

تحليل مسارات العلاقة بين سلوك المشرف ومرتباته على المروءسين: اختبار لثلاثة نماذج سببية مقترحة

عبد الناصر محمد حموده

جامعة الكويت

دولة الكويت

استخدمت الدراسة اسلوب تحليل المسار لقياس التأثير البيني لمتغيرات ضغوط الدور، ومتغيرات حالة عدم التاكيد في علاقة سلوك المشرف بالمرتبات على مروءسيه، ممثلة في: الرضا عن العمل، والاستنزاف النفسي، وإضمار ترك التنظيم، حيث تم اختبار ٣ نماذج سببية مقترحة لتوصيف هذه العلاقة بالتطبيق على عينة من العاملين بالمنظمات الكويتية. تشير النتائج إلى أن السلوك الإشرافي يمر من خلال تلك المتغيرات تاركاً أثراً غير مباشرة إضافة إلى اثره المباشر. كذلك فإن إضافة متغير عبء الدور إلى متغيرات الدور، وإدخال متغير حالة عدم التاكيد في شكل مفصل بعناصره الثلاثة عند نمذجة تلك العلاقات رفع من قدرة النماذج على تفسيرها والتنبؤ بها.

يمثل سلوك المشرف أحد العناصر المهمة المؤثرة في كثير من مجريات الأمور داخل المنظمة. وتشير الدراسات والأطر النظرية إلى أن المشرف يؤثر بشكل ملحوظ في معظم المترتبات أو النتائج الشخصية المرتبطة بممارسة العامل لعمله (O'Driscoll And Beehr, 1994) ومن ثم تزايد احتمالية تشكل الثقافة التنظيمية أو المناخ التنظيمي بهذا السلوك (Kozlowski and Doherty, 1989) علاوة على التأثير المباشر في سلوك العاملين. ومع كثرة الدراسات والاهتمامات بقياس هذا السلوك ونتائجه - ولاسيما في البيئات الأجنبية، فإن معظم التركيز توجه نحو الأداء الفردي والأداء الجماعي والرضا عن العمل. فيما عدا هذه المترتبات الثلاثة قلت الجهود الموجهة لدراسة كثير من المترتبات الأخرى كالشعور بالاستنزاف النفسي وإضمار ترك التنظيم (O'Driscoll and Beehr, 1994: 141). وفي البيئة العربية تنذر الجهود في هذا المجال وتسير في محور التركيز المذكور نفسه. فعلى سبيل المثال ركز علي (١٩٩٥) على دراسة بعض العوامل المؤثرة في السلوك العقابي للمشرف. كذلك درس العبد القادر والمير (١٩٩٦) الارتباطات بين ثلاثة من المترتبات ممثلة في صراع الدور وغموض الدور والرضا الوظيفي من جانب، وبعض العوامل الديموغرافية من جانب آخر.

علاوة على ذلك، فقد صاحب التوجه السابق قياس الآثار المترتبة على سلوك المشرف على مروءسيه بشكل متفرق يفتقر إلى الشمولية أو التكامل، ويركز غالباً على التوصيف وقياس

تم تسلّم البحث في مايو ١٩٩٦، وأجيز للنشر في أغسطس ١٩٩٦.

معاملات الارتباط بين المتغيرات دون محاولة الوصول إلى نموذج متكامل أو مجموعة من النماذج تكشف عن تحليل أوضح لعلاقات السببية بينه وبين المترتبات الناتجة عنه.

وقد حاول (O'Driscoll and Beehr, 1994) المساهمة في تغطية الفجوة السابقة مستخدماً تحليل المسار PATH ANALYSIS في التعرف على العلاقات السببية في ثلاثة نماذج تنظرية مقترحة تجمع بين سلوك المشرف وغموض الدور وصراع الدور وحالة عدم التأكد المرتبطة بالعمل من جانب، والرضا عن العمل وإضمار الترك والاستنزاف النفسي من جانب آخر. ومع جودة النتيجة التي أوصل إليها الجهد المذكور، إلا أن إجمال الباحثين لحالات عدم التأكد الثلاث في حالة واحدة، وتركها لبعض المتغيرات الأخرى مثل عبء الدور حداً بهما إلى المناذاة بتطوير هذه النماذج من خلال تلافي هاتين النقطتين.

من هنا يمكن القول بداية إن مشكلة الدراسة الحالية تتمثل في قياس أثر إدخال كل من حالة عدم التأكد المرتبطة بالعمل - مفصلة إلى عناصرها الثلاثة - ومتغير عبء الدور في تطوير النماذج المقترحة. يضاف إلى ذلك، إجراء مقارنة بين النماذج تقود في النهاية إلى التوصل إلى أفضل النماذج الموضحة لمسار العلاقات السببية في النماذج التي يمكن اقتراح تطبيقها في البيئة العربية، مما يرفع من فهم ظاهرة السلوك الإشرافي، ويزيد من القدرة على التنبؤ بنتائجه ويسهم في سد الفجوة البحثية ويربط النتائج المتوصل بها من البيئة العربية بنتائج البيئة الأجنبية.

الإطار النظري: الدراسات السابقة والنماذج المقترحة

الدراسات السابقة وهدف الدراسة الحالية

تقوم النماذج الخاضعة للدراسة على شكل أو آخر من أشكال علاقات السببية بين مجموعة من المتغيرات المؤثرة بشكل مباشر أو وسيط وهي: غموض الدور، وعبء الدور، وصراع الدور، وحالة عدم التأكد المرتبطة بالعمل، في شكلها الإجمالي أو مفصلة إلى عناصر ثلاثة، وسلوك المشرف ومجموعة من المتغيرات المتأثرة ممثلة في النتائج أو المترتبات الشخصية وهي الرضا عن العمل، إضمار الترك، والاستنزاف النفسي. ومع تعدد الدراسات التي تناولت واحداً أو أكثر من هذه المتغيرات والعلاقة بينها، والتي قامت بعض الجهود بحصرها (Cook et al., 1981)، إلا أن تناول كل ما يتعلق بنتائج هذه الدراسات يخرج عن هدف الدراسة، ومن ثم سيركز في الإطار المعروض على عرض تعريفات هذه المتغيرات والنتائج ذات الصلة بالدراسة أو ببناء النماذج التي سيتم اختبارها.

بدءاً بمتغير غموض الدور *Role Ambiguity* نجد أنه يشير إجمالاً إلى عدم وضوح واجبات الوظيفة وسلطاتها ومسؤولياتها أمام الموظف (Szilagyi and Wallace, 1987). كما يعرف بأنه نقص المعلومات الواضحة بخصوص كل من: التوقعات المرتبطة بالدور وطرق إنجاز أو تحقيق توقعات الدور المعروفة، والنتائج المترتبة على أداء الدور (Kahn et al., 1964). وينشأ غموض الدور غالباً عن التشويش المحيط

بأداء المتطلبات الوظيفية. فقد تعاني بعض الوظائف من عدم وجود وصف وظيفي واضح ومكتوب يمكن الرجوع إليه للتخلص من هذا الغموض. ومما يجدر ذكره في هذا السياق أن Cherrington (1989) يربط بين سلوك المشرف وزيادة أو نقص درجة غموض الدور عند مرؤوسيه. فهو يرى أن المشرف قد لا يكون ملماً بالكيفية التي يجب على المرؤوس أن ينفذ بها المهام الوظيفية المطلوبة منه، أو بالمعايير المقبولة للأداء، أو ماهية الأسس التي يقيم أداء الموظف على أساسها، أو حدود السلطة المخولة للموظف والمسؤولية الملقاة على عاتقه. كما أن المشرف قد يقدم لمرؤوسيه معلومات غامضة عما يجب عمله، أو لا يقدم المعلومات كلياً أو جزئياً. وحتى في حالة علم المشرف بالنقاط المذكورة فقد يزود المرؤوس بكم كبير من المعلومات المفصلة بغرض التوجيه التدريبي مما قد يحقق عكس الهدف المتوقع أصلاً من هذا التزويد. ومع أن بعض الدراسات تشير إلى أنه من الممكن السماح بوجود درجة معقولة من غموض الأدوار ولاسيما في حالة تزايد الرغبة لدى المرؤوس في هيكلة مهام عمله بطريقته الخاصة، على الرغم من ذلك فإن تزايد درجات غموض الأدوار يؤدي إلى تزايد درجات عدم الرضا والرغبة في ترك التنظيم والشعور بالاستنزاف النفسي (See: Beeher, 1976; Rabinowitz and Stumpf, 1987; Kemery et al, 1987; Schaubroek et al, 1989) وتوافق النتيجة المذكورة مع ما توصلت إليه دراسة Kahn et al (1964) ودراسة Caplan (1971)، كما أن دراسة العبدالقادر والمير (١٩٩٦) توصلت إلى نتائج مشابهة بالتطبيق على بيئة عربية.

ويشير مصطلح صراع أو تناقض الدور *Role Conflict* إلى مواجهة الفرد بمواقف تفرض عليه تحقيق متطلبات متعارضة في آن واحد. وقد ينشأ هذا التعارض بين المتطلبات التي تفرض على الموظف من رؤسائه والمتطلبات المتوقعة أو المطلوبة منه بالنسبة لمرؤوسيه، أو عند التنازع على توزيع المخصصات التنظيمية. وقد ينشأ صراع الدور عندما تتعارض متطلبات الدور مع الهيكل القيمي لدى الفرد (Kahn et al, 1964: 30; Rizzo et al, 1970).

وتشير دراسة Jackson and Schuler et al (1985) إلى الآثار السلبية المترتبة على صراع الدور، وإن كانت قد أثبتت أنها أقل حدة من الآثار المترتبة على غموض الدور. وقد أورد العبدالقادر والمير (١٩٦٦: ٣٢١) مجموعة من الدراسات تشير إلى وجود علاقة سلبية بين صراع الدور والرضا الوظيفي، وتوصلت دراستهما إلى نتيجة متوافقة مع تلك الدراسات. ويرى Schaubroek et al (1989:36) أن نقص درجة التوافق بين الدور كما يفضلها الفرد والدور المفروض عليه في العمل من المفترض أن يؤدي إلى نتائج نفسية غير محببة، كما أنه يشير مجموعة من ردود الفعل أو المشاعر السلبية بسبب ما يؤدي إليه من شعور بضعف قدرة الفرد على تحقيق فعاليته الوظيفية.

عموماً، فإنه على الرغم من وجود بعض المحاولات الخاصة بوضع نماذج شمولية تشرح علاقات غموض الدور وصراع الدور ببعض العوامل (House and Rizzo, 1970; O'Driscoll and Beehr, 1994) إلا أن Jackson and Schuler (1985) و O'Driscoll and Beehr (1994: 153) يرون أن الحاجة

ما زالت ماسة نحو تطوير نماذج أكثر شمولية وتكاملاً تشرح آلية الربط بين ضغوط الدور والآثار السلبية الناتجة.

أما مصطلح **تعاطم عبء الدور Role Overload** فيعرف بأنه شعور الفرد بأن كمية أو حمل العمل المفروض عليه أكبر من الوقت المتاح له لتنفيذه، وبالتالي أكبر من قدرته على التنفيذ (Beehr et al, 1976). ويعتبر عبء الدور أقل المصطلحات الثلاثة اهتماماً من قبل الباحثين، وقد أسقط بالكامل من النماذج التي قدمها (O'Driscoll and Beeher, 1994)، وكذلك لم تتعرض له دراسة العبد القادر والمير (١٩٩٦) عند دراسة العلاقة بين مثل هذه العوامل والرضا عن العمل. ومع أن Cherrington (1989: 401) يرى أن عبء الدور نتيجة أو مترتب عن صراع الدور وليس هو نفسه، فإنه يعود ويصنفه كصورة من صور أربع للصراع بين الأدوار. ومن المحتمل أن يعود عدم التركيز على دراسة تزايد عبء الدور إلى هذه النظرة، أي اعتباره شكلاً من أشكال صراع الدور وليس متغيراً منفصلاً عنه. ويشير (Cook et al, 1981: 199) إلى أن ذلك يعود أصلاً إلى أفكار Kahn et al (1964) وهم أول من تعرض لتحديد مفاهيم متغيرات الدور وقياسها. على أية حال، حاول بعض الباحثين دراسة تزايد عبء الدور كشكل منفصل عن صراع الدور، حيث أشارت النتائج إلى وجود علاقة ترابط سلبية جوهرية بين تزايد عبء الدور والشعور بالرضا عن العمل (Cook et al, 1981). وتتفق الدراسة الحالية مع القول بفكرة فصل متغير تزايد عبء الدور عن متغير صراع الدور عند البحث، حيث إنها ترى أن عبء الدور وإن كان يرتب الشعور بالإجهاد أو الاستنزاف النفسي مثله في ذلك مثل صراع الدور إلا أن معظم تأثيراته ذات طابع جسماني أو مادي وتأخذ صورة أو أكثر من صور الإرهاق والتعب والشعور بالرتابة والملل. كذلك يمكن أن يكون الدور المطلوب من الفرد غير مجهد أو مقبولاً من حيث عبءه، ومع ذلك فقد يشعره بتصارع الأدوار في حالة تحقق صورة من صور الصراع المذكورة ولاسيما صورة تنافر الدور مع الهيكل القيمي للفرد. وكذلك فغالبا ما يرتبط شعور الفرد بتزايد عبء الدور بكيفية توزيع مهام العمل داخل التنظيم وعلاقة هذا التوزيع بالقدرات الجسدية والذهنية اللازمة لتنفيذ الدور المطلوب ومن هنا تقوم الدراسة الحالية على إدخال متغير عبء الدور في النماذج.

ويمثل متغير حالة عدم التأكد المرتبطة بالعمل **Uncertainty** أحد الأركان المهمة في كل النماذج التي سوف تختبر في هذه الدراسة. وتعود أصول هذا المتغير إلى نظرية التوقع (Vroom, 1964). وقد اقترح (Beehr and Bhagat, 1985) مفهومين من مفاهيم عدم التأكد مشتقين من هذه النظرية. المفهوم الأول أطلق عليه **Effort-to-Performance or (E-P) Uncertainty** ويشير إلى مدى تأكد الفرد من أن ما يبذله من جهد سوف يقود إلى الأداء المطلوب، بينما أطلق على الثاني **Performance-to-Outcome or (P-O) Uncertainty** ويشير إلى مدى تأكد الفرد من أن أداءه المحقق سوف يقود إلى - أو يحقق - مجموعة من العوائد أو النتائج المطلوبة. ومع الأثر المتوقع للعلاقة بين المشرف والمرووسين على اتجاهاتهم وأدائهم (Crouch and Yetton, 1988; Reeder, 1982) فقد اقترح (O'Driscoll and Beeher

(143: 1994) نوع ثالث هو Superubor-Subordinate Uncertainty لقياس درجة تأكيد المرؤوس من ردود فعل المشرف نحوه. ونظرا لطول المصطلحات المعربة، ولتسهيل إمكان استخدامها للتعبير عن متغيرات عدم التأكد، فقد أطلق في هذه الدراسة مصطلح: **عدم التأكد #١** على علاقة المشرف بالمرؤوس، **عدم التأكد #٢** على علاقة الجهد - الأداء، و**عدم التأكد #٣** على علاقة الأداء - العائد. ويمثل **عدم التأكد العام أو الإجمالي** متوسطا عاما لقيم المتغيرات الثلاثة المذكورة.

