

غموض الدور وتأثيره في السلوك السياسي داخل المنظمات

Role ambiguity and its effect on political behavior in organizations

١. د. احمد كاظم بريس^(١)

Prof. Ahmed Kadhem Bris (PhD)

الخلاصة

يهدف البحث الحالي الى اختبار تأثير غموض الدور في السلوك السياسي داخل المنظمات لعينة بلغت (٢٣٠) من العاملين في جامعة كربلاء. اعتمد الباحث مقياس (Rizzo et al, 1970) لغرض قياس غموض الدور، فيما تم الاعتماد على مقياس (Thomas, 2018) لغرض قياس مؤشرات السلوك السياسي داخل المنظمات. استخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية، وبالأفاده من البرنامج الاحصائي (SPSS, 26) لغرض تحليل البيانات المتحصل عليها من استمارة الاستبيان. توصل البحث الى ان غموض الدور يؤثر بشكل ايجابي في تعزيز مؤشرات السلوك السياسي داخل المنظمات.

الكلمات المفتاحية: غموض الدور، السلوك السياسي

Abstract

The current research aims to test the effect of role ambiguity on political behavior within organizations for a sample of (230) employees at the University of Karbala. The researcher adopted (Rizzo et al, 1970) scale to measure role ambiguity, while the scale (Thomas, 2018) was adopted to measure indicators of political behavior within organizations. A set of

١ - جامعة كربلاء - مركز الدراسات الاستراتيجية - Ahmed.k@uokerbala.edu.iq

statistical methods were used by statistical program (SPSS, 26) to analyze the data obtained from the questionnaire. The research concluded that role ambiguity has a positive effect on enhancing indicators of political behavior within organizations.

Keywords: Role ambiguity, political behavior

المقدمة

أولاً: موضوع البحث

تعتمد المنظمات بصفاتها هياكل تنظيمية اجتماعية هادفة على القواعد الرسمية من اجل بناء الاعراف الاجتماعية وتوقعات وعمليات اعضائها، بهدف توجيههم وارشادهم لتحقيق الاهداف الرئيسة التي من اجلها تم ايجاد تلك المنظمات. وعلى الرغم من الاهمية النظرية لوضوح تلك القواعد الرسمية، الا ان تلك القواعد فعليا تشهد في كثير من الاحيان غموضا، ينتج اما عن ضعف التحديد الدقيق لتلك القواعد، او جعلها عرضة للكثير من الاجتهادات الشخصية بسبب عدم تزويد العاملين بشرح تفصيلي ودقيق لماهية تلك القواعد التنظيمية وبما يحقق فهم كامل لها، سواء في مجال معايير الاداء او طريقة الاتصال او معايير اتخاذ القرارات. كل ذلك يدفع العاملين الى ممارسة سلوكيات معينة، خارج سياق السلوك الاداري والمهني الصحيح، المهدف من هذه السلوكيات، اما جلب منفعة معينة، او دفع خطر حقيقي او محتمل، ناتج عن عدم وضوح الدور الذي يجب على العاملين ممارسته.

المبحث الأول - منهجية البحث

أولاً / مشكلة البحث

المنظمات كيانات اجتماعية، يتم انشاؤها بناء على وجود حاجات معينة لم يتم اشباعها بشكل كامل، وهذه الحاجات تشكل بالاضافة الى اساس وجود المنظمات، الاهداف الرئيسة التي تسعى الى تحقيقها تلك المنظمات لاحقا. ولتحقيق اهداف المنظمات، فانها تعتمد على قواعد وترتيبات تنظيمية رسمية من اجل المحافظة على الانضباط، وتسلسل سير العمل فيها، وصولا الى تحقيق الاهداف التي تصبوا اليها بكفاءة وفاعلية. لكن وجود تلك القواعد لا يعني باي حال من الاحوال انها ستحقق الغرض من انشائها تلقائيا، لانها ببساطة قد لا تكون واضحة لكل المعنيين بها، فغموض قواعد تنظيمية معينة، قد يقود الى تفسير تلك القواعد بشكل مغاير بين الاعضاء الذين تقع على عاتقهم مهمة الالتزام بها، وغالبا ما تمل تلك التفسيرات باتجاه جلب منفعة شخصية، او دفع ضرر محتمل، الامر الذي يخلق لديهم حالة من عدم الاستقرار النفسي، وتخوف كبير من عواقب هذه التفسيرات المتغايرة على مجمل مستقبلهم الوظيفي، الامر الذي قد يشجع على تبني السلوك السياسي داخل المنظمات بهدف جلب منفعة شخصية او دفع ضرر محتمل، بشكل

ينعكس سلبيا على مجمل اداء المنظمة . بشكل أكثر تحديدا يسعى البحث الحالي الى الاجابة عن التساؤلات
الآتية:

- ١- ما مستوى ادراك العاملين لوجود غموض الدور في المنظمة المبحوثة؟
- ٢- ما مستوى السلوك السياسي الناتج عن غموض الدور في المنظمة المبحوثة؟ وما هي تلك السلوكيات؟
- ٣- ما مستوى تأثير غموض الدور في دفع العاملين في المنظمة المبحوثة الى تبني السلوك السياسي؟

ثانياً / اهداف البحث

- ١- يهدف البحث لتحقيق جملة أمور أهمها:
- ٢- اختبار مدى تأثير غموض الدور في السلوك السياسي داخل المنظمة المبحوثة.
- ٣- تنبيه قيادة الجامعة الى ضرورة الاهتمام بوضوح القرارات والقواعد والاجراءات المنظمة للعمل بهدف رفع كفاءة الاداء، وتشجيع العاملين على الالتزام بتلك القواعد.
- ٤- التعرف بمخاطر السلوك السياسي وانعكاسه على الاداء الوظيفي للعاملين أولاً، ومن ثم المنظمة ككل.

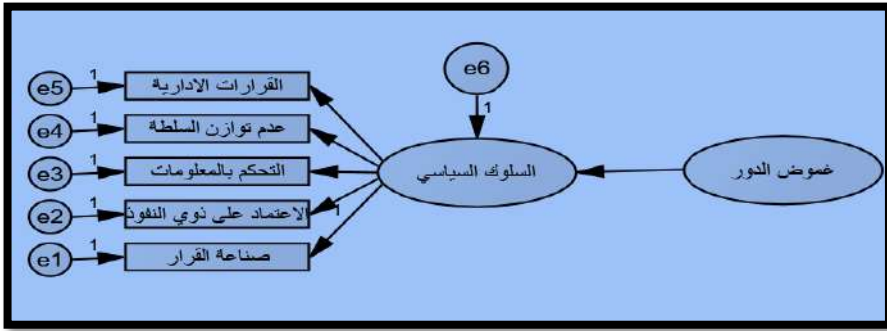
ثالثاً / أهمية البحث

تنبع أهمية البحث من الآتي:

- ١- بيان أهمية العوامل التي تؤدي الى غموض الدور لدى العاملين في المنظمة المبحوثة.
- ٢- بلورة مفهوم السلوك السياسي داخل المنظمات، والارشاد لاهم تلك السلوكيات في المنظمة المبحوثة.
- ٣- لكثرة التعليمات والتوجيهات في بيئة التعليم العالي والبحث العلمي حالياً، وغموضها في احيان كثيرة، قد ينعكس على أداء العاملين فيها، الأمر الذي يعزز أهمية بحث هذه المتغيرات.
- ٤- تعد متغيرات البحث من الأدوات المهمة التي يمكن ان تكشف سبب عدم تحقيق بعض المنظمات الأداء المقبول.

رابعاً / النموذج الفرضي للبحث

يوضح المخطط صورة عامة لفكرة البحث، ويبين طبيعة العلاقات واتجاهات التأثير لمتغيراتها، تم تصميمه انطلاقاً من مشكلة البحث، وما حصل عليه الباحث من مسح للنتائج الفكرية للأدبيات العلمية، ذات العلاقة بمتغيرات البحث، ويبين الشكل ادناه نموذج البحث الفرضي:



شكل (١) انموذج البحث الفرضي، من اعداد الباحث

خامساً/ فرضيات البحث

انبتق عن الانموذج الفرضي للبحث فرضية واحدة نصت على (يؤدي غموض الدور الى زيادة احتمالية ممارسة العاملين للسلوك السياسي في المنظمة نتيجة تفسيرهم القواعد الوظيفية بما يتلاءم ومصالحهم الشخصية)، تفرع عنها خمس فرضيات فرعية وعلى النحو الاتي:

- ١- يؤثر غموض الدور بصورة معنوية في القرارات الادارية.
- ٢- يؤثر غموض الدور بصورة معنوية في عدم توازن السلطة.
- ٣- يؤثر غموض الدور بصورة معنوية في التحكم بالمعلومات.
- ٤- يؤثر غموض الدور بصورة معنوية في الاعتماد على ذوي النفوذ.
- ٥- يؤثر غموض الدور بصورة معنوية في صناعة القرار.

