

أثر مناخ الأمان النفسي على النواتج التنظيمية بتوسيط الفضيلة التنظيمية

بالتطبيق على العاملين الدائمين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية

د . أيه محمد رأفت أحمد الفار
مدرس مساعد بمعهد مصر
العالي للتجارة والحاسبات

أ.د. عبدالمحسن عبدالمحسن جوده
أستاذ إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة المنصورة

المُلخَص:

استهدفت هذه الدراسة تحديد التأثير المباشر وغير المباشر لمناخ الأمان النفسي على النواتج التنظيمية من خلال توسيط الفضيلة التنظيمية بالتطبيق على العاملين الدائمين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية ، واعتمدت الدراسة على قائمة استقصاء لجمع البيانات من مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية، وقد بلغت عدد القوائم ٣٦٢ قائمة، وتم تطبيق أسلوب تحليل المسار لاختبار فروض الدراسة عن طريق استخدام البرنامج الإحصائي (PLS, v.7) وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لمناخ الأمان النفسي علي الفضيلة التنظيمية، كما توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لمناخ الأمان النفسي علي النواتج التنظيمية، ووجود تأثير معنوي إيجابي للفضيلة التنظيمية علي النواتج التنظيمية، كما يوجد تأثير معنوي غير مباشر لمناخ الأمان النفسي علي النواتج التنظيمية من خلال توسيط الفضيلة التنظيمية. الكلمات الرئيسية: مناخ الأمان النفسي، الفضيلة التنظيمية، النواتج التنظيمية.

Abstract:

This study aimed to investigate the direct and indirect effect of Psychosocial Safety Climate on organizational outcomes through Organizational Virtuousness Applied To Permanent Employees In Services Directorates in Dakahlia Governorate . Data were collected 362 Permanent Employees In Services Directorates. Partial least squares structural equation modeling (PLS–SEM) was employed to test the hypotheses.

The study results showed that there were direct positive significant effects of Psychosocial Safety Climate on Organizational Virtuousness. Also, found a significant positive effect of Psychosocial Safety Climate on organizational outcomes. And found a significant positive effect of Organizational Virtuousness on organizational outcomes. Moreover, found a significant positive indirect effect of Psychosocial Safety Climate on organizational outcomes through mediating Organizational Virtuousness.

Keywords: Psychosocial Safety Climate, Organizational Virtuousness, organizational outcomes.

مقدمة:

يحتاج العاملين في ظل الضغوط والتغير المستمر في بيئة العمل إلي الشعور بالأمان في مكان العمل بالإضافة إلي احتياجاتهم النفسية الإيجابية، ولذلك يجب على المنظمات الابتكار من أجل الاستمرار ، وتتطلب هذه التغيرات من العاملين قدرات نفسية للتكيف معها ، لذلك يجب علي المنظمات أن تسعى للازدهار في ظل هذه البيئة المضطربة وتهتم بكلاً من الفضيلة التنظيمية ورفاهية العاملين التي تؤثر علي النواتج التنظيمية كالاتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي (Magnier-Watanabe et al., 2017) .

ويعد مناخ الأمان النفسي هو أحد الجوانب المحددة من المناخ التنظيمي الذي يهتم بالصحة والأمان النفسي للعاملين ويتم تحديد مناخ الأمان النفسي وفقاً للأولوية التي تضعها الإدارة العليا للصحة النفسية للعاملين علي إنتاجية المنظمة (Dollard & Bakker, 2010; Potter et al., 2017).

حيث قامت بعض الدراسات بالتركيز على تأثير الفضيحة التنظيمية علي كل من العاملين والمنظمات (Cameron, 2003; Cameron et al., 2004; Wright and Goodstein, 2007; Singh et al., 2018). كما أن الفضيحة التنظيمية هي الأحداث الفردية والتعاونية، والرغبات، والعمليات التي تُمكن من نشر الفضيحة داخل المنظمات بشكل دائم (Cameron et al., 2004; Singh et al., 2018).

لذلك بدأ التركيز في جميع المنظمات على الاهتمام بالفضيحة التنظيمية (Rego et al., 2010; Singh et al., 2018) وكذلك علي مناخ الأمان النفسي مما يؤثر علي النواتج التنظيمية. **أولاً: الإطار النظري وبناء الفروض:**

١. مناخ الأمان النفسي Psychosocial Safety Climate

نظرية مناخ الأمان النفسي اقترحت الإطار المناسب لتقييم تأثير السياسات التي تعمل علي معالجة العوامل النفسية في العمل كقيمة تنظيمية للإطار الهيكلي الذي يعزز العمل الإيجابي ويمنع ظروف العمل السلبية التي تؤثر علي الصحة والرفاهية النفسية للعاملين في مكان العمل (Loh et al., 2020)، لذلك إدارة مناخ الأمان النفسي في المنظمة أمر مهم لأن مستويات مناخ الأمان النفسي تؤثر علي آليات مواجهة العاملين عند التعامل مع المخاطر النفسية (Kwan et al., 2016).

عرفت دراسة Dollard and Bakker (2010) مناخ الأمان النفسي على أنه جانب من الجوانب المحددة للمناخ التنظيمي الذي يتعلق بالصحة النفسية للعاملين. وتم تعريفه على أنه التصورات المشتركة بشأن السياسات والممارسات والإجراءات التي تهدف إلى حماية الصحة والأمان النفسي للعاملين. فمناخ الأمان النفسي يعكس التزام ومشاركة وتشاور الإدارة المتعلقة بحماية العاملين من الضغوط، وموقفها حول قيمة الصحة النفسية للعاملين والأمان في العمل، ويتعلق الأمان النفسي بالتححرر من الضرر والمخاطر النفسية وهذا يعني أن الإدارة تهتم بإدارة المخاطر النفسية في العمل. واتفقت العديد من الدراسات علي هذا التعريف (Law et al., 2011; Garrick et al., 2014; Kwan et al., 2016; Dollard et al., 2017; Potter et al., 2017; Becher et al., 2018; Huyghebaert et al., 2018; Geisler et al., 2019; Mansour and Tremblay, 2019; McLinton et al., 2019; Berthelsen et al., 2020; Loh et al., 2020; Liu et al., 2020; Mirza et al., 2021; Teoh et al., 2021).

واعتمد الباحثون على دراسة Dollard and Bakker (2010) لأنه الأكثر شمولاً وشيوعاً في الاستخدام، والتي تنص على أن " السياسات والممارسات والإجراءات تهدف إلى حماية الصحة والأمان النفسي للعاملين".

وحددت دراسة Dollard and Bakker (2010) أربع أبعاد رئيسية لمناخ الأمان النفسي وهم (دعم والتزام الإدارة، أولوية الإدارة، الاتصالات التنظيمية، المشاركة التنظيمية) والذي اعتمد عليه (Law et al., 2011; Idris et al., 2015; Kwan et al., 2016; Dollard et al., 2017; Potter et al., 2017; Becher et al., 2018; Huyghebaert et al., 2018; Mansour and Tremblay, 2019; Geisler et al., 2019; McLinton et al., 2019; Berthelsen et al., 2020; Loh et al., 2020; Liu et al., 2020; Teoh et al., 2021) وفيما يلي تقوم الباحثة بعرض هذه الأبعاد بشيء من التفصيل وذلك علي النحو التالي:

١/١ دعم والتزام الإدارة

The Support and Commitment Of Management

هي تعني أن الإدارة العليا توفر الدعم والالتزام بالصحة والأمان النفسي للعاملين وهذا يعكس دور الإدارة العليا في اتخاذ الإجراءات ذات صلة بمنع وإيقاف وحل المشاكل النفسية للعاملين (Cox and Cheyne, 2000).

٢/١ الأولوية التي تعطيها الإدارة لمناخ الأمان النفسي

The Priority Given By Management To The PSC

تشير إلى الأولوية التي تضعها الإدارة العليا للصحة والأمان النفسي على الإنتاجية أو الاهتمام بالفعالية (Dollard and Bakker, 2010). فأولوية الإدارة للصحة النفسية يجب إدراكها من قبل العاملين بأن الإدارة العليا تعطي أولوية واهتمام للصحة النفسية على الإنتاجية، وهذا يدل على أنه خلال الانتهاء من عملهم، يفترض أن العاملين يدركوا بأن الإدارة العليا تعطي الأولوية لصحتهم النفسية بدلاً من الإنتاجية التي تضع صحتهم النفسية في خطر مثل عبء دور العمل المفرط دون تدريب (Hall et al., 2010).

٣/١ الاتصالات التنظيمية

Organisational Communication

تشير الاتصالات التنظيمية إلى مدى تواصل المنظمة مع العاملين حول القضايا المتعلقة بالصحة والأمان النفسي ويؤدي هذا إلى انتباه العاملين، ومدى المساهمات التي تجعل العاملين يهتموا بالصحة والأمان المهني، وبشكل عام يعكس الممارسات والسياسات والإجراءات التي تمكن من عملية الاتصال في اتجاهين- العاملين والمنظمة- لحل وتخفيف ضغوط العمل (Idris et al., 2012).

فالاتصالات التنظيمية هي مدى تعزيز المنظمة علي التبادل بين الإدارة العليا والعاملين عن الصحة والأمان النفسي للعاملين التي تؤثر عليهم عن طريق أدوات الاتصال أو أنظمة التواصل (Hall et al., 2010).

٤/١ المشاركة التنظيمية

Organisational Participation

تشير المشاركة التنظيمية إلى عملية تعاون من خلال الاشتراك في مناقشات مختلفة بما في ذلك العاملين، النقابات، وممثلي الصحة والسلامة المهنية عن الأمور التي تؤثر على الصحة النفسية (Hall et al., 2010). فالمشاركة التنظيمية تتعلق بمشاركة صوت كل عضو وعامل علي جميع مستوى المنظمة عن الأمان والصحة النفسية (Hall et al., 2010).