ويرى (O'Driscoll and Beehr: 143: 1994) أن ارتفاع درجة عدم التأكد العام أو الإجمالي لدى الفرد يؤدي إلى الشعور بعدم الرضا، وتزايد الشعور بالاستنزاف النفسي، وإضمار ترك التنظيم. ويلاحظ أنه على الرغم من أن الدراسة المذكورة أعلاه مباشرة تفرق بين العناصر الثلاثة لحالة عدم التأكد، إلا أنها أدخلتها في النماذج المقترحة للتأكد من علاقات السببية كمتوسط عام أو إجمالي لحالة عدم التأكد لدى الفرد. من ثم يبدو السؤال قائما عن مدى احتمالية ما قد يكون تركه هذا الإجمال من تأثير في جودة النماذج المفسرة للسلوك الإشرافي، وقدرتها على التنبؤ بنتائجه. فعلى سبيل المثال، قد تكون درجة تأكيد الفرد من أن جهده يقود إلى الأداء عالية بينما تكون درجة تأكده من أن أدائه سيقود إلى العوائد أو درجة تأكده من العلاقة بالمشرف متوسطة أو ضعيفة، وهذا ما لا يظهر بوضوح في متغير عدم التأكد الإجمالي. كذلك فإن درجة تأثير كل متغير من متغيرات حالة عدم التأكد في المترتبات الفردية للموظف قد تختلف من حيث علاقتها بتلك المتغيرات، ومن حيث قوة التأثير، وآلية تكيف الفرد مع كل متغير من متغيرات حالة عدم التأكد. ويمكن القول إجمالا إن مدخل تفصيل المتغير الإجمالي - حالة عدم التأكد إلى أنواعها الثلاثة، وإدخال متغير تزايد عبء الدور يتفق مع الدعوة لتطوير النماذج وزيادة قدرتها على تقديم نتائج تفصيلية أكثر إفادة على المستويين النظري والعملي.

وقتل متغيرات الرضا عن العمل والاستنزاف النفسي وإضمار الترك المتأثرات الثلاثة الناتجة عن تفاعلات جميع المتغيرات التي ذكرت في هذا الجزء مع سلوك المشرف، والتي تحاول الدراسة الحالية بناء أفضل نماذج تحليل لعلاقات السببية بينه وبين هذه المتغيرات.

ويشير متغير الرضا عن العمل *Job Satisfaction* إلى مجموعة المشاعر أو الحالة الوجدانية التي يكنها الموظف نحو وظيفته، حيث تأخذ هذه الحالة درجات الشعور بحب أو كره العمل (Argyle, 1987). ويتم قياس حالة الرضا عن العمل من خلال المداخل التفصيلية المهتمة بقياس الرضا عن كل عنصر من عناصر الوظيفة على حدة، أو من خلال مدخل الرضا العام الذي يحاول التعرف على اتجاه الفرد نحو وظيفته ككل (Cherrington, 1989: 305). وتجمع غالبية الدراسات التي جمعها وراجعها Cook et al (1980) على مجموعات متنوعة من الآثار الإيجابية الناتجة عن تزايد حالة الرضا لدى الفرد، ولاسيما أثرها في تقليل الشعور بالاستنزاف النفسي وإضعاف الرغبة في ترك التنظيم، وزيادة الإنتاجية. مع ذلك تبقى الحاجة قائمة لاختبار علاقة السببية بين هذا المتغير وغيره من

المتغيرات في شكل أكثر شمولية.

ويقصد بمتغير الاستنزاف النفسي *Psychological Strain* مدى شعور أو إدراك المرؤوس لواحد أو أكثر من الآثار النفسية أو العصبية والجسدية الناتجة عن عدم قدرته على التكيف مع مجموعة من الضغوط *Stressors* في المحيط حوله، وهو ليس قاصراً على عدم التكيف مع ضغوط العمل وإنما تتعدد مصادره وتختلف باختلاف التكوين النفسي للأفراد (Cherrington, 1989). ويطلق طه (١٩٩٣) في موسوعة علم النفس والتحليل النفسي مصطلح الإجهاد العضلي العصبي على هذا المتغير، حيث يتمثل هذا الإجهاد في إستجابة تتسم بالإرهاق الزائد المصحوب بالصداع مع ترد في القوى، والميل إلى النوم بكثرة، والتردد في كل شيء بدون منطق سليم مع كثرة الأخطاء، وردود الفعل الشديدة الانفعالية وما يصاحبها من توتر عضلي وتزايد دقات القلب وارتفاع ضغط الدم، مع تقلصات مؤلمة في المعدة، كل ذلك أو بعضه (طه، ١٩٩٣: ٣٠). وقد تظهر الآثار في أشكال أخرى كالقلق والاحتراق الذاتي *Burnout* والشعور بالملل واضطرابات النوم وإصابة الجسم ببعض الآلام أو الأمراض المرتبطة بذلك (See: Lyons, 1971; House and Rizzo, 1972; Parry and Warr, 1980).

ويمكن الإشارة في هذا الصدد إلى أن مصطلح الاستنزاف النفسي - بعكس مصطلح الضغط *Stress* - يركز بقدر أكبر على الآثار الناتجة عن الضغوط وليس مصادر هذه الضغوط نفسها. على أية حال، وعلى الرغم من تعدد الجهود التي ركزت على دراسة آثار الوظائف في الصحة النفسية للموظفين، فهناك من يرى أن المشاكل المتعلقة بتحديد تعريف دقيق لكل مصطلح من المصطلحات المستخدمة في هذا المجال لاتزال قائمة، كذلك فإن آلية علاقة متغيرات الصحة النفسية للفرد بالمتغيرات الوظيفية تتطلب جهوداً بحثية أكثر (Cook et al, 1981).

ويعبر متغير إضمار الترك *Propensity to Leave* عن رغبة كامنة داخل الفرد في ترك عمله الحالي إذا ما أتاحت له ظروف معينة (Lyons, 1971; Seashore et al, 1982). وقد يمثل مؤشر إضمار الترك رد الفعل الأخير لدى الفرد تجاه تفاعل مجموعة متنوعة من العوامل داخل التنظيم وخارجه. فعلى سبيل المثال وجد Rousseau (1978) علاقات جوهرية بين هذه الرغبة وخصائص المهام الموكلة إلى الفرد والأدوار المطلوبة منه. وتدعم دراسات أخرى النتيجة المذكورة، حيث وجد Sutton and Rousseau (1979) وكذلك Brief and Aldag (1976) علاقات ترابط طردية جوهرية بين الميل إلى الترك وغموض الدور وصراع الدور. كذلك يشير Cook et al (1981) إلى وجود علاقة ترابط سلبية جوهرية بين إضمار الترك وكل من الرضا عن العمل والاندماج الوظيفي *Jop Involvement*.

ويمثل المتغير الخاص بسلوك المشرف *Supervisor Behavior* بأبعاده المختلفة (Ashour, 1982; Klimoski and Hayes, 1980) المتغير المستقل الأساسي للدراسة الحالية. وتكشف مراجعة الدراسات الخاصة بالسلوك القيادي والإشرافي عن اهتمامات ملحوظة ببعض عناصر هذا السلوك مثل هيكلية المهام، والاهتمام بالمشاعر وتدعيم التابعين وعلاقة ذلك بالرضا والأداء (Ashour, 1982; Seltzer and

(Numerof, 1988; Tjosvold, 1984). كما درست الآثار الإيجابية لسلوك المشرف الخاص بمساعدة مرؤوسيه في وضع الأهداف (Locke and Latham, 1990)، أو في تزويدهم بالمعلومات المرتدة على الأداء الوظيفي (Larson, 1986)، أو الخاص بالمساعدة في حل مشاكل العمل المرتبطة بهم (Mumford, 1986). وتشير دراسة O'Driscoll and Beehr (1994: 147) إلى وجود علاقة ترابط إيجابي جوهرية بين السلوك الإيجابي للمشرف والرضا عن العمل، وعلاقات ترابط سلبية جوهرية أقل في قوتها مع كل من غموض الدور، وحالة عدم التأكد الإجمالي، وإضمار الترك، وصراع الدور، وتزايد الشعور بالاستنزاف النفسي. على أية حال، فإن إدخال هذه العلاقات في نماذج علاقات السببية ساعد في توضيح مساراتها بشكل أفضل. وعلى الرغم من أن O'Driscoll and Beehr (1994) يعترفان بأن نتائج السلوك الإشرافي تختلف من موقف إلى موقف، إلا أنهما يقران أن عناصر السلوك الإشرافي تعمل مجتمعة في التأثير في حالة عدم التأكد التي تواجه المرؤوس في محيط العمل. ومثل اختبار هذه النقطة الهدف الأساسي للدراسة الحالية، حيث إنها تسعى باستخدام Path Analysis كتحليل إحصائي متطور إلى اكتشاف أفضل النماذج الموضحة لحظ سير العلاقات بين السلوك الإشرافي من جانب، ومجموعة المترتبات الشخصية من رضا عن العمل وشعور بالاستنزاف النفسي ورغبة في ترك العمل من جانب آخر، وذلك في بيئة مختلفة اجتماعيا وثقافيا عن البيئة التي اختبرت فيها تلك النماذج، وبعد إضافة متغير عبء الدور، إدخال المتغيرات الثلاثة لحالة عدم التأكد. وليس كمتغير مجمل - إلى النماذج التي سيتم اختبارها.

النماذج المقترحة

تقوم النماذج الثلاثة المقترحة التي قدمها O'Driscoll and Beehr (1994) على افتراضين أساسيين: الأول مؤداه أن درجة عدم التأكد التي تنتاب العامل في علاقته بمحيط علمه تمثل أحد العناصر المهمة التي يستطيع المشرف أن يتحكم فيها، والثاني أن حالة عدم التأكد ذاتها تمثل مؤثراً أو متغيراً مستقلاً يمكن من خلاله التنبؤ بمجموعة من الآثار المتصلة بعلاقة العمل بعمله، كالرضا عن العمل والشعور بالضغط والرغبة الكامنة في ترك التنظيم. ويفسر الباحثان هذين الافتراضين موضحين أن تفاعل المشرفين مع مرؤوسيه من الممكن أن يقلل أو يزيد من درجة عدم التأكد التي يواجهها أولئك المرؤوسون. ومن ثم فإن سلوك المشرف قد يزيد من درجة الغموض ومن شعورهم بعدم القدرة على ترفع النتائج المرتبطة بمهام عملهم، وبالإدارة، وتلك المتصلة بالتفاعلات الاجتماعية والسياسية داخل التنظيم (O'Driscoll and Beehr, 1994: 142). ويستمد الفرضان اللذان بنيت النماذج والتفسيرات المتصلة بهما جذورهما من نظرية المسار - الهدف (House and Mitchell, 1974) ومن بعض الدراسات الأخرى التي دارت في محورها (Keller, 1989; Tetrick, 1989).

انطلاقاً من الأفكار المذكورة أعلاه مباشرة عرض الباحثان ثلاثة نماذج أساسية هي:

(١) النموذج ذو العلاقات المباشرة بين السلوك الإشرافي والمترتبات الفردية.

وينص هذا النموذج على عدم وجود متغيرات وسيطة في مسارات العلاقة بين سلوك المشرف والمرتبات الشخصية الخاصة بالمرؤسين ممثلة في: الرضا عن العمل، والاستنزاف النفسي، وإضمار الترك. ومن ثم يقف سلوك المشرف كمتغير مسبب شأنه شأن بقية المتغيرات المسببة الأخرى ممثلة في غموض الدور، وصراع الدور، وعدم التأكد في صورته المجللة في جانب واحد يقود إلى - أو يسبب - المرتبات الشخصية الثلاثة المذكورة.

٢) النموذج ذو المرحلة البينية الواحدة بين السلوك الإشرافي والمرتبات الفردية.

وهو لا يقبل بفكرة العلاقة المباشرة، وإنما يقوم على أن حالة عدم التأكد وغموض الدور، وصراع الدور تقف في منظومة واحدة كمتغيرات وسيطة أو مؤثرة في شكل العلاقة بين سلوك المشرف والنتائج أو المرتبات الشخصية الثلاثة الخاصة بالعاملين.

٣) النموذج ذو المرحلتين البينيتين بين السلوك الإشرافي والمرتبات الفردية.

لا يقتصر النموذج الثالث على رفض فكرة العلاقة السببية المباشرة، وإنما أيضا يرفض فكرة النموذج ذا العلاقة البينية الواحدة بين سلوك المشرف والمرتبات الشخصية الثلاثة، ويقوم على أن مسار العلاقات السببية يمر من خلال مرحلتين: ففي المرحلة الأولى يؤثر سلوك المشرف في إدراك المرؤوس لغموض الدور، وصراع الدور، وفي المرحلة الثانية يقود إدراك الموظف لغموض وصراع الدور إلى شعور الموظف بحالة عدم التأكد المرتبطة بالعمل، التي تقود بدورها إلى مترتب أو آخر من المرتبات الشخصية الخاصة بالمرؤسين.

وتتفق النماذج الثلاثة على اعتبار أن الرضا عن العمل وإن مثل متغيرا ناتجا عن تشكيل أو آخر من العوامل السابقة مرحليا عليه إلا أنه في الوقت نفسه يمثل سبباً لكل من متغيري الاستنزاف النفسي وإضمار ترك التنظيم وليس العكس. وقد بني هذا الافتراض على نتائج الدراسات التي تناولت هاتين العلاقتين (Levin and Stokes, 1989; O'Driscoll *et al*, 1992; O'Driscoll and Beehr, 1994). وتشير نتائج الدراسة التي أجراها O'Driscoll and Beehr (1994) إلى أن النموذج الأول الخاص بالعلاقة المباشرة لا يمكن من استيعاب البيانات بشكل مقبول إحصائياً، وبالتالي يضعف عن تفسير المرتبات أو التنبؤ بها، بينما يمكن النموذجين الثاني والثالث من ذلك من دون فروق جوهرية في قدرة النموذجين.

