

سعد بن عبدالله الكلابي

جامعة الملك سعود

المملكة العربية السعودية

غموض وتعارض الأدوار الوظيفية: استعراض وفحص علاقاتها بنتائج العمل

مصطلحات علمية

غموض الدور، تعارض الدور،
الرضا الوظيفي، الولاء
التنظيمي، مقياس ريزو.

الملخص

تستعرض هذه الدراسة وتفحص العلاقات بين غموض وتعارض الدور وبين نتائج العمل. عينة من (١٧٥) موظفاً سعودياً يعملون في مؤسسة خدمية في المملكة العربية السعودية أكملوا استبانة هذه الدراسة. توضح نتائج هذه الدراسة علاقات معنوية بين غموض وتعارض الدور وبين الرضا الوظيفي العام وكذلك مشكلات العمل. وعلى العكس من غموض الدور، فقد كان هنالك علاقة معنوية بين تعارض الدور وبين الولاء التنظيمي. ولكن لم تُظهر نتائج هذه الدراسة علاقات معنوية بين كل من غموض وتعارض الدور وبين أداء الموظف ورضا الرئيس المباشر عن أداء الموظف. تعكس هذه النتائج ما نتج عن الدراسات السابقة. لذلك تشير هذه النتائج عن إمكانية تعميم نظريات الأدوار التي سبق أن طورت في الولايات المتحدة الأمريكية على البلدان الأخرى، وبخاصة المملكة العربية السعودية.

يؤدي الفرد في حياته العملية والشخصية كثيراً من الأدوار؛ فأحياناً يؤدي دور المعلم أو الطالب، وفي الوقت نفسه يقوم بدوره بوصفه أباً وابناً وزوجاً ورئيساً ومروءساً وغير ذلك من الأدوار. والقيام بهذه الأدوار ليس بالأمر السهل، وإنما يحكمه عدة مؤثرات فردية وثنائية وجماعية وتنظيمية. فعلى سبيل المثال تتفاعل داخل الفرد القائم بدور ما

أهداف وحاجات ورغبات متنوعة وأحياناً متعارضة. وفي حالة تفاعل هذا الفرد مع رئيسه، أو زميله، فسوف يؤدي هذا التفاعل إلى سوء فهم للدور الذي يجب أن يقوم به. وحينما تختلف وجهات النظر والتوقعات بين الفرد وجماعته في العمل أو مؤسسته فإن ذلك سوف يؤدي إلى إحباط الفرد وارتفاع معدل الصراع داخله والتعارض بينه وبين الآخرين. وهذه التوقعات هي

تم تسلم البحث في يونيو ٢٠٠٦، وأجيز للنشر في أكتوبر ٢٠٠٧.

بالأدوار الوظيفية. وتهدف ثالثاً، وباستخدام عينة من الموظفين السعوديين وحجمها (١٧٥)، إلى فحص العلاقات بين غموض وتعارض الدور وبين نتائج العمل مثل الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والأداء، ومشكلات العمل في المؤسسات السعودية.

أهمية الدراسة

ترجع أهمية الدراسة إلى التركيز على متغيرين مهمين في العمل؛ وهما غموض وتعارض الأدوار الوظيفية وتأثيرهما السلبي على متغيرات مهمة في العمل مثل الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والأداء ومشكلات العمل، لما لهذه المتغيرات من تأثير على مدى نجاح منظمات الأعمال ونموها. إن معظم الأبحاث والدراسات المتعلقة بغموض وتعارض الأدوار الوظيفية وعلاقتها بنتائج العمل تم إجراؤها في البيئات الغربية عموماً، وفي الولايات المتحدة الأمريكية على وجه الخصوص. وتُبرز الاختلافات الحضارية بين المجتمع السعودي والمجتمعات الغربية أهمية فحص هذه العلاقات. فعلى سبيل المثال وجد Hofstede (1984) في دراسته أن هنالك رغبة مرتفعة لدى المجتمع السعودي والعربي في تجنب الغموض (Uncertainty Avoidance)، مقارنة بالمجتمعات الغربية. لذلك، فالدراسة الحالية تختبر إمكانية تعميم النتائج المتحصل عليها في الدراسات السابقة على المجتمع السعودي.

عبارة عن "السلوك والتصرفات المتوقعة من الموظف في منصب أو مركز وظيفي"، وهي تختلف من وظيفة إلى أخرى.

والآن السؤال هو ماذا يحدث عندما تختلف هذه الأدوار؟ بعبارة أخرى ماذا يحدث حينما يختلف ما يتوقعه التنظيم عن ما يدركه الموظف أو عن ما يؤديه الموظف فعلاً؟ والإجابة هي "غموض الدور" (Role Ambiguity) المتمثل في عدم وضوح وفهم المهام التي يجب على الموظف القيام بها. بالإضافة إلى حدوث ما يسمى "تعارض الدور" (Role Conflict) والمتمثل في تلقي الموظف تعليمات وتوجيهات متضاربة ومتعارضة من رئيسه المباشر أو من رؤسائه ومديره الآخرين، بالإضافة إلى التعارض الناشئ داخل الموظف نفسه حينما يختلف ما يقوم به الموظف فعلياً عن ما يشعر أو يرغب أن يقوم به. وهذان الدوران الناتجان (غموض الدور وتعارض الدور) سوف يؤديان بلا شك إلى نتائج غير مستحسنة للفرد والتنظيم، متمثلة في انخفاض الأداء والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، وارتفاع معدلات الإحباط والمعاناة وضغوط العمل على الموظف.

الهدف من الدراسة

تهدف هذه الدراسة أولاً إلى شرح الأدوار الوظيفية، وبخاصة غموض الدور وتعارض الدور في العمل من خلال استعراض الدراسات السابقة. وتهدف ثانياً إلى التعرف إلى مقاييس هذين الدورين ومدى ملائمتها للبحث العلمي الخاص

الدراسات السابقة

سوف نستعرض في هذا الجزء:
(١) التعاريف الخاصة بالدور (Role) وتعارض وغموض الدور، ثم نستعرض (٢) الدراسات التي طورت مقاييس للأدوار الوظيفية، ونقاط الضعف والقوة لمقاييس غموض وتعارض الدور، ونختتم هذا الجزء من الدراسة باستعراض (٣) الدراسات التجريبية التي ربطت العلاقة بين غموض وتعارض الدور الوظيفي وبين نتائج العمل.

(١) تعريف تعارض الدور وغموض الدور

تعددت التعاريف الخاصة "بتعارض وغموض الدور" وفي تعريف "الدور" نفسه. فعلى سبيل المثال يعرف Biddle & Thomas (1966: 29) الدور بأنه "مجموعة من الصفات التي تحدد تصرفات الشخص في وظيفة معينة". ويخلص بعض الباحثين إلى أن الدور هو حجر الأساس في الأنظمة الاجتماعية وهو عبارة عن مجموعة من المتطلبات الذي يفرضها التنظيم على الموظف (Katz & Kahn, 1966). وتعمل الأدوار كحدود بين الفرد (الموظف) وبين المنظمة، حيث تمثل الأدوار مجموعة من التوقعات من قبل الفرد والمنظمة، ولذلك تخدم الأدوار في ربط الفرد بالمنظمة والعكس (Schuler et al., 1977). ويعرف Schuler, et al., (1977: 112) بأنه "حالة من الأدوار المُرسلة وغير المتناسقة إلى الفرد القائم بالدور". ويعرف هؤلاء الباحثون أيضاً غموض الدور بأنه

"حالة من عدم الوضوح في الأدوار المُرسلة إلى القائم بالدور". ويضيف Schuler et al. (1977) أن كلا من غموض الدور وتعارضه يحتويان على عناصر موضوعية (Objective) وحكمية (Subjective)، وهذه العناصر تتأثر بالخصائص التنظيمية مثل المنصب الوظيفي، وبالخصائص الشخصية مثل التعميم الإدراكي لدى الفرد.

ويعرف الباحث Bagozzi (1978:521) تعارض الدور بأنه "مدى عدم الاتفاق والاتساق والاختلاف في التوقعات و/أو المتطلبات بين اثنين أو أكثر من الشركاء في الدور". ويعرف هذا الباحث غموض الدور لدى مندوب المبيعات بأنه "مدى عدم التأكد الذي يواجهه مندوب المبيعات من قبل العميل، ومدير المبيعات، والتوقعات العائلية، ومحددات المسؤولية، والأبعاد الأخرى للدور الوظيفي" (Bagozzi 1978: 522). ويعرف Szilagyi (1977: 379) تعارض الدور بأنه "إدراك متطلبات متعارضة وغير متسقة بواسطة الفرد القائم بالدور". ويعرف أيضاً غموض الدور بأنه "عدم الوضوح أو عدم القدرة على التنبؤ التي يدركها الفرد في التصرفات ذات العلاقة بالعمل" (Szilagyi, 1977: 372).

ويعرف (هاوس) و(ريزو)، اللذان طورا مقياسي تعارض وغموض الدور، واللذان استخدموا كثيراً في البحوث اللاحقة، تعارض الدور بأنه "درجة عدم الاتفاق وعدم الاتساق في متطلبات أداء دور الموظف"؛ ويعرفان غموض الدور بأنه

(ريزو) وزملاؤه في بداية السبعينيات الميلادية (Rizzo, et al., 1970) وتحتوي هذه المقاييس ثمانية بنود تقيس تعارض الدور، وستة بنود تقيس غموض الدور. وتسأل هذه البنود مفردات العينة عن مدى وجود الحالة لديهم، وتختار المفردة إحدى الإجابات على مقياس يحتوي سبعة خيارات من "غير صحيح أبداً" إلى "صحيح تماماً" (Rizzo et al., 1970: 156). وتقيس هذه البنود الأربعة عشرة إدراك الموظف وشعوره بما يواجهه من غموض وتعارض في دوره في أثناء شغله لوظيفته أو منصبه في المنظمة. ويمكن استخدام هذه المقاييس على عينات ووظائف مختلفة وفي أنواع مختلفة من المنظمات، نظراً لشمولية البنود بصيغها التي وضعها (ريزو) وزملاؤه.

