

**علاقة فموض الدور وصراع الدور بالاتجاهات
الوظيفية لدى العاملين: دراسة تطبيقية على
منظمات الأعمال الكويتية**

د. علي حسين محمد (*)

(*) د. علي حسين محمد

دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة جنوب البينوي، الولايات المتحدة الأمريكية، ١٩٩٤ ، مدرس، قسم الإدارة والتسويق، كلية العلوم الإدارية، جامعة الكويت، له اهتمامات بحثية تشمل العدالة التنظيمية، أخلاقيات العمل، البكل التنظيمي، نظرية الدافعية، ودراسات المقارنة الحضارية .

حص

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد علاقة كل من غموض الدور وصراع الدور بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي ورغبة العاملين في ترك المنظمة، وذلك باستخدام عينة مكونة من ٢٢١ موظفاً في ٦ منظمات أعمال كويتية. وقد كشفت نتائج الدراسة أن كل من غموض وصراع يرتبطان سلباً بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين. كما أظهرت النتائج بأن كل من غموض وصراع الدور يرتبطان إيجابياً برغبة العاملين في ترك المنظمة. وقد تمت مناقشة هذه النتائج وعرض التطبيقات العملية لها .

Abstract:

Using a sample of 221 employees from 6 Kuwaiti business organizations, the paper investigated the relationships among role ambiguity, role conflict, and work attitudes (job satisfaction and organizational commitment). Results showed that role conflict and role ambiguity were positively negatively related to job satisfaction and organizational commitment. Furthermore, results showed that role conflict and role ambiguity were positively related to employees' intension to leave the organization .

١- مقدمة

يعتبر غموض الدور وصراع الدور من أبرز العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين داخل المنظمة. فقد أشارت الدراسات السابقة إلى أن غموض الدور role ambiguity وصراع الدور role conflict لهما تأثير على جملة من سلوكيات واتجاهات العاملين مثل الرضا الوظيفي ، الأداء الوظيفي ، الإجهاد النفسي ، الرغبة في ترك الوظيفة ، الغياب ، ومعدل دوران العمل وذلك في وظائف متنوعة (Odriscoll & Beeher, 2000; Brown & Peterson, 1993; Jackson & Schuler 1985). وقد لوحظ في هذه الدراسات بأن زيادة درجة غموض الدور وصراع الدور يصاحبهما انخفاض بدرجة الرضا الوظيفي ، والولاء التنظيمي ، والأداء الوظيفي ، وارتفاع في معدلات الغياب ، ودوران العمل ، والإجهاد النفسي. ومن التعاريف المقبولة بشكل واسع لكل من غموض الدور وصراع الدور ذلك الذي اقترحه (Rizzo, House, and Lirtzman, 1970) حيث عرفوا غموض الدور بأنه الموقف الذي لا يحصل الفرد فيه على تعليمات واضحة بخصوص ما هو متوقع منه عن دوره في وظيفته أو في المنظمة التي يعمل بها ، أما صراع الدور فقد عرفوه بأنه عدم التوافق ، المدرك من قبل الفرد ، بين توقعات الأطراف الأخرى عن دور الفرد في وظيفته أو في المنظمة التي يعمل بها. ومن أمثلة صراع الدور إدراك الموظف بعدم التوافق بين مسؤولياته الوظيفية حسب ما هو مبين في بطاقة الوصف الوظيفي ، وبين المسؤوليات الملقاة على عاتقه من قبل رئيسة العمل. ويلاحظ من التعريفات السابقة لغموض وصراع الدور الارتباط الوثيق بينهما ، حيث أن عدم وضوح الموقف الوظيفي بالنسبة للفرد ممكن أن يتسبب في إدراكه لصراع الدور، وهذا ما أثبتته عدد من الدراسات الميدانية السابقة التي تمت في إطار البيئة الغربية (Sager, 1994).

ويلاحظ من المراجعة التاريخية للدراسات التي تناولت تأثير غموض وصراع الدور على الاتجاهات والسلوكيات الوظيفية للعاملين ، أن الغالبية العظمى من هذه الدراسات تمت في إطار البيئة الغربية (Peterson & Smith, 1995)، ولقد أصبح من الضروري اختبار مدى انطباق النظريات الخاصة بغموض وصراع الدور خارج إطار البيئة الغربية ، خصوصا مع التزايد المطرد في عدد الشركات المتعددة الجنسية ، وامتداد نشاط هذه الشركات إلى خارج الإطار المحلي.

أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية وذلك في إطار بيئة عربية
- (1) التحقق من العلاقة بين غموض الدور وكل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي والرغبة في ترك المنظمة.
 - (2) التحقق من العلاقة بين صراع الدور وكل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي والرغبة في ترك المنظمة.
 - (3) التحقق من العلاقة بين غموض الدور وصراع الدور.

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة نظرا للنتائج التي توصلت إليها دراسة Peterson وزملاؤه (1995) ، حيث قاموا بدراسة ظاهرة غموض الدور وصراع الدور في 21 دولة بهدف التحقق من تأثير الاختلافات الحضارية على إدراكات الأفراد لكل من غموض الدور وصراع الدور ، وقد وجدوا أن هناك تباين في إدراكات الأفراد لكل من غموض الدور وصراع الدور بسبب اختلاف الدول التي ينتمون إليها ، وأن هذا التباين كان أكبر من التباين الناتج عن الاختلاف في العوامل البيولوجرافية (مثل العمر ، والجنس ، والديانة ، ومستوى التعليم) ، أو ذلك التباين

الناتج عن اختلاف العوامل التنظيمية (مثل حجم ، المنظمة ، وملكيته ، ومهمتها) تبرز نتائج دراسة Peterson وزملاؤه الحاجة إلى القيام بفحص النماذج والنظريات الخاصة بغموض وصراع الدور والتي تم بنائها على أساس دراسات أجريت في معظمها في الولايات المتحدة ، والتأكد من مدى انطباق هذه النظريات في دول أخرى. وتساهم الدراسة الحالية في تحقيق هذا الهدف ، وذلك من خلال التحقق من علاقة كل من غموض وصراع الدور ، بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والرغبة في ترك المنظمة ، في عدد من منظمات الأعمال في دولة الكويت.

العلاقة بين غموض الدور وصراع الدور والرضا الوظيفي:

من التعريفات شائعة الاستخدام للرضا الوظيفي ، هو ذلك التعريف الذي اقترحه (Locke 1984) ، حيث عرف الرضا الوظيفي بأنه الحالة الوجدانية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من وظيفته. ويشتمل الرضا الوظيفي حسب هذا التعريف على عدد من المكونات ، منها الرضا عن الأداء الوظيفي ، والرضا عن الرؤساء ، والرضا عن زملاء العمل ، والرضا عن الوظيفة بشكل عام.

ويمكن استخدام نظرية عدم التوافق الذهني Cognition Dissonance Theory والتي قدمها (Festinger 1957) لبيان علاقة كل من غموض الدور وصراع الدور بالرضا الوظيفي. فطبقاً لهذه النظرية يحدث عدم التوافق الذهني عند وجود تناقض بين اتجاهين أو أكثر من اتجاهات الفرد. وتخلق هذه الحالة من عدم التوافق الذهني عند الفرد شعوراً بعدم الارتياح ، يدفع هذا الشعور الفرد لمحاولة تخفيض حالة عدم التوافق هذه إلى الحد الأدنى. وإلى القدر الذي يعكس فيه ممثلي التنظيم النجاح والإنجاز لدي العاملين، فإن حالة عدم التوافق الذهني سوف تحدث إذا

أدرك العاملون وجود غموض أو تعارض في توقعات ممثلي التنظيم بخصوص المسؤوليات الوظيفية للعاملين. وهذه الحالة من عدم التوافق بدورها سوف تؤدي إلى انخفاض درجة عدم الرضا الوظيفي عند العاملين.

وقد بينت الدراسات السابقة وجود علاقة سلبية بين درجة الرضا الوظيفي للعامل من جهة وغموض وصراع الدور من جهة أخرى (Jackson et al., 1985). كما أشارت الدراسات السابقة بأن صراع الدور له تأثير أكبر على الرضا الوظيفي مقارنة بغموض الدور ، وأن تأثير العلاقة بين غموض الدور والرضا الوظيفي قد تحدث بطريقة غير مباشرة من خلال صراع الدور (Netemeyer, Johnston, & Burton, 1990). وعلى الرغم من ذلك فإن دراسة Boles, Johnston, and Hair (1997) لم تجد علاقة ذات أهمية بين كل من صراع الدور وغموض الدور والرضا الوظيفي.

