



جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد  
قسم ادارة الاعمال

# تأثير التسييس التنظيمي على السلوك الاستباقي من خلال الدور الوسيط للعلاقات الاجتماعية

دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي معمل سمنت كربلاء

رسالة مقدمة  
الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء  
وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال


من قبل الطالب  
حسين صبيح محيسن الكعبي

بإشراف  
الاستاذ المساعد الدكتور  
ميثاق هاتف عبد السادة الفتلاوي

2018 م

كربلاء

1439 هـ



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا  
الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ

صدق الله العلي العظيم

المجادلة : 11

## أهداء

إلى الوطن الذي وضعنا في حدقات عيونه  
منذ الصغر  
وفي فضاء قلبه الحنون  
علمنا الصبر

أبي أطل الله في عمره (براً وإحساناً)

إلى سماء المحبة

التي بشمس حنانها .. وقمر معرفتها

نمت شجرة حياتي

وأثمرت ورود الوفاء لها

أمي أطل الله في عمرها ( برأ وإحساناً )

إلى البستان الذي تعود إليه دائماً

طيور عمري

مهما امتدت بها الدروب

أخوتي .. وأخواتي جميعاً (حباً وحناناً)

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع

حسين

## شكر و عرفان

سبحان الله وبحمده عدد خلقه ورضا نفسه وزنة عرشه ومداد كلماته، (رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحاً تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ) النمل (19) ، وصلى الله على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم.

تدعوني فروض الأمانة والوفاء أن أتقدم بجل امتناني لكل من غمرني بعطائه:

- أستاذي ومعلمي الفاضل الدكتور ميثاق هاتف الفتلاوي الذي جعلني أدرك ان العلم ليس له نهاية، الذي قادني إلى نهاية مشوار البحث بأخلاق نبيلة ومتابعة علمية رصينة، ، إذ كان لأرائه السديدة وتوجيهاته القيمة الأثر الفاعل في إنضاج الرسالة وأخراجها بشكلها الحالي جزاه الله الخير كله.

- الأستاذ الدكتور عواد كاظم الخالدي عميد كلية الادارة والاقتصاد/جامعة كربلاء لما لمسنا منه التشجيع والأهتمام الأبوي.

- الأستاذ فؤاد حمودي العطار رئيس قسم إدارة الاعمال في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء والاستاذ الدكتور فيصل علوان الطائي رئيس القسم سابقاً لما لمسنا منهم الرعاية الأبوية. ولن أنسى أساتذتي في القسم الذي تتلمذت على أيديهم في أثناء الجانب التحضيري للدراسة والأساتذة المحكمين لاستمارة الأستبانة الأفاضل لملاحظاتهم القيمة وآرائهم السديدة حول فقراتها والتي سهلت مهمة الباحث في الجانب الميداني.

- السادة مدراء الاقسام في معمل سمنت كربلاء لما رأيت فيهم من روح التعاون في تجهيز البيانات والمعلومات التي أفادة مهمة البحث. وكافة العاملين الذين وزعت عليهم استمارة الأستبانة.

- السادة رئيس وأعضاء لجنة المناقشة لتجشهم عناء السفر وقراءة الرسالة ولما يبدوه من ملاحظات علمية موضوعية قيمة تستهدف التقويم والتقييم والإغناء للرسالة جزاهم الله خير الجزاء.

- زملاء الدراسة كافة ( هيثم فاخر، محمد مجول، حيدر عباس، احمد كاظم، حسين علي، حسنين حامد، محمد محي، ياسر محمود، زهراء جمال) لتشجيعهم الداعم لي طيلة فترة الدراسة.

- منتسبوا المكتبة في كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة كربلاء.

- الى العاملين في قسم الدراسات العليا.

- وإلى كل من شاركني ولو بنظرة تسعدني أو بكلمة تشجعني.

لهم مني جميعاً أصدق آيات الامتنان وبالغ الاعتراز.

## المحتويات

الصفحة		الموضوع
إلى	من □	
-	-	الآية
-	-	الإهداء
-	-	شكر وامتنان
أ	أ	المستخلص
ث	ب	قائمة المحتويات
خ	ج	قائمة الجداول
د	د	قائمة الأشكال
ذ	ذ	قائمة الملاحق
2	1	المقدمة
25	4	<b>الفصل الأول: نهجية البحث و بعض الدراسات السابقة</b>
13	4	<b>المبحث الأول: نهجية البحث</b>
5	4	أولاً: مشكلة البحث
5	5	ثانياً: أهداف البحث
6	5	ثالثاً: أهمية البحث
6	6	رابعاً: نموذج البحث الفرضي
8	7	خامساً: فرضيات البحث
10	9	سادساً: وصف مجتمع البحث وعينته
10	10	سابعاً: حدود البحث
11	10	ثامناً : الأساليب الإحصائية
12	11	□اسعاً : ادوات واساليب جمع البيانات والمعلومات
13	12	عاشراً: التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
24	14	<b>المبحث الثاني: دراسات سابقة و مجالات الإفادة □نها</b>
23	14	أولاً: دراسات سابقة
23	23	ثانياً: مجالات الإفادة من الدراسات السابقة
24	24	ثالثاً: مالذي يميز البحث عن البحوث والدراسات السابقة
83	26	<b>الفصل الثاني : الإطار النظري للبحث</b>
44	26	<b>المبحث الأول : التسييس التنظيمي</b>
26	26	□وطئة

28	26	اولاً: ماهية التسييس التنظيمي وطوره الفكري
32	28	ثانياً: مفهوم التسييس التنظيمي وعريفه
34	32	ثالثاً: خصائص التسييس التنظيمي
39	34	رابعاً: سوابق التسييس التنظيمي وعواقبه
41	40	خامساً: استراتيجيات الحد من التسييس التنظيمي
44	41	ثالثاً: ابعاد التسييس التنظيمي
63	45	<b>المبحث الثاني : جودة العلاقات الاجتماعية</b>
45	45	وطئة
48	45	اولاً: الجذور الفكرية لجودة العلاقات الاجتماعية
50	48	ثانياً: طبيعة جودة العلاقات الاجتماعية ومفهومها
51	50	ثالثاً: هيكل جودة العلاقات الاجتماعية
54	51	رابعاً: وظيفة جودة العلاقات الاجتماعية في تحقيق الدعم الاجتماعي
56	55	خامساً: انواع العلاقات الاجتماعية ذات الجودة
58	56	سادساً: اهمية جودة العلاقات الاجتماعية
60	58	سابعاً: نظرية العلاقة التبادلية بين القائد والعضو
63	60	سابعاً: مقياس جودة العلاقات الاجتماعية وأبعادها
83	64	<b>المبحث الثالث : السلوك الاستباقي</b>
65	65	وطئة
68	65	اولاً: مفهوم وعريف السلوك الاستباقي
71	68	ثانياً: آليات حفيز السلوك الاستباقي
79	71	ثالثاً: سوابق السلوك الاستباقي وعواقبه
83	79	رابعاً: ابعاد السلوك الاستباقي
86	84	<b>المبحث الرابع: تطوير بناء الفرضيات</b>
127	87	<b>الفصل الثالث : الجانب العملي للبحث</b>
98	87	<b>المبحث الأول: فحص واختبار بيئات البحث والتحقق من اداة القياس</b>
87	87	اولاً: التعريف برموز متغيرات مقياس البحث وابعاده
88	87	ثانياً: تحديد البيانات المفقودة
88	88	ثالثاً: فاصيل وزيع الاستبانات واسترجاعها
89	89	رابعاً: تحليل العوامل الديموغرافية للمشاركين في الاستبيان
92	89	خامساً: اختبار وزيع بيانات البحث
98	92	سادساً: اختبار جودة المقياس
111	99	<b>المبحث الثاني : التحليل الوصفي للبيانات</b>
103	99	اولاً: التحليل الوصفي لبيانات متغير التسييس التنظيمي
107	103	ثانياً: التحليل الوصفي لبيانات متغير جودة العلاقات الاجتماعية
111	117	ثالثاً: التحليل الوصفي لبيانات متغير السلوك الاستباقي

127	112	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات
117	112	أولاً: اختبار فرضيات الانحراف
127	117	ثانياً: اختبار فرضيات التأثير
132	128	الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات والدراسات المستقبلية
129	128	المبحث الأول : الاستنتاجات
132	130	المبحث الثاني : التوصيات
131	130	أولاً: التوصيات
132	131	ثانياً: المقترحات للدراسات المستقبلية
153	134	المصادر
-	-	الملاحق
-	-	English Abstract

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
11	مخطط البحث الفرضي	1
36	خصائص التسييس التنظيمي	2
37	نموذج Ferris وزملاؤه (1989)	3
42	نموذج Ferris وزملاؤه (2002)	4
50	هرم الحاجات الخمس	5
57	العلاقات الاجتماعية وبعض المفاهيم المتداخلة	6
62	ابعاد جودة العلاقات الاجتماعية	7
78	نموذج (Parker) وزملاؤه 2010	8
80	ابعاد السلوك الاستباقي	9
114	علاقة ارتباط المتغير المستقل بالمتغير المعتمد والوسيط	10
126	العلاقة التأثيرية بين المتغيرات الثلاث	11



## قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
7	المتغيرات الرئيسية والفرعية للبحث	1
9	ملخص لوسائل وأدوات التحليل الإحصائي المستخدمة في البحث	2
33	تعريف التسييس التنظيمي	3
85	ترميز وتوصيف متغيرات البحث و[ ]عابها	4
86	تفاصيل توزيع واسترجاع الاستبانات	5
87	تحليل العوامل الديموغرافية للمشاركين في الاستبيان	6
88	اختبار توزيع البيانات لمتغير التسييس التنظيمي	7
89	اختبار توزيع البيانات لمتغير جودة العلاقات الاجتماعية	8
90	اختبار توزيع البيانات لمتغير السلوك الاستباقي	9
92	اختبار كفاية و[ ]جم العينة لمتغير التسييس التنظيمي	10
92	نتائج التحليل العاملي لمقياس التسييس التنظيمي	11
93	اختبار كفاية و[ ]جم العينة لمتغير جودة العلاقات الاجتماعية	12
94	نتائج التحليل العاملي لمقياس جودة العلاقات الاجتماعية	13
94	اختبار كفاية و[ ]جم العينة لمتغير السلوك الاستباقي	14
95	نتائج التحليل العاملي لمقياس السلوك الاستباقي	15
96	معامل (الفأكرونباخ) ونسبة الاتساق لمتغيرات البحث	16
98	التحليل الوصفي لبعد السلوك المسييس العام	17
99	التحليل الوصفي لبعد الخضوع [ ]الياً للتقدم مستقبلاً	18
100	التحليل الوصفي لبعد تسييس الزيادات والمكافآت	19
101	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الأجاة والاهمية النسبية للأعاد الرئيسية لمتغير التسييس التنظيمي	20
102	التحليل الوصفي لبعد التأثير	21
103	التحليل الوصفي لبعد الولاء	22
104	التحليل الوصفي لبعد الاسهام	23
105	التحليل الوصفي لبعد الا[ ]تزام المهني	24

106	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية النسبية للأعاد الرئيسية لمتغير جودة العلاقات الاجتماعية	25
106	التحليل الوصفي لبعء السلوك الصوتي	26
107	التحليل الوصفي لبعء تولي المسؤولية	27
108	التحليل الوصفي لبعء الوقاية من المشاكل	28
109	التحليل الوصفي لبعء الإنكار الفردي	29
109	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية النسبية للأعاد الرئيسية لمتغير السلوك الاستباقي	30
111	علاقة الارتباط بين التسييس التنظيمي والسلوك الاستباقي	31
112	علاقة الارتباط بين التسييس التنظيمي و جودة العلاقات الاجتماعية	32
115	علاقة الارتباط بين جودة العلاقات الاجتماعية و السلوك الاستباقي	33
117	قيم نموذج الانحدار لمتغيري التسييس التنظيمي والسلوك الاستباقي	34
117	قيم نموذج الانحدار لبعء السلوك المسيس العام والسلوك الاستباقي	35
118	قيم نموذج الانحدار لبعء الخضوع اليماً للتقدم مستقبلاً والسلوك الاستباقي	36
118	قيم نموذج الانحدار لبعء تسييس الزيادات والمكافآت والسلوك الاستباقي	37
119	قيم نموذج الانحدار لمتغيري التسييس التنظيمي وجودة العلاقات الاجتماعية	38
120	قيم نموذج الانحدار لبعء السلوك المسيس العام وجودة العلاقات الاجتماعية	39
120	قيم نموذج الانحدار لبعء الخضوع اليماً للتقدم مستقبلاً وجودة العلاقات الاجتماعية	40
121	قيم نموذج الانحدار لبعء تسييس الزيادات والمكافآت وجودة العلاقات الاجتماعية	41
122	قيم نموذج الانحدار لمتغيري جودة العلاقات الاجتماعية والسلوك الاستباقي	42
122	قيم نموذج الانحدار لبعء التأثير والسلوك الاستباقي	43
123	قيم نموذج الانحدار لبعء الولاء و متغير السلوك الاستباقي	44
124	قيم نموذج الانحدار لبعء الاسهام و متغير السلوك الاستباقي	45
124	قيم نموذج الانحدار لبعء الا تزام المهني و متغير السلوك الاستباقي	46
126	اختبار الشرطين 3 و 4 لتحليل الوسيط	47
127	Sobel Teset	48

## المستخلص

يسعى هذا البحث الى اختبار تأثير التسييس التنظيمي على السلوك الاستباقي، واختبار جودة العلاقات الاجتماعية (بين الرئيس والمرؤوس) كوسيط بينهم، إذ قدم البحث اطاراً نظرياً للتسييس التنظيمي و العلاقات الاجتماعية بين القائد والعضو والسلوك الاستباقي، ومن ثم تحليل العلاقة بينهم من خلال آراء عينة من العاملين في معمل سمنت كربلاء، عبر استعمال منهج البحث التحليلي. ولغرض تحقيق أهداف البحث تم بناء مخطط البحث الفرضي الذي يحدد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل التسييس التنظيمي بأبعاده (السلوك المسييس العام، الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً، تسييس الزيادات والمكافآت) والمتغير الوسيط العلاقات الاجتماعية بأبعاده (التأثير، الولاء، الاسهام، الاحتراف المهني) والمتغير المعتمد السلوك الاستباقي بأبعاده (السلوك الصوتي، الوقاية من المشاكل، الابتكار الفردي، تولي المسؤولية) ولغرض تحديد طبيعة العلاقة بين تلك المتغيرات تم وضع مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية. وتم اختبار الفرضيات بعد الحصول على المعلومات اللازمة للجانب الميداني من خلال الاستعانة بالاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، عبر توزيعها بطريقة العينة العشوائية، حيث وزع الباحث (260) استبانة على عدد من العاملين في المعمل قيد البحث، و تم استرجاع (221) استبانة كانت (204) منها صالحة للتحليل الاحصائي وبمعدل استجابة (92%) ولتحليل البيانات تم استعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية المتوافرة في البرنامجين الاحصائيين (SPSS v.25) و (Amos v.21) وأظهرت نتائج التحليل الاحصائي توافر التسييس التنظيمي والعلاقات الاجتماعية والسلوك الاستباقي في معمل سمنت كربلاء عينة البحث. وأشارت النتائج الى وجود علاقة تأثير معنوي سالب ممتثل بتأثير التسييس التنظيمي على العلاقات الاجتماعية بين القائد والعضو والسلوك الاستباقي ودور ايجابي لجودة العلاقات الاجتماعية في التأثير على السلوك الاستباقي. وأظهرت النتائج ايضاً أن متغير جودة العلاقات الاجتماعية يؤدي دور الوسيط بين التسييس التنظيمي والسلوك الاستباقي. وقد توصل البحث الى توصيات عدة منها: على ادارة المعمل عينة البحث العمل بشكل دؤوب على تحجيم التسييس التنظيمي وتعطيل مسبباته من خلال القيام ببعض الاجراءات والوسائل اللازمة. وان تولي ادارة المعمل اهتمام أكبر بتنمية وتطوير العلاقات الاجتماعية بين القائد والعضو. وكذلك الاهتمام المتزايد بتنمية وتطوير السلوك الاستباقي.

**المصطلحات الرئيسة في البحث:** التسييس التنظيمي، العلاقات الاجتماعية، السلوك الاستباقي.

## المبحث الأول منهجية البحث

تشكل المنهجية في البحوث خطة عمل تشخص مشكلة البحث وماهيته، ومحاولة الإجابة عما يطرح فيه من اشكاليات معرفية، وتطبيقية من أجل الوصول الى فهم الظاهرة المبحوثة والعلاقة بين متغيراته. وبذلك تعد المنهجية خطوة في تحقيق الأهداف المرجوة من البحث، وبناءً على ذلك ستضم المنهجية مجموعة من الفقرات الأساسية الآتية:

### أولاً: مشكلة البحث

تتشكل ملامح مشكلة البحث الحالي دوافع بحثية متعددة تكمن في ضمن الحيز الفكري والتطبيقي، وهو ما دفع الباحث لأجراء هذا البحث، وهي على النحو الآتي:

يكتسب سلوك العمل الاستباقي دور مهم في التأثير على العديد من المخرجات التنظيمية الايجابية مثل زيادة الرضا الوظيفي وتحسين مستوى التزام العاملين وزيادة الأداء الوظيفي وتطوير المسار المهني (Wu & Parker, 2013). وهذا في واقع الأمر ما أعطى فهم ومعرفة محددات سلوك العمل الاستباقي ودراستها التبرير اللازم (Parker et al., 2010). وعلى الرغم من اقترح الباحثين للعديد من العوامل التي يمكن أن تؤثر في هذه السلوكيات، إلا إن هذه العوامل في الغالب ركزت على العوامل الفردية والشخصية دون إعطاء العوامل التنظيمية والسياقية الاهتمام الكافي (Phelps, Morrison & (e.g., Morrison & (Parker & Collins, 2010; 1999). هذه الفجوة ترجمت الدافع الأول لإجراء البحث الحالي من خلال تسليط الضوء على العوامل السياقية (التسييس التنظيمي) والفردية (العلاقات الاجتماعية في نفس الوقت. اشارت الأدبيات الى أنّ هناك جدلاً فكرياً حول تحديد طبيعة التسييس التنظيمي ورسم حدوده، إذ جادل عدد من العلماء بأنّ العلاقة بين التسييس التنظيمي والنتائج التنظيمية مهمة تستحق المزيد من الاستقصاء (Bozeman et al., 1996; Ferris and Kacmar, 1992; Kacmar and (Carlson, 1994)). وعلى الرغم من أنّ الدراسات السابقة شملت العديد من العوامل المؤثرة على السلوك الاستباقي مثل الرضا الوظيفي والدعم التنظيمي وانظمة العمل عالية الأداء... وغيرها. إلا أنها لم تسلط الضوء على تأثير التسييس التنظيمي في السلوك الاستباقي. وبالرغم من ان التسييس التنظيمي ظاهرة شائعة في كل منظمة لا يعرف إلا القليل جدا عن طبيعة تلك الظاهرة وحدودها بالضبط حتى اليوم (Cropanzano et al., 1997). كما يقول (Vigoda, 2003:7) أنّ التسييس التنظيمي هو مفهوم مثير للجدل. ويؤكد العديد من الباحثين بان هنالك حاجة ملحة لإجراء الدراسات التي تحدد الآليات النفسية والتحفيزية الوسيطة التي تساعد في ترجمة هذه الحقائق إلى نتائج تنظيمية مفيدة. البحث الحالي أجاب هذا النداء من خلال اختيار متغيرالعلاقات الاجتماعية كآلية وسيطة لترجمة حقائق التسييس التنظيمي إلى نتائج تنظيمية مفيدة.

أ- لقد وضعت منظمة الشفافية الدولية في السنوات الأخيرة العراق على لائحة الدول الأولى من ناحية الفساد وعدم الاستقامة (العطوي، 2012:10). فضلاً عن ضعف الصناعة الوطنية التي تعكس بمجملها وجود مشاكل كثيرة قد يكون احد مسبباتها وجود سلوكيات عمل مسيئة داخل المنظمات العراقية فيما يتعلق بالقرارات والاجراءات داخل تلك المنظمات مما يجعل من بحث التسييس التنظيمي ومعرفة مسبباته وعواقبه على سلوك الافراد العاملين ذات دافع كبير للباحث لإنجاز هذا البحث.

على وفق دوافع البحث أعلاه يمكن وضع مجموعة من التساؤلات التي يسعى البحث الاجابة عليها وهي كالآتي:

- 1- هل تتصف سلوكيات وأنشطة أصحاب السلطة في معمل سمنت كربلاء بأنها مسيسة؟
- 2- هل يتصف سلوك العاملين في معمل سمنت كربلاء بأنه سلوك استباقي؟
- 3- هل توجد علاقة اجتماعية ذات جودة بين الرئيس والمرؤوس في المعمل؟
- 4- هل ينخفض سلوك العاملين الاستباقي عندما يدركون وجود التسييس التنظيمي في المعمل؟
- 5- هل تتوسط العلاقات الاجتماعية للقائد والعضو العلاقة بين التسييس التنظيمي و سلوكهم الاستباقي؟

### ثانياً: أهداف البحث

يهدف البحث بشكل رئيس الى بيان تأثير التسييس التنظيمي على السلوك الاستباقي من خلال الدور الوسيط لجودة العلاقات الاجتماعية على عينة من موظفي معمل سمنت كربلاء. وهناك أهداف فرعية أخرى للبحث على وفق محاور البحث وهيكله وكما يأتي:-

- 1- تحديد مستوى التسييس التنظيمي بمؤشراته الثلاث ( السلوك المسييس العام, الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً, تسييس الزيادات والمكافآت) داخل المنظمة المبحوثة.
- 2- الكشف عن مستوى العلاقة الاجتماعية بين القائد والعضو بمؤشراتها الاربع (التأثير، الولاء، الاسهام، الاحترام المهني) في المنظمة المبحوثة.
- 3- بيان مستوى انخراط الأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة في سلوكيات العمل الاستباقية بمؤشراتها (السلوك الصوتي، تولى المسؤولية، الابداع الفردي، الوقاية من المشاكل).
- 4- اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين التسييس التنظيمي والسلوك الاستباقي.
- 5- اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين العلاقات الاجتماعية والسلوك الاستباقي.
- 6- اختبار توسط العلاقات الاجتماعية للقائد والعضو بين التسييس التنظيمي والسلوك الاستباقي.

### ثالثاً: أهمية البحث

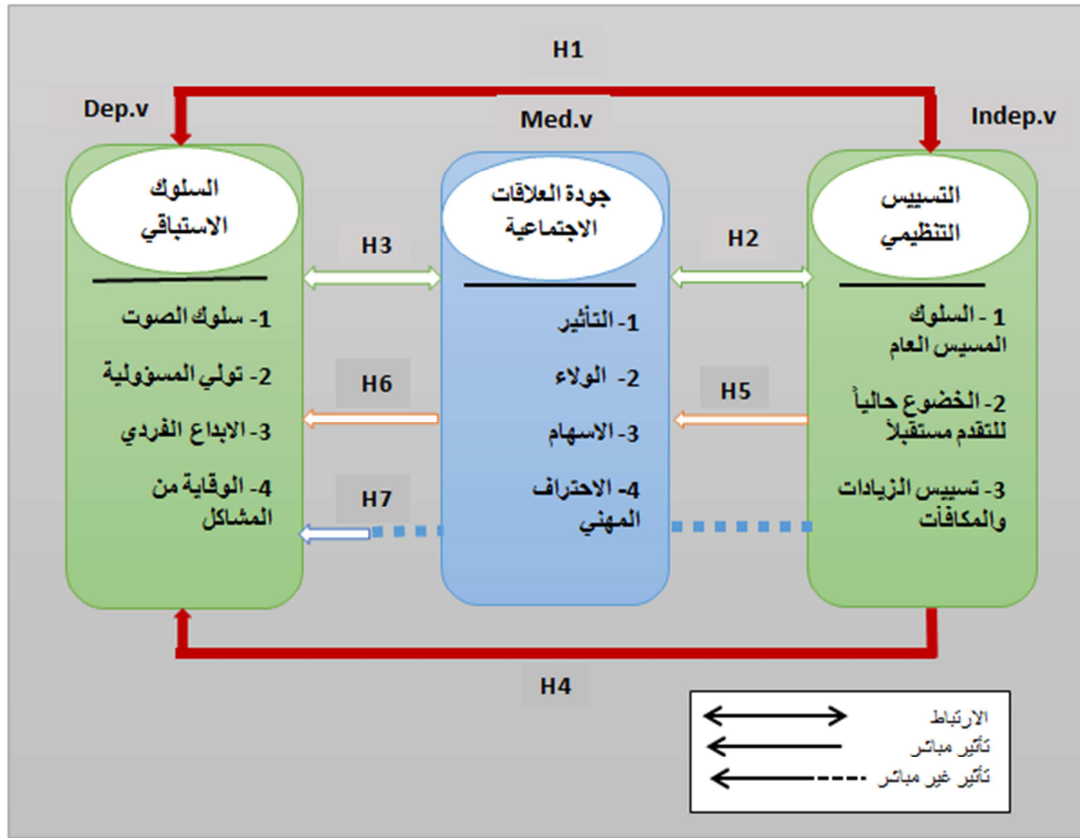
تتبع أهمية هذا البحث من الأهمية المعرفية والميدانية لمتغيراته (التسييس التنظيمي، جودة العلاقات الاجتماعية، السلوك الاستباقي) ويمكن وصف هذه الأهمية بالنقاط الآتية:-

- 1- تمتلك هذه المتغيرات أهمية على المستوى الفكري فهي لازالت تشكل مجالاً مهماً للبحث في ضمن منظومة الفكر الإداري.
- 2- انعكاس دراسة هذه المتغيرات على واقع عمل المنظمات وبالأخص المنظمة المبحوثة.
- 3- أهمية هذا البحث من خلال جمعه لثلاثة متغيرات مهمة في حياة المنظمات اذ لم توجد دراسة تجمع بين هذه المتغيرات (بحسب اطلاع الباحث) وهذا ما شكّل دافعاً لدى الباحث لأجراء هذا البحث.
- 4- يمكن أن تعد مساهمة متواضعة في اتاحة المجال للباحثين فيما بعد للبحث في مجالات أخرى تتعلق بمتغير من متغيرات هذا البحث وربطه بمتغيرات أخرى.

5- الأهمية الاقتصادية التي يحتلها المعمل في ضمن محافظة كربلاء وعلى مستوى العراق بشكل عام، فضلاً عن أهمية استكشاف هذه الظواهر بالمعمل المذكور.

#### رابعاً: النموذج الفرضي للبحث

يوضع الشكل رقم (1) النموذج الفرضي للبحث الذي يوضح طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث، إذ يلاحظ بأن التسييس التنظيمي يؤثر على السلوك الاستباقي من خلال الدور الوسيط للعلاقة الاجتماعية التي يوضح طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث، الاجتماعيات للقائد والعضو، وكالاتي:



المصدر: من اعداد الباحث

الشكل (1)  
نموذج البحث الفرضي

### خامساً: فرضيات البحث:

يمثل نموذج البحث الفرضي توضيحاً للموضوعات قيد البحث وعلاقات الترابط والتأثير والتكامل بين مكوناتها ومتغيراتها بهدف تحديد الأطر الفكرية والمعرفية التي يجب تغطيتها أولاً، ومحاولة الإجابة على التساؤلات الواردة في مشكلة البحث ثانياً، وتم تقسيم فرضيات البحث على قسمين هما:-

#### أ- فرضيات الارتباط:

##### 1- الفرضية الرئيسية الأولى (H1):

توجد علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل (التسييس التنظيمي)، و المتغير المعتمد (السلوك الاستباقي) على المستوى الكلي والجزئي. وتتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية:

1- توجد علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة معنوية بين بعد السلوك المسيس العام، ومتغير السلوك الاستباقي.

2- توجد علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة معنوية بين بعد الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً، ومتغير السلوك الاستباقي.

3- توجد علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة معنوية بين بعد تسييس الزيادات والمكافآت، ومتغير السلوك الاستباقي.

##### 2- الفرضية الرئيسية الثانية (H2):

توجد علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل (التسييس التنظيمي)، والمتغير الوسيط (جودة العلاقات الاجتماعية) على المستوى الكلي والجزئي. وتتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية:

1- توجد علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة معنوية بين بعد السلوك المسيس العام، وجودة العلاقات الاجتماعية.

2- توجد علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة معنوية بين بعد الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً، وجودة العلاقات الاجتماعية.

3- توجد علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة معنوية بين بعد تسييس الزيادات والمكافآت، وجودة العلاقات الاجتماعية.

##### 3- الفرضية الرئيسية الثالثة (H3):

توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين جودة العلاقات الاجتماعية بين السلوك الاستباقي.

وتتفرع من هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية:

1- توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين بعد التأثير، والسلوك الاستباقي.

2- توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين بعد الولاء ، والسلوك الاستباقي.

- 3- توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين بعد الإسهام ، والسلوك الاستباقي.  
4- توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين بعد الاحترام المهني، والسلوك الاستباقي.

ب\_ فرضيات التأثير:

#### 4- الفرضية الرئيسية الرابعة (H4):

يوجد تأثير سلبي ذو دلالة معنوية بين التسييس التنظيمي والسلوك الاستباقي.

وتتفرع من هذه الفرضية ثلاثة فرضيات فرعية:

- 1- يوجد تأثير سلبي ذو دلالة معنوية بين بعد السلوك المسيس العام ، والسلوك الاستباقي.
- 2- يوجد تأثير سلبي ذو دلالة معنوية بين بعد الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً، والسلوك الاستباقي.
- 3- يوجد تأثير سلبي ذو دلالة معنوية بين بعد تسييس الزيادات والمكافآت، والسلوك الاستباقي.

#### 5- الفرضية الرئيسية الخامسة (H5):

يوجد تأثير سلبي ذو دلالة معنوية بين التسييس التنظيمي والعلاقات الاجتماعية.

وتتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية:

- 1- يوجد تأثير سلبي ذو دلالة معنوية بين السلوك المسيس العام، وجودة العلاقات الاجتماعية.
- 2- يوجد تأثير سلبي ذو دلالة معنوية بين بعد الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً، وجودة العلاقات الاجتماعية.
- 3- يوجد تأثير سلبي ذو دلالة معنوية بين بعد تسييس الزيادات والمكافآت ، وجودة العلاقات الاجتماعية.

#### 6- الفرضية الرئيسية السادسة (H6):

يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية بين العلاقات الاجتماعية والسلوك الاستباقي.

وتتفرع من هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية:

- 1- يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية بين بعد التأثير، ومتغير السلوك الاستباقي.
- 2- يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية بين بعد الولاء، ومتغير السلوك الاستباقي.
- 3- يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية بين بعد الاسهام، ومتغير السلوك الاستباقي.
- 4- يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية بين بعد الاحترام المهني، ومتغير السلوك الاستباقي.

#### 7- الفرضية الرئيسية السابعة (H7):

يوجد تأثير سلبي ذو دلالة معنوية بين التسييس التنظيمي والسلوك الاستباقي من خلال الدور

الوسيط للعلاقات الاجتماعية بين القائد والعضو.



### سادساً: وصف مجتمع البحث وعينته

تتضمن هذه الفقرة مجموعة من النقاط هي:

#### 1- نبذة تعريفية مختصرة عن معمل سمنت كربلاء:

يعد معمل سمنت كربلاء الذي يقع في محافظة كربلاء-قضاء عين التمر، احد المعامل المحلية التابعة لوزارة الصناعة. تأسس المعمل عام (1984) إذ ساهم في دعم الصناعات المحلية ودعم المنتج المحلي، ويمتلك خطين للإنتاج، بطاقة تصميمية تبلغ 1900000 طن/سمنت سنوياً. إذ ينتج المعمل سمنت بورتلاندي المقاوم للأملح، وقد أبرمت الشركة العامة للسمنت الجنوبية يوم الثلاثاء الموافق 27/4/2010 عقداً مع شركة الرواد العراقية وشريكها الاستراتيجي ( لافارج الفرنسية ) لتشغيل وتأهيل معمل سمنت كربلاء بطريقة المشاركة بالإنتاج على وفق قانون الشركات العامة المرقم (22) لسنة 1997. وقد تم التسليم النهائي يوم الثلاثاء الموافق 27/10/2010. ومن المؤمل من خلال العقد المذكور الذي حدد بمدة زمنية قدرها (15 سنة) أن يتم تأهيل المعمل للوصول الى الطاقات الإنتاجية التصميمية بعد مرور ثلاث سنوات من استلامه وبهذا فقد حققت الشركة العامة للسمنت الجنوبية نقلة نوعية في مجال الاستثمار وتشغيل معاملها، ويطمح القائمون على المعمل الاستمرار بهذا العطاء في دعم مسيرة التطور الصناعي في البلد للوصول إلى المنافسة الحقيقية مع الأسواق العالمية كما يسعى المعمل جاهداً لتطوير منتجه بالصورة المرضية للزبون. إذ اعتمدت إدارة المعمل الأساليب الجديدة من تطبيق نظام سيطرة نوعية متطور واستخدام قواعد الجودة العالمية المحدثة والسعي للوصول إلى مواكبة التطورات الحاصلة في القطاعات الصناعية العالمية.

#### 2- مبررات اختيار مجتمع البحث:

لا يخفى على الجميع التراجع المستمر للقطاع الصناعي العراقي وافتقاره الى السبل والاستراتيجيات التي تمكنه من التقدم والتطور وهذا ما اشارت اليه الكثير من التقارير والنتائج المتعلقة بتقويم القطاع الصناعي العراقي. كذلك الاهمية الاقتصادية لهذا المعمل في مجال الصناعة. وهو ما دفع الباحث لإجراء هذا البحث كمساهمة متواضعة لتشخيص الجوانب السلبية وتقويمها وتعزيز الجوانب الايجابية لعلها تؤثر على اداء المعمل قيد البحث.

#### 3- عينة البحث:

تتضمن العينة اختيار مجموعة عناصر أو مكونات من المجتمع بطريقة يكون فيها وصف هذه العناصر يصور بشكل دقيق خصائص المجتمع الذي اختيرت منه. وتم تحديد حجم عينة البحث والتي تمثل المجتمع الأصلي على وفق المعادلة أدناه:

$$n = \frac{X^2 N P (1 - P)}{d^2 (N - 1) + X^2 P (1 - P)}$$

حيث:

$n$  = حجم العينة المطلوب

$N$  = حجم مجتمع البحث

$P =$  نسبة المجتمع واقترح (Kergcie & Morgan, 1970) بان تساوي (0.5)  
 $d =$  نسبة الخطأ الذي يمكن التجاوز عنه وأكبر قيمة له (0.05)  
 $X^2 =$  قيمة مربع كاي بدرجة حرية واحدة = (3.841) عند مستوى ثقة (0.95). وباستخدام المعادلة  
 هذه نجد أن حجم العينة يساوي (260). وبالنظر الى الجداول الاحصائية لـ (Sekaran & Bougie, 2010:295)  
 الخاصة بتحديد حجم العينة لحجم مجتمع معروف كانت النتيجة لمجتمع يتكون من  
 (800) عنصر (260) وهي نتيجة مطابقة لما ذكر في اعلاه.  
 وقد قام الباحث بتوزيع الاستبانة على الافراد العاملين (طريقة التقرير الذاتي) في معمل سمنت  
 كربلاء، إذ تم توزيع (260) استبانة على العاملين في مختلف الأقسام في معمل سمنت كربلاء. وبعد  
 تفحص الاستبانات المسترجعة والبالغة (221) استبعدت (17) استبانة لعدم صلاحيتها وعدم تحقيق  
 الشروط المطلوبة للإجابة عن الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبانات الصالحة للبحث والتحليل  
 (204) استبانة.

### سابعاً : حدود البحث:

تمثلت حدود البحث في أربعة مجالين وكما يأتي :

#### 1- الحدود المكانية:

تحدد الدراسة مكانياً على موقع معمل سمنت كربلاء.

#### 2- الحدود الزمانية:

وهي المدة الزمنية التي قام بها الباحث بإجراء البحث، فضلاً عن مدة التطبيق الفعلية لتوزيع  
 الاستبانة على أفراد العينة واسترجاعها التي امتدت من 14/8/2017 إلى 6/4/2018.

### ثامناً : الأساليب الإحصائية المستخدمة

لجأ الباحث إلى استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة بقصد تحليل إجابات عينة البحث  
 وكما موضحة في الجدول الآتي:

#### الجدول (1)

ملخص لوسائل وأدوات التحليل الإحصائي المستخدمة في البحث

البرنامج المستخدم أو المعادلة	التحليل الإحصائي	الفئة
Kergcie & Morgan (1970)	معادلة تحديد حجم العينة	تحديد حجم العينة
Sekaran & Bougie (2010)	الجداول الإحصائية	
SPSS v.25	فحص القيم المفقودة والمتطرفة	فحص بيانات البحث
SPSS v.25	فحص التوزيع الطبيعي للبيانات	
SPSS v.25	معامل الارتباط (الفا-كرونباخ)	اختبار جودة المقياس
Field, (Hair et al.,1995)	التحليل العاملي الاستكشافي	

SPSS v.25(2009: 671		
SPSS v.25	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات والنسب المئوية	الوصف الإحصائي
SPSS v.25	معامل الارتباط البسيط Pearson	اختبار الفرضيات
SPSS v.25	تحليل الانحدار البسيط	
(Test sobel)	التأكد من معنوية المتغيرات الوسيطة	

المصدر: من اعداد الباحث

### تاسعاً: أدوات واساليب جمع البيانات والمعلومات

فيما يتعلق بالجانب النظري تم اغناؤه بما هو متوفر من الكتب والمجلات الاكاديمية والدوريات المحكمة والرسائل الجامعية العربية منها والأجنبية، فضلاً عن شبكة المعلومات العالمية (الانترنت). اما الجانب العملي من البحث فقد اعتمد الباحث على الاستبانة الموضحة بالملحق رقم (1) بصورة اساسية، وتم استخدام مدرج ليكرت الخماسي. وللتحقق من مدى دقتها عرضت على مجموعة من الخبراء الاختصاص كما في الملحق (2) لمعرفة آرائهم وملاحظاتهم حول فقراتها ومدى دقة هذه الفقرات وشموليتها ووضوحها وقدرتها على قياس متغيرات البحث، إذ كانت نسبة الاتفاق (80%) مع آراء الخبراء. تضمنت الاستبانة جانبين الأول تعلق بالمعلومات التعريفية للشخص المجيب على فقرات الاستبانة مثل (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة). اما الجانب الثاني فإنه يضم ثلاثة محاور كل محور يمثل متغيراً من متغيرات البحث إذ يشمل المحور مجموعة من الفقرات يجيب عليها أفراد العينة من أجل الحصول على البيانات التي تتعلق بفقرات مقاييس البحث، وكما هو موضح في الجدول رقم (2) :

### الجدول (2)

#### المتغيرات الرئيسية والفرعية لمقياس البحث

ت	المتغيرات	نوعها	عدد الفقرات	مصدر القياس المستخدم
1	بيانات شخصية ووظيفية	خصائص شخصية	4	من إعداد الباحث
2	التسييس التنظيمي	متغير رئيس		(Kacmar & Garlson, 1997)
	السلوك المسييس العام	فرعي	2	
	الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً	فرعي	7	
	تسييس الزيادات والمكافآت	فرعي	6	
3	العلاقات الاجتماعية بين القائد والعضو	متغير رئيس		Liden & Maslyn,

1998	3	فرعي	التأثير	
	3	فرعي	الولاء	
	2	فرعي	الاسهام	
	3	فرعي	الاحترام المهني	
Parker & ) (Collins, 2010	متغير رئيسي		السلوك الاستباقي	4
	3	فرعي	السلوك الصوتي	
	3	فرعي	تولي المسؤولية	
	3	فرعي	الوقاية من المشاكل	
	4	فرعي	الابتكار الفردي	

المصدر من اعداد الباحث

### عاشراً: التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

- 1- **التسييس التنظيمي:** سلوكيات ذات طابع شفاف وخفي الهدف منها تحقيق المصالح الذاتية لمن يمارسها بصرف النظر عن أهداف وطموحات الآخرين.
  - أ- **السلوك المسيس العام:** سلوكيات الأفراد الذين يتصرفون بطريقة تخدم مصالحهم الذاتية للحصول على نتائج قيمة.
  - ب- **الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً:** الأسلوب الذي يتضمن الركون الى السكون وعدم القيام بأي فعل أو نشاط والالتزام بالصمت وتجنب الدخول في صراعات مع الآخرين من أجل تحقيق شيء مفيد في المستقبل.
  - ت- **تسييس الزيادات والمكافآت:** وهي السلوكيات المتعلقة بقرارات الزيادات والمكافآت التي تتضمن التعامل مع الأفراد بتحيز فيما يخص الزيادات والمكافآت لصالح الأفراد الذين يبذلون دعمهم ومساندتهم لأصحاب القرار.
- 2- **العلاقات الاجتماعية بين القائد والعضو:** ويقصد بها العلاقات الشخصية المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس والتي تتميز بالثقة والاحترام والانفتاح والصدق.
  - أ- **التأثير:** اظهار المودة والتعاطف بين أطراف العلاقة إذ من الممكن أن يؤثر هذا التعاطف على سلوكيات الطرف الآخر إذ يعمل هذا التأثير على جذب الأشخاص لبعضهما البعض.
  - ب- **الولاء:** مقدار ما يقدمه كل طرف من أطراف العلاقة من دعم متبادل لبعضهم البعض في مواقف مختلفة ويتمثل بولاء المرؤوس للرئيس والطاعة والاحترام له.
  - ت- **الاسهام:** هي مقدار الاسهام والعمل الذي يساهم به كل طرف من أطراف العلاقة الاجتماعية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة، ومستوى مساهمة كل طرف يتأثر بطبيعة الأهداف المحددة وصعوبتها.

ث- الاحتراف المهني: مدى إدراك الأعضاء ضمن علاقة اجتماعية معينة أهمية بناء سمعة جيدة داخل المنظمة وخارجها، فضلاً عن تقدير المعرفة الوظيفية وإدراكها التي يتطلبها الاختصاص لتحقيق البراعة في مجال العمل.

3- السلوك الاستباقي: السلوكيات الذاتية التي يقوم بها الفرد من أجل أحداث التغييرات والتطورات في بيئة العمل واساليب العمل لدعم الفعالية الشخصية والتنظيمية.

