



كلية الخدمة الاجتماعية

قسم تنظيم المجتمع

مقياس التسييس التنظيمي للمنظمات غير الحكومية

إعداد

د / صلاح محمد سامي إسماعيل جاد
أستاذ مساعد بقسم تنظيم المجتمع

٢٠١٨م - ١٤٣٩هـ

الجزء الأول: الإطار النظري للدراسة.

أولاً: مشكلة الدراسة.

إن جميع المنظمات بصفة عامة والمنظمات غير الحكومية بصفة خاصة تسعى جاهدة إلى التعرف على نوعية السلوكيات والمشكلات الداخلية، والتوصل إلى معرفة الاتجاهات البارزة والقيم والتصورات التي يحملها العاملين تجاه منظماتهم، حتى يتم التعرف على جوانب القوة التي تحقق التفوق والتميز المؤسسي، كما يتم تحديد جوانب الاخفاق والضعف والمشكلات التنظيمية بحيث يمكنها التغلب عليها ومواجهتها بشكل علمي ودقيق قبل أن تضر أو تدمر أو تسبب خسائر مادية ومالية وبشرية كبيرة، وذلك نظراً لأهمية هذه المنظمات في تحقيق التنمية الشاملة بجانب دور الدولة، خاصة في ظل الظروف الحالية التي يمر بها المجتمع المصري. والشاهد أن هناك حاجة ماسة إلى تحليل وتشخيص وتقييم المنظمات غير الحكومية للتعرف على الامراض المؤسسية والتنظيمية التي تعاني منها لزيادة فعاليتها وكفاءتها، ومن بين هذه المشكلات التي تعاني منها المنظمات غير الحكومية هو انتشار ظاهرة التسييس التنظيمي. والتي تؤثر على فعاليتها وكفاءتها، لأن هذه المنظمات أقل رسمية وهرمية، وأكثر مرونة (Friedman,2006).

ويعتبر التسييس التنظيمي من أبرز الظواهر المنتشرة والمتوطنة في المنظمات غير الحكومية (Allen & Mayes,1977;Mintzberg,1983;Pfeffer,1992). حيث أن (٨٨%) من المديرين في

المنظمات غير الحكومية يبلغون عن وجود ظاهرة التسييس التنظيمي داخل منظماتهم (Buchanan,2008).

لأن هذه المنظمات تعتمد إنتاجيتها بشكل أساسي على أداء العاملين فيها، وتضع الحد الأقصى من الموارد بشكل مباشر أو غير مباشر، لزيادة أدائهم والتحكم في الأسباب التي قد تقلل من أدائهم، حيث يعتبر التسييس التنظيمي واحد من أهم العوامل التي تعوق العمل والتي قد تؤثر على السلوك الايجابي للعاملين (Bukhari & Kamal,2015).

فالتسييس التنظيمي يمكن أن يؤدي إلى إغراق المنظمة، حيث يمكن أن يمثل قوة مدمرة للمنظمة، فشركة ايرباص الأوروبية المعروفة تعرضت لانقسامات تاريخية عميقة بسبب سلوكيات التسييس من المديرين التنفيذيين، مما أدى إلى وجود نزاع داخلي، وبيئة داخلية متوترة، وتعيين وظائف حسب التفضيلات الشخصية، وكل هذه المشكلات أدت إلى صراعات الداخلية، وانعدام الثقة، مما أدى إلى انهيار الشركة (Michael,2017).

ومن المهم أن نفهم أن السبب الجذري وراء تغلغل التسييس التنظيمي في المنظمات غير الحكومية هو في الغالب ندرة الموارد، وعدم المساواة الاجتماعية والهيكلية، والدوافع الشخصية الفردية الذاتية، وغياب او عدم وضوح السياسات.

فالتسييس التنظيمي هو تأثير اجتماعي يتم فيه تصميم السلوك لتحقيق أقصى قدر من المصالح الشخصية على المدى القصير أو الطويل، سواء كان متوافقاً أو على حساب الآخرين (Miller et al,2008).

وبالتالي ينتشر التسييس التنظيمي في كل مكان في المنظمة، وله تأثيرات واسعة النطاق على العمليات المهمة داخل المنظمة (تقييم الأداء، تخصيص الموارد، اتخاذ القرارات) والتي تؤثر على الفعالية والكفاءة التنظيمية (Kacmar&baron,1999).

فالتسييس التنظيمي سلوك مقصود عمداً لتوسيع المصالح الشخصية (Ferris et al,1989) وبالتالي يلغي أهداف المنظمة ويركز على الأهداف الشخصية. هذا المنظور يعتبر تمثيل سلبي للتسييس التنظيمي داخل المنظمات في تصور جميع العاملين في المنظمة. وهذا النوع من السلوك السياسي يخلق مناخ عمل مدمر ومثير للانقسام، ويقلل من الكفاءة، وله آثار ضارة للغاية على العاملين (Kacmar,et al,1999).

لذا فإن التسييس التنظيمي يعد جانباً لا مفر منه ولا يمكن تجنبه في مكان العمل، لأن هذا السلوك يعتبر غير شرعي وغير مسموح به في مكان العمل، ويهدف إلى تحقيق أقصى قدر من المصلحة الشخصية (change et al.2009). كما أن له تأثيراً سلبياً على فعالية وكفاءة المنظمة (Kacmar&baron,1999).

وحتى الآن، هناك أدلة تحليلية قوية تشير إلى أن التسييس التنظيمي يرتبط بمجموعة من نتائج العمل السلبية مثل سلوك العمل غير المنتج، ومشاعر الاجهاد والتوتر، وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي (change et al.2008; Miller et al.2009).

لذلك ليس المستغرب أن نرى أفراداً يوظفون أو يستغلون نفوذهم وسلطاتهم وصلاحياتهم وقوتهم عند أدائهم لأعمالهم تحقيقاً لمصالحهم الشخصية الذاتية من خلال فرض السيطرة والهيمنة للتأثير على سلوك الآخرين، وفرض الإرادة عليهم سواء كانوا أفراداً أو جماعات والضغط عليهم للاستجابة لكل ما يطلب منهم حتى ولو كان ذلك على حساب المصلحة العامة للمنظمة.

ومفهوم التسييس التنظيمي لا يعني ممارسة الاحزاب السياسية لعملهم السياسي داخل المنظمات غير الحكومية، وإنما يقصد به استغلال كل الفرص والمزايا والمنافع في سبيل تحقيق المصلحة الذاتية متجنبين المصلحة العامة للمنظمة، ومستخدمين كل الوسائل والتكتيكات والأدوات التي تجعلهم يؤدون لعبتهم السياسية بنجاح.

فالتسييس التنظيمي ظاهرة شائعة في المنظمات المعاصرة (Hochwarter,2012;Rosen et al,2014). وعندما ينظر العاملين إلى سياق عملهم على أنه سياسي، قد يشعرون بأن "قواعد اللعبة تتغير عندما يتم استبدال السياسات والبروتوكول والسلوك الضميري بالأعياب وقواعد غير مكتوبة ومكافآت مبنية على النفوذ" (Hall et al,2001,245).

فالتسييس التنظيمي نوع من المراوغة لعلاقة السلطة في مكان العمل، وإنه يمثل مجالاً فريداً للعلاقات بين الأشخاص، ويتميز بالمشاركة المباشرة أو غير المباشرة (النشطة أو السلبية) للأشخاص الذين ينتمون إلى أساليب النفوذ والصراعات على السلطة، وكثيراً ما تهدف هذه الأنشطة إلى تأمين المصالح الشخصية أو تعظيمها (Vigoda&Talmud,2010).

ومن زاوية أخرى فإن هناك عدد من البحوث والدراسات المتعلقة بالتسييس التنظيمي والتي يمكن أن تفيد في فهمنا لهذه الظاهرة ووصفها، وتأثير نتائجها على المتغيرات التنظيمية وأبعادها بالإضافة إلى كونها في الأساس تشكل إطاراً نظرياً ومعرفياً يمكن الاعتماد عليه.

ففي دراسة (Eran & Cohen (2002) والتي تناولت تكتيكات النفوذ والتأثير كمؤشر على توفر ظاهرة التسييس التنظيمي في إسرائيل، حيث أن سيطرة أصحاب النفوذ على المؤسسة يؤثر على تصورات العاملين للسياسة التنظيمية، وطبقت الدراسة على (303) موظفاً ومديراً في منطمتين كبيرتين في إسرائيل، وتوصلت الدراسة إلى أن هذه السيطرة ينتج عنها تصورات تسييس مرتفعة من قبل العاملين نحو المنظمة.

دراسة (Eran (2006) والتي أشارت إلى أهمية سلوك القيادة والتسييس التنظيمي واداء العاملين بمنظمة الأمن في إسرائيل، وأعدمت في قياس التسييس على استبانة kacamer and ferris ثلاثي الابعاد، وطبقت الدراسة برنامج تجريبي قائم على الوساطة واخر بدون واسطة، وأسفرت نتائج الدراسة عن تأثير الوساطة في تسييس المنظمة، كما أن أسلوب القيادة له دور في ظهور أو اختفاء مفهوم التسييس داخل المنظمة، كما للقيادة تأثير كبير على التسييس التنظيمي.

وكشفت دراسة (Brian et al(2008) عن تأثير التسييس التنظيمي على النتائج الهامة المتعلقة بالعاملين، واعتبرت الدراسة أن التسييس التنظيمي من أكثر العوامل تأثيراً على نتائج العمل داخل المنظمة، ويعتبر من المفاهيم الهامة التي لها علاقة بالنتائج الرئيسية في العمل، وتوصلت الدراسة إلى أن التسييس له تأثير سلبي على الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وأداء المنظمة ككل، كما أن الاختلافات الثقافية المحلية أو الدولية لها آثار متنوعة على تصورات التسييس التنظيمي لدى العاملين.

دراسة الراجحي (2008) وبينت الدراسة أن التسييس التنظيمي يلعب دوراً كبيراً في تأجيج الصراعات داخل الأجهزة الحكومية الأمنية والعسكرية، وتوصلت الدراسة إلى ارتفاع درجة التسييس التنظيمي لدى الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية.

واعترفت دراسة (Landells & Simon(2013) بأن التسييس التنظيمي مازال مستمر في منظمات اليوم، حيث يتم وضع سياسات، وممارسات، وسلوكيات تتصف بالتسييس السلبي، كما أن التسييس سلوك ضار

بالأفراد والمؤسسات، واقترحت الدراسة نموذجاً رباعي الأبعاد للمنظومة السياسية داخل المنظمة والتي تتمثل في : بناء واستخدام القوة الشخصية ، والقوة الوظيفية، وقوة العلاقات، والقوة الإعلامية، وأوصت الدراسة بضرورة وجود مقياس شامل للتسييس التنظيمي يتيح تقييماً شاملاً للمناخ السياسي التنظيمي، كما أوصت الدراسة بأهمية الاستقلالية في التعامل مع المهام الوظيفية من أجل تعزيز المناخ الايجابي داخل المنظمة.

دراسة **صقر (٢٠١٤)** والتي تناولت تأثير التسييس التنظيمي على العملية الابتكارية في المنظمة، حيث أن التسييس سلوك ضار، ومدد للعملية الابتكارية داخل منظمات القطاع العام والخاص في مصر، وكان من أبرز جوانب التسييس حجب المعلومات، والمبالغة في تضخيم الذات، ومهاجمة الآخرين، وتناقض النوايا والمقاصد وتشكيل التحالفات بين الافراد والجماعات والتحكم في القواعد والإجراءات.

وأكدت دراسة **Edgar et al (2015)** ايضاً على العلاقة بين التسييس التنظيمي والالتزام العاطفي، وتأثيرهما على الاداء الكلي للمؤسسة، وطبقت الدراسة على (١٣٤) شركة صغيرة ومتوسطة في المكسيك، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير سلبي للتسييس التنظيمي على الاداء الكلي للمؤسسات المكسيكية.

وفي محاولة لتطوير وفهم وإدراك العاملين للتسييس التنظيمي في السياقات التنظيمية المعاصرة، فقد حاولت دراسة **Erin&Simon(2015)** التعرف على تصورات العاملين نحو التسييس التنظيمي، ووصفت الدراسة التسييس التنظيمي بأنه سلوك مدمر ونوع من التلاعب، وشر لا بد منه، وبينت الدراسة أن السلوكيات السياسية في المنظمة مصطلح يتوافق مع خمسة قواعد مؤسسية أساسية هي: قوة العلاقات، وقوة المعلومات، والقوة القسرية، والقوة الوظيفية، والسلطة الشخصية، وأوصت الدراسة إلى ضرورة التعامل مع الآثار المترتبة على التسييس التنظيمي من خلال وضع مجموعة من القواعد المؤسسية التي تمنع استغلال المنظمات.

وأشارت أيضاً دراسة **Shazia & Sadia (2015)** إلى أن التسييس التنظيمي يؤثر سلباً على النتائج ذات الصلة بالوظيفة بما في ذلك الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ودوران العمل، وتوصلت الدراسة إلى أن التسييس التنظيمي يؤثر سلباً على الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وأوصت الدراسة إلى ضرورة مراعاة آثار التسييس التنظيمي على نتائج العمل من خلال وضع استراتيجيات مستقبلية لتجنب آثاره ولزيادة انتاجية الموظفين.

ودراسة **Upasna (2016)** والتي ربطت بين التسييس التنظيمي وترك الوظيفة في الهند، ووضحت الدراسة أن القرارات غير المنصفة والمحسوبية تمثل عائقاً أمام المشاركة، وسلوك العمل المبتكر في المنظمة، وأكدت الدراسة على أهمية الحد من التسييس التنظيمي في المنظمة لتحقيق الاستقرار الوظيفي.

وحاولت دراسة **Hakan&Jamel (2016)** توضيح العلاقة بين نزاهة القائد وسلوكه التنظيمي في اطار التسييس التنظيمي، وسيطرة السلطة في تركيا، وتوصلت الدراسة إلى أن نزاهة القائد تقلل من تصورات العاملين نحو التسييس التنظيمي في بيئة العمل، وأكدت الدراسة على أهمية ابتعاد القادة عن سلوك التهديد وإظهار التوافق المحسوب بين كلماتهم وأفعالهم، والسعي إلى تشكيل تبادلات عالية الجودة بين القادة والاتباع لخلق ثقافة قائمة على الثقة، وأوصت الدراسة إلى ضرورة تصميم الممارسات والسياسات التنظيمية خاصة المتعلقة بممارسات الموارد البشرية بعناية، وتنفيذها بشكل دقيق لمنع التسييس التنظيمي لأنه مصدر كبير لعدم الرضا عن العمل، كما أوصت الدراسة بأهمية نزاهة قائد المنظمة لتجنب سلوكيات التسييس.

وتناولت دراسة **Jaweria&Jaleel (2016)** قياس تصورات العاملين للتسييس التنظيمي باعتباره عامل استباقي يمكن التعرف عليه والتعامل معه، وبينت الدراسة بعض الدوافع وراء سلوك القيادات التنظيمية نحو التسييس التنظيمي مثل الدوافع المرتبطة بالعلاقات، والدفاع، والهجوم، مما يضطرهم إلى حجب المعلومات أو السيطرة عليها لتبرير مصالحهم الشخصية، وأكدت الدراسة على أن سلوك التسييس يظهر جلياً في البيئات التنظيمية المضطربة غير المنضبطة مؤسسياً والمشحونة سياسياً.

دراسة **Ilkka Ritola et al(2016)** والتي ناقشت تأثير التسييس التنظيمي في مجال الاعمال وتكنولوجيا المعلومات في السويد من وجهة نظر الممارسين، ووجدت الدراسة أن التسييس التنظيمي له تأثير سلبي على الاتصالات، والشراكة، وحوكمة تكنولوجيا المعلومات، وناقشت الدراسة سلوكيات استغلال السلطة، واستخدام وسائل النفوذ السياسي، ومقاومة السلطة والمقاومة المضادة كسلوكيات سلبية تسهم في تسييس المنظمات.

وعن أثر الاختلافات الثقافية وتصورات التسييس التنظيمي فقد ركزت دراسة **Alexander (2017)** على أدوار القيم الثقافية ومستوى الفساد الوطني المتصور في تفسير اختلاف الدول حول تصورات التسييس التنظيمي. وعلى وجه التحديد، تؤكد الدراسة على الأثر الذي قد تتركه القيم الثقافية على درجة تصور العاملين لبيئتهم التنظيمية على أنها سياسية. وبالإضافة إلى ذلك، تؤكد الدراسة على أن التسييس التنظيمي يتغلغل في جميع الدول ذات المستوى العالي من الفساد، في جميع أنحاء العالم، وصولاً إلى مكان عمل الأفراد بحيث يرى المواطنون الذين يعتبرون بلدهم فاسداً أن عملهم فاسد. وتدعم الدراسة الحجة القائلة بأن القيم الثقافية وتصورات الفساد في بلد ما تتعلق بمفاهيم التسييس التنظيمي.

وحاولت دراسة **Fu Yang(2017)** الكشف عن العلاقة بين التسييس التنظيمي والاداء الوظيفي للعاملين، ودور الوساطة والمحسوبية في تولي المسؤولية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة سلبية بين التسييس والاداء الوظيفي، وان انتشار الوساطة والمحسوبية في العمل يعتبر نوع من انواع التسييس في المنظمة.

في حين بينت دراسة (Samar&Ibrahim(2017) أن التسييس التنظيمي يتأثر بالعدالة التوزيعية وتقييم الاداء، كما أنه مسؤول عن قرارات تسريح العاملين، حيث تشير نتائج الدراسة إلى أن العدالة التوزيعية المنخفضة تؤثر سلباً على التسييس التنظيمي وصحة القرارات التنظيمية، كما أن القرارات التنظيمية تتعرض للعديد من المخاطر في بيئة يرتفع فيها التسييس والعدالة التوزيعية المنخفضة

واعتبرت دراسة (Labrague et al(2017) أن التسييس التنظيمي ظاهرة شائعة في جميع مؤسسات الفلبين تقريباً، وترتبط بعواقب غير مرغوبة، كما أشارت إلى أن الدراسات التي تناولت التسييس التنظيمي لازالت ملتبسة في نتائجها بسبب عدم وجود مقياس محدد أو معروف الابعاد لتقييم واقع التسييس التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى أن التسييس في مكان العمل لدى الممرضات الفلبينيات أقل بنتائج الدراسات الدولية، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة قوية بين التسييس التنظيمي ونتائج العمل الاربعة: الاجهاد والارهاق، وترك العمل، ودوران العمل، والرضا الوظيفي.

وحاولت دراسة (Hassan et al(2017) توضيح أثر التسييس التنظيمي على الرضا الوظيفي، ونوع الشخصية (الانبساطية، والانفتاحية، والموافقة، والضمير) في ماليزيا، وتوصلت الدراسة إلى أن التسييس التنظيمي يرتبط سلبياً بالرضا الوظيفي، كما أن الشخصية الانبساطية والمنفتحة فقط هي التي تلعب دوراً مهماً في تخفيف حدة العلاقة السلبية بين التسييس التنظيمي والرضا الوظيفي.

دراسة (Jong&chulwoo(2018) أشارت إلى اهمية والتسييس التنظيمي، وحاولت الدراسة استكشاف العلاقة بين التسييس التنظيمي والاداء والصراعات التنظيمية، من خلال تقييم أثر التسييس التنظيمي والنزاعات على الاداء في المنظمات الحكومية، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية من العاملين في ولاية نيوجيرسي والحكومات المحلية في الولايات المتحدة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التسييس التنظيمي وصراعات العمل تؤثر سلبياً على الأداء التنظيمي.

وبتحليل الدراسات السابقة يتبين الآتي:

- اعتمدت جميع الدراسات في قياس التسييس التنظيمي على تصورات العاملين وليس على واقع التسييس داخل المنظمات.
- الاهتمام العالمي بمفهوم التسييس التنظيمي.
- التسييس التنظيمي ظاهرة منتشرة في أغلب المنظمات المعاصرة.
- التسييس التنظيمي يؤثر سلباً على النتائج المرتبطة بالعمل والوظيفة.
- التسييس التنظيمي يؤثر سلباً على فعالية وكفاءة المنظمات ككل.
- طبقت الدراسات المرتبطة بالتسييس التنظيمي على القطاع الحكومي وقطاع الاعمال والقطاع الخاص.

- لا توجد دراسة سابقة - في حدود علم الباحث-تأولت دراسة التسييس التنظيمي في القطاع الأهلي غير الحكومي.

- استخدمت جميع الدراسات السابقة قياس التسييس ثلاثي الأبعاد kacmar and Ferris الذي اعتبرته العديد من الدراسات غير كافي وبه عيوب كثيرة جعلته يقع في إشكالية تعميم النتائج.

- قلة الدراسات العربية المتعلقة بالتسييس التنظيمي رغم الاهتمام العالمي بالمفهوم.

ومن هنا نجد أن انتشار التسييس التنظيمي في المنظمات امر يحتاج الى التعامل الجاد والدقيق مع هذه المنظمات، تلك المنظمات التي ينظر اليها الآن كضرورة لبقاء المجتمعات، نظراً لما تتمتع به من مزايا عدة كقناة للمشاركة، وكمؤسسات مرنة، تتحرك بسرعة، وامتلاكها لحرية أوسع مقارنة بالمؤسسات الحكومية، بالإضافة إلى تنوع أهدافها، ووظائفها، ومهامها، وادوارها، وهذه المميزات قد يجعلها عرضة أكبر للتسييس .

وبالتالي فالعمل مع مشكلات المنظمات غير الحكومية يتطلب تدخل العديد من المهن والتخصصات والباحثين، وقد اتضح لممارسي الخدمة الاجتماعية في الوقت الراهن اهمية توجيه اهتمام الممارسة المهنية لطريقة تنظيم المجتمع نحو تعزيز السلوكيات الايجابية ، ومواجهة السلوكيات، والممارسات، والانشطة والاجراءات السلبية خاصة المرتبطة بالتسييس التنظيمي مثل: سيطرة المصالح الشخصية على أهداف المنظمة، والسيطرة على المعلومات والتلاعب فيها لخدمة المصلحة الذاتية، وتسييس الخدمات، والقرارات، وتكوين الانتماءات داخل المنظمة، وممارسة الضغط، والتأثير على العاملين ، وتسييس الاتصالات بالمنظمات المحيطة، والسيطرة على المنافع، والمزايا لخدمة الذات، وتكوين التحالفات، والسيطرة عليها.

ولما كانت المنظمات غير الحكومية مجالاً أساسياً لممارسة تنظيم المجتمع، والتي ظهرت لمساعدة تلك المنظمات وتطويرها وتمييزها والارتقاء بها، لذا فإن اهتمام الطريقة بالعمل مع مجتمع المنظمة من خلال وضع تصورات لمهام، وادوار المنظم الاجتماعي لمواجهة الآثار السلبية للتسييس داخلها.

ويستلزم ذلك أيضاً طرح العديد من التصورات حول امكانية اسهام الطريقة في دعم السلوكيات الايجابية، ومواجهة سلوكيات التسييس التنظيمي بما تملكه من مداخل وأدوار وأساليب وتكتيكات واستراتيجيات وادوات عمل متاحة للممارسة.