وبصفة عامة، لا تختلف النماذج التي ستختبر في الدراسة الحالية عن النماذج الثلاثة المذكورة سوى في اختبارها في بيئة ثقافية واجتماعية مختلفة، وهي البيئة العربية، علاوة على إدخال متغير عبء الدور كمتغير إضافي والتعامل مع حالة عدم التأكد كثلاث حالات تفصيلية، وقد سبق عرض المبررات وراء ذلك عند استعراض الدراسات الخاصة بمتغير عبء الدور ومتغير حالة عدم التأكد المرتبطة بالعمل.

فرضيات الدراسة

استنادا على نتائج الدراسات المعروضة سابقا، وتماشيا مع الهدف العام للدراسة أمكن صياغة فرضيات الدراسة في الفرضيات الأربع التالية:

الفرضية الأولى:

"توجد علاقة ترابط طردي جوهرية بين السلوك الإيجابي للمشرف وشعور المرؤوسين بالرضا عن العمل، كذلك توجد علاقات ترابط سلمي جوهرية بينه وبين كل من: غموض الدور، وعبء الدور، صراع الدور، وعدم التأكد #١، وعدم التأكد #٢، وعدم التأكد #٣، والاستنزاف النفسي، إضمار ترك التنظيم". وقد تم تأسيس هذه الفرضية على أساس النتائج العامة للدراسات المعروضة فيما سبق.

الفرضية الثانية:

"لا يمكن النموذج الأول الخاص بالعلاقة المباشرة من استيعاب البيانات بشكل مقبول إحصائيا، وبالتالي لا يصلح لتفسير المترتبات أو التنبؤ بها، بينما يمكن النموذجين الثاني والثالث من ذلك". وتستند هذه الفرضية على نتائج دراسة O'Driscoll and Beehr (1994: 148).

الفرضية الثالثة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين كل من النموذجين الثاني والثالث في القدرة على استيعاب البيانات أو التوافق معها بعد حذف المسارات غير الجوهرية من كل منهما، وبالتالي قدرة كل منهما على تفسير المترتبات أو التنبؤ بها". وتستند هذه الفرضية أيضا على نتائج دراسة O'Driscoll and Beehr (1994: 148).

الفرضية الرابعة:

"إدخال متغير عبء الدور علاوة على إدخال متغير حالة عدم في شكل ثلاثة متغيرات تفصيلية يجعل النموذجين الثاني والثالث القائمين على هذا الأسلوب يتمايزان كلاهما تمايزا جوهريا عن النموذجين الثاني والثالث القائمين على عدم مراعاة النقطتين المذكورتين في تفسير المترتبات والتنبؤ بها". وتبني هذه الفرضية على المبررات المذكورة لإدخال هذه المتغيرات في التحليل.

تصميم الدراسة

لإنجاز الهدف الأساسي للدراسة استوجب الأمر القيام بمجموعة من الخطوات المتتابعة يمكن إيضاحها بشكل عام في الخطوات التالية:

١- قياس اتجاه وقوة علاقات السببية المباشرة وغير المباشرة عبر المسارات المكونة للنماذج الثلاثة المقترحة.

٢- تحديد قدرة كل نموذج من النماذج الثلاثة المقترحة على استيعاب أو توفيق البيانات Fitting Data، وبالتالي القدرة على التنبؤ بالظاهرة بعد تجريده من المسارات غير جوهرية العلاقة، وهي الطريقة المتعارف عليها للحكم على جودة النماذج (Pedhazur, 1982: 590).

٣- تصفية النماذج بعد استبعاد النموذج أو النماذج غير القادرة على التوافق مع البيانات، ثم عمل مقارنة بين النماذج المتبقية لقياس مدى جوهرية الفروق في قدراتها على التنبؤ بالمتغيرات الثلاثة الخاصة بعلاقة الأفراد بالعمل، وذلك بتطبيق الاختبارات الإحصائية المقررة لهذا الغرض.

٤- عمل مقارنة مختبرة إحصائياً بين الطريقة التي بنيت على أساسها النماذج في دراسة O'Driscoll and Beehr (1994) وبين الطريقة المقدمة في الدراسة الحالية، والتي ترى إضافة متغير عبء الدور وإدخال متغير حالة عدم التأكد في شكل متغيرات تفصيلية ثلاثة لما تتوقعه من أفضلية هذا الأسلوب للأسباب التي ذكرت في حينه.

وبإنجاز الخطوات السابقة يمكن إلقاء الضوء على بعض النقاط البحثية التي ينبغي توجيه الأنظار إليها مستقبلاً. وفيما يلي سيتم عرض تصميم الدراسة المتبع لاختبار الفرضيات، ويشمل عينة الدراسة، وقياس المتغيرات، والأسلوب الإحصائي المتبع في تحليل البيانات ويتضمن معايير الحكم على صحة الفرضيات المقدمة.

العينة

يمثل الموظفون بالمنظمات الكويتية مجتمع الدراسة الحالية، وقد اختيرت عينة ميسرة منهم على عدة مراحل. ففي المرحلة الأولى تم اختيار مفردات العينة من مجموعة كشوف محتوية على أسماء الطلاب الدارسين بكلية العلوم الإدارية/جامعة الكويت، وقد تم استبعاد المفردات التي لا يتوافر فيها شرط توافر خبرة وظيفية سنة على الأقل، وقد تم التأكد من هذا الشرط بالسؤال المباشر للمفردات المختارة عن الحالة الوظيفية لهم قبل طلب تعبئة الاستبيان. علاوة على ذلك تم اختيار عينات مجموعات من الموظفين المشاركين في دورات تدريبية خاضعة لإشراف كل من مركز خدمة المجتمع والتعليم المستمر ولجنة التدريب بكلية العلوم الإدارية. حيث تم توزيع الاستبيانات على بعض المجموعات، وقد طلب من المفردات الداخلة في العينة تعبئة الاستبيان المخصص لذلك بعد أن أعطوا مقدمة عن أهمية الدراسة وضمانات استخدام البيانات في غرض البحث العلمي فقط، وكيفية تعبئة الاستبيان بدقة، وقد بلغ عدد القوائم الموزعة في هذه المرحلة على الطلاب الموظفين والمتدربين ١٨٠ مفردة، وقد أبدت المجموعات تعاوناً ملحوظاً حيث بلغ عدد القوائم المعبأة منها حوالي ١٧١ مفردة.

لتكبير حجم العينة طلب في المرحلة الثانية - أي عند تسلّم الاستبيانات من المشاركين الذين قاموا بتعبئتها وعددهم ١٧١ مفردة - طلب من كل منهم الإسهام في توجيه الاستبيان إلى مفردتين في المنظمة التي يعمل بها. وقد وصل عدد الاستبيانات المعبأة التي أعيدت في المرحلة الثانية ٣٣٩ استبياناً (بنسبة حوالي ٩٩٪ من ٣٤٢ مفردة)، وبذا يصبح إجمالي عدد الاستبيانات المعبأة ٥١٠ استبيان. وقد استبعد من هذا العدد ٤٦ استبياناً معيباً أو غير مكتمل البيانات، ومن ثم أصبح إجمالي حجم العينة الذي خضع للتحليل في هذه الدراسة ٤٦٤ مفردة.

ويمكن القول إن الظروف المحيطة بعدم القدرة في هذه الدراسة، على الحصول على عينات عشوائية كبيرة الدقة أدت إلى الاعتماد على أسلوب العينة الميسرة، وينبغي مراعاة ذلك عند النظر في نتائج التحليل. وبصفة عامة، يمكن الاطمئنان إلى عينة الدراسة اعتماداً على عينة O'Driscoll and Beehr (1994) التي تمثل إطار المقارنة للدراسة الحالية، حيث اختيرت عينتهما بطريقة ميسرة من منظمتين تعملان في المجال المحاسبي، وبلغ حجمها ٢٣٦ مفردة.

وتشير نتائج توصيف العينة إلى احتوائها على نسبة ٧٥٪ من الذكور، وبأعمار تتراوح ما بين ١٩ و ٥٥ سنة (متوسط ٣١,٥)، إنحراف معياري (٧,٤٦)، ويسنوات خبرة وظيفية تتراوح ما بين سنة واحدة و ٣٧ سنة (متوسط ٨,٦٣)، انحراف معياري (٦,٨٢)، وبلغت نسبة الكويتيين بينهم ٨٨٪، ونسبة العاملين في القطاع الحكومي ٨٥٪. وشملت العينة ٥٦ من الحاصلين على دراسات عليا، ١٩٥ من حملة البكالوريوس أو الليسانس، ٢١٣ مفردة من حملة شهادات التعليم المتوسط أو أقل. وقد احتوت العينة مجموعات متعددة من المسميات الوظيفية، وبلغت نسبة المشاركين الشاغلين لمناصب إدارية بالعينة حوالي ٣٧٪.

قياس المتغيرات

شملت الدراسة الحالية ٧ متغيرات هي: سلوك المشرف، وغموض الدور، وعبء الدور، وصراع الدور، وعدم التأكد #١، وعدم التأكد #٢، وعدم التأكد #٣، علاوة على ٣ متغيرات ممثلة للمترتبات الفردية هي: الرضا عن العمل، والاستنزاف النفسي، وإضمار ترك التنظيم. وفيما يلي توضيح لكيفية قياس كل من هذه المتغيرات.

سلوك المشرف

لقياس هذا المتغير تم استخدام النموذج الخامس الخاص بالسلوك الإشرافي من قائمة جامعة ميتشيجان للقياس التنظيمي MOAQ: Module 5 (Seashore et al, 1982)، حيث احتوى هذا الجزء على ثلاثين سؤالاً موزعة بطريقة عشوائية، ويمكن تجميعها في عشر مجموعات يعكس كل منها بعداً من أبعاد السلوك الإشرافي، ويطلب من المستقصى منه إبداء درجة موافقته على مجموعة من العبارات عن هذه الأبعاد على مقياس خماسي الدرجات (٧ درجات في المقياس الأصلي). وتشمل هذه الأبعاد:

١- التوجه بالإنتاج (٣ أسئلة)، ٢- ضبط ومراقبة العمل (٥ أسئلة)، ٣- تسهيل العمل من خلال وضع الأهداف (٣ أسئلة)، ٤- تسهيل العمل من خلال حل المشكلات (سؤالان)، ٥- تسهيل العمل من خلال العلاقات مع الرؤوسين (٧ أسئلة)، ٦- التحفيز (سؤالان)، ٧- الاهتمام بمشاعر الرؤوسين (٣ أسئلة)، ٨- المشاركة (سؤالان)، ٩- مركزية القرار (سؤالان)، ١٠- القدرة على التنافس (سؤال واحد).

ويعد هذا المقياس من المقاييس الشائعة الاستخدام، وتتراوح معاملات ألفا الخاصة بثبات عناصره العشرة ما بين ٠.٩٣ و ٠.٧٦. (Cook et al, 1981: 246). وقد تم تعريب المقياس وأخباره مرات عدة على عينات صغيرة وتوضيح عباراته قبل تعميمه بناء على هذه المراجعات، وقد تراوحت معاملات ثباته بعد التعريب للعناصر العشرة ما بين ٠.٨٩ و ٠.٧١. ونظرا لأن الدراسة تهدف إلى قياس تأثير السلوك الإشرافي في شكله المجمل وليس كعناصر مفصلة، فقد تم استخدام متوسط الإجابة عن الأسئلة الثلاثين كمقياس للسلوك الإشرافي بعد التأكد من التناسق الداخلي لعناصره (Cronbach's alpha = 0.86).

متغيرات الدور:

شملت متغيرات الدور كلاً من: غموض الدور، وصراع الدور، وعبء الدور. وقد تم قياس كل من غموض الدور وصراع الدور باستخدام العبارات الخاصة بهما في قائمة (Rizzo et al (1970 الخاصة بقياس هذين المتغيرين على مقياس موافقة خماسي التدرج. وشملت القائمة ١٤ سؤالاً، خصص منها ٦ أسئلة لغموض الدور، ٨ أسئلة لصراع الدور، وقد تراوحت معاملات ثبات المقياس في مجموعة كبيرة من الدراسات التي اعتمدت عليه ما بين ٠.٤٠ إلى ٠.٦٦. لغموض الدور، ٠.٤٤ إلى ٠.٧١. لصراع الدور (Cook et al, 1981). وقد تم أيضاً تعريب المقياس واختباره مرات عدة وتوضيح عباراته بناء على هذه المراجعات، وقد وصلت معاملات ثباته ٠.٦٣. لغموض الدور، ٠.٦٧. لصراع الدور.

وتم قياس عبء الدور على مقياس خماسي متدرج وباستخدام ثلاث عبارات خاصة بهذا المتغير أخذت من قائمة (Beehr et al (1976 وبلغ معامل ثبات المقياس بعد تعريبه ٠.٧٥.

متغيرات حالة عدم التأكد:

وشملت: متغير عدم التأكد #١ الخاص بدرجة تأكد الرؤوس من تقبله بوساطة المشرف، وعدم التأكد #٣ الخاص بدرجة تأكد الرؤوس من أن جهده يقود إلى الأداء، وعدم التأكد #٢ الخاص بمدى تأكد الرؤوس بأنه إذا حقق الأداء المطلوب فسوف يحصل على العوائد المرغوبة. وقد قيس متغير عدم التأكد #١ من خلال ٩ عبارات عريت من (Houlter (1984 خاصة بالتأكد مما يكنه المشرف من احترام للرؤوس، ومن تقدير لما يقوم به من عمل، ومن تفضيل له في تقييم الأداء، ومن مراعاة

وجهاً نظره، ومن انتقاده، ومن حب المشرف له، وقبوله كإنسان يجب أن يحظى باحترام، وتم قياس عدم التأكد #٢ بتسع عبارات أخذت من (Beehr et al, 1986) ومن (Pardine, 1987) متعلقة بعناصر الأداء المختلفة كالسرعة والإتقان وخفض التكاليف من جهد ووقت ومال ورفع سمعة المنظمة. وأخيراً فقد تم قياس عدم التأكد #٣ بعشر عبارات مأخوذة من المصدر المذكور نفسه مباشرة متعلقة بمدى تأكد المرؤس بأنه إذا حقق الأداء المطلوب منه فسوف يحصل على عوائد مرغوبة تأخذ شكلاً أو أكثر من أشكال: الترقية، وتقدير الإدارة، تقدير الزملاء، وزيادة الأمان الوظيفي، وحرية تنفيذ العمل، والحصول على أجور أو مكافآت مادية أعلى، واختيار الأعمال المرغوبة، وتنوع المهام وتقليل روتينيتها، والعمل في أعمال شيقة أو متحديّة للقدرات. وقد بلغت معاملات الثبات للمقاييس الثلاثة بعد تعريبها ٠,٧٥، ٠,٧٦، ٠,٦٧، على التوالي.

