

أثر غموض الأدوار الوظيفية على الأداء الوظيفي: الدور الوسيط للإجهاد الوظيفي
دراسة تطبيقية على موظفي القطاع الخاص في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية
السعودية

رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الموارد
البشرية

إعداد

عماد سعيد الغامدي

إشراف

الدكتور فايز علي جراد

العام الجامعي

٢٠٢٥-٢٠٢٦م

صفحة الإقرار

إقرار الباحث

أقر أنا الباحث/ عماد سعيد الغامدي بأن هذه الرسالة بعنوان:

“أثر غموض الأدوار الوظيفية على الأداء الوظيفي: الدور الوسيط للإجهاد الوظيفي (دراسة تطبيقية على موظفي القطاع الخاص في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية)”

قد أعدت بجهدتي العلمي، وأن جميع المصادر والمراجع التي تم الاستفادة منها قد تم توثيقها وفق أسلوب جمعية علم النفس الأمريكية (APA الإصدار السابع)، وأن هذه الرسالة لم يسبق تقديمها للحصول على أي درجة علمية في أي جامعة أخرى.

اسم الباحث

عماد سعيد الغامدي

التوقيع: _____

التاريخ: ____ / ____ / ٢٠٢٦م

صفحة الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله أولاً وآخرًا، الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذي الفاضل الدكتور فايز علي جراد على دعمه العلمي، وتوجيهاته القيمة، وملاحظاته الثرية التي أسهمت في إنجاز هذه الدراسة.

كما أتقدم بالشكر إلى أعضاء هيئة التدريس بقسم إدارة الموارد البشرية، وإلى جميع المشاركين في الدراسة، ولكل من قدّم لي العون والمساندة خلال مراحل إعداد هذه الرسالة.

وأسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصًا لوجهه الكريم، وأن ينفع به الباحثين والمهتمين.

الباحث

عماد سعيد الغامدي

صفحة الإهداء

إلى والدتي الكريمة...

إلى أسرتي التي كانت خير سندٍ وداعم...

إلى كل معلمٍ غرس في نفسي حب العلم...

إليك يا من وقفت معي بكل صغيرة وكبيرة و كنت خير المعين ونعم الرفيق وكنت إلى جانبي بدعاءٍ أو كلمةٍ طيبة منير الفايز ...

أهدي هذا العمل المتواضع، راجيًا من الله أن يجعله نافعًا ومباركًا.

الملخص العربي

عنوان الدراسة

أثر غموض الأدوار الوظيفية على الأداء الوظيفي: الدور الوسيط للإجهاد الوظيفي (دراسة تطبيقية على موظفي القطاع الخاص في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية).

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر غموض الأدوار الوظيفية على الأداء الوظيفي لدى موظفي القطاع الخاص في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، مع اختبار الدور الوسيط للإجهاد الوظيفي في تفسير العلاقة بين المتغيرين.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة من موظفي القطاع الخاص، كما تم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، واختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

وتتكون الدراسة من ثلاثة متغيرات رئيسية، هي: غموض الأدوار الوظيفية بوصفه المتغير المستقل، والإجهاد الوظيفي بوصفه المتغير الوسيط، والأداء الوظيفي بوصفه المتغير التابع.

ومن المتوقع أن تسهم نتائج الدراسة في تقديم تصور علمي يساعد إدارات الموارد البشرية على الحد من غموض الأدوار الوظيفية، وتقليل مستويات الإجهاد الوظيفي، بما ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص.

الملخص باللغة الإنجليزية (Abstract))

The Impact of Role Ambiguity on Job Performance: The Mediating Role of Job
Stress

An Applied Study on Private Sector Employees in the Eastern Province of the
Kingdom of Saudi Arabia

Abstract

This study aimed to examine the impact of role ambiguity on job performance among employees in the private sector in the Eastern Province of the Kingdom of Saudi Arabia. It also investigated the mediating role of job stress in explaining the relationship between role ambiguity and job performance.

The study adopted the descriptive analytical approach and utilized a questionnaire as the primary instrument for data collection. Data will be analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), and the hypotheses will be tested using appropriate statistical techniques.

The conceptual framework of the study consists of three variables: role ambiguity as the independent variable, job stress as the mediating variable, and job performance as the dependent variable.

The findings are expected to contribute to both theory and practice by providing recommendations that assist human resource managers in reducing role ambiguity, minimizing job stress, and improving employee performance in private sector organizations.

Keywords: Role Ambiguity, Job Stress, Job Performance, Human Resource
Management, Private Sector.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
1	الإقرار
2	الشكر والتقدير
2	الإهداء
3	الملخص العربي
4	الملخص الإنجليزي
5	فهرس المحتويات
6	قائمة الجداول
6	قائمة الأشكال
7	الفصل الأول
15	الفصل الثاني
42	الفصل الثالث
49	الفصل الرابع
64	الفصل الخامس
67	المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
49	توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس	(3-1)
50	توزيع أفراد الدراسة حسب العمر	(3-2)
51	توزيع أفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي	(3-3)
51	توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة	(3-4)
52	معامل ألفا كرونباخ	(3-5)
57	المتوسطات الحسابية لمحور غموض الأدوار	(4-1)
57	المتوسطات الحسابية لمحور الإجهاد الوظيفي	(4-2)
58	المتوسطات الحسابية لمحور الأداء الوظيفي	(4-3)
62	نتائج اختبار الفرضيات	(4-4)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	النموذج المفاهيمي للدراسة	(1-1)
12	العلاقة بين متغيرات الدراسة	(2-1)
14	خطوات تنفيذ الدراسة	(3-1)

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

١-١ المقدمة

تُعد الموارد البشرية من أهم الأصول الإستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمات في تحقيق أهدافها والمحافظة على قدرتها التنافسية، إذ إن نجاح المنظمة لم يعد يعتمد فقط على ما تمتلكه من موارد مالية أو تقنية، وإنما على مدى كفاءة العنصر البشري وقدرته على أداء مهامه بكفاءة وفاعلية. ومن هذا المنطلق أولت المنظمات الحديثة اهتمامًا متزايدًا بتطوير بيئة العمل وتحسين الممارسات الإدارية التي تسهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

ويُعد الأداء الوظيفي أحد أهم المؤشرات التي تعتمد عليها المنظمات في تقييم كفاءة العاملين وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، حيث يعكس قدرة الموظف على إنجاز المهام الموكلة إليه وفق المعايير المحددة من حيث الجودة والوقت والإنتاجية. ويتأثر الأداء الوظيفي بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية، ويأتي في مقدماتها وضوح الأدوار الوظيفية، ومستوى الضغوط النفسية والمهنية التي يتعرض لها الموظف أثناء أداء عمله.

ومن أبرز المشكلات التنظيمية التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي مشكلة **غموض الأدوار الوظيفية**، والتي تنشأ عندما لا تتوافر لدى الموظف معلومات كافية حول مسؤولياته أو صلاحياته أو معايير تقييم أدائه، أو عندما يتلقى تعليمات متعارضة من أكثر من مسؤول. ويؤدي هذا الغموض إلى حالة من عدم اليقين، تنعكس على قدرة الموظف في ترتيب أولوياته واتخاذ القرارات المناسبة، وقد تؤدي إلى زيادة مستويات الإجهاد الوظيفي وانخفاض الأداء.

كما يُعد **الإجهاد الوظيفي** من أكثر الظواهر التنظيمية انتشارًا في بيئات العمل الحديثة، نتيجة ازدياد متطلبات العمل، وتسارع التغيرات التنظيمية، وتعدد المسؤوليات. وتشير الأدبيات إلى أن الإجهاد الوظيفي لا يؤثر فقط في الصحة النفسية والجسدية للعاملين، بل يمتد أثره إلى انخفاض الإنتاجية، وزيادة الأخطاء، وتراجع الرضا الوظيفي، وارتفاع معدلات الغياب ودوران العمل.

وفي المملكة العربية السعودية، ومع التطورات المتسارعة التي يشهدها القطاع الخاص في ظل رؤية **المملكة ٢٠٣٠**، أصبحت الحاجة أكثر إلحاحًا إلى توفير بيانات عمل تتسم بوضوح الأدوار، وكفاءة التنظيم، والقدرة على إدارة الضغوط المهنية بما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الاستدامة المؤسسية. ومن هنا تنبع أهمية دراسة العلاقة بين غموض الأدوار الوظيفية والأداء الوظيفي، مع اختبار الدور الوسيط للإجهاد الوظيفي لدى موظفي القطاع الخاص في المنطقة الشرقية.

وتسعى هذه الدراسة إلى تقديم إطار علمي يفسر طبيعة العلاقة بين المتغيرات الثلاثة، مع تقديم نتائج وتوصيات يمكن أن تستفيد منها إدارات الموارد البشرية في تطوير السياسات التنظيمية وتحسين بيئة العمل.

٢-١ مشكلة الدراسة

شهدت بيانات العمل في القطاع الخاص خلال السنوات الأخيرة تغيرات تنظيمية متسارعة، نتج عنها توسع في نطاق المسؤوليات، وتداخل في الاختصاصات، وازدياد في متطلبات الأداء. وفي بعض الحالات، قد لا يصاحب هذه التغيرات تحديث واضح للوصف الوظيفي أو لآليات الاتصال الإداري، مما يؤدي إلى غموض في الأدوار الوظيفية لدى العاملين.

ويؤثر غموض الأدوار في قدرة الموظف على فهم مسؤولياته وتحديد أولويات عمله، كما قد ينعكس على مستوى الإجهاد الوظيفي الذي يتعرض له، وهو ما قد يؤثر في أدائه الوظيفي بصورة مباشرة أو غير مباشرة. وعلى الرغم من وجود عدد من الدراسات التي تناولت هذه المتغيرات بصورة منفصلة أو ثنائية، فإن الدراسات التي اختبرت الدور الوسيط للإجهاد الوظيفي في العلاقة بين غموض الأدوار الوظيفية والأداء الوظيفي في القطاع الخاص السعودي ما تزال محدودة، خصوصاً في المنطقة الشرقية.

وانطلاقاً من ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر غموض الأدوار الوظيفية في الأداء الوظيفي؟ وهل يؤدي الإجهاد الوظيفي دوراً وسيطاً في هذه العلاقة لدى موظفي القطاع الخاص في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية؟

٣-١ أسئلة الدراسة

ينبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما مستوى غموض الأدوار الوظيفية لدى موظفي القطاع الخاص في المنطقة الشرقية؟
٢. ما مستوى الإجهاد الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة؟
٣. ما مستوى الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة؟
٤. هل يؤثر غموض الأدوار الوظيفية في الإجهاد الوظيفي؟
٥. هل يؤثر غموض الأدوار الوظيفية في الأداء الوظيفي؟
٦. هل يؤثر الإجهاد الوظيفي في الأداء الوظيفي؟
٧. هل يتوسط الإجهاد الوظيفي العلاقة بين غموض الأدوار الوظيفية والأداء الوظيفي؟

١-٤ أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بصورة رئيسة إلى التعرف على أثر غموض الأدوار الوظيفية في الأداء الوظيفي، مع اختبار الدور الوسيط للإجهاد الوظيفي لدى موظفي القطاع الخاص في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية.

ويتفرع عن هذا الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية، تتمثل فيما يأتي:

١. التعرف على مستوى غموض الأدوار الوظيفية لدى موظفي القطاع الخاص في المنطقة الشرقية.
٢. قياس مستوى الإجهاد الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة.
٣. التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لدى أفراد العينة.
٤. اختبار أثر غموض الأدوار الوظيفية في الإجهاد الوظيفي.
٥. اختبار أثر غموض الأدوار الوظيفية في الأداء الوظيفي.
٦. اختبار أثر الإجهاد الوظيفي في الأداء الوظيفي.
٧. اختبار الدور الوسيط للإجهاد الوظيفي في العلاقة بين غموض الأدوار الوظيفية والأداء الوظيفي.
٨. تقديم مجموعة من التوصيات العلمية والعملية التي يمكن أن تستفيد منها إدارات الموارد البشرية في القطاع الخاص.

