

العلاقة بين التسييس التنظيمي والإحباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة

العلاقة بين التسييس التنظيمي والإحباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة

د. محمد حسن محمد العشرى
مدرس إدارة الأعمال
المعهد العالي للعلوم التجارية بالمحلة الكبرى

العلاقة بين التسييس التنظيمي والإحباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى دراسة العلاقة بين التسييس التنظيمي والإحباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة ، تمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة والذي بلغ (10841) وقد بلغت عينة الدراسة (371 مفردة) باستخدام برنامج *Sample Size Calculator* ، وبلغت نسبة الاستجابة 78.4% (أى 291 مفردة). وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين كل بُعد من أبعاد التسييس التنظيمي والإحباط الوظيفي. كما أنه توجد علاقة تأثير إيجابية لأبعاد التسييس التنظيمي (السلوك المسيس العام، الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً، تسييس الزيادات والمكافآت) على الإحباط الوظيفي. فضلاً عن أنه لا توجد فروق معنوية بين آراء العاملين حول أبعاد التسييس التنظيمي والإحباط الوظيفي وفقاً للمتغيرات الديموجرافية (النوع، العمر، المستوى التعليمي ، المستوى الإداري ، مدة الخبرة في الوظيفة الحالية). وأوصت بضرورة تقليل وتحجيم ظاهرة التسييس التنظيمي وتعطيل العوامل المسببة لها وعناصرها من خلال الشفافية على مختلف المستويات الإدارية وتشجيع العاملين ومنحهم الحرية في التعبير عن آرائهم وأفكارهم وتحقيق العدالة بين جميع العاملين.

الكلمات المفتاحية: (التسييس التنظيمي، الإحباط الوظيفي).

Abstract:

This study mainly aimed to study the relationship between organizational politicization and job frustration by applying it to workers in the general cadre at Mansoura University. The response rate is 78.4% (i.e. 291 singles).

The results found that there is a positive moral correlation between each dimension of organizational politicization and job frustration, and there is also a positive relationship for the dimensions of organizational politicization (general politicized behavior, current submission to future progress, politicization of increases and rewards) on job frustration. In addition, there are no significant differences between workers' opinions about the dimensions of organizational politicization and job frustration according to demographic variables (gender, age, educational level, administrative level, and the period of experience in the current job). And it recommended the necessity of reducing and limiting the phenomenon of organizational politicization and disrupting the causative factors and its components through transparency at various administrative levels, encouraging workers and giving them freedom to express their opinions and ideas, and achieving justice among all workers.

Key Words: (Organizational politicization, functional frustration)

العلاقة بين التسييس التنظيمي والإحباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة

أولاً: تمهيد:

تحتل دراسة السلوك في المنظمات مكانة مهمة في علم الإدارة، ولقد تطورت النظرة إلى المنظمات خلال العقود الماضية من النظرة الميكانيكية إلى النظرة العضوية والأيكولوجية، ويتبع هذا التطور الملحوظ الوعي بأهمية السلوك التنظيمي ولم تقف دراسة السلوك لمجرد الوصف والمعرفة وإنما تعداها إلى ضرورة فهم السلوكيات وتحليلها ومعرفة أسبابها ونتائجها وآثارها ومحاولة التحكم فيها وضبطها في حدود تقبل المنظمات لها (الراجحي، هاني بن ناصر، 2008).

ويُعد موضوع التسييس التنظيمي (Organizational Politics) أحد الموضوعات الحديثة في حقل السلوك التنظيمي، والذي تنامي الاهتمام به في العقود الماضية بعدما تزايدت الأصول التي تشكك في كون المنظمات أطر رشيدة، وتدار بتحكم وعقلانية، وان واقع الحال في المنظمات وحقيقتة غير ذلك، فالسلوك الإنساني داخل المنظمات يتأثر بعوامل منها ما هو عقلائي ورشيد ومنها ما هو بعيد عن ذلك، ويحكمه سلوكيات إنسانية لا تسعى بالضرورة إلى تحقيق أهداف المنظمة والوصول إلى غاياتها ويُعرف التسييس التنظيمي بأنه المساعي والتدخلات واستخدام النفوذ لتحقيق أهداف فردية أو جماعية ليس ضرورياً أن ترتبط مباشرة بأهداف المنظمة. (البياتي، وآخرون، 2107).

ومن ناحية أخرى يُعتبر الإحباط الوظيفي Job Frustration من الموضوعات التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين في أدبيات السلوك التنظيمي، فالمنظمات تتجه الآن نحو التوسع وكبر الحجم، وبيئة العمل أصبحت أكثر تعقيداً من أي وقت مضى، والعاملون تتزايد حاجاتهم وطموحاتهم يوماً بعد يوم، وبطبيعة الحال ربما تتمكن المنظمات من إشباع بعض رغبات العاملين في بعض الأحيان لكنها من المؤكد أنها لن تستطيع إشباع ذلك في كل الأحيان مما سيؤدي في نهاية المطاف إلى شعور الأفراد بالإحباط (Schonberger, 2018).

وفي ضوء ما تقدم تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التسييس التنظيمي والإحباط الوظيفي، وذلك من خلال دراسة أهم ممارسات التسييس التنظيمي وعلاقته بالإحباط الوظيفي.

وفيما يلي يعرض الباحث محتويات بحثه والتي تنقسم إلى الأطار النظري والدراسات السابقة، ومشكلة الدراسة وتساؤلاتها، وأهداف الدراسة، وفروض الدراسة، وأهمية الدراسة، ومنهجية الدراسة، والدراسة الميدانية، ونتائج الدراسة وأخيراً توصيات الدراسة.

ثانياً: الأطار النظري والدراسات السابقة:

تتناول هذه الدراسة متغيرين رئيسيين هما: التسييس التنظيمي، والإحباط الوظيفي، ويعرض الباحث فيما يلي الأطار النظري لكل متغير من هذين المتغيرين، وذلك على النحو التالي:

1- التسييس التنظيمي: ويتم دراسة هذا المتغير من خلال تناول الجوانب التالية:

مفهوم التسييس التنظيمي:

اختلف العديد من الباحثين حول تحديد مفهوم واضح ومحدد للتسييس التنظيمي حيث عرفه (Vall and Witte, 2001) بأنه "تلك الأنشطة التي لا تتفق مع قواعد وإجراءات ومعايير المنظمة المقبولة، كما أنها صممت لغرض تحقيق المصلحة الذاتية، ويتم تحقيق تلك الأنشطة دون مراعاة لأهداف المنظمة"، في الوقت الذي عرفه (Dubrin, 2001) بأنه نهج غير رسمي يتبع الحيل والوسائل الغير مشروعة للاستحواذ على القوة والنفوذ ولا يعتمد ذلك النهج على الجدارة أو الحظ".

في حين تناوله (Lussire, 2005) على أنه "شبكة واسعة من التفاعلات التنظيمية الغرض منها استحواذ واستغلال القوة وممارسة تلك القوة على الآخرين لتحقيق أهدافهم الشخصية". بينما يرى (Goodman, et al, 2011) بأنه "التدابير التي لا تتوافق مع الإجراءات والأساليب والقواعد التنظيمية المقبولة رسمياً والتي يتم إعدادها وتصميمها من بعض الأشخاص لتعزيز وتحقيق المصلحة الذاتية والتي تؤخذ دون مراعاة الأهداف التنظيمية بل يتم تحقيق مصالحها على حساب تلك الأهداف".

كما يُعرفه (Gull & Zaidi, 2012، صقر، 2014) بأنه "السلوك الملثوي الذي يمارس من قبل الأفراد العاملين في البيئة التنظيمية بقصد خدمة المصالح الشخصية فقط دون الاكتراث لمصالح الآخرين أو المصالح التنظيمية"، وفي هذا السياق يرى (Oghojafor and Muo, 2012) بأنه "الأنشطة الملثوية الغير مقرررة رسمياً من قبل البيئة المنظمة والغير مطلوبة والتي بدورها تؤثر أو تحاول أن تؤثر في عملية تقسيم وتوزيع الامتيازات والأضرار داخل المنظمة".

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية المجلد السابع العدد الثاني ديسمبر 2020 - 185 -

العلاقة بين التسييس التنظيمي والإحباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة

كما عرفه (Olorunleke,2015) بأنه حصيلة الأفعال والأنشطة والممارسات المستغلة من قبل بعض الأفراد العاملين في المنظمة من خلال امتلاكهم قدرأ كافي من القوة والنفوذ لغرض حماية وتعزيز مصالحهم الشخصية والذاتية دون النظر لمصالح الأفراد الآخرين ومصالح المنظمة بصورة عامه"، وأكد (Donald, et al,2016) بأنه " شبكة واسعة من التفاعلات التنظيمية الغرض منها استحواذ واستغلال القوة وممارسة تلك القوة على الآخرين لتحقيق أهدافهم الشخصية" ، في حين يرى (Fiaz, and Latif,2016) بأنه " تصرفات قصديه ضمنيه أو علنيه يقوم بها الأفراد العاملين في المنظمة بهدف تحقيق وانجاز أهدافهم الشخصية وحماية مصالحهم دون الاكتراث لمصالح الاخرين أو مصالح المنظمة بشكل عام".

ويُعرفه (Kaya,et al,2016) التسييس التنظيمي بأنه" تصرفات مقصودة تتبع وسائل غير رسمي من خلال الاستخدام القصدي للقوة وتتم ممارستها من خلال أنشطة الهدف منها التأثير في عملية اتخاذ القرارات وكذلك الحصول على الموارد النادرة"، بينما يرى(Elkhalil,2017) بأنه" أنشطة الفرد أو الفريق أو قائد المجموعة لاكتساب وإنماء واستغلال السلطة وموارد أخرى للحصول على النتائج المرغوبة في بيئة عمل مشحونة بالغموض والخلاف". وعرفه (البياتي،2018) بأنه" التدابير التي لا تتوافق مع الإجراءات والأساليب والقواعد التنظيمية المقبولة رسمياً والتي يتم إعدادها وتصميمها لتعزيز وتحقيق المصلحة الذاتية والتي تؤخذ دون مراعاة الأهداف التنظيمية بل يتم تحقيق مصالحها على حساب تلك الأهداف".

وفي ضوء التعريفات السابقة يمكن تعريف التسييس التنظيمي بأنه "جهود ومسااعي الفرد للتأثير في أفعال وسلوكيات الآخرين ومجرى الأحداث في المنظمة لتعزيز وحماية مصالحه الذاتية وتلبية حاجاته وإنجاز أهدافه الشخصية".

ب- أهمية التسييس التنظيمي:

مما لاشك فيه أنه يوجد إدراك متزايد من قبل الكتاب والباحثين إلى أن التسييس التنظيمي يلعب دوراً بارزاً ومهما في عمليات وسياسات المنظمة، وترجع هذه الأهمية إلى الأسباب التالية:

1. أن له تأثير في عدد من المواقف والسلوكيات المهمة ذات الصلة بالعمل على سبيل المثال وجد أن التسييس التنظيمي مرتبط بزيادة القلق الوظيفي وتراجع الرضا بالمسؤول المباشر وازدياد النية في ترك العمل. (Sowmya., and Panchanatham, 2011).
2. أن معظم الأفراد يدركون الجانب السلبي فقط من التسييس التنظيمي وهو موجود بالفعل، بالتميز بالإنتهازية المدمرة والمناورات الضارة، ولكن لذلك جانباً إيجابياً حيث يمكن استخدامه باعتباره وسيلة غير رئيسية للأعضاء المؤقتين في المنظمة لتعزيز الإنجاز، كما يعتبر البعض التسييس التنظيمي فرصة وليس تهديداً وذلك اعتماداً على ما ينتج عنه من إستجابات مختلفة في السياسات والإجراءات التنظيمية، وبالتالي يمكن القول بأنه ظاهرة يمكن أن تكون ضرورية لحياة وبقاء المنظمة (conner, Deondra, 2006).
3. أنه يمكن من المقاومة أو التعامل مع التغيير الذي يحصل في هيكل المنظمة أو الجهات القائمة على التسييس قدرة على التعامل مع الاحساس بالتغيير من قبل الآخرين (Wickenberg , and Kylén,2004).
4. أنه يلعب دور السلطة والنفوذ والتكتيكات التي تهدف إلى تحقيق أفضل النتائج لمستخدميها، وفي هذا السياق أحد المدارس الفكرية تعتبر التسييس التنظيمي أداة وظيفية للمنظمة تمكنها من الحصول على العمل من خلال خلق بيئة مسيسة وتنافسية (Ayobami, and Ofoegbu, 2013).
5. أن له ارتباطات متعددة وتأثيرات واضحة على جميع النتائج التنظيمية فهو سلوك شائع في العلاقات بين الأفراد العاملين في المنظمة، فالعديد من الدراسات وجدت أن هناك علاقة معنوية بين التسييس والعديد من المتغيرات التنظيمية مثل الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، فضلاً عن أهميته في التأثير على معدل دوران العمل(Sowmya., and Panchanatham, 2011).

