

## أثر الإحباط التنظيمي في الالتزام العاطفي والتمثيل السطحي في بعض الفنادق المصرية: الخبرة الوظيفية وسيط محسن

هنادي أبو المعاطي<sup>1</sup> سامح فياض<sup>2</sup>

قسم الدراسات الفندقية، كلية السياحة والفنادق، جامعة قناة السويس

### المفص

يهدف البحث إلى دراسة العلاقة بين الإحباط التنظيمي وكل من التمثيل السطحي والالتزام العاطفي للعاملين، واختبار دور الخبرة الوظيفية كوسيط محسن Moderator في هذه العلاقة، تم إجراء الدراسة الميدانية باستخدام استمارة استقصاء وجهت إلى عينة عشوائية من العاملين ببعض فنادق الخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ. توصلت الدراسة إلي وجود تأثير سلبي للإحباط التنظيمي في الالتزام العاطفي، بينما كان تأثيره إيجابي في التمثيل السطحي، وثبتت معنوية الخبرة الوظيفية كوسيط استطاع أن يبطئ التأثير السلبي للإحباط التنظيمي في الالتزام العاطفي والتأثير الإيجابي في التمثيل السطحي. وتوصي الدراسة بضرورة فهم وتحديد الأسباب والظروف التي تسببت في إحباط العاملين وتوفير طرق مناسبة للتعامل معها بفعالية، وضرورة تواجدها من العاملين ذوي خبرة في أقسام الفندق المختلفة وخاصة الأقسام التي تعاني من الإحباط التنظيمي لمساعدة العاملين قليلي الخبرة علي تجاوز هذه المسببات للحفاظ علي التزامهم العاطفي وعدم انجرافهم إلي سلوك التمثيل السطحي.

### معلومات المقالة

#### الكلمات المفتاحية

الإحباط الوظيفي؛  
الالتزام التنظيمي؛  
التمثيل السطحي؛  
الخبرة الوظيفية.

#### (JAAUTH)

المجلد 17، العدد 1،

(2019)

ص 126-137.

### المقدمة

تسعي الفنادق إلي تنمية مفهوم الالتزام التنظيمي بين العاملين بها، لما له من آثار ايجابية جمة، إذ يجعل العاملين أكثر ولاءً والتزاماً بتحقيق أهدافها وأهدافهم بطريقة فعالة، وكما تبذل الفنادق الكثير من المال والجهد لإبعاد العاملين بها عن الدخول في نطاق مفهوم التمثيل السطحي الذي يهدم ما أنجزه الالتزام التنظيمي. ولتحقيق هذين الهدفين يجب النظر في مسببات الإحباط التنظيمي التي تنمو نتيجة تعقيد بيئة العمل عن الماضي، وكذلك متطلبات وحاجات العاملين المتغيرة من وقت لآخر. إلا أن موضوع الإحباط التنظيمي لم يلق الاهتمام الكافي من الباحثين في قطاع الضيافة (Ehtiyar and Yildiz, 2012)، وبالتالي فهناك حاجة ملحة إلي مزيد من البحث في مفهوم الإحباط وتأثيره داخل بيئة العمل الفندقية.

### الإحباط الوظيفي

يعرف الإحباط التنظيمي بأنه مواقف تعوق قدرة العاملين عن أداء مهامهم المحددة بفعالية وكفاءة (Keenan and Newton, 1984). كما عرف بأنه حالة عاطفية تحدث عندما لا تتحقق الأهداف الموضوعية أو المكافآت المتوقعة للفرد، أو تحدث نتيجة عدم قدرة العامل على تحقيق أهداف المنشأة، كما يمكن أن تنشأ من الأحداث التنظيمية، أو الظلم، أو الصراع بين الأشخاص داخل المنشأة (Stauss et al., 2005).

حدد Schonberger (2018) خمسة أنواع للإحباط هي: (1) الإحباط المرتبط مباشرة بالعمل frustrations relating to the job، ويشمل الظروف المحيطة التي تمنع العامل من أداء مهامه بشكل صحيح وفي الوقت المحدد، ويرتبط بعدة عوامل منها؛ بيئة العمل، المعدات والمواد المستخدمة في العمل، التدريب، تعليمات وقوانين العمل؛ (2) الإحباط المرتبط بحياة الفرد الشخصية Frustrations tied to one's personal life، وينشأ نتيجة متطلبات وظروف العمل التي

<sup>1</sup> hanadymohmed@tourism.suez.edu.eg  
<sup>2</sup> Sameh.fayyad@tourism.suez.edu.eg

تتعارض مع المتطلبات الأسرية مثل الحاجة إلى رعاية أحد أفراد الأسرة العاجزين، أو مشاركة الأسرة في بعض المناسبات الأسرية؛ (3) الإحباط المرتبط بالخوف Frustration relating to fears ويحدث بسبب الخوف من التحدث عن أمور متعلقة بالمنشأة خوفاً من التعرض لعقوبات أو جزاءات محتملة؛ (4) الإحباط المرتبط بالآخرين Frustrations involving others ويرتبط بشكل غير مباشر بالعمل، ويشمل التفاعلات المحبطة مع العاملين الآخرين، أو زملاء العمل أو المشرفين، أو المدراء؛ (5) الإحباط المتفقم Aggravations وينتج من عدم الرضا عن الوظيفة، أو المرتبات، أو عدم وجود فرص للتقدم والترقي في العمل، وهي إحباطات طويلة الأجل.

وبوجه عام يحدث الإحباط نتيجة القيود الزمنية، الضغوط لإنهاء الأعمال، العقبات التي تحول دون الانتهاء من تنفيذ المهام المطلوبة، المنافسة غير الأخلاقية بين العاملين، وجود بعض الأفراد الذين يعيقون العمل ويمنعون بعضهم البعض من تحقيق الأهداف (Ehtiyar and Yildiz, 2012)؛ المعاملة غير الأخلاقية من قبل القادة للعاملين والتعسف الإداري والإشرافي (Brown and Mitchell, 2010)؛ أو عندما يتجاوز مستوى الطموح مستوى الإنجاز لدى العاملين (Warda et al., 2013).

