

تأثير موثوقية المشرف على الالتزام التنظيمي والأداء التشاركي للموظفين

Impact of supervisor reliability on organizational commitment and Citizenship performance

صالح عياد¹

أستاذ محاضر أ. جامعة أحمد دراية أدرار. الجزائر. مخبر MECAS
sal.ayad@univ-adrar.dz

محمد فودوا

أستاذ محاضر. جامعة أحمد دراية أدرار. الجزائر. مخبر L.M.P.E
foudou1982@univ-adrar.dz

قُدِّم للنشر في: 2020.03.07 / قُبِل للنشر في: 2020.10.22 / نُشِر في: 11.12.2020

الملخص:

اختبرت هذه الدراسة نموذجًا للثقة في المشرف على الأعمال داخل المنظمة يتضمن الميل للثقة عند الموظف وسمات المشرف ونزعة الدعم لديه سوابق لثقة الموظف في مشرفه، والالتزام التنظيمي والأداء التشاركي كنواتج قياسية. تم استخدام المسح الميداني باستخدام استبيان منظم لجمع البيانات من 117 موظف في البنوك التجارية على مستوى ولاية أدرار، تم معالجتها بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-ADANCO). أظهرت النتائج أن الميل للثقة وسمات المشرف ونزعة دعم موظفيه أثرت إيجابًا في موثوقية المشرف عند الموظفين، وأن هذه الأخيرة أثرت بدورها إيجابًا في الالتزام التنظيمي والأداء التشاركي للموظفين، بينما لم يكن هناك أي تأثير للالتزام التنظيمي على الأداء التشاركي للموظفين.

الكلمات المفتاحية: الميل للثقة؛ سمات المشرف؛ نزعة الدعم؛ الالتزام التنظيمي؛ الأداء التشاركي.

تصنيف JEL: J21؛ J24؛ J53.

Abstract :

This study examined a supervisor on the organization confidence model that includes employee inclination to trust, attributes of a supervisor, a propensity to support has precedents for employee confidence in his supervisor, organizational commitment, and citizenship performance as standard outcomes. We are using a questionnaire to collect data from 117 employees in commercial banks of Adrar, using the micro-square method (PLS-ADANCO). The results showed that the tendency to trust, attributes of the supervisor and his tendency to support his employees positively affected the supervisor's reliability among employees that the latter in turn positively affected organizational commitment and participatory performance of employees. Finally, the organizational commitment doesn't effect on the employee's participatory performance.

Keywords: propensity to trust; attributes of a supervisor; propensity to support; organizational commitment; Citizenship performance.

Jel Classification Codes: J21; J24; J53.

المؤلف المراسل: صالح عياد، sal.ayad@univ-adrar.dz

مقدمة:

يولي الاقتصاد القائم على المعرفة أهمية بالغة لتطوير القدرات الفكرية للمنظمات بدلاً من المدخلات المادية أو الموارد الطبيعية. في السوق العالمية شديدة التنافسية، تسعى المنظمات جاهدة للحفاظ على الميزة التنافسية على منافسيها من خلال قوى متكاملة ومجهزة بشكل جيد، وتحقيقاً لهذه الغاية، يوجد تحول ملحوظ داخل المنظمات من الالتزام الفردي إلى الالتزام التنظيمي لزيادة الإنتاجية من خلال رفع الأداء الوظيفي التشاركي. ونتيجة لذلك، بدأ الباحثون والممارسون في تحويل تركيزهم من الالتزام الذاتي إلى الالتزام المتعمد في سبيل تحسين فهم دوافع الالتزام التنظيمي الناجح.

إن الدعم التنظيمي كجزء من دعم بيئة العمل يعمل على تطوير الثقة في المنظمة والفعالية الذاتية لتصبحا مصدرًا ناجحًا للمؤسسات، حيث وجدت دراسات عديدة علاقة مهمة بين الدعم التنظيمي ورفع أداء الموظفين من خلال الالتزام التنظيمي، فالمدراء الذين لديهم القدرة في استخدام دورهم الإداري بطريقة فعالة سيكونون قادرين على كسب ثقة الموظف وتعزيز التزامه التنظيمي. وهذا بدوره يعزز فعالية الأداء التنظيمي التشاركي.

الإشكالية:

في بيئة اليوم التنافسية، تعد ثقة الموظفين مصدر قلق رئيسي لمعظم المنظمات لتحقيق ميزة تنافسية. حيث لا تحدث بيئة الثقة في أي منظمة في وقت واحد، بل يتم تغذيتها عن عمد، فلا شك أن الثقة أمر حيوي لتبادل المعلومات بين الموظفين. ومع ذلك، فإن طبيعة الثقة ليست معقدة فحسب، بل صعبة أيضاً لفهمها، حيث يُعتقد أن لها جوانب مختلفة لها تأثيرات مختلفة على تبادل المعرفة بين الأفراد، وبالتالي، لا يمكن تحقيق الالتزام التنظيمي دون ثقة متبادلة بين المدراء المشرفين وفرق عملهم. انطلاقاً مما سبق نطرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير ثقة المشرف على الالتزام التنظيمي والأداء التشاركي للموظفين؟

هدف الدراسة:

على الرغم من أن الثقة هي ظاهرة متعددة المستويات يمكن دراستها على المستويات الشخصية، والتنظيمية، والمشاركة بين المنظمات، إلا أن الدراسة الحالية تركز على الثقة الشخصية داخل المنظمات، في محاولة فهم كيفية تشكيل الثقة لدى الموظفين في مدرائهم وقادتهم، وما هي آثار هذه الثقة على مواقف وسلوكيات الموظفين.

المنهج المتبع:

من أجل الإحاطة الشاملة بجوانب الموضوع، سنتبع المنهج الوصفي والتحليلي في معالجة إشكالية الدراسة، بحيث يستخدم المنهج الوصفي لمراجعة الأدبيات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة وهو ما يساعد في وضع فرضيات مؤسّسة لحل إشكالية الدراسة، أما المنهج التحليلي فيستخدم في وضع نتائج الدراسة ومن ثم تحليلها واستخلاص النتائج منها، ووضع توصيات تخدم أغراض البحث.