أ- السلوك الصوتي: السلوكيات النشطة من قبل الأفراد التي تتضمن التحدث وتقديم الاقتراحات حول قضايا العمل المهمة و تحدي الوضع الراهن من أجل تحسين اجراءات العمل القياسية وتطويرها.

ب- تولي المسؤولية: السلوكيات المبذولة تطوعيا خارج الأدوار الرسمية من أجل اعادة هيكلة و تنفيذ الاعمال التنظيمية تحسينها.

ت- الوقاية من المشاكل: الجهود الذاتية والمستقبلية التي تتضمن منع تكرار حدوث مشكلة أو حلها بطريقة غير عادية أو قياسية (مثل معالجة أسباب المشكلة الجذرية).

ث- الابتكار الفردي: هو السلوكيات النشطة التي تتضمن المشاركة في توليد الأفكار الجديدة أو نهج عمل جديد، وتنفيذ هذه الأفكار الجديدة بصورة ذاتية.

## المبحث الثاني

### بعض الدراسات السابقة

يُعنى هذا المبحث بالإشارة الى بعض الدراسات السابقة التي تعرضت لمتغيرات البحث ومجالات الاستفادة منها في تنفيذ فكرة هذا البحث فضلاً عن ما يميز هذه الدراسات عن بحثنا الحالي، إذ تمثل هذه المراجعة للجهود السابقة أهمية بالغة عبر تتبع الجهود للمعنيين بالموارد البشرية والسلوك التنظيمي والنتائج التي توصلت اليها دراساتهم، إلا أنه لا توجد دراسة واحدة تضمنت متغيرات البحث في دراسة واحدة بحسب اطلاع الباحث على المتوفر من أدبيات ومصادر، لذا سنقوم بعرض بعض الدراسات السابقة لكل متغير من متغيرات البحث الحالي وكما يأتي:-

#### أولاً: الدراسات السابقة

##### أ- التسييس التنظيمي

##### 1- الدراسات العربية:

##### 1.1- دراسة (الراجحي، هاني بن ناصر، 2008):

##### والموسومة ب(التسييس التنظيمي ودوره في الصراعات التنظيمية وإدارتها)

تعد من أوائل الدراسات العربية في موضوع التسييس التنظيمي (بحسب اطلاع الباحث)، تركز هذه الدراسة في البحث عن دور التسييس التنظيمي في تأجيج الصراعات التنظيمية او الحد منها، وعلاقة التسييس التنظيمي بأساليب ادارة الصراع التنظيمي في كل من المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة لحرس الحدود. اما الأهمية العملية لهذه الدراسة فأنها تمثلت بمعرفة دور التسييس التنظيمي في تأجيج الصراعات التنظيمية أو الحد منها ودوره في مساعدة المعنيين والمسؤولين في الوقوف على حقيقة ما يدور داخل منظماتهم، ومن ثم استبعاد السلوكيات غير المرغوب بها، وامكانية تحويلها والاستفادة منها بما يخدم المصلحة العامة. واستخدمت هذه الدراسة مقياس (Kacmar & Carlson, 1997) لقياس التسييس التنظيمي والذي يتكون من ثلاثة ابعاد (السلوك المسيس العام، الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً، تسييس الزيادات والمكافآت) وأضاف الراجحي بُعداً رابعاً هو(الانتماءات) لتصبح أربعة أبعاد. وباستخدام عينة بلغت (578) من العاملين المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة لحرس الحدود. وبعد المعالجة الاحصائية التي قام بها الباحث باستخدام حزمة البرامج الاحصائية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، و الفاكرونباخ ، والتكرارات والنسب المئوية ، والانحراف المعياري، والوسط الحسابي، مربع كاي، واختبار (t) وغيرها، كانت نتائج الدراسة تشير الى أنّ درجة التسييس التنظيمي مرتفعة قليلاً، وان الصراع التنظيمي بشكل عام منخفض قليلاً، كما تبين من نتائج الدراسة إنّ التسييس التنظيمي له دور كبير في تأجيج الصراعات التنظيمية كما له دور كبير في الحد من الصراعات ولكن دوره في تأجيج الصراعات التنظيمية اكبر من دوره في الحد منها. وتبين كذلك ان للتسييس التنظيمي علاقة ارتباط سلبية مع اسلوب التكامل في ادارة الصراع وعلاقة ارتباط ايجابية بأسلوب التجنب في ادارة الصراعات التنظيمية.

### 2.1- دراسة (شريف وسعيد، 2008):

والموسومة بـ(دور الأنماط القيادية في التسييس التنظيمي) دراسة وصفية تحليلية لعينة من إجابات العاملين في مديرية زراعة الأنبار. تركز هذه الدراسة على بناء نموذج واختباره بما يفسر دور الأنماط القيادية في ظاهرة التسييس التنظيمي الذي وضعه الباحثان في ضوء مراجعة الأدبيات المتعلقة بمتغيرات البحث. لذلك كان الهدف من هذه الدراسة تشخيص دور الأنماط القيادية في تحديد مستوى التسييس التنظيمي الموجود في المنظمة المبحوثة في سياق العملية التنظيمية، إذ استخدمت هذه الدراسة مقياس (Carlson & Kacmar, 1997) لقياس التسييس التنظيمي الذي يتكون من ثلاثة أبعاد (السلوك المسيس العام، الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً، تسييس الزيادات والمكافآت) فضلاً عن بعد رابع هو (الانتماءات) التي تمت اضافته من دراسة (الراجحي، 2008)، اما عينة الدراسة فأنها شملت (48) فرداً من موظفي المديرية العامة لزراعة الأنبار وبعد استخدام عدداً من الأساليب الاحصائية (النسب المئوية، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف المعياري، ومعامل ارتباط الرتب لسبيرمان، ومعامل الانحدار الخطي البسيط) لتحليل البيانات المجمعة من أفراد العينة أظهرت النتائج صحة أغلب فرضيات البحث، التي كان أبرزها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الأنماط القيادية والتسييس التنظيمي، فضلاً عن الأثر الايجابي والسلبى للأنماط القيادية في ارتفاع وانخفاض التسييس التنظيمي.

### 3.1- دراسة (الخالدي، 2015):

والموسومة بـ(التأثيرات التفاعلية بين فجوة الهوية التنظيمية والتسييس التنظيمي وانعكاسها في سلوك العمل المنحرف).

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار التأثيرات التفاعلية بين فجوة الهوية التنظيمية والتسييس التنظيمي وسلوك العمل المنحرف لعينة من العاملين في معمل سمنت الكوفة والبالغ عددهم (292) عاملاً. وقد تبنت الدراسة الاستبانة كأداة قياس أساسية لجمع البيانات التي وظفت لاختبار فرضيات الدراسة من خلال استخدام معادلات الانحدار المتعدد. واستخدمت هذه الدراسة مقياس (Kacmar & Carlson, 1997) لقياس التسييس التنظيمي الذي يتكون من ثلاثة أبعاد (السلوك المسيس العام، الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً، تسييس الزيادات والمكافآت). وخرجت الدراسة بمجموعة نتائج منها: أشارت تصورات العاملين وإدراكهم إلى أنّ مكان العمل يشوبه نسبياً في اغلب الأحيان مظاهر التسييس التنظيمي التي تتجسد بمجموعة من الأفعال التأثيرية المقصودة لتعزيز المصالح الذاتية أو حمايتها من حيث سعي بعض الأفراد للتسلق على أكتاف الآخرين أو الشعور بخضوع سياسات الترقيّة والمكافآت للمصالح الشخصية أو عدم العدالة. وكلما أدرك العاملين بأن بيئة العمل تتصف بالتسييس التنظيمي كلما ازداد سلوك العمل المنحرف تجاه المنظمة، والمشرف المباشر، والزملاء. وهذا قد يكون ناجماً من أنّ التسييس التنظيمي يخلق بيئة عمل عدائية وحالة من الإجهاد والإرهاق الوظيفي تثير لدى العاملين الرغبة للانخراط بسلوك العمل المنحرف.

## 2- الدراسات الاجنبية:

### 1.2- دراسة (Kacmar & Carlson, 1997):

#### Further Validation of The Perceptions of Politics Scale (POPS): A Multiple Sample investigation

والموسومة بـ(دراسة حول مقياس تصورات التسييس التنظيمي: دراسة عينة متعددة). يركز هذا البحث على المزيد من التحقيق في مقياس التسييس التنظيمي على الرغم من أن (Ferris & Kacmar) قاموا في دراسة سابقة لهم عام (1991) بوضع مقياس للتسييس التنظيمي، وكذلك باحثين آخرين مثل (Nye and Witt 1993) (Spos et al., 1986) وغيرهم. إلا أن هذه الدراسة تمثل امتداداً لتلك الدراسات باستخدام معادلة النمذجة الهيكلية لتقييم الأبعاد والموثوقية وصحة التسييس التنظيمي عبر ثلاث دراسات مختلفة باستخدام تسع عينات مختلفة لما مجموعه (2758) من المحبيين. وأشارت النتائج إلى أن بعض التصورات الأصلية لمقاييس التسييس لم تكن فعالة ويجب إزالتها أو استبدالها. ومن ثم فقد تم حذف بعض الفقرات الأصلية، وتم إنتاج فقرات إضافية واختبارها لإنتاج نسخة نصية منقحة من مقياس التسييس التنظيمي تتكون من (15) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد هي (السلوك المسيس العام، الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً، تسييس الزيادات والمكافآت).

### 2.2- دراسة (Haq, 2011):

#### The Impact of Interpersonal Conflict on Job Outcomes: Mediating Role of Perception of Organizational Politics

كانت بعنوان (تأثير الصراع بين الأشخاص على المخرجات الوظيفية: من خلال الدور الوسيط لتصور التسييس التنظيمي).

تركز هذه الدراسة على بناء نموذج نظري يربط الصراع بين الأفراد، وإدراك التسييس التنظيمي ونتائج العمل، إذ أفترح الباحث أن ادراك التسييس التنظيمي يتوسط العلاقة بين الصراع بين الأشخاص ونتائج العمل، وكان الهدف من هذا البحث دراسة التأثيرات الضارة للصراع بين الأفراد والتصور للتسييس التنظيمي، ودراسة السوابق المحتملة للنتيجة السلوكية، ومن خلال القيام بذلك سعى هذا البحث لربط مختلف اتجاهات البحوث في السلوك التنظيمي مثل الصراع بين الأفراد، إدراك التسييس، ضغوط العمل، الانحراف التنظيمي، والانحراف بين الأشخاص، ونية الدوران. ويوسع هذا البحث الآثار الضارة للصراع بطرق مختلفة.

أولاً: وفر هذا البحث أدلة تجريبية قوية للصراع بين الأفراد، وإدراك التسييس مع نتيجة سلبية مثل الانحراف في سلوكيات مكان العمل، والإجهاد الوظيفي، ونية الدوران.

ثانياً: من خلال ربط الصراع بين الأفراد مع إدراك التسييس وضغوط العمل، واستخدمت هذه الدراسة مقياس (Kacmar & Ferris, 1991) لقياس التسييس التنظيمي باستخدام عينة من (264) موظفاً ومن ست منظمات في باكستان، وبعد إجراء التحليلات الاحصائية المتعددة للبيانات المستخلصة من عينة الدراسة وجدت الدراسة أن الصراع بين الأفراد يؤثر إيجابياً على تصور التسييس التنظيمي وتصور التسييس التنظيمي يتوسط العلاقة بين الصراع بين الأفراد وضغوط العمل وتصور التسييس التنظيمي أيضاً يتوسط العلاقة بين الصراع بين الأفراد ونية الدوران. وعلاوة على ذلك يرتبط الصراع بين الأفراد أيضاً بشكل إيجابي بالانحراف بين الأفراد والتنظيم في مكان العمل، إذ أثبتت هذه



الدراسة أن الصراع بين الأفراد يؤدي إلى التسييس في المنظمات الذي بدوره يخلق الإجهاد الذي له عواقب وخيمة على الأفراد وكذلك المنظمة.

### 3.2- دراسة (Olorunleke, 2015):

#### Effect of Organizational Politics on Organizational Goals and Objectives

والموسومة بـ(أثر التسييس التنظيمي على الأهداف والغايات التنظيمية).

سعت هذه الدراسة إلى التأكيد على أن التسييس عنصر مهم في المنظمة يجب أن يحظى بعناية دائمة بسبب تأثيره على أهداف المنظمة وغاياتها. واستخدمت الدراسة تصميم البحوث الاستقصائية لتوليد البيانات من حجم عينة شملت (152) موظفا باستخدام تقنية عشوائية بسيطة. ومن أجل اختبار الفرضيات التي تم وضعها قام الباحث بتحليل البيانات من المسح باستخدام (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) (SPSS) فضلا عن التقنيات الإحصائية الوصفية والاستنتاجية منها: الإحصاءات الوصفية مثل المتوسط والنسب المئوية، وتحليل الارتباط لتحديد اتجاه العلاقة الموجودة بين المتغيرات وقوتها. وأظهرت نتائج تحليل البيانات أن التسييس التنظيمي يرتبط ارتباطا سلبيا بتحقيق الأهداف التنظيمية، كما أنه يرتبط سلبا بتحقيق الانسجام بين الإدارات الوظيفية في المنظمة. ولذلك خلصت الدراسة إلى أنه يمكن تعزيز الأداء التنظيمي من خلال محاولة توفير بيئة عمل خالية من التسييس التنظيمي. وتوصي الدراسة أيضا بأن يكفل المدير التنفيذي للمنظمة أن تكون إدارة المجالات الوظيفية خالية من التسييس وأن تستخدم الإدارة المهارات والكفاءات كمقياس لاتخاذ القرارات. سوف تؤدي بيئة العمل الخالية من التسييس إلى شعور الموظفين بمسؤولياتهم تجاه أفعالهم ووضع أنفسهم في مكان أصحاب المصلحة لضمان منافع الجميع، والأداء الجيد كنتيجة من خلال الاستفادة من جميع صلاحياتهم.

#### ب- جودة العلاقات الاجتماعية

##### 1- الدراسات العربية

##### 1.1- دراسة (معاوي، 2009):

والموسومة بـ(الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية-دراسة حالة بالمؤسسة المينائية لسكيدة)

لقد كان تركيز هذه الدراسة يتمحور حول السؤال الآتي: كيف تساهم الثقافة التنظيمية في تدعيم وتحديد العلاقات الاجتماعية للعاملين بالمؤسسة الجزائرية؟ وعلى هذا الأساس ركزت الدراسة منذ البداية للكشف عن مساهمة بعض القيم التنظيمية بالمؤسسة كالمشاركة في سيرورة القرار، والاتصال ومعايير الجودة، وكذلك قيم احترام الوقت في تدعيم وتعزيز بعض أشكال العلاقات الاجتماعية كالانسجام والانتماء، ومستويات الأداء.... وغيرها. وكان الهدف من هذه الدراسة محاولة فهم ظاهرة الثقافة التنظيمية وتفسيرها في إطار العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية من خلال الدراسة الميدانية، وذلك استناداً إلى بعض المؤشرات التي تعد معالم تكشف عن جوهر هذا الموضوع أو الظاهرة الناتجة عن تفاعلات اجتماعية شديدة التداخل والتشابك. وبعد قيام الباحثة بإجراء المقابلات والملاحظات والاطلاع على السجلات والوثائق في المنظمة المبحوثة فضلاً عن استخدام المقياس السوسيومتر (Morino, 1892-1974). اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة المناسب

لدراسات الوصفية، وأظهرت نتائج الدراسة مساهمة الثقافة التنظيمية المميزة لمؤسسة سكيكدة في تدعيم العلاقات الاجتماعية وتعزيزها القائمة اساساً على التفاعل الإيجابي المعزز للقيم التنظيمية المكرسة من طرف الإدارة العليا والأفراد.

## 2- الدراسات الاجنبية:

### 1.2- دراسة (Liden & Maslyn, 1998):

#### **Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development**

والموسومة بـ(الأبعاد المتعددة للعلاقة التبادلية بين الرئيس والمرؤوس: تقييم تجريبي لتطوير المقياس).

ركزت هذه الدراسة على التحقيق فيما إذا كانت العلاقة التبادلية بين الرئيس والمرؤوس هي أحادية البعد أو بناء متعدد الأبعاد تم تقييمها من خلال التطوير والتحقق من مقياس متعدد الأبعاد. وأدى تحليل المقياس باستخدام عينة بواقع (302) من العاملين، يليه التحقق من صحة البناء والمعايير باستخدام (249) موظفاً يمثلون منطمتين، فضلاً وجود مقياس متعدد الأبعاد لعلاقة التبادل بين الرئيس والمرؤوس. وقدمت النتائج الدعم لأبعاد التأثير والولاء والاسهام التي حددها (Dienesch & Liden, 1986)، فضلاً عن البعد الرابع وهو الاحترام المهني. واستناداً إلى أبعاد العلاقة بين الرئيس والمرؤوس التي تم تحديدها في الأدب القيادي، وبعض البنود من (Dienesch, 1985)، كُونت مجموعة أولية من (80) فقرة. ركزت هذه الفقرات على أبعاد الاسهام، والتأثير، والولاء للعلاقة بين الرئيس والمرؤوس التي اقترحها (Dienesch & Liden, 1986). فضلاً عن ذلك (24) من الافراد الذين يحملون شهادة الماجستير والدكتوراه. طلاب في كليات إدارة الأعمال في الجنوب الشرقي والغرب الأوسط الذين كانوا إما يعملون حالياً أو لديهم خبرة في العمل مؤخراً لتحديد ما إذا كانت هناك أبعاد إضافية للعلاقة بين الرئيس والمرؤوس قد تكون مناسبة أيضاً. وكانت هذه العينة متنوعة بشكل معقول من حيث الجنس (17 ذكور و 7 إناث)، والعمر، والمستوى الهرمي، والمنظمات العامة والخاصة والتصنيع والخدمات والمهنية، والعسكرية. وسأل المشاركون عن أنواع العلاقات التي لديهم مع الرؤساء المباشرين، وتقديم أمثلة محددة لما يفعله المسؤول والمجيب (المرؤوس) الذي يتيح له معرفة كيف تسير العلاقة. وشملت أوصاف المشاركين للعلاقات مع الرؤساء المساهمة والولاء، والتأثير وهي الأبعاد التي حددها (Dienesch & Liden, 1986)، كما أنّ بعض المشاركين حددوا الثقة والاحترام المهني بوصفها بعدين حاسمين في علاقتهما مع الرؤساء.

### 2.2- دراسة (Avlund et al., 2004):

#### **The Impact of Structural and Functional Characteristics of Social Relations as Determinants of Functional Decline**

والموسومة بـ(أثر الخصائص الهيكلية والوظيفية للعلاقات الاجتماعية كمحددات للتدهور الوظيفي). ركزت هذه الدراسة على تأثير الخصائص الهيكلية والوظيفية للعلاقات الاجتماعية على التراجع الوظيفي بعد متابعة لمدة (5) سنوات لعينة من (651) فرداً من العاملين في جيفاسكيلا (فنلندا) وغلوستروب (الدانمرك)، وتم قياس العلاقات الاجتماعية من خلال وضع عدة فقرات لكل من هيكل

العلاقات الاجتماعية ووظيفة العلاقات الاجتماعية. وبعد اجراء التحليلات الاحصائية على البيانات المستخلصة من العينة المذكورة، توصلت الدراسة الى أنّ للعلاقات الاجتماعية اهمية كبيرة للأفراد للوقاية من انخفاض الأداء الوظيفي و بالأخص كبار السن، إذ كان نصف الافراد عينة البحث يتمتعون بمقدرات وظيفية جيدة حيث نجا عدد كبير منهم من الانخفاض الوظيفي وذلك بسبب وجود مشاركة اجتماعية عالية وتنوع كبير في شبكة العلاقات الاجتماعية (هيكل العلاقات).

### 3.2- دراسة (Cheng et al., 2014):

#### **Social Relations and Voice Behavior: The Mediating Role of Psychological Safety**

والموسومة بـ(العلاقات الاجتماعية والسلوك الصوتي: دور الوساطة للسلامة النفسية).  
تركز هذه الدراسة على تطوير واختبار نموذج نظري يركز على السلامة النفسية كآلية وسيطة بين العلاقات الاجتماعية والسلوك الصوتي. وفيما يتعلق بكيفية قياس العلاقات الاجتماعية في هذه الدراسة فهناك قسمان؛ القسم الأول العلاقات الاجتماعية مع الرئيس في العمل أما القسم الثاني فهو يمثل العلاقة الاجتماعية مع الزملاء في العمل إذ استخدم الباحثون مقياس (May et al, 2004) لقياس تلك العلاقات، وتم جمع البيانات من عينة من (652) موظفاً من أكبر شركات النقل السريع في تايوان. وبعد استخدام تحليل معادلة النمذجة الهيكلية لاختبار فرضيات الدراسة وعدد من الوسائل الاحصائية لتحليل اجابات العينة. أظهرت النتائج التجريبية أن السلامة النفسية توسطت العلاقة بين السلوك الصوتي وعلاقات العمال المتصورة مع المشرفين وزملاء العمل، وكان للعلاقة المتصورة مع المشرف علاقة إيجابية مع السلامة النفسية والسلوك الصوتي، وكان للعلاقة المتصورة مع زملاء العمل علاقة إيجابية مع السلامة النفسية والسلوك الصوتي، كما كانت السلامة النفسية مرتبطة ارتباطاً إيجابياً بالسلوك الصوتي.

### 4.2- دراسة (Cerit, 2017):

#### **The mediating effect of LMX in the relationship between school bureaucratic structure and teachers' proactive behavior**

والموسومة بـ(التأثير الوسيط للعلاقة التبادلية بين القائد والعضو في العلاقة بين تمكين الهيكل للمدارس والسلوك الاستباقي للمدرسين)

تركز هذه الدراسة على اختبار تأثير الوساطة للعلاقة بين القائد والاعضاء في تمكين الهيكل للمدرسة والسلوك الاستباقي للمدرسين، يجمع هذا البحث بين التدفقات البحثية السابقة من خلال الاستكشاف المشترك لتمكين هيكل المدارس وجودة علاقة القائد والعضو كمتنبئات لسلوكيات المعلمين الاستباقية. أجريت الدراسة في المدارس الابتدائية في تركيا. تم قياس السلوك الاستباقي للمعلمين في الفصل الدراسي باستخدام مقياس (Taking Charge) المطور من قبل (Morrison, 1999) و Phelps (2000)، وتم قياس تمكين الهيكل للمدرسة باستخدام مقياس تمكين هيكل الدراسة الذي وضعه Hoy (2000) ، وتم قياس جودة العلاقة بين القائد والعضو باستخدام مقياس LMX-7 الذي تم تطويره بواسطة (Graen & Uhl-bien 1995). وقد وجد أن تمكين هيكل المدرسة له تأثير مباشر وغير مباشر على السلوك الاستباقي للمعلمين عبر العلاقة التبادلية بين القائد والاعضاء.

## ت- السلوك الاستباقي

### 1- الدراسات العربية

#### 1.1- (العطوي و الحسيني، 2017):

والموسومة بـ(دور ثقافة إدارة الخطأ في تعزيز سلوك العمل الاستباقي من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي)

يهدف البحث لاستكشاف كيف أن ثقافة إدارة الخطأ تؤثر على سلوك العمل الاستباقي بإبعاده الأربعة ( الوقاية من المشاكل، صوت العامل، تحمل المسؤولية، وإبداع العامل) من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي. وقد تم توزيع استمارة الاستبيان في عينة من مؤسسات القطاع العام في محافظة المثنى ضمت (283) فرد موزعين على (49) وحدة تنظيمية. وتم قياس ابعاد السلوك الاستباقي الاربعة بأستعمال فقرات مقياس (Parker and Collins, 2010) والذي يضم (13) فقرة موزعة على ابعاد المتغير. وقد أجرى الباحثان تحليل النمذجة الخطية الهرمية لاختبار تأثير ثقافة إدارة الخطأ في التمكين النفسي وسلوك العمل الاستباقي. كما اختبرت الدراسة التأثيرات الوسيطة عابرة المستويات للتمكين النفسي بين ثقافة إدارة الخطأ وسلوك العمل الاستباقي. وقد أظهرت نتائج تحليل البيانات بان ثقافة إدارة الخطأ تمتلك تأثير معنوي في التمكين النفسي وسلوك العمل الاستباقي. علاوة على ذلك، فان النتائج أظهرت بان التمكين النفسي يتوسط العلاقة بين ثقافة إدارة الخطأ وسلوك العمل الاستباقي.

### 2- الدراسات الاجنبية

#### 1.2- دراسة (Shin and Kim, 2014):

#### Antecedents and Mediating Mechanisms of Proactive Behavior:

#### Application of the Theory of Planned Behavior

والموسومة بـ(سوابق وآليات التوسط للسلوك الاستباقي: تطبيق نظرية السلوك المخطط) تركز هذه الدراسة وبالاستناد إلى نظرية السلوك المخطط، على استكشاف السوابق الحرجة والآليات التحفيزية للسلوك الاستباقي في سياقات العمل الآسيوية. وأظهرت نتائج التحليل الاحصائي التي أجريت على عينة من (138) فرداً في الشركات الفرعية في كوريا، وقد وجدت هذه الدراسة أن توجيه هدف التعلم يرتبط بالسلوك الاستباقي من خلال المواقف تجاه السلوك الاستباقي، وكان الدعم التنظيمي المدرك مرتبطاً بالسلوك الاستباقي عبر الآليات المتداخلة للمعايير الذاتية والنوايا، وكذلك الاستقلال الذاتي الوظيفي يتنبأ بالسلوك الاستباقي من خلال الدور الوسيط للسيطرة والسلوكيات المدركة. هذه النتائج لها آثار ذات مغزى على السلوك الاستباقي.

## 2.2- دراسة (Caesens et al.,2015):

**The relationship between perceived organizational support and proactive behaviour directed towards the organization**

والموسومة بـ(العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والسلوك الاستباقي الموجه نحو المنظمة). أوضح هؤلاء الباحثين أن العديد من الدراسات أظهرت أن الدعم التنظيمي المدرك له عواقب إيجابية على كل من الموظفين والمنظمات. ومع ذلك لم تبحث أي دراسة العلاقة السببية بين الدعم التنظيمي المدرك والسلوك الاستباقي الموجه نحو المنظمة، وقد حددت دراسات قليلة الآليات المحتملة الكامنة وراء هذه العلاقة. لذا تركز هذه الدراسة أولاً على التحقيق في العلاقة السببية بين الدعم التنظيمي المدرك والسلوك الاستباقي، إذ تفترض أن الدعم التنظيمي المدرك يؤدي إلى سلوك استباقي موجه نحو المنظمة. ثانياً واستناداً إلى التبادل الاجتماعي والمنظورات التحفيزية تركز هذه الدراسة على فحص آليتين محتملتين أساسيتين لهذه العلاقة، هي الالتزام الملموس والمشاركة في العمل. وفيما يتعلق بقياس السلوك الاستباقي تم استخدام مقياس (Griffin et al., 2007). وتم استجواب (3256) من موظفي الخدمة العامة في بلجيكا للمشاركة في استطلاع طولي ثلاثي الموجات. وبعد استخدام حزمة من أدوات التحليل الإحصائي، أظهرت النتائج أن الدعم التنظيمي المدرك يرتبط إيجابياً مع السلوك الاستباقي تجاه المنظمة، في حين أن العكس لم يكن صحيحاً. فضلاً عن ذلك، أظهرت النتائج أن الشعور بالالتزام والمشاركة في العمل يتوسط العلاقة الإيجابية بين الدعم التنظيمي المدرك والسلوك الاستباقي الموجه نحو المنظمة. وبشكل أدق أشارت النتائج إلى أن الموظفين الذين يشعرون بأنهم يُقدرون ويُراعون من لدن منظماتهم هم أكثر عرضة للمشاركة في سلوك استباقي موجه نحو المنظمة مثل تقديم اقتراحات بناءة لتحسين الفعالية العامة لمنظمتهم أو تطوير طرق جديدة لزيادة الكفاءة التنظيمية.

## 3.2- دراسة (Parker et al.,2006):

**Modeling the Antecedents of Proactive Behavior at Work**

والموسومة بـ(نمذجة سوابق السلوك الاستباقي في العمل)

ركز الباحثون في هذه الدراسة على اختبار نموذج تؤثر فيه سوابق شخصية وسوابق بيئة العمل على سلوك العمل الاستباقي عبر الآليات المعرفية التحفيزية. تم التحقق من سلوكيات العمل الاستباقية بوضع بعدين لقياس السلوك الاستباقي هما (تنفيذ الفكرة الاستباقية وحل المشاكل الاستباقية). وباستخدام عينة من صانعي الأسلاك في المملكة المتحدة (282) فرداً، أظهرت النتائج باستثناء الإشراف الداعم أن لكل سابقة أهمية، وإن كان ذلك في ضمن عمليات مختلفة. إذ ارتبطت الشخصية الاستباقية ارتباطاً وثيقاً بسلوك العمل الاستباقي عن طريق اتساع نطاق الكفاءة الذاتية وتوجيه دور مرّن، وقد ارتبط الاستقلال الوظيفي أيضاً بالسلوك الاستباقي عبر هذه العمليات، وترتبط الثقة في العمل مع السلوك الاستباقي عن طريق توجه أدوار مرنة. وفي مزيد من الدعم للنموذج اختلفت العمليات المعرفية التحفيزية لسلوك العمل الاستباقي عن تلك المتعلقة بالنتيجة الأكثر سلبية للامتثال المعمم. وقد وسعت الدراسة الحالية فهم الباحثين من خلال إظهار أن كلاً من المتغيرات الظرفية (الاستقلال الوظيفي، الثقة في العمل) والفروق الفردية (الشخصية الاستباقية) يسهم بشكل فريد في التنبؤ بالسلوك الاستباقي. وهذا يوحي باستراتيجيتين مختلفتين تماماً للحصول على قوة عاملة استباقية: توظيف الأفراد ذوي الشخصية

الاستباقية وتغيير الممارسات التنظيمية لتعزيز الحالة (مثل إعادة تصميم العمل). وثمة مساهمة ثانية من هذه الدراسة هي الايحاء بأن هذه المتغيرات الظرفية والشخصية لها تأثير إيجابي على السلوك الاستباقي لكونها تؤثر على تصورات القدرة (اتساع نطاق الكفاءة الذاتية) وتؤدي إلى توجهات دور أوسع وأكثر مرونة.

#### 4.2- دراسة (Wu and Parker, 2014):

### The Role of Leader Support In Facilitating Proactive Work Behavior: A Perspective From Attachment Theory

والموسومة بـ(دور دعم القائد في تسهيل سلوك العمل الاستباقي: منظور من نظرية الارتباط) تركز هذه الدراسة على اثبات أنّ دعم القادة يساعد الموظفين على التصرف بشكل استباقي في العمل. يمكن لدعم القائد تسهيل الفرص للموظفين لتحقيق التغيير، فضلاً عن دوافعهم للقيام بذلك. إذ تهدف هذه الدراسة إلى تفسير كيفية دعم القادة لتحفيز سلوك الموظفين الاستباقي، وخاصة بالنسبة للأفراد الذين لديهم ارتباط أقل مع بعضهم، ينظر هؤلاء الباحثون في المحتوى، وآليات الوساطة، لدعم القائد في تشكيل سلوك الموظفين الاستباقي استناداً إلى نظرية الارتباط، إذ اقترحوا أن الدعم الآمن من القادة (الدعم في شكل توافر القائد والتشجيع وعدم التدخل) يتنبأ إيجابياً بسلوك الموظفين الاستباقي في العمل من خلال زيادة دورهم واتساع الكفاءة الذاتية والدافع الذاتي. واستخدمت هذه الدراسة مقياس (Parker and Collins, 2010) لقياس السلوك الاستباقي ويتكون هذا المقياس من أربعة أبعاد (الابتكار الفردي، الوقاية المشاكل، السلوك الصوتي، تولي المسؤولية). ولاختبار فرضيات هذه الدراسة تم مسح عينة على الإنترنت تبلغ (138) موظفاً وعينة من شركة كبيرة للغاز والنفط في الصين تبلغ (212) موظفاً. وتشير النتائج إلى أن دعم القادة في شكل توافر وتشجيع النمو وعدم التدخل هو ميسر مهم لاستباقية الموظفين. ويبدو أن هذا الدعم القائم على قاعدة أمانة يؤدي إلى زيادة الكفاءة الذاتية في توسيع نطاق الدور، فضلاً عن زيادة الدوافع الذاتية، وكذلك وجدت هذه الدراسة أن الأفراد الذين يعانون من القلق يعتمدون على دعم القائد لتعزيز دورهم واتساع الكفاءة الذاتية، وبالتالي سلوكهم الاستباقي.

#### 5.2- دراسة (Searle, 2011):

### A Multilevel Examination of Proactive Work Behaviors: Contextual and Individual Differences as Antecedents

والموسومة بـ(اختبار متعدد المستويات لسلوكيات العمل الاستباقية: الاختلافات السياقية والفردية كسوابق).

تركز هذه الدراسة على اختبار العلاقة بين الفروق الفردية والسياقية بوصفها سوابق لسلوك العمل الاستباقي، واختبار تأثير التمكين النفسي على هذه العلاقات. وهذه الدراسة متعددة المستويات إذ تم فحص الخصائص الاستباقية الفردية والسياقية في مستويين (المستوى 1 والمستوى 2) كسوابق ممكنة. تم فحص التمكين النفسي كمتغير وسيط لكلا المستويين. في هذه الدراسة فإن العملية التي من خلالها الفروق الفردية (أي الشخصية الاستباقية، والتمكين النفسي، وخصائص القيادة الخادمة في المستوى 1) والاختلافات السياقية (أي خصائص القيادة الخادمة في المستوى 2) هي سوابق لسلوكيات

العمل الاستباقية. اذ استخدم الباحث مقياس (Parker & Collins, 2010) الذي يتكون من أربعة أبعاد (الابتكار الفردي، الوقاية المشاكل، السلوك الصوتي، تولي المسؤولية) لقياس السلوك الاستباقي. وتم تطبيق هذه الدراسة على عينة من (410) موظفاً، و (113) مشرفاً، في ثلاث إدارات في إحدى المؤسسات العامة الكبيرة (أي وكالة حكومية) في الولايات المتحدة. وأظهرت النتائج أنّ التمكين النفسي كان وسيطاً جزئياً للعلاقة بين الشخصية الاستباقية والابتكار الفردي. التمكين النفسي يتوسط تماماً العلاقة بين الشخصية الاستباقية وتولي المسؤولية، وكانت الشخصية الاستباقية مرتبطة بشكل غير مباشر بالوقاية من المشاكل، عن طريق التمكين النفسي، وكان التمكين النفسي مرتبطاً مباشرة بالسلوك الصوتي. فضلاً عن ذلك، كانت خصائص القيادة الخادمة في المستوى 1 مرتبطة إيجابياً بالتمكين النفسي وكل من سلوكيات العمل الاستباقية الأربعة.

### ثانياً: مجالات الإفادة من الدراسات السابقة

إنّ تعدد الرؤى والمفاهيم الذي جاءت به الدراسات السابقة، أعطت مؤشراً صحياً لمتغيرات البحث الحالي التي جرى تحديدها في مخططه، فأغنّته بجميع فصوله، وولدت للباحث تراكماً فكرياً مضافاً لتوجيه الجهد النظري والتطبيقي في دراسة مختلف الموضوعات، والخروج بنتائج واضحة لمعالجة الاختلافات المتداخلة لمتغيرات البحث، وللحصول على بحث متكامل إلى حد ما من دون الوقوع في مدار التقاطعات أو التجزئة أو عدم التماسك المعرفي لمكوناته ويمكن تحديد أهم مجالات الإفادة من الدراسات السابقة بشكل عام في ما يأتي:-

- 1- **المنهجية العلمية للبحث:** تعرّف على منهجيات هذه الدراسات، وتسلسل فقراتها بالشكل الذي مكن الباحث من تصميم منهجية البحث الحالي من خلال الاطلاع على المعضلات الفكرية والميدانية وأهداف الدراسات السابقة وأهميتها وفرضياتها ونماذجها.
- 2- **إثراء الجانب النظري والفكري:** أسهمت الدراسات السابقة وبشكل كبير في اغناء الجانب النظري والفكري عبر الاقتباس من هذه الدراسات والإفادة من التأطير النظري الخاص بها.
- 3- **الاطلاع على نتائج الدراسات:** لم تكن هنالك دراسة تدرس العلاقة بين التسييس التنظيمي، وجودة العلاقات الاجتماعية، والسلوك الاستباقي، وهذا مما يشكل دافعاً أمام الباحث لاستكشاف هذه العلاقة والتوصل إلى النتائج .
- 4- **تحديد مقياس البحث:** التعرف على مقاييس المتغيرات واختيار أفضلها واعتمادها في البحث الحالي بعد إجراء التحكيم العلمي لها، للاطمئنان إلى رصانة هذه المقاييس ومدى انسجامها مع توجهات وأغراض البحث الحالي.
- 5- **اختيار عينة البحث:** مهدت الطريق أمام الباحث لاختيار عينة البحث الحالي من خلال الاطلاع على عينات الدراسات السابقة والإفادة منها في الدراسة الحالية.
- 6- **الوسائل الإحصائية:** الإلمام بالوسائل الإحصائية الملائمة للبحث الحالي، عن طريق الاطلاع على الوسائل المستعملة في هذه الدراسات وتحديد تلك الوسائل الأكثر ملائمة لاختبار فرضيات البحث.

### ثالثاً: ما يميز البحث الحالي عن البحوث والدراسات السابقة

أما أهم المجالات التي تميز بها البحث الحالي عن البحوث والدراسات السابقة تتمثل بالآتي:

- 1- على الرغم من اشارة العديد من البحوث الى اهمية متغيرات البحث الحالي (التسييس التنظيمي, وجودة العلاقات الاجتماعية، والسلوك الاستباقي) لكن لا توجد هناك دراسة أجنبية أو عربية أو محلية درست الجمع بين متغيرات البحث بينما تميز البحث الحالي بالجمع بينهما.
- 2- جميع الدراسات السابقة التي تناولت جودة العلاقات الاجتماعية بين المرؤوسين فيما بينهم والمرؤوسين والرؤساء إلا أنّ بحثنا الحالي اختلف عن سابقه بعض الشيء بدراسته جودة العلاقات الاجتماعية بين الرئيس والمرؤوس فقط.
- 3- تعد دراسة تأثير التسييس التنظيمي على السلوك الاستباقي من خلال جودة العلاقات الاجتماعية توليفة نظرية وتجريبية لم تؤخذ بالحسبان من لدن الدراسات السابقة.



## المبحث الاول التسييس التنظيمي

### توطئة

ان التطورات الاخيرة في مجالات الحياة كافة وفي مجال الاعمال خاصة ادت الى تغيير وتطوير بعض المفاهيم وتصورات حول منظمات الاعمال ومدى كفاءة واداء تلك المنظمات وذلك بسبب شيوع العديد من الاساليب التي لها اثار سلبية على اداء المنظمات والافراد فيها، ومن هذه الظواهر هي ظاهرة التسييس التنظيمي الذي شاع اتباعها في العديد من المنظمات في الآونة الاخيرة، وهي سلوكيات ذاتية خفية ومخادعة يتبعها بعض الافراد في المنظمة من اجل تحقيق بعض الاهداف الشخصية بغض النظر عن اهداف الاطراف الاخرى، وان النظر الى عدد الدراسات التي تعرضت للتسييس التنظيمي تعكس العناية المتزايدة لهذه الظاهرة، إذ نشرت أكثر من (150) دراسة في المجالات الاكاديمية المهنية التي تكشف معنى هذه الظاهرة وآثارها واهميتها للرؤساء والمؤوسين في مختلف المجالات والقطاعات وعبر الثقافات المختلفة (Vigoda & Drory, 2006: 1). وتشير تلك الدراسات الى ان جميع المنظمات تمتلك درجة من التسييس التنظيمي الذي تسببه المصالح الذاتية والافكار المختلفة داخل المنظمة (Utami et al., 2013: 379). لذا فلا عجب عندما يقال ان التسييس التنظيمي ببساطة هو حقيقة من حقائق حياة المنظمات (Conner, 2006:717)، وذلك بسبب التأثير الذي يحدثه التسييس عليها. فالمنظمات تشبه الى حد كبير الحكومات فهما بالأساس كيانات سياسية ولفهمها نحتاج الى فهم التسييس اي بشكل عام فهم النشاط المسييس الذي يجري في داخلها على اختلاف اوجهه في المنظمة كما أنّ فهم الحكومات يحتاج منّا الى فهم السياسات الحكومية (Vigoda & Cohen, 1998:59).

### اولاً: ماهية التسييس التنظيمي وتطوره الفكري:

أشارت الأدبيات المختصة الى أنّ بداية العناية بموضوع التسييس التنظيمي يعود الى مطلع القرن الماضي، على الرغم من ان هناك مصادر عديدة تشير الى عمق جذور التسييس التنظيمي الذي قد تمتد الى ما قبل عام (1900)، بينما أشارت كتابات أخرى الى أنّ بداية العناية بموضوع التسييس التنظيمي كانت في خمسينات القرن الماضي وبالذات في كتابات (Lasswell, 1958) (وهو عالم اجتماعي أمريكي) في أواخر الخمسينيات، عندما أوضح أنّ التسييس مهم لأنه يوضح سر "من يحصل على ماذا، متى، وكيف" في النظام الاجتماعي (Vigoda & Cohen, 1998: 59) كما أنّ بعض الكتابات المختصة تشير الى أنّ بداية النقاشات المتعلقة بالتسييس التنظيمي ضمن المفهوم الحديث تعود الى الستينات من القرن الماضي عندما قام (Burns, 1961) بتسليط الضوء على دور التسييس في العمليات التنظيمية وبالذات علاقة التسييس بالتغيير التنظيمي (شريف و سعيد : 2011 : 256) ومع ذلك حتى السبعينيات، لم يحظ التسييس في المنظمات إلا بعناية ضئيلة أو معدومة، ولكن بعد التطورات الحاصلة بالساحة التنظيمية كالصراعات وعمليات

تقاسم الموارد، وصراعات السلطة بين أعضائها والوحدات بدأ التسييس التنظيمي يجذب عناية متزايدة في أواخر السبعينات وأوائل الثمانينيات، إذ وضعت بعض الدراسات إطاراً نظرياً للتحقيق في دور التسييس في مكان العمل (Vigoda & Drory, 2006: 12).

