

# دراسة ميدانية لأثر الدعم التنظيمي المدرك على الالتزام التنظيمي العاطفي: الدور الوسيط لغموض الدور في ظل توافر الدعم المدرك للمشرف وتوافق المشرف مع الآخرين في شركات النسيج والملابس الجاهزة المصرية

د. غادة عادل عطية

مدرس بقسم إدارة الأعمال  
كلية التجارة - جامعة الاسكندرية  
جمهورية مصر العربية

## الملخص

يشير الدعم التنظيمي المدرك إلى مدركات العاملين بشأن المدى الذي تقوم فيه المنظمة بتقدير مساهماتهم، كما تهتم بمصالحهم ورفاهيتهم، ومكافأة جهودهم المتزايدة في العمل. وعلى الرغم من قيام الباحثين باختبار المتغيرات المؤثرة على الدعم التنظيمي المدرك، والنتائج السلوكية المترتبة عليه، إلا أنه لا تزال هناك حاجة للتعرف على العمليات والمواقف التي يمكن أن يؤثر فيها الدعم التنظيمي على سلوك العاملين. واعتماداً على نظريتي التبادل الاجتماعي والدعم التنظيمي، قامت الدراسة الحالية باختبار العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وبين الالتزام العاطفي من خلال غموض الدور (كوسيط)، كما قامت أيضاً بالتعرف على الظروف التي يمكن أن يكون فيها الدعم التنظيمي المدرك أكثر تأثيراً على سلوك العاملين، في ظل توافر الدعم المدرك للمشرف، ومدى توافق هذا المشرف مع الآخرين (كمتغيرات وسيطة تفاعلية). وباستخدام أسلوب الانحدار الوسيط، والانحدار الوسيط التفاعلي على عينة مكونة من 446 من العاملين بشركات النسيج والملابس الجاهزة بمدينة الاسكندرية، أشارت النتائج إلى قبول فروض الدراسة. وتوصلت إلى أن غموض الدور (كأحد أنواع ضغوط العمل المعوقة) يمثل وسيطاً جزئياً في العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك، وبين الالتزام العاطفي، حيث يؤثر الدعم التنظيمي المدرك على الالتزام العاطفي تأثيراً إيجابياً من خلال تقليل شعور العاملين بغموض الدور، بالإضافة إلى أن العلاقة العكسية بين الدعم التنظيمي المدرك وبين غموض الدور قد أصبحت أقوى في ظل توافر التفاعل بين الدعم التنظيمي المدرك وبين الدعم المدرك للمشرف، ومدى توافق هذا المشرف مع الآخرين.

الكلمات المفتاحية: الدعم التنظيمي المدرك - غموض الدور - الالتزام التنظيمي العاطفي - الدعم المدرك للمشرف - توافق المشرف مع الآخرين.

## المقدمة

يمثل غموض الدور Role Ambiguity أحد أنواع ضغوط العمل المعوقة التي يعاني منها العاملون في المنظمات، والتي يترتب عليها العديد من الآثار السلبية المتمثلة في تقليل الالتزام التنظيمي، ونية العاملين لتترك المنظمة والانتقال لمنظمة أخرى، وزيادة معدل الدوران الفعلي، وزيادة التوتر، وانخفاض الرضا عن العمل (Pearsall, Ellis & Stein, 2009; Rhoades & Eisenberger, 2002; Riggle, Edmondson & Hansen, 2009).

وتحاول العديد من المنظمات تقليل الآثار السلبية الناتجة عن الشعور بضغط العمل عن طريق تقديم الدعم التنظيمي للعاملين (Kurtosis, Eisenberger, Ford, Buffardi, Stewart & Adis, 2015)؛ حيث تحتاج المنظمات المعاصرة إلى

\* تم استلام البحث في سبتمبر 2018، وقبل للنشر في ديسمبر 2018، وتم نشره في مارس 2022.

الاهتمام بتقديم البرامج التي تعمل على زيادة الدعم التنظيمي الموجه للعاملين، الأمر الذي يساعد على تحقيق العديد من الآثار الإيجابية لكل من العاملين والمنظمة، وتقوية العلاقة الإيجابية بينهما.

وبالإضافة إلى اهتمام بعض المنظمات بتقديم الدعم التنظيمي للعاملين لديها، فقد اهتم العديد من الباحثين أيضًا بدراسة العوامل المؤثرة في الدعم التنظيمي المدرك مثل العدالة، وممارسات الموارد البشرية، ودعم المشرف، والعقد النفسي، وتوافق القيم، وسياسات المنظمة (Kurtessis et al. 2015; Rhoades & Eisenberger, 2002)، كما قام آخرون بدراسة الآثار المترتبة على الدعم التنظيمي المدرك مثل تحسين الاتجاهات، وزيادة الاتجاهات الإيجابية نحو المنظمة والعمل (المتثلة في الالتزام التنظيمي العاطفي Affective Commitment، والالتزام المعياري Normative Commitment، والثقة في المنظمة، والشعور بالالتزام Felt Obligation، والتوحد التنظيمي Organizational Identification، وتحقيق مصالح العاملين ورفاهيتهم (المتثلة في الرضا عن العمل، وتقليل ضغوط العمل، والاحتراق الوظيفي)، بالإضافة إلى الآثار السلوكية (المتثلة في الأداء، وسلوك المواطنة التنظيمية، والانسحاب من المنظمة مثل معدل الدوران والغياب) (Caesens, Stinglhamber, Demoulin & De Wilde, 2017; Kurtessis, et al. 2015; Nasir, Khan & Nasir, 2017; Rhoades & Eisenberger, 2002; Riggle, et al. 2009)، و(أبو رمان، الحوري، والبوريني، 2011؛ الشنطي، 2015).

وعلى الرغم من توافر هذه الدراسات التي تؤكد على أهمية دور الدعم التنظيمي المدرك في الإسهام في زيادة السلوكيات الإيجابية للعاملين، بالإضافة إلى توافر بعض الدراسات الحديثة، والتي قامت باختبار بعض الآليات التي يؤثر من خلالها الدعم التنظيمي المدرك على بعض الآثار الإيجابية، والمتثلة في الرضا عن العمل، وتحقيق مصالح ورفاهية العاملين والأداء (Caesens et al., 2017; Nasir et al., 2017)، إلا أنه لازالت هناك حاجة إلى قيام الباحثين باختبار الآليات والعمليات التي يمكن أن يؤثر من خلالها الدعم التنظيمي المدرك على هذه السلوكيات (مثل تقليل شعور العاملين بضغط العمل، وزيادة الالتزام التنظيمي)، بالإضافة إلى دراسة بعض المتغيرات الوسيطة التفاعلية التي تعمل على تقوية العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك، وبين هذه السلوكيات الإيجابية للعاملين (Kurtessis et al., 2015; Riggle et al., 2009).

وتحقيقاً لهذا الأمر، ترى الدراسة الحالية أن تقليل مدركات العاملين بشأن غموض الدور تمثل أحد الآثار الهامة للدعم التنظيمي المدرك؛ الأمر الذي يمكن أن يعمل على زيادة الالتزام التنظيمي العاطفي لهؤلاء العاملين. كما يُعد الدعم المدرك للمشرف Perceived Supervisor Support، وتوافق المشرف مع الآخرين Agreeableness، من المتغيرات الهامة التي يمكن أن تعمل أيضاً على زيادة الآثار الإيجابية، وتقليل ضغوط العمل المدركة من قبل العاملين، وزيادة الاتجاهات الإيجابية نحو المنظمة (مثل الالتزام التنظيمي). وبناء عليه، تقوم الدراسة باختبار الدور الوسيط لغموض الدور (كأحد أنواع ضغوط العمل المدركة من قبل العاملين) في العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وبين الالتزام التنظيمي العاطفي، بالإضافة إلى اختبار الدور الوسيط التفاعلي لكل من الدعم المدرك للمشرف، وتوافقه مع الآخرين في التأثير على شعور العاملين بغموض الدور، وزيادة التزامهم العاطفي.

وتنقسم الدراسة إلى خمسة أقسام، يتناول القسم الأول مشكلة وهدف الدراسة، والإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة، والفروض وإطار الدراسة. ويوضح القسم الثاني تصميم الدراسة، ويشتمل على عينة الدراسة، وقياس المتغيرات، وبيانات الدراسة، وأداة وطريقة جمع البيانات، وأساليب تحليل البيانات، واختبارات الصدق والثبات، ثم يقدم القسم الثالث عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة واختبارات الفروض، ويتناول القسم الرابع مناقشة هذه النتائج، وأخيراً يتناول القسم الخامس التوصيات والدراسات المستقبلية وحدود الدراسة.

## مشكلة الدراسة

يشير غموض الدور إلى «عدم التأكد أو نقص المعلومات عند القيام بالواجبات والمسئوليات الخاصة بالوظيفة (Abramis, 1994). ويعد شعور العاملين بغموض الدور أحد معوقات العمل التي يواجهونها، والتي يترتب عليها العديد من الآثار السلبية منها انخفاض الرضا عن العمل وانخفاض الالتزام التنظيمي. ويمكن الإشارة إلى أن محاولات المنظمة للتطوير، واهتمام قادتها بالموارد البشرية، وتقديم الإصلاحات الخاصة بتحسين أوضاعهم، واستغلال طاقاتهم، وتقديم الدعم التنظيمي لهم، وعدم الاستغناء عنهم يمكن أن يعمل على تطوير وتحسين الأداء، بالإضافة إلى تقليل شعور العاملين

بضغوط العمل المعوقة؛ الأمر الذي يمكن أن يساهم بالتالي في زيادة التزامهم العاطفي نحو المنظمة. بالإضافة إلى ذلك، فإن توافر الظروف والمواقف الملائمة يمكن أن يعمل أيضاً على تقوية العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وبين شعور العاملين بضغط العمل، وزيادة التزامهم التنظيمي العاطفي.

وبمراجعة الأدبيات السابقة، يمكن الإشارة أيضاً إلى أن برامج الدعم التنظيمي المقدمة للعاملين تمثل أحد الوسائل الهامة لتقليل شعور العاملين بضغط العمل. وأنه على الرغم من أهمية دراسة الدعم التنظيمي المدرك وأثاره الإيجابية، وتوافر دراسات عديدة التي تناولت بعض هذه الآثار الإيجابية (مثل زيادة الالتزام التنظيمي، والرضا عن العمل، والأداء، وتحقيق رفاهية ومصلحة العاملين) (Eisenberger, 2002; Riggles et al., 2009)، إلا أن التركيز على الآليات والعمليات، وعلى الظروف والعوامل التي تعمل على تقوية العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وبين هذه الآثار الإيجابية يحتاج إلى المزيد من الدراسة (Caesens et al., 2017; Kurtessis et al., 2015).

وتتمثل أهم هذه المتغيرات التي تحتاج إلى المزيد من الدراسة والاهتمام في المتغيرات الوسيطة (المتثلة في ضغوط العمل المدركة)، والمتغيرات الوسيطة التفاعلية (المتثلة في الدعم المدرك للمشرف، وتوافقه مع الآخرين)؛ حيث تظهر أهمية الدور الذي يلعبه شعور العاملين بغموض الدور (كأحد أنواع ضغوط العمل المدركة)، بالإضافة إلى الدعم المدرك للمشرف، وتوافقه مع الآخرين في تفسير العلاقات بين الدعم التنظيمي المدرك وبين الآثار السلوكية المرغوبة للعاملين (المتثلة في الالتزام التنظيمي). وترى الدراسة الحالية أيضاً أنه من خلال آليات وعمليات نظريات الدعم التنظيمي Oganizational Support Theory، والتبادل الاجتماعي Social Exchange Theory (Bandura, 1977; Blau, 1964; Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986; Eisenberger & Stinglhamber, 2011; Gouldner, 1960)، تعمل المنظمة على تقديم الدعم التنظيمي للعاملين، كما يشعر العاملون بقيام المشرفين بتقديم الدعم لهم، وتوافق هؤلاء المشرفين مع الآخرين، الأمر الذي يمكن أن يؤدي إلى تقليل شعورهم بالضغوط في العمل. وبالتالي زيادة التزامهم العاطفي.

وقد قامت الدراسة الحالية باختيار قطاع الغزل والنسيج كمجال للتطبيق؛ حيث يمثل أحد أهم القطاعات الحيوية في مصر، كما يعد أكبر قطاع به فرص للتطوير والإصلاح. ويعد القطاع محل الدراسة أيضاً أحد القطاعات الاستراتيجية التي يمكن أن تساهم في بناء اقتصاد منتج حقيقي؛ حيث تعتبر صناعة الغزل والنسيج من الصناعات الاستراتيجية التي تستوعب النسبة الأكبر من العمالة المصرية، كما تساهم بالنسبة الأكبر في الصادرات المصرية. وتأتي صناعة الغزل والنسيج في مصر بالمرتبة الثانية على مستوى القطاع الصناعي بعد صناعة الأغذية؛ إذ تتخذ استثماراً يصل حجمه إلى 50 مليار جنيه سنوياً، وتعمل بها نسبة من الأيدي العاملة المصرية تتجاوز 25%؛ كما يساهم هذا القطاع في الناتج الصناعي الإجمالي بنسبة 26.4%. وعلى الرغم من ذلك، يعاني هذا القطاع الصناعي من العديد من المشكلات مثل الديون، وارتفاع الأجور، وتقادم الآلات، وارتفاع أسعار المدخلات (Almasryalyoum, 2016; Mawdooa.com, 2016).