سادساً / مقياس البحث

استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات وفق مدرج (Likert) الخماسي. تكونت من جزئين، الأول تناول المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة، فيما تناول الجزء الثاني متغير غموض الدور اعتماداً على مقياس (Rizzo et al, 1970) وهو متغير احادي البعد، مؤلف من ٦ اسئلة، اما الجزء الثالث فقد تم تخصيصه لمتغير السلوك السياسي اعتماداً على مقياس (Thomas, 2018) المتكون من خمسة ابعاد فرعية هي (القرارات الادارية، عدم توازن السلطة، التحكم بالمعلومات، الاعتماد على ذوي النفوذ، صناعة القرار)، ويبين الملحق (١) استمارة الاستبيان المعتمدة في البحث.

سابعاً/ مجتمع البحث وعينته

مجتمع البحث هو جامعة كربلاء ممثلة برئاسة الجامعة وكلياتها المختلفة، حيث تم توزيع استمارات الاستبيان على عينة من (٢٣٠) منتسب. تم اعتماد أسلوب المعاينة العشوائية في سبيل اختيار العينة، من أجل ضمان تمثيل العينة بشكل جيد لكليات الجامعة كافة.

المبحث الثاني : التأطير النظري للبحث

أولاً: غموض الدور

١- مفهوم غموض الدور

تحصل حالة غموض الدور في المنظمات بصورة عامة عندما لا يفهم المعنيون بتنفيذ القواعد التنظيمية الرسمية القصد الحقيقي من تشريعها، او كيفية تنفيذها، بالتالي ينظر لها على انها حالة من عدم التأكد التنظيمي (Eisenhardt & Bourgeois , 1988)، حيث تفترض نظرية الدور أن البيئة التنظيمية تؤثر في توقعات الافراد حول الدور المطلوب منهم (Kahn et al, 1964)، بل انها حالة تحدٍ كبيرة تواجه المنظمات لانها تؤثر على وضوح الادوار والمسؤوليات، ويمكن ان تصل الى خلق حالة من الفوضى في عملية اتخاذ القرار (March and Olsen, 1976).

إن الدور (Role) بالمفهوم التنظيمي يعني مجموعة التوقعات حول سلوك فرد يشغل مركز معين في هيكل اجتماعي، اما التوقعات فتعني اما متطلبات او محددات ذلك السلوك بالنسبة للشخص الذي يشغل المركز، او من قبل الآخرين المرتبطين بذلك الدور

(Rizzo et al, 1970)، والتوقعات هذه تشكل عنصراً مهماً في عملية تقييم ذلك السلوك. وبالعودة الى مفهوم غموض الدور نجد ان (Schuler et al, 1977) يشيران أن غموض الدور ينشأ من حالة فقدان الوضوح في القواعد المطلوب العمل بها، اما (Onyemah, 2008) يرى انه حالة يدرك فيها الفرد انه يفتقد الى المعلومات اللازمة لانجاز مهمة معينة. اما (Carter & Harper, 2016) يرى غموض الدور عملية ضغط متبادلة، تبدأ اولاً من عدم فهم الادوار بشكل جيد من قبل شاغل المركز الوظيفي، الامر الذي سينعكس في مخرجات غير مقبولة لممارسة ذلك الدور. بشكل عام يرى المتابع للمفاهيم التي تبناها الباحثون لغموض الدور انها تركز على عدم امتلاك شاغل المركز في هيكل اجتماعي معين للمعرفة التامة حول التوقعات المطلوب منه الايفاء بها عند اشغاله لذلك المركز، الامر الذي يمكن ان يدفعه اما الى تكثيف الجهود لاستحصال تلك المعرفة، او في حال عدم حصوله عليها، ان يسلك سلوكاً

خاصا غير منصوب عليه ضمن السياق التنظيمي، يدرك على انه يهدف الى جلب منفعة شخصية او دفع ضرر محتمل، او كلاهما، وقد ينعكس هذا السلوك سلبا على مجمل اداء المنظمة.

٢- عوامل نشوء غموض الدور

اجتهد الباحثون في محاولة البحث والتقصي عن العوامل التي يمكن ان تكون سببا في نشوء غموض الدور داخل المنظمات، ولقد قادت محاولاتهم الى تنوع وتعدد تلك العوامل، يمكن اجمالها حسب الاتي:

أ- قد تعتمد بعض المنظمات وضع قواعد واجراءات عمل عامة، وبما يضمن لها مرونة عمل واسعة في مواجهة التحديات البيئية (Eisenhardt & Bourgeois, 1988)، وفي حالات اخرى يعتمد القادة جعل ادوار المرؤوسين غامضة بقصد المحافظة على سيطرتهم على العاملين بمعيتهم (March & Simon, 1993)، والواقع على الرغم ان هذا الاسلوب يتيح لمتخذ القرار تفسير القواعد حسب ظروف الحالة التي تمر بها المنظمة، الا انه يتيح امكانيات التلاعب ايضا وبما يخدم مصلحة متخذ القرار.

ب- التغيير التنظيمي السريع الذي تشهده بعض المنظمات، مثلا الاندماج مع منظمات اخرى، او اعادة الهيكلة، قد يؤخران اعادة النظر بالاجراءات والسياسات، مما ينعكس سلبا على وضوح تلك الاجراءات والسياسات (Harrison & Rainer, 1992).

ت- الفجوة القيادية والثقافية، وفجوة الاتصالات داخل المنظمة قد تكون سببا في خلق حالة غموض الدور (March & Olsen, 1976)، فكلما كان العاملون غير متأكدين من الية تطبيق قواعد معينة بسبب ضعف القيادة والاتصال كلما تعزز عندهم الشعور بغموض الدور.

ث- قد ينشأ غموض الدور نتيجة من التفسيرات الخاطئة للسياسات الناشئة عن التعامل مع تكنولوجيا جديدة نتيجة تغيير بيئي معين (Buchanan & Badham, 2020).

ج- التعقيد والدينامية البيئية الكبيران اللذان تعمل بهما بعض المنظمات وخاصة المنظمات التي يتم انشاؤها اول مرة، او المنظمات العاملة في حقل التحولات الرقمية، غالبا ما تشهد غموضا في ادوار العاملين (Daft & Weick, 1984).

٣- عواقب غموض الدور

قد يتبادر لذهن القارئ ان عواقب غموض الدور في منظمة معينة سيؤدي بالتأكيد لعواقب سلبية تنعكس على اداء المنظمة، وبالتالي ضعف موقفها التنافسي في السوق، الا ان الدراسات

والابحاث التي تناولت الموضوع لها رأي اخر، فغموض الدور يمكن ان تكون له عواقب ايجابية اوسلبية. فمن العواقب الايجابية لغموض الدور انه يعزز الابداع والريادة وقابلية التكيف لدى العاملين، حيث انه يتيح لهم حرية تفسير القواعد والاجراءات، والعمل بضوء تلك التفسيرات، وخاصة في الصناعات المعقدة ذات الدينامية العالية، مما يعزز من رشاقة ومرونة المنظمة (Baer & Oldham, 2006). اما فيما يخص العواقب السلبية لغموض الدور فعابا ما يقود الى التضارب وصراع الدور بين الافراد العاملين في المنظمة، كما ان حالة عدم التأكد التي تصاحب دائما غموض الدور قد تدفع العاملين الركون الى سلوك سياسي معين، لسد الفراغات التي ولدها غموض الدور (Ammeter et al, 2002)، كما ان غموض الدور قد يؤدي الى شعور العاملين بعدم عدالة القيادة، وبالتالي فقدان الثقة بها، وانخفاض الرضا الوظيفي، الامر الذي سينعكس سلبا على مجمل اداء المنظمة (Pinder & Harlos, 2001)

٤- ابعاد غموض الدور

عند محاولة تتبع ابعاد غموض الدور، نجد ان عدداً من الباحثين اتفقوا على انها :
(قنديل، ٢٠١٦) (Sawyar, 1992; Singh et al, 1996).