وبناء على ذلك فإن طريقة تنظيم المجتمع يمكن ان يكون لها دوراً مهماً في تنمية السلوكيات الايجابية، والحد من السلوكيات السلبية المرتبطة بظاهرة التسييس والتي تضر بموارد وامكانيات المنظمات غير الحكومية. فطريقة تنظيم المجتمع لها اهتمام واضح بالعمل مع المنظمات غير الحكومية، فهي قادرة على الاسهام بفاعلية في دعم تلك المنظمات كجهاز أو تنظيم من خلال مواجهة المشكلات المؤسسية التي تعاني منها، وفي مقدمتها المشكلات المرتبطة بالتسييس التنظيمي، وذلك لرفع فعالية وكفاءة هذه المنظمات.

ولتحقيق ذلك يجب على طريقة تنظيم المجتمع أن تمتلك ادوات القياس التي تستطيع من خلالها تقييم البيئة التنظيمية للمنظمات غير الحكومية لتحديد مستوى التسييس التنظيمي وواقعه وأثاره داخل هذه المنظمات.

تحديد مشكلة الدراسة:

في ضوء ما طرح يتضح لنا سلبية ظاهرة التسييس التنظيمي ومخاطرها على فعالية وكفاءة المنظمة، كما أنه لا يوجد مقياس رصين وحقيقي لقياس واقع التسييس في منظماتنا، كما أنه لا توجد دراسات سابقة حول قياس التسييس التنظيمي في المنظمات غير الحكومية.

لذا تسعى الدراسة الحالية إلى محاولة تصميم مقياس للتسييس التنظيمي بالمنظمات غير الحكومية؟

ثانياً: أهمية الدراسة:

١. اهتمام البحوث الاجنبية والعربية بظاهرة التسييس التنظيمي وارتباطها السلبي بالعديد من المتغيرات التنظيمية، حيث أنه موجود في جميع انواع المنظمات ومنتشر في كافة الثقافات التنظيمية، كما أن التسييس التنظيمي حقيقة سلبية في الحياة التنظيمية ويحتاج الى وصف ومعالجة.

٢. تسليط الضوء على ظاهرة التسييس التنظيمي لما له من تأثير مدمر وضار على أداء المنظمات غير الحكومية، بالإضافة إلى أنه خارج المبادئ الاخلاقية والثقافية المقبولة داخل أي منظمة.

٣. اهتمام الباحث بتصميم مقياس للتسييس التنظيمي، اعتقاداً بأهمية بناء أدوات للقياس الكمي تستخدم في العمل المهني لطريقة تنظيم المجتمع، في ظل قلة أو ربما ندرة مثل هذه الأدوات محلياً وعربياً في حدود علم الباحث.

٤. ندرة الدراسات العربية - في حدود علم الباحث- المتعلقة بالتسييس التنظيمي.

٥. يتوقع أن تستفيد المنظمات غير الحكومية من هذه الدراسة في توصيف الظاهرة ومحاولة التقليل منها، وتحسين المناخ التنظيمي بها، للتقليل من إهدار الموارد البشرية والمالية خاصة في ظل ندرة الموارد التي تعاني منها هذه المنظمات.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

الهدف الرئيس للدراسة هو محاولة إعداد وبناء مقياس للتسييس التنظيمي بالمنظمات غير الحكومية. ويمكن توضيح الأهداف الفرعية التالية: -

- توضيح مفهوم التسييس التنظيمي.
- توضيح مكونات التسييس التنظيمي للمنظمات غير الحكومية.
- تسليط الضوء على آثار التسييس التنظيمي.
- تحديد الخصائص السيكمترية لمقياس التسييس التنظيمي.

رابعاً: مفاهيم الدراسة:

١. تعريف التسييس التنظيمي

يعرف التسييس التنظيمي بأنه مجموعة من الإجراءات المتخذة داخل المنظمة من أجل الحصول على السلطة والموارد الأخرى وتطويعها واستخدامها بطريقة تؤدي إلى النتائج الشخصية المفضلة. (Pfeffer, 1981) ويعرفه Ferris et al(2000) بأنه سلوك تنظيمي ليس مرخصاً رسمياً، ولا مقبولاً على نطاق واسع، ولا معتمداً رسمياً، وغير شرعي في وسائله أو غاياته(ص١٣٤). وهذا التعريف هو الأكثر استخداماً وانتشاراً في البحوث الأجنبية، لأن معظم الأفراد يفهمون التسييس كسلوك لا تقره المنظمات وله دلالات سلبية. والعديد من الباحثين (Mayes&Allen,1977;Beugre&Liverpool,2006;Zaidman&Droy,2006) يعرفون التسييس التنظيمي بأنه "عملية ديناميكية لاستخدام التأثير من أجل تحقيق أهداف شخصية تتعارض مع مصالح المنظمة أو وحدة العمل بأكملها".

وكما عرفه باحثين آخرون (Gandz&Murray,1980;Madison et al,1980) بأنه "سلوك الخدمة الذاتية لتحقيق المصالح، والمزايا، والفوائد الذاتية التي يتم تحقيقها بنفسه".

وعرف Ferris et al(1989) التسييس التنظيمي بأنه عملية التأثير التي تم تصميمها استراتيجياً من أجل تعظيم المصلحة الذاتية، وقد تكون هذه المصالح الذاتية قصيرة الأجل أو طويلة الأجل، وقد تكون متسقة أو تتعارض مع مصالح الآخرين في المنظمات (ص١٤٥).

وقدم Mintzberg(1983) تعريفاً شاملاً للتسييس التنظيمي على أنه "سلوك فردي أو جماعي غير رسمي، أو ضيق الأفق، ظاهرياً، مسبب للانقسام، وفوق كل شيء، غير شرعي لا تقبله السلطة الرسمية، أو الأيديولوجية، أو الخبرة المعتمدة في المنظمة (ص ١٧٢).

ويعرف التسييس على أنه مجموعة من السلوكيات غير الرسمية التي تتعلق بالسيطرة، أو التأثير على عمليات صنع القرار التنظيمي (Dory,1993;Ferris et al,1989).

ولعل أقرب تعريف للتسييس التنظيمي في الأدبيات البحثية هو التعريف الذي قدمه (Burns,1961,257) والذي اقترح أن التسييس التنظيمي يحدث عندما يتم استخدام الآخرين (الأفراد) كموارد في المواقف التنافسية.

فالتسييس التنظيمي هو سلوك غير شرعي، وغير مسموح به في مكان العمل، يهدف إلى تحقيق أقصى قدر من المصلحة الذاتية (Chang et al. 2009).

ويشير التسييس التنظيمي إلى أنه مجموعة واسعة من الأنشطة المرتبطة باستخدام أساليب التأثير لتعزيز المصالح الشخصية (Ferris et al,1989;vigoda,2003).

فالتسييس التنظيمي عبارة عن سلوكيات ذاتية الاهتمام يضعها الأفراد أو المجموعات موضع التنفيذ، ولكن لا يقرها التنظيم (Kacmar & Ferris,1992).

ويعرف التسييس التنظيمي وفقاً للتصورات بأنه "تصرفات الأفراد الموجهة نحو هدف تعزيز مصالحهم الذاتية دون اعتبار لرفاهية الآخرين أو منظماتهم" (Baron&Kacmar,1999,4).

فالتسييس التنظيمي يعرف بأنه أعمال النفوذ التي يركبها الموظفون، والتي تهدف إلى تعزيز أو حماية مصالح الذات أو الجماعة (Allen et al,1979). وتشير التعريفات الأخرى إلى التسييس التنظيمي كعملية اتخاذ القرار باستخدام تقنيات مختلفة (Buchanan,2007) والانغماس في أنشطة التأثير التي تهدف إلى زيادة مصالح الذات أو تلك الخاصة بالمنظمة (Rosen et al,2009) وعادة ما يتم تعريف التسييس التنظيمي على أنه "أنشطة غير شرعية، تخدم الذات، وغالبا ما تكون ضارة للمنظمة أو أعضائها" (Rosen et al,2009,203). وتماشيا مع هذا التعريف فعادة ما يتسم التسييس التنظيمي بالسلبية ويوصف بأنه غير مرغوب فيه، ومبني على المصلحة الذاتية، وتظهر خلاله سلوكيات مثل الطعن بالظهر، والترويج للذات، والتراكم (Rosen et al. 2009; Chang et al. 2009; Allen et al, 1979; Hochwarter et al. 2003; Ferris et al, 2002; Gandz and Murray 1980)

وعرف (Mayes&Allen,1977,675) التسييس التنظيمي بأنه إدارة النفوذ من أجل الحصول على غايات لا تقرها المنظمة أو الحصول على غايات مرهونة من خلال تأثير غير معترف به. وعرف (Pfeffer (1981) التسييس التنظيمي بأنه مجموعة من الاجراءات التي تتخذ للحصول على السلطة والسيطرة عليها، واستخدامها للحصول على نتائج مفضلة في حالات وجود إساءات بشأن الاختيارات (ص7).

وعرف Gray&Ariss(1985) التسييس بأنه مجموعة من أفعال التأثير المتعمدة التي يقوم بها الأفراد، أو الجماعات، لتعزيز أو حماية مصالحهم الذاتية عندما تكون هناك مسارات عمل متضاربة (ص707).

وتشير جميع هذه التعريفات بوضوح إلى وجود عمليات تأثير على المستوى الكلي أو الجزئي للمنظمة.

ويقصد بمفهوم التسييس التنظيمي في هذه الدراسة بأنه الممارسات والسلوكيات التي يوظف فيها المسؤولون والعاملون بالمنظمات غير الحكومية نفوذهم وسلطتهم بهدف تحقيق مصالحهم وغاياتهم الشخصية متجاهلين المصلحة العامة للمنظمة أو مصالح الآخرين. ويمكن قياسه إجرائياً من خلال الدرجة التي يحصل

عليها المبحوث على مقياس التسييس التنظيمي، وبالتالي فهو: -

- السلوكيات التي يوظف فيها الافراد نفوذهم وقوتهم وسلطتهم.
- يهدف إلى تحقيق الغايات الذاتية وحماية المصلحة الشخصية.
- يتضمن تجاهل المصلحة العامة للمنظمات غير الحكومية.
- يترتب عليه الحصول على منافع ومزايا شخصية.
- يضر بمراد وامكانيات المنظمة ويسخرها العاملين لخدمتهم الشخصية.

٢. مفهوم المنظمات غير الحكومية

هي منظمات أنشئت خصيصاً لتحقيق أهداف اجتماعية معينة وليس بغرض الحصول على الربح ويضم هذا المصطلح من الناحية العملية المؤسسات التي تدعم مالياً من الحكومة وهي عادة مؤسسات خاصة واجتماعية وتطوعية شريطة ألا يكون لها هدف الأساسي هو الحصول على الربح (السكري، ٢٠٠٠، ١٦٧).

كما يعرفها البعض على انها مجموعات أو مؤسسات تعمل بشكل مستقل عن الحكومة سواء كانت بشكل كامل أو شبه كامل وتتسم أعمالها في الأساس بالإنسانية والتعاونية أكثر من تميزها بسيادة القيم التجارية (ابوفندي، ١٩٩٨، ٥٠٤).

كما تعرف المنظمات غير الحكومية بأنها (شعراوي، ٢٠٠٠، ٤١٥):

- بناء اجتماعي ينبثق من بناءات فرعية لها وظائف واضحة بين علاقات افقية ورأسية.
- تتكون من أعضاء متفاعلين.
- تسعى إلى تحقيق أهداف عامة للمجتمع.
- تستمد بقائها من مدى فعالية مساهمتها لإشباع احتياجات أهالي المجتمع.
- تتسم بالديناميكية.
- أنشئت من جانب الأهالي ودعم الحكومة.

وهي تجمعات قانونية غير ربحية وغير سياسية وذات منفعة عامة تنشئها الأهالي بناء على حاجة مجتمعية معينة في إطار النظام السياسي للدولة ووفق التشريعات المنصوص عليها (المكتب التنفيذي لمجلس وزراء العمل والشؤون الاجتماعية، ١٩٩٤، ١٢٢).

وهي منظمة ينشئها سكان أي مجتمع بغرض حل مشكلات مجتمعهم (Marry Ross, 1995, 150).

هي منظمات خاصة مستقلة عن الحكومات وتتصف بأن لها أهداف إنسانية أو تعاونية وتسعى إلى تخفيف المعاناة وتمكين الفقراء أو حماية البيئة أو توفير الخدمات الاجتماعية أو القيام بتنمية المجتمع (Aul, 1995, 37).

هي المؤسسات والتنظيمات الأهلية ذات الطابع الشعبي الجماهيري غير الرسمي التي ظهرت في المجتمع العربي بأشكال وأنماط مختلفة نتيجة لعوامل تاريخية وسياسية واقتصادية واجتماعية وروحية وثقافية على الصعيدين القطري والقومي (عزب، ١٩٩١، ٦).

وتسمى في مصر وكثير من الدول العربية بالجمعيات الأهلية أو الخاصة، وفي الدول الخليجية باسم الجمعيات ذات النفع العام، وفي بريطانيا وكثير من دول أوروبا بالجمعيات التطوعية أو غير الربحية وفي الولايات المتحدة الأمريكية وكندا بالجمعيات غير الحكومية (ابوالنصر، ٢٠٠٠، ٣٠٧).

المفهوم الاجرائي للمنظمات غير الحكومية:

- هي الجمعيات الأهلية التي لا تهدف الى الربح
- هي الجمعيات الاهلية التي تقع في منطقة حلوان
- لها لوائح خاصة بها.
- تشرف عليها الحكومة.
- تستهدف الرعاية الاجتماعية.
- تعتمد في تمويلها على الأهالي والدعم الحكومي.
- ترتبط بعلاقات مع المنظمات المحيطة.

خامساً: تساؤلات الدراسة:

التساؤل الرئيسي للدراسة " ما البنية العاملية لمقياس التسييس التنظيمي بالمنظمات غير الحكومية؟"

سادساً: المنطلقات النظرية للدراسة

يمكن توضيح بعض النظريات التي يمكن أن تفسر ظاهرة التسييس التنظيمي في المنظمات

غير الحكومية، وفيما يلي أهم هذه النظريات: -

١. نظرية التبادل الاجتماعي:

لفهم مستوى التسييس في المنظمة، تقدم نظرية التبادل الاجتماعي تفسيراً مفيداً للغاية، حيث يقوم الناس بتقييم مصالحهم الذاتية بعقلانية في حياتهم الاجتماعية. هذه النظرية تشير إلى أن الناس ينخرطون في تلك السلوكيات المرغوبة في المواقف الاجتماعية التي تزيد من احتمال تحقيق مصالحهم الذاتية (Hall&Wikhamn,2012). ووفقاً (Kacmar&Baron,1999)، فإن التسييس التنظيمي يشير إلى الإجراءات التي تهدف إلى تعزيز أهداف المرء ومصالحه على حساب أهداف الآخرين أو أهداف المنظمة. وهكذا، وعندما يكون تصور الموظفين للتسييس التنظيمي في بيئة عملهم مرتفعاً ينتابهم الشعور بأن منظماتهم ليست داعمة أو مهتمة بأعضائها، وبدراسة التبادلات بين المنظمة وموظفيها. ووفقاً لرؤية (Cropanzano&Michell (2005 فإن كل طرف يساهم بدوره في رفاهية الطرف الآخر في برامج التبادل. وعندما تكون جودة علاقة التبادل منخفضة، مثل عندما يكون مستوى التسييس مرتفع في المؤسسة، فإن الاستجابة الأكثر احتمالاً من جانب العاملين هي المواقف والمشاعر السلبية تجاه المنظمة. ونتيجة لذلك، يكون

مستوى التسييس عالي في المنظمة، وبالتالي فإن نظرية التبادل الاجتماعي توجهنا إلى توقع مستوى منخفض لفعالية وكفاءة المنظمة.

ومن هنا فإن نظرية التبادل الاجتماعي تقدم منظور يشرح ظاهرة التسييس التنظيمي بشكل جيد. ووفقا (Kacmar&Baron,1999)، والذين أشاروا إلى أنه عندما يدرك الموظفون أن تنظيمهم سياسي للغاية، فإنهم يشعرون بأن تنظيمهم ومنظمتهم لا تدعمهم. ولذلك، فإن العاملين يشاركون في السلوك السياسي لتوسيع وتأمين مصالحهم الشخصية وفوائدهم. واقترح كل من (Cropanzano&Michell, 2005) أنه وفقا لنظرية التبادل الاجتماعي، فإن النتائج والسلوكيات الإيجابية تحدث فقط عندما تكون جودة التبادل عالية.

٢. نظرية الصراع

التسييس التنظيمي يتضمن جانباً يسمى الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً، والذي يدور حول فكرة أن الصراع عنصر أساسي للتوجه السياسي في المنظمات. (Gandz and Murray 1980;Porter&Aen:Mintzberg,1981;Frost,1987;Droy&Romm,1988) وأن الأفراد يتعاملون معها بطرق عديدة. والفكرة هي أن السلوك السياسي غني في نوايا الخدمة الذاتية، وبالتالي فهو قادر على إلحاق الأذى بالمصالح الذاتية للآخرين. ومن ثم، فعندما يأتي الانتقام بالتهديد، فإن هذا يفسح المجال أمام التنافس (Porter&Aen:Mintzberg,1981).

وفي البيئات المشحونة سياسياً، قد يرغب بعض الأفراد في بعض الأحيان في تجنب النضال من خلال عدم مقاومتهم لأفعال الآخرين. ويشير (Frost (1987) إلى أن الفرد إذ لم يرفض أي محاولة سياسية من أجل تحقيق مصالحه الذاتية، فإن الشخص في هذه الحالة يتصرف سياسياً. وينظر إلى الشخص الذي لا يتحدى الخصم غير ضار من قبل اللاعبين السياسيين، ويتم الترحيب به بسعادة في المجموعة. وهذا من شأنه أن يقود الفرد في نهاية المطاف إلى تحقيق أهدافه الخاصة (Kacmar and Carlson 1997) والتي يمكن أن تكون استراتيجية مفيدة جدا في البيئات السياسية المسييسة.

التسييس التنظيمي في المنظمات غير الحكومية

مفهوم التسييس: قدم (Dipboye&Foster(2002) (١٥) تعريفاً للتسييس التنظيمي تم تلخيصهم في المصطلحات التالية: "مهارة اجتماعية"، "المساواة غير العادلة"، "الكذب وعدم الأمانة"، و"الشللية".

الفرق بين التسييس والسياسة والسلطة والايديولوجية

ان تناول مفهوم التسييس التنظيمي يتبعه توضيح لبعض المفاهيم المرتبطة به، حيث تم دراسة التسييس التنظيمي اكااديمياً في السبعينيات وأوائل الثمانينات (Ferris et al,2000؛ Hiekkanen et al,2013) ومن الملاحظ أن التسييس التنظيمي موضوع بحث واسع النطاق، حيث تنص إحدى التعريفات الأولى على أن السلوك يعتبر سياسياً عندما "يستخدم الآخرون كموارد في المواقف التنافسية" (Burns,1961,257). كما استكشف (Allen & Mayes,1977) مفهوم التسييس التنظيمي وقدم تعريف مزدوج للتسييس التنظيمي

استنادًا إلى وسائل التأثير وتأثيراته، وكذلك على السلوك المتعمد وغير المعاقب. وكذلك فإن Mintzberg, (1985) يعتبر التسييس التنظيمي واحداً من بين العديد من أنظمة التأثير في أي منظمة، ويصف نظام السلطة باعتبارها الاستخدام الشرعي، وهو رسمي وصريح وقانوني.

في حين أن نظام الأيديولوجية هو مفهوم ضمني ويمثل السلوك الذي يتم قبوله بشكل شائع في منظمة قائمة على معاييرها ومعتقداتها. ومن هنا فإن نظام الخبرة هو السلطة المعترف بها رسمياً من قبل سلطة رسمية وبالتالي تضيف الشرعية عليها. على النقيض من ذلك، فقد ذكر (Mintzberg, 1985) أن التسييس التنظيمي غير شرعي في وسائله وغالبا في نهايته أيضا. وهذا يعني أن التسييس التنظيمي يعتبر مجموعة من السلوكيات السياسية بين الجهات الفاعلة داخل المنظمة. وثانياً، يوصف التسييس التنظيمي بأنه سلوك تنظيمي ليس مرخصاً رسمياً ووجوه مقبولاً على نطاق واسع، ولا معتمداً رسمياً" (Ferris et al, 2000, 134) وغير شرعي في وسائله أو غاياته.

أبعاد التسييس التنظيمي

قدم Alexandra (2017) تصنيفاً حديثاً لأبعاد التسييس التنظيمي داخل المنظمات يتضمن الأبعاد التالية: -
 ١. **البعد المتعلقة بالترقية والمكافآت:** والذي تقوم على المحسوبية بدلاً من الجدارة، وأن المكافآت والترقيات تذهب إلى أفضل الممثلين لسلوك التسييس داخل المنظمة. مما يعني تطبيق نظام الأجر والمكافآت والترقيات بناء على عملية التسييس والاشترك فيها. كما يتضمن هذا البعد محاولة العاملين أو المسؤولين داخل المنظمة بناء أنفسهم عن طريق تمزيق الآخرين.

٢. البعد المرتبط بالائتلافات Use of Coalitions

ويعني تأثير مجموعة من الافراد أو الجماعات على قسم بالمنظمة أو المنظمة ككل، وبالتالي فإن سلوك التسييس يخدم فقط مصالح عدد قليل من الافراد أو الجماعات وليس وحدة العمل أو المنظمة. لقد رأيت تغيرات في السياسة هنا تخدم فقط أغراض عدد قليل من الأفراد، وليس وحدة العمل أو المنظمة. وعلى هذا الأساس نجد مجموعة من الأشخاص في منظمة ما يحصلون دائماً على كل المنافع والمزايا لأنهم لا يريدون تحدي التحالفات الموجودة داخل المنظمة.

٣. البعد الخاص بقمع التعبير عن الذات Suppression of Self-expression

ويتعلق هذه البعد بواد الأفكار الجيدة التي تخالف القيادات بالمنظمة، وعدم تشجيع العاملين على التحدث بصراحة، وممارسة سلوك التخويف والانتقام تجاه الأفراد الذين لا يشاركون في سلوكيات التسييس التي يتبنونها داخل المنظمة (ص ٨٥٥).

في حين أن التصنيف الأكثر رواجاً بين الباحثين والمنظرين للتسييس التنظيمي هو نظام التصنيف ثلاثي الأبعاد الذي اقترحه الباحثون (Ferris, Fedor, 1998; Harrell-Cook, Russ & Ferris & Kacmar, 1991) ويشمل الأبعاد الثلاثة التالية: -

١. سياسات المكافآت والترقيات (PPP). وهذا البعد يدور حول ما إذا كان رفع الأجور وترقيات العاملين تتم على أساس الاستحقاق أم بطريقة أخرى، وتحدد الطريقة السياسية هيكل المكافأة في المنظمة. على سبيل المثال، قد يتم رفع الأجور أو غيرها من الفوائد على أسس المحسوبة أو بعض إجراءات التسييس الأخرى (Ferris&Kacmar,1991; Rosen,2006).