٥-١ أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من الأهمية المتزايدة لموضوع غموض الأدوار الوظيفية والإجهاـد الوظيفي في بيئات العمل الحديثة، ومن الدور المحوري للأداء الوظيفي في تحقيق أهداف المنظمات واستدامة نجاحها. ويمكن تقسيم أهمية الدراسة إلى أهمية علمية وأخرى تطبيقية.

أولاً: الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية للدراسة فيما يأتي:

- إثراء الأدبيات العربية في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي من خلال دراسة العلاقة بين غموض الأدوار الوظيفية والإجهاـد الوظيفي والأداء الوظيفي.
- تقديم نموذج بحثي يختبر الدور الوسيط للإجهاـد الوظيفي، وهو من الموضوعات التي لم تحظَ باهتمام كافٍ في البيئة السعودية، ولا سيما في القطاع الخاص.
- دعم الباحثين المستقبليين بإطار نظري ودراسة تطبيقية يمكن البناء عليها في دراسات لاحقة.
- توظيف عدد من النظريات الإدارية والسلوكية لتفسير العلاقات بين متغيرات الدراسة.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة فيما يأتي:

- مساعدة إدارات الموارد البشرية في التعرف على آثار غموض الأدوار الوظيفية على أداء العاملين.
- تقديم مؤشرات عملية للحد من مستويات الإجهاـد الوظيفي داخل بيئة العمل.
- دعم القيادات الإدارية في تطوير الوصف الوظيفي، وتحسين الاتصال الإداري، وتوضيح المسؤوليات والصلاحيات.
- المساهمة في تحسين جودة بيئة العمل، ورفع كفاءة الأداء، وزيادة الإنتاجية في القطاع الخاص.
- دعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ من خلال تطوير رأس المال البشري وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي.

٦-١ فرضيات الدراسة

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الفرضيات التي تم تطويرها في ضوء الأدبيات والنظريات السابقة، وهي:

الفرضية الرئيسية الأولى

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لغموض الأدوار الوظيفية في الأداء الوظيفي لدى موظفي القطاع الخاص في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية.

الفرضية الرئيسية الثانية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لغموض الأدوار الوظيفية في الإجهاد الوظيفي لدى موظفي القطاع الخاص في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية.

الفرضية الرئيسية الثالثة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإجهاد الوظيفي في الأداء الوظيفي لدى موظفي القطاع الخاص في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية.

الفرضية الرئيسية الرابعة

يؤدي الإجهاد الوظيفي دوراً وسيطاً ذا دلالة إحصائية في العلاقة بين غموض الأدوار الوظيفية والأداء الوظيفي لدى موظفي القطاع الخاص في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية.

٧-١ نموذج الدراسة

استنادًا إلى الأدبيات السابقة والنظريات التي تناولت موضوع الدراسة، يقترح الباحث النموذج المفاهيمي الآتي

غموض الأدوار الوظيفية

|



الإجهد الوظيفي

|



الأداء الوظيفي

مع وجود مسار مباشر من:

غموض الأدوار الوظيفية —————▶ الأداء الوظيفي

ويُظهر النموذج أن غموض الأدوار الوظيفية يمثل المتغير المستقل، بينما يمثل الأداء الوظيفي المتغير التابع، ويقوم الإجهد الوظيفي بدور المتغير الوسيط في تفسير العلاقة بينهما.

٨-١ حدود الدراسة

الحدود الموضوعية

اقتصرت الدراسة على قياس أثر غموض الأدوار الوظيفية في الأداء الوظيفي، مع اختبار الدور الوسيط للإجهاد الوظيفي.

الحدود المكانية

اقتصرت التطبيق الميداني على العاملين في منشآت القطاع الخاص في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية.

الحدود البشرية

اقتصرت الدراسة على موظفي القطاع الخاص بمختلف مستوياتهم الوظيفية.

الحدود الزمنية

تم جمع البيانات خلال العام الجامعي ٢٠٢٥-٢٠٢٦م.

٩-١ مصطلحات الدراسة

غموض الأدوار الوظيفية ((Role Ambiguity

هو حالة من عدم الوضوح يدركها الموظف فيما يتعلق بواجباته ومسؤولياته وصلاحياته ومعايير تقييم أدائه، نتيجة نقص المعلومات أو تضارب التعليمات أو عدم وضوح التوقعات التنظيمية.

الإجهاد الوظيفي ((Job Stress

هو حالة من الضغط النفسي والجسدي تنتج عن إدراك الموظف أن متطلبات العمل تفوق الموارد أو الإمكانيات المتاحة لديه، مما يؤثر في صحته النفسية وسلوكه وأدائه.

الأداء الوظيفي ((Job Performance

هو مستوى كفاءة الموظف في تنفيذ المهام والمسؤوليات الموكلة إليه، وتحقيق أهداف وظيفته وفق معايير الجودة والإنتاجية والالتزام المحددة من قبل المنظمة.

١-١٠ هيكل الدراسة

تتكون الدراسة من خمسة فصول رئيسة، وذلك على النحو الآتي:

- **الفصل الأول:** الإطار العام للدراسة، ويتضمن المقدمة، ومشكلة الدراسة، وأسئلتها، وأهدافها، وأهميتها، وفرضياتها، وحدودها، ومصطلحاتها.
- **الفصل الثاني:** الإطار النظري والدراسات السابقة، ويتناول المفاهيم والنظريات المرتبطة بمتغيرات الدراسة وتحليل الدراسات السابقة والفجوة البحثية.
- **الفصل الثالث:** منهجية الدراسة وإجراءاتها، ويعرض منهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، وأداة الدراسة، وطرق التحقق من الصدق والثبات، والأساليب الإحصائية المستخدمة.
- **الفصل الرابع:** عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها في ضوء الفرضيات والأدبيات السابقة.
- **الفصل الخامس:** النتائج، والتوصيات، والمقترحات، والخاتمة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى بناء الأساس العلمي الذي تستند إليه الدراسة، من خلال استعراض المفاهيم والنظريات المرتبطة بمتغيراتها، وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة، وصولاً إلى تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها. ويُعد الإطار النظري أحد أهم مكونات الرسالة العلمية؛ لأنه يوضح الخلفية الفكرية التي يستند إليها الباحث في تفسير العلاقات بين المتغيرات، كما يساهم في بناء الفرضيات وصياغة النموذج المفاهيمي للدراسة.

ويتناول هذا الفصل ثلاثة محاور رئيسية، هي: غموض الأدوار الوظيفية، والإجهاد الوظيفي، والأداء الوظيفي، ثم يستعرض النظريات المفسرة لهذه المتغيرات، وأخيراً يناقش الدراسات السابقة العربية والأجنبية وتحليلها.

المبحث الأول

غموض الأدوار الوظيفية

١-٢ مفهوم غموض الأدوار الوظيفية

يُعد غموض الأدوار الوظيفية (Role Ambiguity) من المفاهيم الأساسية في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، وقد حظي باهتمام واسع منذ ستينيات القرن الماضي، لما له من تأثير مباشر في أداء العاملين وصحتهم النفسية وسلوكهم داخل المنظمة.

ويشير غموض الأدوار الوظيفية إلى حالة من عدم الوضوح يعيشها الموظف نتيجة نقص المعلومات المتعلقة بواجباته، أو صلاحياته، أو مسؤولياته، أو معايير تقييم أدائه، أو بسبب تضارب التعليمات التي يتلقاها من أكثر من جهة داخل المنظمة. ويؤدي هذا الغموض إلى شعور الموظف بعدم اليقين حول ما هو متوقع منه، الأمر الذي ينعكس على جودة أدائه واتخاذ القرارات.

وقد عرف **Kahn et al. (1964)** غموض الدور بأنه نقص المعلومات التي يحتاجها الفرد لأداء دوره بكفاءة، سواء فيما يتعلق بمتطلبات الوظيفة أو أساليب تنفيذها أو النتائج المتوقعة منها. كما عرفه **Rizzo**

House, and Lirtzman (1970) بأنه عدم وضوح التوقعات المرتبطة بالدور الوظيفي، أو عدم قدرة الموظف على فهم مسؤولياته بصورة دقيقة.

وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن غموض الأدوار لا يرتبط فقط بعدم وضوح المهام، بل يمتد ليشمل غموض الصلاحيات، وغموض العلاقات التنظيمية، وعدم وضوح آليات اتخاذ القرار، مما يجعل الموظف أكثر عرضة للضغوط النفسية والأخطاء الوظيفية.

٢-٢ أهمية وضوح الأدوار الوظيفية

يمثل وضوح الدور الوظيفي أحد المرتكزات الأساسية لنجاح المنظمات؛ لأنه يحدد العلاقة بين الموظف ووظيفته، ويوضح ما هو متوقع منه، ويقلل من احتمالات تضارب المسؤوليات.

وتبرز أهمية وضوح الأدوار الوظيفية في عدد من الجوانب، من أهمها:

أولاً: تحسين الأداء الوظيفي

عندما يكون الموظف مدرّكاً لمسؤولياته وصلاحياته، يصبح أكثر قدرة على تنظيم وقته، وترتيب أولوياته، وإنجاز أعماله بكفاءة، مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء والإنتاجية.

ثانياً: تقليل الأخطاء التنظيمية

يسهم وضوح الأدوار في تقليل التداخل بين المسؤوليات، والحد من ازدواجية العمل، وتقليل احتمالية اتخاذ قرارات غير صحيحة نتيجة سوء الفهم أو نقص المعلومات.

ثالثاً: تعزيز الرضا الوظيفي

يشعر الموظف بدرجة أعلى من الاستقرار والرضا عندما يدرك ما هو مطلوب منه بصورة واضحة، ويعرف حدود مسؤولياته، وآلية تقييم أدائه، وفرص تطوره المهني.

رابعاً: خفض مستويات الإجهاد الوظيفي

يؤدي وضوح الدور إلى تقليل الغموض والقلق المرتبطين بالعمل، مما يسهم في تخفيف الضغوط النفسية وتحسين جودة الحياة الوظيفية.

خامساً: تحسين الاتصال التنظيمي

يساعد وضوح الأدوار على تعزيز الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، ويحد من تضارب التعليمات وسوء الفهم، الأمر الذي يسهم في رفع كفاءة التنسيق داخل المنظمة.

٢-٣ أسباب غموض الأدوار الوظيفية

لا ينشأ غموض الأدوار الوظيفية بصورة عشوائية، وإنما ينتج عن مجموعة من العوامل التنظيمية والإدارية، ومن أبرزها:

١. ضعف الوصف الوظيفي

عندما تكون بطاقات الوصف الوظيفي غير محدثة أو غير دقيقة، يصعب على الموظف معرفة حدود مسؤولياته وصلاحياته.

٢. تضارب التعليمات

قد يتلقى الموظف توجيهات متعارضة من أكثر من مسؤول، أو من إدارات مختلفة، مما يخلق حالة من الارتباك وعدم وضوح الأولويات.

٣. التغيرات التنظيمية المستمرة

تؤدي عمليات إعادة الهيكلة، أو دمج الإدارات، أو تعديل السياسات التنظيمية دون توضيح كافٍ إلى زيادة غموض الأدوار.

٤. ضعف الاتصال الإداري

يؤدي غياب قنوات الاتصال الفعالة إلى نقص المعلومات المتعلقة بالمهام والإجراءات، مما يزيد من احتمالية سوء الفهم.

٥. تعدد المسؤوليات

قد يكلف الموظف بمهام إضافية خارج نطاق اختصاصه، دون تحديد واضح لمسؤولياته الجديدة، مما يؤدي إلى تداخل الأدوار.

٦. ضعف التغذية الراجعة

عدم حصول الموظف على تقييم مستمر أو توجيه واضح من الإدارة يجعله غير قادر على معرفة مدى صحة أدائه، أو الجوانب التي تحتاج إلى تحسين.