وعلى الرغم من الخسائر التي يحققها قطاع الغزل والنسيج في مصر، فإنه يمكن تحويله إلى قطاع يحقق مكاسب كبيرة؛ حيث يحقق الاستثمار الأجنبي في قطاع الغزل مكاسب كبيرة، كما يتمثل الهدف الأساسي حالياً في تطوير القطاع وتطوير الأداء (Ratesnegyptnow.com, 2018)، ولذلك، فقد تم تقديم العديد من الإجراءات في الفترة الأخيرة لحل تلك المشكلات بالتنسيق مع الوزارات والجهات المعنية، وقيام القيادات بوضع خطط التطوير والهيكلية بشكل طموح، وتوضيح المعوقات والتحديات، وضح الاستثمارات في مشروعات جديدة وفي برامج التطوير، بالإضافة إلى استغلال الأصول والموارد البشرية غير المستغلة، وتقديم الدعم التنظيمي لها، مع الحفاظ على أوضاع العاملين من خلال دراسة كافة البدائل والأفكار غير النمطية (Almasryalyoum, 2016).

وبناء على ما سبق، وبالتطبيق على قطاع الغزل والنسيج والملابس الجاهزة، تقوم الدراسة الحالية بمحاولة الإسهام في سد الفجوة في الدراسات، من خلال اختبار الآثار المترتبة على تقديم الدعم والإصلاحات في هذا القطاع، حيث تقوم باختبار العمليات التي يتم من خلالها تأثير الدعم التنظيمي المدرك على الآثار المرغوبة المتمثلة في تقليل شعورهم بضغط العمل، الأمر الذي يمكن أن يؤدي إلى زيادة التزامهم التنظيمي العاطفي. ويعني ذلك اختبار أثر الدعم التنظيمي المدرك على الالتزام التنظيمي العاطفي من خلال إدخال شعور العاملين بغموض الدور كمتغير وسيط، بالإضافة إلى التعرف على المواقف

والظروف التي يكون فيها الدعم التنظيمي المدرك أكثر تأثيراً على سلوك العاملين، حيث تقوم باختبار كل من الدعم المدرك للمشرف، وتوافقه مع الآخرين كوسيطين تفاعليين في العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وبين الأثر المرغوبة. ويعني ذلك اختبار الدور الذي يلعبه الدعم المدرك للمشرف، وتوافقه مع الآخرين في التأثير على كيفية قيام الدعم التنظيمي المدرك بتقليل شعور العاملين بضغط العمل، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة التزامهم التنظيمي العاطفي.

ويمكن بالتالي صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- 1- هل يؤثر الدعم التنظيمي المدرك على الالتزام التنظيمي العاطفي للعاملين؟
- 2- هل يتوسط شعور العاملين بغموض الدور العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وبين الالتزام التنظيمي العاطفي للعاملين؟
- 3- هل يؤثر الدعم المدرك للمشرف، وتوافقه مع الآخرين على العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وبين شعور العاملين بغموض الدور؟

## هدف الدراسة

يتمثل هدف الدراسة في التعرف على العمليات التي يؤثر الدعم التنظيمي المدرك من خلالها على الالتزام التنظيمي العاطفي للعاملين، ويتم ذلك من خلال اختبار الدور الوسيط لغموض الدور في العلاقة بينهما. بالإضافة إلى التعرف على الظروف التي يكون فيها الدعم التنظيمي المدرك أكثر تأثيراً على تقليل شعور العاملين بغموض الدور، وزيادة الالتزام العاطفي، ويتم ذلك من خلال اختبار كل من توافر الدعم المدرك للمشرف، وتوافقه مع الآخرين كوسيطين تفاعليين بين الدعم التنظيمي المدرك وبين شعور العاملين بغموض الدور.

## أهمية الدراسة

يمكن توضيح أهمية الدراسة الحالية في الأهمية الأكاديمية والتطبيقية كما يلي:

### أولاً: الأهمية الأكاديمية

- تتمثل أهمية الدراسة الحالية في الإضافة إلى حصيلة الدراسات التي تناولت الدعم التنظيمي المدرك، ومحاولة التأكيد على أهمية نظرية الدعم التنظيمي، وآليات التبادل الاجتماعي، وتطبيق هذه النظريات من خلال:
- 1- اختبار أثر الدعم التنظيمي المدرك على الالتزام التنظيمي العاطفي للعاملين.
  - 2- اختبار الأثر الوسيط لغموض الدور في العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وبين الالتزام التنظيمي العاطفي للعاملين.
  - 3- اختبار أثر الدعم المدرك للمشرف، وتوافقه مع الآخرين كوسيطين تفاعليين في العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وبين غموض الدور).

### ثانياً: الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة الحالية فيما يلي:

- 1- توجيه انتباه المنظمات لأهمية تقديم برامج الدعم التنظيمي للعاملين، وزيادة شعورهم بأهمية هذا الدعم، لتقليل شعور العاملين بضغط العمل التي تعوقهم عن أداء أعمالهم بسهولة وبكفاءة، الأمر الذي يساهم بالتالي في زيادة التزامهم نحو المنظمة ورغبتهم في البقاء فيها.
- 2- توجيه انتباه القائمين على المنظمات إلى أهمية قيام المشرفين بتقديم الدعم الكافي للعاملين، إلى جانب الدعم التنظيمي، بالإضافة إلى أهمية تمتع هؤلاء المشرفين بشخصية متوافقة مع الآخرين. الأمر الذي يساهم في تقليل شعور العاملين بضغط العمل، وبالتالي زيادة التزامهم العاطفي نحو المنظمة.

## الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة

فيما يلي عرض الإطار المفاهيمي، والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والتوصل إلى فروض الدراسة:

## الدعم التنظيمي المدرك والالتزام التنظيمي

تمثل نظرية الدعم التنظيمي إحدى النظريات الهامة التي اعتمدت عليها الدراسة الحالية، لأنها تمثل رؤية للعلاقة بين العاملين والمنظمة من وجهة نظر العاملين أنفسهم، حيث يعتمد الدعم التنظيمي المدرك بدرجة كبيرة على عملية الإعزاء التي يقوم بها العاملون بشأن نية المنظمة لتقديم معاملات جيدة أو غير جيدة. وفي هذا السياق، تفترض نظرية الدعم التنظيمي أن العاملين يقومون بتشكيل مدركاتهم بشأن مدى تقدير المنظمة لمساهماتهم، ودرجة اهتمامها بمصالحهم ورفاهيتهم؛ الأمر الذي يؤدي إلى شعورهم باشباع احتياجاتهم الاجتماعية والنفسية، كما يمكنهم أيضاً تحديد مدى اهتمام المنظمة بمكافأة جهودهم المتزايدة في العمل، وهو ما يطلق عليه الدعم التنظيمي المدرك (Eisenberger et al., 1986; Eisenberger & Stinglhamber, 2011; Rhoades & Eisenberger, 2002; Shore & Shore, 1995).

ويعتمد الدعم التنظيمي المدرك أيضاً على نظرية التبادل الاجتماعي، حيث يشعر العاملون بأنهم ملزمون بتقديم العون للمنظمة لتحقيق أهدافها، ويتوقعون أن هذه الجهود المتزايدة سوف تؤدي إلى حصولهم على عوائد نافعة (Kurtessis et al., 2015). وقد تم تنمية نظرية التبادل الاجتماعي لفهم وتفسير والحفاظ على العلاقات بين الأفراد ومنظماتهم. ويمثل معيار التبادل Norm of Reciprocity أساساً لهذه النظرية، حيث يؤدي إلى قيام الأفراد بالاستجابة بشكل إيجابي للمعاملة الجيدة التي يتلقاها من الآخرين (Blau, 1964; Gouldner, 1960).

واعتماداً على نظرية التبادل الاجتماعي، ومعيار التبادل (Blau, 1964; Gouldner, 1960)، فقد أشار كل من (Eder & Eisenberger, 2008) إلى أن نظرية الدعم التنظيمي تفترض أن العلاقة بين العاملين والمنظمة يتم تقويتها من خلال تبادل الآثار الإيجابية بين العاملين ومنظماتهم. وأن الدعم التنظيمي المدرك يلزم العاملين بزيادة الآثار الإيجابية، والمتثلة في الاحساس بالالتزام بتبادل التصرفات والسلوكيات الإيجابية مع المنظمة، والشعور بالالتزام والواجب نحوها (Felt Obligation). ويضيف (Kurtessis et al., 2015) أيضاً أن الدعم التنظيمي المدرك يجب أن يعكس معيار التبادل، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الشعور بالالتزام والواجب نحو المنظمة.

وفي محاولة للتعرف على الجوانب المختلفة للالتزام التنظيمي، قام (Allen & Meyer, 1990) بالإشارة إلى توافر ثلاثة أبعاد، يتمثل أولها في الجانب العاطفي، ويعكس الروابط العاطفية مع المنظمة، حيث يكون الفرد مرتبطاً بالمنظمة ومستمتعاً بعضويته فيها. ويتمثل البعد الثاني في الجانب المعياري، ويعكس الواجبات المفروضة القيام بها نحو المنظمة، بالإضافة إلى شعور الفرد بمسئوليته نحو المنظمة ووجوب بقائه فيها نتيجة للقيم التي يؤمن بها. بينما يتمثل البعد الثالث في الجانب الخاص بالاستمرارية داخل المنظمة (القائم على الحسابات)، ويقوم الفرد في هذه الحالة بالموازنة بين العوائد التي يحصل عليها مثل المرتب والمركز الاجتماعي والعلاقات مع الزملاء، وبين التكاليف المترتبة على ترك المنظمة.

وقد أكد (Meyer & Allen, 1991) على أن الالتزام التنظيمي يعكس اعتقاد العاملين وإيمانهم بأهداف المنظمة، والاحساس المشترك بينهم بأهمية هذه القيم، والشعور بالرضا الشخصي الناتج عن ارتباطهم بالمنظمة. كما يشير (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch & Rhoades, 2001) إلى أن شعور العاملين بالواجب أو الالتزام يمثل «الاعتقاد بشأن المدى الذي يكون فيه الفرد مهتماً بمصلحة ورفاهية المنظمة وأنه يجب مساعدتها على تحقيق أهدافها».

وفي هذا السياق، يمكن الإشارة إلى أهمية البعد العاطفي لدراسة التزام العاملين نحو منظماتهم (Meyer & Allen, 1997)، وأهمية دراسة العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وبين بعد الالتزام التنظيمي العاطفي. ويظهر الالتزام العاطفي نتيجة توافر آليات التبادل الاجتماعي، حيث يسعى العاملون إلى تحقيق التوازن في علاقتهم مع المنظمة، من خلال تنمية اتجاهات إيجابية وسلوكيات متسقة مع الدعم التنظيمي المدرك (Kurtessis et al., 2015). بالإضافة إلى أن الدعم التنظيمي المدرك يمكن أن يؤدي إلى زيادة الالتزام العاطفي نحو المنظمة وزيادة الجهود التي تتم من أجلها (Eisenberger et al., 1986; Shore & Shore, 1995). ويرى (Eisenberger, Cummings, Armeli & Lynch, 1997) أن عدم اهتمام المنظمة بجهود ومساهمات العاملين ومصالحهم

يمكن أن يؤدي إلى تقليل الدعم التنظيمي المدرك، الأمر الذي يؤدي إلى تقليل الالتزام العاطفي نحو المنظمة، كما إن معدلات الغياب يمكن أن تزيد، ويزيد البحث عن وظيفة أخرى أو التقاعد مبكراً. ويعد الالتزام العاطفي مؤشراً على جودة علاقات التبادل الاجتماعي بين القائد والتابعين، والتي تعمل على زيادة ارتباط الفرد بالمنظمة (Colquitt, Baer, Long & Halvorsen-Ganepola, 2014; Meyer & Allen, 1991).

وتشير نتائج دراسات عديدة إلى ارتباط الدعم التنظيمي المدرك ارتباطاً إيجابياً بالالتزام العاطفي (Armeli, Eisenberger, Fasolo & Lynch, 1998; Arshadi & Hayavi, 2013; Eisenberger, et. al. 1986; Eisenberger, Fasolo & Davis-LaMastro, 1990; Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski & Rhoades, 2002; Eisenberger & Stinglhamber, 2011; Van Knippenberg & Sleebos, 2006; Kurtessis, et. al. 2015; Panaccio & Vandenberghe, 1991; Shore & Tetrick, 2009). وتتسق هذه النتيجة مع افتراض نظرية الدعم التنظيمي، والذي يشير إلى أن الدعم التنظيمي المدرك يؤدي إلى تقوية الالتزام العاطفي من خلال عمليات التبادل الاجتماعي (Eisenberger, et. al. 2001; 2002).

ومن هذا المنطلق، ولتحقيق أهداف الدراسة، سوف يتم دراسة الالتزام التنظيمي العاطفي للعاملين (والذي يتم نميته من خلال نظرية الدعم التنظيمي وعمليات التبادل الاجتماعي، كما يعد مؤشراً يعكس جودة علاقات التبادل بين المنظمة والعاملين). وتقوم الدراسة الحالية باستخدام التعريفات الخاصة بكل من الدعم التنظيمي المدرك، والالتزام التنظيمي العاطفي (Eisenberger et al., 1986; Allen & Meyer, 1990)، حيث تحقق هذه التعريفات أهداف الدراسة، وتركز على معتقدات العاملين بشأن المدى الذي تقوم فيه المنظمة بتقدير مساهمات العاملين، وتهتم بمصالحهم الخاصة، الأمر الذي يمكن أن يؤدي بالتالي إلى التأثير على الآثار الإيجابية الخاصة بالتابعين.