٢. الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً (GATGA) وينطوي على تلك الأعمال السياسية التي تجعل الفرد يظل هادئاً ولا يتخذ أي إجراء من أجل توفير نتائج ذات قيمة، ويتم مكافأة الأشخاص الصامتين غير المهددين لأنهم لا يتخذون إجراءات ضد الآخرين، ولا يتدخلون في أعمال الآخرين الأقوياء (Ferris&Kacmar,1991).

٣. السلوك السياسي العام (GPB): وينطوي على أفعال سياسية عامة، مثل إلقاء اللوم على شخص آخر وتحمله أخطاء العمل، مع الأخذ في الاعتبار بعض زملائه، والتحالف مع شخص ما لديه قوة في المنظمة (Kacmar& Carlson,1997; Kacmar& Ferris,1991;Rosen et al,2009) هذه الأفعال هي نتيجة لعدم اليقين حيث لا توجد قواعد فعلية متاحة وغالباً ما تظهر عندما يريد الفرد الاقتراب من الموارد النادرة.

وعلى الرغم من ذلك فإن الكثير من البحوث النظرية والتجريبية في قد ركزت على أبعاد التسييس التنظيمي المتصور من وجهة نظر العاملين والقيادات، إلا أن هناك درجة من التباعد في مختلف الدراسات حول عدد الأبعاد المرتبطة بالظاهرة، وطبيعة تلك الأبعاد، وتأثيراتها الفردية والتفاعلية على مفاهيم التسييس.

من بين الأعمال النظرية الأولى التي تشير إلى الطبيعة المتعددة الأبعاد لمفهوم التسييس التنظيمي، كان ذلك في (Ferris et al(1989) الذي اقترح أن هناك ثلاثة أبعاد أساسية: السلوك السياسي للمدير، والسلوك السياسي لزملاء العمل، وسياسات وممارسات التنظيم السياسي. وبناءً على هذا العمل، أفاد (Kacmar&Ferris(1991) عن تحليلات مكثفة للقياس النفسي في كل من مقياس مكون من ٣ عوامل موزعة على (٤٠) بنداً لمفاهيم التسييس. وأظهر تحليل العوامل الاستكشافية وجود مقياس مكون من خمسة عوامل. ومن أجل تحسين المقياس وتقييم هيكله بشكل أفضل، أجرى الباحثون تحليلاً استكشافياً على المقياس السياسي المكون من ٤٠ بنداً، إلى جانب مؤشر الوصف الوظيفي (Smith et al,1969) في محاولة لإزالة عناصر تصورات التسييس التنظيمي (POPS) التي كانت زائدة عن الحاجة. أسفرت النتائج عن خمسة عوامل: السلوك السياسي العام، والخضوع حالياً للانطلاق مستقبلاً، وزملاء العمل، والمشرف، والزيادة والترقية. في حين أن عامل زملاء العمل والمشرف تم حذفهم لأنهم لا يتعلقون بالتسييس، مما أسفر عن ثلاثة أبعاد لمفاهيم التسييس. وأجريت تحليلات نظرية، مما أدى إلى التوصل إلى مقياس يحتوي على (١٢) بنداً. وكان الاتساق الداخلي للمقياس المكون من ١٢ بنداً هو ٨٧.٠، ومع ذلك، وكما لاحظ (Nye& Witt(1993) فإن ثبات المقياس لم يكن بدرجة مقبولة.

في دراسة لاحقة، قام (Farris&kacmar(1992) بإجراء التحليل العاملي بطريقة المكونات الأساسية من أجل تقييم الأبعاد المحددة للتسييس التنظيمي بشكل أدق. وقد أوضحت النتائج إلى التوصل إلى ثلاثة عوامل مهمة

يتكون منها مفهوم التسييس التنظيمي، وهذا ما دعم وجهة النظر التي اقترحها (Farris et al (1981): المشرف، وزملاء العمل، والسياسات والممارسات التنظيمية. ومع ذلك، فإن هذه الدراسة وجه لها نقد شديد (كما هو الحال مع العديد من الدراسات الأخرى) هو أن العينة كانت من منظمة واحدة (مستشفى)، وكان ٩١ من أصل ٩٥ مشاركاً من الإناث. على هذا النحو، فإن تعميم نتائج الدراسة أصبح يمثل اشكالية كبيرة تهدد تعميمها أو الاعتماد عليها.

وزيادة على ذلك، تم التحقق من الطبيعة المتعددة الأبعاد لمفاهيم التسييس التنظيمي التي قدمت في أبحاث (Farris et al (1996 حيث لم يتم إجراء التحليل العاملي في هذا العمل. ومع ذلك، عندما تم جمع العناصر ذات الصلة وفقاً لنتائج دراسة (Farris&Kacmar (1992 كانت جميع المقاييس الثلاثة لمفاهيم التسييس التنظيمي لديها درجة ثبات اعتمادية. وقام (Zhou&Ferris (1995، بإجراء تحليل عاملي توكيدي على مقياس التسييس التنظيمي، وتوصل إلى نموذج ثلاثي الأبعاد ليكون الأنسب لبياناتهم، ووجدوا أن الجماعات المسيطرة، وممارسات المكافأة التنظيمية، والسلوك السياسي العام للزملاء أبعاداً متميزة للتسييس التنظيمي. كما قدم هذا البحث دليلاً على أن الأبعاد المختلفة للتسييس التنظيمي تتنبأ بنتائج مختلفة في المواقف، مما يعزز من حالتهم بالنسبة للنموذج الثلاثي الأبعاد.

أجرى (Nye& Witt (1993 تحليلاً باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي التوكيدي لتقييم النموذج الثلاثي الأبعاد لمفاهيم التسييس التنظيمي. وأشارت نتائج التحليل العاملي بطريقة المكونات الأساسية مع دوران متعامد إلى أن التسييس التنظيمي يتكون من (١٢) بنداً كانت ذات بُعد واحد، على عكس النموذج ثلاثي الأبعاد الذي اقترحه (Kacmar and Ferris (1991. كما دعم التحليل العاملي التأكيد النموذج أحادي الأبعاد أيضاً. وأجرى (Parker et al (1995 تحليلاً عاملياً استكشافياً حول العناصر الواردة في مسح للمناخ التنظيمي. وجاءت النتائج أن جميع البنود المرتبطة بالتسييس التنظيمي تم تشعبها على عامل واحد. مما دعم نتائج دراسة (Nye& Witt (1993).

في حين أن الأبحاث السابقة حول بعدية ضوابط التسييس التنظيمي، قد أسفرت عن نتائج غير محددة حول عدد العوامل الخاصة بالتسييس التنظيمي، وظهرت بعض النتائج المقارنة التي تعزز بعض العوامل المحددة. أولاً: حددت دراستان نفس العوامل المكونة من فئتين ويتعلقان بالتسييس المرتبطة بالأجور والترقيات (Ferris & Kacmar، ١٩٩٢؛ Ferris & Kacmar، ١٩٩٩).

ثانياً: تم تحديد بعد يتعلق بالمكافآت مباشرة في دراسة واحدة (Zhou&Ferris, 1995)، وبشكل غير مباشر في دراستين هما (Farris&kacmar, 1991; kacmar&farris, 1992) حيث كان عامل المكافأة في دراسة (Zhou&Ferris, 1995) يتألف من ثلاثة بنود (كل درجاتها عكسية) والتي تعكس ثلاث فقرات هي: أن الترقيات تذهب إلى أفضل المؤدين للسلوك التسييسي، والمكافآت تذهب إلى العمال الجادين، هل يتم تشجيع الناس على التحدث. هذه العناصر الثلاثة نفسها (جنباً إلى جنب مع خمسة بنود أخرى) محملة على عامل واحد في دراسة (Farris&kacmar, 1991) التي وصفوها بسلوك المشرف. وقد حددوا هذه التسمية لأنهم قالوا إن المكافآت أو النتائج المختلفة التي تم تحديدها هنا كانت على الأرجح يديرها أو يسيطر عليها المشرف.

وعلاوة على ذلك، شعروا أن هذا يتناسب بشكل جيد مع المفاهيم النظرية التي قدمها Ferris et al (1989) أنه ربما كان هناك ثلاثة أبعاد رئيسية لمفاهيم التسييس التنظيمي: سلوك المشرف، وسلوك الزملاء، وسياسات وممارسات المنظمة. بالإضافة إلى ذلك، هذه العناصر الثلاثة نفسها (وخمسة آخرين) محملة على عامل في دراسة Ferris & Kacmar التي وصفوها بالخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً.

البعد الثالث الذي ظهر في الأبحاث السابقة، وإن كان بأشكال مختلفة، يتعلق بتأثير الآخرين المهيمنين. حدد Zhou & Ferris (1995) عاملاً مسيطراً على المجموعة كان مؤشراً على المجموعات القوية التي تحصل دائماً على كل ما تريد وهو عامل الائتلافات.

ويتضح من ذلك أن هناك جدل كبير حول العوامل التي يتكون منها مفهوم التسييس التنظيمي، حيث اختلفت الدراسات السابقة حول عدد هذه العوامل وطبيعتها ومسمياتها، ولا يوجد اتفاق حول العوامل التي يتكون منها التسييس التنظيمي، كما أن هذه العوامل تختلف من دراسة إلى أخرى، وعلاوة على ذلك، فإن العوامل التي تم تحديدها غير كافية لقياس التسييس التنظيمي بشكل كامل، بالإضافة إلى أن هذه العوامل تقيس مفهوم التسييس بناءً على تصورات العاملين في المنظمات المختلفة، وليس بناءً على الواقع الحقيقي لوجود الظاهرة داخل منظماتنا.

خصائص التسييس التنظيمي

١. سلوك استغلالي انتهازي، متعمد، سلبي يسبب الانقسام داخل المنظمة، وغير شرعي، ويعمل على تحقيق المصلحة الشخصية (Mintzberg, 1983; Drory, 1993; Ferris et al, 1989).
٢. سلوك مدمر، يتنافى مع المبادئ الاخلاقية والقيم التنظيمية المقبولة داخل المنظمة.
٣. حقيقة اجتماعية من الضروري التعامل معها واكتشافها.
٤. نوع من أنواع الخدمة الذاتية والتلاعب.
٥. يؤثر على فعالية وكفاءة المنظمة.
٦. لا يراعي المصلحة العامة للمنظمة.
٧. يهدر الموارد البشرية والمالية للمنظمة.
٨. لا يراعي العدالة ويقوم على المحسوبية وليس الكفاءة.

اختلاف التسييس التنظيمي في المنظمات وفقاً (للتسلسل الهرمي، والقطاع، والدولة)

أولاً: وفقاً للتسلسل الهرمي للمنظمة

كان Gandz & Murray (1980) من أوائل الباحثين الذين اقترحوا أن المفهوم الأكثر خصوصية والأنسب هو التسييس التنظيمي، لوصف المصلحة الشخصية والمكاسب الذاتية، ووجدوا (من بين نتائج أخرى) وجهات نظر سياسية مختلفة بين المستويات الهرمية للمنظمة. على سبيل المثال، حيث وجدوا أن النشاط السياسي أكثر شدة على المستويات الأعلى للمنظمة (وأقل كثافة على المستويات الأدنى)، فقد اعتبر مسؤولو الإدارة العليا

أن مستوى النشاط السياسي يكون أعلى في المستويات العليا. وقد اتفقت نتائج تلك الدراسة بدراسة أجراها (Madison et al, 1980; Gandz & Murray, 1980)، حيث ينظر إلى مستوى النشاط السياسي على أنه أعلى في المستويات العليا من التنظيم.

ومن الملاحظ فإن التسييس التنظيمي ينتشر في المنظمات غير الحكومية بصفة أساسية في مجلس الإدارة، واللجان، وبين العاملين فيها، وذلك لتحقيق بعض المصالح الشخصية وتوزيع المنافع والمزايا فيما بينهم، خاصة أن هذه المنظمات أكثر مرونة وقد يحكمها مجموعة من أصحاب المصالح، بالإضافة إلى مرونة لوائحها وقواعد العمل بها، مما يجعلها أكثر عرضة لظاهرة التسييس التنظيمي.

ثانياً: وفقاً للقطاع

يوثر التسييس التنظيمي على مستوى أداء الموظف الذي يؤثر في النهاية على الأداء العام للمنظمة. قدم (Kapun & Vigoda, 2005) نموذجاً وترابطاً بين أداء الموظفين والتسييس التنظيمي المتصور، من خلال عينة مدمجة من القطاع الخاص والقطاع العام، وقد اشتملت عينة الدراسة على (٧٠٠) موظفاً قدموا بيانات عن تصورات التسييس التنظيمي، وظروف العمل، والرضا الوظيفي، والاحترق، والالتزام التنظيمي، ودوران العمل المبلغ عنها ذاتياً، والسلوك المهمل، والتغيب عن العمل. حيث أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التسييس التنظيمي المتصور كان مختلفاً في القطاعين، وأثبتت النتائج أنه أعلى في القطاع العام منه في القطاع الخاص.

ثالثاً: وفقاً للدول

الاختلافات بين الدول في تصور التسييس التنظيمي يتأثر بالالعاب السياسية في المنظمة وبالقوى الخارجية مثل النظم الثقافية والسياسية والاقتصادية (Mintzberg, 1985). ويجب على المنظمات أن تتكيف مع القيم على مستوى الأمة السائدة في مجتمعها من أجل اكتساب الشرعية والحفاظ عليها والعمل بفعالية (Sagiv et al, 2011). من أجل تفسير الاختلافات في تصورات التسييس التنظيمي على المستوى الفردي (الصغير) والمستوى الاجتماعي (الكلي)، ويجب استخدام العامل المشترك لكليهما. وكما أشرنا، فقد هدفت بعض الدراسات (Drory & Romm, 1988; Vigoda, 2001) إلى التنبؤ بمفاهيم السياسة التنظيمية وقدمت رؤى حول أدوار الثقافة. وقران (Drory & Romm, 1988) بين مفهوم التسييس التنظيمي في إسرائيل وكندا، ووجدوا أن الكنديين يعرفون مجموعة متنوعة من الحالات السياسية وغير الاخلاقية مما يفعل الإسرائيليون.

وأشار الباحثون أن الإسرائيليين أكثر إماماً بالعمليات السياسية في مكان العمل وفي مجالات أخرى. ووفقاً للباحثين، يتميز الإسرائيليون بالتسامح مع النشاط السياسي ويمنحون التسييس الشرعية الطبيعية (Drory & Romm, 1988). في دراسة أخرى، وجد (Vigoda, 2001) فروقاً بين ردود فعل الموظفين الإسرائيليين والبريطانيين تجاه مفهوم التسييس التنظيمي، حيث يشير الموظفون البريطانيون إلى مستوى أدنى من الرضا الوظيفي والتوقعات في العمل، ولديهم ميل أعلى لترك الوظيفة، بالمقارنة بالموظفين الإسرائيليين. ويكمن التركيز الرئيسي لهذه الدراسة في آثار هذه المفاهيم وليس الاختلافات في مفهوم التسييس التنظيمي بين

البلدان؛ ومع ذلك، يعزو الباحث النتائج إلى الاختلافات الثقافية بين البلدين. حيث تتميز الثقافة الإسرائيلية، على عكس البريطانية، بالفردية التي تسمح للناس بأن يكونوا أكثر دراية بالسلوك السياسي في المنظمة. نتيجة لذلك، يكتسب مفهوم التسييس التنظيمي شرعية أكبر بين الإسرائيليين منها بين البريطانيين. ويعزو تباين المفاهيم إلى الاختلافات الثقافية.

طرق التسييس التنظيمي للتأثير في منظومة القرارات التنظيمية

يهتم المنظور السياسي في المنظمات بالطرق التي يمكن لأعضاء المنظمات من خلالها التأثير في القرارات التنظيمية إما من خلال استخدام السلطة أو من خلال الإجراءات التي يتخذونها لممارسة التأثير مثل تشكيل التحالفات؛ مراقبة جدول الأعمال، تكتيكات التوقيت، استخدام الاستشاريين الخارجيين؛ المسأومة أو التفاوض والتكتيكات المتعلقة بمراقبة المعلومات والتلاعب بها (Elbanna,2010) ويفترض هذا الرأي أن الاختيارات التنظيمية هي نتيجة لعملية يكون لدى العاملين فيها تفضيلات مختلفة، وتشكيل تحالفات للدفاع عن تفضيلاتهم؛ والتي تسود فيها أهداف أقوى (Stone,2002). تقليدياً، يعتبر المؤلفون السلوك السياسي بمثابة استخدام مدمر للسلطة بحثاً عن أهداف شخصية، حتى إلى الحد الذي يتعارض مع القواعد التنظيمية أو المصالح العامة (Child et al,2010). ويمكن أن يكون هذا الخلاف مثاراً للشقاق داخل المنظمة، وغالباً ما يجعل الناس ضد أنظمة السلطة الرسمية الأخرى (Waters & Mintzberg,1985).

إننا نؤكد أن الأفراد والمجموعات تقوم على ممارسة السلوك السياسي للدفاع عن مواقفهم ومصالحهم الشخصية في المنظمة. أولئك الذين يكسبون أو يخسرون من عواقبهم التسييسية، مادياً أو في سمعتهم. ونظراً لأن التسييس التنظيمي شائع في المنظمات، فإن الفهم الجيد لمثل هذا السلوك قد يؤدي إلى إحباط نتائج الضارة. ويقول Pettigrew(1973) أنه "طالما أن المنظمات نظام لتقاسم الموارد، خاصة في ظل ندرة حتمية لتلك الموارد، فإن سلوك التسييس سوف يحدث داخل هذه المنظمات". وتتضمن الإجراءات التنظيمية الهامة مشكلة سياسية تتمثل في التوفيق بين المصالح المتضاربة بالإضافة إلى مشكلة فنية في الكفاح من أجل تحديد أفضل قرار في عدد من الاعتبارات (Wilson & Butler، Hickson,2001). هذا الوضع يزيد من السلوك السياسي بين المدافعين عن الاقتراحات المتنافسة.

وكما قال Mintzberg(1985) أن المديرين قد يبتعدون في العمل عن العقلانية في كثير من الأحيان، حيث أن التنظيم هو مجال سياسي، وهو استنتاج يثير عدم اليقين حول سلامة النموذج العقلاني. ودمج(Cyert&March(1963 هذه الواقعية السياسية في النظرية السلوكية. فهم يجادلون بأن التنازع في المصالح يعتمد على التباينات في مصالح وأهداف المجموعات التنظيمية المختلفة التي تعد أيضاً جانباً طبيعياً من الثقافة التنظيمية. ولذلك، يعتبر هؤلاء الكتاب أن عمليات اتخاذ القرارات التنظيمية سياسية، لأن صناع القرار مختلفين ولديهم دوافع واضحة للمشاركة في قرارات مختلفة(Butter,2002). بعبارة أخرى، يتم إنشاء السلوك السياسي بشكل أساسي من خلال الجمع بين الاعتماد المتبادل والتباين بين الأشخاص الذين يتنافسون على الموارد المحدودة بطرق يمكن أن تخلق صراعاً بينهم (Pettigrew & Mumford,1975). إن تفاعل

السلطة والمصالح والخلاف بين الأشخاص في المنظمات يعني أن عملية اتخاذ القرارات يمكن اعتبارها بشكل طبيعي سياسية (Wilson,2003) حيث يمارس الأفراد والجماعات التسييس التنظيمي للدفاع عن مواقفهم ومصالحهم الشخصية في المنظمة.

آثار التسييس التنظيمي على المنظمات غير الحكومية

يعد التسييس التنظيمي (OP) في المناخ الحالي للمنظمات على مستوى العالم، تحديًا شائعًا يجب على كل موظف التعامل معه يوميًا. وقد برز ذلك نتيجة للمصالح المتنوعة والمنافسة على الموارد المحدودة، والاختلافات نتيجة للتنوع داخل المنظمة، والأهم من ذلك الحاجة إلى البقاء على قيد الحياة، أو الحاجة إلى الحصول على السلطة أو المنصب (Vredenburg&Shea,2010; Cacciattolo 2015).

التسييس التنظيمي منتشر بشكل واسع كإجراءات متعمدة من قبل فرد موجه نحو تحقيق مصالحه الذاتية بينما يتجاهل رفاهية الآخرين أو تنظيمهم (Kapoutsis, 2016). وكثيراً ما تكون هذه الإجراءات مخفية أو قد تكون خارج القواعد واللوائح التنظيمية، ولكن بشكل مباشر أو غير مباشر في وظائف المنظمة (Dory&Vigoda2010; Cacciattolo,2015;Landells&Albrecht,2016)

ويوجد التسييس التنظيمي في جميع المنظمات بدرجات متفاوتة (Faye&Long (2014) ويستخدم لتحقيق الأهداف والمصالح الشخصية، أو حماية أو تعزيز المنصب الوظيفي، واكتساب الموارد، أو المزايا من المنظمة (Butt et al. 2013;Landells&Albecht2016;Kapoutsis,2016).

لقد تم اكتشاف التسييس التنظيمي في مكان العمل بشكل شامل وبرز كمحدد رئيسي لنتائج العمل منذ أوائل التسعينات. وبشكل عام ، فإن البحوث التي أجراها باحثون سابقون في قطاعات مختلفة، عامة وخاصة، ربطت بين التسييس التنظيمي ومزيداً من النتائج السلبية على العاملين مثل انخفاض مستوى أداء العمل (Atinga et al. 2014)، وانخفاض الرضا الوظيفي (Atinga et al. 2014؛ Vigoda&Meisler,2014)، وضعف درجة الالتزام التنظيمي (Atinga et al. 2014)، وانخفاض الحضور (Atinga et al. 2014)، وتدني الروح المعنوية (Danish et al,2014) ، والمواقف السلبية والسلوكيات المهملة مثل ترك الوظيفة (Basir&Basim,2016) وإهمال المهام والمسؤوليات الوظيفية (Javed et al. 2014). وارتبط التسييس التنظيمي ارتباطاً قوياً بالحالات العاطفية السلبية مثل الإجهاد الوظيفي (Abass et al.2014) والانهك في العمل (Sowmya& Panchanatham 2012).

وبالتالي فإن التسييس التنظيمي يرتبط بالشعور بالعدالة داخل المنظمة. كما أنه الاستخدام التكتيكي للسلطة والسيطرة على الموارد التنظيمية الحقيقية أو الرمزية (Bacharach,2006)، من أجل تعزيز المصلحة الذاتية للفرد (Kacmar & Ferris,1992)، إما على حساب أو دعم مصالح الآخرين (Kacmar & Ferris,1992) و (Perrewé). وكما لاحظ (Dory&Vigoda(2010) إن التسييس التنظيمي عادة ما يكون ظاهرة سلبية. يرتبط بشكل شائع بمصطلحات مثل القوة أو المكر أو التلاعب أو تحقيق الأهداف بطرق غير مقبولة (King & Ferris,1991). ومنذ دراسة (Fandt & Russ & Ferris(1989) المتعلقة بأسباب ونتائج

التسييس التنظيمي، درس العديد من الباحثين التأثيرات الضارة للتسييس التنظيمي على المتغيرات ذات الصلة بالعمل ، بما في ذلك الرضا الوظيفي (Poon,2003؛ Valle&Perrewé,2000)، والتزام الموظف (Chang et al,2009;witt2002) ، وترك العمل (Harris et al,2007 ؛ Valle& Perrewé,2000)، وسلوك المواطنة التنظيمية (Chang et al,2009؛ Hsiung&Lin,2012).