وقد أشار Heacox and Sorenson (2004) أيضاً إلي أن تعارض الدور وغموض الدور من أهم أسباب انتشار الإحباط التنظيمي، ويكمن الفرق بينهما في أن تعارض الدور Role conflict يحدث عندما يكون الفرد خاضعاً لمجموعات متنافسة أو متضاربة من التوقعات والمطالب في المنظمة، ومن عدم القدرة على إيجاد طريقة لإرضاء كل شريك دور (Onyemah, 2008)، وأيضاً يحدث نتيجة عدم اليقين بشأن تحديد المهام ذات الأولوية، يؤدي هذا التعارض في الأدوار إلى انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، وإلى عدم فاعلية الأداء (Judeh, 2011). أما غموض الأدوار Role ambiguity يحدث نتيجة عدم وضوح الأدوار والمهام التي من المتوقع أن يؤديها العامل، وقد يترتب على ذلك مستويات أعلى من التوتر الوظيفي الذي يؤدي مباشرة إلى انخفاض مستويات الرضا الوظيفي للعاملين (Slattery et al., 2008).

أشار Ehtiyar and yildiz (2012) إلي وجود أربعة ردود أفعال يقوم بها العاملون المحبطون، أحدهم إيجابي وهو إيجاد وسائل بديلة لتحقيق الهدف، أي توجيه العامل جهوده وقدراته نحو محاولة تحقيق أهداف بديلة أقل صعوبة ولديه القدرة علي تحقيقها بدلاً من الأهداف التي تسببت في إحباطه، أما الثلاثة ردود الأخرى فهي سلبية وهم: السلوك العدواني، أو الانسحاب من الموقف، أو اختيار التخلي عن الهدف نهائياً، وتلك الردود الثلاثة تسبب الشعور بالانكسار والانفصال عن بيئة العمل وضعف الأداء الوظيفي، والإرهاق والعزلة، زيادة معدلات التغيب والتأخر عن العمل ودوران العمالة، انخفاض الإنتاجية وإهدار الموارد، إضاعة الوقت، وانخفاض الدافع على العمل (Spector, 1978)، والشعور بالغضب، والقلق المرتبط بالعمل (Keenan and Newton, 1984)، التعرض لمشكلات صحية وجسدية (Liu et al., 2004)، زيادة الانحرافات وانخفاض سلوكيات المواطنة (Rupp and Spencer, 2006). وأخيراً أشار Grant (2013) إلي أنه من أهم مشكلات ردود الفعل السلبية للعاملين نتيجة الشعور بالإحباط التنظيمي التي يجب أن يركز عليها الباحثين في دراستهم هي إخفاء العاملين مشاعرهم الحقيقية مثل الابتسام في وجه العملاء وهو ما يسمى التمثيل السطحي.

### التمثيل السطحي Surface acting

عندما يُظهر العاملون مشاعر لا يشعرون بها فعلياً من خلال تغيير مظهرهم الخارجي - تعبيرات الوجه أو الإيماءات أو نغمة الصوت - يسمى هذا بالتمثيل السطحي (Lin and Murrmann, 2006)، الذي يعتبر شكلاً من أشكال الخداع التي تؤثر سلباً في الحالة النفسية للعاملين (Prati et al., 2009)، ويتسبب كذلك في إضعاف قدرتهم على تحقيق أهدافهم أو أهداف المنشأة والتواصل مع الآخرين (Brotheridge and Grandey, 2002)، انخفاض مستوى رضاهم

الوظيفي، تقليل الدافع لديهم، زيادة الإجهاد، مشكلات صحية ونفسية -مثل الضغط النفسي، الاكتئاب، التوتر الوظيفي، الإرهاق العاطفي، ارتفاع ضغط الدم، وأمراض القلب، زيادة معدل دوران العمالة، انخفاض الالتزام التنظيمي، ضعف الأداء الوظيفي (Wang and Groth, 2014)، أشار Deng et al, (2016) إلي أن التأثير السلبي الأكبر للتمثيل السطحي يظهر عندما ينتقل من العاملين تجاه زملاء العمل إلي العاملين تجاه العملاء أثناء التفاعل معهم.

### الالتزام العاطفي Affective commitment

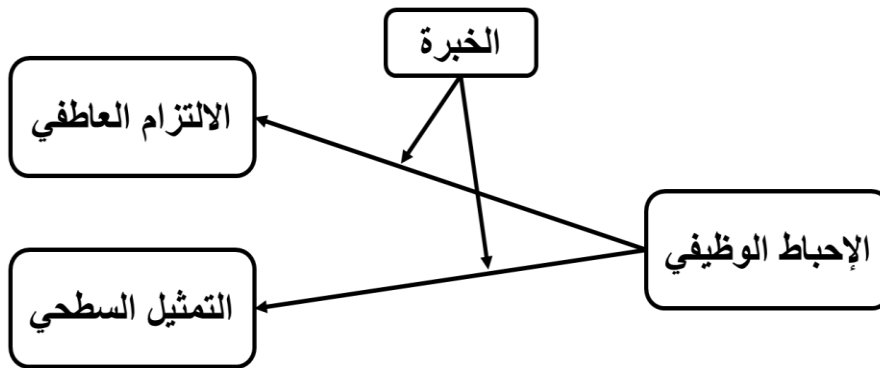
يعد الإلتزام العاطفي واحد من ثلاثة أنواع للإلتزام التنظيمي هي وفقاً Meyer and Allen (1991) والتي تنبأها أيضاً (Luo et al., 2017): (1) الإلتزام العاطفي Affective: ويشير إلى الارتباط العاطفي القوي بالمنظمة؛ (2) الإلتزام الاستمراري Continuance: ويظهر نتيجة خوف العامل من التكاليف المحتملة في حالة تركه الوظيفة؛ (3) الإلتزام المعياري Normative: يرتبط بإيمان العامل بمسؤوليته والتزامه تجاه المنشأة.

وقد أشار Powell and Meyer (2004) إلي أن الإلتزام الاستمراري يرتبط سلباً بسلوك العاملين كونهم مرغمين علي البقاء بالمنظمة، أما He et al, (2011) فقد أكدوا علي أن الإلتزام العاطفي تأثيره الإيجابي أقوى علي توجهات وسلوكيات العاملين مقارنةً بالإلتزام المعياري، كما أن الإلتزام العاطفي هو الأكثر استخداماً في البحوث المتعلقة بقطاع الفنادق لتوافقه مع طبيعة بيئة العمل به (Jamaludin, 2011)، كونه يخلق حالة داخل المنظمة ينتج عنها قبول العاملين للأهداف والقيم التنظيمية والإيمان القوي بها، والاستعداد للكفاح والنضال من أجل الوصول إلى هذه الأهداف (Maxwell and Steele 2003)، تطور السلوك المبتكر بين العاملين (Slåtten and Mehmetoglu, 2011)، إنجاح التسويق بالعلاقات، وتنشيط السلوكيات التعاونية بين العاملين (Lub et al., 2012)، والبقاء بالمنظمة لأنهم يريدون ذلك ليس لأنهم يشعرون بأنهم ملزمون بذلك (Ángeles et al., 2015).

