



## نموذج مقترح للدور الوسيط لدعم رئيس العمل المدرك في العلاقة بين

### مصادر القوة التنظيمية ورضا المرؤوسين عنه

دراسة ميدانية على قطاع البنوك التجارية بمحافظة أسيوط

إعداد

د. إيمان علي عبد المطلب

مدرس بقسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة أسيوط

[eman.ali197777@yahoo.com](mailto:eman.ali197777@yahoo.com)

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة – جامعة دمياط

المجلد الخامس - العدد الثاني - الجزء الثالث - يوليو ٢٠٢٤

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

عبد المطلب، إيمان علي (٢٠٢٤). نموذج مقترح للدور الوسيط لدعم رئيس العمل المدرك في العلاقة بين مصادر القوة التنظيمية ورضا المرؤوسين عنه: دراسة ميدانية على قطاع البنوك التجارية بمحافظة أسيوط، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٩٣١-٩٠١، ٣(٢)٥.

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

## نموذج مقترح للدور الوسيط لدعم رئيس العمل المدرك في العلاقة بين

### مصادر القوة التنظيمية ورضا المرؤوسين عنه

دراسة ميدانية على قطاع البنوك التجارية بمحافظة أسيوط

د. إيمان علي عبد المطلب

#### ملخص الدراسة:

**الغرض:** يهدف هذا البحث إلى التعرف على دور دعم رئيس العمل المدرك في العلاقة بين مصادر القوة التنظيمية المختلفة (قوة المكافأة، وقوة القسر، قوة المركز، وقوة الخبرة، والقوة المرجعية) ومستويات الرضا لدى العاملين عن الرئيس المباشر بقطاع البنوك التجارية بمحافظة أسيوط

**المنهجية والأسلوب:** استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى الدراسة الميدانية كمنهج للبحث، وطُبق البحث على عينة ٢٨١ مفردة، وحُدِّدت حسب حجم مجتمع البحث (١٠٣٦) مفردة، وتم استخدام عدة اختبارات للتأكد من صحة هذه الفرضيات، كما تم الاعتماد على قائمة الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات، كما تم استخدام برنامج SPSS النسخة (٢٥) في تحليل البيانات، وبرنامج AMOS النسخة (٢٥) لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة.

**النتائج والتوصيات:** هناك تأثير غير مباشر ومعنوي لمصادر القوة التنظيمية المختلفة (قوة المكافأة، وقوة المركز، وقوة الخبرة، والقوة المرجعية) على مستويات الرضا لدى العاملين عن الرئيس المباشر عبر المتغير الوسيط التداخلي (دعم رئيس العمل المدرك). وبناءً على ذلك توصى الدراسة باستخدام مصادر القوة التنظيمية بشكل فاعل لما له من تأثير إيجابي على اتجاهات العاملين ورفع مستويات الرضا لديهم، كما أوصت بضرورة إظهار رؤساء العمل الاهتمام والامانة العاطفية والفعالة للمرؤوسين بشكل مستمر في عمليات الاتصال اليومية.

**الكلمات المفتاحية:** مصادر القوة التنظيمية، رضا العاملين عن الرئيس المباشر، دعم رئيس العمل المدرك.

#### مقدمة:

يعتبر الفرد حجر الأساس في أي منظمة وأهميته تفوق أهمية أي عنصر من عناصر أو وسائل الإنتاج الأخرى، في نفس الوقت فإن الفرد له اتجاهاته وتفكيره وآراؤه الخاصة وعواطفه ودوافعه وطموحاته التي توجه سلوكه وتتحكم به وبذلك نجد صعوبة في التحكم والسيطرة على أي من مكونات البيئة النفسية للفرد، كما لا يمكن استخدام معايير ثابتة للتحكم في التصرفات الإدارية والسلوك التنظيمي تجاه جميع الأفراد العاملين في المنظمة؛ إذ إن كل فرد له ما يميزه عن غيره والفرد نفسه يتغير من موقف إلى آخر ومن وقت إلى آخر ومن ثم فإن التحكم في الأفراد لا يتم إلا بوجود قوة تؤثر فيهم وتحرك تفكيرهم وتوجه تصرفاتهم، وتعرف هذه القوة بالقوة التنظيمية التي أصبحت من الموضوعات التي تحظى باهتمام كبير في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية على اعتبارها من أحد العناصر الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها فإكتسابها يجعل المنظمة تحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية (West, 2009).

وتلعب العلاقة الجيدة بين الرئيس ومروسيه من خلال رابطة القوة دوراً فاعلاً في تحقيق الأهداف التنظيمية، فإخفاق الرئيس في اختيار مصدر القوة التنظيمية الملائم يؤدي إلى تدهور العلاقات مع مروسيه فضلاً عن ازدياد وتنامي الصراعات (Moideenkutty, Lee & Low, 2010; 2006). واختيار رئيس العمل لمصدر القوة التنظيمية الملائم يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية ويعمل على بناء الاتجاهات والسلوكيات الإيجابية للمروسين (Muller, Moureem & Schiell, 2013).

ويعد رضا العاملين أحد الركائز الأساسية في المنظمة والذي لم ينل نصيباً وافراً من البحث والاهتمام على الرغم من ارتباطه بالعديد من المتغيرات التنظيمية مثل الحفز، والأداء ودوران العمل (Koh & Law, 1997)، وتتأثر مستويات الرضا لدى العاملين بالمنظمة بمصادر القوة التنظيمية للمدير، فمهاره المدير في استخدام القوة التنظيمية الملائمة للموقف تزيد من الاتجاه الإيجابي للعاملين وشعورهم بالرضا نحوه (Lee & Low, 2009)، ولذا يقع على كاهل المدير عبء كبير في تحديد مصدر القوة التنظيمي الذي يناسب مواقف العمل المختلفة.

ويمثل دعم الرئيس المدرك أحد المحفزات لتحسين إدراكات واتجاهات العاملين نحو المدير (Allen et al ٢٠٠٣) فإدراك العاملين للدعم المقدم من رئيس العمل المباشر يؤثر علي كثير من نواتج العمل ومنها مستوى رضا العاملين عن العمل (Payne & Huffman, 2005).

وانطلاقاً مما سبق واستكمالاً لجهود الباحثين السابقين تسعى الدراسة الحالية إلي معرفة الدور الوسيط لدعم الرئيس المباشر المدرك في العلاقة بين مصادر القوة التنظيمية ورضا المروسين، بالتطبيق علي قطاع البنوك التجارية بمحافظة أسيوط، حيث إنه يعد من القطاعات التي تتميز بكثافة العملاء، وتضخم أعباء وحجم العمل، وهذا بدوره يؤدي إلي وجود تداخل في العلاقات، وتشابك في القرارات اللازمة لتوجيه العمل، الأمر الذي يتطلب استخدام المصادر المختلفة للقوة التنظيمية.

### مشكلة الدراسة:

تعتمد فاعلية المنظمات اليوم بشكل كبير على قاداتها ورؤسائها، فهم المحرك الرئيسي لتحقيق أهداف المنظمات (Alagheband, 2007)، وتعد القوة التنظيمية أحد الوسائل الأساسية التي يستخدمها القادة للتأثير على سلوك المروسين وتوجيهه نحو أهداف المنظمة (Jamshdi, 2010).

إلا أن البعض ينظر لمصادر القوة التنظيمية من منظور سلبي، حيث ينظرون إليها كوسيلة يهيمن بها رئيس العمل على مروسيه لتغليب مصلحته الشخصية.

وفي الوقت الذي قد يُنظر فيه للقوة التنظيمية الممنوحة للقادة كسبيل لنجاح ونمو المنظمة، قد يُنظر إليها أيضاً كأساس لانحراف وتدهور المنظمة، ويعتمد ذلك بدرجة كبيرة على طبيعة ونوع القوة التنظيمية المستخدمة وآلية استخدامها من قبل رؤساء العمل (Haghighi, 2002).

وتتأثر اتجاهات العاملين بأنواع القوة التنظيمية المستخدمة من قبل رؤساء العمل (Manz, & Gioia (1983)، حيث أشار (Faiz, 2013) إلى أن مصادر القوة التنظيمية المختلفة تؤثر بصورة مباشرة على رضا المروسين، وأن التحدى الأكبر لرؤساء العمل هو آلية الاستخدام الفعال لمصادر القوة التنظيمية المختلفة لضمان رضا العاملين بالمنظمات، وبالرغم من تأكيد بعض نتائج الدراسات على وجود علاقة ارتباط إيجابية بين بعض مصادر القوة التنظيمية والرضا، إلا أن البعض الآخر أكد على وجود علاقة ارتباط سلبية بين تلك المتغيرات، ولم تحسم تلك الجدلية البحثية (i.e. Koh&Low,1997; Langer&Keltner,2008; Lee&Salleh,2008; Podsakoff et al, 2010).

تتشكل اتجاهات العاملين نحو رؤساء العمل والمنظمة اعتماداً على إدراكهم لطبيعة بيئة العمل Ferris, , Russ, , & Fandt (1989) مما يسهل على المرؤوسين إدراك الدعم المقدم من رؤساء العمل Eisenberger et al., 2002) فالدعم المدرك من رئيس العمل المباشر يخلق بيئة عمل أكثر إنتاجية (Van Wingerden et al., 2017; Van den Hewvel et al., 2015) ، وله تأثير إيجابي على العديد من مخرجات العمل (Sekhar & Patwardhan (2021) ويُحسن من العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين (Azar et al., 2018)

وتتعدد أشكال الدعم المقدم من رئيس العمل، فقد يظهر في صورة نقل وتبادل الخبرات، أو المشاركة في اتخاذ القرارات، أو تقديم النصح والمشورة، أو المساهمة في تنمية المهارات، أو إظهار الاهتمام والمساندة العاطفية (Penning de Vries et al , ٢٠٢٠; Maertz et al, 2007;

Rhoades et al, 2001) وعلى الرغم من تعدد أشكال الدعم المدرك ، إلا أن الدراسات لم تتفق على أي من مصادر القوة التنظيمية التي يدركها المرؤوس باعتبارها صورة من الدعم المقدم من الرئيس المباشر لمرؤوسيه ، والذي بدوره يسهم في زيادة مستويات الرضا.

ويتضح من العرض السابق أن الدراسات السابقة قد أغفلت تناول العلاقة بين ممارسة الرئيس المباشر لمختلف مصادر القوة التنظيمية ومدى إدراك العاملين للدعم المقدم من الرئيس المباشر، وسوف نتناوله الدراسة الحالية بالبحث والتحليل. كما أوصت دراسة ( Lee, and Low ( ٢٠٠٩) بضرورة تناول مصادر القوة التنظيمية في ظل بعض المتغيرات الوسيطة، حيث إن معظم الدراسات تناولت العلاقة بين مصادر القوة التنظيمية والرضا بصورة مباشرة، كما أكدت دراسة (Getty&Erchul, 2009) على أن اختلاف المجال التطبيقي للدراسة قد يؤثر على نتائجها ، حيث يؤثر نوع وحجم المنظمة ومجال العمل على اختيار الرؤساء نوع القوة التنظيمية الملائم ، كما قد يؤثر أيضا على سلوكيات العاملين بالمنظمة ، وأوصت الدراسة أيضاً بتناول تلك العلاقات بمزيد من التوسع وباختلاف مجال التطبيق أو باختلاف المستويات الإدارية.

لذا فقد جاءت هذه الدراسة لتختبر دور الدعم المدرك من رئيس العمل المباشر في العلاقة بين مصادر القوة التنظيمية ورضا المرؤوسين عنه في قطاع البنوك التجارية، فقطاع التطبيق يعد مجالاً جديداً في الدراسة، وهو ما سوف نتناوله الدراسة الحالية بالبحث والتحليل.