وعلى هذا الأساس فإن التسييس التنظيمي ظاهرة سلبية تؤدي الى نتائج ضارة تؤثر على فعالية وكفاءة المنظمات غير الحكومية خاصة وأن هذه المنظمات عرضة أكثر لهذه الظاهرة في ظل ندرة الموارد، وقلة العنصر البشري بها، ومرونتها الغالبة عليها، ولوائحها العامة الفضاضة التي تجعلها تميل الى هذه الظاهرة السلبية، وبالتالي تضر ببقائها واستمراريتها وتحقيق أهدافها. وهذا ما حدى بالباحث لتناول هذه الظاهرة لتأثيرها السلبي على هذه المنظمات، من خلال تصميم مقياس التسييس التنظيمي يساهم في تقييم البيئات التنظيمية ذات الطابع المسيس للمنظمات غير الحكومية.

التسييس التنظيمي وتنظيم المجتمع:

إن طريقة تنظيم المجتمع يمكنها بما يتوفر لديها من برامج وأساليب وتكتيكات علمية ومهنية أن تلعب دوراً حيوياً في مساعدة المنظمات غير الحكومية على تحقيق أهدافها. من خلال العمل مع مجتمع المنظمة والذي يعني التعامل المهني مع مكونات المنظمة الاجتماعية ومجتمعها الذاتي لمساعدتها على خدمة المواطنين بفاعلية متزايدة (عبدالعال، ١٩٨٧، ٢٧٩).

فطريقة تنظيم المجتمع منوطة في الأساس، بل من مسؤولياتها الاخلاقية ووظائفها التعامل مع الاحتياجات غير المشبعة التي يترتب عليها مشكلات وأمراض تنظيمية تعوق المنظمة على أداء وظائفها ورسالتها، وبالتالي فإنها معنية بالتعامل المهني مع مكونات المنظمات غير الحكومية لمساعدتها على أداء دورها بكفاءة وفعالية متزايدة.

ويمكن للمنظم الاجتماعي أن يلعب دوراً هاماً في إحداث التغيير ومساعدة أفراد المنظمة على تشخيص الظواهر السلبية وتحليلها تحليلاً علمياً عميقاً ومنطقياً.

وينظر تنظيم المجتمع إلى التسييس التنظيمي على أساس أنه ظاهرة لها أبعادها المختلفة، وقد يترتب عليه مشكلات كثيرة معقدة داخل المنظمة وخارجها.

وبالتالي فالمسؤولية المهنية لطريقة تنظيم المجتمع تستوجب عليها التعامل مع السلوكيات غير المرغوب فيها والمضرة من خلال استخدام النماذج المهنية التي تسهم في تدويرها والقضاء عليها.

ولما كانت المنظمات غير الحكومية تمثل مجالاً أساسياً لممارسة تنظيم المجتمع التي ظهرت لمساعدة هذه المنظمات على تحقيق أهدافها ورفع كفاءتها وتحسين أدائها، لذا فإن اهتمام تنظيم المجتمع بالعمل على وضع تصورات لتحسين فعاليتها وكفاءتها يعد ضرورة وهدف أصيل من أهداف تنظيم المجتمع ، ويستلزم ذلك طرح العديد من التصورات حول امكانية اسهام الطريقة في مواجهة سلوكيات التسييس داخل هذه المنظمات و ترسيخ

سلوكيات وقيم النزاهة والعدل والالتزام التنظيمي والمصلحة العامة، وبالتالي فإن المنظم الاجتماعي قد يقوم بمجموعة من الأدوار المهنية لمواجهة سلوكيات التسييس ومنها:

- المساهمة في تطوير المنظمات غير الحكومية كي تتمكن من التعامل بفاعلية متزايدة مع سلوكيات التسييس بداخلها.
 - المساهمة في وضع علاقة متوازنة بين أعضاء مجلس الإدارة والعاملين بالمنظمات غير الحكومية حتى لا تكون السيطرة على القرارات التنظيمية من جانب واحد، وبالتالي تغرق هذه المنظمات في التسييس بكل أبعاده.
 - التعرف على آراء العاملين بالمنظمات غير الحكومية لتقييم التسييس التنظيمي بداخلها.
 - التعرف على تصورات العاملين لبيئة المنظمات غير الحكومية لتحديد تصوراتهم المرتبطة بتسييس المنظمة من عدمه.
 - مشاركة كافة العاملين والمسؤولين في مواجهة ظاهرة التسييس التنظيمي التي تتعرض لها المنظمة.
 - مساعدة العاملين والمسؤولين بالمنظمات غير الحكومية على التحديد الدقيق لأسباب ظاهرة التسييس التنظيمي التي تعصف بمرادها وامكانات هذه المنظمات وتضر من قدراتها وأدائها.
 - وضع خطة لمواجهة ظاهرة التسييس التنظيمي القائمة على عملية التشخيص والتحليل التي تحتاجها المنظمات غير الحكومية لمواجهة الآثار السلبية للتسييس التنظيمي.
 - وضع نظام ومعايير لسلوكيات العاملين بالمنظمة بما يضمن مواجهة الظواهر السلبية مثل (استغلال السلطة، وترسيخ المصلحة الشخصية، وفرض القوة، والتحكم في المعلومات، والإجراءات، والقرارات، والواسطة) ويعزز من الظواهر الإيجابية مثل النزاهة المؤسسية.
 - وضع استراتيجية للتغيير والتطوير التنظيمي داخل المنظمة.
 - توعية العاملين والمسؤولين بالآثار والنتائج السلبية المترتبة على التسييس التنظيمي.
- وأخيراً وفي إطار التعامل المهني مع ظاهرة التسييس التنظيمي، فإن المنظم الاجتماعي قد يمارس الأدوار التالية:

- تعزيز مفهوم الانتماء والولاء التنظيمي لدى العاملين بالمنظمات غير الحكومية لما له من آثار إيجابية على نبذ سلوكيات التسييس التنظيمي.
- مشاركة العاملين لوضع معايير لتوزيع المزايا والمنافع وفقاً للكفاءة، وليس وفقاً للواسطة والمحسوبية أو المجاملة.
- دوره كمستثير ويتمثل في استثارة العاملين بالمنظمة من خلال استخدام حالات عدم الرضا نحو ظاهرة التسييس التنظيمي، حتى يساعدهم على مقابلة احتياجاتهم ومواجهة مشكلاتهم المتعلقة بالتسييس.
- كمعالج ويتمثل هذا الدور في الجهود التي تبذل في محاولته لمواجهة ظاهرة التسييس التنظيمي من خلال التقليل من آثاره.

- دوره كخبير بتوفير المعلومات الدقيقة عن الظواهر السلبية بصفة عامة وظاهرة التسييس التنظيمي بصفة خاصة التي تحد من فعالية وكفاءة المنظمات غير الحكومية، وكذلك من خلال تقديم الحقائق والمعلومات اللازمة لمساعدة العاملين بالمنظمة على معرفة الطرق المناسبة التي تحتاجها المنظمة لمواجهة سلوكيات التسييس الضارة.
- دوره كمنمي: ويتمثل في تنمية الجوانب الأخلاقية والثقافية التي تحفز على تحقيق المصلحة العامة للمنظمة، وتوعية العاملين والمسؤولين بخطورة التسييس على فعالية وكفاءة المنظمة وإهدار الموارد.
- دوره كمحلل من خلا جمع البيانات المرتبطة بظاهرة التسييس التنظيمي داخل المنظمة وتحليل جوانبها بشكل دقيق وتفسيرها.
- وضع خطة مهنية لمواجهة هذه الظاهرة المدمرة للمنظمات غير الحكومية بصفة خاصة، تقوم على تعزيز السلوكيات الإيجابية، ومواجهة السلوكيات السلبية التالية:
 - مقاومة السلطة الشخصية وتسييس اهداف المنظمة.
 - تسييس الخدمات والمزايا والمنافع.
 - السيطرة على المعلومات والتلاعب بها.
 - تسييس الاتصالات مع المنظمات الأخرى.
 - مهاجمة الآخرين وتصيد أخطائهم.
 - سيطر ذوي النفوذ والتحالفات.
 - مقاومة الانتماءات داخل المنظمة.
 - تسييس اللوائح والقرارات.
 - تضخيم وتلميع الإنجازات.

الجزء الثاني: خطوات اعداد المقياس

الطريقة والإجراءات (خطوات اعداد المقياس)

وللإجابة على تساؤل الدراسة فإن الباحث اعتمد في اعداد وتصميم مقياس التسييس التنظيمي للمنظمات غير الحكومية على الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: الاطلاع على مجموعة الكتابات العربية والاجنبية التي ترتبط أو لها علاقة بالتسييس التنظيمي وكذلك بعض الأدوات والمقاييس التي ترتبط بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بالتسييس التنظيمي.

الخطوة الثانية: من خلال مسح الدراسات العربية والأجنبية قام الباحث بتحديد مجموعة من العبارات التي يمكن أن تساهم في قياس التسييس التنظيمي، مع التأكيد على أن هذه العبارات تأتي في ضوء الفهم المهني للباحث وبذلك تكون المقياس (٧٦) عبارة، والعبارات هي:

١. أهداف المنظمة موجهة للمصلحة العامة

٢. سلوك العاملين في المنظمة يخدم المصلحة الشخصية لهم
٣. أهداف الجمعية موجهة لمصالح فردية
٤. يسيطر ذوي النفوذ على قرارات الجمعية
٥. يبني العاملون أنفسهم على أكتاف الآخرين
٦. تستثمر موارد الجمعية لتحقيق المصلحة الشخصية للعاملين
٧. يحرص العاملون دائماً على مصلحة المنظمة
٨. الجو الاجتماعي في المنظمة يقوم على اكتشاف اخطاء الآخرين
٩. إلقاء اللوم على الآخرين في العمل يرفع من قيمة الشخص أمام المسؤولين
١٠. يفسر بعض العاملين القواعد واللوائح بطريقة تتوافق مع مصالحهم
١١. يلجأ بعض العاملين الى تحسين صورتهم داخل الجمعية
١٢. يلجأ البعض إلى إيهام الآخرين بأهميتهم
١٣. يلجأ البعض الى أسلوب التودد الى ذوي القوة في الجمعية
١٤. أسلم لبعض العاملين السكوت على بعض المخالفات من المواجهة
١٥. التقرب من ذوي النفوذ والقوة يسهل العمل
١٦. يتحدث بعض العاملين بصراحة دون خوف عن قضايا الجمعية وان كانت حساسة
١٧. الاتفاق مع ذوي النفوذ والقوة بالجمعية هو الأسلوب الأفضل في العمل
١٨. من الأفضل عدم التحدث عن شيئاً يزعج ذوي النفوذ
١٩. يفضل بعض العاملين الهدوء على مقاومة ذوي النفوذ
٢٠. الجمعية تطبق القرارات على كل العاملين دون استثناء
٢١. يتم توزيع المزايا بالعدل وفقاً للكفاءة
٢٢. تقييم الأداء يعتمد على معايير شخصية
٢٣. تقييم الأداء في المنظمة يتأثر بالاتجاهات السياسية
٢٤. تقييم الأداء يتأثر بالمنطقة الجغرافية الواحدة
٢٥. تستخدم النفوذ في تمرير القرارات في المنظمة
٢٦. يجب ذوي النفوذ المعلومات المهمة عن العاملين
٢٧. تتكون تحالفات من أجل تطبيق بعض الجزاءات

٢٨. يستخدم البعض نفوذهم لتعديل بعض القرارات لتحقيق مصالح شخصية
٢٩. توجه المهام الوظيفية في المنظمة لخدمة الأغراض الشخصية
٣٠. استغلال إمكانات الجمعية في تحقيق المصلحة الشخصية يجلب السعادة
٣١. الأفكار الجيدة تقاوم عندما تخالف آراء المديرين
٣٢. تفضل عمل ما يطلب منك على المبادرة في العمل
٣٣. لا يحب بعض العاملين أن يقول ما يروق للآخرين أكثر من قول الحقيقة
٣٤. لا يرغب بعض العاملين بإثارة المشكلات بكشف التجاوزات داخل الجمعية
٣٥. يحرص بعض العاملين على تقديم المبادرات التي ترضي المدير
٣٦. الوساطة لا تطبق عند توزيع المزايا على العاملين
٣٧. تسود المحاباة والمصالح داخل الجمعية
٣٨. توزيع المكافآت يعتمد على المصالح
٣٩. تمنح المزايا بطريقة لا تتلاءم مع قواعد المنظمة
٤٠. المزايا تذهب إلى أشخاص بعينهم في المنظمة
٤١. تمنح المزايا لبعض العاملين المرضي عنهم
٤٢. توزيع المزايا يتم بموضوعية
٤٣. توجه المزايا للعاملين أكثر من ذوي النفوذ والقوة
٤٤. أبناء العائلة الواحدة أكثر دعماً في العمل
٤٥. أبناء المنطقة الجغرافية الواحدة يتعاضدون مع بعضهم البعض
٤٦. يميل العاملون إلى دعم زملائهم القدامى أكثر من الجدد
٤٧. الملتزمون دينياً يتعاضدون مع بعضهم البعض في العمل
٤٨. أصحاب الميول المشتركة أكثر دعماً لبعضهم البعض في العمل
٤٩. أصحاب الحزب السياسي الواحد يتعاونون مع بعضهم البعض في العمل
٥٠. يحرص البعض على تصوير نفسه بشكل أكبر مما يستحق
٥١. يضيف البعض إلى نفسه ألقاب زائفة
٥٢. يتبع بعض العاملين سياسة الصوت المرتفع عند الحديث مع الآخرين
٥٣. يجد بعض العاملين صعوبة في إبداء الرأي في قضايا العمل

٥٤. الأهداف التي يعلنها القيادات بالعمل عكس غاياتهم
٥٥. يعلن المسؤولون بالجمعية أهدافاً تناقض غاياتهم من العمل
٥٦. المدير حريص على مصالحه الشخصية
٥٧. إدارة الجمعية تتبنى أسلوب القوة في العمل
٥٨. يظهر المسؤولون معلومات تخدم مصالحهم
٥٩. يخفي المديرين السجلات والتقارير التي تكشف تجاوزاتهم
٦٠. المسؤولون يحتفظون بمستندات وأرقام تقوي مكانتهم الوظيفية
٦١. يحرص العاملون على تسويق المعلومات التي تسر رؤسائهم
٦٢. تزيين الإنجازات وتضخيمها يسهل النجاح في العمل
٦٣. ملازمة الناجحين في أعمالهم أسلوب محبب للحصول على بعض منها
٦٤. بعض العاملين يسعون إلى لفت النظر بنجاحاتهم الشخصية وصفاتهم الايجابية
٦٥. حضور الاجتماعات الرسمية والإعلامية تظهر صاحبها بأنه مهم
٦٦. يستخدم بعض العاملين أسلوب جميع الأخطاء لإسقاطها على الآخرين لتجنب اللوم والعقاب
٦٧. المديرين يروجون لأفكارهم قبل عرضها في الاجتماعات الرسمية لضمان الموافقة
٦٨. أفضل الطرق المباشرة لكسب القوة الانحياز لذوي النفوذ
٦٩. مسايرة الأشخاص ذوي القوة وسيلة فعالة لاحتوائهم
٧٠. بعض العاملين يبادرون بتقوية علاقاتهم مع ذوي القوة والنفوذ في المنظمات الأخرى.
٧١. تكوين الجمعية لشبكات مع المنظمات المحيطة يحقق المصلحة العامة
٧٢. تبادل الخدمات مع المنظمات المحيطة يقوم على مزايا شخصية
٧٣. يعمل بعض العاملون كأعوان لبعض المنظمات المحيطة
٧٤. تلبية مطالب المنظمات المحيطة يكون لتحقيق أهداف شخصية.
٧٥. تسهيل الخدمات للمنظمات المحيطة يحقق منافع ذاتية
٧٦. يسخر العاملون إمكانيات الجمعية للمنظمات المحيطة بشكل شخصي.
- الخطوة الثالثة: مرحلة الانتقاء ووضع الاستجابات والأوزان:**

وهي نتاج للمرحلة السابقة وامتداد طبيعياً لها، وقد وضعت للعبارات البالغ عددها (٧٦) عبارة استجابات متدرجة اعتماداً على مقياس " ليكرت" ويمكن توضيحها في الجدول التالي: -

| الاستجابات المتدرجة | | | | | نوع العبارة |
|-----------------------|-----------|---------|-------|------------|------------------|
| غير موافق على الإطلاق | غير موافق | لا أعلم | موافق | موافق جداً | العبارات الموجبة |
| ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ | |
| غير موافق على الإطلاق | غير موافق | لا أعلم | موافق | موافق جداً | العبارات السالبة |
| ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ | |

الخطوة الرابعة: الخصائص السيكومترية للمقياس (مرحلة تحكيم المقياس):

أولاً: الصدق

إذا كان المقياس الصادق هو الذي يقيس ما وضع لقياسه، فقد استخدم الباحث للتحقق من صدق المقياس أسلوبين وهما: -

١. صدق المحكمين

وهنا قام الباحث بعرض المقياس في صورته المبدئية على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس من المتخصصين في الخدمة الاجتماعية بكلية الخدمة الاجتماعية، وقد بلغ عددهم (١٢) محكماً، وقد استفاد الباحث بدرجة كبيرة من ملاحظاتهم العلمية القيمة في تنقيح وتصحيح عبارات المقياس المختلفة كما تم إعادة صياغة بعض العبارات المبهمة، وأيضاً استبعاد بعض العبارات غير المرتبطة بموضوع المقياس والتي لم تحصل على اتفاق ٨٠% من أعضاء هيئة التحكيم وبذلك بلغ عدد العبارات المستبعدة (٨) عبارات.

جدول رقم (١) يوضح ارقام العبارات المستبعدة في مختلف الابعاد

| عدد العبارات المستبعدة | أرقام العبارات المستبعدة |
|------------------------|--------------------------------|
| ٨ | ٦٨، ٦٧، ٥٥، ٥٤، ٤٣، ٢٤، ٢٣، ٢٢ |

وبعد استبعاد تلك العبارات استقر المقياس على (٦٨) عبارة.

وفي ضوء ذلك فقد اشتمل المقياس (بعد حذف العبارات المستبعدة وإعادة تسلسلها مرة اخرى) على العبارات التالية:

١. أهداف المنظمة موجهة للمصلحة العامة.
٢. يسيطر ذوي النفوذ على قرارات الجمعية
٣. يبني العاملون أنفسهم على أكتاف الآخرين
٤. يحرص العاملون دائماً على مصلحة الجمعية.
٥. الجو الاجتماعي في الجمعية يقوم على اكتشاف اخطاء الآخرين.
٦. إلقاء اللوم على الآخرين في العمل يرفع من قيمة الشخص أمام المسؤولين.

٧. يفسر بعض العاملين القواعد واللوائح بطريقة تتوافق مع مصالحهم
٨. يلجأ بعض العاملين الى تحسين صورتهم داخل الجمعية
٩. يلجأ البعض إلى إيهام الآخرين بأهميتهم
١٠. يلجأ البعض الى أسلوب التودد الى ذوي القوة في الجمعية
١١. أسلم لبعض العاملين السكوت على بعض المخالفات من المواجهة
١٢. التقرب من ذوي النفوذ والقوة يسهل العمل
١٣. أهداف الجمعية موجهة لمصالح فردية
١٤. يتحدث بعض العاملين بصراحة دون خوف عن قضايا الجمعية وان كانت حساسة
١٥. الاتفاق مع ذوي النفوذ والقوة بالجمعية هو الأسلوب الأفضل في العمل
١٦. من الأفضل عدم التحدث عن شيئاً يزعج ذوي النفوذ
١٧. يفضل بعض العاملين الهدوء على مقاومة ذوي النفوذ
١٨. الجمعية تطبق القرارات على كل العاملين دون استثناء
١٩. تستثمر موارد الجمعية لتحقيق المصلحة الشخصية للعاملين
٢٠. يتم توزيع المزايا بالعدل وفقاً للكفاءة
٢١. لا تستخدم النفوذ في تمرير القرارات في المنظمة
٢٢. لا يحجب ذوي النفوذ المعلومات المهمة عن العاملين
٢٣. تتكون تحالفات من أجل تطبيق بعض الجزاءات.
٢٤. يستخدم البعض نفوذهم لتعديل بعض القرارات لتحقيق مصالح شخصية
٢٥. لا توجه المهام الوظيفية في الجمعية لخدمة الأغراض الشخصية
٢٦. يعمل بعض العاملون كأعوان لبعض المنظمات المحيطة
٢٧. استغلال إمكانيات الجمعية في تحقيق المصلحة الشخصية يجلب السعادة
٢٨. الأفكار الجيدة لا تقاوم عندما تخالف آراء المديرين
٢٩. تلبية مطالب المنظمات المحيطة يكون لتحقيق أهداف شخصية.
٣٠. تفضل عمل ما يطلب منك على المبادرة في العمل
٣١. لا يحب بعض العاملين أن يقول ما يروق للآخرين أكثر من قول الحقيقة
٣٢. لا يرغب بعض العاملين بإثارة المشكلات بكشف التجاوزات داخل الجمعية
٣٣. تكوين الجمعية لشبكات مع المنظمات المحيطة يحقق المصلحة العامة
٣٤. يحرص بعض العاملين على تقديم المبادرات التي ترضي المدير
٣٥. الوساطة لا تطبق عند توزيع المزايا على العاملين
٣٦. تمنح المزايا بطريقة لا تتلاءم مع قواعد الجمعية
٣٧. تمنح المزايا لبعض العاملين المرضي عنهم