اختبر (شولر) وزملاؤه الخصائص الإحصائية لمقياسي غموض وتعارض الدور، اللذين طورهما (ريزو) وزملاؤه، على ست عينات مختلفة من أربع منظمات (N=1573) فوجدوا أنهما مقياسان جيدان، ويمكن استخدامهما في الأبحاث اللاحقة (Schuler et al., 1977).

وكان (ريزو) وزملاؤه استخدموا عينتين للبحث (N=91; N=199)، وكان أفراد العينتين موظفين إداريين وتقنيين، وكان ثبات مقياس تعارض الدور (0.82)، و (0.816) للعينتين على التوالي، وكان ثبات المقياس لغموض الدور (0.808)، و (0.780) للعينتين على التوالي، وكانت العلاقة الارتباطية بين الدورين معنوية (0.25 = r)

"التنبؤ أو الاستجابة لسلوك الفرد ووجود أو وضوح المتطلبات السلوكية التي توجه وتقود السلوك وتمنح المعرفة بأن هذا السلوك ملائم" (House & Rizzo, 1972a: 392). وفي أثناء فحصهما لوضوح الدور، وهو عكس غموض الدور، عرّف الباحثان (Ivancevich & Dannelly 1974: 30) الدور في "مدى توصيل المعلومات المطلوبة ومدى فهمها من قبل [الموظفين]".

يتضح من التعاريف السابقة أن نظرية الدور تخلص إلى أنه إذا كانت السلوكيات والتصرفات المتوقعة من الفرد من قبل الآخرين في المنظمة متنافرة وغير متسقة فإن الفرد سوف يشعر بحالة من "تعارض الدور"، وأنه سوف يواجه حالة من الإحباط وعدم الرضا، وأن نظرية الدور أيضاً تخلص إلى أن "غموض الدور" ما هو إلا نتيجة للنقص في المعلومات المطلوبة لإنجاز المهام المنوطة بدور وظيفي. إذا لم يُعرّف الموظف المهام الواجب أدائها، والمسؤوليات والصلاحيات المعطاة له، أو كيف يُقيّم أدائه في العمل، فذلك سيجعله يتردد في اتخاذ القرارات الإدارية، ويلجأ إلى التعلم عن طريق المحاولة والخطأ في استجابته لمتطلبات المنظمة (Hamner & Tosi, 1974: 497).

(٢) دراسات مقاييس الأدوار الوظيفية

استخدمت معظم الأبحاث والدراسات السابقة والتي فحصت تعارض الدور وغموض الدور مقاييس طورها

عشرة (من أصل ٣٠ بنداً)، وليساً بعدين يعكسان مفهومين مختلفين هما غموض الدور وتعارض الدور، وإنما هي بنود صيغت بعضها بطريقة إيجابية وبعضها بطريقة سلبية. وفي دراسة لاحقة دحض (هاوس) وزملاؤه الخلاصة التي رفعت من قبل (Tracy & Johnson, 1981)، وأثبتوا، باستخدام عينة من الموظفين (N = 272) مأخوذة من مؤسسة خدمات عامة كبيرة، عدم صحة خلاصتهما، وأنه ليس من الضروري إعادة صياغة بنود المقياسين (House, Schuler, & Levanoni, 1983). وفي دراسة أخرى قدمتها (كنج) وزميلها (King, 1990) أشارا إلى وجود مشكلات في صدق محتوى (Content Validity) مقياسي غموض وتعارض الدور اللذين طورهما (ريزو) وزملاؤه، (Rizzo et al., 1970)، وأنه ليس هنالك دليل على (Convergent and discriminate validity).

وأظهرت دراسة لاحقة لباحثين آخرين (Smith, Tisak, Schmieder, 1993) مصداقية مقياسي غموض وتعارض الدور اللذين طورهما (ريزو) وزملاؤه (1970) على ثلاث عينات مختلفة. وأكدوا أنه إذا كان هنالك حاجة لتطوير مقياس جديد لغموض وتعارض الدور فليكن ذلك مبنياً على متطلبات تنظيرية (Theoretical)، وليس لأسباب تجريبية (Smith et al., 1993: 47). وفي دراسة أخرى استخدم (Singh, 1993) مقياساً لغموض الدور كان قد طوره مع زميله (روذن)

(House & Rizzo, 1972a; Rizzo, et al., 1970). كما وجد (ريزو) وزميله في دراسة أخرى أن هذين المقياسين مرتبطان معنوياً مع مقياس متعدد؛ مثل البناء التنظيمي (Organizational Structure) والمناخ الإداري، وبعض الأنماط القيادية (House & Rizzo, 1972b).

ومن الممكن أن يقاس مفهوم غموض الدور (أو وضوح الدور) بطريقتين: الأولى عن طريق غياب أو وجود معلومات دقيقة ذات علاقة بالدور بسبب القيود الموجودة على تلك المعلومات أو النقص في كفاءتها، وتعد هذه الطريقة قياساً موضوعياً (Objective) لغموض الدور، والطريقة الثانية عن طريق شعور الفرد بأن المعلومات التي تصله ليست بالطريقة التي يرغبها، وتعد هذه الطريقة قياساً حكماً (Subjective) لغموض الدور (Lyons, 1971: 100). ويمكن تطبيق هاتين الطريقتين أيضاً في قياسنا لتعارض الدور. ويدعم (فان سل) وزملاؤه إمكانية قياس الدورين حكماً وموضوعياً، ووجدوا أن معظم الدراسات التي سبقت دراستهم استخدمت مقياساً حكماً يمثل في ما طوره (ريزو) وزملاؤه (Van Sell et al., 1981; Rizzo et al., 1970).

وفي دراسة أخرى (Tracy & Johnson, 1981) تساءل الباحثان عن مدى مصداقية مقياسي الدور اللذين طورهما (ريزو) وزملاؤه، حيث أشار الباحثان إلى أن العاملين (Tow Factors) اللذين استنتجتهما (ريزو) وزملاؤه ظهرا نتيجة لاختلاف الصيغ المكتوبة بها البنود الأربعة

الوظيفية (Rousseau, 1982)، والأنماط القيادية (Kohli, 1985; Sidle, 2007) والمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية (Lee & Schuler, 1982; Daniels & Bailey, 1999) والرسمية (Michaels, Day, & Joachimsthaler, 1987) والمناخ الإداري (Bedeian, Armenakis, & Curran, 1981)، ومتغيرات أخرى متعددة.

وبالنسبة لعلاقة هذين الدورين بنتائج العمل يتضح من الدراسات الاستعراضية الأساسية، انظر المراجعات والاستعراضات الآتية: (Van Sell, Brief, & Schuler, 1981; Fisher & Gitelson, 1983; Jackson & Schuler, 1985; Tubre & Collins, 2000) أن هناك علاقات معنوية ظهرت في عشرات من الأبحاث التي أجريت في السابق. ففي مراجعتهم المهمة، والتي استخدموا فيها طريقة تحليل ميتا (Meta-Analysis)، وجد (جاكسون) و (شولر) (Jackson & Schuler, 1985) أن للرضا الوظيفي العام علاقة عكسية مع غموض الدور ($r = -.46$) وتعارض الدور ($r = -.48$).

وفي دراسة استعراضية حديثة (A meta-analytic review) وجد الباحثون أن التطبيع الاجتماعي في المنظمة يُخفف من مستوى غموض وتعارض الدور (Saks, Uggerslev, & Fassina, 2007). وهناك كثير من الدراسات التي وجدت علاقات معنوية بين غموض وتعارض الدور وبين الرضا الوظيفي (e.g., Caykoylu, et al., 2007; Mohr & Puck, 2007; Karatepe, et al.,

(Singh & Rhoads, 1991) ويتميز هذا المقياس بالتعددية (Multifaceted).

يتضح من الدراسات والأدبيات السابقة ذات العلاقة بتطوير مقياس تعارض وغموض الدور، واختبار مدى صدق هذه المقاييس وثباتها، أن مقياس (ريزو) وزملائه يمكن استخدامه في الأبحاث المعنية بالأدوار الوظيفية، وليس هنالك شك في أن اشتغال الاستبانة على مقياس أخرى ربما تزيد من مصداقية قياس غموض وتعارض الدور، ومن ثم ترتفع الثقة بمعاملات الارتباطات والعلاقات بين هذين الدورين ومتغيرات نتائج العمل.