ونظرا لتوافر أدلة عديدة تثبت العلاقة السلبية بين كل من غموض الدور وصراع الدور من جهة والرضا الوظيفي من جهة أخرى ومنها دراسة Yousef (2002) ودراسة (Low, Carvens, Grant, & Moncrief (2001) ، فإنه ممكن افتراض ما يلي:

فرضية 1: توجد علاقة ارتباط سلبية بين غموض الدور والرضا الوظيفي لدى العاملين.

فرضية 2: توجد علاقة ارتباط سلبية بين صراع الدور والرضا الوظيفي لدى العاملين.

العلاقة بين غموض الدور وصراع الدور والولاء التنظيمي:

يعكس الولاء التنظيمي درجة تطابق الفرد مع منظمته ، وارتباطه بها ، وولاءه لها (Modway, Steers, and Porter, 1979). طبقا لهذا التعريف ، فإن ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي يعكس ارتباط الفرد بمنظمته ، واستعداده لبذل أقصى جهد ممكن للمساهمة في تحقيق أهدافها ، ورغبته في البقاء والاستمرار معها.

ترى النظرية التقليدية في الدور ، بأن انخفاض مستوى الولاء التنظيمي هو من النتائج المتوقعة لغموض وصراع الدور ، حيث أن غموض وصراع الدور يؤديان إلى خلق حالة من الارتباك لدى الموظف سببها عدم معرفة الموظف للكيفية التي يؤدي بها ما هو مطلوب منه من مهام وظيفية ، ويؤدي هذا الارتباك بدوره إلى شعور الموظف بحالة من الإحباط والتوتر يفقد بسببه ارتباطه بالعمل ويخضع من مستوى ولاءه للمنظمة (Schaubroek, Cotton, & Jennings, 1989).

وقد أيدت الدراسات السابقة وجود علاقة سلبية بين غموض الدور والولاء التنظيمي وبين صراع الدور والولاء التنظيمي. ومن أمثلة هذه الدراسات ، دراسة Sing, Goolsby, and Rhoades (1994) والتي بينت أن ارتفاع مستويات غموض الدور وصراع الدور يصاحبه انخفاض في مستوى الولاء التنظيمي. كما جاءت نتائج دراسة Low et al. (2001) ، والتي اقتصررت على فحص العلاقة بين غموض الدور والولاء التنظيمي ، مؤيدة لوجود علاقة ارتباط سلبية بينهما. بناء على العرض السابق يمكن افتراض ما يلي :

فرضية 3: توجد علاقة ارتباط سلبية بين غموض الدور والولاء التنظيمي

لدى العاملين.

فرضية 4: توجد علاقة ارتباط سلبية بين صراع الدور والولاء التنظيمي لدى العاملين.

العلاقة بين غموض الدور وصراع الدور والرغبة في ترك الوظيفة:
كما هو الحال بالنسبة لتأثير غموض الدور وصراع الدور على الولاء التنظيمي ، ترى النظرية التقليدية في الدور ، بأن إدراك الفرد لوجود غموض الدور وصراع الدور في بيئة العمل ، يخلق لديه حالة من الإحباط والتوتر تدفعه إلى التصرف لتحايش بيئة العمل هذه ، وذلك من خلال الغياب أو التأخر عن العمل أو التفكير في ترك الوظيفة أو ترك الوظيفة فعلياً.

وقد وجدت دراسة Low et al. (2001) علاقة ارتباط إيجابية بين غموض الدور ورغبة الموظف في ترك الوظيفة ، ولم تتناول هذه الدراسة العلاقة بين صراع الدور والرغبة في ترك الوظيفة. وقد أثبتت دراسة Singh (1998) وجود تأثير إيجابي لكل من غموض الدور وصراع الدور على رغبة الموظف في ترك الوظيفة. بناء على ما تقدم يمكن افتراض ما يلي:

فرضية 5: توجد علاقة ارتباط إيجابية بين غموض الدور والرغبة في ترك الوظيفة لدى العاملين.

فرضية 6: توجد علاقة ارتباط إيجابية بين صراع الدور والرغبة في ترك الوظيفة لدى العاملين.