**وانطلاقاً مما سبق، واستناداً على نتائج الدراسة الاستطلاعية تحاول الدراسة الحالية الإجابة على التساؤلات البحثية الآتية:**

- ما دور مصادر القوة ( قوة المكافآت ، وقوة القسر، وقوة المركز، وقوة الخبرة ، والقوة المرجعية ) لدى المديرين في التأثير على الدعم المدرك من رئيس العمل المباشر في قطاع البنوك التجارية بمحاظفة أسبوط؟
- ما دور مصادر القوة (قوة المكافأة ، وقوة القسر، وقوة المركز، وقوة الخبرة ، والقوة المرجعية ) لدى المديرين في التأثير على مستويات رضا العاملين عن الرئيس المباشر في قطاع البنوك التجارية بمحاظفة أسبوط ؟
- هل توجد اختلافات في تأثير ممارسة رئيس العمل لأنواع القوة ( قوة المكافأة ، وقوة القسر، وقوة المركز، وقوة الخبرة ، والقوة المرجعية ) المستخدمة علي كل من الدعم المدرك ومستويات رضا العاملين عن الرئيس المباشر في قطاع البنوك التجارية بمحاظفة أسبوط؟

### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلي:

- التعرف علي مصادر القوة التنظيمية المختلفة في قطاع البنوك التجارية بمحافظة أسيوط.
- التعرف على طبيعة ونوع وتأثير العلاقة بين مصادر القوة التنظيمية التي يمارسها رؤساء العمل في قطاع البنوك التجارية بمحافظة أسيوط، وتأثير ذلك على مستويات إدراك العاملين للدعم المقدم منهم.
- التعرف علي طبيعة ونوع وتأثير العلاقة بين أنواع القوة التي يمارسها رؤساء العمل في قطاع البنوك التجارية في محافظة أسيوط، وتأثير ذلك على مستويات رضا العاملين عنهم.
- التعرف علي دور وتأثير الدعم المدرك من رؤساء العمل في العلاقة بين مصادر القوة التنظيمية المختلفة ومستويات رضا العاملين عنهم في قطاع البنوك التجارية بمحافظة أسيوط

### أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة علي النحو التالي:

#### ١- الأهمية العلمية:

تتبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من:

- تتناول هذه الدراسة موضوع مصادر القوة التنظيمية والذي يعد أحد الموضوعات الهامة في مجال دراسة السلوك التنظيمي لما له من تأثير على العديد من المتغيرات السلوكية والتنظيمية (Speakman, 1979).
- هناك ندرة في الدراسات - في حدود علم الباحثة - التي تناولت العلاقة المباشرة بين مصادر القوة التنظيمية وبين رضا العاملين عن المدير المباشر. ، وتسعى الدراسة الحالية إلي تحديد أنسب مصادر القوة التنظيمية وأكثرها تأثيراً على مستويات رضا العاملين عن المدير المباشر.
- تبين من مراجعة الدراسات السابقة عدم وجود دراسات - في حدود علم الباحثة - تناولت علاقة مصادر القوة التنظيمية المختلفة والدعم المدرك من رئيس العمل، وتحديد أي من مصادر القوة التنظيمية المختلفة ترفع مستويات إدراك العاملين للدعم المقدم من الرئيس المباشر، مما يضيف قدراً من الإضافة العلمية على هذه الدراسة.
- دراسة الدور الوسيط لدعم الرئيس المدرك على العلاقة بين مصادر القوة التنظيمية ورضا العاملين عنه داخل المنظمات محل الدراسة، وهذا يعد إضافة للجهود البحثية السابقة
- يعد هذا البحث استكمالاً لمجالات البحوث التطبيقية في مجال السلوك التنظيمي وخاصة أن المكتبة العربية تفتقد مثل هذه النوعية من الدراسات.

#### ٢- الأهمية التطبيقية:

تتبع الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من:

- أن أهمية الدراسة الحالية تتبع من مساهمتها التطبيقية، حتى يسترشد بها القائمون على إدارة تلك المنظمات لوضع الخطط، ورسم السياسات، وتصميم النظم، واتخاذ القرارات، وتحديد الإجراءات التي من شأنها أن تعمل على تحسين اتجاهات العاملين نحو رؤساء العمل والمنظمة، الأمر الذي يخلق بيئة عمل إيجابية ويرفع من مستويات أداء العاملين.

- ترجع أهمية الدراسة التطبيقية لتناولها دور دعم رئيس العمل المدرك كألية محفزة لتحسين انطباعات واتجاهات العاملين نحو رئيس العمل المباشر.
- أن دراسة دعم الرئيس المدرك وعلاقته برضا العاملين عن الرئيس المباشر داخل المنظمات محل الدراسة يعطى مجموعة من الدلالات والتوصيات لتستدل بها المنظمات لتعظيم الاستفادة من مهارات وأدوار المديرين داخلها.
- أن هناك حاجة ماسة لنتائج هذه البحوث والدراسات الميدانية، فيمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة على بعض القطاعات الأخرى التي لم تشملها عينة الدراسة.

### الإطار النظري والدراسات السابقة:

يقدم هذا الجزء من البحث عرضاً للجوانب المفاهيمية والدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة على النحو التالي:

### - مصادر القوة التنظيمية: Organizational Power

تمثل القوة التنظيمية سمة مميزة للمنظمة المعاصرة فقد توالى الدراسات النظرية والتطبيقية في تقديم مفاهيم متنوعة لها، فتعددت التعاريف التي أوردها الباحثون حول مفهوم القوة واختلفت تبعاً للجوانب التي يركز عليها كل منهم حسب تباين اتجاهاته وإدراكه لمتغيراتها، فتناول البعض القوة التنظيمية باعتبارها مفهوماً يعبر عن العلاقات بين الأشخاص، بينما تناوله البعض الآخر باعتباره مفهوم يعكس قوة مجموعة الأفراد في المنظمة القادرين على التحكم في الآخرين، وقادرين على إصدار الأوامر، وقادرين على التدخل في مسارات العاملين لديهم. (Scott 1981; House 1984)

فيعرف (Daft 2001) القوة التنظيمية في سياق الجمع بين قوة الأفراد والوحدات بأنها القابلية التي يمتلكها أحد الأفراد أو الأقسام للتأثير في الآخرين من أجل تحقيق نتائج مرغوبة.

ووصفها (Johns & Saks 2005) بأنها القدرة على التأثير على الآخرين بحكم موقع العمل. كما عرفها (Kreitner & Kinicki, 2008) ضمن سياق القوة الاجتماعية بأنها " القدرة على حشد الموارد البشرية والمعلوماتية والأولية من أجل إنجاز شيء ".

في حين يرى (Handgraaf et al., 2008) القوة التنظيمية على أنها القدرة على التوجيه والتأثير في سلوك الآخرين، أو مسار الأحداث.

وفي نفس السياق يعرفها (Khanaka 2008) بأنها " المقدرة التي يمتلكها أحدهم ( فرد ، جماعة ) للتأثير في الآخرين.

كما تعرف القوة التنظيمية بأنها القدرة على التأثير في المرؤوسين ممن يتمتعون بدرجة من الاعتمادية على صاحب تلك القوة، فالهدف من القوة التنظيمية يعتمد على مستخدم هذه القوة، والقوة يمكن أن تسير في أي اتجاه داخل المنظمة، ولكن عادة أعضاء التنظيم ممن هم في المستويات الإدارية الأعلى يكونون أكثر قوة من أعضاء التنظيم في المستويات الإدارية الأدنى، كما أن مفهوم القوة يمكن أن يطبق على الأفراد أو المجموعات داخل المنظمة. (Johns ,1996)

واتفق كل من (Schermehorn et al. 1998); Johns (1996) على أن الأفراد الذين يمتلكون قدراً أكبر من القوة لديهم تأثير أكبر في سلوكيات الآخرين، ولديهم القدرة على إقناع الآخرين لفعل أشياء قد لا يفعلونها بإرادتهم.

وفي ضوء ما سبق فقد تم صياغة تعريف إجرائي للقوة التنظيمية في هذه الدراسة على النحو التالي:

"هي قدرة التأثير التي يمتلكها رئيس العمل في المنظمة والتي يتمكن بواسطتها من تغيير سلوك المرؤوسين أو اتجاهاتهم بنجاح وفق الوجيهات التي تحقق أهداف وحداتهم التنظيمية".

وتتبنى الدراسة الراهنة تقسيم (French & Raven, 1959) لمصادر القوة التنظيمية والذي يشتمل على خمسة مصادر وهي: قوة المكافأة، وقوة القسر، وقوة المركز، وقوة الخبرة، والقوة المرجعية، وقد تم صياغة التعريفات الإجرائية كالتالي:

وقد تم وضع تعريف إجرائي لقوة المكافآت كالتالي:

"هي نوع القوة المستمد من امتلاك رئيس العمل القدرة على مكافأة المرؤوسين أو التأثير في قرار مكافأتهم مادياً أو معنوياً، مما يجعلهم يطيعون أوامرهم وينفذونها ويستخدمها الرئيس المباشر لتشكيل سلوكيات العاملين في العمل".

وقد تم وضع تعريف إجرائي لقوة القسر كالتالي:

"وتمثل قدرة رئيس العمل على عقوبة المرؤوسين أو التأثير في قرار عقوبتهم في حالة عدم الامتثال أو الاستجابة لما يحدده، ويمكن أن يكون العقاب مادياً أو معنوياً".

وقد تم وضع تعريف إجرائي لقوة المركز كالتالي:

"هي قوة المركز التنظيمية للرئيس المباشر والتي تعطيه الحق في إصدار الأوامر لإدارة العمل من خلال إدارة سلوكيات المرؤوسين للوصول إلى الأهداف التنظيمية".

وقد تم وضع تعريف إجرائي لقوة الخبرة كالتالي:

"هي نوع القوة المستمد من امتلاك رئيس العمل للخبرة والمعلومات والمعرفة والتي تجعله أكثر قدرة على تقديم المشورة وتحقيق الأهداف التنظيمية".

وقد تم وضع تعريف إجرائي لقوة المرجعية كالتالي:

"هي القوة التي مصدرها شخصية رئيس العمل الجذابة وصفاته الإيجابية التي تدفع العاملين للاقتداء به وطاعته واحترامه والتفاعل معه بإيجابية بشكل طوعي وذاتي".

وجد العديد من الدراسات التي تناولت أهم التقسيمات لمصادر القوة التنظيمية، فقد اقترح French & Raven, 1959-adopted from Wikipedia (2008) في دراستهما تقسيماً لمصادر القوة التنظيمية التي يمكن للفرد الاعتماد عليها في بيئة العمل، وبعد ذلك حاولا تقسيم قوة الخبرة إلى نوعين من القوة: وهما قوة الخبرة القائمة بذاتها، وقوة المعلومات، وعلى ذلك يوضح هذا التقسيم ستة أنواع من مصادر القوة كقوة المركز، والقوة المرجعية، وقوة الخبرة، وقوة المعلومات، وقوة المكافآت، وقوة القسر.

جاءت دراسة كل من Erchul, Raven & Whichard (2001) والتي تم تطبيقها على قطاع التدريس حيث تمثلت عينة الدراسة في ١٣٤ مفردة للتعرف على إدراك مفردات العينة لأكثر مصادر القوة فاعلية في الاستخدام، وقد تم الاستعانة بتقسيم (French & Raven, 1959) للقوة، حيث تم تقسيم مصادر القوة إلى مصدرين أساسيين، الأول: مصادر القوة الناعمة والتي تكون إيجابية

وتشمل كل من: قوة الخبرة، والقوة المرجعية، وقوة المعلومات، والثاني: مصادر القوة القاسية وتكون أكثر وضوحاً مثل: قوة المكافآت، وقوة القسر، وقوة المركز. وأسفرت نتائج الدراسة عن أن مصادر القوة تشكل الأساس في معظم العلاقات داخل المنظمة، وأنه يعتمد نجاح الأفراد داخل المنظمات في تقديم الخدمات على مدى فهمهم لكيفية استخدام مصادر القوة، وأن مصادر القوة الناعمة تعد المصادر الأكثر فاعلية مقارنة بمصادر القوة القاسية، كما جاء ترتيب مصادر القوة الأكثر تأثيراً علي النحو التالي: قوة الخبرة، ثم قوة المركز، ثم القوة المرجعية.