العلاقة بين التسييس التنظيمي والإحباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة

ج- خصائص التسييس التنظيمي:

يُعد التسييس التنظيمي موضوعاً مهماً لمن يسعى إلى تحقيق النجاح في مهامه التنظيمية وتحقيق التقدم، وتبرز هذه الأهمية في ضوء علاقة خصائصه وتأثيره بالمتغيرات الأخرى، كمايلي (البياتي، 2017):

1. يمثل التسييس التنظيمي تهديد للموظفين غير المتمتعين به.
2. يوجد علاقة لمهارة السلوك السياسي سواء أفراد أم جماعة إزاء حصيلة نتائج الأعمال.
3. يحفز التسييس التنظيمي العاملين في المنظمة نحو طريق النجاح بطريقة ما حيث يسعى للإنجاز باستخدام كل الفرص المتاحة.

كما يمكن استنباط خصائص أساسية لمصطلح التسييس التنظيمي من خلال التعرف علي (الخالدي، 2015):

1. من الذي يقوم بممارسة التسييس التنظيمي؟ فرد أو مجموعه من الافراد داخل المنظمة.
2. ما هو مضمون التسييس التنظيمي؟ يتضمن سلوكيات وأنشطة بغض النظر عنها فردية كانت أم جماعية قسدية وتطوعية، ضمنية أو علنية، مقررة أو غير مقررة ضمن المهام الرسمية للفرد في المنظمة.
3. متى يوقد التسييس التنظيمي؟ من خلال الافراد او الجماعة لممارسة الانشطة المشروعة والمقررة ضمن الاطار الرسمي للمنظمة لإنجاز الغايات الغير مباحة، أو ممارسة الانشطة الغير مقررة من قبل رسميات المنظمة لتحقيق الغايات المشروعة والمباحة.
4. ما هو السبب من ممارسة التسييس التنظيمي؟ للاستحواذ على المزيد من القوة والنفوذ لتحقيق المصالح الشخصية والذاتية والتدخل والتأثير في قرارات الآخرين.
5. من المتضرر من التسييس التنظيمي؟ لا يقتصر تأثير التسييس التنظيمي على جهة معينة فهو يهدد من خلال الرؤى الشخصية والضيقة على مصالح واطراف الاشخاص المشاركين في العملية التنظيمية بهدف الوصول الى تحقيق الأهداف حتى لو كان ذلك على حساب أهداف المنظمة.

د- أساليب التسييس التنظيمي:

إذا ما توافرت الظروف المواتية التي تشجع السلوك المسيس فقد يلجأ الأفراد أو الجماعات إلي أساليب مختلفة للسعي لمزيد من القوة والنفوذ ومحاولة استخدامها لتحقيق المصالح التي يرمون إليها، ومن هذه الأساليب مايلي(الراجحي، 2008؛ شريم، 2017؛ جلاب، 2011؛ مسلم، 2012):

1. السيطرة على المعلومات وتوظيفها:
المعلومات هي عنصر مهم في المنظمات، ولذلك فإن التحكم فيمن يعرف ومن لا يعرف أشياء معينة يعتبر من أهم طرق استخدام القوة في المنظمات، ومن الممكن السيطرة على المعلومات باختلاق معلومات لا أساس لها من الصحة أو عن طريق قلب الحقائق.
2. بناء الهالة القائمة على النفوذ وتلميع الصورة:
إن الذين يهتمون بتدعيم قوتهم وسيطرتهم داخل المنظمات يقومون عادة ببناء صورة لامعة لشخصيتهم، وهي تمثل محاولة لزيادة إنطباع الآخرين الجيد عنهم.
3. لوم ومهاجمة الآخرين:
يعد توجيه اللوم ومهاجمة الآخرين حينما تسوء الأحوال أحد أساليب التسييس التنظيمي الشائعة

الاستخدام في المنظمات، فالعثور على كبش فداء بمعنى شخص يمكن أن يلام لخطأ ما أو فشل أسلوب من الأساليب التي يستخدمها المسيسون حين يحسون بالخطر بأن يتجنبوا ألا يناط بهم الموقف السلبي، فالذين يتصارعون ويلعبون أدواراً سياسية لا يترددون في تجميع الأخطاء والانحرافات لإسقاطها على غيرهم ليبقوا بعيداً عن اللوم والعقاب، بل إنهم يخططون مسبقاً لكل التوقعات المترتبة على أعمالهم لينسبوا أسبابها وليوقعوا مسئوليتها على غيرهم بعد أن يرتبوا ما يثبت براءتهم.

4. تشكيل التحالفات بين الأفراد والجماعات:
تنتشر ظاهرة التحالفات الشللية بين الموظفين، حيث تفيد التحالفات في القدرة على ممارسة التسييس، من خلال التأثير على الموظفين والمقدرة على الترويج لأفكار معينة داخل المنظمة، والتأثير على الموظفين من أجل الموافقة عليها.

العلاقة بين التسييس التنظيمي والإحباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة

5. الانحياز إلى آخرين أكثر قوة:

إن انحياز الفرد إلى من هم أكثر قوة يعتبر أكثر الطرق المباشرة لكسب القوة، وهناك وسائل كثيرة يمكن استخدامها لتحقيق ذلك، فيمكن لشخص قليل القوة أن يصبح أكثر قوة إذا كان لديه راع يتمتع بقدر كبير من القوة بمعنى وجود شخص قوى يتمتع بمركز عال قادر على رعايته وحمايته مصالحه، إن مساندة شخص أكثر قوة والموافقة على افكاره وآرائه يمكن أن تكون وسيلة فعالة لاستمالته، وبالتالي الحصول على دعمه وحمايته، وبهذه الطريقة يمكن الحصول على قوة إضافية مستمدة من هذا الشخص.

6. الانتشار والتشابك:

يبادر المسيسون إلى تقوية علاقاتهم مع أكبر عدد ممكن من ذوى الشأن والنفوذ فى مختلف المنظمات الأخرى التى يمكن أن يكون لها دور فعال وتأثير مباشر بالأحداث التى تقع لهم أو يمكن أن يساندوهم عند الضرورة، يتحقق هذا من خلال تقديم الخدمات وتلبية المطالب وتسهيل المعاملات التى تخصهم فيصبحوا وكأنهم وكلاء وأعوان لبعضهم البعض.

7. التحكم بالقواعد والاجراءات:

يعمل الأفراد الذين يمارسون التسييس التنظيمى على وقف مصالح منافسيهم داخل المنظمة من خلال تشبيهم بالقواعد والاجراءات الرسمية بينما يفسرونها فى حالات أخرى لصالح أنفسهم أو أصدقائهم

أو أعوانهم، فهى تارة لمصالحهم، وتارة للإيقاع بمصالح منافسيهم.

8. تناقض نواياهم ومقاصدهم مع ادعاءاتهم:

الممارسون للتسييس التنظيمى غالباً ما يتسترون بنوايا مضللة ومقاصد خفية ويغلفون أوراقهم بعناوين وادعاءات براقة ووعود مرغوبة، لكنهم يخططون فى الخفاء وعلى مراحل للوصول إلى مايروجونه من أهداف ومقاصد، وقد يطول الزمن حتى يستطيع الآخرون كشف هذا التناقض وقد لا يكتشفون إلى النهاية.

هـ أبعاد التسييس التنظيمي:

من خلال مراجعة العديد من الأدبيات العلمية، تم التوصل إلى أنه يوجد اتفاق بين الباحثين على وجود ثلاثة أبعاد للتسييس التنظيمي، كما هو موضح في الجدول رقم (1):

جدول رقم (1)

أبعاد التسييس التنظيمي كما تناولتها الدراسات السابقة

الأبعاد	الدراسة	السلوك المسيس العام	الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً	تسييس الزيادات والمكافآت
	Atta ,M, and Khan , 2016	✓	✓	✓
	Gull and Zaidi ,2012	✓	✓	✓
	Salam et al,2016	✓	✓	✓
	Daud et al,2013	✓	✓	✓
	Yılmaz et al,2014	✓	✓	✓
	Samad and Amri,2011	✓	✓	✓
	Haq , Inam,2013	✓	✓	✓
	Javed, et al,2014	✓	✓	✓
	Ford, John M.,2002	✓	✓	✓
	O. E , Ofoegbu et aL,2012	✓	✓	✓

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على ما ورد في أدبيات الدراسات السابقة.

العلاقة بين التسييس التنظيمي والإحباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة

وفيما يلي يتم تناول كل بعد من هذه الأبعاد، وذلك على النحو التالي:

1. السلوك السياسي العام: General Political Behavior

عندما تكون المنظمة كيان مغمور في التسييس التنظيمي فإن العاملين سيكتشفون طرق للتسييس من خلال ممارستهم للسلوك السياسي لغرض الحصول والاستفادة على فوائد ذاتية، ومن الأمثلة على هذه السلوكيات إلقاء اللوم على شخص آخر عند حدوث أمور غير مرغوب بها في العمل، وكذلك يحدث السلوك السياسي العام عندما يحاول العامل جعل نفسه يبدو مثابرا بادعاء جهد الآخرين لنفسه أو قيامه بعقد تحالفات قوية أو الانتماء إلى مجموعات مؤثرة في سبيل الحصول على المكاسب المرغوبة أو حماية موارده، وهذه الأنشطة السياسية تنمو على وجه التحديد في ظل غياب القواعد والإجراءات في العمل، واتخاذ القرارات تحت ظروف عدم التأكد، وندرة الموارد.

2. الخضوع حاليا للتقدم مستقبلا: Go Along to Get A head

إن بعد الخضوع حاليا للتقدم مستقبلا ينشأ من فكرة أن الصراع عنصر لا مفر منه في المنظمة وقد يكون الصراع غنيا بالتسييس ونتيجة لذلك فإن الأفراد يستجيبون لذلك بطرق مختلفة. وبعض العاملين لا يرغبون في الانخراط في الصراع ويتفادونه من خلال التزامهم الصمت لتحقيق رغباتهم و مصالحهم الذاتية وهذا يعد شكلا من أشكال السلوك السياسي، فهو يمثل السلوكيات الخفية والصامتة التي يمارسها العاملين من أجل تحقيق المصالح الشخصية، وأيضا يعرف بعد الخضوع حاليا للتقدم مستقبلا بأنه الأفعال السياسية التي تبقى الفرد هادئا لا يتخذ أي إجراء من أجل الوصول إلى نتائج ذات قيمة.

3. تسييس الزيادات و المكافآت: Pay and Promotion Policies

ويشير هذا البعد إلى سياسة المنظمة والممارسات التنظيمية المتعلقة بالترقية والمكافأة والتي قد تؤدي للعاملين إلى الانخراط وممارسة السلوك السياسي، ويتضح ذلك من خلال مشاركة العاملين في قرارات الترقية والمكافآت، ويظهر ذلك السلوك في المنظمات التي لا تعتمد في المكافآت والترقيات على التقييم الحقيقي للأداء، وبذلك يتشجع العاملون على التصرف بشكل سياسي لكسب المنفعة الذاتية، أي أن سياسات الأجور والترقية تستند على سياسات تقييم الأداء والتي عادة ما تكون سياسية بطبيعتها.

إذ أن المكافآت والترقيات لا تمارس بعدالة وإنصاف بل تعتمد على أحكام وقرارات المدير أو المسئول الشخصية والتي لا تتأثر بالضرورة بالأداء الجيد، ونستطيع أن نرى ذلك من خلال السلوك الموجه فردياً والذي يتأثر بالمصلحة الشخصية والذاتية ويكون ذو طبيعة سياسية ونتيجة لذلك فإن مكافآت و تعزيز مثل هذا النوع من السلوك سيكرر الأساليب المعتمدة لضمان الحصول على المكافآت في المستقبل، ويفسر هذا البعد ميول وتحيز المدراء في المنظمات إلى تقديم أداء أعلى لهؤلاء العاملين القريبين إليهم الذين يفضلون ويقترحون مساعدات إضافية للمدراء ويقدمون لهم متوسطات أعلى خلال عملية تقييم الأداء و بذلك يتمتع هؤلاء العاملون بفرص أفضل لزيادة المرتبات أو الترقية.