- أ- عدم وضوح الهدف: اي عدم وضوح الاهداف التي يسعى العاملون الى تحقيقها.
- ب- عدم وضوح العمليات: ينشأ هذا الغموض من عدم قدرة العاملين على تحديد الوسائل والاساليب التي يجب انتهاجها لتحقيق الهدف .
- ت- عدم وضوح الاولويات : بمعنى ما هي المهمة التي يجب انجازها اولاً؟ وما هي المهمة التي تسبق غيرها من حيث الاهمية؟

ث- عدم وضوح السلوك : ما هو السلوك المرغوب به من قبل المسؤول المباشر وزملاء العمل الذي يمكن ان يحقق الهدف المنشود؟

ج- عدم وضوح معايير تقييم الاداء.

بالنسبة للبحث الحالي اعتمد مقياس (Rizzo et al, 1970)، وهو مقياس احادي البعد، تضمن (٦) اسئلة، تناولت ضمن طياتها الابعاد الاربعة اعلاه، وهو مقياس اعتمد من قبل معظم الدراسات التي تناولت موضوع غموض الدور، علما ان جميع الاسئلة تم صياغتها في المصدر الاصلي بشكل معكوس، وتم معالجة الموضوع في هذا البحث من خلال اخذ متمم الاجابة.

ثانياً: السلوك السياسي

١ - مفهوم السلوك السياسي

يشير السلوك السياسي في المنظمات الى الانشطة التي يمارسها الافراد والمجموعات بهدف الحصول على القوة، والتاثير في القرارات، او تحقيق مصالح شخصية غالباً ما تكون على حساب المنظمة التي يعملون فيها، وغالباً ما يكون السلوك السياسي غير رسمي، وخارج القواعد التنظيمية، وموجه لتحقيق مصلحة ذاتية (Pfeffer, 1981; Mintzberg, 1983; Porter et al, 1981)، بالسياق نفسه نرى (Ferris & Treadway, 2012) يعرفان السلوك السياسي بأنه محاولات مقصودة تستهدف تحقيق نتائج معينة لا يمكن تحقيقها بدون اعتماد هذا السلوك. وطبقاً لـ (Valle & Perrewe, 2000) فإن تلك المحاولات لا توجه الا الى متخذي القرار الاستراتيجي واصحاب النفوذ والقوة ومن يمتلكون سلطة توزيع الموارد داخل المنظمة بهدف تحقيق مصالح شخصية مع او بغض النظر عن مصالح باقي اعضاء التنظيم. ان السلوك السياسي داخل المنظمات لا يقتصر على سلوك الفرد باتجاه تحقيق مصلحته الشخصية، بل قد يتضمن الافادة من سلوكيات الاخرين والمجموعات وقد يمتد الامر ليشمل منظمات بأكملها (Hill et al., 2016). بشكل عام السلوك السياسي داخل المنظمات هو سلوك نفعي خارج سياق التنظيم الرسمي، يهدف التأثير او محاولة التأثير على مالك السلطة، لحرف توجهاته باتجاه خدمة المستفيد من ذلك السلوك.

٢- النظريات المفسرة للسلوك السياسي

حاول الباحثون تفسير الاسباب التي تدفع الفرد العامل في منظمة معينة لان يسلك سلوكاً سياسياً معيناً، فاستندوا في تفسيرهم الى النظريات الآتية:

١ - نظرية الادراكات السياسية: اشار (Ferris & Kacmar, 1992) الى ان الافراد يمارسون

السلوك السياسي عندما يدركون ان البيئة التنظيمية غير مؤكدة وغامضة، فالغموض يسمح للافراد بتفسير القواعد التنظيمية لمصلحتهم، وبالتالي الدخول بمناورات سياسية لتحقيق مصالحهم الذاتية.

٢ - نظرية اعتمادية الموارد: قدم (Salancik & Pfeffer, 1978) هذه النظرية لتفسير اسباب

السلوك السياسي للعاملين في المنظمات. تنطلق النظرية من افتراض مفاده ان الافراد والمجموعات يسعون الى السيطرة على الموارد النادرة وذات القيمة في المنظمة (معلومات، تمويل، سلطة اتخاذ قرار). فكلما كان هناك غموض في الادوار التنظيمية داخل المنظمة، كلما زاد ذلك من الصراع

داخلها لمحاولة السيطرة على الموارد النادرة، والغلبة ستكون بالتأكيد لمن يملك القدرة على ادارة مناورات سياسية ناجحة بكفاءة.

٣- **نظرية السلطة والسياسة**: اول من اشار الى اهمية السلطة في السلوك السياسي هو (Mintzberg, 1983) عندما اشار الى ان الافراد ينخرطون في سلوكيات مثل تكوين الاحلاف والاتلافات بهدف زيادة قوتهم التساومية، وان غموض الدور يفتح الباب واسعا لهكذا تحالفات، لان القواعد التنظيمية ستكون عرضة للتفسيرات الذاتية وليس الموضوعية. على سبيل المثال في حال عدم وضوح قواعد الترقية قد يدفع العاملون الى ممارسة سلوك سياسي للتاثير على متخذ القرار بهدف تحقيق مصالحهم الشخصية (Ferris et al, 1996).

٣- مصادر السلوك السياسي

سعى عدد من الباحثين لبيان المصادر التي تؤدي الى سلوك الافراد العاملين في منظمة معينة سلوكا سياسيا معيناً، فكان من اهم ما توصلوا له ان هذه المصادر يمكن تقسيمها على مصدرين اساسيين هما (Buchanan, 2008):

١- مصادر فردية ومنها العوامل الشخصية والديمقراطية، الرغبة في تحقيق الانجازات الفردية، الطموح الرغبة في الظهور بمظهر المتميز، والانانية.

٢- مصادر سياقية ومنها عوامل بيئية وهيكلية، وحماية وتحقيق مصالح المجموعة، ومصالح ووجهات نظر متصارعة، وحالة عدم التأكد وعدم وجود هيكلية دقيقة لاتخاذ القرار، ووجود التمايز الطبقي بين الافراد العاملين.

يلاحظ مما سبق ان كلا المصدرين (Antecedences) ينبعان من مصدر واحد هو الغموض، سواء في الادوار او في سياقات العمل الرسمية.

٤- انماط السلوك السياسي

اشار (Farrell & Petersen, 1982) الى ان السلوك السياسي داخل المنظمات قد يأخذ الانماط الاتية:

أ- **النمط الداخلي-الخارجي للسلوك السياسي**: يسعى المنخرطون في هذا النمط من السلوك السياسي نحو مصادر القوة التي تدعم اهدافهم حتى لو كانت خارج حدود منظماتهم، على سبيل المثال تسريب المعلومات الى الاعلام، او اقامة دعاوى قضائية، او ابلاغ الجهات الرقابية عن المخالفات التي تحصل في منظماتهم، او تشكيل تحالفات مع جهات من خارج التنظيم. وغني عن البيان ان الافراد المنخرطين في العمل السياسي يقدمون الاجراءات

الداخلية اولا على الاجراءات الخارجية، كما ان الاجراءات الداخلية يلجأ لها العاملون ذوي القدرة الاضعف، اما الاجراءات الخارجية فيلجأ اليها من يمتلكون قدرا اكبر من القوة والهيمنة ليساوموا بها اصحاب القوة الاكبر في المنظمة.

ب- النمط الشرعي- وغير الشرعي للسلوك السياسي: في المنظمات هناك فرق بين السياسات اليومية المعتادة وبين السلوك السياسي المتطرف الذي يخرق القواعد والانظمة، فعادة ما يتم وضع القواعد والاجراءات التي تحمي المنظمة من الوقوع في خطر ما، لكن يظهر واضحا للمتعاملين بتلك القواعد والانظمة ان هناك سلوكيات معينة تؤدي الى خرقها، وتعرض مصلحة المنظمة باكملها للخطر.