٣٨. تسهيل الخدمات للمنظمات المحيطة يحقق منافع ذاتية
٣٩. توزيع المزايا يتم بموضوعية
٤٠. أبناء العائلة الواحدة أكثر دعماً في العمل
٤١. تبادل الخدمات مع المنظمات المحيطة يقوم على مزايا شخصية
٤٢. يميل العاملون إلى دعم زملائهم القدامى أكثر من الجدد
٤٣. أصحاب الحزب السياسي الواحد يتعاونون مع بعضهم البعض في العمل
٤٤. يحرص البعض على تصوير نفسه بشكل أكبر مما يستحق
٤٥. يضيف البعض إلى نفسه ألقاب زائفة
٤٦. يجد بعض العاملين صعوبة في إبداء الرأي في قضايا العمل
٤٧. المدير حريص على مصالحة الشخصية
٤٨. إدارة الجمعية تتبنى أسلوب القوة في العمل
٤٩. الملتزمون دينياً يتعاضدون مع بعضهم البعض في العمل
٥٠. يظهر المسؤولون معلومات تخدم مصالحهم
٥١. يخفي المديرين السجلات والتقارير التي تكشف تجاوزاتهم
٥٢. يسخر العاملون إمكانيات الجمعية للمنظمات المحيطة بشكل شخصي.
٥٣. المسؤولون يحتفظون بمستندات وأرقام تقوي مكانتهم الوظيفية
٥٤. المزايا تذهب إلى أشخاص بعينهم في الجمعية
٥٥. يحرص العاملون على تسويق المعلومات التي تسر رؤسائهم
٥٦. تزيين الإنجازات وتضخيمها يعوق النجاح في العمل
٥٧. أبناء المنطقة الجغرافية الواحدة يتعاضدون مع بعضهم البعض
٥٨. ملازمة الناجحين في أعمالهم أسلوب محبب للحصول على بعض منها.
٥٩. تسود المحاباة والمصالح داخل الجمعية
٦٠. بعض العاملين يسعون إلى لفت النظر بنجاحاتهم الشخصية وصفاتهم الإيجابية
٦١. حضور الاجتماعات الرسمية والإعلامية تظهر صاحبها بأنه مهم
٦٢. يستخدم بعض العاملين أسلوب تجميع الأخطاء لإسقاطها على الآخرين لتجنب اللوم والعقاب
٦٣. يظهر المسؤولون معلومات تخدم مصالحهم
٦٤. مسايرة الأشخاص ذوي القوة وسيلة فعالة لاحتوائه
٦٥. بعض العاملين يبادرون بتقوية علاقاتهم مع ذوي القوة والنفوذ في المنظمات الأخرى.
٦٦. سلوك العاملين في الجمعية يخدم المصلحة الشخصية لهم.
٦٧. توزيع المكافآت يعتمد على المصالح
٦٨. أصحاب الميول المشتركة أكثر دعماً لبعضهم البعض في العمل.

| رقم العبارات | نوع العبارات |
|--|--------------------|
| ١، ٤، ١٤، ١٨، ٢٠، ٢١، ٢٢، ٢٥، ٢٨، ٣١، ٣٣، ٣٥، ٣٩، ٥٦ | العبارات الايجابية |
| ٢، ٣، ٥، ٦، ٧، ٨، ٩، ١٠، ١١، ١٢، ١٣، ١٥، ١٦، ١٧، ١٩، ٢٣، ٢٤، ٢٦، ٢٧، ٢٩، ٣٠، ٣٢، ٣٤، ٣٦، ٣٧، ٣٨، ٤٠، ٤١، ٤٢، ٤٣، ٤٤، ٤٥، ٤٦، ٤٧، ٤٨، ٤٩، ٥٠، ٥١، ٥٢، ٥٣، ٥٤، ٥٥، ٥٧، ٥٨، ٥٩، ٦١، ٦٠، ٦٢، ٦٣، ٦٤، ٦٥، ٦٦، ٦٧، ٦٨ | العبارات السلبية |

٢. الصدق العاملي:

اجرى الباحث الصدق العاملي لتحديد أبعاد مقياس التسييس التنظيمي، وقام الباحث بتطبيق العبارات والتي بلغ عددها (٦٨) عبارة على عدد من المنظمات غير الحكومية بمنطقة حلوان، وهي جمعيات أبدت رغبتها في التعاون مع الباحث، والتي بلغ عددهم (٥) منظمات وهي: جمعية جيل الحرية، وجمعية السيدة نفيسة بحلوان، وجمعية تنمية المجتمع المحلي، وجمعية رسالة بوادي خوف، وجمعية مصر المحروسة بحلوان، حيث بلغ عدد العاملين الذين تم تطبيق العبارات عليهم (١٢١) عبارة، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، واستخدمت هذه العينة بهدف تقدير الخصائص السيكمترية من مؤشرات الصدق والثبات. وللتحقق من صدق المقياس قام الباحث بعدد من الإجراءات لتكوين مقياس التسييس التنظيمي مستخدماً التحليل العاملي الاستكشافي المتعامد بطريقة المكونات الأساسية، وفيما يلي نتائج التحليل العاملي:

جدول (١) اختبار كايزر - ماير - أولكن واختبار بارتلليت لمقياس التسييس التنظيمي

| | | |
|---------|---|----------------------------------|
| ٠.٧٧٨ | Kaiser – Meyer – Olkin measure of sampling adequacy | |
| | مقياس كايزر - ماير - أولكين | |
| ٣٥٦.٦١٥ | Approx. chi-square مربع كاي التقريبي | Bartlett's test of sphericity |
| ٠.٠٠١ | SIG الدلالة | اختبار بارتلليت |

يوضح الجدول السابق أن محك كايزر وماير وأولكين لمقياس التسييس التنظيمي كان (٠.٧٧٨) وأعلى من المعيار المعتمد (٠.٦٠)، ومستوى الدلالة على اختبار بارتلليت للمقياس كان (٠.٠٠١)، وهذا يعكس ملائمة عينة الدراسة للتحليل العاملي وجودة المقياس ومناسبته.

استخدم الباحث التحليل العاملي الاستكشافي باستخدام طريقة المكونات الأساسية، حيث يمكن توضيح قيم الشبوع أو الاشتراكات في الجدول التالي:

جدول (٢) الشبوع أو الاشتراكات

| رقم العبارات | Initial الحل الأولي للشبوع | Extraction الاستخلاصات | رقم العبارات | Initial الحل الأولي للشبوع | م | Extraction الاستخلاصات | Initial الحل الأولي للشبوع | رقم العبارات |
|--------------|----------------------------|------------------------|--------------|----------------------------|----|------------------------|----------------------------|--------------|
| ١ | ١ | ٠.٦٠٨ | ٥١ | ٠.٧٠٠ | ٢٦ | ٠.٥٨١ | ١ | ١ |
| ٢ | ١ | ٠.٦٨٢ | ٥٢ | ٠.٧٣٧ | ٢٧ | ٠.٦٠٧ | ١ | ٢ |
| ٣ | ١ | ٠.٥٣٩ | ٥٣ | ٠.٦٧١ | ٢٨ | ٠.٥٢٥ | ١ | ٣ |
| ٤ | ١ | ٠.٥٢٤ | ٥٤ | ٠.٦٣٠ | ٢٩ | ٠.٦١٨ | ١ | ٤ |
| ٥ | ١ | ٠.٥٠١ | ٥٥ | ٠.٦٢٩ | ٣٠ | ٠.٦٢٤ | ١ | ٥ |
| ٦ | ١ | ٠.٥٨٧ | ٥٦ | ٠.٦٦٤ | ٣١ | ٠.٥٤٨ | ١ | ٦ |
| ٧ | ١ | ٠.٥٥١ | ٥٧ | ٠.٦٦٣ | ٣٢ | ٠.٥٥٥ | ١ | ٧ |
| ٨ | ١ | ٠.٥٨٠ | ٥٨ | ٠.٦٧٩ | ٣٣ | ٠.٥٤٠ | ١ | ٨ |
| ٩ | ١ | ٠.٦٤٦ | ٥٩ | ٠.٧١٥ | ٣٤ | ٠.٥٢٥ | ١ | ٩ |
| ١٠ | ١ | ٠.٦٠٦ | ٦٠ | ٠.٦١٧ | ٣٥ | ٠.٥٠٠ | ١ | ١٠ |
| ١١ | ١ | ٠.٦١٥ | ٦١ | ٠.٦٥٥ | ٣٦ | ٠.٥١٥ | ١ | ١١ |
| ١٢ | ١ | ٠.٦٦٩ | ٦٢ | ٠.٥٨٤ | ٣٧ | ٠.٥٩٩ | ١ | ١٢ |
| ١٣ | ١ | ٠.٥٨١ | ٦٣ | ٠.٥٤٣ | ٣٨ | ٠.٥٨٥ | ١ | ١٣ |
| ١٤ | ١ | ٠.٦٢٧ | ٦٤ | ٠.٦١٧ | ٣٩ | ٠.٥٠٦ | ١ | ١٤ |
| ١٥ | ١ | ٠.٥٤٤ | ٦٥ | ٠.٥٥٩ | ٤٠ | ٠.٥٦٧ | ١ | ١٥ |
| ١٦ | ١ | ٠.٦٦٦ | ٦٦ | ٠.٥٣١ | ٤١ | ٠.٦٥٩ | ١ | ١٦ |
| ١٧ | ١ | ٠.٦٣٣ | ٦٧ | ٠.٥٣٠ | ٤٢ | ٠.٥٥٠ | ١ | ١٧ |
| ١٨ | ١ | ٠.٧٠١ | ٦٨ | ٠.٥٤٦ | ٤٣ | ٠.٦٦٢ | ١ | ١٨ |
| ١٩ | ١ | ٠.٥٩٤ | | | ٤٤ | ٠.٦٨٨ | ١ | ١٩ |
| ٢٠ | ١ | ٠.٥٧٧ | | | ٤٥ | ٠.٥٢٩ | ١ | ٢٠ |
| ٢١ | ١ | ٠.٥١٢ | | | ٤٦ | ٠.٧٠١ | ١ | ٢١ |
| ٢٢ | ١ | ٠.٥٥٧ | | | ٤٧ | ٠.٧٣٨ | ١ | ٢٢ |
| ٢٣ | ١ | ٠.٥٧٨ | | | ٤٨ | ٠.٧٣٧ | ١ | ٢٣ |
| ٢٤ | ١ | ٠.٦٧٣ | | | ٤٩ | ٠.٥٦٢ | ١ | ٢٤ |
| ٢٥ | ١ | ٠.٦٨٢ | | | ٥٠ | ٠.٥٥٣ | ١ | ٢٥ |

ويوضح الجدول أن أعلى اسهام للمفردة كان (٠.٧٣٨)، والاقبل اسهام للمفردة كان (٠.٥١٥) وارتفاع القيم المستخلصة مؤشر على ارتفاع ثبات العبارات، مما يؤكد أن نسبة الشبوع لكل عبارة تجاوزت المعيار المعتمد (٠.٥٠)

جدول (٣) التباين الكلي المفسر للأبعاد المستخلصة (طريقة استخلاص الأبعاد) (جدول الجذر الكامنة للأبعاد الكلية والتباين والتدوير)

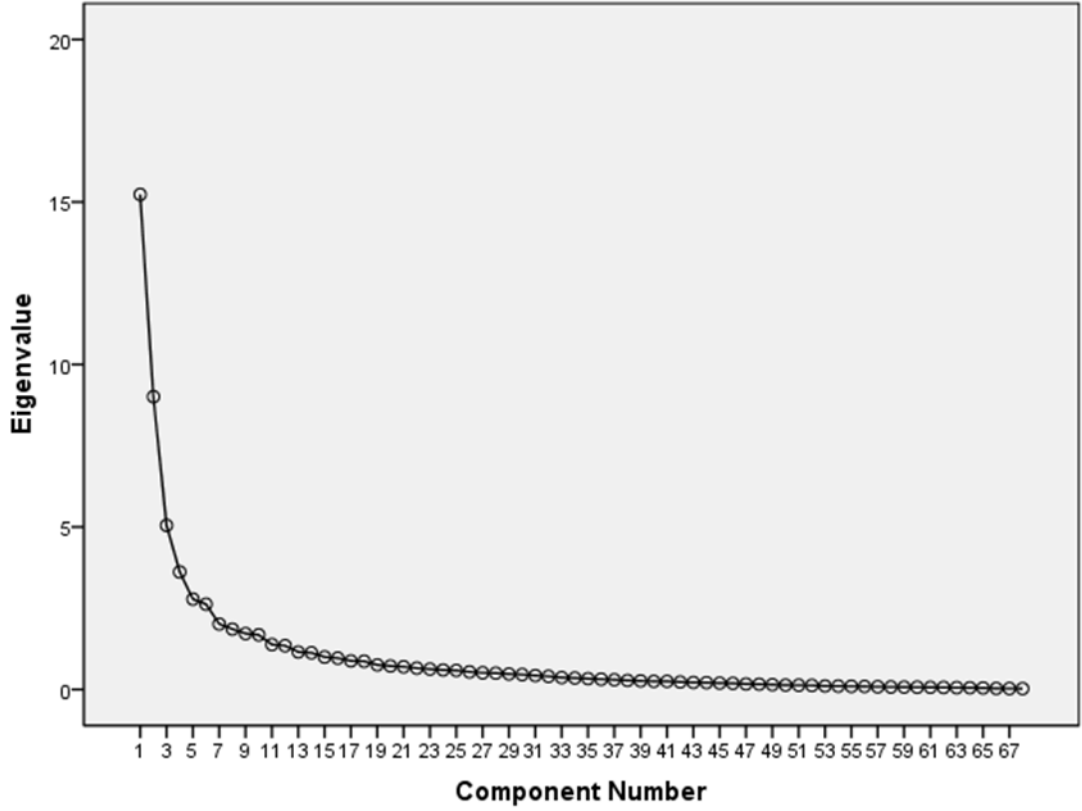
| مجموع المربعات المستخلصة لقيم التثبع بعد التدوير Rotation Sums of Squared | | | مجموع المربعات المستخلصة لقيم التثبع قبل التدوير Extraction Sums of Squared Loadings | | | قيم الجذر الكامن الأولية لمصفوفة الارتباط Initial Eigenvalues | | | العناصر |
|--|-------------------------------|----------------|---|-------------------------------|----------------|--|-------------------------------|----------------|---------|
| النسبة الكلية Cumulative % | نسبة التباين % of Variance | الكلي Total | النسبة الكلية Cumulative % | نسبة التباين % of Variance | الكلي Total | النسبة الكلية Cumulative % | نسبة التباين % of Variance | الكلي Total | |
| ١٤.١٢٧ | ١٤.١٢٧ | ٩.٦٠٦ | ٢٢.٣٩٩ | ٢٢.٣٩٩ | ١٥.٢٣١ | ٢٢.٣٩٩ | ٢٢.٣٩٩ | ١٥.٢٣١ | ١ |
| ٢٥.٨٥٣ | ١١.٧٢٧ | ٧.٩٧٤ | ٣٥.٦٥٠ | ١٣.٢٥١ | ٩.٠١١ | ٣٥.٦٥٠ | ١٣.٢٥١ | ٩.٠١١ | ٢ |
| ٣٦.٤٨٩ | ١٠.٦٣٦ | ٧.٢٣٢ | ٤٣.٠٧٣ | ٧.٤٢٤ | ٥.٠٤٨ | ٤٣.٠٧٣ | ٧.٤٢٤ | ٥.٠٤٨ | ٣ |
| ٤٢.٧٢٧ | ٦.٢٣٨ | ٤.٢٤٢ | ٤٨.٣٩٠ | ٥.٣١٧ | ٣.٦١٥ | ٤٨.٣٩٠ | ٥.٣١٧ | ٣.٦١٥ | ٤ |
| ٤٨.٣٢٨ | ٥.٦١٠ | ٣.٨٠٩ | ٥٢.٤٨٠ | ٤.٠٨٩ | ٢.٧٨١ | ٥٢.٤٨٠ | ٤.٠٨٩ | ٢.٧٨١ | ٥ |
| ٥٣.٩١٣ | ٥.٥٨٥ | ٣.٧٩٨ | ٥٦.٣٣٨ | ٣.٨٥٩ | ٢.٦٢٤ | ٥٦.٣٣٨ | ٣.٨٥٩ | ٢.٦٢٤ | ٦ |
| ٥٨.٠٧٨ | ٤.١٦٥ | ٢.٨٣٢ | ٥٩.٢٩٩ | ٢.٩٦١ | ٢.٠١٤ | ٥٩.٢٩٩ | ٢.٩٦١ | ٢.٠١٤ | ٧ |
| ٦٢.٠٢٩ | ٣.٩٥١ | ٢.٦٨٧ | ٦٢.٠٢٩ | ٢.٧٢٩ | ١.٨٥٦ | ٦٢.٠٢٩ | ٢.٧٢٩ | ١.٨٥٦ | ٨ |

يبين الجدول السابق:

الجذور الكامنة قبل وبعد تدوير المحاور وكمية التباين التي يفسرها كل عامل والتباين الكلي المفسر، ومنه يتضح أن الحل العامل أسفر عن وجود (٨) عوامل تفسر مجتمعة (٦٢.٠٢٩) من التباين الكلي لعبارات المقياس وهي كمية مرتفعة من التباين المفسر بواسطة العوامل الثمانية، والجذور الكامنة للعوامل الثمانية على الترتيب هي (١٥.٢٣١، ٩.٠١١، ٥.٠٤٨، ٣.٦١٥، ٢.٧٨١، ٢.٦٢٤، ٢.٠١٤، ١.٨٥٦) والحل العامل قبل التدوير (١٥.٢٣١، ٩.٠١١، ٥.٠٤٨، ٣.٦١٥، ٢.٧٨١، ٢.٦٢٤، ٢.٠١٤، ١.٨٥٦) والحل العامل بعد التدوير (٩.٦٠٦، ٧.٩٧٤، ٧.٢٣٢، ٤.٢٤٢، ٣.٨٠٩، ٣.٧٩٨، ٢.٨٣٢، ٢.٦٨٧)، والباحث سوف يعتمد على الحل العامل بعد التدوير.

كما ان الجذر الكامن للبعد الأول بلغ (١٥.٢٣١) يفسر نسبة (٢٢.٣٩٩%) من التباين، والبعد الثاني بلغ الجذر الكامن له (٩.٠١١) ويفسر نسبة (١٣.٢٥١%) من التباين، كما أن الجذر الكامن للبعد الثالث بلغ (٥.٠٤٨) ويفسر نسبة (٧.٤٢٤) من التباين، وبلغ أيضا الجذر الكامن للبعد الرابع (٣.٦١٥) ويفسر نسبة (٥.٣١٧) من التباين، وجاءت قيمة الجذر الكامن للبعد الخامس (٢.٧٨١) وفسر نسبة (٤.٠٨٩%) من التباين، وجاءت قيمة الجذر الكامن للبعد السادس (٢.٦٢٤) ويفسر نسبة (٣.٨٥٩%) من التباين، كما جاءت قيمة الجذر الكامن للبعد السابع (٢.٠١٤) ويفسر نسبة (٢.٩٦١%) من التباين، وأخيرا جاءت قيمة الجذر الكامن للبعد الثامن والأخير (١.٨٥٦) ويفسر نسبة (٢.٧٢٩) من التباين، والنسبة التراكمية للعوامل الثمانية مجتمعة بلغت (٦٢.٠٢٩) وكلما زادت عن 50% كانت أفضل. والرسم التالي يوضح الجذور الكامنة المستخلصة:

Scree Plot



مجلة الخدمة الاجتماعية

جدول (٤) مصفوفة المكونات وتشعب عبارات المقياس على الابعاد Component Matrix^a بعد إعادة التدوير

| Component Matrix ^a مصفوفة المكونات | | | | | | | | العبارات |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----------|
| Component المكونات | | | | | | | | |
| ٨ | ٧ | ٦ | ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ | |
| | | | | | | | ٠.٦٧٥ | ١ |
| | | | | | | ٠.٧٧٢ | | ٢ |
| | | ٠.٧٧١ | | | | | | ٣ |
| | | | | | | | ٠.٥٨١ | ٤ |
| | ٠.٥٧١ | | | | | | | ٥ |
| | ٠.٦٥٤ | | | | | | | ٦ |
| | | | ٠.٥٧٧ | | | | | ٧ |
| | | ٠.٥٥٣ | | | | | | ٨ |
| | | ٠.٥٠٣ | | | | | | ٩ |
| | ٠.٤٤١ | | | | | | | ١٠ |
| | ٠.٤٥٧ | | | | | | | ١١ |
| | | | | | | ٠.٨٠٥ | | ١٢ |
| | | | | | | | ٠.٤٠٣ | ١٣ |
| | ٠.٦٧٠ | | | | | | | ١٤ |
| | | | | | | ٠.٦٨٧ | | ١٥ |
| | | | | | | ٠.٧٣٣ | | ١٦ |
| | | | | | | ٠.٦١١ | | ١٧ |
| | | | ٠.٦٥١ | | | | | ١٨ |
| | | | | | | | ٠.٧٣١ | ١٩ |
| | | | | | ٠.٦٥٨ | | | ٢٠ |
| | | | | | | ٠.٨٢٤ | | ٢١ |
| | | | | | | ٠.٧٣١ | | ٢٢ |
| | | | | | | ٠.٦٢٧ | | ٢٣ |
| | | | | | | ٠.٧٧١ | | ٢٤ |
| | | | | | | | ٠.٧٣٥ | ٢٥ |
| ٠.٦٨٤ | | | | | | | | ٢٦ |
| | | | | | | | ٠.٦٧٣ | ٢٧ |
| | ٠.٤٣٢ | | | | | | | ٢٨ |
| ٠.٦٥٢ | | | | | | | | ٢٩ |
| | ٠.٤٧٤ | | | | | | | ٣٠ |
| | ٠.٦٥٣ | | | | | | | ٣١ |
| | ٠.٥١٨ | | | | | | | ٣٢ |
| ٠.٥٣٠ | | | | | | | | ٣٣ |
| | ٠.٥١٥ | | | | | | | ٣٤ |
| | | | | | ٠.٦٤٨ | | | ٣٥ |
| | | | | | ٠.٥٢٠ | | | ٣٦ |
| | | | | | ٠.٦٣٦ | | | ٣٧ |
| ٠.٤٠٧ | | | | | | | | ٣٨ |
| | | | | | ٠.٥٤٣ | | | ٣٩ |
| | | | | ٠.٨٠٢ | | | | ٤٠ |
| ٠.٦٠١ | | | | | | | | ٤١ |
| | | | | ٠.٧٦٥ | | | | ٤٢ |
| | | | | ٠.٦٥٠ | | | | ٤٣ |
| | | ٠.٤٢٢ | | | | | | ٤٤ |
| | | ٠.٦١٥ | | | | | | ٤٥ |
| | ٠.٤٢٢ | | | | | | | ٤٦ |
| | | | | | | | ٠.٦١١ | ٤٧ |
| | ٠.٦٢٦ | | | | | | | ٤٨ |
| | | | | ٠.٥٠٧ | | | | ٤٩ |
| | | | ٠.٤١٥ | | | | | ٥٠ |
| | | | ٠.٤٥٤ | | | | | ٥١ |
| ٠.٥٤٩ | | | | | | | | ٥٢ |
| | | | ٠.٥٢٤ | | | | | ٥٣ |

| | | | | | | | |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----|
| | | | | ٠.٣٧٥ | | | ٥٤ |
| | | | ٠.٨١٧ | | | | ٥٥ |
| | | ٠.٤١٤ | | | | | ٥٦ |
| | | | | ٠.٤٥٦ | | | ٥٧ |
| | | ٠.٣٠٥ | | | | | ٥٨ |
| | | | | | ٠.٧٣٠ | | ٥٩ |
| | | ٠.٧٥٠ | | | | | ٦٠ |
| | | ٠.٣٩٩ | | | | | ٦١ |
| | ٠.٥٧٥ | | | | | | ٦٢ |
| | | | ٠.٦٠٦ | | | | ٦٣ |
| | | | | | | ٠.٦٤٠ | ٦٤ |
| ٠.٥٤٨ | | | | | | | ٦٥ |
| | | | | | | ٠.٦٧١ | ٦٦ |
| | | | | | ٠.٦٣٣ | | ٦٧ |
| | | | | ٠.٦٨٨ | | | ٦٨ |

يبين الجدول السابق الحل العاملي بعد التدوير والذي يجعل التبعات الكبيرة أكبر والصغيرة أقل، وذلك باستخدام التحليل العاملي المتعامد (varimax) ويتم قبول العبارات التي تشبعها ٠.٣ فأكثر وفقاً لمقياس كايزر حيث تين تشبع (٨) عبارات على البعد الأول، وتشبع (١٠) عبارات على البعد الثاني، كما تشبع (٨) عبارات على البعد الثالث، وتشبع (٦) عبارات على البعد الرابع، وتشبع أيضاً (٧) عبارات على البعد الخامس، وتشبع كذلك (٩) عبارات على البعد السادس، وتشبع (١٣) عبارة على البعد السابع، وأخيراً تشبع (٧) عبارات على البعد الثامن. وبالتالي توزعت العبارات على (٨) أبعاد أو عوامل تكون في مجملها مقياس التسييس التنظيمي.