متغيرات المتطلبات الفردية:

شملت هذه المجموعة ثلاثة مترتبات أساسية هي شعور المرؤوس بالرضا عن العمل، وإحساسية بمظاهر الاستنزاف النفسي، وإضماره ترك المنظمة التي يعمل بها.

فبالنسبة لقياس مدى الرضا عن العمل تم عن طريق استخدام قائمة الرضا العام عن العمل Overall Jop Satisfaction الذي يشار إليه اختصاراً OJS (Warr et al, 1970) حيث اختيرت منها ١١ عبارة متوافقة مع الظروف الوظيفية لمفردات العينة واستبعدت ٤ عبارات. وطلب من المستقصى منه في كل عبارة أن يحدد درجة رضاه عن كل عنصر من عناصر العمل على مقياس خماسي لدرجات الرضا. وقد شملت هذه العناصر: الأجر، والمزايا أو الإضافات المادية الأخرى، و الأمان الوظيفي، وفرص الترقية المتاحة، وزملاء العمل، وظروف العمل المادية، والعلاقة مع الرؤساء، والاستقلالية أو حرية التصرف، والتوافق مع العمل، وتوفير العمل لفرص اكتساب خبرات جديدة. وقد بلغ معامل ثبات المقياس بعد تعريبه ٠,٦١، وهي نسبة قريبة من نسبة معامل ثبات المقياس الأصلي التي بلغت ٠,٦٣. (Cook et al, 1981). وفيما يتعلق بقياس الشعور بأعراض الاستنزاف النفسي، فقد تم استخدام ١٢ عرضاً من الأعراض الثلاثة عشر الواردة في نموذج معدل لقائمة الصحة العامة GHQ (Goldberg and Hiller, 1979) وشملت قسمين خصص الأول منهما للشكوى من المتاعب الجسدية، والثاني للقلق واضطرابات النوم، وقد تم تعريب القائمة بالاستعانة بموسوعة علم النفس والتحليل النفسي (طه وآخرون، ١٩٩٣). وقد طلب من المستقصى منهم الإجابة على مقياس من خمس درجات عن مدى شعورهم بالأعراض المذكورة في القائمة خلال شهر مضى. وقد حددت فترة شهر على أساس اقتراح (Lee et al, 1991) وقد بلغ معامل الثبات الداخلي ٠,٧٥ و ٠,٦٩ لكل من المتاعب الجسدية، والقلق واضطرابات النوم على التوالي.

وقد تم قياس إضمار التمرك بالجمع بين عبارات مقياس الميل إلى ترك العمل (Lyons, 1971) ومقياس نية أو إضمار ترك العمل (Cammann et al, 1979) بحيث احتوى المقياس على ٦ عبارات

متعلقة بهذه النية يجاب عنها على مقياس خماسي. وقد بلغ معامل الثبات لهذا المقياس بعد تعريبه ٧٥,٠٠ .

أخيرا تم وضع جميع المقاييس في استبيان مصحوب بخطاب موجه يشرح طبيعة الاستبيان وقواعد الإجابة عنه، علاوة على ضمانات تشجيع المستقصى منه على التعاون، وبالإضافة لبعض البيانات الديموغرافية على حين ترك بيان اسم المستقصى منه واسم المنظمة التي يعمل بها اختياريا لتقليل التحيز في الإدلاء بالبيانات.

التحليل الإحصائي

علاوة على استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط في توصيف المتغيرات الواردة في الدراسة وتحديد العلاقات الترابطية بينها، تعتمد الدراسة الحالية اعتمادا أساسيا على أسلوب تحليل المسار والاختبارات المتصلة به. ويمثل هذا الأسلوب طريقة إحصائية للتعرف على مكونات العلاقات الخطية القائمة بين مجموعة من المتغيرات وتفسيرها مع مراعاة أن هذا التحليل ليس من الأساليب التجريبية أي لا يشتق علاقات سببية بنفسه أو من فراغ، وإنما الغرض منه أصلا هو اختبار العلاقات السببية المقدمة في نماذج مبنية على نظريات مقترحة ليكشف مدى قدرة النماذج المقدمة على تمثيل أو استيعاب البيانات والتنبؤ بالظاهرة، كما أن هذا التحليل يفترض - بعكس تحليلات أخرى - أن العلاقة بين السبب والنتيجة في النموذج هي علاقة أحادية الاتجاه حيث تنطلق الأسهم المستخدمة في النموذج من الأسباب نحو النتائج ولايسمح بظهورها في اتجاهين. وحتى في حالة وجود علاقة تبادلية بين متغيرين داخلين في النموذج فينظر التحليل إليها كمجرد علاقة ارتباط عادي وليس علاقة سبب ونتيجة (Pedhazur, 1982). ويتم التحليل من خلال محاولات متتالية من اشتقاق نظم المعادلات المكونة للنماذج بوساطة أساليب تحليل الانحدار القائم على الدرجات المعيارية الموحدة للمتغيرات. وقد تمت عملية تحليل بيانات الدراسة الحالية عبر المراحل التالية:

١- حساب معاملات الممرات β_s التي تعبر عن معاملات العلاقات عبر الممرات الخاصة بها في كل نموذج من النماذج المقترحة وبلاستعانة، وتمثل هذه المعاملات في معاملات انحدار المتغيرات المستقلة الداخلة في المعادلات المكونة للنموذج، وهي شبيهة بالمعاملات التي تحسب في حالة أسلوب تحليل الانحدار المتعارف عليه، غير أنها محسوبة من الدرجات المعيارية الخاصة بكل متغير كوسيلة لتوحيد قياس للمتغيرات.

٢- إجراء محاولات متتالية من تحليلات الانحدار متغيرة الهياكل لقياس أثر حذف المسارات غير الجوهرية في النموذج (James et al, 1982)، وحساب قيمة Q الناتجة عن مقارنة البواقي الخاصة بالنموذج الذي حذفت منه المسارات غير الجوهرية (النموذج المختصر) ببواقي النموذج قبل

حذف هذه المسارات (النموذج الكامل)، علاوة على حساب المعامل W الخاص بقياس مدى قدرة النموذج على تمثيل البيانات، وبالتالي التنبؤ بالترتبات (Pedhazur, 1982: 589).

٣- استخدام المعامل W في اختبار جوهري الفروق بين النماذج التي ثبت صلاحيتها لتمثيل البيانات والتنبؤ بالترتبات من المرحلة السابقة، ومن ثم يمكن تحديد أفضل النماذج من بينها، وأيضا قياس أثر إضافة المتغيرات الخاصة بهذه الدراسة في تطوير تلك النماذج.

٤- تصنيف العلاقات القائمة بين المتغيرات إلى علاقات سببية مباشرة وغير مباشرة بتطبيق تحليل الانحدار المصفى Stepwise Regression Forward واتباع الأسلوب المحدد لهذا التصنيف (James et al, 1982).

نتائج الدراسة

سيتم عرض نتائج التحليلات الإحصائية بدءاً بعرض الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة، يلي ذلك عرض النتائج الخاصة بتوصيف النماذج، وقياس قدرة كل منها على تمثيل البيانات، ثم مقارنة النماذج لقياس أفضلها تمثيلاً للبيانات، وأخيراً تحليل العلاقة بين المترتبات الثلاثة من جانب وبقيّة المتغيرات من جانب آخر إلى مكوناتها المباشر وغير المباشر.

النتائج الوصفية

يوضح جدول ١ بعض الإحصاءات الوصفية للمتغيرات الواردة في الدراسة. ويلاحظ من الجدول بصفة عامة دوران متغيري سلوك المشرف والرضا العام عن العمل حول درجة ٣ التي تمثل منتصف المقياس، كما أن متغير غموض الدور حقق قيمة منخفضة بشكل ملحوظ مقارنة بمتغيري صراع الدور وعبء الدور واللذين حققا قيمة قريبة من منتصف المقياس. ويمكن أن تفسر القيمة الصغيرة لغموض الدور من خلال القواعد الروتينية المنظمة للعمل - ولاسيما في المستويات الإدارية الدنيا والمتوسطة والوظائف الكتابية والتنفيذية في المنظمة والتي تحدد لكل فرد حدود سلطاته واختصاصاته بشكل مبالغ في التفصيل، ويدعم هذا التفسير بملاحظة أن نسبة الذين أفادوا بأنهم يعملون في مستوى الإدارة العليا بين المستقصى منهم بلغت ٤٪ فقط.

كذلك فإن قيم متغيري الاستنزاف النفسي وإضمار الترك تقاربت بشكل ملحوظ مع قيم صراع الدور وعبء الدور وكانت كلها أقل من منتصف المقياس. وتعكس متغيرات حالة عدم التأكد قيمة أقل من الدرجة الثانية بالمقياس. وبصفة عامة تعطي هذه القيم انطبعا عاماً بادراك العاملين للحياة في المنظمة الكويتية بمنظور جيد. على أية حال فإن درجات الانحراف المعياري الخاصة بالمتغيرات بصفة عامة ومتغيرات عدم التأكد الثلاثة ومتغير إضمار الترك بصفة خاصة تظهر تبايناً ملحوظاً بين المفردات، ويعود هذا للتباين غالباً إلى تنوع الوظائف الداخلة في التحليل واختلاف ظروفها فيما يتعلق بهذه المتغيرات. وتدعم معاملات الارتباط الواردة بالجدول السابق صحة

توصيف متغيرات الدراسة (المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، معاملات الارتباط)

جدول ١

المتغيرات	معاملات الارتباط بين المتغيرات @										متوسط	إعتراف
	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	(٦)	(٧)	(٨)	(٩)	(١٠)		
١) سلوك الشرف	٠.٩٠	٠.٤٢	٠.٤٠	٠.٢٩	٠.٧٩	٠.٢٤	٠.٥١	٠.٢٥	٠.٥٦	٠.٤٦		
٢) غموض الدور	٠.٨٠	---	٠.٢٥	٠.٢٤	٠.٤٠	٠.٢٩	٠.٤١	٠.١٧	٠.٢٤	٠.٢٢		
٣) عبء الدور	٠.٩٠	٢.٨٩	---	٠.٦١	٠.٢٤	(٠.٠٠٨)	٠.١٥	٠.١٩	٠.٢٥	٠.٣٠		
٤) صراع الدور	١.١٤	٢.٦٠	---	---	٠.٣٣	(٠.٠٠٣)	٠.٢٤	٠.١٦	٠.٣٠	٠.٣٠		
٥) عدم التأكد #١	١.٠٧	١.٤٤			---	٠.٢٨	٠.٥٥	٠.٢٦	٠.٥٩	٠.٤١		
٦) عدم التأكد #٢	١.٠٣	١.٤٧				---	٠.٢٢	(٠.٠٠٧)	٠.٥٢	[٣١.٠٠]		
٧) عدم التأكد #٣	٠.٩٦	١.٧٢					---	[٣١.١٤]	٠.٦٠	٠.٣٠		
٨) الاستنزاف النفسي	٠.٩١	٢.٤٤						---	٠.٨١	٠.٣١		
٩) الرضا عن العمل	٠.٨٦	٣.٢٧							---	٠.٥١		
١٠) إضمار الترك	١.٢٠	٢.٥٩								---		

@ ١- معاملات الارتباط الثلاث التي بين (١) غير جوهريه ٢- معامل الارتباط الثلاث بين [] جوهريان عند $p < 0.05$ فقط ٣- بقية جوهريه عند $p < 0.01$.

الفرضية الأولى الخاصة بقوة و اتجاه العلاقة بين متغير السلوك الإيجابي للمشرف وبقية المتغيرات.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات التي استعرضناها والقائلة بأن السلوك الجيد للمشرف يؤثر تأثيراً إيجابياً في الرؤسين من حيث رفعه لحالة رضاهم عن العمل، وتقليله لحالات عدم التأكد، وتخفيف ضغوط الدور، وتقليل المترتبات السلبية في شكل متغيري الاستنزاف النفسي وإضرار الترك. ويلاحظ أن أقوى العلاقات سجلت بين السلوك الإشرافي وتقليل حالة عدم التأكد # وهي المتعلقة بعلاقة الرؤوس بالمشرف، ثم رفع حالة الرضا عن العمل فتقليل حالة عدم التأكد # ٣ الخاصة بتأكد الفرد من أن أداءه سيؤدي إلى الحصول على العوائد.

وفيما يتصل بعلاقة المتغيرات الديموغرافية مع متغيرات الدراسة، فلم تظهر معاملات الارتباط نتائج حاسمة أو تمكن من الخروج بتعميمات قابلة للاختبار. ومن ثم فقد استبعدت هذه المتغيرات من التحليل، وتتفق هذه النتيجة مع ماتوصلت إليه دراسة العبد القادر والمير (١٩٩٦): (٣٢٢)، (O'Driscoll and Beehr (1994: 147), Abdel-Halim (1981).

توصيف النماذج

استهدفت الدراسة الحالية - كما ذكر سابقاً - توصيف واختبار ٣ من النماذج التنظيرية المقترحة، وهي: ١- النموذج ذو العلاقات المباشرة، و ٢- النموذج أحادي المرحلة البينية، و ٣- النموذج ثنائي المرحلة البينية. وقد تم الحصول على معاملات المسارات بتطبيق المرحلة الأولى من التحليل التي سبقت الإشارة إليها عند تفصيل مراحل التحليل الإحصائي.

في الصفحات التالية سيتم عرض الأشكال الموضحة لمسارات العلاقات بين المتغيرات في كل نموذج من النماذج الثلاثة على التوالي مع توقيع المعامل β الخاص بكل علاقة، ومدى جوهريته، حيث يمثل المعامل قيمة التغير الناتج في المتغير المتأثر (أي النتيجة) بسبب التغير في المتغير المسبب بوحدة واحدة علماً بأن جميع المتغيرات مقاسة بشكل موحد بدرجات معيارية أو (Z Scores)، وكقاعده عامة، تقاس جودة نموذج العلاقات السببية بمدى استمراريته في القدرة على تمثيل البيانات بعد حذف معالم المسارات غير الجوهرية فيه أي كانت جودة الأساس النظري الذي بني عليه النموذج، ويرى (Pedhazur (1982: 616 ضرورة بناء النماذج المختبرة على نظريات سليمة من البداية لمنع احتمالية الحصول على نماذج جيدة في تمثيل البيانات ولكن غير قائمة على أسس نظرية قوية.