ت- النمط الرأسي-الجاني للسلوك السياسي: يعد التسلسل الهرمي ميزة مهمة للمنظمات، هذه الميزة اثرت في السلوك السياسي ايضا حيث ان تأثير السلوك السياسي الراسي مثلا تجاوز سلسلة الامرة وتقديم شكوى الى الرئيس مباشرة، وتلميع أنشطة القيادة، اكبر بكثير من التأثير الجاني (من زميل الى اخر).

٥- تأثير السلوك السياسي على المنظمة

المنظمات بشكل عام وحدات اجتماعية هادفة، تحكمها القواعد والاجراءات، بالتالي يمكن تقسيم تأثير السلوك السياسي على المنظمات الى جزئين هما:

أ- تأثير السلوك السياسي على الافراد العاملين في المنظمات: لا يمكن حصر الدراسات التي تناولت تأثير السلوك السياسي على الافراد العاملين. على سبيل المثال دراسة (Utami et al, 2013) خلصت الى ان السلوك السياسي يؤثر سلبا في الالتزام الوظيفي. اما (Valle & Witt, 2001) فقد اشارا ان السلوك السياسي يزيد من احتمالية انخفاض الرضا الوظيفي، اضافة الى احتمالية التأثير على الحالة الصحية للعاملين (Drory and Vigoda, 2010)

ب- تأثير السلوك السياسي على المنظمات : اشار (Buchanan, 2008) ان من اهم تأثيرات السلوك السياسي على المنظمة هو فقدان الثقة بالقيادة وتراجع الاداء وفقدان الكفاءة والسيطرة، وظهور حواجز الاتصال، وتقيد حرية تبادل المعلومات، اضافة الى انعدام المرونة التنظيمية والاستراتيجية، وبالتالي فقدان المنظمة لموضعها التنافسي، وربما مغادرة السوق نهائيا.

٦- ابعاد السلوك السياسي

اعتمد الباحث مقياس (Thomas, 2018) لقياس السلوك السياسي وابعاده وعلى النحو الاتي:

أ- القرارات الادارية: القرار الاداري شيء ضروري لجميع المنظمات، فهو الذي يضمن تسيير اعمالها ويوجهها نحو تحقيق اهدافها، وما القواعد والاجراءات النازمة الا عبارة عن نتيجة لقرارات ادارية. وعلى الرغم من ان المفترض بهذه القرارات ان تكون واضحة وصريحة، الا ان العديد من تلك القرارات تفتقد الى معايير واضحة وصريحة، بالتالي تصبح قرارات يكتنفها الكثير من الغموض، وهذا الغموض يمكن اصحاب المهارات السياسية من استغلال نقاط الضعف فيها، والافادة من تحويلها لمصلحتهم الشخصية (Kipnis et al., 1980).

ب- اتخاذ القرار: على الرغم من اهمية عملية اتخاذ القرار وامكانية خضوعها لتأثير السلوكيات السياسية في حال غموض الدور، الا ان هذا البعد لم ينل الاهتمام الكافي في الدراسات السابقة. وحيث ان غموض الدور يأتي بالاصل من فقدان او ضعف الحصول على المعلومات الملائمة، فان ذلك قد يدفع العاملين الى ان يسلكوا سلوكا سياسيا معيناً بهدف التأثير في عملية صنع القرار وبما يخدم مصالحهم (Poon, 2003).

ت- التحكم بالمعلومات: المعلومات احدي مصادر القوة في المنظمات، وعلى الرغم من ان السيطرة على المعلومات وتوزيعها من مهام القائد، الا ان بعض من لهم حق الوصول الى المعلومات وتوزيعها داخل المنظمة يمكن ان يستخدموها وبما يحقق مصالحهم الشخصية (Brass & Krackhardt, 2012)، حيث ان الطريقة التي يتم فيها مشاركة او توزيع المعلومات بين اعضاء التنظيم تشجع او تمنع بروز السلوكيات السياسية.

ث- الاعتماد على ذوي النفوذ: يشير (Bacharach & Lawler, 1998) ان السلوك السياسي بالاصل ينبع من مدى قوة الشخص الذي يعتمد عليه الفرد ليسلك سلوكا سياسيا معيناً، ولقد اطلق على ذلك مصطلح (الاصطفاف السياسي). ولقد توصل الباحثون الى ان الافراد يعملون على تشكيل تحالفات، ومن خلال هذه التحالفات، التي بالتاكيد ستكون قدرتها التساومية اكبر من قدرة كل فرد فيها على حدة، يتم الضغط بهدف تحقيق مكاسب شخصية لفرد او مجموعة معينة.

ج- عدم توازن السلطة: بشكل عام، لا تتركز السلطة بيد شخص واحد في المنظمات الحديثة، وانما يتم توزيعها حسب الحاجة اليه لتسيير الاعمال. ان توزيع السلطة قد ينتج عنه عدم توازنها بين الاطراف الذين يمتلكونها، الامر الذي سيخلق حالة من الصراع بين تلك الاطراف، وهذا ما

يستوجب التدخل لحل ذلك الصراع. ان كلا الدورين (الصراع وحل الصراع) هما سلوكان سياسيان، يهدفان الى تحقيق مصالح معينة (Kacmar & Carlson, 1997).

المبحث الثالث : الجانب التطبيقي للبحث

١- ترميز متغيرات البحث

يبين الجدول (١) ترميزاً لمتغيرات البحث وعلى النحو الآتي

عدد الفقرات	البعد	المتغير
٦	احادي البعد	غموض الدور Role Ambiguity
٤	القرارات الادارية	السلوك السياسي Political behavior
٥	عدم توازن السلطة	
٤	التحكم بالمعلومات	
٣	الاعتماد على ذوي النفوذ	
٣	اتخاذ القرار	

المصدر: اعداد الباحث

٢- اختبار ثبات المقياس وصدقه

اخضع الباحث مقياس الدراسة لتحليل ثبات المقياس وصدقه، حيث اعتمد الباحث اختبار (Cronbach's alpha) لقياس ثبات المقياس، اما صدق المقياس فقد تم احتسابه من خلال الجذر التربيعي الموجب لمعامل الثبات وكانت النتائج كما يبينها الجدول ادناه

الصدق	Cronbach's alpha	المتغير
0.84	٠,٧١	غموض الدور
٠,٩٠	٠,٨١	السلوك السياسي

المصدر: اعداد الباحث

يبين الجدول أعلاه ان قيم (Cronbach's alpha) ضمن القيم المقبولة التي أشار لها (Ursachi et al, 2015).

٣- التحليل الوصفي لمتغيرات البحث وابعاده

يهدف الباحث في هذه الفقرة الى عرض وتحليل ومناقشة نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات البحث على المستوى الجزئي والكلّي من خلال استعراض الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية

وكما مبين في الجدول (٣) ادناه، علما ان الباحث اعتمد الوسط الحسابي الفرضي (٣) لمقارنة النتائج:

جدول (٣) التحليل الوصفي لمتغيرات وابعاد البحث

متغيرات وابعاد البحث	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق	نسبة عدم الاتفاق
غموض الدور	1.37	0.58	٠,٢٧	٠,٧٣
القرارات الادارية	٣,٥١	٠,٥٣	%٧٠	%٣٠
عدم توازن السلطة	٣,٥٢	٠,٧٤	%٧٠	%٣٠
التحكم بالمعلومات	٣,٥٩	٠,٧٦	%٧٢	%٢٨
الاعتماد على ذوي النفوذ	٣,٥٤	٠,٨٣	%٧١	%٢٩
صناعة القرار	٣,٢٨	٠,٧٨	%٦٦	%٣٤
السلوك السياسي	٣,٤٩	٠,٥٥	%٧٠	%٣٠

المصدر : اعداد الباحث

يتبين من الجدول أعلاه الآتي :

أ- حقق متغير غموض الدور وسطا حسابيا (١,٣٧)، وهو اقل من الوسط الفرضي البالغ (٣) مما يدل على ضعف شعور العاملين في جامعة كربلاء بغموض ادوارهم التي يقومون بها اثناء عملهم الرسمي، وما يدعم ذلك ان قيمة الانحراف المعياري بلغت (٠,٥٨) وهي قيمة قليلة تدل على اتساق إجابات افراد العينة، ولقد بلغت نسبة اتفاق افراد العينة على انهم يعانون من غموض الدور (٢٧%)، فيما بلغت نسبة عدم اتفاق افراد العينة على انهم يعانون من غموض الدور (٧٣%).

