



العلاقة بين غموض وصراع الدور الوظيفي وانعكاسهما على الالتزام التنظيمي للعاملين بمؤسسة كوندور ببرج بوعريريج

The relationship between ambiguity and conflict of functional role and their reflection on the organizational commitment of the employees of the Condor company in Bordj Bou Arreridj

محمد العيفة: أستاذ محاضر ب

فريد راهم: أستاذ محاضر أ

جامعة العربي التبسي، تبسة

تاريخ إرسال المقال: 2018/06/25 تاريخ قبول المقال: 18/09/2018

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى غموض وصراع الدور الوظيفي في مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج، ومستوى الالتزام التنظيمي للعاملين فيها، ومن ثم العلاقة التي تربط بين المتغيرين. واعتمدت الدراسة على استبانة وزعت على عينة من 200 عامل من مجموع العاملين في المؤسسة. وقد أظهرت النتائج انخفاض مستوى الالتزام العاطفي، المعيارى، والاستمراري لدى العاملين في المؤسسة. كما كشفت عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من غموض وصراع الدور على الالتزام التنظيمي للعاملين.

الكلمات المفتاحية: غموض الدور، صراع الدور، الالتزام التنظيمي، مؤسسة كوندور.

Abstract

The objective of this study was to identify the level of ambiguity and conflict of role of the Condor company in Bordj bouririj, the level of organizational commitment of its employees, and hence the relationship between the two variables. The study was based on a questionnaire distributed to a sample of 200 workers in the company.

The questionnaire consisted of three axes related to the studied subject. The results showed a low level of emotional, normative, and sustained commitment of employees. It also revealed the existence of a statistically significant impact on both the ambiguity and the struggle of the role on the organizational commitment of workers.

Keywords: Ambiguity of Role, Role Conflict, Organizational Commitment, Condor Company.

Keywords: Ambiguity of Role, Role Conflict, Organizational Commitment, Condor Company.

1. المقدمة

لا تقتصر فعالية الموارد البشرية وحيويتها على إعداد أفرادها وتحسين مستويات تدريبهم وكفاءاتهم، أو تطوير مؤهلاتهم العلمية والتقنية فحسب، بل تعتمد أولاً على درجة التزامهم وولائهم للمؤسسات التابعين لها. ويعد الالتزام التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين المؤسسات والأفراد العاملين فيها. ويميل الأفراد ذوو الالتزام التنظيمي المرتفع إلى بذل المزيد من الجهد لصالح مؤسساتهم، كما يميل هؤلاء إلى تأييد ودعم قيم المؤسسة والبقاء فيها لوقت أطول، وبالتالي فإنه كلما كان لدى العاملين ولاء لمؤسساتهم، استطاعت هذه الأخيرة القيام بدورها وتحقيق أهدافها على أكمل وجه.

وتتبع أهمية دراسة العلاقة بين المؤسسات والأفراد العاملين فيها إلى أهمية التبادل الاجتماعي بينهما، وأثره البالغ في حياة الأفراد. كما أن له الأثر نفسه في استمرار وبقاء المؤسسة، فضلاً عن أثره على نفسية العامل واتزان مشاعره وتأمين الحياة السعيدة له، إذ تتبع أهمية الأدوار والمتطلبات الوظيفية التي يقوم بها كل فرد في المؤسسة باعتباره نظام فرعي يتكامل مع بقية الأنظمة، خاصة أن القيام بهذه الأدوار بما تحمله من تفاعل قد يؤدي إلى سوء فهم واجبات الوظيفة أو غموضها، كما أن اختلافات وجهات النظر، وتعدد التوجيهات، وتوقعات الفرد من عمله، قد يؤدي إلى صراع وتعارض دوره. ومن هنا تثبت أهمية دراسة تلك المتغيرات ذات العلاقة بالعمل وأداء الوظيفة، التي تخلق ضغوطاً على العامل، وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.

وانطلاقاً من حيوية موضوع الالتزام التنظيمي في أداء المؤسسات بشكل عام وفي أداء المؤسسات الجزائرية بشكل خاص، نظراً لما تعانيه هذه المؤسسات من ضعف في الأداء، الذي له عدة أسباب، منها ما يتعلق أساساً بالالتزام العاملين وولائهم لمؤسساتهم، وغموض وصراع الدور الوظيفي. وانطلاقاً من هذه التصورات فقد اتجهت

هذه الدراسة إلى تناول تلك المتغيرات، من أجل استقصاء طبيعة العلاقة بينهما بدراسة تطبيقية على مؤسسة كوندور.

مشكلة الدراسة

يُعد العمل في المؤسسات الكهرومنزلية ذو طابع خاص، إذ يتأثر بمختلف المحددات البيئية السائدة، التي تترك آثارها السلبية على مضمون وجودة الأداء في مؤسسة كوندور، والذي يؤثر على الالتزام التنظيمي لهؤلاء العاملين. هذا الالتزام إذا ارتفع سيعمق العلاقة بين الفرد والمؤسسة، ويؤدي إلى تفاعل إيجابي بينهما، ويشعر الفرد بقدرته على تحقيق ذاته، والتأثير في العمل وتغييره إلى الأفضل، وأن لديه الرغبة في القيام بذلك.