وتشير البيانات في الشكل ١ الخاصة بالنموذج الأول (نموذج العلاقات المباشرة) إلى ضعف في قدرته على تمثيل البيانات والتنبؤ بالمترتبات، فمن بين ٢٣ مساراً تمثل العدد الكلي لمسارات النموذج توجد ١٤ مساراً (٦١٪ تقريباً) لا تختلف قيمها جوهرية عن الصفر. وقد بلغت عناصر الخطأ (= الجذر التربيعي لـ $1-R^2$) لكل من مترتبات الاستنزاف النفسي، والرضا، وإضرار الترك

في النموذج ٠,٠٧٠, ٠,٠٨١, ٠,٠٩٤. وقد تأكد هذا الضعف من خلال الاختبارات الإحصائية، حيث بلغ معيار Q لهذا النموذج حوالي ٠,٠٩٥، وبلغ مؤشر W الخاص بها ٢٤,٨٩ وهي قيمة جوهرية دالة على وجود فروق بين الشكل المختصر للنموذج بعد استبعاد المعاملات غير الجوهرية والنموذج في شكله الكامل، وهذا يعني عدم قدرة النموذج على تمثيل البيانات. وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصل إليها O'Driscoll and Beehr (1994: 148) وإن كانت عناصر الخطأ التي تم التوصل إليها في حالتها أكبر في مجموعها (بلغت ٠,٠٩١, ٠,٠٩٣, ٠,٠٩٠ لكل من مترتب الاستنزاف النفسي والرضا عن العمل وإضمار الترك على التوالي) من العناصر التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة.

وتدعم النتيجة المتوصل إليها بصفة أولية الأثر الإيجابي للمتغيرات التي أضيفت للتحليل. ويدعم هذه النتيجة أيضاً أن تطبيق الأسلوب نفسه المطبق في الدراسة الأجنبية المذكورة أعلاه (أي بعد استبعاد متغير عبء الدور وإجمال متغيرات حالات عدم التأكد الثلاثة في متغير واحد) مباشرة على بيانات الدراسة الحالية رفع من معاملات خطأ التقدير أو العوامل الأخرى الكامنة مسجلاً ٠,٩٥، ٠,٧٥، ٠,٨٣ لكل من مترتبات الاستنزاف النفسي والرضا عن العمل وإضمار الترك على التوالي. أيأ كان الأمر، فسيتم إسقاط هذا النموذج من التحليل والمقارنة في أية مراحل لاحقة لعدم استيفائه لشروط القدرة على تمثيل البيانات.

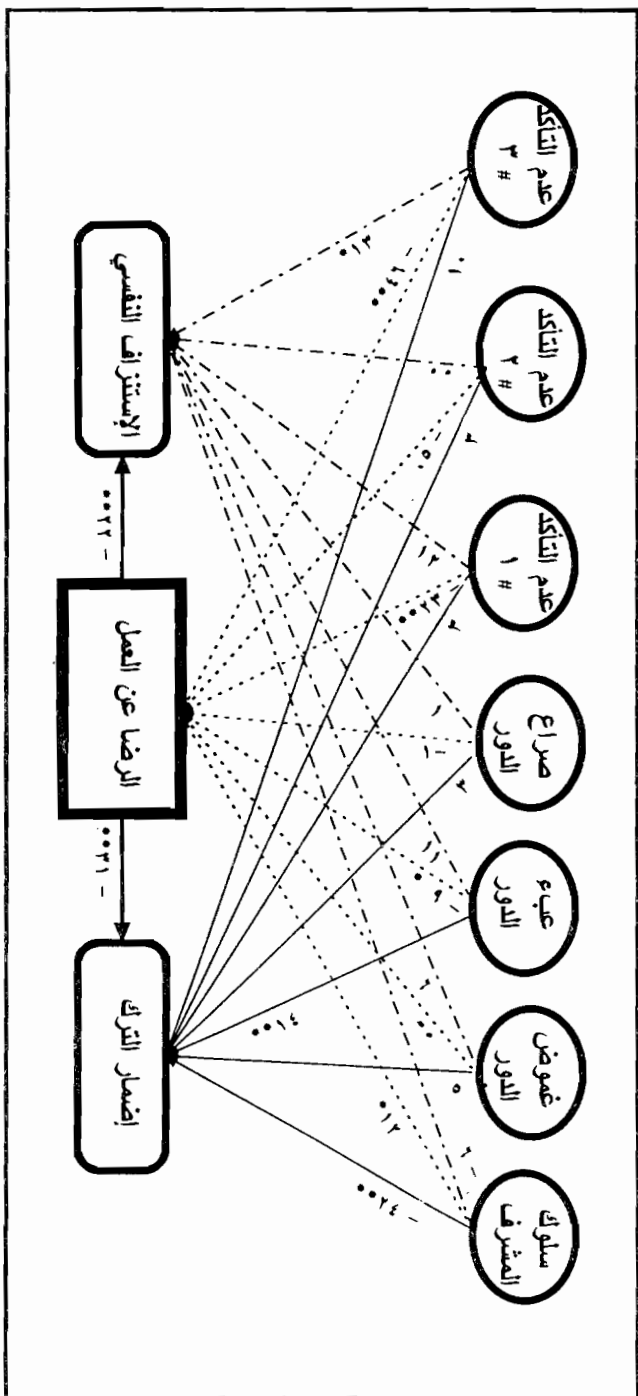
وفيما يتعلق بالنموذج الثاني القائل إن العلاقة بين السلوك الإشرافي والمرتبات الفردية تمر من خلال متغيرات مرحلة واحدة هما متغيرات الدور ومتغيرات حالة عدم التأكد، فقد حظي بدعم ملحوظ، حيث تشير بيانات الشكل رقم ٢ إلى قدرة على تمثيل البيانات والتنبؤ بالمرتبات، فمن بين ٢٦ مسارا تمثل العدد الكلي لمسارات النموذج توجد فقط ١٠ مسارات (٣٨٪ تقريبا) لا تختلف قيمها جوهريا عن الصفر. وعلى الرغم من أن معاملات الخطأ في النموذج لم تظهر تغيرا عما في النموذج السابق (٩٤، ٧٠، ٠٠، ٨٢، ٠٠ على التوالي) إلا أن معيار Q لهذا النموذج حوالي ٩٧، ٠٠، وبلغ مؤشر W الخاص بها ١٥، ٧٥ وهي قيمة غير ذات دلالة على جوهرية الفروق بين الشكليات المختصر والكامل للنموذج. ويستنتج من ذلك قدرة النموذج على تمثيل البيانات.

كذلك فإن تطبيق أسلوب O'Driscoll and Beehr (1994) على البيانات الحالية رفع من عناصر الخطأ مسجلا ٩٥، ٧٦، ٠٠، ٨٤، ٠٠ للمرتبات الثلاثة على التوالي.

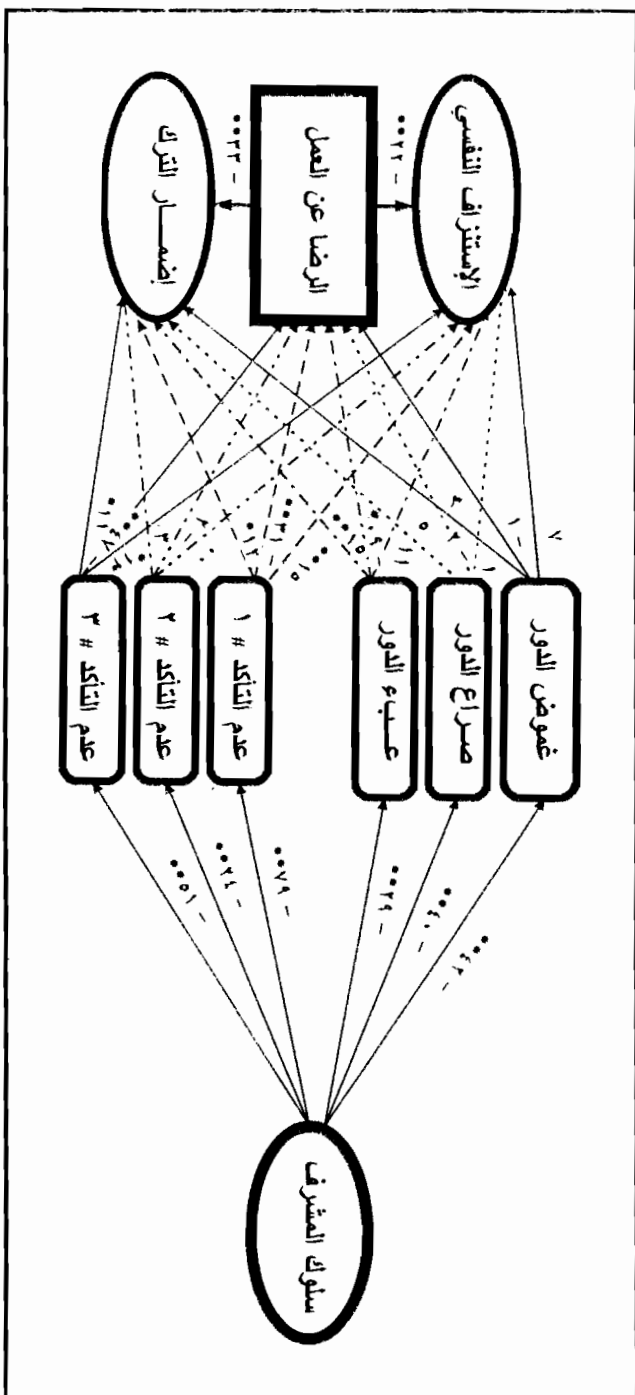
ويشير شكل ٣ الخاص بالنموذج الثالث القائل إن العلاقة بين سلوك المشرف والمترتبات تمر من خلال متغيرات الدور أولاً ثم من خلال متغيرات عدم التأكد ثانياً إلى دعم مشابه لدعم النموذج الثاني، حيث تشير بيانات المسارات إلى قدرة على تمثيل البيانات والتنبؤ بالمترتبات، فمن بين ٢٣ مساراً تمثل العدد الكلي لمسارات النموذج توجد ٩ مسارات فقط (٣٩٪ تقريباً) لا تختلف قيمها جوهرياً عن الصفر، وبلغت عناصر الخطأ في النموذج للمترتبات الثلاثة على التوالي: ٠,٠٩٤، ٠,٠٧٠، ٠,٠٨٤ كما بلغ

شكل ١

مسارات العلاقات في النموذج الأول (ذوي الملاحظة المباشرة) ومعاملات β الخاصة بهذه المسارات



شكل ٢

مسارات العلاقات في النموذج الثاني (ذي المرحلة البيئية الواحدة) ومعاملات β الخاصة بهذه المسارات* $P < 0.05$ ** $P < 0.01$ ملاحظة : معاملات β من ١٠٠، وحفظت العلامات لضرورة المساحة.

معيار Q لهذا النموذج حوالي ٠.٩٨، وبلغ مؤشر W الخاص بها ٨.٨٨ وهي قيمة غير ذات دلالة على جوهرية الفروق بين الشكليات المختصر والكامل للنموذج. وتدعم هذه النتيجة قدرة النموذج على تمثيل البيانات. وتتفق كذلك مع النتيجة التي توصل إليها O'Driscoll and Beehr (1994:179)، وإن كان اتباع أسلوبيهما على البيانات الحالية رفع معدلات الخطأ مرة أخرى مسجلاً ٠.٩٦، ٠.٧٨، ٠.٨٥ على التوالي مما يبرر الفكرة الأساسية التي تقوم عليها الدراسة الحالية والقائلة بإدخال متغير عبء الدور في التحليل، وتفصيل متغير حالة عدم التأكد الإجمالي إلى متغيراته الثلاثة التفصيلية.

وبنهاية هذه المرحلة من التحليل يمكن قبول الفرضية الثانية القائلة بعدم قدرة نموذج العلاقات المباشرة على تمثيل البيانات، وقدرة النموذجين الآخرين على ذلك.

المفاضلة بين النماذج

أشارت بيانات المرحلة الأولى من التحليل إلى إسقاط نموذج العلاقات المباشرة (رقم ١) من الاستخدام في مراحل تالية لكونه غير قادر على تمثيل البيانات والتنبؤ بدقة بمرتبات السلوك الإشرافي الثلاثة بينما نجح النموذجان الآخران (رقم ٢، رقم ٣) في ذلك، كما اتضح أيضاً أن حذف متغير عبء الدور والتعامل مع حالة عدم التأكد كحالة إجمالية أدى إلى زيادة أحجام أخطاء تقدير المرتبات الفردية في كل نموذج من النماذج الثلاثة.

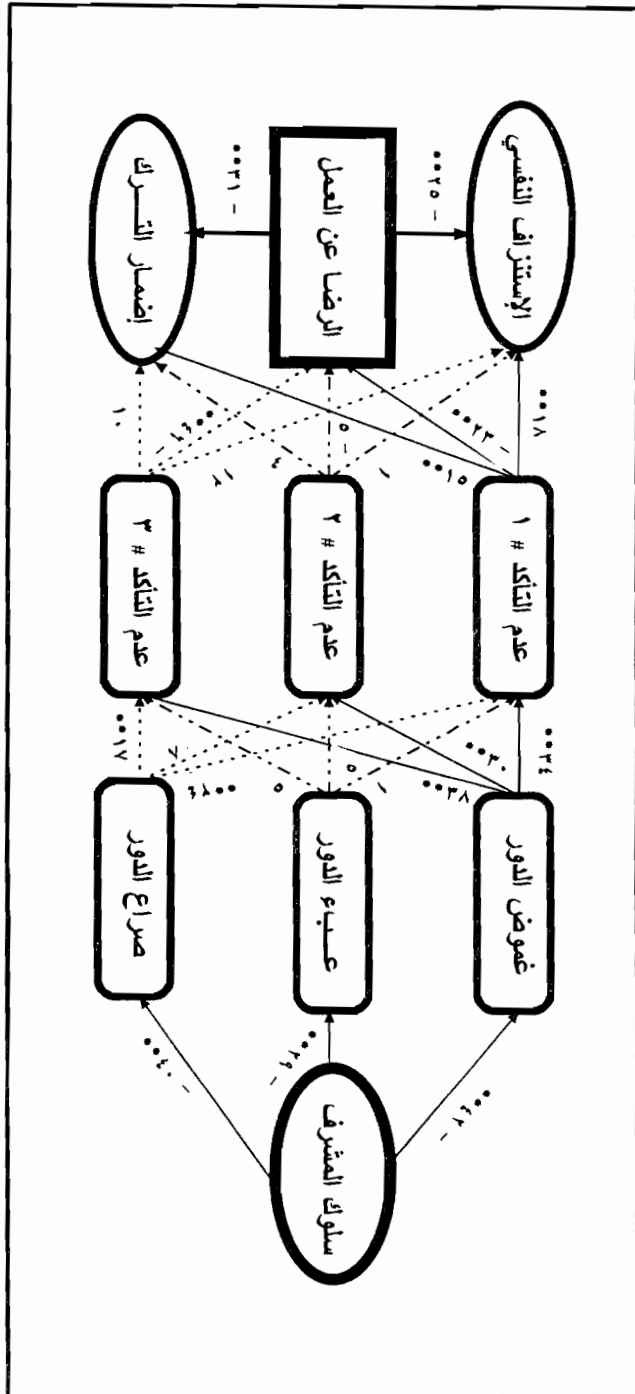
المرحلة التالية تحاول الإجابة عن السؤالين التاليين:

* أي النموذجين الباقيين (رقم ٢، رقم ٣) أفضل في تمثيل البيانات؟

* ما مدى جوهرية تأثير إدخال متغير عبء الدور، وتفصيل متغير حالة عدم التأكد إلى ثلاثة متغيرات فرعية في قدرة النماذج على التنبؤ؟ أي ماهو أفضل نموذج من بين النماذج المقدرة بعد استبعاد المتغيرات وقبله؟ ومع إسقاط أي نماذج غير ممثلة للبيانات من التحليل.