### العلاقة بين الإحباط التنظيمي والتمثيل السطحي والالتزام العاطفي

رغم أن بيئة العمل بقطاع الضيافة بشكل عام مليئة بمسببات الإحباط التنظيمي، فنادرًا ما تناولت البحوث هذا الموضوع بالتطبيق علي هذا القطاع، فجاءت هذه الورقة البحثية تسد جزء من هذه الفجوة. هذا وفي دراسة Valle et al, (2018) التي أجريت علي عينة من الطلاب الجامعيين بالولايات المتحدة الأمريكية اتضح أن شعور الطلاب بالإحباط يجعلهم ينخرطون في التمثيل السطحي لأنهم قد لا يرغبون في التعبير عن آرائهم الحقيقية، كما أظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن الإحباط ليس له تأثير معنوي في الإلتزام العاطفي.

بعد استعراض الدراسات الأدبية السابقة ذات الارتباط بموضوع البحث، تم تحديد نموذج الدراسة الموضح بشكل (1).



شكل (1) النموذج المقترح للعلاقات بين متغيرات البحث

## الدراسة الميدانية

## منهج البحث

تم تحديد مجتمع البحث في بعض فنادق ومنتجعات مدينة شرم الشيخ (17 فندقاً) فئة الخمس نجوم كعينة احتمالية عشوائية، جمعت البيانات باستخدام استمارة استقصاء (500 نسخة) وزعت على العاملين، تم جمع (323) صالحة بمعدل استجابة 64.6% بعد حذف 16 استمارة بها بيانات مفقودة. وتكونت استمارة الاستقصاء من 16 سؤالاً؛ خصصت الأربعة أسئلة الأولى للبيانات الديموجرافية (السن، الخبرة، النوع، المؤهل)، بينما قيس الإحباط التنظيمي بثلاثة أسئلة، بينما خصصت ستة أسئلة لقياس الالتزام العاطفي، أما الثلاثة أسئلة الأخيرة فكانت لقياس متغير التمثيل السطحي. تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للإجابة عن أسئلة الدراسة حيث 1 تعني "غيراً موافق بشدة" و5 تعني "موافق بشدة". وقد استخدم برنامج SPSS نسخة 25 لمعالجة البيانات المفقودة، القيم المتطرفة Outliers، والتأكد من العلاقة الخطية بين مفردات الدراسة. ثم تم اختبار الفروض باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية باستخدام برنامج Smart PLS3 نسخة (V.3.2.7).

اعتمدت الدراسة علي نموذج Peters *et al*, (1980) لقياس الإحباط الوظيفي، والذي استخدمته الكثير من الدراسات منها دراسة Ehtiyar, and yildiz (2012) ودراسة Ntsiful (2018)، في حين استخدم نموذج Meyer *et al*, (1993) لقياس متغير الالتزام العاطفي، الذي اعتمد عليه عدد من الباحثين منهم Kuok and Taormina (2015) و Wua and Chenb (2018)، بينما استخدم مقياس Brotheridge and Lee (2003) لقياس متغير التمثيل السطحي، وقد استخدم هذا المقياس من قبل Andrews *et al*, (2016) و Lee and Madera (2019)، وبناءً علي ذلك فإن هذه المقاييس قادرة على قياس الأبعاد المختلفة لمتغيرات الدراسة، هذا وقد عرضت الاستبانة على بعض العاملين ذوي الخبرة للتأكد من صحة وسلامة المصطلحات وسهولة فهمها.

وقد أجرى اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha الذي تراوحت قيمته بين 0.82 و 0.92 كما هو مبين بجدول (1)، وهذه القيم تزيد عن الحد الأدنى المقبول إحصائياً 0.7 مما يعد مؤشراً على ثبات المقاييس المستخدمة لمتغيرات الدراسة وبالتالي يمكن الاعتماد علي أداة جمع البيانات بشكل كبير.

## النتائج والمناقشة

تم اختبار نموذج الدراسة باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية Partial Least Square باستخدام برنامج SmartPLS3، وتعد هذه الطريقة أحد أساليب نماذج المعادلة الهيكلية Structure Equation Modelling، والتي تعد أقوى وأحدث الأساليب الإحصائية التي يمكن استخدامها لتحليل النماذج النظرية على مستوى العالم، وتعتمد عملية تحليل البيانات بهذه الطريقة على عنصرين رئيسيين هما كما يلي (Hair *et al*, 2017):

**أولاً: تقييم جودة ومطابقة مقياس الدراسة Measurement model**

تم تقييم جودة ومطابقة مقياس الدراسة من خلال إجراء اختبارات الصدق Validity والثبات Reliability، بطريقة المربعات الصغرى الجزئية عن طريق:-

**- الثبات التركيبي (CR) Composite reliability**

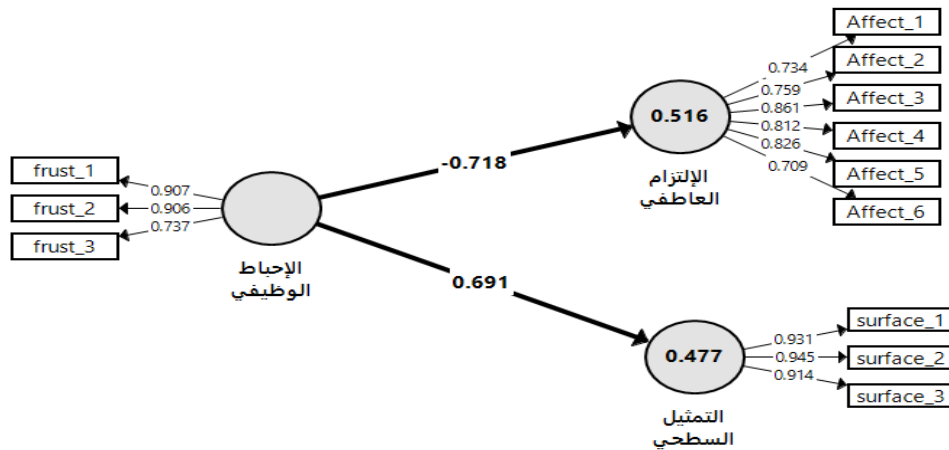
أستخدم معامل الثبات التركيبي لقياس ثبات العوامل الغير ظاهرة أو الكامنة، ويتضح من جدول (1) أن قيم الثبات المركب تراوحت بين 0.89 و 0.95 وهي أعلى من الحد الأدنى 0.7، وهو ما يشير إمكانية الوثوق بالأبعاد المستخدمة في هذه الدراسة وتكرارها في دراسات مستقبلية.