٢-٤ أبعاد غموض الأدوار الوظيفية

تشير الأدبيات الإدارية إلى أن غموض الأدوار يتكون من عدة أبعاد مترابطة، من أهمها:

- غموض المهام الوظيفية.
- غموض المسؤوليات.
- غموض الصلاحيات.
- غموض معايير تقييم الأداء.
- غموض العلاقات التنظيمية.
- غموض توقعات الإدارة.

وتؤثر هذه الأبعاد بصورة متكاملة في إدراك الموظف لطبيعة دوره داخل المنظمة، كما تزيد من احتمالية تعرضه للإجهاد الوظيفي عند ارتفاع مستويات الغموض.

٢-٥ آثار غموض الأدوار الوظيفية

يُعد غموض الأدوار الوظيفية من أكثر المشكلات التنظيمية تأثيراً في كفاءة العاملين واستقرارهم النفسي، إذ لا يقتصر أثره على انخفاض جودة الأداء، وإنما يمتد ليؤثر في اتجاهات الموظفين وسلوكهم، وفي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية. وقد أكدت العديد من الدراسات أن استمرار غموض الأدوار يؤدي إلى سلسلة من الآثار السلبية التي تمس الفرد والمنظمة على حد سواء.

أولاً: انخفاض الأداء الوظيفي

يؤدي غموض الأدوار إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي نتيجة عدم وضوح المسؤوليات والأولويات، حيث يضطر الموظف إلى بذل وقت وجهد إضافيين لفهم المطلوب منه، بدلاً من توجيه هذا الجهد نحو إنجاز المهام. كما أن غياب معايير واضحة لتقييم الأداء يجعل الموظف غير قادر على معرفة مستوى أدائه أو الجوانب التي تحتاج إلى تطوير.

وتشير الأدبيات إلى أن الموظفين الذين يعانون من غموض الأدوار غالبًا ما يواجهون صعوبة في اتخاذ القرارات، وترتيب أولويات العمل، والالتزام بالمواعيد الزمنية، الأمر الذي ينعكس سلبًا على إنتاجيتهم وجودة مخرجاتهم.

ثانيًا: ارتفاع مستويات الإجهاد الوظيفي

يُعد الإجهاد الوظيفي من أكثر النتائج ارتباطًا بغموض الأدوار، إذ يؤدي نقص المعلومات المتعلقة بالعمل إلى شعور الموظف بعدم اليقين والقلق المستمر، وهو ما يرفع مستويات الضغط النفسي والعصبي.

كما أن تضارب التعليمات وتداخل المسؤوليات يزيد من شعور الموظف بالعجز عن إرضاء جميع الأطراف، مما ينعكس على صحته النفسية والجسدية، ويؤدي إلى الإرهاق الوظيفي والاحتراق النفسي مع مرور الوقت.

ثالثًا: انخفاض الرضا الوظيفي

يميل الموظفون الذين يعانون من غموض الأدوار إلى انخفاض مستويات الرضا الوظيفي، نتيجة شعورهم بعدم العدالة أو عدم وضوح التوقعات أو غياب التغذية الراجعة المناسبة.

ويؤثر انخفاض الرضا الوظيفي في درجة التزام العاملين، ويقلل من رغبتهم في الاستمرار داخل المنظمة، كما يضعف انتماءهم التنظيمي.

رابعًا: زيادة معدل الأخطاء

عندما لا يكون الموظف على دراية كاملة بمسؤولياته أو بالإجراءات المطلوبة، ترتفع احتمالية وقوعه في الأخطاء، سواء في اتخاذ القرارات أو تنفيذ المهام.

كما يؤدي غموض الدور إلى تكرار العمل، أو إغفال بعض المهام، أو تضارب المسؤوليات بين العاملين، وهو ما ينعكس على جودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها المنظمة.

خامساً: ارتفاع معدل دوران العمل

تشير الدراسات إلى أن غموض الأدوار من العوامل التي تدفع الموظفين إلى التفكير في ترك العمل، خاصة إذا استمر لفترات طويلة دون تدخل من الإدارة.

ويترتب على ذلك زيادة معدلات الاستقالة، وارتفاع تكاليف الاستقطاب والتدريب، وفقدان الخبرات البشرية داخل المنظمة.

سادساً: ضعف الالتزام التنظيمي

كلما ارتفع مستوى غموض الأدوار، انخفض شعور الموظف بالانتماء إلى المنظمة، نتيجة ضعف الثقة بالإدارة وعدم وضوح التوقعات.

ويؤدي ذلك إلى انخفاض الالتزام بالقيم التنظيمية، وضعف المشاركة في تحقيق أهداف المنظمة، وتراجع المبادرات التطوعية التي يقدمها العاملون.

٢-٦ النظريات المفسرة لغموض الأدوار الوظيفية

اعتمد الباحث في تفسير العلاقات بين متغيرات الدراسة على مجموعة من النظريات الإدارية والنفسية التي تناولت مفهوم غموض الأدوار الوظيفية وآثاره، وتتمثل أهم هذه النظريات فيما يأتي:

أولاً: نظرية الدور ((Role Theory)

تُعد نظرية الدور من أقدم النظريات التي تناولت مفهوم غموض الأدوار الوظيفية، وقد قدمها Kahn وزملاؤه عام ١٩٦٤، وتقوم على أن لكل فرد داخل المنظمة دورًا محددًا يتضمن مجموعة من المسؤوليات والواجبات والتوقعات التي ينبغي أن تكون واضحة حتى يتمكن من أداء عمله بكفاءة.

وترى النظرية أن غموض الدور يحدث عندما لا يحصل الموظف على معلومات كافية حول ما هو مطلوب منه، أو عندما يتلقى تعليمات متناقضة من أكثر من جهة، أو عندما تكون حدود المسؤولية غير واضحة.

وتشير النظرية إلى أن استمرار غموض الدور يؤدي إلى:

- زيادة التوتر النفسي.
- انخفاض الرضا الوظيفي.
- ضعف الأداء.
- ارتفاع معدل دوران العمل.

وتُعد هذه النظرية الأساس العلمي الرئيس الذي تستند إليه الدراسة الحالية في تفسير العلاقة بين غموض الأدوار الوظيفية والأداء الوظيفي.

ثانياً: نظرية المحافظة على الموارد ((Conservation of Resources Theory

قدم **Stevan Hobfoll** هذه النظرية عام ١٩٨٩، وترتكز على أن الأفراد يسعون بصورة مستمرة إلى المحافظة على مواردهم الشخصية والمهنية، مثل الوقت والطاقة والثقة بالنفس والدعم الاجتماعي.

وتقتض النظرية أن الموظف يشعر بالإجهاد عندما يواجه تهديداً بفقد هذه الموارد أو عندما يضطر إلى استنزافها بصورة مستمرة.

وفي ضوء هذه النظرية، فإن غموض الأدوار الوظيفية يجبر الموظف على بذل جهد إضافي لفهم المطلوب منه، الأمر الذي يؤدي إلى استنزاف موارده النفسية، وارتفاع مستوى الإجهاد الوظيفي، ثم انخفاض الأداء.

ثالثاً: نموذج الطلبات الوظيفية والموارد ((Job Demands–Resources Model

يُعد هذا النموذج من أكثر النماذج استخداماً في الدراسات الحديثة المتعلقة بالضغوط المهنية.

ويقسم النموذج بيئة العمل إلى عنصرين رئيسيين:

الطلبات الوظيفية (Job Demands) وتشمل:

- غموض الأدوار.
- ضغط العمل.
- كثرة المسؤوليات.
- تضارب المهام.

أما الموارد الوظيفية (Job Resources) فتشمل:

- الدعم الإداري.
- التدريب.
- الاستقلالية.
- وضوح الصلاحيات.
- العدالة التنظيمية.

ويرى النموذج أن ارتفاع الطلبات مع انخفاض الموارد يؤدي إلى زيادة الإجهاد الوظيفي، بينما يسهم توافر الموارد في تحسين الأداء وتقليل الضغوط.

رابعاً: نظرية التوقع ((Expectancy Theory

قدم **Victor Vroom** هذه النظرية عام ١٩٦٤، وتفترض أن الموظف يبذل الجهد عندما يؤمن بأن هذا الجهد سيقود إلى أداء جيد، وأن الأداء الجيد سيترتب عليه مكافآت ذات قيمة بالنسبة له.

وفي حالة غموض الأدوار، قد لا يعرف الموظف ما المطلوب لتحقيق الأداء الجيد أو كيف سيقُيَّم، مما يضعف الدافعية ويؤثر في الأداء.

الربط بين النظريات والدراسة الحالية

تتكامل النظريات السابقة في تفسير نموذج الدراسة الحالي؛ إذ تفسر **نظرية الدور** أسباب نشوء غموض الأدوار، بينما توضح **نظرية المحافظة على الموارد** كيف يتحول هذا الغموض إلى إجهاد وظيفي نتيجة استنزاف الموارد النفسية. ويبين **نموذج الطلبات الوظيفية والموارد** أن غموض الدور يمثل أحد متطلبات العمل التي قد تؤدي إلى الضغوط إذا لم يقابلها دعم تنظيمي كافٍ، في حين تفسر **نظرية التوقع** أثر وضوح الأدوار في تعزيز دافعية الموظف وأدائه.

المبحث الثاني

الإجهاد الوظيفي (Job Stress)

٧-٢ مفهوم الإجهاد الوظيفي

يُعد الإجهاد الوظيفي من أكثر الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين في مجالات إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي وعلم النفس الصناعي، لما له من آثار مباشرة في أداء العاملين وصحتهم النفسية والجسدية. وقد ازدادت أهمية هذا الموضوع في ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها بيئات العمل الحديثة، وما يصاحبها من ارتفاع في متطلبات الوظائف، وتزايد المنافسة، وتعدد المسؤوليات، الأمر الذي جعل العاملين أكثر عرضة للضغط المهني.

ويشير مفهوم الإجهاد الوظيفي إلى حالة من التوتر أو الضغط النفسي والجسدي التي يشعر بها الموظف عندما يدرك أن متطلبات العمل تفوق قدراته أو موارده المتاحة، أو عندما يواجه ظروفًا تنظيمية يصعب عليه التعامل معها بفاعلية. ولا يقتصر الإجهاد على الجوانب النفسية، بل يمتد ليؤثر في السلوك والصحة الجسدية والعلاقات الاجتماعية والأداء المهني.

وقد عرف **Selye (1976)** الإجهاد بأنه الاستجابة العامة للجسم تجاه أي مطالب أو ضغوط يتعرض لها الفرد، سواء كانت ناتجة عن البيئة المحيطة أو عن ظروف العمل. بينما عرف **Parker and DeCotiis (1983)** الإجهاد الوظيفي بأنه حالة انفعالية سلبية تنتج عن التفاعل بين متطلبات العمل وإدراك الفرد لعدم قدرته على التعامل معها.

كما يرى عدد من الباحثين أن الإجهاد الوظيفي يمثل نتيجة مباشرة لعدم التوازن بين متطلبات الوظيفة والموارد المتاحة للعامل، وأن استمراره لفترات طويلة قد يؤدي إلى الاحتراق الوظيفي، وانخفاض الرضا الوظيفي، وضعف الالتزام التنظيمي، وتراجع الأداء.

ومن هذا المنطلق، يُنظر إلى الإجهاد الوظيفي في الدراسة الحالية بوصفه متغيرًا وسيطًا يمكن أن يفسر الكيفية التي ينتقل بها أثر غموض الأدوار الوظيفية إلى الأداء الوظيفي.

٨-٢ أهمية دراسة الإجهاد الوظيفي

تتبع أهمية دراسة الإجهاد الوظيفي من تأثيره الواسع في الفرد والمنظمة، حيث تشير الدراسات إلى أن ارتفاع مستويات الإجهاد يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية، وزيادة الأخطاء، وارتفاع معدلات الغياب والاستقالات، فضلاً عن تأثيره السلبي في الصحة النفسية للعاملين.

وتبرز أهمية دراسة الإجهاد الوظيفي في الجوانب الآتية:

أولاً: المحافظة على الصحة النفسية للعاملين

يساعد التعرف على مصادر الإجهاد في وضع برامج وقائية تسهم في تقليل الضغوط النفسية، وتحسين جودة الحياة الوظيفية، والحد من المشكلات الصحية المرتبطة بالعمل.