**1- المراجعة الأدبية وفرضيات الدراسة:
1-1 الثقة: الأدبيات السابقة**

على الرغم من عدم وجود تعريف مقبول عالمياً للثقة، إلا أنها تشير عادةً إلى رغبة أحد الأطراف في الاعتماد على الآخر في علاقة شخصية². بمعنى أنه يمكن تعريف الثقة الشخصية بأنها "حالة نفسية تشتمل على نية قبول التفاعل بناءً على التوقعات الإيجابية لنوايا أو سلوكيات شخص آخر"³.

في هذه الدراسة، نظرًا لأن علاقة الثقة بين الأشخاص تتضمن موظفًا ومشرفًا مباشرًا (مديرًا أو نائبًا له)، فإننا نعتبر أن الموظفين على استعداد للتأثر بالمشرف المباشر وفقًا للتوقعات بأن نوايا المشرف أو كلماته أو تصرفاته يمكن الاعتماد عليها في بناء الثقة. يتماشى هذا التعريف مع الرأي السائد عمومًا ومفاده أن التوقعات وقابلية التأثر هما مكونان أساسيان للثقة⁴.

² Burke, c., Sims, D., & Lazzara, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *Leadership Quarterly*, 18(6), 606-632.

³ Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), p395.

⁴ Afşar, B., & Bin Saeed, B. (2012). Subordinate's trust in the supervisor and impact on organizational effectiveness. *Portuguese journal of management studies*, 11(1), 13-28.

2-1 سوابق الثقة بين المشرف والموظف:

يحدد "McAllister" عنصرين من عناصر الثقة: العاطفي والمعرفي⁵. تعتمد الثقة العاطفية على الرعاية الشخصية والروابط العاطفية بين المشرف والموظف، في حين أن الثقة المعرفية تعكس المعتقدات حول قدرة المشرف وموثوقيته ونزاهته. من الناحية النظرية، تختلف الثقة المتبادلة بين المشرف والموظف عن الثقة أحادية الاتجاه بالمشرف من قبل الموظف فقط. على سبيل المثال، يمكن للموظف أن يثق بمشرفه، ولكن بالمقابل قد لا يثق به ذلك المشرف، أو قد يشعر الموظف أن المشرف يثق به أو لا يثق به. يمكن أن توجد الثقة المتبادلة عندما يثق كل من المشرف والموظف في بعضهما البعض، وعندما يتصور كل منهما أن الآخر على دراية بثقته⁶ (Serva, Fuller, & Mayer, 2005). باختصار، يمكن أن تكون الثقة المتبادلة عنصرًا مهمًا ومتميزًا من عناصر الثقة في العلاقات بين المشرف والموظف. ومع ذلك، لا توجد أبحاث حول الثقة المتبادلة بين الموظفين والمشرفين. وبالتالي، نحن بحاجة إلى دراسة أنواع السياقات الاجتماعية التي يمكن أن تعزز ثقة الموظفين المتبادلة مع المشرفين عليهم وكيف ترتبط الثقة المتبادلة المتصورة بنتائج العمل. وفقًا لذلك، فإن السوابق المتوقعة للتأثير على الثقة المحددة في النموذج في هذه الدراسة تشمل كلاً من الميل للثقة، سمات المشرف وميزة الدعم لديه.

1-2-1 الميل إلى الثقة:

في الدراسات السابقة، تمت مناقشة الميل للثقة كمتغير شخصي مهم يلعب دورًا مهمًا في علاقات التبادل الاجتماعي. عرّف (Mayer & al)⁷ الميل للثقة بأنها "رغبة أحد الأطراف في أن يكون عرضة لأفعال طرف آخر، استنادًا إلى توقع قيام الطرف الآخر بتنفيذ إجراء معين مهم للجهة المانحة، بصرف النظر عن القدرة على مراقبة ذلك الطرف الآخر أو التحكم فيه، أي أنه الاستعداد العام للثقة في الآخرين. كشفت دراسة (Currall & Judge, 1995) أن الأشخاص الذين يتمتعون بسمعة الثقة على استعداد دائم للدخول في سلوك الثقة داخل المنظمة. كما أكدت دراستي (Poon & al, 2006) و (Afsar & Bin Saeed, 2012) أنه كلما كان الميل للثقة إيجابيًا وكبيرًا عند الموظفين إلا وكانت ثقتهم أعلى في المشرف عليهم. لذلك نعتقد أنه في سياق مماثل، فإن ميل الموظفين العام إلى الثقة بالآخرين سيؤثر على مستوى ثقتهم في المشرف عليهم. وفقًا لذلك، نقترح ما يلي:

الفرضية 1: ميل الموظفين الأعلى إلى الثقة يعزز من ثقتهم في المشرفين عليهم

2-2-1 سمات المشرف:

وفقًا (Mayer & al) توجد ثلاث خصائص للشخص لها تأثير كبير على ما إذا كان هذا الشخص سيتم الوثوق به أم لا وهي: القدرة، الإحسان والنزاهة. فالقدرة أو الكفاءة هي تلك المجموعة من المهارات والكفاءات التي تمكن الفرد من التأثير في مجال معين، حيث جادل عدد من الباحثين بأنه لكي يثق الموظفون في مديريهم، يجب عليهم أن يدركوا أن مديريهم لديهم القدرة على إحداث تغيير بالنسبة لهم بطريقة إيجابية⁸. كما أثبتت دراسة (Anderson & Williams, 1996) أنه عندما يعتقد الموظفون أن المديرين غير كفيين، فإن لا يقدرتهم ولا يثقون بهم، مما يؤدي إلى حدوث سخرية الموظف من مدرائه. كما أكدت دراسات أخرى أن المشرف الذي يمتلك جودة اتصالات كبيرة مع موظفيه سيعزز من ثقتهم لديهم وقدرة على التأثير على سلوكياتهم داخل المنظمة (Yilmaz & Hunt, 2001)، (Quedraogo & Ouakouak, 2018). وعلى العكس، أكدت بعض الدراسات أيضًا أن الفشل في التواصل المناسب يؤدي إلى تدهور الثقة والمزيد من عدم اليقين (Schweiger & Denisi, 1991)، (Ji & Jan, 2020). وفقًا لذلك، نقترح ما يلي:

الفرضية 2: كلما زادت القدرة المدركة للمشرف في نظر موظفيه، زادت ثقتهم فيه.

⁵ McAllister, D. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.

⁶ Serva, M., Fuller, M., & Mayer, R. (2005). The reciprocal nature of trust: A longitudinal study of interacting teams. *Journal of Organizational Behavior*, 26(6), 625-648.