وبناء على ما سبق، واعتماداً على نظريتي الدعم التنظيمي والتبادل الاجتماعي، والدراسات السابقة، ترى الدراسة الحالية أنه في حالة قيام المنظمة بتوفير الدعم التنظيمي للعاملين، فإن العاملين سوف يقومون بتبادل السلوكيات الإيجابية النافعة مع المنظمة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة التزامهم العاطفي. ويمكن بالتالي التوصل إلى صياغة الفرض الأول للدراسة كما يلي: «الفرض الأول: من المتوقع أن يؤثر الدعم التنظيمي المدرك تأثيراً إيجابياً ذي دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي العاطفي للعاملين».

### غموض الدور كوسيط بين الدعم التنظيمي المدرك والالتزام التنظيمي العاطفي

يمثل غموض الدور - كما تمت الإشارة إليه سابقاً - أحد أنواع ضغوط العمل المدركة من قبل العاملين، حيث تشير الضغوط المرتبطة بالعمل Work Related Stressors إلى «خصائص بيئة العمل المرتبطة بالتوتر (مثل المرض، والاحتراق الوظيفي)، وغير المرتبطة بالتوتر (مثل الأداء الضعيف، ونواتج الاتجاهات الضعيفة)» (Webster, Beehr & Christiansen, 2010).

وتختلف نتائج ضغوط العمل وفقاً لنوع الضغوط التي يشعر بها الفرد، والتي تنقسم إلى ضغوط العمل التي تمثل تحدياً للفرد Challenge Stressors، وضغوط العمل التي تمثل عائقاً للفرد Hindrance Stressors. وتشير ضغوط العمل التي تمثل تحدياً إلى «المتطلبات ذات العلاقة بالعمل أو بالظروف، والتي ترتبط بتحقيق منافع تعود على الأفراد على الرغم من أنها تمثل ضغطاً»، بينما تشير الضغوط التي تمثل عائقاً إلى «الضغوط التي لا ترتبط بمنافع تعود على الأفراد، بالإضافة إلى أنها تعوق إنجازهم في العمل» (Boswell, Olson-Buchanan & LePine, 2004). ويؤدي كلا النوعين من الضغوط إلى التوتر النفسي، إلا أن نتائجهم تختلف (Cavanaugh, Boswell, Roehling & Boudreau, 2000). وتشتمل الضغوط التي تمثل تحدياً على ضغوط الوقت، والعبء المتزايد الخاص بالعمل، ونطاق ومسئوليات العمل، ويكون لها تأثير إيجابي على الاتجاهات، والمتمثلة في الرضا عن العمل، والالتزام التنظيمي، بينما تتمثل ضغوط العوائق في غموض الدور، وتعارض الدور، وتكون ذات تأثير سلبي على الاتجاهات، والمتمثلة في الرضا عن العمل، والالتزام التنظيمي (Lazarus & Folkman, 1984; Pearsall et al., 2009).

وتجدر الإشارة إلى أن الدراسات السابقة قد تناولت ضغوط العمل الخاصة بالوظيفة Occupational Stress على أنها تمثل ضغوطاً معوقة للفرد أو أعباءً متزايدة، وتتمثل في غموض وتعارض الدور، وعبء العمل المتزايد (Hemingway & Smith, 1999). بينما أشارت دراسات أخرى إلى أن كلا من غموض الدور، وتعارض الدور Role Conflict

تمثل ضغوطا معوقة للفرد، بينما يعد كل من عبء العمل المتزايد Role Overload، والمسئوليات من ضمن ضغوط التحديات، كما أشاروا أيضًا إلى أنه على الرغم من هذا التصنيف، إلا أنه يمكن إدراك كل منها ضمن ضغوط العوائق والتحديات بدرجات متفاوتة (Webster et al., 2010). بالإضافة إلى أن ضغوط التحدي تشمل عدد التكاليفات، والوقت المنفق في العمل، وحجم العمل، وضغوط الوقت، ومقدار المسؤولية، بينما تشتمل الأعباء على السياسة التي تؤثر على القرارات التنظيمية بدرجة أكبر من الأداء، وعدم القدرة على فهم ما هو المطلوب أدائه في العمل، وعدم الأمان الوظيفي، وثبات المستقبل الوظيفي (Cavanaugh et al., 2000). ويشير (Lambert, Hogan, Paoline & Clarke, 2005) إلى أن عبء العمل المتزايد، وغموض الدور، وصراع الدور، وعدم الأمان الوظيفي تعد من مصادر الضغوط التي تسبب العديد من الآثار السلبية مثل زيادة التوتر، وتقليل الرضا الوظيفي، وتقليل الالتزام التنظيمي.

وتتناول الدراسة الحالية غموض الدور كأحد أهم أنواع ضغوط العمل المعوقة ذات التأثير السلبي على سلوكيات العاملين، والذي يشير إلى «عدم التأكد أو نقص المعلومات عند القيام بالواجبات والمسئوليات الخاصة بالوظيفة» (Abramis, 1994).

وبناء على العرض السابق، واتفقا مع دراسات عديدة التي أشارت إلى أن غموض الدور يمثل مصدرًا أساسيا للضغوط المعوقة للفرد (Hemingway & Smith, 1999; Lambert et al., 2005)، تقوم الدراسة الحالية باستخدام تعريف غموض الدور السابق الإشارة إليه (Abramis, 1994)، للتعرف على العمليات التي يؤثر الدعم التنظيمي المدرك من خلالها على الالتزام التنظيمي العاطفي. ويتم ذلك من خلال إدخال غموض الدور كمتغير وسيط في العلاقة بينهما.

#### اثر الدعم التنظيمي المدرك على شعور العاملين بغموض الدور

يشير (Panaccio & Vandenberghe, 2009) إلى أن الدعم التنظيمي المدرك يؤدي إلى تقليل غموض الدور. وفي هذا السياق، توصلت الدراسات إلى ارتباط الدعم التنظيمي المدرك ارتباطا إيجابيا بتقليل شعور العاملين بضغط العمل (Kurtessis et al., 2015)، بالإضافة إلى أن الدعم التنظيمي المدرك يؤدي إلى تقليل الشعور بالتوتر لدى العاملين عند تعرضهم لمستويات عالية أو منخفضة من ضغوط العمل (Rhoades & Eisenberger, 2002; Viswesvaran, Sanchez & Fisher, 1999).

ومن هذا المنطلق، تقوم الدراسة الحالية بالتعرف على كيفية قيام الدعم التنظيمي المدرك بتقليل شعور العاملين بغموض الدور، حيث يتم تنمية هذا الشعور من خلال نظرية الدعم التنظيمي، وعمليات التبادل الاجتماعي، كما يُعد مؤشرًا يعكس جودة علاقات التبادل بين المنظمة والعاملين.

#### اثر غموض الدور على الالتزام التنظيمي

أشار (Meyer & Allen, 1997) نظريا إلى أن العلاقة بين ضغوط العمل المرتبطة بالأدوار التي يقوم بها العاملون وبين الالتزام العاطفي يجب أن تتأثر بمدركاتهم عن الدعم التنظيمي، وأن الالتزام يمكن أن يتم تنميته على أساس العقد النفسي بين العاملين وبين المنظمة. ويقوم العاملون بالاستجابة من خلال الشعور بالالتزام التنظيمي. وفي حالة قيام المنظمة بالتعدي على هذا العقد النفسي، يمكن أن يقوم العاملون بإعادة تقييم مشاعر الالتزام نحو المنظمة. واقترح (Cartwright & Cooper, 2002) أن ضغوط العمل السلبية يمكن أن تؤثر تأثيرا عكسيا على الالتزام التنظيمي.

وقد توصلت نتائج الدراسات أيضًا إلى أن ضغوط العمل المتزايدة الخاصة بالوظيفة تؤثر تأثيرا عكسيا على التزام العاملين نحو المنظمة، والتزام المنظمة نحو العاملين (Vakola & Nikolaou, 2005)، وأن غموض الدور يؤثر عكسيا على الالتزام التنظيمي للعاملين (Lambert et al., 2005). وأن ضغوط العوائق ترتبط عكسيا بالالتزام التنظيمي (Podsakoff, LePine & LePine, 2007).

وتوصلت دراسات عديدة أيضًا إلى أن ضغوط العمل تؤثر تأثيرًا عكسيًا على الالتزام العاطفي، حيث يتعرض العاملون لضغوط وأعباء أعلى، الأمر الذي يؤدي إلى تقليل الالتزام العاطفي نحو المنظمة (Adde, Parboteeah & Velinor, 2008; Glaser & Beerh, 2005; Irving & Coleman, 2003; Jackson & Rothman, 2006; King & Sethi, 1997; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnysky, 2002; Yousef, 2002).

ويمكن في هذا السياق الإشارة إلى أن دراسة (Bersamin, 2006) قد توصلت إلى نتيجة مختلفة، حيث أشارت النتائج إلى أن غموض الدور كأحد عوامل الضغط قد ارتبط ارتباطاً إيجابياً بالالتزام التنظيمي العاطفي. وعلى الرغم من تناقض هذه النتيجة ومخالفتها للنموذج المتوقع، إلا أن التفسير يكمن في أن الخوف من الخصخصة التي تعرض لها أفراد العينة يمكن أن تؤدي إلى ظهور هذه العلاقة الإيجابية.

ويمكن من العرض السابق استخلاص أن غموض الدور المدرك يرتبط ارتباطاً عكسياً بالالتزام العاطفي. واستناداً إلى نتائج الدراسات السابقة، تفترض الدراسة الحالية أن غموض الدور المدرك يمكن أن يتوسط العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وبين الالتزام التنظيمي العاطفي، حيث يعمل الدعم التنظيمي المدرك على تقليل شعور العاملين بغموض الدور، الأمر الذي يؤدي بالتالي إلى زيادة التزامهم العاطفي نحو المنظمة. ويمكن بالتالي التوصل إلى الفرض الثاني للدراسة كما يلي: «الفرض الثاني: من المتوقع أن يؤثر الدعم التنظيمي المدرك تأثيراً إيجابياً ذي دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي العاطفي للعاملين في ظل غموض الدور كوسيط بين الدعم التنظيمي المدرك والالتزام التنظيمي العاطفي».

#### الدعم المدرك للمشرف كوسيط تفاعلي في العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وبين غموض الدور

وكما يقوم العاملون بتكوين مدركاتهم بشأن تقدير المنظمة لهم، فإنهم يقومون أيضاً بتنمية انطباعات عامة بشأن المدى الذي يقوم فيه المديرون بتقدير مساهماتهم، وتقديم المساعدة لهم، والاهتمام بمصالحهم، وهو ما يطلق عليه الدعم المدرك للمشرف (Cole, Bruch & Vogel, 2006; Eisenberger et al., 2002). ويشتمل الدعم المدرك للمشرف على التفاعلات بين المشرف والعاملين، وتؤدي التفاعلات الإيجابية بينهما إلى زيادة هذا الدعم، بينما تعمل التفاعلات السلبية بينهما على تقليله (Cole et al., 2006).

وبمراجعة الدراسات السابقة، واعتماداً على نظرية التبادل الاجتماعي، توصلت نتائج الدراسات إلى أن الدعم المدرك للمشرف يؤثر إيجابياً على الدعم التنظيمي المدرك (Eisenberger et al., 1986; 2002; Kurtosis et. al. 2015)، وأن الدعم المدرك للمشرف يؤثر سلبياً على معدل دوران العمالة (Eisenberger et al., 2002). وفي سياق دراسة التفاعل بين الدعم المدرك للمشرف والدعم التنظيمي المدرك كمتغيرات مؤثرة على الآثار السلوكية، توصلت النتائج إلى تأثير هذا التفاعل على النوايا لترك العمل (Tuzun & Kalemci, 2011)، والاحتراق الوظيفي (Campbell, Perry, Maertz, Allen & Griffeth, 2013)، والرضا عن العمل، والاهتمام بمصالح العاملين (Chen, Powell & Greenhaus, 2009; Pan & Yeh, 2012)، والارتباط بالعمل (Burns, 2016). كما توصلت النتائج إلى وجود علاقة معنوية سالبة بين الدعم المدرك للمشرف وبين ضغوط العمل (Yang, Shen, Zhu, Liu, Deng, Chen & See, 2016)، وفي دراسة أخرى، تمت دراسة الدعم المدرك للمشرف كوسيط تفاعلي بين ضغوط العمل، وبين الرضا عن العمل وأداء المهام (Kawai & Mohr, 2015).

ويتضح من العرض السابق أهمية دراسة الظروف والمواقف التي يكون فيها الدعم التنظيمي المدرك أكثر تأثيراً على السلوك الإيجابي للعاملين، كما يتضح أيضاً قلة عدد الدراسات التي تناولت العلاقة بين الدعم المدرك للمشرف وبين شعور العاملين بغموض الدور، بالإضافة إلى ندرة الدراسات التي تناولت أثر تفاعل الدعم التنظيمي المدرك والدعم المدرك للمشرف (كمتغير تفاعلي) على شعور العاملين بغموض الدور.

وترى الدراسة الحالية في هذا السياق، أن توافر الدعم التنظيمي المدرك لدى العاملين، بالإضافة إلى توافر شعور الفرد بدعم المشرف سوف يقلل من شعور العاملين بغموض الدور. وتقوم بالتعرف على أثر الوسيط التفاعلي (الدعم المدرك للمشرف) على قوة العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك، وبين غموض الدور.

