-Tamimi, 2015: 92). كما ترى **الباحثتان** أنه من الجدير بالذكر أن عدد من الدراسات

Berthon *et al.*, 2005; Sivertzen *et al.*, 2013; Chhabra & Sharma, 2014; Marika *et al.*, 2017; Bakanauskiene *et al.*, 2019) اعتمد على مصطلح جاذبية صاحب العمل "Employer Attractiveness" بوصفه مصطلحاً مرادفاً للجاذبية التنظيمية "Organizational Attractiveness". واتساقاً مع ما تم تقديمه من صورة تمهيدية عن الجاذبية التنظيمية، ومن أجل الوصول إلى أفضل فهم لمفهوم الجاذبية التنظيمية وحتى تتكون صورة أوضح عن هذه الخاصية الفعالة للمنظمة، ترى **الباحثتان** ضرورة عرض أبرز إسهامات الكُتاب والباحثين في مفاهيم الجاذبية التنظيمية وصولاً إلى تحديد المفهوم الأنسب للبحث الحالي وعلى وفق سياق زمني من الأقدم إلى الأحدث والتي بينها الجدول (6):

الجدول (6): مفاهيم الجاذبية التنظيمية

ت	الباحث والسنة	مفهوم الجاذبية التنظيمية
1	(Highhouse *et al.*, 2003: 989)	تنعكس في التفكير العاطفي والسلوكي للأفراد حول منظمات معينة كأماكن محتملة ومرغوبة للعمل فيها.
2	(Gomes & Neves, 2011: 684)	الطريقة التي تحاول بها المنظمة بشكل إستراتيجي استغلال نقاط قوتها من أجل جذب المتقدمين.
3	(Al-Tamimi, 2015: 92)	العملية التي تستخدم المنظمة بواسطة آليات جذب معينة بغاية كسب الموظف الحالي والمحتمل وبناء أواصر عاطفية فيما بين الطرفين مما يولد تصوراً إيجابياً في ذهنه، أي إن هدفها الأساس هو جذب الأفراد للمنظمة والاحتفاظ بهم بوصفهم أحد أهم الموارد الأساسية لديمومة وبقاء المنظمة.
4	(Story *et al.*, 2016: 487)	أهم الوسائل التنافسية في جذب الأفراد للعمل في المنظمة أو للتعامل معها وبطرائق إقناعية مميزة من خلال التركيز على صورة المنظمة وسمعتها في جذب الأفراد واختيار الموهوبين والمتميزين منهم.
5	(Kashive & Khanna, 2017:176)	الإنطباع العام لدى المتقدمين للوظيفة عن ما تقدمه المنظمة من خصائص تنظيمية مثل الأجر أو فرص التقدم أو الموقع أو البرامج المهنية أو الهيكل التنظيمي.
6	(Slåtten *et al.*, 2019: 4)	الموقف الإيجابي للمتقدمين للوظيفية تجاه العمل في المنظمة المعنية والرغبة في أن يصبحوا أعضاء فيها لكثرة سماتها الإيجابية والجيدة.
7	(Baş & Ertan, 2020: 1023)	الفوائد غير الملموسة وغير المرئية للمنظمة التي يدركها الموظفون من وجودهم بالمنظمة وتعاملهم معها، والتي تزيد من انتمائهم وولائهم للمنظمة.
8	(Ahmed, 2022: 117)	قدرة المنظمات من خلال آليات معينة على جذب أكبر عدد من الأفراد الموهوبين والماهرين والاحتفاظ بهم بوصفهم أحد الموارد الهامة والرئيسة لبقاء واستمرارية المنظمات.

9	(de Waal, 2022: 2)	مفتاح القدرة التنظيمية للمنظمات على جذب المواهب والإحتفاظ بها لكونها تتمتع بسمعة جيدة ومكانة مميزة وإيجابية في أذهان الجهات المتعاملة معها.

المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على ما ورد في الأدبيات النظرية للموضوع.

وبناءً على ما تم عرضه من وجهات النظر لباحثين مختلفين ترى **الباحثتان** بأنه يمكن تعريف الجاذبية التنظيمية بأنها مجموعة من الأليات والسياسات المستخدمة من قبل المنظمة بالشكل الذي ينعكس عليها إيجابياً كمكان مميز ومرغوب للتوظيف والعمل فيه، وبالتالي تكون كالقوة التي تجذب انتباه الموظفين الحاليين والمستقبليين للإنتماء لتلك المنظمة، وكذلك الفخر بالبقاء فيها لما تقدمه من التدريب والتعويض المناسب والرفاهية لهم لتحسين إمكانياتهم وأدائهم.

2.2.3 أبعاد الجاذبية التنظيمية

تقاس الجاذبية التنظيمية بشكل أساسي بطريقة ذاتية، وذلك من خلال كيفية رؤية وتصور الموظفين الحاليين والمحتملين للمنظمة وسماتها وخصائصها وقيمتها وليس بأي مقياس موضوعي، وهذا يجعل من الصعب تقييم ما إذ كانت الجاذبية التنظيمية في الممارسة العملية لها تأثير إيجابي كبير على رغبة الموظفين المحتملين في التقديم (de Waal, 2022: 4). ومن تتبع الجاذبية التنظيمية تبين أن (Vroom, 1996) كان أول من لفت انتباه العلماء والمهنيين نحو جاذبية أي منظمة كأفضل مكان للعمل معه، ولجذب المواهب استخدم (Vroom) مقياساً فردياً للحكم على تصور إمكانات المتقدمين للعمل حول جاذبية أي منظمة واختتم أخيراً بذكر أن الجاذبية التنظيمية محددة في كل منظمة، وبعد بضع سنوات استخدم (Hoyer *et al*., 1979) مقياساً متعدد الأبعاد بدلاً من مقياس أحادي البعد المستخدم سابقاً، فضلاً عن ذلك، تتوفر العديد من الدراسات التي تشرح تصور الموظف عن جاذبية المنظمة، وإلى أي مدى يشعر الموظفون بالفخر لكونهم جزءاً من منظمتهم (Joseph *et al.*, 2014: 41-42). بناءً على ذلك هناك عدة أبعاد اعتمدها عدد من الباحثين في دراساتهم تبعاً لخلفياتهم الفكرية والتنظيمية وكما هو مبين في الجدول (7).

الجدول (7): أبعاد الجاذبية التنظيمية

ت	الأبعاد / الباحث والسنة	الصورة التنظيمية	السمعة التنظيمية	الهوية التنظيمية	الإلتزام التنظيمي	الأنتماء التنظيمي
1	(Highhouse *et al.*, 2003)	√	√			
2	(Aslan *et al.*, 2010)	√	√			
3	(Gomes & Neves, 2011)	√	√			
4	(Sivertzen *et al.*, 2013)	√	√			
5	(Joseph *et al.*, 2014)	√	√	√		
6	(Al-Tamimi, 2015)	√	√	√		
7	(Dalkılıç *et al*., 2017)	√			√	
8	(Kashive & Khanna, 2017)	√	√			
9	(Kaothan, 2018)	√	√			
10	(Baş & Ertan, 2020)	√	√			
11	(Hira *et al.*, 2021)	√	√			

ت	الأبعاد / الباحث والسنة	الصورة التنظيمية	السمعة التنظيمية	الهوية التنظيمية	الإلتزام التنظيمي	الأنتماء التنظيمي
12	(Ahmed, 2022)		√			√
13	(Menke *et al.*, 2022)	√	√	√	√	
	عدد التكرارات	12	12	3	2	١
	النسبة المئوية	%40	%40	%10	%7	%3

المصدر: من إعداد الباحثتين.

وتبين من المراجعة النظرية للدراسات والبحوث التي قامت بقياس الجاذبية التنظيمية والمعروضة في الجدول (٧)، أن هناك مستويات اتفاق مختلفة على عدد من الأبعاد من قبل الباحثين السابقين في تلك الدراسات والبحوث، وهذا يشير إلى وجود اختلاف في وجهات نظرهم نوعاً ما، وبالتالي اعتمد البحث الحالي على تلك الأبعاد التي تتفق مع توجهاته، وفي الوقت نفسه حصلت على أعلى نسبة اتفاق عليها من قبل الباحثين السابقين، والتي تمثلت ببعدين هما (الصورة التنظيمية، والسمعة التنظيمية)، إذ بلغت مستويات الاتفاق على كل بعد من البعدين نفس النسبة والمتمثلة بـ (٤٠٪)، والآتي توضيح لكل بُعد من البعدين المعتمدين في البحث الحالي:

أ. **الصورة التنظيمية** "Organizational Image": هي الفكرة التي تعمل بوصفها نقطة مرجعية معرفية مهمة أما أن تربط أو تفصل بين الموظفين المحتملين وأعضاء المنظمة، وكذلك تعني الرؤية أو الصورة أو الإنطباع الذي يتكون في أذهان الأفراد، بناءً على البيانات والمعلومات التي يجمعونها من خلال تفاعلهم مع عناصر المنظمة، وقد لوحظ أن المنظمات القادرة على جذب الموهوبين إلى المنظمة وتطويرها والاحتفاظ بها لديها صور إيجابية شموردا مهماً في السباق التنافسي، وتساعد الصورة التنظيمية الإيجابية على جذب الزبائن إلى المنظمة (Al-Kinani, 2019: 50). بموجب ما تقدم ترى **الباحثتان** بأن الصورة التنظيمية هي السمات والمميزات والهيئة التي ترغب المنظمات أظهارها لأصحاب المصلحة داخل وخارج المنظمة من أجل تكوين انطباع إيجابي لديهم وجذبهم نحو المنظمة والأبقاء عليهم، لضمان بقاء المنظمة ونجاحها واستمراريتها بمرور الزمن.

ب. **السمعة التنظيمية** "Organizational Reputation": هي تمثيل إدراكي لماضي المنظمة وأفاقها المستقبلية التي تصف جاذبية المنظمة لمكوناتها الرئيسية بالمقارنة مع المنافسين الرئيسين (Al-Tamimi, 2015: 109). وعرف (Turban & Cable, 2003) السمعة التنظيمية على أنها المفتاح الأساسي لاختيار المتقدمين الموهوبين للوظيفة الشاغرة، لأن المنظمات ذات السمعة الطيبة تكون جذابة للمتقدمين للوظيفة وتحثهم على التقدم للعمل فيها، وبالتالي سيضيف هذا النهج قيمة إلى المنظمة ويزيد من رضا أصحاب المصلحة من الموظفين والعملاء والموردين والمجتمع عن المنظمة وزيادة جاذبيتها لدى تلك الأطراف (Aslan *et al.*, 2010:4). ويمكن التعبير عنها بأنها أحكام جماعية ثابتة نسبياً ولفترات طويلة الأجل من عملاء المنظمة، وهذه الأحكام مبنية على نتائج سلسلة زمنية حققت مخرجات ذات قيمة لعملاء المنظمة، إذ تسعى المنظمة بشكل دؤوب إلى المحافظة على مكانتها والعمل على تعزيزها بشكل دائم، وتُعد بمثابة الاعتراف العلني من قبل أصحاب المصلحة الخارجية بقبول المنظمة وما تقدمه من سلع وخدمات اجتماعية (Al-

Najjar, 2018: 27). ويرى (Shamma, 2012: 158) إن بناء السمعة التنظيمية يستند إلى مجموعة من المصادر المباشرة التي تعتمد بالدرجة الأساس على أصحاب المصلحة وعلى خبراتهم المتنوعة من حيث تعاملهم مع المنظمة، وكذلك على مجموعة من المصادر غير المباشرة التي تشكل معتقدات أصحاب المصلحة حول سمعة المنظمة، وعليه ترى **الباحثتان** بأن السمعة التنظيمية هي مجموعة من التصورات والآراء التي يكونها أصحاب المصلحة تجاه المنظمة وتقييمهم لها بغض النظر عما تريده المنظمة توصيله إليهم، والتي بدورها تشكلت بمرور الزمن بناءً على أفعال وتعامل وسلوكيات المنظمة مع تلك الأطراف، أي إن السمعة تتطور نتيجة سلوك إيجابي متناسق ومستمر ينتج عنه في نهاية المطاف ثقة وولاء جميع أصحاب المصلحة بالمنظمة بما فيهم الموظفين المحتملين وإنجذابهم نحوها.