(٣) خلاصة الدراسات السابقة والحديثة

يوضح هذا الجزء من البحث خلاصة الدراسات السابقة التجريبية التي فحصت العلاقة بين غموض وتعارض الدور وبين نتائج العمل. إن معظم العلاقات الإحصائية التي فُحصت من خلال الدراسات والأبحاث المعنية بالأدوار الوظيفية كانت بين غموض وتعارض الدور وبين نتائج العمل، مثل: الأداء (Yun, Takeuchi, & Liu, 2007; and Miao & Evans, 2007)، والرضا الوظيفي (Caykoylu, Egri, Havlovic, 2007)، والضغط الإدارية (Hang-yue, Foley, & Loi, 2005)، والقلق، والالتزام التنظيمي (Yun et al, 2007 and Naus, et al., 2007)، والغياب عن العمل، والرغبة في ترك العمل (Yun, et al., 2007; Jamal, 2005) بالإضافة إلى علاقة هذين الدورين بخصائص

وفي دراسات أخرى وجد الباحثون أن هناك علاقة بين غموض وتعارض الدور وبين المناخ الأخلاقي في المنظمة، فكلما تحلى المناخ بقيم وأخلاقيات حسنة قلّت مستويات الغموض والتعارض في الأدوار الوظيفية (Jaramilo *et al.*, 2006; Roman & Munuera, 2005; Shih & Chen, 2006; Jaramilo, Mulki, & Solomon, 2006).

كما وجد باحثون (Lankau, *et al.*, 2006) أن لغموض وتعارض الدور تأثيراً معدلاً (Mediating) للعلاقة بين الدعم النفسي والاتجاهات النفسية نحو العمل. وفي دراسة أخرى كان لهذين الدورين تأثير معنوي على الرضا الوظيفي واحتمالية ترك الوظيفة (Hang-yue, *et al.*, 2005)، وكذلك تأثيرهما المعنوي على الاحتراق الوظيفي وخاصة تعارض الدور (Bhanugopan & Fish, 2006).

حدود الدراسة

تركز هذه الدراسة تركيزاً كبيراً بشكل كبير على شرح نظرية الدور وتعريف الأدوار الوظيفية واستعراض الدراسات الخاصة بمقاييس وعلاقات غموض الدور وتعارض الدور مع نتائج العمل. ولذلك لم تركز هذه الدراسة على استخدام مقاييس متعددة من مقاييس غموض وتعارض الدور أو مقاييس الأدوار الأخرى، مثل عبء الدور المرتفع، ووضوح الدور، وما شابهه من الأدوار الوظيفية. بالإضافة إلى ذلك لم تستخدم هذه الدراسة "جميع" بنود مقياسي غموض الدور

2006; Koustelios, Theodorakis, & Goulmaris, 2004; Acker, 2004).

وفي دراسة استعراضية (Tubre & Collins, 2000) راجعت الأبحاث التي فحصت العلاقة بين الأداء وبين كل من غموض الدور وتعارض الدور، واستخدمت أيضاً تحليل ميتا، وجد الباحثان علاقة عكسية معنوية بين غموض الدور والأداء (p = -.21) مُعدّلة (Moderated) بتأثير نوع العمل (Job Type) ومصدر تقييم الأداء (Rating Source).

وفي دراسة حديثة وجد (ناوس) وزملاؤه أن هناك علاقة عكسية بين تعارض الدور الوظيفي وبين الالتزام التنظيمي. (Naus *et al.*, 2007) وفي دراسة أخرى وجد (ين) وزملاؤه أن متغير غموض الدور يُعدل العلاقة بين سلوك الوطنية التنظيمي والأداء الوظيفي (Yun, *et al.*, 2007). وفي دراسة أخرى (Wong, De Sanctis, & Staudenmayer, 2007) وجد الباحثون أنه كلما زادت الرقابة في العمل قلت نسبة الغموض في الدور. وفي دراسة على مديري الشركات الدولية المشتركة وجد الباحثان (Mohr & Puck, 2007) أن تعارض الدور زاد من الضغوط على أعمال هؤلاء المديرين، كما أدى إلى خفض رضاهم عن أعمالهم.

كما وجدت بعض الدراسات الحديثة أن هناك تأثيراً معدلاً لمتغير الجنس (Gender) على العلاقة بين غموض وتعارض الدور وبين الرضا الوظيفي (See, *e.g.*, Avci *et al.*, 2006; Boles, *et al.*, 2003).

الفرضية (٣):

«هناك علاقة عكسية ومعنوية بين غموض وتعارض الدور وبين الرضا الوظيفي العام».

الفرضية (٤):

«هناك علاقة عكسية ومعنوية بين غموض وتعارض الدور وبين الولاء التنظيمي».

الفرضية (٥):

«هناك علاقة طردية ومعنوية بين غموض وتعارض الدور وبين مشكلات العمل».

منهج الدراسة

عينة البحث

أخذت عينة البحث من مؤسسة حكومية خدمية في مدينة الرياض، المملكة العربية السعودية. وكان حجم العينة الأصلية (٢٧٦) مفردة من الموظفين السعوديين وغير السعوديين. وكان الغرض الأصلي من اختيار العينة هو دراسة جميع النواحي الإدارية والتنظيمية والمالية في المؤسسة. ولذلك، ولغرض هذه الدراسة الحالية أخذت عينة الموظفين السعوديين فقط، واستبعدت المفردات غير السعودية من العينة النهائية والتي بلغ حجمها (١٧٥) مفردة. وسبب هذا الاختيار هو فحص مستوى غموض الدور وتعارض الدور لدى الموظفين السعوديين.

وتعارض الدور، وإنما استخدمت ستة بنود فقط. وقد ركز فحص العلاقات في هذه الدراسة على العلاقات المباشرة بين غموض وتعارض الدور وبين نتائج العمل، ولم تفحص العلاقات المعدلة أو الوسطية.

فرضيات الدراسة

في هذا الجزء والخاص بدراسات العلاقة بين غموض وتعارض الدور وبين نتائج العمل، ناقشت هذه الدراسة ما توصلت إليه الأبحاث السابقة. وخلص هذا الاستعراض إلى أهمية الأدوار الوظيفية وتأثيرها على متغيرات تنظيمية متعددة. ولذلك، تحاول هذه الدراسة أيضاً أن تفحص علاقة هذين الدورين على متغيرات تابعة مثل الأداء الوظيفي، ورضا الرئيس المباشر عن أداء الموظف، والرضا الوظيفي العام والأوجه المتعددة منه، والولاء التنظيمي، ومشكلات العمل. وهذه الفرضيات هي كالآتي:

الفرضية (١):

«هناك علاقة عكسية ومعنوية بين غموض وتعارض الدور وبين الأداء الوظيفي».

الفرضية (٢):

«هناك علاقة عكسية ومعنوية بين غموض وتعارض الدور وبين رضا الرئيس المباشر عن أداء الموظف».

إجراءات البحث

استخدمت هذه الدراسة استبانة تحتوي على مقاييس متعددة لمتغيرات إدارية وتنظيمية واجتماعية تتعدى الغرض من هذه الدراسة. وذلك لإجراء دراسة إدارية شاملة على المؤسسة. ومن جملة المقاييس التي احتوتها الاستبانة هنالك مقاييس استخدمت في هذه الدراسة وهي عبارة عن مقاييس لغموض وتعارض الدور، ومقاييس لنتائج العمل بالإضافة إلى المستوى التعليمي ومدة الخدمة لدى مفردات العينة.

وحيث إن مفردات العينة التي استخدمتها هذه الدراسة من السعوديين لذلك كانت الاستبانات جميعها باللغة العربية. وفيما يلي المقاييس المستخدمة في هذه الدراسة، فلقياس غموض الدور، استخدم هذا البحث ثلاثة بنود مأخوذة من مقياس غموض الدور الذي طوره (ريزو) وزملائه. (Rizzo et al., 1970) وتساءل هذه البنود مفردات العينة عن مدى وجود حالة غموض الدور لديهم. وتختار المفردة إحدى الإجابات على مقياس (ليكرت) والذي يحتوي على خمسة خيارات: من "نادراً ما يحدث" إلى "يحدث دائماً". وتقيس هذه البنود الثلاثة مدى شعور المفردة بأنه يعمل أشياء يعتقد أنه يجب عملها بطرق أخرى، وأنه يعمل تحت توجيهات غير منسقة وغير منسجمة، وأنه يعمل أشياء مقبولة من شخص واحد فقط وليست مقبولة لدى الآخرين.

معظم الأبحاث السابقة التي فحصت هذا الدور، بالإضافة لتعارض الدور، كانت قد استخدمت مقياس (ريزو) وزملائه، وأثبتت صلاحيته في الدراسات اللاحقة.

ولقياس نتائج الدور، استخدم هذا البحث ثلاثة بنود مأخوذة من مقياس تعارض الدور الذي طوره (ريزو) وزملائه (Rizzo et al., 1970). وتساءل هذه البنود مفردات العينة عن مدى وجود حالة تعارض الدور لديهم. وتختار المفردة إحدى الإجابات على مقياس (ليكرت) والذي يحتوي على خمسة خيارات: من "نادراً ما يحدث" إلى "يحدث دائماً". وتقيس هذه البنود الثلاثة مدى شعور المفردة بأنه يعمل أشياء يعتقد أنه يجب عملها بطرق أخرى، وأنه يعمل تحت توجيهات غير منسقة وغير منسجمة، وأنه يعمل أشياء مقبولة من شخص واحد فقط وليست مقبولة لدى الآخرين.