وبناءً على نتائج التحليل العاملي لفقرات المقياس، وتحديد عوامله جاءت التبعات المشاهدة على العوامل كالتالي:

- التبعات المشاهدة للفقرات على العامل الأول والتي كانت أكبر من (٠.٤) بعدد (٨) فقرات وأرقامها (١، ٤، ١٣، ١٩، ٢٥، ٢٧، ٤٧، ٦٦).
- التبعات المشاهدة للفقرات على العامل الثاني والتي كانت أكثر من (٠.٥) بعدد (١٠) فقرات وأرقامها (٢، ١٢، ١٥، ١٦، ١٧، ٢١، ٢٢، ٢٣، ٢٤، ٦٤).
- التبعات المشاهدة للفقرات على العامل الثالث والتي كانت أكثر من (٠.٣) بعدد (٨) فقرات وأرقامها (٢٠، ٣٥، ٣٦، ٣٧، ٣٩، ٥٤، ٥٩، ٦٧).
- التبعات المشاهدة للفقرات على العامل الرابع والتي كانت أكثر من (٠.٤) بعدد (٦) فقرات وأرقامها (٤٠، ٤٢، ٤٣، ٤٩، ٥٧، ٦٨).
- التبعات المشاهدة للفقرات على العامل الخامس والتي كانت أكثر من (٠.٤) بعدد (٧) فقرات وأرقامها (٧، ١٨، ٥٠، ٥١، ٥٣، ٥٥، ٦٣).
- التبعات المشاهدة للفقرات على العامل السادس والتي كانت أكثر من (٠.٣) بعدد (٩) فقرات وأرقامها (٣، ٨، ٩، ٤٤، ٤٥، ٥٦، ٥٨، ٦٠، ٦١).

- التشبعات المشاهدة للفقرات على العامل السابع والتي كانت أكثر من (٠.٤) بعدد (١٣) فقرة وأرقامها (٥، ٦، ١٠، ١١، ١٤، ٢٨، ٣٠، ٣١، ٣٢، ٤٦، ٤٨، ٤٩، ٦٢).

- التشبعات المشاهدة للفقرات على العامل الثامن والأخير والتي كانت أكثر من (٠.٤) بعدد (٧) فقرات وأرقامها (٢٦، ٢٩، ٣٣، ٣٨، ٤١، ٥٢، ٦٥).

تفسير وتسمية العوامل المستخرجة من التحليل العاملي

تم تقسيم التشبعات على العوامل كالآتي: -

١. تشبعات صفرية (أقل من ٠.٣)
٢. تشبعات متوسطة من (٠.٣ - ٠.٤)
٣. تشبعات مرتفعة (٠.٤ - أقل من ٠.٥)
٤. تشبعات كبرى (٠.٥ فأعلى)

العامل الأول:

وقد تشبع به (٧) فقرات ذات تشبعات كبرى، و(١) فقرة تشبعت تشبعاً عالياً، وهي وفقاً لترتيب تشبعاتها من الأعلى إلى الأقل (٢٥، ١٩، ١، ٢٧، ٦٦، ٤٧، ٤، ١٣) تمثل نسبة (١١.٨%) من العدد الكلي لفقرات المقياس الداخلة في التحليل العاملي، ويمكن أن نطلق عليه عامل (طغيان المصلحة الشخصية).

العامل الثاني

وقد تشبع به (١٠) فقرات ذات تشبعات كبرى وهي وفقاً لترتيب تشبعاتها من الأعلى إلى الأقل (٢١، ١٢، ٢، ٢٤، ١٦، ٢٢، ١٥، ٦٤، ٢٣، ١٧) وتمثل نسبة (١٤.٨%) من العدد الكلي لفقرات المقياس الداخلة في التحليل العاملي، ويمكن أن نطلق عليه عامل (سيطرة ذوي النفوذ والتحالفات على الجمعية).

العامل الثالث

وقد تشبع به (٧) فقرات ذات تشبعات كبرى، و(١) فقرة تشبعت تشبعاً متوسطاً، وهي وفقاً لترتيب تشبعاتها من الأعلى إلى الأقل (٥٩، ٢٠، ٣٥، ٣٧، ٦٧، ٣٩، ٣٦، ٥٤) وتمثل نسبة (١١.٨%) من العدد الكلي لفقرات المقياس الداخلة في التحليل العاملي، ويمكن أن نطلق عليه عامل (تسييس المزاي والخدمات).

العامل الرابع

وقد تشبع به (٥) فقرات ذات تشبعات كبرى، و(١) فقرة تشبعت تشبعاً مرتفعاً، وهي وفقاً لترتيب تشبعاتها من الأعلى إلى الأقل (٤٠، ٤٢، ٦٨، ٤٣، ٤٩، ٥٧) وتمثل نسبة (٨.٨%) من العدد الكلي لفقرات المقياس الداخلة في التحليل العاملي، ويمكن أن نطلق عليه عامل (انتشار الانتماءات).

العامل الخامس

وقد تشبع به (٥) فقرات ذات تشبعات كبرى، و(٢) فقرة تشبعت تشبعاً مرتفعاً، وهي وفقاً لترتيب تشبعاتها من الأعلى إلى الأقل (٥٥، ١٨، ٦٣، ٧، ٥٣، ٥١، ٥٠) وتمثل نسبة (١٠.٣%) من العدد الكلي لفقرات المقياس الداخلة في التحليل العاملي، ويمكن أن نطلق عليه عامل (تسييس المعلومات واللوائح والقرارات).

العامل السادس

وقد تشبع به (٥) فقرات ذات تشبعات كبرى، و(٢) فقرة تشبعت تشبعاً متوسطاً، و(٢) تشبعت تشبعاً مرتفعاً، وهي وفقاً لترتيب تشبعاتها من الأعلى إلى الأقل (٣، ٦٠، ٤٥، ٨، ٩، ٤٤، ٥٦، ٦١، ٥٨) وتمثل نسبة (١٣.٢%) من العدد الكلي لفقرات المقياس الداخلة في التحليل العاملي، ويمكن أن نطلق عليه عامل (تضخيم وتلميع الانجازات).

العامل السابع

وقد تشبع به (٨) فقرات ذات تشبعات كبرى، و(٥) فقرة تشبعت تشبعاً مرتفعاً، وهي وفقاً لترتيب تشبعاتها من الأعلى إلى الأقل (١٤، ٦، ٣١، ٤٨، ٦٢، ٥، ٣٢، ٣٤، ١١، ٣٠، ١٠، ٢٨، ٤٦) وتمثل نسبة (١٩%) من العدد الكلي لفقرات المقياس الداخلة في التحليل العاملي، ويمكن أن نطلق عليه عامل (لوم ومهاجمة العاملين وتصيد الاخطاء).

العامل الثامن

وقد تشبع به (٦) فقرات ذات تشبعات كبرى، و(١) فقرة تشبعت تشبعاً مرتفعاً، وهي وفقاً لترتيب تشبعاتها من الأعلى إلى الأقل (٢٦، ٢٩، ٤١، ٥٢، ٦٥، ٣٣، ٣٨) وتمثل نسبة (١٠.٣%) من العدد الكلي لفقرات المقياس الداخلة في التحليل العاملي، ويمكن أن نطلق عليه عامل (تسييس الاتصالات بالمنظمات المحيطة). وقد استخدم الباحث القيمة العددية (٠.٣) للتشبعات في قبول الفقرات. وهذا يمثل الصدق العاملي الذي هو في الواقع معامل الارتباط بين الفقرة وما هو مشترك أو عام في مجموعة الفقرات الخاضعة للتحليل وعليه فإن التشبعات المشاهدة للفقرة على العامل تعد دليلاً على صدقه وتحديد قيمة هذا الصدق. وبناءً على ما تقدم من تفسير للعوامل المستخلصة فإن النتائج في مجملها تشير إلى سلامة ودقة هذا المقياس من حيث تكوينه العاملي في قياس ما يدعي قياسه وبالتالي سلامة استخدامه بصورته الحالية. وعليه فقد أصبحت فقرات مقياس التسييس التنظيمي النهائية هي (٦٨) فقرة.

جدول (٥) يوضح الابعاد وعدد الفقرات

| م | العوامل | عدد الفقرات | أقل قيمة | أعلى قيمة |
|---|------------------------------------|-------------|----------|-----------|
| ١ | طغيان المصلحة الشخصية | ٨ | ٨ | ٤٠ |
| ٢ | سيطرة ذوي النفوذ والتحالفات | ١٠ | ١٠ | ٥٠ |
| ٣ | تسييس المزايا والخدمات | ٨ | ٨ | ٤٠ |
| ٤ | انتشار الانتماءات | ٦ | ٦ | ٣٠ |
| ٥ | تسييس المعلومات واللوائح والقرارات | ٧ | ٧ | ٣٥ |
| ٦ | تضخيم وتلميع الانجازات | ٩ | ٩ | ٤٥ |
| ٧ | لوم ومهاجمة العاملين وتصيد الأخطاء | ١٣ | ١٣ | ٦٥ |
| ٨ | تسييس الاتصالات بالمنظمات المحيطة | ٧ | ٧ | ٣٥ |
| | مقياس التسييس التنظيمي ككل | ٦٨ | ٦٨ | ٣٤٠ |

وعند استخراج المستويات على الدرجات العليا والدنيا للمقياس أي أقل درجة هي (٦٨) وأعلى درجة هي (٣٤٠) تكون المستويات كالتالي:

١. من (٦٨-١٥٩) يمثل مستوى تسييس تنظيمي منخفض.
٢. من (١٥٩-٢٥٠) يمثل مستوى تسييس متوسط.
٣. من (٢٥٠-٣٤٠) يمثل مستوى تسييس مرتفع.

ومن هنا تحقق هدف البحث في تكوين البنية العاملية لمقياس التسييس التنظيمي للمنظمات غير الحكومية.

ثبات المقياس:

وللتحقق من ثبات المقياس بعد تحديد أبعاده وعباراته وتوزيعها، وقد تم استخدام عدة طرق للتحقق من ثبات المقياس لتصميمه بشكل نهائي وإمكانية الاعتماد عليه في قياس ظاهرة التسييس التنظيمي، وتم التحقق من الثبات باستخدام الطرق التالية:

١. ثبات المقياس باستخدام الفا كرونباخ

حيث تم حساب معامل التمييز لكل سؤال حيث يتم حذف السؤال الذي معامل تمييزه ضعيف أو سالب، وقام الباحث بوضع معامل الفا لكل بعد من أبعاد المقياس.

جدول رقم (٦) نتائج ثبات المقياس باستخدام الفا كرو نباخ

| م | ابعاد المقياس | معامل (ألفا-كرونباخ) |
|---|------------------------------------|----------------------|
| ١ | طغيان المصلحة الشخصية | ٠,٧٦٢ |
| ٢ | سيطرة ذوي النفوذ والتحالفات | ٠,٨٩٧ |
| ٣ | تسييس المزاي والخدمات | ٠,٨٨٥ |
| ٤ | انتشار الانتماءات | ٠,٨٩٤ |
| ٥ | تسييس المعلومات واللوائح والقرارات | ٠,٨٨٣ |
| ٦ | تضخيم وتلميع الانجازات | ٠,٧٩٣ |
| ٧ | لوم ومهاجمة العاملين وتصيد الاخطاء | ٠,٨٨٤ |
| ٨ | تسييس الاتصالات بالمنظمات المحيطة | ٠,٨٠١ |

يتضح من الجدول رقم (١٢) أن معاملات الثبات كانت مرتفعة ودالة، مما يؤكد ثبات المقياس والاعتماد عليه في قياس التسييس التنظيمي بالمنظمات غير الحكومية.

٢. طريقة التجزئة النصفية

وقد قام الباحث بوضع العبارات الفردية في النصف الأول والزوجية في النصف الثاني، وتبين أن معامل الارتباط باستخدام طريقة التجزئة النصفية يساوي ٠,٩٧٢ وبحساب تصحيح معامل الارتباط باستخدام معادلة سيبرمان نجد ان معامل الثبات يساوي ٠,٩٨

جدول رقم (٧) نتائج الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية

| قيمة معامل الارتباط باستخدام معادلة سيبرمان | قيمة معامل الارتباط | طريقة التجزئة النصفية |
|---|---------------------|-----------------------|
| ٠,٩٨ | ٠,٩٧٢ | |

ويتضح من الجدول رقم (٧) ان معامل الثبات للمقياس باستخدام طريقة التجزئة النصفية مرتفع مما يؤكد ثبات المقياس. الخطأ المعياري للمقياس:

يعد الخطأ المعياري مؤشر من مؤشرات دقة المقياس، ويستخدم في تفسير نتائج القياس، لأنه يوضح مدى اقتراب درجة الفرد على المقياس من الدرجة الحقيقية.

وقام الباحث باستخراج قيمة الخطأ المعياري لدرجات المقياس باستخدام معادلة الخطأ المعياري بدلالة الانحراف المعياري لدرجات التطبيق. وبلغت درجة الخطأ المعياري (٢.٤٦١) وكلما كان الخطأ المعياري قليل كلما كانت العينة أكثر دقة في تقدير قيمة البارميتر في الأصل الكلي والعكس، والجدول (٨) يوضح التوزيع الطبيعي للمقياس

جدول (٨) التوزيع الطبيعي للمقياس

| الفقرات | س | المنوال | σ | التباين | الالتواء | الفقرات | س | المنوال | σ | التباين | الالتواء |
|---------|------|---------|----------|---------|----------|---------|------|---------|----------|---------|----------|
| ١ | ٤.٣٦ | ٥ | ٠.٧٣٠ | ٠.٥٣٣ | ١.٠٨٠- | ٣٥ | ٣.٨٧ | ٤ | ٠.٨٧١ | ٠.٧٦٠ | ٠.٢٩٣- |
| ٢ | ٤.٣١ | ٥ | ٠.٧٤١ | ٠.٥٥١ | ٠.٨٣٠- | ٣٦ | ٣.٩٢ | ٣ | ٠.٨٢٨ | ٠.٦٨٦ | ٠.١٤٠ |
| ٣ | ٤ | ٤ | ٠.٨٤٦ | ٠.٧١٧ | ٠.٣٣٥- | ٣٧ | ٤.٠٢ | ٤ | ٠.٧٢٤ | ٠.٥٢٤ | ٠.٠٣٨- |
| ٤ | ٣.٩٦ | ٤ | ٠.٩٧٤ | ٠.٩٤٩ | ١.٠٨٨- | ٣٨ | ٣.٨٣ | ٤ | ٠.٨٩٧ | ٠.٨٠٦ | ٠.٢٩٩- |
| ٥ | ٣.٨٣ | ٤ | ١.٢٤ | ١.٥٣٩ | ١.٠٦٤- | ٣٩ | ٣.٩٣ | ٤ | ٠.٧٣٨ | ٠.٥٤٦ | ٠.٠٢١- |
| ٦ | ٣.٩٣ | ٤ | ٠.٨٣٤ | ٠.٦٩٦ | ٠.٠٥٠- | ٤٠ | ٣.٨٢ | ٤ | ٠.٨٠٢ | ٠.٦٤٥ | ٠.١٢٩ |
| ٧ | ٣.٨٣ | ٣ | ٠.٨٩١ | ٠.٧٩٥ | ٠.٠٨٠- | ٤١ | ٣.٨٥ | ٣ | ٠.٨١٣ | ٠.٦٦١ | ٠.١٨٦ |
| ٨ | ٣.٩٩ | ٤ | ٠.٨٩٩ | ٠.٨٠٨ | ١.١٠٣- | ٤٢ | ٣.٩٦ | ٣ | ٠.٨٤٥ | ٠.٧١٦ | ٠.٠٦٣ |
| ٩ | ٣.٥٥ | ٤ | ١.٣١٦ | ١.٧٣ | ٠.٧٧٦- | ٤٣ | ٣.٨٧ | ٤ | ٠.٧٠٢ | ٠.٤٩٣ | ٠.١٧٧ |
| ١٠ | ٣.٨٨ | ٣ | ٠.٧٩٧ | ٠.٦٣٧ | ٠.٢١٢ | ٤٤ | ٤.١٦ | ٥ | ٠.٧٩٥ | ٠.٦٣٣ | ٠.٣٩١- |
| ١١ | ٤.٠٣ | ٤ | ٠.٧٩٠ | ٠.٦٢٤ | ٠.٠٤٤- | ٤٥ | ٣.٩٩ | ٤ | ٠.٧١٢ | ٠.٥٠٨ | ٠.٠١٢ |
| ١٢ | ٤.١٢ | ٤ | ٠.٧١٣ | ٠.٥١٠ | ٠.٤٦٥- | ٤٦ | ٤ | ٤ | ٠.٦٨٩ | ٠.٤٧٥ | ٠.١٤٥- |
| ١٣ | ٤.٢٨ | ٥ | ٠.٧٦٦ | ٠.٥٨٧ | ٠.٧٥٥- | ٤٧ | ٣.٩٩ | ٤ | ٠.٦٨٩ | ٠.٤٧٥ | ٠.٠١١ |
| ١٤ | ٤.٢٠ | ٥ | ٠.٨٣٥ | ٠.٦٩٩ | ٠.٩٢٩- | ٤٨ | ٣.٩٤ | ٤ | ٠.٧٥٦ | ٠.٥٧٢ | ٠.٠٢١- |
| ١٥ | ٤.١٦ | ٤ | ٠.٧٧٨ | ٠.٦٠٦ | ٠.٥١٤- | ٤٩ | ٣.٨٨ | ٤ | ٠.٨٤٨ | ٠.٧٢٠ | ٠.١٩٢- |
| ١٦ | ٤.٢٤ | ٥ | ٠.٧٥٥ | ٠.٥٧١ | ٠.٥٦٦- | ٥٠ | ٣.٨٣ | ٤ | ٠.٨٩٧ | ٠.٨٠٦ | ٠.٢٩٩- |
| ١٧ | ٤.٠٣ | ٤ | ٠.٨٣٦ | ٠.٦٩٩ | ٠.٦٧٢- | ٥١ | ٣.٩٣ | ٤ | ٠.٩٠١ | ٠.٨١٢ | ٠.٢٨٥- |
| ١٨ | ٤.١٦ | ٥ | ٠.٨٠٩ | ٠.٦٥٦ | ٠.٥٠٤- | ٥٢ | ٤.٠١ | ٤ | ٠.٧٢٤ | ٠.٥٢٥ | ٠.٢٨٠- |
| ١٩ | ٤.٢١ | ٤ | ٠.٧٥٥ | ٠.٥٧٠ | ٠.٦١٦- | ٥٣ | ٤.٠٩ | ٤ | ٠.٧٣٤ | ٠.٧٤٠ | ٠.١٥٨- |
| ٢٠ | ٤.٢٥ | ٥ | ٠.٨٧٨ | ٠.٧٧١ | ١.١٠٩- | ٥٤ | ٣.٧٥ | ٤ | ٠.٩٦٨ | ٠.٩٣٨ | ٠.٦٥٧- |
| ٢١ | ٤.٣١ | ٥ | ٠.٧٧٢ | ٠.٥٩٧ | ٠.٧٠١- | ٥٥ | ٤.٠٣ | ٣ | ٢.٧٧ | ٧.٦٨٢ | ٩.٦٥٧ |
| ٢٢ | ٤.٢١ | ٥ | ٠.٧٩٧ | ٠.٦٣٧ | ٠.٥٠٨- | ٥٦ | ٣.٧٢ | ٣ | ٠.٧٦٣ | ٠.٥٨٣ | ٠.٢٨٠ |
| ٢٣ | ٤.١١ | ٤ | ٠.٧٦٥ | ٠.٥٨٧ | ٠.٤٢٧- | ٥٧ | ٣.٩٥ | ٤ | ٠.٦٩٣ | ٠.٤٨١ | ٠.٠٨٦- |
| ٢٤ | ٤.١٩ | ٤ | ٠.٧٥٩ | ٠.٥٧٧ | ٠.٥٨٣- | ٥٨ | ٣.٧٥ | ٤ | ٠.٧٨٨ | ٠.٦٢١ | ٠.١٦١ |

| | | | | | | | | | | | |
|--------|-------|-------|---|-------|----|--------|-------|-------|---|------|----|
| ٠٠٤٦- | ٠٠٥٨٠ | ٠٠٧٦١ | ٤ | ٢.٨٩ | ٥٩ | ٠٠٧٠١- | ٠٠٥٧٥ | ٠٠٧٥٨ | ٥ | ٤.٢٥ | ٢٥ |
| ٠٠٦٦- | ٠٠٧٠٧ | ٠٠٨٤٠ | ٤ | ٣.٩٠ | ٦٠ | ٠٠٩٤٢- | ٠٠٧٤٦ | ٠٠٨٦٣ | ٥ | ٤.٢٣ | ٢٦ |
| ٠٠١٧٦- | ٠٠٦٦٣ | ٠٠٨١٤ | ٤ | ٣.٨٩ | ٦١ | ٠٠٣٩١- | ٠٠٦٣٣ | ٠٠٧٩٥ | ٥ | ٤.١٥ | ٢٧ |
| ٠٠٦٥٣- | ٠٠٧٤٢ | ٠٠٨٦١ | ٤ | ٤.٠١ | ٦٢ | ٠٠٤٠٣- | ٠٠٥٣٣ | ٠٠٧٣٠ | ٤ | ٤.٠٩ | ٢٨ |
| ٠٠٢٥٨- | ١.٠٠٢ | ١.٠٠١ | ٤ | ٣.٦٣ | ٦٣ | ٠٠٨٧٤- | ٠٠٦٥٥ | ٠٠٨٠٩ | ٤ | ٤.٠١ | ٢٩ |
| ٠٠٣٤٢- | ٠٠٦٤١ | ٠٠٨٠١ | ٤ | ٤.٠٠٣ | ٦٤ | ٠٠٣١٤- | ٠٠٥٥٣ | ٠٠٧٤٣ | ٤ | ٤.١١ | ٣٠ |
| ٠٠٠٦٧- | ٠٠٦١٠ | ٠٠٧٨١ | ٤ | ٣.٩١ | ٦٥ | ٠٠٥٣٢- | ٠٠٦٨٣ | ٠٠٨٢٦ | ٥ | ٤.١٨ | ٣١ |
| ٠٠٠٤١- | ٠٠٥٩٠ | ٠٠٧٦٨ | ٤ | ٣.٩٥ | ٦٦ | ٠٠١٧٧- | ٠٠٦٢٣ | ٠٠٧٨٩ | ٤ | ٤.٠٤ | ٣٢ |
| ٠٠٢٠ | ٠٠٦٨٨ | ٠٠٨٢٩ | ٣ | ٣.٩٤ | ٦٧ | ٠٠٥٩٥- | ٠٠٨١٧ | ٠٠٩٠٣ | ٥ | ٤.٠٩ | ٣٣ |
| ٠٠٠٥١ | ٠٠٦٨٦ | ٠٠٨٢٨ | ٣ | ٣.٩٢ | ٦٨ | ٠٠٤٢٧- | ٠٠٥٣٣ | ٠٠٧٣٠ | ٤ | ٤.١٨ | ٣٤ |

المعايير

وهي جداول تستخدم لتفسير درجة المقياس التي يحصل عليها المبحوثين، حيث تستخدم للدلالة على مستوى درجة المبحوثين في المستوى المتوسط، أو فوق المتوسط، أو أقل من المتوسط الحسابي بالنسبة للعينة التي استخدمت في بناء المعايير، فالوصول على الدرجة الخام يعد من الأمور السهلة بالنسبة للمقياس.