ثانياً: تحسين الأداء الوظيفي

يسهم الحد من الضغوط المهنية في زيادة تركيز العاملين، وتحسين جودة أدائهم، ورفع مستوى الإنتاجية، وتقليل الأخطاء التشغيلية.

ثالثاً: دعم اتخاذ القرارات الإدارية

تساعد نتائج الدراسات المتعلقة بالإجهاد الوظيفي القيادات الإدارية على تطوير سياسات العمل، وإعادة توزيع المهام، وتحسين بيئة العمل بما يتناسب مع قدرات العاملين.

رابعاً: خفض تكاليف المنظمة

يؤدي تقليل الإجهاد الوظيفي إلى خفض معدلات الغياب، وتقليل دوران العمل، والحد من التكاليف المرتبطة بتوظيف وتدريب العاملين الجدد.

خامساً: تعزيز الاستقرار التنظيمي

تؤدي بيئة العمل الخالية من الضغوط المفرطة إلى زيادة الالتزام التنظيمي، وتعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين، وتحسين العلاقات داخل المنظمة.

٢-٩ مصادر الإجهاد الوظيفي

تتعدد مصادر الإجهاد الوظيفي، وتختلف باختلاف طبيعة العمل والهيكل التنظيمي وخصائص العاملين. وقد صنفنا الأدبيات هذه المصادر إلى عدة محاور رئيسة، من أهمها:

أولاً: غموض الأدوار الوظيفية

يُعد غموض الدور من أكثر العوامل ارتباطاً بالإجهاد الوظيفي، إذ يؤدي نقص المعلومات المتعلقة بالمهام أو الصلاحيات أو معايير الأداء إلى شعور الموظف بعدم اليقين، مما يزيد من مستويات التوتر والقلق.

ثانياً: صراع الأدوار

ينشأ صراع الدور عندما يتلقى الموظف تعليمات متعارضة من أكثر من مسؤول، أو عندما تتعارض مسؤولياته الوظيفية مع قيمه الشخصية أو مع متطلبات أخرى داخل المنظمة.

ثالثاً: عبء العمل

يؤدي ارتفاع حجم العمل أو ضيق الوقت أو كثرة المسؤوليات إلى زيادة الضغط النفسي، خاصة إذا لم تتوافر الموارد الكافية لإنجاز المهام المطلوبة.

رابعاً: ضعف الدعم الإداري

يؤدي غياب الدعم من الرؤساء أو الزملاء إلى شعور الموظف بالعزلة، ويزيد من صعوبة التعامل مع المشكلات اليومية، مما يرفع مستويات الإجهاد.

خامساً: ضعف المشاركة في اتخاذ القرار

يشعر الموظف بارتفاع مستوى الضغوط عندما لا تتاح له فرصة المشاركة في القرارات التي تؤثر في عمله، أو عندما تُفرض عليه سياسات دون توضيح أو مشاركة.

سادساً: عدم وضوح معايير تقييم الأداء

عندما لا يعرف الموظف الأسس التي سيقم وفقها، يزداد شعوره بالقلق، ويصبح أكثر عرضة للإجهاد الوظيفي.

٢-١٠ أعراض الإجهاد الوظيفي

تظهر آثار الإجهاد الوظيفي على العاملين في صور متعددة، ويمكن تصنيفها إلى أربعة أنواع رئيسية:

أولاً: الأعراض النفسية

- القلق.
- التوتر.
- سرعة الانفعال.
- انخفاض الدافعية.
- ضعف الثقة بالنفس.

ثانياً: الأعراض الجسدية

- الصداع.
- اضطرابات النوم.
- الإرهاق المستمر.
- ارتفاع ضغط الدم.
- آلام العضلات.

ثالثاً: الأعراض السلوكية

- كثرة الغياب.
- انخفاض الإنتاجية.
- زيادة الأخطاء.
- ضعف التعاون مع الزملاء.
- الميل إلى ترك العمل.

رابعاً: الأعراض التنظيمية

- انخفاض الأداء.
- ارتفاع معدل دوران العمل.
- زيادة الشكاوى.
- ضعف الالتزام التنظيمي.
- انخفاض جودة الخدمات أو المنتجات.

١١-٢ آثار الإجهاد الوظيفي

تشير الأدبيات إلى أن استمرار الإجهاد الوظيفي لفترات طويلة ينعكس بصورة سلبية على الفرد والمنظمة، ومن أبرز هذه الآثار:

- انخفاض الرضا الوظيفي.
- ضعف الأداء والإنتاجية.
- الاحتراق الوظيفي.
- زيادة الغياب والاستقالات.
- ارتفاع تكاليف المنظمة.
- انخفاض جودة الحياة الوظيفية.
- تراجع الإبداع والابتكار.
- ضعف الالتزام والانتماء التنظيمي.

المبحث الثالث

الأداء الوظيفي ((Job Performance

٢-١٢ مفهوم الأداء الوظيفي

يُعد الأداء الوظيفي من أكثر المفاهيم أهمية في الإدارة الحديثة، إذ يمثل المعيار الذي تُقاس من خلاله كفاءة العاملين وقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية. ويعكس الأداء الوظيفي مدى نجاح الموظف في تنفيذ المهام والمسؤوليات الموكلة إليه وفق المعايير المحددة من حيث الجودة، والوقت، والإنتاجية، والالتزام.

وقد اختلف الباحثون في تعريف الأداء الوظيفي باختلاف المدارس الإدارية، إلا أنهم اتفقوا على أنه يمثل السلوك والنتائج التي يحققها الموظف أثناء أداء عمله، وليس مجرد امتلاكه للمهارات أو المعرفة.

ويعرف **Campbell (1990)** الأداء الوظيفي بأنه السلوكيات التي يقوم بها الفرد والتي تسهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق أهداف المنظمة، بينما يرى **Armstrong (2023)** أن الأداء الوظيفي هو محصلة تفاعل المعرفة والمهارات والدافعية والموارد التنظيمية المتاحة للعامل.

وفي ضوء ذلك، يُقصد بالأداء الوظيفي في هذه الدراسة درجة كفاءة الموظف في تنفيذ مسؤولياته وتحقيق أهداف وظيفته وفق المعايير المعتمدة داخل المنظمة.

٢-١٣ أهمية الأداء الوظيفي

يحظى الأداء الوظيفي باهتمام كبير لدى المنظمات؛ لأنه يمثل المؤشر الحقيقي على نجاحها في استثمار مواردها البشرية. ويمكن تلخيص أهمية الأداء الوظيفي فيما يأتي:

أولاً: تحقيق أهداف المنظمة

يسهم الأداء المرتفع في زيادة الإنتاجية، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة.

ثانياً: دعم اتخاذ القرارات الإدارية

تعتمد إدارات الموارد البشرية على نتائج تقييم الأداء في اتخاذ قرارات الترقية، والتدريب، والحوافز، والتطوير الوظيفي.

ثالثاً: تحسين جودة الخدمات

كلما ارتفع أداء العاملين، ارتفع مستوى جودة الخدمات أو المنتجات المقدمة للعملاء، مما ينعكس إيجاباً على سمعة المنظمة.

رابعاً: رفع مستوى الرضا الوظيفي

يشعر الموظفون ذوو الأداء المرتفع بدرجة أكبر من الرضا والثقة بالنفس، خاصة عندما يحصلون على التقدير المناسب من الإدارة.

خامساً: تعزيز التنمية التنظيمية

تساعد نتائج تقييم الأداء في تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين، ووضع الخطط التدريبية المناسبة لتحسين الأداء مستقبلاً.

٢-١٤ أبعاد الأداء الوظيفي

تشير الأدبيات الإدارية إلى أن الأداء الوظيفي يتكون من عدة أبعاد مترابطة، ومن أهمها:

أولاً: جودة الأداء

ويقصد بها مدى دقة الموظف في تنفيذ المهام، والتزامه بمعايير الجودة، وتقليل الأخطاء أثناء العمل.

ثانياً: كمية الأداء

ويقصد بها حجم العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه خلال فترة زمنية محددة، ومدى قدرته على تحقيق الأهداف الكمية المطلوبة.

ثالثاً: الالتزام الوظيفي

ويتضمن الالتزام بالحضور، واللوائح، والتعليمات، واحترام أوقات العمل، والمحافظة على ممتلكات المنظمة.

رابعاً: التعاون والعمل الجماعي

ويقصد به قدرة الموظف على العمل بروح الفريق، وتبادل المعرفة، ومساندة زملائه لتحقيق الأهداف المشتركة.

خامساً: الإبداع والابتكار

ويقصد به قدرة الموظف على تقديم أفكار جديدة، وتحسين أساليب العمل، والمساهمة في حل المشكلات التنظيمية.

٢-١٥ العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

يتأثر الأداء الوظيفي بمجموعة من العوامل الشخصية والتنظيمية، ومن أبرزها:

١. وضوح الأدوار الوظيفية

كلما ازدادت درجة وضوح المسؤوليات والصلاحيات، ارتفعت قدرة الموظف على أداء عمله بكفاءة.

٢. الإجهاد الوظيفي

تؤدي مستويات الإجهاد المرتفعة إلى انخفاض التركيز، وزيادة الأخطاء، وضعف الإنتاجية.

٣. القيادة الإدارية

يسهم نمط القيادة الداعم في رفع معنويات العاملين وتحسين أدائهم، بينما تؤدي القيادة غير الفعالة إلى انخفاض الأداء.

٤. التدريب والتطوير

يساعد التدريب المستمر على تنمية مهارات العاملين، وتحسين قدرتهم على تنفيذ المهام بكفاءة.

٥. الحوافز والمكافآت

تشجع الحوافز العادلة الموظفين على بذل مزيد من الجهد، وتزيد من دافعيتهم لتحقيق الأداء المتميز.

٦. بيئة العمل

توفر بيئة العمل الآمنة والمنظمة والمجهزة الإمكانيات اللازمة لرفع كفاءة العاملين وتحسين جودة الأداء.

٢-١٦ العلاقة بين غموض الأدوار الوظيفية والأداء الوظيفي

تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين غموض الأدوار الوظيفية والأداء الوظيفي، وأشارت إلى أن وضوح الدور يعد من المتطلبات الأساسية لتحقيق الأداء الفعال.

فعندما يعرف الموظف مسؤولياته وصلاحياته، ويدرك معايير تقييم أدائه، يصبح أكثر قدرة على اتخاذ القرارات المناسبة، وتنظيم وقته، وتحديد أولويات العمل، مما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء.

أما في المقابل، فإن غموض الدور يؤدي إلى زيادة التردد، وارتفاع احتمالية الأخطاء، وانخفاض جودة الأداء، نتيجة عدم وضوح ما هو متوقع من الموظف.

١٧-٢ العلاقة بين غموض الأدوار والإجهاد الوظيفي

تشير الأدبيات إلى وجود ارتباط وثيق بين غموض الأدوار والإجهاد الوظيفي، حيث يؤدي نقص المعلومات، أو تضارب التعليمات، أو عدم وضوح المسؤوليات إلى زيادة الشعور بعدم اليقين، وهو ما ينعكس في صورة ضغوط نفسية ومهنية.

كما تؤكد نظرية المحافظة على الموارد أن الموظف يستهلك جزءًا كبيرًا من موارده النفسية في محاولة فهم متطلبات العمل عند ارتفاع مستوى الغموض، مما يؤدي إلى زيادة الإجهاد.

١٨-٢ العلاقة بين الإجهاد الوظيفي والأداء الوظيفي

يؤثر الإجهاد الوظيفي في الأداء من خلال تأثيره في قدرة الموظف على التركيز واتخاذ القرار والتفاعل مع بيئة العمل.

وتشير غالبية الدراسات إلى أن ارتفاع مستويات الإجهاد يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية، وزيادة الأخطاء، وضعف الالتزام، وتراجع جودة الأداء، خاصة إذا استمر لفترات طويلة دون تدخل من المنظمة.

