



## أثر الضغوط التنظيمية والتماثل التنظيمي

### على العلاقة بين إدراك الأفراد للتسييس

### التنظيمي وإتجاهاتهم نحو بيئة العمل

### "دراسة ميدانية على المحليات بمحافظة الشرقية"

د/ شريف سعيد متولى

مدرس إدارة الأعمال  
كلية التجارة - جامعة الزقازيق

د/ مها محمد النبوى

مدرس إدارة الأعمال  
كلية التجارة - جامعة الزقازيق

## الملخص

استهدفت الدراسة تحديد أثر الضغوط التنظيمية والتماثل التنظيمي علي العلاقة بين إدراك الأفراد للتسييس التنظيمي وإتجاهاتهم نحو بيئة العمل في المحليات بمحافظة الشرقية ، وباستخدام قائمة استقصاء تم جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة من خلال عينة طبقية عشوائية قوامها ٣٤٢ مفردة من العاملين فى هذه الوحدات ؛ حيث تم استخدام أسلوبى الإنحدار البسيط وتحليل التباين المتعدد MANOVA في إختبار الفرض الأول للدراسة ، وتبين وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين إدراك الأفراد للتسييس التنظيمي وإتجاهاتهم نحو بيئة العمل داخل فئات التماثل التنظيمي الأربعة في المحليات بمحافظة الشرقية ، كما استخدمت الدراسة نموذج المعادلة الهيكلية Structure Equation Model (SEM) لاختبار الفروض الثاني والثالث والرابع ، وأوضحت النتائج أن الضغوط التنظيمية تتوسط

العلاقة بين إدراك الأفراد للتسييس التنظيمي وإتجاهاتهم نحو بيئة العمل ، وكذلك فإن الضغوط التنظيمية تدعم العلاقة السالبة (أو تنظم العلاقة) بين إدراك الأفراد للتسييس التنظيمي وتمائلهم التنظيمي نحو بيئة العمل في المحليات بمحافظة الشرقية بالإضافة إلى أن التماثل التنظيمي يتوسط العلاقة بين إدراك الأفراد للتسييس التنظيمي وإتجاهاتهم نحو بيئة العمل ، وعلى ذلك أسهمت الدراسة في تطوير نموذج "فيرس وزملاؤه" واسع الإنتشار في هذا المجال عبر تطوير مفهوم السيطرة - الذي مثل أحد أهم المتغيرات الوسيطة في هذا النموذج - في ضوء افتراضات النظرية الموقفية للضغوط والتوافق. وأختتمت الدراسة بمناقشة النتائج ودلالاتها ، والتطبيقات الادارية للدراسة ، وحدودها ، والدراسات المستقبلية.

**مصطلحات أساسية:** إدراك التسييس التنظيمي ، الضغوط التنظيمية ، التماثل التنظيمي ، إتجاهات الأفراد ، الرضاء الوظيفي ، الالتزام التنظيمي ، نية ترك العمل.

## Abstract

This study aimed to determine the effect of organizational stress and identification on the relationship between employees' perception of organizational politics and their attitudes towards work environment. Four main hypotheses were developed, and a questionnaire was used to collect data from a stratified random sample consisting of 342 employees working in local governance units in Sharkeya governorate. Simple regression and MANOVA were used to test the first hypothesis and results showed that there is a significant relationship between employees' perception of organizational politics and their attitudes towards work environment inside the four categories of Sharkeya local governance employees' organizational identification. Structure Equation Model (SEM) was used to test the second, third, and fourth hypotheses; results showed that organizational stress mediates the relationships between employees' perception of organizational politics and their attitudes

towards work environment. In addition, organizational stress strengthens (organizes) the negative relationship between employees' perception of organizational politics and organizational identification. Moreover, organizational identification moderates the relationship between employees' perception of organizational politics and their attitudes towards work environment. Therefore, this study contributed in improving famous "Ferris et al" model through developing the concept of perceived control – which represents one of the most important mediator variable in this model- in the light of cognitive theory of stress and coping premises. Finally, results were discussed, empirical implications were formulated, managerial applications were presented, and limitations and future researches were suggested.

**Keywords:** organizational politics perception, organizational stress, organizational identification, employees' attitudes, job satisfaction, organizational commitment, turnover intentions.

## مقدمة

(Cacciattolo, 2015) ، وقد يرجع ذلك إلى طبيعة السلوك السياسي نفسه ؛ والذي يتصف بالتفاوت حسب الطرف البيئي الراهن ، فضلاً عن التنوع الذي شمل مداخله (Gandz and Murray, 1980)، ومنطلقاته البحثية (Farrell and Petersen, 1982). وبشكل عام يشير مفهوم التسييس التنظيمي إلى "مجموعة من السلوكيات أو الأنشطة التأثيرية غيرالرسمية التي يستخدمها الأفراد لتعظيم مصالحهم الذاتية -Self Serving أو لمواجهة المخاطر والتحديات المحيطة بهم، سواء كان ذلك علي حساب المنظمة التي يعملون بها أو زملائهم في العمل".

ومثلت تسعينيات القرن الماضي البداية الحقيقية لظهور مفهوم إدراك الأفراد للتسييس التنظيمي Perception of Organization Politic (POP) ، وذلك بعدما طرح (فيرس Ferris) هذا المفهوم كإتجاه بحثي جديد في الدراسات المتعلقة بالسلوك السياسي للأفراد (Ferris and Kacmar, 1992) تلي الإتجاهات التي تناولت تأصيله وتوصيف ممارساته ، أو تلك التي سعت إلى تأطير محدداته ومخرجاته في البيئة التنظيمية (Mishra, et al., 2016). حيث يهتم هذا المفهوم بالتقييم الشخصي Subjective لسلوكيات أو ممارسات الآخرين في بيئة العمل وتقدير تأثيرها المحتمل - بشكل ذاتي - علي الآخرين ، وليس عبر دراسة واقع ممارسات وسلوكيات التسييس في المنظمة (Rosen, 2006).

ووفقاً لطرح (لويين Lewin) بأن سلوكيات الأفراد تتحدد وفقاً لإدراكهم للواقع المحيط وليس للواقع نفسه individual respond based "... on their perception of reality not reality

شهدت نظرية المنظمة ظهور وإعادة تدوير العديد من المفاهيم بغرض تحقيق فهم أكثر وضوحاً للظواهر التنظيمية ، وتقديم تفسيرات أكثر شمولاً وواقعية للسلوك الفردي والتنظيمي. وتمثل دراسة التسييس التنظيمي (Organizational Politics) (OP) إحدى المحاولات التي تستهدف تحديد الدوافع الحقيقية والخفية للأفراد من وراء القيام ببعض الأنشطة ، وكذلك معرفة مسببات العديد من القرارات أو السلوكيات داخل المنظمة ، لا سيما أنه بات يمثل أحد الحقائق التي لا تقبل الجدل في الواقع التنظيمي (حسن، ٢٠١٠).

وترجع بدايات تناول التسييس كمفهوم ذو أبعاد تنظيمية إلى ستينيات القرن الماضي ، وذلك عندما ناقش (بيرنز Burns) استخدام الأفراد لقدراتهم الذاتية كموارد ، وتأثير ذلك في العمليات المتعلقة بالتغيير والتطوير التنظيمي (Vigoda-Gadot and Talmud, 2010). وجاءت فترة السبعينيات لنشر وتعميق هذا المفهوم في بحوث السلوك التنظيمي عبر الإشارة إلى النموذج السياسي Political Model لعملية اتخاذ القرار، وما أشتمل عليه من بنود فرعية ؛ تضمنت: إدارة الصراع التنظيمي ، دور القوة Power والنفوذ في إدارة العلاقات التنظيمية ، مناورات تحقيق المصالح الشخصية في ظل محدودية الموارد المتاحة (Drory, 1993).

وكشفت مراجعة الكتابات الأكاديمية ، وكذلك نتائج الدراسات الميدانية لأكثر من أربعة عقود إلى عدم وضوح مفهوم التسييس التنظيمي ، وعدم اتساق نتائجه ، وحاجته إلى المزيد من الجهود البحثية (Drory and Vigoda-Godat, 2010 ;

المرتبة عليه ، لا سيما إتجاهات العاملين نحو بيئة العمل ؛ والتي يعد من أهمها الرضاء الوظيفي ، والالتزام التنظيمي ، ونية ترك العمل (e.g. Miller, et al., 2008) ؛ فضلاً عن تباين نتائج تلك الدراسات (Ferris, et al., 2002) .

وهو الأمر الذي يشير إلى فجوة بحثية أساسية في هذا المجال تبرزها محدودية الدراسات التي حاولت تفسير تنوع وتباين تلك العلاقات (Meisler and Vigoda-Gadot, 2014) ، ويرأهمية بذل المزيد من الجهود في محاولة تفسير هذا التباين عبر تضمين عدد من العوامل البينية intervening في إطار مسار تلك العلاقات ، والتي افتقد أغلبها إلى الديناميكية أو التفاعل الموقفي contingency مع البيئة المحيطة والتي يمكن أن يؤديها بكفاءة التفاعل بين كل من مستويات الضغوط التنظيمية وطبيعة التماثل التنظيمي في إطار العلاقة بين إدراك التسييس التنظيمي وإتجاهات الأفراد نحو بيئة العمل. وعلى ذلك تستهدف الدراسة الحالية تحليل أثر الضغوط التنظيمية والتماثل التنظيمي على العلاقة بين إدراك الأفراد للتسييس التنظيمي وإتجاهاتهم نحو بيئة العمل.

هذا ويعد القطاع الحكومي - وخاصة المحليات - مجالاً مناسباً للتطبيق في الدراسات التي تتناول التسييس التنظيمي بشكل عام (Gandz and Murry, 1980; Aslam, 2017 Sowmya and Panchanatham, 2016) حيث أشارت نتائج العديد من الدراسات (e.g., Miller et al., 2008; Vigoda-Gadot and Meisler, 2010) إلى إزدياد إدراك العاملين للتسييس التنظيمي في القطاع الحكومي مقارنةً بالقطاع الخاص ؛ وذلك لإحتواء القطاع الحكومي على

"... per se ، فضلاً عن مقترحات (بورتر Porter) التي تذهب إلى أولوية العمل علي دراسة وتفسير الأحداث التنظيمية " وبشكل خاص الممارسات السياسية " مقارنةً بدراسة وفهم آلية ممارسات تلك الأحداث (Ferris, et al., 1996) ، وكذلك الصعوبات النظرية والإجرائية المتعلقة بقياس سلوك التسييس التنظيمي (Rong and Cao, 2015) ؛ فسوف يمثل مفهوم إدراك التسييس التنظيمي محور إهتمام الدراسة الحالية. حيث سادت حالة من التوافق بين الباحثين علي وصف هذا المفهوم بإعتباره "تقييم ذاتي للأحداث التنظيمية المتعلقة أساساً بمفهومي السلطة والتأثير، يختلف بطبيعته من فرد لآخر، ويُعد المفسر الرئيسي لسلوكيات خدمة الذات لدى أعضاء المنظمة" (شريف و سعيد، ٢٠١١) .

ويتضمن إدراك التسييس التنظيمي وفقاً للتعريف السابق ثلاثة أبعاد ، وهم: بُعد سلوك التسييس العام General political behavior ويشير إلى سعي العاملين نحو تحقيق مصالحهم الشخصية في ضوء إفتقار البيئة التنظيمية لروتين واضح ومحدد ينظم العمل ، بالإضافة إلى بُعد الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً Going along to get ahead وينطوي علي تجنب العاملين الانخراط في ممارسات التسييس التنظيمي مؤقتاً بهدف تحقيق مصالحهم الشخصية ، وأخيراً بُعد تسييس المكافآت والترقيات Pay and promotion policies والذي يشير إلى تأثير السياسات والإجراءات التنظيمية على الترويج لممارسات التسييس التنظيمي .

ومع تنامي البحث في إطار الآثار السلبية لإدراك الأفراد للتسييس التنظيمي ، أوضحت نتائج العديد من الدراسات التحليلية تنوع نواتج العمل

- وبشكل خاص الرضاء الوظيفي ، والالتزام التنظيمي ، ونية ترك العمل - عدم اتساق ، بل وتباين ملحوظ في نتائج تلك الدراسات ، فضلاً عن العديد من التوصيات التي تدعو إلى بذل المزيد من الجهود لرصد هذا التباين وتفسير آلية حدوثه (Miller, et al., 2008; Meisler and Vigoda-Gadot, 2014)

وفي إطار السعي نحو تفسير التباين السابق الإشارة إليه ، تنامي الأهتمام بدراسة عدد من المتغيرات التي يمكن أن تلعب أدواراً متعددة ؛ سواء وسيطة Mediating ، أو منظمة Moderating في تفسير تباين العلاقة بين إدراك التسييس التنظيمي واتجاهات الأفراد نحو العمل. فعلى سبيل المثال: أوضح Ferris, et al.(1996) دور السيطرة Perceived Control والفهم Understanding في توسط العلاقة بين إدراك التسييس التنظيمي واتجاهات الأفراد (وبشكل خاص القلق التنظيمي) ، أيضاً بيّن Karatepe (2013) دور الارتباط الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدراك التسييس التنظيمي ونواتج العمل في بعض الفنادق ذات الأربعة والخمسة نجوم في إيران ، وألقى Rong and Cao (2015) الضوء على دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير مُنظم في العلاقة بين إدراك الأفراد للتسييس التنظيمي واتجاهاتهم ، وكشف Saleem (2015) عن أن إدراك التسييس التنظيمي يتوسط العلاقة بين أنماط القيادة المختلفة والرضاء الوظيفي ، وتناول Haslina, et al.(2017) الدور الوسيط لبعض السمات Traits الشخصية في العلاقة بين إدراك التسييس التنظيمي والرضاء الوظيفي في بعض منظمات القطاع الخاص في ماليزيا.

حزمة متقدمة من القوانين واللوائح التي تقيد فرص العاملين في التميز ، وتحد من طموحهم في الترقى ، مما يخلق بيئة مناسبة لممارسات خدمة الذات (التسييس التنظيمي) ، ويكسب الدراسة أهمية تطبيقية تضاف إلى أهميتها النظرية.

وفي ضوء ماسبق ، تسعى الدراسة الحالية إلى توضيح أثر كل من الضغوط الوظيفية والتماثل التنظيمي على العلاقة بين إدراك الأفراد للتسييس التنظيمي واتجاهاتهم في المحليات بمحافظة الشرقية. حيث بدأت الدراسة بعرض الخلفية النظرية للمتغيرات وتطوير الفروض ، تلي ذلك صياغة مشكلة الدراسة وأهدافها ومبرراتها ، ثم وصف منهج الدراسة وتحليل بياناتها الأولية ، واختتمت الدراسة بمناقشة نتائج إختبار الفروض وعرض الدلالات العلمية والعملية ذات الصلة ، وكذلك تعيين حدود الدراسة وتوصياتها والأبحاث المستقبلية المرتبطة بها.

## مشكلة الدراسة

يُعد مفهوم إدراك التسييس التنظيمي من الموضوعات الهامة في مجال السلوك التنظيمي سواء علي مستوي التأطير النظري وارتباطه بالعديد من المفاهيم الإدارية ، أو مستوي المعالجة التطبيقية وتأثيره علي عدد كبير من المخرجات التنظيمية. فهو مفهوم قائم فعلاً ، ومتجسد في معظم العلاقات التنظيمية وبخاصة غير الرسمية منها ، وكذلك في كافة الكيانات التنظيمية ، لاسيما في المنظمات الحكومية منها (شريف وسعيد، ٢٠١١).

ولقد تبين من خلال مراجعة نتائج العديد من الدراسات المتعلقة ببحث طبيعة العلاقة بين إدراك الأفراد للتسييس التنظيمي واتجاهاتهم نحو بيئة العمل

من مفردات مجتمع الدراسة ؛ وذلك لتحديد مدى توافق مؤشرات متغيرات الدراسة في إطار هذا المجتمع. ويمكن توضيح ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الإستطلاعية<sup>(1)</sup> في النقاط التالية :

- إرتفاع مؤشرات إدراك التسييس التنظيمي في هذه المراكز ؛ حيث تبين أن ٧٥% من الأفراد في المراكز محل الدراسة يدركون وجود هذا المفهوم في بيئة العمل.

- إرتفاع مؤشرات إدراك العاملين للضغوط التنظيمية في هذه المراكز ، فضلاً عن تبين إدراك الأفراد لهذه المؤشرات. حيث تبين أن ٥٦% من الأفراد في هذه المراكز يعانون من هذه الضغوط في مقابل نحو ٢١% لا يعاني منها ، بينما جاءت إستجابات نحو ٢٣% من الأفراد محايدة نحو هذا المفهوم.

- إنخفاض إدراك الأفراد للتماثل التنظيمي في هذه المراكز ، بالإضافة إلى تفاوت إدراكهم للتماثل التنظيمي في هذه المراكز بشكل عام. حيث تبين أن ١٦% يدركون تماثلهم مع مكان العمل ، في حين لا يدركه نحو ١٣% منهم ، وجاءت إستجابات ٧١% من الأفراد محايدة نحو هذا المفهوم.

- إنخفاض الرضاء الوظيفي للأفراد في هذه المراكز ، فضلاً عن تبين مستوياته في تلك المراكز. حيث تبين أن ٢٣% من الأفراد يشعرون

وعلي الرغم من تأكيد نتائج تلك الدراسات أهمية ، بل وحتمية وجود متغيرات بينية في إطارالعلاقة بين إدراك الأفراد التسييس التنظيمي والمخرجات التنظيمية المترتبة عليه ، إلا أنها لم تتطرق لتحليل الدورالذي يمكن أن تلعبه الضغوط التنظيمية والتماثل التنظيمي في إطار العلاقة بين إدراك الأفراد للتسييس التنظيمي واتجاهاتهم نحو بيئة العمل.

أيضاً ، فقد أوضح Ferris, et al.(2002) و Rosen (2006) أن تراجع وتباين قيم معاملات الارتباط وكذلك مستوي معنويتها بالنسبة للعديد من المتغيرات البينية (مثال: الارتباط والالتزام لتنظيمي) ، يفرض ضرورة توخي الحذر عند محاولة تفسير نتائج الدراسات السابقة ، ويدعو إلى الإستجابة للتوصيات التي تدعو إلى تضمين متغيرات جديدة (صقر، ٢٠١٤) في تلك العلاقة ، من خلال العمل علي تطوير المفهوم النظري أوالإجرائية لبعض المتغيرات التي عرفتها الدراسات ذات الصلة ، ومنها: مفهوم السيطرة (Poon, 2004).

