

**غموض الدور كمتغير وسيط بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي
لموظفي جامعة طيبة بالمدينة المنورة دراسة نظرية تطبيقية**

إعداد

دكتور/ محمد أحمد إسماعيل شل

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

تجارة الأزهر

غموض الدور كمتغير وسيط بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي لموظفي جامعة طيبة بالمدينة المنورة دراسة نظرية تطبيقية

أولاً: تمهيد وخلفية

تسعى المنظمات على اختلاف طبيعتها - سواء العامة أو الخاصة - إلى تحقيق أهدافها بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية، وهو ما يستدعي توافر العديد من مقومات نجاح هذه المنظمات لتحقيق هذه الأهداف ويعد من أهم هذه المقومات وضوح الدور الوظيفي لأفراد التنظيم، وكذلك توافر قيادة ناجحة للمنظمة تستطيع أن تؤثر بشكل إيجابي على سلوك المرؤوسين للوصول إلى غايات المنظمة بشكل أفضل. ومن الجدير بالذكر أن مصطلح الدور "The Role" يشير إلى النمط السلوكي المتوقع من أفراد التنظيم والذي يجب عليهم القيام به من قبل الجماعة أو التنظيم (Carron, and Eys, 2012)، ويحدث غموض الدور عندما تكون معايير أدائهم غير واضحة لهم بالشكل الكافي، وغير متأكدين من كيفية أداء مهامهم وأعمالهم (Sayers, et al., 2015).

ويعد غموض الدور من الموضوعات التي تهتم بها كل المنظمات على اختلاف طبيعتها نظراً لأهمية غموض الدور التي تنبع من علاقته وتأثيره على العديد من المجالات التي تهتم بها المنظمة وتؤثر على أدائها بشكل عام منها - على سبيل المثال لا الحصر علاقته بالرضا الوظيفي (Cervoni, Delucia-Waak, 2011)، حيث أظهرت دراستهما أن غموض الدور

متغير مهم للتنبؤ بالرضا الوظيفي بالرغم من إظهار النتائج عدم وجود فروق معنوية بين الذكور والإناث في مستوى الرضا. ومنها علاقته بآلية تقييم أداء الموظفين (أمين، شيماء عصمت. ٢٠١٦)، حيث أظهرت نتائج دراستها وجود علاقة معنوية بينهما، وكذلك علاقته بالتصميم التنظيمي والرضا عن مستوى الاتصال (Schultz, and Auld, 2006) حيث أظهرت دراستها وجود ارتباط سلبي بين غموض الدور والمتغيرات السابقة بالرغم من عدم وجود اختلافات معنوية بين المستقصي منهم في إدراكهم لغموض الدور. لذا فإن غموض أو وضوح الدور من العوامل المهمة ذات العلاقة بتحديد مقدار الجهد المبذول ومستوى الأداء ومستوى رضا الموظف عن دوره الوظيفي، وغيرها من الجوانب (Carron, and Eys, 2012).

وإذا كان وضوح الدور يعد من مقومات نجاح أي منظمة - بغض النظر عن طبيعتها - في تحقيق أهدافها، فإن توافر القيادة الناجحة لا يقل أهمية لتحقيق هذه الأهداف نظراً لاهتمام الإدارة بإيجاد ظروف العمل المناسبة، وحرصها على دمج الموارد المالية والبشرية والمادية والتكنولوجية وغيرها بأسلوب يحقق أهداف المنظمة بشكل أفضل.

إن أهمية نمط القيادة Leadership Style ترجع إلى علاقته بكل مجالات المنشأة دون استثناء منها - على سبيل المثال لا الحصر - علاقة نمط القيادة بالرضا الوظيفي (Nazism, 2016)، حيث أظهرت دراسته وجود علاقة معنوية بين القيادة التحويلية "Transformational Leadership" والرضا الوظيفي في

الوقت الذي أظهرت فيه نتائج نفس الدراسة عدم معنوية العلاقة بين قيادة المعاملات "Transformational Leadership" ونفس المتغير التابع، ومنها أيضاً علاقة نمط القيادة بالالتزام التنظيمي (الشوابكة، الشلبي والخوالدة ٢٠١٨)، حيث أظهرت دراستهم التأثير المعنوي للقيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي للقيادة، والتحفيز الملهم، والاستشارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة الدخل والمبيعات الأردنية، وأخيراً علاقة نمط القيادة بالمواطنة التنظيمية "Organizational Citizenship" كدراسة (Avci, 2016)، حيث أظهرت وجود علاقة إيجابية معنوية بين أنماط القيادة (التحويلية، والمعاملات) والمواطنة التنظيمية، وإن كان تأثير نمط القيادة التحويلية أكبر مقارنة بنمط قيادة المعاملات.

ونظراً لأهمية غموض الدور، ونمط القيادة بالنسبة للمنظمات بوجه عام، فقد بذلت جهوداً كبيرة من قبل الباحثين في تناولهما بالدراسة والتحليل، والتي سيتم استعراضها بالتفصيل لاحقاً تحت بند الدراسات السابقة، كما بذلت جهوداً متعددة من قبل الباحثين أيضاً في وضع أطر وتطوير واستعراض عدد من النماذج لقياس غموض الدور، وأنماط القيادة، والرضا الوظيفي بشكل موضوعي بالنسبة للمنظمة ومساعدتها في تحديد نقاط القوة والضعف لديها، وهو ما يسعى إلى إنجازه البحث الحالي من خلال التطبيق على جامعة طيبة بالمدينة المنورة.

باستعراض ما سبق يتضح أهمية التعرف على دراسة غموض الدور، وكذلك أنماط القيادة باعتبارهما من مجالات اهتمام السلوك التنظيمي، وأثر كل منهما على الرضا الوظيفي باعتباره أحد مجالات اهتمام التسويق الداخلي - بغض النظر عن النماذج المستخدمة في عملية القياس - للتعرف على طبيعة هذه العلاقة لا سيما في ظل ندرة البحوث العربية والأجنبية المتعلقة باستخدام غموض الدور كمتغير وسيط بين أنماط القيادة، والرضا الوظيفي. وعموماً فإن مشكلة الدراسة - في ضوء ما سبق - يمكن ترجمتها إلى التساؤلات التالية:-

ما هي طبيعة العلاقة التي تربط بين غموض الدور لدى موظفي الجامعة محل الدراسة، وأنماط القيادة بها، والرضا الوظيفي لدى موظفيها؟ ما هو تأثير الخصائص الديموغرافية لموظفي جامعة طيبة على مستوى غموض الدور لديهم؟

ثانياً: تعريف مصطلحات الدراسة

تتضمن الدراسة الحالية عدداً من المصطلحات يمكن إجمالها فيما يلي:-

١ - غموض الدور (Rizzo, et al.,1970) Role Ambiguity

- حيث عرفوا غموض الدور من زاويتين هما :-
- عدم إمكانية التنبؤ بنتائج سلوك الأفراد .
- عدم وضوح المتطلبات السلوكية للأفراد، وعدم وضوح المدخلات البيئية التي توجه هذا السلوك وتوفر له المعرفة ليكون سلوكاً معتاداً .

٢ - أنماط القيادة (House,&Dessler,1974) Leadership Styles

حيث يتضمن المقياس المستخدم ثلاثة أنواع من الأنماط ممثلة فيما يلي :-
أ- نمط القيادة المهمة بطرق الإنجاز Instrumental Leadership: هو نوع من الأنماط يعبر عن السلوك الموجه للقائد نحو توضيح التوقعات، وتحديد مهام محددة، وتحديد الإجراءات الواجب اتباعها .
ب- نمط القيادة الداعمة Supportive Leadership: هو الدرجة التي يمكن من خلالها وصف سلوك القائد بأنه ودود، ويراعي احتياجات المرؤوسين .

ج- نمط القيادة التشاركية Participative Leadership: هو سلوك يأخذ في الاعتبار درجة سماح القائد للمرؤوسين بالتأثير على قراراته من خلال سؤالهم عن المدخلات والاقتراحات.

٣ - الرضا الوظيفي (Wood, et al.,1986) Job Satisfaction

حيث يرى الباحثين وفقاً للمقياس المستخدم في الدراسة الحالية- أن الرضا الوظيفي مصطلح متعدد الأبعاد يتضمن الرضا عن المعلومات، والرضا عن التنوع والحرية، والرضا عن القدرة على الإنجاز، والرضا عن الأجر والأمن .

ثالثاً: الدراسات السابقة

تتمثل الدراسات السابقة - للبحث الحالي - في ثلاثة محاور رئيسية، يتعلق المحور الأول بغموض الدور "Role Ambiguity"، بينما يتعلق المحور الثاني بأنماط القيادة "Leadership Styles"، وأخيراً يتعلق المحور الثالث بالرضا الوظيفي "Job Satisfaction".

المحور الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بغموض الدور "Role Ambiguity"

من خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بالمحور الأول يمكن القول بأنها ركزت على جانبين أساسيين، يتعلق أحدهما بمقاييس غموض الدور، بينما يتعلق الجانب الآخر بعلاقة غموض الدور بمتغيرات أخرى. وفيما يلي الدراسات السابقة المتعلقة بالجانبين سالفين الذكر.

أ- الدراسات السابقة المتعلقة بمقاييس غموض الدور

من هذه الدراسات ما قام به (Rizzo, House, and Lirtzman, 1970) من بناء نموذج لقياس غموض وتعارض (صراع) الدور "Role Ambiguity and Conflict"، والذي يعد من أهم المقاييس وأكثرها شيوعاً في قياس الظاهرتين سالفين الذكر، حيث وضع "Rizzo" ومن معه مقياساً يتكون من (١٤) عنصراً، يتعلق (٦) عناصر منه لقياس غموض الدور الوظيفي، بينما الـ (٨) عناصر المتبقية لقياس تعارض أو صراع الدور الوظيفي، وقد كان المقياس في البداية يتكون من (٣٠) عنصراً، تم اختصارهم إلى (١٤) عنصراً.

وبرغم شيوع المقياس السابق واستخدامه في كثير من البحوث، إلا أنه تعرض لجدل من قبل الباحثين ما بين مؤيد ومعارض، فمن البحوث التي أكدت على صحة ودقة المقياس، ما قام به (Khan, et al.,2014) من دراسة (٦٠٠) من أعضاء هيئة التدريس والعاملين في (٦) جامعات باكستانية، وتوصلوا إلى تميز المقياس بخصائص سيكومترية جيدة تمكنه من قياس الظاهرتين سالفتي الذكر، ومنها أيضا ما أشار إليه (Carlla,et.al1993)، حيث قاموا بتطبيقه على عينات متنوعة من العاملين، وتوصلوا إلى ضعف الأدلة التي تدعي بتحيز المقياس، وأخيراً ما قام به (Gonzalez-Roma, and Lioret,1998) حيث توصلت دراستهما إلى ثبوت صحة مقياس "Rizzo" وزملائه في قياس ما وضع له من خلال عيّنتين مستقلتين. وبرغم ما أوضحه الباحثين السابقين من مزايا مقياس "Rizzo" وزملائه، إلا أن (McGee, et al.,1989) أظهروا من خلال ثلاث عينات مستقلة مكونة من (٩١٣) مفردة أنهم بحاجة إلى مقاييس بديلة لمقياس "Rizzo" وزملائه، كما أن هناك حاجة لتطويره.