⁷ Mayer & al, (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), p712.

⁸ Afsar & Bin Saeed, 2012, op cit, p16

3-2-1 النزعة إلى الدعم:

في مكان العمل، يُعرّف دعم المشرف بأنه "اعتقاد الأفراد بأن المشرف يقدم لهم المساعدة المتعلقة بالعمل للمساعدة في أداء وظيفتهم"⁹. وبعبارة أخرى، فإن دعم المشرف هو تصور عام للموظفين أن المشرفين عليهم يعترفون بمساهماتهم ويولون اهتمامًا كبيرًا لرفاهيتهم¹⁰. فلمشرفون يلعبون أدوارًا مهمة في تنمية ثقة الموظفين، يعد دعم المشرف أحد السوابق الرئيسية في ثقة الموظفين فيه، وبالمثل يقلل دعم المشرف من الشعور بالتعاسة ويزيد من عقلية الأمان لدى الموظف، وهو عنصر حاسم في الثقة حسب دراسة (Byrne & al, 2012). نستنتج أن دعم المشرف يمكن أن يكون مفيدًا لزيادة ثقة الموظفين وهو ما يؤثر في التعلم والتعامل بنجاح مع المسؤوليات. وبالتالي، فإننا نقترح:

الفرضية3: كلما زادت الدعم المدرك للمشرف في نظر موظفيه، زادت ثقتهم فيه.

3-1 تأثير الثقة على الأداء التشاركي:

يشير الأداء التشاركي إلى الرغبة في مساعدة زملاء العمل طوعًا في حل المشاكل المتعلقة بالعمل، كشكل من أشكال العقوبة التنظيمية¹¹. ويعتبر ذو أهمية حيوية للمنظمات. فعلى مدى عقود، أدرك الباحثون أن سلوك العمل يتجاوز أداء المهمة البسيطة، حيث يتضمن الأداء التشاركي سلوكيات ذات طبيعة تقديرية لا تشكل جزءًا من متطلبات الدور الرسمي للموظفين، ولكنها مع ذلك تساهم في الفعالية التنظيمية وهو ما أكدته دراستي (Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006)، (Jawahar & Schreurs, 2017).

أكدت عديد الدراسات بأن ثقة الموظفين في القائد ستؤثر على نتائج العمل¹². وجد الباحثون حسب دراسة (Lester & Brower, 2003) أن الثقة المحسوسة مرتبطة بشكل إيجابي مع الأداء التشاركي. كما أثبتت دراسات أخرى أنه عندما يؤمن الموظفون بشخصيات المشرفين عليهم، فإنهم سيكونون أقل عرضة للقلق بشأن مدى ضعفهم في العلاقة الهرمية، ويكونون أكثر استعدادًا للتعاون بينهم في تنفيذ مختلف المهام المنوطة بهم بناءً على قاعدة المعاملة بالمثل (Dirks & Ferrin, 2002). كما أثبتت دراسة (Salamon & Robinson, 2008) أنه عندما يشعر الموظفون بالثقة تجاه مشرفهم، فإنهم يميلون إلى التصرف بمسؤولية ولا ينتهكون توقعات المشرف، وأظهروا أن الثقة الجماعية للموظفين مرتبطة بشكل إيجابي مع الأداء التنظيمي. في حين أثبتت دراسة (Afsar & Bin Saeed, 2012) أنه عندما يبذل الموظفون جهداً لمساعدة زملائهم في العمل، سوف يحتاجون إلى الاعتماد على المشرف عليهم لاكتشاف مساهماتهم الإضافية، فإذا ارتفعت ثقة الموظفين في مشرفهم فمن المحتمل أن يكونوا أكثر استعدادًا لمساعدة زملائهم في العمل لأنهم يتوقعون أن مشرفهم سوف يتعرف لهم ويكافؤهم بطريقة ما على مساهماتهم وتضحياتهم الإيجابية. نتوقع أن يظهر الموظفون على الأرجح سلوكيات عمل إيجابية عندما تتوافق ثقتهم في القائد مع ثقتهم المحسوسة.

الفرضية4: زيادة ثقة الموظفين في مشرفهم تؤثر إيجاباً على أدائهم التشاركي

4-1 الدور الوسيط للالتزام التنظيمي:

يشير الالتزام التنظيمي إلى "الحالة الذهنية الإيجابية المرتبطة بالعمل والتي تتميز بالحيوية والتفاني في أداء المهام"¹³. كما يشير إلى ضخ الجهد في عمل الفرد، والمثابرة في تجاوز الصعوبات المتعلقة بالمهمة، وإظهار مستويات عالية من الطاقة أثناء العمل¹⁴.

⁹ Susskind & al, (2007). How organizational standards and coworker support improve restaurant service. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 48(4), p181.

¹⁰ Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2003). Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 22(2), p131.

¹¹ George, J., & Zhou, J. (2007). Dual tuning in a supportive context: Joint contributions of positive mood, negative mood, and supervisory behaviors to employee creativity. *Academy of Management Journal*, 50(3), 605-622.

¹² Brower & al, 2009, A closer look at trust between managers and subordinates: Understanding the effects of both trusting and being trusted on subordinate outcomes. *Journal of Management*, 35(2), p 344

¹³ Schaufeli & al, (2002), The measurement of burnout and engagement: a confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), p74

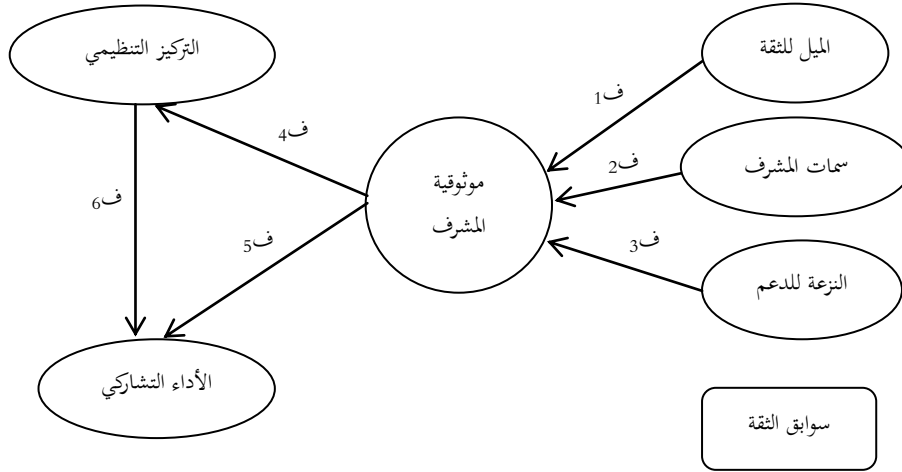
يعكس الالتزام التنظيمي الفعال التزام المرء العاطفي بمؤسسة واحدة، ومن غير المحتمل أن يشعر الموظفون بالتعلق تجاه مؤسستهم إذا كان المشرف عليهم غير جدير بالثقة. فقد أكدت دراسة (Podsakoff & al, 1996) أن الثقة مرتبطة بشكل كبير بالالتزام التنظيمي بين الموظفين. كما أكدت دراسة (Albrecht & Travaglione, 2003) أن الثقة هي مؤشر هام للالتزام التنظيمي بين موظفي القطاع العام.