٢. الفضيلة التنظيمية Organizational Virtuousness

عرفت دراسة Cameron et al. (2004) الفضيلة التنظيمية بأنها سياقات تنظيمية تتمثل في العادات والرغبات والأعمال إيجابية بحيث تشمل (الإنسانية، النزاهة، التسامح، الثقة) ويجب ممارستها ودعمها ونشرها على المستوى الفردي والجماعي بشكل دائم، وتتضمن الفضيلة التنظيمية الإجراءات الفردية والأنشطة الجماعية والسمات الثقافية والعمليات التي تُمكن من نشر واستمرار الفضيلة بشكل دائم في المنظمة. واتفق علي هذا التعريف العديد من الدراسات وهم (Rego et al., 2011; Nikpay and Mofrad, 2016; Hur et al., 2017; Magnier- Watanabe et al., 2017; Singh et al., 2018; Ahmed et al., 2018; Magnier-Watanabe et al., 2020; Mashhadllo et al., 2020).

كما عُرفت الفضيلة التنظيمية بأنها سلوك الإيثار والشهامة الذي يبديه أعضاء المنظمة، ولها ثلاث سمات وهم: التأثير الإنساني، الخير الأخلاقي، والتحسين الاجتماعي غير المشروط (Nartgun and Dilekci, 2016; Asad et al., 2017; Magnier-Watanabe et al., 2017).

كما وضحت دراسة Majeed et al. (2020) الفضيحة التنظيمية بأنها الخير الاخلاقي للمنظمة وتشمل المرونة، الحكمة، الأمل، التواضع، التسامح، والإيمان فهي تعتمد على التفكير العقلاني للمنظمة، وعلى المستوى التراكمي للفضيلة مرتبطة بثقافة المنظمة والمجتمع.

ولكن اعتمد الباحثون علي دراسة Cameron et al. (2004) لأنه الأكثر استخداماً وشمولية، وتشير الفضيحة التنظيمية إلي السياقات التنظيمية تتمثل في العادات والرغبات والأعمال الإيجابية (مثل الإنسانية، النزاهة، التسامح، الثقة) التي يجب ممارستها ودعمها ونشرها على المستوى الفردي والجماعي بشكل دائم. واتفق علي هذا التعريف العديد من الدراسات وهم (Rego et al., 2011; Nikpay and Mofrad, 2016; Hur et al., 2017; Magnier-Watanabe et al., 2017; Singh et al., 2018 ; Ahmed et al., 2018; Magnier-Watanabe et al., 2020; Mashhadillo et al., 2020).

حددت دراسة Cameron et al. (2004) خمس أبعاد للفضيلة التنظيمية وهم: (التفاؤل التنظيمي، الثقة التنظيمية، التواضع التنظيمي، النزاهة التنظيمية وأخيراً التسامح التنظيمي) واتفقت عليها العديد من الدراسات وهم (Rego et al., 2011; Nikandrou and Tsachouridi, 2015; Hamrahi et al., 2015 ; Williams et al., 2015; Nikpay and Mofrad, 2016; Ravaji, 2016; Hur et al., 2017; Magnier-Watanabe et al., 2017; Ahmed et al., 2018; Singh et al., 2018; Shahid and Muchiri, 2018; Tsachouridi and Nikandrou, 2020; Magnier-Watanabe et al., 2020) وفيما يلي يتم عرض مفهوم كل بعد على النحو التالي (Cameron et al., 2004):

١/٢ التفاؤل التنظيمي

Organizational Optimism

عرفت دراسة Williams et al. (2015) التفاؤل التنظيمي بأنه اعتقاد أعضاء المنظمة بأنهم سينجحون في العمل بشكل جيد في مواجهة التحديات. ويعني أن العاملين ينظرون إلي مستقبل مُشرق لأنفسهم علي الرغم من الصعاب التي يمرون بها (Ravaji, 2016).

كما أشارت دراسة Singh et al. (2018) & Sun and Yoon (2022) التفاؤل التنظيمي بأن العاملين بالمنظمة يعتقدون أنهم يُمكنهم النجاح حتي عندما يواجهون تحديات. فالتفاؤل مرتبط بالاتجاهات الإيجابية نحو الصعوبات أي يعزز من التمكين وتحقيق الأهداف.

يدل التفاؤل التنظيمي علي ثقة العاملين بالمنظمة في تحقيق غرض ورساله المنظمة حتي في الأوقات الصعبة (Magnier-Watanabe et al., 2020). ويعتقد العاملين بأن الاعتماد علي التفاؤل في المنظمة يضيف إليهم ويزيد من التزامهم (Naseem et al., 2020).

٢/٢ الثقة التنظيمية

Organizational Trust

عرفت دراسة Singh et al. (2018) الثقة التنظيمية بأنها اللباقة، والاحترام والمراعاة لقواعد المنظمة، واعتماد العاملين علي بعضهم وكذلك القادة. كما وضحت دراسة Yildiz (2019) الثقة التنظيمية بأنها تعني مدى الثقة في المنظمة سواء علي المستوى الفردي أو الجماعي.

بينما ذكرت دراسة Khasawneh et al. (2020) & Sun and Yoon (2022) الثقة التنظيمية بأنها المجاملة، الاعتبارات، الاحترام الذي يحكم تفاعل العاملين مع بعضهم البعض وكيفية إرتباطهم بالقيادة. وذكرت دراسة Naseem et al. (2020) بأنها الرعاية، الود، الفكر، احترام الآخرين الذي يوضح الإعداد التنظيمي والذي يعتمد عليه أعضاء المنظمة فيما بينهم.

٣/٢ التواضع التنظيمي

Organizational Compassion

يعني التواضع التنظيمي أن العاملين يهتمون ببعضهم البعض، ويتشاركون مع بعضهم في حالات القلق والمواساة (Singh et al., 2018). كما تُعرف أيضاً بأن العاملين بالمنظمة يقومون برعاية

ورفاهية الآخرين والاهتمام بهم بإخلاص كلما احتاجوا للمساعدة (Magnier-Watanabe et al., 2020).

كما أكدت دراسة (Vanstone et al. 2020) على أن التراحم التنظيمي يشير إلى قدرة المنظمة على تقليل المعاناة لدى العاملين بالمنظمة. كما أن التراحم التنظيمي يشير إلى جانب جماعي من العمل التنظيمي، حيث يلاحظ العاملون معاناه الآخرين ويتعاطفون معهم ويفهمون سبب المعاناة، ويتصرفون بشكل جماعي لتخفيف المعاناة (Dutton, Workman, & Hardin, 2014; Chatterjee et al., 2021).

٤/٢ النزاهة التنظيمية

Organizational Integrity

عرفت دراسة (Sun and Yoon 2022) النزاهة التنظيمية بأنها تشير إلى الأمانة، واستحقاق الثقة، والشرف التي ينتشر بين العاملين في المنظمة ويكون دائماً بحسن نية واتفق معها دراسة (Magnie -Watanabe et al., 2020).

كما ذكرت دراسة (Khasawneh et al. 2020) النزاهة التنظيمية بأنها الصدق، المصادقية، الشرف الذي ينتشر في المنظمة ويحكم التفاعلات الفردية والجماعية، وهذا يؤدي إلى زيادة تقدير الذات بين أعضاء المنظمة ورفاهيتهم. ووضحت دراسة (Naseem et al., 2020) بأنها مرتبطة بالاحترام والموثوقية.

٥/٢ التسامح التنظيمي

Organizational Forgiveness

عرفت دراسة (Williams et al. 2015) التسامح التنظيمي بأنه التغافل عن الأخطاء بشكل سريع واعتبارها بأنها فرصة للتعلم. كما أشارت دراسة (Magnie-Watanabe et al. 2017) بأن التسامح التنظيمي يشير إلى وجود أخطاء والتسامح فيها لمحاولة تنفيذها مرة أخرى والاعتراف بها كفرصة للتعلم.

وينظر لسلوك التسامح على أن هناك استجابة لسلوك الخطأ على المستوى الفردي في المنظمة وأنه أكثر فائدة بدلاً من الانتقام والغضب (Palanski, 2012; Öztürk, 2018). فالتسامح التنظيمي يشير إلى أن الأخطاء غير مقصودة (عفوية) يقابلها التسامح وتعتبر فرصة للتعلم (Singh et al., 2018).

كما وضحت دراسة (Wu et al. 2019) التسامح التنظيمي بأنه تحول تحفيزي اتجاه الأخطاء والأفكار السلبية إلى زيادة التعاطف والأفكار الإيجابية الممكنة اتجاه سلوك المخطئ. وذكرت دراسة (Naseem et al. 2020) التسامح التنظيمي بأنها تشير إلى العفو عن الأخطاء وقبولها لكسب معرفة جديدة ومفيدة والمغفرة عنها بشكل سريع.

٣. النواتج التنظيمية Organizational Outcomes

تصنف النواتج التنظيمية إلى ثلاث مجموعات (نواتج موارد البشرية، نواتج تشغيلية، نواتج مالية) فنواتج الموارد البشرية تشير إلى النتائج المتعلقة بشكل مباشر بإدارة الموارد البشرية في المنظمة مثل مهارات العاملين وقدراتهم واتجاهاتهم وسلوكياتهم وركزت هذه الدراسة على ثلاث متغيرات تنظيمية وهم (الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي، جودة العلاقات في مكان العمل) (Kim and Shin, 2019).

١/٣ الالتزام التنظيمي

Organizational Commitment

يُعد الالتزام التنظيمي نتيجة أخرى من النواتج التنظيمية (Simha and Cullen, 2012). كما يعتبر أمر مهم في نظرية وممارسة إدارة الموارد البشرية وخصوصاً في القطاع العام (Giacomelli et al., 2022) فالعامل الملتزم يبساهم في أداء وظائف المنظمة بشكل إيجابي. فعرفت

دراسة (Gopinath (2020) الالتزام التنظيمي بأنه مدى ارتباط العاملين عاطفياً مع المنظمة التي يعمل فيها.