## - الصدق التقاربي Convergent Validity

يهدف الصدق التقاربي إلي اختبار مدى تقارب وتوافق أسئلة القياس مع بعضها البعض، فالأسئلة التي تقيس نفس البعد يجب أن تكون متسقة مع بعضها، كما يبين أن المقاييس التي من المفترض أنها مرتبطة نظرياً مرتبطة في النطاق التطبيقي أيضاً. ويتم تقييمه وفقاً لـ *Hair et al*, (2017) أولاً: عن طريق قيم التشبع الخارجي Outer Loadings للمتغيرات الظاهرة علي المتغير الكامن، التي يجب ألا تقل عن 0.7، ويتضح من شكل (2) وجدول (2) - القيم المميزة بخط أسفله-) أن درجة التشبع لكل المتغيرات الظاهرة علي متغيرات الدراسة الثلاثة الكامنة أكبر من هذه القيمة، وهو ما يشير إلي أن كل متغير ظاهر استخدم لقياس الإحباط التنظيمي مثلاً يعتبر قادراً على قياسه، وقد ثبتت معنوية جميع قيم التشبع عند  $P \leq 0.001$ ، وكانت قيمة T-Value المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية 1.96. وثانياً: يجب أيضاً أن تكون قيمة متوسط التباين المستخرج (AVE) Average Variance Extracted أكبر من 0.5 القيمة الأدنى المقبولة، وكما هو موضح بجدول (1) فقد تراوحت قيمة AVE بين 0.62 (الالتزام العاطفي) و0.87 (التمثيل السطحي). وبناء علي قيم كل من التشبع الخارجي Outer Loadings وAVE يمكن التأكيد علي أن المتغيرات الظاهرة المستخدمة لقياس الأبعاد الكامنة (الإحباط التنظيمي، الالتزام العاطفي، والتمثيل السطحي) يتوفر بها الصدق التقاربي وهي الأفضل لقياسها، وأنها مترابطة في الواقع الميداني.

جدول (1) إحصائيات تقييم نموذج القياس والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري

المتغيرات	متوسط التباين المستخرج AVE	ألفا كرونباخ $\alpha$	ثبات المركب	المتوسط المعياري	الانحراف المعياري
الإحباط الوظيفي	0.73	0.82	0.89	3.37	0.89
الالتزام العاطفي	0.62	0.88	0.91	3.23	0.94
التمثيل السطحي	0.87	0.92	0.95	2.79	1.22



شكل (2) النموذج الهيكلي الأول للدراسة المستخرج من برنامج SmartPLS

## - الصدق التمييزي Discriminant Validity

يهدف الصدق التمييزي إلي قياس مدى التباعد أو التنافر المنطقي بين أدوات القياس، أي هو الدرجة التي يختلف عندها أي بناء عن الأبنية الأخرى في النموذج، كما يهدف إلي التأكد أن المقاييس أو المتغيرات التي يفترض أنها غير مترابطة نظرياً غير مترابطة في الواقع. وكدليل علي وجود صدق تمييزي تم التأكد أن قيم التشبع الخارجي Outer loading (أسفله خط) أكبر من قيم التشبع المتداخل Cross-Loading كما هو موضح بجدول (2)، وهذا يعني أن المتغيرات

الظاهرة علي كل بعد كامن تتميز وتختلف عن المتغيرات الظاهرة للأبعاد الأخرى الكامنة المستخدمة في النموذج (الأسئلة الموضوعية لقياس التمثيل السطحي مثلا لا تقيس غيره).

جدول رقم (2) تحليل معامل الصدق التمييزي Outer loading و Cross-Loading

المؤشر	التمثيل السطحي	الالتزام العاطفي	الإحباط الوظيفي
Affect_1	-0.465	<b>0.734</b>	-0.581
Affect_2	-0.458	<b>0.759</b>	-0.520
Affect_3	-0.735	<b>0.861</b>	-0.591
Affect_4	-0.721	<b>0.812</b>	-0.533
Affect_5	-0.719	<b>0.826</b>	-0.613
Affect_6	-0.538	<b>0.709</b>	-0.534
frust_1	0.670	-0.663	<b>0.907</b>
frust_2	0.656	-0.692	<b>0.906</b>
frust_3	0.389	-0.443	<b>0.737</b>
surface_1	<b>0.931</b>	-0.738	0.670
surface_2	<b>0.945</b>	-0.698	0.661
surface_3	<b>0.914</b>	-0.731	0.590

ويمكن التأكد أيضاً من الصدق التمييز عن طريق معامل Fornell-Larcker الذي يستخرج بحساب الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج AVE لكل متغير، إذ يجب أن تكون قيمته أعلى من القيم المرتبطة به في الصفوف والأعمدة، فكما هو موضح بجدول (3) نجد أن قيمة الجذر التربيعي لـ AVE (القيم المظللة) أكبر من القيم المرتبطة به في الصفوف والأعمدة، وتراوحت هذه القيم بين 0.85 و 0.93، في حين تراوحت قيم الارتباط بين 0.66 و 0.76.

جدول (3) معامل Fornell-Larcker ومعاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغيرات الرئيسية	متوسط التباين المستخرج AVE	الإحباط التنظيمي	الالتزام العاطفي	التمثيل السطحي
الإحباط التنظيمي	0.73	0.85		
الالتزام العاطفي	0.62	-0.70**	0.79	
التمثيل السطحي	0.87	0.66**	-0.76**	0.93

\*\* معامل الارتباط معنوي عند مستوي دلالة  $P \leq 0.001$

### ثانياً: تقييم نموذج الدراسة Structural model

يعني نموذج البناء أو النموذج الداخلي بدراسة العلاقات بين المتغيرات الكامنة ذاتها. ووفقاً لـ Hair et al, (2017) فهناك بعض الاشتراطات لتأكد من صحة النتائج وهي:-

#### - اختبار معامل التحديد R Square

كلما اقتربت قيمة معامل التحديد  $R^2$  من 1 كان أفضل، ويلاحظ من شكل (2) أن قيمة معامل التحديد للالتزام العاطفي كمتغير تابع قد بلغت ( $R^2=0.52$ )، مما يعني أن الإحباط التنظيمي قادراً علي تفسير 52% تقريباً من التغير في معدلات الالتزام العاطفي لدي العاملين بفنادق العينة، بينما كانت قيمة معامل التحديد للتمثيل السطحي كمتغير تابع آخر ( $R^2=0.48$ ) وهذا يعني أن متغير الإحباط التنظيمي قادر علي تفسير 48% تقريباً من معدلات التمثيل السطحي لدي العاملين.