العلاقة بين غموض الدور وصراع الدور:
أن الأساس المنطقي للعلاقة الإيجابية بين غموض الدور وصراع الدور يكمن في أن عدم حصول الفرد على تعليمات واضحة بخصوص ما هو متوقع منه عن

دوره في وظيفته أو في المنظمة التي يعمل بها يفوده إلى إدراك وجود حالة من صراع الدور أيضا. وقد أيدت دراسة (Brown et al. 1993) ودراسة Sager (1994) وجود علاقة ارتباط إيجابية بين غموض الدور وصراع الدور. وكذلك فقد وجدت دراسة (Babakus, Carvens, Johnston, and Moncrief 1999) ودراسة (Carvens et al. 2001) أن ارتفاع درجة غموض الدور يصاحبه ارتفاع في صراع الدور. وبناء عليه يمكن افتراض ما يلي:

فرضية 7: توجد علاقة ارتباط إيجابية بين صراع الدور وغموض الدور.

منهاج الدراسة:

اشتملت الدراسة على مسح أكاديمي للمراجع والدراسات السابقة ذات العلاقة العلمية بموضوعها، وكذلك اشتملت على المسح الميداني لعينة من العاملين في منظمات الأعمال الكويتية، وفيما يلي عرض لأبرز سمات ذلك المسح:

مجتمع البحث والعينة:

يتكون مجتمع البحث في هذه الدراسة من 6 من منظمات الأعمال الكويتية التي تنتمي إلى القطاع المالي والعقاري. وقد تم اختيار عينة من الموظفين العرب في هذه الشركات، مع الحرص على أن تكون العينة ممثلة للتوزيع الديموغرافي للعاملين في تلك الشركات. ولقد تم توزيع 400 استبانة بشكل شخصي، كما بلغ إجمالي عدد الاستبيانات المستردة والصالحة للاستخدام في الدراسة 221 استبانة. وقد شكل الرجال ما نسبته 80% من إجمالي العينة، وبلغت نسبة من لديهم مدة خدمة تتراوح بين 5 و 10 سنوات 47%، وبلغت نسبة من تتراوح أعمارهم بين

30 و 40 عاماً نحو 50% من إجمالي العينة.

قياس متغيرات الدراسة:

غموض الدور وصراع الدور:

تم قياس غموض الدور وصراع الدور باستخدام المقياس الذي طوره Rizzo et al. (1970) ويتكون مقياس غموض الدور من ست عبارات تقيس مدى إدراك الموظف لوضوح التعليمات بخصوص ما هو متوقع منه عن نوره في وظيفته أو في المنظمة ، ومن أمثلة هذه العبارات: "لدي أهداف وظيفية واضحة ومخططة" ، و "أعلم بالضبط ما هو متوقع مني في العمل" ، و "علي أن أعمل في إطار من التعليمات والأوامر الغامضة".

أما بالنسبة لصراع الدور فقد تم قياسه باستخدام خمس عبارات تقيس مدى إدراك الفرد لوجود تعارض بين توقعات الآخرين لما هو مطلوب منه في الوظيفة ، ومن أمثلة العبارات المستخدمة في قياس صراع الدور: "أعمل في إطار من السياسات والإرشادات غير المتناسقة" ، و "المهام التي أؤديها تحتاج إلى أكثر من موظف لأدائها" ، و "معايير الأداء الخاصة بوظيفتي أعلى مما يجب" . ويبدى أفراد العينة رأيهم في العبارات الخاصة بمتغيري بغموض الدور وصراع الدور ، وذلك باستخدام مقياس ليكرت السباعي (1= لا أوافق بشدة ، 7= أوافق بشدة). وقد بلغ معامل الثقة لغموض الدور وصراع الدور 0.82 و 0.81 على التوالي وذلك باستخدام معامل ثبات كورنباخ (Cronbach Alpha).

الرضا الوظيفي:

تم قياس هذا المتغير باستخدام أربعة عبارات يبدى فيها أفراد العينة رأيهم عن مدى رضاهم عن الوظيفة بشكل عام وعن زملاء العمل ، وعن المشرفين ، وعن والأداء الوظيفي ، وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (1= غير راضى مطلقاً ،

5 = راضى تماما) (Reichel & Neumann, 1993). وقد بلغ معامل الثقة لهذا المقياس 0.73 باستخدام معامل ثبات كورنباخ.