كما ذكرت دراسة (Giao et al. (2020) الالتزام التنظيمي بأنه التزام طويل الأجل للمنظمة، والمنظمة تحاول دفع التزام العاملين لها من خلال تحقيق الاستقرار وتخفيض التكاليف، فالعاملين عندما يكون لديهم التزام مرتفع يعملون على تحقيق أهداف المنظمة وتعمل المنظمة على تحقيق أهدافهم. فالالتزام التنظيمي يوصف نية بقاء العاملين في المنظمة بالاتفاقية مع قيم وأهداف المنظمة.

٢/٣ الرضا الوظيفي

Job Satisfaction

يعتبر الرضا الوظيفي من النتائج الشائعة للنواتج التنظيمية (Simha and Cullen, 2012). ويشير الرضا الوظيفي بأنه مواقف إيجابية أو التصرفات العاطفية التي يكتسبها العامل من العمل أو من خلال جوانب العمل. فيعرف الرضا الوظيفي بأنه اتجاه عاطفي من العاملين نحو عمله (Hansen and Straete, 2020).

عرفت دراسة (Hwang and Hopkins (2015) الرضا الوظيفي بأنها حالة داخلية يتم التعبير عنها من خلال التقييم العاطفي والمعرفي للوظيفة من خلال الأفراد ذوي الخبرة بالرضا أو عدم الرضا. وأشارت دراسة (Samad et al. (2015) الرضا الوظيفي بأنه حالة عاطفية ممتعة أو إيجابية ناتجة عن تقييم وظيفي أو خبرة وظيفية (Silic et al., 2020).

٣/٣ جودة العلاقات في العمل

Relational Quality

جودة العلاقات في مكان العمل من النواتج التنظيمية ولها بعدين هم: التبادل بين القائد والمرؤوس والتبادل بين أعضاء الفريق.

١/٣/٣ التبادل بين القائد والمرؤوس (Leader-member exchange):

يعتبر التبادل بين القائد والمرؤوس أكثر إيجابية في تكوين علاقة قوية بين القائد والمرؤوس وتكون مرتبطة بمستوى رضا مرتفع بكلاً من المشرف والوظيفة (Graen and Uhl-Bien, 1995). وزيادة التبادل بين القائد والمرؤوس تعمل على تحسين وتمكين المرؤوسين في أداء العمل الإيجابي (Clarke and Mahadi, 2017; Martin et al., 2016; Aarons et al., 2021).

بالإضافة إلى ذلك يكون التبادل بين القائد والمرؤوس أكثر إيجابية عندما يرتبط بالالتزام التنظيمي وسلوك الابتكار في فريق المرؤوسين (Lee, 2005, 2008; Saeed et al., 2019). وأيضاً طبيعة ازدواج التبادل بين القائد والمرؤوس تسبب جودة علاقة القائد مع كل المرؤوسين داخل مجموعات العمل (Aarons et al., 2021).

وعرفت دراسة (Graen and Uhl-Bien (1995) أن التبادل بين القائد والمرؤوس "علاقة إيجابية متبادلة الثقة بين القائد ومرؤوسه" (Kasekende, 2017). فالتبادل بين القائد والمرؤوس يوضح كيف يصبح بعض المرؤوسين جزء من المشرفين في المجموعة بالإضافة إلى الفوائد المستمدة من هذا الوضع (Graen and Uhl-Bien, 1995).

٢/٣/٣ التبادل بين أعضاء الفريق (Team-Member Exchange):

عرفت دراسة (Seers et al. (1995) أن التبادل بين أعضاء الفريق يشير إلى جودة التبادل المتبادل بين الزملاء داخل الفريق، وتحديداً يشير التبادل بين أعضاء الفريق إلى المدى المتبادل في المعلومات والمساعدة وردود الفعل والتقدير والموارد الأخرى بين العاملين وبعضهم البعض (Zhao and Cai, 2021). فالعاملين الذين يعانون بجودة منخفضة في التبادل بين أعضاء الفريق لديهم تفاعلات ومهام محدودة في الاعتماد المتبادل بين الزملاء بينما العاملين الذين يمتلكون جودة عالية في التبادل بين أعضاء الفريق لديهم الشعور بالالتزام المتبادل، والثقة في الزملاء وكذلك يتضمن التبادل المتبادل في الدعم والموارد المرغوب فيها (Seers et al., 1995; Zhao and Cai, 2021).

٤. العلاقة بين مناخ الأمان النفسي والفضيلة التنظيمية:

وفقاً لنظرية مناخ الأمان النفسي الذي يربط بين متطلبات الوظيفة المتعلقة بمهام الوظيفة وموارد الوظيفة اللازمة للصحة والارتباط التنظيمي، ومن موارد الوظيفة الدعم الاجتماعي ويعتبر الدعم الاجتماعي سمة من سمات الفضيلة التنظيمية، وتوصلت دراسة (Havermans et al. 2017) إلى أن توسيط الدعم الاجتماعي في العلاقة بين مناخ الأمان النفسي والضغط يؤدي إلى تخفيض الضغط، والدعم الاجتماعي هي سمة من سمات الفضيلة التنظيمية وبالتالي مناخ الأمان النفسي يؤثر على الفضيلة التنظيمية من خلال الدعم الاجتماعي.

وأوضحت دراسة (Demerouti and Bakker 2011) أن مناخ الأمان النفسي يؤدي إلى متطلبات وموارد الوظيفة والتراحم التنظيمي كما أن ارتفاع التراحم التنظيمي يخفض من عبء العمل، وبالتالي مناخ الأمان النفسي يؤثر على الفضيلة التنظيمية لأن التراحم التنظيمي أحد أبعاد الفضيلة التنظيمية.

ومن خلال ما سبق يرى الباحثون أن مناخ الأمان النفسي قد يكون له تأثير على الفضيلة التنظيمية حيث أن هناك علاقة بين مناخ الأمان والفضيلة التنظيمية ورغم ندرة الدراسات التي تناولت مناخ الأمان النفسي والفضيلة التنظيمية بشكل مباشر إلا أنه تم دراسته بشكل غير مباشر وذلك من خلال الأبعاد لذا تفترض الدراسة الفرض التالي:

H1 : يوجد تأثير معنوي مباشر لمناخ الأمان النفسي على الفضيلة التنظيمية.

٥. العلاقة بين مناخ الأمان النفسي والنواتج التنظيمية:

قامت نظرية مناخ الأمان النفسي على الاهتمام بالعلاقة بين مناخ الأمان النفسي وصحة ورفاهية العاملين، من خلال السياسة الإدارية. ففي سياق ارتفاع مناخ الأمان النفسي سوف تكون السياسات والممارسات والإجراءات الوظيفية ذات جودة وبالتالي تزيد من صحة ورفاهية العاملين. وعلاوة على ذلك، نظرية التبادل الاجتماعي تتوقع أن العاملين يدركوا اهتمام الإدارة، فالعاملين يتبادلون المشاعر مع زيادة رضا الوظيفي. وبالتالي فمناخ الأمان النفسي ذات مستوى مرتفع يؤثر على المشاركة في العمل والرضا الوظيفي وهذا التأثير الإيجابي ينعكس على العمل (Idris, Dollard, & Tuckey, 2015).

كما أوضحت دراسة (Geisler et al. 2019) أن هناك علاقة إيجابية بين مناخ الأمان النفسي والارتباط بالعمل، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي. وفسرت نتائج دراسة (Afsharian et al., 2018) أن مناخ الأمان النفسي كمصطلح للمناخ النفسي مهم للرضا الوظيفي، بينما مناخ الأمان النفسي كمصطلح مناخ تنظيمي مهم للارتباط التنظيمي.

كما أشارت دراسة (Law et al. 2011) إلى أن ارتفاع مناخ الأمان النفسي في المنظمة يؤدي إلى ارتفاع العدالة الإجرائية ودعم المشرفين وارتفاع المكافأة لأن قيم المنظمة الإيجابية تؤدي إلى الرفاهية في مكان العمل التي تتمثل في الرضا الوظيفي والارتباط بالعمل وإنشاء ظروف عمل مثالية.

وإشارت دراسة (Lateef et al. 2021) أن مناخ الأمان النفسي أداة مفيدة يمكن أن تحسن مشاركة العاملين في العمل والالتزام التنظيمي من خلال الحفاظ على سلامتهم النفسية وتحسينها وضمان جودة الحياة العملية وتوصلت هذه الدراسة أنه يوجد علاقة بين مناخ الأمان النفسي والالتزام التنظيمي.

كما وجدت العديد من الدراسات أن دعم الإدارة هو أحد أهم العوامل التي تؤثر على الالتزام في المنظمة (Adu et al., 2019)، فالعاملين الذين يتلقون دعماً من الإدارة يكونوا أكثر التزاماً تجاه منظماتهم من أولئك العاملين الذين يتلقون دعماً أقل من الإدارة. وعلاوة على ذلك، فإن قرارات الإدارة لها تأثير على الالتزام وإهمال مساهمات العاملين من قبل الإدارة يؤدي إلى انخفاض مستوى الثقة بين العاملين. ووفقاً لدراسة (Ahmad et al. 2020) سيكون لدى العاملين سلوك جيد تجاه منظماتهم عندما يقدم صاحب العمل دعماً كافياً لهم (Ahmad, Bilal, Bibi and Hussain, 2020).

كما ذكرت دراسة (Tang et al. 2014) أن دعم العمل (دعم المشرف ودعم زميل العمل والدعم التنظيمي) مرتبط إيجابياً بالرضا الوظيفي. وناقشت دراسة (Fung et al. 2015) أن دعم المشرف يرتبط بشكل إيجابي بالرضا الوظيفي.

ومن خلال ما سبق يرى الباحثون أن مناخ الأمان النفسي قد يكون له تأثير على النواتج التنظيمية حيث أن هناك علاقة بين مناخ الأمان النفسي والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وجودة العلاقات في العمل وهم أحد أبعاد النواتج التنظيمية لذا تفترض الدراسة الفرض التالي:

H2: يوجد تأثير معنوي مباشر بين مناخ الأمان النفسي على النواتج التنظيمية.