وتناولت دراسة Lee (2001) إدراك الرؤوسين الصينيين لمصادر القوة التنظيمية المستخدمة من قبل المديرين في الشركات المتعددة الجنسيات، ولقد تبني Lee (2001) تقسيم (French & Raven, 1959) لمصادر القوة، فقسّمها إلى مصادر القوة العدوانية وتشمل فقط قوة القسر، والمصادر غير العدوانية وتشمل باقي مصادر القوة التي عرفها French and Raven، ولقد أكدت نتائج الدراسة توافق هذا التقسيم لمصادر القوة المختلفة مع الشركات التي تعمل في بيئة المجتمع الصيني.

كما تناولت دراسة West (2009) التعرف على العلاقة بين مصدر القوة الأكثر استخداماً من قبل المدير وزيادة الفاعلية التنظيمية، وذلك باستخدام تقسيم (French & Raven, 1959)، وأثبتت نتائج الدراسة أن استخدام المدير لقوة المكافآت يزيد من مستويات الفاعلية التنظيمية، كما أكدت على وجود قبول عام لقوة المركز التي يستخدمها من هم في منصب معين.

وعلى عينة قوامها ٢٨٦ مفردة من معلمى مدارس محافظة بولو التركية، تناولت دراسة Argon & Dilekci (2016) العلاقة بين مصادر القوة التنظيمية لدى المدير وسلوك إدارة التغيير، وباستخدام المنهج الوصفي توصلت نتائج الدراسة إلى إجماع مفردات العينة على استخدام مصادر القوة التنظيمية جميعها عبر الترتيب التالي: قوة الخبرة، فالمرجعية، فقوة المكافأة، تليها قوة المركز ثم قوة القسر، كما أظهرت علاقة قوية طردية بين بعض مصادر القوة التنظيمية وسلوكيات إدارة التغيير.

هدفت دراسة الحربي، (2021) إلى تحديد درجة تطبيق القيادات في إدارات جامعة أم القرى لمصادر القوة التنظيمية للمركز والقسر، والمكافآت، والمرجعية، والخبرة، والمعلومات، وتمثلت عينة الدراسة في ٢٤٨ مفردة من العاملات بجامعة أم القرى، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق القيادات لمصادر القوة التنظيمية جميعها متوسطة من وجهة نظر مفردات العينة فقد جاءت قوة المركز بالمرتبة الأولى بينما جاءت قوة القسر في المرتبة الأخيرة.

#### - رضا المرؤوسين عن المدير : Employees' Satisfaction with Supervisor

إن مفهوم الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الجوانب والأبعاد ويتأثر بعوامل يعود بعضها إلى العمل ذاته بينما يتعلق بعضها الآخر بمشرف العمل وجماعة العمل وبيئة العمل المحيطة، ومن الخطأ الاعتقاد أنه إذا زاد رضا الفرد عن جانب معين في عمله فإن ذلك يعني أنه راضٍ بالضرورة عن بقية جوانب الوظيفة وأبعادها، لذلك اختلفت وتعددت وجهات نظر الباحثين المرتبطة بمفهوم الرضا الوظيفي (الحيدر وبن طالب، ٢٠٠٥)

عرف (Johns 1996) الرضا الوظيفي بأنه مجموعة الاتجاهات التي يكونها الأفراد العاملين عن عملهم" وقد أوضح أنه هناك شقان للرضا الوظيفي:



- الرضا عن عنصر محدد: وهو اتجاه الفرد العامل أو ميله ليكون أكثر أو أقل رضاً عن عنصر أو عدة عناصر في الوظيفة، وهذه العناصر قد تكون العمل ذاته، والأجر، والترقيات، والتقدير والمزايا الممنوحة، وظروف العمل، والرقابة، وزملاء العمل، والسياسات التنظيمية.
- الرضا العام: وهو ما يعد من المؤشرات على اتجاه الفرد نحو وظيفته من خلال مجموع العناصر المختلفة للوظيفة، أي أنه مجموع الاتجاهات لدى الفرد تجاه العناصر المختلفة للوظيفة.

ويرى Schermerhorn, et al. (1998) أن الرضا الوظيفي عبارة عن الدرجة التي يشعر بها الأفراد بالإيجابية أو بالسلبية نحو وظائفهم، مثل استجابة الفرد للمشاعر المتعلقة بأعباء الوظيفة والظروف المادية والاجتماعية في محيط العمل.

ويعرفه حسن (٢٠٠٢) بأنه عبارة عن الاتجاه العام للفرد نحو وظيفته، ويكون الفرد راضياً بدرجات متفاوتة عن الجوانب المختلفة في عمله مثل العمل ذاته، والأجر، والترقيات، وظروف العمل، وسياسات المنظمة.

ويذكر شاويش (٢٠٠٤) أن رضا العاملين عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم، ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم، وعليه كلما قلت الفجوة بين الإدراكين كلما زادت مستويات رضا العاملين.

ويشير (Friedlander 2009) أن مفهوم الرضا الوظيفي يتمركز حول موقف العامل إيجاباً، أو سلباً تجاه عمله، أي تقديره لعمله من حيث ميله له، أو كرهه له.

وقد أوضح Wagner & Hollenbeck (2010) أنه يمكن تعريف الرضا الوظيفي علي أنه مجموعة المشاعر الإيجابية والناجمة عن إدراك الفرد لمدى توافق عمله مع قيمه الشخصية".

ويعرف Camarillo (2019) الرضا الوظيفي على أنه موقف العاملين تجاه وظائفهم.

ويعرف عبد المنعم (٢٠٢١) الرضا الوظيفي بأنه اتجاه الفرد العام نحو عمله والذي ينتج عن تقييماته المعرفية للعمل وخبراته ومدى تحقيقها للحاجات المادية والنفسية والاجتماعية المهمة له .

ويصف Kondalkar (2007) الرضا الوظيفي بأنه اتجاهات العاملين نحو وظائفهم، ويتميز الرضا الوظيفي بثلاث محددات أساسية: الأول: يمكن قياس الرضا الوظيفي من خلال استجابات مشاعر العاملين للمواقف المختلفة التي تواجههم في محيط العمل، وبذلك لا يمكن رؤيته ولكن يمكن استنباطه. الثاني: يمكن أن تكون هناك علاقة بين الرضا الوظيفي وبين ما يحصل عليه الفرد بالفعل من مكافآت وبين ما يتوقع أن يحصل عليه، فإذا تضائلت الفجوة فبينى الفرد اتجاهات إيجابية نحو عمله وبهذا يرتفع مستوي الرضا الوظيفي، أما إذا اتسعت الفجوة، فسوف بينى الفرد اتجاهات سلبية نحو عمله، وبهذا ينخفض مستوي الرضا الوظيفي. الثالث: هناك علاقة بين الرضا الوظيفي ومحددات الوظيفة ذاتها، ويمكن التعبير عنها من خلال ما يسمى المحتوى الوظيفي، والمكافآت أو التعويضات، واتجاهات زملاء العمل، وفرص النمو الوظيفي، ومن خلال الترقيات، وأخيراً وجود قيادة ذات خبرة، ووجود ولاء لهذه القيادات.

وفي ضوء ما سبق تعرف الباحثة متغير رضا العاملين عن الرئيس المباشر في الدراسة الراهنة كما يلي:

" مدى رضا العاملين عن قدرة رئيس العمل في تحقيق تناغم وتوازن في استخدام مصادر القوة الخمسة (قوة المكافآت، وقوة القسر، وقوة المركز، وقوة الخبرة، والقوة المرجعية) في المواقف الإدارية المختلفة لتحقيق الأهداف التنظيمية".

وفيما يختص بالأدبيات التي تناولت العلاقة بين مصادر القوة التنظيمية ورضا العاملين عن الرئيس المباشر، فهناك العديد من الدراسات التي تناولت متغير القوة وعلاقته بالمتغيرات التنظيمية والسلوكية المختلفة، ومعظمها تبنت تقسيم (French & Raven, 1959)، وأوضحت تلك الدراسات أن التباين في استخدام مصادر القوة التنظيمية المختلفة من قبل رئيس العمل يؤثر في مستويات الرضا لدى المرؤوسين.

فتناولت دراسة (Elangovan & Xie (2000) اختبار العلاقة بين إدراك المرؤوسين لمصادر القوة التنظيمية وكل من الرضا العام ورضا المرؤوسين عن الرئيس المباشر، وأوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين كل من قوة المكافآت وقوة الخبرة والقوة المرجعية وقوة المركز وبين الرضا العام، بينما أكدت النتائج على وجود علاقة سلبية بين قوة القسر ومستويات الرضا لدى المرؤوسين، وصنفت الدراسة قوة الخبرة والقوة المرجعية ضمن أنواع القوة الإيجابية، وأن كلاً من قوة المكافآت وقوة القسر وقوة المركز ضمن أنواع القوة السلبية، وأكدت الدراسة على ضرورة التقاطع والتداخل لمصادر القوة المختلفة.

وجاءت دراسة (Sahadev (2005 لتحديد العلاقة بين مصادر القوة التنظيمية ونواتج السلوك behavioral Consequences مستخدماً تقسيم (French & Raven, 1959) لمصادر القوة التنظيمية، وركزت الدراسة على دور قوة الخبرة في إدارة علاقات العمل، وأوضحت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين ممارسة قوة الخبرة وتنمية روح التعاون وفتح قنوات للاتصال بين الرئيس المباشر والمرؤوسين، الأمر الذي يؤثر إيجاباً على رضا المرؤوسين، وأكدت الدراسة على الدور الفعال لقوة الخبرة عن قوة المكافآت أو قوة القسر لضمان نجاح الرئيس المباشر في إدارة مرؤوسيه على المدى الطويل.

تناولت دراسة كل من (Langner & Keltner (2008) العلاقة بين ممارسة الرئيس المباشر لمصادر القوة المختلفة وتنمية الشعور الإيجابي عن الرئيس المباشر، وأوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين ممارسة قوة المكافآت وتنمية المشاعر الإيجابية لدى المرؤوسين، كما أوضحت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين ممارسة القسر وتنمية المشاعر السلبية لدى المرؤوسين.

وفي السياق ذاته تناولت دراسة كل من (Lee & Low (2010) تصنيفاً لمصادر القوة التنظيمية وعلاقتها مع رضا المرؤوسين عن الرئيس المباشر وأسفرت نتائج الدراسة عن أن القوة المرجعية تحتل المركز الأول من حيث ترتيب مصادر القوة في علاقتها برضا المرؤوسين وخاصة الرضا عن الرئيس المباشر، ثم تأتي كل من قوة الخبرة وقوة المكافآت في المركز الثاني، ثم قوة المركز وقوة القسر واللذان أظهرتا ارتباطاً منخفضاً مع متغير رضا المرؤوسين.

وسعت دراسة (Meng et al, 2014) لتحديد العلاقة بين مصادر القوة التنظيمية وبين كل من الاتجاهات ، والنواتج السلوكية ، والرضا عن المشرف. وطُبقَت هذه الدراسة على مجموعة من طلاب الدكتوراه في أحد مؤسسات المملكة المتحدة الرائدة عالمياً في مجالها ، وأكدت نتائج الدراسة على الدور الأكثر تأثيراً لقوة الخبرة على الاتجاهات والنواتج السلوكية، كما أكدت الدراسة على وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القوة المرجعية وقوة المكافأة وقوة الخبرة وبين الرضا عن الإشراف.

وعلى عينة قوامها ١٨٠ مفردة من العاملين في بعض المنظمات بماليزيا ، سعت دراسة Junaimah et al(2015) لتحديد العلاقة بين مصادر القوة التنظيمية على الرضا الوظيفي للعاملين ، وبخاصة الرضا عن رئيس العمل ، وتناولت الدراسة مصادر القوة التنظيمية الخمس بناء على تقسيم (French & Raven, 1959) كمتغير مستقل ، وأثرها على رضا العاملين عن رئيس العمل كمتغير تابع ، وأظهرت نتائج الدراسة أن قوة المكافأة والقوة المرجعية وقوة الخبرة ترتبط بشكل إيجابي برضا العامل عن رئيس العمل ، بينما تؤثر كل من القوة القسرية وقوة المركز سلباً على الرضا عن رئيس العمل.