#### - اختبار تفسير حجم التأثير (F2) Cohen

يوضح معيار كوهين قدرة تفسير كل متغير مستقل علي حدة للمتغير التابع. ووفقاً لـ Hair et al, (2017) إذا تجاوزت قيمة  $F^2$  حاجز 0.35 فإن حجم التفسير يكون كبيراً. وكانت قيمة معيار كوهين للإحباط التنظيمي كمتغير مستقل يؤثر في

الالتزام العاطفي ( $F^2=0.56$ )، بينما بلغت قيمة المعيار في حالة تأثير الإحباط التنظيمي في التمثيل السطحي ( $F^2=0.49$ )، وبذلك يكون للإحباط التنظيمي كمتغير مستقل قدرة كبيرة علي تفسير التغير الحادث في معدلات الالتزام العاطفي للعاملين وممارستهم التمثيل السطحي في فنادق العينة.

#### - اختبار ارتباط الأهمية التنبؤية (Q2) Stone-Geisser test

يجري اختبار  $Q^2$  لإظهار القوة التنبؤية للنموذج، وتستخرج نتائج الاختبار للمتغيرات التابعة، ويجب أن تكون قيمته أكبر من (0.0) وكلما زادت القيمة زادت الأهمية بحد أقصى (1) صحيح (عادل العريفي، 2014). وقد بلغت قيمة  $Q^2$  لمتغير الالتزام العاطفي 0.35، بينما قيمتها لمتغير التمثيل السطحي كانت 0.43 وهذا يوضح القدرة التنبؤية العالية للنموذج.

#### - معيار Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)

كلما كانت قيمته أقل من 0.08 دل ذلك علي دقة النموذج المقترح وإمكانية استخدامه لتحليل البيانات، والقيمة المتحققة في النموذج الحالي هي 0.07 مما يدل على النموذج المقترح يمكن استخدامه لتفسير العلاقات بين متغيرات الدراسة.

#### بعد التأكد من توفر الشروط يتم اختبار العلاقات بين المتغيرات الكامنة ذاتها

#### - اختبار أثر الإحباط التنظيمي والالتزام العاطفي

بالاطلاع علي النتائج بجدول (4) وشكل (2) نجد أن الإحباط التنظيمي يؤثر سلباً بنسبة 72% في الالتزام العاطفي، إذ بلغت قيمة بيتا ( $\beta=-0.718$ ) عند مستوي معنوية ( $P\leq 0.000$ )، وهذا يعني أن انتشار مسببات الإحباط التنظيمي داخل بيئة العمل بالفندق بمقدار وحدة واحدة سيقبل من معدلات الالتزام العاطفي بمقدار 7.2 وحدة، وهذه النتيجة تختلف مع دراسة Valle *et al*, (2018) التي توصلت إلي عدم وجود علاقة معنوية بين الإحباط والالتزام العاطفي، ويمكن ارجاع ذلك إلي اختلاف بيئة العمل فقد أجريت هذه الدراسة علي بعض الطلاب الجامعيين الذين لا تربطهم علاقة بالجامعة سوي فترات محدودة وليسوا معرضين لكثير من الضغوط، بينما العاملون بالفنادق يقعون تحت ضغوط كثيرة ومختلفة وبذلك ظهر أثر شعورهم بالإحباط التنظيمي في التزامهم العاطفي بالفندق سلبياً.

جدول (4) نتائج تحليل المربعات الصغرى الجزئية PLS لأثر الإحباط التنظيمي في الالتزام العاطفي

العلاقة	بيتا $\beta$	قيمة (ت)	المعنوية Sig.
الإحباط التنظيمي -> الالتزام العاطفي	-0.718	28.0	0.000***

#### - اختبار أثر الإحباط التنظيمي في التمثيل السطحي

من جدول (5) وشكل (2) يتضح أن الإحباط التنظيمي يؤثر في مستويات التمثيل السطحي لدي العاملين بفنادق العينة بنسبة 69%، إذ بلغت قيمة بيتا ( $\beta=0.69$ ) عند مستوي معنوية ( $P\leq 0.000$ )، وهذا بين الأثر السلبي الكبير لشعور العاملين بالإحباط في تعاملاتهم اليومية داخل العمل مع زملائهم ومع العملاء أيضاً، وهذه النتائج تتفق مع ما توصل إليه Valle *et al*, (2018).

جدول (5) نتائج تحليل المربعات الصغرى الجزئية PLS لأثر الإحباط التنظيمي في التمثيل السطحي

العلاقة	بيتا $\beta$	قيمة (ت)	المعنوية Sig.
الإحباط التنظيمي -> التمثيل السطحي	0.69	25.47	0.000***

#### - اختبار وساطة Moderation الخبرة الوظيفية بين الإحباط التنظيمي وكل من الالتزام العاطفي والتمثيل السطحي

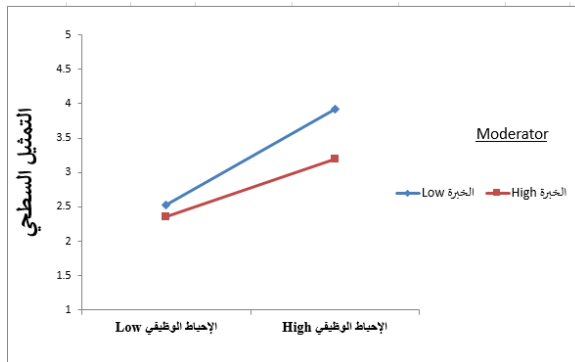
وفقاً لـ GÜRBÜZ (2007) الخبرة في العمل تلعب دوراً نشطاً في تحقيق الرضا الوظيفي وبالتالي يمكن سحب الأمر علي الإحباط التنظيمي كونه مسبباً لعدم الرضا الوظيفي، أما عن اختبار دورها في العلاقة بين الإحباط التنظيمي وكل من الالتزام العاطفي والتمثيل السطحي. فتبين النتائج بجدول (6) وشكل (5) معنوية تأثير الخبرة كوسيط محسن في العلاقة بين

الإحباط التنظيمي والالتزام العاطفي ( $\beta = -0.18 ; P \leq 000$ )، فعندما تزداد سنوات الخبرة بين العاملين، تصبح العلاقة بين الإحباط التنظيمي والالتزام العاطفي أقل أهمية، إذ تقل هذه العلاقة بمقدار يعادل حجم التفاعل ( $-0.18 + 0.54 = 0.36$ ). وبشكل أكثر وضوحاً تبين خريطة التفاعل Interaction plot شكل (3) أن العلاقة بين الإحباط التنظيمي والالتزام العاطفي تقل بزيادة سنوات الخبرة.