٦. العلاقة بين الفضيحة التنظيمية والنواتج التنظيمية:

أوضحت دراسة (Asad et al. 2017) أن النواتج الإيجابية في المنظمة بتكون نتيجة الخبرات الذاتية الإيجابية (Wright & Goldstein, 2007) والدراسات التي توضح الرضا الوظيفي تبين أهمية فعالية عمل المنظمة (Wright, 2006). فالرضا يقيم العاملين بشكل إيجابي حول عملهم ومنظمتهم. إذا أدرك العامل أن وظيفته تلبي توقعاته ويشعر بالرضا يكون لديه خبرة في عمله. كما أن الرضا الوظيفي يجمع المواقف وسلوكيات العاملين تجاه عملهم وهناك توافق بين آراء الباحثين حول الرضا الوظيفي علي أنه استجابة عاطفية إيجابية تجاه العاملين لوظيفتهم، ويتأثر الرضا الوظيفي بالطريقة التي تتعامل بها المنظمة مع موظفيها (Goldman & Tabak, 2010).

كما تؤدي الإيجابية والفضيلة في المنظمة إلى الرضا عن الوظيفة بين العاملين. والعاملين الذين لديهم خبرات إيجابية يمتلكون مستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي (Nikandrou & Tsachouridi, 2015; Abou-Hashish, 2017).

وعرفت دراسة (Nikandrou and Tsachouridi 2015) الرضا الوظيفي على أنها الدرجة التي تكون فيها بيئة العمل تلبي احتياجات العاملين. وقد أظهرت نتائج البحوث أن الرضا الوظيفي يمكن أن تتأثر بالمعاملة التنظيمية، والعاملين الذين يشعرون بدعم من منظماتهم يميلون إلى التعبير عن مستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي (Gillet et al., 2013; Ngo et al., 2013).

واستناداً إلى ما سبق، نقترح أن الفضيحة التنظيمية ترتبط بتصورات الرضا الوظيفي. كما ترتبط الفضيحة التنظيمية بتأثير إيجابي ويشير ذلك إلى الاهتمام التنظيمي (Cameron, 2003). وهذا يجعل العاملين يشعرون بالرضا لأنهم يعتقدون أن العمل في هذه المنظمة له أثر إيجابي على حياتهم.

وركزت دراسة (Vanhala et al. 2016) على أن الالتزام التنظيمي نتيجة للثقة التنظيمية. ووجدت دراسة (Ferres et al. 2004) أن الثقة بين زملاء العمل كانت إيجابية ومتعلقة بالالتزام التنظيمي العاطفي للعاملين.

وأوضحت دراسة (Burhanudin et al. 2020) أن التفاؤل هو الميل إلى التوقعات الإيجابية حول المستقبل، بينما التشاؤم هو الميل إلى التوقعات السلبية حول المستقبل (Ahmed, 2012)، فالعاملين المتفائلين لديهم توقعات أفضل في حياتهم من المتشائمين. وبالتالي العاملين المتفائلين لديهم توقعات إيجابية في مستقبلهم بينما العاملين المتشائمين لديهم توقعات سلبية في مستقبلهم.

فالعاملين الذين لديهم مستويات عالية من التفاؤل يكونوا أكثر مثابرة خلال الأوقات الصعبة. والعاملين المتفائلين يكونوا لديهم رضا وظيفي ورفاهية نفسية مرتفعة كما لديهم احتمالية أداء أفضل في الحالات السيئة وتجنب السلوكيات السيئة (Chang et al., 2010).

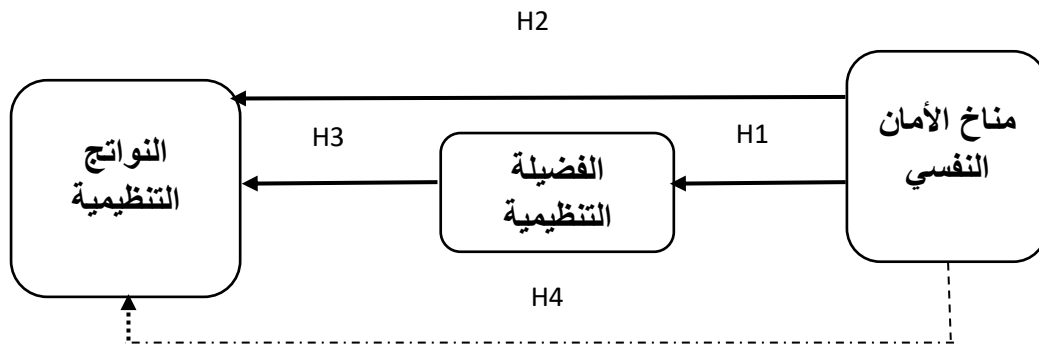
ومن خلال ما سبق يرى الباحثون أن الفضيحة التنظيمية لها تأثير على النواتج التنظيمية حيث أن هناك علاقة بين الفضيحة التنظيمية والنواتج التنظيمية لذا تفترض الدراسة الفرض التالي:

H3: يوجد تأثير معنوي مباشر للفضيلة التنظيمية على النواتج التنظيمية.

٧. الدور الوسيط للفضيلة التنظيمية في العلاقة بين مناخ الأمان النفسي والنواتج التنظيمية:

وفقاً للدراسات السابقة أنه يوجد علاقة بين مناخ الأمان النفسي والنواتج التنظيمية (Salanova et al., 2005 ; Bakker and Demerouti, 2007; Rich et al., 2010; Afsharian et al., 2018; Geisler et al., 2019) ووجدت علاقة بين مناخ الأمان النفسي والفضيلة التنظيمية (Demerouti and Bakker, 2011)، كما يوجد علاقة بين الفضيلة التنظيمية والنواتج التنظيمية (Tan and Tan, 2000; Cameron, 2003). وبناء على العلاقات السابقة يمكن افتراض توسط الفضيلة التنظيمية في العلاقة بين مناخ الأمان النفسي والنواتج التنظيمية. وعلى وجه التحديد تعزيز الفضيلة التنظيمية يمكن أن يساهم في تفسير العلاقة بين مناخ الأمان النفسي والنواتج التنظيمية.

H4: يوجد تأثير معنوي لمناخ الأمان النفسي علي النواتج التنظيمية بتوسط الفضيلة التنظيمية.



ثانياً: منهجية الدراسة

يقوم الإطار النظري أو فروض الدراسة على أساس الدراسات السابقة (النظريات)، بالإضافة إلى القيام بمحاولة شرح العلاقات بين متغيرات الدراسة وفي ضوء ذلك يتم استخدام ما يطلق عليه نموذج المعادلة الهيكلية لاختبار الفرضيات والتعرف على صحتها أو رفضها ومن ثم فإن المنهج الاستنتاجي هو المنهج المناسب للدراسة الحالية. وتتضمن طريقة البحث النقاط التالية:

(١) **مجتمع وعينة الدراسة:** يتمثل مجتمع هذه الدراسة في العاملين الدائمين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية والبالغ عددهم (٦١٣٢) موزعين على ١١ مديرية، ونظراً لكبر حجم المجتمع وانتشار مفرداته، فقد تم الاعتماد على أسلوب العينات لتجميع البيانات المطلوبة لإتمام البحث، لذلك تم سحب عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٣٦٢) مفردة، وتم تحديدها باستخدام برنامج **Sample Size Calculator** عند مستوى معنوية (٥%)، وحدود ثقة (٩٥%)، وتم توزيع هذه العينة علي عدد مفردات داخل كل مديرية.

(٢) **قياس متغيرات الدراسة:** اعتمد الباحثون في تجميع بيانات الدراسة الميدانية من مصادرها الأولية على قائمة استقصاء تم إعدادها لغرض هذا الدراسة يتم الإجابة عنها بمعرفة المستقصى منه وبنفسه. بحيث تشمل مجموعة من الأسئلة لقياس متغيرات الدراسة وتعتمد على مقياس ليكرت الخماسي والتي تقع في مستويات تتراوح بين موافق تماماً (٥) إلى غير موافق تماماً (١). وشملت قائمة الاستقصاء ثلاثة أجزاء:

١/٢- **مناخ الأمان النفسي:** تم استخدام مقياس (Hall et al., 2010)، ويشمل هذا المقياس أربع أبعاد لمناخ الأمان النفسي ولكل بُعد مجموعة من العناصر الفرعية، وثبت صدق وثبات هذا المقياس وسبق استخدامه من قبل العديد من الباحثين (Loh et al., 2020; ; Berthelsen et al., 2020; Teoh et al., 2021).

٢/٢- **الفضيلة التنظيمية:** تم استخدام مقياس (Cameron et al., 2004) ويشمل هذا المقياس علي خمس أبعاد للفضيلة التنظيمية ولكل بُعد مجموعة من العناصر الفرعية وثبت صدق وثبات هذا

المقياس وسبق استخدامه من قبل العديد من الباحثين (Tsachouridi and Nikandrou, 2020; Sun and Yoon, 2022; Magnie-Watanabe et al., 2020; Khasawneh et al., 2020; Uysal, 2021).