ومن الدراسات التي اهتمت بوضع مقاييس لقياس غموض الدور بخلاف دراسة "Rizzo" وزملائه ما قام به (Chonko, et al.,1986) من وضع مقياس لغموض الدور، وتعارض (صراع) الدور للقوة البيعية للشركة مكوناً من (٥) أبعاد (الأسرة/ الوظيفة/ المشرف/ العملاء/ الذات)، و(٣٠) عنصراً، وتم اختباره على عينة مكونة من (١٢١) مندوب للبيع وأظهر درجة عالية من الصلاحية والدقة، كذلك قاما أيضاً (Singh, and Rhoads,1991a,B) بوضع

مقياس لغموض الدور متعدد الأبعاد يتكون من (٧) أبعاد (الشركة/ الرئيس المباشر/ العميل/ السلوك الأخلاقي/ المدراء الآخرين/ زملاء العمل/ الأسرة) و(٤٥) متغير، وتم اختباره على عينات متعددة ومتنوعة وحصل على درجات عالية من الصلاحية والمصدقية .

ومن هذه الدراسات أيضاً دراسة (Beauchamp, et al.,2002)، حيث خلصت دراستهم إلى وضع مقياس لغموض الدور لقياس (٤) أبعاد ممثلة في (نطاق المسئوليات، والمسئولية السلوكية، وتقييم الأداء، ونتائج عدم الوفاء بالمسئوليات)، وتطبيقه على الرياضيين. ومنها أيضاً دراسة (Leo, et al.,2017)، حيث اقترحوا مقياساً جديداً يتكون من (١٢) عنصراً مقسماً بالتساوي بين غموض الدور وصراع (تعارض) الدور الوظيفي، واختباره من خلال عينة مكونة من (٦٠٤) من الرياضيين المحترفين من الذكور والإناث، وقد أكدوا على صلاحيته وموثوقيته لقياس غموض الدور وكذلك صراع الدور لاسيما في البيئة الأسبانية، وأخيراً ما قام به (Bowling, et al.,2017) بوضع مقياس لغموض الدور، وصراع الدور مكوناً من (١٢) عنصراً مقسماً بالتساوي بينهما، واختباره على (٥) عينات في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد أظهر مستويات عالية من الصلاحية والاتساق الداخلي .

ب- الدراسات السابقة المتعلقة بعلاقة غموض الدور بمتغيرات أخرى

من هذه الدراسات ما تناول منها غموض الدور كمتغير وسيط مثل دراسة (Smith, et al.,2011) التي تم إجراؤها على موظفي وكالات تمويل الإسكان الأمريكية، والتي أشارت نتائجها إلى اعتبار غموض الدور متغير مهم في العلاقة بين الكفاءة الذاتية، والرضا الوظيفي، وعدم وجود ارتباط معنوي بين الكفاءة الذاتية المهنية والرضا الوظيفي في حالة ما إذا كان مستوى غموض الدور متوسط أو مرتفع، بينما يكون الارتباط معنوياً في حالة ما إذا كان مستوى غموض الدور منخفض، كذلك أشارت نتائج الدراسة إلى أهمية العوامل الموقفية والمويل وغيرها في توسط العلاقة بين الكفاءة الذاتية والرضا الوظيفي، ومنها أيضاً ما قام به (Campbell,2016)، حيث أشارت نتائج دراسته التي تم إجراؤها على المنظمات العامة أن غموض الدور وسيط جوهري في العلاقة بين التعاون التنظيمي، ودوافع العمل. وكذلك ما قام به (Kim, et al.,2016) والتي تم إجراؤها على (٢٨٠) مفردة، وأظهرت نتائجها إلى أن غموض الدور وسيط جوهري في العلاقة بين التحصيل التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية.

ومن الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين غموض الدور والرضا الوظيفي ما قام به (الجميل على. البجاري، أحمد. ٢٠٠٨)، حيث أشارت نتائج دراستهما التي تم إجراؤها على (١٠٠) مرشد تربوي إلى وجود علاقة معنوية بين غموض الدور والرضا الوظيفي. ومن الدراسات التي أكدت على

هذه العلاقة ما قام به (الكلاب، سعد. ٢٠٠٨) حيث أظهرت نتائج دراسته التي تم إجراؤها على عينة مكونة من (١٧٥) من الموظفين السعوديين الذين يعملون في مؤسسة خدمية نفس النتيجة السابقة.

كذلك من الدراسات الأجنبية التي أكدت علي العلاقة بين غموض الدور والرضا الوظيفي في شكلها السابق ما قام به (Jong,2016)، حيث أظهرت نتائج دراسته التأثير السلبي لغموض الدور على الرضا الوظيفي، وإن كانت التغذية المرتدة "feed back" المتعلقة بتقييم الأداء تخفف من هذا التأثير وهو ما توصل إليه كل من (Munez palomino,&Frezatti,2016) حيث أظهرت نتائج دراستهما على عينة من مراقبي الحسابات في البرازيل أن غموض الدور يؤثر سلبياً وبشكل معنوي على الرضا الوظيفي، وهي نفس النتيجة التي توصل إليها (Suleman, et al.,2018) حيث توصلوا إلى أن المتغيرات الفرعية للضغوط الوظيفية، والتي منها غموض الدور تؤثر بشكل سلبي ومعنوي على الرضا الوظيفي بوجه عام، وهو أيضاً ما أكدته (Faucett, et al.,2013) حيث أظهرت نتائج دراستهم التي تم إجراؤها على عينة مكونة من (١٧٩) من رجال الدين عبر الإنترنت أن غموض الدور يؤثر بشكل سلبي على الجوانب الثلاثة من الرضا الوظيفي (العلاقات والدعم / المشاركة / الجوانب الجوهرية).

وفي ضوء تأثير الخصائص الديموغرافية للمستقضي منهم على غموض الدور، أظهرت بعض الدراسات مثل دراسة (Rovithis, et al.,2017) التي تم

إجراؤها على عيتين إحداهما مكونة من خمسة وسبعون من فئة الأطباء، والأخرى مكونة من (٨١) من فئة التمريض، أظهرت نتائجها وجود اختلاف جوهري بين فئتي الأطباء والتمريض في غموض الدور، حيث يزيد غموض الدور لدى فئة الأطباء مقارنة بفئة التمريض، وكذلك زيادة درجة غموض الدور لدى النساء مقارنة بالرجال، وأخيراً زيادة درجة غموض الدور لدى الفئة الأقل عمراً مقارنة بالفئة الأكبر عمراً، في حين أن بعض الدراسات مثل دراسة (Fain,1987) أظهرت نتائجها أن الفئة العمرية، والدرجة الأكاديمية، ومستوى التعليم هي عوامل وسيطة في غموض الدور. فالذين لديهم خبرة تدريسية أقل يعانون من درجة أكبر في غموض الدور، ومن ثم يقل مستوى رضاهم الوظيفي .

المحور الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بأنماط القيادة "Leadership Styles"

من خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بالمحور الثاني، يمكن القول بأنها ركزت على جانبين أساسيين، يتعلق أحدهما بمقاييس أنماط القيادة، بينما يتعلق الجانب الآخر بعلاقة أنماط القيادة بمتغيرات أخرى. وفيما يلي الدراسات السابقة المتعلقة بالجانبين سالفين الذكر

أ- الدراسات السابقة المتعلقة بمقاييس أنماط القيادة

من هذه الدراسات ما قام به (House, and Dessler,1974)، حيث وضعوا مقياساً لقياس ثلاثة أنماط من القيادة، ويتكون من ثلاثة أبعاد (القيادة التي تهتم بكيفية (طرق) تحقيق الإنجاز، ويتكون هذا البعد من سبعة متغيرات،

والقيادة الداعمة، ويتكون من (١٠) أبعاد، وأخيراً القيادة التشاركية، ويتكون من (٥) أبعاد. وكذلك دراسة (Schriesheim,1978)، حيث وضع مقياساً يتكون من بعدين أساسيين يتعلق أحدهما بوضوح الدور بالنسبة للمشرف، ويتكون من (٥) متغيرات، بينما يتعلق البعد الآخر بالجانب القيادي للمشرف، ويتكون من (١١) متغير، ووضع (Bycio,et al.,1995) مقياساً لأنماط القيادة، وذلك لقياس نمطين من القيادة (المعاملات/ التحويلية)، كذلك وضعاً (Challagalla, and shervani,1996) مقياساً للرقابة الإشرافية " Supervisory Control" يتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية (رقابة نتائج الأداء، رقابة النشاط، رقابة الإمكانيات) ويتكون كل بعد رئيسي من ثلاثة أبعاد فرعية (المعلومات/ المكافآت/ العقوبات).

ومن الدراسات الحديثة المتعلقة بمقاييس أنماط القيادة دراسة (Eva, et al.,2019) حيث وضعوا نموذج لقياس سلوك القيادة الخادمة " Servant Leadership"، وقد أظهر المقياس درجة عالية من الصلاحية والاتساق الداخلي، وذلك من خلال تطبيقه على عينة مكونة من (٣٠٧٢) مفردة، ومن هذه الدراسات أيضاً ما قام به كل من (Silva Filho, and Ferreira, 2019) حيث وضعوا مقياساً للقيادة الأخلاقية "Ethical Leadership" من خلال مشاركة (٤٠٥) عامل من الجنسين، وقد أثبت المقياس درجة عالية من الصلاحية، كذلك قامت (Kose,2019) بوضع مقياس لتقييم قيادة الفصول

الدراسية للمعلمين من خلال (٢٥) بند ومشاركة عيتين مستقلتين، وقد أظهر المقياس درجة عالية من الصلاحية والاتساق الداخلي.