الفرضية 5: زيادة ثقة الموظفين في مشرفهم تؤثر إيجاباً على التزامهم التنظيمي.

تشير نظرية التعزيز الذاتي إلى أن البشر يفضلون رؤية أنفسهم في ضوء أكثر إيجابية ممكنة¹⁵. فالأفراد يفضلون المشاركة في المهام التي يرون فيها أنفسهم أفضل، والانسحاب من المجالات التي يكون فيها شعورهم بالذات مهدداً. في هذا السياق، أكدت دراسة (Rich, LePine, & Crawford, 2010) أن المستويات العالية للأداء التشاركي للموظفين مرتبطة بدرجة التزامهم التنظيمي العالية.

الفرضية 6: يؤثر الالتزام التنظيمي في تعزيز الاداء التشاركي للموظفين.

شكل 1. النموذج الهيكلي للدراسة



المصدر : من إعداد الباحثين

2- منهجية الدراسة:

1-2 أداة الدراسة وسلام القياس:

استخدمت هذه الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث ضمت محور المتغيرات الشخصية بالإضافة إلى ثلاث (03) محاور مستمدة من مقاييس غربية ذات جودة عالية للحصول على نتائج دقيقة. المقاييس هي في الأصل باللغة الإنجليزية، وبالتالي اعتمدنا على إجراء الترجمة الخلفية الشائعة الاستخدام لـ (Brislin, 1986). استعنا بأستاذين أكاديميين مزدوجي اللغة، الأول قام بترجمة عبارات المقاييس من اللغة الإنجليزية الأصل إلى اللغة العربية، بعد إعداد عبارات المقاييس باللغة العربية تم إعادة ترجمتها من قبل الباحث الثاني إلى اللغة الإنجليزية من جديد، وهدفنا في ذلك ضمان درجة الدقة في الحصول على عبارات عربية تحاكي المعاني الحقيقية لعبارات المقاييس باللغة الإنجليزية:

¹⁴ Jawahar, I., & Schreurs, B. (2017). Supervisor incivility and how it affects subordinates' performance: a matter of trust. *Personnel Review*, 47(3), pp709-726

¹⁵ Pfeffer, J., & Fong, C. (2005). Building organization theory from first principles: the self-enhancement motive and understanding power and influence. *Organization Science*, 16(4), pp372-388.

المحور الأول: يعنى بقياس موثوقية المشرف، وقد استخدمنا اثنا عشر (12) عبارة مستمدة من مقياس (Mayer & Davis, 1999) قادرة على قياس الميل للثقة، سمات المشرف ودعمه لموظفيه، مع تكييف العبارات لتعبر على مشرف واحد وليس الإدارة العليا بشكل كامل. تم إسقاط ثلاثة عبارات من المقياس بعد ذلك لانخفاض معامل التشبع فيهما عن (>0.5) استنادا إلى دراسة¹⁶ (Hair & al, 2016)، لترتفع موثوقية المقياس إلى (Cronbach alpha= 0.88).

المحور الثاني: يعنى بقياس الأداء التشاركي، وقد استخدمنا خمسة (5) عبارات مستمدة من مقياس (Schaufeli & al, 2006)، بموثوقية (Cronbach alpha= 0.90).

المحور الثالث: يعنى بقياس الأداء التنظيمي، وقد استخدمنا سبعة (7) عبارات مستمدة من مقياس (Andersson & Pearson, 1999) تم إسقاط عبارتين من المقياس بعد ذلك لانخفاض معامل التشبع فيهما عن (>0.5) استنادا إلى دراسة (Hair & al, 2016)، لترتفع موثوقية المقياس إلى (Cronbach alpha= 0.91).

تم استخدام سلم ليكرت الخماسي في توزيع درجات العبارات.

تم استخدام نموذج المعادلات الهيكلية بالمرعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) حزمة (ADANCO v2.1) كأداة في تركيب نموذج البيانات لإثبات أو رفض الفرضيات.

2-2- العينة والإجراء:

هناك عدة طرق ممكنة للقيام بالمعينة. اخترنا في هذا البحث المعينة غير الإحتمالية وغير الطبقية: حيث يكون احتمال اختيار فرد أو عنصر ما من ضمن العينة غير معروف وغير محدد مسبقا، بعبارة أخرى يكون لكل عنصر من المجتمع المدروس الحظ في أن يختار. هذا النوع من المعينة يسهل لنا جمع المعطيات، بحيث نختار عشوائيا عينة من المجتمع المدروس، لتكون أقل تكلفة وأكثر ربحا للوقت، لذا يسميها الكثير من الإحصائيين بالمعينة الإمبريقية.

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموع الموظفين الدائمين في البنوك التجارية على مستوى ولاية أدرار، وقد اخترنا البنوك التجارية لأنها تعتبر منظمات تكثر داخلها الاحتكاكات بين المشرفين وموظفيهم. بعد توزيع الاستبيانات تم استرجاع 130 استبانة، وبغرض التخلص من القيم المفقودة تم إزالة الاستبانات التي تحتوي على إجابات ناقصة عن (80%) مع الإبقاء على الاستبانات التي فاقت الإجابة عنها النسبة السابقة، وتعاملنا معها وفق خيار (Imputation) المتوفر في حزمة (ADANCO v2.1) والقادر على التعامل بدقة مع القيم المفقودة، كما أنه لا يقدم أي افتراضات مقيدة حول توزيع البيانات. أبقينا على 117 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. استخدمت هذه الدراسة طريقة المربعات الصغرى الجزئية لاختبار الفرضيات لسببين رئيسيين: أولاً، هو صغر حجم العينة؛ ثانياً، نذج (SEM) يتيح التقدير المتزامن لمسارات غير مباشرة متعددة، وهو متوفر فقط في طريقة المربعات الصغرى الجزئية.