٣/٢ - **النواتج التنظيمية**: حددت الباحثة ٣ أبعاد للنواتج التنظيمية والذي تتألف في: الالتزام التنظيمي ٩ عبارات (Cook and Wall's, 1980; Vanhala et al., 2016)، الرضا الوظيفي ٤ عبارات (Kedharnath, 2011; Rod & Ashill, 2010; Kim, 2009; Wright, 2005)، جودة العلاقات في العمل ١١ عبارات (Wayne et al., 1997; Seers, 1989; Gerlach, G. I., 2019)

ثالثاً: تحليل البيانات:

اعتمد الباحثون على أسلوب تحليل المسار لاختبار الفروض باستخدام برنامج Warp PLS 7 ويعتمد هذا البرنامج على نموذجين وهما القياسي والهيكل ويمكن توضيحهما كما يلي:

١/٣ - **تقييم نموذج القياس:**

يتم تقييم نموذج القياس من خلال تقييم الصدق التقاربي والتمييزي وثبات عبارات المقياس من أجل تحقيق درجة كافية من الاتساق الداخلي الذي يتمتع به المقياس وذلك باتباع الخطوات التالية:

١/١/٣ - **قياس صدق عبارات المقياس: Individual Item Validity**

يعتمد الباحثون على معاملات التحميل المجمع لقياس صدق عبارات المقياس، فهو عبارة عن مصفوفة هيكلية تتضمن علاقات ارتباط بيرسون بين عبارات القياس والمتغيرات الكامنة. ويرى Hair et al. (2014) بأن معامل التحميل ينبغي أن يكون أكبر من (٠.٥٠)، وقيم (P-Value) الخاصة بمعاملات التحميل لكل عبارة أقل من (٠.٠٥). وبالتالي يتضح من الجدول (١) إلى أن جميع قيم معاملات التحميل أكبر من ٠.٥. وكذلك جميع قيم (P-Value) أقل من ٠.٥. وهو ما يدل على وجود صدق عال لعبارات المقياس.

٢/١/٣ - **حساب معامل الثبات المركب: Composite Reliability**

معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) للوقوف على ثبات الاتساق الداخلي للمقياس، وكما هو موضح بجدول (٢) أظهرت نتائج اختبار الثبات أن معامل ألفا لكرونباخ لكل من مناخ الأمان النفسي والفضيلة التنظيمية والنواتج التنظيمية كان 0.971، 0.955، 0.838 على الترتيب، ومن ثم فإن جميع معاملات ألفا لكرونباخ أكبر من ٠.٧، وهو ما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقاييس المستخدمة. أما عن الثبات المركب Composite Reliability (CR) فقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي والتي يوضحها جدول (١) أن جميع قيم (CR) أكبر من ٠.٧٠.

٣/١/٣ - **قياس الصدق التقاربي: Convergent Validity**

يشير إلى المدى الذي تتقارب فيه العبارات التي تقيس البعد أو المتغير، أو يمكن تحميلها معاً على بعد أو متغير واحد، ويتم قياسه عن طريق متوسط التباين المستخرج Average Variance Extracted (AVE)، والذي لابد أن تزيد قيمته عن ٠.٥٠ لكل بعد أو متغير يتم قياسه. وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي والتي يوضحها الجدول رقم (١) أن جميع قيم (AVE) أكبر من ٠,٥ وهو ما يشير إلى صدق تقاربي عال لجميع متغيرات الدراسة.

جدول رقم (١)
معاملات التحميل والثبات والصدق التقاربي

الصدق التقاربي (AVE)	الثبات المركب (CR)	معامل ألفا (α)	معاملات التحميل	كود العبارات	البعد	المتغير
0.919	0.979	0.971	(0.933)	Mcs 1	دعم والتزام الإدارة العليا	مناخ الأمان النفسي
			(0.950)	Mcs 2		
			(0.953)	Mcs 3		
			(0.929)	Mcs 4		
			(0.952)	Mp 1	أولوية الإدارة العليا	
			(0.966)	Mp 2		
			(0.956)	Mp 3		
			(0.893)	Oc1	اتصالات المديرية	
			(0.868)	Oc2		
			(0.918)	Oc3		
			(0.952)	Op1	مشاركة المديرية	
			(0.951)	Op2		
			(0.915)	Op3		
(0.934)	Op4					
0.847	0.965	0.955	(0.887)	Oop1	التفاوض التنظيمي	الفضيلة التنظيمية
			(0.803)	Oop 2		
			(0.796)	Oop 3		
			(0.898)	Otr1	الثقة التنظيمية	
			(0.914)	Otr2		
			(0.913)	Otr3		
			(0.830)	Oco1	التراحم التنظيمي	
			(0.922)	Oco 2		
			(0.894)	Oco 3		
			(0.900)	Oin1	النزاهة التنظيمية	
			(0.934)	Oin2		
			(0.918)	Oin3		
			(0.858)	Ofo1	التسامح التنظيمي	
(0.853)	Ofo2					
(0.899)	Ofo3					
0.756	0.903	0.838	(0.822)	OCom1	الالتزام التنظيمي	النواتج التنظيمية
			(0.796)	OCom2		
			(0.851)	OCom3		
			(0.573)	OCom4		
			(0.855)	OCom5		
			(0.848)	OCom6		
			(0.741)	OCom8		
			(0.758)	JS1		
			(0.696)	JS2		

المتغير	البعد	كود العبارات	معاملات التحميل	معامل ألفا (α)	الثبات المركب (CR)	الصدق التقاربي (AVE)
جودة العلاقات في العمل	الوظيفي	JS3	(0.890)			
		JS4	(0.885)			
	جودة العلاقات في العمل	Rq1	(0.693)			
		Rq 2	(0.773)			
		Rq 3	(0.863)			
		Rq 4	(0.841)			
		Rq 5	(0.881)			
		Rq 6	(0.850)			
		Rq 7	(0.871)			
		Rq 8	(0.626)			
		Rq 9	(0.632)			
Rq 10	(0.633)					
Rq 11	(0.649)					

المصدر: إعداد الباحثون اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

Discriminant Validity: الصدق التمايزي: ٤/١/٣

ويشير إلى المدى الذي يكون فيه كل بعد أو كل متغير مختلف عن البعد أو المتغير الآخر، ويتم قياسه عن طريق الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (square root of AVE)، حيث أنه لا بد أن يزيد ارتباط البعد أو المتغير بنفسه عن قيمه ارتباطه بباقي متغيرات الدراسة الأخرى. وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي والتي يوضحها الجدول رقم (٢) أن جميع القيم مقبولة.

جدول (٢)

مصفوفة الارتباط بين المتغيرات والجذر التربيعي لـ (AVE).

المتغير	مناخ الأمان النفسي	الفضيلة التنظيمية	النواتج التنظيمية
مناخ الأمان النفسي	(0.959)		
الفضيلة التنظيمية	0.734	(0.921)	
النواتج التنظيمية	0.663	0.807	(0.869)

المصدر: إعداد الباحثون اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

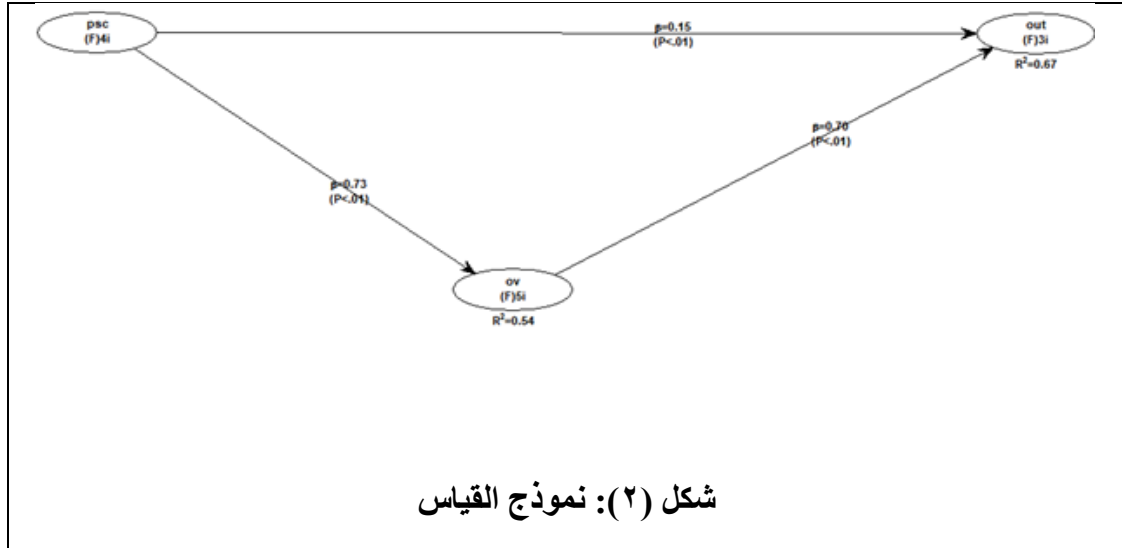
٥/١/٣ - مؤشرات تطابق نموذج القياس:

ويمكن بيان مدى تطابق النموذج النظري مع النتائج الميدانية من خلال مجموعة من المؤشرات الإحصائية التي تعبر عن ذلك، وهو ما يعبر عنه الجدول رقم (٣) التالي:

جدول (٣)

مؤشرات جودة النموذج

المؤشر	الرمز الإحصائي	القيمة	P-Value	مؤشر القبول
متوسط معامل المسار	APC	٠.٥٢٩	P < 0.001	P < 0.05
متوسط معامل الارتباط	ARS	٠.٦٠٥	P < 0.001	P < 0.05
متوسط التباين لمعامل التضخم	AVIF	٢.٢١٤		acceptable if ≤ 5 , ideally ≤ 3.3



المصدر: إعداد الباحثون اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

٢/٣ - النموذج الهيكلي للدراسة: Structural Equation Modeling (Sem)

يمكن للباحثون بناء النموذج الهيكلي للدراسة في ضوء نموذج القياس، والذي من خلاله يمكن اختبار فروض الدراسة وذلك باستخدام برنامج Warp PLS 7، ويعتمد بناء النموذج الهيكلي على المتغيرات والأبعاد التي أسفر عنها نموذج القياس، وفيما يتعلق باختبار فروض الدراسة وفقاً للنتائج التحليل الإحصائي وفي ضوء نتائج النموذج الهيكلي يمكن توضيح ذلك كما يلي:

١/٢/٣ - نتائج اختبار الفرض الأول H1: يوجد تأثير معنوي إيجابي لمناخ الأمان النفسي علي الفضيلة التنظيمية.

جدول (٤)

نتائج تحليل المسار للتأثيرات المباشرة مناخ الأمان النفسي علي الفضيلة التنظيمية.