وفي ضوء الأخذ في الاعتبار للأثار الناجمة عن حالة التناقض بين أهداف وخصائص الفرد المنظمة من ممارسات يمكن أن تضر بالأداء الفردي والتنظيمي معاً ، يجعل من تضمين التماثل التنظيمي وربطة بالضغوط التنظيمية خطوه هامة نحو فهم طبيعة نواتج العمل ومدى تباينها في البيئة التنظيمية السياسية وهو ما لم يتطرق إليه أي من الباحثين في إطار دراسة العلاقة بين إدراك التسييس التنظيمي واتجاهات الأفراد نحو بيئة العمل.

وبالإضافة إلى نتائج البحث المكتبي للدراسات السابقة ، استندت الدراسة الحالية إلى إجراء دراسة إستطلاعية علي عينة إستقرائية قوامها ٤٠ مفردة

(1) تم إجراء الدراسة الاستطلاعية في خمسة مراكز بمحافظة الشرقية ؛ شملت: مركز ومدينة الزقازيق ، مركز أبو كبير ، مركز ههيا ، مركز فاقوس ، مركز بلبيس. بواقع ثمانية عاملين في كل منها ، وذلك في الفترة من ٢٠١٧/١١/١ إلى ٢٠١٧/١١/٢٠. ولقد تم توزيع استقصاء تضمن عدداً من الأسئلة لقياس متغيرات الدراسة ؛ حيث طُلب من المفردات محل الدراسة الإستطلاعية إستيفائه ذاتياً.

عينة الدراسة الاستطلاعية ، وهو ما يتوافق مع الطرح النظري للدراسة بإمكانية توسطهما للعلاقة بين إدراك الأفراد لممارسات التسييس التنظيمي وإتجاهاتهم نحو العمل في المحليات بمحافظة الشرقية.

وتأسيساً علي ما سبق ، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في إطار التساؤل الرئيسي التالي: ما هو أثر الضغوط التنظيمية والتماثل التنظيمي علي العلاقة بين إدراك الأفراد للتسييس التنظيمي وإتجاهاتهم نحو العمل في المحليات بمحافظة الشرقية؟

ويمكن التعبير عن هذا التساؤل الرئيسي من خلال التساؤلات الفرعية التالية :

- ١- ما هي طبيعة العلاقة بين إدراك الأفراد للتسييس التنظيمي وإتجاهاتهم نحو العمل في المحليات بمحافظة الشرقية؟
- ٢- ما هو أثر الضغوط التنظيمية على العلاقة بين إدراك الأفراد للتسييس التنظيمي وإتجاهاتهم نحو بيئة العمل في المحليات بمحافظة الشرقية؟
- ٣- ما هو أثر التماثل التنظيمي على العلاقة بين إدراك الأفراد للتسييس التنظيمي وإتجاهاتهم نحو بيئة العمل في المحليات بمحافظة الشرقية؟
- ٤- ما هو أثر الضغوط التنظيمية على العلاقة بين إدراك الأفراد للتسييس التنظيمي وتماثلهم التنظيمي نحو بيئة العمل في المحليات بمحافظة الشرقية؟

بالرضاء العام عن العمل ، وعدم رضاء نحو ٤٥% منهم ، وجاءت إستجابات ٤٥% منهم محايدة نحو هذا المفهوم.

- إنخفاض الألتزام التنظيمي للأفراد في هذه المراكز ، بالإضافة إلى تباين مستوياته فيما بينهم بشكل عام. حيث تبين أن ٣٣% منهم يشعرون بالألتزام التنظيمي نحو بيئة العمل ، في حين لايشعر به نحو ٤٤% منهم ، وجاءت إستجابات ٢٣% من الأفراد محايدة نحو هذا المفهوم.

- تباين مستويات نية ترك العمل فيما بين الأفراد في هذه المراكز . حيث تبين أن ٣٣% من هؤلاء الأفراد لديهم النية نحو ترك العمل ، بينما ٥, ٣٥% منهم ليس لديهم تلك النية ، وجاءت إستجابات ٣٥,٥% من الأفراد محايدة نحو هذا المفهوم.

ويتضح من مراجعة نتائج المسح المكتبي للدراسات المتعلقة بعلاقة إدراك التسييس التنظيمي وإتجاهات الأفراد نحو بيئة العمل ، بالإضافة إلى نتائج الدراسة الإستطلاعية والتي سبق الإشارة إليها وجود فجوة بحثية تمثلت في تزايد إدراك الأفراد لممارسات التسييس التنظيمي في المحليات بمحافظة الشرقية فضلا عن التباين الواضح في إتجاهات العاملين نحو بيئة العمل في المحليات بمحافظة الشرقية (الرضاء الوظيفي ، نية ترك العمل ، الألتزام التنظيمي). والذي يشير بوضوح إلى إمكانية وجود درجات مختلفة من تلك المتغيرات في علاقتها بالمتغير المستقل (إدراك التسييس التنظيمي) ، وبما يتفق مع نتائج البحث المكتبي للدراسات السابقة ذات الصلة. أيضاً تُرجح مؤشرات الدراسة الإستطلاعية وجود مستويات مختلفة ومتباينة من متغيري الضغوط التنظيمية والتماثل التنظيمي بين مفردات

## أهداف الدراسة

- في ضوء التساؤلات السابقة تمت صياغة أهداف الدراسة الحالية على النحو التالى :
- ١- التعرف علي طبيعة العلاقة بين إدراك الأفراد للتسييس التنظيمي وإتجاهاتهم نحو العمل في المحليات بمحافظة الشرقية.
  - ٢- قياس مستويات الضغوط التنظيمية ، والتعرف علي دورها في العلاقة بين إدراك الأفراد للتسييس التنظيمي وإتجاهاتهم نحو العمل في المحليات بمحافظة الشرقية.
  - ٣- قياس أثر التماثل التنظيمي كمتغير وسيط في إطار العلاقة بين إدراك الأفراد للتسييس التنظيمي وإتجاهاتهم نحو بيئة العمل في المحليات بمحافظة الشرقية .
  - ٤- قياس أثر الضغوط التنظيمية على العلاقة بين إدراك الأفراد للتسييس التنظيمي وتماثلهم التنظيمي نحو بيئة العمل في المحليات بمحافظة الشرقية.

## أهمية الدراسة

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من طبيعة المتغيرات التي تتناولها ، والتي تلعب كل منها دوراً محورياً في الواقع الإداري المعاصر؛ حيث يمكن الإشارة إلى الأهمية الأكاديمية و التطبيقية للدراسة على النحو التالي:

## الأهمية الأكاديمية

- علي الرغم من الانتشار الواسع لممارسات التسييس التنظيمي في واقع منظمات الأعمال المصرية والعربية ، وأدوارها المتعددة - والخفية - في صناعة القرار التنظيمي ، إلا أن تقييم مزاياها وعيوبها ، أو استكشاف علاقتها بنواتج

العمل الفردي والتنظيمي لم تلق بعد الأهتمام الكافي من الدراسة والتحليل (حسن، ٢٠١٠). مما يشير إلى أن باب الاجتهاد ما زال مفتوحاً أمام الباحثين لتقديم دراسات أكثر عمقاً تتناول طبيعة العلاقة بين إدراك الأفراد للتسييس التنظيمي وإتجاهاتهم نحو بيئة العمل.

- إن الغالبية العظمي من الأدبيات في هذا المجال يُعد نتائج جهود الباحثين في الدول الغربية ؛ ومن هنا تتبرز الحاجة لمزيد من البحث في هذا المجال في دول الشرق الأوسط ومن بينها مصر؛ لاسيما في ضوء الحاجة إلى تطوير دائرة المصادقية الخارجية External Validity للنتائج الميدانية التي تم الحصول عليه في الغرب خاصة في ظل ظروف بيئية وثقافية مغايرة.

- يكسب الربط بين مستويات الضغوط التنظيمية وديناميكية عمل التماثل التنظيمي علي العلاقة بين إدراك الأفراد للتسييس التنظيمي وإتجاهاتهم نحو بيئة العمل بُعداً جديداً في الأهمية العلمية لموضوع الدراسة ، إذ أنه ما زالت طبيعة هذه العلاقة غير واضحة ، ولم تتطرق إليها أى من الدراسات السابقة في هذا المجال .

## الأهمية التطبيقية

- تمثل المحليات في مصر؛ لاسيما في محافظة الشرقية محيطاً ينسجم بالافتقار إلى الثقة المتعلقة بحجب المعلومات ، وتدني مستويات الوضوح والشفافية ، وكذلك زيادة مستويات الصراع والتوتر والمؤثرين سلبياً على الأداء الفردي والتنظيمي (تهامي، ٢٠١٢) ، ومن ثم يمثل موضوع الدراسة الحالية أحد المداخل الهامة التي يمكن أن ينتهجها القائمين في نطاق المحليات في محافظة



(Miller, et al., 2008) ، ولقد أمكن الإشارة إلى تلك العلاقات على النحو التالي:

### العلاقة بين إدراك التسييس التنظيمي والرضاء الوظيفي

يشير مفهوم الرضاء الوظيفي إلى حالة شعورية إيجابية تتولد لدى الفرد من خلال تقييمه لوظيفته أو كنتاج لخبرته في تلك الوظيفية (Locke 1976). وفي الوقت الذي أكدت بعض الدراسات وجود علاقة سلبية ومعنوية بين إدراك التسييس التنظيمي والرضاء الوظيفي (e.g, Bodla and Danish, 2009, Abbas, et al., 2012; Javed et al., 2016; Salam, 2014) ، فقد كشفت أيضاً نتائج العديد من الدراسات عن مؤشرات متناقضة inverse لعلاقة إدراك التسييس التنظيمي بمستوي الرضاء الوظيفي (Miller, et al., 2008). أيضاً فإن معاملات الارتباط لتلك الدراسات شهدت عدم استقرار؛ وتراوح مداها وقوتها ما بين (٠.١) في دراسة (Larwood, et al. (1998 إلى (-٠.٧١) في دراسة (Vigoda (2001).

### العلاقة بين إدراك التسييس التنظيمي والالتزام التنظيمي

تستند الدراسة الحالية إلى تعريف Meyer and Allen (1991) للالتزام التنظيمي كحالة سيكولوجية تشير إلى قوة تداخل الفرد مع المنظمة واستغراقه بها ، والتي تؤثر بدورها على مدى استمرار عضويته بها. وعلى الرغم من كون الالتزام التنظيمي مفهوماً متعدد الأبعاد (العاطفي ، المعيارى، المستمر) ، إلا أن الدراسة الحالية سوف تناوله بشكل كلي aggregative اتفاقاً مع الإتجاه السائد في الدراسات التي جمعت بين إدراك التسييس

الشرقية في تحسين أداءه المؤسسي ، فضلاً عن الحد من الآثار السلبية لممارسات التسييس التنظيمي ، وارتفاع مستويات الضغوط التنظيمية ، وتراجع إتجاهات الأفراد نحو العمل بدلاً من تركها تتفاقم دون معالجة.

- بالإضافة إلى أن تطبيق قانون الخدمة المدنية رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ سيترتب عليه تداعيات ليست بالقليلة علي المنظمات الخاضعة له - ومنها المحليات<sup>(١)</sup> ؛ منها: خرق بنود العقد الإجتماعي والنفسي Social Contract القديم ما بين المنظمة وأفرادها ، وتوليد بيئة مواتية لممارسات التسييس التنظيمي ، وتراجع كبير في درجة التماثل بين هوية الفرد ومكان عمله وبالتالي تدني الأداء المؤسسي . ومن هنا تُسهم نتائج الدراسة الحالية في تحديد أي مجالات جودة حياة العمل تحتاج إلى تطوير؛ مما يُمكن من توفير مناخ تنظيمي مناسب يؤدي إلى تطوير جودة أداء الخدمات الحكومية .

### الخلفية النظرية وتطوير فروض الدراسة ١- العلاقة بين إدراك الأفراد للتسييس التنظيمي وإتجاهاتهم في بيئة العمل

تبين من خلال مراجعة نتائج الدراسات الميدانية التي إهتمت بالتعرف علي طبيعة العلاقة بين إدراك الأفراد للتسييس وإتجاهاتهم في البيئة التنظيمية عدم أتساق ، بل وتتوع ؛ شمل قوة العلاقة وإتجاهها ومستوي معنويتها (Ferris, et al., 2002)

(١) إستناداً الي مؤشرات الدراسة الإستطلاعية.

- (1999) وأخيراً الأثر السالب (e.g. Larwood, et al., 1998) كذلك فقد درجت معاملات الارتباط بين هاذين المتغيرين ، وتراوح مداها ما بين (-0.50) في دراسة Larwood, et al. (1998) إلى (0.60) في دراسة Vigoda (2001).
- هذا التناقض لم يمثل مفاجأة للكثير من الباحثين؛ حيث يُعد إمتداداً لعدم الإتساق الذي عرفته أغلب الدراسات التحليلية Meta-Analysis المسحية التي ناقشت طبيعة العلاقات بين واقع ممارسات التسييس التنظيمي وإتجاهات الأفراد أو نواتجهم السلوكية في مكان عملهم (Cacciattolo, 2015) ، وكذلك لعدم وجود إجابة واضحة حول التساؤل المتعلق بقبول الأفراد الأتخراط في الأنشطة والممارسات ذات الطبيعة السياسية داخل الواقع التنظيمي ، وذلك علي الرغم من المناخ العام الرافض لممارساتها ، والصورة الذهنية السيئة عنه ، وكذلك الأثار السلبية لها علي مستويات الرضاء الوظيفي والالتزام التنظيمي والأنتاجية ، ومن ثم الربحية؟
- وإجمالاً ، فعلي الرغم من استخدام أغلب الدراسات التي تناولت دراسة العلاقة بين إدراك التسييس وإتجاهات الأفراد في البيئة التنظيمية لمفردات مثل: غير حاسم Inconclusive وغير مستقر للتعبير عن حجم التباين الذي شهدته تلك العلاقة (Miller, et al., 2008) ، إلا أن غالبيتها قد رجح ليس فقط وجود علاقة - بغض النظر عن طبيعتها ، بل وأيضاً حتمية وجود متغير وسيط لتفسير مسبات هذا التباين (Ferris, et al., 2002). حيث حفزت ندرة الدراسات العربية في هذا المجال (صقر، ٢٠١٤) ، وكذلك تناقض نتائج الدراسات بين إدراك الأفراد للتسييس التنظيمي
- التنظيمي والالتزام التنظيمي (Miller, et al. , 2008). وفي هذا السياق ، فإن أغلب الدراسات التي تناولت علاقة إدراك التسييس التنظيمي بمستوي الالتزام التنظيمي قد أكدت سلبية الارتباط بينهما (e.g., Vigoda, 2003; Innes, 2004; Miller, et al. , 2008; Indartono, 2009; Indartono, et al. , 2011; Utami et al., 2014; Indartono, 2016) ، إلا أن مدي هذا الارتباط قد تفاوت من (-0.13) في دراسة Vigoda-Gadot, et al. (2003) إلى (0.74) في دراسة Indartono (2016) ، أيضاً فقد كشفت عدد من الدراسات عن وجود علاقة إيجابية معنوية بينهما (e.g., Khumar and Ghadially, 1989; Cropanzano et al. 1997) ، وأخيراً أوضحت نتائج عدد من الدراسات عدم وجود علاقة معنوية بين هاذين المتغيرين (e.g., Cropanzano et al. 1997; Randall et al. 1999).
- ### العلاقة بين إدراك التسييس التنظيمي ونية ترك العمل
- على الرغم من تعدد محاولات تعريف نية ترك العمل ، إلا أن الدراسة الحالية تستند إلى تعريف (Jacobs and Roodt (2007) ، والذي يشير إلى أنها إدراك الفرد لمدي احتمال الاستمرار في الوظيفة أو تركها. وفي هذا السياق ، فقد أشار (ميلر وزملاؤه) إلى وهم illusion أرتفاع نية ترك العمل المصاحب لإدراك التسييس التنظيمي في مكان العمل (Miller, et al. (2008) ؛ حيث كشفت نتائج العديد من الدراسات عن الأثر الموجب (e.g. Valle and Perrewe, 2000) وكذلك عدم وجود تأثير e.g. Hochwater, et al.,

والتأثير عليهم ، في ظروف تتسم بالغموض وعدم التأكد ؛ حيث تنشأ تلك الأحداث من مصادر داخلية أو خارجية ، وتترك آثاراً تتدرج من الإيجابية إلى السلبية علي الفرد نفسه أو المنظمة التي يعمل بها (الدوسري، ٢٠١٠).

ويجب الإشارة إلى أن علاقة الفرد بالبيئة التنظيمية (Person-Environment (P-E) وتفاعله معها هي جوهر مفهوم الضغوط التنظيمي ، والمفسر الحقيقي لتنوع مخرجاته الفردية والتنظيمية في مكان عمله ، وذلك إستناداً إلى درجة درجة تقييم تلك العلاقة من جانب الفرد كقيمة مضافة لمستوي رفاهيته داخل المنظمة (Schuler, 1980). أيضاً فإن مجموعة الفرص والتهديدات والمطالب التي تحدث عنها التعريف السابق أشارت بوضوح إلى إمكانية تنوع إستجابات الأفراد تجاه الضغوط التنظيمية ما بين إيجابية أو سالبة ، وذلك علي عكس التصور السائد بأن الضغوط غالباً ما تُولد مخرجات فردية وتنظيمية سالبة أو غير مرضية فقط (O'Driscoll and Dewe, 2001).

وفي هذا السياق ، فقد شهد منتصف التسعينيات من القرن الماضي اهتماماً مطرداً بالتعامل مع مفهوم إدراك التسييس التنظيمي كأحد المصادر المحتملة للضغوط ، وذلك إنطلاقاً من التشابه الكبير بين الضغوط والتسييس التنظيمي ؛ حيث قدم المفهومان فرصاً متماثلة للتقدم والنمو أو للتهديدات والخسائر ، كذلك فإن المخرجات الفردية والتنظيمية المتعلقة بآثار الضغوط في البيئة التنظيمية السياسية رهن بتقييم الفرد لطبيعة البيئة التي يعمل بها ، وكذلك مدي قدرته علي التحكم بها أو تطويع مفرداتها لصالحه ، وأخيراً فإن ظروف عدم التأكد مثلت محددات أساسياً لإلية عملهما وللاستجابات الأفراد

وإتجاهاتهم في مكان عملهم الدراسة الحالية علي فحص تلك العلاقة ، والتعرف علي طبيعتها ومدي احتياجها إلى وجود متغيرات وسيطة في واقع البيئة المصرية.