ولقياس نتائج العمل، استخدم هذا البحث مقياساً من ستة بنود كان قد طورها (Famularo, 1982)، وتقيس أوجهاً متعددة من الأداء وهي: (١) جودة العمل، (٢) وكمية العمل المنتج، (٣) والمعرفة بالمهارات والخبرات المطلوبة في العمل، (٤) والمبادرة، (٥) ومهارات الاتصال، (٦) وإنجاز العمل طبقاً لما هو محدد للموظف. وتحتوي هذه البنود على خمسة خيارات تبدأ من "غير مرضٍ" إلى "ممتاز". واستخدم بنوداً طوره (Dansereau et al., 1984). ويسأل هذا البند المفردة عن ما هو بصورة عامة مستوى رضا رئيسه المباشر عن إنتاجيته. ويحتوي

تحليل بيانات الدراسة

استخدمت هذه الدراسة برنامج (SPSS PC, Version 11) لمعالجة بيانات قوائم الاستبانة المجمعة من مفردات العينة. واشتملت عمليات التحليل الإحصائي على التوزيع التكراري لمتغيرات الدراسة، واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث بالإضافة لتحليل العامل (Factor Analysis) لمقياس غموض وتعارض الدور. كما استخدم البحث حساب قيمة ثبات المقاييس، مستخدماً معامل (كرونباك ألفا). ولقد تم تحليل معاملات ارتباط (بيرسون) التي تحدد قوة العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة وحساب مدى معنويتها، وقد استخدمت هذه المعاملات الارتباطية لفحص العلاقات الموجودة في فرضيات الدراسة. كما تم في هذه الدراسة استخدام اختبار "ت" (t-test) لمقارنة الاختلافات في إجابات مفردات العينة بناءً على الفئات التعليمية والعمرية.

عرض ومناقشة نتائج الدراسة

(١) خصائص عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من (١٧٥) مفردة جميعهم من السعوديين. وتشتمل هذه العينة على مستويات إدارية متنوعة ومسميات وظيفية مختلفة (مثل: مدير، مساعد مدير، مشرف، رئيس مجموعة، مشرف تقني، موظف، مدخل بيانات، محاسب، مبرمج، محلل، الخ)، وكان معظم

هذا البند على خمسة خيارات: تبدأ من "غير راضٍ جداً" إلى "راضٍ تماماً". واستخدم هذا البحث مقياساً للرضا الوظيفي (Alutto, 1986) مكوناً من (١٨) بنداً تقيس خمسة أنواع من الرضا الوظيفي. وتحتوي هذه البنود الثماني عشر على خمسة خيارات: تبدأ من "أعارض بشدة" إلى "أوافق بشدة". واستخدم هذا البحث مقياساً طوره (Porter & Smith, 1970)، ويحتوي هذا المقياس على (١٥) بنداً تقيس مدى ارتباط الموظف بمنظمته ورغبته في البقاء عضواً فيها. فعلى سبيل المثال أجاب الموظفون عن مدى شعورهم بأنهم يعملون في منظمة عظيمة، وأن قيم هذه المنظمة تنسجم مع قيمهم الشخصية، وأنهم فخورون وسعداء بالعمل بهذه المنظمة. وتحتوي بنود المقياس على سبعة خيارات تبدأ من "أعارض بشدة" إلى "أوافق بشدة". واستخدم هذا البحث (١٣) بنداً تقيس المشكلات التي ربما تواجه الموظف في عمله. وهذه البنود موجودة في استبانة (Alutto, 1986). ويحتوي هذا المقياس ثلاث عشرة مشكلة ربما تواجه الموظف في أثناء عمله. ومن أمثلة هذه المشكلات: ليس هنا تفويض للسلطة، والروتين قاسٍ، وفقدان الكفاءة الإدارية، ونقص في الموارد المالية، ونقص في الموظفين، ومقاومة التغيير، وقلة فاعلية تقويم الأداء. ويحتوي هذا المقياس على أربعة خيارات: تبدأ من "ليس هناك مشكلة" إلى "مشكلة كبيرة".

جدول ١
المستويات التعليمية لأفراد العينة

المستوى التعليمي	عدد المفردات	النسبة (%)
الكفاءة المتوسطة وما دونها	١٠	٦٪
جزء من الثانوية العامة	١٤	٨٪
شهادة الثانوية العامة	٣٨	٢٢٪
تدريب مهني	١٠	٦٪
جزء من السنوات الجامعية	٤٠	٢٣٪
شهادة جامعية (بكالوريوس بأنواعه)	١٠	٦٪
بعض من الدراسات العليا	٢	١٪
ماجستير	٢	١٪
دكتوراه	٢	١٪
لم يصرحوا بمستوياتهم التعليمية	٤٧	٢٧٪
المجموع	١٧٥	١٠٠٪

الجدول أن ثبات بعض المقاييس الفرعية للرضا الوظيفي مثل الرضا عن العمل ($\alpha = .44$)، والرضا عن فرص الترقية ($\alpha = .50$) كانت منخفضة، ويحتوي كلٍ منهما أيضاً ثلاثة بنود. ويتضح من الجدول أن بقية المقاييس كان ثباتها مرتفعاً نوعاً ما ($\alpha \geq .57$). ويوضح الجدول أيضاً المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة.

٣) نتائج التوزيع التكراري لغموض وتعارض الدور

إن أحد الأغراض الأساسية في هذا البحث هو فحص مدى غموض وتعارض الدور لدى الموظفين السعوديين. ومن (جدول ٢) اتضح أن المتوسط الحسابي (Mean) كان (2.56) لمقياس غموض الدور.

أفراد العينة من الموظفين والمشرفين. وكان معظم مفردات العينة من حملة شهادة الثانوية العامة أو ممن أنهوا جزءاً من السنوات الجامعية. والجدول (١) يوضح مستوياتهم التعليمية.

٢) نتائج ثبات المقاييس

استخدمت هذه الدراسة معاملات الثبات (لكرونباك) وذلك لفحص ثبات مقاييس متغيرات الدراسة. وبالنظر للجدول (٢) يتضح أن ثبات مقياس غموض الدور ($\alpha = .57$) وتعارض الدور ($\alpha = .53$) منخفضان نوعاً ما عن الدراسات السابقة (انظر الجزء الخاص بدراسات مقاييس الأدوار الوظيفية)، وربما يرجع ذلك لقلة عدد البنود المستخدمة في المقياسين (ثلاثة بنود لكلٍ منهما). ونلاحظ أيضاً من

جدول ٢
إحصائيات عامة ومقاييس الثبات

اسم المتغير	عدد البنود	مقياس الثبات (كرونباك α)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
غموض الدور	٣	,٥٧	,٧٤	٢,٥٦
تعارض الدور	٣	,٥٣	,٧٨	٢,٦٧
الأداء الوظيفي	٦	,٦٦	,٤١	٣,٩٢
رضا الرئيس المباشر عن أداء الموظف	١		,٦٩	٤,١٩
الرضا الوظيفي العام	١٨	,٧٨	,٤٤	٣,٣٠
الرضا عن العمل	٣	,٤٤	,٦٣	٣,٥٦
الرضا عن فرص الترقية	٣	,٥٠	,٧٤	٢,٨٢
الرضا عن الزملاء	٣	,٦٤	,٧٢	٣,٦٢
الرضا عن المرتب	٦	,٧٢	,٦٢	٣,٢٠
الرضا عن الرئيس المباشر	٣	,٦٤	,٧٤	٣,٣٧
الولاء التنظيمي	١٥	,٨١	,٧٩	٥,٣٨
مشكلات العمل	١٣	,٨٩	,٦٤	٢,٧٠
مدة الخدمة (بالأشهر)	—	—	٤٤	٨٥

تعارض الدور مرتفعاً لدى (٧٥) مفردة، بينما كانت هناك (٤٤) مفردة يشعرون بدرجة متوسطة من تعارض الدور. كما يلاحظ أن حوالي (٢٠٪) صرحوا أن الغموض والتعارض يحدث إما "غالباً" أو "دائماً" في أثناء أداءهم لأدوارهم الوظيفية.

٤) نتائج تحليل العامل

استخدم تحليل العامل (Factor Analysis) في هذه الدراسة لفحص مدى بعدية (Dimensionality) المتغيرين محور الدراسة؛ وهما غموض الدور، وتعارض الدور. ولكي تدعم هذه البعدية يجب أن

كما يجب الإشارة هنا أن الوسيط (Median) كان (2.52) لغموض الدور. لذلك يتضح من الجدول (٣) وباستخدام الوسيط المستنتج أن غموض الدور كان منخفضاً لدى (٦٠) مفردة من مفردات العينة، وكان مرتفعاً لدى (٧١) مفردة، بينما كانت هناك (٤٤) مفردة يشعرون بدرجة متوسطة من غموض الدور.

وكان المتوسط الحسابي (Mean) لمقياس تعارض الدور (2.67)، والوسيط (Median) يساوي (2.63). لذلك وبالنظر للجدول (٤) وباستخدام الوسيط المستنتج نجد أن تعارض الدور كان منخفضاً لدى (٥٥) مفردة من مفردات العينة، وكان

سعد الكلابي

جدول ٣
التوزيع التكراري لغموض الدور

قيمة الاختيار (أ)	التوزيع التكراري	النسبة (%)	النسبة التراكمية (%)
١,٠٠	٥	٪٢,٩	٪٢,٩
١,٣٣	٧	٪٤,٠	٪٦,٩
١,٤٦	١	٪٠,٦	٪٧,٤
١,٦٧	١٤	٪٨,٠	٪١٥,٤
٢,٠٠	١٧	٪٩,٧	٪٢٥,١
٢,١٢	١	٪٠,٦	٪٢٥,٧
٢,٣٣	١٣	٪٧,٤	٪٣٣,١
٢,٤٦	٢	٪١,١	٪٣٤,٣
٢,٥٢	٤٤	٪٢٥,١	٪٥٩,٤
٢,٦٧	٢٥	٪١٤,٣	٪٧٣,٧
٢,٧٩	١	٪٠,٦	٪٧٤,٣
٣,٠٠	١٧	٪٩,٧	٪٨٤,٠
٣,٣٣	٧	٪٤,٠	٪٨٨,٠
٣,٦٧	١٠	٪٥,٧	٪٩٣,٧
٤,٠٠	٥	٪٢,٩	٪٩٦,٦
٤,٣٣	٣	٪١,٧	٪٩٨,٣
٤,٦٧	٣	٪١,٧	٪١٠٠,٠
المجموع	١٧٥	٪١٠٠,٠	

(أ) قيم الاختيارات: (١) يحدث، (٢) يحدث أحياناً، (٣) حيادي، (٤) يحدث غالباً، (٥) يحدث دائماً.