وتعد عملية اشتقاق المعايير آخر خطوة يمر بها المقياس من خلال تطبيقه على عينات مماثلة للمجتمع الذي يعد له المقياس، إذا بدونها لا يصبح المقياس مقياساً صحيحاً، ولا يمكن أن نحدد مستوى المبحوثين، لأن المعايير مستويات محددة من القياس، نرجع إليها لفهم الدرجات التي يحصل عليها المبحوثين على المقياس. والمعايير التي تشتق في المقاييس متعددة، وفي البحث الحالي اشتقت درجة المعيارية المئينية لمقياس التسييس التنظيمي للمنظمات غير الحكومية بعد تطبيقه على عينة البحث الأساسية.

المعايير المئينية

ان الدرجة الخام التي يحصل عليها المبحوثين على المقياس لا معنى لها وحدها، إذ لا نستطيع من خلال هذه الدرجة ان نعرف مستوى المبحوثين، وتقييم مستوى التسييس التنظيمي داخل المنظمات، وبالتالي أصبح تطبيق المقياس على الفرد لا فائدة منه، لذلك لابد من ايجاد الطريقة التي تفسر لنا هذه الدرجة، وكذلك عن طريق نسبة الدرجة الخام الى مستوى معين، وتسمى معياراً مثل المعايير المئينية، والدرجة المعيارية. إذ نلجأ إلى تحويل الدرجة الخام إلى درجة أخرى نستطيع من خلالها مقارنة درجة المبحوثين، إلا ان مميزات المعايير المئينية يجعلها معايير عملية وسهلة الاستخدام.

استخراج الرتب المئينية

إن تفسير الدرجة التي يحصل عليها المبحوثين او العاملين تعد المرحلة الاخيرة من مراحل بناء المقياس، فمن الضروري الحصول على مؤشرات تفسر الدرجة على المقياس وتوضح مصادر الخطأ فيه، ولكي نتمكن من

الحكم على نتائج المقياس لابد من أن يكون ذلك في ضوء معايير معينة بحيث تسمح هذه المعايير بالمقارنة بين العاملين بالمنظمات غير الحكومية حول التسييس التنظيمي.

ففي المقياس الحالي اشتقت معايير الرتبة المئينية لتفسير الدرجات الخام لمقياس التسييس التنظيمي، فقد تم ايجاد معايير لتفسير الدرجة الخام في ضوء المئينيات بما يسهل تفسير سلوكيات العاملين على المقياس، وتم حساب الرتب المئينية للدرجات الخام والبالغ عددها (١٢١) درجة باستخدام معادلة حساب الرتبة المئينية ببرنامج spss للحصول على التكرارات والجدول (٩) يبين الدرجات الخام ومعايير الرتب المئينية.

جدول (٩) الدرجات الخام والتكرارات والنسبة والتكرار المجتمع الصاعد والرتبة المئينية

| الدرجة الخام | التكرارات | النسبة | ك مجتمع صاعد | الرتبة المئينية | الدرجة الخام | التكرارات | النسبة | ك مجتمع صاعد | الرتبة المئينية |
|--------------|-----------|--------|--------------|-----------------|--------------|-----------|--------|--------------|-----------------|
| ١٧٦ | ١ | ٠.٨ | ٤٩.٦ | ٠.٨٣ | ٢٧٦ | ١ | ٠.٨ | ٤٩.٦ | ٤٩.٥٩ |
| ١٩٠ | ١ | ٠.٨ | ٥٢.١ | ١.٦٥ | ٢٧٧ | ٣ | ٢.٥ | ٥٢.١ | ٥١.٢٤ |
| ٢٠٤ | ١ | ٠.٨ | ٥٢.٩ | ٢.٤٨ | ٢٧٨ | ١ | ٠.٨ | ٥٢.٩ | ٥٢.٨٩ |
| ٢١٥ | ١ | ٠.٨ | ٥٣.٧ | ٣.٣١ | ٢٧٩ | ١ | ٠.٨ | ٥٣.٧ | ٥٣.٧٢ |
| ٢١٧ | ١ | ٠.٨ | ٥٥.٤ | ٤.١٣ | ٢٨٠ | ٢ | ١.٧ | ٥٥.٤ | ٥٤.٩٦ |
| ٢١٩ | ٢ | ١.٧ | ٥٧ | ٥.٣٧ | ٢٨١ | ٢ | ١.٧ | ٥٧ | ٥٦.٦١ |
| ٢٢٠ | ١ | ٠.٨ | ٥٨.٧ | ٦.٦١ | ٢٨٢ | ٢ | ١.٧ | ٥٨.٧ | ٥٨.٢٦ |
| ٢٢١ | ١ | ٠.٨ | ٦١.٢ | ٧.٤٤ | ٢٨٣ | ٣ | ٢.٥ | ٦١.٢ | ٦٠.٣٣ |
| ٢٢٨ | ٣ | ٢.٥ | ٦٢ | ٩.٠٩ | ٢٨٥ | ١ | ٠.٨ | ٦٢ | ٦١.٩٨ |
| ٢٣٥ | ١ | ٠.٨ | ٦٤.٥ | ١٠.٧٤ | ٢٨٧ | ٣ | ٢.٥ | ٦٤.٥ | ٦٣.٦٤ |
| ٢٤٤ | ١ | ٠.٨ | ٦٥.٣ | ١١.٥٧ | ٢٨٨ | ١ | ٠.٨ | ٦٥.٣ | ٦٥.٢٩ |
| ٢٤٨ | ١ | ٠.٨ | ٦٦.٩ | ١٢.٤٠ | ٢٨٩ | ٢ | ١.٧ | ٦٦.٩ | ٦٦.٥٣ |
| ٢٤٩ | ١ | ٠.٨ | ٦٧.٨ | ١٣.٢٢ | ٢٩٠ | ١ | ٠.٨ | ٦٧.٨ | ٦٧.٧٧ |
| ٢٥٠ | ١ | ٠.٨ | ٧١.١ | ١٤.٠٥ | ٢٩١ | ٤ | ٣.٣ | ٧١.١ | ٦٩.٨٣ |
| ٢٥١ | ١ | ٠.٨ | ٧٤.٤ | ١٤.٨٨ | ٢٩٢ | ٤ | ٣.٣ | ٧٤.٤ | ٧٣.١٤ |
| ٢٥٢ | ٢ | ١.٧ | ٧٥.٢ | ١٦.٢٢ | ٢٩٣ | ١ | ٠.٨ | ٧٥.٢ | ٧٥.٢١ |
| ٢٥٣ | ٢ | ١.٧ | ٧٧.٧ | ١٧.٧٧ | ٢٩٥ | ٣ | ٢.٥ | ٧٧.٧ | ٧٦.٨٦ |
| ٢٥٤ | ١ | ٠.٨ | ٧٨.٥ | ١٩.٠١ | ٢٩٦ | ١ | ٠.٨ | ٧٨.٥ | ٧٨.٥١ |
| ٢٥٥ | ٢ | ١.٧ | ٧٩.٣ | ٢٠.٢٥ | ٢٩٧ | ١ | ٠.٨ | ٧٩.٣ | ٧٩.٣٤ |
| ٢٥٦ | ١ | ٠.٨ | ٨٠.٢ | ٢١.٤٩ | ٢٩٨ | ١ | ٠.٨ | ٨٠.٢ | ٨٠.١٧ |
| ٢٥٧ | ١ | ٠.٨ | ٨٢.٦ | ٢٢.٣١ | ٢٩٩ | ٣ | ٢.٥ | ٨٢.٦ | ٨١.٨٢ |
| ٢٥٨ | ٢ | ١.٧ | ٨٦ | ٢٣.٥٥ | ٣٠٠ | ٤ | ٣.٣ | ٨٦ | ٨٤.٧١ |
| ٢٥٩ | ٢ | ١.٧ | ٨٦.٨ | ٢٥.٢١ | ٣٠١ | ١ | ٠.٨ | ٨٦.٨ | ٨٦.٧٨ |
| ٢٦٠ | ٢ | ١.٧ | ٨٧.٦ | ٢٦.٨٦ | ٣٠٢ | ١ | ٠.٨ | ٨٧.٦ | ٨٧.٦٠ |
| ٢٦١ | ٣ | ٢.٥ | ٩٠.١ | ٢٨.٩٣ | ٣٠٣ | ٣ | ٢.٥ | ٩٠.١ | ٨٩.٢٦ |
| ٢٦٢ | ٤ | ٣.٣ | ٩٠.٩ | ٣١.٢٨ | ٣٠٤ | ١ | ٠.٨ | ٩٠.٩ | ٩٠.٩١ |
| ٢٦٣ | ٢ | ١.٧ | ٩٢.٦ | ٣٤.٣٠ | ٣٠٥ | ٢ | ١.٧ | ٩٢.٦ | ٩٢.١٥ |
| ٢٦٤ | ١ | ٠.٨ | ٩٤.٢ | ٣٥.٥٤ | ٣٠٦ | ٢ | ١.٧ | ٩٤.٢ | ٩٣.٨٠ |
| ٢٦٥ | ٥ | ٤.١ | ٩٥ | ٣٨.٠٢ | ٣٠٧ | ١ | ٠.٨ | ٩٥ | ٩٥.٠٤ |
| ٢٦٦ | ١ | ٠.٨ | ٩٥.٩ | ٤٠.٥٠ | ٣٠٨ | ١ | ٠.٨ | ٩٥.٩ | ٩٥.٨٧ |
| ٢٦٧ | ٣ | ٢.٥ | ٩٦.٧ | ٤٢.١٥ | ٣١٢ | ١ | ٠.٨ | ٩٦.٧ | ٩٦.٦٩ |
| ٢٦٩ | ١ | ٠.٨ | ٩٨.٣ | ٤٣.٨٠ | ٣١٣ | ٢ | ١.٧ | ٩٨.٣ | ٩٧.٩٣ |

| | | | | | | | | | |
|--------|------|-----|-----|------|-------|------|-----|---|-----|
| ٩٩.١٧ | ٩٩.٢ | ٠.٨ | ١ | ٣١٤ | ٤٥.٠٤ | ٤٥.٥ | ١.٧ | ٢ | ٢٧١ |
| ١٠٠.٠٠ | ١٠٠ | ٠.٨ | ١ | ٣١٥ | ٤٦.٨٢ | ٤٦.٣ | ٠.٨ | ١ | ٢٧٢ |
| | ١٠٠ | ١٠٠ | ١٢١ | الكل | ٤٧.٥٢ | ٤٧.٩ | ١.٧ | ٢ | ٢٧٣ |
| | | | | | ٤٨.٧٦ | ٤٨.٨ | ٠.٨ | ١ | ٢٧٤ |

في النهاية توصل الباحث من خلال البحث الحالي إلى درجات الرتبة المئينية لتفسير الدرجات الخام بوصفها معياراً لمقياس سلوكيات التسييس التنظيمي لدى العاملين بالمنظمات غير الحكومية.

وتوصلت الدراسة إلى وجود ثمانية ابعاد للتسييس التنظيمي، ويقصد بهذه الأبعاد المستخلصة ما يلي:

١. **طغيان المصلحة الشخصية:** وهي التصرفات التي تكون فيها الأهداف الشخصية والمكاسب الذاتية

الأساس في كل المهام الوظيفية للعاملين والمسؤولين، وأن يعملوا على تحقيقها بكافة الوسائل والطرق المتاحة حتى ولو أدى ذلك إلى تعارضها مع المصالح العامة للمنظمة.

٢. **سيطرة ذوي النفوذ والتحالفات على الجمعية:** وهي مجموعة من الإجراءات التي يتخذها العاملون او المديرين في المنظمة للاستقواء بذوي النفوذ وبناء التحالفات والتكتلات للسيطرة على مكونات المنظمة لتبرير مصالح الشخصية.

٣. **تسييس المزايا والخدمات بالجمعية:** وهي سلوكيات السيطرة التي يستخدمها العاملون او المسؤولون حيال المزايا المقررة، والخدمات التي تقدمها المنظمة، وتوزيعها وتقديمها وإقرارها وفقاً للأهواء الشخصية، دون مراعاة للمعايير والقواعد المعمول بها داخل المنظمة.

٤. **انتشار الانتماءات:** وهي تغليب العلاقات والروابط المختلفة (عائلية، قبلية، حزبية، دينية، جغرافية) في مختلف المعاملات والمجالات التي تتعلق بالعمل داخل المنظمة على حساب العلاقات والقيم التنظيمية الخاصة بالمنظمة

٥. **تسييس المعلومات واللوائح والقرارات بالجمعية:** وهي الإجراءات التي يقوم بها العاملون والمسؤولون في المنظمة للسيطرة على المعلومات واللوائح والقرارات التي يسمح بمعرفتها او تمنع عن الآخرين أو تقديم معلومات غير صحيحة لتبرير تصرفاتهم أو قلب الحقائق وفقاً لمصالحهم الشخصية.

٦. **تضخيم وتلميع الإنجازات:** وهي سيطرة العاملين والمسؤولين على المنظمة بتضخيم وتلميع إنجازاتهم لكسب السمعة الجيدة من الآخرين وقد يكون ذلك من خلال حضور الاجتماعات الرسمية واللقاءات الإعلامية، وملازمة بعض الناجحين في المنظمة.

٧. **لوم ومهاجمة وتصيد الأخطاء:** وهي مجموعة السلوكيات المسيسة التي يقوم بها العاملون والمسؤولون لإلحاق أسباب الفشل بالآخرين والتقليل من إنجازاتهم وتحميلهم أسباب القصور في العمل.

٨. **تسييس الاتصالات بالمنظمات المحيطة:** ويقصد بها التصرفات والإجراءات التي يقوم بها العاملون والمسؤولون بالمنظمة لتقوية علاقاتهم بالمنظمات والأجهزة المحيطة لتعزيز مصالحهم الشخصية والحصول على مزايا ذاتية من خلال استغلال إمكانيات وموارد المنظمة

الاستنتاجات والتوصيات

١. أظهرت نتائج التحليل العاملي (٨) عوامل للتسييس التنظيمي للمنظمات غير الحكومية.
٢. تم تسمية العامل الأول بعامل (طغيان المصلحة الشخصية)، والعامل الثاني بعامل (سيطرة ذوي النفوذ والتحالفات على المنظمة.)، والعامل الثالث بعامل (تسييس المزايا والخدمات بالجمعية)، والعامل الرابع بعامل (انتشار الانتماءات)، والعامل الخامس بعامل (تسييس المعلومات واللوائح والقرارات بالجمعية)، والعامل السادس (تضخيم وتلميع الانجازات)، والعامل السابع بعامل (لوم ومهاجمة العاملين وتصيد الاخطاء)، والعامل الثامن بعامل (تسييس الاتصالات بالمنظمات المحيطة).

التوصيات

في ضوء الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث يوصي بما يلي:

١. ضرورة تشخيص ظاهرة التسييس التنظيمي بالمنظمات غير الحكومية وفق مقياس التسييس التنظيمي.
٢. استخدام مقياس التسييس التنظيمي بصورته الحالية وذلك لارتفاع صدق البناء له وملائمة صياغة فقراته.
٣. ضرورة بناء وتقنين مقاييس جديدة تثري الممارسة المهنية لتنظيم المجتمع من خلال التعامل مع ظواهر جديدة.
٤. ضرورة استخدام الصدق العاملي الاستكشافي والتأكيدي لمقاييس الخدمة الاجتماعية بصفة عامة وتنظيم المجتمع بصفة خاصة من أجل بناء مقاييس جديدة، والتأكد من صدق المقاييس الحالية لضمان قياس ما وضعت من أجله.

بيانات هذا المقياس سرية ولا تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط



كلية الخدمة الاجتماعية

قسم تنظيم المجتمع

مقياس التسييس التنظيمي للمنظمات غير الحكومية

دكتور

صلاح محمد سامي اسماعيل جاد

أستاذ تنظيم المجتمع المساعد - كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة حلوان

٢٠١٨م

البيانات الأولية:

(اختياري).

الاسم:

(١) النوع:

أ-ذكر () ب- أنثى ()

(٢) العمر: سنة

الحالة التعليمية:

(٣) الحالة الاجتماعية:

أ-أعزب () ب- متزوج ()

ج-أرمل () د- مطلق ()

(٤) الوظيفة:

(٥) متوسط الدخل الشهري:

(٦) عدد سنوات العمل في الجمعية:سنة

| م | العبارة | موافق | موافق جداً | لا أعلم | غير موافق | غير موافق على الإطلاق |
|---|---------|-------|------------|---------|-----------|-----------------------|
| | | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|----|
| | | | | | أهداف الجمعية موجهة للمصلحة العامة. | ١ |
| | | | | | يسيطر ذوي النفوذ على قرارات الجمعية | ٢ |
| | | | | | يبنى العاملون أنفسهم على أكتاف الآخرين | ٣ |
| | | | | | يحرص العاملون دائماً على مصلحة الجمعية. | ٤ |
| | | | | | الجو الاجتماعي في الجمعية يقوم على اكتشاف اخطاء الآخرين. | ٥ |
| | | | | | إلقاء اللوم على الآخرين في العمل يرفع من قيمة الشخص أمام المسؤولين. | ٦ |
| | | | | | يفسر بعض العاملين القواعد واللوائح بطريقة تتوافق مع مصالحهم | ٧ |
| | | | | | يلجأ بعض العاملين الى تحسين صورتهم داخل الجمعية | ٨ |
| | | | | | يلجأ البعض إلى إيهام الآخرين بأهميتهم | ٩ |
| | | | | | يلجأ البعض الى أسلوب التودد الى ذوي القوة في الجمعية | ١٠ |
| | | | | | أسلم لبعض العاملين السكوت على بعض المخالفات من المواجهة | ١١ |
| | | | | | التقرب من ذوي النفوذ والقوة يسهل العمل | ١٢ |
| | | | | | أهداف الجمعية موجهة لمصالح فردية | ١٣ |
| | | | | | يتحدث بعض العاملين بصراحة دون خوف عن قضايا الجمعية وان كانت حساسة | ١٤ |
| | | | | | الاتفاق مع ذوي النفوذ والقوة بالجمعية هو الأسلوب الأفضل في العمل | ١٥ |
| | | | | | من الأفضل عدم التحدث عن شيئاً يزعج ذوي النفوذ | ١٦ |
| | | | | | يفضل بعض العاملين الهدوء على مقاومة ذوي النفوذ | ١٧ |
| | | | | | الجمعية تطبق القرارات على كل العاملين دون استثناء | ١٨ |
| | | | | | تستثمر موارد الجمعية لتحقيق المصلحة الشخصية للعاملين | ١٩ |
| | | | | | يتم توزيع المزايا بالعدل وفقاً للكفاءة | ٢٠ |
| | | | | | تستخدم النفوذ في تمرير القرارات في المنظمة | ٢١ |
| | | | | | يحجب ذوي النفوذ المعلومات المهمة عن العاملين | ٢٢ |
| | | | | | تتكون تحالفات من أجل تطبيق بعض الجزاءات | ٢٣ |
| | | | | | يستخدم البعض نفوذهم لتعديل بعض القرارات لتحقيق مصالح شخصية | ٢٤ |
| | | | | | توجه المهام الوظيفية في الجمعية لخدمة الأغراض الشخصية | ٢٥ |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|----|
| | | | | | يعمل بعض العاملون كأعوان لبعض المنظمات المحيطة | ٢٦ |
| | | | | | استغلال إمكانيات الجمعية في تحقيق المصلحة الشخصية يجلب السعادة | ٢٧ |
| | | | | | الأفكار الجيدة تقاوم عندما تخالف آراء المديرين | ٢٨ |
| | | | | | تلبية مطالب المنظمات المحيطة يكون لتحقيق أهداف شخصية. | ٢٩ |
| | | | | | تفضل عمل ما يطلب منك على المبادرة في العمل | ٣٠ |
| | | | | | لا يحب بعض العاملين أن يقول ما يروق للآخرين أكثر من قول الحقيقة | ٣١ |
| | | | | | لا يرغب بعض العاملين بإثارة المشكلات بكشف التجاوزات داخل الجمعية | ٣٢ |
| | | | | | تكوين الجمعية لشبكات مع المنظمات المحيطة يحقق المصلحة العامة | ٣٣ |
| | | | | | يحرص بعض العاملين على تقديم المبادرات التي ترضي المدير | ٣٤ |
| | | | | | الواسطة لا تطبق عند توزيع المزايا على العاملين | ٣٥ |
| | | | | | تمنح المزايا بطريقة لا تتلاءم مع قواعد الجمعية | ٣٦ |
| | | | | | تمنح المزايا لبعض العاملين المرضي عنهم | ٣٧ |
| | | | | | تسهيل الخدمات للمنظمات المحيطة يحقق منافع ذاتية | ٣٨ |
| | | | | | توزيع المزايا يتم بموضوعية | ٣٩ |
| | | | | | أبناء العائلة الواحدة أكثر دعماً في العمل | ٤٠ |
| | | | | | تبادل الخدمات مع المنظمات المحيطة يقوم على مزايا شخصية | ٤١ |
| | | | | | يميل العاملون الى دعم زملائهم القدامى أكثر من الجدد | ٤٢ |
| | | | | | أصحاب الحزب السياسي الواحد يتعاونون مع بعضهم البعض في العمل | ٤٣ |
| | | | | | يحرص البعض على تصوير نفسه بشكل أكبر مما يستحق | ٤٤ |
| | | | | | يضيف البعض الى نفسه ألقاب زائفة | ٤٥ |
| | | | | | يجد بعض العاملين صعوبة في إبداء الرأي في قضايا العمل | ٤٦ |
| | | | | | المدير حريص على مصالحه الشخصية | ٤٧ |
| | | | | | إدارة الجمعية تتبنى أسلوب القوة في العمل | ٤٨ |
| | | | | | الملتزمون دينياً يتعاضدون مع بعضهم البعض في العمل | ٤٩ |
| | | | | | يظهر المسؤولين معلومات تخدم مصالحهم | ٥٠ |

١. احمد شفيق السكري.(٢٠٠٠). قاموس الخدمة الاجتماعية والخدمات الاجتماعية. دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ص ١٦٧.
٢. آيات محمد شعراوي.(٢٠٠٠). دور الجمعيات الأهلية في زيادة الدخل القومي. المؤتمر السنوي الثاني للاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الخاصة، ج٢، القاهرة، ص٤١٥.
٣. زكي محمود زكي صقر: تأثير القلق التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين التسييس التنظيمي ومعوقات العملية الابتكارية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع٤، مصر ص ص٤٨١-٥٢٧.
٤. صلاح أحمد عزب.(١٩٩١). دليل عمل المنظمات غير الحكومية المعنية بمحو الأمية وتعليم الكبار، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، الجهاز العربي لمحو الأمية، ص٦.
٥. عبد الحليم رضا عبدالعال.(١٩٨٧). تنظيم المجتمع النظرية والتطبيق، القاهرة، مطبعة العشري، ص ٢٧٩.
٦. عطية حسين ابوفندي.(١٩٩٨). المنظمات غير الحكومية والتنمية وإعادة التفعيل من أجل دور أكثر فاعلية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ص٥٠٤.
٧. مدحت محمد أبو النصر.(٢٠٠٠). ممارسة طريقة تنظيم المجتمع في إحدى الجمعيات الأهلية بمحافظة القاهرة، المؤتمر العلمي الثالث عشر، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، القاهرة، إبريل، ٣٠٧
٨. المكتب التنفيذي بمجلس وزراء العمل والشؤون الاجتماعية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربي(١٩٩٤). التخطيط الاجتماعي لرصد وتلبية احتياجات الأسرة بين الأسس العلمية والتطبيقات العلمية، البحرين، ط١، ع٢٧، ص ١٢٢.
٩. هاني بن ناصر الراجحي: التسييس التنظيمي ودوره في الصراعات التنظيمية وإدارتها، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٨.
- 10.Abbas, M., Raja, U., Darr, W. & Bouckenoghe, D. (2014) Combined effects of perceived politics and psychological capital on job satisfaction, turnover intentions, and performance. **Journal of Management**, 40, 1813–1830.
- 11.Alexander Zibenberg.(2017) Perceptions of Organizational Politics: A Cross-cultural Perspective.**Global Business Review** 18(4) 849–860. Sage pub.in/home.nav DOI: 10.1177/0972150917692211.
- 12.Allen, R. W., Madison, D. L., Porter, L. W., Renwick, P. A., & Mayes,B. T. (1979). Organizational politics: Tactics and characteristics of its actors. **California Management Review**, 22, 77-83.
- 13.Atinga, R.A., et al. (2014) Effects of perceived workplace politics in hospitals on nurses' behavioural intentions in Ghana. **Journal of Nursing Management**, 22, 159–169.
- 14.Aul,J Nelson(1995). **The world bank and nongovernment of organization, the limits of politics development**, New York, st martin's press, p37.