وتفترض الدراسة أن آثار الدعم التنظيمي المدرك على سلوك العاملين سوف يكون مشروطاً بمدى توافر الدعم المدرك للمشرف، وأن توافر هذا التفاعل سوف يؤدي إلى زيادة الآثار الإيجابية على العاملين (المتمثل في تقليل شعورهم بغموض الدور). ويمكن بالتالي التوصل إلى صياغة الفرض الثالث للدراسة كما يلي: «الفرض الثالث: من المتوقع أن يؤثر الدعم التنظيمي المدرك تأثيراً إيجابياً ذي دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي العاطفي من خلال تقليل شعور العاملين بغموض الدور، وفي ظل الدعم المدرك للمشرف كوسيط تفاعلي في العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وبين غموض الدور».



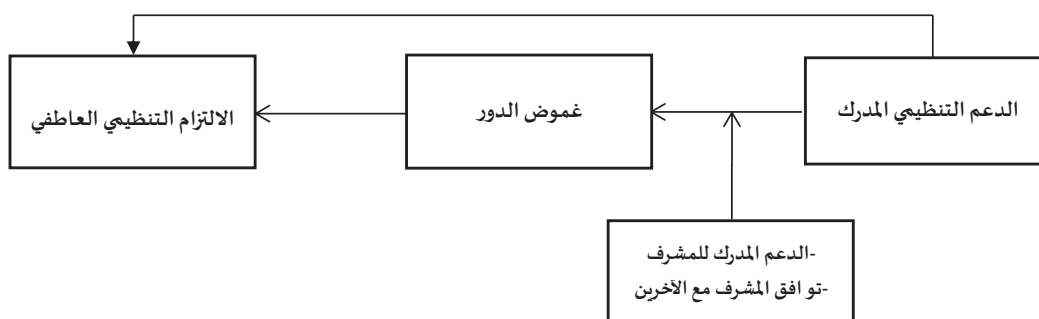
## توافق المشرف مع الآخرين كوسيط تفاعلي في العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وبين غموض الدور

يشير التوافق مع الآخرين، والذي يمثل أحد الأبعاد الخمسة للشخصية إلى اتصاف الفرد بالإيثار، والثقة، والتعاون، ومساعدة الآخرين (John & Srivastava, 1999; McCrae & Costa, 1987). ويمكن في هذا السياق، الإشارة إلى قيام الدراسات بالتعرف على أثر الأبعاد الخمسة للشخصية على استخدام الإنترنت في مكان العمل في غير أداء مهام المنظمة، والتعرف على ضغوط العمل كوسيط تفاعلي في العلاقة بينهما (Varghese & Barber, 2017)، بالإضافة إلى دراسة أبعاد الشخصية (المتثلة في بعدى التوافق مع الآخرين، والضمير) كوسيط تفاعلي بين التغيير في ضغوط العمل وبين التغيير في السلوك غير المنتج (Eschleman, Bowling & LaHuis, 2014)، ودراسة أبعاد الشخصية الخمسة على استراتيجيات التكيف مع ضغوط العمل (Karimzade & Besharat, 2011)، ودراسة الشخصية كوسيط تفاعلي في العلاقة بين ضغوط الأدوار وبين السلوك غير المنتج (Bowling & Eschleman, 2010)، والشخصية كوسيط تفاعلي بين غموض الدور وتعاضل الدور وبين الاحتراق الوظيفي (Ghorpade, Lackritz & Singh, 2011).

ويلاحظ من مراجعة هذه الدراسات، وجود فجوة في دراسة أثر بعد التوافق مع الآخرين على غموض الدور، بالإضافة إلى وجود ندرة في دراسة التفاعل بين الدعم التنظيمي المدرك وبين توافق المشرف مع الآخرين (كمتغير تفاعلي)، وأثره على غموض الدور. وبناء عليه، تقوم الدراسة الحالية باختبار أثر توافق المشرف مع الآخرين كوسيط تفاعلي في العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك، وبين غموض الدور. وتفترض الدراسة أن آثار الدعم التنظيمي المدرك على سلوك العاملين سوف يكون مشروطاً بمدى توافق شخصية المشرف مع الآخرين، وأن توافر هذا التفاعل سوف يؤدي إلى زيادة الآثار الإيجابية على العاملين (المتمثل في تقليل شعورهم بغموض الدور). ويمكن بالتالي التوصل إلى صياغة الفرض الرابع للدراسة كما يلي: «الفرض الرابع: من المتوقع أن يؤثر الدعم التنظيمي المدرك تأثيراً إيجابياً ذي دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي العاطفي من خلال تقليل شعور العاملين بغموض الدور، وفي ظل توافق المشرف مع الآخرين كوسيط تفاعلي في العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وبين غموض الدور».

## إطار الدراسة:

يمكن من خلال العرض السابق للإطار النظري والدراسات السابقة والفروض، التوصل إلى إطار الدراسة كما يلي:



شكل رقم (1): إطار الدراسة

المصدر: الباحثة

## تصميم الدراسة

## مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع شركات النسيج والملابس الجاهزة متوسطة الحجم بمدينة الإسكندرية، والتي يبلغ عدد العاملين بها ما بين 50-99 عاملاً. ويبلغ عددها 53 شركة، ويعمل بها 3416 عاملاً، وفقاً لبيانات غرفة الصناعات النسيجية، والتي تم الحصول عليها عام 2017. وقد تم اختيار الشركات متوسطة الحجم العاملة بهذا القطاع نظراً للدور الحيوي الذي تلعبه هذه الشركات في هيكل صناعة النسيج والملابس الجاهزة، بالإضافة إلى أن قطاع النسيج والملابس الجاهزة يعد من أهم القطاعات الاستراتيجية التي تساهم في بناء اقتصاد منتج، وتستوعب عددًا كبيراً من العمالة.

ولتحديد حجم العينة، قامت الباحثة باستخدام المعادلة التالية، حيث يتمثل حجم العينة في الدراسة الحالية في 358 مفردة، كما يلي:

$$\text{حجم العينة} = \frac{ن}{1 + 2(ن - 1)}$$

$$\text{حجم العينة} = \frac{3416}{1 + 2(3416 - 1)} = 358 \text{ مفردة}$$

حيث تشير ن إلى حجم المجتمع، خ نسبة الخطأ المسموح به 5%. وهو الحجم الأمثل للعينة في حالة المجتمع كبير الحجم. وكلما زاد حجم العينة، كلما اقترب من التوزيع الطبيعي للمجتمع (بازرعة، 1982).

#### جدول رقم (1)

الأهمية النسبية لمفردات العينة طبقاً للعمر والنوع

الفئات العمرية	العدد	النسبة
أقل من 40	254	56.9
من 40- أقل من 50	133	29.8
50 فأكثر	59	13.3
<b>الإجمالي</b>	<b>446</b>	<b>100%</b>
النوع	العدد	النسبة
ذكر	287	64.3
أنثى	159	35.7
<b>الإجمالي</b>	<b>446</b>	<b>100%</b>

وقد تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية البسيطة، والتي تمثل أحد أنواع العينات الاحتمالية، ولأغراض زيادة حجم العينة، فقد تم توزيع 600 قائمة استقصاء على العاملين في الشركات محل الدراسة، وتمثلت وحدة المعاينة Sampling Unit في العاملين الإداريين بهذه الشركات. وبلغت نسبة الاستجابة 74.33%، حيث تم الحصول على 446 قائمة مكتملة وقابلة للتحليل.

ويوضح الجدول رقم (1) الأهمية النسبية لمفردات العينة طبقاً للعمر والنوع، والتي تم الحصول عليها من العينة المستهدفة.

#### قياس متغيرات الدراسة

تم قياس متغيرات الدراسة باستخدام مقياس ليكرت المكون من 5 درجات تتراوح بين 1 غير موافق على الإطلاق إلى 5 موافق تمامًا.

#### 1- المتغير المستقل: الدعم التنظيمي المدرك

تم استخدام المقياس الذي قدمه (Rhoades, Eisenberger & Stinglhamber, 2011; Eisenberger et al., 2002)؛ حيث أشارت هذه البحوث إلى أن مفهوم الدعم التنظيمي المدرك يُعد أحادي البعد، ويتكون من ثمانية عبارات.

وتعد هذه العبارات هي العبارات الأعلى تحميلاً على المقياس الأصلي الذي قدمه (Eisenberger et al., 1986)، والمكون من 36 عبارة، وتعتبر هذه العبارات عن معتقدات العاملين بشأن المدى الذي تقوم فيه المنظمة بتقدير مساهمات العاملين، وتهتم بمصالحهم» (Eisenberger et al., 1986). وتعد العبارات أرقام 6، 7 عبارات معكوسة.

#### 2- المتغير الوسيط: غموض الدور

تم استخدام المقياس الذي قام (Lambert et al., 2005) باستخدامه، وقد اشتمل المقياس على 4 أسئلة لقياس الغموض المرتبط بالأدوار التي يقوم بها الفرد في العمل. وتعد العبارات أرقام 9، 10 عبارات معكوسة.

#### 3- المتغير التابع: الالتزام التنظيمي

تم استخدام المقياس الذي قدمه (Allen & Meyer, 1990)، لقياس الالتزام التنظيمي العاطفي لدى العاملين. ويشتمل المقياس على ثمانية عبارات، لقياس انتماء التابعين للمنظمة، ومدى تقبلهم والتزامهم بأهدافها. وتعد العبارات أرقام 16، 17، 18، 20 عبارات معكوسة.

#### 4- المتغير الوسيط التفاعلي:

##### أ- توافق المشرف مع الآخرين

تم استخدام المقياس الذي قدمه (John, Donahue & Kentle, 1991)، وهو المقياس الخاص بالأبعاد الخمسة للشخصية Big Five Inventory، ويتكون المقياس ككل من 44 عبارة لقياس الأبعاد الخمسة للشخصية. ويشير



جدول رقم (2)

الصدق التطابقي وثبات مقاييس الدراسة

متغيرات الدراسة	العبارات	معاملات التحميل	متوسط التباين ألفا المفسر AVE	معامل ألفا للثبات
الدعم التنظيمي المدرك	1	0.731	63.021%	0.800
	2	0.729		
	3	0.550		
	8	0.511		
غموض الدور	9	0.781	68.434%	0.765
	10	0.726		
	12	0.546		
	13	0.665		
الالتزام العاطفي	14	0.580	55.902%	0.802
	16	0.406		
	17	0.632		
	18	0.511		
توافق المشرف مع الآخرين	24	0.589	65.712%	0.756
	25	0.717		
	27	0.604		
	30	0.599		
الدعم المدرك للمشرف	31	0.774	61.607%	0.841
	32	0.651		
	33	0.512		
	37	0.545		

ويوضح الجدول أيضاً أن معاملات التحميل للعبارات توضح الأهمية النسبية لكل عنصر في تكوين المتغير. وتشير نتائج الدراسة الخاصة بمعاملات التحميل إلى أهمية العبارات في تكوين مقاييس الدراسة.

ويمكن في هذا السياق الإشارة إلى أنه قد تم معالجة العبارات المعكوسة (والتي تمت الإشارة إليها عند عرض مقاييس الدراسة)، حيث تم عكس القيم الخاصة بهذه العبارات لكي تتوافق مع باقي العبارات الأخرى، بالإضافة إلى أنه قد تم حذف العبارات ذات معاملات التحميل الأقل، وحذف بعض العبارات لتحسين معاملات ألفا للثبات. وتمثل العبارات المحذوفة في العبارات أرقام 4, 5, 6, 7, 11, 15, 19, 20, 21, 22, 23, 26, 28, 29, 34, 35, 36 بعد اختبارات الصدق والثبات.

ويشير متوسط التباين المفسر إلى قدرة المقياس على تفسير التغير الحادث في المتغير محل القياس، وتعد المتوسطات مقبولة، في حالة زيادتها عن 50%. وقد بلغت متوسطات التباين لمتغيرات الدراسة 63.021%، 68.434%، 55.902%، 61.607%، 65.712% لكل من الدعم التنظيمي المدرك، وغموض الدور، والالتزام العاطفي، والدعم المدرك للمشرف، وتوافق المشرف مع الآخرين على الترتيب. وبناء على ما سبق عرضه، يمكن الإشارة إلى إمكانية الاعتماد على المقاييس في قياس متغيرات الدراسة، وتجميع البيانات من مفردات العينة، حيث يتوافر كل من الصدق التطابقي والثبات لمقاييس الدراسة.

2- الصدق التمايزي

يشير الصدق التمايزي إلى «مدى تمايز أو اختلاف المفاهيم بعضها عن بعض (Hair et al., 2010). ويتحقق الصدق التمايزي بين المتغيرات عندما يقل مربع معامل الارتباط بينهم عن متوسط التباين المفسر لكل متغير من المتغيرين (Fornell & Larcker, 1981). ويوضح الجدول رقم (3) الإحصاءات الوصفية، بالإضافة إلى مربع معاملات الارتباط (معامل التفسير) ( $R^2$ ) بين متغيرات الدراسة، ومتوسط التباين المفسر (AVE). وتستخدم هذه المصفوفة للتحقق من الصدق التمايزي بين المتغيرات.