و- أسباب التسييس التنظيمي:

من خلال مراجعة العديد من الأدبيات السابقة والتي تناولت أسباب التسييس التنظيمي ونتائجه، وفي محاولة من الباحث للتوصل إلى ماهية هذه الأسباب والنتائج، لاحظ أن معظم الأدبيات السابقة اعتمدت على فكرة النموذج الذي قدمه (Ferris et al, 1989) والذي قام بتعديله عام (2002) ليعكس بشكل أدق أسباب التسييس التنظيمي ونتائجه، كما يلي:

1. أسباب التسييس التنظيمي: تحتوي على ثلاثة مجموعات من العوامل وهي (العوامل

الشخصية، والعوامل التنظيمية، والعوامل الوظيفية أو بيئة العمل).

2. نتائج التسييس التنظيمي: وتحتوي على العديد من النتائج التنظيمية مثل (الرضا الوظيفي،

والقلق الوظيفي، والإنسحاب الوظيفي).

ز - نتائج التسييس التنظيمي:

أشارت الأبحاث في هذا المجال إلى أن التسييس التنظيمي له تأثير على عدد من النتائج التنظيمية، وهذا ما يمكن توضيحه كما يلي:

1- الرضا الوظيفي: كلما زاد إحساس العاملين بالتسييس التنظيمي في منظماتهم كلما قل رضاهم

الوظيفي، وكلما قل إحساس العاملين بالتسييس في المنظمة كلما زاد رضاهم الوظيفي (Robbins,2013).

العلاقة بين التسييس التنظيمي والإحباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة

- 2- **القلق الوظيفي:** كلما زاد إحساس العاملين بالتسييس التنظيمي كلما زادت حدة التوتر والقلق لديهم، وكلما قل إحساس العاملين بالتسييس التنظيمي كلما قلت حدة القلق والتوتر لديهم (Salam,2016).
- 3- **الالتزام التنظيمي:** كلما زاد إحساس الأفراد بالتسييس التنظيمي كلما قل التزامهم التنظيمي، وكلما قل إحساس الأفراد بالتسييس لتنظيمي كلما زاد التزامهم التنظيمي (صقر،2014).
- 4- **العدالة التنظيمية:** كلما زاد إحساس الأفراد بالتسييس التنظيمي كلما قل إحساسهم بالعدالة داخل المنظمة، وكلما قل إحساس الأفراد بالتسييس التنظيمي كلما زاد إحساسهم بالعدالة داخل المنظمة (Rong,2015).
- 5- **الثقة التنظيمية:** كلما زاد إحساس الفرد بالتسييس التنظيمي كلما قل إحساسهم بالثقة، وكلما قل إحساس الأفراد بالتسييس التنظيمي كلما زاد إحساسهم بالثقة داخل المنظمة (Abubakar,et al,2014).
- 6- **الأداء الوظيفي:** كلما زاد إحساس الأفراد بالتسييس التنظيمي كلما قل أداؤهم الوظيفي وكلما قل إحساس الأفراد بالتسييس التنظيمي كلما زاد أداؤهم الوظيفي (Atta,2016).
- 7- **المواطنة التنظيمية:** كلما زاد إحساس الأفراد بالتسييس التنظيمي كلما قل لديهم الإحساس بالمواطنة التنظيمية، وكلما قل إحساس الأفراد بالتسييس التنظيمي كلما زاد لديهم الإحساس بالمواطنة التنظيمية (Atta,2016).

ح - الدراسات السابقة الخاصة بالتسييس التنظيمي:

- 1- **دراسة (صقر، 2014):** استهدفت هذه الدراسة دور القلق التنظيمي كمتغير وسيط بين التسييس التنظيمي ومعوقات العملية الابتكارية، وتمثل مجتمع البحث في منظمات لقطاع الأعمال العام وأخرى لمنظمات القطاع الخاص وذلك لإجراء دراسة مقارنة لدرجة توافر متغيرات البحث بين المنظمات محل الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية - ذات دلالة إحصائية - بين أبعاد التسييس التنظيمي وأبعاد القلق التنظيمي، وكذلك بين التسييس التنظيمي ومعوقات العملية الابتكارية من ناحية، وبين أبعاد القلق التنظيمي ومعوقات العملية الابتكارية من ناحية أخرى، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية وإيجابية بين المتغيرات الثلاث؛ حددها الباحث بتحديد ارتباط جزئي بين المتغير المستقل، والمتغير التابع مع استبعاد أثر المتغير الوسيط.
- 2- **دراسة (Kaya and Ayhan,2016):** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك أعضاء المنظمات المختلفة للتسييس التنظيمي وكيف تؤثر على إدراكهم للعدالة التنظيمية والقرارات المتعلقة بدوران الموظفين، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للتسييس التنظيمي على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية ونوايا ترك العمل، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين العدالة التنظيمية المدركة ونوايا ترك العمل.
- 3- **دراسة (Ismail and Daud,2016):** استهدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية والتسييس التنظيمي في المؤسسات المالية الإسلامية في ماليزيا، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أبعاد العدالة التنظيمية المتمثلة في كل من (جوانب شرح العدالة، والعدالة بإخلاص، والعدالة التوزيعية والإجرائية) لها أثر معنوي إيجابي أو سلبي على التسييس التنظيمي (السياسة الذاتية وسياسة التعاون بين العمال وأصحاب العمل).
- 4- **دراسة (Salam, 2016):** هدفت إلى التعرف على العلاقة بين التسييس التنظيمي المدرك، والمناخ التنظيمي الداعم والرضا الوظيفي في قطاع التعليم العالي التايلاندي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة معنوية وإيجابية بين الرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي الداعم، وعلاقة معنوية سلبية مع التسييس التنظيمي المدرك، ومع ذلك لا يوجد أي دور للمناخ التنظيمي الداعم على العلاقة بين الرضا الوظيفي - والتسييس التنظيمي المدرك.
- 5- **دراسة (Amponsah-Tawiah and Annor, 2017):** استهدفت هذه الدراسة التعرف على أثر السمات الشخصية والتسييس التنظيمي على التهكم في مكان العمل بين الموظفين في دولة غانا، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين السمات الشخصية والتهكم في مكان

العلاقة بين التسييس التنظيمي والإحباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة

العمل بين الموظفين الغائبين، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى وجود علاقة معنوية وإيجابية بين التسييس التنظيمي والتهكم في مكان العمل خارج نطاق شخصية الموظفين.

6- دراسة (Elkhalil, 2017): استهدفت فحص ردود فعل الموظفين تجاه التسييس التنظيمي

فيما يتعلق بالثقافات المختلفة بشكل كبير في الولايات المتحدة ولبنان، وقامت الباحثة باختيار هذين البلدين تحديداً بسبب وجود فجوة في الأبحاث المنشورة حول اختلافات القيم والثقافة، وأشارت النتائج إلى أن الموظفين اللبنانيين يختلفون في مسافة القوة والجنس مما يؤدي إلى ارتفاع التوتر المرتبط بالوظيفة والقلق ومستويات التحفيز أقل من موظفي الولايات المتحدة، وتتمثل الآثار المحتملة للتغيير الاجتماعي الإيجابي في الحد من عدم المساواة بين الموظفين، وعدم العدالة، وممارسات الظلم والأهم من ذلك تقليل ضغوط الموظفين.

7- دراسة (الكعبي، 2018) سعت إلى اختبار تأثير التسييس التنظيمي على السلوك الاستباقي،

واختبار جودة العلاقات الاجتماعية (بين الرئيس والمرؤوس) كوسيط بينهم، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة تأثير معنوي سالب متمثل بتأثير التسييس التنظيمي على العلاقات الاجتماعية بين القائد والعضو والسلوك الاستباقي ودور إيجابي لجودة العلاقات الاجتماعية في التأثير على السلوك الاستباقي. وأظهرت النتائج أيضاً أنّ متغير جودة العلاقات الاجتماعية يؤدي دور الوسيط بين التسييس التنظيمي والسلوك الاستباقي.

8- دراسة (كاظم، 2019) حاولت هذه الدراسة التعرف على أثر التسييس التنظيمي على مستوى

التزام العاملين بالمستشفيات الحكومية في محافظة القادسية، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير سلبي للتسييس التنظيمي على التزام العاملين، كما أنه يوجد اختلاف في مستوى ادراك العاملين لأبعاد التسييس التنظيمي حسب (المؤهل، الحالة الاجتماعية، محل الإقامة، مدة الخدمة، العمر)، ووضحت الدراسة إلى نيل المحاباة والتركيز على العدالة التنظيمية وعدم تسييس المكافآت والترقيات وبناء علاقات إيجابية مع جميع العاملين.

2- الإحباط الوظيفي: يتم تناول هذا المتغير من خلال دراسة الجوانب التالية:

أ- مفهوم الإحباط الوظيفي:

تناولت العديد من الأدبيات العلمية مفهوم الإحباط الوظيفي وتعددت وجهات نظر الباحثين حول تعريف الإحباط الوظيفي، حيث عرف (العتيبي، 1998) الإحباط الوظيفي بأنه "حالة من الشعور بالعجز تفقد الفرد توازنه النفسي نتيجة إدراكه لعائق معين يحول بينه وبين تحقيق أهدافه وطموحاته ويحد من إشباعه لحاجاته ورغباته الشخصية ويحدث الإحباط نتيجة لقوى متصلة بالبيئة الداخلية للعمل، أو بالبيئة الخارجية أو من الفرد ذاته وتكون خارج قدرته على السيطرة"، وأكد (الشوادي، 2002) على أنه " الحالة التي يرغب فيها الفرد في ترك الوظيفة وتقل درجة حماسه بها والشعور بالضالة والتهميش، وضعف الرغبة في العمل".

في حين يُعرفه (Allen and Anderson, 2018) بأنه " شعور بالفشل وخيبة الأمل ينتاب الفرد في وظيفته عندما تواجهه عقبات أو حواجز تحول بينه وبين تحقيق هدف منشود، أو إشباع حاجة تسعى إليها الذات البشرية"، وفي هذا السياق يرى (Ntsiful et al, 2018) بأنه "شعور بالتأزم النفسي يمر به الموظف بسبب وجود عوائق أو عقبات مختلفة تحول بينه وبين تحقيق أهدافه". وأكد على ذلك (Lenkei et al, 2018) بأنه حالة نفسية تترتب على اعاقلة السلوك نحو هدف أو إشباع حاجة، وربما يكون العائق خارجياً من بيئة معادية، أو ظروف اجتماعية غير مواتية، وربما يكون داخلياً نتيجة قصور في الشخصية أو صراعات نفسية أو مشاعر الذنب".

وتناوله (Valle et al, 2018) على أنه " الحالة العاطفية التي يشعر بها الفرد عندما لا تتحقق نتائجه المرجوة، أو عدم قدرته على تحقيق أهدافه". بينما يرى (Jeronimus, et al, 2017) على أنه "حالة نفسية تصيب الموظف عندما يواجه معوقات تحول دون تحقيق رغباته الوظيفية، وهو يصيب الموظف لكن آثاره ليست قوية أو مزمنة فقد تزول عن طريق عامل الوقت أو بمرور الزمن". كما يُعرفه (Li et al., 2011) بأنه "العملية التي تتضمن إدراك الفرد لعائق يحول دون إشباع حاجته، أو توقع الفرد حدوث هذا العائق في المستقبل".

العلاقة بين التسييس التنظيمي والإحباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة
وفى ضوء التعريفات السابقة يمكن للباحث تعريف الإحباط الوظيفي بأنه "حالة نفسية تصيب
الموظف عندما يواجه معوقات تحول دون تحقيق رغباته الوظيفية".

ب- مصادر الإحباط الوظيفي:

- يرى (أبو حمد، 2011) أنه توجد العديد من مصادر الإحباط الوظيفي أهمها:
- عدم انسجام قدرات العاملين ومهاراتهم ورغباتهم مع طبيعة أعمالهم.
 - انعدام المشاركة في اتخاذ القرارات.
 - عدم عدالة فرصة الترقية.
 - إهمال مقترحات القوى العاملة وعدم مناقشتها.
 - عدم إتاحة الفرصة للأفراد العاملين للتعبير عن آرائهم وقلة الاهتمام بالعوامل المحيطة بها.
 - سوء الظروف الاقتصادية والاجتماعية الملائمة للعمل والتي يؤثر عدم توفرها في انخفاض الروح المعنوية للعاملين.