وفي ضوء ما سبق ، يمكن صياغة الفرض التالي:

**الفرض الأول:** توجد علاقات ذات دلالة إحصائية بين إدراك الأفراد للتسييس التنظيمي وإتجاهاتهم نحو بيئة العمل داخل فئات التماثل التنظيمي الأربعة<sup>(١)</sup>.

## ٢- الضغوط التنظيمية كمتغير وسيط في إطار العلاقة بين إدراك الأفراد للتسييس التنظيمي وإتجاهاتهم نحو بيئة العمل

تُعد الضغوط أحد أبرز الأحداث التي لا يكاد يخلو منها الواقع التنظيمي والإداري ، والتي لا يمكن أغفلها بوصفها أحد أهم محفزات تعقد المنظمات وكذلك أحد أهم نتائج هذا التعقد. وبالرغم من التفاوت القائم بين الأكاديميين والممارسين حول ماهية هذا المفهوم ، إلا أنه يمكن النظر إجمالاً إلى الضغوط التنظيمية باعتبارها: تجربة ذاتية ذات طبيعة ديناميكية ، تتطوي علي مجموعة من المثيرات (الفرص أو القيود أو المطالب / التكاليف التنظيمية) المسئولة عن توجيه ردود أفعال الأفراد ،

(١) تتمثل تلك الفئات في النمط "المتماثل" ، والنمط "غير المتماثل" ، والنمط "المحايد" ، والنمط "المتذبذب". وسوف يتم المجيء علي ذكرهم بالتفصيل في الفرض الثالث من الدراسة الحالية ، وسبب ذكر الأنماط في هذا الفرض أنها مثلت الأساس الذي تم في ضوئه تقسيم إتجاهات الأفراد في المحليات بالشرقية ، ثم ربطها بعد ذلك بإدراك التسييس التنظيمي

من خلال الإشارة إلى أن إستجابات الأفراد (وتتضمن إجمالاً: السلوك الفعلي أو الميل السلوكي - الاتجاهات) تجاه الضغوط في البيئة التنظيمية السياسية لا يمكن حصرها في ترك المنظمة ، وبشكل خاص في ظل الواقع الذي يعكس تراجع فرص الحصول علي وظائف مناسبة. وإنما يمكن للأفراد البقاء ولكن مع احدي إستجابتين ، تتعلق الأولى بالبقاء مع محاولة التغيير، وتتعلق الثانية بالبقاء مع عدم الرضاء أو عدم التصريح بالغضب. وهنا يتوقع من الأفراد الذين تتفاوت ردود أفعالهم تجاه الضغوط أن تتفاوت أيضاً إستجاباتهم الفريدة والتنظيمية في البيئة السياسية التنظيمية ما بين إيجابية و سلبية. وعلي ذلك ، فإن تباين العلاقة بين التسييس التنظيمي ومخرجاته يمثل دالة في مستويات الضغوط المختلفة. وهذا ما أشارت إليه النتائج الميدانية لدراسة **Mayer and Ganster (1988)** من تفاوت في اتجاهات الأفراد (الرضاء الوظيفي - الألتزام الوظيفي) في بيئة العمل التنظيمية إستجابة لممارسات التسييس القائمة. أيضاً أشار **Bozewman, et al. (2001)** و **Poon (2004)** إلى أن إستجابات الأفراد تجاه الضغوط في البيئة التنظيمية السياسية توسطها مفهوم السيطرة (التحكم) **Perceived Control** ، والذي أشار إلى اعتقاد الفرد أو حكمه الشخصي بقدرته علي التأثير في التغيرات التي تحدث في بيئة عمله بشكل يعظم مصلحه. وهنا أقترح **Ferris, et al. (2002)** أن الأفراد الذين يشعرون بضعف سيطرتهم سوف يقيمون الضغوط المصاحبة للممارسات السياسية في الواقع التنظيمي بإعتبارها مصدراً للتهديد ، وهو ما سوف يؤثر سلباً علي مخرجاتهم الفريدة والتنظيمية. بينما يقيم الأفراد الذين

تجاههم **(Miller, et al., 2008)** ؛ الامر الذي حدي بالبعض إلى صعوبة التفرقة بينهما إجرائياً في الواقع التنظيمي **(Danish, et al., 2014)**. ولقد أختبرت العديد من الدراسات الميدانية طبيعة العلاقة بين إدراك التسييس التنظيمي وعدة أشكال للأحداث الضاغطة ، مثل: التوتر (e.g. **Vigoda, 2000a**)، الأرهاق والقلق (e.g. **Vigoda, 2000b, 2002**) ، وأشارت أغلب نتائجها إلى قوة الرابط بين المفهومين ، فضلاً الأثار السلبية للبيئة التنظيمية السياسية علي تلك الأحداث، كذلك كشفت مراجعة نتائج الدراسات التي ناقشت العلاقة المباشرة بين إدراك الأفراد للتسييس والضغوط في البيئة التنظيمية عن تباين ملحوظ في اتجاه ومعنوية تلك العلاقة ، تجلت ملامحه فيما يلي: علاقات معنوية موجبة (e.g. **Valle and Perrewe, 2000**) وأخري معنوية سالبة (e.g. **Ferris, et al., 1993**) وثالثة ليست ذات دلالة معنوية (e.g. **Hochwater, et al., 1999**) ، أيضاً فإن هذا التباين شمل قوة الارتباط نفسه ، والذي تدرج من ٠.٠١ في دراسة **(Ferris, et al. 1993)** إلى ٠.٥٦ في دراسة **(Ferris, et al. 1996)**. الأمر الذي دعا العديد من الباحثين إلى وصف تلك العلاقة بالأبهام والغموض **equivocal**. وهنا أكد **Rashid, et al. (2013)** علي أن علاقة التسييس بالضغوط دالة في قدرة الفرد علي التوافق مع الأحداث الضاغطة ، وأنها تحتاج إلى المزيد من الدراسات للكشف عن ماهية تلك القدرة أوآليات التوافق المقترحة.

وتعد دراسة **(Mayer and Ganster 1988)** وكذلك دراسة **(Ferris and Kacmar 1992)** من أوائل الدراسات التي حاولت تفسير هذا التباين

يتعرف الفرد علي ماهية الأحداث الضاغطة التي تواجهه (وتتضمن أحد الأشكال التالية: منافع - تحديات - فرص - خسائر / ضرر) ، ويقوم مدي تأثيرها علي رفاهيته داخل مكان عمله. والتقييم الثانوي Secondary ويناقش مدي اعتقاد الفرد بامتلاكه الموارد أو الوسائل التي تمكنه من التعامل (وتتضمن: تخطي - منع) مع الأحداث الضاغطة (Dewe, et al., 2012). أما عملية التوافق فأنطوت علي مجموعة من الجهود السلوكية أوالتحضيرية التي يقوم بها الأفراد من وجهة نظرهم بهدف إدارة الضغوط بالشكل الذي يحافظ علي صحة العلاقات التبادلية بين الفرد والبيئة (Folkman, et al., 1986b). ويتولد عن عمليتي التقييم الأولية والثانوية ثلاثة مستويات من تقييم الأفراد للأحداث الضاغطة ، **المستوي الأول**: وهو تقييم الأفراد بإن الأحداث التنظيمية (في هذه الحالة التسييس التنظيمي) لا تمثل ضغطاً عليهم ، وذلك لتزواج مستويات منخفضة من التقييم الأولي والثانوي. **المستوي الثاني**: ويتضمن تقييم الأفراد بإن الأحداث التنظيمية تمثل مستوى متوسط من الضغوط ، وذلك لتزواج مستويات مرتفعة من التقييم الأولي مع مستويات منخفضة من التقييم الثانوي والعكس ، وكذلك مستويات منخفضة من التقييم الأولي مع آخري مرتفعة من التقييم الثانوي. **المستوي الثالث**: ويتضمن تقييم الأفراد للأحداث الضاغطة بأنها تمثل ضغطاً عليهم ، وذلك لتزواج مستويات مرتفعة من التقييم الأولي والثانوي معاً.

وهنا تقترح الدراسة الحالية مسؤولية المستويات الثلاثة السابقة عن تفسيرالتباين الذي أشارت إليه نتائج الدراسات السابقة فيما يتعلق بالعلاقة بين

يشعرون بسيطرتهم الضغوط المصاحبة للممارسات السياسية في الواقع التنظيمي بإعتبارها فرصة يجب استغلالها ، وهو ما سوف يؤثر إيجاباً علي مخرجاتهم الفردية والتنظيمية.

وهذا ما دعمته النتائج الميدانية التي أشارت إلى تفاوت واضح في إتجاهات الأفراد (وبشكل خاص: الرضاء الوظيفي - نية ترك العمل - الارتباط والألتزام الوظيفي) كدالة في تفاوت مستويات الاحساس بالسيطرة والتحكم في بيئة العمل (Bozewman, et al., 2001; Poon, 2004). وفي سياق متصل ، تعد النظرية المعرفية للضغوط والتوافق Cognitive Theory of Stress and Coping أحد المحطات الهامة ليس فقط في تفسير التباين بين الأحداث الضاغطة (مثال: ممارسات التسييس) والضغوط في البيئة التنظيمية ، بل أيضاً في تأثير ذلك التباين علي تباين المخرجات الفردية والتنظيمية المترتبة علي ذلك التباين ؛ حيث نظرت تلك النظرية إلى الضغوط بإعتبارها: علاقة تتفاعل Transactional ديناميكية ، وتبادلية Bi-direction بين الفرد ومنظمتها (Alkan, 2004). وأقترحت النظرية عمليتين بينيتين توسطتا العلاقة بين الأحداث الضاغطة وإستجابات الأفراد في بيئة العمل ، هما عمليتي: التقييم المعرفي Cognitive Appraisal ، وعمليّة التوافق Coping (Folkman, et al. 1986 a,b). وأشارت عملية التقييم المعرفي إلى مجموعة من العمليات التي يقيم الفرد من خلالها ما إذا كانت الأحداث الضاغطة (التسييس التنظيمي) مناسبة أو غير مناسبة لرفاهيته أو أدائه داخل العمل ؛ حيث أنطوت تلك العملية علي مستويين من التقييم الإدراكي ، هما: التقييم الأولي Primary وفيه

### ٣- العلاقات المتداخلة (التفاعلية) بين الضغوط التنظيمية ، وإدراك الأفراد للتسييس التنظيمي ، وتماثلهم التنظيمي ، وإتجاهاتهم نحو بيئة العمل

جذب مفهوم التماثل التنظيمي Organizational Identification (OI) الأهتمام كمجال بحثي جديد في علوم السلوك التنظيمي ، وأيضاً كضرورة ملحة ؛ نظراً لما تشهده البيئة الإدارية من تغيرات ؛ تجلت مظاهرها في: أنتهاك بنود العقدین النفسي والإجتماعي بين الفرد والمنظمة كنتيجة مباشرة لتخلي العديد من المنظمات عن عقود العمل طويلة الأجل وتفضيلها للعقود قصيرة الأجل (محمد، ٢٠١٥) ، أتساع سوق العمل وظهور قيم وعادات وأهداف جديدة صاحبت زيادة درجة التنوع - كماً وكيفاً - في الموارد البشرية (مسلم، ٢٠٠٦).

ويمثل هذا المفهوم - والذي يستمد جذوره من نظرية الهوية الإجتماعية - أحد الإتجاهات الحديثة في دراسة العلاقة بين الضغوط المرتبطة بالبيئة التنظيمية السياسية ونتائج الأعمال الفردية والتنظيمية. حيث يمكن تصنيفه كأحد آليات التبرير والأقناع التي تُسهل النظر للأهداف التنظيمية وكأنها أهداف شخصية (Abu Amra, 2015). وإجمالاً ، يشير هذا المفهوم إلى الدرجة التي يُعرف بها عضو المنظمة نفسه باستخدام نفس الخصائص التي يعتقد أنها تصف منظمته ، أو الدرجة التي يعرف الأعضاء أنفسهم من خلال الصفات المميزة التي يعتقد هو أو هي أنها تميز المنظمة ، وأخيراً

الأحداث الضاغطة (كالتسييس التنظيمي) والضغوط التنظيمية ونتائج العمل ؛ فمن المتوقع أن يبدي مفردات المستوي الأول إتجاهات تتصف بالإيجابية تجاه التسييس التنظيمي ، بينما يُتوقع أن يبدي مفردات المستوي الثاني إتجاهات تتصف بالحياد ، أما مفردات المستوي الثالث فمن المتوقع أن تتصرف بشكل يعكس إتجاهاتها السلبية نحو بيئة العمل. ولقد أيدت النتائج الميدانية لدراسة Mishra and Spreitzer (2008) إمكانية الاعتماد علي تلك النظرية في تفسير تباين العلاقة بين عمليات الخفض التنظيمي Downsizing وإتجاهات الأفراد في البيئة التنظيمية (مثال: الرضاء الوظيفي - الولاء التنظيمي).

وفي ضوء ما سبق ، يشير (Danish, et al. 2014) إلى وجود العديد من الأدلة التي تدعم قوة الارتباط بين إدراك الأفراد التسييس للتنظيمي والضغوط التنظيمية ، بل وأن الضغوط التنظيمية يمكن أن تلعب دوراً في إطار العلاقة بين إدراك التسييس التنظيمي ومخرجاته. وعلى ذلك تقترح الدراسة الحالية إمكانية توسط عمليات تقييم الضغوط للعلاقة بين مفاهيم التسييس المختلفة وإتجاهاتهم في مكان عملهم.

وفي ضوء ما سبق ، يمكن صياغة الفرض التالي:

**الفرض الثاني:** تتوسط الضغوط التنظيمية العلاقة بين إدراك الأفراد للتسييس التنظيمي وإتجاهاتهم نحو بيئة العمل.

عدم تشارك هوية الفرد مع هوية المنظمة في أي من خصائصها (Kreiner and Ashforth, 2004; Mullins, et al., 2010).

وأوضحت نتائج الدراسة التي قام بها (أشفورث وزملاؤه (Ashforth, et al. Occupational Identification التماثل المهني الذي تعبر فيه خصائص (وتشير إلى المدى الذي يعبر فيه خصائص الوظيفة التي يعمل بها الفرد أو الدور الذي يقوم به عن خصائصه الشخصية) عن إمكانية التمييز بين أربعة أشكال متميزة بين خصائص هوية الفرد وخصائص هوية مهنته علي غرار دراسة التماثل التنظيمي لأشفورث وزملاؤه ، إلا أن ما أضافته هذه الدراسة تضمن إمكانية النظر إلى تباين المخرجات الفردية والتنظيمية (نية ترك العمل - الأحتراق الوظيفي - الضغوط التنظيمية - الرضاء الوظيفي - سلوك المواطن التنظيمي) للأفراد كدالة في تلك الأشكال. بمعنى وجود أشكال مختلفة من تلك المخرجات داخل كل شكل من أشكال التماثل المهني (Ashforth, et al., 2013).

وفي ضوء ما سبق ، تقترح الدراسة الحالية الأشكال المختلفة للتماثل التنظيمي كمتغير وسيط بين إدراك الأفراد للضغوط في البيئة التنظيمية السياسية وإتجاهاتهم في بيئة العمل ، وذلك إستناداً إلى مضمون النظرية المعرفية للضغوط النفسية والتوافق. فعلي سبيل المثال ، قيد تقييم الأفراد للأحداث الضاغطة (التسييس التنظيمي) من شعور الأفراد بالسيطرة والتحكم في بيئة العمل ، وعمل علي خرق بنود العقد الإجتماعي بين الفرد ومنظمتهم (السيد، ٢٠٠٨). وكنتيجة لهذا التقييم ، ذهبت نتائج العديد من الدراسات الميدانية - في ضوء نظرية التوازن - إلى نزوع الأفراد للإستجابة

بعبير هذا المفهوم عن تقييم الفرد لمدي تشابه هويته Identity مع هوية منظمته (عبد الوهاب، ٢٠٠٨).

وفي هذا السياق ، فإن اكتشاف مزايا التداخل وأعباء عدم التقارب بين هويتي الفرد والمنظمة علي المخرجات التنظيمية قد أثار موجة جديدة من الدراسات لمفهوم التماثل التنظيمي تتخطي تأطيرة أو دراسة محدداته إلى محاولة التعرف علي أشكال أخرى للتقارب بين الهوية الفردية والتنظيمية (Parker and Haridakis, 2008). حيث بدأت مجموعة من الأسئلة في الظهور ، ومنها: إلى أي مدي يدرك الفرد حجم الإختلاف أو الصراع بينه وبين منظمته؟ ، هل يمكن أن يُعرف الفرد نفسه بالتطابق الجزئي مع منظمته؟ ، وما أثر ذلك علي المخرجات الفردية والتنظيمية؟ تلك التساؤلات دعت إلى الاعتقاد بأن الطريقة التي يُعرف بها الفرد درجة تماثله من المنظمة لن تكون واحدة بأية حال ، بل أنه من الممكن توقع أشكال أخرى من التماثل التنظيمي بين الهوية الفردية والهوية التنظيمية تؤثر بالتأكيد علي طبيعة المخرجات الفردية والتنظيمية وفقاً لدرجة هذا التماثل (Kreiner and Ashforth, 2004).

وكشفت نتائج الدراسات الميدانية التي ناقشت هذا الطرح إلى وجود أربعة أشكال منفصلة ومختلفة من التماثل بين هوية الفرد وهوية المنظمة ، هم: التماثل القوي ، التماثل المحايد Neutral وفيه يكون ولاء الفرد لوظيفته أو لدوره في المنظمة فقط ، التماثل المتذبذب أو غير المستقر Ambivalent وتتشارك فيه خصائص هوية الفرد مع خصائص هوية المنظمة وأيضاً تختلف معها بنفس القدر، وعدم وجود تماثل Disidentification ويشير إلى

الوصول إلى شكل التماثل القوي. ولقد أوضحت نتائج الدراسة أن الأفراد - في ضوء تقييمهم للأحداث التنظيمية باعتبارها لا تمثل ضغوطاً - قد فضلوا انتهاج استراتيجيات توافقية بناءه ، نتج عنها إتجاهات ومخرجات إيجابية في البيئة التنظيمية.

