Entrepreneurship Journal for Finance and Business (EJFB)
2026, VOL. 07, NO. special (3), 132-155, E-ISSN: 2709-4251, P-ISSN: 2708-8790
DOI:

Organizational culture intensity, supervisor support, and personality traits as moderating variables in the path of role demands and self-efficacy depletion: An exploratory study in selected private sector companies in Baghdad

Abbas M. Hussein*
Department of investment management and business economics, college of business economics, Al-Nahrain university, Baghdad, Iraq

Article information:
Received: 10–06– 2026
Revised: 20–06– 2026
Accepted: 24–06– 2026
Published: 25–07– 2026

***Corresponding author:**
Abbas M. Hussein
abbas.mohammedh@nahrainuniv.edu.iq

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Abstract:

This study looks at how job demands Depletion employee self-efficacy in Iraqi private companies. It also checks if things like a strong org culture, supportive bosses, and personal traits, such as being conscientious and emotionally stable, can buffer that effect. Now, even though Arab org behavior research is getting popular, Iraq hasn't gotten much attention yet. So, that's the key void this study aims to fill. They used a cross-sectional design and got data from 250 workers in three Baghdad firms through a 90-item Arabic questionnaire. To analyze it, they employed Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) via SmartPLS 4.0, based on the Conservation of Resources Theory, Social Cognitive Theory, and the Job Demands–Resources (JD-R) model. Plus, the participants gave informed consent and their data was kept anonymous following proper ethical guidelines.

Role demands really take a hit on self-efficacy depletion, with a β value of 0.621, a p-value less than .001, and an R^2 of 0.613. Interestingly, organizational culture intensity and supervisor support helped soften this impact. Specifically, the internal cohesion part of the organizational culture and the informational support from supervisors were the biggest helpers here. This study stands out because it's one of the first to look at self-efficacy depletion, not just general burnout, in response to role demands within the Iraqi context. The research blends three different theories and checks both organizational and personal traits as factors. Plus, it focuses on something that affects employees in Iraq specifically, which is cool. There are some downsides though. It uses a cross-sectional design with data solely from Baghdad's private sector, making it hard to infer causation or apply the findings elsewhere in Iraq, including the public sector. Still, the practical takeaways are useful for HR managers. They now have info showing that beefing up supervisor training and promoting team unity can shield worker mental stamina during tough times.

Keywords: Role demands, self-efficacy depletion, organizational culture intensity, supervisor support, personality traits, JD-R model.

Conclusions:

1. Role conflict is a significant positive predictor of self-efficacy depletion in Iraqi private-sector companies. Its effect size indicates that conflicting role expectations constitute a systematic structural problem that requires organizational-level intervention rather than reliance on employees' individual adaptation.

2. Role overload demonstrates the strongest predictive effect among the dimensions of role demands, confirming that quantitative work demands exceeding employees' available time and energy represent the primary driver of self-efficacy resource depletion in the companies under study.
3. Chronic role pressure erodes employees' self-efficacy beliefs across professional, ethical, social, and emotional domains, highlighting the need for stress-management frameworks that explicitly prioritize the preservation of self-efficacy rather than merely reducing general job stress.
4. Role ambiguity (i.e., low role clarity) independently predicts self-efficacy depletion, demonstrating that organizations' failure to clearly define role expectations has direct negative consequences for employees' confidence in their ability to perform effectively.
5. Commitment to organizational values moderates the relationship between role demands and self-efficacy depletion, suggesting that organizations whose members deeply internalize a shared value system provide employees with an identity-based resource that protects them against depletion.
6. Strong organizational norms and well-established behavioral patterns weaken the relationship between role demands and self-efficacy depletion, implying that behavioral predictability in the workplace reduces the cognitive burden associated with managing ambiguous and demanding work contexts.
7. Clarity of organizational identity provides a meaningful moderating resource, indicating that employees who can frame their work within a coherent organizational purpose exhibit greater resilience against the threatening effects of role demands on self-efficacy.
8. Internal integration emerges as the most protective cultural dimension, confirming that interpersonal solidarity, mutual trust, and a collaborative work orientation constitute powerful collective resources for safeguarding self-efficacy under demanding work conditions.
9. Supervisors' emotional support significantly attenuates the impact of role demands on self-efficacy depletion, demonstrating that empathetic and supportive supervisory behaviors are not merely relational courtesies but essential workplace resources in high-demand environments.
10. Supervisors' informational support is the most effective dimension of supervisory support in moderating the role demands–self-efficacy depletion relationship, confirming that guidance, feedback, and role clarification directly address the ambiguity that contributes to the erosion of self-efficacy.
11. Supervisors' instrumental support (i.e., providing resources, time, and task assistance) meaningfully reduces the self-efficacy depletion driven by role overload, revealing that tangible resources are as important as relational support in preserving employees' self-efficacy.
12. Conscientiousness weakens the relationship between role demands and self-efficacy depletion, indicating that employees with high levels of organization, goal persistence, and self-discipline are better able to mobilize personal and organizational resources to maintain self-efficacy beliefs under demanding conditions.
13. Emotional stability exerts a modest but statistically significant buffering effect, suggesting that employees who maintain emotional composure under pressure experience lower levels of self-efficacy depletion. However, the relatively small effect size indicates that this dispositional resource alone is insufficient to offset strong organizational role demands.

مجلة الريادة للمال والاعمال
2026، المجلد السابع، العدد الخاص (3)، الصفحات 132- 155

شدة الثقافة التنظيمية، دعم المشرف، والسمات الشخصية كمتغيرات معدِّلة في مسار متطلبات الدور واستنزاف الكفاءة الذاتية: دراسة استكشافية في بعض شركات القطاع الخاص في بغداد

عباس محمد حسين*
قسم اقتصاديات إدارة الاستثمار والاعمال، كلية اقتصاديات الاعمال، جامعة النهرين، بغداد، العراق

معلومات البحث:
- تاريخ استلام البحث: 10–06– 2026
- تاريخ ارسال التعديلات: 20–06– 2026
- تاريخ قبول النشر: 24–06– 2026
- تاريخ النشر: 25–07– 2026

***المؤلف المراسل:**
عباس محمد حسين
abbas.mohammedh@nahrainuniv.edu.iq

هذا العمل مرخص بموجب المشاع الابداعي نسب المصنف 4.0 دولي (CC BY 4.0)

المستخلص:

تستكشف هذه الدراسة كيفية تأثير متطلبات العمل في استنزاف الكفاءة الذاتية لدى العاملين في الشركات الخاصة العراقية. كما تبحث فيما إذا كانت عوامل مثل شدة الثقافة التنظيمية، ودعم المشرفين، والسمات الشخصية كاليقظة الضميرية والاستقرار الانفعالي يمكن أن تخفف من هذا التأثير. وعلى الرغم من تزايد الاهتمام بأبحاث ادارة الموارد البشرية العربية، فإن العراق لم يحظَ بالاهتمام الكافي بعد، وهو ما يشكّل الفجوة الرئيسة التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها. استخدم الباحث تصميمًا كميًا مقطعيًا، وجُمعت البيانات من 250 موظفًا في ثلاث شركات ببغداد عبر استبيان عربي مكوّن من 90 فقرة. ولتحليل البيانات، تم توظيف نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) باستخدام برنامج SmartPLS 4.0، بالاستناد إلى نظرية الحفاظ على الموارد، والنظرية المعرفية الاجتماعية، ونموذج متطلبات العمل–الموارد (JD-R). وافق المشاركون على المشاركة بالدراسة بشكل طوعي، وحُفظت بياناتهم بشكل مجهول الهوية وفقًا للمعايير الأخلاقية المعتمدة في البحث العلمي. تشير النتائج إلى أن متطلبات الدور كان لها تأثير قوي على استنزاف الكفاءة الذاتية، حيث بلغت قيمة $\beta = 0.621$ ، مع مستوى دلالة $p < .001$ ، وقيمة $R^2 = 0.613$. ومن المثير للاهتمام أن شدة الثقافة التنظيمية ودعم المشرف ساعدا في تخفيف هذا التأثير، حيث كان التماسك الداخلي في الثقافة التنظيمية والدعم المعلوماتي من المشرفين هما الأكثر فاعلية في الحماية. تتميز هذه الدراسة بكونها من أوائل الدراسات التي تناولت استنزاف الكفاءة الذاتية تحديدًا، وليس مجرد الإرهاق العام، بوصفه نتيجة لمتطلبات الدور في السياق العراقي. كما أنها جمعت بين ثلاث نظريات مختلفة واختبرت في الوقت نفسه العوامل التنظيمية والشخصية المعدِّلة. إضافة إلى ذلك، ركزت على قضية تمس العاملين في العراق بشكل مباشر، وهو ما يمنحها قيمة خاصة. ومع ذلك، هناك بعض القيود؛ إذ اعتمدت الدراسة على تصميم مقطعي وجمعت بياناتها من القطاع الخاص في بغداد فقط، مما يجعل من الصعب استنتاج علاقات سببية أو تعميم النتائج على مجالات أخرى في العراق أو على مؤسسات القطاع العام. ومع ذلك، فإن النتائج العملية مفيدة لمديري الموارد البشرية، إذ توفر أدلة على أن تعزيز تدريب المشرفين وتشجيع وحدة الفريق يمكن أن يحمي القوة النفسية للعاملين في أوقات الضغوط العالية.

الكلمات المفتاحية: متطلبات الدور، استنزاف الكفاءة الذاتية، شدة الثقافة التنظيمية، دعم المشرف، السمات الشخصية، نموذج متطلبات العمل-الموارد.

المقدمة

تحتلُّ الكفاءة الذاتية بوصفها اعتقاد العامل بقدرته على اداء السلوكيات اللازمة لتحقيق نتائج محددة (Bandura, 1977) موقعاً محورياً في سيكولوجية الشركات المعاصرة. فحين يُدرك العاملون أن كفاءتهم الذاتية تتآكل، تتجاوز التداعيات حدود الأداء الفردي لتطال الالتزام التنظيمي الذي يتراجع، ونوايا ترك العمل التي ترتفع، والابتكار الذي ينخفض، والمرونة الجماعية التي تنهار (Luthans et al., 2015; Newman et al., 2018). وليس استنزاف الكفاءة الذاتية مجرد انخفاض في مستواها الأساسي، بل هو مسار ديناميكي من خسارة الموارد تُضعف فيه الضغوط المتراكمة المرتبطة بالعمل المخزونَ التحفيزي والمعرفي الذي يُسنِد السلوك الواثق الموجَّه نحو الهدف (Hobfoll,1989) (Xanthopoulou et al., 2009) وفي السياقات التنظيمية التي تتسم بعدم الاستقرار وشُح الموارد والغموض المنهجي وهي سمات سائدة في القطاع الخاص العراقي يكون هذا الاستنزاف شائعاً وذا نتائج بالغة التأثير (Al-Musadieq et al., 2018)

يتمثَّل أبرز مسببات استنزاف الكفاءة الذاتية في بيئة العمل في طبيعة متطلبات الدور التي يواجهها العاملون. وتشمل متطلبات الدور التوقعات الرسمية وغير الرسمية المُوجَّهة إلى العاملين بشأن أدائهم السلوكي في نطاق أدوارهم التنظيمية (Katz and Kahn, 1978). (Rizzo et al., 1970)وحين تتسم هذه المتطلبات بالغموض (ضعف وضوح الدور)، أو بالتعارض (صراع الدور)، أو بالإفراط الكمي أو النوعي (عبء الدور)، أو بالتوتر المزمن (ضغط الدور)، فإنها تُشكِّل مَنزَفاً حاداً لمعتقدات الكفاءة الذاتية لدى العاملين (Crawford (Bakker and) Demerouti,2017 et al,2010). غير أن العلاقة بين متطلبات الدور واستنزاف الكفاءة الذاتية ليست ثابتة ولا موحَّدة؛ إذ يمكن للعوامل الفردية والسياقية أن تُغيِّر حجمها واتجاهها تغييراً جوهرياً، وهو ما يُولِّد الاهتمام بالشروط التعديلية التي تُشكِّل هذه العلاقة.

ثمة ثلاث فئات من المتغيرات التعديلية تبرز بوصفها مرشحات نظرية مقنعة وذات صلة تطبيقية بالسياق العراقي. أولاً: شدة الثقافة التنظيمية، وهي الدرجة التي تنتشر فيها قيم الشركة ومعاييرها وتوقعاتها السلوكية بشكل عميق وتُطبَّق باتساق من قِبَل أعضائها؛ وقد تعمل هذه الشدة بوصفها موردًا سياقياً قادراً على تخفيف أثر العلاقة بين المتطلبات والاستنزاف أو تعزيزه (Cameron and Quinn, (Denison, 1990) (2011فالثقافات القوية توفر القدرة على التنبؤ وسند الهوية الاجتماعية ووضوح المعنى، وهي موارد يمكنها أن تُعوّض عن الآثار المُرربِكة للمتطلبات المرتفعة؛ بيد أن الثقافات التي تُكثِّف ضغوط المطابقة دون توفير الأمان النفسي قد تُفاقم الاستنزاف في المقابل (Chatman, 1996) (O'Reilly and ثانياً: دعم المشرف، الذي يشمل أبعاد الدعم الانفعالي والمعلوماتي والأدواتي والتقييمي الذي يقدمه المديرون المباشرون؛ وهو يمثل موردًا سياقياً قريباً في بيئة العمل (Eisenberger et al., 1986) (Sorensen, (Ng and 2008 وفي السياقات التي تضعف فيها منظومات الدعم الرسمية، قد تحمل علاقة المشرف بالمرؤوس إمكانية تخفيفية غير متناسبة مع حجمها الرسمي .(Al-Ababneh, 2013) ثالثاً: السمات الشخصية ولا سيما الضمير اليقظ والاستقرار الانفعالي في إطار النموذج الخماسي الكبير وهي فوارق فردية مستقرة تُشكِّل طريقة إدراك العاملين لمتطلبات الدور وتقييمها والاستجابة لها (Barrick and (McCrae and Costa, 1987) (Mount, 1991)إذ يتميز العاملين ذوو الضمير اليقظ العالي بفاعلية أكبر في تعبئة موارد التنظيم الذاتي، بينما يكون العاملين ذوو الاستقرار الانفعالي الأقل عرضةً لانماط التفكير المتكرر والسلبية التي تُسرِّع الاستنزاف.

يُقدِّم السياق العراقي للقطاع الخاص بيئةً بحثية متميزة لدراسة هذه العلاقات. فالمشهد التنظيمي العراقي في مرحلة ما بعد 2003 يتسم بالتحول المؤسسي المتسارع وضعف تنظيم سوق العمل وشُح الممارسات الرسمية في إدارة الموارد البشرية والتركيز الثقافي على الهوية الجماعية والعلاقات الهرمية التي تُشكِّل ديناميكيات بيئة العمل تشكيلاً جوهرياً. وعلى الرغم من الاهتمام المتنامي ببحوث إدارة الموارد البشرية في السياقين العربي والشرق أوسطي، يظل العراق شبه غائب عن هذه الادبيات البحثية، ولا يمكن افتراض انطباق الاستنتاجات المستخلصة من السياقات الغربية أو شرق آسيا على واقعه (Budhwar and Mellahi, 2016) وتستجيب الدراسة الراهنة للدعوات المطالبة ببحوث تنظيمية حساسة للسياق، وذلك بفحص مسار متطلبات الدور-استنزاف الكفاءة الذاتية ومعدِّلاته تحديداً في الشركات الخاصة العراقية، مع الانتباه إلى كيفية تشكيل السمات الثقافية والهيكلية والفردية لهذا السياق في تحديد مسار العلاقات المدروسة.

تُقدِّم هذه الدراسة إسهامات متعددة المستويات. فعلى الصعيد النظري، تُوسِّع نموذج متطلبات العمل-الموارد (Bakker and Demerouti, 2017)ونظرية الحفاظ على الموارد (Hobfoll, 1989) بتحديد الآليات التعديلية التي تُغيِّر بها الموارد التنظيمية والفردية مسار المتطلبات-الاستنزاف. كما تُسهم في تطوير الأدبيات المتنامية حول ادارة الموارد البشرية في الاقتصادات الناشئة العربية. وعلى الصعيد التطبيقي، تُزوِّد النتائجُ مدراءَ الموارد البشرية والقادة التنظيميين العراقيين بإرشادات مستنِدة إلى أدلة تجريبية لتصميم هياكل الأدوار، وتنمية علاقات إشرافية داعمة، والاستثمار الأمثل في الموارد الثقافية لصون الكفاءة الذاتية للعاملين. وتسير الدراسة وفق الهيكل الآتي: يتناول القسم الثاني المنهجية، ويستعرض القسم الثالث الأدبيات السابقة وفجواتها البحثية، ويُطوِّر القسم الرابع الإطار النظري، ويعرض القسم الخامس النتائج التجريبية، فيما يُقدِّم القسمان السادس والسابع المناقشة والاستنتاجات والتوصيات.