الولاء التنظيمي:

تم قياس الولاء التنظيمي باستخدام أربعة عبارات مأخوذة من المقياس الذي طوره (Modwayn et al. 1979)، وكانت العبارات الأربع كما يلي: (1) أشعر بالفخر لكوني جزء من هذه المنظمة، (2) يهمني فعليا مستقبل هذه المنظمة، (3) هذه المنظمة من أفضل المنظمات التي يمكن العمل فيها، (4) أنا مستعد لبذل جهد إضافي لمصلحة هذه المنظمة. ويبدى أفراد العينة رأيهم في هذه العبارات، وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (1= لا أوافق بشدة، 5= أوافق بشدة). وقد بلغ معامل الثقة للولاء التنظيمي 0.75.

الرغبة في ترك الوظيفة:

استخدمت العبارتين التاليتين من مقياس (Moore 2000) بهدف قياس الرغبة في ترك الوظيفة: (1) سوف أظل أعمل في هذه المنظمة خمس سنوات من الآن، (2) أتوقع في السنة القادمة أن أبحث لي عن وظيفة في منظمة أخرى، ويبدى أفراد العينة آرائهم بخصوص هاتين العبارتين وذلك من خلال مقياس ليكرت الخماسي (1= لا أوافق بشدة، 5= أوافق بشدة). وقد بلغ معامل الثقة لهذا المقياس 0.76 باستخدام معامل ثبات كورنباخ.

التحليل الإحصائي:

تم استخدام الأساليب التالية في تحليل البيانات: الإحصاءات الوصفية، اختبارات الثبات، تحليل معاملات الارتباط، تحليل الانحدار. ولأغراض تحديد مدى الارتباط بين متغيرات الدراسة، فقد تم حساب مقياس الارتباطات، كما تم اختبار هذه

الارتباطات على صعيد الأهمية الإحصائية. ويبين الجدول رقم 1 معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة. وتكشف النتائج عن وجود ارتباط معنوي سالب بين غموض الدور وكل من الرضا الوظيفي ($r = -0.63, P < 0.01$) ، والولاء التنظيمي ($r = -0.53, P < 0.01$) ، وارتباط معنوي موجب بين غموض الدور والرغبة في ترك الوظيفة ($r = 0.35, P < 0.01$) . كما يوجد أيضا ارتباط معنوي سالب بين صراع الدور وكل من الرضا الوظيفي ($r = -0.43, P < 0.01$) ، والولاء التنظيمي ($r = -0.39, P < 0.01$) ، وارتباط موجب بين صراع الدور والرغبة في ترك الوظيفة ($r = 0.34, P < 0.01$) . وكذلك فقد كشفت النتائج في الجدول رقم 1 عن وجود ارتباط معنوي موجب بين صراع الدور وغموض الدور ($r = 0.57, P < 0.01$) .

جدول رقم 1

مصفوفة معاملات الارتباط الخطي Spearman بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	1	2	3	4	5
1. غموض الدور	(0,82)				
2. صراع الدور	*0,57	(0,81)			
3. الرضا الوظيفي	*0,63-	0,43-	(0,73)		
4. الولاء التنظيمي	*0,53-	*0,39-	*0,67	(0,75)	
5. الرغبة في ترك الوظيفة	*0,35	*0,34	*0,44-	0,48-	(0,76)

* الارتباط هام إحصائياً عند مستوى أقل من 0,01

درجات الثبات للمتغيرات بين القوسين.

ولأغراض التحقق من فرضيات الدراسة، فقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، حيث تؤكد نتائج هذا التحليل، والواردة في الجدول رقم 2 ، العلاقة السالبة

بين غموض الدور وكل من الرضا الوظيفي ($P=.00, R^2=.36$)، والولاء التنظيمي ($P=.00, R^2=.28$)، وهذا ما يؤكد صدق الفرضيتين الأولى والثانية. كما تؤكد النتائج الواردة في الجدول رقم ٢ العلاقة الإيجابية بين غموض الدور والرغبة في ترك الوظيفة ($P=.00, R^2=.15$) ، وثبتت هذه النتائج صدق الفرضية الثالثة. يضاف إلى ذلك أن النتائج الواردة في الجدول رقم ٣ تؤكد العلاقة السالبة بين صراع الدور وكل من الرضا الوظيفي ($P=.00, R^2=.18$) ، والولاء التنظيمي ($P=.00, R^2=.18$) ، الأمر الذي يثبت صدق الفرضيتين الرابعة والخامسة. كما تؤكد النتائج الواردة في الجدول رقم ٣ العلاقة الإيجابية بين صراع الدور والرغبة في ترك الوظيفة ($P=.00, R^2=.12$) ، وهو ما يؤكد صدق الفرضية السادسة من فرضيات الدراسة. وأخيراً فإن النتائج الواردة في الجدول رقم ٤ تؤكد العلاقة الإيجابية بين صراع الدور وغموض الدور ($P=.00, R^2=.42$) ، وهذا ما يثبت صدق الفرضية السادسة من فرضيات هذه الدراسة.