جدول ٤
التوزيع التكراري لتعارض الدور

قيمة الاختيار (أ)	التوزيع التكراري	النسبة (%)	النسبة التراكمية (%)
١,٠٠	٧	٪٤,٠	٪٤,٠
١,٣٣	٦	٪٣,٤	٪٧,٤
١,٥٠	١	٪٠,٦	٪٨,٠
١,٦٧	٩	٪٥,١	٪١٣,٠
٢,٠٠	١٥	٪٨,٦	٪٢١,٧
٢,٣٣	١٨	٪١٠,٣	٪٣٢,٠
٢,٦٣	٤٤	٪٢٥,١	٪٥٧,١
٢,٦٧	٢٠	٪١١,٤	٪٦٨,٦
٣,٠٠	١٩	٪١٠,٩	٪٧٩,٤
٣,١٧	١	٪٠,٦	٪٨٠,٠
٣,٣٣	٩	٪٥,١	٪٨٥,١
٣,٦٧	١٤	٪٨,٠	٪٩٣,١
٤,٠٠	٤	٪٢,٣	٪٩٥,٤
٤,٣٣	٥	٪٢,٩	٪٩٨,٣
٤,٦٧	١	٪٠,٦	٪٩٨,٩
٥,٠٠	٢	٪١,١	٪١٠٠,٠
المجموع	١٧٥	٪١٠٠,٠	

(أ) قيم الاختيارات: (١) يحدث، (٢) يحدث أحياناً، (٣) حيادي، (٤) يحدث غالباً، (٥) يحدث دائماً.

جدول ٥

التحليل العاملي (Factor Analysis) لغموض وتعارض الدور

رقم البند (i)	المتغير	العامل الأول	العامل الثاني	التشابه
١	غموض الدور	٧٤٨٧٨	-٩٧٩٣	٥٧٠٢٦
٢	غموض الدور	٧٢٠٨١	١١٠٣٣	٥٣١٧٣
٣	غموض الدور	٦٦١٢٥	٢٦٣٥٦	٥٠٦٧١
٤	تعارض الدور	٤٢٩٦٢	٣٦٢٧٣	٣١٦١٥
٥	تعارض الدور	١٦٠٥٩	٨١٣٥٩	٦٨٧٧٢
٦	تعارض الدور	٠١٣٨٢	٨٠٧٥١	٦٥٢٢٧
	نسبة التباين المفسرة	٣٥,٣	١٩,١	
	قيمة أيجون	(٢,١٢٠٠١)	(١,١٤٤٨٣)	

أ: البنود

- ١ - الشعور بالغموض حول ما يتوقع إنجازاه.
- ٢ - الشعور بأن الوظيفة ومسؤولياتها غير واضحة.
- ٣ - الشعور بنفوذ وسلطة قليلة لتنفيذ المسؤوليات.
- ٤ - الشعور بعمل أشياء في العمل يجب عملها بطرق أخرى.
- ٥ - الشعور بالعمل تحت توجيهات غير منسقة وغير منسجمة.
- ٦ - الشعور بعمل أشياء مقبولة من شخص واحد وليس الآخرين.

ومنخفضة على العامل الثاني. وهذا يدعم البعدية لمقياس غموض الدور. أما بالنسبة لبنود تعارض الدور فقد اختلفت قليلاً، حيث يتضح من الجدول أن البند الرابع كانت أوزانه منخفضة على العامل الثاني (الذي يمثل تعارض الدور)، وأيضاً منخفضة على العامل الأول. وأما بالنسبة للبندين الخامس والسادس فكانت أوزانهما عالية على العامل الثاني، وضعيفة على العامل الأول. وهذه النتائج تدعم إلى حد ما (وباستثناء نتائج البند الرابع) البعدية في المقياسين وأنهما متغيران مختلفان. ويجدر بنا أن نوضح السبب الذي أدى إلى تفسير البند الرابع في العامل الأول والثاني، حيث الأول خاص بغموض الدور، والثاني خاص بتعارض الدور كما نتج عن

تكون أوزان البنود لمقياس ما عالية على عامل واحد فقط، وضعيفة على العامل (أو العوامل) الأخرى، وتكون قيم (أيجون) للجذر الكامن تساوي الواحد الصحيح لكل عامل أو أكثر منه. وبالنظر إلى الجدول (٥) نجد أنه نتج عن تحليل العامل باستخدام طريقة التدوير المتعامد للتحليل وطريقة (فاري ماكس) للتدوير عاملين، الأول بقيمة (أيجون) تساوي (2.12001) والعامل الثاني بقيمة (أيجون) تساوي (1.14483).

ويتضح من الجدول (٥) أن جميع البنود الخاصة بغموض الدور (البنود ١، ٢، ٣) كانت لها علاقة ارتباط قوية مع العامل الأول، وبعبارة أخرى كانت أوزانها على العامل الأول عالية،

٦) نتائج فحص الفرضيات

يوضح هذا الجزء من الدراسة فحص العلاقات بين غموض وتعارض الدور وبين متغيرات نتائج العمل. ونتائج معاملات الارتباط في هذه العلاقات سوف تدعّم (أو لا تدعّم) العلاقات الموضحة في فرضيات الدراسة الخمس. والجدول (٧) يوضح معاملات ارتباط (بيرسون) لهذه العلاقات. ونلاحظ في هذا الجدول أن معاملات الارتباط بين الأداء الوظيفي وكل من غموض وتعارض الدور غير معنوية، وهذا لا يدعم الفرضية الأولى، على العكس لما نتج عن بعض الدراسات السابقة التي فحصت هذه العلاقة، انظر استعراض: (Tubre & Collins, 2000). وهذه العلاقات غير المعنوية بين غموض الدور وتعارض الدور وبين الأداء الوظيفي تدعّم إلى حد ما العلاقة الضعيفة التي خلص إليها (توبر) و (كولنز) في دراستهما الاستعراضية، وبخاصة بين تعارض الدور والأداء. وهذه النتائج لا تدعّم مثلاً ما توصلت إليه دراسة (Dubinsky & Hartley, 1986) التي ناقشناها في الجزء الخاص بالدراسات السابقة. ونتائج هذه الدراسة تدعّم ما خلصت إليه بعض الدراسات الاستعراضية (انظر الجزء الخاص بالدراسات السابقة) التي تقول إن هنالك علاقة معدّلة (Moderating) بين غموض وتعارض الدور والأداء، وأن العلاقة المباشرة إما ضعيفة أو غير معنوية. وهذا يعني أن الأدوار الوظيفية لا تفسر (أو تؤثر) مباشرة في أداء الموظف، ولكن تفسرها في حالة وجود متغيرات تنظيمية

تحليل العامل. ونستنتج من القراءة المتأنية للبند الرابع أنه يحتوي بين طياته بعدين سلوكيين. فعمل أشياء ومهام في العمل يعتقد الموظف أنه يجب عملها بطرق أخرى، ربما هي نتيجة "لغموض وعدم وضوح كيفية أداء العمل"، أو ربما تكون بسبب "التوجيهات المتعارضة لكيفية أداء العمل" من عدة أشخاص في العمل، غالباً ما يكونون مديره. ولهذا يمكننا القول إن هذا البند يحتوي بعداً خاصاً بغموض الدور والآخر بتعارض الدور. وتداخل هذا البند ربما يفسر ضعف ثبات المقياس في الدورين، والعلاقة الارتباطية الطردية بين غموض الدور وتعارض الدور ($r = .34, P.0001$).

٥) نتائج العلاقات المتداخلة بين

متغيرات نتائج العمل

وبالنظر للجدول (٦) يتضح أن هنالك علاقة بين الأداء الوظيفي (كما يقيمه الموظف) وبين مستوى رضا رئيسه المباشر عن هذا الأداء (كما يقيمه أيضاً الموظف). وعلى الرغم من أنه لم توجد علاقة معنوية بين الأداء والرضا الوظيفي العام، فإنه نتجت علاقة معنوية بين الأداء وبين الرضا عن العمل، ولم يكن هنالك علاقة معنوية مع بقية أنواع الرضا الأخرى. وحسب ما يوضحه الجدول أيضاً فإن هنالك علاقة معنوية بين الأداء وبين الولاء التنظيمي جديرة بالملاحظة. وهذه العلاقة تعني أنه حينما يشعر الموظف أن أداءه جيد فإنه يشعر أيضاً أن لديه ولاء لمؤسسته أو منظمته. وبالنسبة للعلاقات المتداخلة الأخرى فمعظمها معنوية.