3.3 مفهوم الإنغراز التنظيمي وأبعاده

1.3.3 مفهوم الإنغراز التنظيمي

يعد مفهوم الإنغراز التنظيمي من المفاهيم التي سبق استخدامها في كتب علم الاقتصاد والاجتماع لوصف القوة الاجتماعية في هيكل الأنشطة الاقتصادية للوحدات الاجتماعية الفردية وغيرها (Al-Kinani, 2019: 73). أما في أدبيات علم الإدارة فإن الإنغراز التنظيمي يُعد من الموضوعات التي لاقت اهتماماً واسعاً في حقل الإدارات التنظيمية لاسيما في العقود الأخيرة، لما له من علاقة واضحة بفعالية المنظمات ودرجة إنجاز العمل بها (Abu Ahmad, 2022: 203). وتجدر الأشارة إلى أن **الباحثتين** وجدتا من مراجعة البحوث والدراسات العربية ذات الصلة بموضوع "Embeddedness" في الأدبيات الإدارية والسلوكية، بأنه تم ترجمتها لعدد من التسميات مثل (**الإنغراز، الرسوخ، الترسيخ، التضمين**) سواءً كان **وظيفياً** "**Job Embeddedness**" كما في دراسات (Mitchell *et al.*, 2001; Holtom *et al.*, 2006; Wilson, 2010; Ringle, 2013; Al-Atawi, 2013; Al-Kinani, 2019; Monika & Nurmaya, 2021; Faisal, 2022; Shawer, 2022)، أو **تنظيمياً** "**Organizational Embeddedness**" مثل دراسات (Ng & Feldman, 2013; Dechawatanapaisal, 2017; Esterlita & Purba, 2019; Briss *et al.*, 2019; Kiazad *et al.*, 2020; Bany & AL- Khaqani, 2021; Sheidaee *et al.*, 2022; Al-Shaya & Al-Haris, 2022)، أو **وظيفية تنظيمية** "**Organizational Job Embeddedness**" كما في دراسات (Cho & Ryu, 2009; Tabak & Hendy, 2016; Kapil & Rastogi, 2018; Abdel-Ati & Deraz, 2018)، والتي جاءت مرادفة إلى حدٍ كبير وتؤدي إلى المعنى نفسه المتمثل بمدى تمسك الموظف بعمله داخل منظمة ما ويكون جزءاً لا يتجزأ منها، وجميع هذه الدراسات اعتمدت على الأبعاد نفسها (الملاءمة، والروابط، والتضحية) مقياساً لقياس الإنغراز، كما واعتمدت **الباحثتان** في البحث الحالي على مصطلح الإنغراز التنظيمي تماشياً مع (Ng & Feldman, 2013: 73) بأنه من الأفضل استخدام مصطلح "الإنغراز التنظيمي" لأن التركيز ينصب على العلاقة الواسعة بين الفرد مع والمنظمة بدلاً من علاقته بوظيفته فقط.

فلقد قدم (Mitchell, 2001) وزملاؤه في بحثهم الموسوم في مجلة أكاديمية الإدارة (AMJ) بنية الإنغراز التنظيمي لتوضيح الأسباب التي تجعل الأشخاص لا يغيرون مكان العمل حتى عندما تتوفر لهم الفرص المناسبة

في مكان آخر، إذ لم تظهر البنية المفاهيمية للإنغراز التنظيمي من الخلجات المظلمة لعقول الباحثين أنما هي أمتداد موضوعي للجهود المعرفية السابقة وإكمالاً للهفوات التي وقعت بها، وكذلك انعكاس طبيعي لمواكبة التطورات التي أطلت في بيئة الأعمال المعاصرة (Al-Atawi, 2013: 247-248). وللوصول إلى مفهوم دقيق للإنغراز التنظيمي، سيتم دراسة ما تيسر **للباحثتين** الإطلاع عليها من وجهات نظر أدلى بها عدد من الكتاب والباحثين بشأن الإنغراز التنظيمي، والتي يوضحها الجدول (8) بحسب الأسبقية الزمنية.

الجدول (8): بعض مفاهيم الإنغراز التنظيمي

ت	الباحث والسنة	مفهوم الإنغراز التنظيمي
1	(Mitchell *et al.*, 2001: 110)	أحد الأساليب التي تفسر عدم ترك الموظفين لعملهم في المنظمة حتى وإن توفرت فرصة أُخرى لهم للعمل في مكان آخر.
2	(Ferreira & Coetzee, 2013: 240)	تشكيلة متنوعة من تصورات الفرد العامل فيما يتعلق بصلاحيته لعمله في المنظمة وارتباطه بها، والملاءمة الشخصية والوظيفية معها والتضحيات التي ينطوي عليها ترك تلك المنظمة.
3	(Dechawatanapaisal, 2017: 698)	مجموعة قوى تحافظ على بقاء الموظفين واستمرارهم في منظماتهم دون التحول إلى غيرها، والتي تشبه شبكة اجتماعية تربط الموظفين والمنظمات معاً، وتتمثل هذه القوى بالملاءمة والروابط والتضحية.
4	(Esterlita & Purba, 2019: 850)	مجموعة من العوامل التي تربط الموظفين بالمنظمة بالشكل الذي يجعلهم غير راغبين في ترك وظائفهم وكأنهم جزء لا يتجزأ منها.
5	Briss *et al.*, 2019,) (238	حالة شعورية مدركة، مدعومة بعوامل داخلية وخارجية تدفع الموظفين إلى البقاء في المنظمة والإرتقاء بأدائها، والدفاع عنها بمختلف الوسائل المتاحة.
6	(Kiazad *et al.*, 2020: 683)	مجموعة من القوى المقيدة التي تحافظ على إبقاء الموظفين في منظمتهم الحالية، وتساعد على بناء التزامهم بالعمل في تلك المنظمة.
7	(Gibbs & Duke, 2020: ٥٣٠)	تصورات الموظفين لما يتعين عليهم التخلي عنه إذا قرروا الاستقالة أو ترك العمل، إذ يتمثل بالأعراف والقيم والأهداف الشخصية التي تتناسب مع المنظمة والمجتمع وغيرها من الأسباب المهمة للبقاء في المنظمة.
8	(Monika & Nurmaya, 2021: 485)	إنعكاس لقرار الموظف بأن يصبح جزءاً من المنظمة على نطاق واسع ومستمر، من خلال ارتباطه بالوظيفة والجوانب الأخرى في المنظمة وصعوبة كسر هذه الروابط.

ت	الباحث والسنة	مفهوم الإنغراز التنظيمي
9	(Bany & Al-Khaqani, 2021: 581)	مجموعة من القوى الاجتماعية والنفسية والاقتصادية التي تبقي الموظف في المنظمة مثل الروابط داخل المنظمة، والملاءمة الوظيفية، والتضحيات المرتبطة بترك العمل في المنظمة.
10	(Abu Ahmad, 2022: 204)	مدى تمسك الموظف بعمله داخل منظمة ما، ويعزز ذلك مجموعة من العوامل التنظيمية داخل بيئة العمل والتي تتمثل بإحساس الفرد بالملاءمة بين أهدافه وخططه مع أهدافه الوظيفية وثقافة المنظمة التي يعمل بها، فضلاً عن ما يكونه من روابط وعلاقات رسمية وغير رسمية داخل بيئة العمل، وكذلك إدراكه لحجم الخسائر المترتبة على تركه للعمل.

المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على الدراسات المتعلقة بالموضوع.

وبناءً على ما تم تقديمه من وجهات نظر عديدة عن مفهوم الإنغراز التنظيمي ترى **الباحثتان** بأن الإنغراز التنظيمي عبارة عن تركيبة شاملة من التأثيرات في البيئة التنظيمية التي تتمثل في مدى التوافق بين الفرد العامل والمنظمة التي يعمل فيها، تتم من خلال ملاءمة الوظيفة التي يشغلها الفرد في منظمته مع مؤهلاته وصفاته الشخصية، وقوة الأواصر الرسمية وغير الرسمية بينه وبين منظمته وزملائه في العمل، والتي من شأنها تعمل في المحافظة على تكامل الفرد مع محيطه، مما يقوده إلى البقاء في المنظمة وعدم تركها والتضحية بها.

2.3.3 أبعاد الإنغراز التنظيمي

يشرح الإنغراز التنظيمي سبب بقاء الموظفين في منظمة ما، بناءً على عدد من التأثيرات بدلاً من المواقف الوظيفية الإيجابية فقط (Nafei, 2015: 10). وبتشبيه بسيط مجازي للإنغراز التنظيمي هو بمثابة علاقة الشجرة بالأرض حيث تعيش بداخلها وعليها، وهذه الشجرة تمثل الموظف والجذور التي تعمل على تثبيتها داخل الأرض تشكل إنغرازاً فيها والموظف يحتاج إلى دعائم وركائز لتثبيته داخل المنظمة من خلال أسس تتبناها المنظمة وعدد الجذور وحجمها ينطلق منه روابط، في حين توصف الملاءمة بجودة الجذور وتعلقها بالركائز الأساسية للمنظمة، ولو تم النظر إلى التضحية فهي عامل مهم يتمثل بتكلفة يتحملها الموظف في حال إنسحاب جذوره من المنظمة التي يعمل بها (Shawer, 2022: 24). ويمثل الإنغراز التنظيمي مجموعة واسعة من القوى التي قد يكون لها تأثير على إرتباط الموظف بالمنظمة التي يعمل بها، إذ أن (Mitchell) وزملاءه اقترحوا أن سياق المنظمة التي ينتمي إليها الموظفون تولد قوى من شأنها أن تؤثر عليهم ليصبحوا عالقين مع بيئتهم وهذا سيؤدي بدوره إلى تبنيهم لقرار البقاء مع المنظمة والوظيفة التي يعملون بها (Mitchell *et al.*, 2001: 1104). وبالتالي تؤكد دراسة (Shawer, 2022: 25) بأن الأبعاد تمثل حائط صد مالي واجتماعي ونفسي للموظفين، لإنها تركز وتشجع الموظفين على البقاء في المنظمة وأكدت على سبيل المثال أسباب مغادرة الموظفين أو بقائهم في المنظمة إنهم ليسوا على نقيضين فأسباب بقاء الموظف داخل المنظمة هو فرصة للتطور والتنمية للمنظمة أما أسباب مغادرة الموظفين للمنظمة هي المعاملة غير الحسنة ومن هنا تعزز الأبعاد بخلق فرصة لبقاء الموظف

في الوظيفة داخل المنظمة، لذا يمكن توضيح أهم الأبعاد الرئيسة للإنغراز التنظيمي التي أشار إليها عدد من الباحثين في الجدول الآتي (9):

الجدول (9): أبعاد الإنغراز التنظيمي

ت	الأبعاد / الباحث والسنة	الملاءمة التنظيمية	الروابط التنظيمية	التضحية التنظيمية	الملاءمة المجتمعية	الروابط المجتمعية	التضحية المجتمعية
1	(Mitchell *et al.*, 2001)	√	√	√			
2	(Holtom *et al.*, 2006)	√	√	√			
3	(Cho & Ryu, 2009)	√	√	√			
4	(Al-Atawi, 2013)	√	√	√	√	√	√
5	(Kapil & Rastogi, 2018)	√	√	√			
6	(Al-Kinani, 2019)	√	√	√	√	√	√
7	(Briss *et al.*, 2019)	√	√	√			
8	(Esterlita & Purba, 2019)	√	√	√			
9	(Kiazad *et al.*, 2020)	√	√	√			
10	(Gibbs & Duke, 2020)	√	√	√			
11	(Bany & AL- Khaqani, 2021)	√	√	√			
12	(Faisal, 2022)	√	√	√			
13	(Sheidaee *et al.*, 2022)	√	√	√			
14	(Shawer, 2022)	√	√	√	√	√	√
	عدد التكرارات	14	14	14	3	3	3
	النسبة المئوية	%27	%27	%27	%6	%6	%6

المصدر: من إعداد الباحثتين.