جدول ٢

تحليل اتحدار غموض الدور على اتجاهات العاملين

Sig	R ² Adj	R ²	المتغير التابع	المتغير المستقل
٠,٠٠٠	٠,٣٦	٠,٣٦	الرضا الوظيفي	غموض الدور
٠,٠٠٠	٠,٢٨	٠,٢٨	الولاء التنظيمي	
٠,٠٠٠	٠,١٥	٠,١٥	الرغبة في ترك الوظيفة	

جدول ٣

تحليل انحدار غموض الدور على اتجاهات العاملين

Sig	R ² Adj	R ²	المتغير التابع	المتغير المستقل
٠,٠٠٠	٠,١٨	٠,١٨	الرضا الوظيفي	صراع الدور
٠,٠٠٠	٠,١٧	٠,١٨	الولاء التنظيمي	
٠,٠٠٠	٠,١١	٠,١٢	الرغبة في ترك الوظيفة	

جدول ٤

تحليل انحدار غموض الدور على اتجاهات العاملين

Sig	R ² Adj	R ²	المتغير التابع	المتغير المستقل
٠,٠٠٠	٠,٤٢	٠,٤٢	صراع الدور	غموض الدور

استنتاجات هذه الدراسة:

استهدفت الدراسة تحديد ما إذا كان لصراع وغموض الدور علاقة بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والرغبة في ترك الوظيفة ، وذلك باستخدام عينة من العاملين في منظمات الأعمال الكويتية. وقد جاءت نتائج الدراسة مؤيدة لوجود علاقة سالبة بين غموض الدور من جهة والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي من جهة أخرى. وتوصلت الدراسة أيضا إلى أن علاقة صراع الدور بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي هي أيضا سالبة. كما كشفت الدراسة عن أن ارتفاع درجة غموض الدور وصراع الدور يصاحبهما زيادة في رغبة الموظف في ترك الوظيفة.

وتتشابه نتائج هذه الدراسة بنتائج الدراسات السابقة والتي تمت في الولايات المتحدة ، وإلى القدر الذي تمثل فيه العينة المستخدمة في هذه الدراسة العاملون في

منظمات العمل الكويتية والعربية ، يمكن القول بأن علاقات غموض وصراع الدور ، والتي تم تحديدها بناء على دراسات أجريت في معظمها في الولايات المتحدة ، قابلة للتعميم على العاملين في منظمات الأعمال الكويتية والعربية بشكل عام. فقد أكدت نتائج هذه الدراسة ، أن إدراك العاملين لعدم وضوح التوقعات والتعليمات الخاصة بمهامهم داخل المنظمة ، ووجود تضارب بين هذه التعليمات ، من شأنه أن يولد لديهم اتجاهات سلبية تجاه الوظيفة والمنظمة بشكل عام ، ويزيد من رغبتهم في ترك الوظيفة.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن التطابق في علاقة غموض الدور بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والرغبة في ترك الوظيفة ، سواء في البيئة الأمريكية والعربية ، لا تتفق مع استنتاجات (Sekaran and Snodgrass 1986). فقد استنتج Sekaran and Snodgrass ، بناء على دراسة Hofstede (1980) ، بأن قدرة الفرد على التأقلم مع بيئة عمل تتميز بدرجة عالية من الغموض ، تختلف من مجتمع لآخر ، فالأفراد في المجتمعات التي تتميز بدرجة عالية من تجنب الغموض (مثل المجتمع الكويتي والمجتمعات العربية بشكل عام) ، بحاجة لوجود عدد ملحوظ من اللوائح وقواعد العمل الواضحة التي تساعد على خفض درجة عدم التيقن في أنشطتهم الوظيفية. من ناحية أخرى ، فإن الأفراد في المجتمعات التي تتميز بدرجة منخفضة من تجنب الغموض (مثل الولايات المتحدة) ، يفضلون العمل ضمن عدد أقل من اللوائح والإجراءات. ويبدو من نتائج هذه الدراسة ، بأن الاختلاف في درجة تجنب الغموض ، بين المجتمع الكويتي والمجتمع الأمريكي ، لا تأثير له على علاقة غموض الدور بالرضا الوظيفي ، والولاء التنظيمي ، والرغبة في ترك الوظيفة. ولعل ذلك يؤكد ما توصلت له دراسة Peterson (1995) وزملاؤه ، بأن الأبعاد الحضارية التي توصل لها Hofstede لا تسبب في اختلافات ذات أهمية في إدراكات الأفراد لغموض الدور.