3- تحليل النتائج:

أظهرت النتائج أن نسبة (71%) كانوا ذكورا ونسبة (29%) إناثا، ونسبة (73%) كانوا متزوجين. نجد كذلك أن (57.31%) من المستجوبين تتراوح أعمارهم بين (25-40) سنة، وهي المرحلة العمرية التي يكون فيها الفرد في مرحلة نضج فكري وعاطفي، وبالتالي يتأكد عزل تأثير سوايق الثقة فيما بينها، في حين نجد نسبة (41.81%) من المستجوبين تفوق خبرتهم المهنية الخمس سنوات.

1-3 تقييم نموذج القياس:

إن ثبات الاستبيان هو إعطاؤه لنفس النتائج لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة على نفس أفراد العينة تحت نفس الشروط والظروف، وبالتالي نتائجه حقيقية وغير ناجمة عن عامل الصدفة، وهي بذلك تصلح للتحليل وتفسير وقبول نتائج الدراسة. وفق نذج (PLS-SEM) يجب تقييم نموذج القياس من خلال التأكد من موثوقية أداة الدراسة على مرحلتين: الصدق التقاربي وصدق التمايز، نوضحهما كما يلي:

¹⁶ Hair & al, (2016), *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. USA: Sage Publications, p 11.

2-3 الصدق التقاربي:

يشير الصدق التقاربي إلى الاتفاق العام الفعلي بين البنات، التي يتم جمعها بشكل مستقل عن بعضها البعض، قمنا بالتأكد من الصدق التقاربي من خلال معاملات التشيع (L) ومتوسط التباين المستخرج (AVE)، ومعامل الوثوقية المركبة (CR). تم عرض الخصائص السيكومترية للبنات الكامنة، جنباً إلى جنب مع صياغة العبارات في (الجدول 1):

جدول 1. الصدق التقاربي

محور موثوقية المشرف			
AVE	CR	L	عبارات القياس
0.65	0.79	0.82	يمكنني مشاركة أفكار ومشارعي وآمالي بحرية مع المشرف
		0.73	لا أرى أي سبب للشك في كفاءة المشرف
		0.70	أنا ومشرفي نقي بعضنا البعض على اطلاع بالتطورات الجديدة
		0.77	أعتبر المشرف جديراً بالثقة
		0.86	أجد أن مشرفي مفيد جداً في أداء واجبات خدمة العملاء الخاصة بي
		0.79	يحافظ المشرف على جو عمل ودود بين الزملاء
		0.77	يمكنني التحدث بحرية مع المشرف المباشر عن الصعوبات التي أواجهها في العمل
		0.74	يدعمني المشرف في أداء مهامي دائماً
		0.75	يزودني المشرف بالمعلومات والنصائح المهمة المتعلقة بالعمل
محور الأداء التشاركي			
0.66	0.77	0.80	أشجع زملائي على التغلب على خلافاتهم المهنية
		0.79	أدعم زميلي الذي يعاني من مشكلة شخصية
		0.81	نتعاون أنا وزملائي في أداء المهام
		0.74	زملائي يمكن الاعتماد عليهم لإنجاز المهمة بشكل صحيح
		0.78	أنا وزملائي نقدم الملاحظات لبعضنا من أجل تحسين الأداء
محور التركيز التنظيمي			
0.67	0.72	0.74	ألتزم بالواجبات المحددة
		0.73	أنا وزملائي نمارس منافسة عادلة داخل المنظمة
		0.75	أعمل دائماً على الوفاء بمعايير الأداء وفق التوقعات
		0.71	عندما أكتشف امكانية وقوع خطأ في الأداء أبلغ مشرفي لتصحيحه
		0.72	أعمل دائماً في تطوير طريقة أدائي التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثين على مخرجات SPSS

تشير نتائج الجدول إلى بنية مناسبة. جميع العبارات تحمل معاملات تشيع تتجاوز العتبة المطلوبة في نمذجة المعادلات الهيكلية البالغة (AVE > 0.5; CR > 0.7; L > 0.7) حسب (Hair & al, 2016)¹⁷. وبالتالي تظهر لنا صحة بناء الأبعاد المكونة لكل متغير كامن، كما أن الموثوقية كافية، ونموذج الدراسة ذو جودة عالية.

¹⁷ Hair & al, (2016), op cit, p13.

3-3 صدق التمايز:

يشير الصدق التمايز باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية إلى المدى الذي تختلف به مقاييس البناء المعياري عن مقاييس البنات الأخرى في نفس النموذج¹⁸ (Hair & al, 2010). لتقييم الصلاحية التمييزية، يتم تحليل معاملات التشبع التقاطعية مع معاملات التشبع الخارجية لكل متغير كامن، وقد اقترح (Henseler & Sarstedt, 2013) معامل درجات الارتباط بين التركيبات (HTMT) كمعيار لتقييم صدق التمايز والذي يجب أن يقل عن (>0.9) وفق طريقة المربعات الصغرى الجزئية. حيث يظهر الجدول (2) جميع التركيبات حققت معيار (HTMT).

جدول 2. صدق التمايز وفق معيار (HTMT)

(HTMT < 0.09)			
التركيبات	1	2	3
موثوقية المشرف	0.21		
التكيز التنظيمي	0.19	0.28	
الأداء التشاركي	0.27	0.39	0.33

المصدر: من إعداد الباحثين وفق مخرجات (ADANCO 2.1)

4-3 تباين الطريقة الشائعة:

من أجل جمع البيانات، تمت إدارة استبيان بتوضيح المتغيرات المستقلة وغير المستقلة في نفس الوقت للمستجيبين وهو ما يزيد من احتمال تحيز الطريقة الشائعة، مما قد يؤدي إلى تضخيم العلاقة بين المتغيرات. لذلك، طبقنا كل من النهج الإحصائي والإحصائي للسيطرة على تحيز الطريقة الشائعة. بادئ ذي بدء، أكدنا للمجيبين أن ردودهم ستبقى مجهولة المصدر وسيتم استخدامها فقط لغرض البحث. بعد ذلك، تم إخطار المجيبين بأنه لا توجد إجابة صحيحة أو خاطئة وأن ردودهم الصادقة ستكون موضع تقدير. وبالمثل، تم استخدام نهج إحصائي أيضاً لفحص ومراقبة تحيز الطريقة الشائعة، حيث استخدمنا طريقة هارمان أحادية العامل "Harman's single factor test"، والذي ينص أن التباين الأقصى الذي يفسره العامل الوحيد يجب أن يقل عن (50%) حسب (Tehseen & al, 2017)¹⁹. يظهر الجدول (3) أن التباين الأقصى الذي يفسره عامل واحد هو (30.41%)، أي أقل بكثير من عتبة (50%)، وبالتالي فإن (CMV) ليست مشكلة في نموذج الدراسة.