إنّ الإشارات الفكرية والمعرفية لمفهوم التسييس التنظيمي شكلت نقطة انطلاق لزيادة العناية بموضوع التسييس التنظيمي إذ أنّ هذا الحقل المعرفي بدأ ثقله في الثمانينات وما بعدها بمحاولة الباحثين دراسته لتحقيق المزيد من الفهم لواقع المنظمات المختلفة، إذ تعد دراسة (Mintzberg, 1983)(Pfeffer, 1981) من الكتابات المبكرة في موضوع التسييس التنظيمي. وأشار (Drory & Romm, 1988: 165) الى أنّ تسمية "التسييس التنظيمي" شقت طريقها في الفكر التنظيمي في عام (1983) وما بعدها في العديد من الكتابات ومع ذلك بقية الكتابات على التسييس التنظيمي تأخذ شكل محاولات أولية لتبرير ماهية وأهمية الموضوع وتقديم تعريفات مبدئية للمصطلح. إذ يكشف استعراض الأدبيات الى أنّ معظم البحوث في هذا المجال قد اتخذت وجهة نظر سلبية لهذه الظاهرة، مع التركيز على الإجراءات شبه الزلزالية، والتلاعب، والتأثير القسري (Asad et al, 2014: 26). كما أنّ هناك خلافاً كبيراً بين الكتاب فيما يتعلق بتعريف المصطلح. فضلاً عن الاتفاق الواسع نسبياً على أنّ السلوك المسيس ينطوي على محاولة للتأثير على الآخرين، هناك اختلاف واسع فيما يتعلق بالغرض والوسائل والظروف التي تميز السلوك المسيس عن السلوك التنظيمي غير المسيس (Drory & Romm, 1998:165).

وقد تم استكشاف التسييس في مكان العمل بشكل شامل وظهر كمحدد رئيسي لنتائج العمل في أوائل التسعينيات بصفة عامة، إذ كانت الدراسات تشير إلى ربط تسييس العمليات بعواقب سلبية على الموظفين مثل انخفاض مستوى أداء العمل، وانخفاض الرضا الوظيفي، وانخفاض المعنويات، والمواقف السلبية والسلوكيات التي لا تتوافق مع مجريات العمل، وانخفاض الالتزام التنظيمي، وإهمال الواجب. وقد ارتبطت تصورات التسييس التنظيمي ارتباطاً قوياً بالحالات العاطفية السلبية مثل الإجهاد الوظيفي (Labrague, 2016: 2).

واضاف (Ford, 2002: 6) بأنّ هناك اعترافاً متزايداً بأن التسييس يلعب دوراً بارزاً في الاجراءات والعمليات التنظيمية. وبالتأكيد أنّ تقدير مناخ التسييس لوحدة العمل هو مهمة معقدة ولكنه أمر حاسم لفهم أفضل للمنظمات (Vigoda, 2000: 327). إذ يعكس هذا المناخ المسيس المناخ التنظيمي وهذا ما أوضحه (Gakure & Orwa, 2012: 251) عندما بيّن أنّ التسييس في المنظمات يعكس المناخ التنظيمي، وقد عدّ التسييس التنظيمي والسلطة عاملين حاسمين يؤثران على مختلف الممارسات التنظيمية. كما أنّ للتسييس التنظيمي تأثيراً مهماً على النتائج لأنه غالباً ما يتداخل مع العمليات العادية للمنظمات مثل المكافآت وصنع القرار والترقيات، مما يضر بالأداء والإنتاجية على المستوى التنظيمي والفردى (Saleem, 2015: 564). وخلال التسعينات وحتى القرن الحادي والعشرين، بدأت العناية بالتسييس التنظيمي تركز على تصورات الأفراد حول المناورات المسيسة في أماكن عملهم، وكان هذا التحول في التركيز على افتراض مفاده إن واقع التسييس يمكن فهمه بشكل أفضل من خلال تصورات الأفراد (Vigoda & Drory, 2006: 1). وقد وصفت الأبحاث الحديثة (e.g. Slaughter et al, 2006; Eby et al., 2006; Rosen et

والمغيرات (Goodman et al, 2011: 66). فالتسييس التنظيمي تحدٍ مشترك يجب على كل موظف التعامل معه يومياً، وقد برز ذلك نتيجة لمصالح متنوعة، ومنافسة على الموارد المحدودة، والصراعات نتيجة التنوع داخل المنظمة، والأهم من ذلك الحاجة إلى البقاء أكثر وقت ممكن في العمل أو الحاجة إلى الحصول على السلطة (Labrague, 2016: 2).

### ثانياً: مفهوم التسييس التنظيمي وتعريفه:

إن كلمة تسييس في معاجم اللغة العربية تعني اضعاف الطابع السياسي، تغليب النزعة السياسية على السلوك أو نشاط أو غيرها (الجوهري، 1990: 1173). وبعد التطورات التي حصلت في دراسات التسييس التنظيمي اكتسب مفهومه إطاراً فكرياً وعلمياً واضحاً في أدبيات الإدارة، إذ أصبح مكاناً خصباً لافتراضات وتنظيرات الباحثين و استمر الجدل بينهم لتحديد هذا المكان وحدوده وابعاده (Aronow, 2004: 10). إذ يعد التسييس التنظيمي بأنه سلوكيات يمارسها القادة في المنظمات بصورة قصدية و خفية من دون ان تظهر واضحة للآخرين، الهدف منها تحقيق المصالح الذاتية لمن يقوم بهذا التصرف بغض النظر عن اهداف المنظمة والافراد الاخرين. وان الدراسات التطبيقية للتسييس التنظيمي تنقسم على مسارين الأول يمثل الدراسات الكلاسيكية لموضوع التسييس التنظيمي الذي يمثل سلوكيات تأثير التسييس التنظيمي وتكتيكاته، وكذلك تصور التسييس التنظيمي من قبل الأفراد. أما المسار الثاني وهو المسار المعاصر فهو يبتعد عن التسييس التنظيمي ذاته و يركز على الآثار السلبية للتسييس على العاملين التسييس وتفسيرها (Rosen, 2006: 14). وقبل التطرق لتعريفات التسييس التنظيمي لابد هنا من التطرق لمفهوم تصور التسييس التنظيمي، وهو خاصية مهمة للتسييس التنظيمي، و بما أنّ التسييس حالة ذهنية بالتالي هذه الحالة لا تعكس الواقع الموضوعي، بل تستند إلى تصور شخصي (Ahmed et al., 2016: 6). ان تصور التسييس التنظيمي يعكس مدى تصور (ادراك) الأفراد وأعضاء المنظمة بوجود بيئة عمل ميسرة تشجع بعض الأطراف المشاركة في لعبة التسييس على تحقيق مصالحهم الذاتية داخل المنظمة (Gotsis & kortezi, 2010: 498). كما يعرف (Kacmar & Carlson, 1994) تصور التسييس التنظيمي بأنه الدرجة التي ينظر بها المستطلعين إلى بيئة عملهم على أنها ذات طابع ميسر، وتعزز المصالح الذاتية للآخرين، وبالتالي عادلة او غير عادلة من وجهة نظر فردية (Kacmar & Carlson, 1994: 3). كما يقول (porter) إنّ تصور التسييس التنظيمي مهم حتى لو كان تصوراً خاطئاً للأحداث الفعلية (Ferris et al., 2011: 241). وان ظهور تصور التسييس التنظيمي كان من قبل فريس وزملائه، الذين أسسوا نموذجهم النظري لتصور التسييس التنظيمي على افتراض (Lewin, 1936) بأن الافراد يستجيبون لما يتصورونه وليس بحسب الواقع.

ومن اجل اعطاء الصورة الواضحة والشاملة للتسييس التنظيمي يجب التطرق إلى اختلاف التسييس عن بعض المفاهيم ذات الصلة، إذ لابد من التفريق بين التسييس التنظيمي، والسلوك السياسي، ومهارات التسييس. في كثير من الأبحاث تم عدّ بناء التسييس التنظيمي والسلوك السياسي على انهم تركيبان مرتبطان تبادلياً، مع الاختلاف الأساسي بين الاثنين فيما يتعلق بمستويات التحليل على سبيل المثال السلوك السياسي، كما هو محدد من قبل (Porter) وزملائه (1981) هو محاولات التأثير

الاجتماعي التقديرية التي تهدف إلى تعزيز أو حماية المصلحة الذاتية للأفراد والجماعات، وتهديد مصلحة الآخرين (Porter et al., 1981: 359). ولأغراض هذا الفحص يتعامل السلوك السياسي مع محاولات التأثير التي تحدث على المستوى الفردي والجماعي، في حين أن التسييس التنظيمي يبين مدى انتشار هذه السلوكيات في العمل وصنع القرار وعمليات تخصيص الموارد داخل المنظمة ( Ferris, et al., 2014: 183). اما مهارات التسييس فيعرفها Ferris وزملاؤه (2007) أنها القدرة على فهم الآخرين بصورة واضحة في مكان العمل واستخدام هذه القدرة للتأثير على الآخرين واستعمال الأساليب والوسائل التي تعزز الأهداف الشخصية أو التنظيمية ( Ferris et al., 2007: 291). و لا بد من الإشارة الى أن مهارات التسييس التنظيمي لها جانبان؛ الجانب الأول المهارات الذي يحتاجها الرؤساء ممن يمارسون التسييس التنظيمي لكي يستطيعون ممارسة هذه الظاهرة بنجاح ، أما الجانب الاخر فإن الافراد يحتاجون مهارات تسييس عالية وذلك من أجل قدرتهم على التعامل مع التسييس التنظيمي الذي يمارسه الرؤساء في المستويات العليا ومحاولتهم لتقليل أثره عليهم.

اما علاقة التسييس التنظيمي مع القوة والتأثير، فالقوة تمثل الأداة التي يتم عبرها ممارسة التسييس التنظيمي، وهذا ما اوضحه (Pettigrew: 1973) عندما عرف التسييس التنظيمي بأنه استخدام القوة للتأثير على صنع القرار (Aronow, 2004: 10). و إنّ القوة لا تمثل فقط القدرة على ممارسة التسييس التنظيمي؛ بل يمكن اكتساب القوة عن طريق التسييس، عندما تعدّ القوة مورداً فإن التسييس التنظيمي الوسيلة لتطوير هذا المورد (Lewis, 2002: 28). اما التأثير فهو القدرة على جعل الآخرين يتصرفون أما طوعاً أو اجباراً على وفق ما نريده، فالقوة اساس التأثير والحصول على القوة لا يعني بالضرورة امتلاك التأثير(الخالدي، 2015: 49) اذ يحتاج تحويل هذه القوة الى تأثير وضع استراتيجيات وتكتيكات معينة، ويعد التسييس التنظيمي واحداً من هذه التكتيكات المستخدمة لتحويل القوة الى تأثير لغرض تحقيق المصالح الشخصية (Anderson & Brion, 2014: 69).

بعد أن وضحنا مفهوم التسييس التنظيمي و الفرق بينه وبين بعض المفاهيم المقاربة له سوف نوضح تعريف التسييس التنظيمي إذ بينت الجذور الأولى لظهور التسييس التنظيمي أنّ هذه الظاهرة يصعب تعريفها (Kacmar & Carlson, 1997: 628). إذ اختلف الكتاب والباحثون في تعريفهم لهذه الظاهرة وذلك بسبب طبيعة هذه الظاهرة المعقدة والقابلة للتغير والتنوع بحسب الظروف البيئية المتغيرة المحيطة بالمنظمة، وايضاً بسبب الاختلافات في رؤى وتشخيص الباحثين ومنطلقاتهم في تعريف هذا المفهوم (Gadot, 2007: 662). ومع ذلك فإنّ التحليل لمفهوم التسييس التنظيمي ما زال مستمراً في الأدبيات الحديثة إذ لم يتوقف من اجل الوصول الى تعريف مشترك.

إذ سعت الجهود المعرفية المتراكمة عبر المراحل السابقة الى بلورة تشكيلة واسعة من التعريفات على الرغم من الجدل والتعقيد الذي يتصف به هذا المفهوم ( Drory & Vigoda, 2010: 194). والجدول (3) يتضمن استعراض مجموعة من هذه التعاريف الذي قدمها الباحثون حول ظاهرة التسييس التنظيمي بحسب الأسبقية الزمنية وتحليلها من أجل الوصول الى صورة واضحة عن هذه الظاهرة.

**الجدول (3)**  
**تعريف التسييس التنظيمي**

المصدر	التعريف	الباحث	السنة
Zibenberg, 2017: 2	عملية نفوذ ديناميكية تنتج نتائج ذات صلة تنظيمية تتجاوز الأداء البسيط للمهام الوظيفية	Mayes & Allen	1977
Samad & Amri, 2011 : 1354	سلوكيات ذات تأثير عمدية لتعزيز وحماية المصالح الذاتية فردية كانت أم جماعية	Alen	1979
Nilsson & oskarsson ,2011: 5	تلك الأنشطة التي تحدث داخل المنظمة وتهدف الى اكتساب القوة والحصول على الموارد الأخرى أو تعظيمها واستخدامها من أجل الحصول على المخرجات المفضلة في مواقف تتصف فيها الخيارات بالشك والارتياب	Pfeffer	1981
Porter et al., 1981: 359	مساعي التأثير الاجتماعية التي تتصف بكونها تطوعية ومصممة لتعزيز المصالح الذاتية وتهديد المصالح الذاتية للآخرين	Porter et al	1981
Farrel & Peterson, 2002: 183	تلك الأنشطة غير المطلوبة ضمن الدور الرسمي للفرد في المنظمة وتؤثر أو تحاول أن تؤثر على توزيع المنافع والمضار في المنظمة	Farrel & peterso	1982
Ferris et al, 2002: 183	سلوك فردي أو جماعي غير رسمي وضيق النطاق ظاهرياً ومثير للخلافات والصراع ضمناً، وغير مشروع من الناحية الفنية ولا تقره السلطة الرسمية ولا تتبناه ايديولوجية مقبولة ولا خبرة موثقة.	Mintzberg	1983
Hu, 2010:1	السلوكيات التي تهدف إلى تعزيز المصلحة الذاتية وتؤخذ من دون اعتبار أو على حساب الأهداف التنظيمية.	Mintzberg	1985
Ahmad,et al, 2017: 376	أي إجراء يتخذ في المنظمة لتطوير واكتساب واستخدام السلطة لتحقيق الأهداف الشخصية.	Pfeffer	1992
Saxena & Puri, 2015:32	السلوكيات التي تحدث على أساس غير رسمي داخل المنظمة، وتشمل أعمال نفوذ متعمدة تهدف إلى حماية أو تعزيز المصالح المهنية للأفراد عندما تكون هناك مسارات عمل متضاربة ممكنة.	Drory, 1993	1993
Kacmar et al., 1999: 385	الأفعال التي يقوم بها الأفراد العاملين، التي يتم توجيهها نحو تحقيق أهدافهم وتعزيز مصالحهم الذاتية والخاصة بهم من دون الاكتراث لرفاهية الآخرين أو مصلحة منظماتهم.	Kacmar et al	1999
Olorunleke, 2015: 59	هي الأنشطة التي يخرط فيها المدبرون في زيادة قوتهم واستخدامها للتأثير على صنع القرار حتى تسعى المنظمة	Schuler et al	2000

	إلى تحقيق أهداف تخدم مصالحهم الفردية والوظيفية والشعبية بدلاً من العناية التنظيمية.		
Sowmya & Panchanatham 2011: 50	نهج غير رسمي للحصول على السلطة والنفوذ باتباع وسائل غير مشروعة ولا تعتمد على الحظ والجدارة.	Dubrin	2001
Ferris et al., 2002:183	عملية النفوذ الاجتماعي التي يصمم فيها السلوك استراتيجياً لتحقيق أقصى قدر من المصلحة الذاتية قصيرة الأجل أو طويلة الأجل.	Ferris, et al	2002
Ford, 2002: 6	النشاطات التي يقوم بها أولئك الأفراد والموجهة نحو الأهداف التنظيمية لأجل تكيفها مع المصالح الفردية الخاصة من دون اعتبار لما يجب أن تكون عليه تلك الأهداف أو لمصالح الأفراد الآخرين العاملين في تلك المنظمة	Ford	2002
Byrne, 2005: 176	أفعال قسدية سواء أكانت ضمنية أو علنية يقوم بها الأفراد لتحقيق أو حماية مصالحهم الشخصية أحياناً على حساب مصالح الآخرين أو المنظمة أو كليهما	Byrne	2005
Rosen,2006:18	الأنشطة غير الرسمية الممارسة في المنظمة بهدف خدمة الذات التي غالباً ما تكون مؤذية للمنظمة وأعضائها	Rosen	2006
شريف & سعيد 256 :2011	هو لعبة السلطة وتأثير التكتيكات المصممة لتحقيق أفضل النتائج للمستخدم	Gadot	2007
Utami, et al., 2013: 379	أعمال نفوذ متعمدة، وأعمال وحتى تكتيكات التأثير على صنع القرار	Gotsis et al	2011
Olorunleke, 2015: 59	أفعال نفوذ متعمدة لتعزيز أو حماية المصلحة الذاتية للأفراد أو المجموعات	Kreitner & Kinick	2013
Labrague et al, 2016:68	إجراءات متعمدة من جانب فرد موجه نحو تحقيق مصالح الفرد الذاتية مع تجاهل رفاة الآخرين أو تنظيمهم	Kapoutsis	2016

المصدر: من اعداد الباحث

جاءت التعاريف السابقة في الجدول (3) لتوضح وجهات النظر المختلفة للباحثين عن مفهوم التسييس التنظيمي فضلاً عن التطورات التي مر بها هذا التعريف. نلاحظ في تعريف كلاً من ( Mayes & Allen,1977) و (Allen,1979) الذي تعدّ من التعاريف الأولى للتسييس التنظيمي انها تركز على المصلحة الذاتية التي يحصل عليها من يقوم بتلك السلوكيات المسيسة. بعد ذلك جاء (Porter) وزملاءه (1981) إذ بينوا أنّ التسييس التنظيمي لا يتضمن فقط تحقيق المصالح الذاتية، بل كذلك جوانب النفوذ والقوة وهذا يتفق مع تصنيف (Gandz & Murray, 1980) إذ بينوا جانبين لمفهوم التسييس التنظيمي هما: (أ) استغلال القوة والنفوذ (ب) تصور جوانب المصلحة الذاتية في التسييس التنظيمي. وهذا ما نشاهده كذلك في تعريف (Dubrin, 2001). عندما أوضح أنّ التسييس يساعد على الحصول على النفوذ والسلطة باتباع وسائل غير مشروعة دون الاعتماد على الحظ والجدارة، و ذلك من خلال اتباع الحيل والوسائل غير الرسمية وهذه تمكن الأفراد من اكتساب منافع شخصية تتضمن مثلاً (الحصول على ترقية او مكافآت او اي موارد اخرى) ( Gull & zaidi, )

156 :2012). من جانب آخر تناول (Pfeffer,1981) مفهوم التسييس التنظيمي من خلال التركيز على أهمية المواقف الذي يحدث فيها التسييس. أما (Farrel & Peterson,1982) إذ ركزوا في تعريفهم على بيان عدم رسمية التسييس التنظيمي أي أنه غير مطلوب ضمن الأنشطة الرسمية للمنظمة. من جانب آخر بيّن (Valle & Witt, 2001) أنّ التسييس يشمل ثلاثة ابعاد: تحقيق المصالح الشخصية، غير رسمي و أثره السلبي على أهداف المنظمة. كذلك ركز (Mintzberg, 1985) على الأثر السلبي لظاهرة التسييس على المنظمة وتأثيره على أهدافها ، وهذا ما يتفق مع تعريف (Rosen, 2006). و اضاف (Kacmar) وزملاؤه (1992) في تعريفهم للتسييس كذلك أثره على الأفراد العاملين و أهدافهم. كما ركز (Byrne,2005) على الصيغة التي يتم فيها ممارسة التسييس وهو إما يكون علنياً أو ضمناً (شفافاً).

وفي نظرة أكثر شمولية بين(Drory & Romm, 1988:166-167) خمسة أوجه تمثل المرتكزات لتعريف التسييس التنظيمي وهي:

- 1- **الممارسات السلوكية:** وتضم الممارسات السلوكية ثلاثة انواع هي: الممارسات الرسمية وغير الرسمية وغير القانونية. وتمثل الممارسات الرسمية السلوكيات المسيسة المتفق عليها رسمياً والموصوفة مسبقاً التي تمتلك المقبولية في المنظمة. أما الممارسات غير الرسمية فهي سلوكيات سياسة التطوع المقبولة لكنها غير متفق عليها رسمياً. اما الممارسات غير القانونية فإنها السلوكيات المسيسة التي تكون ممنوعة في المنظمة.
  - 2- **التأثير على المنظمة:** وتتمثل بتلك الممارسات التي تكون عكس أهداف المنظمة ومصالحها.
  - 3- **اكتساب القوة:** ويقصد به هدف الأفراد في الاستحواذ على القوة وذلك من خلال ممارسة سلوكيات التسييس، وهذا يمثل الهدف المركزي لممارسي التسييس التنظيمي.
  - 4- **الصراع:** ويشير الى الاختلافات وتباين المصالح بين الأطراف في التسييس التنظيمي.
  - 5- **الدافع الضمني:** الخاصة الأساسية لأفعال التسييس السلوك المسيس، هي اخفاء الدافع الحقيقي لأفعال التسييس التنظيمي، لأن الأفراد لديهم دراية بعدم مقبولية هذا السلوك، لذا فلا بد لهم من التظاهر بدوافع مقبولة تحل محلها.
- وبعد الاستعراض المقدم انفاً لتعريفات التسييس التنظيمي يمكن للباحث أن يقدم تعريفاً للتسييس التنظيمي (وهو مجموعة من السلوكيات غير الرسمية التي يستخدمها الأفراد بصورة خفية (غير معلنة) من أجل الحصول على المصالح الشخصية أو التخلص من بعض التأثيرات الضارة).

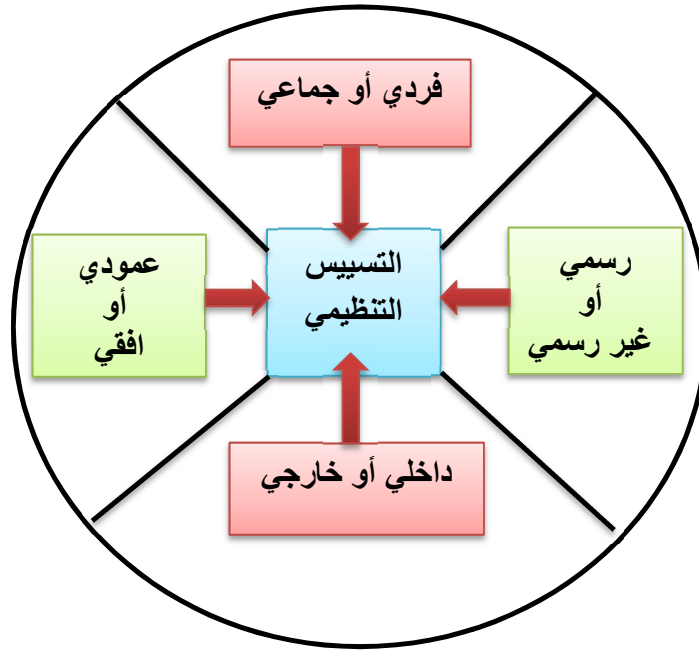
### ثالثاً: خصائص التسييس التنظيمي:

- بالرغم من قلة الدراسات المحددة لخصائص التسييس التنظيمي وسماته إلا أنّ هناك عدداً من الدراسات التي حاولت الخوض في هذا المجال من أجل الوقوف على الخصائص التي تتصف بها هذه الظاهرة، هناك خاصيتين للتسييس التنظيمي وهي (Ford, 2002: 9) :
- 1- التسييس التنظيمي سلوك ذاتي، لأن تصور التسييس التنظيمي هو أكثر أهمية وتأثيراً من الواقع وهذا يعني يمكن للتسييس التنظيمي ان يقيم وبحكم عليه بوصفه سلوكاً ذاتياً غير موضوعي.
  - 2- التأثير على طبيعة العلاقة القائمة بين الأفراد في المنظمة وبينهم وبين الإدارة التي يمكن أن يكون لها آثار سلبية على التزام الأفراد في المنظمة والرضا الوظيفي وارتفاع مستوى الدوران.

ويتضح من هاتين الخاصيتين للتسييس التنظيمي إنه يتصف بالاتي(شريف & سعيد، 2011:261):

- إنه الأساس والدافع وراء أغلب مقاصد ونوايا سلوك الأفراد في المنظمة.
- إنه السبب وراء سلوكيات خدمة الذات عند الأفراد.
- إنه يولد مشاعر ذاتية شخصية ناتجة عن طبيعة النشاط المسييس في المنظمة.

إلا أن (Vigoda, 2003: 12-14) حدّد اربع خصائص يمكن أن تعكس حقيقة التسييس التنظيمي في مكان العمل كما في الشكل رقم (2) أدناه:



الشكل رقم (2)

#### خصائص التسييس التنظيمي

المصدر: الراجحي، هاني بن ناصر، (2008)، "التسييس التنظيمي ودوره في الصراعات التنظيمية وإدارتها: دراسة ميدانية على العاملين في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة لحرس الحدود" اطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية في الرياض.

يوضح الشكل اعلاه اربع خصائص للتسييس التنظيمي وهي:

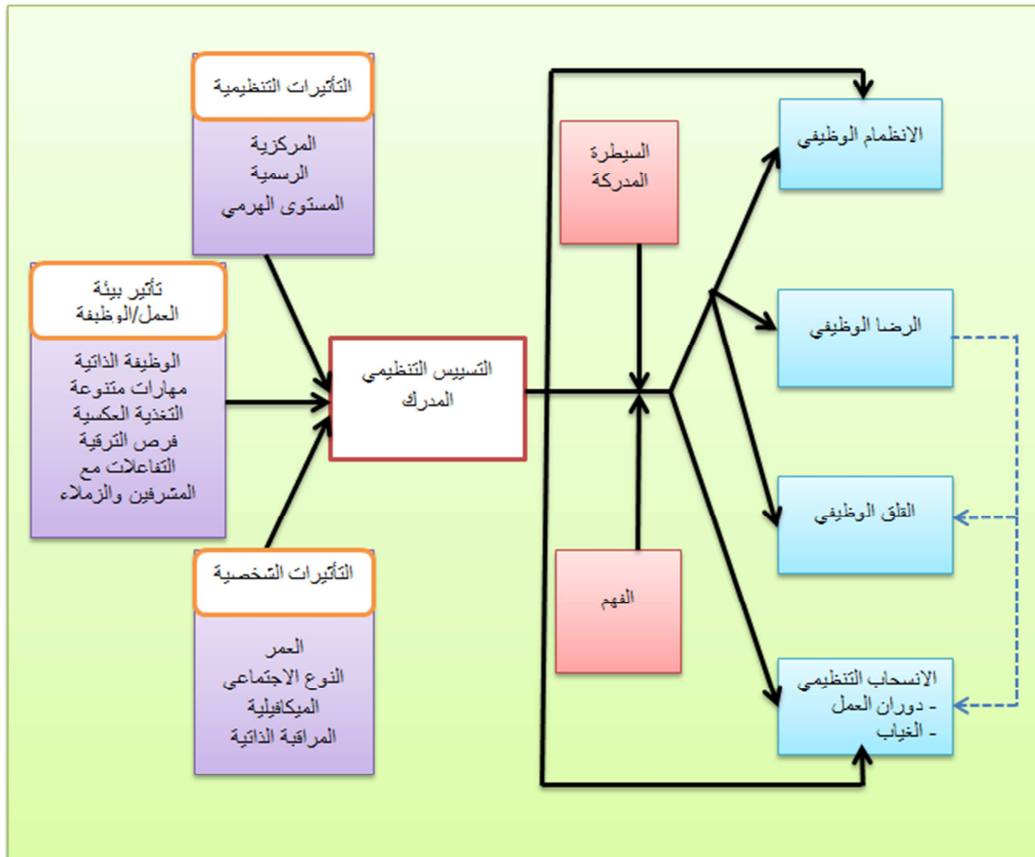
- 1- **فردى\_جماعى:** التسييس التنظيمي بالإمكان ان تتم ممارسته من لدن شخص بمفرده أو عن طريق مجموعة ما أو فريق عمل.
- 2- **أفقى\_عمودى:** التسييس التنظيمي يكون بشكل أفقى بين الأفراد أو الجماعات في نفس المستوى التنظيمي، و كذلك يمكن أن تتم ممارسته بشكل عمودى عبر المستويات التنظيمية المختلفة.
- 3- **رسمى\_غير رسمى:** التسييس التنظيمي يمكن أن يتم من خلال الطرق الرسمية والقانونية وبالطرق غير الرسمية من خلال استخدام الوسائل الأخرى مثل النفوذ والاجبار.



4- داخلي\_خارجي: التسييس التنظيمي يمارس من لدن الأفراد داخل المنظمة أو من خلال الأفراد خارج المنظمة مثل العملاء والموردين وحتى المنافسين.

#### رابعاً: سوابق وعواقب التسييس التنظيمي:

من أجل اكمال الإطار النظري لهذه الظاهرة (التسييس التنظيمي) في مكان العمل لابد من مسيبتها وعواقبها من خلال استعراض أبرز الاسهامات الفكرية التي ساعدت على بناء النماذج الفكرية التي توضح اسباب حدوث هذه الظاهرة وعواقبها في مكان العمل. ويعد النموذج الذي قدمه (Ferris, 1989) وزملاؤه عن التسييس التنظيمي أول نموذج مفاهيمي لعرض النتائج المحتملة لتصورات التسييس التنظيمي (Goodman et al., 2011: 67). كما أنّ المرتكزات التجريبية لنموذج Ferris وزملائه (1989) تبين الفائدة الممكنة للجهود الموجهة لتعزيز الفهم المدرك والسيطرة المدركة من أجل الحد من الأثر السلبي للتسييس التنظيمي (Valle & Witt, 2001: 381). والشكل (3) يوضح هذا النموذج:



الشكل (3)

#### نموذج Ferris وزملاؤه (1989)

Source: Ferris, Gerald R., Donald, Fedor, Donald B., Chachere, J.Gegory, & Pondy, Louis R.,(1989), (Myths and politics in organizational contexts) Group & Organization Management, Vol.14, No(1), PP:95.

يوضح النموذج اعلاه مسببات التسييس التنظيمي وعواقبه، وأدناه شرح لتلك المسببات والنتائج:

#### أ- مسببات التسييس التنظيمي

يتضح من النموذج أعلاه أنّ هناك ثلاثة مسببات للتسييس التنظيمي وهي التأثيرات التنظيمية، تأثيرات بيئة العمل/الوظيفة والتأثيرات الشخصية وادناه توضيح لتلك المسببات:

**1- التأثيرات التنظيمية:** هناك العديد من العوامل التنظيمية التي تؤدي الى ظهور التسييس التنظيمي وتعظيمه في المنظمة، وبالتحديد يبدأ التسييس التنظيمي بالظهور عندما تبدأ موارد المنظمة بالتناقص، إذ يتنافس الأفراد في المنظمة للحصول على الموارد من أجل تحقيق مصالحهم وهذا يدل على أنّ التسييس التنظيمي يزداد كلما ازدادت ندرة الموارد في المنظمة(الخالدي،2015: 54) وهذه العوامل هي:

**أولاً: درجة المركزية:** من خلال تركيز السلطة والسيطرة، يزداد احتمال أن يستخدم الأفراد ذو القوة الشرعية الضعيفة استراتيجيات النفوذ الأخرى(مثلاً التسييس التنظيمي) كما يرون أن القرارات الأخرى تحفزها المصالح الذاتية (Parker et al,1995: 893). فإذا كانت المنظمة شديدة المركزية فإنّ الأفراد في المستويات الدنيا يمتلكون سيطرة أقل على نتائج القرارات وهذا يخلق لهم تصوراً بأن القرارات الأخرى مدفوعة بفعل التسييس ( Ferris & Kacmer, 1992: 90).

**ثانياً: الرسمية:** إنّ إضافة الطابع الرسمي على القرارات والأهداف والاجراءات يؤدي الى تخفيض مستوى التسييس وذلك من خلال الحد من الغموض الذي يصيب الأفراد في المنظمة بشأن تحقيق الأهداف والغايات والعكس صحيح (الراجحي، 2008: 45).

**ثالثاً: المستوى الهرمي:** كذلك يعد المستوى الهرمي من العوامل التي تؤثر على مستوى ادراك الأفراد للتسييس التنظيمي، إذ أنّ الأفراد في المستويات الدنيا من الهرم التنظيمي يدركون التسييس بصورة اكبر من أولئك الذين يشغلون مناصب أعلى في الهرم التنظيمي (Lee, 1998: 11)، وهذا يرجع الى انخفاض سيطرتهم على محيط العمل وبالتالي سوف يزداد ادراكهم للتسييس التنظيمي(Mcshane & Von Glinow, 2005: 375).

**رابعاً: نطاق الاشراف:** يساهم حجم نطاق الاشراف في التأثير على ادراك الافراد للتسييس التنظيمي حيث كلما زاد نطاق الاشراف تزايد ادراك الموظفين للتسييس التنظيمي وذلك بسبب زيادة الغموض لدى الموظفين(Parker et al, 1995:895).

**2- تأثيرات بيئة العمل/الوظيفة:** وتتمثل المجموعة الثانية من سوابق التسييس التنظيمي بتأثيرات بيئة العمل والوظيفة وتشمل هذه التأثيرات الآتي:

**أولاً: الاستقلال الوظيفي:** افترض (Hackman & Oldham,1980) أنّ الاستقلال الوظيفي من شأنه أن يقلل من عدم اليقين لدى الافراد فيما يتعلق ببيئة عملهم، ومن المتوقع أن تؤدي الزيادة في الاستقلال الوظيفي إلى خفض تصورات التسييس التنظيمي (Parker et al, 1995: 895).

**ثانياً: التنوع الوظيفي:** إن التنوع الوظيفي من العوامل الوظيفية المهمة التي يمكن أن تحد من الغموض الذي يسيطر على الموظفين فيما يتعلق ببيئة عملهم، وبالتالي فإنّ زيادة التنوع سيعمل على خفض تصور الأفراد للتسييس التنظيمي (Parker et al, 1995: 895).

**ثالثاً: التغذية العكسية:** إن زيادة التغذية العكسية تساعد على اتساع معرفة الفرد بالاجراءات والقرارات في المنظمة، وبالتالي كلما زادت التغذية العكسية انخفض مستوى التسييس التنظيمي وكلما انخفضت التغذية العكسية ارتفع مستوى التسييس التنظيمي (الراجحي، 2008: 45).  
**رابعاً: فرص الترقية:** وعندما تتاح خيارات مهنية محدودة، يتوقع أن تؤدي سلوكيات التسييس التنظيمي دوراً أكبر في التنافس على تلك المناصب (Parker et al, 1995:895) فعندما يكون لدى الفرد رغبة في الحصول على ترقية ما فإنه سوف يتبع سلوكاً مسيئاً للتقرب لرئيسه المباشر من أجل الاعتراف به كموظف جيد (Drory & Vigoda, 2010: 195). إذ تعمل المنظمة احياناً على ترقية الفرد لأنه الأفضل من حيث سلوكه المسييس لا على أساس موهبته ليقوم بإدارة المنظمة (Landells & Albrecht, 2013: 360).

**خامساً: التفاعلات الاجتماعية مع المشرفين والزملاء:** وجد (Kacmar & Ferris, 1992) في دراسة لهم أن التفاعل الاجتماعي للأفراد مع المشرفين والزملاء يرتبط سلباً مع ادراك التسييس التنظيمي، أي أن الأفراد الذين يعرف عنهم التصرف الانتهازي يزدون من ادراك الأفراد الآخرين للتسييس التنظيمي (Kacmar & Ferris, 1992: 92) كما ان الدعم التنظيمي من لدن الادارة العليا يسهم في تقليل ادراك التسييس التنظيمي لأنه يقلل من مشاكل ندرة الموارد ومحدوديتها (Parker et al, 1995: 895).

**3- التأثيرات الشخصية:** توصل عدد من الباحثين الى أن هناك تأثيراً لسمات وعوامل الشخصية وتصورات التسييس التنظيمي. وهذه التأثيرات هي:

**اولاً: السمات الشخصية:** أن الأفراد الذين يمتلكون درجة عالية من التوجيه الذاتي والتحكم الداخلي يميلون الى ممارسة التسييس التنظيمي بدرجة عالية، إذ إن امتلاك الفرد مستوى مرتفعاً من التوجيه الذاتي يؤدي الى حساسية أكبر لعمليات التوافق الاجتماعي وامتلاك المهارات السياسية لممارسة التسييس التنظيمي من الأفراد الذين يتمتعون بدرجة أقل من التوجيه الذاتي (الراجحي، 2008: 46).

**ثانياً: الميكافيلية:** هناك بعض الافراد يتمتعون بشخصية ذات صفة ميكافيلية تجعلهم يسعون للتأثير على الآخرين من خلال المراوغة والانتهازية (Aronow, 2004: 19). إذ يمتلك الأفراد من ذوي القيم الميكافيلية العالية سيطرة أكثر مما يستحقون، ويعتقدون إن الدهاء الاجتماعي والمداهنة أسلوب اساسي مقبول لتحقيق الأهداف، وإتهم لا يثقون كثيراً بزملائهم في العمل ويفضلون استعمال أساليب التأثير مثل تجاوز المسؤول المباشر أو استعمال الاسلوب الحاسم من أجل تحقيق ما يطمحون اليه (Mcshane & Von Glinow, 2005: 376).

**ثالثاً: النوع الاجتماعي:** كذلك من المؤثرات الشخصية على التسييس التنظيمي هو النوع الاجتماعي، على سبيل المثال النساء الموظفات اكثر عرضة للتأثر بالتسييس التنظيمي المتعلق بالترقيات والمكافآت من الرجال (Parker et al, 1995: 893).

**رابعاً: العمر:** ايضاً عمر الافراد له صلة بأدراك التسييس التنظيمي إذ بين Ferris وزملاؤه أن هناك علاقة سلبية بين تصور التسييس التنظيمي وعمر الفرد أي أن الأفراد كبار السن اكثر ادراكاً للتسييس التنظيمي في المنظمات من الأفراد الأقل سناً فضلاً عن ذلك، يمكن للأفراد الأصغر سناً العمل بشكل أكثر مثالية من الأفراد كبار السن (Ferris et al, 1989: 299).

### ب- عواقب التسييس التنظيمي

حظيت نتائج التسييس التنظيمي بتركيز متزايد خلال العقد الماضي، إذ يترتب على تصورات التسييس التنظيمي اربع نتائج سلبية وهي (الاحتواء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والقلق الوظيفي/الإجهاد، والانسحاب التنظيمي) (عادة يتم دراستها كنية للدوران أو ترك العمل)، (Ferris et al, 2002: 194). وعموماً، يؤثر التسييس التنظيمي على عمل الافراد سلباً لأنهم يشعرون بأنهم لا يملكون سيطرة داخل المنظمة، فضلاً عن انعدام الثقة لدى من يشغلون مناصب في السلطة و التأثيرات السلبية للتسييس التنظيمي مع مرور الوقت يمكن أن تجعل المنظمة مختلفة وظيفياً بدرجة كبيرة وغير موضوعية إلى حد ما (Schneider, 2016: 4). كذلك يمكن عدّ التسييس التنظيمي نوعاً من الضغوطات التنظيمية وتصنف عموماً على أنها "الضغوط المرتبطة بالعوائق و العوائق هي الضغوطات التي تقف في طريق الأفراد وجعل أهدافهم من الصعب تحقيقها وقد أظهرت الأبحاث السابقة أيضاً بعض الأدلة الأولية على آثار الضغوطات التنظيمية على النتائج المتعلقة بالإبداع (Abbas & Raja, 2014: 159). ويمكن أن يؤدي التسييس التنظيمي الذي تحركه إلى حد كبير المصالح الذاتية إلى نتائج تنظيمية سلبية لا حصر لها يمكن أن تؤدي إلى زوال المنظمة في نهاية المطاف عن طريق خفض الإنتاجية والأرباح (Ferris et al, 2002: 194). ويظهر التسييس التنظيمي أيضاً في سلوكيات مثل "الاستقواء في مكان العمل" بوصفه "السلوك السلبي المتكرر والمستمر الذي ينطوي على اختلال في التوازن ويخلق بيئة عمل عدائية" (Salin, 2000: 2). والآتى شرح لعواقب التسييس التنظيمي:

1- **الاحتواء (المشاركة):** تشير الدراسات الى أنّ التسييس التنظيمي يؤثر على نتائج المنظمة مثلاً تدني الاحتواء الوظيفي (e.g., Ferris & Kacmar, 1992:96; Cropanzano et al., 1997: 167, Delle, 2013: 154). كما بينت دراسات سابقة أخرى (e.g., Vigoda-Gadot, 2011; Talmud, 2010; boehman, 2006; Tirelli, 2011). إنّ تصور التسييس التنظيمي من لدن الافراد يؤثر سلباً على الالتزام التنظيمي للفرد تجاه منظمته وبالأخص الالتزام العاطفي (Utami et al., 2013: 380). وبالتالي انخفاض المشاركة في العمل المتمثلة بنية الدوران والتغيب عن العمل.

2- **الرضا الوظيفي:** احد العواقب الضارة للتسييس التنظيمي هو انخفاض الرضا الوظيفي للأفراد العاملين، وهذا ما اثبتته الدراسات السابقة بأنّ التسييس التنظيمي يقلل من شعور العاملين بالرضا (e.g., Vigoda, 2000: 296; Bodla et al., 2014: 427; Cropanzano et al., 1997; Valle & Witt, 2001: 383) وبالتأكيد ستواجه المنظمة التي تعمل مع موظفين غير راضين عن عملهم صعوبة في تحقيق أهدافها (Schneider, 2016: 4).

3- **القلق الوظيفي:** كلما زاد ادراك الفرد للتسييس التنظيمي كلما زاد القلق الوظيفي الذي بدوره يؤدي الى نتائج سلبية على أداء العاملين (الراجحي، 2008: 47). كما أنّ الموظفين ذوي المسؤوليات الإشرافية الدنيا (أي السيطرة المنخفضة) هم أكثر عرضة لإدراك التسييس التنظيمي، مما يؤدي إلى ارتفاع القلق الوظيفي. وعلى النقيض من ذلك، لم يظهر أولئك الذين يمتلكون درجة عالية من السيطرة (أي المشرفون) أي آثار سلبية مهمة (Ferris et al., 2002: 194).