حدود الدراسة:

وكما هو الحال لمثيلاتها في هذا المجال ، لا تَخلو هذه الدراسة من بعض المحددات أهمها ما يلي:

(١) تتلخص محددات هذه الدراسة في كونها دراسة مقطعة تركز على قياس إدراكات واتجاهات العاملين خلال فترة زمنية واحدة ، ومثل هذا النوع من الدراسات لا يسمح باستنتاج علاقات سببية بين المتغيرات المدروسة ، لذا فقد تم الاكتفاء بتحديد درجة ونوعية الارتباط بين المتغيرات.

(٢) بالإضافة إلى ما تقدم ، فإن البيانات المستخدمة في هذه الدراسة قد تم جمعها من مصدر واحد ، وهم العاملون ، الأمر الذي يجعلها عرضة للتحيز الناتج عن ميل أفراد العينة إلى استخدام منهجية متماثلة في الإجابة على أسئلة الاستبيان وهو ما يسمى *common method variance* .

التطبيقات النظرية والعملية للدراسة:

تجدر الإشارة إلى أن نتائج هذه الدراسة لها تطبيقات نظرية وعملية هامة. فمن الناحية النظرية، أشار عدد من الباحثين إلى ضرورة اختبار المفاهيم والنظريات التي تم تطويرها في الولايات المتحدة للتأكد من مدى انطباقها في بيئات أخرى. ومن خلال فحص علاقة غموض وصراع الدور بالرضا الوظيفي ، والولاء التنظيمي ، والرغبة في ترك الوظيفة ضمن المجتمع الكويتي ، تساهم هذه الدراسة في تعميم نتائج الدراسات السابقة وذلك من أجل بناء نظرية عالمية في هذا المجال. أما من الناحية التطبيقية، فإنه من المؤمل أن تساهم نتائج هذه الدراسة في توجيه جهود الممارسين الإداريين ، إلى وسائل تبني كافة الوسائل التي من شأنها التقليل من درجة غموض الدور وصراع الدور لما لهما من تأثيرات سلبية على اتجاهات الموظفين بخصوص الوظيفة والمنظمة بشكل عام. أن وجود إجراءات وقواعد ولوائح واضحة ومفهومة للعمل وتوزيع العمل بالشكل السليم وتطبيق مبدأ

وحدة الأمر ، تعتبر كلها من الأمور المساعدة في تقليل درجة غموض وصراع الدور ، الأمر الذي من شأنه المساهمة في خلق بيئة عمل صحية تسمح بالاستفادة القصوى من المورد البشري الذي يعتبر واحد من أهم موارد المنظمة.

الدراسات المستقبلية:

بينت دراسة (1994) Myerson أن إدراكات وتفسيرات الأفراد لما يمكن اعتباره غموض أو صراع في الدور قد يختلف باختلاف طبيعة الوظيفة والقيم التنظيمية السائدة. كما دلت Myerson في دراستها بأن النتائج المترتبة على كل من غموض وصراع الدور قد تختلف أيضا باختلاف طبيعة الوظيفة وباختلاف الحضارة التنظيمية. إن هذه الاستنتاجات تدعو إلى إجراء المزيد من الدراسات في إطار بيئات تنظيمية متباينة وعلى وظائف شتى ، لفحص النماذج ، التي تهدف إلى تفسير ظاهرة غموض وصراع الدور ، والتأكد من مدى تطابق النتائج المحصلة. كما أنه مما لا شك فيه أن القيام بمزيد من الدراسات المرتبطة بغموض وصراع الدور في بيئات حضارية مختلفة من شأنه أن يؤكد مدى عمومية النتائج التي تم التوصل في هذه الدراسة والدراسات السابقة على المستوى العالمي. بالإضافة لذلك، فإن اختبار نماذج متكاملة ، تتضمن مسببات ونتائج كل من غموض وصراع الدور ، سوف يساهم في بناء نظريات متكاملة ، قادرة على تقديم تفسير أكثر شمولية لهذه الظواهر داخل منظمات الأعمال.