ونظراً لتزايد أهمية الالتزام التنظيمي، فإن هذه الدراسة تبحث في طبيعة ومستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة، ومدى تأثيره بمستوى غموض وصراع الدور لدى العاملين. وعليه، ستكون الأسئلة التالية موضع اهتمام هذه الدراسة

- 1- ما هو مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة كوندور بيج بوغريج؟
- 2- ما مستوى صراع الدور الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة؟
- 3- هل هناك مستوى مرتفع لغموض الدور الوظيفي لدى العاملين فيها؟

فرضية الدراسة

توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين غموض وصراع الدور الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة كوندور بيج بوغريج.

أهمية الدراسة

تتعرض المؤسسة والأفراد إلى خسائر تدني مستوى الالتزام، وبالتالي فإن ذلك يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين، وينعكس سلباً على أداء المؤسسة ككل. كما أن اتجاهات العاملين نحو الوظيفة، بما تحمله من مهام وأدوار، بخاصة إذا خلت من الغموض والصراع، يؤدي ذلك إلى رضا العاملين وتوافقهم مع وظائفهم، فتكون له آثاراً إيجابية على التزامهم وأدائهم.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على ما يأتي

- معرفة مستوى غموض وصراع الدور الوظيفي في المؤسسة قيد الدراسة؛

- التعرف على مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة كوندور، وإمكانية تعميم النتائج التي تم التوصل إليها على المؤسسات الجزائرية الأخرى.

2. الإطار النظري للدراسة

1.2- مفهوم الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام والولاء من المفاهيم الفلسفية الديناميكية، التي لا يمكن إدراكها إلا في ضوء مرحلة تاريخية بعينها، وفي إطار اجتماعي بذاته، فهو نتاج العديد من المعطيات والمتغيرات الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية، والسياسية في المجتمع. كما أنه مفهوم نفسي ذو بعد اجتماعي، بافتقاده يشعر المرء بالعزلة والغربة، ويعتريه القلق والضيق، وتتابه المشكلات النفسية، التي لها تأثير على وحدة المجتمع وتماسكه. ويعتبر الولاء التنظيمي جزء من الصورة الكبرى للولاء، الذي يكون لعدة أمور، مثل: المجتمع، الوظيفة، النقابة، فريق العمل، أو غيرها. ويعتبر اختلاف المصطلحات وصعوبة التفريق بين الولاء التنظيمي وبين مفاهيم وجدانية أو شعورية أخرى، مثل: الدوافع، الروح المعنوية، المساهمة في العمل، الانتماء التنظيمي، المواطنة التنظيمية، من المشكلات التي حالت دون إعطاء تعريف موحد للولاء التنظيمي.

- تعريف الالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي حالة نفسية للعامل تجاه مؤسسته، تدفعه إلى الارتباط بها، ومن ثم إلى تبني قيمها وأهدافها، لأنها تتوافق مع قيمه وأهدافه. ويتداخل في الارتباط النفسي بالمؤسسة ثلاثة مصطلحات، هي: الإذعان، تحديد الهوية، والتبني. ويمكن تفسير تلك المصطلحات بتوقع تلقي الحوافز المادية، كالأجر والمناخ المؤسسي الملائم لأداء العمل، بالنسبة لإذعان الفرد للمؤسسة. ويعتبر انتماء الشخص وأهميته انتسابه للمؤسسة جوهر تحديد الهوية، أما التبني فيعود إلى مدى التوافق بين قيم الفرد وقيم المؤسسة. ويتم التعبير عن الالتزام والولاء باعتناق الفرد وتبنيه لأهداف المؤسسة وقيمها، ومن ثم بذل المزيد من الجهد لبقائها واستمرارها، والمحافظة على انتمائه لها.¹

ومن تعريفات الالتزام التنظيمي التي تتوافق مع اتجاهات هذا البحث، ما يأتي

التعريف الأول: الالتزام التنظيمي استثمار متبادل بين الفرد والمؤسسة باستمرار العلاقة التعاقدية، يترتب عليه أن يسلك الفرد سلوكاً يفوق المتوقع منه رسمياً، والمرغوب فيه، ورغبة الفرد في إعطاء جزء من وقته وجهده من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المؤسسة، كالاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية، وتحمل مسؤوليات إضافية.²

التعريف الثاني: الالتزام شعور إيجابي، في أقصى شدته، يصل إلى درجة التوحد مع المؤسسة والتمسك بها والذود عنها. ويشترك إدراك الفرد بعوامله وأهدافه وفلسفته، التي تساهم في تشكيل صورة أفضل للمستقبل. والولاء نتاج لتلك العملية الجدلية بين الفرد، الذي لديه حاجات مادية ومعنوية لا بد من إشباعها، والمؤسسة، كونها مصدراً لتحقيق ذلك الإشباع، أو خفض التوتر الناتج عن نقص تلك الحاجات.³

ويمكن تعريف الالتزام التنظيمي إجرائياً، بأنه اعتقاد قويّ ينشأ لدى الفرد نتيجة اقتناعه بالمؤسسة التي يعمل فيها، وبقيمها وأهدافها، لأنها تتوافق مع قيمه وأهدافه، ولأن بقائها واستمرارها يتوافق مع مصالحه، فيؤدي ذلك إلى اندماجها فيها وتوافقها معها، ويكون بذلك جزءاً أساسياً ومؤثراً في المؤسسة، ويدفعه حبّه لمؤسسته إلى بذل مزيد من الجهد، والالتزام بتحقيق أهدافها، فتستمر ويتحسن أدائها، مما يؤدي إلى نجاحها وتفوقها.