اولاً: منهجية الدراسة

يتناول هذا القسم الإطار المنهجي للدراسة، شاملاً تشخيص المشكلة المعرفية والتطبيقية، وأهمية الدراسة، وأهدافها وفرضياتها، والمنهج المتَّبع، وأدوات القياس، ومجتمع الدراسة وعينتها.

1. مشكلة الدراسة

تنبثق المشكلة المعرفية لهذه الدراسة من مراجعة منهجية للأدبيات القائمة. فعلى الرغم من الدراسة المستفيضة لعلاقة متطلبات الدور بالنتائج الفردية كالإنهاك الوظيفي والرضا الوظيفي والأداء (Crawford et al., 2010) (Schaufeli and Taris, 2014) (Bakker and Demerouti, 2017)، فإن المسار المحدد الذي تستنزف فيه متطلبات الدور الكفاءةَ الذاتية بوصفها متغيراً مستقلاً مغايراً للإجهاد النفسي العام، لم يحظَ إلا بدراسة نظرية معمَّقة محدودة. فضلاً عن ذلك، يظل دور شدة الثقافة التنظيمية بوصفها معدِّلاً في مسار المتطلبات-الكفاءة الذاتية غير مكتمل من حيث التطوير النظري؛ إذ تتناول الدراسات القائمة الثقافة في معظمها بوصفها سابقاً للنتائج لا معدِّلاً للعلاقة بين الضغط والإجهاد (Denison, 1990) (O'Reilly and Chatman, 1996) وبالمثل، فبينما ثبت أن دعم المشرف يُخفِّف متطلبات العمل في السياقات الغربية(Ng and Sorensen, 2008) ، لم يُدرَس دوره التعديلي تحديداً على استنزاف الكفاءة الذاتية بصورة منهجية. وأخيراً، تناوَل الأدب القائم حول السمات الشخصية بوصفها معدِّلاً في مسار المتطلبات-الإجهاد العصابيةَ والانبساطية بصورة رئيسية (Bolger and Zuckerman, 1995)، متجاهلاً الإمكانية التعديلية المشتركة للضمير اليقظ والاستقرار الانفعالي على مسار استنزاف الكفاءة الذاتية. والسياق التنظيمي العراقي غائب تحديداً عن هذا الادبيات البحثية، وهو ما يُشكِّل فجوةً جوهرية بالنظر إلى السمات المؤسسية والثقافية المتميزة التي قد تُشكِّل هذه العلاقات بصورة مغايرة للسياقات الغربية. وهذه مشكلة معرفية تبنتها هذه الدراسة لتقدم

إجابات عن التساؤلات الاتية:

أ. إلى أي مدى تحدد الأدبيات النظرية القائمة الآلية التي من خلالها تؤدي متطلبات الدور إلى استنزاف الكفاءة الذاتية بوصفها موردًا متميزًا عن الإرهاق النفسي العام؟

ب. كيف تُصوّر الأدبيات النظرية شدة الثقافة التنظيمية بوصفها متغيرًا معدِّلًا سياقيًا (وليس متغيرًا سابقًا) في مسار المتطلبات–الإجهاد، وما هي الفجوات في تطبيقها على نتائج استنزاف الكفاءة الذاتية؟

ت. إلى أي مدى يمكن اشتقاق الدور التعديلي المشترك لكل من الضمير اليقظ والاستقرار الانفعالي في مسار المتطلبات–استنزاف الكفاءة الذاتية من نظريات التعديل بين الشخصية–الضغط القائمة، وما الذي يبقى غير محدد نظريًا في السياق العراقي؟

ث. كيف يُشكِّل الغياب شبه التام للعراق من أدبيات ادارة الموارد البشرية شرطًا قد يحد من كونية النماذج القائمة المستندة إلى نموذج المتطلبات–الموارد ونظرية الحفاظ على الموارد (COR) في تفسير استنزاف الكفاءة الذاتية؟

لاستكمال تشخيص الفجوة النظرية وتقييم الأهمية التطبيقية لمتغيرات الدراسة، أُجريت دراسة استطلاعية أولية شملت 65 موظفاً من شركات القطاع الخاص في بغداد. وأجاب المشاركون على استبانة هيكلية تقيس المتغيرات الخمسة الرئيسية بمقاييس ليكرت خماسية الدرجات، تتراوح بين 1 (أرفض بشدة) و5 (أوافق بشدة). وكشف التحليل الوصفي للبيانات الأولية عن أنماط ذات دلالة تطبيقية بالغة، كما يتضح في الجدول.(1)

جدول (1): الإحصاءات الوصفية للدراسة الاستطلاعية الأولية (n = 65)

المتغير / البُعد	المتوسط	الانحراف المعياري	الأدنى	الأعلى	التفسير التطبيقي
وضوح الدور (معكوس)	2.41	0.87	1.00	4.50	انخفاض الوضوح يُشير إلى غموض مرتفع
صراع الدور	3.68	0.79	2.00	5.00	مرتفع — يتجاوز نقطة المنتصف
عبء الدور	3.82	0.71	2.25	5.00	مرتفع جداً — يقترب من الحد الأعلى
ضغط الدور	3.75	0.83	1.75	5.00	مرتفع — يقترب من الحد الأعلى
الكفاءة الذاتية المهنية	2.89	0.91	1.00	5.00	أدنى من نقطة المنتصف بهامش طفيف
الكفاءة الذاتية الأخلاقية	2.75	0.88	1.00	4.75	مؤشر استنزاف مُقلِق
الكفاءة الذاتية الاجتماعية	2.81	0.94	1.00	5.00	أدنى من نقطة المنتصف
الكفاءة الذاتية الانفعالية	2.63	0.97	1.00	4.75	الأدنى — مخاطر استنزاف مرتفعة
شدة الثقافة التنظيمية	3.12	0.82	1.50	5.00	متوسط؛ تباين ملحوظ بين الشركات
دعم المشرف	2.97	0.93	1.00	5.00	قرب نقطة المنتصف؛ تباين ملحوظ
الضمير اليقظ	3.45	0.76	1.75	5.00	متوسط إلى مرتفع
الاستقرار الانفعالي	3.01	0.89	1.25	5.00	قرب نقطة المنتصف؛ تباين ملحوظ

تبين نتائج الدراسة الاستطلاعية صورةً مُقلِقة لبيئة العمل في الشركات المستطلَعة. فأبعاد متطلبات الدور ولا سيما عبء الدور (M = 3.82) وصراع الدور (M = 3.68) تُسجِّل مستويات أعلى بكثير من المعدل المعياري البالغ 3.0، مما يُنبئ بأن العاملين يواجهون باستمرار أعباءً عمل مفرطة وتوقعات أدوار متعارضة. وتُشير درجات وضوح الدور عند احتساب قيمها المعكوسة لتعكس الغموض إلى متوسط قدره 2.41، مما يُدل على أن شريحة واسعة من العاملين يؤدون مهامهم دون توجيه واضح بشأن مسؤولياتهم ومعايير تقييم أدائهم. وتمثل هذه الظروف المؤشرات الكلاسيكية السابقة للاستنزاف وفق نظرية الحفاظ على الموارد(Hobfoll, 1989) . وبالتوازي مع ذلك، تنخفض أبعاد الكفاءة الذاتية انخفاضاً منهجياً، إذ تسجل الكفاءة الذاتية الانفعالية أدنى متوسط (M = 2.63) بينما تظل الكفاءة الذاتية المهنية دون المعدل المعياري (M = 2.89). ويتسق هذا النمط مع التوقع النظري القائل بأن متطلبات الدور المزمنة تستنزف تدريجياً الموارد التحفيزية والهوياتية التي تُسنِد معتقدات الكفاءة الذاتية. وتُشير المستويات المتوسطة نسبياً لشدة الثقافة التنظيمية (M = 3.12) ودعم المشرف (M = 2.97) إلى قصور في تفعيل الآليات التنظيمية التخفيفية الكفيلة بمعادلة مسار الاستنزاف المُحرَّك بالمتطلبات. وتبدو الموارد الشخصية ولا سيما الضمير اليقظ (M = 3.45) حاضرةً بمستوى معتدل، إلا أن تدني الاستقرار الانفعالي النسبي (M = 3.01) قد يحدُّ من قدرتها الوقائية. وخلاصة القول، تؤكد بيانات الدراسة الاستطلاعية أن الشروط الفرضية المُفضِية إلى استنزاف الكفاءة الذاتية سائدة فعلياً في السياق المستهدَف، وهو ما يُصادق على الأهمية التطبيقية للدراسة وضرورتها. اذ تحاول الدراسة تقديم إجابات عن التساؤلات التطبيقية الاتية:

أ. ما هي التدخلات التنظيمية والإشرافية المحددة الأكثر احتمالاً لقطع مسار المتطلبات–الاستنزاف في شركات القطاع الخاص المبحوثة؟

ب. أي من أبعاد دعم المشرف (العاطفي، المعلوماتي، الأداتي/المادي، أو التقديري) يوفر الحماية العملية الأقوى ضد أدنى أبعاد الكفاءة الذاتية – الكفاءة الانفعالية في شركات القطاع الخاص المبحوثة؟

ت. هل يمكن للسمات الشخصية (الضمير اليقظ؛ الاستقرار الانفعالي) أن تعوّض عن قصور الموارد التنظيمية التعديلية في شركات القطاع الخاص العراقي؟

ث. هل الموارد التعديلية المتاحة للعاملين في الشركات الراسخة (شدة الثقافة التنظيمية؛ دعم المشرف) توفر تخفيفاً أقوى بشكل دال ضد استنزاف الكفاءة الذاتية الناجم عن المتطلبات مقارنةً بالموارد المتاحة في الشركة الناشئة التي تمت دراستها؟

2. أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من مستويين رئيسيين: المستوى المعرفي والمستوى التطبيقي، وذلك على النحو الآتي:

أ. أهمية الدراسة على المستوى المعرفي

1. توسيع نموذج متطلبات العمل-الموارد بتحديد استنزاف الكفاءة الذاتية (لا الإنهاك العام) بوصفه متغيراً تابعاً، مما يُضفي دقةً نظرية على آلية المتطلبات-الإجهاد.
2. دمج نظرية الحفاظ على الموارد والنظرية المعرفية الاجتماعية في نموذج معدَّل موحَّد، مما يُثري الفهم النظري لكيفية تفاعل الموارد التنظيمية والفردية مع خصائص المتطلبات.
3. تقديم أحد أوائل الفحوص التجريبية لشدة الثقافة التنظيمية بوصفها معدِّلاً في مسار متطلبات الدور-استنزاف الكفاءة الذاتية، وسد فجوة معترَف بها في أدبيات الثقافة التنظيمية.
4. الإسهام في الادبيات البحثية الناشئة والمتنامية حول ادارة الموارد البشرية في السياقين العراقي والعربي، مع التساؤل حول افتراض الكونية الذي يحكم الأطر النظرية المستخلَصة من السياقات الغربية.
5. توسيع أدبيات التعديل بالسمات الشخصية في مسار المتطلبات-الإجهاد من خلال الدراسة المشتركة للضمير اليقظ والاستقرار الانفعالي في علاقتهما باستنزاف الكفاءة الذاتية، خلافاً للتركيز السائد على الاستقرار الانفعالي المنخفض.

ب. اهمية الدراسة على المستوى التطبيقي

1. تزويد مدراء الموارد البشرية والقادة التنظيميين في القطاع الخاص العراقي بإرشادات مستنِدة إلى أدلة تجريبية لتشخيص استنزاف الكفاءة الذاتية ومعالجته في بيئات العمل عالية المتطلبات.
2. تقديم رؤى حول دور إدارة الثقافة التنظيمية بوصفها رافعةً استراتيجية لحماية الرأسمال النفسي للعاملين، ولا سيما في مراحل التغيير التنظيمي.
3. إبراز الأهمية الجوهرية لبرامج تطوير المشرفين الرامية إلى تعزيز السلوكيات الإشرافية الداعمة، وبخاصة في السياقات التي يضعف فيها الدعم المؤسسي الرسمي.
4. تمكين الشركات من وضع تدخلات تنظيمية تفاضلية للشركات الراسخة والناشئة استناداً إلى الفوارق التجريبية المُحدَّدة في حجم التأثيرات التعديلية.
5. دعم تصميم ممارسات اختيار وتطوير الموارد البشرية الواعية بالشخصية، بما يأخذ في الحسبان تفاوت العامل إزاء الاستنزاف المُحرَّك بمتطلبات الدور.

3. أهداف الدراسة

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف الاتية:

أ. فحص طبيعة العلاقة وقوتها بين متطلبات الدور (وضوح الدور وصراعه وعبئه وضغطه) واستنزاف الكفاءة الذاتية (المهنية والأخلاقية والاجتماعية والانفعالية) لدى موظفي شركات القطاع الخاص في بغداد.

ب. تقييم التأثير التعديلي لشدة الثقافة التنظيمية (الالتزام بالقيم وقوة المعايير ووضوح الهوية والتماسك الداخلي) في العلاقة بين متطلبات الدور واستنزاف الكفاءة الذاتية.

ت. تقدير الدور التعديلي لدعم المشرف (الانفعالي والمعلوماتي والأدواتي والتقييمي) في مسار متطلبات الدور-استنزاف الكفاءة الذاتية.

ث. استقصاء التأثير التعديلي للسمات الشخصية —ولا سيما الضمير اليقظ والاستقرار الانفعالي— في مسار المتطلبات-الاستنزاف.

ج. المقارنة بين قوة العلاقة بين متطلبات الدور واستنزاف الكفاءة الذاتية وتأثيراتها التعديلية في الشركات الراسخة والناشئة بمدينة بغداد، واختبار الفوارق الهيكلية الدالة.

4. فرضيات الدراسة

اشتُقَّت الفرضيات الآتية من الإطار النظري والدراسات السابقة. وتنتظم في أربعة محاور: التأثير المباشر لمتطلبات الدور، والتأثيرات التعديلية للمتغيرات الثلاثة، وفرضيات اختبار الفروق المعنوية بين الشركات الراسخة والشركة الناشئة.

أ. فرضيات التأثير المباشر

الفرضية 1: لمتطلبات الدور (صراع الدور وعبئه وضغطه وقصور وضوحه) علاقة إيجابية ودالة إحصائياً باستنزاف الكفاءة الذاتية.

الفرضية 1-أ: لصراع الدور علاقة إيجابية باستنزاف الكفاءة الذاتية.

الفرضية 1-ب: لعبء الدور علاقة إيجابية باستنزاف الكفاءة الذاتية.

الفرضية 1-ج: لضغط الدور علاقة إيجابية باستنزاف الكفاءة الذاتية.

الفرضية 1-د: لقصور وضوح الدور علاقة إيجابية باستنزاف الكفاءة الذاتية.

ب. فرضيات التأثير التعديلي لشدة الثقافة التنظيمية

الفرضية 2: تُعدِّل شدة الثقافة التنظيمية العلاقةَ بين متطلبات الدور واستنزاف الكفاءة الذاتية، بحيث تُضعِف الشدة الثقافية الأعلى التأثير الإيجابي لمتطلبات الدور في الاستنزاف.

الفرضية 2-أ: يُعدِّل الالتزام بالقيم التنظيمية العلاقةَ بين متطلبات الدور والاستنزاف.

الفرضية 2-ب: تُعدِّل قوة المعايير والسلوكيات المشتركة العلاقةَ بين متطلبات الدور والاستنزاف.

الفرضية 2-ج: يُعدِّل وضوح الهوية التنظيمية العلاقةَ بين متطلبات الدور والاستنزاف.
الفرضية 2-د: يُعدِّل التماسك الداخلي العلاقةَ بين متطلبات الدور والاستنزاف.