4- **الانسحاب التنظيمي:** وعندما تكون قرارات الترقيات ومكافآت التوزيع مدفوعة بالتسييس، فإن ذلك يخفض من مشاركة الأفراد في مهامهم والتزاماتهم تجاه منظماتهم ويزيدون نواياهم في الانسحاب التنظيمي اما من خلال دوران العمل أو التغيب عن العمل ( Abbas & Raja, 2014: 159).

ولا بد من الإشارة الى أن الدراسات السابقة جميعها ركزت على التأثير السلبي للتسييس التنظيمي على أداء الأفراد ومواقفهم، لكن التسييس التنظيمي أيضاً له مضار صحية مثل، ارتفاع ضغط الدم، أو الاجهاد في العمل أو التوتر (Drory & Vigoda, 2010: 195). وكذلك زيادة الشك والغموض والصراع الشخصي (Rosen, 2006: 7).

وبملاحظة النموذج السابق لـ (Ferris) نجد أنه يحتوي على بعض العوامل الموقفية التي من الممكن أن تؤثر على العلاقة السلبية بين التسييس التنظيمي والنتائج التنظيمية الرئيسية وهذه العوامل هي (الفهم، السيطرة المدركة). **ويقصد بالفهم:** زيادة فهم الفرد للوظائف التنظيمية أي معرفة الأمور في المنظمة الذي يمكن ان تخفف من ردود الفعل القوية التي قد يتعرض لها الفرد عند مواجهة واقع التسييس التنظيمي، ومن ثم تعدل العلاقة بين تصورات التسييس وردود فعل الافراد ( Ferris et al, 194: 2002). أي أن الموظف الذي يفهم التسييس في المنظمة يستطيع أن يضع نفسه في موقع يستطيع من خلاله أن يستغل الفرص المحتملة مما يخفض من ردود الفعل السلبية ( Ford, 2002: 11). **اما السيطرة المدركة:** ويقصد بها سيطرة الفرد على القرارات ونتائج العمل الأخرى، ويذكر (Valle & Witt, 2001) أن الأفراد الذين يمتلكون سيطرة مدركة عالية ببيئة العمل فإن ذلك يؤدي الى تأثير قليل على الرضا الوظيفي والتغيب عن العمل والقلق الوظيفي لأولئك الافراد (Valle & Witt, 2001: 381).

وتشير الأدبيات المتعلقة بنموذج التسييس التنظيمي المدرك، الى أن هذا النموذج قد تم تطويره حيث أعاد Ferris وزملاؤه (2002) تنقيح هذا النموذج كي يوضح اثار التسييس التنظيمي بشكل أدق. وأضاف Ferris وزملاؤه عناصر جديدة منها، مثلاً ضمن مسببات التسييس التنظيمي الآتي:

1- **المساءلة:** ان المساءلة تدفع بالفرد الى ممارسة السلوك المسييس من أجل المحافظة على مكانه ومنصبه (Goodman et al., 2011: 67).

2- **حجم المنظمة:** كلما ازداد حجم المنظمة كلما زاد الغموض وهذا يؤدي الى زيادة ادراك التسييس التنظيمي (Ferris et al, 2002:194).

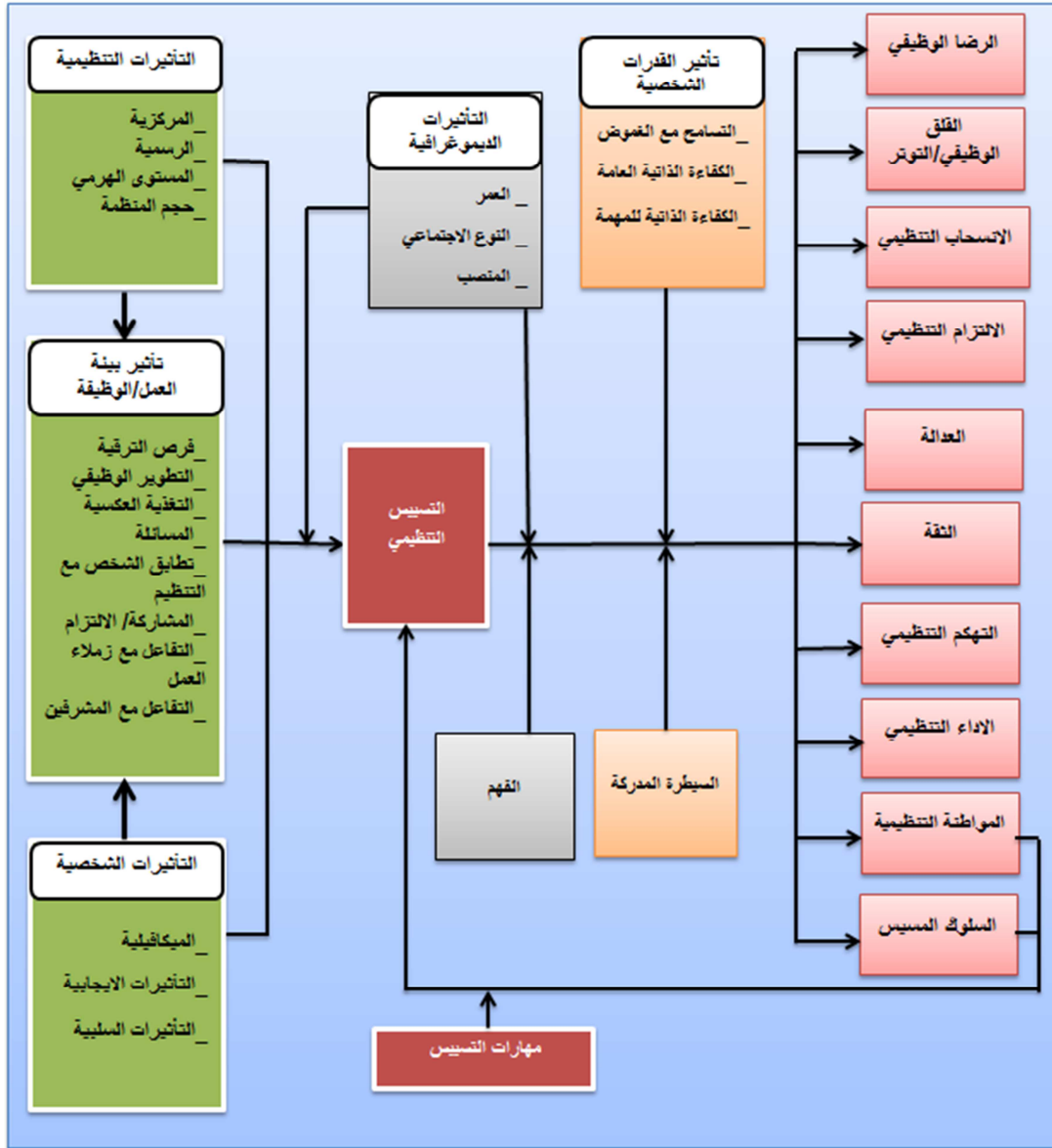
وضمن عواقب التسييس التنظيمي تمت اضافة الآتي:

1- **الثقة:** إن انخفاض مستوى الثقة في مكان العمل يؤدي الى زيادة مستوى التسييس التنظيمي المدرك، وذلك لأن انخفاض الثقة يجعل الأفراد يشعرون بأن الآخرين يعملون باتجاه تحقيق مصالحهم الذاتية (Robbins & Judge, 2013: 429).

2- **العدالة:** إن عدم وجود حد ادنى من العدالة والإنصاف في مكان العمل يعد سببا رئيسيا في تصورات أعلى للتسييس التنظيمي، وبالتالي عرقلة الأداء التنظيمي (Olorunleke, 2015: 64).

3- **المواطنة التنظيمية:** إن العمل في بيئة التسييس التنظيمي الحادة يؤدي الى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي و سلوك المواطنة التنظيمية ويستبدلها بسلوكيات مسيسة تخدم التقدم المهني للفرد الذي يمارسها ولكنها لا تقدم قيمة مضافة للمنظمة (Rosen, 2006: 5). والشكل رقم (4) أدناه يمثل

النموذج المعدل لسوابق التسييس التنظيمي وعواقبه فضلاً عن الأساليب والاستراتيجيات المسيسة من قبل الأفراد أو المجموعة (Ofoegbu et al., 2012: 63).



شكل رقم (4)

نموذج Ferris وزملائه (2002) المعدل

Source: Ferris, Gerald R., Adams, G., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., & Ammeter, A. P., (2002), (Perceptions of organizational politics: Theory and Research Directions) Emerald Group Publishing Limited, P:235.

### خامساً: استراتيجيات الحد من التسييس التنظيمي:

هناك عدد من الاستراتيجيات الإدارية التي تخفض من أثر التسييس التنظيمي المتاحة للإدارة (Schneider, 2016: 7). ويمكن أن يكون تنفيذ مثل هذه الاستراتيجيات مفيداً لأن الإدارة تهدف إلى الحد من التسييس التنظيمي من أجل تقليل آثاره الخائفة على الإنتاجية وتحقيق الأهداف. وتشمل الاستراتيجيات الفعالة في الحد من التسييس التنظيمي على سبيل المثال لا الحصر ما يلي: إشراك الموظفين في صنع القرار، وتعزيز العمل الجماعي، وبناء الثقة والدعم الاجتماعي، وتوظيف أفراد يمتلكون مهارات تسييس. أدناه شرح مفصل لتلك الاستراتيجيات:

**1- إشراك الأفراد في صنع القرار:** تمكين الموظفين من خلال السماح لهم بالمشاركة في عملية صنع القرار لأنّ عملية صنع القرار سوف تلبي حاجتهم و رغبتهم في المشاركة، إذ إنّ إشراك الموظفين يوفر لهم إحساساً أكبر بالسيطرة على عملهم، مما يجعلهم يشعرون بأنهم يتمتعون بسلطة داخل المنظمة (Witt et al., 2000: 343-345). غير أنه ينبغي النظر في اتباع نهج متوازن عندما يسمح للموظفين بزيادة المشاركة في توجيه المنظمة، لأن إشراك الموظفين الذين لديهم عناية محدودة بالمشاركة في صنع القرار يمكن أن يؤدي في الواقع إلى زيادة في السلوكيات المسيئة بهدف إزالة أنفسهم من المشاركة في اتخاذ القرار والمساءلة التي قد تأتي معه (Schneider, 2016: 7). في الواقع قد يفضل الموظف النموذجي سيطرة محدودة على نطاق كبير من السيطرة التي يمكن أن تكون عرضة للمساءلة (Breux et al., 2009: 308).

**2- التركيز على العمل الجماعي:** يشكل تركيز الإدارة وتشجيعها على العمل الجماعي استراتيجية لتخفيف الأثر السلبي للتسييس التنظيمي في مكان العمل (Parker et al., 1995:312). ويمكن أن يكون التركيز على العمل الجماعي طريقة تعود بالنفع على كل المنظمة والفرد، فإنّ المدير الذي يدعم بشكل مصطنع أهمية كونه ممثلاً لفريق لن تكون فعالة في التغلب على التسييس التنظيمي ما لم تكن توقعات العمل الجماعي تدعم أيضاً الاحتياجات الفردية للموظفين (Schneider, 2016:8). وبالنظر إلى أنّ الموظفين يشاركون في التسييس التنظيمي لأغراض ذاتية، فإن المدير الحكيم يدمج خطة تلبي رغبات الأفراد واحتياجات الموظفين، وفي الوقت نفسه يجمع الموظفين معاً كفريق واحد لتحقيق أهداف المنظمة أيضاً.

**3- بناء الثقة والدعم الاجتماعي:** ويمكن أن تكون الثقة والدعم الاجتماعي بمثابة وسيط قوي في العلاقة بين التسييس التنظيمي ونتائج العمل، وبما أن التسييس التنظيمي يرتقي داخل المنظمة، فإنّ الرؤساء وزملاء العمل الذين يبنون الثقة من خلال الإجراءات المتميزة أخلاقياً والذين يبذلون عناية حقيقية بحياة الأفراد الشخصية كما يراها الأفراد مناسبة يضعون أنفسهم في وضع مؤات لتقليل التسييس التنظيمي، الثقة من الموظفين سوف تكتسب فقط إذا وضع الرؤساء نهجاً حقيقياً لدعم الأمور الأكثر أهمية للأفراد، ويمكن للرؤساء الذين يعملون على بناء الثقة والدعم الاجتماعي بين الأفراد أن يساعدوا على إنكار الآثار الضارة للتسييس التنظيمي (Vigoda-Gadot & Talmud., 2010:2829).

**4- توظيف أفراد يمتلكون مهارات تسييس:** وقد وجد أن أداء الوظيفة ورضاها أعظم في بيئة مسيئة عندما كانت مهارات التسييس للأفراد منخفضة وكانت مهارات التسييس الإدارية عالية (Brouer, 2011: 872). وعلاوة على ذلك، فإنّ Brouer وزملائه (2011) يذهبون إلى الإشارة

إلى أن وجود افراد ذوي مهارات تسييس عالية لا يعني تلقائياً أن الآثار السلبية للتسييس التنظيمي سوف تتخفف في الواقع عندما يكون كل من الرؤساء والمرؤوسين يمتلكون مهارات التسييس، فإن الآثار السلبية يمكن أن تكون أشد مما لو كان الافراد ضعفاء في الساحة السياسية، اذ يبدو أن الافراد الذين يجهلون البيئة المسيسة يتأثرون بها (Schneider, 2016: 9). ومع ذلك فإن وجود الرؤساء والمرؤوسين ذوي المهارات العالية يجعل من بيئة مواتية لمواجهة تسييس مستمر داخل المنظمة، كما إن الانخراط الزائد في التسييس الذي يعززه كثير من أعضاء المنظمة الذين يتمتعون بمهارات التسييس يتعرضون لخطر أن ينفق الافراد قدراً هائلاً من الوقت في السعي لتحقيق مزايا التسييس بدلاً من النتائج الفعلية المتعلقة بالعمل كاستراتيجية للتخفيف من الآثار التنظيمية الضارة المحتملة للتسييس الناجمة عن وجود كل من الرؤساء والمرؤوسين ذوي مهارات تسييس عالية (Brouer, 2011: 872).

### سادساً: أبعاد التسييس التنظيمي

تمت الإشارة في الصفحات القليلة الماضية الى الاختلافات في وجهات نظر الباحثين حول تحديد مفهوم التسييس التنظيمي والتعرف على خصائصه وتراكيبه، إذ مر بناء مفهوم التسييس التنظيمي عبر مراحل عدة حتى وصل الى ما وصل عليه اليوم، كما حدد الباحثون مجموعات مختلفة من الأبعاد للتسييس التنظيمي وهذا ما أوضحه (Drory & Romm, 1990) عندما قالوا أن هناك اختلافات في تحديد بناء التسييس وليس هناك تعريف عام أو أساسي يشرح تعقيد هذا البناء (Haq, 2011: 292). قام (Kacmar & Ferris, 1991) في دراسة لهم ببناء مقياس للتسييس التنظيمي وتطوره حيث حددوا خمسة ابعاد للتسييس التنظيمي، وهذه الأبعاد هي (السلوك المسيس العام، الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً، تسييس الزيادات والمكافآت، سلوك خدمة الذات، سلوك زملاء العمل) كما تم وضع (40) فقرة لقياس تلك الأبعاد وبعد اجراء اختبارات احصائية عدة اختزلت تلك الفقرات لتصبح (12) فقرة، ويعد هذا المقياس الأول لقياس التسييس التنظيمي الذي اعتمدت عليه اغلب الدراسات اللاحقة. إذ يقول (Rosen, 2006) واجهت الدراسات التطبيقية صعوبة في دراسة التسييس التنظيمي قبل هذا المقياس (Rosen, 2006:18). بعدها قام (Kacmar & Carlson, 1997) في دراستهم الموسومة بـ"المزيد من التحقيق في مقياس التسييس التنظيمي: التحقيق في عينة متعددة" بتتقيح ووضع بعض التعديلات على تركيبة مقياس (Kacmar & Ferris, 1991) ليصبح بثلاثة أبعاد (السلوك المسيس العام، الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً، تسييس الزيادات والمكافآت) ووضعوا (15) فقرة لقياس هذه الأبعاد. وبعدها استخدم هذا المقياس بكثرة في الدراسات اللاحقة إذ أوضح Miller وزملاؤه (2009) في دراسة مستفيضة قاموا بها لأجل معرفة عدد الدراسات التي استخدمت مقياس (Kacmar & Carlson, 1997) لقياس التسييس التنظيمي، إذ توصلوا إلى أن هناك (230) دراسة استخدمت هذا المقياس بأبعاده الثلاثة (Miller et al., 2009: 3). وجاءت فيما بعد العديد من الدراسات التي وضعت مقاييس مختلفة للتسييس التنظيمي مثلاً دراسة (Ford, 2002) التي جاءت بعنوان "التسييس التنظيمي وردود الفعل متعددة المصادر" أوضح من خلالها أن التسييس التنظيمي خماسي الأبعاد وهذه الأبعاد (السلوك المسيس العام، الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً، تسييس الزيادات والمكافآت، سلوك زملاء العمل، سلوك المشرفين)، كما استخدم مقياس (Kacmar & Ferris, 1991) لقياس تلك الأبعاد باستخدام (31) فقرة. وبعدها جاءت دراسة (Byrne, 2005) الموسومة



ب"العدالة تقلل من الآثار السلبية للتسييس التنظيمي على دوران العمل" لتبين بعدين للتسييس التنظيمي هما (السلوك المسييس العام، الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً) وتم تصميم مقياس لهذه الأبعاد من (10) فقرات (4) فقرات للبعد الاول، (6) فقرات للبعد الثاني. اما ( Amponsah-Tawiah & Annor, 2017) في دراستهم "هل تتنبأ الشخصية و التسييس التنظيمي بالخداع (الاحتيال في مكان العمل) وضع مقياس احادي البعد للتسييس التنظيمي.

أما البحث الحالي فإنه سوف يعتمد مقياس (Kacmar & Carlson, 1997) لانسجامه و ملائمته مع موضوع البحث، فضلا عن الوصول إلى نتائج معمقة وقياس دقيق لمعرفة دور وتأثير هذه الأبعاد على المتغيرات الأخرى. وادناه شرح مفصل لتلك الأبعاد:

### 1- السلوك المسييس العام:

يقصد بالسلوك المسييس العام (General Political behavior) السلوك المتجه نحو خدمة المصالح الذاتية بشكل صريح وذلك لضمان التقدم في المكاسب الذاتية. وهذا السلوك يتضمن العديد من الأفعال الجريئة المتمثلة ببث الإشاعة و التقليل من شأن الآخرين والذي يمارسه الأفراد من اجل الوصول الى مصالحهم الشخصية او مصلحة الفريق الذي ينتمون اليه (Byrne, 2005: 177). مثلاً إذا كانت رغبة الفرد أن يجعل نفسه يبدو مثابراً بأن ينسب جهد الآخرين له أو إلقاء اللوم على الأفراد الآخرين عندما تكون هناك احداث غير صحيحة في العمل، ممكن أن يقوم الفرد بالدخول بتحالفات أو الانتماء الى مجموعات قوية من أجل الحصول على المصالح المرغوبة أو لحماية الموارد (Rosen, 2006: 18).

هناك عدد من الظروف و المواقف التي تساهم في ظهور السلوك المسييس العام وهي :

أ- **عدم توافر الأنظمة و القواعد:** اذ يوجد السلوك المسييس في المنظمة عندما لا يكون هناك حضور للتوجيه في شكل القواعد والأنظمة والمعايير المقدمة للموظفين من قبل المنظمة لكي تحكم سلوكهم وتصرفاتهم (Kacmar & Carlson, 1997: 629). وفي غياب قواعد وسياسات محددة للتوجيه ليس لدى الأفراد سوى دلائل قليلة على السلوك المقبول، ومن ثم يطورون سلوكيات خاصة بهم، و إن الأفراد الأكثر مهارة في التعامل مع مواقف غير مؤكدة والأفراد الذين يفرضون قواعدهم على الآخرين هم أكثر عرضة لاعتماد قواعدهم، اذ يقوم هؤلاء الافراد بوضع مجموعة من الاجراءات والسياسات من هذا القبيل لتوفر لهم مزاياهم الذاتية (Drory & Romm, 1990:234) وبعبارة أخرى، فإن التسييس لا يوفر سوى فوائد لصانعي ذلك التسييس.

ب- **صنع القرار في ظل عدم اليقين:** ينمو السلوك المسييس العام عندما يستند اتخاذ القرار على معلومات غير مكتملة أو غامضة اي اتخاذ القرار في ظروف عدم اليقين وصانع القرار لديه الممارسة التحليلية الخاصة وتفسير البيانات الموجودة. ويمكن تفسير المعلومات الغامضة أو غير المكتملة اعتماداً على تحليله الشخصي والمعلومات الذي يمتلكها في اتخاذ القرار بطرق مختلفة مما يؤدي إلى قرارات غير فعالة (Ahmad et al., 2017: 376). ويمكن أن تؤدي الترجمات المتعددة لنفس المعلومات إلى قرارات غير فعالة قد تبدو ميسية بالنسبة لأولئك الذين لا يشاركون مباشرة في عملية اتخاذ القرار (kuo, 2005: 12).

ت- **ندرة الموارد القيمة:** إن ندرة الموارد مثل قلة المكافآت ومساحة المكتب وقلة فرص الترقية قد تثير التنافس بين الافراد مما يؤدي بالأفراد الى اتباع سلوكيات ميسية عامة من اجل تحقيق

المصالح الذاتية (Haq, 2011: 292). ويقول (Drory & Romm, 1990) قد تكون الموارد الجذابة والمفيدة أيضا عوامل مهمة للسلوك المسيس ، اذ في بعض الحالات قد لا يتم تقييم الموارد النادرة، مثل تذاكر المنظمة إلى حدث رياضي إلا من قبل عدد قليل من الأفراد وبالتالي فإن الإجراءات التي تعمل لتأمين هذا المورد قد لا تكون تنافسية مثل تلك المستخدمة لتأمين مورد يقره الجميع مثل المكافأة أو الترقية (Kacmar & Carlson, 1997: 630). كما أنّ السلوك المسيس العام يرتبط بوجهة النظر الكلية للتسييس التنظيمي التي ترتبط بتطوير التحالفات في المنظمة التي تتنافس على الموارد القيمة وإنّ الفرق بين التسييس التنظيمي والسلوك المسيس العام هو النظرة الكلية للتسييس التنظيمي التي تتنافس فيها التحالفات على قضايا الأعمال أما السلوك المسيس العام فإنّ المنافسة يتم فيها تحقيق المصالح الذاتية. كما ان جاذبية الموارد ومنفعتها ستؤثر على قرار الانخراط في الأنشطة المسيسة العامة (Boehman, 2006: 33).

## 2- الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً:

ويعبر هذا البعد عن السلوكيات المبطنة الخفية (الصامتة) وغير المباشرة التي يمارسها الافراد لاكتساب الامتيازات والمصالح الشخصية عبر اطاعة ذلك الفرد لأفعال الآخرين أي تجنب الصراع وعدم الدخول بمشاجرات مع الآخرين (Robb, 2011: 57)، وعدم معارضة تلك الأفعال وذلك من أجل تحقيق المصالح الذاتية بشكل غير مباشر (byrne, 2005: 177). إذ إنّ هناك علاقة قوية بين خدمة المصالح الذاتية والصراع و التسييس التنظيمي وبالتالي فإنهم لا يعارضون نفوذ الآخرين ، وبصفة عامة يظهر سلوك تجنب الصراع نشاطاً غير مسيس ظاهر، ولكنه في الحقيقة شكل من أشكال السلوك المسيس في المنظمات، و حسب رأي (Drory & romm, 1990) يتم التمييز بين السلوكيات المسيسة وغير المسيسة على أساس نوايا الفرد من تلك السلوكيات (Haq, 2011: 292). ففي بيئات الأعمال التي يسودها التسييس قد تتم مكافأة الأفراد الذين لا يشكلون تهديداً لأنهم لا يتدخلون في شؤون الآخرين ، أما الأفراد الذين يتفادون الصراع والمشاجرة فإنهم لا يعدون اعداء خطيرين للأفراد اصحاب السلوك المسيس، فيكون الافراد المسالمون مرحباً بهم ويحضون بمنافع قيمة (الخالدي , 2015: 52). لذلك قد يكون عدم التصرف وسيلة معقولة ونافعة من أجل تحقيق المصالح الذاتية حينما تسود السلوكيات المسيسة في البيئة التنظيمية (Kuo, 2005: 13). ايضاً إنّ الخضوع حالياً للحصول على المستقبل يمكن أن يؤدي الى قرارات ضارة والإسراف في تخصيص الموارد (Boehman, 2006: 33).

## 3- تسييس الزيادات والمكافآت:

البعد الأخير من أبعاد التسييس التنظيمي هو تسييس الزيادات والمكافآت، ويوضح هذا البعد أن المنظمة تمارس التسييس في اجراءات وقرارات الزيادات والمكافآت وبما أن تقييم الأداء يحدد الأجور والترقية في المنظمات، اذ تبين أن تقييم الأداء غالباً ما يكون غير عادل لأنه يخضع لتقدير وأحكام الرئيس الشخصية وبالتالي قد تكون غير عادلة، وبما ان تقييم الاداء هو الذي يحدد الترقية والمكافأة لذا غالباً ما يكون قرارات واجراءات تلك الاجراءات مسيسة في طبيعتها (Rashid et al., 2013: 349). و أوضح (Ferris & King, 1991) أن الرئيس يميل إلى تقديم تقييمات

أعلى للأداء أولئك الأفراد الذين يبذلون دعمهم له، ويقترحون مساعدة إضافية وتبين الفضول في الحياة الخاصة للرئيس (Gull & Zaidi, 2008: 159) وعندما يتم مكافأة الأنشطة التي تجرى من المتوقع أن تستخدم مرة أخرى. و يمكن للمنظمات أن تصمم نظم المكافآت التي تديم السلوك المسيس بطرائق متنوعة. على سبيل المثال المكافآت الموجهة بشكل فردي تحفز السلوك الموجه بشكل فردي بدلاً من السلوك الموجه تنظيمياً غالباً ما يكون ذاتياً و ذو طابع مسيس. عندما يكافئ هذا النوع من السلوك و التكتيكات المستخدمة لتأمين المكافآت أو تعزيزها من المرجح أن تتكرر (Kuo,2005:13). وعلى الرغم من أن صانعي القرارات التنظيمية قد لا يفعلون ذلك بوعي، فإن نظم الموارد البشرية التي يتم تطويرها وتنفيذها قد تكافئ الأفراد الذين ينخرطون في سلوكيات النفوذ ويعاقبون أولئك الذين لا يفعلون ذلك، وستؤدي هذه الممارسات إلى ثقافة يكون فيها النشاط المسيس أمراً شائعاً في كل جانب تقريباً من جوانب قرارات الموارد البشرية (Kacmar & Carlson,1997: 630). يمكن للمنظمات أن تطور بيئات تعزز التسييس التنظيمي ومكافأته، ومكافأة السلوك المسيس يمكن أن تؤثر أيضاً على أولئك الذين لم يتصرفوا سياسياً في الماضي للقيام بذلك في المستقبل. أي أنّ الأفراد الذين ينظرون إلى أنفسهم على أنهم مجازون بشكل غير منصف بالنسبة إلى الآخرين الذين يشاركون في التسييس التنظيمي قد يكونوا أكثر عرضة للمشاركة في السلوكيات المسيسة في المستقبل (Haq, 2011: 292).

## المبحث الثاني العلاقات الاجتماعية

### توطئة

يعد مكان العمل في كثير من الاحيان ثاني أهم وحدة اجتماعية (بالنسبة للعاملين) بعد السياق العائلي المباشر (Chadsey & Beyer, 2001:128). وهذا ليس غريب جداً عندما نرى أنّ معظم البالغين يقضون 8 ساعات على الأقل يومياً في مكان العمل، إذ من المؤكد أن يخلق هذا الوقت الكبير فرصاً متكررة للتعرف على بعضهم البعض ويسمح قانون العمل لزملاء العمل بأن يكون لديهم تجارب مشتركة ومخاوف وضغوط وثقافة (Sloan et al., 2013: 343). إذ توفر الوظيفة للأفراد الفرص لتبادل الخبرات الحياتية الرئيسية التي يمكن أن تخلق اساساً مشتركاً لتكوين العلاقات الاجتماعية (Chadsey & beyer, 2001: 128). إذ يعبر مصطلح العلاقات الاجتماعية عن تصور الطريقة التي يتصل بها الأفراد مع بعضهم البعض في مكان عمل مشترك محدد.

وفي الوقت الحاضر أصبحت العديد من المنظمات تعنى بخلق العلاقات الاجتماعية وتطويرها سواء بين الأفراد العاملين أو بينهم وبين الإدارة لما لهذه العلاقات من تأثير على سلوك الأفراد وأدائهم، إذ تقدم العديد من المنظمات اليابانية الكبيرة أنشطة أوقات العطل تتضمن (رحلات ترفيهية والذهاب إلى النوادي الرياضية وما إلى ذلك) للموظفين وعوائلهم (2: spagnolo, 1999). من أجل تنمية علاقات التبادل والتعاون فيما بينهم لما لهذه العلاقات من تأثير على صحة العاملين ورفاههم وادائهم. إذ يحتفظ مكان العمل بمكانة مركزية ومهمة في حياة العديد من الأفراد، وفي هذا المجال فإن علاقات مكان العمل التي ينخرط فيها الأفراد مع مشرفيهم وزملائهم وكذلك العملاء هي عوامل مهمة تشكل خبرة الأفراد في العمل، وتوفر معنى لعمل الفرد (Collins et . al., 2016:3).

إنّ وجهة النظر الذي نطرحها هنا تصف المنظمة والسلوك التنظيمي على أنّها نظم من العلاقات الاجتماعية، على النقيض من وجهات النظر الأخرى التي ترى أنّ الأفراد متفرقون ومنغلقون على انفسهم وأنهم محكومون من خلال اعتبارات الكفاءة الانتاجية من منظور اجتماعي واجتماعي نفسي، إذ أنّ أهم عامل في المنظمات هو أنّها مجتمعات مصير وليس مجرد نظم إنتاجية، أو نظام قانوني، أو رابطة من العقود (Baron, 1994: 191). وتتألف المنظمات من الترابط الاجتماعي، والمعايير غير الرسمية، وتحالف المصالح ولكل منها اهمية عميقة ومعنى للأعضاء في المنظمة.

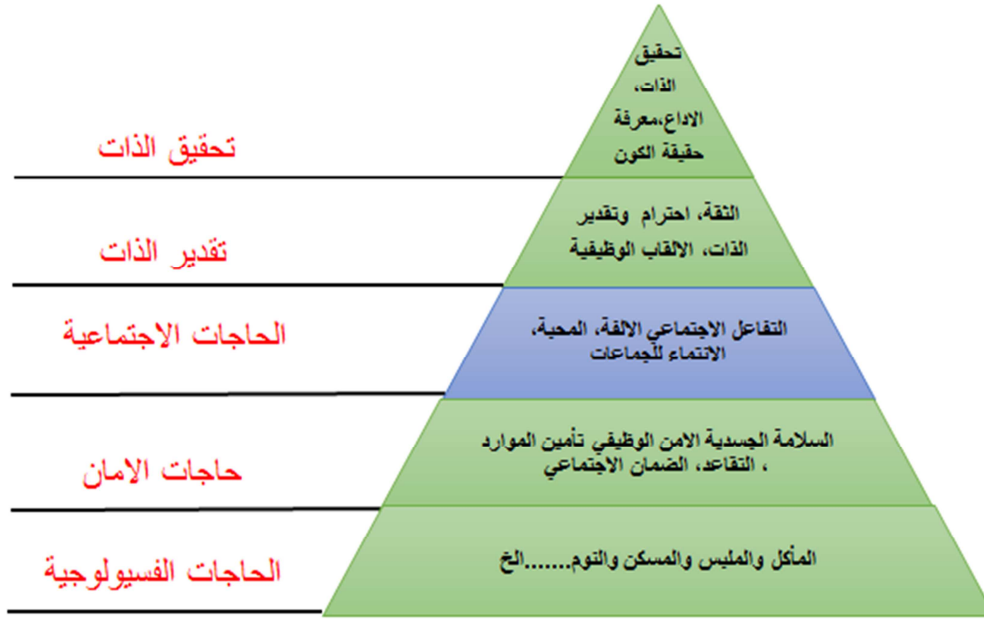
### أولاً: الجذور الفكرية للعلاقات الاجتماعية:

إنّ البحث عن أسس العلاقات الاجتماعية وجذورها يذهب بنا إلى تأريخ طويل جداً إذ نبدأ بالقرآن الكريم إذ حث الله سبحانه وتعالى في كتابه المجيد على ضرورة العلاقات الاجتماعية وجودتها وأهميتها بين أفراد المجتمع في أكثر من آية كما في قوله تعالى ﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ﴾ المائدة:2، يقول السيد السبزواري (قدس سره)، أنّ هذه الآية من جوامع الكلم التي تبين قاعدة من القواعد التي تبنى عليها سعادة الفرد، وركن من اركان الهداية الاجتماعية التي تقوم على التعاون والتفاعل بين أفراد المجتمع بما ينفعهم في دنياهم (السلطاني، 2011: 175).

أما في الأدبيات الإدارية يمكن ارجاع جذور للعلاقات الاجتماعية إلى مدرسة العلاقات الانسانية إذ انطلقت هذه المدرسة من البحث الذي اجراه (Elton mayo,1924) مع فريق من الباحثين الآخرين في مصنع الهوثورن. إذ استنتج هؤلاء الباحثون إن المنظمات عبارة عن كيانات اجتماعية وليست آلات صماء لا إحساس فيها، وكذلك أهمية زملاء العمل والعلاقات التي تنشأ بينهم داخل المنظمة بوصفها عوامل مهمة في التنظيم والعمل (scott, 1961: 11). من هنا بدأت ملامح العلاقات الاجتماعية تظهر شيئاً فشيئاً. فضلاً عن وجود باحثين آخرين ضمن مدرسة العلاقات الانسانية تشكل أعمالهم بداية التبشير بظهور العلاقات الاجتماعية وجودتها إذ حاول هؤلاء الباحثين أمثال (Chris Argyris) و (R.likert) و (Mc Gregor) وغيرهم جاهدين لجعل المنظمات مكاناً أكثر مودة وانسانية، وسعوا لأثبات أن بيئة العمل المصممة لمراعات العوامل الانسانية للعاملين بيئة مساندة وخالقة تدفع إلى المزيد من البذل والعطاء. ويقول (Zaleznik, 1997) كانت مدرسة العلاقات الانسانية على حق حول أن المنظمات هي في الواقع نظم اجتماعية لتحفيز السلوك التعاوني وعلى هذا النحو فهي انسانية (Zaleznik, 1977: 56).

وخلال الثلاثينات بدأ الباحثون والأكاديميون والاستشاريون ينظرون إلى منظمات الأعمال لا على انها نظم تقنية واقتصادية فحسب بل على أنها نظم اجتماعية كذلك (Gummer, 1998: 88)، نظم مبنية على حقيقة أن الأفراد لديهم مكانهم في المنظمة وحقوقهم والتزامهم واعتمادهم المتبادل (Zaleznik,1997:53-54). لذلك وجدت المنظمات وبنيت على أساس أنها أكثر الوحدات الاجتماعية فاعلية وكفاءة (Etizioni,1964:8).

وفي عام (1943) قدم (Maslow) نظرية سلم الحاجات الذي تعدّ من اشهر نظريات الدافعية وأكثرها انتشاراً وعلى الرغم من قدمها لا تزال الأدبيات العلمية تسترشد بها وتشير اليها. رتب ماسلو الحاجات الانسانية في خمس مجموعات كما في الشكل (6) أدناه، إذ تتضمن المجموعة الثالثة الحاجات الاجتماعية وتشمل الحاجات للصدقة والإحساس بالانتماء والأنشطة والتفاعل الاجتماعي وبذل الحب والإحساس به، إذ يقول ماسلو أن الحاجات الاجتماعية تمثل المركز المحوري لدوافع السلوك (Maslow, 1943: 970-975).



الشكل (6)

## هرم الحاجات الخمسة لماسلو

المصدر: داغر، منقذ محمد و صالح، عادل حرحوش (2000)، "نظرية المنظمة والسلوك

التنظيمي" دار ابن الأثير للطباعة والنشر، ص 343

وبعد ذلك جاءت نظرية التبادل الاجتماعي التي تطبق نظرة اقتصادية أو نهجاً تجاه حالات العلاقات الاجتماعية والمبدأ الأساسي لنظرية التبادل الاجتماعي هو أنّ الأفراد في العلاقة الاجتماعية يحددون ما إذا كانوا سيواصلون أو ينهون العلاقة القائمة من خلال مقارنة المكافأة بتكاليف الحفاظ على العلاقة، وفي العلاقات الاجتماعية التكاليف والمكافآت لا تقتصر فقط على النتائج الاقتصادية ولكن أيضاً على النتائج الاجتماعية المباشرة وغير المباشرة مثل الراحة، الرفقة، الاعتماد/الثقة ( Jeong & Oh, 2017: 116). وأشار (Homans, 1958) في نظرية التبادل الاجتماعي ينظر إلى العلاقات الاجتماعية على أنها سلسلة من التبادلات المتكررة وبالتالي سلوك اجتماعي ( Homans, 2016). أما 598 (Blau, 1964) بين أنّ القادة يطورون علاقات تبادل متباينة مع كل من اتباعهم (Zagenczyk et al., 2013: 3).

وفي السبعينات تقريباً ظهر مصطلح أو نظرية شبكة العلاقات الاجتماعية، وترجع جذور أبحاث شبكة العلاقات في الإدارة إلى مينتزبرغ (1973)، الذي استرعى الانتباه إلى دور الرؤساء في صنع الاتصالات والتفاعل مع الآخرين والحفاظ عليها خارج سلسلة القيادة التنظيمية الرسمية، سواء في داخل المنظمة أو خارجها (Gibson et al., 2014: 147).

كما ظهرت في السبعينات كذلك نظرية العلاقة بين القائد والأعضاء (الرئيس والمرؤوس) (Dansereau et al., 1975; Graen & Cashman, 1975; Graen et al., 1982). إذ تركز هذه النظرية على علاقة العمل بين الرئيس ومختلف أفراد وحدة العمل أو الفريق أو الإدارة أو المنظمة

(Breukelen, et al., 2006: 295). وعلى وفق هذه النظرية إنّ الرؤساء والأفراد التابعين يقومون بتشكيل علاقة فيما بينهم ومن ثم تطويرها من خلال سلسلة من التفاعلات المتبادلة (Jing-Zhou & Wen-Xia, 2011:403). و أن التبادل الذي يمكن أن تقوم عليه هذه العلاقة هو تبادل اقتصادي أو اجتماعي ( تبادل المنافع النفسية أو المزايا مثل الموافقة والثقة والتقدير والدعم) (Graen & Uhl- Bien, 1995: 238; Rubin, 2013: 6).

تبين النظريات أعلاه الملامح الأولية لجذور العلاقات الاجتماعية ونقطة انطلاق للباحثين فيما بعد للعناية بمفهوم العلاقات الاجتماعية، إذ ازدادت العناية بين علماء النفس في تنمية وتطوير الإمكانيات الفطرية للإنسان لتشكيلات محددة في البيئات المادية والاجتماعية في ما يسمى بيئة التكيف التطوري التي استحوذت على عناية متزايدة من علماء النفس (Reis et al., 2000: 849). كما وصف (Buss & Kenrick, 1998) علم النفس التطوري بأنه يضع التفاعل الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية بشكل مباشر داخل مركز العمل وعلى وجه الخصوص التفاعل الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية بين العاملين وبينهم وبين الإدارة والتحالفات المتبادلة (Buss & Kenrick, 1998: 994).

### ثانياً: طبيعة ومفهوم العلاقات الاجتماعية:

عندما نبحث عن كلمة "علاقات" في معاجم اللغة العربية نجد أنّ أصلها علاقة تعني "رابطة تربط بين شخصين أو شيئين" (الحفني، 1990: 917). و لفظة "اجتماعي" هي مصدر كلمة اجتماعية وتعني "خطوة تميل إلى معايشة الناس في المجتمع والاختلاط بهم" (الحفني، 1990: 1223). لذا فأنا هنا نركز على الروابط المقتنة والجيدة بين الرئيس والمرؤوس في المنظمة.

إنّ الحياة الاجتماعية للأفراد تنشأ نتيجة التفاعل الاجتماعي بينهم ، فإذا تقابل عدد من الأفراد وجهاً لوجه بدأ الاتصال والتفاعل فيما بينهم و عبر هذا التفاعل تنشأ العلاقات الاجتماعية وتتطور، فالعلاقات الاجتماعية هي ذلك الموقف الذي من خلاله يدخل شخصان أو أكثر في سلوك معين واضعاً كل منهما في حساباته سلوك الطرف الآخر إذ يتم توجيه سلوكه على هذا الأساس، وعلى ذلك تتمثل العلاقات الاجتماعية بإمكانية تحديد سلوك الأفراد وبطريقة خاصة، فمحتوى كل علاقة اجتماعية يختلف على أساس التعاون، والتنافس، والصراع، والعداوة، والتجاوب، والصدقة، والشخصية (McGuire, 2007: 126). إذ يشارك الأفراد العديد من التجارب مع زملائهم ومشرفيهم في العمل، بما في ذلك على سبيل المثال الخبرات مع العملاء والمديرين، وزملاء العمل الآخرين، وسياسات مكان العمل، ومساحة العمل الفعلية نفسها. ويمكن لهذه التجارب المماثلة أن تخلق قدرة فريدة لزملاء العمل على التعاطف مع بعضهم البعض وتطوير علاقات اجتماعية وثيقة (Korczynski, 2003: 57 ; Rumen, 2010: 136).