يتضح من الجدول (9)، بأن أغلب الباحثين قد اتفقوا مع المقياس الذي قدمه (Mitchell *et al.*, 2001)، والذي حدد ثلاثة أبعاد رئيسة للإنغراز التنظيمي هي (الملاءمة التنظيمية، الروابط التنظيمية، والتضحية التنظيمية)، والتي حصلت على أعلى نسب مقارنة بالأبعاد الأخرى (الملاءمة المجتمعية، الروابط المجتمعية، والتضحية المجتمعية)، حيث حصل كل بُعد من تلك الأبعاد الثلاثة المختارة على نسبة (27%). ونتيجة لذلك لجأت **الباحثتان** في البحث الحالي إلى قياس الإنغراز التنظيمي عن طريق الأبعاد الثلاثة (الملاءمة التنظيمية، الروابط التنظيمية، والتضحية التنظيمية)، والتي كانت على النحو الآتي:

أ. **الملاءمة التنظيمية** "Organizational Fitness": تتمثل الملاءمة التنظيمية في مدى توافق أو أرتياح الموظف مع المنظمة التي يعمل بها (Mitchell *et al.*, 2001: 1104). فهي تشير إلى أي مدى إدراك الفرد أن الوظيفة والمنظمة والبيئة تتوافق مع المجالات والجوانب الأخرى من حياته (Ferreira & Coetzee., 2013: 241). إذ يمكن تعريفها بأنها درجة التشابه أو التوافق بين الثقافة الفردية والتنظيمية، والتداخل بين القدرات الفردية والمتطلبات التنظيمية، والمطابقة بين الاهتمامات الفردية والمكافآت التنظيمية

(Nafei, 2015: 10). وبالمثل ترى (Shawer, 2022: 28) بأنها تمثل حالة جذرية تنشأ من التوافق بين أهداف وطموحات ومعارف وقيم الموظف وثقافة المنظمة التي يوجد فيها بما تحويها من قيم وأهداف الفرد العامل وخططه المستقبلية، فالملاءمة الجيدة تعني وجود شعور لدى الفرد بانتمائه وارتباطه الشخصي والوظيفي مع المنظمة (Holtom *et al.*, 2006: 319). وبناءً على ما سبق ذكره ترى **الباحثتان** بأن الملاءمة التنظيمية تتمثل في مقدار احتواء المنظمة للموظف، وبالتالي قيامه بمهام عمله على أكمل وجه وحسب ما هو مطلوب منه في المنظمة، وذلك من خلال مواءمة امكانيات ومهارات وأهداف الموظف مع متطلبات واهتمامات وأهداف المنظمة بحيث يشترك الطرفان في إطار موحد من حيث الخصائص والصفات الأساسية، وكلما كانت الملاءمة أفضل أدى ذلك إلى تحفيز الموظف على بذل المزيد من الجهد والمهارات من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ب. **الروابط التنظيمية** "Organizational Links": يشير هذا البُعد إلى الروابط والعلاقات التي تربط بين الموظفين في المنظمة سواء كانت هذه العلاقات رسمية أو غير رسمية والتي تحدث في المستوى نفسه أو بين الرئيس والمرؤوسين وغيرهم من الموظفين في المنظمة والتي من شأنها أن تقوم بتقوية الأواصر والثقة بين الموظفين والمديرين، وتبعث فيهم روح الفريق حيث إن هذه الروابط هي جزء لا يتجزأ من العمل وتمثل الغاية من الوظيفة، كونها تحقق مستويات عالية من الإنغراز التنظيمي(Shahriari, 2011: 12). كما أن الروابط التنظيمية قد تكون رسمية وغير رسمية، وتتمثل الروابط التنظيمية الرسمية في الإنضمام إلى مجموعة عمل معينة، والروابط المهنية التي يكتسبها الموظفون خلال الفترة التي يعملون بها في المنظمة، في حين تتمثل الروابط التنظيمية غير الرسمية بأصدقاء العمل، والمعارف التي يكتسبها الموظفون داخل العمل (Wilson, 2010: 41). وبينت دراسة (Esterlita & Purba, 2019: 851) بأنه عندما يدرك الأفراد أن المنظمة توفر فرص عمل جذابة ومثيرة للاهتمام وتتناسب مع أهدافهم المهنية ،فإنهم يكونون متحمسين لتوسيع الروابط التي يمكن أن تدعم حياتهم الوظيفية في المنظمة، أي كلما اتسع نطاق روابط الأفراد زادت صعوبة مغادرة الأفراد للمنظمة، لأن المغادرة تعني أنه يجب عليهم تطوير روابط جديدة داخل البيئة التنظيمية الجديدة لذلك، لديهم مستويات منخفضة من نية الدوران في العمل. ويؤكد (Mitchell *et al.*, 2001: 1104) بأن الموظفين الذين عملوا لفترة طويلة في منظمة غالباً ما يكون لديهم روابط وتواصل قوي مع أفراد أخرين (زملاء في العمل)، وأيد هذه الفكرة دراسة (Myer *et al.*, 1993) من خلال إقتراح بأن الموظفين الذين عملوا في منظمات معينة لفترة طويلة كانوا أكثر إرتباطاً بتلك المنظمات من غيرها (wijayant & Kismono, 2004: 338). وبناءً على ما سبق ذكره ترى **الباحثتان** بأن الروابط التنظيمية بأنها صلات ثنائية عالية الجودة بين الموظفين والمنظمة، والتي تبنى على أساس ما تقدمه المنظمة من مزايا تتمثل بالرواتب والمكافأت وبرامج تدريب والتأمين الصحي للموظفين، بحيث تثبتهم في مكان عملهم بالمنظمة.

ت. **التضحية التنظيمية** "Organizational Sacrifice": يقصد بها السهولة التي يشعر بها الشخص بأمكانية قطع الروابط أو تصور الشخص لما يجب عليه التخلي عنه إذا ترك منصبه الحالي كما أنه وعلى وجه

التحديد يرتكز على التكلفة المتصورة للفوائد المالية والنفسية التي سيتم التخلي عنها عند ترك الوظيفة (Ferreira& Coetzee., 2013: 241). وتشير التضحية أيضاً إلى التكاليف المتصورة المرتبطة بالمغادرة قد تكون هذه التكاليف جسدية أو نفسية أو قد تعني المغادرة والتخلي عن المزايا المرتبطة بالحيازة في المنظمة (الراتب، المكتب) فضلاً عن الخسائر الشخصية مثل الصداقات الوثيقة مع زملاء العمل أو المزايا الفريدة للمنظمة (Nafei, 2015: 8). كما أن الفوائد المتصورة العالية ستؤدي إلى بقاء الموظفين بسبب امتناعهم عن فقدانها، فقد يختار الموظفون ذوو الأجور الجيدة البقاء حتى لو كانت لديهم بعض المشكلات مع المنظمة، (Ma *et al.*, 2018: 3). وكذلك عرفها (Al-Kinani, 2019: 43) بأنها الإمتيازات التنظيمية التي يفقدها الموظف عند مغادرته المنظمة التي ينتمي إليها مثل فقدان الأقدمية والمكافآت والتعويضات عليه، ترى **الباحثتان** بأن التضحية التنظيمية هي مجموعة من التصورات المدركة التي يتصورها الموظف عن الخسائر التي يمكن أن يتكبدها حالياً أو في المستقبل إذا قرر ترك المنظمة، وهذه الخسائر قد تكون مادية أو نفسية.

ختاماً، ترى **الباحثتان** بعد الأستعراض الشامل لأبعاد الإنغراز التنظيمي الثلاثة، بأن هذه الأبعاد تعمل معاً للحفاظ على تكامل الموظفين مع محيطهم، وهذا الارتباط يقود الناس إلى البقاء مع المنظمة، فكلما زاد مدى الملاءمة زادت قوة الروابط ومستوى عدم التخلي عن المنظمة، وكان الموظف جزءاً لا يتجزأ من وظيفته في المنظمة وبذلك يزداد الإنغراز.

4 الجانب العملي للبحث

1.4 وصف مجتمع البحث وعينته

تم اختيار المستشفيات الخاصة في محافظة دهوك لتكون الميدان الذي سيتم إجراء الجانب العملي من البحث فيه والبالغة عددها (13) مستشفى، (8) مستشفياتٍ منها في مدينة دهوك و(5) مستشفياتٍ في مدينة زاخو، وبناء على ذلك اختارت الباحثتان الملاكات الطبية بدءاً بـ(الأطباء المختصين، الممرضين، المخبريين ومصوري الأشعة والسونار) في المستشفيات الخاصة في محافظة دهوك مجتمعاً للبحث لكونهم الفئة الأنسب لتحديد مضامين البحث الحالي واختيار عينة منها من أجل الاختبار التطبيقي لفرضيات البحث، وذلك لعدة أسباب منها: تمثل الملاكات الطبية الخطوط الأمامية التي تتواصل بشكل مباشر مع المرضى في المستشفيات، لأن عمل الملاكات الطبية مرتبط بحياة الناس اليومية، ومختلف مشاكلهم الصحية، التي تتطلب الرعاية الصحية والمتابعة المستمرة دون كلل أو ملل، هذا فضلاً عن لتمتعهم بخبرة ومهارة جيدة في المستشفيات المبحوثة، تم توزيع (400) استبانة عشوائياً على المشمولين بالبحث في تلك المستشفيات المبحوثة، استرجعت منها (387) استمارة، كما وبلغت عدد الاستمارات الصالحة للتحليل بعد استبعاد الاستمارات غير الصالحة منها (374) استمارة، وبذلك بلغت نسبة الإستجابة (94%)، ويوضح الجدول (10) عدد الاستمارات الموزعة والمعادة والصالحة للتحليل.

الجدول (10): إحصائية التوزيع والإعادة لاستمارات الاستبانة

ت	المستشفى	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المعادة	الاستمارات الصالحة	نسبة الإستجابة
1	وان گلوبال	38	37	36	%95
2	شيلان	26	24	24	%92
3	ژيان	15	13	13	%87
4	كوردستان	40	38	38	%95
5	ژين	21	21	20	%95
6	ڤين	80	78	74	%93
7	ڤەژين	40	39	39	%98
8	دهوك	7	7	5	%71
9	نوروز	25	24	24	%96
10	دلال	30	29	27	%90
11	زانين	36	35	35	%97
12	لاڤين	24	24	22	%92
13	ژيان	18	18	17	%94
	المجموع	**400**	**387**	**374**	**%94**

المصدر: من إعداد الباحثتين.