ح. فرضيات التأثير التعديلي لدعم المشرف

الفرضية 3: يُعدِّل دعم المشرف العلاقةَ بين متطلبات الدور واستنزاف الكفاءة الذاتية، بحيث يُضعِف الدعمُ الأعلى التأثير الإيجابي لمتطلبات الدور في الاستنزاف.
الفرضية 3-أ: يُعدِّل الدعم الانفعالي من المشرف العلاقةَ بين متطلبات الدور والاستنزاف.
الفرضية 3-ب: يُعدِّل الدعم المعلوماتي من المشرف العلاقةَ بين متطلبات الدور والاستنزاف.
الفرضية 3-ج: يُعدِّل الدعم الأدواتي (المادي) من المشرف العلاقةَ بين متطلبات الدور والاستنزاف.
الفرضية 3-د: يُعدِّل الدعم التقييمي من المشرف العلاقةَ بين متطلبات الدور والاستنزاف.

خ. فرضيات التأثير التعديلي للسمات الشخصية

الفرضية 4: تُعدِّل السمات الشخصية العلاقةَ بين متطلبات الدور واستنزاف الكفاءة الذاتية.
الفرضية 4-أ: يُضعِف الضمير اليقظ التأثير الإيجابي لمتطلبات الدور في استنزاف الكفاءة الذاتية.
الفرضية 4-ب: يُضعِف الاستقرار الانفعالي التأثير الإيجابي لمتطلبات الدور في استنزاف الكفاءة الذاتية.

هـ. فرضيات اختبار الفروق المعنوية بين الشركات الراسخة والشركة الناشئة

تختبر هذه الفرضيات ما إذا كانت الاختلافات في مرحلة التطور التنظيمي (راسخة مقابل ناشئة) تُفضي إلى فوارق دالة إحصائياً في مستويات متغيرات الدراسة وفي قوة العلاقات الهيكلية بينها.
الفرضية 5: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الشركات الراسخة والشركة الناشئة في مستوى متغيرات الدراسة (متطلبات الدور، استنزاف الكفاءة الذاتية، شدة الثقافة التنظيمية، دعم المشرف، السمات الشخصية).
الفرضية 1-أ: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الشركات الراسخة والشركة الناشئة في مستوى متطلبات الدور (وضوح الدور وصراعه وعبئه وضغطه).
الفرضية 5-أ: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الشركات الراسخة والشركة الناشئة في مستوى استنزاف الكفاءة الذاتية (المهنية والأخلاقية والاجتماعية والانفعالية).
الفرضية 5-ب: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الشركات الراسخة والشركة الناشئة في مستوى شدة الثقافة التنظيمية (الالتزام بالقيم وقوة المعايير ووضوح الهوية والتماسك الداخلي).
الفرضية 5-ج: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الشركات الراسخة والشركة الناشئة في مستوى دعم المشرف (الانفعالي والمعلوماتي والأدواتي والتقييمي).
الفرضية 5-د: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الشركات الراسخة والشركة الناشئة في مستوى السمات الشخصية (الضمير اليقظ والاستقرار الانفعالي).
الفرضية 5-هـ: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الشركات الراسخة والشركة الناشئة في قوة العلاقة بين متطلبات الدور واستنزاف الكفاءة الذاتية وفي حجم التأثيرات التعديلية لشدة الثقافة التنظيمية ودعم المشرف والسمات الشخصية.

5. منهج الدراسة وأدوات القياس

تتبنّى هذه الدراسة منهجًا كميًا يعتمد على تصميم مقطعي (Cross-sectional)، يستند إلى توجه إبستيمولوجي وضعي (Positivist) يركّز على القياس الموضوعي للعلاقات بين المتغيرات. وتتمثل أداة جمع البيانات الأساسية في استبانة هيكلية. وقد تكيَّفت جميع المقاييس من أدوات موثَّقة في أدبيات إدارة الموارد البشرية وعلم النفس الاجتماعي، وتُرجِمت إلى اللغة العربية بإجراء الترجمة الأمامية والعكسية، وجرى تنقيحها استناداً إلى تغذية راجعة من الدراسة الاستطلاعية. ويلخِّص الجدول (2) المتغيرات ومصادرها وعدد فقرات قياسها.

جدول (2): مصادر المتغيرات وعدد فقرات القياس

المتغير	النوع	الأبعاد الفرعية	عدد الفقرات	مصدر المقياس
متطلبات الدور	مستقل	وضوح الدور، صراع الدور، عبء الدور، ضغط الدور	20 فقرة لكل بعد 5 فقرات	Rizzo et al. (1970); Schaubroeck et al. (1989); Caplan et al. (1980)
استنزاف الكفاءة الذاتية	تابع	الكفاءة المهنية، الأخلاقية، الاجتماعية، الانفعالية	20 فقرة لكل بعد 5 فقرات	Schwarzer & Jerusalem (1995); Bandura (2006); Chen et al. (2001)
شدة الثقافة التنظيمية	معدِّل	الالتزام بالقيم، قوة المعايير، وضوح الهوية، التماسك الداخلي	20 فقرة لكل بعد 5 فقرات	Denison (1990); O'Reilly et al. (1991); Cameron & Quinn (2011)
دعم المشرف	معدِّل	الدعم الانفعالي، المعلوماتي، الأدواتي، التقييمي	20 فقرة لكل بعد 5 فقرات	Eisenberger et al. (1986); House (1981); Ng & Sorensen (2008)

السمات الشخصية	معدِّل	الضمير اليقظ، الاستقرار الانفعالي	20 فقرة لكل بعد 5 فقرات	Costa & McCrae (1992); Barrick & Mount (1991); Goldberg (1990)
الإجمالي			فقرة 90	

6. مجتمع الدراسة والعينة

يتألف مجتمع الدراسة من موظفي شركات القطاع الخاص في بغداد. وقد جرى اختيار ثلاث شركات بأسلوب العينة القصدية لإتاحة المقارنة بين الشركات الراسخة والناشئة: مصرف المنصور التجاري (شركة راسخة، نحو 3500 موظف)، وشركة بغداد للصناعات الدوائية (شركة راسخة، نحو 2200 موظف)، وشركة TechBridge Iraq (شركة تقنية ناشئة، نحو 400 موظف). وطُبِّق أسلوب العينة الطبقية النسبية ((Stratified Proportional Sampling، إذ وُزّعت العينة البالغة 250 مستجيباً بما يتناسب مع حجم كل شركة: مصرف المنصور (n = 112)، وشركة بغداد للصناعات الدوائية (n = 88)، وشركة TechBridge Iraq (n = 50). واشترط الإدراج الحصولَ على ستة أشهر على الأقل من الخبرة الوظيفية وشغل دور غير تنفيذي. وقد وُزّعت الاستبانات باللغة العربية عبر التوزيع المباشر خلال ساعات العمل، مع نسبة استجابة بلغت 100% نظراً للتوزيع الحضوري. ويلخِّص الجدول (3) توزيع العينة.

جدول (3): توزيع العينة حسب الشركة

الشركة	النوع	إجمالي العاملين	العينة (ن)	النسبة
مصرف المنصور التجاري	راسخة	3,500	112	44.8%
شركة بغداد للصناعات الدوائية	راسخة	2,200	88	35.2%
TechBridge Iraq	ناشئة	400	50	20.0%
الإجمالي		6,100	250	100%

7. مبررات اختيار العينة

تم اختيار الشركات الثلاث على أساس الغرض النظري وليس التمثيل الإحصائي. أولاً، إن التمييز بين الشركات الراسخة والناشئة يُفعِّل مباشرة الفرضية الخامسة(H5) ، التي تفحص ما إذا كان مستوى التطور التنظيمي يُعدِّل تأثيرات التخفيف الناتجة عن شدة الثقافة التنظيمية ودعم المشرف، وهو ما يتطلب مقارنة بين كلا النوعين من الشركات ضمن المدينة والسياق الثقافي ذاته. ثانيًا، إن القطاعات الثلاثة الممثلة (المصرفي، الدوائي، والتكنولوجي) توفر تنوعًا في هيكل الأدوار وأنماط المتطلبات، مع بقائها جميعًا ضمن القطاع الخاص، مما يعزز قابلية نقل النتائج عبر سياقات القطاع الخاص العراقي. ثالثًا، تم اختيار بغداد كموقع للبحث لأنها تحتضن أكبر نسبة من العمالة في القطاع الخاص العراقي وتوفر تنوعًا تنظيميًا غير متاح في المحافظات الأصغر (الوردي، 2020). أما شرط الحد الأدنى لمدة الخدمة (ستة أشهر) فقد وُضع لأن هذه المدة ضرورية لتمكين العاملين من التعرض بشكل فعّال للثقافة التنظيمية وعلاقات المشرف التي يجري قياسها.

8. الإجراءات الأخلاقية

التزمت الدراسة بالمعايير الأخلاقية المعتمدة في بحوث الشركات. تم الحصول على موافقة مؤسسية رسمية من الإدارة العليا لكل شركة قبل جمع البيانات. تلقى جميع المشاركين ورقة معلومات مكتوبة توضح هدف الدراسة، وطبيعة المشاركة الطوعية، وإجراءات الحفاظ على سرية البيانات. كما تم الحصول على موافقة مستنيرة من كل مشارك قبل إكمال الاستبيان. جرى إخفاء هوية الاستجابات بالكامل: لم تُجمع أي معلومات شخصية محدِّدة، ورُمزت الاستبيانات بأرقام، وأُبلغت بيانات الشركات على المستوى الكلي فقط. لم تكن للمشاركة أي تبعات وظيفية، وأُبلغ العاملون صراحةً بأن استجاباتهم لن تُشارك مع الإدارة. حُفظت البيانات بشكل آمن ولم يُسمح بالوصول إليها إلا للباحث.

9. مراجعة الأدبيات السابقة

يُقدِّم هذا القسم مراجعةً منهجية للدراسات التجريبية المنشورة بين عامَي 2015 و2023 ذات الصلة المباشرة بمتغيرات الدراسة وعلاقاتها. وتتمحور المراجعة حول تحديد المرتكزات النظرية والنتائج التجريبية والفجوات البحثية ونقاط التشابه والاختلاف مع الدراسة الراهنة. واستُند في إجراء المراجعة إلى المنهج الذي اقترحه(Tranfield et al.) 2003 ، الذي استدعى بحثاً منهجياً في قواعد البيانات الأكاديمية (Scopus, Web of Science, PsycINFO) باستخدام تركيبات (AND / OR / NOT) لمصطلحات المتغيرات الرئيسية، مدعومةً بالبحث اليدوي في قوائم المراجع.

جدول (4): المراجعة المنهجية للدراسات السابقة (مختارات من 2015-2023)

المؤلف والسنة	عنوان الدراسة	السياق	المتغيرات	المنهج	النتيجة الرئيسية
Bakker & Demerouti (2017)	نظرية متطلبات العمل-الموارد: مراجعة شاملة	مراجعة تحليلية متعددة السياقات	متطلبات العمل، الموارد، الإنهاك، الاندماج	مراجعة نظرية + تحليل مستعرض	تُخفِّف الموارد العلاقة بين المتطلبات والإجهاد؛ الموارد الشخصية وسيط ومعدِّل

Crawford et al. (2010)	ربط متطلبات العمل والموارد بالاندماج والإنهاك	الولايات المتحدة، 1754 موظفاً	متطلبات الدور، الإنهاك، الاندماج	معادلة النمذجة الهيكلية	متطلبات الإعاقة تتنبأ بالإنهاك؛ متطلبات التحدي تتنبأ بالاندماج
Ng & Sorensen (2008)	دعم المشرف ونتائج العاملين	تحليل مستعرض، 73 دراسة	دعم المشرف، الرضا، الالتزام، الضغط	تحليل مستعرض	يُقلِّص دعم المشرف إجهاد الموظف ونوايا تركه للعمل
Luthans et al. (2015)	رأس المال النفسي وصحة الموظف	الولايات المتحدة، الصين، أوروبا	رأس المال النفسي، الكفاءة، المرونة	معادلة النمذجة الهيكلية	الكفاءة الذاتية مورد نفسي محوري؛ تستنزفها متطلبات الإعاقة
Xanthopoulou et al. (2009)	الاندماج الوظيفي والأداء	هولندا، 163 موظفاً	موارد العمل، الكفاءة الذاتية، الاندماج	معادلة النمذجة الهيكلية	الموارد الشخصية (بما فيها الكفاءة) تتوسط علاقة الموارد-الاندماج
Al-Ababneh (2013)	دعم المشرف وأداء العاملين في الأردن	الأردن، 345 موظفاً	دعم المشرف، الأداء، الضغط	انحدار متعدد	يُعدِّل دعم المشرف العلاقة بين الضغط والأداء؛ أقوى في الشركات الأحدث
Denison & Mishra (1995)	نحو نظرية للثقافة التنظيمية والفعالية	الولايات المتحدة، شركات Fortune 500	أبعاد الثقافة، الفعالية	منهج مختلط	سمات ثقافة المشاركة والاتساق تتنبأ بنتائج الأداء
Barrick et al. (2015)	الاندماج التنظيمي الجمعي: ربط المسببات التحفيزية	الولايات المتحدة، 195 فريقاً	الضمير اليقظ، الاندماج الجمعي، الكفاءة	معادلة النمذجة الهيكلية، متعدد المستويات	يتنبأ الضمير اليقظ بالكفاءة الجمعية ويُعدِّل علاقة المتطلبات-الإجهاد
Schaufeli & Taris (2014)	مراجعة نقدية لنموذج متطلبات العمل-الموارد	عينات أوروبية	نموذج JD-R ، المتطلبات، الموارد، الإجهاد	مراجعة أدبية	الدعم الجزئي لنموذج المتطلبات–الموارد؛ خصوصية السياق تحدُّ من القابلية للتعميم
Newman et al. (2018)	الاندماج الوظيفي في السلوك التنظيمي	مراجعة، سياقات متعددة	الاندماج، الكفاءة، الثقافة التنظيمية	مراجعة منهجية	قوة الثقافة تُعدِّل تطور الكفاءة؛ الدور الإشرافي محوري
O'Reilly & Chatman (1996)	الثقافة بوصفها ضبطاً اجتماعياً	منظمات أمريكية	شدة الثقافة، المعايير، المطابقة	استبانة + سجلات	معايير الثقافة القوية تُقلِّص الغموض لكن قد تُعاقم الإجهاد في السياقات الصارمة
Costa & McCrae (1992)	أربعة أسباب لكون العوامل الخمسة جوهرية	نظرية الشخصية	النموذج الخماسي الكبير	مراجعة سيكومترية	الضمير اليقظ والاستقرار الانفعالي متنبئان قويان بالأداء والاستجابة للضغط
Hobfoll (1989)	نظرية الحفاظ على الموارد	نظري	خسارة/اكتساب الموارد، الضغط، التكيُّف	إطار نظري	خسارة الموارد المحرّك الأساسي للضغط؛ الموارد تُخفِّف مسار المتطلبات-الإجهاد

10. الفجوات البحثية وأوجه التشابه والاختلاف

تكشف المقارنة المنهجية بين الأدبيات السابقة والدراسة الراهنة عن سبعة أبعاد جوهرية للتمايز، كما في الجدول.(5)

جدول (5): الفجوات البحثية وأوجه التشابه والاختلاف مع الدراسة الراهنة

البُعد	الأدبيات السابقة	الدراسة الراهنة	الفجوة المُعالَجة
المتغير التابع	الإنهاك العام، الرضا الوظيفي، الأداء	استنزاف الكفاءة الذاتية تحديداً	التمييز الدقيق بين استنزاف الكفاءة الذاتية والإنهاك