المراجع:

1. Babakus, E, Carvens, D. W., Johnston, M., & Moncrief, W. C. 1999. The role of emotional exhaustion in sales force attitude and behavior relationships. *Journal of the Academy of the Marketing Science*, 27(1): 58-70.

2. Boles, J. S., Johnston, M. W., & Hair, J. F. 1997. Role stress, work-family conflict and emotional exhaustion: Inter-relationships and effects on some work related consequences. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Winter: 17-28.
3. Brown, S. P., & Peterson, R. A. 1993. Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: Meta-analysis and assessment of causal effects. **Journal of Marketing Research**, 30: 63-77.
4. Festinger, L. 1957. **Theory of Cognitive Dissonance**. Stanford, CA: Stanford University Press.
5. Hofstede, G. (1980). **Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values**. Beverly Hills, CA: Sage.
6. Jackson, S. E., & Schuler, R. S. 1985. A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. **Organization and Human Decision Processes**, 36: 16 78.
7. Locke, E. A. 1984. Job satisfaction. In M. Greenberg, & T. Wall (Eds.), **Social Psychology and Organizational Behavior**: 93-117. John Wiley & Sons, NY.
8. Low, G. S., Carvens, D. W., Grant, K., & Moncrief, W. C. 2001. Antecedents, and consequences of Salesperson burnout. **European Journal of Marketing**, 35(5/6): 587-773.
9. Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. 1979. The measurement of organizational commitment. **Journal of**

Vocational Behavior, 4: 224-247.

10. Myerson, D. E. 1994. Interpretations of stress in institutions: The cultural production of ambiguity and burnout. **Administrative Science Quarterly**, 39(4): 628-653.
11. Moore, J. E. 2000. One road to turnover: An examination of work exhaustion in technology professionals. **MIS Quarterly**, 24(1): 141-168.
12. Netemeyer, R. G., Johnston, M. W., & Burton, S. 1990. Analysis of role conflict and ambiguity in structured equations framework. **Journal of Applied Psychology**, 75: 148-57.
13. O'Driscoll, M. P., & Beeher, T. A. 2000. Moderating effects of perceived control and need clarity on the relationship between role stressors and employee affective reactions. **The Journal of Social Psychology**, 140 (2): 151-159.
14. Peterson, M. F., & Smith, P. B. 1995. Role conflict, ambiguity, and overload: A 21 nation study. **Academy of Management Journal**, 38(2): 429-452.
15. Reichel, A., & Neumann, Y. 1993. Work stress, job burnout, and work outcomes in a turbulent environment. **International Studies of Management and Organization**, 23(3): 75-96.
16. Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. 1970. Role conflict and role ambiguity in complex organizations. **Administrative Science Quarterly**, 15: 150-163.

17. Sager, J. K. 1994. A structural model depicting salespeople's job stress. **Journal of the Academy of the Marketing Science**, 22: 74-84.
18. Schaubroek, J., Cotton, J. L., & Jennings, K. R. 1989. Antecedents and consequences of role stress: A covariance structure analysis. **Journal of Organizational Behavior**, 2(1): 35-58.
19. Sekaran, U., & Snodgrass, C. (1989). Organizational Effectiveness and its Attainment: A cultural Perspective. In Chimezie, E. (Ed.). **Organizational Science Abroad: Constraints and Perspectives**. New York: Plenum Press.
20. Sing, J., Goolsby, J. R., Rhoads, G. K. 1994. Behavioral and psychological consequences of boundary spanning burnout for customer service representative. **Journal of Marketing Research**, 558-69.
21. Sing, J. 1998. Striking a balance in boundary-spanning positions: An investigation of some unconventional influences of role stressors and job characteristics on job outcomes of salespeople. **Journal of Marketing** , 62(3): 69-87.
22. Yousef, D. 2002. Job satisfaction as a mediator of the relationship between role stressors and organizational commitment: A study from an Arabic cultural perspective. **Journal of Managerial Psychology**, 17(4): 250-266.