جدول رقم (3)

الإحصاءات الوصفية ومصفوفة الصدق التمايزي

الدعم التنظيمي المدرك	غموض الدور	الالتزام العاطفي	الدعم المدرك للمشرف	توافق المشرف	الإحصاءات الوصفية	
					الانحرافات المعيارية	المتوسطات
0.63021%					3.0852	1.06925
0.241 (**)	68.434%				2.5740	1.15832
0.300 (**)	0.325 (**)	55.902%			3.1076	1.03948
0.262 (**)	0.181 (**)	0.249 (**)	61.607%		3.2691	1.06181
0.168 (**)	0.169 (**)	0.185 (**)	0.426 (**)	65.712%	3.4753	1.08641

\*\* معاملات الارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية عند مستوى معنوية 0.01، N = 446

ويتضح من الجدول أن معاملات التفسير بين الدعم التنظيمي المدرك وبين كل من غموض الدور، والالتزام العاطفي، والدعم المدرك للمشرف، وتوافق المشرف مع الآخرين تبلغ 0.241، 0.300، 0.262، 0.168 على الترتيب، عند مستويات دلالة مقبولة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01، وتبلغ متوسطات التباين المفسرة 68.434%، 55.902%، 61.607%، 65.712% على الترتيب. ويتضح أيضاً أن معاملات التفسير بين غموض الدور وبين كل من الالتزام العاطفي،

والدعم المدرك للمشرف، وتوافق المشرف مع الآخرين تبلغ 0.325، 0.181، 0.169 على الترتيب، عند مستويات دلالة مقبولة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 وتبلغ متوسطات التباين 55.902%، 61.607%، 65.712% على الترتيب. كما تبلغ معاملات التفسير بين الالتزام العاطفي وبين الدعم المدرك للمشرف، وتوافق المشرف مع الآخرين 0.249، 0.185 على الترتيب، عند مستوى دلالة مقبول إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01، كما تبلغ متوسطات التباين 61.607%، 65.712%، كما يبلغ معامل التفسير بين الدعم المدرك للمشرف، وبين توافق المشرف مع الآخرين 0.426، عند مستوى دلالة مقبول إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01، كما يبلغ متوسط التباين 65.712%. ويلاحظ من النتائج السابقة أن معاملات التفسير كلها تقل عن متوسطات التباين، الأمر الذي يشير إلى توافر الصدق التمايزي بين المتغيرات، بالإضافة إلى قدرة المستقصى منهم على التمييز بين هذه المفاهيم المختلفة.

ويوضح الجدول رقم (3) أيضاً الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة، والمتمثلة في الانحرافات المعيارية والمتوسطات لهذه المتغيرات.

#### جدول رقم (4)

#### نتائج اختبارات الفرضين الأول والثاني

مستوى دلالة	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل الانحدار (بيتا)	معامل الانحدار (بيتا)
0.001	0.300 (*)	0.5325	الأثر الإجمالي
0.001	0.421 (*)	0.343	الأثر المباشر
0.001		0.1896	الأثر غير المباشر إحصائية Sobel (7.4)

\* المعاملات ذات دلالة معنوية إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05

#### نتائج الدراسة

يوضح الجدول رقم (4) نتائج اختبارات

الفرضين الأول والثاني، وفيما يلي يتم عرض نتائج اختبارات الفروض بالتفصيل:

#### نتائج اختبار الفرض الأول للدراسة

يوضح الجدول رقم (4) الأثر الإجمالي للدعم

التنظيمي المدرك على الالتزام العاطفي، حيث أشارت النتائج إلى أن معامل بيتا يساوي 0.5325، عند مستوى دلالة تساوي 0.001، وهو مقبول عند مستوى معنوية 0.05. وتشير هذه النتائج إلى وجود أثر معنوي إيجابي للدعم التنظيمي المدرك على الالتزام العاطفي. ويمكن الإشارة إلى أنه عند زيادة الدعم التنظيمي المدرك بمقدار وحدة معيارية، فإن الالتزام العاطفي سيزيد بمقدار 0.5325 وحدة معيارية.

وتوصلت النتائج أيضاً إلى أن معامل التحديد (R<sup>2</sup>) قام بتفسير 0.300 من التباين الموجود في الالتزام العاطفي، ويعني ذلك أن 30% من التغيرات التي تحدث في الالتزام العاطفي يمكن تفسيرها اعتماداً على الدعم التنظيمي المدرك. ويمكن بناء على النتائج السابقة قبول الفرض الأول للدراسة، والذي يشير إلى وجود أثر معنوي إيجابي للدعم التنظيمي المدرك على الالتزام العاطفي للعاملين نحو منظماتهم.

#### نتائج اختبار الفرض الثاني للدراسة

تم اختبار الأثر الإجمالي للدعم التنظيمي المدرك على الالتزام العاطفي، كما هو مبين أعلاه في اختبار الفرض الأول. وقد تأكد وجود الأثر الإيجابي للدعم التنظيمي المدرك على الالتزام العاطفي، الأمر الذي يترتب عليه إمكان اختبار الدور الوسيط لغموض الدور.

تم استخدام أسلوب الانحدار الوسيط للتعرف على الدور الوسيط لغموض الدور في العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وبين الالتزام العاطفي. وأشارت النتائج إلى أن الدعم التنظيمي المدرك يؤثر عكسياً على غموض الدور، حيث بلغ معامل بيتا -0.5323. وتشير تلك النتيجة إلى أنه كلما زاد الدعم التنظيمي المدرك بمقدار وحدة واحدة، كلما قل غموض الدور بمقدار 0.5323 وحدة عند مستوى دلالة تساوي 0.001، وهو مقبول عند مستوى معنوية 0.05. وتوصلت النتائج أيضاً إلى أن معامل التحديد (R<sup>2</sup>) قام بتفسير 0.241 من التباين الموجود في غموض الدور، ويعني ذلك أن 24% من التغيرات التي تحدث في غموض الدور يمكن تفسيرها اعتماداً على الدعم التنظيمي المدرك.

وأشارت النتائج أيضاً إلى أن غموض الدور يؤثر عكسياً على الالتزام العاطفي، حيث بلغ معامل بيتا -0.512. وتشير تلك النتيجة إلى أنه كلما قل غموض الدور بمقدار وحدة واحدة، كلما زاد الالتزام العاطفي بمقدار 0.512 وحدة عند مستوى دلالة تساوي 0.001، وهو مقبول عند مستوى معنوية 0.05. وتوصلت النتائج أيضاً إلى أن معامل التحديد (R<sup>2</sup>)

قام بتفسير 0.325 من التباين الموجود في الالتزام العاطفي، ويعني ذلك أن 32.5% من التغيرات التي تحدث في الالتزام العاطفي يمكن تفسيرها اعتماداً على غموض الدور.

ويتضح من الجدول رقم (4) أيضاً توافر الأثر المباشر للدعم التنظيمي المدرك على الالتزام العاطفي من خلال غموض الدور. فقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة معنوية بين الدعم التنظيمي المدرك وبين الالتزام العاطفي في ظل وجود غموض الدور، حيث بلغت بيتا 0.343، كما بلغ معامل التحديد 0.421، عند مستوى دلالة تساوي 0.001، وهو مقبول عند مستوى معنوية 0.05. كما يتضح أيضاً توافر الأثر غير المباشر، حيث بلغت بيتا 0.1896، كما بلغت إحصائية سوبل 7.4، عند مستوى دلالة تساوي 0.001، وهو مقبول عند مستوى معنوية 0.05. وهي تمثل علاقة وسيطة جزئية Partial Mediation، حيث يتوافر الوسيط الجزئي عندما يكون الأثر الإجمالي معنوياً، بالإضافة إلى معنوية الأثر المباشر، وغير المباشر (Baron & Kenny, 1986).

وتشير النتائج السابقة إلى أنه كلما زاد الدعم التنظيمي المدرك، كلما قل غموض الدور، وبالتالي سوف يزداد الالتزام العاطفي، أي أن الدعم التنظيمي المدرك يؤثر تأثيراً إيجابياً على الالتزام العاطفي من خلال تقليل غموض الدور. ويمكن بالتالي بناء على النتائج السابقة، قبول الفرض الثاني للدراسة، والذي يشير إلى وجود أثر معنوي للدعم التنظيمي المدرك على الالتزام التنظيمي العاطفي من خلال تقليل شعور العاملين بغموض الدور.

ويوضح الجدول رقم (5) نتائج اختبارات الفرضين الثالث والرابع.

#### نتائج اختبار الفرض الثالث للدراسة

لاختبار الفرض الثالث للدراسة، سوف يتم أولاً اختبار أثر الدعم المدرك للمشرف على شعور العاملين بغموض الدور. وقد توصلت النتائج إلى وجود أثر معنوي للدعم المدرك للمشرف على غموض الدور، كما يتضح من الجدول رقم (5)، حيث بلغ معامل بيتا -0.464 عند مستوى دلالة 0.001، وهو مقبول عند مستوى معنوية 0.05. أي أنه كلما زاد الدعم المدرك للمشرف، كلما قل شعور العاملين بغموض الدور بمقدار 0.464 وحدة معيارية. الأمر الذي يشير إلى وجود علاقة عكسية بين الدعم المدرك للمشرف وبين شعور العاملين بغموض

جدول رقم (5)  
نتائج اختبارات الفرضين الثالث والرابع

غموض الدور	معامل الانحدار (بيتا)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	الدلالة
الدعم المدرك للمشرف	-0.464	0.181 (*)	0.001
الدعم التنظيمي المدرك x الدعم المدرك للمشرف	-0.165	0.310 (*)	0.001
توافق المشرف مع الآخرين	-0.437	0.168 (*)	0.001
الدعم التنظيمي المدرك x توافق المشرف مع الآخرين	-0.151	0.318 (*)	0.001

\* المعاملات ذات دلالة معنوية إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05

الدور. كما بلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) 0.181، ويعني ذلك، أن معامل التحديد قام بتفسير 18% من التغيرات التي تحدث في شعور العاملين بغموض الدور، أي أن 18% من التغيرات التي تحدث في غموض الدور يمكن تفسيرها اعتماداً على الدعم المدرك للمشرف.

وباستخدام أسلوب انحدار الوسيط التفاعلي، تم أيضاً اختبار أثر التفاعل بين الدعم التنظيمي المدرك، والدعم المدرك للمشرف، على غموض الدور. وكما يوضح الجدول رقم (5)، فقد أشارت النتائج إلى وجود أثر معنوي سلبي للتفاعل بين الدعم التنظيمي المدرك، وبين الدعم المدرك للمشرف على شعور العاملين بغموض الدور. فقد بلغ معامل بيتا -0.165 عند مستوى دلالة 0.001. وقد تبين أن معامل التحديد (R<sup>2</sup>) قام بتفسير 0.310 من التباين الموجود في غموض الدور، ويعني ذلك أن 31% من التغيرات التي تحدث في شعور العاملين بغموض الدور يمكن تفسيرها اعتماداً على التفاعل بين الدعم التنظيمي المدرك وبين الدعم المدرك للمشرف.

وفي هذا السياق تشير النتائج إلى قبول الفرض الثالث، والذي يشير إلى أن الدعم المدرك للمشرف يمثل وسيطاً تفاعلياً بين الدعم التنظيمي المدرك وبين شعور العاملين بغموض الدور، حيث يكون الأثر العكسي للدعم التنظيمي المدرك على شعور العاملين بغموض الدور أقوى عندما يدرك التابعون دعم المشرف لهم؛ مما يعكس صحة الفرض الثالث للدراسة.

## نتائج اختبار الفرض الرابع للدراسة

لكي يتم اختبار الفرض الرابع للدراسة، سوف يتم أولاً اختبار أثر توافق المشرف مع الآخرين على شعور العاملين بغموض الدور. وقد توصلت النتائج، كما يتضح من الجدول رقم (5)، إلى وجود أثر معنوي لتوافق المشرف مع الآخرين على غموض الدور، حيث بلغ معامل بيتا -0.437 عند مستوى دلالة 0.001، وهو مقبول عند مستوى معنوية 0.05. أي أنه كلما زاد توافق المشرف مع الآخرين، كلما قل شعور العاملين بغموض الدور بمقدار 0.437 وحدة معيارية. الأمر الذي يشير إلى وجود علاقة عكسية بين توافق المشرف مع الآخرين، وبين شعور العاملين بغموض الدور. كما بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) 0.168، ويعني ذلك، أن معامل التحديد قام بتفسير 16.8% من التغيرات التي تحدث في شعور العاملين بغموض الدور، أي أن 16.8% من التغيرات التي تحدث في غموض الدور يمكن تفسيرها اعتماداً على توافق المشرف مع الآخرين.

كما تم أيضاً اختبار أثر التفاعل بين الدعم التنظيمي المدرك، وتوافق المشرف مع الآخرين على غموض الدور. وقد أشارت النتائج إلى وجود أثر معنوي سلبي للتفاعل بين الدعم التنظيمي المدرك، وبين توافق المشرف مع الآخرين على شعور العاملين بغموض الدور. فقد بلغ معامل بيتا -0.151 مستوى دلالة 0.001. وقد تبين أن معامل التحديد ( $R^2$ ) قام بتفسير 0.318 من التباين الموجود في غموض الدور، ويعني ذلك أن 31.8% من التغيرات التي تحدث في شعور العاملين بغموض الدور يمكن تفسيرها اعتماداً على التفاعل بين الدعم التنظيمي المدرك وبين توافق المشرف مع الآخرين.

وفي هذا السياق تشير النتائج إلى قبول الفرض الرابع، والذي يشير إلى أن توافق المشرف مع الآخرين يمثل وسيطاً تفاعلياً بين الدعم التنظيمي المدرك وبين شعور العاملين بغموض الدور، حيث يكون أثر الدعم التنظيمي المدرك على شعور العاملين بغموض الدور أقوى عندما يتوافق المشرف مع الآخرين؛ مما يعكس صحة الفرض الرابع للدراسة.