وجاءت دراسة (Dirik & Eryilmaz ٢٠١٨) للتعرف على دور التسييس التنظيمي المدرك على العلاقة بين استخدام القادة لمصادر القوة وبين الرضا الوظيفي والأداء. وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القوة الشخصية والرضا الوظيفي والأداء مقارنة بقوة المركز ، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط عكسية بين قوة المركز ومستويات الرضا الوظيفي للمرؤوسين عند إدراكهم مستويات مرتفعة من التسييس التنظيمي.

وبمراجعة ١٣ دراسة تجريبية ، هدفت دراسة (James et al (2022) للتعرف على تأثير مصادر القوة التنظيمية الخمسة وفقاً لتقسيم (French & Raven, 1959) في المنظمات ذات الخلفيات المختلفة على الرضا الوظيفي للعاملين توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً قوياً لكل من القوة المرجعية وقوة المكافأة على الرضا الوظيفي للعاملين ، وتباينت النتائج فيما يتعلق بالقوة القسرية وقوة المركز ، فبينما أظهرت النتائج أثراً إيجابياً للقوة القسرية وقوة المركز على الرضا الوظيفي للعاملين في بعض المنظمات القليلة، أظهرت النتائج أيضاً أثراً سلبياً للقوة القسرية وقوة المركز على الرضا الوظيفي في العديد من المنظمات الأخرى .

واستناداً لعرض ما سبق تم صياغة الفرض الرئيسي الأول والذي يوضح العلاقة بين مصادر القوة التنظيمية وبين رضا العاملين عن الرئيس المباشر على النحو التالي:

**H<sub>1</sub>**: "تؤثر مصادر القوة التنظيمية (قوة المكافأة ، وقوة القسر، وقوة المركز، وقوة الخبرة ، والقوة المرجعية) تأثيراً معنوياً على رضا المرؤوسين عن الرئيس المباشر"

وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية الآتية :

- H<sub>1-1</sub>: " تؤثر قوة المكافأة تأثيراً معنوياً على رضا المرؤوسين عن الرئيس المباشر".
- H<sub>1-2</sub>: " تؤثر قوة القسر تأثيراً معنوياً على رضا المرؤوسين عن الرئيس المباشر".
- H<sub>1-3</sub>: " تؤثر قوة المركز تأثيراً معنوياً على رضا المرؤوسين عن الرئيس المباشر".
- H<sub>1-4</sub>: " تؤثر قوة الخبرة تأثيراً معنوياً على رضا المرؤوسين عن الرئيس المباشر".
- H<sub>1-5</sub>: " تؤثر قوة المرجعية تأثيراً معنوياً على رضا المرؤوسين عن الرئيس المباشر".

### - الدعم المدرك من الرئيس المباشر: (PSS) Perceived Supervisor Support

تعد القيادة الفاعلة أساساً لنجاح واستمرار المنظمات المعاصرة ، فالاهتمام والدعم المقدم من الرؤساء أمر مهم في الوقت الراهن ، حيث يُنظر إلى رئيس العمل باعتباره الممثل والوكيل عن المنظمة (Baran et al., 2012) ويدرك العاملون دعم رؤساء العمل من خلال الاتصال المتكرر واليومي ، فعملية الاتصال المستمرة توفر فرصة أكبر لإظهار دعم الرؤساء عن الدعم التنظيمي، ولذا يظهر دعم الرؤساء جلياً ويستشعره المرؤوسون (Penning de Vries, 2022)

ويشير الدعم المدرك إلى معتقدات المرؤوسين عن مدى الاهتمام والمساندة العاطفية والفعالة المتعلقة بالعمل والمقدمة من رئيس العمل . (Rhoades, et.al 2001)

ويرى (Maertz, et al., 2007) الدعم المدرك من الرئيس المباشر على أنه وجهه نظر عامة مفادها أن رئيس العمل يهتم برفاهية مرؤوسيه. كما يعرفه (Alkhateri, et al., 2018) بأنه مدى تقدير رئيس العمل لمساهمات العاملين بالمنظمة.

وقد يأخذ دعم الرؤساء أشكالاً وصوراً متعددة، فقد يظهر في شكل سؤال دائم عن احتياجات المرؤوسين لإنهاء عمل ما، أو في شكل الاهتمام بالمرؤوسين على المستوى الشخصي والإنساني، كما يظهر في شكل المشاركة في اتخاذ بعض القرارات، أو التفهم لظروف المرؤوسين والسماح بأي استثناء ضروري لإنهاء العمل (Maertz et al, 2007) وقد يظهر في صورة إبداء الرغبة الدائمة لتقديم المساعدة لإتمام مهام العمل، أو تقديم المساندة اللازمة لتنمية مهارات المرؤوسين في العمل، (Penning de Vries et al , ٢٠٢٠)

وفي ضوء ما سبق تعرف الباحثة متغير الدعم المدرك من الرئيس المباشر في الدراسة الراهنة كما يلي:

" مدى إدراك المرؤوسين لاهتمام ومساندة وتقدير رؤساء العمل لهم لمساهماتهم في مناحي العمل المختلفة "

وتمثل آلية إدراك الموظفين للدعم الذي يتلقونه من رؤساء العمل ومنظماتهم إطاراً توضيحياً مهماً لفهم اتجاهات وسلوكيات العمل والتنبؤ بها (Chiang and Hsieh, 2012)

ويرتبط الدعم المدرك من رئيس العمل المباشر بالعديد من النواتج الإيجابية، فيؤثر الدعم المدرك من الرئيس المباشر إيجاباً على صحة المرؤوسين النفسية والجسدية (Janse van Rensburg, 2017) ، كما يرفع مستويات الالتزام التنظيمي (Gagnon and Michael, 2004) ويزيد من مستويات الرضا الوظيفي للعاملين (Alkhateri, et al., 2018) ، ويعزز سلوك المواطنة التنظيمية (Gordon, et al., 2019) ، ويحسن معدلات الثقة (Gagnon and Michael, 2004) ، ويرفع معدلات الأداء الوظيفي (Arici, 2018) ،

وفيما يخص الدراسات السابقة ذات الصلة بدعم الرئيس المباشر، فقد اثبتت الأدبيات السابقة أن رئيس العمل المباشر يشغل موقعاً استراتيجياً في التأثير على اتجاهات العمل للمرؤوسين (Perrey et al., 2010; Rosen et al., 2011)

أجرى (Stinglhamber et al, 2006) دراسة لاختبار العلاقة بين العدالة الإجرائية والتفاعلية المدركة وبين ثقة المرؤوسين في المنظمة ورئيس العمل ، واختبار الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك POS على العلاقة بين العدالة الإجرائية وبين ثقة المرؤوسين في المنظمة، كما اختبرت الدور الوسيط لدعم الرئيس المدرك PSS على العلاقة بين العدالة التفاعلية وبين ثقة المرؤوسين في رئيس العمل، وأثبتت الدراسة العديد من النتائج وكان أهمها أنها أكدت على الدور الوسيط لدعم الرئيس المدرك PSS على العلاقة بين العدالة التفاعلية وبين ثقة المرؤوسين في رئيس العمل.

قام Watkins (2006) بدراسة لتحديد الآلية التي يتوسط بها متغير دعم الرئيس المدرك العلاقة بين سلوكيات القائد المدركة ونتائجها المتمثلة في الالتزام التنظيمي والرضا عن المشرف. وأظهرت نتائج الدراسة أن دعم رئيس العمل المدرك PSS يتوسط العلاقة بين سلوكيات القائد المدركة وبين الالتزام العاطفي والرضا عن المشرف ، كما يتوسط دعم رئيس العمل المدرك PSS العلاقة بين التغذية المرتدة الغير رسمية وبين الالتزام المعيارى.

أجرى كل من LI et al (2018) دراسة لتحديد الدور الوسيط لدعم المشرف المدرك على العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام العاطفي، طُبقت الدراسة على عينة قوامها ٤٢٠ مدرساً جامعياً في ٥ جامعات صينية. أظهرت النتائج أن إدراك مفردات العينة للعدالة التنظيمية يؤثر بشكل إيجابي على الالتزام العاطفي، كما أكدت نتائج الدراسة على أن دعم المشرف المدرك يتوسط جزئياً العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام العاطفي .

واختبرت دراسة Mishra and Ghosh (٢٠٢٠) دور الوساطة لكل من دعم الرئيس المدرك والاحتياجات النفسية من رئيس العمل على العلاقة بين أساليب الإشراف ( التفاعلية والمراقبة ) وبين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي العاطفي للمروسين. وأظهرت نتائج الدراسة أن أسلوب الإشراف التفاعلي يؤثر بشكل إيجابي على إدراك الدعم من مشرف العمل وإشباع الاحتياجات النفسية ، في حين أن أسلوب الإشراف بالمراقبة يؤثر سلباً على إدراك الدعم من مشرف العمل وإشباع الاحتياجات النفسية .

واستناداً للعرض السابق للدراسات تم صياغة الفرض الرئيسى الثانى والثالث على النحو

التالى:

**H2 " تؤثر مصادر القوة التنظيمية (قوة المكافأة ، وقوة القسر، وقوة المركز، وقوة الخبرة ، والقوة المرجعية)، تأثيراً معنوياً على دعم رئيس العمل المدرك".**

**H ٢-١ " تؤثر قوة المكافأة معنوياً على دعم رئيس العمل المدرك".**

**H ٢- ٢ " تؤثر قوة القسر معنوياً على دعم رئيس العمل المدرك".**

**H ٢- ٣ " تؤثر قوة المركز معنوياً على دعم رئيس العمل المدرك".**

**H ٢- ٤ " تؤثر قوة الخبرة تأثيراً معنوياً على دعم رئيس العمل المدرك".**

**H ٢- ٥ " تؤثر القوة المرجعية تأثيراً معنوياً على دعم رئيس العمل المدرك".**

**H3 : "يؤثر دعم رئيس العمل المدرك تأثيراً معنوياً على رضا المروسين عن رئيس العمل".**

وفيما يخص الدراسات السابقة ذات الصلة بالدور الوسيط لدعم الرئيس المباشر فى العلاقة بين مصادر القوى التنظيمية ورضا المروسين ، أوردت العديد من الدراسات مصادر القوة الممنوحة لرؤساء العمل (Johns& Saks 2005; Handgraaf et al., 2008; Lee & Low, 2010) وتتنوع تلك المصادر بين قدرة رئيس العمل على استخدام المركز الوظيفي ، أو شخصيته وسماته المفضلة ، أو منح المكافآت، أو تطبيق الجزاءات، أو نقل الخبرات لمساعدة ومساندة مروسيه، فإدراك المرووس لحسن اختيار المدير لمصدر القوة الملائم وتوظيفه لصالحه، يزيد من إدراكه للدعم المقدم من قبل رئيس العمل وبالتالي يرفع من مستويات الرضا عنه فى بيئة العمل التنظيمية.

واستناداً لعرض ما سبق تم صياغة الفرض الرئيسي الرابع على النحو التالي:

**H4:** "يؤثر دعم رئيس العمل المدرك تأثيراً غير مباشر على العلاقة بين مصادر القوة التنظيمية (قوة المكافأة ، وقوة القسر، وقوة المركز، وقوة الخبرة ، والقوة المرجعية) وبين رضا المرؤوسين عن رئيس العمل".

١-٤ H "يؤثر دعم رئيس العمل المدرك تأثيراً غير مباشر على العلاقة بين قوة المكافأة كأحد مصادر القوة التنظيمية المختلفة وبين رضا المرؤوسين عن رئيس العمل".

٢-٤ H "يؤثر دعم رئيس العمل المدرك تأثيراً غير مباشر على العلاقة بين قوة القسر كأحد مصادر القوة التنظيمية المختلفة وبين رضا المرؤوسين عن رئيس العمل".