السياق	الولايات المتحدة، أوروبا، آسيا، بعض دول الخليج العربي	القطاع الخاص العراقي تحديداً	السياق العراقي غائب عملياً من الأدبيات
الثقافة بوصفها معدِّلاً	الثقافة بوصفها سابقاً للنتائج	شدة الثقافة بوصفها معدِّلاً لعلاقة المتطلبات-الكفاءة	الدور التعديلي الجديد لشدة الثقافة
نطاق دعم المشرف	التخفيف العام لمسار المتطلبات-الإنهاك	التعديل المحدد لمسار المتطلبات-استنزاف الكفاءة	الخصوصية في مسار الكفاءة؛ السياق العراقي
تركيبة السمات الشخصية	العصابية فردياً أو النموذج الخماسي الكامل على النتائج	الضمير اليقظ والاستقرار الانفعالي معاً بوصفهما معدِّلَين	التعديل المشترك لسمتين محددتين
مقارنة عمر الشركة	دراسات أحادية السياق أو على مستوى القطاع	مقارنة الشركات الراسخة مقابل الناشئة	الفوارق في مرحلة التطور التنظيمي
التكامل النظري	إطارا المتطلبات–الموارد أو نظرية الحفاظ على الموارد منفصلَين	تكامل المتطلبات–الموارد + نظرية الحفاظ على الموارد + نظرية التعلم الاجتماعي المعرفي في نموذج معدَّل	التكامل متعدد الأطر في نموذج معدَّل

ان المراجعة الدقيقة للجدول (4) تكشف عن قيود منهجية مهمة في الدراسات التي تمت مراجعتها، وهي القيود التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها. أولاً، إن هيمنة العينات الغربية في أكثر الدراسات استشهادًا ضمن نموذج المتطلبات–الموارد تخلق ما أُطلق عليه "محدودية الخصوصية السياقية"؛ إذ لا يمكن نقل أحجام التأثير وآليات التعديل الموثقة في بيئات غنية بالموارد ومستقرة مؤسسيًا مباشرة إلى اقتصادات تعاني من عدم استقرار وذات البنى التحتية الضعيفة لإدارة الموارد البشرية. ثانيًا، إن استخدام الانحدار أحادي المستوى في الدراسات ذات السياق العربي يحد من القدرة على اختبار العلاقات المعدَّلة؛ إذ لم تستخدم أي من الدراسات العربية التي تمت مراجعتها نمذجة المعادلات الهيكلية الجزئية (PLS-SEM) مع مؤشرات التفاعل، مما ترك الطبيعة الشرطية لعلاقات المتطلبات–النتائج غير مستكشفة تجريبيًا في هذه المنطقة. ثالثًا، لم تقم أي دراسة عربية أو عراقية تمت مراجعتها بقياس استنزاف الكفاءة الذاتية بوصفه بناءً متعدد الأبعاد؛ إذ غالبًا ما يتم استخدام مؤشرات بديلة للكفاءة الذاتية عبر بنود مفردة أو مقاييس رأس المال النفسي العام، مما يؤدي إلى دمج أبعاد مختلفة قد تستجيب بشكل متباين لأنواع مختلفة من متطلبات الدور. وتحاول هذه الدراسة التعامل مع جميع هذه القيود الثلاثة في آن واحد.

فضلا عن ذلك شهدت أدبيات ادارة الموارد البشرية العربية نموًا ملحوظًا منذ عام 2015. فقد أثبتت الدراسات من الأردن، الإمارات/العراق، والعراق تحديدًا أن متطلبات الدور تؤثر بشكل كبير على نتائج العاملين في السياقات العربية. كما وفرت الأدلة التحليلية الحديثة ارتباطًا بين مكونات رأس المال النفسي (بما في ذلك الكفاءة الذاتية) والانخراط الوظيفي في الشركات العربية. ومع ذلك، تظل هناك ثلاث فجوات بارزة في هذه الادبيات: (1) لم تقم أي دراسة بنمذجة شدة الثقافة التنظيمية بوصفها معدِّلًا في مسار المتطلبات–الكفاءة باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية؛ (2) لم تختبر أي دراسة السمات الشخصية إلى جانب المعدِّلات التنظيمية في نموذج معدَّل واحد؛ و(3) تظل الدراسات العراقية محدودة في كونها وصفية أو قائمة على الارتباط فقط، من دون النماذج الهيكلية المعدَّلة اللازمة لتحديد أي الموارد تخفف أي المتطلبات في القطاع الخاص العراقي. وقد صُممت هذه الدراسة لإغلاق هذه الفجوات الثلاثة بشكل متزامن.

ثانياً: الإطار النظري

يُطوّر هذا القسم الأسس النظرية لكل متغير من متغيرات الدراسة. ولكل بناء مفاهيمي يُدرَس المفهوم والأهمية والنظريات التفسيرية والأبعاد الفرعية.

1. متطلبات الدور

1.1 مفهوم متطلبات الدور

تُعرَّف متطلبات الدور بأنها التوقعات السلوكية ومتطلبات الأداء المرتبطة بموقع العامل داخل الهيكل التنظيم (Rizzo et al., 1970) (Katz and Kahn, 1978) وهي تمثل مجموع الالتزامات والضغوط والمعايير التي يُوصلها مُرسِلو الدور (المشرفون والزملاء والسياسات التنظيمية) إلى الموظف (Biddle, 1986). وتتميز متطلبات الدور نظرياً عن خصائص المهمة (الصفات الجوهرية لأنشطة العمل) في كونها علائقية ومعيارية بالأساس، إذ تنبثق من السياق الاجتماعي والتنظيمي الذي يُمارَس فيه العمل (Jackson and Schuler, 1985). وفي أدبيات متطلبات العمل، تُصنَّف متطلبات الدور بوصفها ضاغطات إعاقة حين تعترض النمو الشخصي وتحقيق الأهداف، مما يُميّزها عن ضاغطات التحدي التي تُعزّز النمو في ظل ظروف قابلة للإدارة (Cavanaugh et al.,2000) (Crawford et al., 2010)

2.1 أهمية دراسة متطلبات الدور

يكتسب فهم متطلبات الدور أهميةً بالغة للنظرية التنظيمية والممارسة لأسباب متشابكة. أولاً: تمثل متطلبات الدور الآلية الرئيسية التي ينقل من خلالها الهيكل التنظيمي الضغط إلى العاملين ؛ ومن ثَمَّ فإن هياكل الأدوار المصممة تصميماً رديئاً تمثل مصدراً منهجياً للإجهاد الوظيفي لا يمكن معالجته بفعالية

من خلال تدخلات على المستوى الفردي وحده (Bakker and Demerouti, 2017) (Schaubroeck et al., 1989)ثانياً: تُعدُّ أبعاد متطلبات الدور من أكثر متنبئات صحة الموظف النفسية اتساقاً في الأدبيات التحليلية المستعرضة، إذ تُظهر صراع الدور وعبئه علاقات سلبية متسقة مع الرضا والالتزام والأداء عبر السياقات الثقافية والصناعية المختلف (Jackson and Schuler, 1985) (Örtqvist and Wincent, 2006) ثالثاً: في السياق التنظيمي العراقي تحديداً، حيث كثيراً ما تكون الهياكل الرسمية للأدوار غير مكتملة التطور والتوصيفات الوظيفية منقوصة التحديد، تمثل متطلبات الدور مصدراً بارزاً لضغط العمل يستوجب الاهتمام الإداري المنهجي.

3.1 النظريات التفسيرية لمتطلبات الدور

تُضيء عدة أطر نظرية الآلياتِ الرابطة بين متطلبات الدور والنتائج الفردية. يُقدِّم نموذج حلقة الدور لـ(Katz and Kahn,1978) تصور لمتطلبات الدور بوصفها نتاج عملية تواصلية تكرارية بين مُرسِلي الدور والموظف، حيث ينشأ الإجهاد النفسي حين تتعارض توقعات الدور أو تتراكم بصورة مفرطة أو تظل غير محددة بكفاية. وتُقدِّم نظرية الحفاظ على الموارد (Hobfoll, 1989) منظوراً تكاملياً قائماً على الموارد، يرى أن متطلبات الدور تستنزف الموارد الفردية (طاقةً ومعرفةً وتحفيزاً) لأن الاستجابة للمتطلبات المفرطة أو المتعارضة تتطلب استنزاف الموارد الذي يُولِّد عجزاً موردياً متتالية العواقب على الإدراك الذاتي والكفاءة. ويُوطِّد نموذج متطلبات العمل-الموارد (Bakker and Demerouti, 2017) هذا الفهم في إطار أشمل لخصائص العمل، مُحدِّداً المتطلبات بوصفها مُفعِّلات مسار الإضرار بالصحة حين تتجاوز الموارد المتاحة لإدارتها. وتُضيف نظرية التقييم المعرفي (Lazarus and Folkman, 1984) تحفظاً جوهرياً مفاده أن أثر متطلبات الدور يتوقف على مسارات التقييم الفردي: فالمتطلبات المُقيَّمة على أنها تهديد تُفضي إلى استجابات إجهاد، بينما تلك التي تبدو تحديات قابلة للإدارة قد تحفِّز النمو.

4.1 الأبعاد الفرعية لمتطلبات الدور

1.4.1 ضوح الدور: يُشير وضوح الدور إلى الدرجة التي يمتلك فيها الموظف معلومات واضحة وكافية ومتسقة حول التوقعات والمسؤوليات ومعايير التقييم المرتبطة بدوره (Rizzo et al., 1970) يُتيح وضوح الدور المرتفع التخطيط الفعَّال ووضع الأهداف ورصد الأداء الذاتي؛ وعند غموض الدور تنشأ حالة من عدم اليقين والقلق تستنزف الموارد المعرفية والتحفيزية (Jackson and Schuler, 1985) .

2.4.1: صراع الدور: يدل صراع الدور على التزامن بين توقعات دور متعارضة، سواء أكان ذلك بين مُرسِلي الدور المختلفين (الصراع بين المُرسِلين) ، أم بين متطلبات الدور والقيم الشخصية (صراع الشخص مع الدور) ، أم بين متطلبات أدوار متعددة يشغلها العامل في وقت واحد (صراع الأدوار المتعددة) (Kahn et al., 1964). (Rizzo et al., 1970) ويُعدُّ صراع الدور من أكثر متنبئات إجهاد العاملين دراسةً واتساقاً في أدبيات إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (Örtqvist and Wincent, 2006).

3.4.1: **عبء الدور**: يحدث عبء الدور حين يتجاوز حجم المتطلبات الكمي (كثرة المهام مقارنةً بالوقت المتاح) أو تعقيدها النوعي (مهام تتخطى المهارات المتاحة) القدرةَ المُدرَكة للفرد على الوفاء بها بصورة مُرضية (Caplan et al., 1980) (Schaubroeck et al., 1989). ويتجلى عبء الدور بصورة خاصة في الهياكل التنظيمية الضعيفة وفي مراحل النمو التنظيمي السريع، وهو ما يجعله وثيق الصلة بشركات القطاع الخاص العراقي المتنامية بسرعة.

4.4.1 ضغط الدور: يمثل ضغط الدور التوتر النفسي التراكمي الناجم عن التعرض المستمر لقصور وضوح الدور وصراعه وعبئه (Kahn et al., 1964) ويُنظَر إليه بوصفه بناءً انعكاسياً علوياً يلتقط التجربة الذاتية للإجهاد والقلق المرتبطَين بمتطلبات الأداء في إطار الدور (Beehr et al., 1976) ويُفعِّل ضغط الدور المزمن استجابات الإجهاد العصبية التي تُسرِّع استنزاف الموارد وتآكل الاحتياطيات المعرفية اللازمة للحفاظ على معتقدات الكفاءة الذاتي (Hobfoll, 1989) . (McEwen, 1998)

2. استنزاف الكفاءة الذاتية

1.2 مفهوم الكفاءة الذاتية

تُعرَّف الكفاءة الذاتية بأنها اعتقاد العامل في قدراته على تنظيم وتنفيذ مسارات الفعل اللازمة لبلوغ مستويات محددة من الأداء (Bandura, 1997:3) وهي حكم مسبَق محدد النطاق يختلف عن تقدير الذات (التقييم الانفعالي الكلي للذات) وعن توقع النتيجة (المعتقد حول ما ستُفضي إليه أفعال المرء) في كونه يتعلق تحديداً بالكفاءة المُدرَكة للفعل (Bandura, 1977) (Pajares, 1996) وكما يُفهَم في هذه الدراسة، يُشير استنزاف الكفاءة الذاتية إلى المسار الذي تستنزف فيه الضغوط التنظيمية المزمنة بصورة منهجية المصادر الأربعة لمعلومات الكفاءة (خبرات التمكن، والتعلم بالمشاهدة، والإقناع اللفظي، والحالات الفسيولوجية) مُضعِفةً بذلك الاندماج الواثق للعاملين في أدوارهم المهنية (Bandura, 1997)(Luthans et al., 2015).

2.2 أهمية الكفاءة الذاتية

تُعدُّ الكفاءة الذاتية من أكثر المتغيرات الفردية أهميةً وأثراً في سيكولوجية الشركات، مع أدلة تحليلية مستعرضة قوية تربطها بالأداء الوظيفي ((Stajkovic and Luthans, 1998. وتحديد الأهداف وتحقيقها، والمرونة تحت الضغط، والتطور المهني، والفعالية القيادية (Luthans et al., 2015) (Newman et al., 2018) والكفاءة الذاتية وظيفياً مورد نفسي يُحدد كيفية مواجهة العاملين للمهام الصعبة: فالعاملون ذوو الكفاءة العالية يثابرون أطول، ويعتمدون استراتيجيات حل مشكلات أكثر تكيُّفاً، ويتعافون بسرعة أكبر من الإخفاقات مقارنةً بنظرائهم من ذوي الكفاءة المنخفضة (Bandura, 1997)(Xanthopoulou et al., 2009) . ولذا يمثل استنزاف الكفاءة الذاتية تهديداً جدياً للأداء التنظيمي، لا سيما في شركات القطاع الخاص في الاقتصادات الناشئة حيث يُشكِّل رأس المال البشري المُميِّز التنافسي الرئيسي.

3.2 النظريات التفسيرية للكفاءة الذاتية

توفر النظرية المعرفية الاجتماعية (Bandura, 1977,

(1997المرتكزَ النظري الأساسي لفهم الكفاءة الذاتية، إذ تفترض أن معتقدات الكفاءة تُبنى ديناميكياً وتُحدَّث باستمرار استناداً إلى أربعة مصادر معلوماتية. وتُكمِّل نظرية الحفاظ على الموارد (Hobfoll, 1989) هذه النظرية بشرح مسار الاستنزاف: إذ تُمثِّل الكفاءة الذاتية موردًا شخصياً ذا قيمة؛ وتُطلِق متطلبات الدور المزمنة دورات خسارة موارد يصعب عكسها، لا سيما حين لا تُدرُّ الاستثمارات الموردية (الجهد) عوائد كافية (نجاح الأداء)، مما يُعطِّل الوصول إلى المعلومات على أساس التمكن. وتُقدِّم نظرية تحديد الذات (Deci and Ryan, 2000)منظوراً تحفيزياً إضافياً يرى أن الشروط التي تُضعف إشباع الحاجة إلى الاستقلالية والكفاءة (ومنها متطلبات الدور المفرطة) تُضعف مباشرةً العمليات التحفيزية الجوهرية التي تُسنِد تطوير الكفاءة.

4.2 الأبعاد الفرعية للكفاءة الذاتية

1.4.2: الكفاءة الذاتية المهنية: تلتقط الكفاءة الذاتية المهنية معتقدات العاملين في قدرتهم على الأداء الكفء والفعَّال للمتطلبات التقنية والمعرفية وحل المشكلات في نطاق دورهم المهني(Chen et al., 2001) (Bandura, 2006) وتتأثر بصورة مباشرة بالحرمان من خبرات التمكن والتغذية الراجعة السلبية على الأداء في سياقات العمل ذات المتطلبات المرتفعة.

2.4.2: الكفاءة الذاتية الأخلاقية: تُشير الكفاءة الذاتية الأخلاقية إلى ثقة العاملين بقدرتهم على التصرف وفق المعايير الأخلاقية ومقاومة الضغوط للانخراط في سلوكيات تنتهك مبادئهم الأخلاقية (Bandura, 2006) وفي البيئات ذات المتطلبات المرتفعة التي يتسم فيها صراع الدور بالحدة، قد تكون الكفاءة الذاتية الأخلاقية الأشد عرضةً للاستنزاف حين يتعرض العاملون للضغط على تنازلاتهم الأخلاقية في سبيل متطلبات الأداء.

3.4.2: الكفاءة الذاتية الاجتماعية: تدل الكفاءة الذاتية الاجتماعية على الثقة في القدرة على بدء العلاقات الاجتماعية والحفاظ عليها والاندماج في العمل التعاوني والتعامل الفعَّال مع المتطلبات الشخصية (Anderson and Betz, 2001) (Bandura, 2006)ويُضيِّق عبء الدور وصراعه الطاقةَ المعرفية والانفعالية المتاحة لإدارة العلاقات، مما يستنزف موارد الكفاءة الاجتماعية.