3.2- خصائص الالتزام التنظيمي

يمتاز الالتزام التنظيمي بخصائص تجعله غاية كل مؤسسة تطمح إلى تعزيز طاقاتها وقدراتها التنافسية. فسلوك الالتزام التنظيمي يعبر عن قوة التمسك بأهداف وقيم المؤسسة، فعندما تتطابق قيم الأفراد وأهدافهم مع قيم وأهداف المؤسسة، فإن ذلك سوف يترجم إلى سلوك واعي لدى الأفراد، يجعلهم أكثر تمسكاً بالمؤسسة وبأهدافها وقيمها، لأنها جزء منهم. ولأن الالتزام التنظيمي يمثل سلوكاً مستمراً ومتواصلًا، فتوافق الأفراد مع المؤسسة لا يعبر عن لحظة، بل إن استمرار الولاء والالتزام يكون حتى نهاية الشروط التعاقدية، أو العلاقة الرابطة بين الفرد والمؤسسة التي يعمل فيها.

ويعد الالتزام التنظيمي شعوراً واعياً يمكن ملاحظته من خلال سلوكيات وتصرفات العاملين، التي تتجسد في ولائهم، كمحصلة لتفاعل العديد من العوامل الشخصية، البيئية، والتنظيمية، وظواهر إدارية أخرى داخل المؤسسة. والالتزام التنظيمي لا يصل إلى مستوى الثبات المطلق، إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.⁴

4.2- أهمية الالتزام التنظيمي

يلاقى الالتزام التنظيمي بمتغيراته بالغ الاهتمام من طرف الباحثين والمؤسسات على حد سواء، باعتباره من المقاربات المعاصرة لدراسة السلوك البشري داخل

المؤسسة، كونه امتداداً للالتزام الاجتماعي. وتأثيراته الهامة على كثير من سلوكيات واتجاهات الأفراد، وما له من انعكاسات على الفرد والمؤسسة ويتمثل الدور الأساسي للالتزام التنظيمي في تقييم وقياس توافق العاملين مع المؤسسات التي يشتغلون فيها، فالعاملون ذوو الالتزام المرتفع يميلون لبذل المزيد من الجهد لأجل مؤسساتهم، ويميل هؤلاء إلى تأييد ودعم قيم المؤسسة والبقاء فيها لفترة أطول. والالتزام التنظيمي يساعد في انخفاض نسبة الغياب، والحد من مشكلة التأخر عن العمل، ويساهم في تحسين الأداء الوظيفي.⁵ إضافة إلى أن درجة الرضا الوظيفي للأفراد ذوو الالتزام التنظيمي العالي أكبر من ذوو الالتزام المنخفض، وهم بذلك يساهمون في دفع عجلة المؤسسة وزيادة قدرتها التنافسية، من خلال زيادة معدلات الإنتاج وتخفيض معدلات الفاقد والتالف.⁶

كما أن الالتزام التنظيمي يقلل من معدل دوران العمل، وما يترتب عليه من تكلفة الاستبدال والتدريب، وغيرها من السلوكيات والظواهر السلبية، كترك العمل أو التغيب عنه أو إهماله أو الشعور بالإحباط إذ يمثل عنصراً هاماً في الربط بين المؤسسة والأفراد العاملين فيها، خاصة في الأوقات العصيبة، التي تكون فيها المؤسسة في أمس الحاجة إلى مواردها البشرية، للنهوض بها، وتخطي مرحلة الأزمة.⁷

3- أبعاد الالتزام التنظيمي

يوجد هناك أبعاداً مختلفة للالتزام التنظيمي، بسبب تعدد الفئات التي تشتغل في كل مؤسسة (فئة الموظفين التنفيذيين، فئة الإدارة الوسطى، فئة الإدارة العليا)، وكل فئة من هذه الفئات لها أهدافها الخاصة. كما يوجد داخل كل مؤسسة تكتلات، وكل تكتل يحاول الحصول على منافع خاصة به دون الآخرين.⁸ ويمكن الإشارة إلى ثلاث أبعاد للالتزام التنظيمي، هي:

1.3- الالتزام العاطفي (الوجداني)

يعني الارتباط العاطفي للعامل وتوافقه واندماجه مع المؤسسة، فالعاملون ذوي الالتزام الوجداني المرتفع، يستمرون في العمل بالمؤسسة، لأنهم يريدون الاستمرار بناء على رغبة وشعوراً إيجابياً، وتعاطف من قبل العاملين نحو المؤسسة، أي أن الأفراد الذين يظهرون معدلات عالية من الالتزام الوجداني نحو مؤسساتهم، يبقون فيها بسبب علاقة الحب أو الميل التي يشعرون بها نحو تلك المؤسسات، ويعبر الالتزام العاطفي عن درجة التأثر بأهداف المؤسسة وقيمتها، وربما كان هذا الولاء نتاج لإحساس وتأثر شخصي بالمؤسسة، هذا الإحساس قد يكون لمدة محدودة.⁹