مستوى المعنوية P-Value	قيمة معامل المسار	المتغير التابع	المتغير المستقل	الفرض
<0.001	0.734	الفضيلة التنظيمية	مناخ الأمان النفسي	H1

المصدر: إعداد الباحثون اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول (٤) وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لمناخ الأمان النفسي علي الفضيلة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل المسار (٠.٧٣٤) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (>٠.٠٠١)، مما يعني قبول الفرض الأول.

٢/٢/٣ - نتائج اختبار الفرض الثاني H2: يوجد تأثير معنوي إيجابي لمناخ الأمان النفسي علي النواتج التنظيمية.

جدول (٥)

نتائج تحليل المسار للتأثيرات المباشرة مناخ الأمان النفسي علي النواتج التنظيمية.

مستوى المعنوية P-Value	قيمة معامل المسار	المتغير التابع	المتغير المستقل	الفرض
0.002	0.149	النواتج التنظيمية	مناخ الأمان النفسي	H2

المصدر: إعداد الباحثون اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول (٥) وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لمناخ الأمان النفسي علي النواتج التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل المسار (٠.١٤٩) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (>٠.٠٠٢)، مما يعني قبول الفرض الثاني.

٣/٢/٣- نتائج اختبار الفرض الثالث H3: يوجد تأثير معنوي إيجابي للفضيلة التنظيمية علي النواتج التنظيمية.

جدول (٦)

نتائج تحليل المسار للتأثيرات المباشرة للفضيلة التنظيمية علي النواتج التنظيمية

الفرض	المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة معامل المسار	مستوى المعنوية P-Value
H3	الفضيلة التنظيمية	النواتج التنظيمية	0.703	<0.001

المصدر: إعداد الباحثون اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول (٦) وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للفضيلة التنظيمية علي النواتج التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل المسار (٠.٧٠٣) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (>٠.٠٠١)، مما يعني قبول الفرض الثالث.

٤/٢/٣- نتائج اختبار الفرض الرابع H4: يوجد تأثير معنوي غير مباشر لمناخ الأمان النفسي علي النواتج التنظيمية من خلال توسيط الفضيلة التنظيمية.

جدول (٧)

نتائج تحليل التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية لمناخ الأمان النفسي علي النواتج التنظيمية عند توسيط الفضيلة التنظيمية

الفرض	المتغير المستقل	المتغير الوسيط	المتغير التابع	معامل المسار المباشر	معامل المسار غير المباشر	معامل المسار الكلي	مستوى المعنوية P-Value	نوع الوسيط
H4	مناخ الأمان النفسي	الفضيلة التنظيمية	النواتج التنظيمية	0.149	0.516	0.665	<0.001	جزئياً

المصدر: إعداد الباحثون اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (٧) ما يلي:

تبين زيادة التأثير المعنوي علي النواتج التنظيمية عند توسيط الفضيلة التنظيمية لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية؛ حيث يتحقق التأثير الوسيط عندما يستطيع متغير ما التأثير معنوياً علي العلاقة بين متغيرين آخرين إما بتقوية هذه العلاقة أو إضعافها، وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (<٠.٠٠١)، مما يعني قبول الفرض الرابع.

رابعاً: مناقشة النتائج والتوصيات:

يمكن توضيح أهم النتائج التي تم التوصل إليها وتفسيرها، كذلك تقديم مجموعة من التوصيات، وذلك على النحو الآتي:

١/٤- مناقشة نتائج البحث وتفسيرها:

توصلت نتائج الدراسة إلي ما يلي:

أشارت نتائج الفرض الأول الموضحة بالجدول رقم (٤) قبول الفرض الأول بوجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لمناخ الأمان النفسي على الفضيلة التنظيمية وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Demerouti and Bakker (2011 حيث أن مناخ الأمان النفسي يؤدي إلى متطلبات وموارد الوظيفة والتراحم التنظيمي فارتفاع التراحم التنظيمي يخفض من عبء العمل، وبالتالي مناخ الأمان النفسي يؤثر على الفضيلة التنظيمية لأن التراحم التنظيمي أحد أبعاد الفضيلة التنظيمية.

كما أشارت نتائج الفرض الثاني الموضحة بالجدول رقم (٥) قبول الفرض الثاني بوجود تأثير معنوي إيجابي لمناخ الأمان النفسي على النواتج التنظيمية وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Lateef et al. (2021) علي أن مناخ الأمان النفسي أداة مفيدة يمكن أن تحسن مشاركة العاملين في العمل والالتزام التنظيمي من خلال الحفاظ على سلامتهم النفسية وتحسينها وضمان جودة الحياة العملية وتوصلت هذه الدراسة أنه يوجد علاقة بين مناخ الأمان النفسي والالتزام التنظيمي. كما وضحت دراسة Guney et al. (2012) أن الاتصالات التنظيمية لديها تأثير على مشاركة العمل، وتحسين الالتزام التنظيمي، والاتصالات التنظيمية هي أحد أبعاد مناخ الأمان النفسي.

كذلك توصلت نتائج الفرض الثالث الموضح بالجدول رقم (٦) قبول الفرض الثالث بوجود تأثير معنوي إيجابي للفضيلة التنظيمية علي النواتج التنظيمية

الفضيلة التنظيمية في المنظمة تؤدي إلى الرضا عن الوظيفة بين العاملين. والعاملين الذين لديهم خبرات إيجابية يمتلكون مستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي (Nikandrou & Tsachouridi, 2017; Abou-Hashish, 2015). وعلى أساس ما سبق، يفترض أن الفضيلة التنظيمية المدركة مرتبطة بالرضا الوظيفي، الفضيلة التنظيمية تنشأ تأثيراً إيجابياً على العاملين وتضمن جانب إيجابي للرضا الوظيفي بين العاملين تؤدي إلي رأس مال إجتماعي (Cameron, 2003). وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (Aryee et al., 2002) علي أن الثقة التنظيمية عامل مهم للرضا الوظيفي للعاملين والأداء وهي أحد أبعاد الفضيلة التنظيمية.

كما ركزت دراسة Vanhala et al. (2016) علي أن الالتزام التنظيمي نتيجة للثقة التنظيمية. ووجدت دراسة Ferres et al. (2004) أن الثقة بين زملاء العمل كانت إيجابية ومتعلقة بالالتزام التنظيمي العاطفي للعاملين .

وأخيراً توصلت نتائج الفرض الرابع الموضح بالجدول رقم (٧) قبول الفرض الرابع إلى وجود تأثير معنوي إيجابي غير مباشر لمناخ الأمان النفسي على النواتج التنظيمية من خلال توسيط الفضيلة التنظيمية، حيث أن توافر مناخ الأمان النفسي يعمل علي تدعيم العلاقات الإنسانية بين العاملين وبعضهم البعض وهذا يؤدي إلي التواصل الفعال مما يزيد من تنمية مهاراتهم ونشر روح التفاهم فيما بينهم وتبادل الأفكار والمقترحات مما يؤدي إلي التفاؤل وشعور بأنهم يمكنهم النجاح والتغلب علي العقبات ويولد شعور بالالتزام والرضا وتقوية العلاقات فيما بينهم . كما تعمل الفضيلة التنظيمية علي استقرار العلاقات وتوفير المصداقية بين العاملين وبعضهم البعض، و تساهم في المشاركة بين الزملاء وتقديم النصائح مما يساعد علي تجاوز أي معوقات بشكل أسرع وأفضل النتائج وتكوين معتقدات إيجابية للعاملين حول شفافية العمل والسياسات والإجراءات داخل المديرية، وتعمل علي التغافل عن الأخطاء واعتبارها فرصة للتعلم والنمو مما يؤثر إيجابيا علي الالتزام والرضا الوظيفي وجودة العلاقات في العمل.

٢/٤- توصيات البحث:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، والاطلاع على نتائج عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وما قُدم من اقتراحات في ذلك الصدد، يهدف هذا الجزء إلى طرح مجموعة من التوصيات بما ينسجم مع ما تقدم من استنتاجات، وتتحدد هذه التوصيات فيما يلي:

وفيما يلي عرض لأهم هذه التوصيات:

➤ في ضوء ما أوضحتته نتائج الدراسة من أهمية مناخ الأمان النفسي في تشجيع العاملين علي التعبير عن الآراء والاهتمامات والأفكار البناءة حول القضايا المتعلقة بالعمل توصي الباحثة بتوفير المناخ الملائم لزيادة شعور العاملين بالأمان النفسي من خلال:

- أ- تشجيع العاملين علي التعبير عن مشاعرهم وآرائهم ومقترحاتهم وأفكارهم المتعلقة بالعمل.
- ب- تشجيع العاملين علي قبول الآراء والمقترحات والأفكار المختلفة للآخرين والاستفادة منها في تحسين وتطوير المديرية.

ج- عقد ندوات وورش عمل لمناقشة أهم المشكلات النفسية التي تواجه العاملين وتؤثر على البيئة النفسية لديهم وبالتالي علي أدائهم والتزامهم.

خامساً: مقترحات البحوث المستقبلية:

- (١) ركزت الدراسة الحالية على العلاقة بين مناخ الأمان النفسي والنواتج التنظيمية بتوسيط الفضيلة التنظيمية في مجال مديريات الخدمات فقط، لذلك يمكن للدراسات القادمة دراستهم مع متغيرات أخرى في مجالات مختلفة مثل المدارس والشركات.
- (٢) يمكن للدراسات المستقبلية دراسة العلاقة بين مناخ الأمان النفسي على النواتج التنظيمية باستخدام أبعاد أخرى للنواتج التنظيمية.
- (٣) يمكن دراسة متغيرات مستقلة أخرى بين الفضيلة التنظيمية والنواتج التنظيمية مثل المناخ الأخلاقي.