أما عن السمات الفردية للمستجيبين، فيعكسها الجدول (11)، حيث يتضح من معطيات الجدول إن غالبيتهم من الذكور وبلغت نسبتهم (63%) مما يعكس واقع التوظيف في المستشفيات المبحوثة والتي يغلب فيها تشغيل الذكور على الإناث، أما بخصوص العمر، فإن الفئة العمرية (30-45 سنة) شكلت أعلى نسبة بين الفئات العمرية لأفراد العينة وبنسبة بلغت (49.7%)، وهذا يشير إلى أن معظم أفراد العينة في المستشفيات المبحوثة هم من فئة متوسطي العمر، وعن التحصيل الدراسي فإن الغالبية هم من حملة شهادة البكالوريوس وبلغت نسبتهم (48.4%)، مما يعني تناسب المؤهل العلمي للعمل في المستشفيات المبحوثة، وبخصوص مدة الخدمة، تبين أن غالبية أفراد العينة هم من الذين تراوحت مدة خدمتهم في المستشفى ضمن فئة (5-15 سنة) والذين بلغت نسبتهم (45.2%) وبذلك فإن أغلبية أفراد العينة في المستشفيات المبحوثة هم ممن لديهم خدمة متوسطة المدة في العمل، وذلك لحداثة أغلب تلك المستشفيات المبحوثة، وأخيراً فيما يتعلق بالعنوان أو المسمى الوظيفي فإن أغلبية أفراد العينة من ذوي المسمى الوظيفي (ممرض) وبنسبة بلغت (44.4%) من حجم العينة.

الجدول (11): توزيع أفراد العينة حسب السمات الفردية

ت	الخصائص	الفئـــات	العدد	النسبة المئوية %
1	النوع الاجتماعي	ذكر	236	63
		أنثى	138	37
		المجموع	**374**	**100**
2	العمر	أقل من 30 سنة	100	26.7
		30-45 سنة	186	49.7
		أكثر من 45 سنة	88	23.5
		المجموع	**374**	**100**
3	التحصيل الدراسي (الشهادة)	إعدادية التمريض	44	11.8
		دبلوم تقني	68	18.2

ت	الخصائص	الفئـــات	العدد	النسبة المئوية %
		بكالوريوس	181	48.4
		شهادة عليا	81	21.7
		المجموع	**374**	**100**
4	**عدد سنوات الخدمة في المستشفى المبحوث**	أقل من 5 سنة	90	24.1
		5-15 سنة	169	45.2
		أكثر من 15 سنة	115	30.7
		المجموع	**374**	**100**
5	**المسمى الوظيفي**	طبيب	128	34.2
		ممرض	166	44.4
		مخبري	55	14.7
		مصور أشعة وسونار	25	6.7
		المجموع	**374**	**100**

المصدر: من إعداد الباحثتين في ضوء نتائج البرمجة الإحصائية SPSS.

2.4 وصف وتشخيص متغيرات البحث

يسعى هذا المحور إلى وصف وتشخيص متغيرات البحث بالاعتماد على نتائج الإحصاء الوصفي، وذلك للوصول إلى هدف تحديد درجة توفر تلك المتغيرات في المستشفيات الخاصة في محافظة دهوك، وتم تحديد درجة توفرها بالاستناد على قيم الأوساط الحسابية وتصنيفها إلى ثلاثة فئات متساوية المدى (مدى الفئة = 1.33)، وذلك بالاستناد إلى مساحة المقياس الذي يتراوح بين (1-5)، وعلى وفق التوزيع الفرضي الآتي: (درجة متدنية=1-2.33) ، (درجة متوسطة=2.34-3.67) ، (درجة مرتفعة=3.68-5) (Sekaran & Bougie, 2010: 293). كما تم ترتيب أهميتها بالاستناد على قيم معامل الاختلاف، إذ إنه كلما اقتربت قيمة معامل الاختلاف من نسبة (0%) دل ذلك على شدة أهمية البُعد أو المتغير. وكانت النتائج على النحو الآتي:

1.2.4 وصف المتغير المستقل (روحانية مكان العمل) وتشخيصه

يستعرض الجدول (12) وصف المتغير المستقل (روحانية مكان العمل) وتشخيصه بأبعاده الثلاثة (العمل الهادف، الإحساس بالجماعة، محاذاة القيم) من خلال عرض نتائج التحليلات الإحصائية للأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعاملات الاختلاف على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد في المستشفيات الخاصة في محافظة دهوك، إذ تشير المعطيات الواردة في الجدول المذكور بأن هناك نسبة عالية من الاتفاق لدى أفراد العينة على توفر أبعاد روحانية مكان العمل مجتمعة (المؤشر الكلي) في المستشفيات المبحوثة، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي للمؤشر الكلي (4.44) وبانحراف معياري (0.712)، وبمعامل اختلاف (16%). كما ويبين نتائج التحليلات في الجدول (12) وجود اختلاف في الأهمية الترتيبية لأبعاد هذا المتغير من وجهة نظر أفراد العينة استناداً إلى قيم معامل الاختلاف، إذ هناك تركيز من قبل أفراد العينة المستجيبة على الاهتمام ببعد العمل الهادف، وذلك بموجب قيمة الوسط الحسابي والتي بلغت (4.55) وبانحراف معياري (0.626) وبمعامل اختلاف (14%)، ثم تلا ذلك بُعد الإحساس بالجماعة، وذلك بموجب قيمة الوسط الحسابي والتي بلغت (4.46) وبانحراف

معياري (0.657) وبمعامل اختلاف (15%)، وجاء بُعد محاذاة القيم بالمرتبة الأخيرة، وذلك بموجب قيمة الوسط الحسابي والتي بلغت (4.30) وبانحراف معياري (0.712) وبمعامل اختلاف (20%).

الجدول (12): وصف وتشخيص متغير روحانية مكان العمل وأبعاده

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية الترتيبية
العمل الهادف	4.55	0.626	14	1
الإحساس بالجماعة	4.46	0.657	15	2
محاذاة القيم	4.30	0.853	20	3
المؤشر الكلي	4.44	0.712	16	---

المصدر: من إعداد الباحثتين من نتائج التحليل الاحصائي

2.2.4 وصف المتغير الوسيط (الجاذبية التنظيمية) وتشخيصه

يبين الجدول (13) نتائج الإحصاء الوصفي للمتغير الوسيط المتمثل بالجاذبية التنظيمية وبعديه عبر إجابات للمستجيبين على فقرات الاستبانة، ومن خلال متابعة معطيات الجدول يظهر إتفاق المستجيبين على توفر درجة عالية من بُعدي الجاذبية التنظيمية مجتمعين (المؤشر الكلي) في المستشفيات الخاصة في محافظة دهوك، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي للمؤشر الكلي (4.36) وبانحراف معياري (0.768)، وبمعامل اختلاف (18%). أما فيما يتعلق بوصف كل بُعد من بُعدي الجاذبية التنظيمية، يتضح من نتائج التحليل أيضاً وجود اختلاف بسيط في أهمية بُعدي هذا المتغير من وجهة نظر أفراد العينة، إذ هناك تركيز من قبل أفراد العينة المستجيبة على الاهتمام ببُعد السمعة التنظيمية، وذلك بموجب قيمة الوسط الحسابي والتي بلغت (4.37) وبانحراف معياري (0.762) وبمعامل اختلاف (17%)، ثم يلي ذلك بُعد الصورة التنظيمية، وذلك بموجب قيمة الوسط الحسابي والتي بلغت (4.34) وبانحراف معياري (0.773) وبمعامل اختلاف (18%).

الجدول (13): وصف وتشخيص متغير روحانية مكان العمل وأبعاده

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية الترتيبية
الصورة التنظيمية	4.34	0.773	18	2
السمعة التنظيمية	4.37	0.762	17	1
المؤشر الكلي	4.36	0.768	18	---

المصدر: من إعداد الباحثتين من نتائج التحليل الإحصائي

3.2.4 وصف المتغير المعتمد (الإنغراز التنظيمي) وتشخيصه

يتضح من نتائج التحليل في الجدول (14) نتائج الإحصاء الوصفي بالمتغير المعتمد (الإنغراز التنظيمي) وأبعاده عبر إجابات للمستجيبين على فقرات الاستبانة، ومن خلال متابعة معطيات الجدول يظهر إتفاق المستجيبين على توفر درجة عالية من أبعاد الإنغراز التنظيمي مجتمعةً (المؤشر الكلي) في المستشفيات الخاصة في محافظة دهوك، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي للمؤشر الكلي (4.35) وبانحراف معياري (0.812)، وبمعامل اختلاف (19%). كما ويتبين من نتائج التحليل في الجداول (14) أن الأهمية الترتيبية لكافة أبعاد هذا المتغير جاءت بمستوى أهمية ترتيبية مختلفة من وجهة نظر أفراد العينة، إذ هناك تركيز من قبل أفراد العينة المستجيبة

على الاهتمام ببُعد الملاءمة التنظيمية، وذلك بموجب قيمة الوسط الحسابي والتي بلغت (4.49) وبانحراف معياري (0.685) وبمعامل اختلاف (15%)، ثم تلا ذلك بُعد الروابط التنظيمية، وذلك بموجب قيمة الوسط الحسابي والتي بلغت (4.42) وبانحراف معياري (0.704) وبمعامل اختلاف (16%)، وجاء بُعد التضحية التنظيمية بالمرتبة الأخيرة، وذلك بموجب قيمة الوسط الحسابي والتي بلغت (4.14) وبانحراف معياري (1.047) وبمعامل اختلاف (25%).

الجدول (14): وصف وتشخيص متغير الإنغراز التنظيمي وأبعاده

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية الترتيبية
الملاءمة التنظيمية	4.49	0.685	15	1
الروابط التنظيمية	4.42	0.704	16	2
التضحية التنظيمية	4.14	1.047	25	3
المؤشر الكلي	4.35	0.812	19	---

المصدر: من إعداد الباحثتين من نتائج التحليل الإحصائي

وعليه، يمكن الاستدلال من نتائج تحليل الأهمية الترتيبية لمتغيرات البحث وأبعادها في الجداول السابقة، إن متغير روحانية مكان العمل جاء بمستوى أهمية ترتيبية أولى من بين متغيرات البحث وعلى وفق آراء العينة المستجيبة، وذلك بموجب قيمة الوسط الحسابي والتي بلغت (4.44) وبانحراف معياري (0.712) وبمعامل اختلاف (16%)، ثم تلاه متغير الجاذبية التنظيمية بأهمية ترتيبية ثانية وذلك بموجب قيمة الوسط الحسابي والتي بلغت (4.36) وبانحراف معياري (0.768) وبمعامل اختلاف (18%)، في حين أن متغير الإنغراز التنظيمي جاء بأهمية ترتيبية أخيرة وذلك بموجب قيمة الوسط الحسابي والتي بلغت (4.35) وبانحراف معياري (0.812) وبمعامل اختلاف (19%).