وفي المقابل، قد يؤدي المستوى المعتدل من الضغوط إلى زيادة الدافعية في بعض المواقف، إلا أن استمرارها وتحولها إلى إجهاد مزمن غالبًا ما تكون له آثار سلبية على الأداء والصحة النفسية للعاملين.

المبحث الرابع

الدراسات السابقة

تمهيد

يتناول هذا المبحث عرضًا وتحليلًا لأبرز الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية، وهي غموض الأدوار الوظيفية، والإجهاد الوظيفي، والأداء الوظيفي، وذلك بهدف التعرف على ما توصلت إليه الأدبيات السابقة، والاستفادة منها في بناء الإطار النظري وصياغة فرضيات الدراسة، وتحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

وقد جرى تقسيم الدراسات السابقة إلى ثلاثة محاور، هي:

- الدراسات المتعلقة بغموض الأدوار الوظيفية والأداء الوظيفي.
- الدراسات المتعلقة بالإجهاد الوظيفي.
- الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرات الثلاثة أو استخدمت متغيرًا وسيطًا.

أولاً: الدراسات المتعلقة بغموض الأدوار الوظيفية والأداء الوظيفي

الدراسة الأولى

Showail, Parks, & Smith (2013)

عنوان الدراسة

Foreign Workers in Saudi Arabia: A Field Study of Role Ambiguity, Identification, Information-Seeking, Organizational Support and Performance

هدف الدراسة

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر غموض الأدوار الوظيفية في الأداء الوظيفي لدى العاملين في المملكة العربية السعودية، مع دراسة دور الهوية التنظيمية، والبحث عن المعلومات، والدعم التنظيمي في تفسير هذه العلاقة.

منهج الدراسة

استخدم الباحثون المنهج الكمي، واعتمدوا على استبانة للعاملين، بالإضافة إلى تقييمات الأداء المقدمة من المشرفين المباشرين.

عينة الدراسة

شملت الدراسة ١٥٤ موظفًا، إضافة إلى ١٣٨ تقييمًا للأداء من المشرفين.

النتائج

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين غموض الأدوار والأداء الوظيفي.
- لعبت الهوية التنظيمية دورًا وسيطًا في تفسير العلاقة.
- أسهم الدعم التنظيمي والبحث عن المعلومات في الحد من الآثار السلبية لغموض الأدوار.

أوجه الاستفادة

استفاد الباحث من هذه الدراسة في دعم الإطار النظري، واختيار غموض الأدوار بوصفه متغيرًا مستقلًا، والاستفادة من منطق الوساطة في بناء النموذج المفاهيمي.

الدراسة الثانية

Tubre & Collins (2000)

عنوان الدراسة

**Jackson and Schuler (1985) Revisited: A Meta-Analysis of the Relationships
Between Role Ambiguity, Role Conflict, and Job Performance**

هدف الدراسة

هدفت الدراسة إلى إجراء تحليل تجميعي (Meta-analysis) لعدد كبير من الدراسات التي تناولت العلاقة بين غموض الدور، وصراع الدور، والأداء الوظيفي.

النتائج

- أكدت وجود علاقة مستقرة بين غموض الدور والأداء عبر عدد كبير من الدراسات.
- بينت أن قوة العلاقة تختلف بحسب طبيعة الوظيفة وأسلوب قياس الأداء.

أوجه الاستفادة

دعمت هذه الدراسة الأساس النظري لاختيار متغير غموض الأدوار، وأكدت أهمية تفسير النتائج في ضوء طريقة قياس الأداء.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالإجهاد الوظيفي

الدراسة الثالثة

Abaalhasan & Nassani (2023)

عنوان الدراسة

Antecedents and Consequences of Job Stress among Private Sector Employees in Saudi Arabia

هدف الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على مسببات الإجهاد الوظيفي ونتائجه لدى العاملين في القطاع الخاص السعودي، مع التركيز على غموض الدور، والاحترق الوظيفي، ونية ترك العمل.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة إلكترونية، مع تحليل البيانات ببرنامجي SPSS و AMOS.

عينة الدراسة

بلغ حجم العينة ٤٠٢ موظفًا من القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

النتائج

- وجود علاقة موجبة بين غموض الدور والإجهاد الوظيفي.
- ارتفاع الإجهاد ارتبط بزيادة الاحتراق الوظيفي ونية ترك العمل.
- أوصت الدراسة بتحسين وضوح الأدوار وتعزيز الاتصال التنظيمي.

أوجه الاستفادة

استفاد الباحث من هذه الدراسة في دعم اختيار **الإجهاد الوظيفي كمتغير وسيط**، وفي الاستفادة من استخدام تحليل المسار (Path Analysis) في اختبار العلاقات.

الدراسة الرابعة

عنوان الدراسة

Exploring the Effects of Perceived Organizational Impediments and Role Stress on Job Performance

هدف الدراسة

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر ضغوط الدور التنظيمي، بما في ذلك غموض الدور، في الأداء الوظيفي، مع الأخذ في الاعتبار أثر المعوقات التنظيمية المدركة.

عينة الدراسة

اعتمدت الدراسة على بيانات ١٩٥ مديرًا في مؤسسات مختلفة.

النتائج

- وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط الدور والأداء الوظيفي.
- أكدت أهمية الحد من المعوقات التنظيمية لتحسين الأداء.

أوجه الاستفادة

دعمت هذه الدراسة الربط بين الضغوط التنظيمية والأداء، وأسهمت في تفسير النتائج المتوقعة للدراسة الحالية.

التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من الدراسات السابقة وجود اتفاق عام على أن غموض الأدوار الوظيفية يمثل أحد العوامل التنظيمية المهمة المؤثرة في الإجهاد الوظيفي والأداء الوظيفي، وأن تحسين وضوح المسؤوليات والصلاحيات والدعم التنظيمي يسهم في خفض الضغوط وتحسين الأداء. كما أظهرت الدراسات الحديثة ميلاً متزايداً لاستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM) وتحليل المسار لاختبار العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات.

إلا أن مراجعة الأدبيات تشير إلى ندرة الدراسات التي اختبرت الدور الوسيط للإجهاد الوظيفي بين غموض الأدوار والأداء الوظيفي في القطاع الخاص السعودي، وخاصة في المنطقة الشرقية، وهو ما يمنح الدراسة الحالية أهميتها العلمية ويبرر إجراؤها.

١٩ تحليل الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة، يمكن استخلاص عدد من الملاحظات العلمية المهمة التي تسهم في تفسير موضوع الدراسة الحالية، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: من حيث موضوع الدراسة

يتضح أن غالبية الدراسات ركزت على العلاقة بين **غموض الأدوار الوظيفية** ومتغير واحد فقط، مثل الأداء الوظيفي أو الإجهاد الوظيفي، بينما اهتم عدد أقل من الدراسات ببناء نموذج يضم المتغيرات الثلاثة معاً واختبار العلاقة المباشرة وغير المباشرة بينها.

كما تبين أن الدراسات الحديثة اتجهت إلى اختبار النماذج السببية باستخدام المتغيرات الوسيطة، مثل الاحتراق الوظيفي أو الإجهاد الوظيفي، لفهم الآلية التي ينتقل من خلالها أثر غموض الأدوار إلى الأداء الوظيفي.

ثانياً: من حيث المنهج المستخدم

أظهرت مراجعة الدراسات السابقة أن **المنهج الوصفي التحليلي** كان الأكثر استخداماً، نظراً لملاءمته لدراسة العلاقات بين المتغيرات التنظيمية.

كما اعتمدت معظم الدراسات على **الاستبانة** بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، مع استخدام برامج تحليل إحصائي مثل:

- SPSS
- AMOS
- SmartPLS

في اختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات.

ثالثاً: من حيث النتائج

أجمعت غالبية الدراسات على النتائج الآتية:

- وجود علاقة بين غموض الأدوار الوظيفية والأداء الوظيفي، وغالبًا ما تكون في الاتجاه السلبي.
- وجود علاقة موجبة بين غموض الأدوار والإجهاد الوظيفي.
- وجود علاقة سلبية بين الإجهاد الوظيفي والأداء الوظيفي.
- إمكانية تفسير جزء من تأثير غموض الأدوار في الأداء من خلال متغيرات وسيطة مثل الإجهاد أو الاحتراق الوظيفي.

رابعاً: من حيث بيئة الدراسة

يتبين أن معظم الدراسات أجريت في:

- الولايات المتحدة.
- أوروبا.
- شرق آسيا.
- إندونيسيا.
- ماليزيا.

في حين أن الدراسات التطبيقية في المملكة العربية السعودية، وخاصة على موظفي القطاع الخاص في المنطقة الشرقية، ما تزال محدودة، وهو ما يعزز أهمية الدراسة الحالية.

٢-٢٠ أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في عدة جوانب، من أبرزها:

- تناول غموض الأدوار الوظيفية بوصفه أحد المتغيرات التنظيمية المؤثرة في الأداء.
- اعتبار الإجهاد الوظيفي من أهم نتائج غموض الأدوار.
- استخدام المنهج الوصفي التحليلي.
- الاعتماد على الاستبانة أداة لجمع البيانات.
- استخدام التحليل الإحصائي لاختبار العلاقات بين المتغيرات

٢-٢١ أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدد من الجوانب، أهمها:

١. اختبار الدور الوسيط للإجهاد الوظيفي في العلاقة بين غموض الأدوار الوظيفية والأداء الوظيفي ضمن نموذج واحد.
٢. التركيز على موظفي القطاع الخاص في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية.
٣. الاستفادة من بيانات ميدانية حديثة تم جمعها من عينة الدراسة الحالية.
٤. تقديم توصيات عملية يمكن لإدارات الموارد البشرية تطبيقها لتحسين بيئة العمل.

٢-٢٢ الفجوة البحثية

من خلال مراجعة الأدبيات، يمكن تحديد الفجوة البحثية فيما يأتي:

- قلة الدراسات السعودية التي جمعت بين غموض الأدوار الوظيفية، والإجهاد الوظيفي، والأداء الوظيفي في نموذج واحد.
- محدودية الدراسات التي اختبرت وساطة الإجهاد الوظيفي في القطاع الخاص السعودي.
- ندرة الدراسات التي ركزت على المنطقة الشرقية بوصفها بيئة تطبيقية مستقلة.
- الحاجة إلى نتائج عملية تساعد منظمات القطاع الخاص على تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية.

وبناءً على ذلك، تأتي الدراسة الحالية لتقديم نموذج يختبر هذه العلاقات في سياق محلي، مع الاستفادة من بيانات ميدانية وتحليل إحصائي مناسب، بما يساهم في سد جانب من الفجوة البحثية.

٢-٢٣ خاتمة الفصل الثاني

تناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة من خلال استعراض المفاهيم الأساسية لغموض الأدوار الوظيفية، والإجهد الوظيفي، والأداء الوظيفي، مع بيان أهم النظريات المفسرة للعلاقات بينها، ثم استعراض وتحليل الدراسات السابقة العربية والأجنبية، واستخلاص أوجه الاتفاق والاختلاف والفجوة البحثية.

وقد أظهرت المراجعة النظرية أن غموض الأدوار الوظيفية يمثل أحد العوامل التنظيمية المهمة التي قد تؤثر في الأداء الوظيفي بصورة مباشرة، أو بصورة غير مباشرة من خلال الإجهد الوظيفي، الأمر الذي يدعم النموذج المفاهيمي للدراسة الحالية ويفسر فرضياتها.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

تمهيد

يتناول هذا الفصل المنهجية العلمية التي اعتمد عليها الباحث لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها. ويشمل الفصل وصفًا لمنهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، وأداة الدراسة، وإجراءات التحقق من الصدق والثبات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، إضافة إلى الاعتبارات الأخلاقية التي روعيت أثناء تنفيذ الدراسة.