ويري (Rosen, et al. (2009) إن الممارسات السياسية في الواقع التنظيمي - وما أنطوت عليه من خرق لبنود العقد الاجتماعي بين الفرد والمنظمة - قد أجبر الأفراد علي الأضرار في أساليب إدارة الأنطباعات ، وهو ما سبب لهم حالة من الإلهاة عن أداء مهامهم الأصلية ، وخفض من مستوي دافعيتهم الممزوج بتراجع مستوي ارتباطهم بالمنظمة. وأشار (Erkutlu and Chafra (2016) إلى أن انخفاض مستوي ارتباط الأفراد مع المنظمة جعلهم يراجعون مدي التماثل بين خصائصهم الذاتية (هويتهم الشخصية) وما قدموه للمنظمة وعدالة تعامل المنظمة معهم في ضوء خصائصها (هويتها) المعلنه ، ورجح تقييمهم للعلاقة بين هويتهم وهوية منظمته بعدم التماثل Disidentification ، وبالتبعية فإن هذا التقييم أثر سلباً علي إتجاهتهم إجمالاً نحو المنظمة.

أيضاً فقد ذهب نتائج دراسة Bedi and Schat (2013) إلى أن الممارسات السياسية في البيئة التنظيمية دفعت بالبعض إلى تبني استراتيجيات توافق تضمنت تجنب مشكلات العمل أو الانسحاب نفسياً من الواقع التنظيمي. هذه الممارسات من شأنها أن تؤثر علي الصورة الذهنية للمنظمة عند الأفراد ، وأيضاً درجة الارتباط بينهما ، وكذلك تساهم في اضطراب العلاقة بين هويتهم الشخصية وهوية منظمتهم ، وتوجههم إلى شكل التماثل المحايد Natural ، وبالتالي فإن

بإجراءات عقابية في محاولة منهم لإحداث توازن فعال مع محتوى الألتزامات التي تم خرقها ، وأيضاً ذهبت تلك النتائج - في ضوء نظرية العدالة - إلى زيادة محاولات الأفراد لإستعادة العدالة المفقودة نتيجة خرق بنود العقد الاجتماعي باستراتيجيات توافقية ؛ تضمنت تقليل الإسهامات الأيجابية أو الإقدام علي سلوكيات عمل مضادة للإنتاجية ، أو أي من بنود الإنسحاب السلوكي أو النفسي الأخرى (محمد، ٢٠١٥).

ووصف (Morrison and Robinson (1997) العقد الاجتماعي بإعتباره الحالة المثلي لوصف العلاقة بين الفرد والمنظمة عبر رسم الإطار الأخلاقي والفلسفي لكيفية تنفيذ جملة الألتزامات والتعهدات المتبادلة بين الفرد والمنظمة. وبالتالي فإن عدم التوافق بين الإجراءات الفعلية لتنفيذ هذا العقد في الواقع التنظيمي (أو ما يسمى خرق العقد النفسي) والفلسفة التي كونت هذا العقد من شأنه التأثير ليس فقط علي إدراك الفرد لهوية المنظمة (Thompson and Hart, 2006; Edwards and Karau, 2007) ، بل أيضاً علي تفاوت إتجاهات الأفراد وسلوكياتهم في الواقع التنظيمي (Zaidman and Elisha, 2016).

ووفقاً لنتائج دراسة Mishra and Spreitzer (1998) فقد دفعت سلامة الإلتزامات التعاقدية المتبادلة مع المنظمة (العقد الاجتماعي) الأفراد الذين يقيمون الأحداث التنظيمية بإعتبارها ليست مصدرًا للضغوط إلى الشعور بالعدالة والتوازن بين ما يقدموه وبين ما يحصلون عليه ، وحافظ علي الصورة الذهنية للمنظمة لدي الأفراد ، وبالتالي أزدادت درجة أنتماؤهم وأرتباطهم بالمنظمة. وفي ضوء ذلك يتوقع زيادة مستوي تماثلهم معها أو



**الفرض الرابع:** تعمل الضغوط التنظيمية كمتغير منظم في إطار العلاقة بين إدراك الأفراد للتسييس التنظيمي وتمائلهم التنظيمي نحو بيئة العمل.

### منهج الدراسة

استندت الدراسة إلى المنهج الاستنباطي الذي يقوم على تطوير مجموعة من الفروض التي تتعلق بطبيعة العلاقة بين المتغيرات محور الدراسة وذلك بالاستناد إلى خلفية نظرية في هذا المجال ؛ و من ثم العمل على اختبار مدى صحة هذه الفروض .

### مجتمع وعينة الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة الحالي من جميع العاملين بوحدات الإدارة المحلية بمحافظة الشرقية وعددها ١٧ مركز ومدينة ؛ حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة ١٥٨٤٩ مفردة. ولقد اعتمدت الدراسة علي أسلوب العينة الطبقية العشوائية في سحب عينة العاملين من مجتمع الدراسة ؛ وذلك نظراً لتباين أعداد العاملين في كل طبقة (مركز أو مدينة)س. حيث جري تحديد حجم العينة والذي بلغ ٣٧٦ مفردة - بمستوى ثقة ٩٥% ، وحدود خطأ مسموح به ٥% - باستخدام برنامج Sample Size Calculator. ويوضح الجدول رقم (١) التوزيع المتناسب لعدد العاملين في مجتمع وعينة الدراسة ، وكذلك نسب الإستجابة.

هذا ، وقد تم استبعاد مدينة صان الحجر ، ومنشأة أبو عمر؛ نظراً لصالأة حجم العينة في كل منهما - إذ بلغت رقماً أقل من الواحد الصحيح ، وبلغ معدل الاستجابة الاجمالي على مستوى وحدات الادارة المحلية بمحافظة الشرقية نحو ٩١ % .

الاستراتيجيات التوافقية التي سوف ينتهجها الأفراد - في ضوء ذلك - سوف تخلق إتجاهات محايدة داخل الواقع التنظيمي.

وإجمالاً ، فعلي الرغم من ندرة الدراسات التي ربطت بين إدراك الأفراد للبيئة التنظيمية السياسية ، والتماثل التنظيمي تشير نتائجها إلى تباين ملحوظ في طبيعة تلك العلاقة يميل إلى عدم التماثل الناتج من الآثار السلبية العديدة للتسييس في الواقع التنظيمي ، مما يبرز الحاجة إلى مزيد من الجهود البحثية في هذا الصدد (Chafra, 2016 and Erkutlu).

وتأسيساً علي ما سبق ، يلعب تقييم الأفراد للضغوط التي تفرضها البيئة ذات الطبيعة السياسية دوراً أساسياً في تحديد مستويات التماثل التنظيمي ، وكذلك نتائج العمل المترتبة علي تلك المستويات. ويمكن القول بأن درجة التماثل التنظيمي بين الفرد والمنظمة تمثل دالة في درجة إرتباط الفرد بالمنظمة وبالتالي مستوي الجهد الذي يمكن أن يبذله من أجلها ، والذي يمثل بدوره دالة في مدي تقييمه للبيئة التنظيمية السياسية باعتبارها مصدراً إما للفرص ، أوالمكاسب المحتملة ، أو للتهديدات بأنواعها.

**وفي ضوء ما سبق ، يمكن صياغة الفرضين التاليين:**

**الفرض الثالث:** يتوسط التماثل التنظيمي العلاقة بين إدراك الأفراد للتسييس التنظيمي وإتجاهاتهم نحو بيئة العمل.

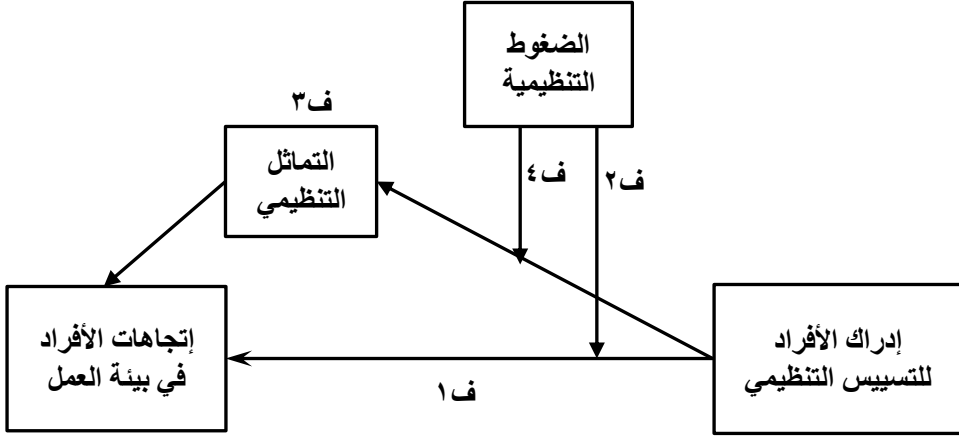
## جدول رقم ( ١ ) مجتمع وعينة الدراسة

م	المدن والمراكز	أعداد العاملين	عينة الدراسة	القوائم المستوفاه	نسب الإستجابة (%)
١	مركز ومدينة الزقازيق	٤٠٥٤	٩٦	٩٢	٩٦
٢	مركز ومدينة منيا القمح	١٩٠٦	٤٥	٤٣	٩٦
٣	مركز ومدينة مشتول السوق	٣٦٤	٩	٩	١٠٠
٤	مركز ومدينة بلبيس	١٤٦١	٣٥	٣٠	٨٦
٥	مركز ومدينة أبو حماد	١٠٠٤	٢٤	٢٠	٨٣
٦	مركز ومدينة ههيا	٨٠٥	١٩	١٧	٨٩
٧	مركز ومدينة أبو كبير	٧٤٨	١٨	١٨	١٠٠
٨	مركز ومدينة كفر صقر	٧٨٣	١٩	١٤	٧٤
٩	مركز ومدينة أولاد صقر	٣٩٥	٩	٩	١٠٠
١٠	مركز ومدينة فاقوس	١٥٦٠	٣٧	٣٠	٨١
١١	مركز ومدينة الحسينية	٧٦٠	١٨	١٦	٨٩
١٢	مركز ومدينة ديرب نجم	١٠٤٠	٢٥	٢٢	٨٨
١٣	مركز ومدينة الابراهيمية	٣٧٣	٩	٩	١٠٠
١٤	مدينة القنايات	٢٧٢	٦	٦	١٠٠
١٥	مدينة صان الحجر	٨٠	٢	٢	١٠٠
١٦	منشأة أبو عمر	٥٤	١	١	١٠٠
١٧	مدينة القرين	١٩٠	٤	٤	١٠٠
	الإجمالي	١٥٨٤٩	٣٧٦	٣٤٢	٩١

المصدر : إدارة الإحصاء بمركز معلومات محافظة الشرقية ، ديسمبر ٢٠١٧ .

## متغيرات الدراسة

استهدفت الدراسة الحالية قياس أثر كل من بين إدراك الأفراد للتسييس التنظيمي وإتجاهاتهم نحو الضغوط التنظيمية والتماثل التنظيمي على العلاقة بيئة العمل، والشكل رقم (١) يوضح نموذج الدراسة.



شكل رقم (١) نموذج الدراسة

## قياس متغيرات الدراسة

- اعتمدت الدراسة في قياس متغير إدراك التسييس التنظيمي علي مقياس Kacmar and Carlson (1997) والذي تضمن ١٤ عبارة تدور حول ثلاثة أبعاد فرعية ، وهي: بُعد سلوك التسييس العام ، والذي تضمنت إحدى عباراته على سبيل المثال: يسعى بعض الموظفين إلى بناء أنفسهم علي حساب زملائهم ، في حين تمثل العبارة: الصمت خيراً لي من مواجهة ذوي السلطة والتأثير في عملي إحدى عبارات بُعد الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً. وتمثل العبارة: تلعب المصالح والمحابة دوراً مباشراً في الحوافز والترقيات إحدى عبارات بُعد تسييس المكافآت والترقيات.

وعلى ذلك ، فقد تضمنت الدراسة الحالية أربعة أنواع من المتغيرات ، وهي :

- ١- المتغيرات المستقلة: إدراك التسييس التنظيمي.
- ٢- المتغيرات التابعة: إتجاهات الأفراد ، وتضمنت: الرضاء الوظيفي ، نية ترك العمل ، الألتزام التنظيمي.
- ٣- المتغيرات الوسيطة: الضغوط التنظيمية (في الفرض الثاني) ، والتماثل التنظيمي (في الفرض الثالث).
- ٤- المتغيرات المنظمة (المعدلة): الضغوط التنظيمية (في الفرض الرابع).

- تم قياس متغير التماثل التنظيمي كمتوسط لدرجة الإجابة عن السؤالين اللذين اقترحهما **Bergami and Bagozzi (2000)** ؛ حيث تضمن السؤال الأولي تمثيل بياني يتضمن دائرتين ، تمثل الأولي هوية الفرد في حين تمثل الثانية هوية المنظمة. وطلب من المستقصى منه تحديد مدى التداخل بين هويته وهوية مكان عمله عبر سبعة أشكال مختلفة للتداخل. بينما تضمن السؤال الثاني تحديد المستقصى منه بشكل مباشر مدى تماثل شعوره بالذات (هويته الشخصية) مع شعوره بهوية مكان عمله (هوية المنظمة) عبر قياس سباعي ، يتدرج من لا يوجد تماثل علي الإطلاق إلى يوجد تماثل تام. وبالنسبة للمؤشرات السيكومترية فقد أبرزت قياسات الصدق التقاربي لهذا المقياس مع العديد من المقاييس المماثلة مؤشرات مرضية للغاية ، تراوح فيها قيمة معامل الارتباط بين ٠.٧٨ و ٠.٨٢ (**Mullins, et al., 2010**) ، كما بلغت قيمة معامل الاعتمادية له ٠.٩٤ في البيئة العربية (مسلم، ٢٠٠٦).

- أستندت الدراسة الحالية في قياس المفهوم العام **Global الرضاء الوظيفي** إلى المقياس الذي اقترحه **Agho, et al. (1992)** والذي تضمن خمس عبارات ؛ وتمثل العبارة: أتحدث بإيجابية عن عملي إحدى عبارات هذا المقياس. وبالنسبة لمؤشرات المقياس السيكومترية فقد بلغ معامل ثباته "ألفا" (٠,٩٠) ، أيضاً فقد تم استخدام هذا المقياس على نطاق واسع في العديد من الدراسات السابقة ، واتسم خلالها بمعاملات ثبات مرتفعة (**Agho, et al., 1992**) .

- كذلك فقد تم قياس متغير نية ترك العمل بعبارة واحدة **Single-Item** استناداً إلى التصور الذي

ولقد أشارت المؤشرات السيكومترية لهذا المقياس إلى ارتفاع مستويات صدقه التمييزي **Discriminant** والتقاربي **Convergence** ، وكذلك مستوي ثباته ؛ حيث بلغت قيمة معامل "ألفا" كرونباخ (٠,٨٩) ، فضلاً عن ترجمته إلى العديد من اللغات ؛ منها العربية والإفادة بنتائجه في أكثر من دولة (**شريف و سعيد، ٢٠١١**) ، أيضاً فقد تم استخدام هذا المقياس على نطاق واسع في العديد من الدراسات السابقة أنتم خلالها بمعاملات ثبات مرتفعة ؛ تراوحت فيها قيمة معامل الاعتمادية "ألفا" ما بين (٠,٨١) و (٠,٨٤) (**e.g. Ogungbamila, 2013; Sowmya and Panchanatham, 2017**)

- تم قياس متغير الضغوط التنظيمية إستنادا إلى مقياس **Peacock and Wong (1990)** ؛ والذي تضمن قياس التقييم الأولي والتقييم الثانوي ؛ حيث ناقشت عبارات التقييم الأولي - وعددها ستة عبارات - مدى ما تمثله طريقة العمل من مصادر مختلفة للضغوط الوظيفية ، فعلى سبيل المثال: أري أن طريقة وجو العمل يمثل بالنسبة لي مصدراً للشعور بالضرر أو احتمال الخسارة ، في حين ناقشت عبارات التقييم الثانوي - وعددها ثلاثة عبارات - الوسائل المتاحة للعاملين لمواجهة تلك الضغوط ، فعلى سبيل المثال : أمتلك كفاءة اللازمة لمواجهة الضغوط التي تفرزها بيئة عملي .

ولقد أشارت المؤشرات السيكومترية لهذا المقياس إلى ارتفاع مستويات صدقه وثباته ، فضلاً عن صدق وتماسك بنيته **Construct Validity** ؛ حيث جري استخدامه على نطاق واسع في العديد من الدراسات السابقة ، والتي أنتم خلالها بمعاملات ثبات مرتفعة (**Peacock and Wong, 1990**)

العاملين بوحدات المحليات بمحافظة الشرقية ملتسبين منهم مراجعة المقاييس التي أشتملت عليها أداه القياس ، والتأكد من صدقها الظاهري Face Validity وصدق مضمونها (محتواها). ولقد أسفر هذا الاختبار عن تعديل صياغة بعض العبارات ، فضلاً عن حذف وإضافة ودمج بعض العبارات.

### اختبار ثبات الاستقصاء

أعدمت الدراسة في اختبار ثبات مقاييس أداة جمع البيانات الأولية علي أسلوب الإتساق الداخلي، وذلك لتقييم درجة وضوح مقاييس الدراسة وخلوها من الأخطاء (العاصي، ٢٠١٧) ؛ حيث تم استخدام معامل "ألفا" لكرونباخ في التعرف علي مدي التجانس بين عبارات كل مقياس بشكل عام. والجدول رقم (٢) يعرض نتائج هذا الاختبار.

ولقد أشارت مراجعة نتائج اختبار الثبات لمتغيرات الدراسة الي ارتفاع مستوى الإتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة ، ووصول أغلبها الي مستويات تزيد عن المرضية وتصل الي مستويات ممتازة ؛ حيث تراوحت قيمة معاملات الأعمادية "ألفا" لتلك المقاييس ما بين (٧٩، - ٩٤،) ، وبما يشير الي أن هذه المقاييس سوف تُعطي نفس النتيجة في حالة إعادة استخدامها مرة أخرى ، فضلاً عن وضوحها وخلوها من الأخطاء الي حد كبير ، وبعبارة أخرى فإن مقاييس الدراسة الحالية تتسم بالثبات.

اقترحه (Guimaraes 1997) ؛ حيث تم سؤال المستقصي منه عن مدي موافقته علي الأستمرار في عمله في حالة توافر فرصة عمل اخري مناسبة.