3.4 تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

بهدف اختبار فرضية البحث الأولى في مديرية محافظة دهوك، تم إجراء اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث الرئيسة، للتأكد من وجود علاقات ارتباط معنوية بينها على المستوى الكلي عبر استخدام معامل الارتباط بطريقة (Pearson)، وكانت النتائج وكما يظهرها الجدول (15) بأن هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل (روحانية مكان العمل) والمتغير الوسيط (الجاذبية التنظيمية) من جهة، وبين المتغير المستقل (روحانية مكان العمل) والمتغير المعتمد (الإنغراز التنظيمي) من جهة أخرى في المستشفيات الخاصة في محافظة دهوك، وبمعاملي ارتباط (0.769) و (0.725) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى (0.01)، كما كانت هناك أيضاً علاقة ارتباط موجبة وقوية ذات دلالة معنوية بين المتغير الوسيط (الجاذبية انتظيمية) والمتغير المعتمد (الإنغراز التنظيمي) والتي بلغت (0.763) عند مستوى (0.01)، واعتماداً على هذه القيم الإحصائية نستنتج أن امتلاك المستشفيات الخاصة المبحوثة لمستويات عالية من الجاذبية التنظيمية يقترن مع امتلاك هذه المستشفيات لمستويات عالية أيضاً من روحانية مكان العمل والتي بدورها تؤدي إلى تحقيق فرصة توفر الإنغراز التنظيمي في تلك المستشفيات، كما أن هناك مستويات معنوية من التلازم

الإيجابي بين الجاذبية التنظيمية والإنغراز التنظيمي أيضاً في المستشفيات الخاصة المبحوثة، وبالتالي يمكن القول بأن هذه النتائج جاءت داعمة لصحة أثبات فرضية البحث الرئيسة الأولى المتمثلة بوجود علاقات ارتباط معنوية موجبة بين متغيرات البحث (روحانية مكان العمل، الجاذبية التنظيمية والإنغراز التنظيمي) في المستشفيات الخاصة في محافظة دهوك عند مستوى (0.05) على المستوى الكلي.

الجدول (15): الارتباط بين متغيرات البحث

المتغيرات	روحانية مكان العمل	الجاذبية التنظيمية	الإنغراز التنظيمي
روحانية مكان العمل	1		
الجاذبية التنظيمية	0.769**	1	
الإنغراز التنظيمي	0.725**	0.763**	1

المصدر : من إعداد الباحثتين باعتماد مخرجات البرمجة الإحصائية (SPSS) ** معنوي عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

4.4 تحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث

يعرض هذا المحور نتائج تحليل علاقات التأثير لفرضية البحث الثانية بين متغيرات البحث الرئيسة في المستشفيات الخاصة في محافظة دهوك، وللتعرف على علاقات التأثير فقد تم تطبيق معامل الانحدار البسيط (Regression Coefficient) وبطريقة الإدخال (Enter)، وكما يأتي:

أ. **تأثير روحانية مكان العمل في الجاذبية التنظيمية:** تشير نتائج تحليل الانحدار البسيط في الجدول (16) وعلى المستوى الكلي لتأثير روحانية مكان العمل في الجاذبية التنظيمية إلى الآتي:

1. يلاحظ وجود تأثير مباشر للمتغير المستقل روحانية مكان العمل في المتغير المعتمد الجاذبية التنظيمية وذلك بموجب قيمة مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية الافتراضي للبحث الحالي (0.05)، ويؤكد ذلك قيمة (F) المحسوبة والتي وصلت إلى (537.045)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (3.867) وبدرجات حرية (372.1).
2. كما تبين من قيمة الثابت (B0) أن هناك ظهوراً للجاذبية التنظيمية ومن خلال بعديها بقيمة مساوية إلى (0.259)، وذلك عندما تكون قيمة روحانية مكان العمل ومن خلال أبعادها مساويةً للصفر، وتفسير ذلك يرجع إلى أن الجاذبية التنظيمية وبعديها تستمد جزءاً من خصائصها منه، وأبعادها المعتمدة في البحث الحالي.
3. ويلاحظ من قيمة الميل الحدي (B1) والتي كانت مساوية لـ (0.769) أن التغير في روحانية مكان العمل بمقدار واحد صحيح سوف يؤدي إلى تغير في الجاذبية التنظيمية بما يساوي (0.769)، أي بنسبة تغير تعادل (76.9%) وهي نسبة عالية يمكن اعتمادها في تفسير العلاقة التأثيرية المباشرة لروحانية مكان العمل في الجاذبية التنظيمية.
4. ويتبين من قيمة معامل التحديد (R^2) والتي بلغت (0.591) أن نسبة التغير في الجاذبية التنظيمية وبما يساوي (59.1%) يرجع سببه إلى روحانية مكان العمل، وأن هناك ما نسبته (40.9%) من التغير في الجاذبية التنظيمية يعود إلى عوامل أخرى لا يتضمنها أنموذج البحث الحالي.

الجدول (16): تأثير روحانية مكان العمل في الجاذبية التنظيمية

الأنموذج	الجاذبية التنظيمية					
	B_0	B_1	R^2	F المحسوبة	F الجدولية	Sig.
روحانية مكان العمل	0.259	0.796	0.591	537.045	3.867	0.000
قيمة F الجدولية بدرجات حرية (1، 372)			Sig. ≤ 0.05		N= 374	

المصدر: من إعداد الباحثتين وحسب نتائج التحليل الإحصائي.

ب. **تأثير روحانية مكان العمل في الإنغراز التنظيمي:** تعكس نتائج تحليل الانحدار البسيط في الجدول (18) وعلى المستوى الكلي لتأثير روحانية مكان العمل في الإنغراز التنظيمي إلى الآتي:

1. يلاحظ وجود تأثير مباشر للمتغير المستقل روحانية مكان العمل في المتغير المعتمد الإنغراز التنظيمي وذلك بموجب قيمة مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية الافتراضي للبحث الحالي (0.05)، ويؤكد ذلك قيمة (F) المحسوبة والتي وصلت إلى (413.087)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (3.867) وبدرجات حرية (1، 372).
2. كما تبين من قيمة الثابت (B0) أن هناك ظهوراً للإنغراز التنظيمي ومن خلال أبعاده بقيمة مساوية لـ (0.848) وذلك عندما تكون قيمة روحانية مكان العمل ومن خلال أبعادها مساويةً للصفر، وتفسير ذلك يرجع إلى أن الإنغراز التنظيمي وأبعاده، يستمد جزءاً من خصائصه من روحانية مكان العمل وأبعادها المعتمدة في البحث الحالي.
3. ويلاحظ من قيمة الميل الحدي (B1) والتي كانت مساوية لـ (0.725) إلى أن التغير في روحانية مكان العمل بمقدار واحد صحيح سوف يؤدي إلى تغير في الإنغراز التنظيمي بما يساوي (0.725)، أي بنسبة تغير تعادل (72.5%) وهي نسبة عالية يمكن اعتمادها في تفسير العلاقة التأثيرية المباشرة لروحانية مكان العمل في الإنغراز التنظيمي.
4. ويتبين من قيمة معامل التحديد (R^2) والتي بلغت (0.526) أن نسبة التغير في الإنغراز التنظيمي وبما يساوي (52.6%) يرجع سببه إلى روحانية مكان العمل، وأن هناك ما نسبته (47.4%) من التغير في الإنغراز التنظيمي يعود إلى عوامل أخرى لا يتضمنها أنموذج البحث الحالي.

الجدول (18): تأثير روحانية مكان العمل في الإنغراز التنظيمي

الأنموذج	الإنغراز التنظيمي					
	B_0	B_1	R^2	F المحسوبة	F الجدولية	Sig.
روحانية مكان العمل	0.848	0.725	0.526	413.087	3.867	0.000
قيمة F الجدولية بدرجات حرية (1، 372)			Sig. ≤ 0.05		N= 374	

المصدر: من إعداد الباحثتين وحسب نتائج التحليل الإحصائي.

ت. **تأثير الجاذبية التنظيمية في الإنغراز التنظيمي:** تبين نتائج تحليل الإنحدار البسيط في الجدول (19) وعلى المستوى الكلي لتأثير الجاذبية التنظيمية في الإنغراز التنظيمي إلى الآتي:

1. يلاحظ وجود تأثير مباشر للمتغير المستقل الجاذبية التنظيمية في المتغير المعتمد الإنغراز التنظيمي، وذلك بموجب قيمة مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية الافتراضي للبحث الحالي (0.05)، ويؤكد ذلك قيمة (F) المحسوبة والتي وصلت إلى (519.873)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (3.867) وبدرجات حرية (1، 372).
2. كما تبين من قيمة الثابت (B0) أن هناك ظهوراً للإنغراز التنظيمي ومن خلال أبعاده بقيمة مساوية إلى (1.337) وذلك عندما تكون قيمة الجاذبية التنظيمية ومن خلال بعديها مساويةً للصفر، وتفسير ذلك يرجع إلى أن الإنغراز التنظيمي وأبعاده يستمد جزءاً من خصائصه من الجاذبية التنظيمية وأبعادها المعتمدة في البحث الحالي.
3. ويلاحظ من قيمة الميل الحدي (B1) والتي كانت مساوية إلى (0.763) إلى أن التغير في الجاذبية التنظيمية بمقدار واحد صحيح سوف يؤدي إلى تغير في الإنغراز التنظيمي بما يساوي (0.763)، أي بنسبة تغير تعادل (76.3%) وهي نسبة عالية يمكن اعتمادها في تفسير العلاقة التأثيرية المباشرة لجاذبية التنظيمية في الإنغراز التنظيمي.
4. ويتبين من قيمة معامل التحديد (R^2) والتي بلغت (0.583) أن نسبة التغير في الإنغراز التنظيمي وبما يساوي (58.3%) يرجع سببه إلى الجاذبية التنظيمية، وأن هناك ما نسبته (41.7%) من التغير في الإنغراز التنظيمي يعود إلى عوامل أخرى لا يتضمنها أنموذج البحث الحالي.

الجدول (19): تأثير الجاذبية التنظيمية في الإنغراز التنظيمي

الأنموذج	الإنغراز التنظيمي					
	B_0	B_1	R^2	F المحسوبة	F الجدولية	Sig.
الجاذبية التنظيمية	1.337	0.763	0.583	519.873	3.867	0.000
قيمة F الجدولية بدرجات حرية (1، 372)				Sig. ≤ 0.05		N= 374

المصدر: من إعداد الباحثتين وحسب نتائج التحليل الإحصائي.

ومن نتائج تحليل الانحدار البسيط للتأثير المباشر على المستوى الكلي والمذكور في الجدول (17) و (18) و (19)، يمكن القول بأن هذه النتائج جاءت داعمة لصحة أثبات فرضية البحث الرئيسة الثانية المتمثلة بوجود علاقات تأثير معنوية بين متغيرات البحث (روحانية مكان العمل، الجاذبية التنظيمية والإنغراز التنظيمي) في المستشفيات الخاصة في محافظة دهوك عند مستوى (0.05) على المستوى الكلي.