2.3- الالتزام المعياري (الأخلاقي)

يرتبط بشعور العامل بضرورة العمل لدى المؤسسة من منظور أدبي، إذ يشعر الأفراد بأن من واجبهم الأخلاقي فعل تلك الأشياء والقيام بتلك الأنشطة في هذه المؤسسات، وغالبا ما يكون المصدر الأساسي لمثل هذا الإحساس نابعاً من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمؤسسة (مثل: الأسرة أو المجتمع)، أو عقب التحاقه بالمؤسسة (التطبيع التنظيمي). بالتالي يكون سلوك الفرد انعكاسا لما يشعر به ولما يعتقد أنه أخلاقي.¹⁰

3.3- الالتزام البقائي (الاستمراري)

يشير إلى وعي العامل بالتكلفة المرتبطة بترك المؤسسة، ويعكس نتيجة مقارنة الفرد لما يقدمه في مقابل ما يحصل عليه في عملية التبادل النفعي بينهما. والأفراد الذين لديهم ولاء بقائي عالي، يبقون في التنظيم لمجرد الحاجة الماسة لذلك، أي بسبب ما قد يتحمّله الفرد من تكاليف متوقعة نتيجة تركه للعمل.¹¹

ويستند الالتزام الاستمراري على التزام الفرد بالبقاء بالمؤسسة، طالما أنه يحقق منافع (من أمثلة هذه المنافع، مركز الفرد في المؤسسة، المعاش المتوقع الحصول عليه عند بلوغ سن التقاعد، وهو ولاء ضعيف مبني على المنافع التي يحققها الفرد من عمله داخل المؤسسة)، ويركّز على الاستثمار المتراكم الذي يمكن أن يفقده الفرد إذا ما ترك المؤسسة، كما يدرك أنه لا يمكن تعويض ذلك، إذ يصبح ترك المؤسسة أكثر تكلفة بالنسبة له، ويبقى الفرد في المؤسسة لعدم وجود بديل آخر، ويكون الجهد الذي يبذله محدود، ويكاد يكفي بالقدر الذي يجنبه المسؤولية.

أما الالتزام العاطفي فيستند إلى قوه أهداف الفرد، التي تتوافق مع أهداف المؤسسة، فهو القوة بالنسبة لاقتران الفرد بالمؤسسة واندماجها بها، وورغبته القوية في البقاء فيها، إذ يعبر عن ارتباط شعوري وجداني يشير إلى علاقة حب وود من الأفراد نحو مؤسساتهم، فهو العلاقة الأقوى، التي تجعل الفرد يعطي أكثر للمؤسسة ويضحي من أجل تحقيق أهدافها، حتى وإن كان على حساب مصلحته. بينما يعبر الالتزام الأخلاقي على ضغوط من الآخرين، قد تتغلب عليها مصلحة الفرد، عند غياب هؤلاء الآخرين.

4- غموض وصراع الدور

غموض الدور من المسببات الرئيسية لضغوط العمل، إذ يشير إلى عدم التأكد من محتوى العمل، وكيفية وزمن أدائه، ومن ثم يكون العامل مشوش ولا

يعرف دوره بشكل واضح. وهناك احتمالات أكثر لحدوث الغموض في المؤسسات المعقدة وكبيرة الحجم، ومن أسباب غموض الدور ما يأتي:¹²

- عدم إيصال المعلومات الكافية إلى الموظف، فيما يتعلق بالدور المطلوب منه في العمل، خاصة من القادة المشرفين. وهذا الخلط المعلوماتي كثيرا ما يحدث مع الموظف الجديد، مما يجعله غير قادر على معرفة الدور المطلوب منه؛
- تقديم معلومات مشوشة وغير واضحة من القائد إلى المرؤوسين، خاصة عندما تحمل هذه المعلومات مصطلحات فنية غير معروفة؛
- إسناد مهام غير واضحة في كيفية التنفيذ للفرد؛
- عدم وضوح النتائج المترتبة على الدور المتوقع من الفرد، كما يحدث عندما يتجاوز الفرد الأهداف المطلوبة منه أو يخفق في تحقيقها، أو أن تتحقق بطريقة غير مألوفة في المؤسسة.¹³

بينما يظهر صراع أو تعارض دور الفرد كأحد مسببات ضغوط العمل، حينما يقوم بأداء مهام كثيرة تتطلب سرعة كبيرة لإنجازها، ويشعر عند أدائه لهذه المهام بعدم رغبته في أدائها ولا يعتبرها جزءاً من مهام وظيفته، بالإضافة إلى أن هذه المهام تكون متشابهة ومتداخلة مع مهام وأدوار أخرى. ويظهر تعارض الدور أيضا حينما يكون للفرد أكثر من قائد، ويتلقى أوامره من عدة رؤساء، يطلبون منه القيام بوظائف متناقضة.¹⁴