٣-٤ H "يؤثر دعم رئيس العمل المدرك تأثيراً غير مباشر على العلاقة بين قوة المركز كأحد مصادر القوة التنظيمية المختلفة وبين رضا المرؤوسين عن رئيس العمل".

٤-٤ H "يؤثر دعم رئيس العمل المدرك تأثيراً غير مباشر على العلاقة بين قوة الخبرة كأحد مصادر القوة التنظيمية المختلفة وبين رضا المرؤوسين عن رئيس العمل".

٥-٤ H "يؤثر دعم رئيس العمل المدرك تأثيراً غير مباشر على العلاقة بين القوة المرجعية كأحد مصادر القوة التنظيمية المختلفة وبين رضا المرؤوسين عن رئيس العمل".

#### الدراسة الاستطلاعية:

#### الدراسة الاستطلاعية النظرية:

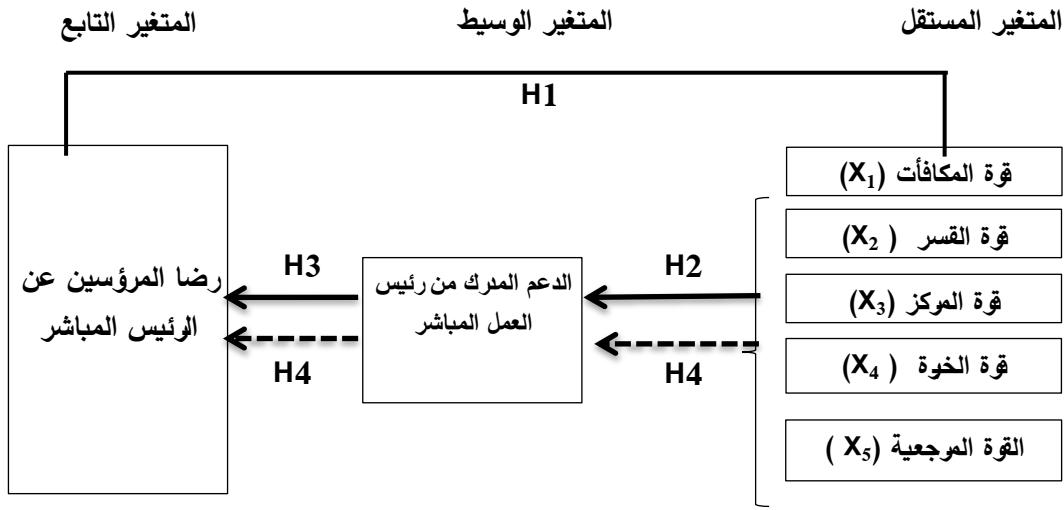
قامت الباحثة بالاطلاع على الكثير من الأدبيات في مجال السلوك التنظيمي ، بالإضافة إلى الكثير من الكتب والدوريات والدراسات والمقالات الخاصة بموضوع الدراسة لتكوين إطار نظري للدراسة وتحديد متغيراتها.

#### الدراسة الاستطلاعية الميدانية:

وقد تم إجراء هذه الدراسة عن طريق المقابلة الشخصية مع ( ٣٠ ) مفردة من العاملين بقطاع البنوك التجارية بمحافظة أسيوط ، وتم توجيه الأسئلة المفتوحة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وقد ساعدت نتائج هذه الدراسة في تحديد المشكلة البحثية وصياغة تساؤلات و أهداف الدراسة وفروضها.

#### النموذج المفاهيمي المبدئي للدراسة: Study Conceptual Model

يصور الشكل التالي رقم (١) نموذج الدراسة والذي يبرز العلاقات المباشرة وغير المباشرة التي تضمنتها فروض الدراسة .



شكل رقم (١)

النموذج المفاهيمي المبدئي للدراسة

### متغيرات الدراسة وكيفية قياسها:

نطوي فروض الدراسة علي ثلاثة أنواع من المتغيرات : المتغير المستقل والممثل في مصادر القوة التنظيمية ، والمتغير التابع المحدد في رضا المرؤوسين عن رئيس العمل المباشر والمتغير الوسيط والمتجسد في الدعم المدرك من رئيس العمل، وفيما يلي توضيح لهذه المتغيرات وكيفية قياسها.

### - مصادر القوة التنظيمية: ( المتغير المستقل )

يتم قياس هذا المتغير باستخدام المقياس الذي قدمه Hinkin and Schriesheim's (1989) والذي يتكون من ٥ أبعاد و ٢٠ عبارة ، وتشتمل قوة المكافآت على ٤ عبارات، وقوة القهر على ٤ عبارات ، وقوة المركز على ٤ عبارات ، وقوة الخبرة على ٤ عبارات ، والقوة المرجعية على ٤ عبارات، وقد صممت البنود علي غرار مقياس ليكرت ذي النقاط الخمسة، وتتراوح القياسات ما بين موافق تمامًا وغير موافق علي الإطلاق مع إعطاء أوزان متدرجة من أعلى إلى أسفل حسب المستويات التالية وعلي التوالي (موافق تمامًا =5، موافق=4، غير متأكد=3، غير موافق=2، غير موافق علي الإطلاق=1)

### - رضا المرؤسين عن الرئيس المباشر ( المتغير التابع )

يتم قياس رضا المرؤوسين عن الرئيس المباشر باستخدام المقياس الذي أعده Roznowski (1989) والذي طوره من مقياس Job Description Index (JDI; Smith at el.,) 1969. ويتكون هذا المقياس من ١٨ عبارة تعكس إجابة المستقصى منه عن مدى رضاه عن رئيس العمل المباشر، وقد صممت البنود علي غرار مقياس ليكرت ذي النقاط الخمسة، وتراوحت القياسات ما بين راض تمامًا إلى غير راض علي الإطلاق مع إعطاء أوزان متدرجة من أعلى إلى أسفل حسب المستويات التالية وعلي التوالي راض تمامًا=5، راض=4، محايد=3، غير راض=2، غير راض تمامًا=1).

### - الدعم المدرك من رئيس العمل المباشر ( المتغير الوسيط )

يتم قياس الدعم المدرك من رئيس العمل المباشر من خلال المقياس الذي أعده Goktepe, (2017) والذي يتكون من ٧ عبارات تعكس إجابة المستقصى منه عن مدى ادراكه للدعم المقدم من رئيس العمل المباشر، وقد صممت البنود على غرار مقياس ليكرت Likert Scale ذي النقاط الخمسة ، وتتراوح القياسات ما بين موافق تمامًا وغير موافق على الإطلاق مع إعطاء أوزان نسبية متدرجة من أعلى إلى أسفل حسب المستويات التالية وعلى التوالي (موافق تمامًا = 5، موافق = 4 ، غير متأكد = 3، غير موافق = 2، غير موافق على الإطلاق = 1) .

### مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالبنوك التجارية (قطاع عام/قطاع خاص) في محافظة أسيوط والبالغ عددهم (١٠٣٦) مفردة يعملون في عدد مكون من ٢٢ فرعًا لبنوك القطاع العام و٢٦ فرعًا لبنوك القطاع الخاص ، وتمثلت وحدة المعاينة في الفرد العامل بالبنوك التجارية محل الدراسة ، وقد اعتمدت الباحثة على العينة العشوائية البسيطة Simple random sample ، وبالرجوع إلى الجداول الإحصائية لتحديد حجم العينة من مجتمع بحث يبلغ ١٠٣٦، تبين أن حجم العينة يبلغ ( ٢٨١ ) مفردة في ضوء معامل ثقة 95% ومستوى معنوية 5% (ريان، 2013) ، وقد تم تجميع ( ٢٠٨ ) إستمارة بنسب ردود ٧٤٪.

### أساليب التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة:

يقدم هذا الجزء من البحث التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، حيث تم التحليل باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS V.25 ) وبرنامج ( AMOS V.25 ) وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية في الدراسة الراهنة ومنها :

- تحليل معاملات الصدق والثبات لمقاييس الدراسة Validity and Reliability
- أساليب الإحصاء الوصفي Descriptive Statistics التي تشمل حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية Mean & Standard derivations ، معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة Correlation Coefficient لإعطاء نتائج مبدئية حول المتغيرات .
- استخدام أسلوب المعادلة الهيكلية لاختبار الفروض للعلاقات الخطية المباشرة وغير مباشرة.

### حدود البحث

تمثلت حدود البحث في:

- اعتمدت الدراسة الحالية على الاستقصاء كأداة لجمع بيانات الدراسة الحالية، حيث إن أسلوب الاستقصاء يعتبر مناسباً للقياس العلمي للمتغيرات محل الدراسة .
- اقتصر البحث على تناول العلاقات بين المتغيرات على النحو الوارد بفروضه العلمية، ولم يتطرق إلى تحليل معنوية الفروق في إدراك متغيرات البحث باختلاف الجنس أو السن أو الخبرة أو المؤهل الدراسي، وذلك لإفساح المجال لدراسات أخرى لتحليل دلالات هذه الفروق



نتائج التحليل الإحصائي للدراسة:

معاملات الارتباط الخطي الثنائي للمتغيرات الدراسة

جدول رقم (١)

معاملات الارتباط الخطي الثنائي للمتغيرات الدراسة

٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	الانحراف المعياري	المتوسطات	المتغيرات
									مصادر القوة التنظيمية:
						(٪٧٤)	١,١٣	٢,٧٥	١- قوة المكافآت
					(٪٧٠)	*٠,٠٠٩	١,٢٢	١,٨١	٢- قوة القسر
				(٪٨٧)	*-٠,٣٤	**٠,٦٤	١,٠١	١,٩٦	٣- قوة المركز
			(٪٩١)	**٠,٥١	*-٠,٠١١	**٠,٥٨	٠,٨٧	٢,٨٦	٤- قوة الخبرة
		(٪٨٣)	**٠,٥٠	*٠,٥٢	*-٠,٠٢١	**٠,٥٩	٠,٩٦	٣,١٢	٥- قوة المرجعية
	(٪٩٢)	** ٠,٣٩	** ٠,٤١	** ٠,٣٠	-٠,٠١٠	**٠,٣٥	٠,٩١	٢,٩٨	٦- الدعم المدرك من الرئيس
(٪٩٦)	** ٠,٧١	**٠,٤٠	**٠,٣٤	** ٠,٢٩	*-٠,٠١٣	**٠,٣١	٠,٦٨	٢,٦٣	٧- رضا المرؤوسين عن الرئيس المباشر

\* P < 0,05      \*\* P < 0,01

تشير بيانات الجدول السابق رقم (١) :

- قد سجلت النتائج معاملات صدق مرتفعة لجميع المتغيرات محل الدراسة، ومن ثم فإن هذه النتائج تشير إلى وجود ملائمة من الانساق الداخلي Internal Consistency بين البنود المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، وبالتالي صلاحية أداة الدراسة لجمع بيانات الدراسة الميدانية .
- بالنسبة للأوساط الحسابية والانحراف المعياري للمتغير المستقل (مصادر القوة التنظيمية)، فتأتى القوة المرجعية فى مقدمة أبعاد المتغير المستقل بوسط حسابى قدره (٣,١٢) من خمس درجات ويعد أعلى من وسط المقياس وبانحراف معيارى قدره (٠,٩٦)، ويليهما قوة الخبرة بوسط حسابى قدره (٢,٨٦) وانحراف معيارى قدره (0,87)، و تأتى قوة المكافآت بوسط الحسابى وقدره (٢,75)، وانحراف معيارى وقدره (١,١٣)، ثم تاتى قوة المركز بوسط حسابى قدره (١,٩٦) وانحراف معيارى قدره (١,٠١)، وأخيراً تأتى قوة القهر بوسط حسابى وقدره (١,٨١)، وانحراف معيارى وقدره (١,٢٢)
- أما بالنسبة للمتغير الوسيط (الدعم المدرك من الرئيس المباشر)، فيبلغ الوسط الحسابى (٢,٩٨) والانحراف المعياري (٠,٩١) .
- وفيما يتعلق بالمتغير التابع (رضا المرؤوسين عن الرئيس المباشر) فيبلغ الوسط الحسابى (٢,٦٣) والانحراف المعياري (٠,٦٨) .
- جاءت معاملات الارتباط بقدر عالى من الإيجابية والمعنوية بين جميع مصادر القوة التنظيمية (المتغير المستقل) وبين رضا المرؤوسين عن رئيس العمل (المتغير التابع) فيما عدا متغير قوة القسر حيث جاءت معاملات الارتباط بقدر من المعنوية والسلبية بين قوة القسر ورضا المرؤوسين عن رئيس العمل .