- وأخيراً تم قياس متغير الإلتزام التنظيمي استناداً إلى مقياس (Mowday, et al. 1979) المختصر ذو التسع عبارات ، وتمثل العبارة: يرجع بقائي في عملي للضرورة وليس للرغبة إحدى عبارات هذا المقياس. ولقد أتم هذا المقياس بمعاملات ثبات مرتفعة نسبياً عند تطبيقه علي عينات مختلفة في البيئة الغربية ؛ حيث تراوحت معاملاته للثبات "ألفا" ما بين (٠,٨٢) و (٠,٩٣) (Mowday, et al., 1982).

### اختبار صدق وثبات أداة جمع البيانات

اختبرت الدراسة صدق وثبات أداة جمع البيانات الأولية عقب التصميم المبدئي لها على النحو التالي:

### اختبار صدق الاستقصاء

تم اختبار صدق أداة جمع البيانات الأولية باستخدام طريقة شمولية محتوى المقياس (العاصي، ٢٠١٧)؛ حيث تم عرض مسودة الاستقصاء علي عدد من المحكمين من أساتذة الإدارة والسلوك التنظيمي ومناهج البحث<sup>(١)</sup>، وكذلك عدد من

(١) تم عرض مسودة الاستقصاء المبدئي علي ١٠ من المحكمين الأكاديميين من أساتذة إدارة الأعمال ومناهج البحث في جامعات: الزقازيق ، والإسماعيلية ، والازهر الشريف.

## جدول رقم (٢)

## نتائج اختبار الثبات لمتغيرات الدراسة

المتغيرات <sup>(٢)</sup>	عدد البنود	قيمة معامل الثبات
إدراك التسييس التنظيمي	١٤	,٩١
التقييم الأولي للضغوط	٦	,٧٩
التقييم الثانوي للضغوط	٣	,٩٤
الرضا الوظيفي	٥	,٨٥
التماثل التنظيمي	٢	,٩٣
الالتزام التنظيمي	٩	,٩٢

## أساليب تحليل البيانات واختبار فروض الدراسة

استندت الدراسة في تحليل بياناتها الأولية إلى عدد من الأساليب الاحصائية باستخدام برنامج SPSS v.22 ؛ حيث استخدم أسلوب الإحداد البسيط وتحليل التباين المتعدد MANOVA في اختبار الفرض الأول للدراسة. كما تم استخدام نموذج المعادلة الهيكلية Structure Equation Model (SEM) في برنامج SmartPLS (V.3) للتعرف على مسار العلاقات بين متغيرات الدراسة ، ولاختبار الفرضين الثاني والثالث.

## نتائج الدراسة الميدانية

يمكن توضيح النتائج التي تم التوصل إليها في ضوء التحليل الإحصائي للبيانات واختبار فروض الدراسة على النحو التالي :

## اختبار الفرض الأول للدراسة

ينص الفرض الأول للدراسة علي " توجد علاقات ذات دلالة إحصائية بين إدراك الأفراد

للتسييس التنظيمي وإتجاهاتهم نحو بيئة العمل داخل فئات التماثل التنظيمي الأربع". حيث تم اختبار هذا الفرض في ضوء الخطوات التالية :

تم تصنيف مفردات عينة الدراسة - والتي بلغت ٣٤٢ مفردة ، وفقاً لدرجة تماثلهم التنظيمي في أربعة مجموعات "متمايزة" اعتماداً علي نتائج تحليل السؤال الخامس من قائمة الإستقصاء ، وذلك للتعرف علي طبيعة إتجاهات الأفراد نحو بيئة العمل السياسية بشكل تفصيلي داخل كل مجموعة ، والجدول رقم (٣) يعرض نتائج هذا التصنيف.

ووفقاً لنتائج الجدول رقم (٣) ، فقد ساد شعور عام بعدم التماثل التنظيمي بين مفردات عينة الدراسة ؛ حيث إشملت الفئات "غير المتماثل" و"المحايد" و"المتذبذب" علي ٧٦ مفردة و ٧٥ مفردة و ٩٢ مفردة علي التوالي ، بإجمالي نسبة ٧١% من إجمالي حجم عينة الدراسة ، في حين تضمنت الفئة "متماثل" ٩٩ مفردة فقط ، بنسبة ٢٩% من إجمالي حجم عينة الدراسة.

(٢) لم يتم التحقق من ثبات متغير نية ترك العمل لتكوته من عبارة واحدة فقط.

## جدول رقم (٣)

## نتائج تصنيف مفردات عينة الدراسة وفقاً لدرجة تماثلهم التنظيمي

المتماثل	المتذبذب
٩٩ مفردة ٢٩ %	٩٢ مفردة ٢٧ %
المحايد	غير المتماثل
٧٥ مفردة ٢٢ %	٧٦ مفردة ٢٢ %

و نظراً لأن الغرض الرئيسي من إجراء هذا التصنيف هو توليد فئات (مجموعات) مختلفة من الإتجاهات يمكن معها اكتشاف قوة ومعنوية الارتباط بينها وبين المتغيرات المستقلة داخل كل مجموعة ، فقد قامت الدراسة الحالية بدراسة طبيعة الإختلافات بين إتجاهاتهم الأفراد نحو بيئة العمل وفقاً لفئات تماثلهم التنظيمي ، وكذلك ترتيب البنود المسببة لهذا الإختلاف كخطوة أولى تُمهّد للتعرف علي طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والإتجاهات داخل كل فئة من فئات التماثل. حيث استخدمت الدراسة اسلوب تحليل التباين المتعدد للأسئلة رقم (٣) و(٤) و(٦) من قائمة الإستقصاء ، وذلك كما يتضح من نتائج الجدول رقم (٤).

و نظراً لأن الغرض الرئيسي من إجراء هذا التصنيف هو توليد فئات (مجموعات) مختلفة من الإتجاهات يمكن معها اكتشاف قوة ومعنوية الارتباط بينها وبين المتغيرات المستقلة داخل كل مجموعة ، فقد قامت الدراسة الحالية بدراسة طبيعة الإختلافات بين إتجاهاتهم الأفراد نحو بيئة العمل وفقاً لفئات تماثلهم التنظيمي ، وكذلك ترتيب البنود المسببة لهذا

## جدول رقم (٤)

## نتائج اختبار تحليل التباين المتعدد لإتجاهات الأفراد نحو بيئة العمل وفقاً لدرجات تماثلهم التنظيمي

الإختلافات بين درجات التماثل فيما يتعلق ببنود المتغير التابع	قيمة F	مستوي معنوية F	معامل التحديد R <sup>2</sup>
الرضاء الوظيفي	٢٩,٤٢٧	أقل من ٠,٠١	,٣٨
الألتزام التنظيمي	٦٣,١٣٥	أقل من ٠,٠١	,٥٨
نية ترك العمل	٢٤,١٣٦	أقل من ٠,٠١	,٣٤

ووفقاً لنتائج الجدول رقم (٤) فإنه توجد إختلافات ذات دلالة معنوية بين إتجاهات الأفراد نحو بيئة العمل ؛ حيث بلغت قيمة F المحسوبة للرضاء الوظيفي ٢٩.٤٢٧ وللالتزام التنظيمي ٦٣.١٣٥ و لنية ترك العمل ٢٤.١٣٦ وجميعها معنوية عند مستوي أقل من ٠,٠١ ، وهو ما يشير بوضوح إلى وجود درجات مختلفة من إتجاهات الأفراد داخل بيئة العمل ، أو بعبارة أخرى قدرة فئات

ووفقاً لنتائج الجدول رقم (٤) فإنه توجد إختلافات ذات دلالة معنوية بين إتجاهات الأفراد نحو بيئة العمل ؛ حيث بلغت قيمة F المحسوبة للرضاء الوظيفي ٢٩.٤٢٧ وللالتزام التنظيمي ٦٣.١٣٥ و لنية ترك العمل ٢٤.١٣٦ وجميعها معنوية عند مستوي أقل من ٠,٠١ ، وهو ما يشير بوضوح إلى وجود درجات مختلفة من إتجاهات الأفراد داخل بيئة العمل ، أو بعبارة أخرى قدرة فئات

سالبة و ضعيفة بين إدراك الأفراد للتسييس التنظيمي ونية ترك العمل ؛ حيث بلغ قيمة معامل الارتباط بينها (-,٣٢) كما أن العلاقة كانت غير داله معنوياً ، إذ بلغ قيمة مستوي معنوية العلاقة بينهما (٠,٠٩).

كذلك أوضحت نتائج الجدول رقم (٥) بالنسبة للفئة "المتذبذب" وجود علاقة سالبة و قوية بين إدراك الأفراد للتسييس التنظيمي وكل من الرضاء الوظيفي والالتزام التنظيمي ؛ حيث بلغت قيم معامل الارتباط بينها (-,٦٩) و (-,٥٦) علي التوالي ، كما سجلت مستويات معنوية العلاقة بينهما قيماً أقل من ٠,٠١. بينما أشارت النتائج إلى وجود علاقة موجبة و ضعيفة بين إدراك الأفراد للتسييس التنظيمي ونية ترك العمل ، إذ بلغ قيمة معامل الارتباط بينهم (+,٠٨) ، كما أن العلاقة كانت غير داله معنوياً ، إذ بلغ قيمة مستوي معنوية العلاقة بينهما (٠,٦٢٣).

أيضاً فقد أوضحت نتائج الجدول رقم (٥) بالنسبة للفئة "غير المتماثل" وجود علاقة موجبة ومتوسطة القوة بين إدراك الأفراد للتسييس التنظيمي وكل من نية ترك العمل والالتزام التنظيمي ؛ حيث بلغت قيم معامل الارتباط بينها (+,٥٧) و (+,٠٠١) علي التوالي ، كما سجلت مستويات معنوية العلاقة بينهما قيماً أقل من (٠,٠١) و (٠,٠١) علي التوالي . بينما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة سالبة وضعيفة بين إدراك الأفراد للتسييس التنظيمي والرضاء الوظيفي ، إذ بلغ قيمة معامل الارتباط بينهما (-,٢٨) ، كما أن العلاقة كانت غير داله معنوية ؛ حيث بلغ قيمة مستوي معنوية العلاقة بينهما (٠,١٣٨).

التمائل الأربعة علي التمييز بين مستويات مختلفة من اتجاهات الأفراد داخل بيئة العمل.

أيضاً أشارت مراجعة نتائج الجدول رقم (٤) والمتعلقة بتفسير التباين بين اتجاهات الأفراد إلى أولوية الالتزام التنظيمي يليه الرضاء الوظيفي وأخيراً نية ترك العمل في تفسير هذا التباين ؛ حيث بلغت قيم معامل التحديد لكل منهم (٥٨) و (٣٨) و (٣٤) علي التوالي ، مما يعني أن الإختلافات بين اتجاهات الأفراد في المحليات بمحافظة الشرقية يمكن تفسير ٥٨% منها نتيجة لتباين الالتزام التنظيمي (أي وجود مستويات مختلفة من الالتزام التنظيمي) في مجتمع الدراسة ، ويمكن تفسير ٣٨% منها نتيجة لتباين مستويات الرضاء الوظيفي في مجتمع الدراسة، ويمكن تفسير ٣٤% منها نتيجة لتباين مستويات نية ترك العمل في مجتمع الدراسة، أما تفسير باقي الإختلافات بين اتجاهات الأفراد فترجع إلى متغيرات أخرى.

وللتعرف علي طبيعة العلاقة بين إدراك الأفراد للتسييس التنظيمي واتجاهاتهم نحو بيئة العمل في كل فئة من فئات التماثل التنظيمي بشكل تفصيلي ، فقد استخدمت الدراسة اسلوب تحليل الإنحدار البسيط علي الأسئلة رقم (١) و (٣) و (٤) و (٦) من قائمة الإستقصاء ، وذلك كما يتضح من نتائج الجدول رقم (٥).

حيث أشارت نتائج الجدول رقم (٥) بالنسبة للفئة "المحايد" إلى وجود علاقة سالبة و قوية بين إدراك الأفراد للتسييس التنظيمي وكل من الرضاء الوظيفي والالتزام التنظيمي ؛ حيث بلغت قيم معامل الارتباط بينها (-,٧٨) و (-,٦١) علي التوالي. كما سجلت مستويات معنوية العلاقة بينهما قيماً أقل من ٠,٠١. بينما أشارت النتائج إلى وجود علاقة



وبالنسبة للفئة "المتماثل" فقد أشارت نتائج الجدول رقم (٥) إلى وجود علاقة موجبة و ضعيفة جداً بين إدراك الأفراد للتسييس التنظيمي وكل من نية ترك العمل والرضا الوظيفي حيث بلغت قيم معامل الارتباط بينهم (+, ١٧١) و (+, ٠٠١) علي التوالي ، كما سجلت مستويات معنوية العلاقة بينهما قيماً غير داله بلغت (, ٢٩) و (, ٩٩) علي التوالي . وفي ذات السياق ، فقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة سالبة وضعيفة جداً بين إدراك الأفراد للتسييس التنظيمي والالتزام التنظيمي ، حيث بلغ قيمة معامل الارتباط بينهما (-, ٠٦) ، كما أن العلاقة كانت غير داله معنوياً ، إذ بلغ قيمة مستوي معنوية العلاقة بينهما (, ٦٨).

### جدول رقم (٥)

#### نتائج اختبار الإنحدار البسيط التفصيلي بين إدراك الأفراد للتسييس التنظيمي وإتجاهاتهم نحو بيئة العمل في فئات التماثل التنظيمي الأربع

فئات التماثل	إتجاهات الأفراد	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوي المعنوية
المتماثل	الرضا الوظيفي	(+) , ٠٠١	, ٠١	, ٩٩
	الالتزام التنظيمي	(-) , ٠٦	, ٠٠٤	, ٦٨
	نية ترك العمل	(+) , ١٧١	, ٠٣	, ٢٩
المحايد	الرضا الوظيفي	(-) , ٧٨	, ٣٢	أقل من , ٠٠١
	الالتزام التنظيمي	(-) , ٦١	, ٣٢	أقل من , ٠٠١
	نية ترك العمل	(-) , ٣٢	, ١٠	, ٠٩
المتذبذب	الرضا الوظيفي	(-) , ٦٩	, ٤٨	أقل من , ٠٠١
	الالتزام التنظيمي	(-) , ٥٦	, ٣١	أقل من , ٠٠١
	نية ترك العمل	(+) , ٠٨	, ٠٠٧	, ٦٢٣
غير المتماثل	الرضا الوظيفي	(-) , ٢٨	, ٠٨	, ١٣٨
	الالتزام التنظيمي	(+) , ٤٧	, ٢٢	, ٠١
	نية ترك العمل	(+) , ٥٧	, ٣٢	, ٠٠١

وللتعرف علي طبيعة العلاقة بين إدراك الأفراد للتسييس التنظيمي وإتجاهاتهم نحو بيئة العمل في كل فئة من فئات التماثل التنظيمي بشكل إجمالي ، فقد استخدمت الدراسة اسلوب تحليل الإنحدار البسيط علي الأسئلة رقم (١) و (٣) و (٤) و (٦) من قائمة الإستقصاء ، وذلك كما يتضح من نتائج

الجدول رقم (٦). ولقد أشارت مراجعة نتائج الجدول رقم (٦) إلى ما يلي:

١- تفاوت قوة معاملات الارتباط بين إدراك الأفراد للتسييس التنظيمي وإتجاهاتهم في بيئة العمل ؛ حيث سجل معامل ارتباط برسون قيمة متوسطة القوة وسالبة في فئة التماثل "المتذبذب" بلغت

(٥١،-) ، وقيمة متوسطة القوة وموجبة في فئة التماثل "غير التماثل" بلغت (+،٥٧). في حين ارتفعت قيمة معامل الارتباط إلى مستوي فوق المتوسط لتبلغ (-،٦٩) في فئة التماثل "المحايد". وتراجعت قيمة معامل الارتباط بينهما إلى حد كبير لتبلغ (+،٠٩) في فئة التماثل "المتماثل".

### جدول رقم (٦)

نتائج اختبار الإنحدار البسيط الإجمالي بين إدراك التسييس التنظيمي وإتجاهات الأفراد نحو بيئة العمل وفقاً لدرجات التماثل التنظيمي الأربعة

درجات التماثل	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوي المعنوية
غير متماثل	(+) ،٥٧	،٣٢	،٠٠١
محايد	(-) ،٦٩	،٤٨	أقل من ،٠٠١
متذبذب	(-) ،٥١	،٢٦	،٠٠١
متماثل	(+) ،٠٩	،١	،٥٤٣

إتجاهاتهم نحو بيئة العمل في أغلب فئات التماثل ؛ بدرجات قدرها ٣٢% في الفئة "غير متماثل" ، و ٤٨% في الفئة المحايد ، و ٢٦% في الفئة "المتذبذب" ، و ١% في الفئة "المتماثل". أما باقي التباين فقد يرجع إلى متغيرات أخرى.

وإستناداً إلى تباين إتجاهات الأفراد إجمالاً داخل فئات التماثل (مُخرج جدول رقم (٤)) ، وكذلك تباين درجات قوة ومعنوية الارتباط وكذلك نوعه بين إدراك الأفراد للتسييس التنظيمي وإتجاهاتهم نحو بيئة العمل في المحليات بمحافظة الشرقية (سواء بشكل تقصيلي أو إجمالي) داخل فئات التماثل ، يمكن القول بقبول الفرض الأول للدراسة الحالية.

٢- أوضحت قيم مستويات معنوية نموذج الإنحدار البسيط بين متغيري الدراسة المستقل والتابع وجود علاقة معنوية بين إدراك الأفراد للتسييس التنظيمي وإتجاهاتهم في بيئة العمل في فئات التماثل "غير التماثل" و"المحايد" و"المتذبذب" ؛ حيث بلغت مستويات المعنوية لتلك الفئات قيماً تساوي (،٠٠١) و(أقل من ،٠٠١) و(،٠٠١) علي التوالي . بينما أشارت قيمة مستوي المعنوية لنموذج الإنحدار البسيط إلى عدم وجود علاقة معنوية بين إدراك الأفراد للتسييس التنظيمي وإتجاهاتهم في بيئة العمل في فئة التماثل "المتماثل" ، إذ سجلت قيمة مستوي معنوية العلاقة بينهما (،٥٤٣).

٣- أشارت قيم معامل التحديد إلى قدرة إدراك الأفراد للتسييس التنظيمي علي تفسير التباين في

## مؤشرات جودة نموذج المعادلة الهيكلية

قبل البدء في اختبار باقي فروض الدراسة ، تم التأكد من المؤشرات الدالة علي جودة Fit نموذج المعادلة الهيكلية ، والتي تناقش إجمالاً مؤشرات صدق وثبات مقاييس الدراسة ، فضلاً عن تقييم أثر الارتباط بين متغيرات الدراسة - وخاصة المستقلة - في تفسير تباين المتغير التابع بها. والجدول رقم (٧) يعرض ملخصاً لأهم تلك المؤشرات.