إنّ المشكل الأساسي الذي ينجم عن صراع الدور، يتمثل في قدرة العامل على تأدية عدة أدوار ترتبط بجماعات عمل مختلفة، وكذلك عدم مقدرته على التقسيم الجيد للوقت والجهد اللازمين لتأدية هذه الأدوار. ويتسبب صراع وغموض الدور في الكثير من الآثار السلبية، بالنسبة للفرد أو المؤسسة، من بينها: ارتفاع معدلات الغياب، ترك العمل، انخفاض مستوى الرضا الوظيفي، ضعف الإنتاجية، وقلة الثقة في الرؤساء والمؤسسة ككل.¹⁵

3. الدراسة التطبيقية

1.3- مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مجموع العاملين في مركب الإنتاج بمؤسسة كوندور ببرج بوغريريج، وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة وقت إجرائها 1046 عاملاً. ولتحديد الحد الأدنى المناسب لحجم العينة، الواجب سحبها، تم استخدام مدخل

رابطة التربية الأمريكية لكريجيسي ومورغان (Krejcie & Morgan, 1970)،¹⁶ وفق المعادلة الآتية

$$S = \frac{X^2NP(1-P)}{D^2(N-1) + X^2P(1-P)}$$

حيث: S حجم العينة المطلوب. X^2 قيمة مربع كاي بدرجة حرية واحدة، ويساوي 3.841، عند مستوى ثقة 0.95. N حجم المجتمع. P نسبة المجتمع، وتساوي 0.5. D^2 نسبة الخطأ الذي يمكن التجاوز عنه، وأكبر قيمة له 0.05. وكانت النتائج كما يوضحها الجدول الموالي.

الجدول رقم 1: عينة الدراسة

حجم العينة	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة	نسبة المجتمع	حجم المجتمع
281	3.841	0.05	0.5	1046

المصدر: نتيجة معادلة كريجيسي ومورغان

يظهر من الجدول رقم 1 أن العينة اللازمة لتمثيل المجتمع تتكون من 281 فرداً. ومن مجموع الاستبانات الموزعة، تم استرجاع 205 استبانة، استبعد منها خمسة استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، بسبب عدم اكتمال بياناتها الأساسية، وبالتالي أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل، 200 استبانة.

2.3- أداة الدراسة وإجراءاتها

من خلال الاستبانة، تم جمع البيانات اللازمة للدراسة، واشتملت على بعدين، يقيسان مستوى غموض وصراع الدور، وثلاث أبعاد تقيس الالتزام التنظيمي، وهي: الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، والالتزام الاستمراري. وقد تم استخدام مقياس ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمس، لقياس العبارات السابقة، بحيث أخذ هذا المقياس الشكل التالي: إعطاء 5 علامات للاختيار موافق جداً؛ 4 علامات للاختيار موافق؛ 3 علامات للاختيار غير متأكد؛ علامتين للاختيار غير موافق؛ وعلامة واحدة للاختيار غير موافق إطلاقاً

3.3- أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وتحليل بيانات الاستبانة، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة، باستخدام برمجية الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية المستخدمة

1.3.3- ثبات أداة الدراسة

يعني ثبات الاستبانة، الحصول على نفس النتائج تقريبا لو تم استخدام الاستبانة لنفس المجتمع تحت نفس الظروف. ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة، تم استخدام ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) والنتائج يوضحها الجدول الموالي

الجدول رقم 2: معاملات الثبات كرونباخ ألفا لمحاور الدراسة

المحاور	قيمة معامل ألفا كرونباخ	الثبات
الالتزام التنظيمي	0.951	0.904
صراع الدور	0.903	0.815
غموض الدور	0.879	0.772

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21).

تكشف نتائج الجدول أعلاه أن قيمة كرونباخ ألفا لكامل الاستبانة مرتفع، إذ تراوح بين 0.879 و0.951. وكانت معاملات الثبات (الثبات = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ) بين 0.772 و0.904، ويدل ذلك على أن الاستبانة بجميع محاورها تتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويمكن الاعتماد عليها في الدراسة

2.3.3- تحليل بيانات الدراسة

يتم تحليل البيانات الأساسية، لمحاور الاستبانة، للتعرف على غموض وصراع الدور لدى العاملين في المؤسسة، وكذلك مستوى الالتزام التنظيمي

1.2.3.3- المحور الأول: مستوى الالتزام التنظيمي بكل عناصره في مؤسسة كوندور

ببرج بوعريريج

- الالتزام العاطفي: تم حساب الإحصاء الوصفي لاستجابات المبحوثين حول عبارات المحور، والجدول الموالي يوضح النتائج.

الجدول رقم 3: نتائج إجابات أفراد الدراسة حول بنود الالتزام العاطفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					البنود	رقم
		غير موافق إطلاقاً	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق جداً		
1.462	2.62	62	46	30	30	32	ni	1
		31	23	15	15	16	%	
1.356	2.60	50	62	32	30	26	ni	2
		25	31	16	15	13	%	
1.389	2.49	64	54	24	36	22	ni	3
		32	27	12	18	11	%	
1.380	2.56	60	52	24	44	20	ni	4
		30	26	12	22	10	%	
1.418	2.90	46	42	28	54	30	ni	5
		23	21	14	27	15	%	
1.297	2.634	المتوسط والانحراف المعياري العام						

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21).

من الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي العام، لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الالتزام العاطفي، لدى العاملين في الشركة، بلغ 2.63 درجة من 5 درجات، ويقع في الفئة الثالثة (متوسط) من مقياس ليكرت الخماسي (من 2.60 إلى أقل من 3.40). مما يدل على أن مستوى الالتزام العاطفي لأفراد عينة الدراسة متوسط. وتدل قيمة الانحراف المعياري على التجانس في الإجابات وتركزها في المجال متوسط

كما يتبين ارتفاع نسبة غير الموافقين على البنود 1، 2، 3، 4. إذ تشير نتائج الجدول إلى أن المستجوبين لا يشعرون بالسعادة عند إخبار الآخرين بانتمائهم للمؤسسة، وأنهم غير مهتمين بمشاكلها. وعموماً، فأسباب عدم التزامهم العاطفي تجاه المؤسسة، تعود لتأثرهم النفسي بمعاملة الإدارة السيئة وغير العادلة، وضعف

تقتهم فيها، وعدم وجود برامج إدماجية وتثقيفية، مما ولد لديهم عدم الارتباط الوجداني بمؤسستهم.

- **الالتزام المعياري**: تم حساب الإحصاء الوصفي لاستجابات المبحوثين حول عبارات المحور، والجدول الموالي يوضح النتائج

الجدول رقم 4: نتائج إجابات المبحوثين حول بنود الالتزام المعياري

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة						البنود	رقم
		غير موافق إطلاقا	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق جدا	ni		
1.234	2.55	48	56	50	30	16	ni	أرى أن قيمتي وأهدافي تتفق مع قيم وأهداف المؤسسة	6
		24	28	25	15	8	z		
1.031	2.22	46	98	30	18	8	ni	إن الانتقال إلى مؤسسة أخرى عمل غير أخلاقي.	7
		23	49	15	9	4	z		
1.094	2.21	52	94	24	20	10	ni	البقاء في هذه المؤسسة التزام أخلاقي بالنسبة لي.	8
		26	47	12	10	5	z		
1.521	2.90	48	52	16	40	44	ni	مستعد لبذل جهد إضافي من أجل نجاح هذه المؤسسة.	9
		24	26	8	20	22	z		
1.093	2.09	64	86	20	20	8	ni	أقدم مصلحة المؤسسة على مصالحتي الشخصية	10
		32	43	10	10	4	z		
0.904	2.394	المتوسط والانحراف المعياري العام							

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21).

تشير نتائج الجدول رقم 4 إلى أن المتوسط الحسابي العام، لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الالتزام المعياري، لدى العاملين في الشركة، بلغ 2.39 درجة من 5 درجات، ويقع في الفئة الرابعة (ضعيف) من مقياس ليكرت الخماسي (من 1.80 إلى أقل من 2.60)، بتجانس كبير في الإجابات، مما يوضح ضعف الالتزام المعياري للمستجوبين، وأنهم غير مهتمين بآراء الآخرين، فهم يعتقدون أن التزامهم وانتمائهم لا علاقة له بالجانب الأخلاقي

- الالتزام الاستمراري: تم حساب الإحصاء الوصفي لاستجابات المبحوثين حول عبارات المحور، والجدول الموالي يوضح النتائج

الجدول رقم 5: نتائج إجابات أفراد الدراسة حول بنود الالتزام الاستمراري

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة						البنود	رقم
		غير موافق إطلاقاً	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق جداً	ni		
1.337	2.70	44	60	32	40	24	ni	أرغب في البقاء في هذه المؤسسة.	11
		22	30	16	20	12	%		
1.370	2.77	40	60	40	26	34	ni	ليس لدي استعداد لترك المؤسسة.	12
		20	30	20	13	17	%		
1.259	2.49	44	78	38	16	24	ni	رغم وجود فرص عمل أخرى إلا أنني سأبقى في هذه المؤسسة.	13
		22	39	19	8	12	%		
1.198	2.33	54	78	130	24	14	ni	أقبل أي عمل حتى أستطيع الاستمرار في هذه المؤسسة.	14
		27	39	15	12	7	%		
1.223	2.14	78	62	26	22	12	ni	إذا عرض علي عمل في مكان آخر وبالأجر نفسه أقرر فوراً ترك العمل.	15
		39	31	13	11	6	%		
1.052	2.486	المتوسط والانحراف المعياري العام							

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21).