## مناقشة نتائج اختبارات فروض الدراسة

استناداً إلى الخلفية النظرية لآليات التبادل الاجتماعي، ونظرية الدعم التنظيمي، هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على العمليات التي يؤثر الدعم التنظيمي المدرك من خلالها على الالتزام التنظيمي العاطفي (من خلال اختبار غموض الدور كوسيط)، بالإضافة إلى الظروف والمواقف التي يكون فيها الدعم التنظيمي المدرك أكثر تأثيراً على تقليل شعور العاملين بغموض الدور (من خلال اختبار كل من الدعم المدرك للمشرف، وتوافق شخصية المشرف مع الآخرين كوسيط تفاعلي في العلاقة بينهما).

وقد تحقق هدف الدراسة، حيث توصلت النتائج إلى قبول فروض الدراسة. فقد أشارت النتائج إلى أن الدعم التنظيمي المدرك يؤثر على الالتزام التنظيمي العاطفي من خلال تقليل شعور العاملين بغموض الدور. كما أشارت النتائج أيضاً إلى أن الدعم التنظيمي المدرك يؤثر على تقليل شعور العاملين بغموض الدور بدرجة أكبر في حالة توافر دعم المشرف، وتوافق شخصية هذا المشرف مع الآخرين. وفيما يلي سوف يتم مناقشة نتائج اختبارات كل فرض بالتفصيل:

## مناقشة نتائج اختبار الفرض الأول للدراسة

أشارت نتائج الدراسة إلى قبول الفرض الأول، حيث توصلت إلى أن الدعم التنظيمي المدرك يؤثر تأثيراً إيجابياً على الالتزام العاطفي. وفي هذا السياق، وفقاً لنظرية الدعم التنظيمي والتبادل الاجتماعي، تكون العلاقة بين العاملين وبين المنظمة إيجابية، ويتم تقويتها من خلال تبادل الآثار الإيجابية بينهما. فكلما زاد الدعم التنظيمي المدرك لدى العاملين، كلما شعر العاملون بأنهم ملزمون بتبادل هذه العلاقات الجيدة مع المنظمة، والمتمثلة في زيادة الالتزام التنظيمي العاطفي (Eder & Eisenberger, 2008; Kurtessis et al., 2015).

وتعد تلك النتيجة اتفاقاً مع دراسات عديدة سابقة أشارت إلى أن الدعم التنظيمي المدرك يؤثر تأثيراً إيجابياً على الالتزام العاطفي، وأن الالتزام العاطفي يُعد مؤشراً على جودة علاقات التبادل الاجتماعي بين القائد والتابعين، والتي تؤدي بدورها إلى زيادة ارتباط الفرد بالمنظمة (Colquitt et al., 2014; Meyer & Allen, 1991). كما إن الالتزام العاطفي يظهر نتيجة توافر آليات التبادل الاجتماعي، حيث يؤدي توافر الدعم التنظيمي المدرك إلى زيادة الالتزام العاطفي (Armeli et al., 1998; Arshadi & Hayavi, 2013; Eisenberger et al., 1986; 1990; 2002; Eisenberger & Stinglhamber, 2011; Van Knippenberg & Sleebos, 2006; Kurtessis et al., 2015; Panaccio & Vandenberghe, 2009; Shore & Tetrick, 1991).

### مناقشة نتائج اختبار الفرض الثاني للدراسة

تم قبول الفرض الثاني للدراسة، حيث أشارت النتائج إلى أن غموض الدور يتوسط جزئياً العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وبين الالتزام التنظيمي العاطفي. فقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن الدعم التنظيمي المدرك يؤثر سلبياً على شعور العاملين بغموض الدور. وتتفق هذه النتيجة مع نظريتي الدعم التنظيمي والتبادل الاجتماعي، والتي تعكس جودة علاقات التبادل بين المنظمة والعاملين. كما تتفق أيضاً مع دراسات عديدة السابقة التي أشارت إلى أن الدعم التنظيمي المدرك يعمل على تقليل مدركات العاملين بشأن مدى شدة ضغوط العمل (Kurtosis et al., 2015; Lazarus & Folkman, 1984; Panaccio & Vandenberghe, 2009).

وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أنه وفقاً للتبادل الاجتماعي وتبادل المنافع التي تتم اعتماداً على الدعم التنظيمي المدرك، وعلى تقليل شعور العاملين بغموض الدور، فإن شعور العاملين بغموض الدور سوف يؤثر بالتالي على الالتزام التنظيمي العاطفي. وتتفق تلك النتيجة مع (Meyer & Allen, 1997)، والذين أشاروا إلى أن العلاقة بين ضغوط العمل المرتبطة بالأدوار التي يقوم بها العاملون وبين الالتزام العاطفي يجب أن تتأثر بمدركاتهم عن الدعم التنظيمي. كما تتفق أيضاً مع دراسات عديدة التي أشارت إلى أن ضغوط العمل السلبية المتزايدة الخاصة بالوظيفة تؤثر تأثيراً عكسياً على الالتزام التنظيمي (Cartwright & Cooper, 2002; Vakola & Nikolaou, 2005)، وعلى الالتزام العاطفي نحو المنظمة (Jackson & Rothman, 2006). وأن غموض الدور يؤثر عكسياً على الالتزام التنظيمي للعاملين (Lambert et al., 2005)، واتفقت أيضاً مع دراسات عديدة التي توصلت إلى وجود علاقة عكسية بين غموض الدور وبين الالتزام العاطفي (Adde et al., 2008; Glaser & Beerh, 2005; Irving & Coleman, 2003; Jackson & Rothman, 2006; King & Sethi, 1997; Meyer et al., 2002; Yousef, 2002). وأن ضغوط العوائق ترتبط عكسياً بالالتزام التنظيمي (Podsakoff et al., 2007).

ومن ناحية أخرى، اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (Bersamin, 2006) التي توصلت إلى أن عوامل الضغط المتمثلة في الضغوط المرتبطة بالأدوار (وتشمل غموض الدور) قد ارتبطت إيجابياً بالالتزام التنظيمي العاطفي. ويرجع ذلك إلى أن الخوف من الخصخصة التي تعرض لها أفراد العينة يمكن أن تؤدي إلى عدم ظهور النتيجة المتوقعة، والتي تتمثل في ارتباط ضغوط العمل عكسياً بالالتزام التنظيمي العاطفي.

وبناء على ما سبق، يمكن القول أنه اعتماداً على نظريتي التبادل الاجتماعي، والدعم التنظيمي، فقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن الدعم التنظيمي المدرك يعمل على تفسير التغيرات التي تحدث في الالتزام التنظيمي العاطفي، من خلال تقليل شعور العاملين بغموض الدور. وأن هذه النتيجة تقوم بتدعيم رأي الدراسة الحالية والمقياس الذي تم استخدامه في أن غموض الدور يدركه العاملون على أنه من الضغوط المعوقة وليس من ضغوط التحدي.

### مناقشة نتائج اختبار الفرض الثالث للدراسة

بناء على التوصيات التي قدمها (Kurtosis et al., 2015) بأهمية التعرف على دور المتغيرات الوسيطة التفاعلية التي تعمل على تقوية العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وبين سلوك العاملين، قامت الدراسة الحالية بالتعرف على أثر الدعم المدرك للمشرف كمتغير وسيط تفاعلي في العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك، وبين مدركات العاملين بشأن غموض الدور. واعتماداً على نظريتي التبادل الاجتماعي، والدعم التنظيمي، أكدت نتائج الدراسة الحالية على أهمية توافر الدعم المدرك للمشرف كمتغير تفاعلي. وقد تم اختبار الفرض الثالث على مرحلتين، حيث تم التعرف أولاً على الأثر المباشر للدعم المدرك للمشرف على مدركات العاملين بشأن غموض الدور، ثم التعرف على أثر التفاعل بين الدعم التنظيمي المدرك وبين الدعم المدرك للمشرف على غموض الدور.

وتوصلت نتائج الدراسة في هذا السياق إلى أن الدعم التنظيمي المدرك يؤثر على تقليل شعور العاملين بغموض الدور، وخاصة في ظل توافر الدعم المدرك للمشرف. فقد تم تقوية هذه العلاقة في ظل توافر الظروف والمواقف التي يمكن أن يكون فيها الدعم التنظيمي المدرك أكثر تأثيراً على السلوك الإيجابي للتابعين. وأن التفاعل بين الدعم التنظيمي وبين الدعم المدرك للمشرف، ينتج عنه منافع إيجابية للعاملين، مما يؤدي إلى تقليل شعورهم بغموض الدور.



وتجدر الإشارة هنا إلى أن كلا من الدعم التنظيمي المدرك، والدعم المدرك للمشرف على حدة يقومان بتفسير 24.1%، و18.1% من التغيرات التي تحدث في شعور العاملين بغموض الدور. ولكن عند إدراك العاملين لدعم المشرف لهم في الوقت نفسه (التفاعل بينهما)، فإن ذلك يؤدي إلى تفسير 31% من شعور العاملين بغموض الدور. ويعني ذلك أن تقليل شعور العاملين بغموض الدور سوف يكون أكبر في حالة التفاعل بينهما بدرجة أكبر من مجرد إدراك التابعين لكل متغير منهما على حدة.

ولذلك يجب على المنظمات التي تسعى لتقليل شعور العاملين بضغط العمل، الاهتمام بكل من برامج الدعم التنظيمي، وقيام المشرفين بتقديم الدعم للتابعين حيث يكون أثر الدعم التنظيمي المدرك على تقليل شعور العاملين بغموض الدور أقوى (فقد زاد من 24.1% إلى 31%) عندما يقوم المشرفون بتقديم الدعم لهؤلاء العاملين.

### مناقشة نتائج اختبار الفرض الرابع للدراسة

واعتمادًا أيضًا على التوصيات التي قدمها (Kurtessis et al., 2015) بأهمية التعرف على دور المتغيرات الوسيطة التفاعلية التي تعمل على تقوية العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وبين سلوك العاملين، قامت الدراسة الحالية بالتعرف على مدى توافق المشرف مع الآخرين كمتغير وسيط تفاعلي في العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك، وبين مدركات العاملين بشأن غموض الدور.

واعتمادًا على نظريتي التبادل الاجتماعي، والدعم التنظيمي، فقد أكدت نتائج الدراسة الحالية على أهمية توافر توافق المشرف مع الآخرين كمتغير تفاعلي، فقد تم اختبار الفرض الرابع على مرحلتين، حيث تم التعرف أولاً على أثر توافق المشرف مع الآخرين على مدركات العاملين بشأن غموض الدور، ثم التعرف على أثر التفاعل بين الدعم التنظيمي المدرك وبين توافق المشرف مع الآخرين على غموض الدور.

وتوصلت نتائج الدراسة في هذا السياق إلى أن الدعم التنظيمي المدرك يؤدي إلى تقليل شعور العاملين بغموض الدور، وخاصة في ظل توافق المشرف مع الآخرين. فقد تم تقوية هذه العلاقة في ظل توافر التفاعل بين الدعم التنظيمي وبين توافق المشرف مع الآخرين.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن كلا من الدعم التنظيمي المدرك، وتوافق المشرف مع الآخرين على حدة يقومان بتفسير 24.1%، و16.8% من التغيرات التي تحدث في شعور العاملين بغموض الدور. ولكن عند توافر توافق شخصية المشرف مع الآخرين في الوقت نفسه (التفاعل بينهما)، فإن ذلك قد أدى إلى تفسير 31.8% من شعور العاملين بغموض الدور. ويعني ذلك أن تقليل شعور العاملين بغموض الدور سوف يكون أكبر في حالة التفاعل بينهما بدرجة أكبر من مجرد إدراك التابعين لكل متغير منهما على حدة. ولذلك يجب على المنظمات التي تسعى لتقليل شعور العاملين بضغط العمل، الاهتمام بكل من برامج الدعم التنظيمي، والاهتمام بتوافق شخصية المشرفين مع الآخرين عند اختيارهم، حيث يكون أثر الدعم التنظيمي المدرك على تقليل شعور العاملين بغموض الدور أقوى (فقد زاد من 24.1% إلى 31.8%) عندما تتوافق شخصية المشرف مع الآخرين.

وبناء على العرض السابق، تخلص النتائج إلى أهمية دور كل من الدعم المدرك للمشرف، وتوافق المشرف مع الآخرين كمغير تفاعلي يعمل على تقوية العلاقة بين الدعم التنظيمي وبين شعور العاملين بضغط العمل المعوقة، حيث يعمل كل منهما على تقليل شعور العاملين بغموض الدور. وقد تم تقوية هذه العلاقة في ظل توافر الظروف الملائمة والمتمثلة في التفاعل بين الدعم التنظيمي المدرك والدعم المدرك للمشرف، والتفاعل أيضًا بين الدعم التنظيمي المدرك وبين توافق المشرف مع الآخرين.

وبأخذ هذه النتائج في الاعتبار، يمكن القول أن هدف الدراسة قد تحقق، وهو التعرف على كيفية تأثير الدعم التنظيمي على السلوكيات الإيجابية للعاملين (الآليات)، بالإضافة إلى الظروف التي تؤثر على هذه العلاقة (في ظل وجود الوسيط التفاعلي).