- جاءت معاملات الارتباط بقدر عالٍ من الإيجابية والمعنوية بين جميع مصادر القوة التنظيمية (المتغير المستقل) وبين الدعم المدرك لرئيس العمل المباشر (المتغير الوسيط) فيما عدا متغير قوة القسر حيث اشارت معاملات الارتباط الى عدم وجود علاقة ارتباط بين قوة القسر وبين الدعم المدرك لرئيس العمل المباشر.
- جاءت معاملات الارتباط بقدر عالٍ من الإيجابية والمعنوية بين الدعم المدرك لرئيس العمل المباشر (المتغير الوسيط) وبين رضا المرؤوسين عن رئيس العمل (المتغير التابع).

### جدول رقم (٢)

#### مؤشرات جودة التوافق الكلية للنموذج الهيكلي المقترح المبني

RMSEA	RMR	CFI	TLI	NFI	AGFI	GFI	P value	X <sup>2</sup> /df	النموذج المبني
٠,٥٢٩	٠,٣٠٠	٠,٧٣٥	-٠,٦١٠	٠,٦٠١	-٠,٧٠٥	٠,٤٢٣	٠,٠١٠	٢٤,١٠٢	

\*\*\* P < 0,001

يشير جدول رقم (٢) إلى أن ليست كل المسارات المقترحة بنموذج الدراسة المبني على قدر عالٍ من المعنوية وتوضح النتائج أن جودة التوافق الكلية للنموذج المبني المقترح ليست عالية والمؤشرات ليست في الحدود المقبولة، حيث بلغ مؤشر كاي<sup>٢</sup> المعياري ٢٤,١٠٢ والجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقريب ٠,٥٢٩ وبناء على مجموعة مؤشرات جودة التوافق الكلية فإنها لا تفي بالعلاقات ولا يمكن الاعتماد عليها في تفسير العلاقات.

### جدول رقم (٣)

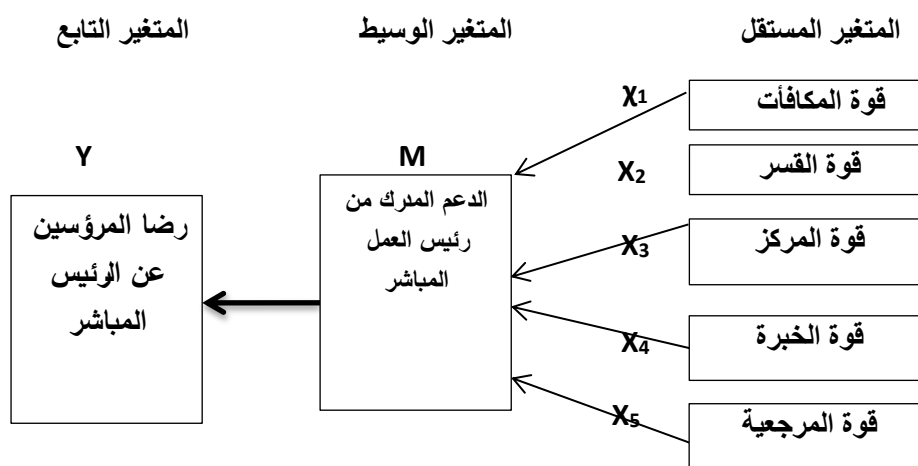
#### مؤشرات جودة التوافق الكلية للنموذج الهيكلي المقترح النهائي

RMSEA	RMR	CFI	TLI	NFI	AGFI	GFI	P	X <sup>2</sup> /df	النموذج المبني
٠,٠٥٩	٠,٠٤٦	٠,٩١٤	٠,٩٢١	٠,٩٣٦	٠,٩٤٢	٠,٩٧١	٠,٠٠٠	٣,٨٤١	

\*\*\* P < 0,001

ويوضح جدول رقم (٣) أنه تم التوصل للنموذج النهائي التفصيلي وقد تم التأكد من جودة توافق النموذج الكلي النهائي وجاءت المؤشرات في الحدود المقبولة حيث بلغ مؤشر كاي<sup>٢</sup> المعياري ٣,٨٤١ والجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقريب ٠,٠٥٩ وبذلك بدالة تلك المؤشرات يمكن القول أن النموذج الهيكلي المقترح النهائي يفسر بدرجة أفضل من النموذج المبني ويمكن الاعتماد عليه في تفسير العلاقات.

ويوضح الشكل التالي رقم (٢) مسارات النموذج المقترح التفصيلي النهائي للعلاقات بين المتغيرات المتضمنة في الدراسة والمكونة للنموذج المقترح بالدراسة.



شكل رقم (٢)

مسارات النموذج المقترح التفصيلي النهائي للعلاقات المباشر وغير المباشر  
ويوضح جدول رقم (٤) نتائج اختبار مسارات النموذج الهيكلي المقترح النهائي حيث جاءت جميع مسارات النموذج على قدر من المعنوية وإيجابية.

جدول رقم (٤)

مسارات النموذج الهيكلي المقترح النهائي

المسار	التقدير المعياري	الخطأ المعياري	CR قيمة	المعنوية (أ)
$M \leftarrow \chi_1$	0,411	0,024	4,304	٠,٠٠٠
$M \leftarrow \chi_3$	0,392	0,035	4,201	٠,٠٠٠
$M \leftarrow \chi_4$	0,418	0,048	4,423	٠,٠٠٠
$M \leftarrow \chi_5$	0,521	0,040	4,801	٠,٠٠٠
$Y \leftarrow M$	0,537	0,022	7,920	٠,٠٠٠

\*\*\* P < 0,001

ويتضح من الجدول السابق أنه يمكن قبول الفروض التالية:

- قبول الفروض الفرعية الأولى والثالث والرابع والخامس من الفرض الثاني الرئيسي والذي يشير إلى وجود تأثير لمصادر القوة التنظيمية (قوة المكافأة ، قوة المركز ، قوة الخبرة ، القوة المرجعية) على إدراك المرؤسين للدعم المقدم من رئيس العمل المباشر بقدر (٠,٤١٨ ، ٠,٣٩٢ ، ٠,٤١١ ، ٠,٥٢١) على التوالي.
- قبول الفرض الثالث والذي يشير إلى وجود تأثير مباشر للمتغير الوسيط التداخلي الدعم المدرك من الرئيس المباشر على رضا المرؤسين عنه بقدر (٠,٥٣٧).

جدول رقم (٥)

المسارات المعيارية للفرض الرابع (فرض الوساطة)

المعنوية	المعامل المعياري	المسار
***	0,220	$y \leftarrow M \leftarrow \chi_1$
***	0,210	$y \leftarrow M \leftarrow \chi_3$
***	0,224	$y \leftarrow M \leftarrow \chi_4$
***	0,279	$y \leftarrow M \leftarrow \chi_5$

\*\*\* P < 0,001

ويتضح من الجدول السابق رقم (٥):

أنه يمكن قبول الفرض الرابع بشكل جزئي:

حيث أنه يمكن قبول الفرض الفرعي الأول والثالث والرابع والخامس من الفرض الرابع الرئيسي وهو فرض الوساطة التداخلية والذي يشير إلى وجود مسارات معنوية موجبة للوساطة التداخلية والتي تم بناء النموذج علي أساسها، وبذلك يوجد دور وتأثير للدعم المدرك من رئيس العمل المباشر على العلاقات المباشرة بين مصادر القوة التنظيمية (قوة المكافآت، قوة المركز، قوة الخبرة، القوة المرجعية) وبين رضا المرؤوسين عن رئيس العمل المباشر بقيم (0,220، 0,210، 0,224، 0,279، ) على التوالي.

مناقشة النتائج :

في هذا البحث تم بناء نموذج الوساطة لتحليل الآلية الكامنة وراء مصادر القوة التنظيمية ورضا المرؤوسين عن الرئيس المباشر، وأوضحت النتائج التأثير الوسيط للدعم المدرك من الرئيس المباشر في العلاقة بين مصادر القوة التنظيمية ورضا المرؤوسين عنه .

تماشيًا مع الفرضية الرئيسية الثانية والتي نصت على أنه " تؤثر مصادر القوة التنظيمية (قوة المكافأة، وقوة القسر، وقوة المركز، وقوة الخبرة، والقوة المرجعية)، تأثيراً معنوياً على دعم رئيس العمل المدرك".

قد أغفلت الدراسات السابقة (Stinglhamber et al,2006; Watkins,2006;Li et al 2018 & Mishra and Ghosh,2020) ، تناول العلاقة المباشرة بين مصادر القوة التنظيمية (قوة المكافأة، وقوة القسر، وقوة المركز، وقوة الخبرة، والقوة المرجعية) وإدراك المرؤوسين للدعم المُقدم من الرئيس المباشر"

وتوصلت نتائج البحث الحالي إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي لاستخدام رئيس العمل لمصادر القوة التنظيمية المختلفة على إدراك المرؤوسين للدعم المقدم منه.

- أوضحت النتائج وجود تأثير إيجابي ومعنوي لاستخدام رئيس العمل لقوة المكافآت على إدراك المرؤوسين للدعم المقدم من رئيس العمل المباشر. فإدراك المرؤوسين لقدرة الرئيس المباشر على توزيع المكافآت أو التأثير في قرار مكافأتهم مادياً أو معنوياً يؤثر إيجاباً على إدراكهم للدعم المقدم من رئيسهم المباشر.

- أوضحت النتائج وجود تأثير إيجابي ومعنوي لاستخدام رئيس العمل لقوة المركز وإدراك المرؤوسين للدعم المقدم منه، فإدراك المرؤوس أن مركز الرئيس المباشر يمنحه الحق في إصدار الأوامر لإدارة العمل والتي من شأنها أن تحقق أهداف المنظمة والعاملين بها يؤثر إيجاباً على إدراكهم للدعم المقدم من رئيسهم المباشر.
  - أوضحت النتائج وجود تأثير إيجابي ومعنوي لاستخدام قوة الخبرة وإدراك المرؤوسين للدعم المقدم من رئيس العمل المباشر. فإدراك المرؤوس أن رئيس العمل المباشر يمتلك الخبرة والمعلومات وأن لديه الرغبة والاستعداد لنقل خبراته ومعرفة لمؤوسيه يعزز ويؤثر إيجاباً على إدراك المرؤوسين للدعم المقدم من رئيسهم المباشر.
  - أوضحت النتائج وجود تأثير إيجابي ومعنوي لاستخدام رئيس العمل للقوة المرجعية وإدراك المرؤوسين للدعم المقدم منه ، فالمرؤوس الذي يدرك أن رئيسه في العمل يمتلك شخصية جذابة ويتسم بصفات حميدة تدفع العاملين للاقتداء به، تزيد من إيجابية التأثير على إدراك المرؤوسين للدعم المقدم منه والعمل على التفاعل معه بصورة إيجابية .
- تماشياً مع الفرضية الرئيسية الثالثة والتي نصت على أنه "يؤثر دعم رئيس العمل المدرك تأثيراً معنوياً على رضا المرؤوسين عن رئيس العمل" ، اوضحت الدراسة وجود تأثير إيجابي ومعنوي للدعم المدرك من الرئيس المباشر على رضا العاملين عنه،
- وتوافق نتائج الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة مثل دراسة Watkins(2006) التي أشارت إلى التأثير الإيجابي لإدراك الدعم المقدم من قبل رئيس العمل المباشر وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والرضا عن المشرف.
- تماشياً مع الفرضية الرئيسية الرابعة "يؤثر دعم رئيس العمل المدرك تأثيراً غير مباشراً على العلاقة بين مصادر القوة التنظيمية (قوة المكافآت ، وقوة القسر، وقوة المركز، وقوة الخبرة، والقوة المرجعية) وبين رضا المرؤوسين عن رئيس العمل".
- وأخيراً أشارت النتائج إلى أن دعم رئيس العمل المدرك يتوسط العلاقة بين استخدام رئيس العمل لمصادر القوة التنظيمية (قوة المكافأة، قوة المركز، وقوة الخبرة، والقوة المرجعية) وبين رضا المرؤوسين عن رئيس العمل".
- أثبتت نتائج الدراسة أن دعم رئيس العمل المدرك يتوسط العلاقة بين استخدام قوة المكافأة وبين رضا المرؤوسين عن رئيس العمل". فإدراك العاملين لقدرة الرئيس المباشر على السيطرة على قرارات توزيع المكافآت يؤثر إيجاباً على شعورهم بالرضا عن الرئيس المباشر ، وهذا التأثير تزداد قوته ومعنويته في حال إدراك العاملين للدعم المقدم من قبل الرئيس المباشر.
  - أثبتت نتائج الدراسة أن دعم رئيس العمل المدرك يتوسط العلاقة بين قوة المركز وبين رضا المرؤوسين عن رئيس العمل". فإدراك العاملين أن مركز الرئيس المباشر في المنظمة يمنحه الحق في إصدار الأوامر والقرارات وتطبيق الإجراءات لتيسير العمل يؤثر إيجاباً على شعورهم بالرضا عنه ، وهذا التأثير تزداد قوته ومعنويته في حال إدراك العاملين للدعم المقدم من قبل الرئيس المباشر.
  - أثبتت نتائج الدراسة أن دعم رئيس العمل المدرك يتوسط العلاقة بين استخدام قوة الخبرة وبين رضا المرؤوسين عن رئيس العمل". فإدراك العاملين أن رئيس العمل المباشر يمتلك خبرات واسعة ومعارف متنوعة ويعمل على نقل تلك الخبرات والمعارف لمؤوسيه يؤثر إيجاباً على