4.4.2: الكفاءة الذاتية الانفعالية: تشمل الكفاءة الذاتية الانفعالية المعتقداتِ حول القدرة على فهم الانفعالات في مكان العمل وتنظيمها والتعبير عنها بصورة تكيُّفية (Mayer and Salovey, 1997) (Bandura, 2006) يُفعِّل ضغط الدور المزمن الوجدان السلبي ويُضعف طاقة التنظيم الانفعالي، مما يجعل الكفاءة الذاتية الانفعالية الأكثر حساسيةً للاستنزاف المُحرَّك بالمتطلبات.

3. شدة الثقافة التنظيمية

1.3. مفهوم شدة الثقافة التنظيمية

تُشير شدة الثقافة التنظيمية إلى الدرجة التي تُحتضَن فيها قيم الشركة ومعاييرها وتوقعاتها السلوكية بعمق وتُتشارَك على نطاق واسع وتُطبَّق باتساق من قِبَل أعضائها (Denison, 1990)(O'Reilly and Chatman, 1996) ويختلف هذا المفهوم نظرياً عن مضمون الثقافة التنظيمية (ما القيم المحتضَنة) في كونه يصف انتشار التوجهات المشتركة وقوتها بصرف النظر عن طبيعتها المحددة (Cameron and Quinn, 2011). وتتسم الثقافات الكثيفة بتوافق عالٍ حول القيم الجوهرية، ومعايير سلوكية قوية ذات تطبيق اجتماعي واضح، وهوية تنظيمية لا لبس فيها، ومستوى مرتفع من التماسك الاجتماعي الداخلي (O'Reilly et al., 1991) (Sorensen, 2002).

2.3 أهمية دراسة شدة الثقافة التنظيمية

تحمل شدة الثقافة التنظيمية أهميةً نظرية بوصفها معدِّلاً سياقياً لأنها تُحدِّد جودة البيئة المعيارية والعلائقية التي يُختبَر فيها العاملون ويستجيبون لمتطلبات الدور في إطارها (Sorensen, 2002) (Denison and Mishra, 1995). فالثقافة ذات الشدة العالية يمكنها أن تعمل بوصفها موردًا بمفهوم نظرية الحفاظ على الموارد من خلال توفير القدرة على التنبؤ وسند هوية اجتماعية والانتماء (موارد تُعادل الاستنزاف المُحرَّك بالمتطلبات). بيد أن شدة الثقافة قد تُفاقم الإجهاد حين تولِّد المعايير القوية ضغطاً للمطابقة أو حين يتعارض مضمون الثقافة مع متطلبات الأدوار، مما يخلق متطلبات إضافية تُضاعف الضاغطات القائمة (O'Reilly and Chatman, 1996).

3.3 النظريات التفسيرية لشدة الثقافة التنظيمية

تُقدِّم نظرية الهوية الاجتماعية (Tajfel and Turner, 1979)اطارمقنع لفهم كيفية تعديل شدة الثقافة العلاقةَ بين المتطلبات والكفاءة: فالثقافات التنظيمية المكثَّفة تُعزِّز الهوية الاجتماعية للعاملين بوصفهم أعضاءً في الشركة، مُقدِّمةً موردًا يحقق هوية مستقرة تُحصِّن ضد التهديدات الذاتية المتضمَّنة في متطلبات الدور. وتُسهم النظرية المؤسسية (DiMaggio and Powell, 1983)بتفسير كيف تُقلِّص البيئات المعيارية المكثَّفة اللايقينَ السلوكي وتُقدِّم نصوصاً لإدارة متطلبات الدور، مما قد يُخفِّف العبء المعرفي للتعامل مع توقعات الدور المعقدة. وتُبرز نظرية الإدارة الرمزية (Pfeffer, 1981) كيف تُضخِّم شدة الثقافة الوظائفَ التعبيرية للحياة التنظيمية، مُزوِّدةً العاملين بأطر تفسيرية تُعيد صياغة الظروف المرهقة بوصفها تحديات ذات معنى لا ضغوطاً مهدِّدة.

4.3 الأبعاد الفرعية لشدة الثقافة التنظيمية

1.4.3: الالتزام بالقيم التنظيمية: يجسد هذا البُعد الدرجةَ التي يُدخِل فيها العاملون قيمَ الشركة الجوهرية ويُجسِّدونها في عملهم اليومي (O'Reilly et al., 1991) (Cameron and Quinn, 2011). ويُقدِّم الالتزام القيمي المرتفع مرساةً تحفيزية مستقرة تُسنِد السلوك حتى في الظروف الصعبة، مما يُقلِّص احتمال الوقوع في استنزاف الكفاءة.

2.4.3: قوة المعايير والسلوكيات المشتركة: تُشير قوة المعايير إلى وضوح التوقعات السلوكية داخل الشركة واتساقها وآلية تطبيقها الاجتماعي (O'Reilly and Chatman, 1996) (Denison, 1990). وتُقلِّص المعايير السلوكية المشتركة القوية غموض الدور وتُوفِّر أنماط تفاعل يمكن التنبؤ بها، مما قد يُخفِّف القلق واستنزاف الموارد المرتبطَين بمتطلبات الدور

الملتبسة.

3.4.3: وضوح الهوية التنظيمية: يصف وضوح الهوية التنظيمية الدرجةَ التي تعرض فيها الشركة طابعاً متماسكاً ومتسقاً ومميزاً يتمكن الأعضاء من إرساء هويتهم الذاتية في إطار (Albert and Whetten, 1985) (Gioia et al., 2013). ويُقيّم وضوح الهوية التنظيمية إحساساً بالتوجه الهادف يُسنِد الكفاءة حتى حين تكون متطلبات الدور المحددة مُرهِقة.

4.4.3: التماسك الداخلي: يلتقط التماسك الداخلي جودةَ التضامن الشخصي والثقة المتبادلة والتوجه التعاوني بين أعضاء الشركة (Denison, 1990) (Collins and Porras, 1994). ويُنشئ التماسك الداخلي المرتفع شبكةً علائقية داعمة تُقيّم معلومات استنادية لاسترداد الكفاءة بالمشاهدة، وإقناعاً اجتماعياً، ومخففات انفعالية في مواجهة الاستنزاف المُحرَّك بالمتطلبات.

4. دعم المشرف

1.4 مفهوم دعم المشرف

يُشير دعم المشرف إلى المدى الذي يُدرك فيه العاملون أن مديريهم المباشرين يُقدِّرون مساهماتهم ويهتمون برفاهيتهم ويُقدِّمون بصورة فعَّالة الموارد اللازمة لأداء الدور بكفاءة (Eisenberger et al., 1986) (Kottke and Sharafinski, 1988). ويتميز دعم المشرف عن الدعم التنظيمي المُدرَك في أنه يستند تحديداً إلى المشرف بوصفه المصدر القريب للدعم لا إلى الشركة بوصفها كياناً مجرداً، كما يتميز عن الدعم الاجتماعي العام في كونه مُدمَجاً في الدور ومتعلقاً تحديداً بمتطلبات العمل (Rhoades and Eisenberger, 2002) (Ng and Sorensen, 2008).

2.4 أهمية دراسة دعم المشرف

حُدِّد دعم المشرف بوصفه أحد أقوى الموارد القريبة المتاحة للعاملين في التعامل مع بيئات العمل عالية المتطلبات (Eisenberger et al., 2002) (Ng and Sorensen, 2008). ونظراً لأن المشرفين يتحكمون في الوصول إلى المعلومات والموارد المادية وتقييم الأداء (وهي المجالات الرئيسية التي تُختبَر فيها متطلبات الدور) فإن دعمهم يُحدِث أثراً غير متناسب في القدرة المُدرَكة للعاملين على إدارة متطلبات الدور بنجاح، مما يُسنِد معتقدات الكفاءة (Rhoades and Eisenberger, 2002). وفي السياق التنظيمي العراقي، حيث تكون آليات الدعم المؤسسي كبرامج مساعدة العاملين والإرشاد الرسمي أقل انتشاراً، قد يكون المشرف المصدر الرئيسي أو الوحيد للموارد التخفيفية المتاحة للعاملين تحت ضغط المتطلبات (Al-Ababneh, 2013).

3.4 النظريات التفسيرية لدعم المشرف

تُقدِّم نظرية التبادل الاجتماعي (Blau, 1964) (Gouldner, 1960) التفسيرَ التأسيسي لآثار دعم المشرف، مقترحةً أن دعم المشرفين يُفعِّل معايير المعاملة بالمثل التي تُحفِّز العاملين على الاستثمار في أداء الدور والمساهمة التنظيمية، وهو ما يُسنِد الكفاءة من خلال توليد خبرات التمكن. وتُوسِّع نظرية الدعم التنظيمي (Eisenberger et al., 1986) هذا المنطق، مفترضةً أن الدعم المُدرَك من المشرف يُدمَج جزئياً في تصورات العاملين للدعم التنظيمي، حيث يعمل المشرف بوصفه وكيلاً تنظيمياً يُوصِل دعمه رسالةَ التقدير المؤسسي ويُحفِّز استجابات ذاتية التقييم الإيجابية. وتقترح نظرية التعلق (Mikulincer and Shaver, 2007) (Bowlby, 1969)، المُكيَّفة للسياقات التنظيمية، أن العلاقات الإشرافية الداعمة تعمل بمثابة قاعدة آمنة يمكن العاملين من خلالها مواجهة المتطلبات التحدياتية دون تقييم تهديدي كارثي.

4.4 الأبعاد الفرعية لدعم المشرف

1.4.4: الدعم الانفعالي: يلتقط الدعم الانفعالي سلوكياتِ المشرفين التي تعبّر عن التعاطف والرعاية والاهتمام برفاهية العاملين الشخصية والمهنية (House, 1981) (Ng and Sorensen, 2008). يتناول الدعم الانفعالي مباشرةً البُعد الوجداني للإجهاد المُحرَّك بالمتطلبات من خلال تقديم طمأنينة تُعيد الحالات الفسيولوجية التي تُسنِد الكفاءة الذاتية الانفعالية.

2.4.4: الدعم المعلوماتي: يُشير الدعم المعلوماتي إلى تقديم المشرفين للنصح والإرشاد والمعلومات والتغذية الراجعة التي تُساعد العاملين على فهم متطلبات أدوارهم وحل التحديات المتعلقة بالأداء(House, 1981) . والدعم المعلوماتي حاسم نظرياً لوضوح الدور (وهو مسبِّب رئيسي لاستنزاف الكفاءة) لأنه يتناول مباشرةً الغموضَ الذي يُزعزع ثقة العاملين بقدرتهم على الأداء الفعَّال.

3.4.4: الدعم الأدواتي (المادي): يشمل الدعم الأدواتي التوفيرَ الملموس للموارد والوقت والأدوات والكوادر والمساعدة في المهام بما يُقلِّص العبء العملي لعبء الدور (House, 1981) (Eisenberger et al., 2002). من خلال التقليص المباشر لعبء الدور الكمي، يُزيل الدعم الأدواتي محرّكاً رئيسياً لاستنزاف الكفاءة الذاتية.

4.4.4: الدعم التقييمي: يُشير الدعم التقييمي إلى تقديم المشرفين تغذيةً راجعة بنَّاءة على الأداء وتقديراً ومعلومات تقييمية تُساعد العاملين على معايرة أدائهم بدقة وتطوير معتقدات كفاءة ذاتية أكثر واقعية وإيجابية (House, 1981) (Ng and Sorensen, 2008) ويُمثِّل التقييم الإيجابي شكلاً من الإقناع اللفظي (Bandura,1997). وهو أحد المصادر الأربعة للكفاءة، مما يجعله مؤثراً مباشراً في صون الكفاءة.

5. السمات الشخصية

1.5 مفهوم السمات الشخصية

تُعرَّف السمات الشخصية في إطار النموذج الخماسي بأنها أنماط مستدامة ومتسقة عبر المواقف من الفكر والوجدان والسلوك تُميِّز العاملين عن بعضهم (McCrae and Costa, 1987) (John et al., 2008). ومن بين النطاقات الخمس الواسعة، يبرز الضمير اليقظ (المنظَّم والموثوق والحريص على الإنجاز وضابط النفس) والاستقرار الانفعالي (الهادئ والمتوازن والآمن وغير العصابي) بوصفهما الأكثر صلةً بمسار المتطلبات-الكفاءة، إذ يُمثِّلان الموارد التنظيمية والوجدانية الأشد ارتباطاً مباشراً بكيفية تعامل العاملين مع ظروف العمل المطلبية (Barrick and Mount, 1991) (Judge and Bono, 2001).

2.5 أهمية دراسة السمات الشخصية

تُعدِّل السمات الشخصية أثر متطلبات العمل على النتائج

الفردية عبر مسارات متعددة: بالتأثير في التقييم الأولي للمتطلبات بوصفها تهديداً أو تحدياً قابلاً للتكيُّف؛ وبتشكيل استراتيجيات التكيُّف المُوظَّفة؛ وبتعديل سرعة التعافي واكتماله في أعقاب الاستنزاف المُحرَّك بالمتطلبات (Bolger and Zuckerman, 1995) (Penney et al., 2011). وتُثبت الأدلة التحليلية المستعرضة باستمرار أن الضمير اليقظ من أقوى متنبئات الأداء الوظيفي عبر المجموعات المهنية (Barrick and Mount, 1991)، وأن الاستقرار الانفعالي (انخفاض العصابية) يُخفِّف الارتباط بين ضغوط العمل ونتائج الإجهاد (Judge and Bono, 2001)وفي السياق العراقي، حيث ربما طوَّر العاملين أساليب تكيُّف مميزة استجابةً للضغوط الاجتماعية التاريخية، يستوجب الدور التعديلي للسمات الشخصية الفحصَ التجريبي بدلاً من افتراض ما يُكافئه في العينات الغربية.

3.5 النظريات التفسيرية للسمات الشخصية

يُقدِّم نموذج السمة-الضغط-الإجهاد (Bolger and Zuckerman, 1995)إطاراً شاملاً لفهم التعديل بالشخصية، مُميِّزاً بين التعرض الفارق المرتبط بالسمات (قد ينظِّم العاملين ذوو الضمير اليقظ العمل لتقليل المتطلبات غير الضرورية) والتفاعلية الفارقة (يُظهر العاملين ذوو الاستقرار الانفعالي استجابات فسيولوجية ووجدانية مخفَّفة لمستويات متطلبات متطابقة). ونظرية التنظيم الذاتي (Baumeister and Vohs, 2004)وثيقة الصلة بالضمير اليقظ تحديداً، إذ تُفسِّر كيف تُحدِّد الفوارق الشخصية في الطاقة التنظيمية وثبات الهدف معدلَ الاستنزاف في ظل المتطلبات المستمرة. وتُضيء نظرية الأحداث الوجدانية (Weiss and Cropanzano, 1996) كيف يُشكِّل الاستقرار الانفعالي المسارَ الوجداني من المتطلبات إلى الكفاءة من خلال تعديل شدة ومدة المشاعر السلبية التي تثيرها المواقف المرتبطة بمتطلبات الدور.

4.5 الأبعاد الفرعية للسمات الشخصية

1.4.5: الضمير اليقظ: يشمل الضمير اليقظ الميولَ نحو التنظيم وتوجيه الهدف والدافعية للإنجاز وضبط الدوافع وأداء الواجب (McCrae and Costa, 1987) (Barrick and Mount, 1991). وفي سياق متطلبات الدور، يُفترَض أن يُضعِف الضمير اليقظ علاقةَ المتطلبات-الاستنزاف من خلال تمكين الإدارة الذاتية الأكثر فعاليةً لعبء العمل، والتخطيط الأكثر منهجيةً الذي يُقلِّص العبء المُدرَك، والثبات الأكبر في توليد خبرات التمكن رغم الإخفاقات(Barrick et al., 2015) .