ب- الدراسات السابقة المتعلقة بعلاقة أنماط القيادة بمتغيرات أخرى

من هذه الدراسات ما قام به (Celik, et al.,2015)، حيث أظهرت نتائج دراستهم وجود تأثير إيجابي للقيادة الأخلاقية على كل من الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي من خلال عينة مكونة من (٣٧١) مفردة تعمل في فنادق مستوى أربعة وخمسة نجوم في أنطاليا، وهي نفس النتيجة التي توصل إليها كل من (Okan, and Akyuza,2015)، حيث أظهرت نتائج دراستهما أن القيادة الأخلاقية لها تأثير فعال على ولاء المشرف، وهو ما يزيد من الرضا الوظيفي للموظفين، وذلك من خلال عينة مكونة من (٢٢٣) من أعضاء هيئة التدريس والإداريين بجامعة جو مو شان بتركيا، وهو ما أكدته (Akado, and Arikboga,2017) ولكن بالنسبة للقيادة الخادمة، حيث أشارت نتائج دراستهما إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي للقيادات الخادمة "Servant Leadership" على الرضا الوظيفي من خلال متغير وسيط وهو استبدال القائد.

ومن الدراسات التي اهتمت بعلاقة القيادة التحويلية "Transformational Leadership" بالعديد من المتغيرات الأخرى دراسة (yildiz, and Simsek,2016)، حيث توصلت دراستهما إلى أن الثقة والكفاءة الذاتية وسيطان مهمان للعلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، وإن كانت الثقة

وسيط أكثر تأثراً من الكفاءة الذاتية، وهو ما توصل إليه (Ismail, et al.,2016) تقريباً، حيث أشارت نتائج دراستهم إلى وجود ارتباط إيجابي ومعنوي بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي من خلال السلوك الاستباقي "proactive Behavior" كمتغير وسيط، كذلك توصل (إسنحلي وأبو عمرة، ٢٠١٩) في ذات الإطار إلى التأثير المعنوي للقيادة التحويلية على السلوك الإبداعي للموظف من خلال الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط.

ومن الدراسات التي اهتمت بعلاقة القيادة الديمقراطية ببعض المتغيرات الأخرى دراسة (Oyugi, et al.,2019) التي أشارت نتائجها إلى التأثير الإيجابي المعنوي للقيادة الديمقراطية لمديري المدارس على أداء الطلاب، وهو ما توصل إليه (Ch,et al.,2017) بشكل آخر، حيث توصلت دراستهم إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين القيادة الديمقراطية، والرضا الوظيفي للمعلمين في المرحلة الثانوية . كذلك أشارت دراسة (Ismail, et al.,2016) إلى أن سلوك القيادة التشاركية والاستشارية (الديمقراطية) يرتبط إيجابياً وبشكل معنوي مع الرضا الوظيفي من خلال الالتزام التنظيمي.

المحور الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالرضا الوظيفي "Job Satisfaction"

تناولت الدراسات السابقة الرضا الوظيفي من منظورين، أحدهما يتعلق بعلاقة الرضا الوظيفي بالمتغيرات الأخرى، وهو ما قد تم استعراضه عند تناول الدراسات السابقة المتعلقة بغموض الدور وأسلوب القيادة، بينما يتعلق

المنظور الآخر بمقاييس الرضا الوظيفي، وهو ما سيتم استعراضه في السطور التالية .

من هذه الدراسات ما قام به (Churchill, et al.,1974)، حيث وضعوا مقياساً للرضا الوظيفي يتكون من (٧) أبعاد رئيسية (الوظيفة بوجه عام) و يتكون من (١٢) متغير و(زملاء العمل) ويتكون من (١٢) متغير، و(الإشراف) ويتكون من (١٦) متغير، و(السياسات والدعم) ويتكون من (٢١) متغير، و(الأجور) ويتكون من (١١) متغير، و(الترقية) ويتكون من (٨) متغيرات و(العملاء) ويتكون من (٥) متغيرات. ومنها أيضاً ما قام به (Sims, et al.,1976)، حيث اهتموا بوضع مقياس للرضا الوظيفي مكوناً من (٣٧) متغير، ومقسماً إلى (٦) أبعاد رئيسية ممثلة في (التنوع، والاستقلالية، والهوية، والتغذية العكسية، والتعامل مع الآخرين، وفرص الصداقة)، وكذلك دراسة (wood, et al.,1986) حيث اهتموا بوضع مقياس للرضا الوظيفي مكوناً من (١٤) متغير، ومقسماً إلى أربعة أبعاد (المعلومات، التنوع، الأجور، استكمال المهام أو ما يسمى الإغلاق).

ومن الدراسات الحديثة التي اهتمت بوضع مقاييس للرضا الوظيفي ما قام به (Liu,and Spector,2004)، حيث اهتموا بوضع مقياس مكون من (٥) أبعاد، وتم اختباره على مستوى (١٨) دولة من خلال أربعة مجموعات ثقافية (أوروبا الغربية، أمريكا اللاتينية، الشرق الأقصى، المتحدثين باللغة الانجليزية) وقد أشارت النتائج إلى قوة المقياس من حيث معادلة عملية

القياس عبر الدول، ومنها أيضاً ما قام به (Pepe, et al.,2017) حيث اهتموا بوضع مقياس للرضا الوظيفي للمعلمين وقاموا باختباره من خلال عينة مكونة من (٢٨١٩) مفردة موزعة علي (٦) دول هي (هولندا، الولايات المتحدة الأمريكية، روسيا، والصين، إيطاليا، فلسطين)، وقد أثبت المقياس درجة عالية من الصدق والثبات، وكذلك دراسة (Da, Silva, Joao,2017) حيث اهتموا بوضع مقياس للرضا الوظيفي لفئة التمريض مقسمة إلى (٦) أبعاد، وقد أثبت المقياس درجة عالية من الصدق والثبات بعد اختباره على (٣٨٢) مفردة من فئة التمريض. وأخيراً من هذه الدراسات دراسة (Banjarnahor, et al.,2018) حيث أظهرت نتائجها أن الرضا الوظيفي لم يعمل بشكل إيجابي كمتغير وسيط بين القيادة التوجيهية والالتزام التنظيمي بينما يعمل بشكل إيجابي كمتغير وسيط بين القيادة التشاركية والالتزام التنظيمي.

من استعراض الدراسات السابقة سواء في مجال غموض الدور أو أنماط القيادة، أو الرضا الوظيفي، يتضح ما يلي:-

● معظم هذه الدراسات ركزت على العلاقة المباشرة بين غموض الدور، والرضا الوظيفي وكذلك العلاقة المباشرة بين أنماط القيادة، والرضا الوظيفي.

● القليل من هذه الدراسات ركز على دراسة غموض الدور كمتغير وسيط.

● لا توجد دراسات سابقة- سواء أجنبية أو عربية - في ضوء قواعد البيانات المستخدمة في البحث تناولت تأثير غموض الدور على العلاقة بين

أنماط القيادة والرضا الوظيفي، لذلك فإن الدراسة الحالية للباحث تحاول استكمال النقص قدر الإمكان في دراسة العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

رابعاً : أهداف الدراسة

يمكن تلخيص أهداف الدراسة الحالية فيما يلي :-

- ١ - التحقق من الفروض التي تقوم عليها الدراسة الحالية .
- ٢ - تقديم توصيات تساعد إدارة جامعة طيبة في تحسين مستوى أداء موظفيها .

خامساً : أهمية الدراسة

١ - الأهمية التطبيقية

تستمد الدراسة الحالية أهميتها التطبيقية من عدة وجوه يمكن إبراز أهمها فيما يلي :-

أ- أهمية تحديد، والتعرف على مدى تأثير أنماط القيادة على مستوى غموض الدور، والرضا الوظيفي، وما يرتبط به من "التعرف على" وتقييم عمليات الاتصال الرأسي بين إدارة الجامعة وموظفيها، ومن ثم تقييم نظم الحوافز والتدريب وغيرها من النظم ذات الصلة بما ينعكس إيجاباً على الأداء.

ب- أهمية تحديد، والتعرف على مدى معنوية تأثير الخصائص الديموغرافية لموظفي الجامعة على مستوى غموض الدور الوظيفي لديهم، وهو ما يساعد إدارة الجامعة في التعرف على أهم الخصائص تأثيراً بما يمكنها

من وضع سياسات أكثر ملاءمة كسياسات الاختيار والتعيين والاتصال والتدريب وغيرها، وبما يُمكن الجامعة من تحقيق أهدافها بشكل أفضل.

٢ - الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية للدراسة الحالية في كونها إضافة جديدة لما هو قائم بالفعل من دراسات سواء في مجال السلوك التنظيمي أو المجال التسويقي، وذلك كمحاولة لسد العجز واستكمال النقص في المكتبة العربية في المجالين السابقين، خصوصاً في ظل عدم وجود دراسات سابقة سواء عربية أو أجنبية تناولت بالدراسة والتحليل دراسة غموض الدور كمتغير وسيط بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي .

سادساً: فروض البحث

تتضمن الدراسة الحالية عدداً من الفروض التي تم اختبارها وذلك لتأكيد صحتها من عدمه وهي :-

الفرض الأول

"تؤثر أنماط القيادة المختلفة (المهتمة بطرق الإنجاز/ الداعمة/ التشاركية) على غموض الدور لموظفي الجامعة محل الدراسة إيجابياً ومعنوياً" .

الفرض الثاني

"تؤثر أنماط القيادة المختلفة (المهتمة بطرق الإنجاز/ الداعمة/ التشاركية) على الرضا الوظيفي لموظفي الجامعة محل الدراسة إيجابياً ومعنوياً"

الفرض الثالث

"تؤثر أنماط القيادة المختلفة (المهتمة بطرق الإنجاز/ الداعمة/ التشاركية) على الرضا الوظيفي لموظفي الجامعة محل الدراسة إيجابياً ومعنوياً من خلال غموض الدور الوظيفي لديهم كمتغير وسيط"

الفرض الرابع

"تؤثر الخصائص الديموغرافية لموظفي الجامعة محل الدراسة معنوياً على مستوى غموض الدور لديهم". وقد اعتمد الباحث في وضع الفروض المشار إليها سلفاً على الدراسات السابقة من ناحية، وعلى دراسة استكشافية قام بها الباحث لموظفي جامعته طيبة من ناحية أخرى، بالإضافة إلى ملحوظاته الشخصية خلال فترة عمله بالجامعة .

سابعاً: أسلوب الدراسة

١ - نوع البيانات المطلوبة للدراسة ومصادرها، اعتمد الباحث على نوعين من البيانات:-

أ- البيانات الثانوية

وتم الحصول عليها من مراجعة الدراسات السابقة في مجالات غموض الدور الوظيفي، وأنماط القيادة والرضا الوظيفي، وكذلك الدراسات المتعلقة بالعينات، والعمليات الإحصائية المرتبطة بالبحث، بالإضافة إلى الدراسات المتعلقة بالمقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية

ب- البيانات الأولية

وهي بيانات متعلقة بغموض الدور، وأنماط القيادة، والرضا الوظيفي، والبيانات الشخصية المتعلقة بمفردات البحث، وتم الحصول عليها من خلال الاستقصاء الذي قام الباحث بتصميمه اعتماداً على دراسات سابقة .