يظهر الجدول رقم 4 مدى موافقة أفراد العينة حول بنود الالتزام الاستمراري، إذ تشير الأرقام في الجدول إلى ارتفاع نسبة عدم الموافقين على البنود: الحادي عشر، الثالث عشر، الرابع عشر، الخامس عشر. وقد كانت نسبة غير الموافقين على البند الثاني عشر، متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي العام لبنود البعد 2.486، وهو مستوى منخفض، ويتجانس كبير في الإجابات، بانحراف معياري قدره 1.052. ومرد ذلك قلة المردود الذي يحصل عليه العاملون عند استمرارهم في المؤسسة،

فالمؤسسة لا توزع الأرباح على العاملين. كما أنهم يرون أن مستقبلهم الوظيفي غامض، خاصة وأن نسبة كبيرة منهم متعاقدون
- **الالتزام التنظيمي**: قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للالتزام التنظيمي

الجدول رقم 6: الولاء التنظيمي الكلي

متغير الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الالتزام التنظيمي	2.50	0.99

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21).

يظهر من نتائج الجدول أن الالتزام التنظيمي الكلي للعاملين ضعيف، لوقوعه في الفئة الرابعة من المقياس، بمتوسط حسابي قدره 2.50، وهو لا يختلف جوهريا عن درجة الحياد، بانحراف معياري مقداره 0.99. وبذلك تمت الإجابة على السؤال الأول من الدراسة عن مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسة.

2.2.3.3- المحور الثاني: محور صراع الدور: تم حساب الإحصاء الوصفي لاستجابات الباحثين حول عبارات المحور، والجدول الموالي يوضح النتائج:

الجدول رقم 7: نتائج إجابات أفراد الدراسة حول محور صراع الدور

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة						البنود	الترتيب
		غير موافق إطلاقاً	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق جداً			
1.157	3.66	10	34	16	94	46	ni	قيمي ومبادئ تتعارض مع متطلبات دوري	16
		5	17	8	47	23	%		
1.200	2.88	18	78	38	42	24	ni	وقت العمل المخصص لا يسمح بأداء ما هو متوقع مني	17
		9	39	19	21	12	%		
1.329	3.45	16	48	20	62	54	ni	أتلقي أوامر ومهام من أكثر من مسئول.	18
		8	24	10	31	27	%		
1.472	2.97	52	48	14	54	30	ni	المهام المطلوبة مني تجعلني أغير سلوكي كل مرة	19
		27	24	7	27	15	%		
1.145	3.08	18	66	24	66	26	ni	توقعاتي وأهدافي تتعارض مع متطلبات المؤسسة	20
		9	33	12	33	13	%		
0.938	3.172	المتوسط والانحراف المعياري العام							

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21).

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لبنود البعد المتعلق بمستوى صراع الدور قد بلغ 3.172، وهو مستوى متوسط، وتجانس معتبر في الإجابات، بانحراف معياري قدره 0.938، وتدل هذه النتائج على أن صراع الدور يشكل ضغطاً متوسطاً على العاملين. والسبب الرئيسي في تكوين مثل هذا النوع من الضغط عدم التوصيف والتحديد الدقيق للوظائف

3.2.3.3- المحور الثالث: محور غموض الدور في مؤسسة كوندور ببرج بوغريريج.

تم حساب الإحصاء الوصفي لاستجابات المبحوثين حول عبارات المحور

الجدول رقم 8: نتائج إجابات أفراد الدراسة حول بند غموض الدور

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة						البند	رقم
		غير موافق إطلاقاً	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق جداً			
1.168	*3.50	12	36	30	84	38	ni	عدم تطابق صلاحياتي مع مسؤولياتي	21
		6	18	15	42	19	%		
0.881	**4.18	2	12	14	92	80	ni	أتحمل المسؤولية عن أخطاء الآخرين.	22
		1	6	7	46	40	%		
1.316	*3.19	24	50	24	68	34	ni	مسؤولياتي ومهامي غير محددة.	23
		12	25	12	34	17	%		
1.246	*3.27	18	52	16	86	28	ni	لا اعلم ما يتوقعه المسئول مني	24
		9	26	8	43	14	%		
1.299	**3.48	22	32	18	84	44	ni	لا توجد لدي شروط واضحة حول كيفية أداء عملي	25
		11	16	9	42	22	%		
0.850	3.524	المتوسط والانحراف المعياري العام							

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21).

من الجدول 8 يظهر أن المتوسط الحسابي لبند البعد المتعلق بمستوى غموض الدور، يساوي 3.524، وهو مستوى مرتفع، بتجانس كبير في الإجابات، إذ بلغ الانحراف المعياري 0.85، وتدل هذه النتائج على أن غموض الدور يشكل ضغطاً مرتفعاً على العاملين في الشركة

4- اختبار فرضية الدراسة

تنص الفرضية على أن ارتفاع مستوى غموض وصراع الدور، يؤدي إلى الانخفاض في مستوى التزام العاملين لمؤسستهم. وللتحقق من الفرضية تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين غموض وصراع الدور والالتزام التنظيمي، والنتائج يوضحها الجدول الموالي.

الجدول رقم 9: معاملات الارتباط بين غموض وصراع الدور والالتزام التنظيمي

المحور	الالتزام العاطفي	الالتزام المعياري	الالتزام الاستمراري	الالتزام الكلي
صراع الدور	** -0.767	* -0.656	** -0.502	** -0.677
غموض الدور	** -0.807	* -0.732	** -0.878	** -0.522

* - دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 فأقل. ** - دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21).