5.4 تحليل علاقات التأثير غير المباشرة بين متغيرات البحث

تستعرض الفقرة الحالية نتائج تحليل علاقات التأثير غير المباشرة لفرضية البحث الثالثة بين متغيرات البحث الرئيسة، وللتعرف على علاقات التأثير من خلال المتغير الوسيط والمتمثل بالجاذبية التنظيمية فقد تم تطبيق معامل الانحدار بطريقة تحليل المسار (Path Analysis)، ويتبين من نتائج التحليل المذكورة في الجدول (20) الآتي:

1. أظهرت نتائج تحليل المسار أن التأثير المباشر لمتغير روحانية مكان العمل في متغير الإنغراز التنظيمي كان معنوياً وبدلالة مستوى المحسوبة المعنوية والتي كانت قيمتها (0.000)، وجاءت هذه النتيجة بتأكيد من قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (20.325) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.649) وبدرجة حرية (372). كما أن القيمة التفسيرية لهذا الأنموذج المباشر بلغت (0.526) أي إن المتغير المستقل (روحانية مكان العمل) يفسر ما نسبته (52.6%) من التغير الذي يحصل في المتغير المعتمد (الإنغراز التنظيمي).
2. وأظهرت نتائج تحليل المسار أن التأثير غير المباشر لمتغير روحانية مكان العمل في متغير الإنغراز التنظيمي بوجود الجاذبية التنظيمية بوصفه متغيراً وسيطاً كان معنوياً وبدلالة مستوى المعنوية والتي كانت قيمتها (0.000)، وجاءت هذه النتيجة بتأكيد من قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (23.164) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.649) وبدرجة حرية (371). كما أن القيمة التفسيرية لهذا الأنموذج غير المباشر بلغت (0.630) أي إن المتغير المستقل (روحانية مكان العمل) يفسر ما نسبته (63%) من التغير الذي يحصل في المتغير المعتمد (الإنغراز التنظيمي) وبوجود المتغير الوسيط (الجاذبية التنظيمية).
3. كما يتبين وجود تأثير للمتغير الوسيط (الجاذبية التنظيمية) في تحسين العلاقة التأثيرية للمتغير المستقل (روحانية مكان العمل) في المتغير المعتمد (الإنغراز التنظيمي) من خلال قيمة التأثير والتي كانت في الأنموذج المباشر (0.368) حيث ارتفعت قيمة التأثير روحانية مكان العمل في الإنغراز التنظيمي بوجود الجاذبية التنظيمية في الأنموذج غير المباشر (بوجود الوسيط) لتصل إلى (0.422)، مما أسهم في ارتفاع قيمة التأثير الكلي المباشر وغير المباشر إلى (0.790). وعليه فإن هذه النتائج تؤكد أهمية وجود متغير الجاذبية بوصفه متغيراً وسيطاً في تحسين العلاقة التأثيرية للمتغير المستقل روحانية مكان العمل في المتغير المعتمد الإنغراز التنظيمي، إذ من خلاله تحسنت كافة مؤشرات التأثير بين متغيرات البحث.

الجدول (20): نتائج العلاقة التأثيرية بطريقة تحليل المسار

العلاقة التأثيرية	قيم التأثير	قيم R^2	قيم t المحسوبة	درجات الحرية	قيم المعنوية
التأثير المباشر روحانية مكان العمل – الإنغراز التنظيمي	0.368	0.526	20.325	372	0.000
التأثير غير المباشر روحانية مكان العمل – الجاذبية التنظيمية - الإنغراز التنظيمي	0.422	0.630	23.164	371	0.000
التأثير الكلي	0.790	-	-	-	-
قيمة t الجدولية بدرجة حرية (371) و (372) = 1.649				N=374	

المصدر: من إعداد الباحثتين وحسب نتائج التحليل الاحصائي

ومن نتائج تحليل الانحدار بطريقة المسار للتأثير غير المباشر فإنه يتم قبول الفرضية الرئيسة الثالثة والتي تنص على (تسهم وجود الجاذبية التنظيمية كمتغير وسيط في تقوية العلاقة بين روحانية مكان العمل والإنغراز التنظيمي).

5. الاستنتاجات والمقترحات

1.5 الاستنتاجات

1. بينت نتائج الوصف والتشخيص بخصوص مستوى توفر روحانية مكان العمل مقاساً بأبعادها (العمل الهادف، الإحساس بالجماعة، محاذاة القيم)، وجود ميل واضح من قبل المستجيبين من الملاكات الطبية نحو الاتفاق على توفر هذه الظاهرة الإيجابية المتسامية بمستويات عالية في المستشفيات الخاصة الخاضعة للبحث، إذ:
   أ. تؤمن الملاكات الطبية بقدرة إدارات المستشفيات الخاصة المبحوثة على توظيف روحانية مكان العمل وتبني أبعادها بالمستوى نفسه، إلا أن اهتمامها بالعمل الهادف يأتي بالمرتبة الأولى، ويليه الإحساس بالجماعة، وأخيراً محاذاة القيم، لأن تلك الأبعاد الأساس السليم الذي يحفز الملاكات الطبية نحو ممارسة السلوكيات الإيجابية في أداء مهامهم السامية.
   ب. يرى أفراد العينة في المستشفيات المبحوثة بأن لديهم ثقة عالية لإنجاز أعمالهم بأخلاص وتفاني، كما أنهم يشعرون بأن عملهم في المستشفى له قيمة عالية، مما يدفعهم لإتقان عملهم بدرجة عالية.
   ت. اتفقت الملاكات الطبية على أن الإحساس بالجماعة يتمثل بالتواصل مع زملاء العمل ودعم بعضهم البعض وارتباطهم بهدف مشترك.
   ث. يشعر أفراد العينة بأن عملهم وتعاونهم مع زملائهم له قيمة كبيرة والذي يستمد من خلال الدعم الذي يقدمه العاملون في المستشفيات المبحوثة لبعضهم البعض وعلى نحو فعلي في أعمالهم وأنشطتهم.
   ج. اتفقت العينة أن محاذاة القيم يمثل الإحساس المتولد لديهم والذي من خلاله يتم توافق قيمهم الشخصية مع قيم ورسالة المستشفى، ويحفزهم للمساهمة الفاعلة في تحقيق أهداف المستشفى الذي يعملون فيه.
   ح. يرى المستجيبون بأن احترام الحياة الشخصية للملاكات الطبية يعد من قيم مستشفياتهم وأنهم يشعرون بأن المستشفى الذي يعملون فيه يسود فيه مبدأ العدالة والمساواة.
2. لوحظت من نتائج الوصف والتشخيص وجود تقبل مرتفع لدى الملاكات الطبية واقتناعهم بجاذبية مستشفياتهم وسعيها نحو توفير متطلبات الجاذبية التنظيمية، إذ :
   أ. اتفق أفراد العينة المستجيبة في المستشفيات الخاصة المبحوثة على أن الصورة التنظيمية والسمعة التنظيمية هما بُعدا الجاذبية التنظيمية والتي تسعى لتحقيقها، ولكن بمستويات اتفاق مختلفة .
   ب. اتفقت الملاكات الطبية في المستشفيات المبحوثة على أن مستشفياتهم تمتلك مكانة مرموقة في أذهان المجتمع ولهذا يعتبرونه مكان رائع للعمل.
   ت. ترى العينة أن المستشفيات الخاصة المبحوثة تأخذ سمعتها التنظيمية بالحسبان عند صياغة سياسات وإجراءات العمل لديها.
   ث. تبين أن المستشفيات الخاصة المبحوثة تتبنى نظام متكامل للجودة ليكون أساساً لتطوير كافة برامجها وأنشطتها وبما يتوافق مع متطلبات ومعايير الجودة الصحيحة.

3. أشارت النتائج إلى وجود ميل واضح من قبل المستجيبين من الملاكات الطبية نحو الاتفاق على توفر مستويات عالية من الإنغراز التنظيمي في المستشفيات الخاصة المبحوثة في محافظة دهوك، مقاساً بأبعاده (الملاءمة التنظيمية، الروابط التنظيمية، التضحية التنظيمية)، مما يشير إلى أن إدارات المستشفيات تعد الإنغراز التنظيمي مكوناً ضرورياً لنجاح مستشفياتهم، حيث:
   أ. اتفق أفراد العينة المستجيبة في المستشفيات الخاصة المبحوثة على أن الملاءمة التنظيمية، الروابط التنظيمية، والتضحية التنظيمية تُعد من أبعاد الإنغراز التنظيمي والتي تسعى تلك العينة للوصول إليها ولكن بمستويات مختلفة من الأهمية،و يأتي في المرتبة الأولى الملاءمة التنظيمية، ثم الروابط التنظيمية، وأخيراً التضحية التنظيمية.
   ب. تبين بأن الملاكات الطبية المستجيبة يستطيعون استغلال مواهبهم ومهاراتهم على نحو جيد في الوظيفة التي يعملون، كما أنهم يشعرون بالرضا حيال تطورهم المهني والوظيفي، ويستطيعون تحقيق أهدافهم المهنية من عملهم بالمستشفى.
   ت. يرى أفراد العينة بأنهم يعملون بكل ثقة مع زملائهم في العمل لشعورهم معهم بروح الفريق الواحد؛ وذلك لأن لديهم الكثير من الحرية في عملهم الحالي والتي تمكنهم من متابعة أهدافهم في العمل.
   ث. يعتقد أفراد العينة بأن فرص استمرارهم في مكان عملهم قرار ممتاز، وذلك لأن التعويضات التي يحصلون عليها من المستشفيات التي يعملون فيها تتناسب مع مستوى أدائهم.
4. يلاحظ أن العينة متفقة على أن متغير روحانية مكان العمل ذو أهمية ترتيبية أولى من بين متغيرات البحث، يليه متغير الجاذبية التنظيمية بأهمية ترتيبية ثانية، في حين إن متغير الإنغراز التنظيمي جاء بأهمية ترتيبية أخيرة.
5. كشفت نتائج تحليل الارتباط وجود علاقات معنوية موجبة وقوية بين متغيرات البحث وعلى النحو الآتي:
   أ. كلما تحسنت مستويات روحانية مكان العمل في المستشفيات الخاصة المبحوثة، أسهم ذلك في تحسين الإنغراز التنظيمي لأفراد العينة في تلك المستشفيات.
   ب. كلما تحسنت مستويات روحانية مكان العمل في المستشفيات الخاصة المبحوثة، أسهم ذلك في تحسين الجاذبية التنظيمية لتلك المستشفيات.
   ت. كلما تحسنت مستويات الجاذبية التنظيمية في المستشفيات الخاصة المبحوثة، أسهم ذلك في تحسين الإنغراز التنظيمي لأفراد العينة في تلك المستشفيات.
6. تقود نتائج تحليل التأثير المباشر وغير المباشر إلى الاستنتاج بوجود علاقات تأثير معنوية مباشرة وغير مباشرة بين متغيرات البحث وعلى النحو الآتي:
   أ. ظهر أن متغير روحانية مكان العمل يسهم بنسبة عالية في تفسير التغير الذي يطرأ على الإنغراز التنظيمي، مما يؤكد صحة الأنموذج الذي تبناه البحث الحالي تجاه طبيعة العلاقة التأثيرية واتجاهها بين المتغيرين.

ب. تبين أن متغير الجاذبية التنظيمية يسهم بنسبة عالية في تفسير التغير الذي يطرأ على الإنغراز التنظيمي، وهذا بدوره يُعد مؤشراً إضافياً على جودة بنية أنموذج البحث الحالي وما تبناه البحث من علاقات بين متغيراتها الثلاثة.

ت. تأكد أن لمتغير الجاذبية التنظيمية دوراً وسيطاً في العلاقة التأثيرية لمتغير روحانية مكان العمل في متغير الإنغراز التنظيمي، وذلك لأنه أسهم في تحسين المستويات التفسيرية عند دخوله في معادلة المسار بوصفه متغيراً وسيطاً، وتحسنت من خلاله كافة مؤشرات التأثير بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد.