تطلبت إجابة السؤالين المذكورين تكملة المرحلة السابقة ببناء نموذجين مماثلين للنموذجين الثاني والثالث، ولكن بالطريقة التي استخدمها O'Driscoll and Beehr (1949:149-149) أي دون إدخال متغير عبء الدور، مع إدخال متغير حالة عدم التأكد كمتغير مجمل. هذا وقد تم بوساطة هذه الطريقة بناء نموذجين مطابقين للنموذجين ٣، و ٤ المذكورين أعلاه بعد رفض النموذج الخاص بالعلاقة المباشرة لعدم قدرته على تمثيل البيانات. وللتسهيل على القارئ في تتبع المقارنات الواردة بجدول ٢ أطلق على النموذجين الجديدين: نموذج ٤، نموذج ٥ على التوالي. وقد تم إجراء مقارنة مزدوجة بين كل اثنين من النماذج بحيث غطت كل التوافق الثنائية الخاصة بمقارنة كل نموذج بالآخر. وتمت هذه المقارنة طبقاً للأسلوب الذي شرحه كل من (Pedhazur 1982)، (James et al 1982)، ويوضح الجدول أيضاً أخطاء التنبؤ بالمرتبات بالنسبة لكل نموذج، وقيم المعيارين W، Q الموضحة لجوهرية الفرق بين كل نموذجين في القدرة على تمثيل البيانات والتنبؤ بالمرتبات.

شكل ٣

مسارات العلاقات في النموذج الثالث (ذي المرحلتين البينيتين) ومعاملات β الخاصة بهذه المسارات

جدول ٢

مقارنة النماذج على أساس عناصر خطأ تقدير المترتب والمعايير الاختبارين

الاختبار		خطأ تقدير مترتب:			مقارنة بين نموذج:	
W	Q	الإضرار	الرضا	الاستنزاف		
** ٣٠,٠٧	٠,٩٣٦	٠,٨٢٧	٠,٧٠١	٠,٩٤١	٢	(٢)، (٣)
		٠,٨٤٤	٠,٧٠٩	٠,٩٤٩	٣	(٢ أفضل)
** ٩٥,٨٣	٠,٨١٢	٠,٨٢٧	٠,٧٠١	٠,٩٤١	٢	(٢)، (٤)
		٠,٨٣٩	٠,٧٦٤	٠,٩٥٥	٤	(٢ أفضل)
** ١٢٥,٦٢	٠,٧٦٢	٠,٨٢٧	٠,٧٠١	٠,٩٤١	٢	(٢)، (٥)
		٠,٨٥١	٠,٧٧٧	٠,٩٦٠	٥	(٢ أفضل)
** ٦٥,٤٩	٠,٨٦٧	٠,٨٤٤	٠,٧٠٩	٠,٩٤٩	٣	(٣)، (٤)
		٠,٨٣٩	٠,٧٦٤	٠,٩٥٥	٤	(٣ أفضل)
** ٩٥,٠٢٢	٠,٨١٤	٠,٨٤٤	٠,٧٠٩	٠,٩٤٩	٣	(٣)، (٥)
		٠,٨٥١	٠,٧٧٧	٠,٩٦٠	٥	(٣ أفضل)
** ٢٨,٩٦	٠,٩٣٩	٠,٨٣٩	٠,٧٦٤	٠,٩٥٥	٤	(٤)، (٥)
					٥	(٤ أفضل)

** $P < 0.01$

ويلاحظ من الجدول ٢ أن النماذج الأربعة جميعها قادرة على تمثيل البيانات والتنبؤ بالمترتب بشكل جيد. أضيف إلى ذلك أن البيانات المقدمة بالجدول تتقدم عن دراسة O'Driscoll and Beehr (1994) مرحلة أخرى من التحليل الذي لم يتم في تلك الدراسة، والتي توقفت عند مجرد قياس قدرة النماذج على تمثيل البيانات بدقة. ويمكن الخروج من الجدول بالنقاط الآتية:

- ١- بصفة عامة تتفوق النماذج ذات المرحلة البينية الواحدة للمتغيرات المتوسطة في العلاقة بين سلوك المشرف ومتربته على العاملين على النماذج الشائبة المرحلة، ويظهر ذلك من تفوق النموذج ٢ على النموذج ٣، وتفوق النموذج ٤ على النموذج ٥.
- ٢- بصفة عامة تتفوق النماذج القائمة على إضافة متغير عبء الدور، وتفصيل متغيرات عدم التأكد إلى عناصرها الثلاثة تفوقاً جوهرياً على النماذج التي لا تعتمد هذا الأسلوب. ويظهر ذلك من تفوق النموذجين ٣، ٢ على النموذجين ٥، ٤.

ويمكن الخروج من النقطة الأولى برفض الفرضية الثالثة القائلة بعدم وجود فروق جوهرية في قدرتي النموذج أحادي المرحلة البينية وثنائي المرحلة البينية على تمثيل البيانات. ويمكن الخروج من النقطة الثانية بقبول صحة الفرضية الرابعة للدراسة وبخاصة بزيادة القدرة التنبؤية للنموذجين بإضافة متغير عبء الدور، وإدخال متغير حالة عدم التأكد في شكله المفصل وليس الإجمالي.

تعليل العلاقات المباشرة وغير المباشرة

أشارت النتائج المذكورة أعلاه إلى أن العلاقة بين السلوك الإشرافي، ومرتبات الأداء لا تتم بصورة مباشرة، وإنما تمر عبر مرحلة وسيطة مكونة من متغيرات الدور، ومتغيرات حالة عدم التأكد. ومن هنا فإنه طبقاً لتحليل المسار يمكن أن تأخذ العلاقة السببية بين هذا السلوك ومرتباته شكلاً مباشراً، أو شكلاً غير مباشر عبر وسيط أو متغير آخر. لذا من الضروري إبراز هذه العلاقات وتصنيفها بما يوضح الصورة الكاملة للعلاقات المتبادلة.

لتحقيق ذلك تم إجراء سلسلة من تحليلات الانحدار المتدرجة في إسقاط العوامل المستقلة من معادلة المتغير التابع، وذلك بتطبيق أسلوب Stepwise Regression Forward، حيث تم في أول مرحلة من التحليل إدخال كل واحد من المتتاليات الثلاثة (الاستنزاف النفسي والرضا عن العمل وإضمار الترك) كمتغير تابع لكل المتغيرات المؤثرة الداخلة في الدراسة (عوامل المتغيرات الديموغرافية)، وذلك بواقع معادلة لكل واحد من هذه المرتبات.

وبهذا الأسلوب يمكن أن يحدد التأثير المباشر للمتغير، بينما يحسب التأثير غير المباشر بضرب معاملات β الواقعة على مسار العلاقة معاً (Kim and Kohout, 1974). الجداول الثلاثة من ٣-٥ تعرض نتائج هذه المرحلة بالنسبة لكل واحد من هذه المرتبات الثلاثة.

فالجداول ٣ يشير إلى أن متغير الرضا يتأثر سلباً، وبصفة مباشرة (أي بسبب) متغيرات عدم التأكد #٣، #٢، #١ على التوالي. وفي الوقت الذي بدا فيه التأثير الإيجابي المباشر لمتغير سلوك المشرف على الرضا، والتأثيرات السلبية لمتغيرات الدور الثلاثة ضئيلة، فإن التأثيرات غير المباشرة لهذه العوامل الأربع من خلال تفاعلها مع بقية المتغيرات يرفع من تأثيرها الإجمالي أو النهائي بحيث تحتل متغيرات عدم التأكد #٣ (الحصول على العوائد مقابل الأداء)، عدم التأكد #١ (تقبل المشرف)، وغموض الدور، وعبء الدور المراكز الأولى من حيث الإضرار بحالة الرضا، بينما يؤدي السلوك الإيجابي للمشرف - بطريقة مباشرة أو غير مباشرة - إلى تحسين حالة رضا الرؤوس عن عمله.

وبصفة عامة، يعكس جدول ٤ الخاص بالاستنزاف النفسي ضعف تأثير هذه الحالة بمتغيرات الدراسة مقارنة بمتغيري الرضا وإضمار الترك. فالجدول يظهر تأثيراً مباشراً لمتغير الرضا حيث يعمل الرضا على تقليل الإحساس بهذه الحالة. بينما يساعد ارتفاع حالة عدم تأكد الرؤوس من علاقته بالمشرف والوضع السلبى لمتغيرات الدور في زيادة إدراك الفرد لمظاهر الاستنزاف النفسي. ويلاحظ بصفة عامة هنا ضعف

جول ۳

التأثيرات المباشرة، وغير المباشرة، والإجالية للمغتفرات على الرضا عن العمل

التغيرات	R	تأثير مباشر	التأثيرات غير المباشرة من خلال مسارات التغيير رقم:					
			(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	(٦)	(٧)
إجمالي	إجمالي	إجمالي	غير المباشر	ت. غير المباشر	التأثير النهائي	إجمالي	إجمالي	إجمالي
(١) سلوك المشرف	٠,٥٦	٠,١٢	٠,٠٠٠	٠,٠٠٣	٠,٠٠٠	٠,١٨	٠,٠٠١	٠,٢٣
(٢) غموض الدور	٠,٣٤	٠,٠٣	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,١٤	٠,٠٠٢	٠,١٩
(٣) عبء الدور	٠,٢٤	٠,١٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٨	٠,٠٠٠	٠,١٥
(٤) صراع الدور	٠,٣٠	٠,٠٨	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,١١	٠,٠٠٠	٠,٢٢
(٥) عدم التأكد #١	٠,٥٩	٠,٠٩	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٩
(٦) عدم التأكد #٢	٠,٢٥	٠,٢٥	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠٠	٠,٢٥
(٧) عدم التأكد #٣	٠,٦٤	٠,٦٤	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠٠	٠,٦٤

جدول ٤
التأثيرات المباشرة، وغير المباشرة، والإجمالية للمتغيرات على الاستنزاف النفسي

التغيرات	R	تأثير مباشر	التأثيرات غير المباشرة من خلال مسارات المتغير رقم:					إجمالي إجمالي	إجمالي ت. غير المباشر	إجمالي النهائي
			(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	(٦)	(٧)	(٨)	
١) سلوك المشرف	-٠,٢٥	-٠,٠٦	-٠,٠٣	-٠,٠٣	-٠,٠٩	-٠,٠٧	-٠,١٢	-٠,٢٠	-٠,٢١	-٠,٢١
٢) غموض الدور	-٠,١٧	-٠,٠٨	-٠,٠١	-٠,٠١	-٠,٠٦	-٠,٠٨	-٠,٠٨	-٠,٠٨	-٠,١١	-٠,١١
٣) عبء الدور	-٠,١٩	-٠,١١	-٠,٠٤	-٠,٠٤	-٠,٠٢	-٠,٠٨	-٠,٠٩	-٠,٠٨	-٠,١٩	-٠,١٩
٤) صراع الدور	-٠,١٦	-٠,٠٧	-٠,٠١	-٠,٠١	-٠,٠٣	-٠,١٠	-٠,٠٧	-٠,١٠	-٠,١٧	-٠,١٧
٥) عدم التأكد #١	-٠,٢٦	-٠,١٥	-	-	-	-	-	-	-	-
٦) عدم التأكد #٢	-٠,٠٧	-٠,٠٠	-	-	-	-	-	-	-	-
٧) عدم التأكد #٣	-٠,١٤	-٠,٠٧	-	-	-	-	-	-	-	-
٨) الرضا عن العمل	-٠,٢٨	-٠,٢٨	-	-	-	-	-	-	-	-

جدول ۵

التأثيرات المباشرة، وغير المباشرة، والإيجابية للتغيرات على إضمار ترك التنظيم

التأثيرات غير المباشرة من خلال مسارات التغيير رقم:										
إجمالي	إجمالي							تأثير	R	التغيرات
التأثير	ت. غير	(٨)	(٧)	(٦)	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)		
النهائي	المباشر									مباشر
٠.٤٦-	٠.٢٢-	٠.١٧-	٠.٠٠-	٠.٠١	٠.٠٢	٠.٠١-	٠.٠٤-	٠.٠٢	٠.٤٦-	(١) سلوك الشرف
٠.٢٣	٠.٢٢	٠.١٣	٠.٠٤	٠.٠١-	٠.٠٦			٠.٠١	٠.٢٢	(٢) غموض الدور
٠.٣١	٠.١٤	٠.٠٩	٠.٠٢	٠.٠٠	٠.٠٣			٠.١٧	٠.٣٠	(٣) عبء الدور
٠.٣١	٠.١٧	٠.١١	٠.٠٢	٠.٠٠	٠.٠٤			٠.١٤	٠.٣٠	(٤) صراع الدور
٠.٤١	٠.٢٤	٠.٢٤						٠.١٧	٠.٤١	(٥) عدم التأكد #١
٠.١٤	٠.١٣	٠.١٣						٠.٠١	٠.١٤	(٦) عدم التأكد #٢
٠.٤١	٠.٢٨	٠.٢٨						٠.١٣	٠.٤٠	(٧) عدم التأكد #٣
٠.٠١-								٠.٠١-	٠.٠١-	(٨) الرضا عن العمل

تأثير سلوك المشرف على شعور المرؤوس بأعراض الاستنزاف سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة. وأخيرا يعكس جدول ٥ النتائج الخاصة بمتغير إضمار الترك، ويلاحظ منه تعاضد دور كل من الرضا والسلوك الإيجابي للمشرف على تقليل رغبة المرؤوس في ترك التنظيم. بينما يساعد ارتفاع حالة عدم تأكد المرؤوس من أن أدائه سيحقق له عوائد (عدم التأكد #٣)، ومن علاقته بالمشرف (عدم التأكد #١)، والوضع السلبي لمتغيرات الدور في زيادة رغبة الفرد في ترك التنظيم. ويلاحظ من الجدول أنه باستثناء متغير غموض الدور وحالة عدم التأكد #٢ اللذين يتركان تأثيرهما في شكل يكاد يكون كله غير مباشر، بدت بقية العوامل في شكل يكاد يقسم تأثيرها بالتساوي بين التأثيرين المباشر وغير المباشر.