في حين يرى (فوزى، 2001) على أن مصادر الإحباط الوظيفي تتعلق بعوائق داخلية
وأخرى خارجية، فالداخلية منها هي عوائق شخصية تتعلق بطبيعة الفرد وقدراته وتشمل:

- ضعف روح المبادرة عند الفرد.
 - عدم القدرة على مواجهة الأمور المعقدة.
 - ضعف خبرة الفرد وقلة احتكاكه بالآخرين.
 - المبالغة في توقعات الفرد بالنسبة لقدراته الذاتية.
- أما العوائق الخارجية (البيئية) فهي تتعلق عموماً بالعوامل التنظيمية وتشمل:
- عدم إتاحة الفرصة للفرد لإبراز قدراته.
 - عدم اهتمام المحيطين بالفرد (في المنظمة) بقدراته وعدم مساعدتهم له.
 - تعارض اتجاهات وقيم الجماعة التي ينتمى إليها الفرد مع اتجاهاته وقيمه الذاتية.
 - انتشار الظواهر المرضية في المحيط التنظيمي كالرشوة والمحسوبية ومظاهر الفساد الأخرى.

ج- أبعاد الإحباط الوظيفي:

اعتمدت بعض الدراسات على المقياس الذي قدمه (Spector, 1975) والذي يتكون من (29) عبارة لقياس الإحباط الوظيفي مثل دراسة (العتيبي، 1998؛ ابو حمد، وآخرون، 2011)، واعتمدت بعض الدراسات على مقياس (Peters et al.,1980) والذي يتكون من ثلاثة عبارات لقياس الإحباط الوظيفي لدى الأفراد مثل دراسة (Valle et al, 2018 : Ntsiful et al, 2018)، في حين قدم (Edwin et al ,2016) مقياس لقياس الإحباط الوظيفي مكون من (19) عبارة، كما اعتمدت دراسات أخرى على قياس الإحباط الوظيفي من خلال مقياس مكون من (19) عبارة لقياس الإحباط الوظيفي لدى الأفراد وتم تصميم هذا المقياس من قبل (ريان، 1994) عن طريق المزج بين استبيان عدم الرغبة في العمل والمعروف باسم Back Depression Inventory، واستبيان الاحتراق النفسي المعروف باسم Maslach burnout inventory واعتمدت دراسة (الشودافي، 2002) على هذا المقياس.

وفى ضوء العرض السابق والذي يتعلق بكيفية قياس الإحباط الوظيفي يمكن القول بأنه هناك اتفاق بين الباحثين حول قياس الإحباط الوظيفي اعتماداً على العبارات، وفى هذا السياق سوف يتبنى المقياس الذى اعتمدت عليه دراسة (ريان، 1994، والشودافي، 2002) باعتباره من أكثر المقاييس شيوعاً واستخداماً وشمولاً لقياس الإحباط الوظيفي لدى الأفراد.

د- نظريات الإحباط الوظيفي:

يوجد نظريتين للإحباط الوظيفي هما (نظرية التحليل النفسي، ونظرية الإحباط- العدوانى) (رشيد، 2011)، يمكن تناولهما على النحو التالي:

1- نظرية التحليل النفسي:

يفسر أصحاب التحليل النفسي مفهوم الإحباط الوظيفي بأنه حالة تعطل الإشباع بسبب إعاقة داخلية أو خارجية فعندما يكون الموظف بسبب عوامل ذاتية أو أن بيئة العمل التي يعيش فيها غير مهيأة لإشباع الدافع أو الهدف الملح لتحقيقه فإن (الأنا) تقوم بتأجيل إشباع هذا الدافع الى حين توفر الفرص

العلاقة بين التسييس التنظيمي والإحباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة

المناسبة إليه، وقد يسمو بالدافع ويتم توجيه الطاقة الموجهة إليه نحو نشاط آخر يستفيد منه ذلك الفرد، وفي كثير من الأحيان يكون الإحباط الوظيفي داخليا ويعود السبب في هذه الحالة الى (الأنا الأعلى) التي لا ترضى عن دافع يهدف الى الاشباع أو الاختزال بطريقة تحالف القيم الدينية والاجتماعية في البيئة التي يتواجد فيها الموظف.

2- نظرية الإحباط العدواني:

ترى هذه النظرية أن شعور الفرد بالإحباط ناتج عن سلوك عدائي تعرض له الفرد، وأن السلوك العدائي يسبقه إحباط، أي أن أصحاب هذه النظرية اعتقدوا بوجود علاقة تلازميه سببية بين الإحباط والعدوان ويؤيد المختصون في مجال الصحة النفسية صحة افتراض هذه النظرية وأشاروا الى أن الإحباط غالبا ما يؤدي الى سلوك عدواني ولكن بدرجات مختلفة، وأن الاستجابات العدوانية التي تصدر من الفرد كردود الأفعال لحالات الإحباط التي تعرض لها هي انماط سلوكية عادية يريد الفرد من خلالها الحفاظ على تقديره لذاته.

هـ - الدراسات السابقة المتعلقة بالإحباط الوظيفي:

- 1- دراسة (الصريرة، 2005): هدفت هذه الدراسة الى معرفة طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين الإحباط الوظيفي والاعتراب التنظيمي ومدى سريانها على أرض الواقع، حيث لوحظ أن هناك حالات كثيرة من مظاهر الإحباط تؤدي الى زيادة الاعتراب بغية الوصول إلى الأهداف والنتائج للمتغيرات الفرعية، وتوصلت النتائج إلى ارتفاع مستويات الإحباط الوظيفي والاعتراب التنظيمي، ووجود علاقة ارتباط قوية بين الإحباط الوظيفي والاعتراب التنظيمي، وأن هناك تأكيداً شبه تام على أن إحباطهم يقود إلى اغترابهم تنظيمياً، كما وجدت علاقة تأثير معنوية بين الإحباط الوظيفي والاعتراب التنظيمي، وهناك اختلاف في مستويات الإحباط والاعتراب التنظيمي.
- 2- دراسة (Li et al., 2011) هدفت دراسة العلاقة بين الإحباط في مكان العمل ونية ترك العمل للممرضين العاملين في عينة هيئة التمريض العاملة في المستشفيات الأوربية، وتوصلت الدراسة إلى أن نسبة 24.8% من الممرضات اللاتي لديهن النية لترك العمل بسبب ضعف الراتب وفرص الترقى، وعدم التقدير.
- 3- دراسة (أبو حمد، وأخرون، 2011) سعت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين مشاعر الإحباط لدى العاملين وكل من خصائصهم الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الانحدار الحضري، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، المستوى الإداري، مدة الخدمة في المنظمة، المدى الوظيفي، وكذلك التعرف على العلاقة بين مشاعر الإحباط لدى العاملين، ومستوى أدائهم) وتوصلت نتائج الدراسة الى أن الإناث كنّ أكثر إحباطاً مقارنة بالذكور، والأفراد صغار السن (35 سنة فأقل) كانوا أكثر إحباطاً مقارنة بالأكبر منهم سناً، وكانت مشاعر الإحباط لديهم أقل مقارنة بزملائهم الأحدث في مجال الخدمة ضمن المنظمة، والانحدار الحضري للفرد (من بيئة ريفية أو حضرية) لم يكن له تأثير معنوي في مستوى شعوره بالإحباط، وأن شعور المرء بالإحباط يؤثر سلباً في مستوى أدائه لعمله.
- 4- دراسة (الحدراوي، ومزعل، 2014) هدفت الى التعرف على دور المساندة الاجتماعية ومكوناتها في مواجهة حالات الإحباط الوظيفي التي يمر بها العاملين، نتيجة اسباب كثيرة مثل ضغوط العمل والمشاكل الوظيفية، وتم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات اهمها ان هناك علاقة ارتباط وتأثير للمساندة الاجتماعية في الإحباط الوظيفي، ان المساندة الاجتماعية التي يتلقاها الفرد من خلال الجماعات التي ينتمي اليها (كالأسرة والاصدقاء والزملاء في العمل) تزيد من مشاعر الولاء والامن والارتباط والسعادة، مما يحد بشكل كبير من حالات الإحباط الوظيفي.
- 5- دراسة (Valle et al, 2018): استهدفت هذه الدراسة التعرف على الدور الوسيط للدعابة/ الفكاهة Humor في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإحباط الوظيفي لدى الأفراد العاملين في بعض المنظمات بجنوب شرق الولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط سلبى بين القيادة الأخلاقية والإحباط الوظيفي، كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن الإحباط الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة الأخلاقية والمزاج الإيجابي Positive mood، فضلا عن وجود تأثير إيجابي للدعابة كمتغير معدل في العلاقة بين القيادة الاخلاقية، والإحباط الوظيفي.

العلاقة بين التسييس التنظيمي والإحباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة

6- دراسة (Ntsiful et al, 2018): هدفت تلك الدراسة الى التعرف على أثر الإحباط الوظيفي لدى الأفراد العاملين في قطاعات مختلفة بغانا على أدائهم في العمل، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الإحباط الوظيفي يرتبط ارتباط سلبى بأداء العاملين بالقطاعات المختلفة.

7- دراسة (Norwood, 2018) سعت هذه الدراسة الى التعرف على أثر عدم التأكد النفسي والضغوط والاحباط الوظيفي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية Counterproductive Work Behavior، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر معنوي للإحباط الوظيفي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، بينما لا يوجد أثر معنوي لعدم التأكد النفسي والضغوط على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

1. ركزت معظم الدراسات السابقة على قياس التسييس التنظيمي من خلال الاعتماد على ثلاثة أبعاد هي (السلوك المسيس العام، والخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً، وتسييس الزيادات والمكافآت)، وهذا ما دفع الباحث إلى الاعتماد على هذه الأبعاد في دراستها.
2. على الرغم من أهمية النتائج التي توصلت إليها الأبحاث الأجنبية في هذا المجال، إلا أن هذه النتائج قد لا تتفق مع واقع التطبيق في البيئة العربية بوجه عام والمصرية بوجه خاص، مما يعكس أهمية تناول أثر التسييس التنظيمي على الاحباط الوظيفي بمجال العمل من الناحية التطبيقية في البيئة المحلية المصرية.
3. ندرة الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت بالدراسة والتحليل في حدود علم الباحث أثر التسييس التنظيمي على الاحباط الوظيفي.

ثالثاً: مشكلة الدراسة:

في سبيل تحديد المشكلة قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية⁽¹⁾، من خلال إعداد قائمة استقصاء لعينة عمدية ميسرة مقدارها (50) مفردة من العاملين بالكادر العام في قسم التعليم بجامعة المنصورة لاستطلاع آرائهم في المتغيرات محل الدراسة، وقد شمل إطار المقابلة مناقشة المتغيرات محل الدراسة لاستطلاع آرائهم بشأنها*).

ويمكن توضيح ما أسفرت عنه نتائج المقابلات في مجموعة من المؤشرات المتعلقة بمتغيري الدراسة وذلك على النحو التالي:

1- فيما يتعلق بالتسييس التنظيمي:

- كشفت المقابلات الشخصية للباحث عن ارتفاع مستوى إدراك مفردات عينة الدراسة فيما يتعلق بالتسييس التنظيمي ويرجع ذلك:
 - ادراك العاملين أن هناك زملاء يسعون لبناء أنفسهم على حساب الآخرين.
 - هناك مجموعة من ذوى النفوذ لا يستطيع أحد الإنضمام إليهم.
 - لا تؤخذ الأفكار الجيدة المقدمة من العاملين في الاعتبار عندما تكون مخالفة لآراء رؤسائهم.
 - تمنح الحوافز والترقيات بشكل لا يتلاءم مع السياسات المعلنة.

2- فيما يتعلق بالاحباط الوظيفي:

- كشفت نتائج الدراسة الاستطلاعية عن أن هناك العديد من العوامل والتي قد تساهم في تكوين الاحباط الوظيفي، ويرجع ذلك إلى:
 - ارتفاع نية ترك العمل لدى العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة.

(1) استهدفت الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث التعرف على مدى إدراك التسييس التنظيمي، والإحباط الوظيفي بالنسبة للعاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة. ولتحقيق ذلك قام الباحث بتصميم قائمة استقصاء مبدئية اعتماداً على الدراسات السابقة لعينة عمدية ميسرة مقدارها 50 مفردة من العاملين محل الدراسة لاستطلاع آرائهم في متغيرات الدراسة. وقد تمت الدراسة الاستطلاعية في الفترة من 2020/8/3 وحتى 2020/9/11.