د. إيمان علي عبد المطلب

شعورهم بالرضا عنه ، وهذا التأثير تزداد قوته ومعنويته في حال إدراك العاملين للدعم المقدم من قبل الرئيس المباشر.

- أثبتت نتائج الدراسة أن دعم رئيس العمل المدرك يتوسط العلاقة بين استخدام القوة المرجعية وبين رضا المرؤوسين عن رئيس العمل". فإدراك العاملين أن رئيس العمل المباشر يمتلك شخصية كارزمية ويتسم بصفات مميزة وسمعة جيدة يؤثر إيجاباً على شعورهم بالرضا عن الرئيس المباشر ، وهذا التأثير تزداد قوته ومعنويته في حال إدراك العاملين للدعم المقدم من قبل الرئيس المباشر.

توصيات الدراسة:

كان الهدف من هذا البحث هو الإضافة إلى فهم العلاقة بين مصادر القوة التنظيمية من خلال استكشاف الدور الوسيط لدعم رئيس العمل المدرك . من الرؤى التي قدمتها نتائج هذا البحث فهم أعمق للعلاقة بين مصادر القوة التنظيمية المختلفة وشعور العاملين بالرضا عن رئيس العمل المباشر من منظور فريد لتصورات العاملين في هذا القطاع .قدم هذا النهج مساهمة علمية مميزة في مجموعة لا تزال محدودة من البحوث التي تناولت هذه العلاقات .و بناءً على ما توصلت إليه نتائج الدراسة يمكن تقديم مجموعة من التوصيات موضحة في شكل خطة عمل استرشادية للمنظمة محل الدراسة على النحو المبين في الجدول التالي رقم(٦)

جدول رقم ( ٦ )

خطة عمل استرشادية لتنفيذ توصيات الدراسة

التوصية	كيف؟	لماذا؟	متى؟	من يقوم بها؟
استخدام مصادر القوة التنظيمية بشكل فاعل .	من خلال العمل على توعية القيادات بأهمية القوة التنظيمية والآثار الإيجابية المرتبطة بالاستخدام الفاعل والملائم لتلك القوى .	لما لها من تأثير إيجابي على مستويات إدراك العاملين للدعم المقدم من رئيس العمل المباشر وعلى تحسين اتجاهات العاملين ورفع مستويات الرضا لديهم	بصفة دائمة ومستمرة	الإدارة العليا بالقطاع المصرفي
العمل على زيادة الاهتمام بالقوة المرجعية .	من خلال حسن اختيار وتعيين القيادات الإدارية علي أسس ومعايير فنية وإدارية وأخلاقية . العمل على تطوير القيادات من خلال الدورات التدريبية لرفع كفاءة وفعالية الرؤساء المباشرين	لكي يصبح رئيس العمل نموذجاً وقنوة يحتذى به المرؤوسين	بصفة دائمة ومستمرة	الإدارة العليا بالقطاع المصرفي ورؤساء العمل المباشرين إدارة الموارد البشرية
زيادة الاهتمام بقوة الخبرة،	من خلال توعية رؤساء العمل بأهمية نقل الخبرات والمعارف المتخصصة للمرؤوسين من	لتشجيع العاملين على تبادل وتشارك المعلومات واكتساب المعارف والخبرات من	بصفة دورية	الإدارة العليا بالقطاع المصرفي

التوصية	كيف؟	لماذا؟	متى؟	من يقوم بها؟
	خلال عقد لقاءات بين الرؤساء والمرؤوسين .	رؤساء العمل وتقديم الاقتراحات لحل مشكلات العمل وتطويره .		ورؤساء العمل المباشرين
ضرورة تنمية مفهوم قوة المركز	من خلال توعية المرؤوسين بضرورة الامتثال لأوامر الرؤساء لتنفيذ المهام والواجبات الموكلة إليهم على النحو الأفضل	لتقوية أواصر التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة.	بصفة دورية	الإدارة العليا بالقطاع المصرفي ورؤساء العمل المباشرين
زيادة الاهتمام بقوة المكافآت	من خلال منح وتقديم المكافآت المادية والمعنوية على سبيل تكريم العاملين .	لتوجيه سلوك العاملين نحو الأهداف المرجوة.	خلال اللقاءات والمناسبات الدورية	الإدارة العليا بالقطاع المصرفي ورؤساء العمل المباشرين
ضرورة إظهار الاهتمام والمساندة العاطفية والفعالة للمرؤوسين .	توفير برامج تدريبية وتنقيفية لرؤساء العمل حول أساليب التعامل ومهارات التواصل الفعال ، للتفاعل مع مرؤوسيههم بطرق أكثر إيجابية تعزز أواصر الاحترام والود والاهتمام.	لتنمية تصورات المرؤوسين عن الدعم المقدم من قبل رؤساء العمل. وتحسين اتجاهات المرؤوسين نحو رؤساء العمل.	بشكل مستمر في عمليات الاتصال اليومية	ادارة الموارد البشرية.

### البحوث المستقبلية:

يتضمن البحث الحالي عددًا من المحددات التي تسلط الضوء على سبل هامة للبحث في المستقبل ومنها:

أولاً: البحث في أثر المتغيرات الديموغرافية على كل من مصادر القوة التنظيمية ورضا العاملين عن رئيس العمل المباشر.

ثانياً: من المستحسن أن تكرر البحوث المستقبلية هذا النموذج في مؤسسات تنظيمية متعددة من أجل زيادة قابلية تعميم النتائج.

ثالثاً: قد تحاول الدراسات المستقبلية إجراء دراسات طولية أو تجريبية لفحص نموذج الوساطة،

رابعاً: يجب استكشاف آليات أخرى تساهم في تقوية العلاقة بين مصادر القوة التنظيمية ورضا العاملين عن رئيس العمل المباشر.

خامساً: ندعو إلى بناء نظرية أكثر عمقاً وتكاملاً للنظر في مختلف نواتج ممارسة مصادر القوة التنظيمية المختلفة في المنظمات بشكل أكثر شمولاً.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- الحربى ، حياة. (٢٠٢١) : مصادر القوة التنظيمية للقيادات بجامعة أم القرى وعلاقتها بمستويات التعلم التنظيمى، مجلة جامعة الطائف للعلوم الانسانية ، العدد ٧ ، مجلد ٢٤ .
- حسن، راوية (٢٠٠٢): السلوك التنظيمي المعاصر. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- عبد المحسن الحيدر، و ابراهيم بن طالب:(٢٠٠٥) الرضا الوظيفى لدى العاممين فى القطاع الصحى فى مدينة الرياض ( بحث ميدانى) ، مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة، الرياض
- عبد المنعم أحمد ، أسماء ( ٢٠٢١) .الادماج في العمل وعلاقته بالتمكين النفسي والرضا الوظيفي لدى المعلمين في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية. المجلة المصرية للدراسات النفسية: الجمعية المصرية للدراسات النفسية، ٣١(١١٠) ١١١-١٦٤ .
- ريان، عادل ريان محمد (٢٠١٣): بحوث التسويق: المبادئ والقياس والطرق. (الطبعة الرابعة)، أسبوط: مكتبة الصفا والمروة.
- شاويش ، مصطفى نجيب : ( ٢٠٠٤ ) : إدارة الموارد البشرية ( إدارة الافراد ) ، ط ٣ ، عمان، دار الشروق.

### ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Alagheband, A. 2007. *Theoretical Foundations and Principles of Educational Administration*. Tehran, Ravan Publication, 18th edition.
- Alkhateri, A. S., Abuelhassan, A. E., Khalifa, G. S., Nusari, M., & Ameen, A. (2018). The Impact of perceived supervisor support on employees' turnover intention: The Mediating role of job satisfaction and affective organizational commitment, *International Business Management, 12(7), 477-492*.
- Allen, D.G., Shore, L.M.&Griffith, R.W. (2003): The role of perceived organizational support and supportive human resources practices in the turnover process. *Journal of Management, 29, 99-119*.
- Argon, T., & Dilekçi, U. (2016). Teacher Views on School Administrators' Organizational Power Sources and Their Change Management Behaviors. *Universal Journal of Educational Research, 4(9), 2195-2208*.
- Arici, H. E. (2018). Perceived supervisor support and turnover intention: Moderating effect of authentic leadership. *Leadership and Organization Development Journal, (39)7, 899-913*.
- Azar, S., Khan, A. and Van Eerde, W. (2018), "Modelling linkages between flexible work arrangements' use and organisational outcomes", *Journal of Business Research, Vol. 91, pp. 134-143*.
- Baran, B. E., Shanock, L. R., & Miller, L. R. (2012). Advancing organizational support theory into the twenty-first century world of work. *Journal of Business and Psychology, 27(2), 123-147*.



- 
- 
- Camarillo, G. R. (2019). A Study of Teachers' Perceptions of Principals 'Leadership and Source of Power and Teachers' Satisfaction with Supervision, (*Principal*)*ProQuest*.  
<https://search.proquest.com/openview/5feaf3cb051e6cf16a82e2e61a6efd a9/1?pqorigsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
  - Chiang, C.F. and Hsieh, T.S. (2012), "The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: the mediating effects of organizational citizenship behavior", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 31 No. 1, pp. 180-190
  - Daft, L. Richard (2001): *Essentials of organization theory and design*. 2<sup>nd</sup>. Ed. Edition. South Western College Publishing. Thomson Learning.
  - Dirik, D., & Eryilmaz, İ. (2018). Leader Power Bases and Organizational Outcomes: The Role of Perceived Organizational Politics. *Journal of East European Management Studies*, 23, 532–558.  
<https://doi.org/10.5771/0949-6181-2018-4-532>.
  - Eisenberger, R., Stinglhamber, R., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and retention. *Journal of Applied Psychology*, 565-573.
  - Elangovan, A.R. and Xie, Jia Lin (June, 2000): Effects of perceived power of supervisor on subordinate work attitudes. *Leadership and Organization Development Journal*, 21(6): 319-328. MCB University Press.
  - Erchul, W. P., Raven, B. H., & Whichard, S. M. (2001). School psychologist and teacher perceptions of social power in consultation. *Journal of School Psychology*, 39(6), 483–497. [https://doi.org/10.1016/S0022-4405\(01\)00085-1](https://doi.org/10.1016/S0022-4405(01)00085-1).
  - Faiz, N. (2013). Impact of Manager's Reward Power and Coercive Power on Employee's Job Satisfaction: A Comparative Study of Public and Private Sector. *International Journal of Management and Business Research*, 3(4), 383-392.
  - Ferris, G.R, Russ, G.S., & Fandt, P.M. (1989). *Politics in Organizations* in: R.A. Giacalone & P. Rosenfeld (Eds). *Impression Management in the Organization*, 143-170. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
  - French, J. R. P., Jr.; & Raven, B. H. (1959): *The bases of social power*. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power*, Ann Arbor: University of Michigan Press. P.: 150-167. Wikipedia (2008).