ب- ان بعد القرارات الادارية حقق وسطا حسابيا (٣,٥١)، وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) بقليل، وهذا يدل على وجود ميل لدى العاملين في جامعة كربلاء لان يسلكوا سلوكيا سياسيا يسمح لهم التدخل بالقرارات الادارية التي تهمهم، يدعم ذلك انخفاض قيمة الانحراف المعياري (٠,٥٣)، وهي قيمة قليلة تدل على اتساق إجابات افراد العينة، ولقد بلغت نسبة اتفاق افراد العينة على ان العاملين يمارسون هذا السلوك بنسبة (٧٠%)، فيما بلغت نسبة عدم اتفاق افراد العينة على ممارسة هذا السلوك (٣٠%).

ت- حقق بعد عدم توازن السلطة وسطا حسابيا (٣,٥٢)، وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) بقليل، وهذا يدل على اعتقاد العاملين في جامعة كربلاء ان عدم توازن السلطة يمكن ان يدفع

لممارسة سلوك سياسي معين، يدعم ذلك انخفاض قيمة الانحراف المعياري (٠,٧٤)، وهي قيمة قليلة تدل على اتساق إجابات أفراد العينة، ولقد بلغت نسبة اتفاق أفراد العينة على أن العاملين يمارسون هذا السلوك بنسبة (٧٠%)، فيما بلغت نسبة عدم اتفاق أفراد العينة على ممارسة هذا السلوك (٣٠%).

ث- حقق بعد التحكم بالمعلومات وسطا حسابيا (٣,٥٩)، وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) بقليل، وهذا يدل على اعتقاد العاملين في جامعة كربلاء أن امتلاك المعلومات والتحكم بها يمكن أن يدفع لممارسة سلوك سياسي معين من قبل المستفيدين من ذلك، يدعم ذلك انخفاض قيمة الانحراف المعياري (٠,٧٦)، وهي قيمة قليلة تدل على اتساق إجابات أفراد العينة، ولقد بلغت نسبة اتفاق أفراد العينة على أن امتلاك المعلومات عامل مساعد للسلوك السياسي بنسبة (٧٢%)، فيما بلغت نسبة عدم اتفاق أفراد العينة ذلك (٢٨%).

ج- إن بعد الاعتماد على ذوي النفوذ حقق وسطا حسابيا (٣,٥٤)، وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) بقليل، وهذا يدل على اعتقاد العاملين في جامعة كربلاء أن الاعتماد على ذوي النفوذ يعد سلوكا سياسيا يمارس في الجامعة، يدعم ذلك انخفاض قيمة الانحراف المعياري (٠,٨٣)، وهي قيمة أعلى من قيم الأبعاد الأخرى المشككة للمتغير، تدل على ضعف اتساق إجابات أفراد العينة قياسا بالأبعاد الأخرى، ولقد بلغت نسبة اتفاق أفراد العينة على ممارسة هذا السلوك السياسي بنسبة (٧١%)، فيما بلغت نسبة عدم اتفاق أفراد العينة ذلك (٢٩%).

ح- حقق بعد صناعة القرار وسطا حسابيا (٣,٢٨)، وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) بقليل، وهذا يدل على اعتقاد ضعيف لدى العاملين في جامعة كربلاء أنه يتم التدخل في صناعة القرار لمصلحة أطراف معينة، يدعم ذلك انخفاض قيمة الانحراف المعياري (٠,٧٨)، وهي قيمة قليلة، تدل على اتساق إجابات أفراد العينة قياسا بالأبعاد الأخرى، ولقد بلغت نسبة اتفاق أفراد العينة على ممارسة هذا السلوك السياسي بنسبة (٦٦%)، فيما بلغت نسبة عدم اتفاق أفراد العينة ذلك (٣٤%).

خ- بشكل عام حقق متغير السلوك السياسي وسطا حسابيا (٣,٤٩)، وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) بقليل، وهذا يدل على اعتقاد العاملين في جامعة كربلاء هناك نوع من أنواع السلوك

السياسي يمارس في الجامعة بهدف تحقيق مكاسب شخصية، يدعم ذلك انخفاض قيمة الانحراف المعياري (٠,٥٥)، وهي قيمة قليلة، تدل على اتساق إجابات أفراد العينة قياساً بالابعاد الأخرى، ولقد بلغت نسبة اتفاق أفراد العينة على ممارسة السلوك السياسي بنسبة (٧٠%)، فيما بلغت نسبة عدم اتفاق أفراد العينة ذلك (٣٠%).

٤- اختبار فرضية البحث

بهدف اختبار فرضية البحث استخدم الباحث الانحدار البسيط بهدف معرفة مدى تأثير غموض

الدور في كل بعد من ابعاد السلوك السياسي. والاتي اختبار الفرضيات الفرعية :

١- اختبار الفرضية الفرعية الأولى (يؤثر غموض الدور بصورة معنوية في القرارات الادارية).

يبين الجدول ادناه نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير غموض الدور في القرارات الادارية

جدول (٤) اختبار الفرضية الفرعية الاولى

المتغير المعتمد المتغير المستقل	القرارات الادارية		قيمة t المحسوبة	قيمة f المحسوبة	معامل الارتباط	معامل التحديد R2
	α	β				
غموض الدور	٤,٣٣	-٠,٥٣	-١,٣٥	١,٨٤	-٠,٣١	٠,٠٩
مستوى المعنوية			٠,١٩			

المصدر : اعداد الباحث

يتبين من الجدول أعلاه الاتي :

١- ان غموض الدور يؤثر سلباً في القرارات الادارية ودقتها ووضوحها بمقدار (٠,٥٣) عن كل زيادة بمقدار واحدة في غموض الدور. ولكن هذا التأثير لم يكن معنوياً عند مستوى (٥%)، لان قيمة (t) المحسوبة بلغت (-١,٣٥)، وهي غير معنوية عند المستوى المذكور.

٢- ان قيمة (f) التي تقيس معنوية النموذج الانحدار بلغت (١,٨٤) وهي غير معنوية عند مستوى (٥%).

٣- كانت قيمة معامل الارتباط سالبة (-٠,٣١)، وهي علاقة غير معنوية عند مستوى ٥%، ويعني هذا ان العلاقة عكسية بين المتغيرين.

٤- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٠,٠٩) بمعنى ان غموض الدور يفسر ما نسبته (٩%) من

السلوك السياسي الذي يخص القرارات الادارية، والنسبة المتبقية (٩١%) تعود لعوامل أخرى

يستدل الباحث على رفض الفرضية الفرعية الأولى (لا يؤثر غموض الدور بصورة معنوية في القرارات

الادارية).

٢- اختبار الفرضية الفرعية الثانية (يؤثر غموض الدور بصورة معنوية في عدم توازن السلطة). يبين الجدول ادناه نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير غموض الدور في عدم توازن السلطة

جدول (٥) اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير المعتمد المتغير المستقل	عدم توازن السلطة		قيمة t	قيمة f	معامل الارتباط	معامل التحديد
	α	β	المحسوبة	المحسوبة		R ²
غموض الدور	٢,٥٢	٠,٦٥	١,٢٠	١,٤٠	٠,٢٨	٠,٠٨
مستوى المعنوية			٠,٢٥			

المصدر : اعداد الباحث

يتبين من الجدول أعلاه الآتي :

- ١- ان غموض الدور يؤثر بصورة ايجابية في عدم توازن السلطة وبمقدار (٠,٦٥) عن كل زيادة بمقدار واحدة في غموض الدور. ولكن هذا التأثير لم يكن معنويا عند مستوى (٥%)، لان قيمة (t) المحسوبة بلغت (١,٢٠)، وهي غير معنوية عند المستوى المذكور.
- ٢- ان قيمة (f) التي تقيس معنوية النموذج الانحدار بلغت (١,٤٠) وهي غير معنوية عند مستوى (٥%).
- ٣- كانت قيمة معامل الارتباط موجبة (٠,٢٨)، وهي علاقة غير معنوية عند مستوى ٥%، ويعني هذا ان العلاقة طردية بين المتغيرين.
- ٤- بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (٠,٠٨) بمعنى ان غموض الدور يفسر ما نسبته (٨%) من السلوك السياسي الذي يخص عدم توازن السلطة، والنسبة المتبقية (٩٢%) تعود لعوامل اخرى يستدل الباحث على رفض الفرضية الفرعية الثانية (لا يؤثر غموض الدور بصورة معنوية في عدم توازن السلطة).