إنّ مفهوم العلاقات الاجتماعية هو مفهوم متعدد الأوجه ويشمل مجموعة متنوعة من العلاقات الشخصية والتبادلات التي ينخرط فيها الأفراد داخل المنظمات وخارجها (Kahn & Antonucci, 1980: 255). وقد تشمل العلاقات الاجتماعية درجة تلبية الاحتياجات الفردية والتقدير والموافقة والانتماء والهوية والأمن الاجتماعي من لدن أفراد آخرين (Kaplan et al., 1977: 295) ويقول

(Stougn, 2016) أن مصطلح العلاقات الاجتماعية مصطلح شامل يشير عموماً إلى العلاقات البشرية بين الأفراد (3: 2016: Stougn). وبشكل عام العلاقات الاجتماعية مفهوم أساسي في العلوم الانسانية والاجتماعية وهو يغطي مجموعة واسعة من التفاعلات والترابط المتبادل والتبادلات بين الأفراد والبيئة المادية والاجتماعية (894: 2000: Reiset et al.). كما يجادل (Saksvik) وزملائه (2013) أن بيئة العمل النفسية والاجتماعية ( وهي إشارة للظروف النفسية والتنظيمية التي يعيشها الأفراد في مكان العمل) تتطور عبر العلاقات الاجتماعية بين الأفراد الفاعلين في المنظمة، وهي نتيجة للتفاعلات الرسمية وغير الرسمية و المفاوضات بين الموظفين وبينهم وبين الإدارة، التي من خلالها أنماط السلوك والمواقف ووجهات النظر أصبحت تعرف بأنها شرعية ( : 2013: Saksvik et al., 33. وبمرور الوقت تصبح الأنشطة والسلوكيات المتفق عليها روتينية إذ تعطي الإدارة للعاملين معنى مشتركاً أو تفهماً لمكان العمل وأدوارهم فيه.

وتعرف العلاقات الاجتماعية بأنها أي نشاط اجتماعي يقوم به الأفراد معاً ولا يرتبط ارتباطاً وثيقاً بعملهم بوصفهم في المنظمة (3: 1999: Spagnolo). يوضح هذا التعريف العلاقة الاجتماعية بين الأفراد التي تقوم على أساس أنشطة اجتماعية بينهم وأن هذه الأنشطة هي ليست بالضرورة ترتبط بعمل الأفراد في المنظمة، قد نفكر في أنشطة مختلفة مثل مساعدة بعضنا البعض، المشاركة في نفس النادي، تنظيم قضاء العطلات معاً، تبادل الدعوات لتناول الطعام... وغيرها. كل هذه الأنشطة خارج المنظمة يمكن أن تمثل علاقات اجتماعية بين الأفراد. اما (Bird, 2003) يبين أن الغرض من تكوين العلاقات الاجتماعية هو أما غرض شخصي أو لأغراض تنظيمية عندما عرف العلاقات الاجتماعية بأنها التفاعلات التي تهدف إلى تحقيق أهداف العمل التنظيمية أو الشخصية (581: 2003: Bird). أما (هرزاني و إبراهيم؛ 2004) عرفا العلاقات الاجتماعية على أنها أي اتصال أو تفاعل أو تجاوب بين شخصين أو أكثر لغرض اشباع الحاجات الأساسية والثانوية للأشخاص الذين يكونون العلاقة ويدخلون ضمن حدودها (هرزاني و إبراهيم؛ 2004: 15). أي أن العلاقات الاجتماعية تنطوي على فعل وردة فعل مشترك واحترام متبادل بين أطرافها كما أن هذا التعريف يركز على المصلحة الذاتية من العلاقات الاجتماعية. وهذا ما نجده أيضاً في تعريف (8: 2009: Hartup) الذي أشار إلى أن العلاقات الاجتماعية هي تجميع من التفاعلات التي تعيش مع مرور الوقت وتشكل الأساس للتفاعل المتبادل بين الأفراد. وكذلك تعريف (Bolger & Eckenrode, 1991) العلاقات الاجتماعية كونها نتيجة تفاعل اجتماعي (التأثير والتأثر، الأخذ والعطاء) بين شخصين يشغلان موقعين اجتماعيين داخل الجماعة أو التنظيم أو المؤسسة الاجتماعية (440: 1991: Bolger & Eckenrode). كما أن العلاقات الاجتماعية لا تنشأ بين الأفراد فحسب بل يمكن أن تنشأ بين أفراد وجماعات، على سبيل المثال علاقة الفرد مع الإدارة العليا. وهذا ما أوضحه (فوزي؛ 2014: 54) في تعريفه للعلاقات الاجتماعية بأنها مجموعة من الروابط المتبادلة بين الأفراد والجماعات التي تنشأ عن اتصال بعضهم ببعض وتفاعل بعضهم ببعض. وكذلك على أنها التفاعلات الاجتماعية بين شخصين أو أكثر التي تزيد من فرص إقامة روابط هادفة بين الأفراد و الجماعات (10: 2014: Hanson). وكذلك العلاقات الاجتماعية هي علاقة تبادلية (علاقة اثر وتأثير متبادل) ايضاً يعرفها (مبارك؛ 2009: 2) على أنها شكل من أشكال السلوك الاجتماعي الذي تعتمد على الترابط بين الأفراد ومدى تأثير أحدهما بالآخر. اما بالنسبة لـ(فياض؛ 2006) فيعرفها بأنها صورة من صور التفاعل الاجتماعي بين طرفين أو أكثر إذ تكون لدى



كلّ طرف صورة عن الطرف الآخر التي تؤثر سلباً أو ايجاباً على حكم كلاً منهما على الآخر (فياض؛ 2006: 2).

على الرغم من بعض الاختلافات في التعاريف الواردة أعلاه إلى أننا نلاحظ أنّ هناك قاسماً مشتركاً بين جميع التعاريف أعلاه وهو التفاعل الاجتماعي، فالفرد هو مندمج في نسيج وفضاء اجتماعي يقوم على شبكة من التبادلات المعقدة التي توجه أفعاله وتنشئته الاجتماعية فهذا الربط بين عنصرين أو أكثر يعني وجود نوع من التأثير المتبادل، وهذا يؤدي بنا إلى مفهوم التفاعل الاجتماعي فلا يمكن تصور وجود علاقة اجتماعية بين طرفين من دون وجود تفاعل اجتماعي بينهم (فوزي، 2014: 54). أي أنّ العلاقات الاجتماعية تظهر من خلال التفاعلات الاجتماعية إلا أنّ مدلول العلاقة أوسع من التفاعل. فهي تعرف كما أشرنا إليها سابقاً كبعد للإنسان بوصفه كائناً اجتماعياً علائقياً من خلال وجود الروابط التي تدمجه في نسيج اجتماعي. والتفاعل الاجتماعي يحدد الاطار والعمليات في داخلها يتم التعبير عن العلاقة، وكل هذا يتم عن طريق عملية الاتصال التي تساعد على قيام العلاقات. كما تعرف العلاقات الاجتماعية بوصفها نوعاً من العلاقات غير الرسمية المبنية على أساس الثقة والتعاون والالتزام المتبادل بين الأفراد العاملين داخل وخارج المنظمة (خوين؛ 2017: 437).

ومن خلال التعاريف سابقة الذكر يمكن تحديد أهم خصائص العلاقات الاجتماعية في النقاط الآتية:

- 1- علاقات رسمية تنص عليها بعض القوانين في مكان العمل أو غير رسمية أي لا تكون هناك قوانين أو لوائح وظيفية منصوص عليها بخصوص الالتزام بتلك العلاقات.
- 2- يمكن أن تنشأ العلاقات الاجتماعية بين الأفراد أو بين الأفراد والجماعات.
- 3- التفاعل الاجتماعي هو أساس العلاقات الاجتماعية، ومن دون التفاعل لا توجد علاقة اجتماعية.
- 4- العلاقات الاجتماعية هي علاقات تبادلية (علاقة أثر وتأثير) بين أطراف تلك العلاقة.
- 5- تنشأ العلاقات الاجتماعية نتيجة لأغراض شخصية و تنظيمية، أي أنّ منافع تلك العلاقة تعود للفرد وكذلك المنظمة.

### ثالثاً: هيكل العلاقات الاجتماعية:

يمثل هيكل العلاقات الاجتماعية أو كما يطلق عليها ( Bolger & Eckenrode, 1991: 440). بنية العلاقات الاجتماعية على عدد العلاقات التي يمتلكها الفرد وتنوعها وكذلك وتيرة رؤية الأطراف الأخرى داخل العلاقة (Avlund, 2004: 544). إذ يمثل هيكل العلاقات الاجتماعية شبكة العلاقات الاجتماعية التي يمتلكها الفرد أو المنظمة ومن المعلوم أنّ لكل فرد شبكة من العلاقات الاجتماعية الذي تنشأ من علاقاته الاجتماعية الرسمية و غير الرسمية مع الأطراف الأخرى داخل المنظمة وخارجها (Cai et al., 2017: 2). ويكون تأثير تلك الشبكة وفوائدها بحسب حجم الشبكة وكثافتها وتنوع أعضائها وموقع الفرد في الشبكة (Forret & Dougherty, 2001: 284). إذ يعتقد الأفراد أنّ المساعدة متاحة عندما يكون هناك المزيد من الأشخاص داخل الشبكة وكذلك كبر حجم وكثافة الشبكة (Latane & Nida, 1981: 308). إذ أنّ هذه الشبكات بدورها تخلق رأس مال

اجتماعي لمن يمتلكها. ويعد رأس المال الاجتماعي سمة يمتلكها الفرد بسبب موقعه في شبكة العلاقات الاجتماعية التي يمتلكها. وهذا ما أكدته (Jones & Taylor, 2012) عندما بين أن الفرضية الأساسية لرأس المال الاجتماعي هي أن الشبكات الاجتماعية تمتلك قيمة، وللعلاقات الاجتماعية تأثير على النتائج الاقتصادية (Jerabek, 2011: 55). وبهذا فإن رأس المال الاجتماعي هو ناتج العلاقات الاجتماعية وهو ينتج بدوره من شبكة العلاقات الاجتماعية التي يمتلكها الفرد، وقد حظي رأس المال الاجتماعي بأهمية كبيرة في الأدبيات الإدارية وهو على ثلاثة مستويات المستوى الفردي والمستوى التنظيمي والمستوى الاجتماعي (Daukhli & Dirk, 2004: 111). إذ يعرف رأس المال الاجتماعي على المستوى الفردي بوصفه مورداً لا يتجزأ من علاقات الفرد مع الآخرين، إذ نلاحظ هنا أن رأس المال الاجتماعي يركز على الفائدة الفعلية أو المحتملة المترجمة من شبكة العلاقات الاجتماعية التي يمتلكها الفرد (العنزي و الملا؛ 2015: 16). وكذلك يعرف رأس المال الاجتماعي بأنه القيمة المتحصل عليها من علاقات الأفراد مع بعضهم والمساعدة في إنجاز مهام العمل في المنظمة على اعتبار أن كل فرد يمتلك الموارد من الشبكات أو العلاقات الاجتماعية (Sirven & Debrand, 2011: 2-3). وإن زيادة رأس المال الاجتماعي بدوره يساعد على الحصول على الدعم الاجتماعي وما لهذا الدعم من فائدة للأفراد العاملين وكذلك المنظمات. إذ أن كثافة الروابط وهرميتها في شبكة العلاقات الاجتماعية تؤثر على الاتصال بين الأفراد داخل الشبكة كما تسهل تشارك المعلومات فيما بينهم (Beardwell & Oclaydon, 2010: 664).

وحدد (كاظم و متعب؛ 2012: 173-174) ثلاثة أقسام لهيكل العلاقات الاجتماعية تبعاً لخصائص شبكة العلاقات وهي:

- أ- **قوة الشبكة:** وتشير إلى عمق العلاقة بين أعضاء شبكة العلاقة الاجتماعية، فالأفراد الذين يجتمعون مع زملائهم ومرؤوسيهم خارج العمل لديهم علاقات شخصية خارج العمل الرسمي في المنظمة تكون لديهم شبكة عمل قوية ومثل هذه الشبكات تتمتع بقوة عاطفة والألفة والتبادل.
- ب- **حدود الشبكة:** ويقصد بها المدى الذي تختلف فيه المستويات الإدارية لأطراف العلاقة، مثل المرؤوسين فيما بينهم وبينهم وبين الرؤساء ضمن شبكة العمل المحددة، وتعزز العلاقات المتباينة بشكل كبير الاتفاق والاجماع في الرأي وكذلك في تحقيق العدالة والعناية بالعمل.
- ت- **وتيرة الاتصال:** وتشير إلى تكرار الاتصال بين أطراف العلاقة داخل الشبكة عن طريق التليفون أو الأيميل أو المقابلة وجهاً لوجه، إذ يؤدي تكرار الاتصالات إلى كثرة التفاعل وكذلك تزيد تفاهم الأفراد بعضهم ببعض كما تعزز المساعدة المتبادلة بينهم.

#### رابعاً: وظيفة العلاقات الاجتماعية في تحقيق الدعم الاجتماعي:

في هذه الفقرة سوف نتطرق إلى الدعم الاجتماعي بوصفه الوظيفة الأساسية للعلاقات الاجتماعية والهدف الجوهرية لها (House & Kahn, 1985: 91; Bolger & Eckenrode, 1991: 440). إذ يقوم الأفراد بتوسيع وتكثيف شبكة العلاقات الخاصة بهم والمحافظة على تميزها وجودتها التي بدورها تخلق رأس مال اجتماعي لهم ومن ثم الحصول على الدعم الاجتماعي من

اطراف العلاقة في تلك الشبكة، إذ عندما تكون هناك علاقة اجتماعية بين الرؤساء والمرؤوسين فأنهم سوف يدعمون بعضهم البعض من أجل تطوير أدائهم وتحسين سلوكهم إذ يمتلك المشرفون مهارات لتقديم الدعم، وخاصة إمكانية التعبير عن الرعاية، وتعزيز احترام الذات، وتقديم أنواع أخرى من عبارات مريحة/عاطفية (Jia & Shoham, 2012: 4409)، والدعم الاجتماعي مفهوم معقد وله أبعاد عديدة مثل الوظيفة (الدعم العاطفي) ومصدر الدعم (مثل دعم الرؤساء للمرؤوسين) وهيكل الدعم (مثل الشبكة) (Amarneh et al., 2010: 391). و الدعم الاجتماعي هو عملية تشمل السلوك الفعلي فضلاً عن التصورات حول الدعم (Salahian et al., 2012: 142). إذ ركزت أدبيات الدعم الاجتماعي بالدرجة الأولى على تصورات الدعم الاجتماعي (Bolger & Eckenrode, 1991: 440). ومن منظور النظم تم تحديد الدعم الاجتماعي بأنه درجة توفير البيئة للموارد (Payne, 1980: 284). لذا يعدّ الدعم الاجتماعي حافزاً مؤثراً على سلوك الأفراد العاملين في المنظمات (الحيالي؛ 2013: 2). أو هو مورد رئيس في بيئة العمل يؤدي إلى تحسين الصحة والنتائج المادية الإيجابية (Cohen et al., 1977: 1940). وقد تبين أنّ تلقي الدعم من الرؤساء له قيمة كبيرة بالنسبة للمرؤوسين في مجال العمل (Nissly et al., 2005: 81). كما أوضح (Stair & Reynolds, 2003). أن الإدارة تقوم بتوفير الدعم للأفراد عن طريق مجموعة من الطرق التي من خلالها يتم زيادة التفاعل بينها وبينهم من أجل تحسين أدائهم ومن ثم تحقيق الأهداف التنظيمية (Stair & Reynolds, 2003: 240).

وهناك مجموعة من أنواع الدعم الاجتماعي التي تقدمها الإدارة للأفراد العاملين وهي (الحيالي؛ 2013: 243)، (Meshone & Glinew, 2005: 255):

- 1- **التغذية:** وتتمثل بقيام المنظمة بتقديم وجبات غذاء للعاملين مقابل أسعار بسيطة جداً واحياناً مجانية، أو اقامة جمعيات لمعاونة الأفراد على توفر احتياجاتهم الغذائية الاساسية.
- 2- **الاسكان:** تقوم بعض المنظمات بتوفير خدمات سكن للأفراد مثل بناء مساكن لهم أو تقديم القروض اللازمة من اجل أنشاء المساكن، وذلك لأنّ نسبة 25%-30% من دخول الأفراد تنفق إلى خدمات السكن.
- 3- **النقل:** كذلك يعاني أغلب الأفراد العاملين من مشاكل النقل واتساقاً مع ذلك قد تبادر المنظمات بتوفير خدمات النقل لأفرادها العاملين كجزء من الدعم الاجتماعي لهم.
- 4- **التعليم والتثقيف:** كذلك فإن تعليم الأفراد وتثقيفهم وتنمية مهاراتهم ومعلوماتهم يعد من أشكال الدعم الاجتماعي التي تقدمها المنظمة للعاملين وذلك من خلال اقامة الدورات و الورش التعليمية وكذلك تشجيعهم على اكمال دراستهم واعطاءهم اجازات لذلك ومنحهم المكافأة.
- 5- **الرياضة والترفيه:** كأنّ تقوم المنظمات ببناء نادي رياضي والسماح للأفراد بالاشتراك فيه في أوقات الاستراحة من أجل تعزيز الترفيه والتقليل من التوتر العصبي الناتج عن العمل.
- 6- **الدعم المالي:** تقوم بعض المنظمات بتقديم الاعانات والقروض لموظفيها في أوقات احتياجهم لها مثلاً في حقب الانتقال إلى مسكن جديد، الزواج وغيرها.

من خلال ملاحظة النقاط أعلاه نجد أنها تركز أكثر على الدعم الاجتماعي المادي. (Jia & Shoham, 2012: 4408-4409; Miller, 2009: 212; Collins et al., 2016: 3; Cohen, 2004: 676). فأنهم يرون أن الدعم الاجتماعي المرتبط بالعمل يأتي في ثلاثة أشكال هي:

- 1- **الدعم العاطفي:** وتتراوح سلوكيات الدعم الاجتماعي العاطفي من الاستماع إلى تقديم المشورة من أجل مساعدة الآخرين على التعامل مع تجارب الحياة (Ashcraft & Kedrowicz, 2002: 92-93). كما ينبغي أن تكون السلوكيات مثل تأكيد أداء العمل، وتعزيز تقدير المرء، وإعطاء الإحساس بالمشاركة جزءاً من الدعم العاطفي، لأن هذه كلها سلوكيات مريحة تحاول الحد من الصعوبات الشخصية أو خيبات الأمل. كما يحاول الدعم العاطفي تعزيز الذات (أنا أعلم أنك متمكن بما فيه الكفاية للقيام بعمل جيد)، اظهار غير مشروط (أنت تعرف أنني فخور بك بغض النظر عن ما تفعله)، أو ضمان المساعدة (يمكنك أن تأتي دائماً لي عندما يكون لديك مشكلة).
- 2- **الدعم الاعلامي:** و يتضمن توفير المعلومات ذات الصلة التي تهدف إلى مساعدة الأفراد على مواجهة الصعوبات، و الحد من عدم اليقين والضغوط المرتبطة بالعمل من خلال تقديم المشورة أو المعلومات بشأن العمل (مثل استراتيجيات ادارة الوقت، وتوضيح توصيف الوظائف للحد من غموض الدور، وتقديم اقتراحات لتحقيق التوازن بين العمل والحياة مثل اقتراح نادي صحي جيد لممارسة الرياضة... وغيرها).
- 3- **الدعم الفعلي أو الملموس:** ويشير إلى تقديم مساعدة مادية أو مالية ( الموارد مثل التكنولوجيا، المساعدة المالية، المساعدة في المهام اليومية، ودعم الموظفين للتصدي لحالة مجهدة).

بعد أن تطرقنا إلى مفهوم العلاقات الاجتماعية وبيئنا من خلالها دور التفاعل الاجتماعي والفرق بينه وبين العلاقات، وبعدها تطرقنا إلى هيكل العلاقات الاجتماعي الذي بدوره يتضمن شبكة العلاقات الاجتماعية ومن ثم خلق رأس مال اجتماعي، كذلك بيننا وظيفة العلاقات الاجتماعية متمثلة بالدعم الاجتماعي بوصفه وظيفة العلاقات الاجتماعية. يرى الباحث ضرورة وضع شكل مبسط يوضح علاقة المفاهيم المذكورة ومدى ارتباطها بالعلاقات الاجتماعية في المنظمة والشكل أدناه يوضح ذلك.

التفاعل الاجتماعي	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ان الحياة الاجتماعية للأفراد تنشأ نتيجة التفاعل الاجتماعي بينهم (McGuire,2007:126).</li> <li>• العلاقات الاجتماعية هي نتيجة تفاعل اجتماعي بين شخصين يشغلان موقعين اجتماعيين داخل الجماعة او التنظيم (نومار؛ ٢٠١٢: ٨٩).</li> </ul>
العلاقات الاجتماعية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• لا يمكن تصور وجود علاقة اجتماعية بين طرفين دون وجود تفاعل اجتماعي بينهم (فوزي، ٢٠١٤: ٥٤).</li> <li>• العلاقات الاجتماعية هي نتيجة للتفاعلات الرسمية وغير الرسمية و المفاوضات بين الموظفين و بينهم وبين الادارة. (Saksvik et al.,2013:33).</li> </ul>
الشبكة الاجتماعية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• جادل (Gibson et al.,2014:157) بأن الشبكات ينبغي ان تندرج تحت رأس المال.</li> <li>• شبكة علاقات الفرد تنشأ من علاقاته الاجتماعية الرسمية و غير الرسمية مع الأطراف الأخرى داخل المنظمة. (Cia et al., 2014:2).</li> </ul>
رأس المال الاجتماعي	<ul style="list-style-type: none"> <li>• رأس المال الاجتماعي هو الميزة الذي يمتلكها الفرد بحكم موقعه في شبكة العلاقات الاجتماعية المتصلة به (العنزي &amp; الملا؛ ٢٠١٥: ١٥).</li> <li>• رأس المال الاجتماعي استثمار للعلاقات بين الفاعلين في شبكة العلاقات الاجتماعية (Steinfeld et al., 2009:1).</li> </ul>
الدعم الاجتماعي	<ul style="list-style-type: none"> <li>• رأس المال الاجتماعي يوفر الدعم الاجتماعي (Brunie,2009:251)</li> <li>• رأس المال الاجتماعي مهم لتقديم الدعم الاجتماعي الازم لتحسين الاداء (بندراوي و الخفاجي؛ ٢٠١٥: ٧٤).</li> </ul>

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات المتوفرة

#### الشكل رقم (7)

#### العلاقات الاجتماعية وبعض المفاهيم المتداخلة

إذ يوضح الشكل اعلاه التسلسل المنطقي لهذه المفاهيم بالاعتماد على الأدبيات المتوفرة، وإذ نلاحظ من خلال هذا الشكل أنّ التفاعل الاجتماعي اساس وجود العلاقات الاجتماعية وهو الحلقة الأولى في السلسلة وبعد أن يجري التفاعل بين الفرد ومشرفه ( وهو محل تركيزنا) تنشأ العلاقة الاجتماعية وأنّ عدد هذه العلاقات التي يمتلكها الفرد أو المشرف وتنوعها وكذلك عدد مرات رؤية الأطراف الأخرى داخل العلاقة والاتصال بهم من شأنه أن يخلق شبكة من العلاقات الاجتماعية للأطراف المذكورة، وعندما يمتلك الشخص أو المنظمة شبكة من العلاقات يصبح لديهما رأس مال اجتماعي ولا يخفى على الجميع أهمية رأس المال الاجتماعي الذي يوفره لأصحابه بصورة دعم اجتماعي من قبل أطراف العلاقة لبعضهم البعض.

#### خامساً: أنواع العلاقات الاجتماعية:

هناك تصنيفات متعددة للعلاقات الاجتماعية وضعها الباحثون وذلك بسبب الطبيعة المعقدة لهذا التشكيل واختلاف الأسس والمعايير التي أنطلق منها الباحثون لتحديد تصنيفات تلك العلاقات وطبيعتها المعقدة، إذ عندما كان بناء العلاقات الاجتماعية يحتوي على مراكز مختلفة (متدرجة) أي علاقات اطراف في مستويات متعددة فإنّ أنماط التفاعل وطرق الاتصال وأشكال العلاقات تتحدد على وفق ذلك. إذ جرت العادة على تقسيم العلاقات الاجتماعية إلى العلاقات الأفقية والعمودية على وفق بناء مركز واساليب الاتصال (معاوي؛ 2009: 88)، (هرزاني و ابراهيم؛ 2004: 15):

## 1- العلاقات الاجتماعية الأفقية:

تنشأ العلاقة الأفقية بين الأشخاص أو الفئات الاجتماعية المتماثلة أي في نفس المستوى التنظيمي كجماعات الاصدقاء ورفقاء العمل (معاوي؛2009: 88). إذ يعمل الافراد على زيادة ميزتهم التنافسية وتحسين أدائهم من خلال التواصل مع زملائهم في العمل ويستفيد زملاء العمل من اقامة العلاقات الاجتماعية فيما بينهم من حيث التواصل المتبادل ورغبتهم في مساعدة بعضهم البعض. إذ أنّ الأفراد يتقون بالآخرين من هم ضمن شبكة العلاقات الاجتماعية الخاصة بهم ويأخذون طوعاً اعمالاً اضافية (cai et al., 2017: 3)، (Lee & ok, 2000: 1). وتعد فرصة اقامة العلاقات الاجتماعية إحدى ابعاد خصائص الوظيفة التي تتضمن السماح للموظفين بالتحدث مع بعضهم البعض عن العمل واقامة علاقات اجتماعية فيما بينهم (Riordan & Griffeth, 1995: 142). ومن الوسائل الواضحة والمستخدمة للقيام بذلك هو تسهيل التفاعل الاجتماعي بين زملاء العمل من خلال إنشاء مقاهي لطيفة في مكان العمل او تناول بعض المشروبات في أوقات الفراغ أو تنظيم لقاءات اجتماعية خارج العمل. وغيرها (Dur & sol, 2009:1).

## 2- العلاقات الاجتماعية العمودية:

تنشأ هذه العلاقة بين الأفراد في مستويات تنظيمية مختلفة كالعلاقة بين الرئيس والمرووسين في المنظمات (فياض؛ 2016: 10). إذ ينبغي على الرؤساء (الإدارة العليا) أن يسعوا في كفاحهم من أجل اجتذاب الافراد واستبقائهم عن طريق ايجاد علاقات اجتماعية والحفاظ عليها في مكان العمل (Dur & sol, 2009:1). بل يجب أن يكون الرئيس مسؤولاً عن بناء العلاقة الاجتماعية والحفاظ على جودتها مع كل موظف تحت اشرافه (Drury, 2008: 68). إذ قدم (Berman) وزملاؤه (2002) تقريراً عن نتائج دراسة استقصائية بين الرؤساء في الولايات المتحدة الامريكية تبين أنّ 85% من المديرين وافقوا بشدة على اقامة العلاقات الاجتماعية في مكان العمل (Berman et al., 2002: 217). اي أنّ الرؤساء يطورون علاقات تبادل متباينة مع اتباعهم (Zagenczyk et al., 2013: 2). وأنّ بناء علاقة اجتماعية جيدة مع الموظف افضل وسيلة لأغلاق الفجوة في أداء الموظف، وهو ايضاً يعزز الفعالية الشخصية الخاصة والأداء الخاص بك كرئيس لأنه عندما تأخذ من الوقت لتطوير هذه العلاقات وتوجيه الافراد في عملهم تكون أكثر قدرة على انتاج المزيد من الأعمال ذات الجودة العالية من خلال جهودهم مع أقل حاجة لك لأداء هذه المهام إذ يمكنك التركيز على أهداف ادارية أوسع (Drury, 2008: 68). وهذا النوع من العلاقات الاجتماعية محل تركيزنا في هذا البحث.

وهناك باحثون آخرون امثال(فياض؛2016: 10)، (فوزي؛2014: 55)، (معاوي؛2009: 7) يصنفون العلاقات الاجتماعية إلى علاقات رسمية وغير رسمية:

## 1- العلاقات الاجتماعية الرسمية:

وهي العلاقات التي يحددها القانون أو النظام الداخلي الرسمي للمنظمة، بهدف ضمان انجاز مهام العمل، من اجل تحقيق اهدافها التي تصب في أداء العمل وتحقيق أهداف الأفراد واستمرار المنظمة بأنشطتها، إذ يحدد القانون الرسمي في المنظمة الأدوار الوظيفية للأفراد ويكرس واجباتهم وحقوقهم الاجتماعية (فوزي؛2014: 55). ومن هذا المنطلق يعرف (اللوزي؛ 2002) العلاقات

الاجتماعية بأنها مرحلة من مراحل البناء التنظيمي و تعد من المراحل المهمة، فهي علاقات تنشأ بين الافراد وبين الأقسام والوحدات الإدارية، ويعتمد التنظيم على هذه العلاقات لأنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بوظائف الإدارة (اللوزي؛ 2002: 38). وبهذا تصبح العلاقات الاجتماعية رسمية. كما ان العلاقات الرسمية هي العلاقات التي تنشأ من التفاعلات ذات الصلة بالعمل أو هي تلك المتعلقة مباشرة بواجبات العمل وتشمل تفاعلات مثل اتباع التوجيهات، وطلب المساعدة، وتبادل معلومات العمل، والاستجابة للنقد (Chadsey & Beyer, 2001: 128).

## 2- العلاقات الاجتماعية غير الرسمية:

وهي التفاعلات والعلاقات التي تحدث بين الأفراد داخل المنظمة بغض النظر عن مواقعهم الوظيفية، كما أنّ هذه العلاقات لا تحدد بقانون ولا بإجراءات رسمية، إذ أنّها تتحدد عن طريق الميول والاتجاهات الشخصية والاجتماعية والثقافية، وكذلك المصالح الشخصية للأفراد بداخلها، وغالباً ما تظهر هذه العلاقات نتيجة لأسباب دينية أو عرقية أو طبقية. ولقد ذكرنا سابقاً تعريف (خوين) إذ عرف العلاقات الاجتماعية بأنها نوع من التفاعلات غير الرسمية المبنية على أساس الثقة والتعاون والالتزام المتبادل بين الأفراد العاملين داخل وخارج المنظمة (خوين؛ 2017: 437). وهذه العلاقات لا ترتبط بمهام العمل وتشمل سلوكيات تفاعلية مثل الاغاظه أو المزاح، وتبادل المعلومات حول الرياضة وغيرها. وربما تكون هذه العلاقات أكثر أهمية لأنها تسمح للأفراد باكتشاف المصالح المشتركة وتبادل التفاصيل الحميمة (Chadsey & Beyer, 2001: 128).

كما يقدم (Henderson & Argyle, 1985: 230; Chadsey & Beyer, 2001; 129) ثلاثة أنواع للعلاقات الاجتماعية اعتماداً على التفاعلات التي يبديها العمال و تناسبهم في ثقافة العمل وهي:

- 1- **معارف العمل:** يجتمعون في العمل ببساطة من خلال الاتصالات الرسمية، و التفاعلات السطحية نسبياً الموجهة نحو المهام ولا تتميز بالكره أو الحب.
- 2- **صديق العمل:** يتمتع صديق العمل بمزيد من العلاقة الحميمة إذ يتفاعل شخصان معا على العمل أو اجتماعيا في العمل. لا يدعون بعضهم إلى المنزل أو لا يشاركون في أنشطة ترفيهية مشتركة خارج إطار العمل.
- 3- **صديق اجتماعي:** عندما يكون لدى الأفراد علاقة حميمة مع بعضهم البعض فإنهم اصداق اجتماعيين، يجتمعون في المناسبات الاجتماعية خارج بيئة العمل

## سادساً: أهمية العلاقات الاجتماعية:

لا يخفى على الجميع الأهمية الكبيرة التي تتمتع بها العلاقات الاجتماعية في مكان العمل وتكمن أهمية العلاقات الاجتماعية على المستوى الفردي والتنظيمي على حد سواء، وهذه الأهمية تستحصل من الدعم الاجتماعي بوصفه وظيفة العلاقات الاجتماعية والنتائج الفعلية لها. وتكمن أهمية هذه العلاقات بالنقاط الآتية:

- 1- **السلوك الاستباقي:** إذ تشجع المنظمات الأفراد الذين يتصرفون بشكل استباقي من خلال تقديمهم المقترحات والأفكار للمساعدة في تحسين الوظائف والأنظمة التنظيمية التي تزيد من الفعالية التنظيمية وبالتالي استمرار الأعمال (Fuller et al., 2007: 147). ولقد ركزت عدد من

الدراسات على الطريقة التي يمكن أن يتأثر بها السلوك الاستباقي للموظف من خلال العلاقة الاجتماعية المتصورة مع المشرفين (Van dyne et al., 2008: 1195). كما أن التصورات والسلوكيات الفردية يمكن أن تتأثر بالمشرفين وزملاء العمل من خلال الملاحظات التي تحدث خلال التفاعلات اليومية (Felps et al., 2009: 546). عندما ينظر الأفراد بأن لديهم علاقة مع الرؤساء فإن تلك العلاقات تميل إلى أن تكون مشهودة من مشاعر الدعم العاطفي والثقة والمعاملة التفضيلية والاحترام المتبادل، فإن المرؤوسين سوف يستثمرون المزيد من الوقت والجهد في شؤون الفريق عندما يرون أن لديهم علاقة جيدة مع الرئيس عليهم (Brown, 1996: 358). وبالتالي سوف تميل على سبيل المثال إلى التحدث عن اي مشاكل ذات صلة بالعمل بطرق بناءة لإعادة المنفعة إلى الرئيس (الإدارة العليا).

2- **الصحة في مكان العمل:** بيئة العمل مجهدة لكثير من الموظفين ويساعد الدعم الاجتماعي المقدم من المشرفين على إنجاز العمل في الوقت المناسب وقد يخفف من تأثير عبء العمل (Bakker et al., 2005: 171). إذ أن العلاقات الاجتماعية تتغلب على متلازمات التوتر (Salahian et al., 2012:142; Collins et al., 2016:3). إذ يمكن للعلاقات الاجتماعية في مكان العمل أن تكون ذات فائدة نفسية من خلال زيادة حجم الاندماج التنظيمي، الشعور بالانتماء، احترام الذات، والتأثير الاجتماعي، إذ تشير البحوث إلى أن الدعم الاجتماعي العاطفي يرتبط ارتباطاً مباشراً بمستويات أعلى من السعادة ومستويات أقل من المشاعر السلبية والاعراض الاكتئابية (Thoits, 2011:145). كما وجدت الابحاث المبكرة حول الارهاق أن المعالجين النفسيين اعتمدوا على الدعم الاجتماعي من المشرفين/الزملاء لمنع الارهاق في مكان العمل (Abualrub, 2004: 74; Farber & Heifetz, 1982: 299).

3- **الرضا الوظيفي:** الرضا الوظيفي هو تقييم الفرد الشخصي لمختلف جوانب وظيفته التي قد يوفر تحليلها عدداً من الأفكار حول مكان العمل، إذ من المرجح أن تعتمد قرارات الافراد بشأن مشاركتهم في العمل أو نوايا الدوران ومقدار الجهد المبذول لتكريس عملهم جزئياً على تقييمهم الشخصي لعملهم (Fiorillo & Nappo, 2014: 684). وفي الأونة الأخيرة ركز الباحثون على الرضا الوظيفي بوصفه نتيجة لمزايا الدعم الاجتماعي الذي يقدمه المشرفين (Sloan et al., 2009:1; Dur & Sol, 2013: 343). وتشير هذه الدراسات إلى أن برامج تطوير القيادة المصممة لتطوير علاقات مع المرؤوسين يمكن أن يكون لها آثار إيجابية على الرضا الوظيفي للمرؤوسين (Alford, 2014: 18). لأن الرضا عن المشرف جزء من الرضا الوظيفي.

4- **الالتزام التنظيمي:** وفقاً لـ (Meyer et al., 1992) فإن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تميز علاقة الفرد بالمنظمة وله آثار على قرار مواصلة العضوية أو ايقافها مع المنظمة (Meyer et al., 1992: 935). وبالاستناد إلى نظرية التبادل الاجتماعي ومعيار المعاملة بالمثل أظهرت عدد من الدراسات أن الموظفين الذين يشعرون بأنهم مدعومين من لدن الإدارة يطورون احساساً أقوى بالالتزام من أولئك الذين يرون أنهم يتلقون دعماً اجتماعياً ضئيلاً أو لا يحصلون على مثل هذا الدعم (Leveson & Joiner, 1997: 7). ومن المرجح أن هناك علاقة بين مدى رضا الموظف عن الدعم من المشرفين ومستوى الالتزام لديهم تجاه المنظمة إذ كلما زاد رضا الفرد عن الدعم الاجتماعي من لدن المشرف زادت درجة التزامه تجاه عمله (Meyer et al., 1992: 935).



5- **الأداء الوظيفي:** أنّ الدعم الاجتماعي مورد وظيفي مهم و ضروري لإدارة متطلبات العمل العالية والانخراط في سلوكيات إضافية (Cureton, 2014: 59). إذ يؤدي الدعم الاجتماعي إلى تعزيز مستوى الأداء الوظيفي (Moen & Yu, 2000: 315; Nissly et al., 2005: 82). وفي إدارة الموارد البشرية يتأثر أداء الموظفين بشدة بشبكات الموظفين الرسمية وغير الرسمية (Cia et al., 2017: 2).

6- **سلوكيات المواطنة التنظيمية:** بالتأكيد عندما تكون هناك علاقة اجتماعية بين الرئيس والمؤوس فإن ذلك من شأنه أنّ يؤثر على انخراط الفرد في سلوكيات المواطنة التنظيمية بسبب الدعم الذي تقدمه العلاقات الاجتماعية لهم إذ يؤدي الدعم الاجتماعي من المشرفين إلى تأثير بشكل غير مباشر على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال التأثير المتداخل على الالتزام التنظيمي (Chu et al., 2006: 496). وتشمل هذه العلاقات تبادل الأمور غير المادية التي تتجاوز ما هو محدد في الوصف الوظيفي الرسمي وهكذا من أجل تبادل هذه العلاقات من المرجح أنّ المؤوسين سيتجاوزون السلوك المطلوب والمشاركة في سلوكيات المواطنة التنظيمية للحفاظ على تبادل اجتماعي متوازن أو منصف (Ilies et al., 2007: 270).

7- **انخفاض الدوران:** بعد أن زاد رضا الموظف عن عمله فإن ذلك يقلل من نوايا الأفراد بالدوران، اي يقلل الدعم الاجتماعي المقدم من المشرفين من نوايا دوران الأفراد العاملين (Dur & Sol, 2009: 1; Moen & Yu, 2014: 315). إذ الدعم الاجتماعي واحد من أهم الاستراتيجيات التي ينطوي عليها التكيف في العمل (Collins, 2008: 1179). وهذا يقلل من كلف تغيير وتدريب العاملين والمحافظة على المعرفة التنظيمية الذي يمتلكونها الأفراد.

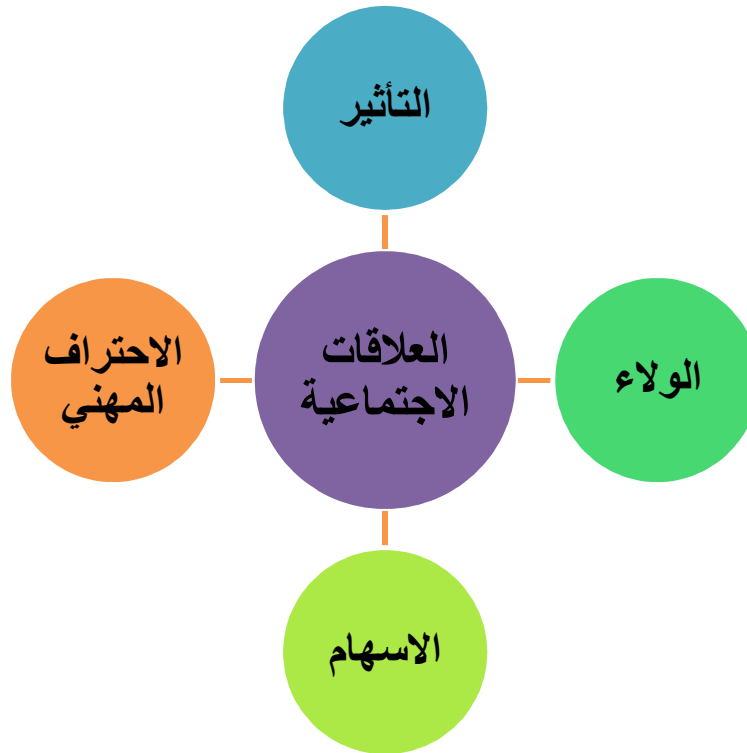
8- **اكتساب المعرفة:** الأنماط غير الرسمية عفوية وهي الوسيلة الأساسية لتبادل المعرفة (Fischbach et al., 2009: 1). عبر العلاقات الاجتماعية يكتسب الموظفين والوحدات التنظيمية المزيد من الفرص لتبادل مواردهم وأفكارهم وزيادة تدفق المعرفة داخل المنظمة (Hsiao et al., 2011:648). كما أنّ أنشطة إدارة المعرفة هي في الغالب عمليات اجتماعية تنظيمية في اطار حيازتها ونشرها داخل المنظمة أو من أصحابها الخارجيين (Kogut & Zander, 1992: 384).

ولا تلغي هذه الحجج أهمية الفروق الفردية من (قيم ودوافع ومهارات وقدرات). والخصائص التنظيمية مثل الهيكل أو التكنولوجيا كمساهمين في الأداء الوظيفي والرفاه والصحة العامة في مكان العمل.