٢- مجتمع الدراسة والعينة

تم تطبيق الدراسة الحالية على موظفي جامعة طيبة بالمدينة المنورة - بما يتضمنه هذا المجتمع من إداريين، وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم - وقد تم تحديد حجم العينة من موظفي الجامعة اعتماداً على معادلة الخطأ المعياري التالية (Churchill,1996)

$$\sqrt{\frac{\sum X^2}{n}} = \text{الخطأ المعياري}$$

ومن الجدير بالذكر أن الخطأ المعياري المستخدم في هذه الدراسة هو (٠.٠٥)، كما أنه قد تم تقدير $h = l = 0.5$ حتى يكون حجم العينة أكبر ما يمكن. وفي ضوء المعطيات السابقة وبتطبيق المعادلة سالفة الذكر بلغ حجم العينة (١٠٠) مفردة كعينة عشوائية ، وقد اعتمد الباحث على معادلة الخطأ

المعياري في تحديد حجم العينة لسببين رئيسيين يتعلق أحدهما بعدم قدرة الباحث على الحصول على إحصائية دقيقة عن مجتمع الدراسة من الإداريين، وأعضاء هيئة التدريس، بينما يتعلق السبب الآخر بمراعاة الدقة (بازرعة)، (٢٠٠٨).

ومن الجدير بالذكر أن مجتمع الدراسة يتكون من فئتين رئيسيتين هما: فئة الإداريين، وفئة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من المعيدين والمدرسين المساعدين (المحاضرين)، وقد اعتمد الباحث علي مبنى الجامعة الرئيسي والذي يتضمن جميع إدارات الجامعة في جمع البيانات من فئة الإداريين، ولم يتم جمعها من الكليات نظراً لاختلاف البيئة الإدارية والتنظيمية من كلية إلى أخرى، وذلك من خلال توزيع مديري الإدارات للاستقصاء على مرؤوسيهم، مع حرص الباحث على تمثيل كل إدارات الجامعة تقريباً بشطري الطلاب والطالبات. وبالنسبة لفئة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، فقد اعتمدت عملية جمع البيانات على مدى توافر التسهيلات المتاحة في كل كلية بشطري الطلاب والطالبات، خصوصاً في ظل صعوبة عملية جمع البيانات لاسيما من شطر الطالبات، لذا اعتمد الباحث بصفة أساسية على كليات إدارة الأعمال والحقوق والآداب، والعلوم في جمع البيانات من هذه الفئة.

٣- أداة البحث وقياس متغيرات الدراسة

حيث تضمنت قائمة الاستقصاء - التي تم تصميمها كأداة للبحث - أربعة أجزاء رئيسية ممثلة فيما يلي :-

الجزء الأول: مقياس أنماط القيادة

ويتكون هذا الجزء من ثلاثة أنماط رئيسية تتمثل فيما يلي :-

النمط الأول: القيادة التي تهتم بطرق الإنجاز "Instrumental leadership"

ويتكون هذا النمط من سبعة متغيرات فرعية ممثلة في (إتاحة الرئيس المباشر لأعضاء المجموعة، معرفة ما هو متوقع منهم وقراره بما يجب وكيف يتم ذلك، وفهمه لدوره في المجموعة بشكل مؤكد، وجدولته العمل المطلوب إنجازه، ومحافظته على معايير واضحة للأداء، وشرحه لطريقة أي مهمة يجب إنجازها، وطلبه من أعضاء المجموعة اتباع القوانين الموضوعية).

النمط الثاني: القيادة الداعمة "Supportive Leadership"

ويتكون هذا النمط من تسعة متغيرات فرعية ممثلة في (أدب الرئيس المباشر، وفعله لأشياء صغيرة تجعل عمله جذاباً ليكون عضواً في المجموعة، ووضع الاقتراحات التي تقدمها المجموعة حيز التنفيذ، وتعامله مع كل أفراد المجموعة بالتساوي، وبحثه عن الرفاهية الشخصية لأعضاء المجموعة، واستعداده لإجراء تغييرات، ومساعدته للموظفين في التغلب على مشاكل العمل، ومساعدته للموظفين على جعل إنجاز مهامهم أكثر متعة، وإعطاء إشعار مسبق لمؤوسيه بالتغيير).

النمط الثالث: - القيادة التشاركية "Participative Leadership"

ويتكون هذا النمط من خمسة متغيرات فرعية ممثلة في (تشاور الرئيس المباشر مع مؤوسيه عند مواجهة مشكلة ما، وأخذ ما يقوله مؤوسيه من

جدية قبل اتخاذ القرار، وسؤاله مرؤوسيه عن اقتراحاتهم بشأن كيفية تنفيذ المهام، وتشاوره مع مرؤوسيه قبل اتخاذ إجراء، وطلبه من مرؤوسيه اقتراحات بشأن المهام التي ينبغي القيام بها). ومن الجدير بالذكر أن الأنماط الثلاثة موزعة علي مقياس "Likert" من خمسة نقاط تتراوح من دائماً (٥) إلى أبداً (١).

ومن الجدير بالذكر أن الباحث اعتمد على مقياس (House, and dessler, 1974) وهو من المقاييس الشائعة الاستخدام في مجال قياس أنماط القيادة، وقد تناوله الباحث بشكل أكثر تفصيلاً في الجزء المتعلق بالدراسات السابقة.

الجزء الثاني: مقياس غموض الدور الوظيفي

ويتكون هذا الجزء من ستة متغيرات فرعية هي (كون الموظف على يقين بمقدار سلطاته في العمل، وأن أهداف وغايات عمله واضحة ومخطط لها من قبل، وأنه على دراية بتقسيم وقته بشكل صحيح، وأنه يعرف ما هي مسؤولياته، ويعرف بالضبط ما هو متوقع منه، وأن الشرح والتفسير واضح بشأن ما يجب عليه القيام به). ومن الجدير بالذكر أن متغيرات غموض الدور موزعة علي مقياس "Likert" من خمسة نقاط تتراوح من صحيح جداً (٥) إلى خاطئة جداً (١)، هذا وقد اعتمد الباحث على مقياس (Rizzo, House,) and Lirtzman, 1970) وقد تناوله الباحث بالتفصيل في الدراسات السابقة.

الجزء الثالث: مقياس الرضا الوظيفي

ويتكون هذا الجزء من أربعة أبعاد رئيسية تتمثل فيما يلي :-

البعد الأول: الرضا عن المعلومات

ويتكون هذا البعد من أربعة متغيرات فرعية هي (رضا الموظف عن المعلومات التي يحصل عليها من أداء عمله، وحصوله على معلومات كافية عن أداء عمله، وتلقيه ردود فعل كافية علي حسن أدائه، وإتاحة فرصة كافية له من قبل وظيفته لمعرفة كيفية أداء عمله) .

البعد الثاني: الرضا عن التنوع والحرية

ويتكون هذا البعد من ستة متغيرات فرعية هي (رضا الموظف عن تنوع الأنشطة التي تقدمها الوظيفة، ورضاه عن الحرية المتوفرة له لأداء عمله، ورضاه عن الفرص التي يوفرها عمله للتفاعل مع الآخرين، ووجود تنوع كافي في عمل الموظف، ومدى توافر حرية كافية له للقيام بما يريد الموظف في عمله، ومنحه فرصه كافية من قبل وظيفته للتفكير والعمل المستقل) .

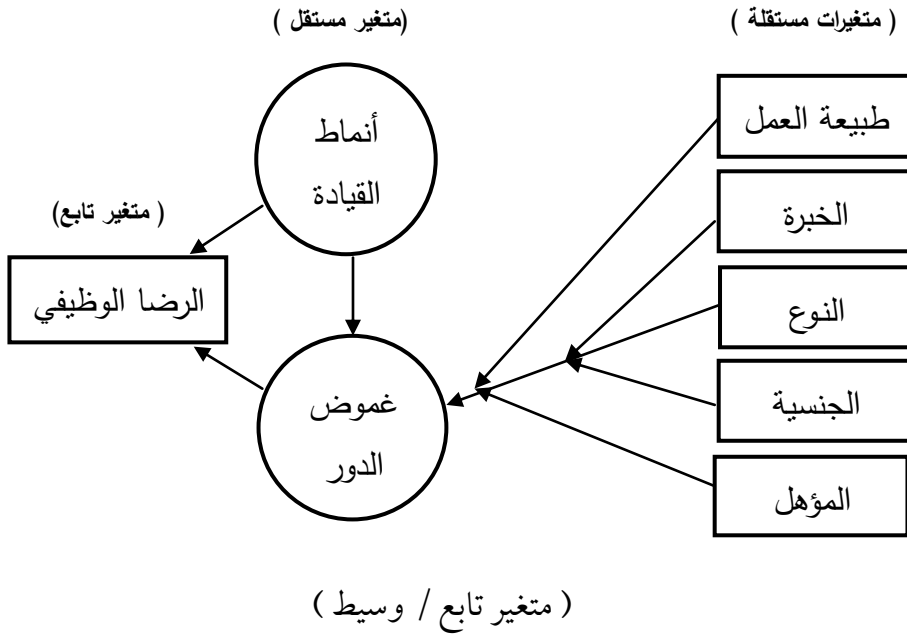
البعد الثالث: الرضا عن الإنجاز (الانتهاء من العمل)

ويتكون هذا البعد من متغيرين فرعيين هما (رضا الموظف عن الفرص التي توفرها وظيفته لاستكمال المهام من البداية للنهاية، اشتغال الوظيفة على فرصة كافية للانتهاء من العمل الذي بدأه الموظف) .

البعد الرابع: الرضا عن الأجور والأمن

ويتكون هذا البعد من متغيرين فرعيين هما (رضا الموظف عن الأجر الذي يحصل عليه مقابل عمله، ورضاه عن الأمان الذي يوفره له عمله).
ومن الجدير بالذكر أن الأبعاد الأربعة سألقة الذكر موزعة علي مقياس "Likert" من خمسة نقاط تتراوح من أوافق جداً (٥) إلى لا أوافق على الإطلاق (١). هذا، وقد اعتمد الباحث على مقياس (Chonko, and Hunt, 1986) الذي تناوله الباحث بالتفصيل في الجزء المتعلق بالدراسات السابقة.