جدول 3. تباين الطريقة الشائعة (CMV)

Harman's single-Factor Test						
Extraction Method: Principal Component Analysis						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.552	30.41	30.41	3.552	27.62	30.41
2	3.001	17.19	47.60	3.001	17.19	41.63
3	2.441	10.39	57.99	2.441	10.39	57.99
4	1.921	8.67	66.66	1.021	8.67	66.66

¹⁸ Hair & al, (2010), *Multivariate data analysis*. New Jersey, USA: Upper Saddle River, p11.

¹⁹ Tehseen & al, (2017). Testing and Controlling for Common Method Variance: A Review of Available Methods. *Journal of Management Sciences*, 4(2), p155.

5	1.025	6.84	73.50	1.025	6.84	73.50
6	0.904	4.19	78.31			
7	0.658	2.38	80.69			
8	0.552	2.10	82.79			
9	0.412	1.99	84.78			
10	0.382	1.18	85.96			
11	0.192	1.03	86.99			

المصدر: من إعداد الباحثين على مخرجات SPSS

كرنا أيضاً طريقة هارمان أحادية العامل في التحليل العاملي التوكيدي. قمنا بتحميل جميع العناصر كمؤشرات لعامل واحد. وفق ما أشار إليه²⁰ (Malhotra, & al, 2006) في أن "تحيات الطريقة الشائعة يفترض أنها كبيرة إذا كان النموذج المفترض لا يناسب البيانات". تؤكد نتائج الجدول (4) عن ملاءمة كافية للبيانات، حيث جميع العبارات محملة بشكل كبير على العوامل الكامنة المقصودة، مما يؤكد كذلك على عدم وجود تحيز الطريقة الشائعة.

جدول 3. مؤشرات ملائمة نموذج القياس

النموذج	X ²	df	p	RMSEA	SRMR	CFI	TLI
نماذج القياس							
ترابط العوامل الخمسة	1.247	127	< 0.001	0.051	0.041	0.90	0.91
ترابط العوامل الأربعة	1.234	157	< 0.001	0.057	0.025	0.92	0.93
العامل الوحيد	4.357	136	< 0.001	0.168	0.131	0.33	0.31
نموذج أسلوب العامل المشترك	3.479	178	< 0.001	0.145	0.117	0.53	0.46

المصدر: من إعداد الباحثين وفق مخرجات (ADANCO 2.1)

قيمة مؤشر جذر الوحدة لمتوسط مربعات البواقي (SRMR) مقبولة لأنها تقترب من الصفر، أما بالنسبة للمؤشر جذر مربع خطأ التقريب المقدر (RMSEA) فهي مقبولة كذلك لأنها تقع ضمن المجال المطلوب [0.08-0.05]. وعليه فإن جميع مؤشرات المطابقة المطلقة تشير إلى حسن المطابقة وبالتالي قبول النموذج. في حين أن مؤشر الملاءمة النسبية (CFI) ومؤشر Tucker-Lewis (TLI) تعد مؤشرات المطابقة المقارنة التي تقيس مقدار التحسن النسبي التي يتمتع بها النموذج المفترض مقارنة بنموذج قاعدي. وبالنظر إلى قيم هذه المؤشرات في الجدول أعلاه فإنها كانت تقترب جميعها من (0.9) مما يدل أن النموذج يتسم بجودة المطابقة.

5-3 تقييم النموذج الهيكلي:

من أجل التحقق من صحة النموذج النظري واختبار صحة الفرضيات، تم إجراء تحليل البيانات باستخدام طريقة تحليل المسار. تم استخدام الدلالة الإحصائية لمعاملات المسار في اختبار الفرضيات. يوضح (الجدول 4) معاملات الانحدار القياسية المسماة "معاملات المسار" في مصطلحات (SEM) وكذلك مستوى العلاقة (P.C)، قيم (T-statistics) ومستوى المعنوية؛ بينما يظهر الجدول (5) معامل التحديد (R²) والأهمية التنبؤية (Q²).

²⁰ Malhotra & al, (2006). Common method variance in IS research: A comparison of alternative approaches and a reanalysis of past research. *Management Science*, 52(6), p1867.

جدول 4. نتائج النموذج الهيكلي

القرار	Sig	T-statistics	P.C	
مقبولة	**	5.66	0.58	الميل للثقة --- موثوقية المشرف
مقبولة	**	2.78	0.57	سمات المشرف --- موثوقية المشرف
مقبولة	**	4.91	0.64	النزعة للدعم --- موثوقية المشرف
مقبولة	**	3.67	0.53	موثوقية المشرف --- أداء تشاركي
مقبولة	**	4.98	0.58	موثوقية المشرف --- تركيز تنظيمي
مرفوضة	م.غ	1.09	0.07	تركيز تنظيمي --- أداء تشاركي

ملاحظة: تم استخدام طريقة (bootstrapping with 5000 resamples) لتقييم أهمية معاملات المسار * P<0.05 ، ** P<0.01

المصدر: من إعداد الباحثين وفق مخرجات (ADANCO 2.1)

يظهر الجدول (4) أن سوابق الثقة المتمثلة في الميل للثقة وسمات المشرف ونزعة الدعم أثرت إيجاباً في بروز الثقة في المشرف من قبل موظفيه، وبالتالي فإن الفرضيات الثلاث الأولى مقبولة؛ من جهة أخرى تثبت النتائج التأثير الإيجابي لموثوقية المشرف من قبل موظفيه على تركيزهم التنظيمي وأدائهم التشاركي، وبالتالي فإن الفرضيتين الرابعة والخامسة مقبولتين؛ في حين نجد أخيراً أن التركيز التنظيمي لم يؤثر على الأداء التشاركي للموظفين وبالتالي فإن الفرضية السادسة مرفوضة.