### سابعاً: مقياس العلاقات الاجتماعية وأبعادها:

هناك افتقار إلى الوضوح بشأن ما يشكل أبعاد أو مكونات علاقة المؤوس برئيسه إذ وضع (Liden & Dienesch, 1986). في دراسة لهم ثلاثة ابعاد للعلاقة التبادلية بين الرئيس والمؤوس وهي (الولاء loyalty، التأثير Affect، المساهمة Contribution). كما حدد (Liden & Maslyn, 1998:46) في دراسة لهم اربعة ابعاد للعلاقات الاجتماعية هي (التأثير، الولاء، الاسهام، الاحترام المهني). اما (Schriesheim et al., 1999: 77) إذ وضعوا ستة ابعاد للعلاقات بين الرئيس والمؤوسين وهي (الدعم المتبادل mutual support، الثقة trust، ميول (حب) liking،

خط العرض (حرية العمل) latitude ، العناية attention ، والولاء (loyalty) . وحدد (Durarajen, 2004: 3) أربعة أبعاد للعلاقة بين الرئيس والمرؤوس (الولاء ، التأثير، المساهمة، الاحترام المهني). كذلك حددت دراسة (Bauer & Erdogan, 2015) أربعة أبعاد للعلاقة العمودية بين الرئيس والمرؤوسين وهذه الأبعاد هي (الولاء، الاسهام، التأثير، الاحترام المهني). وفي (2016) حدد (سعيد، والتميمي) أربعة أبعاد للعلاقة بين الرئيس والمرؤوس (الثقة، التأثير، الاسهام، الاحترام). ويرى الباحث ضرورة الاعتماد على مقياس (Liden & Maslyn, 1998:46). مع تكييفه بما يتلاءم مع موضوع البحث ومتغيراته لأنه أكثر الماماً وشمولية لمتغير العلاقات الاجتماعية، وكذلك توافق هذا المقياس مع المتغيرات الأخرى للبحث وهي التسييس التنظيمي والسلوك الاستباقي، كما يتصف هذا المقياس بالوضوح نوعاً ما. والشكل أدناه يوضح أبعاد العلاقات الاجتماعية على وفق (Liden & Maslyn, 1998):



المصدر: من اعداد الباحث

### الشكل (8)

#### أبعاد العلاقات الاجتماعية

يوضح الشكل علاه أربعة أبعاد للعلاقات الاجتماعية وهي (التأثير والاسهام والولاء والاحترام المهني) وأدناه شرح مفصل لتلك الأبعاد الأربعة:

1- **التأثير:** يوصف التأثير بأنه الميل الشخصي أو المودة المتبادلة بين أعضاء علاقة التبادل إذ تتعامل مع بعضها البعض في المقام الأول على جذب الأشخاص بدلا من العمل أو القيم المهنية وبهذا يكون للجانب العاطفي تأثير مهم على هذه العلاقة (Jha & Jha, 2013: 45). وقد تتجلى هذه المودة في الرغبة في و / أو حدوث علاقة لها مكونات ومخرجات شخصية (مثل الصداقة)

(Durarajen, 2004: 5). و يحدث التأثير بين أطراف العلاقة نتيجة التفاعل الشخصي بينهم وهم المؤثر والمتأثر، ويخلق لدى المتأثر ردة فعل معينة، إذ يتم من خلاله تغيير أو تعديل سلوك الطرف الآخر، ويعتمد التأثير بصورة اكبر على الشخصية (سعيد، والتميمي، 2016: 101). وتستند هذه العلاقات إلى تروق متبادل للرئيس والمرؤوس. على سبيل المثال، قد يكون لكل من الرئيس والمرؤوس هوايات ومصالح مماثلة خارج سياق العمل، وبالتالي يكون له علاقة أكثر من العلاقة القائمة على العمل. هذا البعد يختلف كثيراً عن المساهمة لأنه لا علاقة له بأداء عمل الفرد، كما أنّ هذا البناء يرتبط بنتائج المواقف المتعلقة بالموظفين، مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والدعم التنظيمي المتصور (Bader, 2007: 11).

2- **الولاء:** يعبر عن مقدار ما يبديه كل من الرئيس والمرؤوس من دعم متبادل في الحالات المختلفة لبعضهم البعض أمام الآخرين، والتزام الموظفين برؤى القائد وأهدافه وإظهار الولاء له (Durarajen, 2004: 5). أو هو المدى الذي يكون فيه الرئيس والمرؤوس مواليين لبعضهم البعض داخل العلاقة الاجتماعية. كما أنّ الولاء قد يصور بشكل أفضل كمكون أو بعد للعلاقات الاجتماعية، ويلعب دوراً حاسماً في تطوير العلاقات الاجتماعية وصيانتها. وقد نوقش الولاء في البحوث السابقة بوصفه مفيداً في تحديد أنواع المهام الموكلة إلى المرؤوسين. ومن المرجح أنّ يطلب القادة من المرؤوسين المخلصين القيام بمهام تتطلب حكماً و / أو مسؤولية مستقلة (Liden & Maslyn, 1998: 46). أما (Jha & Jha, 2013) فقد أوضح أنّ الولاء هو التعبير عن تأييد الجمهور للأهداف والطابع الشخصي للعضو الآخر في العلاقة الاجتماعية. الولاء ينطوي على الاستعداد للدفاع عن أعمال الأطراف الآخرين في العلاقة (Jha & Jha, 2013: 45). ويعبر هذا البعد عن الرئيس والمرؤوس (أطراف العلاقة الاجتماعية) الذين يدافعون علناً عن بعضهم البعض، فالقادة المواليين لبعض الاتباع يشعرون بالثقة في قدراتهم وسوف تعطي لهم قدراً كبيراً من الحكم الذاتي في مشاريع العمل. ومن المرجح أن يوكل القادة الأعضاء الذين يصنفون بشكل إيجابي في الولاء لاستكمال مهامهم الوظيفية التي تتضمن قدراً كبيراً من الحكم الشخصي و / أو المسؤولية (Bader, 2007: 10).

3- **الإسهام:** يعرف الإسهام بأنه مدى الجهود المبذولة في العمل لزيادة أداء الفريق ومقدار إسهام كل من الرئيس والمرؤوس في وضع الأهداف الصريحة والضمنية للعلاقة الاجتماعية بينهم (Jha & Jha, 2013: 45). أو هو تصور لمقدار وتوجه ونوعية النشاط الموجه نحو العمل الذي يتخذه كل عضو في العلاقة نحو الأهداف المتبادلة (صريحة أو ضمنية) (Dienes & Liden, 1986: 625). وأكد (Liden & Maslyn, 1998) على أهمية دور السلوكيات المرتبطة بالعمل في تطوير العلاقة الاجتماعية بين الرئيس والمرؤوس، ويعتمد الرئيس لتقييم أداء المرؤوسين على أداء المهام المفوضة إذ أنّ المرؤوسين الذين يكون أداءهم قد اعجب الرئيس تكون العلاقة بينهم مقارنة بالمرؤوسين الذين لم يؤدوا المهام كذلك بالنسبة للرئيس (Liden & Maslyn, 1998: 45)، كإدراك للمستوى الحالي للنشاط الموجه نحو العمل الذي يضعه كل عضو نحو الأهداف المتبادلة (صريحة أو ضمنية) في العلاقة، المهم في تقييم النشاط الموجه نحو العمل هو المدى الذي يعالج فيه العضو التابع للعلاقة المسؤولية ويكمل المهام التي تتجاوز الوصف الوظيفي و / أو عقد العمل: وبالمثل، مدى توفر الرئيس الموارد والفرص لمثل هذا النشاط (Durarajen, 2004: 5). وهؤلاء الأفراد يساهمون كثيراً في مهامهم وينظر إليهم على أنّهم قادرين وموثوق

بهم لاستكمال المهام الصعبة. ومن المرجح أن يحصل هؤلاء الأفراد على الموارد المادية (مثل دعم الميزانية والمواد والمعدات). وعلاوة على ذلك، ونظراً لأنّ هذا البعد يرتبط بالعمل فقد ارتبط بسلوكيات الموظفين مثل الأداء الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية (Bader, 2007: 10).

4- الاحترام المهني: يشير إلى مدى إدراك الأعضاء ضمن علاقة اجتماعية ثنائية معينة أهمية بناء سمعة جيدة داخل وخارج المنظمة، فضلاً عن تقدير المعرفة الوظيفية وإدراكها التي يتطلبها الاختصاص لتحقيق البراعة في مجال العمل (Jha & Jha, 2013: 45). والاحترام المهني هو تصور لدرجة أنّ كل عضو من أعضاء العلاقة قد بنى سمعة داخل و / أو خارج المنظمة من التفوق في مجال عمله. ويمكن أن يستند هذا التصور إلى البيانات التاريخية المتعلقة بالشخص، مثل: الخبرة الشخصية مع الفرد: التعليقات التي يتم تقديمها عن الشخص من الفرد داخل المنظمة أو خارجها؛ والجوائز أو غيرها من الاعتراف المهني التي حققها الشخص. وبالتالي فمن الممكن وإن لم يكن مطلوباً، أن يكون قد وضع تصوراً للاحترام المهني قبل العمل مع الشخص أو حتى لقائه (Durarajen, 2004: 5).

هذا هو في الأساس أنّ الموظف أو المشرف لديه سمعة متميزة في مجال عمله، وبعبارة أخرى هل يتمتع الفرد بسمعة التميز في عمله أو مهامه؟ فمن الممكن أن تكون شكايات تصوراً حول الفرد ببساطة قبل أن تلتقي به بناءً على ما سمعت عنه. على سبيل المثال، الموظف الذي هو معروف في جميع أنحاء المنظمة بأنه شخص متفوق في وظيفته قد يكون المرشح المثالي للمشرف لتشكيل علاقة اجتماعية ذات جودة عالية (Bader, 2007: 11).

## المبحث الثالث السلوك الاستباقي

### توطئة

ادركت العديد من المنظمات منذ مدة ليست بقصيرة أنّها تعمل ضمن بيئة ديناميكية معقدة و سريعة التغيير سواء اكان على المستوى الاقتصادي او الاجتماعي والسياسي ، مما يحتم عليها البحث على السبل والاجراءات التي تمكنها من معالجة العواقب السلبية الناتجة عن تلك التغييرات، ويمكن ان تكون هذه الوسائل علاجية داخلية (تتعلق بالأنظمة والقوانين والتكنولوجيا وسلوك العاملين وغيرها). إذ يعد سلوك العاملين أحد تلك الجوانب المهمة التي نالت عناية كبيرة بسبب تأثيرها القوي على اداء المنظمات ونجاحها. لذلك اعتنى الباحثون والكتاب بدراسة سلوك الافراد داخل المنظمات، التي يمكن ان تشكل دراسة أحد الأساليب المهمة في معالجة مشاكل المنظمات اليوم، ومن تلك السلوكيات ما يسمى بالسلوك الاستباقي (Proactive behavior) ويتمحور هذا المفهوم حول كيفية تنفيذ الأفراد لمتطلبات وأنشطة العمل بصورة تلقائية و أكثر نجاحاً من دون الحاجة الى توجيه خارجي. ومن السلوكيات التي تدرج تحت هذا المصطلح: اقتراح الأفكار للتحسينات المستقبلية، والوقاية من المشاكل، وتولي المسؤولية، والابتكار الفردي (Belschak & Den Hartog, 2010: 477). إذ يشير (George) الى وجود ثلاثة انواع من الأفراد: أولئك الذين يجعلون الأمور تحدث ، وأولئك الذين يشاهدون ما يحدث، وأولئك الذين يتساءلون ما يحدث، وأنّ نفس هذه الأنواع من الأفراد يمكن أن توجد في المنظمات، ويتمثل التمييز الرئيسي بين هذه الأنواع من خلال توفر السلوك الاستباقي (Bateman & Crant, 1999: 1). ومن الشواهد القديمة التي تدل على السلوك الاستباقي وقدمه، مبادرة النبي يوسف (عليه السلام) عندما اقترح على حاكم مصر ادخار (الحنطة والشعير) للأعوام القادمة لكي يقي مصر من مشكلة كبيرة وهي القحط الذي كان قد أصاب مصر بسبب السنين العجاف الذي تمر بها هذه الدولة فاستطاعوا بفضل تلك المبادرة أن يتغلبوا على هذه المشكلة ويوفروا احتياجات الناس من الحبوب، كما في قوله تعالى (قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَأْكُلُونَ (47) (سورة يوسف). مما يدل على عمق جذور الاستباقية في السلوك. وعلى الرغم من عمق هذه الظاهرة إلا أنّ الاستباقية برزت بوصفها موضوعاً رئيسياً من عناية الباحثين والممارسين في السنوات القليلة الماضية (e.g., Campbell, 2000; Van Dyne & Botero, 2003). وبرز الاهتمام بالسلوك الاستباقي بسبب ضعف السلوكيات الرسمية على التنبؤ بالسلوكيات المطلوب أدائها وذلك بسبب ارتفاع عدم التأكد (Griffin et al., 2007: 382). وبسبب الانتشار الأخير للعناية في التوجهات الاستباقية بوصفها سلوكاً استباقياً انتقلت من الجدة الى الضرورة في العديد من المنظمات الحديثة والديناميكية العالمية (Thomas et al., 2010: 275).

### أولاً: مفهوم السلوك الاستباقي وتعريفه:

يعني المصطلح (Proactive) استباقي او ما يطلق عليه في بعض الأحيان روح المبادرة، والاستباقي لغةً يعني استبأق الأحداث: تَعَجَّلُهَا قَبْلَ حُدُوثِهَا. استبأق القوم سابق بعضهم بعضاً، (مصطفى، 2004: 265). وقد احتلت هذه الكلمة أهمية كبيرة في معجم الادارة. وبسبب الضغط

المتزايد لتحويل العمل نحو اللامركزية والمرونة والابتكار المستمر والتغييرات، تطالب المنظمات بموظفين استباقيين مستعدين لاتخاذ سلوكيات لحل المشاكل التنظيمية وتحسين الظروف الراهنة (e.g., Crant, 2000: 436 ; Parker et al., 2006: 639). كما أنّ البعد الاستباقي للسلوك متأصل من احتياجات الافراد للتعامل مع البيئة والتحكم فيها (White, 1959: 300). أشار العديد من الكتاب في العلوم الأخرى إلى عمليات مماثلة تمكن الأفراد من التصرف بشكل استباقي، ومن بين أولئك علماء النفس إذ ذكر (Bandura, 1986). أنّ الأفراد يخلقون البيئات ويضعونها في حيز الحركة، فالأفراد مؤثرون وليس مجرد متلقين سلبيين (Bandura, 1986: 22). لذا تحتاج المنظمات من موظفيها أن يتوقعوا تلقائياً المشاكل وتحديد الفرص المستقبلية في بيئة عملهم (Caesens et al., 2015:1). وبهذا فالنماذج التقليدية للأداء الذي تفترض أنّ "الأفراد يجب أن يتبعوا التعليمات ووصف المهام والأوامر" قد تكون أحياناً غير كافية في بيئة العمل الحديثة (Frese, 2008: 67). وفي السياق نفسه أشار (Howard, 1995) الى أنه في مواجهة التغيير التنظيمي لا تكون جميع أشكال سلوك العمل فعالة أو مرغوب فيها على قدم المساواة، وعلى وجه الخصوص يمكن للسلوكيات الموجهة نحو التغيير التي يتكيف فيها الأفراد مع الظروف المتغيرة والعمل الاستباقي لاستباق التحديات الجديدة أن تكون أكثر أهمية من السلوكيات المتقنة والتنبؤ بها (Griffin & Parker, 2010: 174).

لذلك حظي السلوك الاستباقي في العمل بعناية كبير في البحوث العلمية على مدى السنوات الخمسة عشر الماضية، إلا أنّه لم يظهر كتدفق بحثي متكامل في الأدب السلوكي التنظيمي، إذ ليس هناك تعريف واحد، او نظرية، أو قياس يقود هذا الشكل من السلوك، بدلا من ذلك اعتمد الباحثون عدداً من المناهج المختلفة نحو التعرف على هذا النوع من خصائص سلوكيات العمل وكذلك التعرف على السوابق و العواقب لهذا السلوك، اذ هناك جدال بين الباحثين حول ما اذا كان السلوك الاستباقي يحدث ضمن الدور الرسمي أو ضمن الدور الاضافي؟ السلوك الاستباقي يمكن أنّ يحدث ضمن الدور الرسمي أو ضمن الدور الاضافي، فقد ينخرط الموظفون في أنشطة استباقية كجزء من سلوكهم في الدور الرسمي الذي يستوفون فيه متطلبات العمل الأساسية (Crant, 2000: 436). واحياناً يكون السلوك الاستباقي نوعاً من الأداء أو السلوك خارج الأدوار، ومع ذلك، فإن المزيد من الأعمال الأخيرة تتحدى هذا التفكير (Crant, 2000; Frese & Fay; 2001). فالأفراد يمكن أن يشاركوا في جميع أنشطة العمل، بما في ذلك الأنشطة الأساسية والاضافية، بدرجات متفاوتة من الجاهزية وبالتالي هناك توافق متزايد في الآراء على أنه ليست هناك حاجة إلى اقتصار النشاط الاستباقي على الدور الاضافي فقط (Parker et al., 2006: 637).

يعرف (Crant, 2000: 436) السلوك الاستباقي على أنه مجموعة من الإجراءات والمبادرات الاستباقية التي يقوم بها الفرد لإحداث تغيير أو تطوير للأوضاع القائمة. اذ يبين هذا التعريف على أهمية السلوك الاستباقي في تحسين وتطوير الأوضاع القائمة وهذا التعريف يتفق مع كل من (Arefin et al., 2015: 132; Den Hartog & Belschak, 2012:477). وبصورة معاكسة تم تعريف السلوك الاستباقي من قبل (King, 2004: 127) على أنه الأعمال المعتمدة التي يقوم بها الأفراد من أجل تحقيق أهدافهم المهنية. اذ يبين هذا التعريف أهمية السلوك الاستباقي لتحقيق المصالح الذاتية للفرد. وهذا يمثل الجانب السلبي للسلوك الاستباقي اذ أوضح (Frese & Fay, 2001: 166) أنّ السلوك الاستباقي يمكن أنّ يكون له طابع متمرّد، وفي الحالات القصوى قد يكون السلوك الاستباقي

سلباً بالنسبة للمنظمة. وحتى الآن تركز التصورات البارزة للسلوك الاستباقي على انه سلوك مؤيد للتنظيم، اذ لا تزال تستبعد الجانب السلبي للسلوك الاستباقي الذي يركز على الاستفادة الذاتية فقط او حتى الأضرار بالمنظمة في بعض الأحيان (Belschak & Den Hartog, 2010: 477). كما أنّ السلوك الاستباقي يمكن أن يشمل تحسينات على مستوى الفرد والمنظمة على حد سواء، على سبيل المثال في موضوع العلاقات بين الأفراد والبيئة، أشار (Bateman & Crant, 1993) إلى أن الافراد لا يستجيبون بشكل سلبي لبيئاتهم فحسب، وإنما يسعون بنشاط أيضاً لتغيير وتطوير بيئاتهم. ولذلك فإنّ البحث حول السلوك الاستباقي يتعلق بأسباب قيام الفرد باتقان وتغيير وضعه أو بيئته، وكيف يمكنه تحقيق هذا التغيير (Bateman & Crant, 1993: 105). إذ وصف السلوك الاستباقي على نطاق واسع بأنه تسهيل فعال للتغيير الشخصي و / أو البيئي ذو مغزى (Thomas et al., 2010:271). وبنفس الاتجاه عرف (Fritz & Sonnentag, 2009) السلوك الاستباقي على أنه المدى الذي يتخذ فيه الفرد إجراءات ذاتية للتنبؤ أو التغيير في نظام العمل أو أدوار العمل ودعم الفعالية الشخصية أو التنظيمية (Fritz & Sonnentag, 2009: 95). وعرف (Wu & Parker, 2013) السلوك الاستباقي على أنه الظواهر التي يقوم بها الفرد بنفسه باتخاذ إجراءات لإتقان وتغيير حالته أو بيئته الخارجية (Wu & Parker, 2013: 679). من هذه التعريفات يمكن الاستدلال على ان اثر السلوك الاستباقي ليس على مستوى الفرد فقط أو المنظمة فقط بل على مستوى المنظمة والفرد على حد سواء، وايضاً يتضح ان السلوك الاستباقي سلوك ذاتي يقوم به الفرد بنفسه من دون الحاجة الى توجيه أو رقابة من شخص اخر. كما عرف السلوك الاستباقي في عام 2009 من لدن (Vos) على انه العملية التي تتكون من العناصر المعرفية والسلوكية، أي تتضمن التوقع والتخطيط والسعي لتحقيق التأثير (Vos, 2009: 761). و يلاحظ أنّ هذا التعريف يركز على السلوك الاستباقي كعملية تحتوي على عناصر معرفية وسلوكية. وان السلوك الاستباقي ينبع من المتغيرات ذات الصلة بالشخص (Parker & Collins, 2010: 635) و كذلك العوامل السياقية (Morrison & Phelps, 1999: 403). ومن منظور اكثر شمولية عرف (Parker) وزملاؤه (2006) السلوك الاستباقي على أنه "العمل الذاتي الموجه نحو المستقبل الذي يهدف إلى تغيير وتحسين الوضع أو الفرد نفسه" (Parker., et al, 2006: 636). ويشير هذا التعريف إلى ثلاثة عناصر محددة يقال إنها تدعم أشكالاً متعددة من السلوك الاستباقي: التوجه الذاتي، والتركيز المستقبلي، والتوجه نحو التغيير (Fay & Frese, 2001: 3). فالسلوك الاستباقي يبدأ من الذات، وهو ما يعني أن يتم تنفيذ هذا السلوك من دون أن يقال او يطلب منك تنفيذه أو من دون الحاجة إلى تعليمات واضحة بشأن هذا السلوك. وان السلوك الاستباقي ذو توجه مستقبلي، وهو ما يعني أن هذا السلوك يهدف إلى التعامل مع المتوقع من المشاكل أو الفرص مع التركيز على المدى الطويل. وكما إن السلوك الاستباقي موجه نحو التغيير، أي انه لا ينطوي على ردة فعل لحالة معينة فحسب، بل إنه على استعداد لتغيير هذا الوضع من أجل تحقيق مستقبل مختلف.

وأوضح بعض الباحثين أنّ السلوك الاستباقي يرتبط الى حد ما بسلوك المواطنة التنظيمية. كما أنّ بعض السلوكيات الاستباقية مثل تولي المسؤولية او المبادرة، التي توصف احياناً بأنها اشكال من سلوك المواطنة التنظيمية (Morrison & Phelps, 1999: 463). الا ان (Grant & Ashford, 2008) بين ان السلوك الاستباقي يختلف عن سلوك المواطنة التنظيمية (Grant & Ashford, )

6: 2008). على سبيل المثال سلوك المواطنة التنظيمية ليس بالضرورة سلوكاً استباقياً أو توقعياً أو مستقبلياً أو ذاتياً، بل يمكن ان يكون اكثر تفاعلياً في طبيعته، ومع ذلك فإن السلوكيات الاستباقية تشمل مجموعة سلوكيات أوسع من سلوك المواطنة التنظيمية، وبهذا المعنى لا ترتبط السلوكيات الاستباقية بمجموعة فرعية من سلوكيات المواطنة التنظيمية كما ان معظم تصورات المواطنة التنظيمية كانت سلبية الى حد ما مثل (مساعدة الاخرين عند الحاجة) بدلاً من ان تكون استباقية (توقع احتياجات الاخرين) (Frese & Fay, 2001: 166).

كذلك لابد من الاشارة الى ان السلوكيات الاستباقية تحدث في ثلاثة مستويات وليس على المستوى الفردي فقط ، حيث تحدث العمليات الاستباقية أيضا على مستوى المجموعة والمنظمة بالإضافة الى المستوى الفردي (على الرغم من أن العمليات تقوم على سلوك الجهات الفاعلة الفردية). وعلى مستوى المجموعة تتمثل الاستباقية بالأنشطة الرئيسية لأي مجموعة لإدارة الواجهات بين الوحدات، وتشارك الجماعات الفاعلة في أنشطة تهدف إلى التأثير بشكل استباقي على المجموعات الخارجية التي ترتبط معها (Fritz & Sonnentag, 2009: 95). وعلى مستوى المنظمة تتمثل الاستباقية في استراتيجية المنظمة، إذ يبحث المنقبون بنشاط عن الفرص المتاحة للمنظمة ويؤكدون الابتكار والتغيير، في حين يتكيف المدافعون مع بيئاتهم الخارجية بالتركيز على الاستقرار وربما التراجع (Miles et al., 1978: 547).

ومما تجد الاشارة اليه ان هناك ثلاث جهات نظر حول السلوك الاستباقي، إذ ينظر البعض للسلوك الاستباقي على انه تصرف شخصي يتكون من مجموعة من الاجراءات التي يقوم بها الافراد ويتم الترويج لها من خلال الخصائص الفردية (Vough et al., 2017:3). وتتنظر وجهة النظر الثانية الى السلوك الاستباقي كوسيلة للتصرف، إذ يركز هذا المنظور على ان السلوك الاستباقي لا ينتج عن الخصائص الشخصية فحسب بل هناك دور كبير للظروف والمواقف التي تحيط بالافراد وبيئاتهم (parker., et al.,2006:636). اما وجهة النظر الثالثة فتتنظر الى السلوك الاستباقي كعملية موجهة نحو الهدف فالسلوك الاستباقي وفقاً لوجهة النظر هذه يتكون من خطوتين اساسيتين هما توليد الهدف والسعي لتحقيق الهدف (Chen & Kanfer,2006:227).

يبين الطرح اعلاه الى اختلاف السلوك الاستباقي عن الاداء التكيفي في بيئة العمل الذي يشير إلى التكيف وفهم التغيير في مكان العمل وللموظف القادر على التكيف أهمية كبيرة وقيمة عالية في نجاح المنظمة، ويبحث أرباب العمل عن الموظفين الذين تكون قدرة التكيف لديهم عالية، وذلك بسبب النتائج الإيجابية التي تتبع ذلك، مثل أداء عملهم الممتاز وموقفهم اتجاه عملهم والقدرة على التعامل مع الإجهاد ويميل الموظفون الذين يبذلون أداء تكيف عالي في المنظمة إلى الحصول على المزيد من المزايا في الفرص الوظيفية على عكس الموظفين الغير قادرين على التكيف مع التغيير. وهو على عكس السلوك الاستباقي الذي لا يتكيف مع التغييرات بل يبحث عن التغييرات.

### ثانياً: آليات تحفيز السلوك الاستباقي:

لماذا يقرر فرد ما أن يتعرض لخطر تنفيذ طريقة عمل جديدة في حين يركز فرد آخر بدلا من ذلك على تشكيل مساره الوظيفي داخل المنظمة بشكل أكثر استقراراً؟ نناقش هنا العمليات التحفيزية التي تدعم السلوك الاستباقي لأنها أكثر مباشرة في تأثيرها على السلوك الاستباقي ويطلق عليها (Mitchell & Daniels) العمليات التحفيزية الإدراكية. فالأفراد قد يسعون إلى اتباع سلوكيات



استباقية لتحقيق لهم أهدافاً مستقبلية، وبهذا نحتاج إلى فهم حالة الفرد التحفيزية في المنظمة وفيما يتعلق بالمستقبل المتوخى (Parker & Bindl, 2010: 834). وعلى أساس تحليل البحوث الحالية حول المفاهيم الاستباقية (مثل المبادرة الشخصية، وتولي المسؤولية، والابتكار الفردي، والسلوك الصوتي، وتقديم المقترحات)، من المحتمل أن ينطوي الانخراط في السلوكيات الاستباقية على عملية اتخاذ قرار متعمدة يقوم الفرد من خلالها بتقييم النتائج المحتملة لهذه السلوكيات (Parker et al., 2006: 638). واستناداً إلى نظرية التوقعات (Vroom, 1964)، أن تولى المسؤولية على سبيل المثال ينطوي على عملية قرار محسوبة يقيم فيها الأفراد احتمال نجاحهم وكذلك العواقب المحتملة لعملهم، مثلاً إذا ما كانت مخاطر تحمل المسؤولية تفوق الفوائد فإنه يتجنب تحمل هذه المسؤولية (Morrison & Phelps, 1999: 405)، وكذلك وجد هؤلاء الباحثين أن متغير (الكفاءة الذاتية) يدعم هذا الاتجاه وبالمثل، استناداً إلى نظرية العمل (Hacker, 1985)، والنظرية الاجتماعية المعرفية جادل (Fay & Frese, 2001) بأن الأفراد متحمسون لاتباع سلوكيات استباقية إذا كانوا يعتقدون أنهم سيتحكمون في الوضع (تقييم السيطرة) (Parker, 2000: 448) وإذا كانوا يعتقدون أنهم يستطيعون التعامل مع العواقب السلبية المحتملة لاستخدام مبادرتهم (تغيير التوجه) (Frese & Fay, 2001: 172). ومن هذا يتضح أن الانخراط في السلوك الاستباقي يعتمد على طبيعة النتائج الذي سوف يحصل عليها من يمارس هذه السلوكيات.

ويوضح (Parker) وزملاؤه (2010) أن تحديد الهدف الاستباقي و السعي لتحقيقه سيعتمدان على ما إذا كان الأفراد يشعرون بأنهم قادرين على أن يكونوا استباقيين ("يمكن القيام" بالمسار)، وما إذا كان لديهم بعض الشعور بأنهم يريدون أن يحققوا مستقبلاً مختلفاً ("سبب" المسار)، وما إذا كان لديهم تأثير إيجابي على تعزيز أعمالهم الاستباقية ("تنشيط" المسار)، (Parker et al., 2010: 827) هذه الآليات الثلاثة التحفيزية تتفق مع نظرية النظام التحفيزي (Ford, 1992) من خلال رسم الخرائط على القوى الثلاثة في نظام دافع الفرد: الايمان بالقدرة الشخصية، والدافع الذاتي، والقوة العاطفية (WU & Parker, 2013: 681). واستناداً إلى ذلك يمكن تحديد ثلاثة متغيرات معرفية تحفيزية للسلوك الاستباقي تعكس تقييمات الفرد عن النتائج المحتملة للانخراط في السلوكيات الاستباقية وهي: اتساع نطاق الكفاءة الذاتية، وتقييمات السيطرة، وتغيير التوجه-مرونة التوجه) التي تعكس أهداف الفرد ومسؤولياته وتطلعاته في بيئة العمل.

#### أ- اتساع الكفاءة الذاتية:

اتساع الكفاءة الذاتية هو ايمان الفرد بقدرته على أداء مهام معينة (Bandura, 1997: 3). أو هو "مدى شعور الافراد بالثقة بأنهم قادرين على القيام بدور أوسع وأكثر استباقية" (Parker, 1998: 835). اذ يشجع اتساع الكفاءة الذاتية الفرد على وضع أهداف أعلى وأكثر تحدياً، فضلاً عن التعامل مع مستقبل أكثر ابهاماً وعلاوة على ذلك يتطلب السلوك الاستباقي مع تركيزه على التغيير، تنظيم الجهد، والاصرار على اكمال المهمة وعدم التحلي عنها عند ظهور الأحداث السلبية. واتساع الكفاءة الذاتية من المرجح أن يكون ذات أهمية خاصة في توليد الهدف الاستباقي لأن السلوك الاستباقي ينطوي على مخاطر نفسية عالية جداً محتملة للفرد، فالسلوك الصوتي وتولي مسؤولياته لتحسين أساليب العمل، على سبيل المثال، تنطوي على تغيير الوضع، الذي يمكن أن تحثي به في كثير من الأحيان المقاومة والتشكيك من الآخرين، ولذلك يحتاج الأفراد إلى الشعور بالثقة بأنهم يستطيعون بدء

أهداف استباقية والتعامل مع عواقبها قبل أن يتصرفوا. ويمثل دور الكفاءة الذاتية أحد المتطلبات الرئيسية في أن يظهر الأفراد سلوكيات استباقية ويبرهنون على الاستباقية في العمل ( Crant, 2000: 450).

قدم (Parker, 1998) نتائج دراستين لقياس دور الكفاءة الذاتية وأظهر التحليل للبيانات المستمدة من عينة مكونة من (669) موظفاً لتقييم بناء مختلف عن مقياس الشخصية الاستباقية ومقياس تقدير الذات، وكان دور الكفاءة الذاتية مرتبطاً بشكل إيجابي بالممارسات التنظيمية مثل العضوية في مجموعات التحسين، والتوسع في الوظائف، وإثراء الوظائف (Parker, 1998: 839). وقد أظهرت الدراسات أن دور الكفاءة الذاتية ليس فقط ذات صلة إيجابية للسلوك الاستباقي العام ولكن لكل الأدوار المؤيدة للأنشطة، بما في ذلك المهام الفردية، ودور الفريق، والسلوكيات الاستباقية في المنظمة (Hwang et al., 2015: 2).

#### ب- تقييم السيطرة:

فضلاً عن الثقة في القدرات الذاتية ذات الأهمية، اقترح (Frese & Fay, 2001: 155) تقييم السيطرة كدافع مهم لتوليد السلوك الاستباقي. ويشير تقييم السيطرة إلى توقعات الأفراد بأنهم قادرون على السيطرة على نتائج سلوكهم (Parker et al., 2010: 636). وفي ما يتعلق بسلوك العمل الاستباقي أن تقييم السيطرة مهم بالنسبة إلى توقعات الأفراد الشخصية إذ يشعرون بأنهم يتحكمون في الوضع ويؤثرون على النتائج كما أن الأفراد الذين لديهم تقييمات عالية للسيطرة يتمتعون بشعور قوي بالمسؤولية، وعدم التراجع بسهولة، والبحث عن فرص للعمل، وآمال كبيرة للنجاح، والبحث الاستباقي عن المعلومات (Frese & Fay, 2001: 155). يمكن أن تظهر تقييمات السيطرة في مجالين: أولاً مجالات السيطرة على النتائج والتحكم في الإجراءات. ثانياً يرتبط تقييم السيطرة بالاعتقاد أن الفرد قادر على التأثير في قرارات العمل، وبالتالي يكون له تأثير على النتائج في العمل. على سبيل المثال إذا كان الشخص قادراً على التأثير في قرارات المشرف، فمن الممكن تغيير بعض الإجراءات في العمل (Parker et al., 2006: 639). ومن غير المعروف ما إذا كانت تقييمات السيطرة هي بالقدر نفسه من الأهمية في كل من تحديد الهدف الاستباقي والسعي لتحقيق الهدف. فمثلاً، قد يكون تقييم السيطرة العالي أكثر أهمية للحفاظ على مستويات عالية من الجهد بعد الفشل. ومع ضعف السيطرة المتصورة، قد تفسر الصعوبات على أنها تشير إلى أن الهدف غير ممكن، وبالتالي يؤدي إلى التخلي عن الهدف. ومن المرجح أيضاً أن تكون تقييمات السيطرة أكثر أهمية لتحقيق الأهداف الاستباقية التي تتطلب تغيير الوضع أكثر من العمل الاستباقي الذي يركز في الغالب على تغيير جوانب الذات (Parker et al., 2010: 835).

#### ت-تغيير التوجه:

ويستهدف تغيير التوجه درجة إشراك الأفراد لبعض المسؤوليات في ادوار عملهم (Parker et al., 1997: 901)، مثل الشعور بالمسؤولية عن تحسين إجراءات العمل. وتشير البحوث (Morrison & Phelps, 1999; Unsworth et al., 2005) إلى أن تغيير التوجه من المرجح أن يجعل الأفراد ينخرطون في المهام التي ليست جزءاً من عملهم المباشر (Ohly & Fritz, 2007: 624). ولأن السلوك الاستباقي يمكن أن يؤدي إلى التغيير والأخطاء والضغوط، اقترح (Frese & Fay, 2001: 156) أهمية الدوافع التحفيزية التي تتعلق بمعالجة الآثار السلبية التي تحول من دون

ظهور السلوك الاستباقي، مثل وجود توجه نشط نحو التغيير واتباع نهج إيجابي تجاه الأخطاء، وإن التوجه النشط للتغيير يشبه "المسؤولية الملزمة عن التغيير" أو "اعتقاد الفرد بأنه ملزم شخصياً بإحداث تغيير بناء" (Morrison & Phelps, 1999: 407). حيث جادل (Morrison & Phelps) بأن الأفراد الذين يتمتعون بمسؤولية عالية عن التغيير سيشهدون تحمل المسؤولية بشكل إيجابي لأنه يوفر لهم شعوراً بالارتياح الشخصي والإنجاز. وأخيراً قد تبين أنّ كلاً من تغيير التوجه النشط والمسؤولية الملحوظة عن التغيير هو تنبؤ بالسلوك الاستباقي (Parker et al., 2006: 639). فالأفراد الذين لديهم مرونة في أدوارهم يحددون أدوارهم على نطاق واسع، وعلى هذا النحو فإنهم يشعرون بقدرتهم على تحقيق الأهداف ومعالجة المشاكل التي تتجاوز مهام مجموعتهم المباشرة، ويرون فيها وظيفتهم بدلاً من التخلي عنها (Parker et al., 1997: 902). وتظهر أهمية مرونة التوجه في التزام الموظفين الاستباقيين بأهداف الوحدة الذي ينتمون إليها، والشعور بالمسؤولية عن نجاحها الذي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمشاعرهم اتجاه الوحدة وأهدافها وعملياتها (Campbell, 2000: 54). وتدعم الأدلة أهمية مرونة الأدوار في تعزيز السلوكيات الاستباقية مثل توليد الأفكار (Howell & Boies, 2004: 125). كما أنّ الموظفين الذين لديهم مرونة في أدوارهم هم أكثر عرضة للانخراط في حلّ المشاكل الاستباقية والسعي لتحقيق تحسين في المجالات الأوسع نطاقاً بعد أداء مهامهم الأساسية. وبالتالي سوف يشعرون بالإنجاز (Parker et al., 2010: 639).

### ثالثاً: سوابق السلوك الاستباقي وعواقبه:

#### أ- سوابق السلوك الاستباقي:

بعد أن تطرقنا إلى الدوافع الذاتية القريبة للسلوك الاستباقي في الفقرة السابقة لابد هنا معرفة السوابق البعيدة أكثر للسلوك الاستباقي. إذ ينظر هذا الجزء في التأثيرات الأكثر بعداً، متمثلة بالسوابق الفردية (الديموغرافية، والمعرفة والقدرات، فضلاً عن الشخصية)، والسوابق الظرفية (البيئية) (تصميم الوظائف، والقيادة، والدعم التنظيمي المدرك)، لاسيما التفاعل بين هذه الفروق الفردية والظرفية. ونوضح أيضاً كيف أنّ مختلف العوامل الفردية والظرفية يمكن أن يكون لها تأثير على السلوك الاستباقي من خلال العمليات التحفيزية المذكورة سابقاً. إذ لا يعرف سوى القليل جداً عن كيفية تأثير هذه السوابق على السلوك الاستباقي والنظريات التي تفسر ذلك التأثير (Shin & Kim, 2014: 2). وتماشياً مع البحوث السابقة (Frese & Fay, 2001; Parker, et al., 2006)، هناك حاجة إلى إطار نظري متين لمعالجة الآلية التي من خلالها تؤدي سوابق السلوك الاستباقي بوساطة الدوافع الذاتية إلى توليد السلوك الاستباقي (Parker et al., 2010: 840). أيضاً أن الدوافع التحفيزية المعرفية قد تفسر العملية التي من خلالها تؤثر الفروق الفردية على سلوكيات العمل الاستباقية (Searle, 2011: 2). وبالمثل أشار باركر وزملائه (Parker, 2000: 837; Parker, 1998: 906; Parker et al., 1997: 451) إلى أن السوابق مثل الاستقلال الذاتي الوظيفي تؤثر على دوافع مثل الكفاءة الذاتية لتوسيع الدور، مما يؤدي بدوره إلى السلوك الاستباقي. وهذه السوابق هي:

#### 1- الفروق الفردية:

وبالنظر إلى أن السلوك الاستباقي يبدأ ذاتياً لا يفرضه أو يطلبه الآخرون فمن المرجح أن تكون الفروق الفردية مهمة في تشكيل السلوك الاستباقي، الفوارق الفردية هي أكثر استقراراً وديمومة

وعمومية في آثارها من الدوافع المعرفية التحفيزية. فالأفراد عموماً يختلفون في درجة ميلهم لأخذ الإجراءات التي تؤثر وتغير بيئتهم، إذ يمكن لبعض الأفراد أن يتحكموا بسهولة ويحدثون التغيير المطلوب بينما لا يستطيع البعض الآخر ذلك، وهذا يرجع إلى الاختلاف في الخصائص الفردية بينهم وهذه الخصائص هي:

أ- **الديموغرافية:** اوضحت دراسات عدة العلاقة بين العوامل الديموغرافية والسلوك الاستباقي في العمل. على سبيل المثال يبدو أن العمر مرتبط سلباً بالعديد من السلوكيات الاستباقية للأفراد ( Bindl & Parker, 2010: 20). وفيما يتعلق بأنماط تحسين العمل، فإن النتائج غير متناسقة. بعض الدراسات لا تظهر علاقة مع العمر ( Morrison & Phelps, 1999: 413; Warr & Fay, 2001: 343)، في حين أن البعض الآخر يشير إلى قدر أقل من الاستباقية للعمال المسنين (Axtell et al., 2000: 272). إذ أن الأفراد الأصغر سناً قد لا يكونوا وصلوا إلى وضعهم الوظيفي النهائي، وبالتالي من المرجح أن يشاركوا في السلوكيات الاستباقية بدرجة أعلى ( Bindl & Parker, 2010: 20).

كذلك فيما يتعلق بالنوع الاجتماعي هناك اختلاف في القوالب النمطية بين النساء والرجال في انجاز الأعمال إذ أوضح (Gupta & Bhawe, 2007) أن النساء يتمتعن بمزيد من الصفات الشعبية (التعبير، والارتباط، والطف، والدعم، والخداق)، في حين أن الرجال مرتبطون بمزيد من الصفات الوسيطة (الاستقلال، والعدوانية، والأداة، والشجاعة) إذ تملئ هذه الاختلافات نوعاً من الوظائف التي تعد مناسبة لهم، مما يؤدي إلى الحالة التي يتم تعريف الخصائص المطلوبة لبعض الوظائف من حيث الجنس، مما يعزز الفصل بين الجنسين في الوظيفة، وهذا يكون له تأثير على نوايا الأفراد المهنية، وإذا كان الأفراد يعتقدون أن هناك عدم ملاءمة فيما بينهم والقوالب النمطية المتعلقة بالمهام، فإنهم يقيمون سلباً قدرتهم على الانخراط في تلك المهام (Gupta & Bhaw, 2007: 75).