وتشير نتائج الجدول رقم (٧) الي ارتفاع مستويات الاتساق الداخلي (الثبات) لمقاييس متغيرات الدراسة ؛ حيث بلغت قيم كل من معامل "ألفا" لكروناخ الإجمالي وكذلك معاملات الموثوقية

المركبة Composite Reliability الواحد الصحيح أو قيماً تقترب من الواحد الصحيح وهي أكبر من النسبة المعيارية لهذا المعيار وتبلغ (أكبر من ٠,٧) (Hair, et al., 2011). أيضاً تشير نتائج الجدول رقم (٧) الي صدق بنية مقاييس متغيرات الدراسة ؛ حيث بلغ متوسط التباين المفسر Average Variance Extracted الدال علي الصدق التقاربي الواحد الصحيح لكافة مقاييس متغيرات الدراسة ، وهي قيمة أعلى من القيمة المعيارية لهذا المعيار وتبلغ (أكبر من ٠,٥) (Hair, et al., 2011).

### جدول رقم (٧)

#### مؤشرات جودة (ملائمة) نموذج المعادلة الهيكلية

متغيرات الدراسة	معامل "ألفا" لكروناخ	الموثوقية المركبة (CR)	متوسط التباين المفسر (AVE)	معامل تضخم التباين (VIF)
إدراك التسييس التنظيمي	٠,٩١	١,٠٠	١,٠٠	١,٠٠
الضغوط التنظيمية	٠,٧٩ - ٠,٩٤	١,٠٠	١,٠٠	١,٠٠
التماثل التنظيمي	٠,٩٣	١,٠٠	١,٠٠	١,٠٠
إتجاهات الأفراد	٠,٨٥ - ٠,٩٣ - ٠,٩٢	١,٠٠	١,٠٠	١,٠٠

خطي ؛ إذ قلت قيم معاملات الارتباط في هذا الأختبار عن ٥) (Hair, et al., 2011). وإجمالاً ، تشير نتائج فحص مؤشرات ملائمة نموذج المعادلة الهيكلية الي جودة المقاييس والعلاقات بين متغيرات الدراسة المختلفة ، وإمكانية متابعة الاختبارات من خلال الانتقال الي دراسة مسارات العلاقات بين تلك المتغيرات.

وأخيراً أوضحت نتائج الجدول رقم (٧) خلو علاقات الدراسة من ظاهرة الأزواج الخطي Multicollinearity أو بعبارة أخرى عدم وجود علاقات ارتباط متضخمة (غير عادية) بين متغيرات الدراسة المستقلة ، حيث بلغت قيم معامل تباين التضخم VIF الواحد الصحيح وهي أقل من القيمة المعيارية (وتعني قبول فرض عدم وجود أزواج

## اختبار الفرض الثاني للدراسة

ينص الفرض الثاني للدراسة علي "تتوسط الضغوط التنظيمية العلاقة بين إدراك الأفراد للتسييس التنظيمي وإتجاهاتهم نحو بيئة العمل". حيث تم اختبار هذا الفرض باستخدام اسلوب تحليل المسار، والذي يُعد أحد أساليب نموذج المعادلة الهيكلية المعنية بالتعرف علي طبيعة تأثير متغير مستقل أو أكثر - سواء متصل أو منفصل - علي متغير تابع أو أكثر ، فضلاً عن مسارات هذا التأثير ومستوي معنويتها. ولقد تم تنفيذ هذا الاسلوب علي الأسئلة رقم (١) و(٢) و(٣) و(٤) و(٦) من قائمة الإستقصاء ، والجدول رقم (٨) يلخص نتائج اختبار تلك العلاقة.

ووفقاً لنتائج الجدول رقم (٨) ، يعكس مستوي معنوية مسارالعلاقة بين إدراك الأفراد للتسييس التنظيمي وإتجاهاتهم نحو بيئة العمل وكذلك إشارة قيمة المتوسط وجود علاقة سلبية ذات دلالة معنوية بينهما عند مستوي أقل من ٠,٠٠١ ، أيضاً يشير مستوي معنوية مسارالعلاقة بين إدراك الأفراد للتسييس التنظيمي والضغوط التنظيمية وكذلك إشارة قيمة المتوسط وجود علاقة موجبة ذات دلالة معنوية بينهما عند مستوي أقل من ٠,٠٠١. وبالنظرإلى مسارالعلاقة بين الضغوط التنظيمية وإتجاهات الأفراد نحو بيئة العمل يوضح مستوي المعنوية وكذلك إشارة قيمة المتوسط وجود علاقة سلبية ذات دلالة معنوية بينهما عند مستوي أقل من ٠,٠٠١.

## جدول رقم (٨)

## نتائج اختبار العلاقة بين الضغوط التنظيمية وإدراك الأفراد

## للتسييس التنظيمي وإتجاهاتهم نحو بيئة العمل باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية

المسارات	قيمة المتوسط	قيمة T	مستوي المعنوية
التسييس التنظيمي -> إتجاهات الأفراد	٤٠٧ (-)	٥.٣٠٣	أقل من ٠,٠٠١
التسييس التنظيمي -> الضغوط التنظيمية	٦٦٨	١٣.٥٧٢	أقل من ٠,٠٠١
الضغوط التنظيمية -> إتجاهات الأفراد	٣٥٤ (-)	٣.٩٣٠	أقل من ٠,٠٠١
التسييس -> الضغوط -> الإتجاهات	٢٤٠ (-)	٣.٨٢٩	أقل من ٠,٠٠١

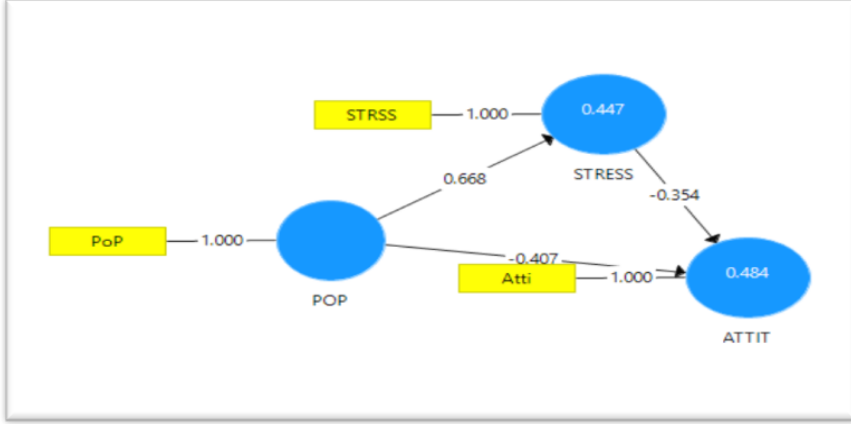
وبالنسبة للعلاقة بين الضغوط التنظيمية وإدراك الأفراد للتسييس التنظيمي وإتجاهاتهم نحو بيئة العمل ، فيشير مستوي معنويتها إلى توسط الضغوط التنظيمية للعلاقة بين متغيري الدراسة المستقل والتابع عند مستوي أقل من ٠,٠٠١ ، كذلك تشير إشارة التحليل إلى أن الضغوط التنظيمية تدعم العلاقة العكسية بين إدراك الأفراد للتسييس

وبالنسبة للعلاقة بين الضغوط التنظيمية وإدراك الأفراد للتسييس التنظيمي وإتجاهاتهم نحو بيئة العمل ، فيشير مستوي معنويتها إلى توسط الضغوط التنظيمية للعلاقة بين متغيري الدراسة المستقل والتابع عند مستوي أقل من ٠,٠٠١ ، كذلك تشير إشارة التحليل إلى أن الضغوط التنظيمية تدعم العلاقة العكسية بين إدراك الأفراد للتسييس

وبالنسبة لمؤشرات القوة التفسيرية لمسارات العلاقة السابقة ؛ فيشير الشكل رقم (٢) إلى أن المتغير المستقل استطاع بمفرده تفسير ما قدره ٤٥% من التباين في المتغير الوسيط ، وأن

إدخالها في التحليل باعتبارها متغير منظم (معدل لإتجاه العلاقة) فإن العلاقة بين المتغيرات الثلاثة كانت غير معنوية. وهو ما يعني قبول الفرض الثاني للدراسة الحالية.

المتغيرين المستقل والوسيط معاً أستطاعا تفسير ما قدره ٤٨% من التباين في المتغير التابع. وتجدر الإشارة إلى أن الضغوط التنظيمية - وفقاً لنتائج الجدول السابق - لعبت دور المتغير الوسيط بكفاءة؛ حيث تأثرت بالمتغير المستقل وأثرت بعد ذلك في المتغير التابع. أما عندما تم



شكل رقم (٢)

### مؤشرات القوة التفسيرية للتبسييس التنظيمي في علاقته بكل من الضغوط التنظيمية وإتجاهات الأفراد نحو بيئة العمل

بيئة العمل" حيث تم اختبار تلك الفروض باستخدام نفس إجراءات الفرض السابق من خلال أسلوب تحليل المسار، ولقد تم تنفيذ هذا الأسلوب علي الأسئلة رقم (١) و(٢) و(٣) و(٤) و(٥) و(٦) من قائمة الإستقصاء، والجدول رقم (٩) يلخص نتائج اختبار تلك العلاقة.

### اختبار الفرض الثالث والرابع للدراسة

ينص الفرض الثالث للدراسة علي "يتوسط التماثل التنظيمي العلاقة بين إدراك الأفراد للتبسييس التنظيمي وإتجاهاتهم نحو بيئة العمل". بينما ينص الفرض الرابع للدراسة علي "تعمل الضغوط التنظيمية كمتغير منظم (معدل) في إطارالعلاقة بين إدراك الأفراد للتبسييس التنظيمي وتماثلهم التنظيمي نحو

## جدول رقم (٩)

نتائج اختبار العلاقة بين الضغوط التنظيمية والتماثل التنظيمي وإدراك الأفراد  
للتسييس التنظيمي واتجاهاتهم نحو بيئة العمل باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية

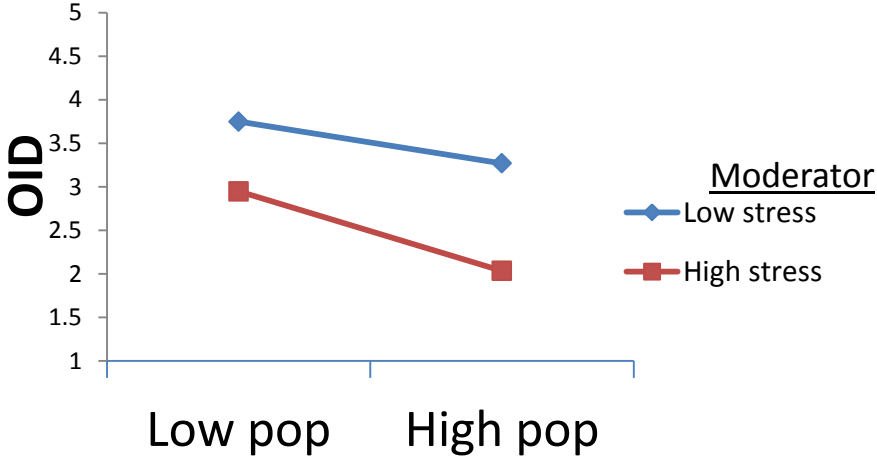
المسارات	قيمة المتوسط	قيمة T	مستوي المعنوية
التسييس التنظيمي -> التماثل التنظيمي	٣٤٨ (-)	٤.٠٥	أقل من ٠,٠١
التسييس التنظيمي -> اتجاهات الأفراد	٢٩٤ (-)	٤.٩٣	أقل من ٠,٠١
الضغوط التنظيمية -> التماثل التنظيمي	٥٠٩ (-)	٥.٥٨	أقل من ٠,٠١
التماثل التنظيمي -> اتجاهات الأفراد	٥١٧ (+)	٧.٢٩	أقل من ٠,٠١
التسييس -> التماثل -> الاتجاهات	١٧٧ (-)	٣.٦٩	أقل من ٠,٠١
الضغوط -> التماثل -> الاتجاهات	١٠٩ (-)	٤.٣١	أقل من ٠,٠١
التسييس -> الضغوط -> التماثل -> الاتجاهات	٠٥٤ (-)	١.٨٧	٠,٥

وبالنسبة للعلاقة بين التماثل التنظيمي وإدراك الأفراد للتسييس التنظيمي واتجاهاتهم نحو بيئة العمل ، فيشير مستوي معنويتها إلى توسط التماثل التنظيمي للعلاقة بين متغيري الدراسة المستقل والتابع عند مستوي أقل من ٠,٠١ ، كذلك تشير إشارة التحليل إلى أن التماثل التنظيمي يدعم العلاقة العكسية بين إدراك الأفراد للتسييس التنظيمي واتجاهاتهم نحو بيئة العمل في المحليات بمحافظة الشرقية.

كما يتوسط التماثل التنظيمي العلاقة بين الضغوط التنظيمية واتجاهات الأفراد نحو بيئة العمل؛ حيث يشير مستوي معنوية العلاقة إلى توسط التماثل التنظيمي للعلاقة بين متغيري الدراسة المستقل والتابع عند مستوي أقل من ٠,٠١ ، كذلك تشير إشارة التحليل إلى أن التماثل التنظيمي يدعم العلاقة العكسية بين الضغوط التنظيمية واتجاهات

ووفقاً لنتائج الجدول رقم (٩) ، يعكس مستوي معنوية مسار العلاقة بين إدراك الأفراد للتسييس التنظيمي وتماثلهم التنظيمي وكذلك إشارة قيمة المتوسط وجود علاقة سلبية ذات دلالة معنوية بينهما عند مستوي أقل من ٠,٠١. ويعكس مستوي المعنوية مسار العلاقة بين إدراك الأفراد للتسييس التنظيمي واتجاهاتهم نحو بيئة العمل وكذلك إشارة قيمة المتوسط وجود علاقة سلبية ذات دلالة معنوية بينهما عند مستوي أقل من ٠,٠١. أيضاً يشير مستوي المعنوية مسار العلاقة بين الضغوط التنظيمية واتجاهاتهم نحو بيئة العمل كذلك إشارة قيمة المتوسط وجود علاقة سالبة ذات دلالة معنوية بينهما عند مستوي أقل من ٠,٠١. وبالنظر إلى مسار العلاقة بين التماثل التنظيمي واتجاهات الأفراد نحو بيئة العمل يوضح مستوي المعنوية وكذلك إشارة قيمة المتوسط وجود علاقة موجبة ذات دلالة معنوية بينهما عند مستوي أقل من ٠,٠١.

الأفراد نحو بيئة العمل في المحليات بمحافظة الشرقية. ولاختبار الأثر المُنظم للضغوط التنظيمية علي العلاقة بين إدراك الأفراد للتسييس التنظيمي وتماثلهم التنظيمي ، قامت الدراسة بتقسيم المتغير المستقل إلى مستويين (مرتفع ومنخفض) وكذلك تقسيم التماثل التنظيمي إلى مستويين (مرتفع ومنخفض) وذلك حتي يمكن رسم الأثر المُنظم (المُعدل) علي طريقة (Plots-two Ways) والذي يصوره شكل رقم (٣).



شكل رقم (٣)

### الدور المُنظم للضغوط التنظيمية في إطار العلاقة بين إدراك الأفراد للتسييس التنظيمي وتماثلهم التنظيمي

ووفقاً للشكل السابق فإن الضغوط التنظيمية تقوي العلاقة السالبة بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط. وتؤكد نتائج الجدول رقم (٩) النتيجة السابقة ؛ حيث تشير إشارة قيمة T إلى التأثيرات السالبة - إجمالاً- للمتغير المُنظم (الضغوط التنظيمية) والمتغير الوسيط (التماثل التنظيمي) علي العلاقة بين إدراك الأفراد للتسييس التنظيمي وإتجاهاتهم نحو بيئة العمل في المحليات بمحافظة الشرقية أيضاً دعمت قيمة مستوي معنوية العلاقة بين متغيرات الدراسة وفقاً للجدول رقم (٩) الخلفية النظرية للدراسة ؛ حيث تنظم الضغوط التنظيمية العلاقة بين إدراك الأفراد للتسييس التنظيمي وتماثلهم التنظيمي بمستوي معنوية قدره (٠,٠٥).





؛ حيث تفاوتت قيم المتوسطات بين أكبر من قيمة المتوسط (البالغة ٣) في فئة التماثل "متماثل"، بينما إنخفضت قيم المتوسطات إلى أقل من المتوسط في فئات التماثل "المحايد" و "المتذبذب" و "غير المتماثل".

بمحافظة الشرقية (أبو أديس، ٢٠٠١؛ تهامي، ٢٠١٢).

٢- أشارت نتائج جدول رقم (١٠) - بشكل إجمالي - إلى تباين اتجاهات الأفراد في المحليات بمحافظة الشرقية نحو بيئة العمل

### جدول رقم (١٠)

#### متوسطات المتغيرات المستقلة والتابعة

مستويات الضغوط	مستوي المعنوية	متوسطات المتغيرات		فئات التماثل التنظيمي	
		إتجاهات الأفراد نحو بيئة العمل	إدراك الأفراد التسييس التنظيمي	عدد المفردات	الفئات
منخفض	٠,٥٤٣	٤.٠١	٢.١٧	٩٩	المتماثل
متوسط	أقل من ٠,٠٠١	٢.٥٦	٣.٤٩	٧٥	المحايد
متوسط	٠,٠٠١	٢.٩٥	٣.١٢	٩٢	المتذبذب
مرتفع	٠,٠٠١	٢.٣٩	٣.٨١	٧٦	غير المتماثل
	أقل من ٠,٠٠١	٢.٩٩	٣.٠٦	٣٤٢	الإجمالي

التنظيمي يقوم بدور المرشد أو الموجه لعمل المنظمات ، ومن خلاله يمكن النظر إلى أهداف المنظمة وكأنها أهداف شخصية ، وبالتالي فإن تراجعها أو غيابها - كما تشير النتائج الحالية - يؤثر ولا شك علي الأداء الفردي ومن ثم التنظيمي.