العلاقة بين التسييس التنظيمي والإحباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة

- انخفاض مظاهر الرضا عن العمل.
 - انخفاض مستوي الحماس في العمل.
 - ارتفاع مستوي الارهاق الوظيفي.
 - ارتفاع الشعور بالاكنتاب عندما استيقظ وأواجه يوم عمل جديد.
- فى ضوء ما أسفرت عنه مراجعة الدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية، يمكن صياغة المشكلة في التساؤلات التالية:

1. هل يوجد ارتباط بين أبعاد التسييس التنظيمي والإحباط الوظيفي ؟
 2. هل يوجد تأثير لأبعاد التسييس التنظيمي علي أبعاد الإحباط الوظيفي ؟
 3. هل توجد فروق بين آراء العاملين بالكادر العام بالجامعة فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة وذلك باختلاف المتغيرات الديموجرافية؟
- رابعاً: أهداف الدراسة:

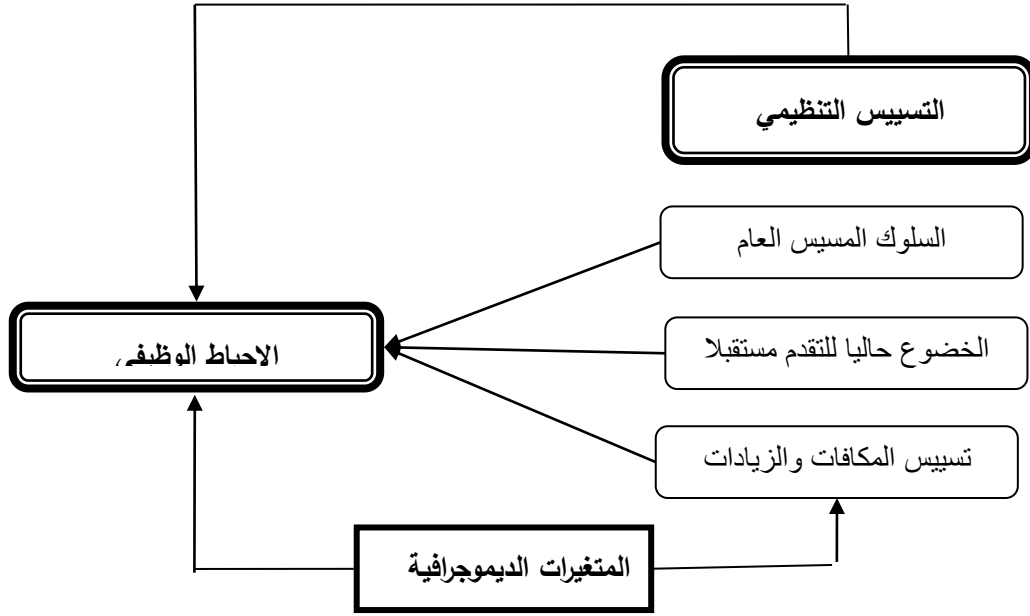
تهدف هذه الدراسة الى الاجابة على التساؤلات التي تثيرها المشكلة، وبذلك تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

1. التعرف على العلاقة بين أبعاد التسييس التنظيمي والإحباط الوظيفي للعاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة.
 2. تحديد تأثير أبعاد التسييس التنظيمي على الإحباط الوظيفي للعاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة.
 3. تحديد مدى وجود فروق في آراء العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة بشأن متغيرات الدراسة (التسييس التنظيمي، والإحباط الوظيفي) وفقاً لمتغيراتهم الديموجرافية (النوع، العمر، والمستوى التعليمي، والمستوى الإداري، ومدى الخبرة في الوظيفة الحالية).
- خامساً: فروض الدراسة:

في ضوء الأهداف السابقة، فإن هذه الدراسة تسعى إلى اختبار الفروض التالية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد التسييس التنظيمي، والاحباط الوظيفي.
 2. لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد التسييس التنظيمي، والاحباط الوظيفي.
- وينقسم هذا الفرض الرئيسي إلى الفروض الفرعية التالية:
- 1/2 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسلوك المسيس العام على الاحباط الوظيفي.
 - 2/2 لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً على الاحباط الوظيفي.
 - 3/2 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتسييس المكافآت والزيادات على الاحباط الوظيفي.
3. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين آراء العاملين بشأن متغيرات الدراسة المتمثلة في (التسييس التنظيمي والاحباط الوظيفي) وفقاً للمتغيرات الديموجرافية (النوع، العمر، والمستوى التعليمي، والمستوى الإداري، ومدى الخبرة في الوظيفة الحالية)، وينقسم هذا الفرض الرئيسي إلى الفروض الفرعية التالية:
- 1/3 لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين آراء العاملين بشأن متغيرات الدراسة المتمثلة في (التسييس التنظيمي والإحباط الوظيفي) وفقاً للنوع.
 - 2/3 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بشأن متغيرات الدراسة المتمثلة في (التسييس التنظيمي والاحباط الوظيفي) وفقاً للعمر.
 - 3/3 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بشأن متغيرات الدراسة المتمثلة في (التسييس التنظيمي والاحباط الوظيفي) وفقاً للمستوى التعليمي.
 - 4/3 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بشأن متغيرات الدراسة المتمثلة في (التسييس التنظيمي والإحباط الوظيفي) وفقاً للمستوى الإداري.
 - 5/3 لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين آراء العاملين بشأن متغيرات الدراسة المتمثلة في (التسييس التنظيمي والاحباط الوظيفي) وفقاً لمدى الخبرة في الوظيفة الحالية.

العلاقة بين التسييس التنظيمي والإحباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة
ويوضح الشكل التالي رقم (1) نموذج الدراسة المقترح على النحو التالي:



شكل رقم (1)
إطار مقترح يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة

سادساً: أهمية الدراسة:

يمكن توضيح أهمية الدراسة على المستويين العلمي والتطبيقي على النحو التالي:

أ. الأهمية العلمية:

1. توضيح دور التسييس التنظيمي في التأثير على عمليات المنظمة، وإبراز تأثيره أيضاً على المواقف والسلوكيات المهمة ذات الصلة بالعمل.
2. ندرة الدراسات العربية والاجنبية - في حدود علم الباحث - التي تناولت تحليل العلاقة بين التسييس التنظيمي والإحباط الوظيفي.
3. تعتبر هذا الدراسة اضافة إلى البحوث والدراسات السابقة التي تناولت أثر التسييس التنظيمي والإحباط الوظيفي.

ب. الأهمية التطبيقية:

تعتبر الدراسة الحالية محاولة لمواصلة الجهود البحثية الخاصة بالتسييس التنظيمي خاصة وأن هناك حاجة ملحة لإجراء المزيد من الدراسات التطبيقية المرتبطة بتفسير السلوك الإنساني ومحاولة التعرف على المتغيرات المؤثرة على هذا السلوك، سواء كان تأثيراً إيجابياً أو سلبياً، وتستمد هذه الدراسة أهميتها التطبيقية مما يلي:

العلاقة بين التسييس التنظيمي والإحباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة

1. مساعدة المهتمين والمسؤولين بالكادر العام بجامعة المنصورة على الوقوف على حقيقة تأثير أبعاد التسييس التنظيمي على الاحباط الوظيفي، وتحديد التأثيرات السلبية.
 2. مساعدة المسؤولين بالكادر العام بجامعة المنصورة في التعرف على أوجه القصور في وضع السياسات التنظيمية التي تؤدي إلى تفشي التسييس التنظيمي، واتخاذ القرارات الإدارية لعلاج هذا القصور للحفاظ على العاملين والارتقاء بمستواهم في المجتمع.
 3. يعتبر مجال التطبيق من القطاعات الحيوية، وتزداد أهمية الاهتمام به مع زيادة المنافسة للحصول على الجودة في إدارة الخدمات التعليمية.
 4. يعتبر متغير التسييس التنظيمي والاحباط الوظيفي من المتغيرات المؤثرة في فعالية الأداء والتي تؤثر على فعالية المنظمة.
 5. التعرف على أهم المتغيرات الديموغرافية من أهمها (النوع، والسن، ومستوى الدخل) للعاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة والتي قد تؤثر على الاحباط الوظيفي.
 6. تقدم هذه الدراسة للمسؤولين إطاراً علمياً يمكن من خلاله الامام بالمتغيرات ذات العلاقة بالتسييس التنظيمي وإجراء التعديلات اللازمة من أجل خفض مستوى الاحباط الوظيفي بالكادر العام بجامعة المنصورة.
- سابعاً: منهجية الدراسة:

وتتضمن كل من البيانات المطلوبة للدراسة ومصادرها، ومجتمع الدراسة والعينة وأسلوب جمع البيانات، وأسلوب تحليل البيانات، متغيرات الدراسة وأساليب قياسها وأداة جمع البيانات، وذلك على النحو التالي:

أ- **البيانات المطلوبة ومصادرها:** إعتد الباحث في دراسته على نوعين من البيانات هما:

1. **بيانات ثانوية:** وتم الحصول عليها عن طريق مراجعة الكتب والدراسات والبحوث العلمية العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة وبما أمكن الباحث من تأصيل المفاهيم وإعداد الإطار النظري للدراسة.
 2. **بيانات أولية:** وتم جمعها من العاملين بمجال التطبيق وتحليلها بما أمكن للباحث من اختبار صحة أو خطأ فروض الدراسة والتوصل إلى النتائج.
- ب- **مجتمع وعينة الدراسة:**

- **مجتمع الدراسة:** تمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة، ويوضح الجدول التالي توزيع مفردات مجتمع الدراسة:

العلاقة بين التسييس التنظيمي والإحباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة

جدول رقم (2)
مفردات مجتمع الدراسة

م	بيان	إجمالي عدد العاملين	عينة الدراسة
1.	الإدارة العامة لجامعة المنصورة	3840	132
2.	الإدارة العامة للمدن الجامعية	1794	62
3.	كلية الهندسة	589	20
4.	كلية العلوم	497	17
5.	كلية الطب	608	21
6.	كلية الصيدلة	334	11
7.	كلية الطب البيطري	225	8
8.	كلية طب الأسنان	352	12
9.	كلية التمريض	223	8
10.	كلية الزراعة	435	15
11.	كلية التربية الرياضية	185	6
12.	كلية الحاسبات والمعلومات	110	4
13.	كلية التربية	352	12
14.	كلية التجارة	367	12
15.	كلية الحقوق	276	9
16.	كلية الآداب	331	11
17.	كلية رياض الأطفال	70	2
18.	كلية السياحة والفنادق	104	4
19.	كلية التربية النوعية - المنصورة	149	5
	الإجمالي	10841	371

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على سجلات التنظيم والإدارة لجامعة المنصورة لسنة (2020).

- عينة الدراسة: تم حساب حجم عينة الدراسة بمعلومية حجم مجتمع الدراسة 10841 ومستوي ثقة 95% وقد بلغت عينة الدراسة (371 مفردة) باستخدام برنامج *Sample Size Calculator* الذي يستخدم معادلة روبيرت ماسون لتحديد حجم العينة الأمثل من خلال مجتمع الدراسة و تم توزيعها على الإدارات محل الدراسة بجامعة المنصورة نسبة وتناسب مع حجم المجتمع وقد بلغت نسبة الاستجابة من قبل العاملين بالكادر العام في قسم التعليم بجامعة المنصورة 78.4% (أى 291 مفردة).

ج- أدوات جمع البيانات الأولية:

تم إعداد قائمة استقصاء أعدت خصيصاً لهذا الغرض في ضوء نتائج البحوث والدراسات السابقة، وتضمنت هذه القائمة مجموعة من الأسئلة لقياس متغيرات الدراسة.
د- قياس متغيرات الدراسة:

• التسييس التنظيمي: تم الاعتماد على مقياس (Atta, M, and Khan, 2016) والذي تضمن ثلاثة أبعاد وهى (السلوك المسييس العام، والخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً، تسييس المكافآت والزيادات).

• الإحباط الوظيفي: تم الاعتماد على مقياس (ريان، 1994، والشوافي، 2002).

هـ أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة: من برنامج الحزم الإحصائية SPSS For Windows، اعتمد الباحث على الأساليب الإحصائية التالية (اختبار الصدق والثبات، الوسط الحسابي، الانحراف

العلاقة بين التسييس التنظيمي والإحباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة المعيارية، اختبار كروسكال واليز (Kruskal- wallis)، اختبار مان ويتي ، معامل ارتباط بيرسون، نموذج الانحدار التدريجي).

ثامناً: نتائج الدراسة الميدانية :

بعد ترميز وتفرغ البيانات، تم استخدام الاصدار الثاني والعشرون من البرنامج الاحصائي (SPSS) *The Statistical Pakage for Social Sciences* فى إجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية على النحو التالي:

1- ثبات وصدق الاستقصاء.

2- وصف عينة الدراسة.

3- اختبارات الفروض وتحليل النتائج.

ويتناول الباحث كل عنصر من العناصر السابقة بشيء من التفصيل كما يلى:

1- ثبات وصدق الاستقصاء:

تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ (*Alpha*) لأداء الدراسة (استمارة الاستقصاء)، ويعرض الجدول التالى رقم (3) معاملى الثبات والصدق لأسئلة الاستقصاء.