جدول ٦
مصفوفة الارتباط لمغيرات نتائج العمل

(١٠)	(٩)	(٨)	(٧)	(٦)	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)	اسم المتغير
									١	(١) الاداء الوظيفي
								١	***, ٣١	(٢) رضا الرئيس المباشر عن أداء الموظف
							١	, ١١	, ٠٥	(٣) الرضا الوظيفي العام
						١	***, ٦٤	, ٠٢	*, ٢٢	(٤) الرضا عن العمل
					١	***, ٢٨	***, ٥٣	, ٠٥-	, ٠٥	(٥) الرضا عن فرص الترقية
				١	, ١٤	***, ٢٧	***, ٦٠	, ٠٦	, ٠٣	(٦) الرضا عن الزملاء
		١	***, ٣١	***, ٢١	*, ١٤	***, ٢٩	***, ٧٢	*, ١٥	, ٠٢-	(٧) الرضا عن المراتب
	١	***, ٣٢	***, ٣١	***, ٤٥	***, ٢٩	***, ٤١	***, ٧٢	, ١٢	, ٠٥-	(٨) الرضا عن الرئيس المباشر
					***, ٤٢	, ١١	***, ٤٧	*, ١٤	***, ٢٨	(٩) الولاء التنظيمي
١	, ٠٣	***, ٢٣-	*, ١٣-	, ٠١-	***, ٢١-	*, ١٥-	***, ٢٥-	*, ١٦	, ٠٣-	(١٠) مشاكل العمل

* $P \leq .05$

** $P \leq .01$

*** $P \leq .001$

جدول ٧

معاملات الارتباط بين غموض وتعارض الدور وبين متغيرات نتائج العمل

اسم المتغير	غموض الدور	تعارض الدور
الأداء الوظيفي	٠,٢	٠,٤-
رضا الرئيس المباشر عن أداء الموظف	٠,٤-	١٠-
الرضا الوظيفي العام	٠,٢٤-	٠,٣٨-
الرضا عن العمل	١٢-	٠,٣٥-
الرضا عن فرص الترقية	٠,٥-	٠,١٨-
الرضا عن الزملاء	١٦-	١٥-
الرضا عن المرتب	١٦-	٠,٢٨-
الرضا عن الرئيس المباشر	٠,٢٨-	٠,٢٥-
الولاء التنظيمي	١١-	٠,٢٤-
مشكلات العمل	٠,٢٦-	٠,٢١-

* $P \leq .05$

** $P \leq .01$

*** $P \leq .001$

وكذلك تدعّم ما توصلت إليه معظم الدراسات السابقة.

ولتوضيح طبيعة العلاقات بين كل من الدورين وبين الأبعاد (الأنواع) الأخرى من الرضا الوظيفي فحصت هذه الدراسة تلك العلاقات. فبالنظر إلى الجدول (٧) نجد أن هناك علاقات عكسية ومعنوية بين غموض الدور وبين كل من: (١) الرضا عن زملاء العمل، (٢) الرضا عن المرتب، (٣) الرضا عن الرئيس المباشر. وكانت علاقة غموض الدور ضعيفة جداً مع الرضا عن العمل ($r = -.12$) ($P \leq .06$) وغير معنوية مع الرضا عن فرص الترقية، وهذه النتائج تعطي دعماً مختلطاً لما خلصت إليه دراسة (جاكسون) و(شولر) الاستعراضية (Jackson & Schuler, 1985) بالنسبة للرضا عن العمل والمرتب وزملاء العمل (انظر الجزء الخاص بالدراسات

أخرى مثل متغير "نوع العمل" أو "مصدر تقييم الأداء".

وبالنظر إلى الجدول (٧) أيضاً نجد النتيجة نفسها بالنسبة لارتباط غموض الدور وتعارضه مع رضا الرئيس المباشر عن أداء الموظف. وهذا بالطبع لا يدعم الفرضية رقم (٢) في هذه الدراسة. وربما يدعّم خلاصة تأثير متغيرات معدلة على العلاقة المذكورة في الفرضية الثانية كما أشرنا فيما سبق.

وفي أثناء فحصنا للعلاقة الموجودة في الفرضية الثالثة من هذه الدراسة التي تربط غموض الدور وتعارض الدور بالرضا الوظيفي العام، يتضح من الجدول (٧) أن هناك علاقة عكسية ومعنوية بين الرضا الوظيفي وكل من غموض الدور ($r = -.24$) ($P \leq .001$) وتعارض الدور ($r = -.38$, $P \leq .001$). وهذا يدعّم الفرضية الثالثة من هذه الدراسة،

الدراسة، وبخاصة تعارض وغموض الدور، تمت مقارنة الإجابات في الفئات التعليمية والعمرية باستخدام اختبار "ت" (t-test) لفحص ما إذا كانت هناك اختلافات معنوية إحصائية. وبالنظر إلى الجدول (٨) نجد أن التعليم يحتوي ثلاث فئات، والعمر يحتوي ٤ فئات عمرية، وهذا الجدول يوضح المتوسطات الحسابية في هذه الفئات.

وبالنظر إلى الجدول (٩)، والذي يوضح قيم (t)، نجد أن فرقاً واحداً (من ١٨ فرقاً) كان معنوياً، وهو يوضح أن الرضا الوظيفي العام لفئة حاملي شهادة الثانوية العامة وما يعادلها (فئة رقم ٢) أعلى معنوياً من الرضا لدى حملة الشهادة الجامعية والعليا (فئة رقم ٣). وهذه النتائج توضح بشكل عام عدم تأثير المستوى التعليمي على إجابات مفردات العينة.

والجدول (١٠) يقارن إجابات عينة الدراسة بين الفئات العمرية الأربع، وباستخدام أيضاً اختبار (t). وبالنظر إلى قيم (t)، نجد أن جميعها (٣٦ قيمة) غير معنوية. وهذا يعني أنه لا توجد اختلافات في إجابات مفردات العينة بناءً على فئاتهم العمرية. لذلك تستنتج هذه الدراسة أن ليس للعمر تأثير على إدراك الموظف لغموض الدور أو لتعارضه وكذلك لمتغيرات نتائج العمل.

تخلص نتائج فحص فرضيات هذه الدراسة إلى أنه ليس هناك علاقة بين غموض الدور وتعارضه وبين الأداء الوظيفي أو حتى رضا الرئيس المباشر عن أداء الموظف. وهذا يدعم العلاقات الضعيفة وأحياناً غير المعنوية التي خلصت لها الدراسات السابقة، والتي تدعم الرأي القائل

السابقة). وعلى العكس من غموض الدور، وبالنظر إلى الجدول (٧)، نجد أن جميع العلاقات معنوية بين تعارض الدور وبين أبعاد الرضا الخمسة. وهذا يعكس بالطبع العلاقة القوية بين تعارض الدور والرضا الوظيفي العام، والذي هو عبارة عن مجموع هذه الأبعاد الخمسة.

ويوضح الجدول (٧) العلاقات بين غموض وتعارض الدور وبين الولاء التنظيمي كما هي موجودة في الفرضية الرابعة من هذه الدراسة. وبالنظر إلى الجدول نجد أنه ليس هناك علاقة معنوية بين غموض الدور والولاء التنظيمي. ولكن يوجد علاقة معنوية بين تعارض الدور وبين الولاء التنظيمي، $(r = -0.24, P \leq 0.001)$. وهذا يعد دعماً جزئياً للفرضية الرابعة. وذلك يعني أن تعارض الدور، وليس غموضه، لدى الموظف يُفسر جزئياً من ولائه لمنظمته، وأن بقاءه فيها وولاءه لها يجبره على معالجة تعارض الدور ومحاولاته لخفض التوجيهات غير المنسجمة التي تصدر من رؤسائه في المنظمة. وهذه المعالجة سوف تؤدي إلى نجاحه في العمل.

وبالنظر إلى الجدول (٧) نلاحظ أن هناك علاقة طردية بين غموض الدور وتعارض الدور وبين مشكلات العمل. وهذا يدعم ما ذكرته الفرضية الخامسة من هذه الدراسة. وهذا يعني أنه كلما زاد غموض وتعارض الدور لدى الموظف شعر بتكرار المشكلات التي تواجهه في العمل.

٧) نتائج تحليل إجابات العينة بناءً على المستوى التعليمي والعمر

ولفحص احتمال اختلاف الإجابات المتعلقة بالمتغيرات الأساسية في هذه

جدول ٨

المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة في الفئات المختلفة لمتغيري التعليم والعمر،
ويوضح الجدول الفروق المعنوية بين الفئات (نتائج t-test)

رقم الفئة	المتغيرات الديموغرافية (١)	حجم العينة	تعارض الدور	غموض الدور	الأداء الوظيفي	الرضا الوظيفي	الولاء التنظيمي	مشكلات العمل
	عينة الدراسة	١٧٥	٢,٦٧	٢,٥٦	٣,٩٢	٣,٣٠	٥,٣٨	٢,٧٠
	التعليم:							
١	ما دون الثانوية	٢٤	٢,٥٦	٢,٧٣	٣,٩٤	٣,٢٢	٤,٧٣	٢,٨٩
٢	الثانوية وما يعادلها	٨٨	٢,٦٠	٢,٥٢	٣,٩٦	٣,٣٦*	٤,٧٩	٢,٦٩
٣	شهادة جامعية وعليا	١٦	٣,٠٠	٢,٥٨	٣,٩٤	٢,٩٦	٤,٥٦	٣,٠٦
	العمر:							
١	٢٠ - ٢٩ سنة	٣٤	٢,٦٥	٢,٦٤	٣,٩٥	٣,٣٢	٤,٥٨	٢,٧٤
٢	٣٠ - ٣٩ سنة	٣٩	٢,٦٦	٢,٦٠	٣,٨٦	٣,٢٦	٤,٧١	٢,٧١
٣	٤٠ - ٤٩ سنة	٣٧	٢,٧٠	٢,٥٨	٣,٨٧	٣,٢١	٤,٨٥	٢,٨٣
٤	٥٠ - ٦٠ سنة	٣٠	٢,٤٣	٢,٣٠	٤,٠٨	٣,٤٥	٤,٨٦	٢,٧٤

(١) ما دون الثانوية = الكفاءة المتوسطة وما دونها + جزء من الثانوية العامة.