ب- **الشخصية الاستباقية:** إن الشخصية الاستباقية من الفروق الفردية الأكثر تأثيراً وارتباطاً بالسلوك الاستباقي (Bateman & Crant, 1993: 105). وقد بحث قدر كبير من البحوث في السمات الشخصية كسوابق للسلوك الاستباقي، ولا سيما باستخدام مفهوم "شخصية استباقية"، الذي تعبر عن ميل الفرد إلى أن يكون غير مقيد بالقوى الظرفية في إحداث التغيير البيئي، وبالنظر إلى تركيزها على السيطرة وإحداث التغيير، ينبغي أن تتنبأ الشخصية الاستباقية بأهداف استباقية متعددة ( Bindl, 2010: 33). كما تشير الشخصية الاستباقية إلى مدى استعداد الأفراد "لأخذ إجراءات للتأثير على بيئاتهم" (Crant, 1995: 532). فالأشخاص الأكثر استباقاً يعرضون المبادرة ويحددون الفرص ويتصرفون بناءً عليها ويتأبرون حتى يحققوا أهدافهم، وكذلك يواجهون ويحلون المشاكل ويتحملون المسؤولية الفردية من أجل التأثير على المحيط من حولهم، ويتوقعون التغيرات البيئية والاستفادة من الفرص لتحسين أوضاعهم (Gupta & Bhawe, 2007: 74). وتتوقع الشخصية الاستباقية بناء شبكة من العلاقات الاجتماعية وكذلك التفاعل الاجتماعي الاستباقي (Thompson, 2005: 1011). وهذا ينسجم مع دراسة (Fuller & Marler, 2009: 331). اللذان يعتقدان أن الشخصية تؤثر على نجاح العمل لسببين: (1) الوظيفة هي نتاج الميول السلوكية التي تتراكم مع مرور الوقت، و (2) الحياة العملية مليئة بالعديد من الظواهر و الحالات إذ تلعب الشخصية دوراً مهيمناً في اختيار السلوك المناسب (Fuller & Marler, 2009: 329). وبصرف النظر عن العلاقة المباشرة مع السلوك

الاستباقي، تشير الأدلة إلى أن الشخصية الاستباقية لها آثارها عبر العديد من الدوافع المعرفية التحفيزية (اتساع نطاق الكفاءة الذاتية، فضلاً عن توجه الدور المرن؛ وتقييمات السيطرة، والتوجه نحو التغيير) (Bindll, 2010: 33). فقد أظهرت الدراسات أن الشخصية الاستباقية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بكفاءة الذات وتوجه الدور (Parker, 1998)، وتقييمات السيطرة، مرونة الدور (Parker & Sprigg, 1999)، ومن المنطقي أيضاً أن نتوقع أن يكون لدى الأفراد الذين لديهم شخصية استباقية توجه إيجابي ومفتوح نحو التغيير (Parker et al., 2006: 641). وفي الوقت نفسه يمكن تفسير هذه الطرق للتفاعل من خلال نظرية تفعيل السمات (Tett & Burnett, 2003: 505)، مما يوحي بأن سمات الشخصية تؤثر على سلوك العمل كردود على الإشارات الظرفية ذات الصلة. وبالتالي فإن الأفراد أكثر عرضة للتصرف بطريقة تتفق مع استعدادهم إذا كان الوضع يحفز جوانب هذا الاستعداد. وقد تم ربط السمات الخمس للشخصية بالسلوك استباقي. فعلى سبيل المثال، اتضح أن اتجاهات النزعة الضمنية والسلوكيات المتعلقة بالاعتمادية والامتثال والمثابرة ترتبط ارتباطاً إيجابياً بتولي المسؤولية، والبحث الاستباقي عن الوظائف، والابتكار الفردي، وسلوكيات التخطيط الوظيفي، والسلوك الصوتي (Wu & Parker, 2013: 683). وتتميز الشخصية الاستباقية بسلوك متنسق مع الأهداف التنظيمية، والتوجه طويل الأجل، وتوجيهها نحو الأهداف، ومنحني العمل، والبقاء المستمر في مواجهة الحواجز والنكسات، واستباقية البدء الذاتي، وبسبب طبيعتها النشطة ذاتياً، فإننا نتوقع أن تكون الشخصية الاستباقية ذات أهمية خاصة لمواصلة التعامل مع مشكلة معينة (Binnewies et al., 2007: 437). ومن هذه الشواهد تتضح أهمية الشخصية الاستباقية في توليد السلوك الاستباقي في العمل.

**ت- المعرفة/القدرات:** إنّ المعرفة والقدرة من السوابق التي لها أهمية أيضاً في توليد السلوك الاستباقي، إذ يحتاج الفرد إلى فهم جيد وشامل لما يتطلبه العمل، أي يحتاج المرء المعرفة ذات الصلة بالعمل، والمهارات، والقدرة على الأداء (Frese & Fay, 2001: 134). كما إنّ المؤهلات الوظيفية تتوقع سلوكاً استباقياً أكبر وكذلك التعلم، فضلاً عن المزيد من السلوكيات الصوتية (تقديم المقترحات) بشأن التحسينات التنظيمية (LePine & Van Dyne, 1998: 853). ومن الممكن أن تفسر المسارات المتعددة هذه الروابط، مثل أن الأفراد ذوي القدرة الإدراكية لديهم تصور أقوى لقدراتهم (يمكنهم القيام بالدافع)، وبالتالي وضع أهداف أكثر استباقية، فضلاً عن احتمال التفكير المرن، وبالتالي إدارة عملية التغيير بفعالية أثناء السعي الاستباقي (Bindll, 2010: 33). وقد وجدت الدراسات السابقة أن العلاقة ايجابية بين القدرات المعرفية / القدرات ذات الصلة والسلوك الاستباقي.

وبالاستناد إلى الأدبيات الأوسع نطاقاً، يتوقع الفرد أيضاً أن تؤثر التجربة، مثل النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف الاستباقية، فضلاً عن الاختصاصات المعطاة لهذه النتائج، في أن تؤدي إلى التصورات (على سبيل المثال، الكفاءة الذاتية والجهود المتصورة) والسبب (على سبيل المثال، توقع تأثير إيجابي) (Parker et al., 2010).

## 2- السوابق الظرفية:

إذ تعد ظروف العمل عوامل حاسمة بالنسبة للسلوك الاستباقي لأنها تمثل الظروف التي تسمح أو تشجع (تقيد أو تمنع) الفرد من ممارسة السلوك الاستباقي (WU & Parker, 2013: 684). وفي

هذا الجزء سوف نتطرق الى الدعم التنظيمي، والقيادة، وخصائص الوظيفة، بوصفها سوابق ظرفية للسلوك الاستباقي.

**أ-الدعم التنظيمي:** اقترح كرانت (Crant, 2000) أن الدعم الإداري والثقافة والقواعد التنظيمية الداعمة هي عوامل سياقية تسهم في السلوك الاستباقي (Crant, 2000: 449). ويمكن ان يعرف الدعم التنظيمي بأنه "معتقدات الافراد بشأن مدى تقدير المنظمة لمساهماتها ورعايتها لرفاههم" فيما يخص سلوكياتهم الاستباقية الموجهة نحو المنظمة (Eisenberger et al., 1986: 501). وتشير البحوث السابقة إلى أن سياقات العمل الداعمة هي شرط مسبق حاسم لتعزيز السلوك الاستباقي في العمل، ويرجع ذلك إلى أن تصورات الوضع أكثر أهمية للمواقف والسلوكيات الفردية من الوضع الفعلي، ويرتكز هذا التصور على تصورات الدعم التنظيمي إلى أن تكون أكثر ارتباطا بسلوك الموظفين من الدعم الفعلي الذي تقدمه المنظمة (Shin & Kim, 2014: 5). إن الموظفين الذين ينظرون إلى مستويات أعلى من الدعم للابتكار في المنظمات هم أكثر عرضة لإظهار السلوكيات المبتكرة (WU & Parker, 2013: 685). واستنادا إلى منظور التبادل الاجتماعي ومعيار المعاملة بالمثل (Blau, 1964)، إن الدعم التنظيمي المتصور يخلق بين الموظفين شعورا بالالتزام بسداد المعاملة الإيجابية التي تلقوها من منظماتهم، من خلال زيادة التوجه الإيجابي والإجراءات الطوعية التي تفيد المنظمة (Caesens et al., 2015: 2). والدعم التنظيمي المدرك هو بناء على مستوى الفرد يمثل تصورات الأفراد للدعم التنظيمي. وعلى الرغم من أن الموظفين ينتمون إلى نفس المنظمة، فإن تصوراتهم عن الدعم التنظيمي قد تختلف باختلاف خصائصهم و خبراتهم في المنظمة (Eisenberger et al., 1986: 501). ونظرا لأن المنظمات التي تتمتع بمستوى عال من الدعم التنظيمي المدرك تتسامح مع إخفاقات الموظفين أو التجارب والأخطاء، فإن موظفي هذه المنظمات يتصورون أن سلوكهم الاستباقي أو المخاطرة قد أقرته منظماتهم (Shin & Kim, 2014: 5). وبالتالي فإنهم يتصرفون بشكل أكثر استباقاً في العمل.

**ب- القيادة:** ومن المرجح أن يكون للقيادة دور في تشكيل السلوك الاستباقي من خلال تأثيرهم على دوافع السلوك الاستباقي، وكذلك تأثيرهم المباشر على بيئة العمل وبوجه عام فإن القادة الذين يميلون إلى التعبير عن اعتباراتهم الداعمة للمرؤوسين، يوفران الفرص للمرؤوسين للمشاركة في صنع القرار، ويكون لديهم موقف إيجابي وانفتاح نحو التغييرات فأنهم عرضة لتعزيز السلوك الاستباقي للفرد (WU & Parker, 2013: 684). والقيادة بجميع اشكالها تلعب دورا مهماً في تشكيل الحافز لمجموعة من الأهداف الاستباقية، فعلى مستوى القيادة التحويلية فأنها ترتبط ارتباطاً إيجابياً بسلوكيات العمل المبتكرة لدى الاتباع (Parker et al., 2010: 845). كما أن القيادة التحويلية تنبأ بالالتزام التنظيمي للأفراد، وبالتالي بدورهم الاستباقي الموجه تنظيمياً (Strauss et al., 2009: 279). إن علاقة القيادة التحويلية مع دوافع السلوك الاستباقي متباينة، لأن القيادة التحويلية تهدف إلى تركيز الافراد على الأهداف الجماعية وليس على المصلحة الذاتية؛ وبالتالي، فإننا نتوقع من الافراد أن يكونوا أكثر استباقية لتحقيق الاهداف الجماعية بدلاً عن أهدافهم الشخصية (Belschak & Den Hartog, 2010: 479). كما أن القيادة التحويلية من المرجح أن تعزز سلوك الموظفين الاستباقي. لسببين أولاً، يتخذ القادة التحويليون أنفسهم نهجاً استباقياً في محاولة لخلق بيئة عمل أفضل وتحقيق مستقبل أكثر استصواباً، ويصف البعد النفوذ المثالي للقيادة التحويلية كيف يعمل هؤلاء القادة كنماذج يحتذى

بسلوكهم من قبل المرؤوسين ثانياً، يشجع القادة التحويليون الموظفين على إعادة النظر في الطرق القديمة للقيام بالأشياء (أي التحفيز الفكري)، مع توفير بيئة آمنة للتجريب من خلال النظر والدعم الفرديين (Belschak & Den Hartog, 2010: 479).

أما أسلوب القيادة الإيجابية، والمعروفة بأسم القيادة الخادمة يقترح بعض العلماء (Liden, et al., 2008; Luthans, 2002; Searle & Barbuto, 2011; Van Dierendonck, 2011). أنها قد تكون سابقة على السلوكيات الإيجابية مثل سلوكيات العمل الاستباقية (Searle, 2011: 4). ومن المبادئ المركزية للقيادة الخادمة قدرة قادة الخدمة على مساعدة أتباعهم على أن يصبحوا أكثر استقلالية وقدرة على التحكم بسلوكهم الخاص، إذ تعتمد على التواصل الجيد لفهم قدرات واحتياجات ورغبات وأهداف وإمكانات هؤلاء الأفراد مع معرفة كل الخصائص والمصالح الفريدة لكل فرد، ثم مساعدة الأتباع في تحقيق إمكاناتهم، ويتم هذا التشجيع من خلال بناء الثقة بالنفس (Liden et al., 2008: 162)، وبالتالي يبدو من المرجح أن خصائص القيادة الخادمة ستكون مرتبطة إيجابياً بالسلوكيات الاستباقية للأتباع.

أما القيادة التشاركية التي تؤكد على قيمة مساهمات المرؤوسين ومشاركتهم في صنع القرار، فأنها تؤدي إلى مستويات أعلى من السلوكيات الاستباقية تتجاوز سوابق فردية عدة (Bindll & Parker, 2010: 30). ومع ذلك فإن الأدبيات حول بدائل القيادة تشير إلى أن معرفة مهمة الموظف قد تكون بديلاً للقيادة، أي أن العلاقة بين القيادة وسلوك الأتباع تقل إذا كان الأتباع على علم بأنهم يمتلكون جميع المهارات والمعرفة اللازمة لإنجاز المهمة بنجاح، ومن ثم فإن ذلك قد يوحي بوجود تفاعل بين القيادة واتساع الكفاءة الذاتية فيما يتعلق بالسلوك الاستباقي (Belschak & Den Hartog, 2012: 195). أي إن الأفراد الذين يتمتعون بكفاءة ذاتية عالية يحتاجون إلى تشجيع أقل لظهور السلوك الاستباقي كما أنهم أقل حساسية للإشارات الظرفية من الذين لديهم كفاءة ذاتية منخفضة.

**ت- تصميم الوظيفة (خصائص الوظيفة):** إن تصميم الوظيفة أهمية خاصة في تعزيز سلوك العمل الاستباقي. وكما بيّنا سابقاً إن السلوك الاستباقي في العمل نوع خاص من السلوك المحفز، الذي يسير جنباً إلى جنب مع تصورات السيطرة والقدرة. ولذلك ينبغي ربط جوانب تصميم العمل التي تعزز هذه التصورات بمستويات أعلى من السلوك الاستباقي. وفي هذا السياق فإن الوظائف المخصصة التي تتمتع بالاستقلالية والتعقيد تلعب دوراً في تمكين الأفراد لاختيار أسلوب التقدم والتطور في عملهم، وقد ثبت باستمرار وعلى نحو وثيق أنها ذات صلة إيجابية مع السلوكيات الاستباقية (Bindll & Parker, 2010: 28). وإن الإثراء الوظيفي ينتبأ بالكفاءة الذاتية للأفراد والكفاءة الذاتية تتوسط العلاقة بين تصميم الوظيفة والسلوك الاستباقي، فالإثراء الوظيفي يهيئ الظروف الذي يتمتع فيها الأفراد بالاستمتاع والانطلاقة ومن ثم يكون لديهم دوافع جوهرية ليكونوا استباقيين في عملهم (Parker et al., 2010: 844). كما أن استقلالية الوظيفة يمكن أن تسهل الوقت اللازم للتعلم والتنمية، وهذا بدوره يحسن الأداء الوظيفي (Latham & Pinder, 2005: 493) ويرجع ذلك إلى أن استقلالية الوظائف يمكن أن تعزز الكفاءة الذاتية للفرد في العمل، وبالتالي تساعد على تبني معايير شخصية للسلوك استباقي، وتعزيز الدوافع، وتعزيز الشعور بالمسؤولية في العمل (WU & Parker, 2013: 684). وكذلك العلاقات الاجتماعية بين الأفراد لها دور مهم في زيادة دوافع الفرد نحو السلوك الاستباقي،

وهذا ما اوضحه Vough وزملاؤه (2017) عندما بينوا أنّ التفاعلات بين الافراد تلعب دوراً كبيراً في السلوك الاستباقي في العمل فأذا كان تصميم الوظيفة يدعم هذه التفاعلات بين الأفراد من شأنه أنّ يعزز سلوك العمل الاستباقي، اذ نجد أنّ الأفراد يتفاعلون مع بعضهم ويعتمدون عليهم من أجل تحقيق أهدافهم الاستباقية وبالتالي، فإن هذه النتائج تنتسج إلى ما هو أبعد من فكرة أنّ التفاعلات بين الأفراد هي مدخلات أو مخرجات لاستباقية الموظف من خلال وصف كيفية إشراك العديد من الجهات الفاعلة في جميع مراحل العملية الاستباقية. وأخيراً تتحدى النتائج التي توصلنا إليها الحكمة التقليدية التي تقضي بأن الاستباقية تقتصر على سياقات الحكم الذاتي العالي (3: Vough et al., 2017).

كذلك ضغوط العمل أيضاً من الخصائص الوظيفية التي لها أثر كبير على السلوك الاستباقي، مثل ضغط الوقت والقيود الظرفية. اذ تشير بعض الدراسات مثل (Frese & Fay, 2001:156; Ohly et al., 2006: 259; Fritz & Sonnentag, 2009: 96) الى أنّ ضغط العمل يمكن ان يؤثر على دوافع الأفراد نحو تحسين اساليب العمل بصورة أكبر، كما أنّ بعض الباحثين وبالاستناد الى نظرية التحكم (Carver & Scheier, 1998) اوضحوا بأن ضغط العمل يشير الى عدم التطابق بين الحالة المرغوبة والواقع وبالتالي فإن الافراد ينخرطون في السلوك الاستباقي لتقليل هذا الفارق (Parker et al., 2010: 845).

ولابد من الإشارة الى وجود تفاعل بين السوابق الفردية والظرفية للسلوك الاستباقي إذ أنّ الفروق الفردية والظرفية ليست مستقلة عن بعضها البعض. تتفاعل الفروق الفردية والعوامل الظرفية للتأثير على دوافع السلوك الاستباقي وعمليات الهدف. فإنها يمكن أن تعمل معاً للتأثير على السلوك الاستباقي. في بعض الاحيان ويمكن تفسير هذه الطرق للتفاعل من خلال نظرية تفعيل السمات، مما يوحي بأن سمات الشخصية تؤثر على سلوك العمل كردود على الإشارات الظرفية ذات الصلة. وبالتالي فإن الأفراد أكثر عرضة للتصرف بطريقة تتفق مع استعدادهم إذا كانت الظروف تحفز جوانب هذا الاستعداد. على سبيل المثال، يمكن للجوانب المتعلقة بالمهمة والجوانب التنظيمية للوظيفة أن توفر الظروف التي تنشط الشخصية للتأثير على الأداء الوظيفي (Parker et al., 2010: 846). في بعض الاحيان يمكن ان تكون الظروف البيئية والفروق الفردية بديلاً عن بعضهما البعض فعلى سبيل المثال اظهر (Speier & Frese, 1997) ان العلاقة بين السيطرة على العمل والسلوك الاستباقي اعلى بالنسبة للأفراد الذين لديهم مستويات منخفضة من معتقدات الكفاءة الذاتية، وهذا يبدو أنّ حالة العمل المؤاتية تحل محل الاستعدادات الفردية للعمل بشكل استباقي (Speier & Frese, 1997: 173) وقد تؤدي الإشارات المتعلقة بالعمل إلى تعويض النقص في الخصائص المناظرة، أو العكس بالعكس، على سبيل المثال أن القيادة التحويلية ارتبطت بقوة أكبر مع الابتكار الفردي لأولئك الذين لديهم مستويات أدنى من ميل العرض الذاتي أو تقدير الذات القائم على التنظيم. وفي هذه الحالة فإن القيادة تلعب دوراً تعويضاً في تصرفات معينة وفي دراسة اخرى لـ (Grant & Samanth) وجدوا ان طريقة التصرف يمكن ان تعوض عن حالة ظرفية ضعيفة، اذ اثبت افراد عينة الدراسة كانت لديهم ثقة ذاتية عالية وكذلك انهم كانوا بدافع اجتماعي عالي مما ادى الى ظهور السلوك الاستباقي عالي في الوظيفة حتى وان كان الدعم التنظيمي ضعيفاً من لدى القادة (Grant & Samanth: 322). فأذا كان الوضع قوي مثلاً (الحكم الذاتي منخفض) من الممكن ان يطغى على دور الفروق الفردية ، في حين اذا ضعف الوضع مثلاً (الحكم الذاتي عالي) يمكن أنّ يعطي مزيداً من



المجال للعوامل الفردية للقيام بالأدوار (Bindll & Parker, 2010: 33). وهذا يوضح ان الفروق الفردية والظرفية يمكن أن تعوض عن بعضها البعض كسوابق للسلوك الاستباقي.

### ب- عواقب السلوك الاستباقي:

تطرقنا الى السوابق الفردية والظرفية للسلوك الاستباقي وكيف يمكن أن تؤثر على السلوك الاستباقي بصورة منفردة او من خلال التفاعل مع بعضها عبر آليات دافعة للسلوك الاستباقي. الآن لابد من التطرق الى عواقب السلوك الاستباقي وهي ثلاث عواقب (الأداء الوظيفي، النجاح الوظيفي، الرضا الذاتي).

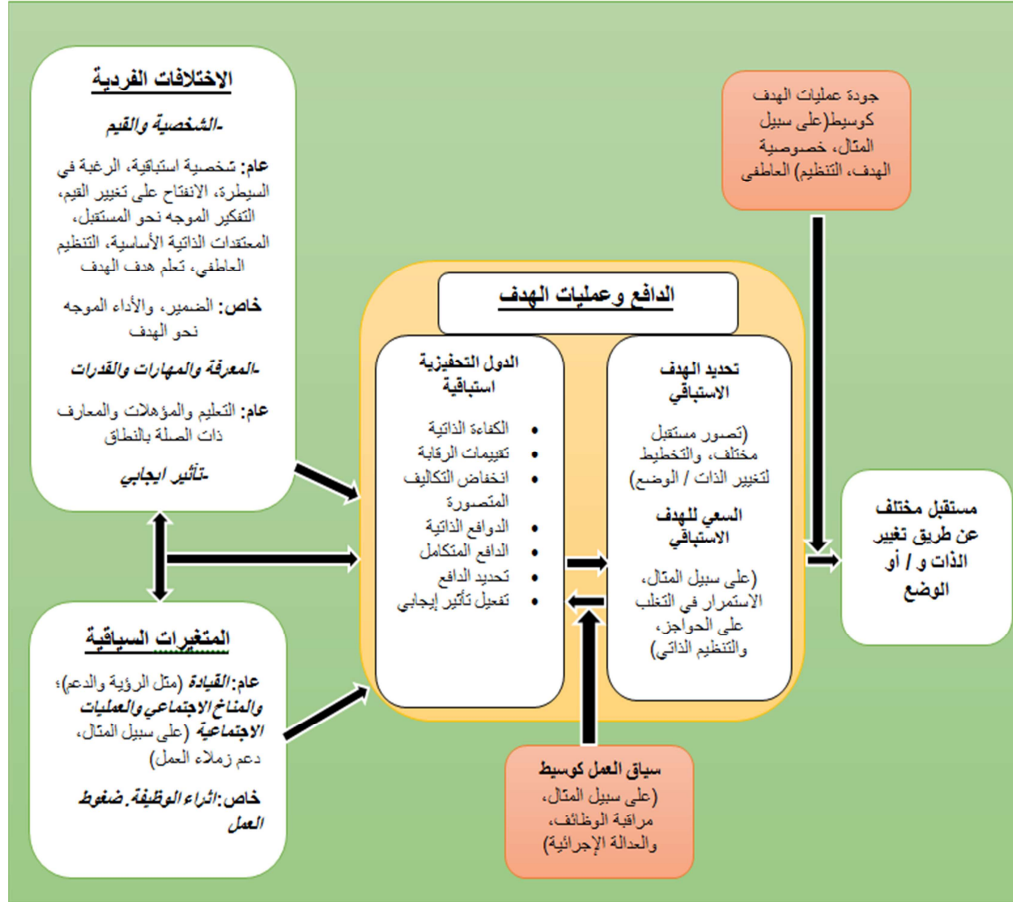
**1- الأداء الوظيفي:** يرتبط السلوك الاستباقي بالأداء المتفوق، لأن الاستباقية يمكن أن تساعد على توليد الأفكار الإبداعية (Binnewies et al., 2007: 433). التي تسهل التعامل مع البيئات المتغيرة، على سبيل المثال، هناك سلوكيات استباقية محددة ترتبط بشكل ايجابي بأداء الافراد مصنفة من قبل المشرف أو من قبل الأفراد انفسهم ( مثلا: تولي المسؤوليات، البحث عن المعلومات الاستباقية، الوقاية من المشاكل، وبناء علاقات مع المديرين، ودافع السلوك في الابتكار) (Wu & Parker, 2013: 687). وبما أن السلوكيات الاستباقية الموجهة نحو أهداف مختلفة من المرجح أن تزيد بشكل خاص من نجاح هذه الأهداف، فإننا نؤكد أن أداء مهام الموظفين يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالسلوكيات الاستباقية التنظيمية والشخصية، وهذا يكمن في نقطتين أولاً، تشير البحوث إلى أن السلوك الاستباقي الذي يهدف أساساً إلى تحسين أداء المنظمة (مثل السلوك الصوتي أو الشخصية الاستباقية) يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالأداء الفردي (Frese & Fay, 2001: 153). وقد يحقق أداء الأفراد وإنتاجيتهم نجاحاً في تنفيذ مقترحاتهم الخاصة، كما أن توفير مدخلات جيدة قد يعزز من تقييم أداء الموظفين. ثانياً، تم ربط أشكال السلوك الاستباقي بإدارة الحياة الوظيفية (على سبيل المثال، تولي المسؤولية) بأداء المهام الفردية (Thompson, 2005: 1011). وقد وجد (Grant et al., 2009: 32) أن الأفراد الاستباقيين يتم تقييمهم بشكل أكثر ايجابية في أدائهم الوظيفي العام من قبل المشرفين، وخاصة إذا كان الموظفون منخفضين في التأثير السلبي ولديهم ارتفاع في الدافع الاجتماعي.

**2- النجاح الوظيفي:** قد تؤدي السلوكيات الاستباقية أيضاً إلى نجاح مهني أعلى، مثلا عندما يبني الأفراد العلاقات، التي هي احدى السلوكيات الاستباقية يمكن أن تساعد في أدائهم، وإقامة علاقات إرشاد فعالة، أو التفاوض على أدوار تتناسب بشكل أفضل مع القدرات الفردية. كل ذلك يمكن ان يؤدي الى نجاح الفرد الوظيفي. وان الافراد الذين يمارسون سلوكاً استباقياً عالياً لديهم خطة وظيفية واضحة، ولديهم مستوى أداء عالي لتنفيذ الخطة الوظيفية وزيادة فرص العمل. ويمكن ان تشكل السلوكيات الاستباقية العلاقات الشخصية مع المشرف أو كبار الزملاء الذي بدورها تسهم في التطور الوظيفي للفرد (Ashford & Black, 1996: 203) اذ يمكنهم من خلال هذه العلاقات الحصول على الدعم العاطفي وتقديم المشورة فيما يتعلق بالوظيفة. وهناك اجماع بين الباحثين على ان السلوكيات المهنية الاستباقية تؤدي الى تحقيق النتائج المهنية المرجوة والمشاعر العامة الايجابية للنجاح الوظيفي (Sturges et al., 2005: 834). واخيراً يقول (Vos, 2009) ان السلوك الاستباقي يوفر فرصاً للموظفين لممارسة المزيد من السيطرة على ما يحدث

لهم في حياتهم المهنية الا ان ميل الافراد المفرط للسيطرة على حياتهم المهنية يمكن ان يمثل فجوة سلبية من هذا السلوك (Vos, 2009: 762).

**3- الرضا الذاتي:** هناك ارتباط قوي بين رضا الافراد عن وظائفهم أو حياتهم المهنية ومستوى السلوك الاستباقي، فالرضا الوظيفي هو شعور الفرد بالانجاز والنجاح في العمل وكذلك يرتبط بالانتاجية والرفاهية الشخصية، وأن الافراد الاستباقيين يكونوا اكثر ارتياحاً لوظائفهم لأنهم سيزيلون العقبات التي تحول دون النجاح (Erdogan & Bauer, 2005: 861). فعندما يسعى الأفراد لتحمل المسؤولية ومعالجة المشاكل وتقديم المقترحات فمن المؤكد أنهم سوف يشعرون بالارتياح والانجاز والنجاح ومن ثم الرضا عن عملهم وانخفاض النية لمغادرة العمل (Wu & Parker, 2013: 622). لأن تحقيق التغيير سيؤدي إلى أن يكون الأفراد أكثر ارتياحاً لظروفهم (Aziri, 2011: 78). ومن خلال السلوكيات الاستباقية يبدو ان الافراد قادرون على صياغة وظائف افضل لأنفسهم، الوظائف الذي تتيح لهم فرص التقدم في حياتهم المهنية و/او وظائف مرضية (Bindll & Parker, 2010: 37).

واستكمالاً لهذا الجانب لابد من الإشارة الى أنّ هناك عدد من النماذج الذي وضعها بعض العلماء الذي توضح العملية الاستباقية. اذ وضع parker وزملاؤه (2010) نموذجاً يوضح كيف أنّ السوابق البعيدة تؤثر على الدوافع الإدراكية التي بدورها تؤثر على السلوك الاستباقي أي أنّ تأثير السوابق يتحقق بوساطة الآليات التحفيزية المعرفية. ويتفق مع هذا النموذج كل من (Morrison & Bindll & Parker, 2011; Claes & Van Loo, 2011; Frese & Fay, 2001; Phelips, 1999; 2010). إلا أنّ هذا النموذج يتناقض مع (Crant, 2000) إذ ينص على أن الآليات التحفيزية (مثل، دور اتساع الكفاءة الذاتية) والعوامل السياقية (مثل، دعم الإدارة، والثقافة التنظيمية) تؤثر على السلوكيات الاستباقية مباشرة. وسوف يعتمد الباحث على نموذج (parker) وزملاؤه (2010) لتوضيح العملية الاستباقية وكيفية تحقيق الأهداف الاستباقية عبر مجموعة من الدوافع المعرفية التحفيزية وكما في النموذج أدناه.



الشكل (9)

نموذج (Parker) وزملاؤه (2010)

**Source:** Parker, Sharon K. & Bindll, Uta K. & Strauss, Karoline., (2010), "Making Things Happen: A Model of Proactive Motivation", Journal of Management Vol. 36 No. 4, July 2010 827-856.

لاشك أن لهذا النموذج أهمية كبيرة لأنه يوضح العملية الاستباقية، إذ يبين الجزء الأول من النموذج سوابق السلوك الاستباقي المتمثلة بالفروق الفردية (الخصائص الديموغرافية والشخصية الاستباقية وكذلك القيم والمعرفة) والعوامل الظرفية (تصميم الوظيفة، والدعم التنظيمي، والقيادة). وكيفية تأثيرها على عملية الهدف الاستباقي بصورة منفردة أو من خلال التفاعل مع بعضهما و عبر مجموعة من الآليات التحفيزية وتمثل الآليات التحفيزية سوابق قريبة من السلوك الاستباقي (مثل القدرة المدركة، وتقييمات السيطرة وتغيير التوجه-مرونة التوجه) الذي بدورها تخلق السلوك الاستباقي الذي يمثل مستقبلاً مختلفاً من خلال تغيير الذات أو البيئة (مثل الأداء الوظيفي والنجاح المهني والرضا الذاتي) الذي تمثل الجزء الأخير من النموذج. كذلك يلاحظ من النموذج أعلاه أن العلاقة بين الدوافع الذاتية و توليد السلوك الاستباقي تتوسطها بعض خصائص سياق العمل مثل مراقبة الوظائف والعدالة الإجرائية. كما أن العلاقة بين عمليات السلوك الاستباقي ونتائج السلوك الاستباقي تتوسطها عمليات الهدف مثل خصائص الهدف والتنظيم العاطفي.

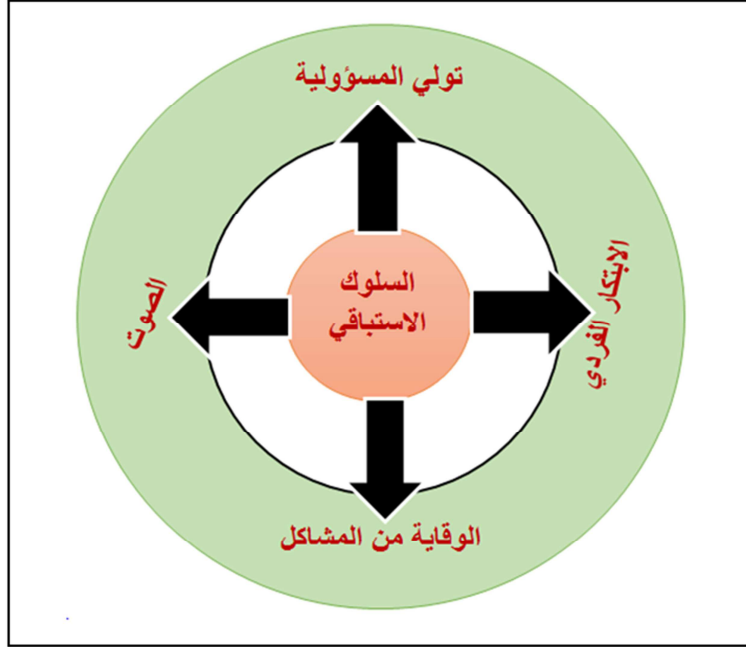
وهناك ثلاثة مستويات للسلوك الاستباقي المستوى الاول هو سلوكيات العمل الاستباقي التي يسعى الفرد من خلالها الى التأثير في بيئة عمله الداخلية (صوت العمل والابداع الفردي والوقاية من المشاكل). والمستوى الثاني هو السلوك الاستباقي الاستراتيجي اذ يسعى الفرد من خلاله الى التأثير في بيئته الخارجية (فحص البيئة، صياغة الاستراتيجيات، اتخاذ القرار...). كما يتضمن المستوى الثالث سلوكيات استباقية للملائمة بين الفرد والبيئة مثل (البحث عن التغذية العكسية، المبادرة لتغيير المسار المهني، تغيير المهارات الذاتية والقابليات. الا اننا في بحثنا هذا نركز فقط على المستوى الفردي للسلوك الاستباقي

#### رابعاً: أبعاد السلوك الاستباقي:

من خلال المراجعة التي اجراها الباحث للدراسات السابقة ذات الصلة تم تحديد مساهمات عدة حاولت وضع عدة ابعاد من أجل قياس السلوك الاستباقي، و كان عدد هذه الاسهامات كبيراً لا يمكن ذكرها جميعاً إلا أننا سوف نقوم بتوضيح بعض من تلك الاسهامات وكذلك المقياس المستخدم فيها. حيث اوضح Fuller وزملاؤه (2006) في دراسة لهم بعنوان "تعزيز مسؤولية الأفراد عن التغيير البناء والسلوك الاستباقي: استكشاف جوانب من نموذج مفصل لتصميم العمل" أنّ السلوك الاستباقي ثنائي البعد وهذان البعدان هما(السلوك الصوتي، التحسين المستمر) وتم تصميم مقياس لهذه الأبعاد من (10) فقرات، تم تقييم صوت الموظف باستخدام مقياس (Van Dyne & LePine, 1998) من خلال (6) فقرات، أما البعد الثاني التحسين المستمر تم تقييمه بـ(4) فقرات تم تكييفها مع مقياس (Crant, 2000) و تم تقييم الردود باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (1 غير موافق بشدة، 5 موافق بشدة). اما Parker وزملاءه (2006) في دراستهم الموسومة بـ"نمذجة سوابق السلوك الاستباقي في العمل" وضعوا بعدين للسلوك الاستباقي هما(تنفيذ الفكرة الاستباقية، الحل الاستباقي للمشاكل) وتم تصميم مقياس لهذه الأبعاد من (8) فقرات، باستخدام مدرج ليكرت الخماسي (1 اتفق بشدة ) ( 5 لا اتفق بشدة). وبعدها جاءت دراسة Thomas وزملائه (2010) بعنوان "استباقية الموظف في المنظمة" بين هؤلاء الباحثين اربعة ابعاد للسلوك الاستباقي وهي: (الشخصية الاستباقية، المبادرة الشخصية، السلوك الصوتي، تولي المسؤولية) وتحقق هذه الدراسة في العلاقات المقارنة بين البنات الاستباقية والمتغيرات التنظيمية الرئيسية (الأداء الوظيفي)، وسمات الشخصية ( الخمسة الكبار)، والمتغيرات الفردية (الخبرة في العمل). اما (Searle, 2011) في دراسته الموسومة بـ"فحص متعدد المستويات لسلوكيات العمل الاستباقية: الاختلافات السياقية والفردية كسوابق" إذ اشار الى ان السلوك الاستباقي رباعي الأبعاد وهذه الأبعاد هي (السلوك الصوتي، تولي المسؤولية، الوقاية من المشاكل، الابتكار الفردي) وتم وضع مقياس من 13 فقرة لقياس هذه الأبعاد وتم تقييم الردود باستخدام مقياس ليكرت (1 = اتفق بشدة 5 = لا اتفق بشدة). وحدد (Ouyang) وزملاؤه (2015) في دراستهم التي كانت تحت عنوان "اثر النوع الاجتماعي وتحديد الهوية على الإشراف المسيء والسلوك الاستباقي" ثلاثة ابعاد للسلوك الاستباقي هي( الوقاية من المشاكل، السلوك الصوتي، تولي المسؤولية) إذ استخدم هؤلاء الباحثين مقياساً مكوناً من (3) فقرات تم التقييم بواسطة مقياس متدرج من 7 نقاط (1 لا أوافق بشدة)، (7 موافق بشدة).

اما الدراسة الحالية سوف تعتمد على مقياس (Searle, 2011) وذلك لأنّ هذه الأبعاد استخدمت بكثرة من لدى الباحثين السابقين أمثال ( Morrison & Phelps, 1999; Parker & Collins, )

ولديها مقاييس من فقرات متعددة. وكذلك هذه الأبعاد بمقاييسها ممكن ان تكون اكثر ملائمة لعمل المنظمة المبحوثة مقارنة بالأبعاد والمقاييس الأخرى. ويتكون مقياس (Searle, 2011) من أربعة أبعاد هي (السلوك الصوتي، تولي المسؤولية، الوقاية من المشاكل، الابتكار الفردي) وكما يوضحها الشكل الاتي:



المصدر: من اعداد الباحث

### الشكل (10)

#### ابعاد السلوك الاستباقي

يوضح الشكل أعلاه أربعة أبعاد للسلوك الاستباقي وهي (السلوك الصوتي، وتولي المسؤولية، والوقاية من المشاكل، والابتكار الفردي)، وادناه شرح مفصل لهذه الأبعاد:

#### 1- سلوك الصوت:

الصوت هو سلوك ترويجي، ينطوي على الاتصالات البناءة الموجهة نحو التغيير التي تهدف إلى تحسين الوضع (LePine & Van Dyne, 2001: 326). كذلك يصف (Grant et al., 2009: 33) الصوت بالجهود النشطة من لدى الأفراد للتحدث وتحدي الوضع الراهن حول القضايا المهمة، وتقديم اقتراحات مبتكرة للتغيير والتوصية بإجراء تعديلات على الإجراءات القياسية (Ouyang et al., 2015:7). ويهدف السلوك الصوتي إلى ان يكون أكثر ايجابية في المنظمة (Van Dyne et al., 2003: 1361). وهو نتيجة الجهد المبذول لتحليل المشاكل والبحث عن فرص التحسين (LePine & Van Dyne, 2001: 326). ومع ذلك، يمكن عدّ الصوت سلوكاً منحرفاً من حيث أنه يتحدى الوضع الراهن (Warren, 2003: 622). إذا كان ينظر إليه على أنه شكوى أو نقد شخصي، يمكن أن يثير الصوت العلاقات الشخصية أو يخلق انطباعات سلبية (Fuller et al., 2006: 1098). كما يقول Thomas وزملاؤه (2010) قد يؤدي الانخراط في السلوكيات الصوتية أيضاً إلى ظهور عنصر من

المخاطر الاجتماعية يتطابق بطبيعة الحال مع الإشارة إلى المشاكل التنظيمية وتحدي الآخرين لتسهيل التغيير الاستباقي (Thomas et al., 2010: 277). ونتيجة لذلك ولأن السلوك قد ينطوي على مخاطر، كان من الصعب على الباحثين التنبؤ به (Van Dyne et al., 2003: 1361)، وعلى الرغم من صعوبة التنبؤ بالسلوك الصوتي، واصل الباحثون جهودهم لتطوير نماذج تنبؤية للصوت لعدة أسباب، أولاً يبدو أن الصوت عنصر أساسي في عملية التغيير التنظيمي، وقد اقترح العديد من العلماء بشكل جماعي صوت الموظف أمر ضروري للتكيف التنظيمي والصحة (Morrison & Millike, 2000: 707). والواقع أن الافتقار إلى السلوك الصوتي يمكن أن يؤدي إلى مشاكل تنظيمية معوقة بل وفشل تنظيمي. ثانياً يعد الصوت السلوك الأساسي "الخطوة الأولى" في عملية الابتكار لأنه يتطلب التحدث مع الآخرين ومشاركتهم (LePine & Van Dyne, 1998: 866). وما لم يتم التعبير عن الأفكار الإبداعية التي يولدها الأفراد وتقاسمها فإنها لا يمكن أن تصبح ابتكارات ناجحة، ولذلك فإن فهم العملية التي من خلالها يقرر الأفراد الانخراط في السلوك الصوتي أمر بالغ الأهمية إذا كنا نريد الحصول على فهم كامل لعملية الابتكار. ثالثاً يمكن أن يسفر السلوك الصوتي أيضاً عن فوائد شخصية لأولئك الذين ينخرطون في السلوك لأنهم يعتقدون أنه يؤدي إلى ظهور الكفاءة، وتقييمات الأداء العالي، وخصائص القدرة القيادية، وتقييم المشرف للترقية، وبهذا فالسلوك الصوتي يمكن أن يكون عاملاً حاسماً في النجاح التنظيمي والفردية، وحقيقة أنه هو الشكل الأكثر مصداقية على نطاق واسع من السلوك الاستباقي العام (Fuller et al., 2006: 1098).

## 2- الابداع الفردي الفردي:

يشير الابتكار الفردي إلى سلوكيات المشاركة في إنشاء الأفكار وتنفيذها، بما في ذلك تحديد فرصة، وتوليد أفكار جديدة أو نهج عمل جديد، وتنفيذ هذه الأفكار الجديدة (Parker & Collins, 2010: 637). ولأن الابتكار الفردي ينطوي على اتخاذ إجراءات ذاتية لتحقيق التغيير، لا سيما عندما يتعلق الأمر بتنفيذ الفكرة، يمكن عد السلوك الابتكاري الفردي نوعاً من السلوك الاستباقي في العمل (Wu et al., 2014: 1512). وبالتالي أصبح الابتكار استراتيجية شعبية للحصول على الميزة التنافسية. في الوقت الحاضر، هناك منظمات تولي عناية للابتكار، ولكن عدداً قليلاً من المنظمات تفهم ما هو الابتكار في الواقع فإن الابتكار يختلف عن التحسين والاختراع، فالتحسين والاختراع يشيران إلى أن هناك تحسناً تدريجياً في الأمر، أما الابتكار يعني التغيير السريع لتطوير عنصر جديد يضيف المزيد من القيمة والمكاسب المفيدة للمنظمة، بما في ذلك التأثير على العمل الروتيني ونمط حياة الأفراد (Luekitinan, 2014: 123). وفي عصر العولمة الابتكار الفردي في مكان العمل هو أساس الأداء العالي، وقد تم عدّه مصدراً مهماً للابتكار الراسخ الذي قد يحسن القدرة التنافسية للمنظمة، ويعزز النجاح على المدى الطويل، وهكذا يسهم سلوك الابتكار الفردي بشكل إيجابي في الفعالية الفردية، وفي نهاية المطاف إلى الإبداع التنظيمي والفعالية (Wu et al., 2014: 1512). ان إدخال الابتكار الفردي في العمل يتألف من أربعة عوامل: (1) تصور الفرد حول التغيير في العمل الروتيني. (2) تصور الفرد حول التغيير وهو التنفيذ الناجح الممكن (3) تصور الفرد عن النتيجة الإيجابية التي تنتج عن التغيير؛ (4) قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة ومفيدة. وعلى الرغم من أن الابتكار الفردي ليس مجموع العوامل الأربعة، ولكن الجمع بين العوامل الأربعة يؤثر على درجة الابتكار ودافع الفرد (Luekitinan, 2014: 124). ومع ذلك فإن الابتكار عملية معقدة نظراً لأنه لا ينشأ عن مصدر

معين، بل ينطوي على ارتباط بين مصادر متعددة ( Pratoom & Savatsomboon, 2012: 164).