جدول رقم (3)

قيم معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) والصدق الذاتى للتسييس التنظيمي والإحباط الوظيفي

المتغيرات	معامل ألفا	معامل الصدق الذاتى
السلوك المسيس العام	0.908	0.953
الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً	0.898	0.948
تسييس الزيادات والمكافآت	0.680	0.825
التسييس التنظيمي	0.824	0.908
الإحباط الوظيفي	0.864	0.930

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي.

أظهرت نتائج اختبار الثبات التي يوضحها الجدول رقم (3) أن قيم معاملات الثبات الخاصة بقياس متغير التسييس التنظيمي جميعها قيم مقبولة، حيث بلغت قيمة معامل ألفا لكرونباخ لهذا المقياس بصورة إجمالية (0.824)، كما بلغت قيمة معامل ألفا (0.908) لُبعد السلوك المسيس العام و(0.898) لُبعد الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً، و(0.680) لُبعد تسييس الزيادات والمكافآت ، كما أظهرت نتائج اختبار الثبات أن قيمة معامل الثبات الخاصة بقياس متغير الإحباط الوظيفي مقبولة، حيث بلغت قيمة معامل ألفا لكرونباخ لهذا المقياس بصورة إجمالية (0.864).

2- ثانياً: وصف عينة الدراسة:

تشمل مفردات الاستجابة داخل عينة الدراسة 291 مفردة مكونة من 153 ذكر بنسبة 51.2 %، 138 أنثى بنسبة 46.2% ، وكانت فئة العمر من 20 سنة إلى أقل من 25 سنة هي 69 مفردة بلغت نسبتها 23.1 % وفئة العمر من 25 سنة إلى أقل من 30 سنة هي 84 مفردة بلغت نسبتها 28.1 %، وكانت فئة العمر من 30 سنة إلى أقل من 35 سنة هي 106 مفردة بلغت نسبتها 35.5 % وكانت هي الفئة الأكثر شيوعاً في العينة، وكانت فئة العمر من 35 سنة فأكثر هي 32 مفردة بلغت نسبتها 10.7 % ، كما أن المؤهل الجامعي هو الأكثر شيوعاً حيث بلغ 231 مفردة بنسبة 77.3% وكان المؤهل المتوسط مفردة بنسبة 1.6% والمؤهل الفوق متوسط 28 مفردة بنسبة 9.3% والمؤهل الفوق جامعي 21 مفردة بنسبة 7%، كما بلغت عدد سنوات الخبرة من 3 سنوات إلى أقل من 6 سنوات الأكثر شيوعاً حيث بلغت 103 مفردة بنسبة 34.4% و أقل من 3 سنوات 93 مفردة بنسبة 31.1% وأكثر من 6 سنوات 95 مفردة بنسبة 31.8% ، أما بالنسبة للمستوي الإداري كانت الدرجة الثالثة هي الأكثر شيوعاً حيث بلغت 112 مفردة بنسبة 37.5 % والدرجة الثانية 79 مفردة بنسبة 26.4% والدرجة الأولى 68 مفردة بنسبة 23.3% ودرجة المدير العام 32 مفردة بنسبة 10.7% ، ويمكن للباحث عرض هذه الخصائص الديموجرافية لعينة الدراسة فى الجدول رقم (4).

العلاقة بين التسييس التنظيمي والإحباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة

جدول (4)
الخصائص الديموجرافية لعينة الدراسة

النسبة	عدد المفردات	الخصائص الديموجرافية
51.2	153	ذكر
46.2	138	أنثى
23.1	69	من 20 إلى أقل من 25 سنة
35.5	106	من 25 إلى أقل من 30 سنة
28.1	84	من 30 إلى أقل من 35 سنة
10.7	32	من 35 سنة فأكثر
1.6	11	مؤهل متوسط
9.3	28	مؤهل فوق متوسط
77.3	231	مؤهل جامعي
7.0	21	مؤهل فوق جامعي
37.5	112	درجة ثالثة
26.4	79	درجة ثانية
23.3	68	درجة أولى
10.7	32	مدير عام
31.1	93	أقل من 3 سنوات
34.4	103	من 3 سنوات الي أقل من 6سنوات
31.8	95	من 6سنوات فأكثر

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

3- إختبارات الفروض وتحليل النتائج:

• العلاقة بين أبعاد التسييس التنظيمي والاحباط الوظيفي:

لدراسة العلاقة بين أبعاد التسييس التنظيمي والاحباط الوظيفي، قام الباحث بصياغة الفرض الأول من فروض الدراسة والذي ينص على أنه " لا توجد علاقة ارتباط معنوي بين أبعاد التسييس التنظيمي والإحباط الوظيفي".
وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي الذي تم باستخدام معامل ارتباط سبيرمان النتائج الخاصة بهذه العلاقة كما هو موضح في الجدول رقم (5):
جدول رقم (5) مصفوفة معامل ارتباط سبيرمان للعلاقة بين أبعاد التسييس التنظيمي والاحباط الوظيفي

الاحباط الوظيفي	تسييس الزيادات والمكافآت	الخضوع حالياً للمستقبل	السلوك المسيس العام	المتغيرات
**0,723	**0,280	**0,377	1	السلوك المسيس العام
**0,612	**0,545	1	**0,377	الخضوع حالياً للمستقبل
**0,407	1	**0,545	**0,280	تسييس الزيادات والمكافآت
1	**0,407	**0,612	**0,723	الاحباط الوظيفي

** معنوي عند مستوى 0,01.

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

العلاقة بين التسييس التنظيمي والإحباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة من الجدول السابق يتضح أن هناك علاقة ارتباط معنوية طردية بين كل بُعد من أبعاد التسييس التنظيمي والإحباط الوظيفي، وهذا يعنى ثبوت عدم صحة الفرض الأول.

● **العلاقة بين أبعاد التسييس التنظيمي والإحباط الوظيفي:**

لدراسة أثر أبعاد التسييس التنظيمي على الإحباط الوظيفي، قام الباحث بصياغة الفرض الثاني من فروض الدراسة والذي ينص على أنه "لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد التسييس التنظيمي على الإحباط الوظيفي".

وأظهر التحليل الاحصائي الذي تم اجرائه باستخدام تحليل الإنحدار المتعدد النتائج الخاصة بهذا التأثير كما هو موضح بالجدول رقم (6):

جدول (6)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التي توضح أثر أبعاد التسييس التنظيمي على الإحباط الوظيفي

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	B	β	T	Sig.	معامل التحديد R ²	F (Sig.)
الإحباط الوظيفي	السلوك المسيس العام	1,932	0,370	,071 8	*0,000 *	0,557	77,710 **0,000) (
	الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً	3,195	0,451	,485 8	*0,000 *		
	تسييس الزيادات والمكافآت	0,639	0,299	,247 7	0,000		

** معنوي عند مستوى 0,01.

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الاحصائي.

ويوضح الجدول السابق رقم (6) ما يلي:

❖ ثبوت معنوية النموذج ككل، حيث بلغت قيمة (F) 77,710 بمستوى معنوية 0.000، وعدم صحة الفرض الثاني.

❖ تفسر أبعاد التسييس التنظيمي مجتمعة حوالي 58% من التغير الحادث في الإحباط الوظيفي، حيث أن معامل التحديد R² يساوي 0,577، أما الباقي وهو 42% فيرجع الي عوامل أخرى لم يتضمنها نموذج الدراسة.

❖ توجد علاقة تأثير إيجابية لكل من أبعاد التسييس التنظيمي والإحباط الوظيفي حيث أن قيمة β تتراوح ما بين (0,299) كأدنى قيمة و (0,451) كأعلى قيمة.

❖ يعد بُعد الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً أكثر أبعاد التسييس التنظيمي تأثيراً على الإحباط الوظيفي حيث بلغت قيمة β، 0.451 بينما احتلت تسييس الزيادات والمكافآت المرتبة الأخيرة من حيث قوة تأثيرها على الإحباط الوظيفي.

● **الفروق بين آراء العاملين حول أبعاد التسييس التنظيمي والإحباط الوظيفي وفقاً للمتغيرات الديموجرافية:**

لإجراء المقارنة وفقاً لإختلاف المتغيرات الديموجرافية تم صياغة الفرض التالي: " لا توجد فروق معنوية بين آراء العاملين حول أبعاد التسييس التنظيمي وفقاً للمتغيرات الديموجرافية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الإداري، مدة الخبرة في الوظيفة الحالية).

❖ **نتائج الفروق في آراء العاملين حول أبعاد التسييس التنظيمي وفقاً للنوع:**

وقد اعتمد الباحث على استخدام اختبار مان ويتني للتأكد من صحة أو خطأ الفرض حيث يستخدم لمعرفة الفروق بين مجموعتين، ويوضح الجدول (7) نتائج الفروق في آراء العاملين حول أبعاد التسييس التنظيمي وفقاً للنوع (ذكر، وأنثى).

العلاقة بين التسييس التنظيمي والإحباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة

جدول (7)

نتائج الفروق في آراء العاملين حول أبعاد التسييس التنظيمي وفقاً للنوع

المتغير	العينة حسب النوع	Mean Rank	U	Z	Sig.
التسييس التنظيمي	ذكر	80.85	2697.500	0,907 -	0,365
	أنثى	74.26			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول رقم (7) يتضح أن: قيمة Z تساوي (-0,907) لمتغير أبعاد التسييس التنظيمي بمستوى معنوية (0,365) مما يعني أنه لا توجد فروق معنوية في آراء العاملين لمتغير أبعاد التسييس التنظيمي ، طبقاً للنوع، ويتضح من النتائج السابقة، ثبوت صحة الفرض الفرعي الأول كلياً.

❖ نتائج الفروق في آراء العاملين حول أبعاد التسييس التنظيمي وفقاً للفئة العمرية:

واعتمد الباحث على استخدام اختبار كروسكال واليس للتأكد من صحة أو خطأ الفرض حيث إنه يستخدم لمعرفة الفروق بين أكثر من مجموعتين، ويوضح الجدول (8) نتائج الفروق في آراء العاملين حول أبعاد التسييس التنظيمي وفقاً للفئة العمرية (من 20 سنة إلى أقل من 25 سنة، ومن 25 إلى أقل من 30 سنة، ومن 30 إلى أقل من 35 سنة، ومن 35 سنة فأكثر).

جدول رقم (8)

نتائج الفروق في آراء العاملين حول أبعاد التسييس التنظيمي وفقاً للفئة العمرية

المتغير	العينة طبقاً للفئة العمرية	Mean Rank	كا	Sig
أبعاد التسييس التنظيمي	أقل من 25 سنة	140.52	1.419	0,701
	من 25 إلى أقل من 30 سنة	153.64		
	من 30 إلى أقل من 35 سنة	141.55		
	من 35 سنة فأكثر	144.19		

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول (8) يتضح أنه: بالنسبة لأبعاد التسييس التنظيمي كانت قيمة كا = 2 (1.419) بمستوى معنوية (0,701) مما يعني أنه لا توجد فروق معنوية بين آراء العاملين حول أبعاد التسييس التنظيمي وفقاً للفئة العمرية، ويتضح من النتائج السابقة، صحة الفرض الفرعي الثاني كلياً.

❖ نتائج الفروق في آراء العاملين حول أبعاد التسييس التنظيمي وفقاً للمستوي التعليمي:

يوضح الجدول رقم (9) نتائج الفروق في آراء العاملين حول أبعاد التسييس التنظيمي وفقاً للمستوي التعليمي (مؤهل متوسط، ومؤهل فوق متوسط، ومؤهل جامعي، ومؤهل فوق الجامعي).

جدول (9) نتائج الفروق في آراء العاملين حول أبعاد التسييس التنظيمي وفقاً للمستوي التعليمي

المتغير	العينة طبقاً للمؤهل الدراسي	Mean Rank	كا	Sig
أبعاد التسييس التنظيمي	مؤهل متوسط	116.83	0366	0,833
	مؤهل فوق متوسط	146.18		
	مؤهل جامعي	146.46		
	مؤهل فوق الجامعي	112.56		

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول (9) يتضح أنه: بالنسبة لأبعاد التسييس التنظيمي كانت قيمة كا = 2 (0,833) بمستوى معنوية (0,833) مما يعني أنه لا توجد فروق معنوية بين آراء العاملين حول أبعاد التسييس التنظيمي وفقاً للمستوي التعليمي، ويتضح من النتائج السابقة، صحة الفرض الفرعي الثالث كلياً.