٣-١ منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على **المنهج الوصفي التحليلي**؛ لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يُعد من أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات الإدارية والسلوكية التي تهدف إلى وصف الظواهر كما هي في الواقع، وتحليل العلاقات بين المتغيرات، واختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وقد تم اختيار هذا المنهج لأنه يتيح جمع البيانات من أفراد العينة بطريقة منظمة، وتحليلها إحصائيًا للوصول إلى نتائج علمية يمكن تعميمها في حدود مجتمع الدراسة.

٣-٢ مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من **جميع العاملين في منشآت القطاع الخاص في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية**، بمختلف القطاعات الاقتصادية، والمستويات الوظيفية، والمؤهلات العلمية، وسنوات الخبرة. واختير هذا المجتمع لما يمثله من أهمية اقتصادية وتنظيمية، ولأن القطاع الخاص يشهد تطورات مستمرة تتطلب وضوحًا في الأدوار الوظيفية وإدارة فعالة للموارد البشرية بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

٣-٣ عينة الدراسة

اعتمدت الدراسة على **العينة الميسرة (Convenience Sampling)**، وذلك نظرًا لسهولة الوصول إلى المشاركين، ولملاءمة هذا الأسلوب للدراسات الوصفية التي تعتمد على الاستبانة الإلكترونية.

وقد بلغ عدد الاستجابات التي تم جمعها ٢٦٦ استجابة، وبعد مراجعة البيانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل، اعتمدت جميع الاستجابات الصالحة في التحليل الإحصائي.

ويُعد هذا الحجم مناسبًا لإجراء التحليلات الإحصائية المستخدمة في الدراسة، مثل تحليل الثبات، والارتباط، والانحدار، واختبار الدور الوسيط.

٣-٤ أداة الدراسة

اعتمد الباحث على **الاستبانة الإلكترونية** بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، وذلك لما تتميز به من سهولة التطبيق، وسرعة الوصول إلى المشاركين، وإمكانية تحليل البيانات إلكترونياً.

وقد صممت الاستبانة بعد مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، والاستفادة من المقاييس العلمية المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، مع إجراء بعض التعديلات لتتلاءم مع طبيعة البيئة السعودية.

وتكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول

البيانات الديموغرافية، وشملت:

- الجنس.
- العمر.
- المؤهل العلمي.
- سنوات الخبرة.
- نوع القطاع.

القسم الثاني

محاور الدراسة، وتكون من ثلاثة محاور رئيسية:

عدد العبارات	المحور
٧	غموض الأدوار الوظيفية
٧	الإجهاد الوظيفي
٧	الأداء الوظيفي
٣٠ عبارة	الإجمالي

٣-٥ مقياس الدراسة

استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس استجابات أفراد العينة، وذلك على النحو الآتي:

الدرجة	درجة الموافقة
5	أوافق بشدة
4	أوافق
3	محايد
2	لا أوافق
1	لا أوافق بشدة

وقد تم تفسير المتوسطات الحسابية وفق المقياس الآتي:

المتوسط	مستوى الموافقة
1.00–1.80	منخفض جدًا
1.81–2.60	منخفض
2.61–3.40	متوسط
3.41–4.20	مرتفع
4.21–5.00	مرتفع جدًا

٦ صدق أداة الدراسة

حرص الباحث على التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال **الصدق الظاهري (Face Validity)**، وذلك بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة الموارد البشرية والإدارة العامة، للاستفادة من ملاحظاتهم حول وضوح العبارات، وملاءمتها لقياس متغيرات الدراسة، وسلامتها اللغوية. وبناءً على ملاحظات المحكمين، أجريت التعديلات اللازمة حتى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية جاهزة للتطبيق.

٧-٣ ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، استخدم الباحث **معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)**، والذي يعد من أكثر الأساليب الإحصائية استخدامًا في قياس الاتساق الداخلي للاستبانة. وقد أظهرت نتائج التحليل أن معاملات الثبات جاءت ضمن الحدود المقبولة إحصائيًا، مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة مناسبة من الاتساق الداخلي، ويمكن الاعتماد عليها في جمع البيانات وتحليلها.

٨-٣ إجراءات تطبيق الدراسة

مرت الدراسة الحالية بمجموعة من المراحل العلمية المنظمة، وذلك لضمان سلامة إجراءات البحث ودقة النتائج، وتمثلت هذه المراحل فيما يأتي:

أولاً: مراجعة الأدبيات

بدأ الباحث بمراجعة الكتب العلمية، والدوريات المحكمة، والرسائل الجامعية، والدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، بهدف بناء الإطار النظري وصياغة مشكلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها.

ثانياً: إعداد أداة الدراسة

بعد مراجعة الأدبيات العلمية، صمم الباحث الاستبانة بما يتناسب مع أهداف الدراسة، مع الاستفادة من المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة، وإجراء التعديلات اللازمة لتناسب بيئة العمل في القطاع الخاص السعودي.

ثالثاً: تحكيم الاستبانة

عُرضت الاستبانة على مجموعة من المختصين في إدارة الموارد البشرية والبحث العلمي، بهدف التأكد من:

- سلامة الصياغة اللغوية.
- وضوح العبارات.
- مناسبة العبارات لمتغيرات الدراسة.
- شمولية الأداة لجميع أبعاد الدراسة.

وأُخذت ملاحظات المحكمين بعين الاعتبار قبل نشر الاستبانة بصورتها النهائية.

رابعاً: جمع البيانات

تم نشر الاستبانة إلكترونياً عبر نموذج Google Forms، واستمرت عملية جمع البيانات حتى الوصول إلى العدد المستهدف من المشاركين.

وقد بلغ عدد الاستجابات النهائية ٢٦٦ استجابة.

خامساً: مراجعة البيانات

بعد الانتهاء من جمع البيانات، قام الباحث بمراجعة جميع الاستجابات، والتأكد من اكتمالها وصلاحياتها للتحليل الإحصائي.

كما جرى استبعاد بعض العناصر غير المناسبة أثناء معالجة البيانات (مثل العبارة المعكوسة والتكرار في محور غموض الأدوار)، وذلك لتحسين الاتساق الداخلي للمقياس قبل إجراء التحليلات النهائية.

سادساً: التحليل الإحصائي

بعد الانتهاء من تنظيف البيانات، جرى إدخالها إلى البرنامج الإحصائي وإجراء التحليلات اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

٩-٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمد الباحث على عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة، وذلك باستخدام برنامج **IBM SPSS Statistics**.

وشملت الأساليب الإحصائية المستخدمة ما يأتي:

الأسلوب الإحصائي	الغرض من استخدامه
التكرارات والنسب المئوية	وصف خصائص أفراد العينة
المتوسطات الحسابية	قياس مستوى استجابات أفراد العينة
الانحرافات المعيارية	قياس مدى تشتت الإجابات
معامل ألفا كرونباخ	قياس الاتساق الداخلي لأداة الدراسة
معامل ارتباط بيرسون	قياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات

الأسلوب الإحصائي	الغرض من استخدامه
تحليل الانحدار الخطي البسيط	اختبار الفرضيات المباشرة
تحليل الانحدار المتعدد	قياس أثر أكثر من متغير مستقل
تحليل الوساطة (Mediation Analysis)	اختبار الدور الوسيط للإجهاد الوظيفي

٣-١٠ الاعتبارات الأخلاقية

التزم الباحث أثناء تنفيذ الدراسة بمجموعة من المبادئ الأخلاقية، تمثلت في:

- إشعار المشاركين بأن المشاركة اختيارية.
- استخدام البيانات لأغراض البحث العلمي فقط.
- عدم جمع أي بيانات تعريفية تكشف هوية المشاركين.
- المحافظة على سرية المعلومات وعدم استخدامها خارج نطاق الدراسة.
- عرض النتائج كما أظهرتها البيانات دون تعديل أو انتقاء.

٣-١١ خاتمة الفصل الثالث

تناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، حيث جرى توضيح المنهج المستخدم، ومجتمع الدراسة، والعينة، وأداة الدراسة، وإجراءات جمع البيانات، وطرق التحقق من صدق الأداة وثباتها، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

وتمثل هذه الإجراءات الأساس العلمي الذي بُني عليه الفصل الرابع، والذي يتضمن عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار فرضياتها.

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها

تمهيد

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال تحليل بيانات الاستبانة المطبقة على عينة الدراسة، وذلك بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

وقد جرى تحليل البيانات باستخدام برنامج **IBM SPSS Statistics**، مع الاستعانة بالأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة المتغيرات، حيث شملت التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل ألفا كرونباخ، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار، واختبار الدور الوسيط للإجهاد الوظيفي.

٤-١ خصائص أفراد العينة

بلغ عدد أفراد عينة الدراسة ٢٦٦ موظفًا من العاملين في القطاع الخاص في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية.

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
45.9%	122	ذكر
54.1%	144	أنثى
100%	266	الإجمالي

التعليق

يتضح من الجدول أن عدد الإناث بلغ ١٤٤ مشاركة بنسبة ٥٤,١٪، بينما بلغ عدد الذكور ١٢٢ مشاركاً بنسبة ٤٥,٩٪. ويشير ذلك إلى تقارب توزيع العينة بين الجنسين، مع ارتفاع طفيف في نسبة الإناث، مما يعزز تنوع العينة ويزيد من تمثيل وجهات النظر المختلفة.

ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة	التكرار	الفئة العمرية
28.2%	75	أقل من ٢٥ سنة
22.9%	61	٢٥-٣٤ سنة
27.1%	72	٣٥-٤٤ سنة
21.8%	58	٤٥ سنة فأكثر
100%	266	الإجمالي

تشير النتائج إلى أن أكبر فئة عمرية كانت أقل من ٢٥ سنة بنسبة ٢٨,٢٪، تليها الفئة ٣٥-٤٤ سنة بنسبة ٢٧,١٪، ثم الفئة ٢٥-٣٤ سنة بنسبة ٢٢,٩٪، وأخيراً الفئة ٤٥ سنة فأكثر بنسبة ٢١,٨٪، مما يدل على أن العينة ضمت مشاركين من مختلف المراحل العمرية.

ثالثاً: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل
20.3%	54	ثانوي
18.4%	49	دبلوم

النسبة	التكرار	المؤهل
20.7%	55	بكالوريوس
23.7%	63	ماجستير
16.9%	45	دكتوراه
100%	266	الإجمالي

التعليق

يتبين أن حملة الماجستير شكلوا النسبة الأعلى من أفراد العينة (٢٣,٧٪)، يليهم حملة البكالوريوس (٢٠,٧٪) ثم الثانوية (٢٠,٣٪) ثم الدبلوم (١٨,٤٪) وأخيرًا الدكتوراه (١٦,٩٪)، مما يعكس تنوعًا جيدًا في المستوى التعليمي للمشاركين.

رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
19.2%	51	أقل من سنة
27.4%	73	من سنة إلى أقل من خمس سنوات
30.8%	82	من خمس إلى أقل من عشر سنوات
22.6%	60	عشر سنوات فأكثر
100%	266	الإجمالي

التعليق

تشير النتائج إلى أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي من خمس إلى أقل من عشر سنوات بنسبة ٣٠,٨٪، تليها من سنة إلى أقل من خمس سنوات بنسبة ٢٧,٤٪، ثم عشر سنوات فأكثر بنسبة ٢٢,٦٪، وأخيراً أقل من سنة بنسبة ١٩,٢٪، وهو ما يدل على أن غالبية أفراد العينة يمتلكون خبرة عملية كافية للإجابة عن محاور الدراسة.

٢-٤ اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

يعد التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة من أهم الإجراءات المنهجية التي تسبق اختبار فرضيات الدراسة، وذلك لضمان أن الأداة تقيس المتغيرات المستهدفة بدرجة عالية من الدقة والاتساق.

وقد استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي لعبارات كل محور من محاور الدراسة، حيث يعد هذا المعامل من أكثر مؤشرات الثبات استخداماً في الدراسات الإدارية والسلوكية.

وتشير الأدبيات إلى أن قيمة معامل ألفا التي تساوي (٠,٧٠) فأكثر تعد مقبولة، وكلما اقتربت القيمة من الواحد الصحيح دل ذلك على ارتفاع درجة الاتساق الداخلي بين العبارات.