## توصيات الدراسة

- بناء على النتائج السابقة، تقوم الدراسة الحالية بتقديم بعض التوصيات للمديرين كما يلي:
- 1- ضرورة الاهتمام بآليات التبادل الاجتماعي، وتنمية علاقات التبادل بين المنظمة وبين العاملين، والدعم التنظيمي المقدم للعاملين، وأهمية شعور العاملين بدعم المشرف، وتوافقه مع الآخرين، والتأكيد على أهمية هذه العمليات في تقليل شعور العاملين بضغط العمل، وزيادة التزامهم التنظيمي العاطفي.
  - 2- الاهتمام بتقديم برامج الدعم التنظيمي للعاملين، وممارسات الموارد البشرية التي تعمل على زيادة هذا الدعم.
  - 3- التأكيد على أهمية توضيح الواجبات والأدوار والمسئوليات التي يقوم بها العاملون، وتقليل الغموض المرتبط بهذه الأدوار. ويتم ذلك من خلال وضع توصيف واضح ومتكامل للوظيفة، حيث يؤدي تقليل هذا الغموض إلى تقليل مصادر الضغوط على العاملين.
  - 4- التعرف على العوامل التي تؤثر في إدراك العاملين للدعم التنظيمي، مثل القيم التنظيمية، وتوافقه مع قيم الأفراد، وسياسات وممارسات المنظمة، والعمل على زيادتها والاهتمام بها، حيث تؤثر هذه العوامل بشكل إيجابي على زيادة الدعم التنظيمي المدرك؛ الأمر الذي يؤدي بالتالي إلى تقليل شعور العاملين بغموض الدور، وزيادة التزامهم التنظيمي العاطفي.
  - 5- اهتمام المنظمات بتنمية وتدريب المديرين، وحثهم على تقديم الدعم للعاملين، بالإضافة إلى أهمية وضع متغير الشخصية في الاعتبار، ومدى توافقه مع الآخرين عند اختيار المديرين.

## حدود الدراسة ومقترحات الدراسات المستقبلية

- 1- قامت الدراسة الحالية بتناول أحد مصادر الضغوط، والمتمثلة في غموض الدور. وتوصي الدراسات المستقبلية بتناول الأنواع الأخرى من الضغوط مثل تعارض الأدوار، وعبء العمل المتزايد، والشعور بعدم الأمان الوظيفي.
- 2- قامت الدراسة الحالية أيضاً بتناول غموض الدور كأحد مصادر الضغوط المعوقة للأفراد، وتوصي الدراسات المستقبلية بتناول وقياس ضغوط التحدي التي تواجه الأفراد أثناء عملهم، والآثار المترتبة عليها، ومقارنة النتائج مع الآثار المترتبة على ضغوط العوائق، ومدى الاختلاف في النتائج وفقاً للفرقة والتمييز بين ضغوط العوائق، والضغوط التي تمثل تحدياً للعاملين داخل المنظمة.
- 3- قامت الدراسة بالتطبيق على بعض الشركات العاملة بقطاع النسيج والملابس الجاهزة في مدينة الإسكندرية، وتوصي الدراسات المستقبلية بالتطبيق على العديد من القطاعات الأخرى مثل قطاع البنوك، وقطاعات التصنيع، وقطاع البترول، وقطاع الخدمات، والهيئات والمؤسسات الحكومية، والتعرف على مصادر الضغوط المعوقة، وضغوط التحدي في هذه القطاعات المختلفة. كما توصي أيضاً بالقيام بدراسة مقارنة بين القطاعين الحكومي والخاص للتعرف على الآليات والعمليات والظروف المختلفة التي يقوم من خلالها الدعم التنظيمي المدرك بالتأثير على سلوك التابعين، ومدى وجود فروق في الدعم التنظيمي، والشعور بضغط العمل، والدعم المدرك للمشرف، وتوافقه مع الآخرين، وارتباطها بالآثار السلوكية السلبية والإيجابية بين العاملين في القطاعين.
- 4- قامت الدراسة الحالية بالتعرف على أثر الدعم التنظيمي المدرك على الالتزام العاطفي من خلال شعور العاملين بغموض الدور. وتوصي الدراسة باختبار العلاقات وأثرها على الأنواع الأخرى من الالتزام التنظيمي والمتمثلة في الالتزام المعياري، والالتزام القائم على الحسابات، في القطاعات المختلفة، والتعرف على الفروق بين هذه القطاعات.
- 5- اختبرت الدراسة الحالية غموض الدور، والدعم المدرك للمشرف، وتوافقه مع الآخرين. وتوصي الدراسات المستقبلية باختبار المزيد من المتغيرات الوسيطة التفاعلية مثل الأبعاد الأخرى لشخصية المدير، ونمط القيادة، وشخصية العاملين، والمشاركة في اتخاذ القرار، بالإضافة إلى المتغيرات الفردية المتمثلة في النوع، والعمر.

## المراجع

### أولاً- مراجع باللغة العربية:

- أبو رمان، أسعد حماد؛ الجوري، فالح عبد القادر؛ البوريني، فيصل عبد الرحمن. (2011). «العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية»، مارس 2018: [https://www.researchgate.net/publication/259784926\\_allaqt\\_byn\\_aldm\\_altnzymy\\_almdrk\\_walaltzam\\_altnzymy\\_drast\\_mydanyt\\_fy\\_almstshfyat\\_alardnyt](https://www.researchgate.net/publication/259784926_allaqt_byn_aldm_altnzymy_almdrk_walaltzam_altnzymy_drast_mydanyt_fy_almstshfyat_alardnyt)
- الشنطي، محمود عبد الرحمن. (2015). «دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة الداخلية – الشق المدني – قطاع غزة»، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. المجلد 23 العدد الثاني، 31-59.
- بازرة، محمود صادق (1982). بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية. القاهرة: دار النهضة العربية.
- Mawdooa.com. (2016). صناعة الغزل والنسيج في مصر. مارس 2018: [http://mawdoo3.com/صناعة\\_الغزل\\_والنسيج\\_في\\_مصر](http://mawdoo3.com/صناعة_الغزل_والنسيج_في_مصر)
- Ratesnegyptnow.com. وزير قطاع الأعمال: «الغزل والنسيج» أكبر قطاع يحقق خسائر لدينا. ولكن» (2018). مارس 2018: <https://ratesnegyptnow.com/2018/02/وزير-قطاع-الأعمال-الغزل-والنسيج-أكب/>
- Almasryalyoum. وزير قطاع الأعمال: الدولة حريصة على حل مشكلات قطاع الغزل والنسيج. (2016). مارس 2018: <http://www.almasyalyoum.com/news/details/935144>

### ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية

- Abramis, D. J. (1994). "Work role ambiguity, job satisfaction and job performance: Meta-analyses and review". *Psychological Reports*, 75 (3): 1411-1433.
- Addae, H. M.; Parboteeah, K. P. and Velinor, N. (2008). "Role stressors and organizational commitment: public sector employment in St Lucia", *International Journal of Manpower*, 29 (6): 567-582.
- Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1990). "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63: 1-18.
- Armeli, S.; Eisenberger, R.; Fasolo, P. and Lynch, P. (1998). "Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socioemotional needs", *Journal of Applied Psychology*, 83: 288-297.
- Arshadi, N. and Hayavi, G. (2013). "The effect of perceived organizational support on affective commitment and job performance: Mediating role of OBSE", *Procedia-social and Behavioral Sciences*, 84: 739 – 743.
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Baron, R. M. and Kenny, D. A. (1986). "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6): 1173 - 1182.
- Bersamin, K. K. (2006). "Moderating Job Burnout: An Examination of Work Stressors and Organizational Commitment in a Public Sector Environment", A dissertation submitted to the H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship. Nova Southern University. In partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of business administration.

- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Boswell, W. R.; Olson-Buchanan, J. B. and LePine, M. A. (2004). "Relations between stress and work outcomes: The role of felt challenge, job control and psychological strain". *Journal of Vocational Behavior*, 64: 165–181.
- Bowling, N. and Eschleman, K. (2010). "Employee personality as a moderator of the relationships between work stressors and counterproductive work behavior", *Journal of Occupational Health Psychology*, 15: 91-103.
- Burns, K. L. (2016). "*Perceived Organizational Support and Perceived Supervisor Support as Antecedents of Work Engagement*", A thesis presented to the Department of Psychology. San José State University, In partial fulfillment of the requirements for the degree master of science.
- Caesens, G.; Stinglhamber, F.; Demoulin, S. and De Wilde, M. (2017). "Perceived organizational support and employees' well-being: The mediating role of organizational dehumanization", *Journal of Work and Organizational Psychology*, 26 (4). <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1319817>
- Campbell, N. S.; Perry, S. J.; Maertz, C. P.; Allen, D. G. and Griffeth, R. W. (2013). "All you need is resources: The effects of justice and support on burnout and turnover", *Human Relations*, 66: 759-782.
- Cartwright, S. and Cooper, C. L. (2002). *ASSET: An Organisational Stress Screening Tool: The Management Guide*. Manchester, UK: RCL Ltd
- Cavanaugh, M. A.; Boswell, W. R.; Roehling, M. V. and Boudreau, J. W. (2000). "An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers", *Journal of Applied Psychology*, 85: 65–74.
- Chen, Z.; Powell, G. N. and Greenhaus, J. H. (2009). "Work-to-family conflict, positive spillover, and boundary management: A person-organization fit approach". *Journal of Vocational Behavior*, 74: 82–93.
- Cole, M. S.; Bruch, H. and Vogel, B. (2006). "Emotion as mediators of the relations between perceived supervisor support and psychological hardiness on employee cynicism", *Journal of Organizational Behaviour*, 27: 463–484.
- Colquitt, J. A.; Baer, M. D.; Long, D. M. and Halvorsen-Ganepola, M. D. K. (2014). "Scale indicators of social Exchange relationships: A comparison of relative content validity", *Journal of Applied Psychology*, 99 (4): 599–618.
- Eder, P. and Eisenberger, R. (2008). "Perceived organizational support: Reducing the negative influence of coworker withdrawal behavior", *Journal of Management*, 34: 55-68.
- Eisenberger, R. and Stinglhamber, F. (2011). *Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Eisenberger, R.; Huntington, R.; Hutchison, S. and Sowa, D. (1986). "Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation?", *Journal of Personality and Social Psychology*, 77:1026-1040.
- Eisenberger, R.; Fasolo, P. and Davis-LaMastro, V. (1990). "Perceived organizational support and employee diligence, commitment and innovation", *Journal of Applied Psychology*, 75: 51-59.
- Eisenberger, R.; Cummings, J.; Armeli, S. and Lynch, P. (1997). "Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, 82: 812-820.

- Eisenberger, R.; Armeli, S.; Rexwinkel, B.; Lynch, P. D. and Rhoades, L. (2001). "Reciprocation of perceived organizational support", *Journal of Applied Psychology*, 86, 42-51.
- Eisenberger, R.; Stinglhamber, F.; Vandenberghe, C.; Sucharski, I. L. and Rhoades, L. (2002). "Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention", *Journal of Applied Psychology*, 87: 565-573.
- Eschleman, K. J.; Bowling, N. A. and LaHuis, D. (2014). "The moderating effects of personality on the relationship between change in work stressors and change in counterproductive work behaviours", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1-23.
- Fornell, C. and Larcker, D. F. (1981). "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error", *Journal of Marketing Research*, 18 (1): 39-50.
- Ghorpade, J.; Lackritz, J. and Singh, G. (2011). "Personality as a moderator of the relationship between role Conflict, role ambiguity and burnout", *Journal of Applied Social Psychology*, 41 (6): 1275–1298.
- Glazer, S. and Beerh, T. (2005). "Consistency of implications of three role stressors across four countries", *Journal of Organizational Behavior*, 26: 467-87.
- Gouldner, A. W. (1960). "The norm of reciprocity", *American Sociological Review*, 25: 161-178.
- Hair, J. F.; Black, W. C.; Babin, B. J. and Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. Pearson Publications. 7<sup>th</sup> Edition.
- Hemingway, M. A. and Smith, C. S. (1999). "Organizational climate and occupational stressors as predictors of withdrawal behaviours and injuries in nurses", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72: 285-299.
- Irving, G.P. and Coleman, D. F. (2003). "The moderating effect of different forms of commitment on role ambiguity-job tension relations", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 20: 97-106.
- Jackson, L. and Rothmann. S. (2006). "Occupational stress, organisational commitment, and ill-health of educators in the North West Province", *South African Journal of Education*, 26 (1): 75–95.
- John, O. and Srivastava, S. (1999). "The Big Five trait taxonomy: History, measurement and theoretical perspectives", *Handbook of Personality: Theory and Research*, 2, 102-138.
- John, O. P.; Donahue, E. M. and Kentle, R. L. (1991). *The Big Five Inventory-versions*. 4a and 54. Berkeley, CA: University of California.
- Karimzade, A. and Besharat, M. A. (2011). "An investigation of the relationship between personality dimensions and Stress coping styles", *Procedia-social and Behavioral Sciences*, 30: 797 – 802.
- Kawai, N. and Mohr, A. (2015). "The contingent effects of role ambiguity and role novelty on expatriates' Work-related Outcomes", *British Journal of Management*, 26: 163–181.
- King, R.C. and Sethi, V. (1997). "The moderating effects of organizational commitment on burnout in information systems professionals", *European Journal of Information Systems*, 6: 86-96.
- Kurtesis, J. N.; Eisenberger, R.; Ford, M. T.; Buffardi, L. C. Stewart, K. A. and Adis, C. S. (2015). "Perceived Organizational Support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory", *Journal of Management*, 1-31.
- Lambert, E. G.; Hogan, N. L.; Paoline III, E. A. and Clarke. A. (2005). "The impact of role stressors on job stress, job satisfaction and organizational commitment among private prison staff". *Security Journal*, 18 (4): 33-50.
- Lazarus, R. S. and Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal and Coping*. New York: Springer.