٣- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (يؤثر غموض الدور بصورة معنوية في التحكم بالمعلومات). يبين الجدول ادناه نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير غموض الدور في التحكم بالمعلومات

جدول (٦) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل	المتغير المعتمد		التحكم بالمعلومات		قيمة t المحسوبة	قيمة f المحسوبة	معامل الارتباط	معامل التحديد R2
	α	β						
غموض الدور	.88	0.47	0.82	0.68	0.20	0.04		
مستوى المعنوية			0.42					

المصدر : اعداد الباحث

يتبين من الجدول أعلاه الآتي :

- أ- ان غموض الدور يؤثر بصورة ايجابية في التحكم بالمعلومات وبمقدار (٠,٤٧) عن كل زيادة بمقدار واحدة في غموض الدور. ولكن هذا التأثير لم يكن معنويا عند مستوى (٥٠٪)، لان قيمة (t) المحسوبة بلغت (٠,٨٢)، وهي غير معنوية عند المستوى المذكور.
- ب- ان قيمة (f) التي تقيس معنوية النموذج الانحدار بلغت (٠,٦٨) وهي غير معنوية عند مستوى (٥٠٪).
- ت- كانت قيمة معامل الارتباط موجبة (٠,٢٠)، وهي علاقة غير معنوية عند مستوى (٥٠٪)، ويعني هذا ان العلاقة طردية بين المتغيرين.
- ث- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٠,٠٤) بمعنى ان غموض الدور يفسر ما نسبته (٤٪) من السلوك السياسي الذي يخضع للتحكم بالمعلومات، والنسبة المتبقية (٩٦٪) تعود لعوامل اخرى يستدل الباحث على رفض الفرضية الفرعية الثالثة (لا يؤثر غموض الدور بصورة معنوية في التحكم بالمعلومات).

- ٤- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (يؤثر غموض الدور بصورة معنوية في الاعتماد على ذوي النفوذ).
يبين الجدول ادناه نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير غموض الدور في الاعتماد على ذوي النفوذ.

جدول (٧) اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المتغير المستقل	المتغير المعتمد		الاعتماد على ذوي النفوذ		قيمة t المحسوبة	قيمة f المحسوبة	معامل الارتباط	معامل التحديد R2
	α	β						
غموض الدور	١,٩٠	١,١٠	١,٨٦	٣,٤٤	٠,٤١	٠,١٧		
مستوى المعنوية			٠,٠٨					

المصدر : اعداد الباحث

يتبين من الجدول أعلاه الآتي :

أ- ان غموض الدور يؤثر بصورة ايجابية في الاعتماد على ذوي النفوذ وبمقدار (١,١٠) عن كل زيادة بمقدار واحدة في غموض الدور. ولكن هذا التأثير لم يكن معنويا عند مستوى (٥%)، لان قيمة (t) المحسوبة بلغت (١,٨٦)، وهي غير معنوية عند المستوى المذكور.

ب- ان قيمة (f) التي تقيس معنوية النموذج الانحدار بلغت (٣,٤٤) وهي غير معنوية عند مستوى (٥%).

ت- كانت قيمة معامل الارتباط موجبة (٠,٤١)، وهي علاقة غير معنوية عند مستوى ٥%، ويعني هذا ان العلاقة طردية بين المتغيرين.

ث- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٠,١٧) بمعنى ان غموض الدور يفسر ما نسبته (١٧%) من السلوك السياسي الذي يخص الاعتماد على ذوي النفوذ، والنسبة المتبقية (٨٣%) تعود لعوامل اخرى

يستدل الباحث على رفض الفرضية الفرعية الرابعة (لا يؤثر غموض الدور بصورة معنوية في الاعتماد على ذوي النفوذ).

٥- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (يؤثر غموض الدور بصورة معنوية في صناعة القرار). يبين الجدول ادناه نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير غموض الدور في صناعة القرار .

جدول (٨) اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

المتغير المستقل	صناعة القرار		قيمة t المحسوبة	قيمة f المحسوبة	معامل الارتباط	معامل التحديد R2
	α	β				
غموض الدور	٤,٩٠	١,٥١-	٣,١٢-	٩,٧٦	٠,٦٠-	٠,٣٦
مستوى المعنوية			٠,٠٠٦			

المصدر : اعداد الباحث

يتبين من الجدول أعلاه الآتي :

أ- ان غموض الدور يؤثر بصورة سلبية في صناعة القرار وبمقدار (١,٥١) عن كل زيادة بمقدار واحدة في غموض الدور. وكان هذا التأثير عند مستوى (١%)، لان قيمة (t) المحسوبة بلغت (٣,١٢) وهي معنوية عند المستوى المذكور.

ب- ان قيمة (f) التي تقيس معنوية النموذج الانحدار بلغت (٩,٧٦) وهي معنوية عند مستوى (١%).

ت- كانت قيمة معامل الارتباط سلبية (٠,٦٠)، وهي علاقة معنوية عند مستوى ١٪، ويعني هذا ان العلاقة عكسية بين المتغيرين.

ث- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٠,٣٦) بمعنى ان غموض الدور يفسر ما نسبته (٣٦٪) من السلوك السياسي الذي يخص صناعة القرار، والنسبة المتبقية (٦٤٪) تعود لعوامل اخرى يستدل الباحث على قبول الفرضية الفرعية الخامسة (ايؤثر غموض الدور بصورة معنوية في صناعة القرار).

بعد ان تم اختبار الفرضيات الفرعية تم اختبار فرضية البحث (يؤثر غموض الدور بصورة معنوية في السلوك السياسي). يبين الجدول ادناه نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير غموض الدور في السلوك السياسي.

جدول (٩) اختبار فرضية البحث

المتغير المعتمد المتغير المستقل	السلوك السياسي		قيمة t المحسوبة	قيمة f المحسوبة	معامل الارتباط	معامل التحديد R2
	α	β				
غموض الدور	٣,٤٤	٠,٠٣	٠,٠٨	٠,٠٠٦	٠,٠٢	٠,٠٠٠٤
مستوى المعنوية			٠,٩٤			

المصدر : اعداد الباحث

يتبين من الجدول أعلاه الاتي :

أ- ان غموض الدور يؤثر بصورة ايجابية في السلوك السياسي وبمقدار (٠,٠٣) عن كل زيادة بمقدار واحدة في غموض الدور. وكان هذا التأثير غير معنوي عند مستوى (٥٪)، لان قيمة (t) المحسوبة بلغت (٠,٠٨)، وهي غير معنوية عند المستوى المذكور.

ب- ان قيمة (f) التي تقيس معنوية انموذج الانحدار بلغت (٠,٠٠٦) وهي غير معنوية عند مستوى (٥٪). ت- كانت قيمة معامل الارتباط موجبة (٠,٠٢)، وهي علاقة غير معنوية عند مستوى ٥٪، ويعني هذا ان العلاقة موجبة بين المتغيرين.

ث- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٠,٠٠٠٤) بمعنى ان غموض الدور يفسر ما نسبته (٠,٠٤٪) من السلوك السياسي، والنسبة المتبقية (٩٦٪) تعود لعوامل اخرى يستدل الباحث على رفض فرضية البحث (لايؤثر غموض الدور بصورة معنوية في السلوك السياسي).