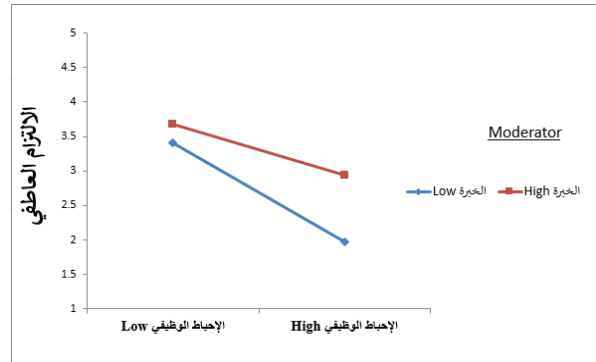
وأيضاً يتضح من جدول (6) وشكل (5) معنوية تأثير الخبرة كوسيط محسن في العلاقة بين الإحباط التنظيمي والتمثيل السطحي ( $\beta = -0.14 ; P \leq 000$ )، فعندما تزداد سنوات خبرة العاملين، تصبح العلاقة بين الإحباط التنظيمي والتمثيل السطحي أقل أهمية، إذ تقل هذه العلاقة بمقدار يعادل حجم التفاعل ( $0.56 - 0.14 = 0.42$ )، وتبين خريطة التفاعل Interaction plot شكل (4) أن العلاقة بين الإحباط التنظيمي والتمثيل السطحي تقل بزيادة سنوات الخبرة.

جدول (6) نتائج تحليل PLS لاستخدام الخبرة كمحسن Moderator بين الإحباط التنظيمي والالتزام العاطفي

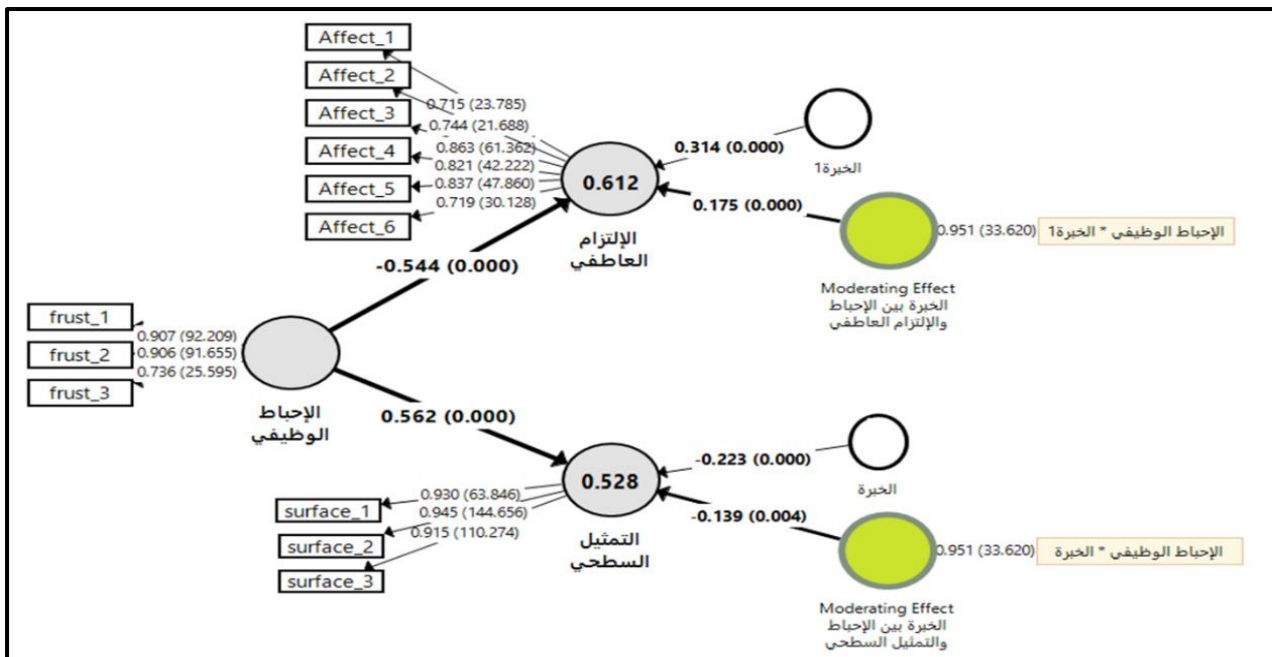
العلاقة	بيتا $\beta$	قيمة (ت)	المعنوية Sig.
الإحباط التنظيمي -> الخبرة الوظيفية -> الالتزام العاطفي	-0.18	5.05	0.000***
الإحباط التنظيمي -> الخبرة الوظيفية -> التمثيل السطحي	-0.14	2.92	0.004**



شكل (4) دور الخبرة الوظيفية كوسيط محسن في العلاقة بين الإحباط التنظيمي والتمثيل السطحي



شكل (3) دور الخبرة الوظيفية كوسيط محسن في العلاقة بين الإحباط التنظيمي والالتزام العاطفي



شكل (5) النموذج الهيكلي الثاني بعد إضافة دور الخبرة الوظيفية كوسيط محسن Moderators بين متغيرات الدراسة



يتضح من شكل (5) الذي يمثل النموذج الثاني الذي يشمل متغير التفاعل أن قدرة الإحباط التنظيمي علي تفسير التغير في الالتزام العاطفي قد زادت مقارنة بالنموذج الأول شكل (2) من 52% إلي 61% تقريباً، بينما قدرته علي تفسير التغير في التمثيل السطحي قد زادت من 48% إلي 53%، وهذه تؤكد دور الخبرة النشط في العلاقة بين متغيرات الدراسة. واستكمالاً لإيضاح أثر الخبرة يتبين من جدول (7) أن الإحباط التنظيمي يؤثر سلباً بنسبة 75% في الالتزام العاطفي لدي العاملين الذين لم تتجاوز خبراتهم الخمس سنوات ( $\beta = -0.75$ ;  $P \leq 000$ )، أما بالنسبة للذين تجاوزت خبراتهم الخمس سنوات فأكثر فكانت نسبة تأثير الإحباط التنظيمي السلبى في الالتزام العاطفي 43% تقريباً ( $\beta = -0.43$ ;  $P \leq 000$ ).