الجزء الرابع: البيانات الشخصية :- ويقصد بها البيانات الشخصية للمستقصي منهم، وتشمل خمسة متغيرات فرعية هي (طبيعة العمل، والخبرة، والنوع، والجنسية، والمؤهل الدراسي) .
ويمكن وضع متغيرات (نموذج) الدراسة وفقاً للفروض سألقة الذكر في الشكل رقم (١) كما يلي :-



شكل رقم (١)

متغيرات (نموذج) الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث

وقام الباحث بإجراء اختبار ثبات، المقاييس الثلاثة المستخدمة في الدراسة الحالية (مقياس أنماط القيادة، ومقياس غموض الدور، ومقياس الرضا الوظيفي) من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ، كما تم استخدام معامل الاتساق الداخلي (معامل الارتباط) لقياس صدق المقاييس الثلاثة

غموض الدور كمتغير وسيط بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي لموظفي جامعة طيبة
بالمدينة المنورة دراسة نظرية تطبيقية
د/ محمد أحمد إسماعيل شل

سألفة الذكر. هذا وقد حصلت مقاييس الدراسة الحالية على قيم مناسبة في اختبارات الصدق والثبات (أكبر من ٠.٥)، مما يجعلها مقاييس يمكن الاعتماد عليها بدرجة مقبولة في قياس الظواهر موضع البحث. ويمكن توضيح ذلك في الجدول رقم (١).

جدول رقم (١)

اختبارات صدق وثبات مقاييس الدراسة

مقاييس الدراسة	عدد العناصر	معامل ألفا كرونباخ	معامل الاتساق الداخلي (الارتباط)	المعنوية
أولاً: مقياس أنماط القيادة	21	.952	0.854	0.000
النمط الأول: القيادة التي تهتم بطرق الإنجاز	7	.865	0.775	0.000
النمط الثاني: القيادة الداعمة	9	.930	0.820	0.000
النمط الثالث: القيادة التشاركية	5	.938	0.661	0.000
ثانياً: مقياس غموض الدور	6	.841	0.801	0.000
ثالثاً : مقياس الرضا الوظيفي	14	.944	0.894	0.000
البعد الأول: الرضا عن المعلومات	4	.869	0.798	0.000
البعد الثاني: الرضا عن التنوع	6	.933	0.808	0.000
البعد الثالث: الرضا عن الإنجاز	2	.876	0.820	0.000
البعد الرابع: الرضا عن الأجور	2	.754	0.583	0.000

٤ - أساليب تحليل البيانات واختبارات الفروض

تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لاختبار صحة فروض الدراسة الحالية تضمنت (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، اختبار T، معامل التحديد، اختبار F، والتبويب المزدوج واختبار مان وتني، واختبار كروس كال، ومتوسط الرتب، والانحدار البسيط، وتحليل المسار، وكا² "Chi-Square"، ومؤشر جودة التوافق، ومؤشر جودة التوافق المقارن، الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي، بالإضافة إلى معامل ألفا كرونباخ، ومعامل الاتساق الداخلي).

ثامناً : حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي :-

١ - اقتصرت الدراسة الحالية على موظفي جامعة طيبة بالمبنى الرئيسي للجامعة وبذلك فإن نتائج الدراسة الحالية لا تشمل موظفي فروع الجامعة بالمدن المختلفة.

٢ - اقتصرت الدراسة الحالية على دراسة غموض الدور، وأنماط القيادة، والرضا الوظيفي باستخدام مقاييس محددة - أشار إليها الباحث آنفاً - وعلى ذلك فإن دراسة المتغيرات السابقة باستخدام مقاييس مختلفة ربما يعطي نتائج مختلفة.

تاسعاً : نتائج الدراسة

فيما يلي عرض لنتائج الدراسة المتعلقة باختبار فروضها.

نتائج اختبار الفرض الأول

ينص الفرض الأول من فروض الدراسة على ما يلي:-

"تؤثر أنماط القيادة المختلفة (المهتمة بطرق الإنجاز/ الداعمة/ التشاركية) على غموض الدور لموظفي الجامعة محل الدراسة إيجابياً ومعنوياً"

وقد تم التحقق من صحة هذا الفرض باستخدام تحليل الانحدار البسيط لبيان تأثير أنماط القيادة على غموض الدور، وذلك على المستوى الإجمالي، واستخدام نفس التحليل لاختبار صحة الفرض على المستوى التفصيلي لبيان تأثير كل نمط من أنماط القيادة على غموض الدور، وذلك كما يلي :-

١ - المستوى الإجمالي: ويظهر في الجدول رقم (٢) .

جدول رقم (2)

تأثير أنماط القيادة بوجه عام على غموض الدور

المعاملات	التقدير	قيمة إحصاء T	الدلالة	R2 معامل التحديد	F	المعنوية
أنماط القيادة	1.026	55.73	0.000	0.969	3106.08	0.000

بالنظر إلى الجدول رقم (٢) يتضح ما يلي :-

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة على غموض الدور لدى موظفي الجامعة محل الدراسة، وذلك بناء على معنوية اختبار (ت) نظراً لأن مستوى المعنوية أقل من ٥٪.

- بلغت قيمة معامل التحديد (٠.٩٦٩)، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى نسبة التغير في المتغير التابع (غموض الدور) نتيجة التغير في المتغير المستقل (أنماط القيادة)، حيث بلغت النسبة ٩٦.٩٪، مما يؤكد التأثير الإيجابي لأنماط القيادة بوجه عام على غموض الدور لدى موظفي الجامعة محل الدراسة.

- وبناءً على ما سبق يمكن قبول الفرض البديل المتعلق بوجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة على غموض الدور، وذلك على المستوى الإجمالي، ورفض فرض العدم والذي يقضي بعدم التأثير.

المستوى التفصيلي: حيث يمكن عرض التأثير التفصيلي لأنماط القيادة على غموض الدور وفقاً لكل نمط على حده، وذلك لمعرفة طبيعة تأثير كل نمط، وأهميته النسبية في الجدول رقم (٣):-

غموض الدور كمتغير وسيط بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي لموظفي جامعة طيبة
بالمدينة المنورة دراسة نظرية تطبيقية
د/ محمد أحمد إسماعيل شل

جدول رقم (٣)

تأثير أنماط القيادة بشكل تفصيلي على غموض الدور

أنماط القيادة	التقدير	قيمة إحصاء T	الدلالة	R2 معامل التحديد	F	المعنوية
القيادة التي تهتم بطرق الإنجاز	1.024	57.10	0.000	0.971	3260.6	0.000
القيادة الداعمة	1.021	47.56	0.000	0.958	3262.2	0.000
القيادة التشاركية	1.00	42.69	0.000	0.948	1823.19	0.000

بالنظر إلى الجدول رقم (٣) يتضح ما يلي :-

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة التي تهتم بطرق الإنجاز، والقيادة الداعمة، والقيادة التشاركية على غموض الدور الوظيفي لموظفي الجامعة، وذلك بناء على معنوية اختبار (ت)، كما أكدت على ذلك إحصاءات اختبار (ف) والتي جاءت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥)، وهو ما يعني أن النموذج الخاص بالتقدير معنوي وذات دلالة كبيرة، كما جاءت معاملات الانحدار موجبة، مما يؤكد العلاقة الموجبة بين المتغيرين (أنماط القيادة / غموض الدور) .

- بلغت قيم معامل التحديد لأنماط القيادة التي تهتم بطرق الإنجاز، والقيادة الداعمة، والقيادة التشاركية على التوالي

(٠.٩٧١)، (٠.٩٥٨)، (٠.٩٤٨)، وهو ما يعني ارتفاع نسبة استجابة المتغير التابع (غموض الدور) للمتغير المستقل (أنماط القيادة)، حيث بلغت نسب الاستجابة على التوالي ٩٧.١٪، ٩٥.٨٪، ٩٤.٨٪ كما يعني التأثير الأكبر لنمط القيادة الذي يهتم بطرق الإنجاز على غموض الدور الوظيفي لموظفي الجامعة محل الدراسة، يليها نمط القيادة الداعمة، وأخيراً نمط القيادة التشاركية.

- مما سبق يمكن قبول الفرض المتعلق بتأثير أنماط القيادة على غموض الدور لدى موظفي جامعة طيبة تأثيراً إيجابياً معنوياً وذلك على المستوى التفصيلي (كفرض بديل) ورفض فرض العدم.

نتائج اختبار الفرض الثاني

ينص الفرض الثاني من فروض الدراسة على ما يلي:-

"تؤثر أنماط القيادة المختلفة (المهتمة بطرق الإنجاز/ الداعمة/ التشاركية) على الرضا الوظيفي لموظفي الجامعة محل الدراسة إيجابياً ومعنوياً".

وقد تم التحقق من صحة هذا الفرض باستخدام تحليل الانحدار البسيط لبيان تأثير أنماط القيادة على الرضا الوظيفي، وذلك على المستوى الإجمالي، واستخدام نفس التحليل لاختبار صحة الفرض على المستوى التفصيلي لبيان تأثير كل نمط من أنماط القيادة على الرضا الوظيفي وذلك كما يلي:-

غموض الدور كمتغير وسيط بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي لموظفي جامعة طيبة
بالمدينة المنورة دراسة نظرية تطبيقية
د/ محمد أحمد إسماعيل شل

١ - المستوى الإجمالي: - ويظهر في الجدول رقم (٤) .

جدول رقم (٤)

تأثير أنماط القيادة بوجه عام على الرضا الوظيفي

المعاملات	التقدير	قيمة إحصاء T	الدلالة	R2 معامل التحديد	F	المعنوية
أنماط القيادة	0.944	63.89	0.000	0.976	4082.88	0.000

بالنظر إلى الجدول رقم (٤) يتضح ما يلي :-

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة بوجه عام على الرضا الوظيفي لدى موظفي الجامعة محل الدراسة، وذلك بناء على معنوية اختبار (ت) نظراً لأن مستوى المعنوية أقل من ٥٪.

- بلغت قيمة معامل التحديد (٠.٩٧٦)، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى نسبة التغير في المتغير التابع (الرضا الوظيفي) نتيجة التغير في المتغير المستقل (أنماط القيادة)، حيث بلغت النسبة ٩٧.٦٪، مما يؤكد التأثير الإيجابي لأنماط القيادة بوجه عام على الرضا الوظيفي لدى موظفي الجامعة محل الدراسة.

- وبناءً على ما سبق يمكن قبول الفرض البديل المتعلق بوجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة على الرضا الوظيفي وذلك على المستوى الإجمالي، ورفض فرض العدم والذي يقضي بعدم التأثير.