مناقشة النتائج

التزمت الدراسة الحالية بالإطار البحثي لمجموعة الدراسات المنادية ببذل جهود متواصلة لسد الفجوات البحثية المرتبطة بدراسة سلوك المشرف في الواقع العملي (Ashour, 1982; Jackson and Schuler, 1985; O'Driscoll and Beehr, 1994) حيث استهدفت استكمال جهود O'Driscoll and Beehr (1994) في هذا المجال عن طريق اختبار النماذج السببية التي قدمها في بيئة مختلفة ثقافيا واجتماعيا. يضاف إلى ذلك، محاولة الدراسة الحالية إضافة أبعاد جديدة لدراسة الباحثين عن طريق قياس أثر إدخال متغير عبء الدور - الذي أهمل في الدراسات السابقة - وفصل مكونات متغير حالة عدم التأكد الإجمالية إلى مكوناته الثلاثة، ومعرفة أثر هذين الإجراءين في تطوير القدرة التنبؤية للنماذج المقترحة وإعطاء تفسير أعمق لمرتبات السلوك الإشرافي على المرؤوسين. ولتحقيق ذلك استهدفت الدراسة قياس المسارات التي يمر عبرها السلوك الإشرافي محدثا آثاره في المرؤوسين، والدور الذي تلعبه متغيرات حالة عدم التأكد ومتغيرات الدور كمتغيرات وسيطة بين السلوك الإشرافي ومرتباته.

ولكون الدراسة الحالية ترد عليها بعض القيود المنهجية الخاصة من حيث اعتمادها على عينة من الآراء الانطباعية المأخوذة في فترة زمنية غير ممتدة، وعدم خلوها من عنصر أو آخر من عناصر تحيز القياس، وجب أخذ النتائج بدرجة من الحيطة عند تكييفها في الواقع العملي.

وتشير نتائج الدراسة إلى دعم الفرضيات القائلة بالدور الوسيط لمتغيرات الدور ومتغيرات عدم التأكد في التأثير في المرتبات الفردية على المرؤوسين ممثلة في الرضا عن العمل وإضمار الترك وإدراك حالة الاستنزاف النفسي. أضف إلى ذلك أن الدراسة أثبتت أهمية إضافة متغيرات جديدة وفصل مكونات المتغيرات القابلة للتفتيت إلى عناصرها في تحسين فهم السلوك الإشرافي وتطوير نماذج مع ضرورة الاسترشاد بأسس نظيرية قوية عند القيام بأي إجراءات مشابهة.

وبالنسبة لمتغيرات الدور ممثلة في غموض الدور، وعبء الدور، وصراع الدور، أول ما يلفت النظر في

نتائج تحليل علاقاتها بالمترببات الثلاثة إلى علاقة مباشرة وغير مباشرة، هو أن أيا منها لا يترك تأثيرا غير مباشر من خلال تفاعله مع نظيره، وتخالف هذه النتيجة الرأي الذي يجمع بين صراع الدور وعبء الدور في مفهوم واحد، والقائل بأن عبء الدور هو صورة من صور صراع الدور (Kahn et al, 1964: Cherrington, 1989: 401).

ومع أن تركيز معظم الدراسات وجه إلى غموض الدور وصراع الدور، إلا أن فحص الجداول من ٣-٥ يظهر أن الأثر المباشر وغير المباشر لعبء الدور لا يقل أهمية عن نظيره - مالم يزد - كما حدث في حالة علاقة عبء الدور بالشعور بالاستنزاف النفسي. وتزداد أهمية دراسة كل متغير من متغيرات الدور الثلاثة إذا روعي تأثيرها السلبي غير المباشر في المترببات الثلاثة من خلال تعاضدها مع متغيرات حالة عدم التأكد التي تواجه المرؤوس حيث إن هذا التعاضد يقلل من حالة الرضا عن العمل، والذي يؤثر بالتالي في رفع الرغبة في ترك التنظيم وزيادة الإحساس بمظاهر الاستنزاف النفسي.

ومن ناحية تقسيم تأثير هذه المتغيرات بين التأثير المباشر والتأثير غير مباشر لوحظ أن التوزيع يكاد يتساوى في حالتي إضمار الترك والاستنزاف النفسي، بينما يتزايد التأثير غير المباشر في حالة الرضا عن العمل. ومع التسليم بوجود قدر من التفاعل بين متغيرات الدور ومتغيرات حالة عدم التأكد إلا أن هذا التفاعل ليس كبيرا في حالتي التأثير في متغير إضمار الترك ومتغير الاستنزاف النفسي مقارنة بالتأثير في متغير الرضا عن العمل، ويدعم هذه النتيجة التفوق النسبي النموذج ذو المرحلة البينية الواحدة في غيره من النماذج، حيث يرى هذا النموذج أن العلاقة بين مجموعة متغيرات الدور ومجموعة متغيرات حالة عدم التأكد تسيران في شكل متواز في توسطهما للعلاقة بين سلوك المشرف والمترببات الفردية.

وفيما يتعلق بخصوص متغيرات حالة عدم التأكد، تدعم النتائج منهج الدراسة القاضي بضرورة فصل مكونات متغير حالة عدم التأكد الإجمالية إلى عناصرها الثلاثة. ويبرز هذا الدعم من خلال اختلاف سلوكيات المتغيرات الثلاثة سواء في علاقات ارتباطها معا (جدول ١)، ومن خلال اختلاف سلوكها التأثيري على المترببات. فالرأي القائل إن المتغيرات الثلاث لحالة عدم التأكد يمكن أن تجمع في متغير واحد يتطلب - ومع درجة من التحفظ - أن تكون معاملات الارتباط بين أي متغيرين من المتغيرات الثلاثة عالية. على أية حال، معاملات الارتباط الواردة في الجدول لا تحقق هذا الشرط بشكل قوي. ففي الوقت الذي بلغ أعظم هذه المعاملات ٥٥، ٠ وهو الخاص بالعلاقة بين عدم التأكد #١ وبين حالة عدم التأكد #٣، بلغ معامل الارتباط ٢٨، ٠ فقط في حالة العلاقة بين عدم التأكد #١ وعدم التأكد #٢.

ويبرز اختلاف سلوك متغيرات حالة عدم التأكد أيضا من اختلاف تأثيرها في المترببات الفردية من حيث قوة هذا التأثير وكيفية حدوثه، ويظهر هذا الاختلاف من الجدول ٣-٥ على التوالي. ففي الوقت الذي عظم فيه تأثير حالة عدم التأكد من العلاقة مع المشرف، وعدم التأكد من العوائد على المترببات الثلاث، ضعف تأثير حالة عدم التأكد #٢ (المجهود - الأداء)، على المترببات الثلاثة مقارنة بالحالتين

المذكورتين. كذلك يظهر من الجداول بعض التباين بين متغيرات حالة عدم التأكد الثلاثة في توزيع تأثيراتها بين التأثيرين المباشر وغير المباشر.

ويظهر من الجداول أيضا أن التأثير النهائي لمتغيرات حالة عدم التأكد على مرتب الرضا عن العمل ومرتب إضمار ترك التنظيم أقوى من تأثير متغيرات الدور الثلاثة - وبفرق كبير - على متغير الرضا عن العمل. أما الاستنزاف النفسي فيتأثر أكثر بمتغيرات الدور، وإن كان تأثيره بعدم تأكد العلاقة مع المشرف أقوى من أي متغير آخر.

وفيما يتعلق بتأثير السلوك الإيجابي للمشرف فتشير نتائج الدراسة إلى أنه يترك تأثيرا إيجابيا ملحوظا على المرؤوسين متمثلا في رفع حالة الرضا عن العمل لديهم، وتقليل شعورهم بالاستنزاف النفسي ورغبتهم في ترك التنظيم. ويتم هذا التأثير بصورة مباشرة، أو غير مباشرة - أي من خلال تأثير السلوك الإيجابي للمشرف على تقليل شعور المرؤوس بضغط الدور، وتقليل مستوى حالات عدم التأكد لديه وبالتالي رفع حالة الرضا عن العمل عنده - . كذلك لترك السلوك الإيجابي للمشرف تأثيره المباشر وغير المباشر - من خلال تأثيره في رفع حالة الرضا عن العمل - على تقليل رغبة الأفراد في ترك التنظيم. ومع التسليم بدور السلوك الإيجابي للمشرف في التأثير في رفع درجة الرضا عن العمل، يقف متغيرا عدم التأكد #١، #٣ على النقيض حيث يلعبان دورا أكبر تأثيرا في الاتجاه السلبي أو المعاكس متمثلا في تخفيض حالة الرضا عند الفرد.

وقد بدا مرتبط الشعور بالاستنزاف النفسي أقل المترتبات الثلاثة تأثرا بسلوك المشرف أو بالرضا عن العمل في نفسه. ويمكن أن يرجع ضعف تأثير سلوك المشرف في الشعور بالاستنزاف النفسي إما إلى ارتباط هذا المتغير بعوامل جسمانية أو ببلوجية متصلة في الغالب بمتغيرات فردية كالسن والنوع والحالة الصحية والنفسية للفرد وطريقة تكيفه مع المواقف أو إلى بعض المشكلات خارج العمل. وقد يرجع السبب أيضا إلى تحفظ المستقصي منهم في الإدلاء ببيانات متصلة بأعراض الضغوط والمشاكل النفسية نتيجة للتأثر بعوامل ثقافية أو إجتماعية لا تشجع كثيرا الإفصاح عن مثل هذه البيانات. أيا كان الوضع فهذه النقطة في حاجة إلى مزيد من الجهود البحثية مستقبلا.

ومع ذلك، تلقى الآراء القائلة بتأثير حالة الرضا عن العمل على تقليل الشعور بالاستنزاف النفسي وتقليل الرغبة في ترك التنظيم (Levin and Stokes, 1989; O'Driscoll et al, 1992; O'Driscoll and Beehr, 1994) دعما في هذه الدراسة، وإن بدا تأثير متغير الرضا في متغير إضمار الترك أكبر بحوالي المثل من تأثيره في متغير الاستنزاف النفسي. وتتفق النتيجة المتوصل إليها مع الموقع الذي وضع فيه متغير الرضا عن العمل في النماذج. فالنماذج الثلاثة المقترحة ترى أنه في الوقت الذي يتأثر فيه متغير الرضا عن العمل ارتفاعا أو انخفاضاً بكل من سلوك المشرف ومتغيرات الدور ومتغيرات حالة عدم التأكد، في الوقت نفسه يقف متغير الرضا كمتغير وسيط بين المتغيرات المذكورة ومتغيري الاستنزاف النفسي وإضمار الترك، ومن ثم يترتب عليه تأثير مباشر في رغبة المرؤوسين ترك التنظيم ودرجة معاناتهم من أعراض الاستنزاف النفسي.

الخلاصة

- يمكن تلخيص نتائج الدراسة الحالية واتجاهات البحث المستقبلي في هذا الموضوع في النقاط التالية:
- تدعم الدراسة الفكر القائل بإضافة متغيرات جديدة لنماذج مترتبات السلوك الإشرافي، وتفصيل المتغيرات القائمة إلى عناصرها المحددة في النظريات الواردة بخصوصها بدلا من التعامل معها كمتغيرات إجمالية، حيث إن ذلك يقوي من قدرة النماذج ويوفر معلومات أكثر تفصيلا عن آلية هذا السلوك. ومن ثم فقد أزالَت الدراسة بعض الغموض المرتبط بآلية متغيرات الدور (Jackson and Schuler, 1985) وبعض الغموض المتصل بحالة عدم التأكد (Houlter, 1984).
 - على الرغم من تميز الأبعاد الثقافية والاجتماعية لبيئة الدراسة الحالية عن البيئة التي صممت فيها نماذج السلوك الإشرافي المختبرة، إلا أن النتائج تشير إلى قابلية تطبيق هذه النماذج بدرجة عالية من الثقة بالمنظمة العربية واستخدامها في تفسير مترتبات السلوك الإشرافي والتنبؤ بها.
 - أشارت الدراسة إلى أن متغير سلوك المشرف من خلال أبعاده العشرة المختلفة مجتمعة، وسواء كان في شكل مباشر أو غير مباشر يؤثر تأثيرا ملحوظا في رغبة المرؤوسين في البقاء في التنظيم وفي تخفيف حدة معاناتهم من أعراض الاستنزاف النفسي الناتج عن ضغوط العمل وعدم التأكد.
 - تشير النتائج إلى أن متغير الرضا عن العمل يمثل متغيرا وسيطا على درجة كبيرة من الأهمية حيث يقف بين متغيرات: سلوك المشرف، وحالات عدم التأكد، والدور من جانب، ومترتبي إضمار البقاء والشعور بالاستنزاف النفسي من جانب آخر.
 - يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في التطبيق العملي من خلال التركيز على دور سلوك المشرف ليس فقط من خلال تأثيره المباشر في المترتبات الفردية مثلة في الشعور بالرضا عن العمل وإضمار الترك والاستنزاف النفسي، وإنما أيضا من خلال تأثيره غير المباشر عبر تقليل (أو تعظيم) شعور المرؤوسين بمشاكل متغيرات الدور وظروف عدم التأكد المرتبطة بالعمل من حولهم. ويمكن الاستفادة من هذه النقطة في تصميم البرامج التدريبية الخاصة بتنمية المهارات الإشرافية.
 - يمكن أن توجه الأنظار مستقبلا إلى عدة نقاط أثارَتها الدراسة ومنها:
- ١- بالنسبة لمترتب مثل شعور الأفراد بالاستنزاف النفسي، لم تظهر النتائج تأثيرا ملحوظا لهذا المترتب بأي من المتغيرات الواردة في الدراسة، وبالتالي فهناك حاجة إلى بحث هذا المتغير بتفصيل أكبر، ومحاولة بناء نماذج أكثر شمولاً، حيث تراعي احتمالية تأثير متغير الشعور بالاستنزاف النفسي بعض المتغيرات الفردية كالسن والنوع والحالة الصحية والاجتماعية للفرد وقدرته على التكيف مع المواقف علاوة على العلاقة بين عمل الفرد وحياته الخاصة.
 - ٢- تعاملت الدراسة الحالية مع سلوك المشرف كمتغير إجمالي مقاس من خلال متوسط درجات المشرف الخاصة بعشرة أبعاد خاصة بهذا السلوك سبق بيانها عند التعرض لقياس هذا المتغير. وقد تم

الاعتماد على هذا الأسلوب للتمكين من المقارنة بين النماذج المقترحة في الدراسات الأجنبية والنماذج المقدمة في الدراسة الحالية. على أية حال، تبدو دراسة العناصر التفصيلية لسلوك المشرف وأثر كل عنصر من تلك العناصر في المترتبات، علاوة على محاولة التوصل إلى نموذج تفصيلي متكامل يجمع كل هذه المتغيرات بشكل تفصيلي أمراً يستوجب جهوداً بحثية أكبر.