جدول (7) تحليل نموذج الانحدار لمقارنة تأثير الإحباط التنظيمي في الالتزام العاطفي بناء فترات الخبرة

المعنوية Sig.	ف (F)	معامل التحديد ( $R^2$ )	بيتا ( $\beta$ )	الخبرة الوظيفية
0.000***	202.15	.57	-.75	أقل من 5 سنوات
0.000***	36.90	.18	-.43	من 5 سنوات فأكثر

في حين يوضح جدول (8) أن الإحباط التنظيمي يؤثر بنسبة 70% تقريباً في مستويات التمثيل السطحي لدي العاملين الذين لم تتجاوز خبراتهم خمس سنوات ( $\beta = -0.70$ ;  $P \leq 000$ )، بينما قل هذه التأثير إلي 41% تقريباً ( $\beta = -0.690$ ;  $P \leq 000$ ) لدي العاملين الذين تجاوزت خبراتهم عشر سنوات.

جدول (8) تحليل نموذج الانحدار لمقارنة تأثير الإحباط التنظيمي في التمثيل السطحي بناء علي فترات الخبرة

المعنوية Sig.	ف (F)	معامل التحديد ( $R^2$ )	بيتا ( $\beta$ )	الخبرة الوظيفية
0.000***	150.64	.49	.70	أقل من 5 سنوات
0.000***	33.64	.17	.41	من 5 سنوات فأكثر

### ملخص النتائج والتوصيات

ساعدت زيادة تعقيد بيئة العمل بالفنادق عن الماضي ومتطلبات وحاجات العاملين المتغيرة من وقت لآخر علي ظهور حالة من الإحباط التنظيمي بين العاملين بالمجال الفندقي، وقد زاد الأمر تعقيداً الأزمت المتلاحقة في القطاع الفندقي مؤخراً، وكان لهذه الحالة من الإحباط كما بينت نتائج الدراسة الحالية تأثير سلبى في الالتزام الوظيفي، وتأثير ايجابي في التمثيل السطحي، ولكن أوضحت النتائج أيضاً أن وجود الخبرة كوسيط محسن Moderator في العلاقة بين الإحباط التنظيمي وكل من الالتزام العاطفي والتمثيل السطحي كان معنوياً إذ استطاع أن يقلل من التأثير السلبى للإحباط التنظيمي في الالتزام العاطفي (كلما زادت سنوات الخبرة)، وكذلك يقلل من التأثير الإيجابي للإحباط التنظيمي في التمثيل السطحي أيضاً (كلما زادت سنوات الخبرة)، إذ أن الأثر السلبى للإحباط التنظيمي كان أكثر في الالتزام العاطفي لدي لعاملين ذوي الخبرة القليلة، وكان تأثيره الإيجابي أكثر في التمثيل السطحي أيضاً لدي نفس العاملين. وبناءً علي ذلك توصي الدراسة بضرورة فهم وتحديد الأسباب والظروف التي تسببت في إحباط العاملين وتوفير طرق مناسبة للتعامل معها بفاعلية من خلال تحديد متطلباتهم واحتياجاتهم وتلبيتها على النحو الأمثل، تشجيع العاملين على الانخراط والمشاركة لمساعدتهم علي التعبير عن مشاعرهم الحقيقية، وأخيراً ضرورة تواجد عدد من العاملين ذوي خبرة في أقسام الفندق المختلفة وخاصة الأقسام التي تعاني من الضغوط الكثيرة ومسببات الإحباط التنظيمي لمساعدة العاملين قليلي الخبرة علي تجاوز هذه الضغوط والمسببات للحفاظ علي التزامهم العاطفي وعدم انجرافهم إلي سلوك التمثيل السطحي.

## المراجع العربية

- عادل العريفي (2014) " الدليل المختصر لتحليل البيانات الإحصائية باستخدام طريقة PLS وبرنامج SmartPLS " الناشر مركز Quality Research، الإصدار الأول، استراليا.

## المراجع الأجنبية

- Andrews, M. C.; Kacmar, K. M. and Valle, M. (2016), "Surface acting as a mediator between personality and attitudes", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 31 Issue. 8, pp.1265-1279.
- Ángeles, M.; Isabel, A. and Vázquez, P. R. (2015), "Organizational justice and personal initiative, mediating role of affective commitment", *Journal of Service Theory and Practice*, Vol. 25, No. 6, pp. 854-876.
- Brotheridge, C. M. and Lee R, T. (2003). "Development and validation of the Emotional Labor Scale", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 76, pp. 365-379.
- Brotheridge, C. M. and Grandey, A. A. (2002), "Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of 'people work'", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 60, pp. 17–39. doi:10.1006/jvbe.2001.1815.
- Brown, M. and Mitchell, M. (2010), "Ethical and unethical leadership: exploring new avenues for future research", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 20, No. 4, pp. 583-616.
- Deng, H.; Walter, F.; Lam, C. K. and Zhao, H. H. (2016), "Spillover effects of emotional labor in customer service encounters toward coworker harming: a resource depletion perspective", *Personnel Psychology*. No. 70, pp. 469–502. doi: 10.1111/peps.12156.
- Ehtiyar, R. and yildiz, M. (2012), "Frustration: A Comparison of Chain Hotel and Independent Hotel Employees", *Tourism Analysis*, Vol. 17, pp. 1–7.
- Grant, A. M. (2013), "Rocking the boat but keeping it steady: the role of emotion regulation in employee voice", *Academy of Management Journal*, Vol. 56, No. 6, pp. 1703-1723.
- GÜRBÜZ, A. (2007) "An Assessment on the Effect of Education Level on the Job Satisfaction from the Tourism sector point of View", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Vol. 8, No. 1, pp.36-46.
- Hair, J. F.; Hult, J. T. M.; Ringle, C. M. and Sarstedt, M. (2017), "A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)", *Library of Congress Cataloging-in-Publication Data*, SAGE Publications, Inc., UNS, Second Edition.
- He, Y.; Lai, K.K. and Lu, Y. (2011), "Linking organizational support to employee commitment: evidence from hotel industry of China", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, No. 1, pp. 197-217.
- Heacox, N. J. and Sorenson, R. C. (2004), "Organizational frustration and aggressive behaviors", *Journal of Emotional Abuse*, Vol. 4, No. 3/4, pp. 95-118.
- Jamaludin, Z. (2011), "Developing a "though to copy" competitive advantage (organizational commitment) through perceived organizational justice", *Journal of Global Management*, Vol. 1, No. 1, pp. 57-70.
- Judeh, M. (2011), "Role ambiguity and role conflict as mediators of the relationship between orientation and organizational commitment", *International Business Research*, Vol. 4, No. 3, pp. 171-181
- Keenan, A. and Newton, T. (1984), "Frustration in organizations: Relationships to role stress, climate, and psychological strain", *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 57, pp.57-65.
- Kuok, A. C. H. and Taormina, R. J. (2015), "Conflict between affective versus continuance commitment among casino dealers", *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, Vol. 3 Issue: 1, pp.46-63.