2.4.5: الاستقرار الانفعالي: يعكس الاستقرار الانفعالي (القطب الإيجابي للعصابية) الميلَ إلى البقاء هادئاً ورابط الجأش ومرناً في مواجهة الضغوط، مع تسجيل منخفض في القلق والعدائية والاكتئاب والهشاشة (Costa and McCrae, 1992) (John et al., 2008). ويُفترَض أن يكون العاملون ذوو الاستقرار الانفعالي أقل عرضةً للاستنزاف المُحرَّك بالمتطلبات لأنهم يحتفظون بتقييمات أكثر تكيُّفاً للظروف المطلبية، ويتجنبون التدخل الاجتراري في أنشطة بناء الكفاءة، ويتعافون بسرعة أكبر من الوجدان السلبي المُحرَّك بالمتطلبات (Penney et al., 2011).

ثالثاً: الإطار التطبيقي والنتائج

يعرض هذا القسم نتائج التحليل التجريبي الذي تم اجرائه باستخدام برنامج SmartPLS 4.0 (Ringle et al., 2022). متبنّياً أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية .(PLS-SEM) وقد جرى اختيار PLS-SEM بدلاً من نمذجة المعادلات الهيكلية ذات الأساس التوافقي-CB) (SEMلعدة أسباب: تعقيد نموذج الدراسة الذي يتضمن متغيرات كامنة متعددة وتفاعلات تعديلية؛ وحجم العينة (N = 250) الذي وإن كان كافياً لنمذجة المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية، قد لا يكون كافياً لتقدير نمذجة المعادلات الهيكلية ذات الأساس التوافقي بشكل موثوق في النماذج المعقدة؛ فضلا عن ان هدف الدراسة هو التفسير التنبؤي في سياق جديد لا إلى التحقق من النظرية (Hair et al., 2019) (Ringle et al., 2022). وقد تم التحليل في مرحلتين: (1) تقييم نموذج القياس، و(2) تقييم النموذج الهيكلي، وفق المقاربة الثنائية الخطوات التي أوصى بها (Anderson and Gerbing,1988)وكيَّفها لنمذجة المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية حسب (Hair et al,2019) .

جدول (6): التوصيف الديموغرافي للمستجيبين (n = 250)

التفاصيل	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	158	63.2%
	أنثى	92	36.8%
العمر	أقل من 30	67	26.8%
	30 - 39	102	40.8%
	40 - 49	58	23.2%
	50فأكثر	23	9.2%
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	38	15.2%
	بكالوريوس	141	56.4%
	ماجستير / دكتوراه	71	28.4%
الخبرة	أقل من سنتين	42	16.8%
	2 - 5سنوات	89	35.6%
	6 - 10سنوات	74	29.6%

	أكثر من 10 سنوات	45	18.0%
الشركة	مصرف المنصور التجاري (راسخة)	112	44.8%
	شركة بغداد للصناعات الدوائية (راسخة)	88	35.2%
	TechBridge Iraq(ناشئة)	50	20.0%

1. تقييم نموذج القياس

جرى تقييم نموذج القياس من خلال فحص موثوقية المؤشرات (التشبعات الخارجية ≥ 0.70)، وموثوقية الاتساق الداخلي) ألفا كرونباخ0.70 ≤ α ؛ الموثوقية التركيبية CR ≥ (0.70، والصلاحية التقاربية) متوسط التباين المستخرج (AVE ≥ 0.50، والصلاحية التمييزية بمعيار نسبة التباين المتشعب-المتماثل0.85 > (HTMT (Henseler et al., 2015). وقد أظهرت جميع المؤشرات تشبعات خارجية مقبولة تراوحت بين 0.71 و0.89 عبر المتغيرات. ويُقدّم الجدول (7) إحصاءات الموثوقية والصلاحية للمتغيرات.

جدول (7): نموذج القياس — إحصاءات الموثوقية والصلاحية

المتغير	ألفا كرونباخ	الموثوقية التركيبية	AVE	التقييم
وضوح الدور (معكوس)	0.821	0.875	0.583	مقبول
صراع الدور	0.843	0.891	0.621	مقبول
عبء الدور	0.857	0.902	0.648	مقبول
ضغط الدور	0.836	0.886	0.609	مقبول
متطلبات الدور (الدرجة الثانية)	0.879	0.912	0.677	مقبول
الكفاءة الذاتية المهنية	0.812	0.864	0.561	مقبول
الكفاءة الذاتية الأخلاقية	0.798	0.852	0.537	مقبول
الكفاءة الذاتية الاجتماعية	0.825	0.874	0.577	مقبول
الكفاءة الذاتية الانفعالية	0.819	0.869	0.571	مقبول
استنزاف الكفاءة الذاتية (الدرجة الثانية)	0.893	0.921	0.702	مقبول
شدة الثقافة التنظيمية	0.864	0.904	0.654	مقبول
دعم المشرف	0.877	0.913	0.678	مقبول
الضمير اليقظ	0.831	0.881	0.598	مقبول
الاستقرار الانفعالي	0.818	0.870	0.574	مقبول

2. النموذج الهيكلي واختبار فرضيات التأثير المباشر والتأثير التعديلي

جرى تقييم النموذج الهيكلي من خلال فحص معاملات المسار(β) ، والإحصاءات التائية المستخرجة من 5000 إعادة أخذ عينات(Bootstrap) ، والتباين المُفسَّر(R^2) ، والصلاحية التنبؤية(Q^2) ، وأحجام التأثير .(f^2) واستُخدم في تحليل التعديل مقاربة مؤشرات الضرب لـ لنمذجة المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (Hair et al., 2019). ويُقدّم الجدول (8) نتائج مسارات النموذج الهيكلي.

جدول (8): النموذج الهيكلي - معاملات المسار واختبار الفرضيات

الفرضية	المسار	β	الإحصاء التائي	قيمةp	فترة الثقة 95%	القرار
فرضية 1	متطلبات الدور ← استنزاف الكفاءة الذاتية	0.621	14.82	<0.001	[0.534, 0.708]	مقبولة
فرضية 1-أ	صراع الدور ← استنزاف الكفاءة الذاتية	0.487	9.34	<0.001	[0.383, 0.591]	مقبولة
فرضية 1-ب	عبء الدور ← استنزاف الكفاءة الذاتية	0.531	11.12	<0.001	[0.437, 0.625]	مقبولة
فرضية 1-ج	ضغط الدور ← استنزاف الكفاءة الذاتية	0.574	12.76	<0.001	[0.482, 0.666]	مقبولة
فرضية 1-د	قصور وضوح الدور ← استنزاف الكفاءة الذاتية	0.442	8.67	<0.001	[0.341, 0.543]	مقبولة
فرضية 2	شدة الثقافة × المتطلبات ← الاستنزاف	-0.284	6.12	<0.001	[-0.375, -0.193]	مقبولة

فرضية 2-أ	الالتزام بالقيم × المتطلبات ← الاستنزاف	-0.241	5.03	<0.001	[-0.335, -0.147]	مقبولة
فرضية 2-ب	قوة المعايير × المتطلبات ← الاستنزاف	-0.198	4.11	<0.001	[-0.293, -0.103]	مقبولة
فرضية 2-ج	وضوح الهوية × المتطلبات ← الاستنزاف	-0.267	5.74	<0.001	[-0.359, -0.175]	مقبولة
فرضية 2-د	التماسك الداخلي × المتطلبات ← الاستنزاف	-0.312	6.98	<0.001	[-0.400, -0.224]	مقبولة
فرضية 3	دعم المشرف × المتطلبات ← الاستنزاف	-0.341	7.51	<0.001	[-0.430, -0.252]	مقبولة
فرضية 3-أ	الدعم الانفعالي × المتطلبات ← الاستنزاف	-0.298	6.33	<0.001	[-0.390, -0.206]	مقبولة
فرضية 3-ب	الدعم المعلوماتي × المتطلبات ← الاستنزاف	-0.321	7.02	<0.001	[-0.411, -0.231]	مقبولة
فرضية 3-ج	الدعم الأدواتي × المتطلبات ← الاستنزاف	-0.287	6.08	<0.001	[-0.380, -0.194]	مقبولة
فرضية 3-د	الدعم التقييمي × المتطلبات ← الاستنزاف	-0.253	5.31	<0.001	[-0.347, -0.159]	مقبولة
فرضية 4-أ	الضمير اليقظ × المتطلبات ← الاستنزاف	-0.214	4.42	<0.001	[-0.309, -0.119]	مقبولة
فرضية 4-ب	الاستقرار الانفعالي × المتطلبات ← الاستنزاف	-0.189	3.87	<0.001	[-0.285, -0.093]	مقبولة

3. اختبار فرضيات الفروق المعنوية بين الشركات الراسخة والشركة الناشئة (ف5)

بهدف اختبار فرضيات المجموعة الخامسة (فرضية 5-أ إلى فرضية 5-هـ)، جرى توظيف اختبار t للمجموعات المستقلة لاختبار الفروق في المتوسطات على مستوى المتغيرات وأبعادها الفرعية، وتحليل المجموعات المتعددة (MGA) بوساطة برنامج (SmartPLS 4.0) لاختبار الفروق في قوة التأثيرات الهيكلية. ويُلخّص الجدول (9) النتائج الكاملة.

جدول (9) نتائج اختبار الفروق بين الشركات الراسخة والشركة الناشئة (اختبار t المستقل / تحليل المجموعات المتعددة)

المتغير / البُعد الفرعي	الشركات الراسخة (ن=200) M ± σ	الشركة الناشئة (ن=50) M ± σ	إحصاء t / |Δβ|	درجات الحرية / p	الدلالة	اتجاه الفرق
وضوح الدور (معكوس - غموض)	3.12 ± 0.74	2.48 ± 0.81	t = 4.87	df=248, p<.001	دال ***	أعلى في الراسخة
صراع الدور	3.54 ± 0.72	4.11 ± 0.61	t = -4.94	df=248, p<.001	دال ***	أعلى في الناشئة
عبء الدور	3.67 ± 0.69	4.21 ± 0.58	t = -4.92	df=248, p<.001	دال ***	أعلى في الناشئة
ضغط الدور	3.59 ± 0.77	4.14 ± 0.67	t = -4.34	df=248, p<.001	دال ***	أعلى في الناشئة
الكفاءة الذاتية المهنية	3.11 ± 0.84	2.41 ± 0.91	t = 4.73	df=248, p<.001	دال ***	أعلى في الراسخة
الكفاءة الذاتية الأخلاقية	2.98 ± 0.82	2.29 ± 0.87	t = 4.78	df=248, p<.001	دال ***	أعلى في الراسخة
الكفاءة الذاتية الاجتماعية	3.05 ± 0.86	2.31 ± 0.93	t = 4.91	df=248, p<.001	دال ***	أعلى في الراسخة
الكفاءة الذاتية الانفعالية	2.89 ± 0.91	2.12 ± 0.88	t = 5.14	df=248, p<.001	دال ***	أعلى في الراسخة

الالتزام بالقيم التنظيمية	3.41 ± 0.71	2.62 ± 0.83	t = 5.98	df=248, p<.001	دال ***	أعلى في الراسخة
قوة المعايير والسلوكيات المشتركة	3.28 ± 0.76	2.47 ± 0.80	t = 6.12	df=248, p<.001	دال ***	أعلى في الراسخة
وضوح الهوية التنظيمية	3.35 ± 0.73	2.54 ± 0.79	t = 6.21	df=248, p<.001	دال ***	أعلى في الراسخة
التماسك الداخلي	3.52 ± 0.68	2.71 ± 0.84	t = 6.18	df=248, p<.001	دال ***	أعلى في الراسخة
الدعم الانفعالي	3.18 ± 0.88	2.54 ± 0.91	t = 4.24	df=248, p<.001	دال ***	أعلى في الراسخة
الدعم المعلوماتي	3.24 ± 0.84	2.61 ± 0.87	t = 4.36	df=248, p<.001	دال ***	أعلى في الراسخة
الدعم الأدواتي	3.11 ± 0.91	2.48 ± 0.88	t = 4.18	df=248, p<.001	دال ***	أعلى في الراسخة
الدعم التقييمي	3.08 ± 0.89	2.41 ± 0.92	t = 4.41	df=248, p<.001	دال ***	أعلى في الراسخة
الضمير اليقظ	3.58 ± 0.71	3.14 ± 0.78	t = 3.47	df=248, p=.001	دال **	أعلى في الراسخة
الاستقرار الانفعالي	3.18 ± 0.83	2.68 ± 0.91	t = 3.38	df=248, p=.001	دال **	أعلى في الراسخة
تعديل شدة الثقافة على مسار المتطلبات←الاستنزاف	β=-0.341	β=-0.185	|Δβ|=0.156	p=.018	دال*	أقوى في الراسخة
تعديل دعم المشرف على مسار المتطلبات←الاستنزاف	β=-0.378	β=-0.251	|Δβ|=0.127	p=.032	دال*	أقوى في الراسخة
تعديل الضمير اليقظ على مسار المتطلبات←الاستنزاف	β=-0.231	β=-0.187	|Δβ|=0.044	p=.241	غير دال	لا فرق
تعديل الاستقرار الانفعالي على مسار المتطلبات←الاستنزاف	β=-0.201	β=-0.164	|Δβ|=0.037	p=.318	غير دال	لا فرق

*** p<.001 *** p<.01 ** p<.05 (م = المتوسط ع.م = الانحراف المعياري، Δβ = فرق معاملات المسار بين المجموعتين)**

تكشف نتائج اختبار الفروق في الجدول (9) عن نمط دلالي متسق يُثري الفهم النظري للعلاقات المدروسة. على صعيد متطلبات الدور، تُسجّل الشركة الناشئة (TechBridge Iraq) مستويات أعلى معنوياً من صراع الدور (M=4.11 مقابل M =3.54) وعبء الدور (M =4.21 مقابل M =3.67) وضغط الدور (M =4.14 مقابل M =3.59)، وهو ما يتسق مع خصائص الشركات الناشئة التي تعمل في ظل هياكل أدوار غير مكتملة الرسمية وتتوقع من موظفيها أداء أدوار متعددة وبموارد محدودة(Luthans et al., 2015) . في المقابل، يرتفع مستوى غموض الدور في الشركات الراسخة (M=3.12 للغموض المعكوس)، مما يُشير إلى أن الهياكل البيروقراطية الراسخة ليست في مأمن من الغموض الأدواري وإن كانت طبيعته مغايرة. على صعيد الكفاءة الذاتية، تُحقِّق الشركات الراسخة مستويات أعلى معنوياً في جميع أبعاد الكفاءة الذاتية الأربعة، مما يعكس التأثير التراكمي لخبرات التمكن التي يراكمها العاملون على مدى مسيرة وظيفية أطول في بيئة أكثر استقراراً. وتسجل الكفاءة الذاتية الانفعالية أكبر فجوة بين المجموعتين (M=2.89 مقابل M=2.12)، وهو أمر وجيه نظرياً إذ إن ضغط الدور المرتفع في الشركات الناشئة يستنزف الاحتياطيات الانفعالية بوتيرة أسرع(Bandura, 1997) . أما الفجوة الأوضح فتظهر في شدة الثقافة التنظيمية ودعم المشرف، حيث تُسجِّل الشركات الراسخة مستويات أعلى معنوياً في جميع الأبعاد. وهذه النتيجة تتوافق مع الحجة النظرية القائلة بأن بناء ثقافة تنظيمية مكثَّفة وتطوير كفاءات إشرافية داعمة يتطلبان استثماراً مؤسسياً مستمراً عبر الزمن لا يمكن تسريعه (Collins and Porras, 1994) (Denison, 1990). وعلى مستوى التأثيرات التعديلية، يكشف تحليل المجموعات المتعددة (MGA)عن فروق دالة في مسارَي تعديل شدة الثقافة (|Δβ|=0.156, p=.018)ودعم المشرف (|Δβ|=0.127, p=.032)، مما يعني أن هذين الموردين يوفران حمايةً أكبر للكفاءة الذاتية في الشركات الراسخة حيث مستوياتهما أعلى أصلاً. في المقابل، لا تظهر فروق دالة في تأثيرَي تعديل الضمير اليقظ والاستقرار الانفعالي، مما يُدل على أن آليات حماية الكفاءة المرتبطة بالشخصية لا تتفاوت تفاوتاً معنوياً باختلاف مرحلة تطور الشركة، بينما تفعل ذلك الآليات التنظيمية.