٢- المستوى التفصيلي:- حيث يمكن عرض التأثير التفصيلي لأنماط القيادة على الرضا الوظيفي وفقاً لكل نمط على حده، وذلك لمعرفة طبيعة تأثير كل نمط، والأهمية النسبية له في تأثيره على الرضا الوظيفي في الجدول رقم (٥):-

جدول رقم (٥)

تأثير أنماط القيادة على الرضا الوظيفي بشكل تفصيلي

أنماط القيادة	التقدير	قيمة إحصاء T	الدلالة	R2 معامل التحديد	F	المعنوية
القيادة التي تهتم بطرق الإنجاز	0.936	53.22	0.000	0.966	2832.5	0.000
القيادة الداعمة	0.946	67.3	0.000	0.979	4532.3	0.000
القيادة التشاركية	0.919	45.18	0.000	0.954	2041.9	0.000

بالنظر إلى الجدول رقم (٥) يتضح ما يلي :-

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة التي تهتم بطرق الإنجاز، والقيادة الداعمة، والقيادة التشاركية على الرضا الوظيفي لموظفي الجامعة وذلك بناء على معنوية اختبار (ت)، كما أكدت على ذلك إحصاءات اختبار (ف) والتي جاءت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥)، وهو ما يعني أن النموذج الخاص بالتقدير معنوي وذو دلالة كبيرة، كما جاءت

معاملات الانحدار موجبة، مما يؤكد العلاقة الموجبة بين المتغيرين (أنماط القيادة / الرضا الوظيفي) .

- بلغت قيم معامل التحديد لأنماط القيادة التي تهتم بطرق الإنجاز، والقيادة الداعمة، والقيادة التشاركية على التوالي (٠.٩٦٦)، (٠.٩٧٩)، (٠.٩٥٤)، وهو ما يعني ارتفاع نسبة استجابة المتغير التابع (الرضا الوظيفي) للمتغير المستقل (أنماط القيادة)، حيث بلغت نسب الاستجابة على التوالي ٩٦.٦٪، ٩٧.٩٪، ٩٥.٤٪ كما يعني التأثير الأكبر لنمط القيادة الداعمة على الرضا الوظيفي لموظفي الجامعة محل الدراسة، يليها تأثير نمط القيادة التي تهتم بطرق الإنجاز، وأخيراً نمط القيادة التشاركية .

- مما سبق يمكن قبول الفرض المتعلق بتأثير أنماط القيادة على الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة طيبة تأثيراً إيجابياً معنوياً، وذلك على المستوى التفصيلي (كفرض بديل) ورفض فرض العدم.

نتائج اختبار الفرض الثالث

ينص الفرض الثالث من فروض الدراسة على ما يلي :-

" تؤثر أنماط القيادة المختلفة (المهتمة بطرق الإنجاز/ الداعمة/ التشاركية) على الرضا الوظيفي لموظفي الجامعة محل الدراسة إيجابياً ومعنوياً من خلال غموض الدور الوظيفي لديهم كمتغير وسيط " .

قام الباحث بالتحقق من صحة هذا الفرض من خلال تحليل المسار "Path Analysis" باستخدام برنامج "Amos" لتحديد الأثر المباشر والأثر غير المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع، وذلك لمعرفة تأثير أنماط القيادة (x) كمتغير مستقل على الرضا الوظيفي (y) كمتغير تابع من خلال غموض الدور الوظيفي (z) كمتغير وسيط. وسوف يتم ذلك على مستويين يتعلق أحدهما بالمستوى الإجمالي لمعرفة التأثير المباشر لأنماط القيادة بوجه عام على كل من غموض الدور، والرضا الوظيفي، وكذلك التأثير المباشر لغموض الدور على الرضا الوظيفي بوجه عام، وأخيراً التأثير غير المباشر لأنماط القيادة بوجه عام على الرضا الوظيفي بوجه عام، بينما يتعلق الآخر بالمستوى التفصيلي لمعرفة التأثير غير المباشر لكل نمط من أنماط القيادة على غموض الدور من ناحية، وعلى كل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي من ناحية أخرى.

غموض الدور كمتغير وسيط بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي لموظفي جامعة طيبة
بالمدينة المنورة دراسة نظرية تطبيقية
د/ محمد أحمد إسماعيل شل

١ - المستوى الإجمالي: - ويظهر في الجدول رقم (٦) .

جدول رقم (٦)

تأثير أنماط القيادة بوجه عام (x) على الرضا الوظيفي (y) بوجه عام
من خلال غموض الدور الوظيفي (z)

مؤشرات جودة التوافق للنموذج				المعنوية p-value	T	الخطأ المعياري S.E	قيمة معامل المسار β	المتغيرات/المسارات
RMSEA الجزر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي	Chi- square	CFI مؤشر جودة التوافق المقارن	GFI مؤشر جودة التوافق					
0.072	0.14	0.96	0.98	0.000	5.20	0.073	0.374	X→Z الآثر المباشر
				0.000	5.22	0.079	0.412	الآثر المباشر Z→y
				0.000	6.11	0.098	0.599	X→y الآثر المباشر
				0.024	2.00	0.077	0.154	X→y الآثر غير المباشر

بالنظر إلى الجدول رقم (٦) يتضح ما يلي :-

- الآثر المباشر الإيجابي لأنماط القيادة بوجه عام على غموض الدور
بمقدار (٠.٣٧٤) بدلالة إحصائية.

- الأثر المباشر الإيجابي لغموض الدور علي الرضا الوظيفي بوجه عام بمقدار (٠.٤١٢)، بدلالة إحصائية

- الأثر المباشر الإيجابي لأنماط القيادة بوجه عام على الرضا الوظيفي بوجه عام بمقدار (٠.٥٩٩)، بدلالة إحصائية .

- الأثر غير المباشر الإيجابي لأنماط القيادة بوجه عام على الرضا الوظيفي بوجه عام بمقدار (0.154) بدلالة إحصائية.

٢- المستوى التفصيلي: ويتضمن عرض نوعين من النتائج

أ- التأثير المباشر: حيث سيتم عرض التأثير المباشر لأنماط القيادة - وفقاً لكل نمط على حده- على غموض الدور، وكذلك عرض التأثير المباشر لغموض الدور على كل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي في الجدول رقم (٧) .

غموض الدور كمتغير وسيط بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي لموظفي جامعة طيبة
بالمدينة المنورة دراسة نظرية تطبيقية
د/ محمد أحمد إسماعيل شل

جدول رقم (٧)

التأثير المباشر لأنماط القيادة على غموض الدور
وتأثير غموض الدور على أبعاد الرضا الوظيفي

المتغيرات / المسارات	قيمة معامل المسار B	الخطأ المعياري S.E	T	المعنوية P-value
X1→Z	0.27	.073	3.70	0.000
X2→Z	0.10	.061	1.64	0.096
X3→Z	0.04	.057	0.07	0.523
Z→y1	0.78	.123	6.34	0.000
Z→y2	0.87	.149	5.84	0.000
Z→y3	0.85	.141	6.03	0.000
Z→y4	0.50	.159	3.14	0.002

بالنظر إلى الجدول رقم (٧) يتضح ما يلي :-

بالنسبة لتأثير أنماط القيادة على غموض الدور

- بلغت قيمة المسار المتعلق بنمط القيادة الذي يهتم بطرق الإنجاز على غموض الدور (٠.٢٧)، وهو دال إحصائياً نظراً لأن قيمة الدلالة أقل من (٠.٠٥)، حيث بلغت (٠.٠٠٠).

- بلغت قيمة المسار المتعلق بنمط القيادة الداعمة على غموض الدور (٠.١٠)، وهو غير دال إحصائياً نظراً لأن قيمة الدلالة أكبر من (٠.٠٥)، حيث بلغت (٠.٠٩)

- بلغت قيمة المسار المتعلق بنمط القيادة التشاركية على غموض الدور (٠.٠٤)، وهو غير دال إحصائياً نظراً لأن قيمة الدلالة أكبر من (٠.٠٥)، حيث بلغت (٠.٥٢٣).

بالنسبة لتأثير غموض الدور على الرضا الوظيفي

- بلغت قيم المسار لغموض الدور على أبعاد الرضا الوظيفي المتعلقة بالمعلومات، والتنوع، والإنجاز والأجور) على التوالي (٠.٧٨)، (٠.٨٧)، (٠.٨٥)، (٠.٥٠) بدلالة إحصائية نظراً لأن قيم الدلالة جميعها أقل من (٠.٠٥)، حيث بلغت على التوالي (٠.٠٠٠)، (٠.٠٠٠)، (٠.٠٠٠)، (٠.٠٠٢).

ب- التأثير غير المباشر: حيث سيتم عرض تأثير كل نمط من أنماط القيادة على كل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (٨):-

جدول رقم (٨)

التأثير غير المباشر لكل نمط من أنماط القيادة

على كل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي

المتغيرات / المسارات	قيمة معامل المسار B
X1→y1	0.211
X1→y2	0.237
X1→y3	0.231
X1→y4	0.136
X2→y1	0.080
X2→y2	0.089
X2→y3	0.087
X2→y4	0.051
X3→y1	0.028
X3→y2	0.032
X3→y3	0.031
X3→y4	0.018

بالنظر إلى الجدول رقم (٨) يتضح ما يلي :-

- بلغت قيم جميع المسارات المتعلقة بجميع أنماط القيادة (الاهتمام بطرق الإنجاز، الداعمة، التشاركية) على جميع أبعاد الرضا الوظيفي (المعلومات، التنوع، الإنجاز، الأجور) أكبر من الصفر، وهو ما يعني بوجود تأثير غير مباشر لكل أنماط القيادة على كل أبعاد الرضا الوظيفي .

- مما سبق يمكن القول بقبول الفرض البديل المتعلق بوجود تأثير معنوي لأنماط القيادة على الرضا الوظيفي لموظفي الجامعة محل الدراسة من خلال غموض الدور لديهم كمتغير وسيط، ورفض فرض العدم الذي يقضي بعكس ذلك.

نتائج اختبار الفرض الرابع

ينص الفرض الرابع من فروض الدراسة على ما يلي:-

"تؤثر الخصائص الديموغرافية لموظفي الجامعة محل الدراسة معنوياً على مستوى غموض الدور لديهم".