المراجع:

- Aarons, G. A., Conover, K. L., Ehrhart, M. G., Torres, E. M., & Reeder, K. (2021). Leader-member exchange and organizational climate effects on clinician turnover intentions. **Journal of Health Organization and Management**, 35(1), 68-87.
- Abou-Hashish, E. A. (2017). Relationship between ethical work climate and nurses' perception of organizational support, commitment, job satisfaction and turnover intent. **Nursing ethics**, 24(2), 151-166.
- Adu, E., Li, F., Mohammed, I., Antwi, M. O., & Boamah, K. B. (2019). Relationship between managerial support, affective commitment and job performance among healthcare professionals in Ghana. **Australian Journal Of Economics And Management Sciences**, 8(1).
- Afsharian, A., Zadow, A., Dollard, M. F., Dormann, C., & Ziaian, T. (2018). Should psychosocial safety climate theory be extended to include climate strength?. **Journal of Occupational Health Psychology**, 23(4), 496-507.
- Ahmad, A., Bibi, P., Bilal, H., & Hussain, J. (2020). Impact of Management Support on Employee Commitment in Hotel Sector. **Review of Applied Management and Social Sciences**, 3(3), 391-397.
- Ahmad, A., Bilal, H., & Bibi, P. (2020). Determinants of organizational commitment among academics of HEIs: The buffering role of coworker support. **Review of Applied Management and Social Sciences**, 3(2), 221-233.
- Ahmed, I., Rehman, W. U., Ali, F., Ali, G., & Anwar, F. (2018). Predicting employee performance through organizational virtuousness: Mediation by affective well-being and work engagement. **Journal of Management Development**, 37(6), 493-502.
- Ahmed, M. A. (2012). The role of self-esteem and optimism in job satisfaction among teachers of private universities in Bangladesh. **Asian Business Review**, 1(2), 114-120.
- Asad, H., Naseem, R., & Faiz, R. (2017). Mediating effect of ethical climate between organizational virtuousness and job satisfaction. **Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)**, 11(1), 35-48.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. **Journal of managerial psychology**, 22(3), 309-328.
- Becher, H., Dollard, M., Smith, P., & Li, J. (2018). Predicting circulatory diseases from psychosocial safety climate: a prospective cohort study from Australia. **International journal of environmental research and public health**, 15(3), 1-10.

- Berthelsen, H., Muhonen, T., Bergström, G., Westerlund, H., & Dollard, M. F. (2020). Benchmarks for Evidence-Based Risk Assessment with the Swedish Version of the 4-Item Psychosocial Safety Climate Scale. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, 17(22), 1-18.
- Burhanudin, B., Tjahjono, H., Eq, Z., & Hartono, A. (2020). Work-family enrichment as a mediator effect of supervisor support, self-esteem, and optimism on job satisfaction. **Management Science Letters**, 10(10), 2269-2280.
- Cameron, K. S. (2003). Organizational virtuousness and performance. **Positive organizational scholarship**, 48, 65.
- Cameron, K. S., Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. **American Behavioral Scientist**, 47(6), 766-790.
- Chang, Y. H., Li, H. H., Wu, C. M., & Wang, P. C. (2010). The influence of personality traits on nurses' job satisfaction in Taiwan. **International nursing review**, 57(4), 478-484.
- Chatterjee, S., Chakraborty, S., Fulk, H. K., & Sarker, S. (2021). Building a compassionate workplace using information technology: Considerations for information systems research. **International Journal of Information Management**, 56, 102261.
- Clarke, N., & Mahadi, N. (2017). Differences between follower and dyadic measures of LMX as mediators of emotional intelligence and employee performance, well-being, and turnover intention. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 26(3), 373-384.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. **Journal of occupational psychology**, 53(1), 39-52.
- Cox, S. J., & Cheyne, A. J. T. (2000). Assessing safety culture in offshore environments. **Safety science**, 34(1-3), 111-129.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The job demands-resources model: Challenges for future research. **SA Journal of Industrial Psychology**, 37(2), 01-09.
- Dollard, M. F., & Bakker, A. B. (2010). Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 83(3), 579-599.
- Dollard, M. F., Dormann, C., Tuckey, M. R., & Escartín, J. (2017). Psychosocial safety climate (PSC) and enacted PSC for workplace bullying and psychological health problem reduction. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 26(6), 844-857.
- Dormann, C., Owen, M., Dollard, M., & Guthier, C. (2018). Translating cross-lagged effects into incidence rates and risk ratios: The case of psychosocial safety climate and depression. **Work & Stress**, 32(3), 248-261.
- Dutton, J. E., Workman, K. M., & Hardin, A. E. (2014). Compassion at work. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, 1, 277-304.
- Ferres, N., Connell, J., & Travaglione, A. (2004). Co-worker trust as a social catalyst for constructive employee attitudes. **Journal of Managerial Psychology**, 19(6), 608-622.
- Fung, N. S., Ahmad, A., & Omar, Z. (2015). Work-family enrichment: Its mediating role in the relationships between workplace support factors and teachers' job satisfaction. **American Journal of Applied Sciences**, 12(4), 242-253.

- Garrick, A., Mak, A. S., Cathcart, S., Winwood, P. C., Bakker, A. B., & Lushington, K. (2014). Psychosocial safety climate moderating the effects of daily job demands and recovery on fatigue and work engagement. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 87(4), 694-714.
- Geisler, M., Berthelsen, H., & Muhonen, T. (2019). Retaining Social Workers: The Role of Quality of Work and Psychosocial Safety Climate for Work Engagement, Job Satisfaction, and Organizational Commitment. **Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance**, 43(1), 1-15.
- Gerlach, G. I. (2019). Linking justice perceptions, workplace relationship quality and job performance: The differential roles of vertical and horizontal workplace relationships. **German Journal of Human Resource Management**, 33(4), 337-362.
- Giacomelli, G., Vainieri, M., Garzi, R., & Zamaro, N. (2022). Organizational commitment across different institutional settings: How perceived procedural constraints frustrate self-sacrifice. **International Review of Administrative Sciences**, 88(3), 702-720.
- Giao, H. N. K., Vuong, B. & Tung, D. D. (2020). A Model Of Organizational Culture For Enhancing Organizational Commitment In Telecom Industry: Evidence From Vietnam. **Wseas Transactions On Business And Economics**, 17, 215-224.
- Gillet, N., Gagné, M., Sauvagère, S., & Fouquereau, E. (2013). The role of supervisor autonomy support, organizational support, and autonomous and controlled motivation in predicting employees' satisfaction and turnover intentions. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 22(4), 450-460.
- Goldman, A., & Tabak, N. (2010). Perception of ethical climate and its relationship to nurses' demographic characteristics and job satisfaction. **Nursing Ethics**, 17(2), 233-246.
- Gopinath, R. (2020). Impact of Job Satisfaction on Organizational Commitment among the academic leaders of Tamil Nadu Universities. **Gedrag & Organisatie Review**, 33(2), 2337-2349.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. **The leadership quarterly**, 6(2), 219-247.
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): **An emerging tool in business research**. *European business review*.
- Hall, G. B., Dollard, M. F., & Coward, J. (2010). Psychosocial safety climate: Development of the PSC-12. **International Journal of Stress Management**, 17(4), 353-383.
- Hamrahi, M., Najafbagy, R., Musakhani, M., Daneshfard, K., & Delavar, A. (2015). Factor effecting on promoting organizational virtuousness in Iran state agencies. **Indian Journal of Fundamental and Applied Sciences**, 5(1), 4772-4779.
- Hansen, B. G., & Stræte, E. P. (2020). Dairy farmers' job satisfaction and the influence of automatic milking systems. **NJAS: Wageningen Journal of Life Sciences**, 92(1), 1-13.
- Havermans, B. M., Boot, C. R., Houtman, I. L., Brouwers, E. P., Anema, J. R., & Van Der Beek, A. J. (2017). The role of autonomy and social support in the relation between psychosocial safety climate and stress in health care workers. **BMC public health**, 17(1), 558-565.

- Hur, W. M., Shin, Y., Rhee, S. Y., & Kim, H. (2017). Organizational virtuousness perceptions and task crafting: The mediating roles of organizational identification and work engagement. **Career Development International**, 22(4), 436-459.
- Huyghebaert, T., Gillet, N., Lahiani, F. J., Dubois-Fleury, A., & Fouquereau, E. (2018). Psychological Safety Climate as a Human Resource Development Target: Effects on Workers Functioning Through Need Satisfaction and Thwarting. **Advances in Developing Human Resources**, 20(2), 169-181.
- Hwang, J., & Hopkins, K. M. (2015). A structural equation model of the effects of diversity characteristics and inclusion on organizational outcomes in the child welfare workforce. **Children and Youth Services Review**, 50(1), 44-52.
- Idris, M. A., Dollard, M. F., & Tuckey, M. R. (2015). Psychosocial safety climate as a management tool for employee engagement and performance: A multilevel analysis. **International Journal of Stress Management**, 22(2), 183 –206.
- Idris, M. A., Dollard, M. F., Coward, J., & Dormann, C. (2012). Psychosocial safety climate: Conceptual distinctiveness and effect on job demands and worker psychological health. **Safety science**, 50(1), 19-28.
- Kasekende, F. (2017). Leader-member exchanges and psychological contract: testing for interaction effects. **Journal of Management Development**, 36 (7), 959-972.
- Kedharnath, U. (2011). Influence of leaders' implicit followership theories on employee outcomes, **The (Doctoral dissertation, Colorado State University)**.
- Khasawneh, S., Al-Jaradat, M. K., Hailat, S., & Bataineh, O. (2020). The perception of faculty members to organisational virtuousness in the university setting: the case for Jordan. **International Journal of Management in Education**, 14(1), 18-35.
- Kim, K., & Shin, T. H. (2019). Additive effects of performance-and commitment-oriented human resource management systems on organizational outcomes. **Sustainability**, 11(6), 1679.
- Kim, T. T. S. (2009). Cultural intelligence and employee job outcomes: The role of leadership **(Doctoral dissertation, University of California, Riverside)**.
- Kwan, S. S. M., Tuckey, M. R., & Dollard, M. F. (2016). The role of the psychosocial safety climate in coping with workplace bullying: A grounded theory and sequential tree analysis. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 25(1), 133-148.
- Lateef, S. F., Mohamed, F. R., & Hossny, E. K. (2021). The Relationship between Quality of Work Life, Psycho-Social Safety Climate and Nursing Staff Work Engagement and Organizational Commitment. **Assiut Scientific Nursing Journal**, 9(24), 18-29.
- Law, R., Dollard, M. F., Tuckey, M. R., & Dormann, C. (2011). Psychosocial safety climate as a lead indicator of workplace bullying and harassment, job resources, psychological health and employee engagement. **Accident Analysis & Prevention**, 43(5), 1782-1793.
- Lee, J. (2005). Effects of leadership and leader-member exchange on commitment. **Leadership & organization development journal**, 26(8), 655-672.
- Lee, J. (2008). Effects of leadership and leader-member exchange on innovativeness. **Journal of managerial psychology**, 23(6), 670-687.
- Liu, B., Lu, Q., Zhao, Y., & Zhan, J. (2020). Can the Psychosocial Safety Climate Reduce Ill-Health Presenteeism? Evidence from Chinese Healthcare Staff