4. ملاءمة النموذج والتباين المُفسَّر

يُفسِّر النموذج ما نسبته 61.3% من التباين في استنزاف الكفاءة الذاتية($R^2 = 0.613$) ، وهو ما يُشير إلى قوة تنبؤية جوهرية. وأكد إحصاء Stone-Geisser Q^2 ، المستخرَج عبر التعمية البنائية (مسافة الحذف = 7)، الصلاحيةَ التنبؤية للمتغير الداخلي .($Q^2 = 0.429 > 0$) وتراوحت أحجام التأثير (f^2) لمسارات التعديل بين ضعيف ($f^2 = 0.04$) لتعديل الاستقرار الانفعالي (ومتوسط $f^2 = 0.14$) لتعديل التماسك الداخلي(، وهو ما يتسق مع التوقع النظري القائل بأن تأثيرات التعديل أصغر حجماً في الغالب من التأثيرات المباشرة (Hair et al., 2019). وكشف تحليل المجموعات المتعددة (MGA) عن فوارق دالة إحصائياً بين الشركات الراسخة والناشئة في مسار تعديل دعم المشرف ($\Delta\beta = 0.127, p = .032$)) مسار تعديل شدة الثقافة التنظيمية ($\Delta\beta = 0.156, p = .018$) ، مما يدعم الفرضية الخامسة (ف5).

5. المناقشة الكاملة للنتائج

1.5 الفرضية الأولى: متطلبات الدور واستنزاف الكفاءة الذاتية

إن التأثير الإيجابي القوي لمتطلبات الدور على استنزاف الكفاءة الذاتية يفسر من ($R^2 = 0.613$) من التابين الكلي الذي يحدث في استنزاف الكفاءة الذاتية. وهذا ما يؤكد الفرضية الأولى وجميع فرضياتها الفرعية، والتي كانت جميعها ($p < .001$). وعند مقارنة هذه النتائج مع نتائج الدراسات السابقة التي تم مراجعتها نلاحظ ان حجم هذا التاثير يتجاوز بشكل ملحوظ متوسط أحجام التاثيرات التي توصلت اليها الدراسات السابقة مثل دراسة (Crawford et al,2010 و (Schaufeli & Taris,2014))، فضلا عن ان هذه النتيجة تتسق مع تنبؤ نظرية الحفاظ على الموارد (Hobfoll,1989)، التي تشير إلى أن البيئات المستنزفة للموارد تُضاعف سلسلة الخسائر المتتابعة (دوامات الفقد)، حيث يؤدي فقدان مورد واحد إلى فقدان موارد أخرى بشكل متسلسل ومتسارع. ومن بين الأبعاد الفرعية، كان ضغط الدور ($\beta = 0.574$) وعبء الدور ($\beta = 0.531$) أقوى المتنبئات، بينما كان ضعف وضوح الدور ($\beta = 0.442$) الأضعف، وإن ظل ذا دلالة عالية. عمليًا، يشير هذا الترتيب إلى أن على الشركات العراقية أن تُعطي الأولوية لإعادة توزيع عبء العمل وبرامج تقليل الضغط قبل مبادرات وضوح الدور، ليس لأن الغموض غير مهم، بل لأن الحمل الكمي يمثل التهديد الأكثر مباشرة لكفاءة الموظف الذاتية.

2.5 الفرضية الثانية شدة الثقافة التنظيمية بوصفها معدّلًا

تُعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تؤكد تجريبيًا دور شدة الثقافة التنظيمية بوصفها معدِّلًا في مسار المتطلبات–الكفاءة، مما يملأ الفجوة التي حددتها مراجعة الأدبيات. ظهر ان التماسك الداخلي ($\beta = -0.312$) أقوى الأبعاد الفرعية، يليه وضوح الهوية التنظيمية($\beta = -0.267$) ، والالتزام بالقيم ($\beta = -0.241$)، وقوة الأعراف .($\beta = -0.198$) ويحمل هذا الترتيب دلالات نظرية مهمة: إذ يبدو أن التماسك والهوية يحميان الكفاءة من خلال توفير موارد الهوية الجماعية وشبكات الدعم الزملائي التي تمد العاملين بمعلومات كفاءة بالوكالة (Bandura,1997)، بينما قد يعكس التأثير الأضعف لقوة الأعراف دورها المزدوج (تقليل غموض الدور وفي الوقت نفسه فرض ضغوط الامتثال (O'Reilly & Chatman,1996). وكان الدور المعدل أقوى بشكل ملحوظ في الشركات الراسخة ($\Delta\beta = 0.156$) ، ($p = .018$)، مما يؤكد الفرضية الخامسة (H5) وفي ذات الوقت تؤشر هذه النتيجة بانه يجب على الشركات الناشئة أن تستثمر في بناء الثقافة وبشكل أكثر كثافة من الشركات الراسخة، خصوصًا في الممارسات التي تولّد التماسك مثل هياكل العمل الجماعي والطقوس القيادية المشتركة. وزمثل هذه النتيجة امتدادًا مباشرًا لدراسة (Newman et al,2018) التي حددت قوة الثقافة كعامل نظري مهم للكفاءة لكنها لم تختبره بوصفه أثرًا تعديليًا.

3.5 الفرضية الثالثة: دعم المشرف بوصفه أقوى معدِّل

ظهر دعم المشرف بوصفه أقوى معدِّل منفرد عبر جميع المتغيرات، مؤكداً الفرضية الثالثة وجميع فرضياتها الفرعية وكان الدعم المعلوماتي ($\beta = -0.321$) هو البُعد الأكثر حماية، وهذه النتيجة تختلف عن التركيز على الدعم العاطفي في العديد من الدراسات السابقة (Ng and Sorensen,2008)، لكنها تتماشى مع دراسة Al-Ababneh (2013) التي وجدت أنه في السياقات الأقل مؤسسية، يُقدّر العاملون المشرفين الذين يساعدونهم على التعامل مع المتطلبات الغامضة. وهذا يتسق مع النظرية المعرفية التي تفيد بانه في ظل انخفاض وضوح الدور (المتوسط في الدراسة الاستطلاعية = 2.41)، يعالج الدعم المعلوماتي مباشرة الغموض الذي يستنزف الكفاءة المهنية والأخلاقية من خلال توفير إرشادات تمكّن من الإتقان. عمليًا، تتحدى هذه النتيجة التركيز السائد على تدريب الذكاء العاطفي للمشرفين في الشركات العراقية؛ فبينما يظل الدعم العاطفي ($\beta = -0.298$) =مهمًا، ينبغي أن تُعطي برامج تطوير المشرفين الأولوية لمهارات التغذية الراجعة الشركة، وبروتوكولات توضيح الدور، وقدرات دعم القرار. وكان التأثير التعديلي أقوى في الشركات الراسخة ($\Delta\beta = 0.127$)، ($p = .032$)، مما يشير إلى أن كفاءات دعم المشرف تستغرق وقتًا لتُؤسَّس عبر الأعراف التنظيمية والبنية التحتية التدريبية – وهذه النتيجة تحمل دلالات مباشرة لشركات التكنولوجيا الناشئة مثل TechBridge Iraqالتي قد تُقصِّر في الاستثمار في تطوير المشرفين خلال مراحل النمو.

4.5 الفرضية الرابعة: السمات الشخصية بوصفها معدِّلات محدودة التاثير

في حين تم تأكيد كل من الفرضية الرابعة-أ (الضمير اليقظ $\beta = -0.214$، $p < .001$) والفرضية الرابعة-ب (الاستقرار الانفعالي $\beta = -0.189$، $p < .001$)، فإن أحجام التأثير ($f^2 = 0.06$ و0.04 على التوالي) تُصنَّف صغيرة وفقًا لمعايير (Cohen,1988). وتحمل هذا النتيجة دلالة نظرية مهمة، إذ توفر الموارد الفردية المرتبطة بالسمات الشخصية حماية ذات معنى لكنها غير كافية ضد المتطلبات السياقية القوية في البيئة العراقية. ويمثل هذا امتدادًا لدراسة (Barrick et al,2015) حول الضمير اليقظ والكفاءة الجماعية من خلال إظهار شرط شياقي (اي ان السمات الشخصية قد تُضعف القدرة على التخفيف عندما تكون المتطلبات عالية للغاية والموارد التنظيمية غير

كافية، بما يتسق مع تنبؤ نظرية الحفاظ على الموارد (Hobfoll,1989) التي تفيد بأن البيئات المستنزفة للموارد تُضاعف سلسلة الخسائر المتتابعة (دوامات الفقد)، حيث يؤدي فقدان مورد واحد إلى فقدان موارد أخرى بشكل متسلسل ومتسارع، وبهذا تطغى على موارد المواجهة الفردية. عمليًا، تشير هذه النتيجة الى ان الإفراط في الاعتماد على فحص السمات الشخصية كاستراتيجية لإدارة استنزاف الكفاءة الذاتية. قد يُحقق اختيار موظفين ذوي ضمير يقظ واستقرار انفعالي مرتفع فوائد هامشية، لكن من دون معالجة البنية الهيكلية للمتطلبات والموارد في الشركة، سيستمر الاستنزاف. ويوصى مدراء الموارد البشرية العراقيون بالتعامل مع تقييم السمات الشخصية كمعيار انتقائي تكميلي، لا كاستراتيجية تدخلية أساسية.

رابعاً: الاستنتاجات والتوصيات

يُقدِّم هذا القسم الاستنتاجات والتوصيات المُستخلَصةً من نتائج النموذج الهيكلي ونتائج اختبار الفروق، مُنظَّمةً حسب المتغير الفرعي، مع آليات تطبيق عملية مُكيَّفة للسياق العراقي.

الاستنتاجات

تُستخلص الاستنتاجات الآتية من نتائج النموذج الهيكلي وتفسيرها النظري، بما فيها نتائج اختبار الفروق بين المجموعتين:

1. يُعدُّ صراع الدور متنبئاً إيجابياً دالاً لاستنزاف الكفاءة الذاتية في شركات القطاع الخاص العراقي، وحجم أثره يُشير إلى أن التوقعات الأدوارية المتعارضة تمثل إشكالية هيكلية منهجية تستوجب معالجة على المستوى التنظيمي لا الاتكاء على تكيُّف العامل.
2. يُسجِّل عبء الدور أقوى تأثير تنبؤي بين أبعاد متطلبات الدور، مؤكداً أن متطلبات العمل الكمية التي تتجاوز وقت العاملين وطاقتهم هي المحرّك الأساسي لخسارة الموارد الذاتية الكفائية في الشركات المدروسة.
3. يستنزف ضغط الدور المزمن معتقدات الكفاءة الذاتية عبر الأبعاد المهنية والأخلاقية والاجتماعية والانفعالية، مما يستلزم أطر إدارة الضغط التي تُولي صون الكفاءة اهتماماً خاصاً لا مجرد الحد من الإجهاد العام.
4. يتنبأ قصور وضوح الدور (الغموض المرتفع) باستقلالية باستنزاف الكفاءة الذاتية، مُثبِتاً أن إخفاق الشركات في توضيح توقعات الأدوار يترتب عليه تداعيات سلبية مباشرة على ثقة العاملين في قدرتهم على الأداء الفعَّال.
5. يُخفِّف الالتزام بالقيم التنظيمية العلاقةَ بين متطلبات الدور واستنزاف الكفاءة الذاتية، مما يُشير إلى أن الشركات التي يستبطن أعضاؤها منظومةً قيمية مشتركة بعمق تُقدِّم لموظفيها موردًا هوياتياً واقياً من الاستنزاف.
6. تُضعف قوة المعايير التنظيمية والأنماط السلوكية الراسخة علاقةَ المتطلبات-الاستنزاف، مما يُوحي بأن القدرة على التنبؤ السلوكي في بيئة العمل تُخفِّف العبء المعرفي للتعامل مع سياقات المتطلبات الملتبسة.
7. يُقدِّم وضوح الهوية التنظيمية مخزناً تعديلياً ذا معنى، مما يعني أن العاملين الذين يستطيعون تأطير عملهم ضمن هدف تنظيمي متماسك يتمتعون بمرونة أكبر في مواجهة الآثار التهديدية لمتطلبات الدور على الكفاءة.
8. يُعدُّ التماسك الداخلي البُعد الثقافي الأكثر وقايةً، مؤكداً أن التضامن الشخصي والثقة المتبادلة والتوجه التعاوني في بيئة العمل يمثلان موارد جماعية قوية في مواجهة استنزاف الكفاءة الذاتية في ظل الظروف المطلبية.
9. يُقلِّص الدعم الانفعالي من المشرفين تأثيرَ متطلبات الدور في استنزاف الكفاءة الذاتية تقليصاً دالاً، مُثبِتاً أن السلوكيات الإشرافية التعاطفية والرعائية ليست مجاملات علائقية بل موارد وظيفية جوهرية في بيئات العمل عالية المتطلبات.
10. يُعدُّ الدعم المعلوماتي من المشرفين أكثر أبعاد دعم المشرف الفرعية فاعليةً في تعديل مسار المتطلبات-الاستنزاف، مؤكداً أن التوجيه والتغذية الراجعة وتوضيح الأدوار التي يُقدِّمها المشرفون تتناول مباشرةً الغموضَ المُولِّد لخسارة الكفاءة.
11. يُقلِّص الدعم الأدواتي من المشرفين (توفير الموارد والوقت والمساعدة في المهام) الاستنزافَ المُحرَّك بعبء الدور تقليصاً ذا معنى، كاشفاً أن توفير الموارد الملموسة لا يقل أهميةً عن الدعم العلائقي في صون كفاءة العاملين.
12. يُضعِف الضمير اليقظ العلاقةَ بين متطلبات الدور واستنزاف الكفاءة الذاتية، مؤكداً أن العاملين ذوي التنظيم العالي وثبات الهدف وانضباط الذات أقدر على تعبئة الموارد التنظيمية الذاتية للحفاظ على معتقدات الكفاءة في ظل الظروف المطلبية.
13. يُقدِّم الاستقرار الانفعالي تأثيراً تخفيفياً متواضعاً لكنه دال إحصائياً، مما يُشير إلى أن العاملين الذين يحتفظون بهدوء وجداني تحت الضغط يعانون استنزافاً أقل للكفاءة، وإن كان حجم التأثير يُوحي بأن هذا المورد الاستعدادي غير كافٍ وحده لمعادلة المتطلبات التنظيمية القوية.

التوصيات

تُقدِّم التوصيات الآتية آلياتٍ قابلةً للتنفيذ، مُراعيةً الفوارق بين الشركات الراسخة والناشئة التي كشفت عنها الفرضية الخامسة:

1. يقترح على شركات القطاع الخاص العراقي تطبيق ورش عمل رسمية لتوضيح الأدوار بقيادة أقسام الموارد البشرية، تشمل رسماً منهجياً لتوقعات جميع مُرسِلي الدور لكل وظيفة، بهدف تحديد التعارضات ومعالجتها قبل وصولها إلى العامل. وينبغي إجراء هذه الورش نصف سنوياً وإلزام المديرين التنفيذيين بحضورها في الشركات الناشئة.
2. يوصى بان تستحدث شركات القطاع الخاص العراقي لوحات رصد للأعباء الوظيفية يصل إليها المشرفون والعاملون على حد سواء وتتتبع حجم المهام مقارنةً بالطاقة في الوقت الفعلي. وفي حالات الإثقال المُحدَّدة، ينبغي تفعيل بروتوكول منهجي لإعادة توزيع المهام خلال 48 ساعة تحت إشراف قسم الموارد البشرية لضمان العدالة في إعادة التوزيع لا نقل العبء إلى زملاء مُثقَلين بدورهم.
3. ستحسن ان تستثمر الشركات في برامج إدارة الضغط

الهيكلية المصممة تحديداً لمعالجة الضاغطات الأدوارية وتداعياتها على الكفاءة. وينبغي أن تشتمل هذه البرامج على مكوّنات توليد خبرات التمكن (مهام تحدٍّ متدرجة)، والتعلم بمشاهدة الأقران (مشاركة قصص النجاح)، ودعم التعافي الفسيولوجي (ترتيبات مرونة العمل في ذروة فترات المتطلبات).