وقد تم التحقق من صحة هذا الفرض من خلال استخدام اختبار مان وتني لمعرفة تأثير (طبيعة العمل والنوع، والجنسية) على غموض الدور، بينما تم استخدام اختبار كروسكال لمعرفة تأثير (الخبرة، والمؤهل) على غموض الدور، وذلك كما يتضح من الجدول رقم (٩):-

غموض الدور كمتغير وسيط بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي لموظفي جامعة طيبة
بالمدينة المنورة دراسة نظرية تطبيقية
د/ محمد أحمد إسماعيل شل

جدول رقم (٩)

تأثير الخصائص الديموغرافية على غموض الدور
لدى موظفي الجامعة محل الدراسة

الخصائص	الحالات	متوسط الرتب	حجم العينة	إحصاء الاختبار	المعنوية
طبيعة العمل	إداري	48.97	49	1174.500	0.600
	أكاديمي	51.97	51		
النوع	ذكر	51.32	65	1084.000	0.698
	أنثى	48.97	35		
الجنسية	سعودي	46.98	63	944.000	0.112
	غير سعودي	56.49	37		
الخبرة	أقل من ٥ سنوات	61.80	22	6.28	0.043
	من ٥ : ١٠ سنوات	52.41	35		
	أكثر من ١٠ سنوات	43.16	43		
المؤهل الدراسي	ثانوي فأقل	60.61	9	8.35	0.079
	دبلوم	46.78	9		
	بكالوريوس	47.18	30		
	ماجستير	32.42	12		
	دكتوراه	56.98	40		

بالنظر إلى الجدول رقم (٩) يتضح ما يلي :-

- لا توجد فروق معنوية على أسس طبيعة العمل (إداري/ أكاديمي)، والنوع (ذكور/ إناث)، والجنسية (سعودي/ غير سعودي)، والمؤهل الدراسي (ثانوي فأقل/ دبلوم/ بكالوريوس/ ماجستير/ دكتوراه) فيما يتعلق بغموض الدور الوظيفي، حيث بلغت مستويات المعنوية للمتغيرات السابقة على التوالي (٠.٦٠) (٠.٦٩٨)، (٠.١١٢)، (٠.٠٧٩)، وهي قيم أكبر من (٠.٠٥).

- توجد فروق معنوية على أساس الخبرة بين الفئات (أقل من ٥ سنوات/ من ٥: ١٠ سنوات/ أكثر من ١٠ سنوات) فيما يتعلق بغموض الدور الوظيفي، حيث مستوى المعنوية (٠.٠٤٣)، وهي قيمة أقل من (٠.٠٥)

- مما سبق يمكن قبول فرض العدم والذي يقضي بعدم تأثير الخصائص الديموغرافية لموظفي الجامعة على مستوى غموض الدور لديهم تأثيراً معنوياً - حيث تميل المتغيرات الديموغرافية لعدم التأثير - ورفض الفرض البديل .

عاشراً: تلخيص ومناقشة النتائج والتوصيات

١ - تلخيص ومناقشة النتائج

أظهرت النتائج تأثير أنماط القيادة بوجه عام على غموض الدور لموظفي الجامعة وعلى الرضا الوظيفي بوجه عام، حيث بلغت قيم معامل التحديد بالنسبة لتأثيرها على غموض الدور، والرضا الوظيفي على التوالي

٠.٩٧٦، ٠.٩٦٩، وهو ما يؤكد على أهمية نمط القيادة في التأثير المباشر وغير المباشر على غموض الدور الوظيفي لدى الموظفين، وعلى رضائهم الوظيفي، وهو ما يتماشى جزئياً مع ما توصل إليه (Ismail,et al.,2016)، حيث أظهرت دراستهم تأثير نمط القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي من خلال متغير وسيط هو السلوك الاستباقي.

ومما هو جدير بالذكر أن الدراسة الحالية أظهرت نتائجها أن نمط القيادة التشاركية هي أضعف أنماط القيادة تأثيراً على غموض الدور، وعلى الرضا الوظيفي بوجه عام لموظفي الجامعة، فقد أظهرت النتائج أن نمط القيادة الذي يهتم بطرق الإنجاز أكثر تأثيراً على غموض الدور، حيث بلغ معامل التحديد له ٠.٩٧١، يليها نمط القيادة الداعمة ٠.٩٥٨، يليها نمط القيادة التشاركية ٠.٠٤٨، بينما يتباين ترتيب أنماط القيادة في تأثيرها على الرضا الوظيفي، حيث أظهرت النتائج أن نمط القيادة الداعمة أكثر تأثيراً على الرضا الوظيفي، حيث بلغ معامل التحديد لها ٠.٠٩٧٩، يليه نمط القيادة الذي يهتم بطرق الإنجاز ٠.٩٦٦، وأخيراً نمط القيادة التشاركية ٠.٠٩٥٤ .

إن ما سبق يتماشى مع ما توصل إليه آخرون في تباين تأثير أنماط القيادة على بعض المتغيرات مثل الرضا الوظيفي، والأداء التنظيمي وغيرهما كدراسة (Oyugi,et al.,2019)، التي أظهرت التأثير الإيجابي المعنوي للقيادة الديمقراطية لمديري المدارس على أداء الطلاب، ودراسة (Ch,et al.,2017)

التي أظهرت وجود علاقة إيجابية معنوية بين القيادة الديموقراطية والرضا الوظيفي للمعلمين في المرحلة الثانوية.

وأخيراً أظهرت النتائج وجود فروق معنوية بين الموظفين على أساس الخبرة فيما يتعلق بغموض الدور الوظيفي، حيث مستوى المعنوية أقل من ٠.٠٥، نظراً للفروق المعنوية بين الفئات (أقل من ٥ سنوات/ من ٥ : ١٠ سنوات/ أكثر من ١٠ سنوات)، في حين لم يتأثر مستوى غموض الدور الوظيفي ببعض المتغيرات الأخرى مثل طبيعة العمل، والنوع، والجنسية، والمؤهل الدراسي، حيث مستويات المعنوية على التوالي ٠.٦٩٨، ٠.١١٢، ٠.٠٧٩، وهي مستويات أكبر من ٠.٠٥.

إن ما سبق يتماشى جزئياً مع ما توصل اليه (Fain,1987)، حيث توصل إلى تأثير غموض الدور معنوياً بالخبرة، ويتماشى أيضاً مع ما توصل إليه (Delucia-Waak,.2011) من عدم وجود فروق معنوية بين الذكور والإناث في علاقة غموض الدور بالرضا الوظيفي برغم أن غموض الدور متغير هام للتنبؤ به، بينما تتعارض نتائج الدراسة الحالية فيما يتعلق بهذه الجزئية مع ما توصل إليه (Rovithis,et al.,2017) حيث أظهرت نتائج دراستهم تأثير غموض الدور معنوياً بطبيعة العمل والنوع .

٢- التوصيات

فيما يلي مجموعة من التوصيات للمسؤولين عن إدارة الجامعة محل
الدراسة، والباحثين في مجال التسويق بعد استعراض النتائج السابقة :-

بالنسبة للمسؤولين

أ- التأكيد على غايات وأهداف عمل الموظفين بكل فئاتهم من خلال
برامج التدريب التي تنظمها إدارة الجامعة للمستويات الإدارية المختلفة،
وكذلك من خلال الاجتماعات الرسمية التي يتم عقدها بشكل دوري أو
بشكل استثنائي ، والعمل على تحديث دليل التنظيم من فترة إلى أخرى ،
وإعلام كافة إدارات الجامعة به .

ب- زيادة اهتمام إدارة الجامعة بنمط القيادة التشاركية لتخفيض المزيد
من مستوى غموض الدور بوجه عام، ورفع المزيد من مستوى الرضا
الوظيفي، وذلك من خلال ما يلي :-

- تخصيص إدارة الجامعة لمساحة أكبر من التشاور مع المرؤوسين قبل
اتخاذ القرارات المتعلقة بتقديم حلول للمشاكل التنظيمية المختلفة لاسيما
المعقد منها، وعدم التفرد بها.

- عدم تدخل المسؤولين بالجامعة في التفاصيل المتعلقة بكيفية تنفيذ
المهام، وترك مساحة أكبر للمرؤوسين في تقديم اقتراحاتهم بشأنها وذلك قبل
اتخاذ أي إجراء .

ج- وضع معايير دقيقة لاختيار قيادات الجامعة، ووضع خطة واضحة وهادفة لتدريبها وتنمية مهاراتها

بالشكل الذي يجعلها أكثر إيجابية من حيث الدعم والمشاركة في أنشطة الجامعة .

بالنسبة للباحثين

أ- إجراء المزيد من البحوث والدراسات في مجالات غموض الدور، والقيادة، والرضا الوظيفي اعتماداً على نماذج أخرى خلاف النماذج المستخدمة في الدراسة الحالية، وفي بيئات مختلفة.

ب- إجراء المزيد من البحوث والدراسات في علاقة غموض الدور الوظيفي بموضوعات إدارية هامة مثل الولاء التنظيمي، والمواطنة التنظيمية، والتمكين، وغيرها من الموضوعات ذات الصلة

الحادي عشر: المراجع

المراجع العربية

- ١- إسنحلي، محمود عبد الرحمن. وأبو عمرة، صابرين سعيد. (٢٠١٩) دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي لدى العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية "Lug Journal of Economics & Business"، مجلد ٢٧، العدد ٢، ص ١-٣٣

٢- الجميلي، على عليج خضر،، والبجاري، أحمد يونس محمود.
(٢٠٠٨) غموض الدور لدى المرشدين التربويين وعلاقته برضاهم عن
عملهم، مجله التربية والعلم، (العراق: الموصل، جامعة الموصل، كلية
التربية)، مجلد (١٥) عدد ٣ ص ٣٠٨ - ٣٣١.

٣- الشوابكة، زياد علي. الشلبي، فراس سليمان. والخوالدة، رياض عبد
الله. (٢٠١٨) دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين في
دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية، المجلة العربية للإدارة مجلد ٣٨،
عدد ٤، ص ١٤٥ - ١٦٥.

٤- الكلابي، سعد بن عبد الله. (٢٠٠٨). غموض وتعارض الأدوار
الوظيفية : استعراض وفحص علاقتها بنتائج العمل، المجلة العربية للعلوم
الإدارية، (الكويت : جامعه الكويت ، مجلس النشر العلمي) مجلد (١٥) عدد
٢ ص ٢٥٩ - ٢٨٥

٥- أمين، شيماء عصمت محمد. (٢٠١٦) غموض الدور الوظيفي وأثره
في فاعلية الأداء الوظيفي : دراسة تحليلية لآراء عينة من الكوادر الصحية في
مستشفيات القطاع الخاص في مدينة أربيل (العراق : جامعة صلاح الدين)،
زنكو الإنسانية ص ٢٤٣ - ٢٥٥.

٦- بازرعة، محمود صادق. (٢٠٠٨)، بحوث التسويق، (المملكة
العربية السعودية : جدة: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع) ص. ٢٣١

المراجع الأجنبية

- 1- Akdo, B., & Arikboga, F. S. (2017). "Leader Member Exchange as A Mediator of The Relationship Between Servant Leadership and Job Satisfaction: A Research on Turkish LCT Companies", International Journal of Organizational Leadership, 6(4), PP. 525 – 535.
- 2- Avic, A.(2016). "Effect of Leadership Styles of School Principals on Organizational Citizenship Behaviors " ,Educational Research and Reviews, 11(11), PP. 1008 – 1024
- 3- Banjarnahor, H.,Hutabarat,W.,Sibuea, A M., and Situmorang, M. (2018). "Job Satisfaction as a Mediator Between Directive and Participatory Leadership Style Toward Organizational Commitment", International Journal of Instruction, 11(4),PP. 869 – 888.
- 4- Beauchamp, M., Bray,S. R., Eys, M.,and Carron,A.(2002). "Role Ambiguity, Role Efficacy, and Role Performance: Multidimensional and Meditational Relationships within Interdependent Sport Team " , Group Dynamics Theory Research and Practice, 6(3), PP. 229 – 242.
- 5- Bowling, N. A., Khazon, S., Alarcon, G. M., Blackmore, C. E., Bragg, C B., Hoepf, M. R., Barelka, A., Kennedy, K. Wang, Q. and Li, H. (2017). "Building Better Measures of Role Ambiguity and Role Conflict: The Validation of New Role Stressor Scales " Work & Stress ,31(1),PP. 1 – 23.
- 6- Bycio,P., Hackett, R. D., and Allen, J. S., (1995). "Further Assessments of Bass's (1985) Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership ", Journal of Applied Psychology, 80 (4), PP. 468 – 478.