يتضح من الجدول أعلاه أن هناك علاقة ارتباط سلبية (عكسية) وقوية، ذات دلالة إحصائية، بين غموض وصراع الدور والالتزام التنظيمي بكل أبعاده. مما يعني أن ارتفاع مستوى غموض وصراع الدور، يؤدي إلى انخفاض الالتزام التنظيمي، كما أن انخفاض مستوى غموض وصراع الدور، يؤدي إلى ارتفاع الالتزام التنظيمي.

5- النتائج والاقتراحات

1.5- النتائج

وجدت الدراسة أن مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة كوندور بيرج بوغريج، كان منخفضاً فقد بلغ المتوسط الحسابي للالتزام التنظيمي الكلي 2.5047. كما أن مستويات الأبعاد الثلاث للالتزام التنظيمي منخفضة بدورها. واتضح أن مستوى صراع الدور لدى العاملين في الشركة كان متوسطاً، إذ بلغ متوسط الاستجابة 3.172، بانحراف معياري 0.938. كما أن نظرة العاملين لمستوى غموض الدور كانت متوسطة أيضاً، بمتوسط 3.524 وانحراف معياري قدره 0.850.

وبينت الدراسة من خلال اختبار الفرضية وجود علاقة ارتباط سلبية (عكسية) بين مستوى صراع الدور لدى العاملين في مؤسسة كوندور بيرج بوغريج والتزامهم التنظيمي. كما وجدت أن هناك علاقة ارتباط سلبية (عكسية) وذات دلالة إحصائية، بين مستوى غموض الدور لدى العاملين في المؤسسة والتزام عملهم.

2.5- الاقتراحات

على ضوء النتائج المتوصل إليها ، ومن أجل تقليل غموض وصراع الدور الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة ، ومن ثم تحسين الالتزام التنظيمي للعاملين فيها ، يجب تحديد الوظائف والمهام ، وفق توصيف وظيفي يمنع الازدواجية وتضارب المهام ، ويسمح بأدائها في وقت مناسب. إضافة الى توضيح المسؤوليات والسلطات بشكل هرمي ، بحيث يكون لكل عامل مسؤول واحد. وتحديد صلاحيات كل وظيفة ونطاقها ، حتى لا يكون هناك تداخل للصلاحيات.

إنّ الالتزام التنظيمي على رأس قائمة الأهداف التي على المدراء مراعاتها ، فأن يكون هناك التزام من العامل لمؤسسته يعني ميزة تنافسية غاية في الأهمية. لذلك وجب على المدراء التأكيد عليه وجعله هدفا واضحا صريحا ، ولا بد من توفير كل المتطلبات الوظيفية الأخرى لقياسه باستمرار والتأكيد على درجة ثباته عند العاملين ، فلا يمكن استقرار المؤسسة إذا تغير مؤشر الالتزام نحو الأسفل.

6- الهوامش

- 1- نعمة خضير وآخرون، "الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة: دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد"، مجلة اتحاد الجامعات العربية، عمان، عدد 31، (1996)، ص. 77.
- 2- علي محمد عبد الوهاب وعيدة السيد خطاب، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة، مكتبة عين شمس، (1993)، ص. 58.
- 3- عبلة محمود إبراهيم، "هيراركية الانتماء لدى عينة من المثقفين"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، عين شمس، (1993)، ص. 107.
- 4- موسى توفيق المدهون وإبراهيم محمد الجزراوي، "تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور"، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، (1995)، ص. 508.
- 5- راشد شبيب العجمي، "الولاء التنظيمي والرضا عن العمل: مقارنة القطاع العام والقطاع الخاص في دولة الكويت"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض، المجلد 13، العدد 1، (1999)، ص. 52.
- 6- محسن علي الكتبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، (دون مكان ودار للنشر، 2005)، ص. 274.
- 7- أيمن عودة المعاني، "أثر الولاء التنظيمي على الإبداع الإداري لدى المديرين في الوزارات الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، 1990، ص. 2-3.
- 8-A E. Reichers, "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", Academy of Management Review, vol.10, (1985), PP 465 - 476.
- 9 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المنصورة، المكتبة العصرية، (2007)، ص. 339.
- 10- عادل زايد، "قياس الانتماء التنظيمي للعاملين بجهاز الشرطة"، مجلة الفكر الشرطي، الشارقة، المجلد 4، العدد 3، (1995)، ص. 54.
- 11- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المنصورة، المكتبة العصرية، (2007)، ص. 339.
- 12- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الإبراهيمية، الدار الجامعية، (2003)، ص. 403.
- 13- نايف بن فهد التويم، "مستويات ضغوط العمل وسبل مواجهتها في الأجهزة الأمنية، دراسة تطبيقية على ضباط جوازات وممرور مدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، (2005)، ص. 39.
- 14- صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، (2002)، ص. 313.

- 15- Judeh, M. "**Role Ambiguity and Role Conflict as Mediator of Relationship Between Socialization and Organizational Commitment**", International Business Research, Vol. 4, N3, (2011), P. 173.
- 16- Robert V. Krejcie & And Daryle w. Morgan, "**Determining Sample Size for Research Activities**", Educational and Psychological Measurement, 30, (1970), PP. 607-610.