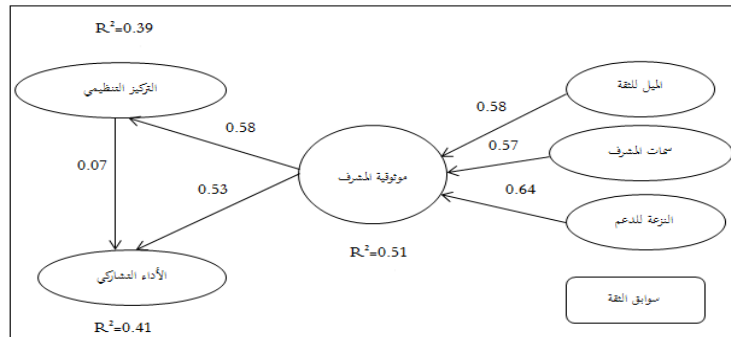
جدول 5. القدرة التفسيرية للنموذج

Q ²	R ²	
0.43	0.51	موثوقية المشرف
0.31	0.39	التركيز التنظيمي
0.47	0.41	الأداء

المصدر: من إعداد الباحثين وفق مخرجات (ADANCO 2.1)

يظهر الجدول (5) أن معامل تحديد موثوقية المشرف (0.51)، وهذا يعني أن (51%) من التباينات التي تحدث في موثوقية المشرف تشرحها سوابق الثقة بين الموظف ومشرفه؛ معامل تحديد التركيز التنظيمي (0.39) وهذا يعني أن (39%) من التباينات التي تحدث في التركيز التنظيمي للموظف تشرحها موثوقية المشرف؛ معامل تحديد الأداء التشاركي (0.41) وهذا يعني أن (41%) من التباينات التي تحدث في الأداء التشاركي تشرحها موثوقية المشرف. من جانب آخر، يظهر الجدول (5) أن جميع قيم الأهمية التنبؤية (Q²) هي أكبر من 0، وبالتالي يعتبر النموذج المقترح ذو أهمية تنبؤية جيدة.

شكل 2. نتائج النموذج الهيكلي



المصدر: من إعداد الباحثين وفق مخرجات (ADANCO 2.1)

4- مناقشة النتائج:

يعتبر الموظفون موردا هاما للمنظمات باعتبارهم يلعبون دورا محوريا في تشغيلها. لذلك، يولي الباحثون والممارسون أهمية كبيرة للعوامل المحددة لعلاقتهم المستدامة. في هذا الصدد، أجريت الدراسة الحالية للتحقق في السوابق والنواتج المترتبة على الثقة في المشرف. كشفت نتائج الدراسة أن موثوقية المشرف عند موظفيه تتشكل من سوابقها المتمثلة في الميل للثقة عند الموظفين وسمات المشرف الإيجابية ونزعه لدعم موظفيه وهي نفس النتائج التي توصلت إليها دراستي (Yilmaz & Hunt, 2001) و (Brower & al, 2009)، وكشفت النتائج أيضا أن موثوقية المشرف تحفز على الالتزام التنظيمي والأداء التشاركي للموظفين وهي نفس النتائج لدراسات سابقة (Yilmaz & Hunt, 2001) و (Chen & al, 2015). بينما لم تؤكد نتائج الدراسة أي تأثير للإلتزام التنظيمي على الأداء التشاركي للموظفين، على عكس دراسات سابقة (Anderson & Williams, 1996) و (Afsar & Bin Saeed, 2012) اللتين أكدتا أن جودة علاقات العمل بين الموظفين تؤثر على أدائهم التشاركي.

الآثار النظرية:

هذا البحث له عدد من الآثار النظرية:

- أولاً، تشير نتائج هذه الدراسة مجتمعة إلى أن نماذج الثقة التي تم تطويرها في سياق غربي يمكن تطبيقها في سياق غير غربي؛
- ثانياً، ساهمت الدراسة الحالية في أدب علاقة التوظيف المستدامة بعدة طرق، حيث استكشفتنا الثقة الشخصية كمحدد مهم لعلاقات العمل المستدامة داخل المنظمات. على وجه التحديد، حاولت الدراسة الحالية توسيع المفاهيم حول ثقة المشرف ونواتج تأثيرها على الموظفين؛
- ثالثاً، حققت الدراسة الحالية في تلك السوابق الإيجابية لثقة الموظفين في المشرفين على العمل، والتي اكتسبت اهتماماً أقل في الأدبيات الموجودة. على وجه التحديد، فقد اختبرت الدراسة الحالية بشكل تجريبي علاقات دعم المشرف وسماته الشخصية والميل للثقة في تشكيل موثوقيته عند فريق عمله.

الآثار الإدارية:

نظراً لأن علاقة التوظيف المستدامة مهمة في كل منظمات الأعمال، فإنها تحظى باهتمام كبير في الأدب والممارسة التنظيميين. تمشيا مع هذا الفكر، ناقش الباحثان في الدراسة الحالية موثوقية المشرف جنباً إلى جنب مع محدداتها، والتي تلعب دوراً محورياً في تعزيز التوجه الطويل الأجل للموظف وعلاقات العمل المستدامة في مجال تعاون المشرف مع فريق عمله. بناءً على نتائج الدراسة، لدينا العديد من الآثار الإدارية لممارسين:

- توفر نتائج هذا البحث رؤى جديدة للمشرفين داخل منظمات الأعمال في فهم اتجاهات الموظفين في تبني الثقة في المشرف والالتزام التنظيمي. على وجه التحديد، درست هذه الدراسة بعض السوابق التي تم التعااضي عنها في منظمات الأعمال والتي تعزز وتقلل من الثقة في المشرف والثقة في العمل في إطار واحد، وبالتالي توصي الدراسة بصياغة سياسات تنظيمية تستند إلى عدم التسامح مطلقاً على مستوى المنظمة ضد السلوكيات المسيئة من قبل المشرفين لموظفيهم؛
- تشير النتائج التي توصلنا إليها أيضاً إلى أن موثوقية المشرف تؤثر على الالتزام التنظيمي للموظفين، وبالتالي فإن المنظمات التي ترغب في الحصول على قوة عاملة ملتزمة بشكل أكثر فاعلية ستحتاج إلى اتخاذ خطوات لتعزيز موثوقية المشرفين ومساعدتهم في إدارة علاقات الثقة مع الموظفين، وذلك من خلال التوظيف الدقيق واختيار المشرفين الذين يتميزون بصفات القيادة، وكذلك تنقيفهم وتدريبهم ليكونوا أكثر دعماً تجاه الموظفين؛

آفاق الدراسة:

- دراستنا لا تمثل سوى خطوة أولية في استكشاف نماذج الثقة في السياق الجزائري. نأمل أن يواصل الآخرون هذا الخط المهم من الاستفسار في الجزائر وأن يوسعوا النموذج الحالي بإدراج متغيرات أخرى ذات الصلة؛
- تم جمع البيانات في هذه الدراسة من موظفي البنوك التجارية مما يحد من تعميم النتائج. لذلك، فإن جمع البيانات عبر مجموعة من مؤسسات الخدمات والانتاجية الأخرى يمكن أن يعزز تعميم النتائج.