4. تدعو النتائج الشركات لإطلاق مبادرة إصلاح شاملة للتوصيفات الوظيفية تُترجِم المسميات الوظيفية العامة إلى توقعات أدوارية سلوكية دقيقة ومعايير أداء وتراتب أولويات. وينبغي تدريب المديرين على إجراء حوارات شهرية لتوضيح الأدوار مع مرؤوسيهم المباشرين، مع توثيق بنود الإجراءات اللازمة لمعالجة أي غموض يُحدِّده العاملون.
5. توصى الشركات بتصميم وتطبيق برامج استبطان القيم التي تتجاوز الإعلانات القيمية التصريحية لتُدمِج القيم التنظيمية في الممارسات اليومية ومعايير تقييم الأداء وأنظمة التقدير. وفي السياق العراقي، ينبغي ربط هذه القيم صراحةً بالمبادئ الثقافية ذات الرنين مثل المسؤولية الجماعية والنزاهة والخدمة المجتمعية.
6. يقترح على الشركات الاستثمار في برامج التنشئة التنظيمية للمعايير الموجَّهة للعاملين الجدد والحاليين، والتي توضح التوقعات السلوكية صراحةً وتُنمذِج الممارسات المرغوبة عبر قدوة القيادة، وتُرسي هياكل مرافقة الأقران لتعزيز السلوكيات المشتركة. وينبغي تكييف هذه البرامج مع مرحلة تطور كل شركة مع تكثيف الاستثمار في الشركات الناشئة حيث المعايير أقل رسوخاً.
7. يستحسن ان تطور الشركات رؤية هوية تنظيمية واضحة ومقنعة ومتصلة بصدق تربط أدوار العاملين الفردية بالغرض التنظيمي الأشمل. وفي السياق العراقي، ينبغي إيصال هذه الرؤية عبر قنوات متعددة (اجتماعات داخلية ولوحات مرئية ومنصات رقمية وسرديات المديرين) وتحديثها بانتظام لتعكس التطور التنظيمي المستمر.
8. توصى الشركات بالتصميم الفعَّال لهياكل عمل تعاونية وفرق متعددة الوظائف ومنتديات حل مشكلات مشتركة تبني التضامن الشخصي بين العاملين. وفي شركات القطاع الخاص العراقي، حيث تحمل العلاقات الاجتماعية غير الرسمية ثقلاً بالغاً، ينبغي على الشركات أيضاً الاعتراف بالتماسك الاجتماعي القائم على الروابط الثقافية والمجتمعية المشتركة والاستثمار فيه.
9. يقترح ان تقدم الشركات تدريب موجَّه في الذكاء الانفعالي والتواصل التعاطفي لجميع المشرفين، مع التركيز على المهارات السلوكية للتعرف على ضائقة العاملين والتعبير عن الاهتمام الصادق وإنشاء تفاعلات آمنة نفسياً. وينبغي أن تشمل تقييمات كفاءة المشرف السنوية دعمَ المشرف الانفعالي بتقييم العاملين بوصفه معياراً رسمياً للأداء تترتب عليه خطط تطوير.
10. يستحسن ان ترسي الشركات بروتوكولات تغذية راجعة إشرافية منهجية تضمن حصول جميع العاملين على تغذية راجعة على الأداء محددة وقابلة للتنفيذ وفي حينها (بحد أدنى شهرياً) مع التركيز بوجه خاص على توضيح الأدوار وتوجيه تحديد الأولويات والتعامل البنَّاء مع المتطلبات المتعارضة. وينبغي تزويد المشرفين بأطر تغذية راجعة هيكلية وتدريبهم على تطبيقها عند الالتحاق بالعمل وفي برامج التنشيط السنوية.
11. تدعو النتائج الشركات لتمكين المشرفين بميزانية محددة لتخصيص الموارد وصلاحية إعادة توزيع المهام والموافقة على ترتيبات مرونة العمل وتوفير الأدوات اللازمة للعاملين الذين يعانون الإثقال الوظيفي. وينبغي إرساء بروتوكول واضح للطلب والاستجابة كي يتمكن العاملون الذين يعانون عجزاً في الموارد من تقديم طلبات رسمية يكون المشرفون مسؤولين عن معالجتها في أطر زمنية محددة.
12. يقترح على الشركات دمج قياس الضمير اليقظ في عمليات اختيار العاملين وتطويرهم باستخدام أدوات موثَّقة كجرد السمات الخمس الكبرى للشخصية، ولا سيما للأدوار ذات ملفات المتطلبات المرتفعة. وينبغي إتاحة برامج تطويرية تستهدف السلوكيات المرتبطة بالضمير اليقظ (إدارة الوقت، وتخطيط الأهداف، وعادات العمل الشركة) للعاملين الذين يُسجِّلون أدنى من المعايير التنظيمية.
13. إدراكاً لكون الاستقرار الانفعالي سمةً مستقرة نسبياً، يقترح على الشركات التركيز على تهيئة شروط بيئية تُقلِّص الطلب على الموارد التنظيمية الانفعالية بدلاً من الاتكاء على الاستقرار الانفعالي الفردي بوصفه موردًا وقائياً. وينبغي إيلاء التدخلات التنظيمية التكميلية (إدارة المتطلبات، وتنمية الثقافة، ودعم المشرف) الأولويةَ على الاقتصار على الانتقاء الفردي القائم على الاستقرار الانفعالي وحده، الذي قد ينطوي على مخاطر استبعاد تمييزي للعاملين الأكفاء في السياقات ذات الضغط المرتفع.

محدودية الدراسة والبحوث المستقبلية

تتطلب نتائج البحث بعض التحفظات في تفسيرها: اولاً: ان استخدام التصميم المقطعي قد لا يسمح باستخلاص علاقات سببية دقيقة، لذا يُفضل اعتماد الدراسات الطولية لتوضيح التسلسل الزمني للعلاقات. وثانياً: ان الاعتماد على استبيانات المشاركين قد يعرّض النتائج لمخاطر التحيز الناتج عن المصدر الواحد. وثالثاً: اقتصرت العينة على ثلاث شركات في بغداد، وهو ما قد لا يعكس صورة شاملة عن القطاع الخاص العراقي. رابعاً: ان الدراسة تناولت سمتين فقط من السمات الشخصية الخمس، مما يحد من شمولية التحليل. وخامساً: ان الثقافة تحتاج إلى دراسة أعمق تركز على مضمونها وليس كثافتها فقط. فضلا عن ان الفوارق بين الشركات الناشئة والراسخة تستدعي دراسات تتبعية ترصد مسار الانتقال من مرحلة النشأة إلى مرحلة الاستقرار وأثره في تعزيز الكفاءة الذاتية.

توافر البيانات:

تم تضمين البيانات المستخدمة لدعم نتائج هذه الدراسة في المقالة.

تضارب المصالح:
يعلن المؤلف أنه ليس لديه تضارب في المصالح.

موارد التمويل:
لم يتم تلقي اي دعم مالي.

شكر وتقدير:
لا أحد.

References:

1. Al-Ababneh, M. (2013). Leadership style of managers in five-star hotels and its relationship with employee's job satisfaction. *Available at SSRN 3633072*.
2. Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), Research in Organizational Behavior (Vol. 7, pp. 263–295). JAI Press.
3. Al-Musadieq, M., Nurjannah, N., Raharjo, K., Solimun, S., & Fernandes, A. A. R. (2018). The mediating effect of work motivation on the influence of job design and organizational culture against HR performance. Journal of Management Development, 37(6), 452–469. https://doi.org/10.1108/JMD-07-2017-0239
4. Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. Psychological Bulletin, 103(3), 411–423. https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.3.411
5. Anderson, S. L., & Betz, N. E. (2001). Sources of social self-efficacy expectations: Their measurement and relation to career development. Journal of Vocational Behavior, 58(1), 98–117. https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1753
6. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. Journal of Occupational Health Psychology, 22(3), 273–285. https://doi.org/10.1037/ocp0000056
7. Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. Psychological Review, 84(2), 191–215. https://doi.org/10.1037/0033295X.84.2.191
8. Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. Freeman.
9. Bandura, A. (2006). Guide for constructing self-efficacy scales. In F. Pajares & T. Urdan (Eds.), Self-Efficacy Beliefs of Adolescents (pp. 307–337). Information Age Publishing.
10. Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. Personnel Psychology, 44(1), 1–26. https://doi.org/10.1111/j.17446570.1991.tb00688.x
11. Barrick, M. R., Thurgood, G. R., Smith, T. A., & Courtright, S. H. (2015). Collective organizational engagement: Linking motivational antecedents, strategic implementation, and firm performance. Academy of Management Journal, 58(1), 111–135. https://doi.org/10.5465/amj.2013.0227
12. Baumeister, R. F., & Vohs, K. D. (2004). Handbook of self-regulation: Research, theory, and applications. Guilford Press.
13. Beehr, T. A., Walsh, J. T., & Taber, T. D. (1976). Relationships of stress to individually and organizationally valued states: Higher order needs as a moderator. Journal of Applied Psychology, 61(1), 41–47. https://doi.org/10.1037/0021-9010.61.1.41
14. Biddle, B. J. (1986). Recent developments in role theory. Annual Review of Sociology, 12(1), 67–92. https://doi.org/10.1146/annurev.so.12.080186.000435
15. Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. Wiley.
16. Bolger, N., & Zuckerman, A. (1995). A framework for studying personality in the stress process. Journal of Personality and Social Psychology, 69(5), 890–902. https://doi.org/10.1037/00223514.69.5.890
17. Bowlby, J. (1969). Attachment and loss: Vol. 1. Attachment. Basic Books.

18. Budhwar, P. S., & Mellahi, K. (2016). Handbook of human resource management in the Middle East. Edward Elgar. https://doi.org/10.4337/9781784717681

19. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (3rd ed.). Jossey-Bass.

20. Caplan, R. D., Cobb, S., French, J. R. P., Harrison, R. V., & Pinneau, S. R. (1980). Job demands and worker health: Main effects and occupational differences. Institute for Social Research.

21. Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. Journal of Applied Psychology, 85(1), 65–74. https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.65

22. Chen, G., Gully, S. M., & Eden, D. (2001). Validation of a new general self-efficacy scale. Organizational Research Methods, 4(1), 62–83. https://doi.org/10.1177/109442810141004

23. Collins, J. C., & Porras, J. I. (1994). Built to last: Successful habits of visionary companies. HarperBusiness.

24. Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). Revised NEO Personality Inventory (NEO PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI): Professional manual. Psychological Assessment Resources.

25. Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. Journal of Applied Psychology, 95(5), 834–848. https://doi.org/10.1037/a0019364

26. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. Psychological Inquiry, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

27. Denison, D. R. (1990). Corporate culture and organizational effectiveness. Wiley.

28. Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. Organization Science, 6(2), 204–223. https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204

29. DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. American Sociological Review, 48(2), 147–160. https://doi.org/10.2307/2095101

30. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. Journal of Applied Psychology, 71(3), 500–507. https://doi.org/10.1037/00219010.71.3.500

31. Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. Journal of Applied Psychology, 87(3), 565–573. https://doi.org/10.1037/00219010.87.3.565

32. Gioia, D. A., Patvardhan, S. D., Hamilton, A. L., & Corley, K. G. (2013). Organizational identity formation and change. Academy of Management Annals, 7(1), 123–192. https://doi.org/10.5465/19416520.2013.762225

33. Goldberg, L. R. (1990). An alternative 'description of personality': The Big-Five factor structure. Journal of Personality and Social Psychology, 59(6), 1216–1229. https://doi.org/10.1037/00223514.59.6.1216

34. Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. American Sociological Review, 25(2), 161–178. https://doi.org/10.2307/2092623

35. Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. European Business Review, 31(1), 2–24. https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203

36. Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. Journal of the

Academy of Marketing Science, 43(1), 115–135. https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8

37. Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. American Psychologist, 44(3), 513–524. https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513

38. House, J. S. (1981). Work stress and social support. Addison-Wesley.

39. Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 36(1), 16–78. https://doi.org/10.1016/0749-5978(85)90020-2

40. John, O. P., Naumann, L. P., & Soto, C. J. (2008). Paradigm shift to the integrative Big Five trait taxonomy. In O. P. John, R. W. Robins, & L. A. Pervin (Eds.), Handbook of Personality: Theory and Research (3rd ed., pp. 114–158). Guilford Press.

41. Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 86(1), 80–92. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.80

42. Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity. Wiley.

43. Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). The social psychology of organizations (2nd ed.). Wiley.

44. Kottke, J. L., & Sharafinski, C. E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. Educational and Psychological Measurement, 48(4), 1075–1079. https://doi.org/10.1177/0013164488484024

45. Lazaru, R. S., & Folkman, S. (1984). Stress, appraisal, and coping. Springer.

46. Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., & Avolio, B. J. (2015). Psychological capital and beyond. Oxford University Press.

47. Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. J. Sluyter (Eds.), Emotional Development and Emotional Intelligence (pp. 3–31). Basic Books.

48. McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. Journal of Personality and Social Psychology, 52(1), 81–90. https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.1.81

49. McEwen, B. S. (1998). Stress, adaptation, and disease: Allostasis and allostatic load. Annals of the New York Academy of Sciences, 840(1), 33–44. https://doi.org/10.1111/j.17496632.1998.tb09546.x

50. Mikulincer, M., & Shaver, P. R. (2007). Attachment in adulthood: Structure, dynamics, and change. Guilford Press.

51. Newman, A., Herman, H. M., Schwarz, G., & Nielsen, I. (2018). The effects of employees' creative self-efficacy on innovative behavior: The role of entrepreneurial leadership. Journal of Business Research, 89, 1–9. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.04.001

52. Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F., & Hirst, G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. Journal of Organizational Behavior, 35(S1), S120–S138. https://doi.org/10.1002/job.1916

53. Ng, T. W. H., & Sorensen, K. L. (2008). Toward a further understanding of the relationships between perceptions of support and work attitudes: A meta-analysis. Group & Organization Management, 33(3), 243–268. https://doi.org/10.1177/1059601107313307

54. Obeidat, B. Y., Al-Sarayrah, S., Tarhini, A., Al-Dmour, R. H., Al-Salti, Z., & Sweis, R. (2016). Cultural influence on strategic human resource management practices: A Jordanian case study. International Business Research, 9(10), 94–114. https://doi.org/10.5539/ibr.v9n10p94

Behavior, 10(1), 35–58. https://doi.org/10.1002/job.4030100104

65. Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. In G. F. Bauer & O. Hämmig (Eds.), Bridging Occupational, Organizational and Public Health (pp. 43–68). Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4

66. Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (1995). Generalized self-efficacy scale. In J. Weinman, S. Wright, & M. Johnston (Eds.), Measures in Health Psychology: A User's Portfolio (pp. 35–37). NFER-NELSON.

67. Sorensen, J. B. (2002). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. Administrative Science Quarterly, 47(1), 70–91. https://doi.org/10.2307/3094891

68. Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. Psychological Bulletin, 124(2), 240–261. https://doi.org/10.1037/00332909.124.2.240

69. Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), The Social Psychology of Intergroup Relations (pp. 33–47). Brooks/Cole.

70. Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. British Journal of Management, 14(3), 207–222. https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375

71. Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. Research in Organizational Behavior, 18, 1–74.

72. Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. Journal of Vocational Behavior, 74(3), 235–244. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.11.003

55. O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (1996). Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. Research in Organizational Behavior, 18, 157–200.

56. O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. Academy of Management Journal, 34(3), 487–516. https://doi.org/10.2307/256404

57. Örtqvist, D., & Wincent, J. (2006). Prominent consequences of role stress: A meta-analytic review. International Journal of Stress Management, 13(4), 399–422. https://doi.org/10.1037/10725245.13.4.399

58. Pajares, F. (1996). Self-efficacy beliefs in academic settings. Review of Educational Research, 66(4), 543–578. https://doi.org/10.3102/00346543066004543

59. Penney, L. M., David, E., & Witt, L. A. (2011). A review of personality and performance: Identifying boundaries, contingencies, and future research directions. Human Resource Management Review, 21(4), 297–310. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.10.005

60. Pfeffer, J. (1981). Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms. Research in Organizational Behavior, 3, 1–52.

61. Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. Journal of Applied Psychology, 87(4), 698–714. https://doi.org/10.1037/00219010.87.4.698

62. Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2022). SmartPLS 4. SmartPLS. https://www.smartpls.com

63. Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. Administrative Science Quarterly, 15(2), 150–163. https://doi.org/10.2307/2391486

64. Schaubroeck, J., Cotton, J. L., & Jennings, K. R. (1989). Antecedents and consequences of role stress: A covariance structure analysis. Journal of Organizational