المبحث الثالث : الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- ١- ان الادوار التي يمارسها العاملون في جامعة كربلاء واضحة، من حيث واجباتهم وصلاحياتهم، ونطاق اشرافهم، وهذا ما انعكس بشكل مباشر على ان (٧٣%) من العينة التي استقصاء ارائهم لا يعانون من غموض الدور، وهذا يدل على تعاون كبير بين العاملين ورؤسائهم.
- ٢- شكل مجال القرارات الادارية مجالا مناسباً لممارسة بعض التأثير السياسي من قبل من يمتلك القدرة على المناورة السياسية، بهدف توجيه هذه القرارات لخدمة مصالحهم الشخصية، الامر الذي يتطلب ترصين معايير واسس تطبيق هذه القرارات.
- ٣- السبب الرئيس لظهور مبدأ عدم توازن السلطة في جامعة كربلاء هو عدم وجود تحليل وتوصيف للوظائف التي تمارس فيها. الامر الذي يخلق حالة من التداخل والتضارب والتعارض بين مهام العاملين، وهذا قد يركز السلطة لدى الاشخاص غير المعنيين.
- ٤- كون جامعة كربلاء جامعة مازالت في طور النمو والتطور، فان المعلومات المهمة التي تخص الامور الادارية والتنظيمية مازالت حكرًا على عدد قليل من العاملين، الامر الذي يمكن البعض من استغلال هذه المعرفة لغرض اظهار معرفتهم وعدم امكانية الاستغناء عنهم امام مسؤوليهم.
- ٥- يظهر بشكل واضح ان سلوك الاعتماد على ذوي النفوذ هو سلوك ممارس في جامعة كربلاء، وان كان بنسبة ضئيلة، لكنه يبقى سلوكاً معتمداً من قبل بعض العاملين بهدف تحقيق منافع شخصية.
- ٦- هناك ميل ضعيف لدى العاملين في جامعة كربلاء لغرض التدخل في عملية صناعة القرار وحرفه باتجاه الميول الشخصية، وهذا يعود بالدرجة الاساسية، ان القرارات مركزية، تصدر من الوزارة، وتركز على خدمة العاملين، ويمكن للعاملين التظلم لدى الوزارة في حال عدم تطبيق تلك القرارات بشكل متساوي.
- ٧- ان غموض الدور لا يؤثر بصورة معنوية في دفع العاملين في جامعة كربلاء لغرض التأثير في فاعلية القرارات الادارية، وهو ليس السبب الرئيس في عدم توازن السلطة بين الافراد العاملين، ولا يساعد في التحكم بالمعلومات، ولا الاعتماد على ذوي النفوذ، وهذا يدل ان هناك عوامل سياقية وهيكلية وبيئية اخرى تتحكم بالسلوك السياسي للعاملين داخل جامعة كربلاء.
- ٨- ظهر ان غموض الدور يؤثر بصورة سلبية ومعنوية في عملية صنع القرار، وهذا ناتج عن ضعف غموض الدور في جامعة كربلاء، اضافة الى ضعف الدور السياسي الذي يمكن ان يلعبه العاملون في صياغة القرارات داخل الجامعة كونها مركزية في اغلبها.

٩- بشكل عام يمكن الاستنتاج ان غموض الدور ليس له اي دور حقيقي وفاعل في تشكيل السلوك السياسي داخل جامعة كربلاء، وهذا يدل على وضوح سياقات العمل والصلاحيات والمسؤوليات فيها، وفي حال عدم وضوح بعضا من سياقات العمل فان المسؤولين بشكل عام لا يتوانون عن توضيحها لمن هم بمعيتهم.

ثانيا: التوصيات

١. ان اشراك العاملين في جامعة كربلاء بدورات تدريبية مكثفة تخص اساليب العمل الحديثة، وشرح الانظمة والتعليمات، واساليب تطبيقها يمكن ان يساهم وبشكل كبير في الحد من غموض الدور.
٢. من الممكن الحد من غموض الدور وبشكل كبير لو قامت جامعة كربلاء باجراء تحليل وتوصيف شامل للوظائف التي تمارسها، حتى يتسنى لكل العاملين معرفة مهامهم وواجباتهم وصلاحياتهم.
٣. يمكن الحد من ممارسة السلوك السياسي من قبل بعض من العاملين في جامعة كربلاء من خلال:-
أ- تفعيل انماط القيادة التشاركية، وتفعيل قنوات الاتصال والتواصل بالاتجاهات كافة، واعتماد سياسة الباب المفتوح.
- ب- تنميط عملية اتخاذ القرار من قبل قيادات الجامعة، مثلا اعتماد معايير واضحة ومحددة لتقييم الاداء والمكافآت وتوجيه كتب الشكر والتقدير.
- ت- تشجيع العاملين على تطوير الادراك السياسي، من دون الدخول في السلوكيات السياسية الضارة، اي التوجه نحو السلوكيات السياسية النافعة، التي تخدم المؤسسة مثالها بناء التحالفات التي تخدم اهداف المؤسسة.
٤. اظهرت الدراسة الحالية ان غموض الدور لا يؤثر بشكل معنوي في دفع العاملين للسلوك السياسي، هذا يعني ان هناك عوامل اخرى تدفع بعض العاملين لهذا السلوك، ربما سياقية او ثقافية، يمكن للجامعة ان تشجع الباحثين فيها على دراسة تلك العوامل.
٥. ان اشراك العاملين في اتخاذ القرار من الممكن ان يحد وبشكل كبير من السلوكيات السياسية الضارة، وتفعيل السلوكيات السياسية الايجابية.
٦. تعزيز ثقة العاملين بالقيادات الجامعية.
٧. نشر اوليات القرارات التي تتخذها مجالس الكليات ومجلس الجامعة في موقع الجامعة، مع توضيح الاسباب الموجبة لاتخاذها، وخاصة تلك القرارات التي تتضمن حقوقا للعاملين.
٨. تعزيز انتماء وولاء العاملين للجامعة من خلال اعتماد سياقات شفافة لاتخاذ القرار وتوزيع الموارد والمعلومات بين العاملين في الجامعة كافة.

١. قنديل، مراد سامي عاطف. (2016). غموض و صراع الدور الوظيفي و أثرهما على الأداء الوظيفي : دراسة تطبيقية على وزارة الاقتصاد الوطني-قطاع غزة .(أطروحة ماجستير). الجامعة الإسلامية, فلسطين (قطاع غزة).
2. Ammeter, A. P., Douglas, C., Gardner, W. L., Hochwarter, W. A., & Ferris, G. R. (2002). Toward a political theory of leadership. *The leadership quarterly*, 13(6), 751-796.
3. Bacharach, S. B. and E. J. Lawler (1998). 'Political alignments in organizations: contextualization, mobilization, and coordination'. In R. M. Kramer and M. A. Neale (eds), *Power and Influence in Organizations*, pp. 67–88. Thousand Oaks, CA: Sage.
4. Baer, M., & Oldham, G. R. (2006). The curvilinear relation between employee creativity and clarity of organizational rules. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 970-980.
5. Brass, D. J., & Krackhardt, D. M. (2011). Power, politics, and social networks in organizations. In G. R. Ferris & D. C. Treadway (Eds.) *Politics in Organizations: Theory and Research Considerations*, 27-65. New York, NY: Routledge.
6. Buchanan, D., & Badham, R. (2020). *Power, Politics, and Organizational Change: Winning the Turf Game*. Sage.
7. Buchanan, D. (2008). You stab my back, I'll stab yours: Management experience and perceptions of organizational political behavior, *British Journal of Management*, 19, 49-64.
8. Carter, M., & Harper, M., (2016). Role Ambiguity. *Encyclopedia of family studies*, First published: 17 March 2016.
9. Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of management review*, 9(2), 284-295.
10. Drory, A., & Vigoda-Gadot, E. (2010). "Organizational politics and human resource management: A typology and the Israeli experience", *Human Resource Management Review*, Vol.20, PP: 194–202.
11. Eisenhardt, K. M., & Bourgeois, L. J. (1988). Politics of strategic decision-making in high-velocity environments: Toward a midrange theory. *Academy of Management Journal*, 31(4), 737-770.
12. Farrell, D., & Peterson, J. C. (1982). Patterns of political behavior in organizations. *Academy of Management Review*, 7(3), 403-412. <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285337>.
13. Ferris, G. R., Frink, D. D., Galang, M. C., Zhou, J., Kacmar, K. M., & Howard, J. L. (1996) Perceptions of organizational politics: Predictors, stress-related implications, and outcomes. *Human Relations*, 49, 233–266.
14. Ferris, G. R., & Kacmar, K. M. (1992). Perceptions of organizational politics. *Journal of Management*, 18(1), 93-116.
15. Ferris, G. R., Treadway, D. C., Brouer, R. L., & Munyon, T. P. 2012. Political skill in the organizational sciences. In G. R. Ferris & D. C.