العلاقة بين التسييس التنظيمي والإحباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة

❖ نتائج الفروق في آراء العاملين حول أبعاد التسييس التنظيمي وفقاً للمستوي الإداري:
ويوضح الجدول رقم (10) نتائج الفروق في آراء العاملين حول أبعاد التسييس التنظيمي وفقاً للمستوي الإداري (درجة ثالثة، درجة ثانية، درجة أولى، مدير عام). جدول (10) الفروق في آراء العاملين حول أبعاد التسييس التنظيمي العمل وفقاً للمستوي الإداري

المتغير	العينة طبقاً للمستوي الإداري	Mean Rank	كا	Sig
أبعاد التسييس التنظيمي	درجة ثالثة	151,09	1.684	0,194
	درجة ثانية	137,98		
	درجة أولى	124,72		
	مدير عام	115,17		

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول رقم (10) يتضح أنه: بالنسبة لأبعاد التسييس التنظيمي كانت قيمة كا = (1,684) بمستوى معنوية (0,194) مما يعني أنه لا توجد فروق معنوية بين آراء العاملين حول أبعاد التسييس التنظيمي وفقاً للمستوي الإداري، ويتضح من النتائج السابقة، صحة الفرض الفرعي الرابع كلياً.
❖ نتائج الفروق في آراء العاملين حول أبعاد التسييس التنظيمي وفقاً لمدة الخبرة في الوظيفة الحالية:

يوضح الجدول التالي رقم (11) نتائج الفروق في آراء العاملين حول أبعاد التسييس التنظيمي وفقاً لمدة الخبرة في الوظيفة الحالية (أقل من 3 سنوات، من 3 سنوات الي أقل من 6 سنوات، من 6 سنوات فأكثر).

جدول (11)

نتائج الفروق في آراء العاملين حول أبعاد التسييس التنظيمي وفقاً لعدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية

المتغير	العينة طبقاً لعدد سنوات العمل في الوظيفة الحالية	Mean Rank	كا	Sig
أبعاد التسييس التنظيمي	أقل من 3 سنوات	146,79	1,686	0,430
	من 3 سنوات الي أقل من 6 سنوات	153,08		
	أكثر من 6 سنوات	137,61		

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول رقم (11) يتضح أنه: بالنسبة لأبعاد التسييس التنظيمي كانت قيمة كا = (1,686) بمستوى معنوية (0,743) مما يعني أنه لا توجد فروق معنوية بين آراء العاملين حول أبعاد التسييس التنظيمي وفقاً للمستوي الإداري، ويتضح من النتائج السابقة، ثبوت صحة الفرض الفرعي الخامس كلياً.

• الفروق بين آراء العاملين حول الإحباط الوظيفي وفقاً للمتغيرات الديموجرافية:
لإجراء المقارنة وفقاً لإختلاف المتغيرات الديموجرافية تم صياغة الفرض التالي: " لا توجد فروق معنوية بين آراء العاملين حول الإحباط الوظيفي وفقاً للمتغيرات الديموجرافية (النوع، العمر، المستوي التعليمي، المستوي الإداري، مدة الخبرة في الوظيفة الحالية).

❖ نتائج الفروق في آراء العاملين حول الإحباط الوظيفي وفقاً للنوع:
وقد اعتمد الباحث على استخدام اختبار مان ويتني للتأكد من صحة أو خطأ الفرض حيث يستخدم لمعرفة الفروق بين مجموعتين، ويوضح الجدول (12) نتائج الفروق في آراء العاملين حول الإحباط الوظيفي وفقاً للنوع (ذكر، وأنثى).

العلاقة بين التسييس التنظيمي والإحباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة

جدول (12)

نتائج الفروق في آراء العاملين حول أبعاد الإحباط الوظيفي وفقاً للنوع

المتغير	العينة حسب النوع	Mean Rank	U	Z	Sig.
الإحباط الوظيفي	ذكر	136,13	2840.500	0,389 -	0,697
	أنثي	136,13			

المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول (12) يتضح أن: قيمة Z تساوي (-0,389) لمتغير الإحباط الوظيفي بمستوى معنوية (0,697) مما يعني أنه لا توجد فروق معنوية في آراء العاملين لمتغير الإحباط الوظيفي ، طبقاً للنوع، ويتضح من النتائج السابقة، ثبوت صحة الفرض الفرعي الأول كلياً.

❖ نتائج الفروق في آراء العاملين حول الإحباط الوظيفي وفقاً للفئة العمرية:

يوضح الجدول (13) نتائج الفروق في آراء العاملين حول الإحباط الوظيفي وفقاً للفئة العمرية (من 20 سنة الي أقل من 25 سنة ، ومن 25 إلى أقل من 30 سنة، ومن 30 إلى أقل من 35 سنة، ومن 35 سنة فأكثر).

جدول (13)

نتائج الفروق في آراء العاملين حول الإحباط الوظيفي وفقاً للفئة العمرية

المتغير	العينة طبقاً للفئة العمرية	Mean Rank	كا	Sig
الإحباط الوظيفي	أقل من 25 سنة	146.78	419	0.936
	من 25 إلى أقل من 30 سنة	143.33		
	من 30 إلى أقل من 35 سنة	145.61		
	من 35 سنة فأكثر	154.19		

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول (13) يتضح أنه: بالنسبة للإحباط الوظيفي بلغت قيمة كا = (0.419) عند مستوى معنوية (0,936) مما يعني أنه لا توجد فروق معنوية بين آراء العاملين حول الإحباط الوظيفي وفقاً للفئة العمرية، ويتضح من النتائج السابقة، ثبوت صحة الفرض الفرعي الثاني كلياً.

❖ نتائج الفروق في آراء العاملين حول الإحباط الوظيفي وفقاً للمستوي التعليمي:

يوضح الجدول رقم (14) نتائج الفروق في آراء العاملين حول الإحباط الوظيفي وفقاً للمستوي التعليمي (مؤهل متوسط ، ومؤهل فوق متوسط، ومؤهل جامعي، ومؤهل فوق الجامعي).

جدول (14)

نتائج الفروق في آراء العاملين حول الإحباط الوظيفي وفقاً للمستوي التعليمي

المتغير	العينة طبقاً للمؤهل الدراسي	Mean Rank	كا	Sig
الإحباط الوظيفي	مؤهل متوسط	96.17	1,069	0,586
	مؤهل فوق متوسط	146.78		
	مؤهل جامعي	146.18		
	مؤهل فوق الجامعي	75.18		

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول (14) يتضح أنه: بالنسبة للإحباط الوظيفي بلغت قيمة كا = (1.069) عند مستوى معنوية (0,586) مما يعني أنه لا توجد فروق معنوية بين آراء العاملين حول الإحباط الوظيفي وفقاً للمستوي التعليمي، ويتضح من النتائج السابقة، ثبوت صحة الفرض الفرعي الثالث كلياً.

❖ نتائج الفروق في آراء العاملين حول الإحباط الوظيفي وفقاً للمستوي الإداري:

يوضح الجدول (15) نتائج الفروق في آراء العاملين حول الإحباط الوظيفي وفقاً للمستوي الإداري (درجة ثالثة، درجة ثانية، درجة أولى، مدير عام).

العلاقة بين التسييس التنظيمي والإحباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة

جدول (15)

نتائج الفروق في آراء العاملين حول الإحباط الوظيفي وفقاً للمستوى الإداري

المتغير	العينة طبقاً للمستوى الإداري	Mean Rank	كا	Sig
الإحباط الوظيفي	درجة ثالثة	155,19	6.397	0,012
	درجة ثانية	148,80		
	درجة أولى	130,92		
	مدير عام	127,17		

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول (15) يتضح أنه: بالنسبة للإحباط الوظيفي كانت قيمة كا = (6,379) بمستوى معنوية (0,012) مما يعني أنه لا توجد فروق معنوية بين آراء العاملين حول الإحباط الوظيفي وفقاً للمستوى الإداري، ويتضح من النتائج السابقة، ثبوت صحة الفرض الفرعي الرابع كلياً.

❖ نتائج الفروق في آراء العاملين حول الإحباط الوظيفي وفقاً لمدة الخبرة في الوظيفة:

يوضح الجدول (16) نتائج الفروق في آراء العاملين حول الإحباط الوظيفي وفقاً لمدة الخبرة في الوظيفة الحالية (أقل من 3 سنوات، من 3 سنوات الي أقل من 6 سنوات، من 6 سنوات فأكثر).

جدول (16)

نتائج الفروق في آراء العاملين حول الإحباط الوظيفي وفقاً لعدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية

المتغير	العينة طبقاً لعدد سنوات العمل في الوظيفة الحالية	Mean Rank	كا	Sig
الإحباط الوظيفي	أقل من 3 سنوات	140,79	0.743	0,690
	من 3 سنوات الي أقل من 6 سنوات	145,77		
	أكثر من 6 سنوات	151,35		

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول (16) يتضح أنه: بالنسبة للإحباط الوظيفي كانت قيمة كا = (0,743) بمستوى معنوية (0,690) مما يعني أنه لا توجد فروق معنوية بين آراء العاملين حول الإحباط الوظيفي وفقاً للمستوى الإداري، ويتضح من النتائج السابقة، ثبوت صحة الفرض الفرعي الخامس كلياً.

تاسعاً: نتائج وتوصيات البحث:

أ-النتائج:

في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لإجابات عينة الدراسة واختبار الفروض في القطاع محل الدراسة، سوف يتناول الباحث عرضاً مجملًا للنتائج التي توصل إليها كإجابة عن الأسئلة التي تم طرحها والتي تمثلت في مشكلة البحث وفروضه، حيث خلص الباحث من نتائج تحليل الدراسة الميدانية إلى النتائج التالية:

- 1- توجد علاقة ارتباط معنوية طردية بين كل بُعد من أبعاد التسييس التنظيمي والإحباط الوظيفي.
- 2- توجد علاقة تأثير إيجابية لأبعاد التسييس التنظيمي (السلوك المسيس العام، الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً، تسييس الزيادات والمكافآت) على الإحباط الوظيفي.
- 3- لا توجد فروق معنوية بين آراء العاملين حول أبعاد التسييس التنظيمي وفقاً للمتغيرات الديموجرافية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الإداري، مدة الخبرة في الوظيفة الحالية).
- 4- لا توجد فروق معنوية بين آراء العاملين حول الإحباط الوظيفي وفقاً للمتغيرات الديموجرافية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الإداري، مدة الخبرة في الوظيفة الحالية).

ب- التوصيات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الحالية، يقدم الباحث مجموعة من التوصيات سعياً لمعرفة دور التسييس التنظيمي في الإحباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة، وهذه التوصيات هي:

- العلاقة بين التسييس التنظيمي والإحباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة
- 1- العمل على تقليل وتحجيم ظاهرة التسييس التنظيمي وتعطيل العوامل المسببة لها والعناصر المكونة لها.
 - 2- تحقيق مزيد من الشفافية في العمل الإداري بمختلف مستوياته لخفض أي آثار سلبية للإحباط الوظيفي.
 - 3- تشجيع العاملين للتعبير عن آرائهم وأفكارهم والحرية في ابداء مقترحاتهم والإستماع اليهم وان كانت آرائهم مخالفة لآراء الإدارة العليا.
 - 4- استخدام آليات المكافآت والحوافز وفق صيغ عادلة بعيداً عن المحاباة والنفوذ والمصالح الشخصية.
 - 5- تقوية آليات الإنتماء الوظيفي وحث روح الولاء للمنظمة وتقوية العلاقات الإيجابية داخل بيئة العمل.
 - 6- تحجيم دور المجموعات والشلل ذوى النفوذ لتجنب الآثار السلبية التي يمكن أن تسببها تلك العلاقات.