2.5 المقترحات

1. يتطلب الارتقاء بمستويات روحانية مكان العمل في المستشفيات المبحوثة أن تعمل إدارات تلك المستشفيات على توفير الوسائل التي تمكن الملاكات الطبية فيها من أن تحقق العمل الهادف بكفاءة وفاعلية، وأن تسهم في تحسين مستويات الإحساس بالجماعة ومحاذاة القيم.
2. أن تعمل إدارة المستشفيات الخاصة المبحوثة على تمكين الملاكات الطبية لديها من حرية التواصل فيما بينهم، وذلك لكي تتحقق الصلة بين أهدافهم ومن خلال أحساسهم بوجود قواسم مشتركة فيما بينهم وبين أهدافهم وغاياتهم في العمل.
3. أن تعمد إدارة المستشفيات المبحوثة على توزيع مسؤوليات العمل والمناطة بالملاكات الطبية لديها بصورة مشتركة، وذلك بغية أن تحقق تمتين الروابط والصلات بينهم والذي ينعكس إيجاباً في تحسين مستويات تنفيذ المهام التي يكلفون بها.
4. لابد أن يكون هناك دعم معنوي من قبل إدارة المستشفيات المبحوثة لملاكاتها الطبية لكي يشعر من خلاله الأفراد العاملون لديها بأهمية العمل الذي يقومون به والإحساس الإنتماء إلى الآخرين، مما يقوي العلاقات فيما بينهم.
5. أن تعمل المستشفيات المبحوثة على تهيئة المناخ التنظيمي الملائم لخلق الأجواء المناسبة للأحساس بروحانية مكان العمل والتي تولد الثقة لدى الملاكات الطبية بأهميتهم ومكانتهم لدى إدارات تلك المستشفيات.
6. اعتماد ثقافة تنظيمية تسمح بتحقيق التوافق بين قيم الأفراد مع بعضهم البعض ومع القيم التي تعتنقها المستشفيات الخاصة المبحوثة، مما يساعد في رفع الروح المعنوية لملاكاتها الطبية.
7. يجب أن تكون رسالة المستشفيات الخاصة المبحوثة بعيدة عن التوجه لتحقيق العوائد فقط بل لابد أن تمزج الجوانب الأنسانية معها، وبما يحقق التوازن بين تطلعات إدارة المستشفى وكل من ملاكاتها الطبية وزبائنها الخارجيين.
8. إن تحقيق الجاذبية التنظيمية في المستشفيات الخاصة لا بد من أن يمر من بوابة جودة الخدمات الطبية وتميزها عن المنافسين والتي تقدمها تلك المستشفيات لزبائنها الخارجيين.
9. أن تعمد إدارة المستشفيات الخاصة المبحوثة على منح الفرص التطويرية لملاكاتها الطبية ومن خلال مشاركتهم بالدورات التدريبية داخل الإقليم وخارجه وبما يعزز من مهاراتهم وقدراتهم في العمل.

10. ضرورة أن تقوم إدارة المستشفيات المبحوثة على انتهاج أسلوب التعاون مع المستشفيات المماثلة في البيئة التي تعمل بها لتحسين صورتها التنظيمية بدلاً من انتهاج المنافسة والتي من المحتمل أن تجلب الضرر للطرفين.
11. إن خروج المستشفيات المبحوثة من نطاقها المحلي في تقديم خدماتها الطبية وتحقيق الجاذبية التنظيمية يتطلب من إداراتها عقد التحالفات الإستراتيجية مع المستشفيات الإقليمة والعالمية، وذلك للنهوض بخدماتها تلك.
12. لابد من اعتماد التواصل الإعلامي بكافة قنواته ومنها مواقع التواصل الاجتماعي لكي ترتقي المستشفيات المبحوثة بصورتها التنظيمية لدى أفراد المجتمع الذي تعمل فيه وإيصال صورتها إلى المحيط الإقليمي والعالمي.
13. إن تحسين السمعة التنظيمية للمستشفيات المبحوثة يرتبط بشكل وثيق بما تقدمه من مساهمات في المجالات المجتمعية والتي تُعد من ضمن مسؤولياتها الاجتماعية تجاه أفراد المجتمع الذي تعمل فيه والذي يقود بدوره لتقوية عناصر جاذبيتها التنظيمية.
14. يتطلب تحقيق أفضل مستويات الإنغراز التنظيمي للملاكات الطبية أن تعمل إدارة المستشفيات المبحوثة على تهيئة متطلبات أبعاد كل من الملاءمة التنظيمية والروابط التنظيمية والتضحية التنظيمية لكي تتمكن تلك الملاكات من البقاء والاستمرار في عملها.
15. إن تحقيق جانب مهم من الرضا الوظيفي والمهني للملاكات الطبية في المستشفيات المبحوثة يستند على قيام إدارة تلك المستشفيات بتكليف تلك الملاكات بالمهام التي تتوافق مع ما لديهم من قدرات ومهارات.
16. أن تعمل إدارة المستشفيات المبحوثة على تحسين مستويات الامتيازات الممنوحة لملاكاتها الطبية للمحافظة عليهم من ترك العمل والانتقال لمستشفيات أخرى، وبالتالي تخفيض مستويات دوران العمل واستقرار تلك الملاكات وتحسين مستويات الإنغراز التنظيمي.
17. يقترح البحث الحالي مجموعة من العناوين البحثية لتكون مجالاً للبحوث المستقبلية والمتصلة بمتغيرات البحث، وكما يأتي:
    - **أ.** دور روحانية مكان العمل في تحقيق السعادة التنظيمية.
    - **ب.** أثر روحانية مكان العمل في الحد من الانهيار التنظيمي.
    - **ت.** الجاذبية التنظيمية وتأثيرها في تحقيق التألق التنظيمي.
    - **ث.** دور القيادة الواعية في تحقيق الإنغراز التنظيمي.

References

Abdel-Ati, Y., & Deraz, A. (2018). **The Impact of Ethical Work Climate on Employees' Organizational Job Embeddedness in Hotels**. *International Journal of Heritage, Tourism and Hospitality*, *12*(2), PP: 1-18.

Abu Ahmad, A. R. M. (2022). **Organizational Embeddedness and its relationship to organizational loyalty and perceived organizational support among a sample of nurses working in isolation hospitals In light of the COVID-19 pandemic.** *Journal of Counseling*, part1, No 69, PP: 1-77.

Afsar, B., & Badir, Y. (2017). **Workplace spirituality, perceived organizational support and innovative work behavior**: The mediating effects of person-organization fit. *Journal of workplace Learning*, *29*(2), PP: 95-109.

Afsar, B., & Rehman, M. (2015). **The relationship between workplace spirituality and innovative work behavior: The mediating role of perceived person–organization fit**. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, *12*(4), PP: 329-353.

Ahmed, H. A. (2022). **Organizational Virtuousness and its Role in Reinforcing the Organizational Attractiveness: A field study of the opinions of a sample of visiting teachers in private institutes in Dohuk Governorate**. *Academic Journal of Nawroz University*, *11*(1), PP: 112-129.

Al-Ardan, A. A. (2023). **Strategic improvisation and its relationship to Job Embeddedness of academic leaders at the University of Hail**. *Al-Azhar Journal of Education (AJED)*, *42*(197), PP: ٢٢-٦٠.

Al-Atawi, A. A. H. (2013). **The relationship between job embeddedness and voluntry turnover intensions in the context of some situational factors: an analytical study of the opinions of faculty members at the College of Administration and Economics - University of Al-Qadisiyah**. *Iraqi Journal for Administrative Sciences*, *9*(37), PP: 243-279.

Al-Hasnawi, H. H. G., & Al-Fatlawi, A. A. A. (2016). **The Mediator Impact of Behavioral Integrity for Leader in the Relationship Between Workplace Spirituality and Organizational Commitment Analytical Research to a Sample Opinions from Members of the Teaching Staff at the University of Karbala**. *journal of kerbala university, 14*(1), PP: 190-212.

Al-Kinani, M. K. G. (2019). **The Intermediate Role of Job Embeddedness in the Influential Relationship between the Perceived Organizational Image and Work Outcomes: An analytical Search on a sample of Employees Directorate of youth and sport Karbala,** Master Thesis, College of Administration and Economics, Karbala University , Karbala, Iraq.

Al-Najjar, M. S. (2018). **The Impact of Talent Management on Improving Organizational Reputation – The Moderating Role of Organizational Trust: Field Study of Jordanian Commercial Banks in Amman.** Master Thesis, Middle East University, Jordan.

Al-Shalma, M. A. A., & Al- Ali, M. (2021). **Describing and diagnosing the dimensions of workplace spirituality: a descriptive study of the opinions of a sample of workers in the Nineveh Health Department**. *Journal of Business Economics for Applied Research, 1*(2). PP: 499-515.

Al-Shaya, A.S., & Al-Haris, A. S. M. (202٢). **Organizational consolidation among the principals of Dammam city schools from the teachers' point of view**. *Journal of Studies and Educational Researches (JSER)*, *2*(5), PP: 304-329.

Al-Tamimi, M. M. (2015). **The Effect of Magnetic Leadership in Organizational Attractive Through the Development of Personal Capabilities A prospective: study of the views of a sample of service providers in the Iraqi & national insurance firms.** Master Thesis, Faculty of Administration and Economics, University of Kufa, Iraq.

Aslan, G., Alinçe, M., Araza, A., & Dural, S. (2010). **Organizational attractiveness: An empirical study on student's public private sector choice**. *Empirical research*, PP: 1-16.

Bakanauskiene, I., Kyguoliene, A., & Siumete, L. (2019). **Discovering generational differencies in employer attractiveness: the case of financial organization**. In *Proceedings of scientific papers from the international scientific conference THE IMPACT OF INDUSTRY* (Vol. 4), PP: 35-43.

Bakhush, K. M. (2021). **the impact of workplace spirituality on the performance of human resources among employees in the public hospital institution, Zyoshi Mohammad - Tolga -.** Master Thesis, Faculty of Economics, Commerce and Management Sciences, University Mohamed Khider Biskra, Algeria.

Bany, B. M. & Al-Khaqani, D. (2021). **Leadership integrity and its role in promoting organizational embeddedness: A survey of the opinions of a sample of employees in the State Real Estate Department in Najaf**. *Kufa Journal of Arts*, *1*(50), 571-598.

Baş, T. & Ertan, E. (2020), **Organizational Attractiveness Dimensions and Workplace Authenticity Relationship**. *Journal of Economics and Business*, *3*(3), PP: 1021-1031.

Baskar, B., & Indradevi, R. (2020). **Workplace Spirituality and Employee Engagement**. **An empiricalexploration in Non- Governmental Organiza- tions**. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, *17*(9), PP: 8458-8473.

Briss, A. K., Alaiwi, A. H., & Wadi, A., G. (2019). **The role of organizational Embeddedness in adopting the foundations of strategic innovation during times of environmental erosion An analytical research study for the opinions of a sample of leaders in the General Company for Rubber Industries and Tires**. *Journal of Administration and Economics, 8*(31), PP: 232-265.

Chhabra, N. L., & Sharma, S. (2014**). Employer branding: strategy for improving employer attractiveness**. *International Journal of Organizational Analysis*, *22*(1), 48-60.

Cho, D. H., & Son, J., M. (2012). **Job Embeddedness and Turnover Intentions: An Empirical Investigation of Construction IT Industries**. *International Journal of Advanced Science and Technology*,Vol. 40, PP: 101-110.