٤- أشارت نتائج جدول رقم (١٠) - إجمالاً - إلى وجود علاقة معنوية وعكسية بين إدراك الأفراد للتسييس التنظيمي وإتجاهاتهم نحو بيئة العمل في المحليات بمحافظة الشرقية ؛ حيث صاحب إزدياد قيمة متوسطات المتغير المستقل في فئات التماثل المختلفة عن قيمة المتوسط (٣) إنخفاض في متوسطات المتغير

٣- أوضحت نتائج الجدول رقم (١٠) سيادة درجات عدم التماثل التنظيمي بين الأفراد في المحليات بمحافظة الشرقية مقابل تماثلهم التنظيمي مع مكان عملهم. حيث بلغت درجات عدم التماثل الثلاثة عدد ٢٤٣ مفردة (بنسبة ٧١%) من إجمالي ٣٤٢ مفردة تمثل عينة الدراسة ، مقابل ٩٩ مفردة (بنسبة ٢٩%) من إجمالي حجم عينة الدراسة مثلت حالة التماثل التنظيمي للأفراد مع مكان عملهم. وتتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسة (تهامي، ٢٠١٢) وتفسر نتائجها المتعلقة بتدني مؤشرات الأداء الفردي للعاملين بالمحليات بمحافظة الشرقية ؛ فالتماثل

التابع في نفس فئات التماثل عن قيمة المتوسط (٣) والعكس صحيح. ولقد أكدت نتائج جدول رقم (٥) تلك النتيجة بشكل أكثر تفصيلاً؛ حيث تفاوتت قيمة معاملات الارتباط بين إدراك الأفراد للتسييس ورضائهم الوظيفي في فئات التماثل الأربعة من (+,٠٠١) إلى (-,٧٨)، كما أن العلاقة بينهما كانت معنوية في بعض فئات التماثل وغير معنوية في البعض الآخر.

أيضاً شهدت العلاقة بين إدراك الأفراد للتسييس التنظيمي والتزامهم التنظيمي في فئات التماثل الأربعة تبايناً ملحوظاً تدرجت فيه قيمة معاملات الارتباط بينهما من (+,٤٧) إلى (-,٦١)، كما أن العلاقة بينهما كانت معنوية في بعض فئات التماثل وغير معنوية في البعض الآخر. أيضاً اختلفت طبيعة العلاقة بين إدراك الأفراد للتسييس التنظيمي ونيتهم لتترك العمل في فئات التماثل الأربعة؛ حيث تفاوتت قيمة معاملات الارتباط بينهما من (+,٠٨) إلى (-,٣٢)، كما أن العلاقة بينهما كانت معنوية في بعض فئات التماثل وغير معنوية في البعض الآخر. تلك النتيجة تتفق مع نتائج العديد من الدراسات السابقة في تفاوت اتجاهات الأفراد نحو إدراك ممارسات التسييس التنظيمي في بيئة العمل ما بين إيجابية أو سلبية أو محايدة وكذلك معنوية وغير معنوية، وإن كانت تميل في المجمال إلى أن تكون معنوية وسالبة (e.g. Ferris, et al., 2002; Miller, et al., 2008; Bedi and Schat, 2013)

٥- أظهرت نتائج جدول رقم (١٠) إتساق الطرح النظري مع النتائج الميدانية فيما يتعلق بعلاقة إدراك التسييس التنظيمي واتجاهات الأفراد نحو

بيئة العمل داخل فئات التماثل الأربعة. فقد صاحب إرتفاع متوسطات إدراك التسييس التنظيمي عن قيمة المتوسط (٣) في الفئات "المحايد" و"المتذبذب" و"غير المتماثل" إنخفاض مماثل في متوسطات إتجاهات الأفراد نحو بيئة العمل في نفس الفئات عن قيمة المتوسط (٣)، كما أن قيم مستويات معنوية تلك العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع كانت ذات دلالة معنوية عند مستويات (أقل من ٠,٠٠١) و (٠,٠٠١) و (٠,٠٠١) علي التوالي .

٦- بالنسبة لفئة التماثل "المتماثل" فعلي الرغم من أن إنخفاض متوسط إدراك الأفراد للتسييس التنظيمي عن قيمة المتوسط (٣) قد صاحبة إرتفاع في متوسط إتجاهات الأفراد نحو بيئة العمل عن قيمة المتوسط (٣) وبما يتناسب مع الطرح النظري للدراسة، إلا أن تلك العلاقة كانت غير معنوية؛ حيث سجل مستوي معنوية العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع قيمة (٠,٥٤٣). وتشير تلك النتيجة بوضوح إلى أن دور التماثل التنظيمي في التأثير علي المتغير التابع كان أكبر من دور إدراك الأفراد للتسييس التنظيمي في التأثير علي هذا المتغير داخل تلك الفئة أو بعبارة أخرى فإن تحسن إتجاهات الأفراد إجمالاً نحو بيئة العمل يرجع إلى إرتفاع مستوي التماثل بين هويتي الفرد والمنظمة وليس لإنخفاض إدراك الأفراد للتسييس التنظيمي في بيئة العمل. وعلي ذلك تلفت تلك النتيجة النظر نحو ضرورة الإنتباه إلى دور التماثل التنظيمي في التأثير علي إتجاهات الأفراد في البيئة التنظيمية السياسية، أو ضرورة تضمين التماثل التنظيمي كأحد المتغيرات التي يمكن أن تتوسط

- ٩- أسهمت الدراسة الحالية في توضيح دور الضغوط التنظيمية كمتغير وسيط Mediator بين المتغيرين المستقل والتابع ، وكمتغير مُنظم Moderator في وجود التماثل التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدراك الأفراد للتسييس التنظيمي وإتجاهاتهم نحو بيئة العمل. حيث يمكن تفسير تباين دور الضغوط التنظيمية في الفرضين الثاني والثالث بصعوبة تحديد أولوية التأثير أو التأثير بين الضغوط التنظيمية وإدراك التسييس التنظيمي ، فمن جهة يمكن أن يكون الأول نتيجة للثاني ، ومن جهة أخرى يمكن أن يؤدي الأول إلى حتمية وجود الثاني كإجراء دفاعي أو كأحد إلى أدوات خدمة الذات في الواقع التنظيمي. وتتفق هذه النتيجة مع الطرح النظري الذي قدمه Ferris, et al. (1996) في هذا السياق ، ولم يتم التحقق منها إلا عبر نتائج الدراسة الحالية.
- ١٠- أسهمت الدراسة الحالية بشكل جديد لم تتطرق إليه أي من الدراسات السابقة من قبل في ربط الضغوط التنظيمية والتماثل التنظيمي كمتغيرات وسيطة في العلاقة بين إدراك الأفراد للتسييس التنظيمي وإتجاهاتهم نحو بيئة العمل ، وأن الضغوط التنظيمية تدعم العلاقة السلبية بين أدراك الأفراد للتسييس التنظيمي وتماثلهم التنظيمي. حيث أوضحت نتائج الدراسات ذات الصلة و التي إختبرت نموذج (فيرس وزملاؤه Ferris) من ناحية أو التي تناولت العلاقة بين إدراك التسييس التنظيمي والنواتج المترتبة عليه من ناحية أخرى (Bozeman, et al., 2001; Ferris, et al., 2002; Rosen, 2006) أن نتائج توسط مفهوم السيطرة (التحكم) العلاقة بين إدراك التسييس التنظيمي وإتجاهات الأفراد نحو بيئة العمل. كذلك فقد إستطاعت تطوير مفهوم السيطرة (التحكم) Percieved Control الذي روجت له الكثير من الدراسات ذات الصلة ليشمل العلاقة الموقية Contengency للفرد مع البيئة المحيطة في تقدير درجة سيطرته علي واقعه أو تحديده لمستوي الضغوط التي قد يتعرض لها ؛ حيث أن العلاقة بين إدراك الأفراد للتسييس التنظيمي وإتجاهاتهم نحو بيئة العمل تتصف عموماً بالتعقيد ، وتمثل الضغوط التنظيمية أحد أهم المتغيرات الوسيطة التي ركزت عليها العديد من الأدبيات في تفسير تباين الإتجاهات نحو بيئة العمل (Bozeman, et al., 2001).
- ٨- إستكمالاً للبند السابق ، فقد تفاوتت مستويات الضغوط التنظيمية داخل فئات التماثل وبما يتفق مع الطرح النظري للدراسة الحالية ؛ حيث تبين أن المستويات المنخفضة من إدراك التسييس التنظيمي قد صاحبها مستويات منخفضة من الضغوط التنظيمية مما إنعكس أثره في مستويات مرتفعة من إتجاهات الأفراد الإيجابية نحو بيئة العمل بالمحليات بمحافظة الشرقية والعكس صحيح مع المستويات المرتفعة من إدراك المستويات المرتفعة من التسييس التنظيمي

المجال - بعد التعديل الثاني له (Ferris, et al., 2002)؛ حيث بين هذا النموذج أن التباين في المخرجات التنظيمية (والتي تضمنت إتجاهات وسلوك الأفراد) يرجع إلى متغيرين، هما: فهم طبيعة البيئة المحيطة ومدى السيطرة (التحكم) في تلك البيئة. ولقد رفضت العديد من الدراسات الميدانية هذا الطرح (e.g. Rosen, 2006) في ضوء عدم معنوية مفهوم السيطرة كمتغور وسيط، وقبول متغير فهم طبيعة البيئة المحيطة ولكن بمعاملات إرتباط ضعيفة. وهنا عملت الدراسة الحالية على توسيع مفهوم السيطرة وربطه بالبيئة المحيطة كمتغير مُعدل، وأوضحت أن الضغوط التنظيمية - كتطوير لمفهوم السيطرة - تتحدد وفقاً لثُعبدين، هما: مدى تعرض الفرد للضغوط وكذلك إدراكه لإمكانياته وقدراته في التعامل معها. أيضاً عملت الدراسة علي تطوير هذا النموذج من خلال إضافة التماثل التنظيمي كمتغير وسيط بين إدراك الأفراد للتسييس التنظيمي وإتجاهاتهم نحو بيئة العمل. ولقد أوضحت النتائج الميدانية بالمحليات في محافظة الشرقية إمكانية إقرار تلك الإضافات علي نموذج فيرس وزملاؤه كخطوة في طريق تحسين قدرته التنبؤية.

### التطبيقات الإدارية لنتائج الدراسة

في ضوء النتائج التي أظهرت إرتفاع واضح لإدراك الأفراد لممارسات التسييس التنظيمي وسيادة الشعور بعدم التماثل التنظيمي، وإنعكاس ذلك علي تباين و تراجع إتجاهات الأفراد نحو بيئة العمل بالمحليات بمحافظة الشرقية، يتضح ضرورة أن تضطلع المنظمات بدورها للتعامل مع تلك السلوكيات علي النحو التّالي :

للعلاقة بين إدراك التسييس التنظيمي وإتجاهات الأفراد كانت غير واضحة، كذلك فإن قوة معاملات الإرتباط بين هذا المتغير الوسيط في علاقته بالمتغيرين المستقل والتابع كانت ضعيفة وغير معنوية في بعض الدراسات. الأمر الذي رجح ضرورة وجود متغيرات وسيطة أخرى بالإضافة إلى الضغوط التنظيمية تتوسط العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع.

وتتفق تلك النتيجة مع ما ذهبت إليه دراسة (Erkutlu and Chafra 2016) في ضرورة أن يلعب التماثل التنظيمي دوراً في العلاقة بين إدراك الأفراد للتسييس التنظيمي وإتجاهاتهم نحو بيئة العمل، إلا أن الدراسة الحالية أضافت أن التماثل التنظيمي بمفرده يمكن أن يتوسط ولا يُنظم العلاقة السابقة؛ حيث يبين شكل رقم (3) أن الضغوط التنظيمية قد إشتربت مع إدراك الأفراد للتسييس التنظيمي في تفسير ما قدرة 48% من التباين في إتجاهات الأفراد نحو بيئة العمل. إلا أن الحصول علي تفسيرات أكثر وضوحاً لتلك العلاقة يتطلب إضافة متغير آخر وهو الضغوط التنظيمية. كذلك فإن الضغوط في حد ذاتها تمثل متغيراً وسيطاً للعلاقة بين إدراك التسييس التنظيمي وإتجاهات الأفراد، إلا أنه يعمل كمتغير مُنظم (معدل لإتجاه العلاقة) إذا ما تم دمجها في العلاقة بين التماثل التنظيمي و إدراك التسييس التنظيمي وإتجاهات الأفراد، ويظهر شكل رقم (4) أن كل من الضغوط التنظيمية والتماثل التنظيمي قد أشتركا مع إدراك الأفراد للتسييس التنظيمي في تفسير ما قدرة 56% من التباين في إتجاهات الأفراد نحو بيئة العمل.

١١- أسهمت الدراسة الحالية في محاولة تطوير نموذج فيرس وزملاؤه - واسع الإنتشار في هذا

أحد صور التوافق مع المواقف التي تتطوي علي ضغوط أو مساومات أو عدم وضوح ، أو أحد أشكال الإفادة من خلال تحقيق المخرجات المستهدفة من المنظمة أو تخفيض الآثار السلبية المترتبة على ممارسات التسييس في واقع المحليات بمحافظة الشرقية.

• تشجيع الأفراد عن الإبلاغ عن ممارسات خدمة الذات التي قد يقوم بها الآخرين في واقع المحليات بمحافظة الشرقية ، وسرعة التدخل لدراسة الشكاوي المتعلقة بها ، والعمل علي معالجتها قبل أن يستشري أثرها وتصبح نموذجاً يُحتذى به بين الآخرين.

٢- ينبغي على المسؤولين بالمحليات العمل علي تطوير مستويات التماثل أو التطابق التنظيمي بين الأفراد ومكان عملهم من خلال:

• تبني أسلوب التهيئة الحقيقية للوظيفة Realistic Job Preview (RJP) (عبد الوهاب، ٢٠٠٨) وتطوير توظيفه ؛ بحيث يتضمن برامج رسمية وتفاعلات غير رسمية تهدف إلى تعريف الأفراد بالصفات والخصائص الأساسية والمميزة لمكان عملهم ولدوره ، والعمل علي ترغيبهم وتدريبهم علي التوافق مع قيمه وثوابته.

• عمل مسح دوري لحاجات ورغبات الأفراد ، وتحقيق ما يتوافق منها مع الأهداف المُعلنة لمكان العمل.

• تحقيق التوافق والانسجام بين قيم المنظمة وقيم ومعتقدات الأفراد في المحليات ، من خلال شعورهم بواقع ملموس للعدالة التنظيمية في مكان العمل.

٣- أظهرت المؤشرات الميدانية للدراسة الحالية إرتفاع مؤشرات الضغوط التنظيمية ، والتي تمثل

١- العمل علي تحجيم ممارسات التسييس التنظيمي والعوامل المسببة لها في المحليات ، وكذلك إدارة تلك الظاهرة بالشكل الذي يخفض من حدة الآثار السلبية المترتبة عليها وذلك من خلال العديد من النقاط ومنها على سبيل المثال ::

• الترويج لمدخل التغذية العكسية للموظف Employee feedback approach والذي يتسم بالاهتمام أو التركيز على المعلومات المرتدة من قبل العاملين نحو قرارات الادارة وتوجيهها نحو تحسين الأداء بمختلف صيغة ومستوياته في المحليات ، وبما يضمن تخفيض درجات عدم الوضوح ، وتحقيق مزيد من الإنفتاح والشفافية وبالتالي دعم أنماط السلوك الفعال.

• استخدام إلى أدوات المكافآت والحوافز وفق معايير إستحقاق عادلة مُعلنة ، وبعيداً عن المحاباة أوالمصالح أوالنفوذ في المحليات.

• يجب تفعيل سلوك مشاركة المعلومات Information- Sharing من خلال توظيف مدخل الإدارة المشاركة في إطار تفعيل اتصالات الباب المفتوح ؛ وذلك من خلال فتح قنوات اتصالات متعددة مع العاملين ، ومنها: المقابلات الشخصية ، وعقد اجتماعات دورية لمناقشة آرائهم ومقترحاتهم حول قضايا العمل المختلفة.

• المراجعة الدائمة لمؤشرات الهيكل التنظيمي في المحليات ، وبشكل خاص درجة المركزية والرسمية والتخصية ، فضلاً عن إقرارسياسة التدوير Rotation لتخفيض فرص تكوين مراكز للسلطة غير الرسمية في بيئة العمل.

• عقد الورش والندوات حول إكساب الأفراد ما يسمي "بالمهارات السياسية" ؛ حيث تمثل تلك المهارات

التنظيمي ونية ترك العمل كنواتج لإدراك التسييس التنظيمي .

٤- لم تتطرق الدراسة إلى اختبار تأثير العوامل الديموجرافية على العلاقة بين متغيرات الدراسة.

### مقترحات الدراسات المستقبلية

يمكن تدعيم الجوانب النظرية والتطبيقية للدراسة الحالية من خلال عدد من توجهات البحث المستقبلي ، والتي تتمثل فيما يلي :

١- استخدام الدراسات الممتدة ، أو التجريبية ، أو شبه التجريبية للتوصل إلى تفسير أكثر وضوحاً للروابط السببية بين متغيرات الدراسة .

٢- إجراء دراسات مشابهة وعلى عينات كبيرة نسبياً في إطار المقارنة بين قطاعات أخرى خدمية أو إنتاجية سواء خاصة أو حكومية ، حتى يمكن التوصل إلى تقييم أوسع لحساسية العلاقات المستخدمة في الدراسة الحالية ؛ فضلاً عن توسيع دائرة المصادقية الخارجية لنتائجها.

٣- يقترح أن تتضمن الدراسات المستقبلية متغيرات وسيطة أخرى في محاولة لتفسير العلاقة بين إدراك التسييس التنظيمي واتجاهات العاملين نحو بيئة العمل ، ومنها على سبيل المثال: الذكاء العاطفي ، والسمات الخمس الكبرى للشخصية ، المهارات السياسية.

٤- يقترح أن تتطرق الدراسات المستقبلية إلى التركيز على بعض اتجاهات العمل الأخرى مثل: الارتباط الوظيفي ، أو الاستغراق الوظيفي، أو الأغرئاب الوظيفي كنواتج لإدراك التسييس التنظيمي .