العلاقة بين التسييس التنظيمي والإحباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. أبو حمد، رضا صاحب (2011) الاحباط لدى العاملين وعلاقته ببعض المتغيرات: دراسة ميدانية في القطاع الصناعي المختلط، مجلة الكلية الاسلامية الجامعة، المجلد (5)، العدد(14).
2. الخالدي، خيرية عبد فضل(2015)، التأثيرات التفاعلية بين فجوة الهوية التنظيمية والتسييس التنظيمي وانعكاسها في سلوك العمل المنحرف دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في معمل أسمنت الكوفة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية.
3. الراجحي، هاني بن ناصر، (2008) "التسييس التنظيمي ودوره في الصراعات التنظيمية وإدارتها: دراسة ميدانية على العاملين في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة لحرس الحدود"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ص 2.
4. الشوادفي، محمد غمري، (2002) اختلاف القيم التنظيمية بين المديرين وعلاقته بالإحباط الوظيفي، مجلة البحوث التجارية، المجلد(24)، العدد(2).
5. الصرايرة، أكثم عبد الحميد (2005) مظاهر الاحباط الوظيفي وأثرها في الاغتراب التنظيمي: دراسة ميدانية في المنظمات الصحية العامة في المملكة الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد (32)، العدد (2).
6. العتيبي، أدم (1998) الاحباط الوظيفي لدى العمالة الكويتية والوافدة لدولة الكويت، مجلة دراسات الخليج العربي والجزيرة العربية، العدد (90).
7. الكعبي، حسين صبيح (2018)، تأثير التسييس التنظيمي على السلوك الاستباقي من خلال الدور الوسيط للعلاقات الاجتماعية دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي معمل سممنت كربلاء رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
8. البياتي، بشار غانم حسين، الجرجري، أحمد، سليمان، (2107) " التسييس التنظيمي ودوره في استحضار القدرات المنظمة: دراسة حالة لآراء عينة من التدريسيين والموظفين في جامعة جيهان الأهلية- اربيل"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (4)، العدد (40)، ص49.
9. جلاب، إحسان دهش (2011)، إدارة السلوك في عصر التغيير، (ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع)، ص: 411.
10. رشيد، فارس هارون (2011)، الاحباط الوظيفي وعلاقته بجودة حياة العمل لدى موظفي المؤسسات الحكومية في محافظة الديوانية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد(7).
11. ريان، عادل، محمد (1994)، ثقافة المنظمة والاحباط الوظيفي: دراسة ميدانية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد(8)، العدد(1).
12. سليمان، محمد جلال، وآخرون (2014)، العلاقة بين أبعاد الاحترق الوظيفي والمتغيرات التنظيمية: دراسة تطبيقية على معاوني أعضاء هيئة التدريس في جامعة المنصورة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد (38)، العدد (4).
13. شريم، مؤمن باسم شريم (2017)، تسييس الوظيفة العامة وأثره في مأساة الجهاز الإدارية الفلسطيني، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، ص: 47- 48.
14. شكر، ليلى حسام الدين، (2001)، العلاقات التبادلية بين الأداء والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي - بالتطبيق على المرأة العاملة السعودية بالقطاع الحكومي، المجلة العلمية لكلية التجارة : جامعة الازهر - كلية التجارة للبنات بالقاهرة.
15. صقر، ذكي محمود ذكي، تأثير القلق التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين التسييس التنظيمي ومعوقات العملية الابتكارية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة- مصر، 2014 العدد (4).
16. كاظم، غيث جواد(2019)، أثر التسييس التنظيمي على مستوى التزام العاملين بالتطبيق على المستشفيات الحكومية في محافظة القادسية، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة بنها.
17. مسلم، على عبد الهادي، وآخرون (2012)، السلوك الإنساني في المنظمات،(الاسكندرية : دار التعليم الجامعي)، ص: 313.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Abubakar, Ramatu A, Chauhan, Ajay and Kura, M (2014), The Relationship Between Perceived Organizational Politics, Organizational Trust, Human Resource Management Practices and Turnover Intention Among Nigerian Nurses, *International Journal of Business and Development Studies*,6 (1), P: 53.
2. Allen, J. J., & Anderson, C. A. (2018). Satisfaction and frustration of basic psychological needs in the real world and in video games predict internet gaming disorder scores and well-being. *Computers in Human Behavior*, 84, 220-229.
3. Atta, M., & Khan, M. J. (2016). Perceived organizational politics, organizational citizenship behavior and job attitudes among university teachers, *Journal of Behavioural Sciences*, 26(2).
4. Conner, Deondra, S (2006) "Human Resource Professionals perception of organizational Politics as a function of Experience, organizational Size, and006 ,August perceived Independence" *The Journal of Social Psychology*, 146. (6)., p:717.
5. Conner, Deondra, S (2006)"Human Resource Professionals perception of organizational Politics as a function of Experience, organizational Size, and006 ,August perceived Independence" *The Journal of Social Psychology*, 146. (6)., p:717.
6. Donald, M. F., Bertha, L., & Lucia, M. E. (2016). Perceived organizational politics influences on organizational commitment among supporting staff members at a selected higher education institution. *In The 2016 Wei International Academic Conference Proceedings*.
7. Elkhalil, Y. A. (2017). Organizational Politics and Employee Behavior: A Comparison Between the US and Lebanon ,*Phd dissertation*, Walden University,
8. Fiaz, F., & Latif, B. (2016). Antecedents of Organizational Politics in the Education Sector of Pakistan. *Int. J. of Multidisciplinary and Current research*, 4, P:266.
9. Ford, john, m. (2002), "Organizational Politics and multisource Feedback" A Dissertation Presented to the Graduate faculty of the Louisiana State University, *Phd. philosophy*, p:6.
10. Goodman, J. M., Evans, W. R., and Carson, C. M. (2011), Organizational politics and stress: Perceived accountability as a coping mechanism, *The Journal of Business Inquiry*, 10(1), P: 67.
11. Gull, S., and Zaidi, A. A. (2012). Impact of organizational politics on employees' job satisfaction in the health sector of Lahore Pakistan, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4 (2), 157.
12. Haq , Inam,(2013), The impact of perception of Organizational Politics on job Outcome: Moderating Role of Bfi , *International Conference On Management Proceeding, Hydro Hotel, Penang, Malaysia*, P:721.
13. Hu, S. (2010, August). Perceived Organizational Politics and Organizational Commitment: Exploring the Moderating Effect of Job

- Insecurity. In *Management and Service Science (MASS) International Conference on (pp. 1-4)*. IEEE.
14. Javed, Mehwish , Abrar, Muhammad and Shabir, Milha,(2014), Effect of Perceived Organizational Politics and Core Self Evaluation on Job Satisfaction, *Information Management and Business Review*, 6(2), P:147.
 15. Kaya, N., Aydin, S., & Ayhan, O. (2016). The effects of organizational politics on perceived organizational justice and intention to leave. *American Journal of Industrial and Business Management*, 6 (03), 249-258.
 16. Lenkei, R., Gomez, S. A., & Pongrácz, P. (2018). Fear vs. frustration– Possible factors behind canine separation related behaviour. *Behavioural processes*, 157, 115-124.
 17. Lussire, Robert, N (2005), *Human Relation in organizations : Applications and skill Building*, (Sixth Edition, Mc Graw- Hill Irwin : London), p:331.
 18. Norwood, J. M. (2018). Psychological Uncertainty, Stress, Frustration and their Relationship with Counterproductive Workplace Behavior.
 19. Ntsiful, A., Ahiakpor, L., Damoah, J. O., & Wee, G. S. M. Frustration at Work, Developmental Experience, Perceived Team Support and Employee Performance: Evidence from Emerging Economies.
 20. O. E , Ofoegbu et al, (2012), Association Between Perception of Organizational Politics and Workplace Friendship , *International Business and Management*, 5 (2), P:65
 21. Oghojafor, B. E., and Muo, I. (2012). The Scope and Patterns of Organizational Politics in Nigeria, *International Journal of Business Administration*, 3(3), 41.
 22. Olorunleke, G.K.(2015), Effect of Organizational Politics on Organizational Goals
 23. Parker, C. P., Dipboye, R. L., and Jackson, S. L., (1995), "Perceptions of organizational politics: an investigation of antecedents and consequences," *Journal of Management*, 21, (5), P: 895.
 24. Rong, Zhiliang, Cao, Guiling (2015), A Framework for Research and Practice.
 25. Saks, A., & Johns, G. (2005). Perception, Attribution, and Judgment of Others. Organizational Behaviour: *Understanding and Managing Life at Work*. Vol. 7.
 26. Salam, A. (2016). Relationship between Perceived Organizational Politics, Supportive Organizational Climate and Job Satisfaction in Thai Higher Education Sector. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(5), P: 397
 27. Samad, Sarminah and Amri, Shahrul. (2011), Examining the Influence of Organizational Politics on Job Performance, *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(12) P:1354.

- العلاقة بين التسييس التنظيمي والإحباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة
28. Schonberger, R. J. (2018). Frustration-driven process improvement, *Business Horizons*, 61(2), 297-307.
 29. Schonberger, R. J. (2018). Frustration-driven process improvement, *Business Horizons*, 61(2), 297-307.
 30. Sowmya, K. R., and Panchanatham, N. (2011). Job burnout: An outcome of organizational politics in banking sector, *Far East Journal of Psychology and Business*, 2(1), P:50.
 31. Valle, M., Kacmar, M., & Andrews, M. (2018). Ethical leadership, frustration, and humor: a moderated-mediation model, *Leadership & Organization Development Journal*, 39(5), 665-678.
 32. Wickenberg , Jan, and Kylén, Sven (2004)" How Frequent is Organizational Political Behavior ? A Study of Managers' Opinions at 491 Workplaces " This Working Paper, pp:2-3.
 33. Yılmaz, E., Özer, G., & Günlük, M. (2014). Do organizational politics and organizational commitment affect budgetary slack creation in public organizations?, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 241-250.

العلاقة بين التسييس التنظيمي والإحباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة

ملحق الدراسة
قائمة استقصاء الدراسة

م	العبارة	درجة الموافقة من وجهة نظرك				
		موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق بشده	غير موافق
	التسييس التنظيمي					
	أ- السلوك المسيس العام					
1.	يسعى العاملون إلى بناء أنفسهم على حساب الآخرين.					
2.	يوجد مجموعة من ذوى النفوذ لا يستطيع أحد الإنضمام إليهم.					
3.	يتم تشجيع العاملين على الحديث بصراحة .					
4.	لا تأخذ الأفكار الجيدة المقدمة من العاملين في الإعتبار عندما تكون مخالفة لأراء رؤسائهم.					
5.	التقرب مع من يملكون القوة والنفوذ هي الخيار الأمثل في الجامعة.					
	ب- الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً					
6.	أفضل الصمت خير من مجابهة ذوى النفوذ داخل المستشفى.					
7.	أن أقول للآخرين ما يودون سماعه أسلم من قول الحقيقة لهم.					
8.	أنا أعلم ما يطلب مني أسلم من أن أجتهد من تلقاء نفسي.					
	ج- تسييس المكافآت والترقيات					
9.	لم أر أحداً تمت ترقيته لأنه من ذوى النفوذ والمصالح.					
10.	تمنح الحوافز والترقيات بشكل لا يتلاءم مع السياسات المعلنة.					
11.	لم أحصل على أي مزايا بالعمل أو حافز بطريقة الواسطة.					
12.	المحاباة في الترقيات وتوزيع المكافآت ليس لها وجود في المنظمة.					
13.	تترك إدارة الأطراف المتصارعة يتحملون مسؤولية حل الصراع.					
14.	تلعب المحاباة دورها المباشر في الترقيات والمكافآت والحوافز.					

العلاقة بين التسييس التنظيمي والإحباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة

م	العبارة	درجة الموافقة من وجهة نظرك				
		موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
15	الحوافز لا تشغل العاملين، لأنه معروف سلفاً من سيأخذها.					
16	تلعب المحاباة دورها المباشر في الترقيات والمكافآت والحوافز.					
	الإحباط الوظيفي					
17	أشعر بأنني غير متحمس لأداء عملي.					
18	أشعر أحياناً بأنني جزء ضئيل في هذا العمل.					
19	ان حماسي للعمل يتضاءل تدريجياً.					
20	أشعر بأنني محبط بعض الشيء في عملي.					
21	أشعر أنني غير سعيد في عملي.					
22	أشعر بالتعب عند أدائي لعملي بشكل أسرع مما					
23	أشعر بأنني مثبط الهمة تجاه مستقبلي في هذا العمل.					
24	أشعر بأنني لا قيمة لي في هذا العمل.					
25	أنا غير راضي في قرارة نفسي عن هذا العام.					
26	أشعر بالإحباط عند أدائي لوظيفتي.					

البيانات الشخصية:

- النوع:
() ذكر () أنثى
- العمر:
() من 20 سنة إلى أقل من 25 سنة () من 25 إلى أقل من 30 سنة
() من 30 إلى أقل من 35 سنة () من 35 سنة فأكثر
- المستوى التعليمي:
() مؤهل متوسط () مؤهل فوق المتوسط
() مؤهل جامعي () مؤهل فوق الجامعي
- المستوى الإداري:
() درجة رابعة () درجة ثالثة
() درجة ثانية () مدير عام
- مدة الخبرة في الوظيفة الحالية:
() أقل من 3 سنوات () من 3 سنوات إلى أقل من 6 سنوات
() من 6 سنوات فأكثر

شكراً جزيلاً لحسن تعاونكم، الباحث