- Lee, L. and Madera, J. M. (2019), "Faking it or feeling it: The emotional displays of surface and deep acting on stress and engagement", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 31 Issue: 4, pp.1744-1762.
- Lin, C. K. and Murrmann, S. (2006), "Development and validation of the hospitality emotional labor scale", *Tourism Management*, Vol. 27, pp. 181–1191.
- Liu, Y.; Perrewé, P. L.; Hochwarter, W. A. and Kacmar, C. J. (2004), "Dispositional antecedents and consequences of emotional labor at work", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 10, pp. 12-25, doi.org/10.1177/107179190401000402.
- Lub, X.; Bijvank, M.; Bal, P.M.; Blomme, R. and Schalk, R. (2012), "Different or alike?: exploring the psychological contract and commitment of different generations of hospitality workers", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 24, No. 4, pp. 553-573.
- Luo, Z.; Marnburg, E. and Law, R. (2017), "Linking leadership and justice to organizational commitment: The mediating role of collective identity in the hotel industry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 29 Issue: 4, pp.1167-1184, <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2015-0423>.
- Maxwell, G. and Steele, G. (2003), "Organizational commitment: a study of managers in hotels", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 15, No. 7, pp. 362-369.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1991), "A three-component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, Vol. I, No. I, pp. 61-89.
- Meyer, J. P.; Allen, N. J. and Smith, C.A, (1993), "Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, PP. 538–551.
- Ntsiful, A. (2018). "Frustration at Work, Developmental Experience, Perceived Team Support and Employee Performance: Evidence from Emerging Economies", *The Pan-African Journal of Business Management*, Vol. 2, Issue 2.
- Onyemah, V. (2008), "Role Ambiguity, Role Conflict, and Performance: Empirical Evidence of an Inverted-U Relationship", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 28, No. 3, pp.299–313, doi:10.2753/PSS0885-3134280306, <http://dx.doi.org/10.2753/PSS0885 3134280306>
- Peters, L. H.; O'Connor, E. J. and Rudolf, C. J. (1980), "The behavioral and affective consequences of performance-relevant situational variables", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 25, pp. 79–96.
- Powell, D. M. and Meyer, J. P. (2004), "Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 65, No. 1, pp. 157-177.
- Prati, M.; Liu, Y.; Perrewé, P. and Ferris, G. (2009), "Emotional Intelligence as Moderator of the Surface Acting–Strain Relationship", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 15, No, 4, pp. 368-380.
- Rupp, D. and Spencer, S. (2006), "When customers lash out: The effects of customer interactional injustice on emotional labor and the mediating role of discrete emotions", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, pp. 971–978.
- Schonberger, R. (2018), "Frustration-driven process improvement", *Business Horizons*, Vol. 61, Issue 2, Pp. 297-307.
- Slåtten, T. and Mehmetoglu, M. (2011), "Antecedents and effects of engaged frontline employees: a study from the hospitality industry", *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 21 No. 1, pp. 88-107.
- Slattery, J. P.; Selvarajanb, T. T. and Andersonc, J. E. (2008), "The Influences of New Employee Development Practices upon Role Stressors and Work-related Attitudes of Temporary

- Employees”, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 19, No. 12, pp. 2268–2293, doi:10.1080/09585190802479512, http://dx.doi.org/10.1080/09585190802479512
- Spector, P. E. (1978), “Organizational frustration: A model and review of the literature. e. Personnel Psychology, Vol .31, pp. 815-829.
  - Stauss, B.; Schmidt, M. and Schoeler, A. (2005), “Customer frustration in loyalty programs”, International Journal of Service Industry Management, Vol. 16, No. 3, pp. 229-252.
  - Valle, M.; Kacmar, M. and Andrews, M. (2018), “Ethical leadership, frustration, and humor: a moderated mediation model”, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 39, No. 5, pp. 665-678.
  - Wang, K.L. and Groth, M. (2014), “Buffering the negative effects of employee surface acting: the moderating role of employee-customer relationship strength and personalized services”, Journal of Applied Psychology, Vol. 99, No. 2, pp. 341-350.
  - Warda, T.; Ridzuan, M. and Azizan, A. (2013), “Frustration of employees: Reasons, dimensions and resolving Techniques”, WCIK E-Journal of integration knowledge, (E-ISSN: 2289-5973)
  - Wua, C. M. and Chenb, T. J. (2018), “Collective psychological capital: Linking shared leadership, organizational commitment, and creativity”, International Journal of Hospitality Management, Vol. 74, PP. 75–84.



**Journal of Association of Arab Universities  
for Tourism and Hospitality (JAAUTH)**

Vol. 17 No. 1, 2019, pp. 126-137.

journal homepage: <http://jaauth.journals.ekb.eg>



**The impact of Organizational frustration on affective commitment and surface acting in some Egyptian Hotels: Job experience as a Moderator**

Hanady Abu Al maaty

Sameh Fayyad

Hotels studies department,

faculty of tourism and hotels, Suez Canal University

**ARTICLE INFO**

**Keywords:**

Organizational frustration; affective commitment; surface acting; job experience.

**(JAAUTH)**

**Vol. 17, No. 1,**

**(2019),**

**PP. 126-137.**

**English Abstract**

The study aims to explore the relationship between organizational frustration, surface acting and affective commitment at some Sharm El Sheikh’s hotels and resorts, and to test the role of job experience as a moderator in the relationship between organizational frustration and both affective commitment and surface acting. The field study was conducted using a questionnaire directed to a random sample of employees at some five-star hotels in Sharm el-Sheikh. The results showed a negative effect of organizational frustration on affective commitment, and the effect was positive on surface acting, also, the role of job experience has been shown to slow down both the negative impact of organizational frustration on affective commitment and the positive influence of surface acting. The study recommends to understand and identify the reasons and circumstances that cause the frustration of employees and provide appropriate ways to deal with them effectively, and the need to some experienced employees in the various departments of the hotel, especially those suffering from organizational frustration to help the low experience employees to maintain their affective commitment and avoid dragging to surface acting.