الثانوية وما يعادلها = شهادة الثانوية العامة + تدريب مهني + جزء من السنوات الجامعية.

شهادة جامعية = بكالوريوس + دراسات عليا.

(*) ملاحظة: جميع الفروق غير معنوية (t-test) ما عدا هذا المتوسط مقارنة مع نظيره في الفئة الثالثة من فئات التعليم ($t=2.921$; $P>.01$)، انظر جدول رقم (٩).

جدول ٩

مقارنة المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة في فئات التعليم.
ويوضح الجدول قيم "ت (t-test)" بالإضافة لقيم "ف (F)"

المقارنة بين فئات التعليم						متغيرات الدراسة
فئة ٣-٢		فئة ٣-١		فئة ٢-١		
t	F	t	F	t	F	
١,٦٥٨-	,١٩٣	١,٤٩٥-	,٢٧٨	,١٨٤-	,٠٦٢	تعارض الدور
,٢٨٨-	,١٠٧	,٥١٦	١,٥٨٩	١,٠٩٢	٢,١١٩	غموض الدور
,١٣٩	,٠٠١	,٠٠٥	,٠٢٠	,١٥٨-	,٠٤٣	الأداء الوظيفي
**٢,٩٢١	,١١٢	١,٦٣٠	,٠٤٦	١,١٨٠-	,٠٠٩	الرضا الوظيفي
١,٢٣٢	٣,٨٦٦	,٥٨٩	,٢٢٥	,٣٦٢-	١,٨٦٨	الولاء التنظيمي
١,٩١٩-	,٥٩٣	,٧١٠-	,٤١٩	١,١٣٤	,٠٣١	مشاكل العمل

** $P \leq .01$

جدول ١٠
مقارنة المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة في فئات العمر
ويوضح الجدول قيم "ت" (t-test) بالإضافة لقيم "ف" (F)

المقارنة بين فئات العمل												
فئة ٣-٤		فئة ٢-٤		فئة ٣-٢		فئة ٤-١		فئة ٣-١		فئة ٢-١ (١)		متغيرات الدراسة
t	F	t	F	t	F	t	F	t	F	t	F	
١,٣٢٦	١,١٩٥	١,١٨٨	٣,٦٠٢	١,٨٨٠	٩,٣٤٤	١,٠٨٣	*٤,٠٧٠	٢,٦١١	١,١٧٢	٠,٧٩٠	٠,١٣	تعارض الدور
١,٤٣٢	٣,٠٧	١,٦٤٦	٢,٤٣٥	١,٣٢	١,٠٤٠	١,٩٠٧	٢,٦٢٧	٣,٣٩	٨,٤٠	٢,١٦	٠,٥٣	غموض الدور
١,٧٢٧	*٥,٦٥٩	١,٥٩١	١,٠٠٥	١,٠١	١,٢٢٤	١,٠٤١	*٤,٦١٦	٨,١٣	٠,١٧	٧,٧٧	٨,٩٧	الإناء الوظيفي
١,٧٩٧	١,٤٦	١,٤٧١	٥,٧٨	٣,٨٩	١,٢١	٨,٨٠	٥,٩٨	٨,٢٤	١,٤٢٧	٤,٨٤	٣,٠٣	الرضا الوظيفي
٠,٥٥	٣,٠٠٤	٧,٣٩	١,٤١٥	٧,٠٤	١,٣٥١	١,٥٤٩	١,٣٧	١,٥١٦	١,٠٥	٥,٩٧	٥,١٤	الولاء التنظيمي
٤,٨٣	٣,٢٤٠	١,٦١	١,٦٦٣	٧,٠٦	٤,٧٢	٠,٠٨	١,٦٢	٤,٧٣	١,٦٤٤	١,٦٩	٥,٥٣	مشكلات العمل

* $P \leq .05$

(١) فضلاً انظر (العمود الأول من جدول رقم ٨) لأرقام الفئات وما يقابلها.

الإدارية والتنظيمية ونتائج العمل. ولقد أثبتت هذه الدراسة ودعمت الدراسات السابقة لمواصلة بحث الأدوار الوظيفية والمتغيرات التي تتأثر بها والتي تؤثر فيها. وتوصي هذه الدراسة بفحص العلاقات التي بحثت فيها على عينات أخرى سعودية وغير سعودية تعمل في المملكة العربية السعودية والدول العربية الأخرى. ولم تستخدم هذه الدراسة عينة من الإناث، لذا توصي بفحص عينة من الموظفين ومقارنتها بعينة الموظفين. كذلك توصي هذه الدراسة باستخدام البنود الأربعة عشرة التي طورها (ريزو) وزملاؤه (Rizzo *et al.*, 1970)، إذ لم تستخدم هذه الدراسة إلا ستة بنود منها.

كما توصي هذه الدراسة بفحص أدوار وظيفية أخرى مثل دور عبء العمل المرتفع ووضوح الدور وخلافه؛ لما سوف يكون له من أثر في إثراء مكتبتنا العربية من أدبيات خاصة بالأدوار الوظيفية. كما توصي هذه الدراسة المديرين والرؤساء المباشرين أن يحاولوا توضيح مهمات وأعمال موظفيهم، وإعطائهم باستمرار التغذية الراجعة (Feedback) عن مدى تقدمهم في العمل ومستوى إنتاجيتهم. كما توصي هذه الدراسة الشركات والمؤسسات أن تعمل جاهدة على تحليل وظائفها وعمل وصف ومواصفات وظيفية واضحة ومحددة وشاملة لمؤشرات الأداء وإنجاز العمل في كل وظيفة، إدارية كانت أم فنية.

بوجوب فحص المتغيرات التي يمكن أن تعدّل هذه العلاقة. ونتائج هذه الدراسة تدعم العلاقة بين غموض الدور وتعارضه وبين الرضا الوظيفي العام، ومعظم أبعاد الرضا الخمسة. وبالنسبة للولاء التنظيمي فتدعم هذه النتائج علاقة هذا المتغير بتعارض الدور ولا تدعم علاقته بغموض الدور. وأخيراً تخلص هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية معنوية بين هذين الدورين وبين المشكلات التي تواجه الموظفين في أعمالهم.

وبالنظر إلى نتائج هذه الدراسة نجد بشكل عام دعماً للنتائج التي خلصت لها أيضاً الدراسات السابقة الغربية وبخاصة الأمريكية منها. وكان هناك تساؤل من الباحث (Hofstede, 1980: 1984) عن "إمكانية تطبيق النظريات الأمريكية على البلدان الأخرى"، وبخاصة نظريات الدافعية والقيادة والتنظيم. ونتائج الدراسة الحالية تدعم إمكانية تعميم علاقات غموض وتعارض الأدوار الوظيفية مع متغيرات نتائج العمل (الأداء والرضا والولاء التنظيمي ومشكلات العمل) على المجتمع السعودي. وهذه الإمكانية، أي إمكانية تعميم النظريات الأمريكية، سبق أن دُعِمت في دراسة حديثة (Glazer & Beehr, 2005) حيث خلصت إلى التشابه في التطبيق على أربع دول (هونغاري، إيطاليا، بريطانيا، والولايات المتحدة الأمريكية).

توصيات الدراسة

دعمت نتائج هذه الدراسة أهمية الأدوار الوظيفية، وبخاصة غموض الدور وتعارض الدور وتأثيره على المتغيرات

المراجع

- Acker, G. M. 2004. The Effect of Organizational Conditions (Role Conflict, Role Ambiguity, Opportunities for Professional Development, and Social Support) on Job Satisfaction and intention to Leave Among Social Workers in Mental Health Care. *Community Mental Health Journal*, 40(1): 65-73.
- Ackerm, G. 2004. The Effect of Organizational Conditions (Role Conflict, Role Ambiguity, Opportunities for Professional Development, and Social Support) on Job Satisfaction and Intention to Leave among Social Workers in Mental Health Care. *Community Mental Health Journal*, 40(1): 65-73.
- Alutto, J. 1986. *Job and organization questionnaire*. Unpublished form of Questionnaire, State University of New York at Buffalo, N.Y.
- Bagozzi, R. 1978. Salesforce Performance and Satisfaction as a Function of Individual Difference, Interpersonal, and Situational Factors. *Journal of Marketing Research*, 15: 517-531.
- Bedeian, A., Armenakis, A., & Curran, S. 1981. The Relationship between Role Stress and Job-related Interpersonal, and Organizational Climate Factors. *The Journal of Social Psychology*, 113: 247-260.
- Bhanugopan, R., & Fish, A., 2006. An Empirical Investigation of Job Burnout among Expatriates. *Personnel Review*, 35 (4): 449-468.
- Biddle, B.J. & Thomas, E. J. (Eds) 1966. *Role Theory: Concepts and Research*. New York: Wiley.
- Boles, J., Wood, J., & Johnson, J. 2003. Interrelationships of Role Conflict, Role Ambiguity, and Work-family Conflict with Different Facets of Job Satisfaction and the Moderating Effects of Gender. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23(2): 99-113.
- Caykoylu, S., Egri, C., & Havlovic, S. 2007. Organizational Commitment across Different Employee Groups. *The Business Review*, 8 (1): 191-197.
- Daniels, K., & Bailey, A. 1999. Strategy Development Processes and Participation in Decision Making: Predictors of Role Stressors and Job Satisfaction. *Journal of Applied Management Studies*, 8 (1): 27-42.
- Danserau, F., Alutto, J. & Yammario, F. 1984. *Theory Testing in Organizational Behavior: The variant Approach*. Engle-Wood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Dubinsky, A., & Hartley, S. 1986. Antecedents of Retail Salesperson Performance: A Path-analytic Per-