٣- النماذج المقدمة في هذه الدراسة مبنية على فرض أحادية اتجاه العلاقة بين السبب والنتيجة وتجاهل احتمالية وجود علاقات أو تأثيرات متبادلة بين بعض المتغيرات. كالعلاقة بين الاستنزاف النفسي وإضمار الترك، والعلاقات بين متغيرات الدور. ومن ثم تبرز الحاجة إلى تطوير نماذج جديدة مستقبلاً تأخذ ذلك في الاعتبار أو المسماة (LISREL Models).

٤- ضرورة محاولة تطبيق النموذج على مترتبات أخرى مثل: الأداء، والغياب، والالتزام، والصراع التنظيمي والاندماجية في العمل، مع إمكان وضع نموذج متكامل يوضح العلاقات المتبادلة والسببية بين كل هذه المترتبات مجتمعة.

المراجع

فرج عبد القادر طه، شاكر عطيه قنديل، حسين عبد القادر محمد، مصطفى كامل عبد الفتاح، ١٩٩٣، **موسوعة علم النفس والتحليل النفسي**، الكويت: دار سعاد الصباح.

عبد الله بن حسن العبد القادر وعبد الرحيم بن علي المير، ١٩٩٦، اختبار العلاقة بين صراع الدور وغموض الدور والرضا الوظيفي والصفات الديموغرافية للمهنيين العاملين في مجال الحاسوب في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، مجلس النشر العلمي - جامعة الكويت، مجلد ٣، العدد ٢: ٣١٧-٣٣٨.

عبد الناصر محمد علي، ١٩٩٥ «أثر بعض العوامل الموقفية في تقدير المشرف للعقوبة: تحليل تجريبي لمجموعة مواقف عقابية افتراضية». **مجلة البحوث التجارية المعاصرة لكلية تجارة سوهاج**، جامعة جنوب الوادي - جمهورية مصر العربية، مجلد ٩، العدد ١: ١٥-٥٠.

Abdel-Halim, A. 1981. Effects of Role Stress-Job Design-Technology Interaction on Employee Work Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 24 (2): 260-273.

Argyle, M. 1987. *The Psychology of Happiness*, London: Methuen & Company.

Ashour, A. 1982. A Framework of a Cognitive-Behavior Theory of Leader Influence and Effectiveness. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30: 407-430.

Beeher, T. 1976. Perceived Situational Modertors of the Relationship Between Subjective Role Ambiguity and Role Strain. *Journal of Applied Psyc hology*, 61:35-40.

- Beehr, T., Walsh, J. T. and Taber, T. D. 1976. Relationship of Stress to Individually and Organizationally Valued States: Higher Order Needs as a Moderator. *Journal of Applied Psychology*, 62: 578-581.
- Beehr, T. 1987. The Themes of Social Psychological Stress in Work Organizations: From Role to Goals. In Riley, A. and Zaccaro, S. (Eds.) *Occupational Stress and Organizational Effectiveness*, Praeger, New York.
- Beehr, T. and Bhagat, R. 1985. Introduction to Human Stress and Cognition in Organizations. In Beehr, T. and Bhagat, R. (Eds.) *Human Stress and Cognition in Organizations: An Integrated Perspective*, Wiley, New York.
- Beehr, T., King, L. and King, D. 1986. *Theoretical and Empirical Development of the Function of Uncertain Expectancies in Occupational Stress*. Paper Presented at the Meeting of the Academy of Management, Chicago.
- Belloc, N., Breslow, L. and Hochstim, J. 1971. Measurement Of Physical Health in a General Populations Survey. *American Journal of Epidemiology*, 93:328-329.
- Brief, A. P. and Aldag, R. J. 1976. Correlates of Role Indices, *Journal of Applied Psychology*, 61:468-472.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D. and Klesh, J. 1979. *The Michigan Organizational Assesment Questionnaire*, Unpublished Manuscript, University Of Michigan: Ann Arbor.
- Caplan, R.D. 1971. *Organizational Stress and Individual Strain: A Social Psychological Study of Risk Factors in Coronary Heart Decease Among Administrators Engineers, and Scientists*, Institute for Social Research, University of Michigan, Michigan: Ann Arbor.
- Cherrington, D. J. 1989. *Organizational Behavior: The Management of Individual and Organizational Performance*, Boston, Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Cook, J. D., Hepworth, S. J., Wall, T.D. and Warr, P.B. 1981. *The Experience of Work: A Compendium and Review of 249 Measures and their Use*, London: Academic Press.

- Crouch, A. and Yetton, P. 1988. Manager-Subordinate Dyads: Relationships among Task and Social Contact, Manager Friendliness and Subordinate Performance in Management Group. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 41:65-82.
- Frone, M. 1990. Intolerance of Ambiguity as a Moderator of the Occupational Role Stress-Strain Relationship: A Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 11: 309-320.
- Gibson, J., Ivancovich, J. and Donnelly, J. 1994. *Organizations: Behavior, Structure, and Process*, Illinois: Irwin.
- Goldberg, D. P. and Hillier, V.F. 1979. A Scaled Version of the General Health Questionnaire. *Psychological Medicine*, 9: 139-145.
- Houlter, J. 1984. Relative effects of Significant Others and Self Evaluation. *Social Psychology Quarterly*, 47: 255-262.
- House, R. and Mitchell, T. 1974. Path-Goal Theory of Leadership, *Journal of Contemporary Business*, 3; 81-97.
- House, R. and Rizzo, J. 1970. Role Conflict and Ambiguity as Critical Variables in a model of Organizational Behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 7:467-505.
- House, R., Schuler, R. and Levanoni, E. 1983. Role Conflict and Ambiguity Scales. *Journal of Applied Psychology*, 68: 334-337.
- Jackson, S. 1983. Participation in Decision-Making as a Strategy for Reducing Job-Related Strain. *Journal of Applied Psychology*, 68: 3-19.
- Jackson, S. and Schuler, R. 1985, A Meta-Analysis and Conceptual Critique of Research on Role Ambiguity and Role Conflict in Work Settings. *Organizational Behavior and Human Performance*, 36: 16-78.
- James, I., Mulaike, S. and Brett, J. 1982. *Causal Analysis: Assumptions, Models and Data*, Sage, Beverly Hills, CA.
- Kahn, R., Wolfe, D., Quinn, R., Snoek, J. New York: and Rosenthal, R. 1964. *Occupational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. New York: Wiley.

- Kemery, E. Mossholder, K. and Bedeian, A. 1987. Role Stress, Physical Symptomatology and Turnover Intentions: A Causal Analysis of Three Alternative Specifications. *Journal of Occupational Behavior*, 8: 11-24.
- Kozlowski, S. and Doherty, M. 1989. Integration of Climate and Leadership: Examination of a Neglected Issue. *Journal of Applied Psychology*, 74: 546-553.
- Kim, J. and Kohout, F. J. 1974. Special Topics in General Linear Models, In Nie, N.H. *SPSS: Statistical Package for the social sciences*, 2nd ed. New York: McGraw-Hill Book Co.
- Larson, J. 1986. Supervisors' performance Feedback to Subordinates: The Role of Subordinate Performance Valence and Outcome Dependence. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37: 391-408.
- Lee, C., Booboo, P., Earley, P.C. and Locke, E.A. 1991. An Empirical Analysis of A Goal Setting Questionnaire. *Journal of Organizational Behavior*, 12: 467-482.
- Levine, I. and Stokes, J. 1989. Dispositional Approach to Job Satisfaction: Role of Negative Affectivity. *Journal of Applied Psychology*, 74: 752-758.
- Locke, E. and Latham, G. 1990. *A Theory of Goal Setting and Task performance*. New Jersey: Prentice-Hall, Englewood Cliffsy.
- Lyons, T. F. 1971. Role Clarity, Need for Clarity, Satisfaction, Tension, and Withdrawal. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6: 99-110.
- Mumford, M. 1986. Leadership in the organizational Context. *Journal of Applied Social Psychology*, 16: 508-531.
- O'Brien, G. and Dowling, P. 1981. Age and Job Satisfaction. *Australian Psychologist*, 16: 49-61.
- O'Driscoll, M.P. and Beehr, T. A. 1994. Supervisor Behavior, Role Stressors and Uncertainty as Predictors of Personal Outcomes for Subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 15: 141-155.
- O'Driscoll, M. P., Ilgen, D. and Hildreth, K. 1992. Time Devoted to Job and Off-Job Activities, Interrole conflict and Affective Experiences. *Journal of Applied Psychology*, 77: 272-279.

- O'Driscoll, M. P., Thomas, D. 1987. Life, Experiences and Job Satisfaction Among Mobile and Stable Personnel on Large-Scale Construction Projects. *New Zealand Journal of Psychology*, 16: 84-92.
- Pardine, P. 1987. *Empirical Test of a Cognitive Model of Work Stress*. Paper at the Annual Meeting of the Eastern Psychological Association.
- Pary, G. and Warr, P.B. 1980. The Measurement of Mothers' Work Attitudes. *Journal of Occupational Psychology*, 53: 245-252.
- Pedhazur, E.J. 1982. *Multiple Refression in Behavioral Research: Explanation and Prediction*, 2nd ed. HBJ. New York.
- Rabinowitz, S. and Stumpf, S.A. 1987. Facets of Role Conflict and organizational Level Within the Academic Career. *Jounal of Vocational Behavior*, 30: 72-83.
- Reeder, R. 1982. The Importance of the Interpersonal Relationship between First-Line Supervisor and Subordinate. *Journal of Industrial Relations*, 24: 544-556.
- Rizzo, J., House, R. J. and Lirtzman, S. I. 1970. Role Conflict and Ambiguity in complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15: 150-163.
- Rousseau, D.M. 1978. Characteristics of Depatments Positions, and Individuals Contexts for Attitudes and Behavior. *Administrative Science Quarterly*, 23: 521-540.
- Schaubroek, J., Cotton, J. and Jennings, K. 1989. Antecedents and Consequences of Role Stress: A Covariance Structure Analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 10: 35-58.
- Seahore, S.E. Lawler, E.E., Mirvis, P. and Caammann, C. 1982. *Observing and Measuring Organizational Change: A Guide to Field Practice*, New York: Wiley.
- Seltzer, J. and Numerof, R. 1988. Supervisory Leadership and Subordinate Burnout. *Academy of Management Journal*, 31: 439-446.
- Srivastave, S., Salipante, Jr. P. F. and Cummings, T. G. 1975. *Job Satisfaction and Productivity*. Ohio: Cleveland, Case Western Reserve University.
- Sutton, R. I. and Rousseau, D. M. 1979. Stucture, Technology, and Dependence on Parent Organization: Organizational and Environmental Correlates of Individual Responses.

- Journal of Applied Psychology*, 64: 675-687.
- Szilagy, A. D. I, JR. And Wallace, JR. 1987. *Organizational Behavior and Performance*. 4th ed., Scott, Foresman and Co. Glenview, Illinois.
- Tetrick, L. 1989. The Motivating Potential Of Leaders: A Comparison of Two Models. *Journal of Applied Social Psychology*, 19: 947-958.
- Tjosvold. D. 1984. Effects of Leader Warmth and Directiveness on Subordinate performance on a Subsequent Task. *Journal of Applied Psychology*, 69: 422-427.
- Vroom, V. H. 1964. *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Warr, P., Cook, J. and Wall, T. 1979. Scales for the Measurement of Some Work Attitudes and Aspects of Psychological Well-Being. *Journal of Occupational Psychology*, 52: 139-148.

عبد الناصر محمد حموده (دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة بنسلفانيا، الولايات المتحدة الأمريكية، ١٩٩٠)، مدرس، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة أسيوط، معار حاليا لجامعة الكويت، له اهتمامات بحثية تشمل اتخاذ القرارات في المشروعات الصناعية والخدمية، ونظرية الدافعية والرضا عن العمل، والقيم والالتزام التنظيمي.

مَجَلَّةُ الشَّرْعِ وَالْإِسْلَامِ

علمية محكمة تعني بالبحوث والدراسات الإسلامية
تصدر عن مجلس النشر العلمي في جامعة الكويت كل أربعة أشهر

رئيس التحرير الأستاذ الدكتور: **محمود أحمد دطحان**

تشمّل على:

- ★ بحوث في مختلف العلوم الإسلامية.
- ★ دراسات قضائية إسلامية معاصرة.
- ★ مراجعات كتب شرعية معاصرة.
- ★ فتاوى شرعية.
- ★ تقارير وتعليقات على قضايا علمية.

الاشتراكات:

للأفراد ٣ دنانير داخل الكويت - ١٠ دولارات أمريكية خارج الكويت
للمؤسسات والشركات ١٣ ديناراً داخل الكويت
٤٥ دولاراً أمريكياً خارج الكويت

جميع المراسلات توجه به باسم رئيس التحرير

• ص.ب: ٧٤٢٣ - الرمز البريدي: 72455 الخالدية
الكويت هاتف: ٤٨١٢٥٠٤ - فاكس: ٤٨١٢٥٠٤
تدالة: ٤٨٤٦٨٤٣ - ٤٨٤٢٢٤٣ - ٤٧٢٣ داخلي