15. Bacharach, S. (2006). **Get them on your side**. Avon, MA: Adams Media.
- Beylerian, M., & Kleiner, B. (2003). The downsized workplace. *Management Research News*, 26, 97–108. doi:10.1108/01409170310783817
16. Basir, U. & Basim, N. (2016) A cross-sectional survey on consequences of nurses' burnout: moderating role of organizational politics. **Journal of Advanced Nursing**, 72, 1838–1850.
17. Blau, P. (1964). **Exchange and power in social life**. New York: Wiley.
18. Brian K. Miller . Matthew A. Rutherford .Robert W. Kolodinsky (2008) **Perceptions of Organizational Politics: A Meta-analysis of Outcomes J Bus Psychol** (2008) 22:209–222 DOI 10.1007/s10869-008-9061-5
19. Buchanan, D. A. (2007). You stab my back, I'll stab yours: Management experience and perceptions of organization political behaviour. *British Journal of Management*, 19, 49-64.
20. Buchanan, D.A. (2008), "You stab my back, I'll stab yours: management experience and perceptions of organization political behaviour", **British Journal of Management**, Vol. 19 No.1, pp.49-64.
21. Burns, T. (1961). **Micro politics: Mechanisms of Institutional Change**. *Administrative Science Quarterly*, 6(3), 257–281. doi:10.2307/2390703
22. Butler, R. (2002). Decision making. In A. Sorge (Ed.), *Organization* (pp. 224e251). London: Thomson Learning.
23. Butt, M.R., Imran, A., Shah, F.T. & Jabbar, A. (2013) Perception of organizational politics and job outcomes in a public sector organization: the moderating role of teamwork. **Middle-East Journal of Scientific Research**, 18, 1268–1276.
24. Cacciattolo, K. (2015) Organizational politics: the positive and negative sides. **European Scientific Journal**, 11, 238–246.
25. Chang, C., Rosen, C., & Levy, P. (2009). The relationship between perceptions of organizational politics and employee attitudes, strain, and behavior: A meta-analytic examination. **Academy of Management Journal**, 52(4), 779–801. doi:10.5465/AMJ.2009.43670894
26. Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. **Journal of Applied Psychology**, 79, 730-743.
27. Child, J., Elbanna, S., & Rodrigues, S. (2010). **The political aspects of strategic decision making**. In P. Nutt, & D. Wilson (Eds.), *The handbook of decision making* (pp. 105-137). Chi Chester: Wiley.
28. Cropanzano R, Howes JC, Grandey AA, Toth P.(1997) The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. **J Organ Behav**;18:159– 80.
29. Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. **Journal of Management**, 31, 874-900.
30. Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

31. Danish, R.Q., et al. (2014) Employee's Perceptions of Organizational Politics and Stress at Workplace; A Comparative Study of Public and Private Sector Universities. **Research Journal of Recent Sciences**, 3,44–52.
32. Dipboye, R. L., & Foster, J. B. (2002). **Multi-level theorizing about perceptions of organizational politics**. In F. Yammarino & F. Dansereau (Eds.), *Research in multi-level issues* (Vol. 1, pp. 255–270)., The many faces of multi-level issues Oxford, UK: JAI Press/Elsevier Science. UK: JAI Press/Elsevier Science.
33. Drory, A. (1993). Perceived political climate and job attitudes. **Organizational Studies**, 14(1), 59–71. doi:10.1177/017084069301400105.
34. Drory, A., & Vigoda-Gadot, E. (2010). Organizational politics and human resource management: A typology and the Israeli experience. **Human Resource Management Review**, 20(3), 194–202. doi:10.1016/j.hrmr.2009.08.005
35. Edgar Rogelio Ramirez Solis and others(2015) BETWEEN LOVE AND WAR: THE EFFECTS OF AFFECTIVE COMMITMENT IN ORGANIZATIONAL POLITICS AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE, **Journal of Organizational Culture**, Communications and Conflict, Volume 19, Number 2,69-93.
36. Elbanna, S. (2016). Managers autonomy, strategic control, organizational politics and strategic planning effectiveness: An empirical investigation into missing links in the hotel sector. **Tourism Management**, 52, 210–220. doi:10.1016/j.tourman.2015.06.025
37. Eran Vigoda, Aaron Cohen(2002) Influence tactics and perceptions of organizational politics A longitudinal study, **Journal of Business Research**, 55 (2002) 311 –324.
38. Eran Vigoda-Gadot(2006) Leadership style, organizational politics, and employees' performance, **Personnel Review** Vol. 36 No. 5, 2007pp. 661-683, Emerald Group Publishing Limited 0048-3486 DOI 10.1108/00483480710773981
39. Erin Landells , Simon L. Albrecht (2013) Organizational political climate: Shared perceptions about the building and use of power bases, **Human Resource Management Review** 23 357–365.
40. Erin M. Landells, Simon L. Albrecht (2015) The Positives and Negatives of Organizational Politics:A Qualitative Study, Springer Science, **Business Media New York, J Bus Psychol** (2017) 32:41–58 DOI 10.1007/s10869-015-9434-5
41. Faye, K. & Long, Y. (2014) The impact of job satisfaction in the relationships between workplace politics and work related outcomes and attitudes:evidence from organizations in Senegal. **International Journal of Business and Management**, 9, 160–168.
42. Ferris, G. R., & Kacmar, K. M. (1992). Perceptions of organizational politics.**Journal of Management**, 18. 93-116.

43. Ferris, G. R., Adams, G., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., & Ammeter, A. P. (2002). **Perceptions of organizational politics: Theory and research directions**. In F. Yammarino & F. Dansereau (Eds.), *Research in multi-level issues* (Vol. 1, pp. 179–254). The many faces of multi-level issues Oxford, UK: JAI Press/Elsevier Science.
44. Ferris, G. R., Fedor, D., & King, T. R. (1994). A political conceptualization of managerial behavior. **Human Resource Management Review**, 4, 1-34.
45. Ferris, G. R., Frink, D. D., Bhawuk, D. P. S., Zhou, J., & Gilmore, D. C. (1996). Reactions of diverse groups to politics in the workplace. **Journal of Management**, 22, 23-44.
46. Ferris, G. R., Harell-Cook, G., & Dulebohn, J. H. (2000). Organizational politics: The nature of the relationship between politics perceptions and political behavior. **Research in the Sociology of Organizations**, 17, 89–130. doi:10.1016/S0733-558X(00)17004-1
47. Ferris, G. R., Harell-Cook, G., & Dulebohn, J. H. (2000). **Organizational politics**: The nature of the relationship between politics perceptions and political behavior. *Research in the Sociology of Organizations*, 17, 89–130. doi:10.1016/S0733-558X(00)17004-1
48. Ferris, G. R., Russ, G. S., & Fandt, P. M. (1989). **Politics in organizations**. In R. A. Giacalone, & P. Rosenfeld (Eds.), *Impression management in the organization* (pp. 143–170). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
49. Ferris, G., & King, T. (1991). **Politics in human resources decisions**: A walk on the dark side. *Organizational Dynamics*, 20, 59–71. doi:10.1016/0090-2616(91)90072-H
50. Frost, P.J. 1987. **“Power, Politics, and Influence.”** In *Handbook of Organizational Communication*, edited by F. Jablin, L. Putnam, K. Roberts, and L. Porter. Beverly Hills, CA: Sage
51. Fu Yang (2017) Better understanding the perceptions of organizational politics: its impact under different types of work unit structure, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 26:2, 250-262, DOI: 10.1080/1359432X.2016.1251417
52. Friedman, T.L. (2006), **The World is flat** (Updated and expanded): A Brief History of the Twenty-First Century, Macmillan, and London.
53. Gandz, J., & Murray, V. V. (1980). The experience of workplace politics. **Academy of Management Journal**, 23(2), 237–251. doi:10.2307/255429.
54. Gilmore, D. C., Ferris, G. R., Dulebohn, J., & Harrell-Cook, G. (1996). Organizational politics and employee attendance. **Group & Organizational Management**, 21, 481–494.
55. Gray B, Ariss SS.(1985) Politics and strategic change across organizational life cycles. **Acad Manage Review** ,10:707–23.
56. Hakan Erkutlu, Jamel Chafra, (2016) "Impact of behavioral integrity on organizational identification: The moderating roles of power distance and

- organizational politics", **Management Research Review**, Vol. 39 Issue: 6, pp.672-691, <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2015-0011>
57. Hall, A., Hochwarter, W., Ferris, G., & Bowen, M. (2004). The dark side of politics in organizations. In R. Griffin & A. O'Leary-Kelly (Eds.), **The dark side of organizational behavior** (pp. 237–261). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
58. Harris, K., Andrews, M., & Kacmar, K. (2007). The moderating effects of justice on the relationship between organizational politics and workplace attitudes. **Journal of Business and Psychology**, 22(2), 135–144. doi:10.1007/s10869-007-9054-9
59. Hassan H., Vina T.M.H., Ithnin N.S., 2017. Perceived organizational politics and job satisfaction: The Role of personality as moderator. **LogForum** 13 (4), 479-493 <http://dx.doi.org/10.17270/J.LOG.2017.4.8>
60. Hickson, D. J., Butler, R. J., & Wilson, D. C. (2001). **The Bradford studies of strategic decision making**. Aldershot: Ashgate.
61. Hiekkanen, K., Helenius, M., Korhonen, J. J., & Patricio, E. (2013). *Aligning alignment with strategic context: A literature review*, **Digital Enterprise Design and Management** (Vol. 205, pp. 81–98). Berlin: Springer.
62. Hochwarter, W. A. (2012). **The positive side of politics**. In G.R. Ferris & D. C. Treadway (Eds.), *Politics in organizations: Theory and research considerations* (pp. 27–66). New York: Routledge
63. Hochwarter, W. A., Kacmar, K. M., Perrewé, P. L., & Johnson, D. (2003). Perceived organizational support as a mediator of the relationship between politics perceptions and work outcomes. **Journal of Vocational Behavior**, 63, 438–456.
64. Hsiung, H., Lin, C., & Lin, C. (2012). Nourishing or suppressing? The contradictory influences of perception of organizational politics on organizational citizenship behavior. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 85(2), 258–276. doi:10.1111/j.2044-8325.2011.02030.x
65. Ilkka Ritola et al. (2016). The Influence of Organizational Politics on Business-IT Alignment, **International Journal of IT/Business Alignment and Governance** 7 (2), 33-48.
66. Imran Bukhari and Anila Kamal: Relationship between Perceived Organizational Politics and Its Negative Outcomes: Moderating Role of Perceived Organizational Support, Pakistan **Journal of Psychological Research**, 2015, Vol. 30, No. 2, 271-288
67. Javed, M., Abrar, M., Bashir, M. & Shabir, M. (2014) Effect of perceived organizational politics and core self evaluation on turnover intention: a South Asian Perspective. **International Journal of Human Resource Studies**, 4, 33–49.
68. Jaweria Khalid & Jaleel Ahmed (2016) Perceived organizational politics and employee silence: supervisor trust as a moderator, **Journal of the Asia Pacific Economy**, 21:2, 174-195, DOI: 10.1080/13547860.2015.1092279

69. Jong One Cheong & Chulwoo Kim (2018) Determinants of Performance in Government: Focusing on the Effect of Organizational Politics and Conflicts in Organizations, **International Journal of Public Administration**, 41:7, 535-547, DOI: 10.1080/01900692.2017.1280818
70. Kacmar, K. M., & Baron, R. A. (1999). **Organizational politics**: The state of the field links to related processes, and an agenda for future research. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (pp. 1-39). Stamford, CT: JAI Press.
71. Kacmar, K. M., & Carlson, D. S. (1997). Further validation of the perceptions of politics scale (POPS): A multiple sample investigation. **Journal of Management**, 23(5), 627-658.
72. Kacmar, K. M., & Ferris, G. R. (1991). Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS): Development and construct validation. **Educational and Psychological Measurement**, 51, 193-205.
73. Kacmar, K. M., Bozeman, D. R., Carlson, D. S., & Anthony, W. R., (1999). **An Examination of the Perceptions of Organizational Politics Model**: Replication and Extension. *Human Relations*, 52 (March), 383-415.
74. Kapoutsis, I. (2016) **Playing the political game at work**: the roles of politics will, political prudence, and political skill. In *Handbook of Organizational Politics: Looking back and to the Future* (Vigoda-Gadot, E. & Drory, A., eds). Edward Elgar, Cheltenham, pp. 40–58.
75. LABRAGUE L.J., MCENROE-PETITTE D.M., GLOE D., TSARAS K., ARTECHE D.L. & MALDIA F. (2017) Organizational politics, nurses' stress, burnout levels, turnover intention and job satisfaction. **International Nursing Review** 64, 109–116.
76. Landells, E.M., & Albrecht (2016). The positives and negatives of organizational politics: a qualitative study. **Journal of Business and Psychology**. <http://dx.doi.org/10.1007/s10869-015-9434-3>
77. Madison, D. L., Allen, R. W., Porter, L. W., Renwick, P. A., & Mayes, B. T. (1980). **Organizational politics**: An exploration of managers' perceptions. *Human Relations*, 33(1), 79–100. doi:10.1177/001872678003300201.
78. Marry Ross (1995). **Community organization theory and practice**. N.Y Harpeer and Brothers, p150.
79. Mayes, B. T., & Allen, R. W. (1977). Toward A Definition of Organizational Politics. **Academy of Management Review**, 2(4), 672–678.
80. Michael Jarrett (2017). the types of organizational politics, April 24, **Harvard Bussiness Review**.
81. Meisler, G. & Vigoda-Gadot, E. (2014) Perceived organizational politics, emotional intelligence and work outcomes: empirical exploration of direct and indirect effects. **Personnel Review**, 43, 116–135.
82. Miller, B., Rutherford, M., & Kolodinsky, R. (2008). Perceptions of organizational politics: A meta-analysis of outcomes. **Journal of Business and Psychology**, 22, 209–222.

83. Mintzberg, H. (1983). **Power in and around organizations**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
84. Mintzberg, H. (1985), The organization as political arena. **Journal of Management Studies**, Volume 22(2), pp. 133-154. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.1985.tb00069.x>
85. Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). deliberate and emergent of strategies. **Strategic Management Journal**, 6, 257-272.
86. Mumford, E., & Pettigrew, A. (1975). **Implementing strategic decisions**. London: Longman.
87. Nye, L. G., & Witt, A. (1993). Dimensionality and construct validity of the Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS). **Educational and Psychological Measurement**, 53, 821-829.
88. Parker, C. P., Dipboye, R. L., & Jackson, S. L. (1995). Perceptions of organizational politics: An investigation of antecedents and consequences. **Journal of Management**, 21, 891-912.
89. Pettigrew, A. (1973). **The politics of organizational decision-making**. London: Tavistock.
90. Pfeffer, J. (1981), "Management as symbolic action: the creation and maintenance of organizational paradigms", in Cummings, L.L. and Staw, B.M. (Eds), **Research in Organizational Behavior**, Vol. 3, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 1-52.
91. Poon, J. (2003). Situational antecedents and outcomes of organizational politics perceptions. **Journal of Managerial**, 18, 138-155. doi:10.1108/02683940310465036
92. Porter, L.W., R.W. Allen, and H.L. Angle. 1981. "The Politics of Upward Influence in Organizations." In **Research in Organizational Behavior**, edited by L.L. Cummings and B.M. Staw, Vol. 3, 109-149. Greenwich, CT: JAI Press.
93. Romm, T., & Drory, A. (1988). Political behavior in organizations—A cross-cultural comparison. **International Journal of Value-Based Management**, 1(2), 97-113.
94. Rosen, C. C. (2006). **Politics, stress, and exchange perceptions: A dual process model relating organizational politics to employee outcomes** (unpublished PhD thesis). University of Akron, Akron.
95. Rosen, C. C., Chang, C., Johnson, R. E., & Levy, P. E. (2009). Perceptions of the organizational context and psychological contract breach: **Assessing competing perspectives. Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 108 (2), 202-217.
96. Rosen, C. C., Ferris, D. L., Brown, D. J., Chen, Y., & Yan, M. (2014). Perceptions of organizational politics: A need satisfaction paradigm. **Organization Science**, 25, 1026-1055. doi:10.1287/orsc.2013.0857.
97. Rosen, C. C., Harris, K. J., & Kacmar, K. M. (2009). The emotional implications of organizational politics: A process model. **Human Relations**, 62(1), 27-57.

98. Sagiv, L., Schwartz, S.H., & Arieli, S. (2011) **Organizational values: Individual and national perspective**. In N. Ashkenasy, M. Peterson & C. Wilderom (Eds), Handbook of organizational culture and climate. Newbury Park, CA: SAGE Publications.
99. Samar K. Saad & Ibrahim A. Elshaer (2017) Organizational Politics and Validity of Layoff Decisions: Mediating Role of Distributive Justice of Performance Appraisal, **Journal of Hospitality Marketing & Management**, 26:8, 805-828, DOI: 10.1080/19368623.2017.1320257
100. SHAZIA KHALID AND SADIA ISHAQ(215) JOB RELATED OUTCOMES IN RELATION TO PERCEIVED ORGANIZATIONAL POLITICS, **Pakistan Economic and Social Review** Volume 53, No. 1, pp. 133-148.
101. Smith, P. C. Kendall, L. M., & H u h , C. L. (1969). **The measurement of satisfaction in work and retirement**. Chicago, IL: Rand-McNally.
102. Sowmya, K.R. & Panchanatham, D. (2012) Influence of organizational politics on turnover intention of employees in education sector, Chennai, India. **Journal of Economics and Management**, 1, 19–25.
103. Stone, D. (2002). Policy paradox: **The art of political decision making**. New York: Norton.
104. Upasna A. Agarwal, (2016) "Examining perceived organizational politics among Indian managers: Engagement as mediator and locus of control as moderator", **International Journal of Organizational Analysis**, Vol. 24 Issue: 3, pp.415-437, <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2014-0786>
105. Valle, M., & Perrewé, P. (2000). Do politics perceptions relate to political behaviours? Tests of an implicit assumption and expanded model. **Human Relations**, 53(3), 359–386. doi:10.1177/0018726700533004
106. Vigoda, E. (2001). Reactions to organizational politics: A cross-cultural examination in Israel and Britain. **Human Relations**, 54(11), 1483–1518.
107. Vigoda, E. (2003) **Development in organizational politics**: How political dynamics affect employee performance in modern work sites. Cheltenham: Edward Elgar.
108. Vigoda-Gadot, E. and D. Kapun (2005), Perceptions of politics and perceived performance in public and private organizations: A test of one model across two sectors. **Policy & Politics**, Volume 33(2), pp. 251-276. <http://dx.doi.org/10.1332/0305573053870185>
109. Vigoda-Gadot, E., & Talmud, I. (2010). Organizational politics and job outcomes: The moderating effect of trust and social support. **Journal of Applied Social Psychology**, 40(11), 2829-2861.
110. Vredenburgh, D. & Shea-VanFossen, R. (2010) Human nature, organizational politics, and human resource development. **Human Resource Development Review**, 9, 26–47.

111. Wikhamn, W., & Hall, A. T. (2012). Social exchange in a Swedish work environment. **International Journal of Business and Social Science**, 3, 56-64.
112. Wilson, D. C. (2003). **Strategy as decision-making**. In S. Cummings, & D. Wilson (Eds.), *Images of strategy* (pp. 383-410). Oxford: Blackwell.
113. Witt, L., Kacmar, K., Carlson, D., & Zivnuska, S. (2002). Interactive effects of personality and organizational politics on contextual performance. **Journal of Organizational Behavior**, 23(8), 911–926. doi:10.1002/(ISSN)1099-1379
114. Yammarino, & F. Dansereau (Eds.), **Research in multi-level issues**. The many faces of multi-level issues, Volume 1. (pp. 179–254) Oxford, UK: JAI Press/ Elsevier Science.
115. Zhou, J., & Ferris, G. R. (1995). The dimensions and consequences of organizational politics perceptions: A confirmatory analysis. **Journal of Applied Social Psychology**. 25, 1747-1764.