جدول (٥-٤)

معاملات الثبات لمحاور الدراسة

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	مستوى الثبات
غموض الأدوار الوظيفية	7	0.753	جيد
الإجهاد الوظيفي	7	0.730	جيد
الأداء الوظيفي	7	0.702	مقبول
الأداة ككل	21	0.861	مرتفع

تفسير الجدول

توضح النتائج أن جميع معاملات الثبات تجاوزت الحد الأدنى المقبول إحصائيًا، إذ تراوحت القيم بين (٠,٧٠٢) و(٠,٨٦١)، مما يدل على تمتع أداة الدراسة بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي، ويؤكد صلاحيتها للاستخدام في التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة.

ويلاحظ أن أعلى قيمة كانت للأداة ككل، وهو ما يعكس انسجام محاور الدراسة في قياس البناء النظري الذي قامت عليه الدراسة.

٤-٣ النتائج الوصفية لمحاور الدراسة

بعد التأكد من صلاحية أداة الدراسة، جرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على مستوى استجابات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة.

جدول (٤-٦)

المتوسطات الحسابية لمحاور الدراسة

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
غموض الأدوار الوظيفية	3.91	0.66	مرتفع
الإجهاد الوظيفي	3.92	0.64	مرتفع
الأداء الوظيفي	3.90	0.61	مرتفع

تفسير النتائج

تشير النتائج إلى أن جميع محاور الدراسة جاءت بدرجة مرتفعة، حيث حصل محور الإجهاد الوظيفي على أعلى متوسط حسابي، يليه محور غموض الأدوار الوظيفية، ثم الأداء الوظيفي.

وتعكس هذه النتائج إدراك أفراد العينة لوجود مستوى ملحوظ من غموض الأدوار والإجهاد الوظيفي في بيئة العمل، كما تشير إلى أن المشاركين قِيمُوا أداءهم الوظيفي بدرجة مرتفعة نسبيًا.

ويرى الباحث أن ارتفاع متوسط غموض الأدوار قد يعود إلى التغيرات التنظيمية وتعدد المسؤوليات داخل بعض منشآت القطاع الخاص، في حين قد يعكس ارتفاع متوسط الإجهاد الوظيفي زيادة متطلبات العمل وضغوط الإنجاز، خاصة في ظل التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال.

أما ارتفاع متوسط الأداء الوظيفي، فقد يشير إلى سعي العاملين للحفاظ على مستوى جيد من الأداء رغم ما يواجهونه من تحديات تنظيمية، وهو ما يستدعي اختبار العلاقات الإحصائية بين المتغيرات في الفقرات التالية.

التعليق

تشير النتائج إلى أن جميع محاور الدراسة جاءت بمستوى مرتفع، إذ بلغ متوسط محور غموض الأدوار الوظيفية ٣,٩١، وبلغ متوسط الإجهاد الوظيفي ٣,٩٢، بينما بلغ متوسط الأداء الوظيفي ٣,٩٠.

وبدل ذلك على أن أفراد العينة يدركون وجود مستوى مرتفع من غموض الأدوار والإجهاد الوظيفي، وفي الوقت نفسه قِيمُوا أداءهم الوظيفي بدرجة مرتفعة.

٤-٤ تحليل نتائج محور غموض الأدوار الوظيفية

يهدف هذا المحور إلى قياس مستوى إدراك العاملين لدرجة وضوح الأدوار والمسؤوليات الوظيفية داخل بيئة العمل، وذلك من خلال مجموعة من العبارات التي تقيس مدى وضوح المهام، والصلاحيات، وتوقعات الرؤساء، وآليات اتخاذ القرار.

وبشكل عام، أظهرت النتائج أن أفراد العينة لديهم إدراك ملحوظ لوجود غموض في بعض جوانب الأدوار الوظيفية، وهو ما يشير إلى وجود فرص لتحسين الوصف الوظيفي وآليات الاتصال داخل المنظمة.

ويرى الباحث أن غموض الدور قد ينتج عن عدم وضوح المسؤوليات أو تضارب التعليمات أو تغير متطلبات العمل بصورة متكررة، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة تحديد الأولويات واتخاذ القرارات المناسبة أثناء أداء المهام.

وتتفق هذه النتيجة مع الأدبيات الإدارية التي تؤكد أن وضوح الدور يعد أحد العوامل الرئيسية في تعزيز كفاءة الأداء وتقليل الضغوط المهنية.

٤-٥ تحليل نتائج محور الإجهاد الوظيفي

يقيس هذا المحور مستوى الضغوط والإجهاد الذي يتعرض له العاملون أثناء أداء مهامهم الوظيفية. وتشير النتائج إلى أن المشاركين يواجهون مستويات متفاوتة من الإجهاد الوظيفي، ويمكن تفسير ذلك بطبيعة العمل، وضغط الإنجاز، وكثرة المسؤوليات، إضافة إلى التغيرات التنظيمية التي تشهدها بيئة العمل في القطاع الخاص.

ويرى الباحث أن ارتفاع مستويات الإجهاد الوظيفي لا يرتبط بعامل واحد، بل هو نتيجة مجموعة من العوامل التنظيمية والشخصية، من أبرزها غموض الأدوار، وزيادة أعباء العمل، وضعف المشاركة في اتخاذ القرار.

كما تؤكد هذه النتيجة أهمية تبني برامج للصحة المهنية والدعم النفسي داخل المنظمات، بما يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحسين الأداء.

٤-٦ تحليل نتائج محور الأداء الوظيفي

يهدف هذا المحور إلى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين من خلال تقييم جودة إنجاز المهام، والالتزام بالمسؤوليات، والقدرة على تحقيق أهداف العمل.

وتوضح النتائج أن أفراد العينة يتمتعون بمستوى جيد من الأداء الوظيفي، ويعكس ذلك حرص العاملين على أداء مهامهم بكفاءة رغم ما قد يواجهونه من تحديات تنظيمية وضغوط مهنية.

ويرى الباحث أن الأداء الوظيفي يتأثر بمجموعة من العوامل، من أهمها وضوح الأدوار، ومستوى الدعم الإداري، وبيئة العمل، والدافعية، والقدرات الفردية للعاملين.

كما تشير النتائج إلى أن تحسين بيئة العمل وتقليل مصادر الغموض والإجهاد يمكن أن يساهم في رفع مستوى الأداء وتحقيق أهداف المنظمة بصورة أكثر فاعلية.

٧-٤ اختبار العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة

استخدم معامل ارتباط بيرسون للتعرف على اتجاه وقوة العلاقة بين غموض الأدوار الوظيفية، والإجهاد الوظيفي، والأداء الوظيفي.

جدول (٧-٤)

مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير	غموض الأدوار	الإجهاد الوظيفي	الأداء الوظيفي
غموض الأدوار الوظيفية	1		
الإجهاد الوظيفي	0.605***	1	
الأداء الوظيفي	0.603***	0.676***	1

*** دالة إحصائية عند مستوى أقل من ٠,٠٠١.

توضح نتائج الجدول وجود علاقة ارتباطية موجبة ومتوسطة إلى قوية بين غموض الأدوار الوظيفية والإجهاد الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط ٠,٦٠٥، وكانت العلاقة دالة إحصائية عند مستوى أقل من ٠,٠٠١.

كما أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة ودالة إحصائية بين غموض الأدوار الوظيفية والأداء الوظيفي، بقيمة ارتباط بلغت ٠,٦٠٣. وظهرت كذلك علاقة موجبة وقوية نسبياً بين الإجهاد الوظيفي والأداء الوظيفي، إذ بلغ معامل الارتباط ٠,٦٧٦.

وتشير هذه النتائج إلى أن ارتفاع درجات غموض الأدوار في إجابات أفراد العينة ارتبط بارتفاع درجات الإجهاد الوظيفي، وهو ما يتفق مع التفسير النظري للدراسة. إلا أن ارتباط كل من غموض الأدوار والإجهاد الوظيفي بالأداء جاء موجباً، وهي نتيجة تختلف عن الاتجاه السلبي المفترض في النموذج النظري.

وقد تعود هذه النتيجة إلى أن العاملين يحافظون على مستويات مرتفعة من الأداء رغم الضغوط والغموض، أو إلى أن العبارات المستخدمة تقيس **تقدير الموظف لأدائه الذاتي**، مما قد يؤدي إلى ارتفاع تقييم الأداء بالتزامن مع ارتفاع إدراك الضغوط التنظيمية.

٨-٤ اختبار الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى على:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين غموض الأدوار الوظيفية والإجهاد الوظيفي لدى موظفي القطاع الخاص.

استخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار تأثير غموض الأدوار الوظيفية في الإجهاد الوظيفي.

جدول (٨-٤)

نتائج انحدار غموض الأدوار الوظيفية على الإجهاد الوظيفي

البيان	القيمة
معامل الارتباط R	0.605
معامل التحديد R^2	0.366
معامل الانحدار غير المعياري B	0.584
معامل الانحدار المعياري Beta	0.605
قيمة t	12.343
قيمة F	152.360
مستوى الدلالة	أقل من ٠,٠٠١

تشير النتائج إلى أن غموض الأدوار الوظيفية يفسر ما نسبته ٣٦,٦٪ من التغير في الإجهاد الوظيفي، بينما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج.

كما بلغ معامل الانحدار المعياري ٠,٦٠٥، وكانت قيمة الاختبار دالة إحصائية عند مستوى أقل من ٠,٠٠١. ويعني ذلك أن ارتفاع غموض الأدوار يرتبط بارتفاع مستوى الإجهاد الوظيفي.

وبناءً عليه، تُقبل الفرضية الأولى التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لغموض الأدوار الوظيفية في الإجهاد الوظيفي.

٩-٤ اختبار الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لغموض الأدوار الوظيفية في الأداء الوظيفي.

جدول (٩-٤)

نتائج انحدار غموض الأدوار الوظيفية على الأداء الوظيفي

البيان	القيمة
معامل الارتباط R	0.603
معامل التحديد R^2	0.363
معامل الانحدار غير المعياري B	0.568
معامل الانحدار المعياري Beta	0.603
قيمة t	12.275
قيمة F	150.681
مستوى الدلالة	أقل من ٠,٠٠١

يتضح أن غموض الأدوار الوظيفية يفسر ما نسبته ٣٦,٣٪ من التباين في الأداء الوظيفي. كما بلغ معامل الانحدار المعياري ٠,٦٠٣، وكانت النتيجة دالة إحصائيًا عند مستوى أقل من ٠,٠٠١.

وبناءً على ذلك، توجد علاقة دالة إحصائيًا بين غموض الأدوار والأداء الوظيفي، إلا أن اتجاهها موجب في بيانات الدراسة.

لذلك:

- تُقبل الفرضية من حيث وجود الأثر الإحصائي.
- لا يدعم التحليل الافتراض القائل إن غموض الأدوار يخفض الأداء؛ لأن الأثر الظاهر في العينة جاء موجبًا.

١٠-٤ اختبار أثر الإجهاد الوظيفي في الأداء الوظيفي

تنص الفرضية الثالثة على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإجهاد الوظيفي في الأداء الوظيفي.

جدول (١٠-٤)

نتائج انحدار الإجهاد الوظيفي على الأداء الوظيفي

البيان	القيمة
معامل الارتباط R	0.676
معامل التحديد R^2	0.457
معامل الانحدار المعياري Beta	0.676
مستوى الدلالة	أقل من ٠,٠٠١

توضح النتائج وجود أثر موجب ودال إحصائيًا للإجهاد الوظيفي في الأداء الوظيفي. كما يفسر الإجهاد الوظيفي بصورة منفردة قرابة ٤٥,٧٪ من التباين في الأداء الوظيفي.

وبذلك تُقبل الفرضية الثالثة من حيث وجود الأثر الإحصائي، مع التأكيد أن اتجاه الأثر جاء موجبًا، وليس سالبًا.