- spective. *Journal of Business Research*, 14: 253-268.
- Famularo, J. 1982. *Handbook of Forms, Records and Reports*. New York: Mc-Graw-Hill.
- Fisher, C., & Gitelson, R. 1983. A Meta-analysis of The Correlates of Role Conflict and Ambiguity. *Journal of Applied Psychology*, 68 (2): 320-333.
- Glazer, S., & Beehr, T., 2005. Consistency of Implications of Three Role Stressors across Four Countries. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (5): 467-487.
- Hamner, W., & Tosi, H. 1974. Relationship of Role Conflict and Role Ambiguity to Job Involvement Measures. *Journal of Applied Psychology*, 59 (4): 497-499.
- Hang-yue, N., & Foley, S., & Loi, R., 2005. Work Role Stressors and Turnover Intentions: A Study of Professional Clergy in Hong Kong. *The International Journal of Human Resource Management*, 16 (11): 2133-2146.
- Hang-yue, N., Foley, S., & Loi, R. 2005. Work Role Stressors and Turnover Intentions: A Study of Professional Clergy in Hong Kong. *The International Journal of Human Resource Management*, 16 (11): 2133-2146.
- Hofstede, G. 1980. Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad. *Organizational Dynamics*, 9 (1): 42.
- Hofstede, G. 1984. The Cultural Relativity of The Quality of Life Concept. *Academy of Management review*, 9 (3): 389-398.
- House, R., & Rizzo, J. 1972a. Toward the Measurement of Organizational Practices: Scale Development and Validation. *Journal of Applied Psychology*, 56 (5): 388-396.
- House, R., & Rizzo, J. 1972b. Role Conflict and Ambiguity as Critical Variables in a Model of Organizational Behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 7: 467-505.
- House, R., Schuler, R., & Levanoni, E. 1983. Role Conflict and Ambiguity Scales: Reality or Artifacts?. *Journal of Applied Psychology*, 68 (2): 334-337.
- Ivancevch, J., & Donnelly, J. 1974. A Study of Role Clarity and Need for Clarity for Three Occupational Groups. *Academy of Management Journal*, 17 (1): 28-36.
- Jackson, S., & Schuler, R. 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: 16-78.
- Jamal, M., 2005. Burnout among Canadian and Chinese Employees: A Cross-cultural Study. *European*

- Management Review, 2 (3): 224-230.
- Jaramillo, F., Mulki, J., & Solomon, P., 2006. The Role of Ethical Climate on Salesperson's Role Stress, Job Attitudes, Turnover Intention, and Job Performance. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26 (3): 271-282.
- Karatepe, O., Yavas, U., Babakus, E., & Avci, T. 2006. Does Gender Moderate the Effects of Role Stress in Frontline Service Jobs?. *Journal of Business Research*, 59 (10): 1087.
- Katz, D., & Kahn, R. 1978. *The Social Psychology of Organization*. 2nd ed., New York: Wiley.
- King, L., & King, D. 1990. Role Conflict and Role Ambiguity: A Critical Assessment of Construct validity. *Psychological Bulletin*, 107 (1): 48-64.
- Kohli, A. 1985. Some Unexplored Supervisory Behaviors and Their Influence on Salespeople's Role Clarity, Specific Self-esteem, Job Satisfaction, and Motivation. *Journal of Marketing Research*, 22: 424-433.
- Kousteliosm A., Theodorakis, N., & Goulimaris, D. 2004. Role Ambiguity, Role Conflict and Job Satisfaction among Physical Education Teachers in Greece. *The International Journal of Educational Management*, 18 (2/3): 87-92.
- Lankau, M., & Carlson, D., & Nielson, T., 2006. The Mediation Influence of Role Stressors in The Relationship between Mentoring and Job Attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2): 308-322.
- Lee, C., & Schuler, R. 1982. A Constructive Replication and Extension of a Role and Expectancy Perception Model of Participation in Decision Making. *Journal of Occupational Psychology*, 55: 109-118.
- Lyons, T. 1971. Role Clarity, Need for Clarity, Satisfaction, Tension, and Withdrawal. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6: 99-110.
- Miao, F., & Evans, K. 2007. The Impact of Salesperson Motivation on Role Perceptions and Job Performance: A Cognitive and Affective Perspective. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 27 (1): 89.
- Michaels, R., Day, R., & Joachimsthaler, E. 1987. Role Stress among Industrial Buyers: An Integrative Model. *Journal of Marketing*, 51: 28-45.
- Mohr, A., & Puck, J. 2007. Role Conflict, General Manager Job Satisfaction and Stress and The Performance of IJVs. *European Management Journal*, 25(1): 25.
- Naus, F., van Iterson, A., & Roe, R. 2007. Organizational Cynicism: Ex-

- tending the Exit, Voice, Loyalty, and Neglect Model of Employees' Responses to Adverse Conditions in the Workplace. *Human Relations*, 60 (5): 683-718.
- Porter, L. W., & Smith, F. J. 1970. *The etiology of Organizational Commitment*. Unpublished Paper, University of California at Irvine.
- Rizzo, J., House, R., & Lirtzman, S. 1970. Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15: 150-163.
- Román, S., & Munuera, J. 2005. Determinants and Consequences of Ethical Behaviour: An Empirical Study of Salespeople. *European Journal of Marketing*, 39(5/6): 473-495.
- Schuler, R., Aldag, R., & Brief, A. 1977. Role Conflict and Ambiguity: A Scale Analysis. *Organizational Behavior and Human Performance*, 20: 111-128.
- Shih, C., & Chen C., 2006. The Effect of Organizational Ethical Culture on Marketing Managers' Role Stress and Ethical Behavioral Insertions. *Journal of American Academy of Business*, 8 (1): 89-95.
- Sidle, S. 2007. The Danger of Do Nothing Leaders. *The Academy of Management Perspectives*, 21 (2): 75-77.
- Singh, J. 1993. Boundary Role Ambiguity: Facets, Determinates, and Impacts. *Journal of Marketing*, 57: 11-31.
- Singh, J., & Rhoads, G. 1991. Boundary Role Ambiguity in Marketing-oriented Positions: A Multidimensional, Multifaceted Operationalization. *Journal of Marketing Research*, 28: 328-338.
- Smith, C., Tisak, J., & Schmieder, R. 1993. The Measurement Properties of The Role Conflict and Role Ambiguity Scales: A Review and Extension of The Empirical Research. *Journal of Organizational Behavior*, 14: 37-48.
- Szilagyi, A. 1977. An Empirical Test of Causal Inference between Role Perceptions, Satisfaction with Work, Performance and Organizational Level. *Personnel Psychology*, 30: 375-388.
- Tracy, L., & Johnson, T. 1981. What Do The Role Conflict and Role Ambiguity Scales Measure? *Journal of Applied Psychology*, 66 (4): 464-469.
- Tubre, T., & Collins, J. 2000. Jackson and Schuler (1985) Revisited: A Meta-analysis of The Relationships between Role Ambiguity, Role Conflict, and Job Performance. *Journal of Management*, 26 (1): 155-169.
- Van Sell, M., Brief, A., & Schuler, R. 1981. Role Conflict and Role Ambiguity: Integration of The Literature and Directions for Future Research. *Human Relations*, 34 (1): 43-71.

- Wong, S., DeSanctis G., & Staudenmayer, N. 2007. The Relationship between Task Interdependency and Role Stress: A Revisit of The Job Demands-control Model. *The Journal of Management Studies*, 44 (2): 284.
- Yun, S., Takeuchi, R., & Liu, W. 2007. Employee Self-enhancement Motives and Job Performance Behaviors: Investigating the Moderating Effects of Employee Role Ambiguity and Managerial Perceptions of Employee Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 92 (3): 745.

ABSTRACT

ROLE AMBIGUITY AND ROLE CONFLICT: A REVIEW AND TEST OF THEIR RELATION TO JOB OUTCOMES

SAAD A. ALKELABI

King Saud University

This study reviews and investigate the relationships of role ambiguity and conflict with job outcomes. A sample of (175) Saudi employees working in a Saudi Arabian service organization completed a questionnaire. The results show a significant relationships between both roles and general job satisfaction, as well as, job problems. Furthermore, only role conflict show significant relationship with job commitment. However, both role ambiguity and conflict show no significant relationships with both subordinate performance and supervisor's satisfaction with that performance. These results reflect the results from previous studies. The findings of this study, therefore, indicate that there is a universal validity of role theories developed in the U.S.A.

سعد بن عبدالله الكلابي (دكتوراه في إدارة الأعمال، تخصص
موارد بشرية وسلوك تنظيمي، جامعة ولاية نيويورك، بفلو،
الولايات المتحدة الأمريكية، ١٩٩١م)، أستاذ مشارك، قسم إدارة
الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود بالرياض، له
اهتمامات بحثية في مجالات إدارة الموارد البشرية، والتنظيم،
والقيادة الإدارية، والسلوك التنظيمي، وإدارة الأعمال.