- under a Dual Information Processing Path Lens. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, 17(8), 1-17.
- Loh, M. Y., Zadow, A., & Dollard, M. (2020). Psychosocial Safety Climate and Occupational Health: What We Know So Far. **Handbook of Socioeconomic Determinants of Occupational Health: From Macro-level to Micro-level Evidence**, 1-27.
- Magnier-Watanabe, R., Uchida, T., Orsini, P., & Benton, C. (2017). Organizational virtuousness and job performance in Japan: does happiness matter?. **International Journal of Organizational Analysis**, 25(4), 628-646.
- Magnier-Watanabe, R., Uchida, T., Orsini, P., & Benton, C. F. (2020). Organizational virtuousness, subjective well-being, and job performance: Comparing employees in France and Japan. **Asia-Pacific journal of business administration**, 12(2), 115-138.
- Majeed, N., Chandni, K., Jamshed, S., & Moosa, K. (2020). Authentic Leadership in Determining Employee's Organizational Commitment: The Mediating Role of Knowledge Sharing and Organizational Virtuousness. **AJSS**, 4(4), 815-834.
- Mansour, S., & Tremblay, D. G. (2019). How can we decrease burnout and safety workaroud behaviors in health care organizations? The role of psychosocial safety climate. **Personnel Review**, 1-24.
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader-member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review. **Personnel psychology**, 69(1), 67-121.
- Mashhadllo, R. B., Amirtash, A. M., Safania, A. M., & Naghshbandi, S. S. (2020). Presenting the Model of Political Behavior, Virtue, and Organizational Support with Voice. **Archives of Pharmacy Practice**, 11(1), 141-152.
- McLinton, S. S., Afsharian, A., Dollard, M. F., & Tuckey, M. R. (2019). The dynamic interplay of physical and psychosocial safety climates in frontline healthcare. **Stress and Health**, 35(5), 650-664.
- Mirza, M. Z., Memon, M. A., & Dollard, M. (2021). A time-lagged study on health-centric leadership styles and psychological health: the mediating role of psychosocial safety climate. **Current Psychology**, 1-12.
- Nartgun, S. S., & Dilekci, U. (2016). Teacher views on administrators' leadership styles and level of organizational virtuousness. **The Anthropologist**, 24(1), 363-372.
- Naseem, R., Akhtar, Q., & Akram, M. (2020). Impact of Organizational Virtuousness on Workplace Spirituality with the Mediating Role of Perceived Organizational Support. **Journal of Management and Research**, 7(2), 75-103.
- Ngo, H. Y., Loi, R., Foley, S., Zheng, X., & Zhang, L. (2013). Perceptions of organizational context and job attitudes: The mediating effect of organizational identification. **Asia Pacific Journal of Management**, 30(1), 149-168.
- Nikandrou, I., & Tsachouridi, I. (2015). Towards a better understanding of the "buffering effects" of organizational virtuousness' perceptions on employee outcomes. **Management Decision**, 53(8), 1823-1842.
- Nikpay, I., & Mofrad, M. M. (2016). Investigating the effect of principal's ethical leadership on organizational virtuousne of teacher with mediating role of corporate Identity, organizational trust and organizational commitment (Case study of primary schools in the city of Khorramabad). **International Business Management**, 10(25), 5885-5895.
- Öztürk, S. (2018). The Analysis of the Relationship between the Levels of Organizational Forgiveness and Organizational Commitment of Teachers. **Universal Journal of Educational Research**, 6(5), 1107-1111.

- Palanski, M. E. (2012). Forgiveness and reconciliation in the workplace: A multi-level perspective and research agenda. **Journal of Business Ethics**, 109(3), 275-287.
- Potter, R. E., Dollard, M. F., Owen, M. S., O'Keeffe, V., Bailey, T., & Leka, S. (2017). Assessing a national work health and safety policy intervention using the psychosocial safety climate framework. **Safety science**, 100, 91-102.
- Ravaji, M., & Golouzan, A. A. (2016). The Effect of Organizational Virtuousness and Psychological Capital Role on Employees' Creativity in Tehran Water and Wastewater Company. **International Journal of Scientific Management and Development**, 4(12), 496-506.
- Rego, A., Ribeiro, N., e Cunha, M. P., & Jesuino, J. C. (2011). How happiness mediates the organizational virtuousness and affective commitment relationship. **Journal of Business Research**, 64(5), 524-532.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. **Academy of management journal**, 53(3), 617-635.
- Rod, M., & Ashill, N. J. (2010). The effect of customer orientation on frontline employees job outcomes in a new public management context. **Marketing Intelligence & Planning**, 28(5), 600-624.
- Saeed, B.B., Afsar, B., Cheema, S. and Javed, F. (2019), "Leader-member exchange and innovative work behavior", **European Journal of Innovation Management**, 22 (1), 105-124.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. **Journal of applied Psychology**, 90(6), 1217-1227.
- Samad, A., Reaburn, P., Davis, H., & Ahmed, E. (2015). An empirical study on the effect of leadership styles on employee wellbeing and organizational outcomes within an Australian regional university. **In Proceedings of the Australasian Conference on Business and Social Sciences**. Sydney , 984-999.
- Seers, A. (1989). Team-member exchange quality: A new construct for role-making research. **Organizational behavior and human decision processes**, 43(1), 118-135.
- Seers, A., Petty, M.M. and Cashman, J.F. (1995), "Team-member exchange under team and traditional management A naturally occurring quasi-experiment", **Group and Organization Management**, 20(1) , 18-38.
- Silic, M., Marzi, G., Caputo, A., & Bal, P. M. (2020). The effects of a gamified human resource management system on job satisfaction and engagement. **Human Resource Management Journal**, 30(2), 260-277.
- Simha, A., & Cullen, J. B. (2012). Ethical climates and their effects on organizational outcomes: Implications from the past and prophecies for the future. **Academy of Management Perspectives**, 26(4), 20-34.
- Singh, S., David, R., & Mikkilineni, S. (2018). Organizational virtuousness and work engagement: Mediating role of happiness in India. **Advances in Developing Human Resources**, 20(1), 88-102.
- Sun, H. J., & Yoon, H. H. (2022). Linking organizational virtuousness, engagement, and organizational citizenship behavior: The moderating role of individual and organizational factors. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, 46(5), 879-904.
- Tan, H. H., & Tan, C. S. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. **Genetic, social, and general psychology monographs**, 126(2), 241-260.

- Tang, S., Siu, O., & Cheung. (2014). A study of work-family enrichment among Chinese employees: the mediating role between work support and job satisfaction. **Applied Psychology: An International Review**, 63(1), 130-150.
- Teoh, K. B., Gan, K. H., & Seow, X. T. (2021). The Psychosocial Safety Climate And Burnout Among Penang Hoteliers, 96-108.
- Tsachouridi, I., & Nikandrou, I. (2020). The role of prosocial motives and social exchange in mediating the relationship between organizational virtuousness' perceptions and employee outcomes. **Journal of Business Ethics**, 166(3), 535-551.
- Uysal, H. T. (2021). The Mediation Role Of Organizational Justice In The Effect Of Organizational Virtuousness On Work Productivity. **Journal Of Research In Business**, 6(1), 26-53.
- Vanhala, M., Heilmann, P., & Salminen, H. (2016). Organizational trust dimensions as antecedents of organizational commitment. **Knowledge and Process Management**, 23(1), 46-61.
- Vanstone, M., Sadik, M., Smith, O., Neville, T. H., LeBlanc, A., Boyle, A., ... & Baker, A. J. (2020). Building organizational compassion among teams delivering end-of-life care in the intensive care unit: The 3 Wishes Project. **Palliative Medicine**, 34(9), 1263-1273
- Wayne SJ, Shore LM and Liden RC (1997) Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. **Academy of Management Journal**, 40(1), 82–111.
- Williams, P., Kern, M. L., & Waters, L. (2015). A longitudinal examination of the association between psychological capital, perception of organizational virtues and work happiness in school staff. **Psychology of Well-Being**, 5(1), 1-18.
- Wright, T. A. (2006). The emergence of job satisfaction in organizational behavior: A historical overview of the dawn of job attitude research. **Journal of Management History**, 12(3), 262-277.
- Wright, T. A., & Goodstein, J. (2007). Character is not “Dead” in management research: A review of individual character and organizational-level virtue. **Journal of Management**, 33(6), 928-958.
- Wright, W. D. (2005). Causal attributions and interactional justice as moderators of the relationship between perceived psychological contract breach and critical employee outcomes (**Master Thesis, California State University**).
- Wu, Q., Chi, P., Zeng, X., Lin, X., & Du, H. (2019). Roles of anger and rumination in the relationship between self-compassion and forgiveness. **Mindfulness**, 10(2), 272-278.
- Yildiz, H. (2019). The interactive effect of positive psychological capital and organizational trust on organizational citizenship behavior. **SAGE Open**, 9(3), 1-15.
- Zhao, D., & Cai, W. (2021). When does emotional intelligence (EI) benefit team-member exchange? The cross-level moderating role of EI-based leader-member exchange differentiation. **Career Development International**, 26(3), 391-414.