- Treadway (Eds.), *Politics in organizations: Theory and research considerations*: 487-528. New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
16. Harrison, A. W., & Rainer, R. K. (1992). An examination of the factor structures and concurrent validities for the Computer Attitude Scale, the Computer Anxiety Rating Scale, and the Computer-Self-Efficacy Scale. *Educational and Psychological Measurement*, 52(3), 735–745. <https://doi.org/10.1177/0013164492052003024>.
17. Hill, S. E., Thomas, A. L. E., & Meriac, J. P. (2016). Political behaviors, politics perceptions and work outcomes: Moving to an experimental study. In E. Vigoda-Gadot and A. Drory (Eds.), *Handbook of organizational politics: Looking back and the future* (pp. 369-400). Cheltenham: Edward Elgar publishing
18. Kahn, R., D. Wolfe, R. Quinn, and J. Snoek (1964), *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. New York: John Wiley & Sons.
19. Kacmar, K.M. and Carlson, D.S. (1997). Further validation of perceptions of organizational politics scale: A multiple sample investigation. *Journal of Management*, Vol. 23, No. 4, pp. 627 – 658.
20. Kipnis, D., Schmidt, S.M and Wilkinson, I. (1980). Intra-organizational influence tactics: Exploration in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 65, pp. 440 – 452
21. March, J. G., & Simon, H. A. (1993). *Organizations*. John Wiley & sons.
22. Mintzberg, H. 1983. *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ: PrenticeHall
23. Mohr, L. B. (1978). *Ambiguity and Choice in Organizations*. By James G. March and Johan P. Olsen et al. (Bergen, Norway: Universitetsforlaget, 1976. Pp. 408. \$20.00.). *American Political Science Review*, 72(3), 1033-1035.
24. Onyemah, V. (2008). Role ambiguity, role conflict, and performance: Empirical evidence of an inverted-U relationship. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28(3), 299-313.
25. Pinder, G.G. and Harlos, H.P. (2001) Employee Silence Quiescence and Acquiesce as Responses to Perceived Injustice. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 20, 331-369. [http://dx.doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20007-3](http://dx.doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20007-3).
26. Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Boston: Pitman.
27. Rizzo John, R., House Robert, J., & Lirtzman Sidney, I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150-163.
28. Poon, J. M. L. (2003). Situational antecedents and outcomes of organizational politics perceptions. *Journal of Management Psychology*, Vol. 18, pp. 138 – 155.
29. Porter, L W, Allen, R W, and Angle, H L (1981). "The Politics of Upward Influence in Organizations" in L L Cummings and Barry M Staw (eds.) *Research in Organizational Behaviour* Vol. 3, J Al Press, Inc.

30. Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224–253. <https://doi.org/10.2307/2392563>
31. Sawyer, J. E. (1992). Goal and Process Clarity: Specification of Multiple Constructs of Role Ambiguity and a Structural Equation Model of Their Antecedents and Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 77, 130 - 142
32. Schuler, R. S., Aldag, R. J., & Brief, A. P. (1977). Role conflict and ambiguity: A scale analysis. *Organizational Behavior and Human Performance*, 20, 111 -128.
33. Singh, J., Verbeke, W., and Rhoads, G. K. (1996). Do organizational practices matter in role stress processes? A study of direct and moderating effects for marketing-oriented boundary spanners. *Journal of Marketing*, 60, 69 - 91.
34. Thomas, A. L. (2018). Development and Validation of a Multidimensional Political Behavior Scale. University of Missouri-Saint Louis.
35. Ursachi, George, Ioana Alexandra Horodnic, and Adriana Zait. "How reliable are measurement scales? External factors with indirect influence on reliability estimators." *Procedia Economics and Finance* 20 (2015): 679-686.
36. Utami, Ami. F & Bangun, Yuni.R & Lantu, Donald C, (2013), "Understanding the Role of Emotional Intelligence and Trust to the Relationship between Organizational Politics and Organizational Commitment" *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 115 378 – 386.
37. Valle, M. and Perrewé, P.L. (2000). Do politics perceptions relate to behavior? *Human Relations*, Vol. 53, pp. 359 – 386.
38. Valle, Matthew & Witt, L. A. (2001) "The Moderating Effect of Teamwork Perceptions on the Organizational Politics-Job Satisfaction Relationship" *The Journal of Social Psychology*, 141(3), 379-388

ملحق (١)

جامعة كربلاء

كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة اعمال

السلام عليكم..

أتشرف أن أضع بين ايديكم استمارة الاستبيان التي اعدت لقياس متغيرات البحث الموسوم (غموض الدور وتأثيره في السلوك السياسي داخل المنظمات). ونظراً لما تتمتعون به من خبرة علمية ومعرفة مهنية تم اختياركم للتعامل مع فقرات الاستبانة يرجى الإجابة على فقرات الاستبانة بحيادية ضماناً لدقة النتائج

ولكم منا فائق الاحترام و التقدير ..

ا.د احمد كاظم بريس

مدير مركز الدراسات الاستراتيجية

اولاً: غموض الدور :عدم امتلاك المعرفة التامة لما يتوقع من الفرد انجازه ضمن سياق معين . علماً ان الباحث اعتمد مقياس (Rizzo etal,1970) لغرض قياس غموض الدور.

الفقرة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
١					لا امتلك اهداف وغايات واضحة ومخطط لها تخص عملي.
٢					لا اقوم بتقسيم اوقات انجاز المهام بشكل مناسب.
٣					لا اعرف بالضبط تماماً ما هي مسؤولياتي.
٤					لا اعرف بالضبط ما يتوقع مني انجازه.
٥					لا اعرف بالضبط ماما مستوى صلاحياتي لانجاز الاعمال.
٦					لا اتلقى توضيحاً كافياً حول ما يجب القيام به قبل البدء بأية مهمة.

ثانيا: السلوك السياسي: محاولات اجتماعية مقصودة، موجهة نحو مراكز اتخاذ القرار، هدفها تحقيق أو حماية مصالح شخصية، على حساب مصلحة المنظمة. علما ان الباحث اعتمد مقياس (Thomas,2018) لغرض قياس ابعاد السلوك السياسي:

١ - قرارات ادارية

	الفقرة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
١	تمنح الامتيازات اعتمادا على القرب من المسؤول الاعلى.					
٢	تكليف المناصب يعتمد على رغبة القائد في كيفية العمل معه.					
٣	معيار تشغيل الافراد هو مدى قربهم الشخصي من المسؤول.					
٤	الترقية تعتمد بشكل اساسي على العلاقات وليس الكفاءة والاستحقاق.					

٢ - صناعة القرار

	الفقرة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
١	يتم اخذ رأي العاملين عند اتخاذ قرار مهم يخص مكان العمل.					
٢	فعليا القرار يتخذ قبل الاجتماع الرسمي					
٣	القرار التنظيمي يتخذ بناء على المصلحة الشخصية وليس العامة.					

٣ - التحكم بالمعلومات

	الفقرة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
١	لا يتشارك العاملون المعلومات المهمة فيما بينهم					
٢	يحتفظ العاملون بالمعلومات المهمة حتى يبدون اكثر اهمية امام منظماتهم					
٣	يجب القائد نتائج اي مقترح يظهره بموقف الضعيف امام فريقه.					
٤	يشارك العاملون معلومات سلبية عن زملائهم ليظهروهم بانهم اقل كفاءة.					

٤- الاعتماد على ذوي النفوذ

	الفقرة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
١	يحرص العاملون على الظهور امام القادة من اجل تعزيز مكانتهم.					
٢	لا يترقى العاملون مالم يقوموا ببناء علاقات قوية مع اصحاب السلطة العليا					
٣	نوعية المهمة المسندة للعاملين تعتمد على علاقتهم مع المسؤولين.					

٥- عدم توازن السلطة

	الفقرة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
١	العاملون الذين يعترضون على حالة خاطئة ينظر لهم على انهم يخلقون مشاكل.					
٢	يتم تنفيذ خطة العمل حتى وان تعارضت مع توجهات المدير الاعلى.					
٣	يتجنب العاملون خلق صراع مع اصحاب السلطة وان كانوا على حق					
٤	دائما ما يتم حل الصراع لصالح من يمتلك السلطة					
٥	غالبا ما يتم منع افراد او مجموعات من ابداء اراهم من قبل افراد او مجموعات اخرى.					