- McCrae, R. R. and Costa, P. T., Jr. (1987). "Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers", *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 81-90.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1991). "A three-component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, 1: 61-89.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace, Theory Research and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Meyer, J.; Stanley, D.; Herscovitch, L. and Topolnytsky, L. (2002). "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates and consequences", *Journal of Vocational Behavior*, 61: 20-52.
- Nasir, N.; Khan, S. and Nasir, S. (2017). "Workplace stressors and job performance: The hypothesized mediating role of job satisfaction in case of higher educational sector of Pakistan", *International Journal of Engineering Sciences & Research Technology*, 6 (2).
- Pan, S. and Yeh, Y. (2012). "Impact of value congruence on work-family conflicts: The mediating role of work-related support", *Journal of Social Psychology*, 152, 270-287.
- Panaccio, A. and Vandenberghe, C. (2009). "Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study". *Journal of Vocational Behavior*, 75: 224–236.
- Pearsall, M. J.; Ellis, A. P. J. and Stein, J. H. (2009). "Coping with challenge and hindrance stressors in teams: Behavioral, cognitive and affective outcomes", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109: 18–28.
- Podsakoff, N. P.; LePine, J. A. and LePine, M. A. (2007). "Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover and withdrawal behavior: A meta-analysis", *Journal of Applied Psychology*, 92 (2): 438–454.
- Rhoades, L. and Eisenberger, R. (2002). "Perceived organizational support: A review of the literature", *Journal of Applied Psychology*, 87: 698-714.
- Riggle, R. J.; Edmondson, D. R. and Hansen, J. D. (2009). "A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research", *Journal of Business Research*, 62: 1027-1030.
- Shore, L. M. and Tetrick, L. E. (1991). "A construct validity study of the Survey of Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, 76: 637-643.
- Shore, L. M. and Shore, T. H. (1995). "Perceived organizational support and organizational justice. In R. S. Cropanzano & K. M. Kacmar (Eds.), *Organizational politics, justice, and support: Managing the social climate of the workplace*: 149-164. Westport, CT: Quorum.
- Tuzun, I. K. and Kalemci, R. A. (2011). "Organizational and supervisory support in relation to employee turnover intentions", *Journal of Managerial Psychology*, 27 (5): 518-534.
- Vakola, M. and Nikolaou, I. (2005). "Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment?", *Employee Relations*, 27: 160-174.
- Van Knippenberg, D. V and Sleebos, E. D. (2006). "Organizational identification versus organizational commitment: Self-definition, social exchange and job attitudes", *Journal of Organizational Behavior*, 27: 571–584.
- Varghese, L. and Barber, L. K. (2017). "A preliminary study exploring moderating effects of role stressors on the relationship between Big Five personality traits and workplace cyberloafing", *Cyberpsychology: Journal of Psychosocial Research on Cyberspace*, 11 (4), article 4.

- Viswesvaran, C.; Sanchez, J. I. and Fisher, J. (1999). "The role of social support in the process of work stress: A meta-analysis", *Journal of Vocational Behavior*, 54: 314–334.
- Webster, J. R.; Beehr, T. A. and Christiansen, N. D. (2010). "Toward a better understanding of the effects of hindrance and challenge stressors on work behavior", *Journal of Vocational Behavior*, 76: 68–77.
- Yang, T.; Shen, Y.; Zhu, M.; Liu, Y.; Deng, J.; Chen, Q. and See, L. (2016). "Effects of co-worker and supervisor support on job stress and presenteeism in an aging workforce: A structural equation modelling approach", *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 13 (72).
- Yousef, D. A. (2002). "Job satisfaction as a mediator of the relationship between role stressors and organizational commitment: A study from an Arabic perspective", *Journal of Managerial Psychology*, 17: 250-66.

## قائمة الاستقصاء

تقوم الباحثة بدراسة عن الدعم والمساندة التي تقدمها المنظمة للعاملين، والنتائج المترتبة على هذا الدعم. وبصفتك أحد العاملين داخل المنظمة، برجاء الإجابة على قائمة الاستقصاء المرفقة.

وإذ أشكر لسيادتكم مقدما المساهمة بوقتكم وآرائكم في هذا البحث العلمي، أود التأكيد على أن ما تدلون به من بيانات سوف يعامل بسرية تامة، ويستخدم لأغراض البحث العلمي المحدد فقط، كما سيتم معالجة البيانات البحثية في إطار تجميعي لا يمكن من خلاله مطلقا التعرف على شخصية المستقصى منه أو المنظمة التي يعمل بها، لذلك أرجو من سيادتكم الإجابة عن الأسئلة التالية في ظل المواقف الفعلية التي حدثت لكم في العمل.

1- فيما يلي عدد من العبارات التي تصف معتقداتك عن مدى تقدير المنظمة لمساهمات العاملين بها، واهتمامها بمصالحهم. برجاء وضع دائرة حول الرقم الذي يعبر عن درجة موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية على المقياس التالي:

م	العبارة	غير موافق إطلاقا	غير موافق إلى حد ما	محايد	موافق إلى حد ما	موافق تماما
		1	2	3	4	5
1	تهتم المنظمة بأرائي وتضعها في اعتبارها.	1	2	3	4	5
2	تهتم المنظمة فعلا بمصالحتي وتضعها في اعتبارها.	1	2	3	4	5
3	تضع المنظمة الأهداف التي أسعى لتحقيقها والقيم التي أؤمن بها في اعتبارها بدرجة كبيرة.	1	2	3	4	5
4	يتوافر الدعم والمساندة من المنظمة وقت الاحتياج اليه في حالة حدوث أي مشكلة.	1	2	3	4	5
5	تتجاوز المنظمة عن الأخطاء غير المقصودة من جانبي.	1	2	3	4	5
6	تتيز المنظمة أي فرصة تتوافر أمامها لاستغلالها. (R)	1	2	3	4	5
7	تهتم المنظمة بالعاملين بدرجة بسيطة. (R)	1	2	3	4	5
8	تتوافر لدي المنظمة النية لمساعدة العاملين وخاصة إذا كانوا بحاجة للدعم والمساعدة.	1	2	3	4	5

2- فيما يلي مجموعة من العبارات عن رأيك الشخصي بشأن عدم وضوح المهام التي تقوم بها في عملك. برجاء وضع دائرة حول الرقم الذي يعبر عن درجة موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية على المقياس التالي:

م	العبارة	غير موافق إطلاقا	غير موافق إلى حد ما	محايد	موافق إلى حد ما	موافق تماما
		1	2	3	4	5
9	أعلم تماما وبوضوح ما هي المسؤوليات المطلوبة مني في عملي. (R)	1	2	3	4	5
10	القواعد التي يجب على اتباعها في العمل واضحة جدا. (R)	1	2	3	4	5
11	غير واضح بالنسبة لي الجهة التي يجب أن أقدم لها التقارير، ولا الجهة التي يجب أن أتلقى منها التقارير والأوامر.	1	2	3	4	5
12	لا أفهم دائما ما هو المطلوب مني أداءه في العمل.	1	2	3	4	5

3- فيما يلي عدد من العبارات التي تقيس درجة انتمائك للمنظمة التي تعمل بها، ومدى تقبلك والتزامك بأهدافها، ورغبتك في الاستمرار بالعمل بها. برجاء وضع دائرة حول الرقم الذي يعبر عن درجة موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية على المقياس التالي:

م	العبارة	غير موافق إطلاقا	غير موافق إلى حد ما	محايد	موافق إلى حد ما	موافق تماما
		1	2	3	4	5
13	سأشعر بسعادة بالغة إذا قضيت باقي حياتي الوظيفية في المنظمة التي أعمل بها.	1	2	3	4	5
14	استمتعت بالحديث عن منظمتي مع الأفراد الخارجيين الذين لا يعملون بها.	1	2	3	4	5

\* إذا رغبت سيادتكم في الحصول على نسخة من النتائج النهائية لهذه الدراسة، من فضلك حدد العنوان أو البريد الإلكتروني الذي ترغب في إرسال النتائج إليه.



م	العبرة	غير موافق إطلاقاً إلى حد ما 1	غير موافق إلى حد ما 2	محايد 3	موافق إلى حد ما 4	موافق تماماً 5
15	أشعر حقاً أن المشكلات التي تتعرض لها منظمتي تمثل مشكلات خاصة بي أنا شخصياً.	1	2	3	4	5
16	أشعر أنه يمكنني ترك المنظمة التي أعمل بها بسهولة وتقبل العمل بأي منظمة أخرى مماثلة لها. (R)	1	2	3	4	5
17	لا أشعر بأنني «جزء من العائلة» في المنظمة التي أعمل بها. (R)	1	2	3	4	5
18	لا أشعر بأنني «مرتبط عاطفياً» بمنظمتي. (R)	1	2	3	4	5
19	هذه المنظمة التي أعمل بها تعني لي الكثير جداً على المستوى الشخصي.	1	2	3	4	5
20	لا يوجد لدى شعور قوي بالانتماء للمنظمة التي أعمل بها. (R)	1	2	3	4	5

4- فيما يلي عدد من الصفات التي قد تنطبق أولاً تنطبق على مديرك، من فضلك ضع دائرة حول الرقم الذي يعبر عن درجة موافقتك على كل عبارة

م	العبرة	غير موافق إطلاقاً إلى حد ما 1	غير موافق إلى حد ما 2	محايد 3	موافق إلى حد ما 4	موافق تماماً 5
21	يميل مديري لاكتشاف عيوب الآخرين. (R)	1	2	3	4	5
22	مديري غير أناني يميل لمساعدة الآخرين.	1	2	3	4	5
23	يبادر مديري بالتزاع والمشاحنات مع الآخرين. (R)	1	2	3	4	5
24	مديري متسامح وطيب القلب.	1	2	3	4	5
25	مديري موضع ثقة الآخرين.	1	2	3	4	5
26	مديري هادئ ومتحفظ. (R)	1	2	3	4	5
27	مديري متعاون وودود مع الآخرين.	1	2	3	4	5
28	يتعامل مديري أحياناً مع الآخرين بطريقة غير لائقة في بعض المواقف. (R)	1	2	3	4	5
29	يحب مديري التعاون مع الآخرين.	1	2	3	4	5

5- فيما يلي عدد من العبارات التي تصف معتقداتك عن مدي تقدير مديرك لمساهمات العاملين، واهتمامه بمصالحهم برجاء وضع دائرة حول الرقم الذي يعبر عن درجة موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية على المقياس التالي:

م	العبرة	غير موافق إطلاقاً إلى حد ما 1	غير موافق إلى حد ما 2	محايد 3	موافق إلى حد ما 4	موافق تماماً 5
30	يهتم مديري بأرائي ويضعها في اعتباره.	1	2	3	4	5
31	يهتم مديري فعلاً بمصلحتي ويضعها في اعتباره.	1	2	3	4	5
32	يضع مديري في اعتباره الأهداف التي أسعى لتحقيقها والقيم التي أؤمن بها في اعتباره بدرجة كبيرة.	1	2	3	4	5
33	يتوافر الدعم والمساندة من مديري وقت الاحتياج اليه في حالة حدوث أي مشكلة.	1	2	3	4	5
34	يتجاوز مديري عن الأخطاء غير المقصودة من جانبي.	1	2	3	4	5
35	ينتهد مديري أي فرصة تتوافر أمامه لاستغلالها. (R)	1	2	3	4	5
36	يهتم مديري بالعاملين بدرجة بسيطة. (R)	1	2	3	4	5
37	تتوافر لدي مديري النية لمساعدة العاملين وخاصة إذا كانوا بحاجة للدعم والمساعدة.	1	2	3	4	5

6- برجاء الإجابة عن الاسئلة التالية :

العمر	أقل من 40 عاماً	من 40-50 عاماً	50 فأكثر
النوع	ذكر	أنثى	

## **A Field Study of the Effect of Perceived Organizational Support on Affective Organizational Commitment: The Mediating Role of Role Ambiguity in the Presence of Perceived Supervisor Support and Agreeableness in the Egyptian Textile and Garments Companies**

**Dr. Ghada Adel Atteya**

Assistant Professor

Business Administration Department

Faculty of Commerce - Alexandria University

Alexandria - Egypt

### **ABSTRACT**

Perceived Organizational Support (POS) exists when employees develop global beliefs concerning the extent to which the organization values their contributions, cares about their well-being and reward their increased work effort. Although there is a growing research concerning antecedents and consequences of Perceived Organizational Support, still there is a need to identify the mechanisms and conditions through which Perceived Organizational Support may affect the subordinates' behaviors.

Relying on Social Exchange and Organizational Support theories, the present study aims to investigate the relationship between Perceived Organizational Support and Affective Organizational Commitment through Role Ambiguity (as a mediator). It also seeks to identify the conditions in which Perceived Organizational Support would be more influential on the followers' behaviors, through studying Perceived Supervisor Support, and Agreeableness (as Moderators). Using the Mediated and Moderator Regression Analyses, on a sample of 446 employees, working in the Textile and Garments Sector in Alexandria, the results confirmed the hypotheses, and showed that Role Ambiguity (as a type of Hindrance Stressors) partially mediated the relationship between Perceived Organizational Support and Affective Commitment, in which Perceived Organizational Support positively affects Affective Commitment through reducing employees' perceptions of Role Ambiguity. In addition, the inverse relationship between Perceived Organizational Support and Role Ambiguity became stronger in condition of the interaction between Perceived Organizational Support and Perceived Supervisor Support, and Agreeableness.

**Key Words:** *Perceived Organizational Support - Role Ambiguity - Affective Organizational Commitment - Perceived Supervisor Support - Agreeableness.*