قائمة المراجع:

- Afsar, B., & Bin Saeed, B. (2012). Subordinate's trust in the supervisor and impact on organizational effectiveness. *Portuguese journal of management studies*, 11(1), 13-28.
- Albrecht, S., & Travaglione, A. (2003). Trust in public-sector senior management. *International Journal of Human Resource Management*, 14(2), 76-92.
- Anderson, S., & Williams, L. (1996). Interpersonal, job, and individual factors related to helping processes at work. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 282-296.
- Andersson, L., & Pearson, C. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452-471.
- Brislin, R. (1986). *The wording and translation of research instruments*. In W. J. Lonner & J. W. Berry (Eds.), *Field methods in cross-cultural research* (pp. 137-164). CA: Sage Publications: Beverly Hills.
- Brower, H., Lester, S., Korsgaard, M., & Dineen, B. (2009). A closer look at trust between managers and subordinates: Understanding the effects of both trusting and being trusted on subordinate outcomes. *Journal of Management*, 35(2), 327-347.
- Burke, c., Sims, D., & Lazzara, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *Leadership Quarterly*, 18(6), 606-632.
- Byrne, Z., Pitts, V., Wilson, C., & Steiner, Z. (2012). Trusting the fair supervisor: The role of supervisory support. *Human Resource Management*, 22(2), 129-147.
- Chen, T., Leung, K., Li, F., & Ou, Z. (2015). Interpersonal harmony and creativity in China. *Journal of Organizational Behavior*, 36(5), 648-672.
- Currall, S., & Judge, T. (1995). Measuring trust between organizational boundary role persons. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 64(14), 151-170.
- Davis, J., Schoorman, F., Mayer, R., & Tan, H. (2000). The trusted general manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 21(5), 563-576.
- Dirks, K., & Ferrin, D. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(7), 611-628.
- George, J., & Zhou, J. (2007). Dual tuning in a supportive context: Joint contributions of positive mood, negative mood, and supervisory behaviors to employee creativity. *Academy of Management Journal*, 50(3), 605-622.
- Hair, J., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E.. (2010). *Multivariate data analysis*. New Jersey, USA: Upper Saddle River.
- Hair, J., Hult, G., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. USA: Sage Publications.
- Henseler, J., & Sarstedt, M. (2013). Goodness-of-fit indices for partial least squares path modeling. *Computational Statistics*, 28(2), 565-580.
- Jawahar, I., & Schreurs, B. (2017). Supervisor incivility and how it affects subordinates' performance: a matter of trust. *Personnel Review*, 47(3), 709-726.
- Ji, S., & Jan, I. (2020). Antecedents and Consequences of Frontline Employee's Trust-in-Supervisor and Trust-in-Coworker. *Sustainability journal*, 12(article 716), 1-17.
- Lester, S., & Brower, H. (2003). In the eyes of the beholder: The relationship between subordinates' felt trustworthiness and their work attitudes and behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(2), 17-33.
- Malhotra, N., Kim, S., & Patil, A. (2006). Common method variance in IS research: A comparison of alternative approaches and a reanalysis of past research. *Management Science*, 52(6), 1865-1883.

- Mayer, R., & Davis, J. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology, 84*(3), 123-136.
- Mayer, R., Davis, J., & Schoorman, F. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review, 20*(3), 709-734.
- McAllister, D. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal, 38*(1), 24-59.
- Organ, D., Podsakoff, P., & MacKenzie, S. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Ouedraogo, N., & Ouakouak, M. (2018). Impacts of personal trust, communication, and affective commitment on change success. *Journal of Organizational Change Management, 31*(3), 676-696.
- Pfeffer, J., & Fong, C. (2005). Building organization theory from first principles: the self-enhancement motive and understanding power and influence. *Organization Science, 16*(4), 372-388.
- Podsakoff, P., Mackenzie, S., & Bommer, W. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management, 22*(2), 259-298.
- Poon, J., Rahid, M., & Othman, A. (2006). Trust-in-supervisor: Antecedents and effect on affective organizational commitment. *Asian Academy of Management Journal, 11*(2), 35-50.
- Rich, B., LePine, J., & Crawford, E. (2010). Job engagement: antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal, 53*(3), 617-635.
- Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review, 23*(3), 393-404.
- Salamon, S., & Robinson, S. (2008). Trust that binds: The impact of collective felt trust on organizational performance. *Journal of Applied Psychology, 93*(3), 593-601.
- Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: a cross-national study. *Educational and Psychological Measurement, 66*(4), 176-200.
- Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. (2002). The measurement of burnout and engagement: a confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3*(1), 71-92.
- Schweiger, D., & Denisi, A. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal, 34*(1), 110-135.
- Serva, M., Fuller, M., & Mayer, R. (2005). The reciprocal nature of trust: A longitudinal study of interacting teams. *Journal of Organizational Behavior, 26*(6), 625-648.
- Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2003). Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior, 22*(2), 129-147.
- Susskind, A., Kacmar, K., & Borchgrevink, C. (2007). How organizational standards and coworker support improve restaurant service. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 48*(4), 370-379.
- Tehseen, S., Ramayah, T., & Sajilan, S. (2017). Testing and Controlling for Common Method Variance: A Review of Available Methods. *Journal of Management Sciences, 4*(2), 146-175.
- Yilmaz, C., & Hunt, S. (2001). Salesperson cooperation: The influence of relational, task, organizational, and personal factors. *Journal of the Academy of Marketing Science, 29*(4), 335-357.