٥- كما يقترح أن تركز الدراسات المستقبلية على بعض سلوكيات العمل ومنها: سلوكيات المواطننة التنظيمية أو سلوكيات الانحراف

دالة في زيادة ممارسات التسييس التنظيمي. وفي هذا السياق يقع علي المنظمات عبء الحد من الضغوط بالشكل الذي أثر سلباً علي اتجاهات الأفراد نحو بيئة العمل بالمحليات عبر:

• تحليل الوظائف ، والذي يهدف إلى معرفة طبيعة ودرجة الضغوط في الوظائف المختلفة وبالتالي إسنادها للأفراد المناسبين مع منحهم الصلاحيات المناسبة. تلك الإجراءات تمكن من وضع نظام لتقييم الأداء والحوافز يتسم بالعدالة تلافياً للمحاباة واستغلال النفوذ.

• إعادة تصميم الهيكل التنظيمي كإضافة مستوى تنظيمي جديد أو تخفيض مستوى الإشراف أو دمج الوظائف ، ويضاف إلى ذلك إمكانية توظيف العلاقات التنظيمية بين الإدارات ، وإعادة تصميم إجراءات العمل وتبسيطها ، وهو ما يشجع جو من الانضباط بين المستويات الإدارية المختلفة ويتعد عن استغلال النفوذ في تنفيذ المهام والتكليفات ، ويزيد من شعور الأفراد بالانتماء الوظيفي الذي يخفف من حدة الضغوط لديهم.

### حدود الدراسة

١- تم جمع البيانات الأولية للدراسة الحالية اعتماداً علي مدخل الدراسات العرضية (المقطعية) Cross-Section .

٢- ركزت الدراسة على أثر كل من الضغوط التنظيمية والتماثل التنظيمي على العلاقة بين إدراك العاملين للتسييس التنظيمي واتجاهاتهم نحو بيئة العمل في المحليات بمحافظة الشرقية

٣- ركزت الدراسة على اتجاهات العمل فقط ، والتي تضمنت بدورها الرضاء الوظيفي والالتزام

- الاداري أو سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية كنواتج لإدراك التسييس التنظيمي .
- ٦- يقترح أن تركز الدراسات المستقبلية على اختبار تأثير العوامل الديموجرافية على العلاقة بين متغيرات الدراسة ؛ وذلك للكشف عن الفروق الفردية بين العاملين فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة ، و التي قد تعزو إلى هذه المتغيرات.

## المراجع

- أبو أدریس ، محمد العزازي أحمد (٢٠٠١) ، " الممارسات الإدارية والتسيب الوظيفي في الأجهزة المحلية: دراسة تطبيقية" مجلة البحوث التجارية ، المجلد ٢٣ ، العدد ١ ، ص ص: ٢٣٦-٣٣٢.
- الدوسري ، مبارك بن فالح بن مبارك (٢٠١٠)، "ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، قسم إدارة الأعمال ، الرياض ، السعودية.
- السيد ، محمود محمد (٢٠٠٨) ، " العقد النفسي بين الفرد والمنظمة" ، ورقة عمل مقدمة الي المؤتمر العربي الأول بعنوان إدارة الموارد البشرية - الإتجاهات المعاصرة والحديثه" والمنعقد في شرم الشيخ ، ج م. ع. ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، القاهرة.
- العاصي ، شريف أحمد شريف (٢٠١٧) ، مناهج البحث العلمي في مجال الأعمال ، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع.
- تهامي ، خالد صبيح الهادي (٢٠١٢) ، " نموذج مقترح لتطبيق منهج الإدارة علي المكشوف في وحدات الإدارة المحلية بمحافظة الشرقية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة - جامعة الزقازيق ، مصر .
- حسن ، حسن عباس (٢٠١٠) ، " أثر التسييس التنظيمي علي الأداء المؤسسي بالتطبيق علي هيئة سكك حديد السودان" ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الدراسات الإسلامية ، جامعة أم درمان ، السودان.
- شريف ، أثير أنور ؛ سعيد ، هديل كاظم (٢٠١١) ، " دور الأنماط القيادية في التسييس التنظيمي: دراسة وصفية تحليلية لعينة من إجابات العاملين في مديرية زراعة الأنبار" ، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد الرابع ، العدد السابع ، ص ص : ٢٤٠-٢٧٥.
- صقر، زكي محمود زكي (٢٠١٤) ، " تأثير القلق التنظيمي كمتغير وسيط علي العلاقة بين التسييس التنظيمي ومعوقات العملية الأبتكارية: دراسة مقارنة " ، المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة، العدد الرابع ، ص ص : ٤٨١-٥٢٧.
- عبد الوهاب ، محمد أبو القمصان محمد (٢٠٠٨) ، " العلاقة بين خصائص الهوية التنظيمية والتوحد والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية علي الأطباء بالمستشفيات الحكومية بمدينة كفر الشيخ " ، مجلة التجارة والتمويل ، العدد الاول ، ص ص : ٢٤٩-٣١١.
- محمد ، عبد الناصر طه إبراهيم (٢٠١٥) ، " دور خرق العقد النفسي كمتغير وسيط في علاقة العوامل الخمسة الكبرى للشخصية بالهوية التنظيمية: دراسة تحليلية " ، المجلة العلمية لجامعة أسيوط ، العدد ٥٩ ، ص ص : ١١٩-١٦٠.
- مسلم ، علي عبد الهادي (٢٠٠٦) ، " الهوية التنظيمية والتوحد التنظيمي : نموذج نظري واختبار تجريبي على عينة من المنظمات السعودية " ، مجلة التجارة والتمويل ، العدد الأول، ص ص: ٥٣-١٠٣.

## References

- **Abbas, M., Raja, U., Darr, W. and Bouckenoghe, D., 2014.** Combined effects of perceived politics and psychological capital on job satisfaction, turnover intentions, and performance . *Journal of Management*, 40(7), pp. 1-813-1830.
- **Abbas, Q. and Awan, S.H., 2017.** Impact of organizational politics on employee performance in public sector organizations. *Pakistan Administrative Review*, 1(1), pp.19-31.
- **Alkan, N., 2004.** Cognitive appraisals, emotion, and coping: A structural equation analysis of the interactional model of stress and coping (Doctoral dissertation, METU, Ankara, Turkey).
- **Amra, M.S.A.,** Predicting Pro-Change and Anti-Change Behaviors: The Role of Perceived Organizational Justice and Organizational Identification in International Non-Governmental Organizations (Doctoral dissertation, The Islamic University–Gaza).
- **Ashforth, B.E., Joshi, M., Anand, V. and O'Leary- Kelly, A.M., 2013.** Extending the expanded model of organizational identification to occupational. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(12), pp.2426-2448.
- **Aslam, H.S.I., 2017.** Psychological Capital Moderates The Relationship Between Perception Of Organizational Politics And Turnover Intention Among High School Teachers Of Sargodha Division, Pakistan. *European Journal Of Business And Social Sciences*, 5(12), Pp.70-79.
- **Bedi, A. and Schat, A.C., 2013.** Perceptions of organizational politics: A meta-analysis of its attitudinal, health, and behavioural consequences . *Canadian Psychology / Psychologie Canadienne*, 54(4), pp.246-259.
- **Bodla, M.A. and Danish, R.Q., 2009.** Politics and workplace: an empirical examination of the relationship between perceived organizational politics and work performance. *South Asian Journal of Management*, 16(1), p.44.
- **Bozeman, D.; Perrewe, P. L.; Hochwarter, W. A. and Brymer, R. A. 2001.** Organization Politics, Perceived Control, and Work Outcomes: Boundary Condition on the Effect of Politics. *Journal of Applied Social Psychology*, 31( 3), pp: 486-503.



- **Cacciattolo, K.2015.** Organizational politics: the positive and negative sides. *European Scientific Journal*, 11(1). Pp.121-129.
- **Cropanzano, R., Howes, J.C., Grandey, A.A. and Toth, P., 1997.** The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational behavior*, pp.159-180.
- **Danish, R. Q.; Humayon, A. A.; Aslam, N.; Usama, A. and Tariq, M. I. 2014.** " Employee's perception of organizational politics and stress in workplace: A comparative Study of public and private Sector university", *Research Journal of Recent Sciences*, 3(7). PP. 44-52.
- **Dewe, P.J., O'Driscoll, M.P. and Cooper, C.L., 2012.** Theories of psychological stress at work. In *Handbook of occupational health and wellness*-(pp. 23-38). Springer US.
- **Drory, A. and Romm, T., 1990.** The definition of organizational politics: A review. *Human relations*, 43(11), pp.-1133-1154.
- **Drory, A. and Vigoda-Gadot, E., 2010.** Organizational politics and human resource management: A typology and the Israeli experience. *Human Resource Management Review*, 20(3), pp.194-202
- **Drory, A., 1993.** Perceived political climate and job attitudes. *Organization Studies*, 14(1), pp.59-71.
- **Edwards, J.C. and Karau, S.J., 2007.** Psychological contract or social contract? Development of the employment contracts scale. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(3), pp.67-78.
- **Erkutlu, H., Erkutlu, H., Chafra, J. and Chafra, J., 2016.** Impact of behavioral integrity on organizational identification: The moderating roles of power distance and organizational politics. *Management Research Review*, 39(6), pp.672-691.
- **Farrell, D. and Petersen, J.C., 1982.** Patterns of political behavior in organization. *Academy of Management Review*, 7(3), pp.403-412.
- **Ferris, G. R. and Kacmar, K. M. 1992.** Perception of Organizational Politics. *Journal of Management*, 18( 1). pp. 93-116.

- **Ferris, G.R., Adams, G., Kolodinsky, R.W., Hochwarter, W.A. and Ammeter, A.P., 2002.** Perceptions of organizational politics: Theory and research directions. In *The many faces of multi-level issues* (pp. 179-254). Emerald Group Publishing Limited.
- **Ferris, G.R., Brand, J.F., Brand, S., Rowland, K.M., Gilmore, D.C., King, T.R., Kacmar, K.M. and Burton, C.A., 1993.** Politics and control in organizations. *Advances in group processes*, 10, pp.83-111.
- **Ferris, G.R., Frink, D.D., Galang, M.C., Zhou, J., Kacmar, K.M. and Howard, J.L., 1996.** Perceptions of organizational politics: Prediction, stress-related implications, and outcomes. *Human relations*, 49(2), pp.233-266.
- **Ferris, G.R., Harrell-Cook, G. and Dulebohn, J.H., 2000.** Organizational politics: The nature of the relationship between politics perceptions and political behavior. In *Research in the Sociology of Organizations* (pp. 89-130). Emerald Group Publishing Limited.
- **Folkman, S., Lazarus, R.S., Dunkel-Schetter, C., DeLongis, A. and Gruen, R.J., 1986 b.** Dynamics of a stressful encounter: Cognitive appraisal, coping, and encounter outcomes. *Journal of personality and social psychology*, 50(5), pp.992-1003.
- **Folkman, S., Lazarus, R.S., Gruen, R.J. and DeLongis, A., 1986a.** Appraisal, coping, health status, and psychological symptoms. *Journal of personality and social psychology*, 50(3). Pp.571-579.
- **Gandz, J. and Murray, V.V., 1980.** The experience of workplace politics. *Academy of Management journal*, 23(2), pp.237-251.
- **Hair, J. F; Ringle, C.M. and Sarstedt M. (2011),** " PLS-sem: Indeed a silver bullet" *The Journal of Marketing Theory and Practice* 19(2).Pp:139-151
- **Hassan, H., Vina, T.M.H. and Ithnin, N.S., 2017.** Perceived organizational politics and job satisfaction: the role of personality as moderator. *Log Forum*, 13(4).
- **Hochwarter, W.A., Perrewé, P.L., Ferris, G.R. and Guercio, R., 1999.** Commitment as an antidote to the tension and turnover consequences of organizational politics. *Journal of Vocational Behavior*, 55(3), pp.277-297.

- **Indartono, S., 2016.** Mediation effect of trust on the relationship between perception of organization politics and commitment. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 5(2), pp.160-170.
- **Javed, M., Abrar, M., Haq, I. and Shabir, M., 2014.** Effect of Perceived Organizational Politics and Core Self Evaluation on Job Satisfaction . *Information Management and Business Review*, 6(3), p.146.
- **Karatepe, O.M., 2013.** Perceptions of organizational politics and hotel employee outcomes: The mediating role of work engagement. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(1), pp.82-104.
- **Kreiner, G.E. and Ashforth, B.E., 2004.** Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of organizational Behavior*, 25(1), pp.1-27.
- **Larwood, L., Wright, T.A., Desrochers, S. and Dahir, V., 1998.** Extending latent role and psychological contract theories to predict intent to turnover and politics in business organizations. *Group & Organization Management*, 23(2), pp.100-123.
- **Locke, E. A. (1976).** The nature and causes of job satisfaction. In *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3, pp. 1297–1349). Palo Alto: Consulting Psychologists Press
- **Mayes, B.T. and Ganster, D.C., 1988.** Exit and voice: A test of hypotheses based on fight/flight responses to job stress. *Journal of Organizational Behavior*, 9(3), pp.199-216.
- **Meisler, G. and Vigoda-Gadot, E., 2014.** Perceived organizational politics, emotional intelligence and work outcomes: empirical exploration of direct and indirect effects. *Personnel Review*, 43(1), pp.116-135.
- **Meyer, J.P. and Allen, N.J., 1991.** A three-component conceptualization of organizational commitment . *Human resource management review*, 1(1), pp.61-89.
- **Miller, B.K., Rutherford, M.A. and Kolodinsky, R.W., 2008.** Perceptions of organizational politics: A meta-analysis of outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 22(3), pp.209-222.
- **Mishra, A.K. and Spreitzer, G.M., 1998.** Explaining how survivors resp-

- ond to downsizing: The roles of trust, empowerment, justice, and work redesign. *Academy of management Review*, 23(3), pp.567-588.
- **Mishra, P., Mishra, P., Sharma, S.K., Sharma, S.K., Swami, S. and Swami, S., 2016.** Antecedents and consequences of organizational politics: a select study of a central university. *Journal of Advances in Management Research*, 13(3), pp.334-351
- **Morrison, E.W. and Robinson, S.L., 1997.** When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of management Review*, 22(1), pp.226-256.
- **Mullins, M., End, C.M. and Carlin, L., 2010.** Validating Kreiner and Ashforth's Organizational Identification Measure in an Engineering Context.- *Applied HRM Research*, 12(1), pp.75-83.
- **Munyon, T.P., Summers, J.K., Thompson, K.M. and Ferris, G.R., 2015.** Political skill and work outcomes: A theoretical extension, meta-analytic investigation, and agenda for the future. *Personnel Psychology*, 68(1), pp.1-43-184.
- **O'Driscoll, M.P. and Dewe, P.J., 2001.** Mediators and moderators of stressor-strain linkages. In *Exploring theoretical mechanisms and perspectives* (pp. 257-287). Emerald Group Publishing Limited.
- **Parker, R. and Haridakis, P.A.U.L., 2008.** Development of an organizational identification scale: Integrating cognitive and communicative conceptualizations. *Journal of communication studies*, 1(3/4), pp.105-126.
- **Poon, J.M., 2003.** Moderating effect of perceived control on perceptions of organizational politics outcomes. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 7(1), pp.22-40.
- **Randall, M.L., Cropanzano, R., Bormann, C.A. and Birjulin, A., 1999.** Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior. *Journal of organizational behavior*, pp.159-174.
- **Rashid, U.; Karim, N.; Rashid, S. and Usman, A. 2013.** Employee's Pe-

- reception of Organizational Politics and its Relationship with Stress. *Asian Journal of Business Management*, 5(4), pp. 348-352.
- **Rong, Z. and Cao, G., 2015.** A Framework for Research and Practice: Relationship among Perception of Organizational Politics, Perceived Organization Support, Organizational Commitment and Work Engagements. *Open Journal of Business and Management*, 3(04), p.433.
  - **Rosen, C.C., 2006.** Politics, stress, and exchange perceptions: A dual process model relating organizational politics to employee outcomes (Doctoral dissertation, University of Akron).
  - **Rosen, C.C., Harris, K.J. and Kacmar, K.M., 2009.** The emotional implications of organizational politics: A process model. *Human Relations*, 62(1), pp.27-57.
  - **Salam, A., 2016.** Relationship between Perceived Organizational Politics, Supportive Organizational Climate and Job Satisfaction in Thai Higher Education Sector. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(5), p.396.
  - **Saleem, H., 2015.** The impact of leadership styles on job satisfaction and mediating role of perceived organizational politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, pp.563-569.
  - **Schuler, R.S., 1980.** Definition and conceptualization of stress in organizations. *Organizational behavior and human performance*, 25(2), pp.184-215.
  - **Sowmya, K.R. and Panchanatham, N., 2017, March.** Relationship between Employees' Perception of Organizational Politics and Emotional Intelligence. In *Proceedings of International HR Conference (Vol. 3, No. 1)*.
  - **Thompson, J.A. and Hart, D.W., 2006.** Psychological contracts: A nano-level perspective on social contract theory. *Journal of Business Ethics*, 68(3), pp.229-241.
  - **Utami, A.F., Bangun, Y.R. and Lantnu, D.C., 2014.** Understanding the role of emotional intelligence and trust to the relationship between organizational politics and organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 115, pp.378-386.
  - **Valle, M. and Perrewe, P.L., 2000.** Do politics perceptions relate to polit-

- ical behaviors? Tests of an implicit assumption and expanded model. Human relations, 53(3), pp.359-386.
- **Vigoda, E. (2000a).** The relationship between organizational politics, Job attitude, and work outcomes: exploration and implementation for Public Sector. Journal of Vocational Behavior, 57, PP. 326-347.
- **Vigoda, E., (2000b).** Internal politics in public administration systems: An empirical examination of its relationship with job congruence, organizational citizenship behavior, and in-role performance. Public personnel management, 29(2), pp.185-210.
- **Vigoda, E., 2001.** Reactions to organizational politics: A cross-cultural examination in Israel and Britain. Human Relations, 54(11), pp.1483-1518.
- **Vigoda, E., 2002.** Stress-related after-maths to workplace politics: the relationships among politics, job distress, and aggressive behavior in organizations. Journal of organizational Behavior, 23(5), pp.571-591.
- **Vigoda- Gadot, E. and Talmud, I., 2010.** Organizational politics and job outcomes: The moderating effect of trust and social support. Journal of Applied Social Psychology, 40(11), pp.2829-2861.
- **Vigoda-Gadot, E., Vinarski-Peretz, H. and Ben-Zion, E., 2003.** Politics and image in the organizational landscape: An empirical examination among public sector employees. Journal of Managerial Psychology, 18(8), pp.764-787.
- **Zaidman, N. and Elisha, D., 2016.** What generates the violation of psychological contracts at multinational corporations? A contextual exploratory study. International Journal of Cross Cultural Management, 16(1), pp.99-119.