Cho, Y. B., & Ryu, J. R. (2009). **Organizational Citizenship Behaviors In Relation To Job Embeddedness, Organizational Identification, Job Performance, Voluntary Turnover Intention In Korea**. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, *8*(7)*., PP: 51-68*.

Dalkılıç, M., Yiğit, Ş., Gürkan, A. C., & Dalbudak, İ. (2017). **The organizational attractiveness and job satisfaction of instructors of physical education and sports who works in different regions**. *European Journal of Physical Education and Sport Science*. *3*(8), PP: 187-203..

Dechawatanapaisal, D. (2017). **The mediating role of organizational embeddedness on the relationship between quality of work life and turnover: Perspectives from healthcare professionals**. *International Journal of* Manpower. *38*(5), PP: 696-711.

Deshpande, A. (2012). **Workplace spirituality, organizational learning capabilities and mass customization: An integrated framework**. *International Journal of Business and Management*, *7*(5), PP: 3-18.

Devendhiran, S., & Wesley, J. R. (2017). **Spirituality at work: enhancing levels of employee engagement.** ***Development and Learning in Organizations***. *An International Journal*, *31*(5), PP: 9-13.

de Waal, A. (2022). **Measuring Organizational Attractiveness**. *International Journal of Management and Applied Research*, *9*(1), PP: 1-20

Esterlita, H. M., & Purba, D. E. (2019, August). **Organizational Embeddedness Dimensions' Roles in Perceived Career Opportunities: Turnover Intention of Indonesian Millennials**. In *2nd International Conference on Intervention and Applied Psychology (ICIAP 2018)* (pp. 847-860). Atlantis Press.

Faisal, s., Naushad, m., & Faridi, M., R. (2020). **A study on the level and relationship of job embeddedness and turnover intentions among Saudi Arabian working-class**. *Management Science Letters*, 10, PP: 3167–3172.

Ferreira, N., & Coetzee, M. (2013). **The influence of job embeddedness on black employees' organisational commitment**. *Southern African Business Review*, *17*(3), PP: 239-255.

Fourie, M. (2014). **Spirituality in the workplace: An introductory overview**. *In die Skriflig*, *OpenJournals*, *48*(1),PP: 1-8.

Garg, N. (2017). **Workplace spirituality and employee well-being: An empirical exploration**. *Journal of Human Values*, *23*(2), PP: 129- 147.

Gibbs, Z., & Duke, G. (202٠). **Job embeddedness: The differences between registered nurses and healthcare assistants**. *Western Journal of Nursing Research*, *43*(6), PP: 530-541.

Gomes, D., & Neves, J. (2011). **Organizational attractiveness and prospective applicants' intentions to apply**. *Personnel Review*, *40*(6), PP: 684-699.

Highhouse, S., Lievens, F., & Sinar, E. F. (2003). **Measuring attraction to organizations**. *Educational and psychological Measurement*, *63*(6), PP: 986-1001.

Hira, F. A., Singh, H., Ahmed, N., Alam, M. M., Nafis, A. I., & Nahid, A. I. (2021). **Factors Influencing Organizational Attractiveness among Millennial Job Seekers: A Study on Students in Malaysian Research Universities**. *Sciences*, *10*(3), PP: 383-400.

Holtom, B. C., Mitchell, T. R., & Lee, T. W. (2006). **Increasing human and social capital by applying job embeddedness theory**. *Organizational dynamics*, *35*(4), PP: 316-331.

Indradevi, R. (2020). **Workplace spirituality: Successful mantra for modern organization**. *Journal of Critical Reviews*, *7*(6), PP: 437-440.

Jason, P. (2014). **Workplace spirituality**: **Meaning and importance in selected information technology organizations**. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, *3*(6), PP: 13-19.

Joseph, S., Sahu, S., & Khan, K. A. U. Z. (2014). **Organizational attractiveness as a predictor of employee retention**. *IOSR Journal of Business and Management*, *16*(9), 41-44.

Kalkan, Ü., Altınay Aksal, F., Altınay Gazi, Z., Atasoy, R., & Dağlı, G. (2020). T**he relationship between school administrators' leadership styles, school culture, and organizational image**. *Sage Open*, *10*(1), PP: 1-15.

Kaothan, O. (2018). **Organizational attractiveness and person job fit as the predictors of intention to stay of employees commercial bank**. *Journal of Administrative and Business Studies*, *4*(3), PP: 156-164.

Kapil, K., & Rastogi, R. (2018). Promoting organizational citizenship behaviour: The roles of leader–member exchange and organizational job embeddedness. *South Asian Journal of Human Resources Management*, *5*(1), PP: 56-75.

Karakas, F., & Sarigollu, E. (2019). **Spirals of spirituality: A qualitative study exploring dynamic patterns of spirituality in Turkish Organizations**. *Journal of business ethics*, *156(3)*, PP: 799-821.

Kashive, N., & Khanna, V. T. (2017). **Study of early recruitment activities and employer brand knowledge and its effect on organization attractiveness and firm performance**. *Global Business Review*, *18*(3_suppl), PP: 172-190.

Kiazad, K., Kraimer, M. L., Seibert, S. E., & Sargent, L. (2020). **Understanding organizational embeddedness and career success: Who and what you know**. *Journal of Organizational Behavior*, *41*(7), 678-693.

Ma, Q. K., Mayfield, M., & Mayfield, J. (2018). **Keep them on-board! How organizations can develop employee embeddedness to increase employee retention**. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, *32*(4), PP: 5-9.

Mahmoud, F. N., & Hussein, A. A. (2022). **The impact of Organizational Virtuousness in Enhancing Spirituality in the Workplace: An exploratory study in the Kirkuk Health Department**. *Journal of Business Economics for Applied Research, 3*(3), PP: 327-346.

Marika, N. M., Magutu, J. M., & Munjuri, M. G. (2017). **Corporate social responsibility and employer attractiveness among business students at the university of Nairobi**. *International Journal of Arts and Commerce, 6*(2), PP: 71-88.

Mebariz, N. S. Y. (2022). **The Impact of Workplace Spirituality on Job Performance: Mediating effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment (An Applied Study)**. *Scientific Journal for Financial and Commercial Studies and Researches (SJFCSR)*, *3*(2), PP: 161-228.

Menke, G. O., Lauritzen, G. D., Nüesch, S., & Foege, J. N. (2022). **Organizational attractiveness after identity threats of crises: how potential employees anticipate social identity**. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *31*(4), PP: 622-640.

Middlebrooks, A., & Noghiu, A. (2010**). Leadership and spiritual capital: Exploring the link between individual service disposition and organizational value**. *International Journal of Leadership Studies*, *6*(1), 67-85.

Milliman, J., Czaplewski, A. J., & Ferguson, J. (2003). **Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment**. *Journal of organizational change management*, *16*(4), PP: 426-447.

Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablynski, C. J., & Erez, M. (2001). **Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover**. *Academy of management journal*, *44*(6), PP: 1102-1121.

Monika, S. R., & Nurmaya, E. (2021). **Pengaruh job embeddedness, organizational commitment, dan self-efficacy terhadap turnover intention karyawan pada PT. PLN (Persero) UP3 Yogyakarta.** *INOBIS: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia*, *4*(4), PP: 482-493.

Nafei, W. (2015). **The effects of job embeddedness on organizational cynicism and employee performance: A study on Sadat City University**. *International Journal of Business Administration*, *6*(1), PP: 8-25.

Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2014). **Community embeddedness and work outcomes: The mediating role of organizational embeddedness**. *Human Relations*, *67*(1), PP: 71-103.

Noghiu, A. A. (2020). **Spiritual Capital: A Framework for Spirituality-Infused Leadership Education and Organizational Spirituality**. *New Directions for Student Leadership*, 2020(166), PP: 45-49.

Nolan, K. P., & Harold, C. M. (2010). **Fit with what? The influence of multiple self-concept images on organizational attraction**. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *83*(3), PP: 645-662.

Polat, S. (2011). **The Relationship between University Students' Academic Achievement and Perceived Organizational Image**. *Educational sciences: Theory and practice*, *11*(1), PP: 257-262.

Rathee, R., & Rajain, P. (2020). **Workplace spirituality: A comparative study of various models**. *Jindal Journal of Business Research*, *9*(1), PP: 27- 40.

Rezapouraghdam, H., Alipour, H., & Arasli, H. (2019). **Workplace spirituality and organization sustainability: A theoretical perspective on hospitality employees' sustainable behavior.** *Environment, Development and Sustainability*, *21*, PP:1583-1601.

Riley Jr, L. W. (2021). **Workplace Spirituality Among University Administrative Employees in Southeastern Georgia.** Doctoral dissertation, Walden University.

Ringl, R. W. (2013). **The relationship between job embeddedness and work engagement**. Master Thesis, San José State University.

Saber, R. N. (2018). **The Mediator Role of Workplace Spirituality in The Relationship Between Psychological Capital and Entrepreneurial Behavior: Field Research in the center of the Iraqi Ministry of Oil**. *journal of Economics and Administrative Sciences*. *24*(103), PP: 240-274.

Saralita, M., & Ardiyanti, N. (2020). **Role of workplace spirituality and perceived organizational support on turnover intention: Evidence from private hospital in Indonesia**. *KnE Social Sciences*, PP: 206-218.

Sekaran, U., & Bougie, R., (2010), **Research methods for business: A skill-building approach**, 5th ed., Haddington: John Wiley & Sons

Sekaran, U., & Bougie, R., (2016). **Research methods for business: A skill building approach**, .7th skill building approach, 7th ed., John Wiley& Sons.

Shahriari, S. (2011). **Organizational justice, job embeddedness, and job outcomes: A study of hotel employees in Iran.** Doctoral dissertation. Eastern Mediterranean University (EMU).

Shawer, M. I. (2022). **The level of Occupation Embeddedness of lower Elementary Stage Teachers in the Educational Directorate of Hebron From Their Perspectives**. Master Thesis, College of Graduate Studies,Hebron University.

Sheidaee, S., Philsoophian, M., & Akhavan, P. (2022). **The effect of intra-organizational knowledge hiding on employee turnover intentions: the mediating role of organizational embeddedness: a case study of**

knowledge workers of IRIB. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, (ahead-of-print), 9(3), PP: 422-448.*

Singh, B. S., & Malhotra, M. (2017). **Workplace spirituality, glass ceiling beliefs and subjective success**. *International Journal of Scientific and Research Publications*, *7*(7), PP: 863-876.

Sivertzen, A. M., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H. (2013). **Employer branding: employer attractiveness and the use of social media**. *Journal of Product & Brand Management*, *22*(7), PP: 473- 483 .

Slåtten, T., Lien, G., & Svenkerud, P. J. (2019). **The role of organizational attractiveness in an internal market-oriented culture (IMOC): a study of hospital frontline employees**. *BMC health services research*, 19, PP: 1-15.

Story, J. , Castanheira, F. & Hartig, S. (2016). **Corporate social responsibility and organizational attractiveness: implications for talent management**. *Social Responsibility Journal*, *12*(3), PP: 484- 505.

Tabak, F., & Hendy, N. T. (2016). **Work engagement: Trust as a mediator of the impact of organizational job embeddedness and perceived organizational support**. *Organization Management Journal*, *13*(1), PP: 21-31.

Wijayanto, B. R., & Kismono, G. (2004). **The effect of job embeddedness on organizational citizenship behavior**. *Gadjah Mada International Journal of Business*, *6*(3), PP: 335-354.

Wilson, J. (2010). **Examining job embeddedness survey items for an adventure education population**. Doctoral dissertation, Indiana University.

.

.