7- Campbell, J W.(2016).“A Collaboration –Based Model of Work Motivation and Role Ambiguity In Public Organizational", Public Performance & Management Review, Vol. 39 Issue 3 P 655 – 675.

8- Carlla, S., Smith, J.,Tisak, and Robert, A. S.(1993).“The Measurements Properties of The Role Conflict and Role Ambiguity Scales: A Review and Extension of The Empirical Research",Journal of Organizational Behavior, Vol. 14 PP. 14 – 37.

9- Carron, A. V., and Eys, M. A. (2012). “Group Dynamics in Sport ", (4 Th ed.) Morgan Town, WV: Fitness Information Technology.

10- Celik, S., Dedeoglu, B. B., and Inanir, A.(2015)."Relationship Between Ethical Leadership, Organizational Commitment and Job Satisfaction at Hotel Organizations ", Ege Academic Review, 15(1), PP. 53 – 63.

11- Cervoni, A., & Delucia-Waack, J. (2011). “Role Conflict and Ambiguity as Predictors of Job Satisfaction in High School Counselors ", Journal of School Counseling,9(1), PP. 1 – 30.

12-Ch, A H., Ahmed, S., Malik, M., and Batool, A.(2017).“Principals Leadership Styles and Teachers Satisfaction :A Correlation Study at Secondary Level ",Bulletin of Education and Research,39(3), P45 – 56.

13-Challagalla, G. N., and Shervani, T. A. (1996) Dimensions and Types of Supervisory Control: Effects on Sales Person Performance and Satisfaction “, Journal of Marketing, 60, PP. 89 – 105.

14- Chonko, L. B., Howell, R. D., and Bellenger, D. (1986) “Congruence In Sales Force Evaluations: Relation To Sales Force Perceptions of Conflict and Ambiguity “,

Journal of Personal Selling and Sales Management, 6, P 35 – 48.

15- Churchill, G. A. (1996). Basic Marketing Research, Third Ed. (Decry den Press, N.Y) P. 554.

16- Churchill, G., Ford, N. M., and Walker, O. C. (1974). "Measuring the Job Satisfaction of Industrial Salesmen ", Journal of Marketing Research, 11, P 254 – 260.

17- Da Silva Joao, A., Pereira Alves, C., Silva, C., Diogo, F., and Duque Ferreira, N.(2017). "Validation of A Nurse Job Satisfaction Scale For The Portuguese Population ", Revista de Enfermagem Referencia,4(12), PP. 117 – 129.

18- Eva, N., Butar Butar, I., Robin, M and Castles,S. (2019). " SLBS -6 : Validation of a Short Form of the Servant Leadership Behavior Scale", Journal of Business Ethics, 156(4),PP. 941 – 956.

19-Fain,J.(1987)."Perceived Role Conflict, Role Ambiguity and Job Satisfaction Among Nurse Educators ", The Journal of Nursing Education, 26(6), PP. 233 – 238.

20-Faucett, J.,Corwyn, R., and Poling,T.(2013)."Clergy Role Stress: Interactive Effects of Role Ambiguity and Role Conflict on Intrinsic Job Satisfaction ", Pastoral Psychology.62(3), PP. 291 – 304.

21- Gonzalez – Roma, V., and Lioret, S. (1998) Construct Validity of Razzo et. al 'S (1970). "Role Conflict and Ambiguity Scales: A Multisample Study ", Applied Psychology. An International Review,47(4), PP. 535 – 545

22- House,R.J.,&Dessler,G.(1974)." The Path- Goal Theory of Leadership: Some Post Hoc and A Priori Tests" in James G. Hunt and Lars L. Larson(Eds.), Contingency Approaches to Leadership. Carbondale: Southern Illinois University Press. PP.46-48

- 23- Ismail, A., Wan M., Nowalid, W. A., and Bakar, R. A. (2016). "Proactive Behavior as a Mediator of the Relationship between Career Management and Career Satisfaction ", Journal Pengurusan, Vol. 48, PP. 1 – 19
- 24- Ismail, A., Zainuddin, N. F. A., and Ibrahim, Z.(2010). "Linking Participative and Consultative Leadership Style to Organizational Commitment as an Antecedent of Job Satisfaction ", UNITARe – Journal, 6(1), PP. 11 – 26
- 25- Jong, J.(2016).“ the Role of Performance Feed Back and Job Autonomy In Mitigating The Negative Effect of Role Ambiguity on Employee Satisfaction ", Public Performance & Management Review, 39(4), PP. 814 - 834
- 26- Khan, A.,Yusoff, R. B. M., Khan, M. M., Yasir, M., and Khan, F. (2014). "Psychometric Analysis of Role Conflict and Ambiguity Scales In Academia ", International Education Studies,7(8),PP.104 - 112
- 27- Kose, E. K.(2019).“Development and Psychometric Properties of Teacher Classroom Leadership Scales (TCLS)”, Educational Administration : Theory & Practice,25(1), PP. 139 - 168
- 28- Leo, F. M., Gonzalez - Ponce, I. Sanchez – Oliva, D., Pulido, J. J., and Garcia – Calvo, T. (2017). "Role Ambiguity: Translation to Spanish and Analysis of Scale Structure“, SAGE journal,48(3),PP. 365 - 385
- 29- Liu, C.,Borg, I. and Specter, P. E. (2004). "Measurement Equivalence of The German Job Satisfaction Survey Used In a Multinational Organization: Implications of Schwartz's Culture Model", The Journal of Applied Psychology, 89 (6), PP. 1070 - 1080
- 30- McGee, G., Ferguson Jr, C., and Seers, A. (1989) “ Role Conflict and Role Ambiguity :Do The Scales Measure

These Two Constructs ? “, Journal of Applied Psychology,74(8),PP.815 - 818

31- Munez Palomino,M.,&Frezatti, F.(2016).“ Role Conflict, Role Ambiguity, and Job Satisfaction : Perceptions of The Brazilian Controllers “, Revista de Administracao , Apr – Jun,51(2), PP. 165 – 181.

32-Nazim,F.(2016).“Principals Transformational and Transactional Leadership Style and Job Satisfaction of College Teachers”, Journal of Education and Practice,7(34), PP. 18 – 22

33- Okan, T., and Akyuz, A. M., (2015).“Exploring the Relationship Between Ethical Leadership and Job Satisfaction With The Mediating Role of The Level of Loyalty To Supervisor “, Business & Economics Research Journal,6(4), PP. 155 – 177

34- Oyugi, M., and Gogo, J. O. (2019) “ Influence of Principals’ Leadership Styles on Students’ Academic Performance In Secondary Schools In Awendo Sub – County, Kenya “, African Educational Research Journal,7(1),PP. 22 – 28

35- Pepe, A., Addimando, L., and Veronese, G.(2017). “Measuring Teacher Job Satisfaction: Assessing Invariance in the Teacher Job Satisfaction Scale (TJSS) Across Six Countries “, Europe’s Journal of Psychology,13(3), PP. 396 – 416

36- Rizzo, J. R., House, R. J., and Lirtzman, S. I. (1970).“ Role Conflict and Ambiguity In Complex Organization “, Administrative Science Quarterly, 15, P 150 - 164

37- Rovithis, M., Linardakis, M., Rikos, N., Merkouris, A., Patiraki, E., and Philalithis, A. (2017). “ Role Conflict and Ambiguity among Physicians and Nurses In The Public

Health Care Sector In Crete ", Archives of Hellenic Medicine.34(5), PP. 648 – 655

38- Sayers, J. M., Salamonson, Y., Digiacomio, M., and Davidson, P.(2015) “ Nurse Educators In Australia : High Job Satisfaction Despite Role Ambiguity ", Journal of Nursing Education and Practice,5(4), PP. 41 – 51

39- Schriesheim, C. A. (1978). “Development, Validation, and Application of new Leadership Behavior and Expectancy Research Instruments ", Doctoral Dissertation, College of Administrative Science, Ohio State University.

40- Scultz, J., and Auld, C.(2006).Perceptions of Role Ambiguity By Chairpersons and Executive Directors in Queensland Organizations ", Sport Management Review 9(2), PP. 183 – 201

41- Silva Filho, A. L. A., and Ferreira, M. C. (2019). “ Validity Evidence of Ethical Leadership Behavior Scale (ELBS) ", PSICO-USF, 24(2), PP. 349 – 359

42- Sims, H. P.,Szilagyi, A. D., and Keller, R. T. (1979)." The Measurement of Job Characteristics ", Academy of Management Journal ,19(2), PP.195 - 212

43- Singh, J. d., and Rhoads, G. K.(1991 a).“Boundary Role Ambiguity In Marketing–Oriented Positions: A Multidimensional, Multifaceted Operationalization ",Journal of Marketing Research,25, P 328 – 338

44- Singh, J. d., and Rhoads, G. K. (1991 b). “ Boundary Role Ambiguity In marketing Position: Scale Development and Validation", Marketing Science Institute Technical Working Paper, Report # 91 - 115). Cambridge, MA : Marketing Science Institute.

45- Smith, A. Fuqua, D. Namok, C. and Newman, J.(2011).“ Role Ambiguity as A Mediator of Occupational

Self – Efficacy and Job Satisfaction ", Psychological Reports, Vol. 109 Issue 1 P 243 – 251

46-Suleman,Q.,Hussain,I., and Shehzad,S.(2018).“Relation of Occupational Stress and Job Satisfaction: A Study of Secondary School Heads In Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan ", Global Social Sciences Review,3(2), P 241 – 274

47- Wood, V. R., Chonko, L. B., and Hunt, S.(1986). " Social Responsibility and Personal Success : Are They Incompatible?" Journal of Business Research, 14, P 193 – 212

48-Yildiz, I. G., & Simsek, O. F.(2016).“Different Pathways from Transformational Leadership to Job Satisfaction”, Nonprofit Management & Leadership,27(1), PP. 59 - 77