ويمكن تفسير ذلك بأن مستوى معينًا من الضغط قد يدفع العاملين إلى زيادة التركيز والالتزام بالإنجاز، أو أن أفراد العينة يبالغون نسبيًا في تقدير أدائهم الذاتي رغم شعورهم بالإجهاد.

١١-٤ اختبار الدور الوسيط للإجهاد الوظيفي

لاختبار الدور الوسيط للإجهاد الوظيفي، جرى إدخال غموض الأدوار والإجهاد الوظيفي معًا في نموذج انحدار متعدد، بحيث يمثل الأداء الوظيفي المتغير التابع.

جدول (١١-٤)

نتائج الانحدار المتعدد بعد إدخال الإجهاد الوظيفي متغيرًا وسيطًا

المتغير المستقل	B	Beta المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
غموض الأدوار الوظيفية	0.288	0.306	5.680	أقل من ٠,٠٠١
الإجهاد الوظيفي	0.479	0.491	9.107	أقل من ٠,٠٠١

مؤشر النموذج	القيمة
معامل التحديد R^2	0.516
قيمة F	140.198
دلالة النموذج	٠,٠٠١

توضح النتائج أن النموذج الذي يضم غموض الأدوار والإجهاد الوظيفي يفسر ٥١,٦٪ من التباين في الأداء الوظيفي.

كما انخفض معامل التأثير المعياري المباشر لغموض الأدوار من ٠,٦٠٣ قبل إدخال الإجهاد الوظيفي إلى ٠,٣٠٦ بعد إدخاله، مع استمرار الأثر المباشر دالًا إحصائيًا.

وفي المقابل، بلغ معامل تأثير الإجهاد الوظيفي في الأداء ٠,٤٩١، وكان دالًا عند مستوى أقل من ٠,٠٠١.

وتشير هذه النتيجة إلى وجود وساطة جزئية للإجهاد الوظيفي؛ لأن:

١. غموض الأدوار أثر في الإجهاد الوظيفي.
٢. الإجهاد الوظيفي أثر في الأداء الوظيفي.
٣. انخفض أثر غموض الأدوار في الأداء بعد إدخال الوسيط.
٤. بقي الأثر المباشر لغموض الأدوار دالًا إحصائيًا.

جدول (١٢-٤)

نتيجة اختبار الأثر غير المباشر

البيان	القيمة
الأثر الكلي لغموض الأدوار في الأداء	0.568
الأثر المباشر بعد إدخال الوسيط	0.288
الأثر غير المباشر التقريبي	0.280
الحد الأدنى لفاصل الثقة ٩٥٪	0.132
الحد الأعلى لفاصل الثقة ٩٥٪	0.389
نوع الوساطة	وساطة جزئية

بلغ الأثر غير المباشر لغموض الأدوار في الأداء عن طريق الإجهاد الوظيفي قرابة ٠,٢٨٠. كما لم يتضمن فاصل الثقة قيمة الصفر، مما يدل على أن الأثر غير المباشر دال إحصائياً.

وبناءً عليه، تُقبل فرضية وجود دور وسيط جزئي للإجهاد الوظيفي في العلاقة بين غموض الأدوار والأداء الوظيفي.

ومع ذلك، يجب التأكيد أن الوساطة جاءت في اتجاه موجب داخل بيانات الدراسة، وهو أمر يستوجب التفسير بحذر وعدم صياغته على أن الإجهاد أدى إلى انخفاض الأداء.

١٢-٤ ملخص نتائج اختبار الفرضيات

جدول (١٣-٤)

ملخص نتائج فرضيات الدراسة

الفرضية	النتيجة	القرار
يؤثر غموض الأدوار في الإجهاد الوظيفي	أثر موجب ودال إحصائيًا	مقبولة
يؤثر غموض الأدوار في الأداء الوظيفي	أثر موجب ودال إحصائيًا	مقبولة من حيث وجود الأثر، مع اختلاف اتجاهه عن المتوقع
يؤثر الإجهاد الوظيفي في الأداء الوظيفي	أثر موجب ودال إحصائيًا	مقبولة من حيث وجود الأثر، مع اختلاف اتجاهه عن المتوقع
يتوسط الإجهاد العلاقة بين غموض الأدوار والأداء	وساطة جزئية موجبة ودالة	مقبول

١٣-٤ مناقشة النتائج

أظهرت الدراسة أن مستوى غموض الأدوار الوظيفية لدى أفراد العينة جاء مرتفعًا نسبيًا، بمتوسط حسابي بلغ ٣,٩١، وهو ما يدل على أن عددًا من العاملين يواجهون مشكلات تتعلق بعدم وضوح المسؤوليات والصلاحيات وأولويات العمل.

كما بلغ متوسط الإجهاد الوظيفي ٣,٩٢، وهو أعلى متوسط بين متغيرات الدراسة، مما يعكس شعور المشاركين بمستويات مرتفعة نسبيًا من الإرهاق والتوتر وضغط المهام.

أما الأداء الوظيفي، فقد بلغ متوسطه ٣,٩٠، وهو ما يشير إلى أن أفراد العينة يرون أنهم يؤدون أعمالهم بكفاءة ويحافظون على الجودة والالتزام بتحقيق الأهداف.

وتدعم النتيجة المتعلقة بتأثير غموض الأدوار في الإجهاد الوظيفي الأدبيات التنظيمية التي ترى أن عدم وضوح المهام والتوقعات يؤدي إلى التوتر، واستنزاف الطاقة النفسية، وصعوبة اتخاذ القرار.

غير أن النتيجة المتعلقة بالأداء الوظيفي جاءت مخالفة للتوقع النظري؛ إذ ارتفع الأداء المقدر ذاتيًا مع ارتفاع كل من الغموض والإجهاد. ويمكن تفسير ذلك بعدة احتمالات، منها:

- امتلاك الموظفين خبرة وقدرة على التكيف مع بيئات العمل غير الواضحة.
- زيادة الجهد المبذول لتعويض القصور في التنظيم.
- وجود قدر متوسط من الضغط يعمل بوصفه محفزًا للإنجاز.
- اعتماد الدراسة على التقييم الذاتي للأداء، وليس على تقييم الرئيس المباشر أو مؤشرات الأداء الموضوعية.
- تشابه نمط إجابات بعض المشاركين عبر محاور الاستبانة، بما قد يرفع الارتباطات الموجبة بينها.

وبناءً على ذلك، ينبغي عدم تفسير النتائج باعتبار أن غموض الأدوار أو الإجهاد مفيدان للأداء بصورة عامة، بل تعكس النتائج النمط الذي ظهر داخل العينة الحالية فقط، وقد تتغير عند استخدام قياسات موضوعية للأداء أو تصميم بحثي طولي

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات والمقترحات

١-٥ تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء التحليلات الإحصائية التي أُجريت للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، ثم يقدم مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في الحد من غموض الأدوار الوظيفية، وتقليل مستويات الإجهاد الوظيفي، وتعزيز الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص. كما يتضمن الفصل عدداً من المقترحات التي يمكن أن تشكل منطلقاً لدراسات مستقبلية في هذا المجال.

٢-٥ النتائج

في ضوء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، توصل الباحث إلى النتائج الآتية:

١. أظهرت النتائج أن مستوى غموض الأدوار الوظيفية لدى أفراد العينة جاء بدرجة مرتفعة نسبياً، مما يشير إلى أن عدداً من العاملين يواجهون صعوبة في وضوح المسؤوليات والصلاحيات ومتطلبات العمل.
٢. بينت النتائج أن مستوى الإجهاد الوظيفي لدى العاملين جاء مرتفعاً نسبياً، وهو ما يعكس وجود ضغوط مرتبطة بطبيعة العمل وكثرة المسؤوليات ومتطلبات الإنجاز.
٣. أوضحت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي لدى أفراد العينة جاء مرتفعاً، مما يدل على حرص العاملين على أداء مهامهم وتحقيق أهدافهم الوظيفية رغم التحديات التي تواجههم.
٤. أثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين غموض الأدوار الوظيفية والإجهاد الوظيفي، حيث ارتبط ارتفاع غموض الأدوار بارتفاع مستوى الإجهاد لدى العاملين.
٥. أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين غموض الأدوار الوظيفية والأداء الوظيفي وفق البيانات التي تم جمعها من أفراد العينة.
٦. كما أثبتت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإجهاد الوظيفي والأداء الوظيفي.
٧. بينت نتائج تحليل الوساطة أن الإجهاد الوظيفي يؤدي دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين غموض الأدوار الوظيفية والأداء الوظيفي.

٣-٥ التوصيات

استنادًا إلى نتائج الدراسة، يوصي الباحث بما يأتي:

- إعداد أوصاف وظيفية دقيقة ومحدثة لجميع الوظائف داخل مؤسسات القطاع الخاص، مع توضيح المسؤوليات والصلاحيات بصورة واضحة.
- مراجعة توزيع المهام بصورة دورية لضمان عدم تعارض التعليمات أو تداخل الاختصاصات بين العاملين.
- تعزيز قنوات الاتصال الداخلي بين الإدارة والعاملين بما يسهم في توضيح الأدوار والتوقعات الوظيفية.
- تنظيم برامج تدريبية للمديرين حول إدارة الأدوار الوظيفية والتواصل الإداري الفعال.
- تطبيق برامج للصحة المهنية والدعم النفسي تساعد على الحد من مستويات الإجهاد الوظيفي.
- إعادة توزيع أعباء العمل بصورة عادلة بين الموظفين بما ينسجم مع قدراتهم وخبراتهم.
- تشجيع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم الوظيفية؛ لما لذلك من أثر في تقليل الغموض ورفع الالتزام.
- تطوير أنظمة تقييم الأداء بحيث تعتمد على مؤشرات أداء موضوعية ومتنوعة، إلى جانب التقييم الذاتي.
- الاهتمام بقياس مستويات الإجهاد الوظيفي بصورة دورية للكشف المبكر عن المشكلات التنظيمية.
- تعزيز ثقافة العمل القائمة على الوضوح والشفافية والتغذية الراجعة المستمرة بين الإدارة والعاملين.

٥-٤ مقترحات لدراسات مستقبلية

يقترح الباحث إجراء الدراسات الآتية:

١. دراسة أثر غموض الأدوار الوظيفية في الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي.
٢. دراسة العلاقة بين غموض الأدوار والاحتراق الوظيفي في القطاع الصحي.
٣. دراسة أثر القيادة التحويلية في الحد من غموض الأدوار الوظيفية.
٤. دراسة دور العدالة التنظيمية في العلاقة بين غموض الأدوار والأداء الوظيفي.
٥. إجراء دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص في مستوى غموض الأدوار الوظيفية.
٦. إعادة تطبيق الدراسة على قطاعات مختلفة باستخدام مؤشرات أداء موضوعية بدلاً من التقييم الذاتي.

٥-٥ خاتمة الدراسة

خلصت الدراسة إلى أن غموض الأدوار الوظيفية والإجهاد الوظيفي يمثلان من المتغيرات التنظيمية المهمة التي تؤثر في بيئة العمل، وأن تحسين وضوح الأدوار وتطوير الممارسات الإدارية يسهمان في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي.

كما أوضحت النتائج أن الإجهاد الوظيفي يؤدي دورًا وسيطًا في العلاقة بين غموض الأدوار الوظيفية والأداء الوظيفي، الأمر الذي يؤكد أهمية تبني سياسات تنظيمية تهدف إلى تحسين بيئة العمل، وتوفير الدعم الإداري والنفسي للعاملين، بما يسهم في رفع الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسات.

قائمة المراجع (APA 7)

- Armstrong, M. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (16th ed.). Kogan Page.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 1, pp. 687–732).
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Role Ambiguity*. Wiley.
- Parker, D. F., & DeCotiis, T. A. (1983). Organizational determinants of job stress. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32(2), 160–177.
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150–163.
- Showail, S., Parks, J. M., & Smith, F. L. (2013). Foreign workers in Saudi Arabia: A field study of role ambiguity, identification, information-seeking, organizational support and performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(21), [3957–3979](#).
- Tubre, T. C., & Collins, J. M. (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.