- 
- 
- Friedl, A. (2009): Multiple impacts of organizational climate and individual value systems upon job satisfaction, *Personnel Psychology Journal*. Volume 22 issue 2, pages 171-183., Wiley periodicals, Inc.
  - Gagnon, M. A., & Michael, J. H. (2004). Outcomes of perceived supervisor support for wood production employees. *Forest Products Journal*, 54(12), 172-177.
  - Getty, C. Kimberly and Erchul, P. William (2009): The influence of gender on the likelihood of using soft social power strategies in school consultation. *Psychology in the Schools*, 46(5), 447-458 .
  - Giurge, L. M., van Dijke, M., Zheng, M. X., & De Cremer, D. (2019). Does power corrupt the mind? The influence of power on moral reasoning and self-interested behavior. *The Leadership Quarterly*, 101288. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.03.003>.
  - Goktepe, E. A. (2017). Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği, Geliştirilmesi, Geçerliliği ve Güvenirliliği. [Scale, Development, Validity and Reliability of Perceived Supervisor Support.] *Journal of Istanbul University, Faculty of Business*, 46 (Special Volume), 31-48.
  - Haghighi, M. (2002). *Management of Organizational Behavior*. Tehran: Termeh Publication.
  - Handgraaf, M., Van Dijk, E., Vermunt, R., Wilke, H. & De Dreu, C.: (2008). Less Power or Powerless? Egocentric Empathy Gaps and The Irony of Having Little Versus No Power in Social Decision Making. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.95, No.5, pp.1136–1149. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.95.5.1136>
  - Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A., (1989) “Development and application of new scales to measure the French and Raven (1959) bases of social power”, *Journal of Applied Psychology*, 78, 561-567.
  - House, R.J. (1984): *Power in organizations: A social psychological perspective*. Toronto: University of Toronto. Retrieved online manuscript from: [www.eul.edu.eg](http://www.eul.edu.eg).
  - Jamshidi, A. (2010). *Principles of Organization and Management*. Tehran: Eshragh Publication.
  - James, S. Mwembezi, G. Chusi, T (2022), The effect of five French and Raven’s managerial power bases on employee job satisfaction: A review and implications for managers in Tanzania, *EPRA International Journal of Research and Development (IJRD)*, Volume 7, Issue: 5,176-183.

- 
- 
- Johns, Gary (1996): *Organizational Behavior: understanding and managing life at work*. 4th. Ed. Harper Collins College Publishers. Chapter 13.
  - Janse van Ransburg, C., Rothmann, S., & Diedericks, E. (2017). Supervisor support, flourishing, and intention to leave in a higher education setting. *Journal of Psychology in Africa*, 27(5), 412-419.
  - Junaimah, J., See, L. P., & Bashawir, A. G. (2015). Effect of Manager's Bases of Power on Employee's Job Satisfaction: An Empirical Study of Satisfaction with Supervision. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, Vol. III, Issue 2
  - Khanaka, SS.:(2004): *Organizational behavior* (3rd ed.), New Delhi : Chand & Company Pvt. Ltd.
  - Koh, Hian Chye & Low, Chan Kee (1997): The effects of power bases on subordinate compliance and satisfaction: *An empirical study of accountants*. *British Accounting Review*, 29: 49-65. [www.eul.edu.eg](http://www.eul.edu.eg)
  - Kondalkar, V.G. (2007): *Organizational Behavior*. New Delhi: Daryaganij: New Age International (P) Ltd. Publishers
  - Kreitner, R & Kinicki, A. :(2008). *Organizational behavior*. (8th ed). San Francisco: McGraw-Hill.
  - Langner, A., Carrie; & Keltner, Dacher (2008): Social power and emotional experience: Actor and partner effects within dyadic interactions. *Journal of Experimental Social Psychology*, 44: 848-856.
  - Lee, Kim Lian and Low, Guan Tui (2010): The influence of social power and educational orientation on the outcomes of superior-subordinate dyadic relationship. *European Journal of Social Sciences*, 16(4).
  - Lee, Kim Lian and Low, Guan Tui (200<sup>٩</sup>): Supervisory power bases and job satisfaction: Influence of organization size, Age difference and Job tenure. *International Review of Business Research Papers*, 5(1): 352-366.
  - Lee, Kim Lian and Salleh, Abdul Latif Hj (July, 2008): Examining the determinants and outcomes of superior downward influence tactics: The mediating impact of role ambiguity and subordinates' competence level. *International Business Research*, 1(3): 67-79.
  - Lee, Y., Don (2001): Power, conflict & satisfaction in IJV Supplier-Chinese distributor channels. *Journal of Business Research*, 52: 149-160.
  - Li, Y. Castaño ,G, Li ,Y. (2018). Perceived Supervisor Support as a Mediator Between Chinese University Teachers' Organizational Justice and Affective Commitment , Social Behavior and Personality *An International Journal* ,46(8):1385-1396 ,DOI:[10.2224/sbp.6702](https://doi.org/10.2224/sbp.6702)

- 
- 
- Maertz Jr., C. P., Grifferh, R.W., Campbell, N.S., & Allen, D.G., (2007). The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover. *Journal of Organizational Behavior*, (28), 1059-1066.
  - Manz, C.C. & Gioia D.A. (1983). The interrelationship of power and control. *Human Relations*, 36, 459-476
  - Meng, Y., He, J., & Luo, C. (2014). Science research group leader's power and members' compliance and satisfaction with supervision. *Research Management Review*, Vol. 20, No. 1, pp. 1-15.
  - Mishra, Madhurima & Ghosh, Koustab (2020): Supervisor monitoring and subordinate work attitudes: a need satisfaction and supervisory support perspective, *Leadership & Organization Development Journal*, 41, no. 8, 1089–105. <http://dx.doi.org/10.1108/lodj-05-2019-0204>.
  - Moideenkutty, Unnikammu (2006): Supervisory downward influence and supervisor-directed organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Culture, Communication, and Conflict*, 10 (1).
  - Muller-Kahle, I., Moureen & Schiehl, Eduardo (2013, June): Gaining the ultimate power edge: Women in the dual role CEO and chair. *The leadership quarterly*, 24: 666-679. Retrieved online from: [www.elsevier.com/locate/leaqua](http://www.elsevier.com/locate/leaqua) from: [www.eul.edu.eg](http://www.eul.edu.eg).
  - Payne, S.C & Huffman, A.H. (2005): A Longitudinal examination of the influence of mentoring on organizational commitment and turnover. *Academy of Management Journal*, 48,158-168.
  - Penning de Vries, J., Eva Knies, E. Leisink, P. (2022) Shared Perceptions of Supervisor Support: What Processes Make Supervisors and Employees See Eye to Eye? *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 42(1) 88–112.
  - Perry, S. J., Witt, L. A., Penney, L. M., and Atwater, L. (2010). The downside of goal focused authority: The activity of character in subordinate exhaustion. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1145–1153. <https://doi.org/10.1037/a0020538>.
  - Podsakoff, P., Nathan; Podsakoff, M., Philip; & Kuskova, V., Valentina (2010): Dispelling misconceptions and providing guidelines for leader reward and punishment behavior. *Business Horizons*, 53: 291-303.
  - Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836.

- 
- 
- Rosen, C. C., Harris, K. J. and Kacmar, K. M. (2011). LMX, context perceptions, and performance: An uncertainty management perspective. *Journal of Management*, 37(3), 819-838.
  - Roznowski, M. (1989). Examination of the measurement properties of the Job Descriptive Index with experimental items. *Journal of Applied Psychology*, 74(5), 805–814. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.5.805>
  - Sahadev, Sunil (2005, April): Exploring the role of expert power in a channel management: an empirical study. *Industrial Marketing Management*, 34: 487-494.
  - Sekhar, C., Patwardhan, M. (2021), “Flexible working arrangement and job performance: the mediating role of supervisor support, *International Journal of Productivity and Performance Management* Vol. 72 No. 5, 2023 pp. 1221-1238 .
  - Schermerhorn, Jr., R., John; Hunt, G., James; Osborn, N., Richard (1998): *Basic Organizational Behavior*. 2<sup>nd</sup>. Ed. NY: John Wiley & Sons, Inc. United States of America.
  - Scott, W.R. (1981): *Organizations: Rational, natural and open systems.*, NJ: Engle Wood Cliffs: Prentice Hall.
  - Stinglhamber, F., Cremer,D, Mercken, D. (2006) Perceived Support as a Mediator of the Relationship Between Justice and Trust: A Multiple *Foci Approach*, *Group & Organization Management*, Vol. 31 No. 4, August 442-468.
  - Speakman, R. E. (1979). Influence and formation: An exploratory investigation of the boundary role person’s basis of power. *Academy of Management Journal*, 22, 104-117.
  - Van den Heuvel, M., Demerouti, E. and Peeters, M.C. (2015), “The job crafting intervention: effects on job resources, self-efficacy, and affective well-being”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 88 No. 3, pp. 511-532.
  - Van Wingerden, J., Bakker, A.B. and Derks, D. (2017), “Fostering employee well-being via a job crafting intervention”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 100, pp. 164-174.
  - Wagner III, A., John & Hollenbeck, R., Johns (2010): *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage*. NY: Madison Ave: Taylor & Francis e-library by Routledge.
  - Watkins M. (2006) *Perceived Supervisor Support as a Mediator of the Relationships between Supervisor Behaviors and Subordinate Attitudes*,

---

---

Phd Dissertation, College of Business and Organizational Studies Alliant International University Los Angeles.

- West, G. R. Bud (2009): *Expert, coercive, legitimate, referent and reward power bases as moderating variables upon the relationships between service, humility and Shared vision with affective organizational commitment and job satisfaction among members of the U.S. Navy*. An online doctoral dissertation in organizational leadership, Regent University. Retrieved online from: [www.proquest.com](http://www.proquest.com), UMI: 3425742 from: [www.eul.edu.eg](http://www.eul.edu.eg).

---

---

## **A Proposed Model of the role of Perceived Supervisor Support in the relationship of sources of organizational power and employees' satisfaction with supervisor**

**Applied on Commercial Banking Sector in Assiut**

### **Abstract:**

**Purpose:** This study aims to identify the role Perceived Supervisor Support in the relationship of sources of organizational power (reward power, coercive power, legitimate power, expert power, referent power and power) and employees' satisfaction with supervisor.

**Methodology and method:** The research used the descriptive and analytical approach, in addition to the field study as a method for research, and the research was applied to a sample (281) employees and were determined according to the size of the study population (1036) employees, and SPSS version (25) was used in data analysis, and AMOS version (25) to conduct the necessary statistical analyzes.

**Results and recommendations:** There is an indirect and significant impact of the sources of organizational power (reward power, coercive power, legitimate power, expert power, referent power and power) and employees' satisfaction with supervisor through the mediating variable (Perceived Supervisor Support). Accordingly, the study recommends using organizational power sources effectively as they affect employees' attitudes positively and enhance the levels of satisfaction. It also recommends the necessity of continuously showing interest, emotional and effective support to subordinates in daily communication processes.

**Keywords:** organizational power, employees' satisfaction with supervisor, Perceived Supervisor Support.