### 3- الوقاية من المشاكل:

هناك جانبان مختلفان لأدارة المشكلة: الإدارة التفاعلية و الإدارة الاستباقية للمشاكل، إدارة المشاكل التفاعلية تحدد السبب الجذري للحوادث الماضية (التي حدثت فعلاً) ومن ثم تحديد التحسينات والقرارات بشأنها، ويتم تقييم إدارة المشكلة التفاعلية من خلال مجالين: التحكم في المشكلة والتحكم في الخطأ. اما إدارة المشكلة الاستباقية تعمل على منع وقوع المشاكل او إعادة وقوعها من خلال تحديد نقاط الضعف أو الأخطاء في جوانب الأداء وتقديم واتخاذ القرارات المنطقية. وعلى الرغم من أنّ جميع المنظمات تطمح الى تطبيق هذا الاسلوب لأدارة المشاكل الى أنّ المستوى الضروري من الالتزام (الوقت والموارد) غالباً ما يكون محدد (1: Myler, 2014). والوقاية من المشكلات تتضمن اتخاذ إجراءات ذاتية التوجيه واستباقية لمنع تكرار مشاكل العمل (Parker & Collins, 2010: 637). اي هي استجابات ذاتية تهدف إلى منع تكرار حدوث مشكلة (مثل معالجة أسبابها الجذرية) أو التي تنطوي على حلها بطريقة غير عادية وغير قياسية (Parker et al., 2006: 637). وهذا يؤكد على أهمية منع حدوث المشكلة اصلاً بدلاً من انتظار حدوث المشكلة ومن ثم ايجاد الحل لها. وبالتأكيد أنّ الافراد الذين لديهم توجهات دور مرنة هم أكثر عرضة للانخراط في حل المشاكل الاستباقية والسعي لتحقيق تحسين في المجالات خارج مجموعة ضيقة من المهام (Parker et al., 2006: 637).

### 4- تولي المسؤولية:

تشمل المسؤولية القيام بمبادرة لتحسين هياكل العمل والممارسات والروتين داخل النظم التنظيمية (33: Grant et al., 2009). اذ تعرف المسؤولية على وجه التحديد أنها "جهود طوعية وبناءة من قبل الأفراد للتأثير على التغيير الوظيفي التنظيمي فيما يتعلق بكيفية تنفيذ العمل في سياق الافراد ، الوظائف ، وحدات العمل أو المنظمات (403: Morrison & Phelps, 1999). وبناءاً على ذلك فإن تحمل المسؤولية سلوك طوعي خارج الأدوار الاساسية، إلا أنه يختلف عن بقية أنواع السلوكيات خارج الدور، إذ أنّ تحمل المسؤولية يتناقض بشكل ملحوظ مع سلوك المواطنة التنظيمية، وهو الشكل الأكثر شهرة والأكثر بحثاً عن السلوك خارج الدور. كما أن تحمل المسؤولية ينطوي بوضوح على مخاطر محتملة - وهي سمعة سيئة إذا فشلت المبادرة أو رفضت اذ تعتبر غير مناسبة أو مهددة، على سبيل المثال، فإن لها أيضا عواقب إيجابية محتملة، و أن الأفراد سوف يزنون التكاليف المتوقعة مقابل الفوائد المتوقعة عند اتخاذ قرار بشأن المشاركة في تولي المسؤولية. وبعبارة أخرى، فإنه ليس من المتوقع المخاطر وحدها التي تدخل في عملية اتخاذ القرار، وإنما النظر المشترك للتكاليف والمنافع النسبية (450: Crant, 2000). وبين Kim وزملاؤه (2014) أن تولي المسؤولية أمر بالغ الأهمية للنجاح التنظيمي في بيئة العمل المتغيرة بسرعة اليوم لأن جهود الافراد الطوعية والبناءة التي تهدف الى تسهيل التغيير الوظيفي تساعد في تعزيز فعالية الإدارة، وان الافراد الذين لديهم تمكين نفسي عالي هم اكثر عرضة للانخراط في السلوكيات التي تتطلب مسؤولية عالية (Kim et al., 2014: 2). ويؤدي تولي المسؤولية دورا هاما في جلب رؤى جديدة للمنظمة عن طريق

تشجيع الابتكار وتعزيز استدامة المنظمة، وبالتالي ركز الباحثون على فهم العوامل التي تؤثر بشكل إيجابي على تحمل المسؤول. ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى نوعين: (أولاً) العوامل السياقية، مثل التصورات المتعلقة بالانفتاح على الإدارة العليا، وقواعد مجموعة العمل والعدالة التنظيمية (ثانياً) العوامل على مستوى الفرد، مثل الكفاءة الذاتية، الشعور بالمسؤولية عن تسهيل التغيير، الشعور بالواجب، وكفاءة الأدوار، وفعالية الأدوار، والشخصية الاستباقية (Kim et al., 2014: 2).



## المبحث الرابع تطوير فرضيات البحث

### 1- العلاقة بين متغيرات البحث:

إن المتتبع للدراسات السابقة في مجالي نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي يلحظ وجود ندرة في الدراسات التي تطرقت الى العلاقة بين متغيرات البحث الحالي بصورة ثنائية أو ثلاثية، وكذلك بصورة مباشرة، لكن مع ذلك وبعد اطلاع الباحث على عدد كبير من الدراسات السابقة تمكن من ايجاد بعض الاشارات المعرفية في الدراسات السابقة التي تدعم الترابط الفكري بين متغيرات البحث، كما يأتي:

#### أ- العلاقة بين التسييس التنظيمي وجودة العلاقات الاجتماعية:

أوضح (Yen et al., 2009: 548) أنّ التسييس التنظيمي يشير إلى الإجراءات التي يتخذها الأفراد الذين ينظر إليهم على أنهم مهتمون بالمصلحة الذاتية، في حين أن العلاقة الاجتماعية بين القائد والعضو في مكان العمل هي العلاقات الطوعية والمتبادلة داخل المنظمة، إذ يتم تقاسم الدعم الاجتماعي والحصول عليه من خلال التفاعل بينهما. وفي بيئة العمل المسيسة، يؤثر التسييس التنظيمي على موقف العمل والتماسك التنظيمي والعلاقات الاجتماعية للقائد والعضو، وهو سبب المواجهات والتحديات بين الأفراد أو بين الأفراد والمسؤولين في العمل. وكذلك يبين (Mintzberg, 1985) أنّ التسييس التنظيمي يشير إلى سلوك الخدمة الذاتية الذي يهدد مصالح الآخرين و يتجنب الممارس للتسييس أنشطة الجماعة ويقلل من التفاعل الجماعي، ويحجب المعلومات عن الآخرين، ويؤدي إلى عدم وصول الآخرين الى مكانة بارزة، وهذا سيؤدي إلى علاقات اجتماعية ضعيفة في مكان العمل أو حتى عدم وجود علاقة في مكان العمل، ولذلك فإن الأفراد الذين لديهم تسييس تنظيمي أقوى تكون لديهم صداقة أضعف في مكان العمل. ويرى (Bodla et al., 2014: 429) بأنّ الحساسية للتسييس التنظيمي هي القوة الرئيسية التي تحدد علاقة الثقة بين الافراد وبينهم وبين مسؤوليهم، فعندما تكون تصورات التسييس التنظيمي للأعضاء عالية، فإنهم يثقون أقل في قادتهم في العمل لأن معتقدات التسييس لديهم قوية، ومن ناحية أخرى في حال وجود علاقات عالية الثقة بين القائد والعضو فإن تصورات التسييس التنظيمي تنخفض. وقد اقترح منظرون آخرون أن التسييس التنظيمي يضر بصيانة علاقات صحية بين القائد والعضو في المنظمة (Aryee et al., 2004; Hall et al., 2004) (Chang et al., 2009: 781). كما اكد (Elkhalil, 2017: 44) على أن للتسييس التنظيمي تبعات سلبية مختلفة، وخلق ثغرات في الاتصالات، وتخريب تبادل المعلومات المتعلقة بهدر الوقائع الحرجة من الوقت، والتأثير في نهاية المطاف على العلاقة بين مختلف الأطراف في المنظمة.

#### ب- العلاقة بين التسييس التنظيمي والسلوك الاستباقي

اكد (Chang et al., 2009:53) على كيفية تأثير التسييس التنظيمي الذي يخدم المصالح الذاتية على مواقف وسلوكيات العمل على مستوى الأفراد، وقد وفرت البحوث أدلة كبيرة على العلاقة بين التسييس التنظيمي ومجموعة متنوعة من نتائج الافراد، بما في ذلك الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي العاطفي، والقلق الوظيفي (Ferris et al.,2002:194). ومع ذلك، وعلى الرغم من النداء

البديهي للفكرة القائلة بأن التسييس سيكون له تأثير على النتائج الرئيسية على مستوى الفرد المرتبطة بالفعالية التنظيمية (e.g., Aryee, et al., 2004; Ferris et al., 2002) فإن التسييس التنظيمي يرتبط مباشرة بالمواقف والسلوكيات الاستباقية للموظفين، إذ يمكن للتسييس التنظيمي ان يتلاعب بالسلوكيات ويحول الوثام التنظيمي والفعالية إلى نتيجة أكثر سلبية، و النتائج السلبية لا تقتصر على الحد من الرضا الوظيفي والالتزام بالمنظمة، بل تمتد الى الحد من فعالية العمل، وزيادة نوايا الدوران والقلق الوظيفي العالي (Chang et al., 2009: 780).

ويقول (Elkhalil, 2017: 42) يمكن للتسييس أن يلعب دوراً حيوياً في تشكيل تصورات الافراد للعدالة التنظيمية، على سبيل المثال، قد ينظر الفرد إلى بيئة مكان العمل على انها ضحية من قبل التسييس التنظيمي، هذا التصور يمكن أن يقودهم أيضا إلى الاعتقاد بأن المنظمة لا تعاملهم معاملة عادلة، مما قد يؤدي إلى سلوك سلبي للموظفين تجاه المنظمات، وعلاوة على ذلك، إذا ادرك الفرد أن بيئة العمل ذات طبيعة مسيسة عالية، سوف تتطور مشاعر سلبية ومواقف تجاه منظماتهم وبالتالي انخفاض مستوى الروح الاستباقية لهم.

### ت- العلاقة بين جودة العلاقات الاجتماعية والسلوك الاستباقي:

أشار (Shi, 2011: 361) الى أن الأفراد الاستباقيين يشاركون بشكل كبير في الأنشطة الشخصية مع زملائهم والمشرفين والعملاء، كما ان البيئة الاجتماعية التنظيمية هي أيضا جانب مهم من بيئة العمل التي لها تأثير جنبا إلى جنب، مع المعلومات المهمة وردود الفعل على سلوك الأفراد لذا يحرص الأفراد على امتلاك رأس مال اجتماعي من خلال بناء شبكة من العلاقات الاجتماعية مع الزملاء والمشرفين إذ يحصلون من هذه الروابط الاجتماعية على فهم عميق للحالات الطارئة في ظروفهم، وتحسين أساليب عملهم واجراءاته ، وتطوير مهاراتهم وبالتالي القدرة على معالجة المشاكل بشكل استباقي وتقديم الافكار والمقترحات. كما استنتج (Thompson, 2005: 1013) ان العلاقة ايجابية بين قدرة الموظفين على التواصل وسلوكيات عملهم. ويظهر رأس المال الاجتماعي أنه يرتبط بشكل ايجابي في الفاعلية التنظيمية، ويؤدي دوراً محورياً في خفض تكاليف المعاملات التنظيمية، كما أنه يسهل تنسيق الأعمال لتحقيق الأهداف المرجوة، ويبرر الالتزام التنظيمي، ويؤثر ايجابياً في الإبداع (الإبداع أحد أبعاد السلوك الاستباقي) (Qianhong, et al., 2004:1-32). ووضح (Grant) وزملاؤه (2009) بالاستناد الى نظرية الاسناد أن القادة يكونون ردة فعل أكثر ايجابية نحو السلوكيات الاستباقية عندما يمتلك الاعضاء القيم الاجتماعية الإيجابية القوية تجاههم ( Grant et al., 2009: 32). وأفاد (Wu & Parker, 2017: 2) بوجود علاقة ايجابية بين الدعم الاجتماعي من القائد ومختلف أشكال السلوك الاستباقي للأعضاء وبالتأكيد أن الدعم الاجتماعي هو ناتج العلاقات الاجتماعية.

وأشار (Batistic et al., 2016: 3) إلى إن السياق الاجتماعي الإيجابي المباشر، المتمثل بالثقة في زملاء العمل والقادة، والإشراف الداعم المتصور والقيادة التحويلية له تأثير ايجابي على السلوكيات الاستباقية للأعضاء، حيث تحدد المناخات العلائقية تصورات الاعضاء المشتركة وتقييم السياسات والممارسات والسلوكيات التي تؤثر على العلاقات الشخصية في سياق معين، وهي تحدد كيفية فهم العلاقات الاجتماعية في المنظمة وتقييمها وتمثيلها وبنائها وبالتالي تمثل المناخات العلائقية

جزءاً من السياق التنظيمي الذي يؤثر على مواقف الأعضاء وسلوكياتهم من خلال القواعد المشتركة والتفاعلات بين الأعضاء والقادة.

واكد (Erdogan & Bauer, 2015:643) عندما تكون العلاقة التبادلية بين القائد والعضو عالية فإنها تؤدي الى اظهار السلوكيات المرغوبة، وإن العلاقة بين القائد والعضو مرتبطة بشكل إيجابي بالسلوكيات (مثل الاستباقية في إزالة مخاطر السلامة) عندما يكون مناخ السلامة في المنظمة مرتفعاً. وبعبارة أخرى، يميل أعضاء العلاقة إلى "تناسب القلب" وإظهار السلوكيات التي هي مرغوبة في هذا السياق.

اما (Searle, 2011:95) فقد أوضح دور القيادة الخادمة في تحفيز السلوكيات الاستباقية، ومن المبادئ المركزية للقيادة الخادمة قدرة قادة الخدمة على مساعدة أتباعهم وبناء علاقات اجتماعية متبادلة واحترام ومودة من اجل أن يصبحوا أكثر استقلالاً وقدرة على التحكم بسلوكهم الخاص، ويقدر قادة الخدمة الإمكانيات البشرية لدى أتباعهم، وإمكانيات تسهيل السلوك الإيجابي.

#### ت- الدور الوسيط لجودة العلاقات الاجتماعية

اشار (Bodla) وزملاؤه (2014) أن سلوك الموظفين الاستباقي مهم جداً في العمل لأنه يؤثر على أداء العاملين ونتاجيتهم ومعايير المعاملة بالمثل (Gouldner, 1960) وعلاقات التبادل الاجتماعي (Blau, 1964) هي نتائج مهمة من تفاعلات الأعضاء فيما بينهم وبين القادة التي تزدهر داخل المنظمات. ويتم إنتاج بعض أنواع الالتزامات والروابط بين الأعضاء والقادة على أساس علاقة التبادل أنها تتمتع بفوائد متبادلة والدعم المتبادل. ولكن نوعية العلاقة الاجتماعية وقوتها تعتمد على طبيعة العلاقة التي تم الدخول فيها فالسلوكيات القائمة على التبادل الاجتماعي طوعية بطبيعتها تنطوي على بعض العواقب مثل الالتزام في المستقبل، أو التسديد، أو المعاملة بالمثل، أو المعايير الجماعية. لكن العوائد أو التبادل مخبأة أحياناً في المستقبل في وقت غير معروف، القوة الملزمة من ورائها هي الثقة والتوقعات بأن كل جزء سيكمل جزئه من الالتزام. هذه الأنواع من العلاقات تتأثر بتصورات التسييس التنظيمي والأنشطة الاقتصادية، حيث تستند إلى البيئة المحيطة، بيئة العمل وما ينظر إليه الاعضاء. إذا كان هذا النوع من العلاقات قوياً جداً وذات جودة عالية في نظر الافراد، فإن وجود التسييس التنظيمي يجعله غير متناسق مما يؤدي إلى آثار سلبية على السلوكيات. كما يبين (Rosen et al., 2006) أن التسييس التنظيمي يؤثر على سلوك الاعضاء من خلال تصوراتهم للعلاقات الاجتماعية السائدة (Bodla et al., 2014:430).

## المبحث الاول

### فحص واختبار بيانات البحث والتحقق من أداة القياس

يستعرض هذا المبحث عدداً من الاساليب والاحصاءات المستخدمة للتأكد من مدى صلاحية البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الاستبانة المعدة للتحليل الاحصائي ومن ثم اختبار أداة قياس البحث من خلال تحليل الصدق والثبات وكما يأتي:

#### أولاً: التعريف برموز متغيرات وابعاد مقياس البحث:

تتكون الاستبانة من ثلاثة أجزاء وهي التسييس التنظيمي، العلاقات الاجتماعية، والسلوك الاستباقي، ولقد تضمن كل جزء عدداً من الأبعاد الفرعية ويقدم الجدول (4) أدناه توضيحاً لذلك.

#### الجدول (4)

ترميز وتوصيف متغيرات البحث وابعادها

الرمز	عدد الفقرات	البعد	المتغير
GPB	2	السلوك المسيس العام	التسييس التنظيمي OP
GATGA	7	الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً	
PAPP	6	تسييس الزيادات والمكافآت	
A	3	التأثير	العلاقات الاجتماعية SR
L	3	الولاء	
C	2	الاسهام	
PR	3	الاحترام المهني	
PV	3	السلوك الصوتي	السلوك الاستباقي PB
TC	3	تولي المسؤولية	
PP	3	الوقاية من المشاكل	
II	4	الابتكار الفردي	

المصدر: من إعداد الباحث

#### ثانياً: تحديد البيانات المفقودة:

تهدف هذه الفقرة إلى تحديد ما اذا كانت هناك استبانات لا تحتوي على بيانات كاملة من عدمه، وقد أستخدم برنامج (SPSS V.25) لمراجعة الاستبانات المسترجعة والبالغ عددها (221) استبانة، وبعد اجراء مراجعة للاستبانات بواسطة البرنامج المذكور اتضح للباحث هناك (9) استبانات لا

تحتوي على بيانات كاملة، إذ أنها احتوت على بيانات مفقودة، وبعد استبعاد تلك الاستبانة تبقى (212) استبانة تحتوي على بيانات كاملة.

### ثالثاً: تفاصيل توزيع الاستبانة واسترجاعها:

من أجل اكمال متطلبات البحث الحالي قام الباحث بتوزيع استبانة التي بلغ عددها (260) استبانة، على عدد من العاملين في معمل سمنت كربلاء، والجدول (5) أدناه يوضح تفاصيل توزيع واسترجاع الاستبانة.

#### الجدول (5)

#### تفاصيل توزيع واسترجاع الاستبانة

الحالة	العدد	النسبة المئوية %
الاستبانة الموزعة	260	100%
الاستبانة المسترجعة	221	85%
الاستبانة غير المسترجعة	39	15%
الاستبانة التي لم تملئ	9	3%
الاستبانة الشاذة (غير صالحة)	8	3%
الاستبانة الصالحة للتحليل الاحصائي	204	92%

المصدر: من اعداد الباحث

### رابعاً: تحليل العوامل الديموغرافية للمشاركين في الاستبيان:

تختص هذه الفقرة بتحليل العوامل الديموغرافية الخاصة بالمستجيبين المستخلصة من استبانة الاستبانة الخاصة بالبحث الحالي والمتمثلة بـ(النوع الاجتماعي، والعمر، المؤهل العلمي و سنوات الخدمة الوظيفية)، إذ يبين الجدول (6) أن النوع الاجتماعي لأفراد العينة بلغ (162) من الذكور وهو ما يعادل نسبة(80%) من أفراد مجتمع البحث، و(42) من الاناث وهو ما يعادل(20%) من أفراد مجتمع البحث. وقد اظهر عامل العمر أن المشاركين الذين تقل أعمارهم عن (30) سنة بلغ عددهم (73) بينما كان عدد المشاركين الذين تتراوح أعمارهم (31-40) سنة (88) فرداً، اما المشاركون الذين تتراوح اعمارهم (41-50) كانوا (30) فرداً، وكان عدد الافراد الذي اعمارهم (50) فأكثر (23) فرداً. اما نتائج المؤهل العلمي يبين الجدول أن المشاركين من خريجي الدراسة الاعدادية قد بلغ عددهم (39) فرداً، وخريجي الدبلوم بلغ عددهم (26) فرداً، اما خريجي البكالوريوس إذ بلغ عددهم (132) فرداً، وخريجي الدبلوم العالي (4) أفراد، كما بلغ عدد خريجي الماجستير (3) أفراد. اما عامل سنوات الخدمة فقد بلغ عدد الأفراد الذين خدمتهم أقل من سنة (11) فرداً، والأفراد الذين خدمتهم تتراوح بين (2-5) سنة بلغ عددهم (65) فرداً أما الأفراد الذين تتراوح سنوات الخدمة لهم (6-10) فقد بلغ عددهم (46) فرداً، والأفراد الذين تتراوح خدمتهم بين (11-15) سنة بلغ عددهم (48)، وأخيراً بلغ عدد الأفراد الذين لديهم سنوات خدمة أكثر من (15) سنة (34) فرداً.

الجدول (6)  
تحليل العوامل الديموغرافية للمشاركين في الاستبيان

العامل	الفئة	العدد	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	162	80%
	انثى	42	20%
N		204	100 %
العمر	30 سنة فأقل	73	36%
	31 - 40	88	43%
	41 - 50	30	15%
	50 فأكثر	13	6%
N		204	100%
المؤهل العلمي	اعدادية	39	19%
	دبلوم	26	13%
	بكالوريوس	132	65%
	دبلوم عالي	4	2%
	ماجستير	3	1%
N		204	100%
سنوات الخدمة	سنة فأقل	11	5%
	2سنة - 5سنة	65	32%
	6سنة - 10سنة	46	22%
	11سنة - 15سنة	48	23%
	15سنة فأكثر	34	17%
N		204	100 %

المصدر: من اعداد الباحث

#### خامساً: اختبار توزيع بيانات البحث:

تهدف هذه الفقرة الى اختبار اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبيانات المستخلصة من استجابات عينة البحث فالتحقق من طبيعة توزيع البيانات يعد خطوة ضرورية توجه الباحث تجاه الاحصاءات الملائمة لتحليل بياناته فعندما يظهر توزع البيانات طبيعياً يعني على الباحث أن يستعمل أدوات الاحصاء المعلمي، اما في حالة ظهور التوزيع غير الطبيعي للبيانات يعني الزام الباحث باستعمال أدوات الاحصاء اللامعلمي، وما يشار اليه أنه غالباً ما يفضل استخدام الاحصاءات المعلمية في اختبار الفرضيات والسبب يعود الى أنّ هذه الاحصاءات تتضمن خصائص مميزة على الاحصاءات اللامعلمية لاسيما في نطاق القوة الاحصائية وسهولة التنفيذ والتخمين (Pallant, 2007:210)

ولغرض التحقق من أن العينة مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي نستخرج كل كلاً من Kurtosis و Skewness في البحث الحالي. وقد اعتمد الباحث عليهما لإثبات صحة التوزيع الطبيعي للبيانات المسحوبة من المجتمع وبحسب كل متغير من متغيرات البحث. كما في ادناه:

#### أ- التسييس التنظيمي:

لتحديد طبيعة توزيع بيانات البحث الحالي ومدى انسجامها مع الاختبارات الاحصائية المعلمية او اللامعلمية، وذلك باستخراج قيم Kurtosis و Skewness لأبعاد متغير التسييس التنظيمي وهي ثلاثة ابعاد: (السلوك الميسر العام والخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً وتسييس الزيادات والمكافآت)، وذلك من خلال تحليل آراء المشاركين في الاجابة على الاستبانة، والبالغ عددهم (204) مشاركاً، تم استخراج قيم كلاً من Kurtosis و Skewness وكما موضحة في الجدول رقم (7).

#### الجدول (7)

#### اختبار توزيع البيانات لمتغير التسييس التنظيمي

Kurtosis		Skewness		الفقرة	البعد
Std.Error	Statistic	Std.Error	Statistic		
.339	-.851	.170	-.246	GPB1	السلوك الميسر العام
.339	-.927	.170	-.255	GPB2	
.339	-.847	.170	.400	GATGA1	الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً
.339	-1.121	.170	-.082	GATGA 2	
.339	-.899	.170	-.337	GATGA 3	
.339	.034	.170	-.933	GATGA 4	
.339	-.152	.170	-.756	GATGA 5	
.339	-.983	.170	-.326	GATGA 6	
.339	-.870	.170	-.429	GATGA 7	
.339	-.867	.170	.455	PAPP1	تسييس الزيادات والمكافآت
.339	-1.056	.170	-.053	PAPP2	
.339	-.716	.170	.146	PAPP 3	
.339	.000	.170	.109	PAPP 4	
.339	-.058	.170	-.547	PAPP 5	
.339	-.846	.170	-.123	PAPP 6	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Spss V.25

ومن الجدول أعلاه نلاحظ أن قيم Kurtosis و Skewness المستخرجة جميعها لم تتجاوز قيمتها الدنيا والعليا  $\pm 2.54$  وهذا يؤكد أن بيانات هذا المتغير بأبعاده تتوافق مع اختبارات التحليلات الاحصائية المعلمية.

#### ب- العلاقات الاجتماعية:

لتحديد طبيعة توزيع بيانات البحث ومدى انسجامها مع الاختبارات الاحصائية المعلمية او اللامعلمية، وذلك باستخراج قيم Kurtosis و Skewness لأبعاد متغير العلاقات الاجتماعية وهي

أربعة ابعاد: (التأثير والولاء والاسهام والاحترام المهني)، وذلك من خلال تحليل اراء المشاركين في الاجابة على استبانة البحث الحالي، والبالغ عددهم (204) مشاركاً، تم استخراج قيم كلاً من Kurtosisza و Skewness وكما موضحة في الجدول رقم (8).

### الجدول (8)

اختبار توزيع البيانات لمتغير العلاقات الاجتماعية

Kurtosisza		Skewness		الفقرة	البعد
Std.Error	Statistic	Std.Error	Statistic		
.339	-.419	.170	-.456	A1	التأثير
.339	-.865	.170	-.304	A2	
.339	-.774	.170	.083	A3	
.339	-.948	.170	-.164	L1	الولاء
.339	-.284	.170	-.751	L2	
.339	-.558	.170	-.576	L3	
.339	-.896	.170	-.380	C1	الاسهام
.339	.933	.170	-1.154	C2	
.339	-.512	.170	-.594	PR1	الاحترام المهني
.339	-.028	.170	-.688	PR2	
.339	-.066	.170	-.660	PR3	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Spss V.25

ومن الجدول اعلاه نلاحظ أنّ قيم Kurtosisza و Skewness المستخرجة جميعها لم تتجاوز قيمتها الدنيا والعليا  $\pm 2.54$  وهذا يؤكد أنّ بيانات هذا المتغير بأبعاده تتوافق مع اختبارات التحليلات الاحصائية المعلمية.

#### ت- السلوك الاستباقي:

لتحديد طبيعة توزيع بيانات البحث الحالي ومدى انسجامها مع الاختبارات الاحصائية المعلمية او اللامعلمية، وذلك باستخراج قيم Kurtosisza و Skewness لأبعاد متغير السلوك الاستباقي وهي اربعة ابعاد: (السلوك الصوتي و تولى المسؤولية و الوقاية من المشاكل و الابتكار الفردي)، وذلك من خلال تحليل اراء المشاركين في الاجابة الاستبانة، والبالغ عددهم (204) مشاركاً، تم استخراج قيم كلاً من Kurtosisza و Skewness وكما موضحة في الجدول رقم (9).



الجدول (9)  
اختبار توزيع البيانات لمتغير السلوك الاستباقي

Kurtosisza		Skewness		الفقرة	البعد
Std.Error	Statistic	Std.Error	Statistic		
.339	.778	.170	-.948	PV1	السلوك الصوتي
.339	-.306	.170	-.378	PV2	
.339	-.485	.170	-.374	PV3	
.339	-.557	.170	-.291	TC1	تولي المسؤولية
.339	-.328	.170	-.690	TC2	
.339	-.332	.170	-.552	TC3	
.339	-.707	.170	-.384	PP1	الوقاية من المشاكل
.339	1.317	.170	-1.209	PP2	
.339	-.338	.170	-.604	PP3	
.339	-.926	.170	-.487	II1	الابتكار الفردى
.339	-.146	.170	-.729	II2	
.339	-.151	.170	-.610	II3	
.339	-.323	.170	-.838	II4	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Spss V.25

ومن الجدول اعلاه نلاحظ أنّ قيم Kurtosisza و Skewness المستخرجة جميعها لم تتجاوز قيمتها الدنيا والعليا  $\pm 2.54$  وهذا يؤكد أنّ بيانات هذا المتغير بأبعاده تتوافق مع اختبارات التحليلات الاحصائية المعلمية.

#### سادساً: الاختبار الاحصائي والفني لمقياس البحث:

في هذه الفقرة سوف نختبر جودة مقياس البحث الحالي عبر التحقق من توافر الصدق والثبات فيه أو عدمه، وهو كالآتي:

##### أ- صدق مقياس البحث:

يشير معنى صدق المقياس الى قابلية المقياس على القياس الدقيق والموثوق للبناء المراد قياسه، وهذا يعني أنّ الفقرات في المقياس تعكس حقيقة الظاهرة المراد دراستها (Hinkin, 1995: 968). ويتوزع الصدق الى انواع هي (الصدق الظاهري، وصدق المحتوى)، وسيتطرق البحث الى هذه الأنواع بغية اختبار صدق اداة قياس البحث الحالي وكالآتي:

##### 1- الصدق الظاهري:

للتحقق من توافر الصدق الظاهري للمقاييس التي تم اعتمادها لاختبار العلاقة بين متغيرات البحث الحالي، قام الباحث بعرض نسخة أولية لاستمارة الاستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال إدارة الاعمال، الذي بلغ عددهم (16) محكماً (انظر الملحق 2). إذ قدموا عدداً

من الملاحظات والمقترحات وبناءً عليها تم تطوير النسخة النهائية لاستمارة الاستبانة، التي تم عرضها على المستجيبين (انظر الملحق 1).

## 2- الصدق البنائي:

في هذه الفقرة سوف يتم التحقق من صدق محتوى المقياس المستخدم في البحث الحالي، وذلك من خلال اجراء اختبار التحليل العاملي الاستكشافي لمتغيرات البحث، وهي كالآتي:

### 1-2. تحليل نتائج الصدق البنائي الاستكشافي:

يهدف التحليل العاملي الاستكشافي إلى تقليل المتغيرات المتعددة (الفقرات) في عدد أقل من المتغيرات إذ يطلق عليها عوامل (Costello & Osborne, 2005:87). يكون لكل عامل منها بعض أو كل من هذه المتغيرات. والتحليل العاملي الاستكشافي يعطي الفقرات الحرية في الارتباط بالعامل الذي يتلاءم ويتفق معها إذ لا يعتمد على البناء الافتراضي للدراسات السابقة بخصوص هيكل المقاييس. وفي البحث الحالي سوف نستخدم على تحليل العامل الاستكشافي باستخدام برنامج (Spss V.25). واعتماداً على ما جاء في رأي كل من (Hair et al., 1995: 217) و (Field, 2009: 671) هناك مجموعة معايير ينبغي توافرها في نتيجة هذا التحليل وهي:-

- 1- كفاية العينة ووجود علاقات الارتباط بين المتغيرات.
- 2- إن النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر تعطي دلالة أكبر عندما تزيد عن (0.60).
- 3- أن لا تقل قيمة الجذر الكامن (Eigen Value) عن الواحد عدد صحيح.
- 4- زيادة تشبعات الفقرات (Loading) عن (0.40) حتى تكون ذات دلالة إحصائية.
- 5- الفقرات الجيدة ستحصل على تشبعات عابرة عن العوامل الأخرى منخفضة (Cross-loading) (أقل من 0.30).

ومن أجل اختبار صدق متغيرات البحث يستوجب الاستكشاف الصريح للأبعاد التي تنطوي تحت مقياس مؤشرات البحث التي تتكون من (39) فقرة بشكل إجمالي، واستخدم الباحث أسلوب التحليل العاملي الاستكشافي من أجل تحديد الفقرات الصالحة التي تندرج تحت تلك المقاييس وما هو المتغير الذي تنتمي إليه وكذلك إزالة و استبعاد فقرات المقياس التي لا تحقق المعايير (4) و (5) المذكورة اعلاه. لذا سنختبر صدق بناء المقياس المكون من ثلاثة متغيرات رئيسية، كما في الآتي:

### أولاً: التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل التسييس التنظيمي:

لتحديد مدى انتماء الفقرات لأبعاد متغير التسييس التنظيمي من عدمه، على وفق ما تم استعراضه في الاطار النظري للبحث الحالي، تم اجراء تحليل العامل الاستكشافي لهذا المتغير المكون من (15) فقرة، ولقد أظهر الجدول (10) القيم المستخرجة لكل من Kaiser-Meyer- (Kmo) و Bartlett و Olkin.

## الجدول (10)

اختبار كفاية وحجم العينة لمتغير التسييس التنظيمي

Kmo and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		.589
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-square	606.216
	Df	105
	Sig.	.000

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Spss V.25

من الجدول (12) يظهر كفاية حجم العينة المستخدمة في هذا البحث، إذ أنّ القيمة المستخرجة لـ Kaiser-Meyer-Olkin- (KMO) قد بلغت (.589) وهي أعلى من القيمة المعيارية لهذا الاختبار والبالغة (.50)، فضلاً عن معنوية قيمة اختبار Bartlett.

فضلاً عما تقدم، فإنّ تحليل المكونات الاساسية (Principal Components) الظاهر في مصفوفة (Rotated Component Matrix) الموضحة في الجدول (11)، والذي يبين أنّ تشبعت فقرات مقياس ابعاد المتغير المستقل التسييس التنظيمي اكبر من (.40)، وهذا ما يؤكد انتمائها له وعلى وفق ما تم استعراضه في الإطار النظري للبحث.

## الجدول (11)

نتائج التحليل العاملي لمقياس التسييس التنظيمي

Rotated Component Matrix			
Component			الفقرة
3	2	1	
		.717	GPB1
		.742	GPB2
	.710		GATGA1
	.473		GATGA 2
	.734		GATGA 3
	.791		GATGA 4
	.632		GATGA 5
	.684		GATGA 6
	.710		GATGA 7
.621			PAPP1
.566			PAPP2
.662			PAPP 3
.459			PAPP 4
.614			PAPP 5

.788			PAPP 6
		2.924	الجذر الكامن
		66.032	النسبة المئوية للتباين المفسر %
		66.032	النسبة المئوية التراكمية للتباين %

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Spss V.25

ثانياً: التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير الوسيط العلاقات الاجتماعية:

لتشخيص مدى انتماء الفقرات لأبعاد متغير العلاقات الاجتماعية من عدمه، على وفق ما تم استعراضه في الإطار النظري للبحث الحالي، تم اجراء تحليل العامل الاستكشافي لهذا المتغير المكون من (11) فقرة، ولقد أظهر الجدول (12) القيم المستخرجة لكل من (Kmo Kaiser-Meyer-) و Olkin و Bartlett.

الجدول (12)

اختبار كفاية وحجم العينة لمتغير العلاقات الاجتماعية

Kmo and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		.742
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-square	897.591
	Df	55
	Sig.	.000

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Spss V.25

يتضح من الجدول أعلاه أنّ قيمة (Kmo) هي أكبر من (.50)، إذ بلغت (.742) وتعدّ نسبة جيدة حسب تصنيف (Kaiser) وهذا يدل على كفاية حجم العينة. اما بخصوص وجود علاقات ارتباط بين المتغيرات فيشير اختبار Bartlett الى وجود المعنوية.

وبناءً على ذلك، فإنّ تحليل المكونات الاساسية (Principal Components) الظاهر في مصفوفة (Rotated Component Matrix) الموضحة في الجدول (13)، والذي يبيّن أنّ تشبعت فقرات مقياس أبعاد المتغير الوسيط العلاقات الاجتماعية هي أكبر من (.40)، وهذا ما يؤكد انتمائها له، وعلى وفق ما تم استعراضه في الإطار النظري للبحث.

## الجدول (13)

نتائج التحليل العاملي لمقياس العلاقات الاجتماعية

Rotated Component Matrix				
Component				الفقرة
4	3	2	1	
			.550	A1
			.637	A2
			.530	A3
		.746		L1
		.688		L2
		.493		L3
	.866			C1
	.638			C2
	.593			P.R1
.740				P.R2
.459				P.R3
			4.529	الجذر الكامن
			63.085	النسبة المئوية للتباين المفسر%
			63.085	النسبة المئوية التراكمية للتباين%

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Spss V.25

## ثالثاً: التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المعتمد السلوك الاستباقي:

لمعرفة مدى انتماء الفقرات لأبعاد متغير السلوك الاستباقي من عدمه، على وفق ما تم استعراضه في الإطار النظري للبحث الحالي، تم إجراء تحليل العامل الاستكشافي لهذا المتغير المكون من (13) فقرة، ولقد أظهر الجدول (14) القيم المستخرجة لكل من Kaiser-Meyer- (Kmo) و Bartlett. و Olkin.

## الجدول (14)

اختبار كفاية وحجم العينة لمتغير السلوك الاستباقي

Kmo and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		.812
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-square	1180.151
	Df	78
	Sig.	.000

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Spss V.25

يتضح من الجدول أعلاه أنّ قيمة (Kmo) هي أكبر من (0.50) إذ بلغت (0.812) وتعد نسبةً جيدة بحسب تصنيف (Kaiser) وهذا يدل على كفاية حجم العينة. أما بخصوص وجود علاقات ارتباط بين المتغيرات فيشير اختبار Bartlett الى وجود المعنوية.

وفي ضوء النتائج أعلاه، فإنّ تحليل المكونات الأساسية Principal Components الظاهر في مصفوفة Rotated Component Matrix الموضحة في الجدول (15)، الذي يبيّن أنّ تشعبات فقرات مقياس أبعاد المتغير التابع السلوك الاستباقي أكبر من 0.40، وهذا ما يؤكد انتمائها له، وعلى وفق ما تم استعراضه في الإطار النظري للبحث.

### الجدول (15)

نتائج التحليل العاملي لمقياس السلوك الاستباقي

Rotated Component Matrix				
Component				الفقرة
4	3	2	1	
			.690	PV1
			.715	PV2
			.648	PV3
		.671		TC1
		.724		TC2
		.617		TC3
	.812			PP1
	.686			PP2
	.746			PP3
.765				II1
.728				II2
.756				II3
.628				II4
			4.959	الجذر الكامن
			70.652	النسبة المئوية للتبين المفسر%
			70.652	النسبة المئوية التراكمية للتبين%

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Spss V.25

### ب- التحقق من ثبات مقياس البحث

تم اخضاع الاستبيان الى اختبار الثبات بعد توزيعه على عينة البحث ويتمثل هذا الاختبار بأن تعطي استمارة الاستبيان نفس النتائج فيما لو وزعت مرة اخرى على عينة البحث نفسها (Bartholomew, 1996: 24). ولصعوبة وصول الباحث مرة اخرى لعينة البحث فقد استخدم الباحث اختبار معامل الارتباط (الفا-كرونباخ) من أجل هذا الغرض، والجدول (16) ادناه يبين نسب الثبات لكل متغير:

## الجدول (16)

معامل (الفـا-كرونباخ) ونسبة الاتساق لمتغيرات البحث

ت	متغيرات البحث	عدد الفقرات	معامل(الفـا-كرونباخ)	نسبة الاتساق
1	التسييس التنظيمي	15	.826	%83
2	العلاقات الاجتماعية	11	.655	%66
3	السلوك الاستباقي	13	.759	%76

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Spss V.25

تظهر نتائج الجدول أعلاه أنّ استمارة الاستبيان بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عالٍ وهناك اتساق داخلي بين فقرات استمارة الاستبيان.

## المبحث الثاني

### الوصف الاحصائي لاستجابات عينة البحث

يتضمن هذا المبحث عرض للمتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة وانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لمتغيرات البحث الثلاثة وهي: (التسييس التنظيمي، و العلاقات الاجتماعية، والسلوك الاستباقي).

حدد مستوى الاجابات في ضوء المتوسطات الحسابية من خلال تحديد انتمائها لأية فئة. ولأن استبانة البحث تعتمد على مدرج ليكرت الخماسي (اتفق تماماً - لا اتفق تماماً)، فإن هناك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية. وتحدد الفئة من خلال ايجاد طول المدى (  $5-1=4$  ) ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) (  $4 \setminus 5 = 0.80$  ). وبعد ذلك يضاف (0.80) الى الحد الأدنى للمقياس (1) أو يطرح من الحد الأعلى للمقياس (5)، وتكون الفئات كالاتي (Dewberry, 2004: 15):

1 - 1.80: منخفض جداً

1.81 - 2.60: منخفض

2.61 - 3.40: معتدل

3.41 - 4.20: مرتفع

4.21 - 5.0: مرتفع جداً

وسوف نبين التحليل الوصفي لمتغيرات البحث الثلاثة وكما يأتي:

#### أولاً: التحليل الوصفي لبيانات متغير التسييس التنظيمي:

لتحقيق الهدف الأول للبحث سيتم في هذه الفقرة التعرف على مستوى توافر متغير التسييس التنظيمي بالاستناد الى تحليل آراء المشاركين في الاجابة على الاستبيان، الذي اشتمل على العاملين في معمل سمنت كربلاء قيد البحث، والبالغ عددهم (204) مشاركاً، إذ تم معرفة مستوى توافر أبعاد متغير التسييس التنظيمي (السلوك المسييس العام و الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً و تسييس الزيادات والمكافآت)، وذلك عبر احتساب كلاً من (المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري ومستوى الاجابة والأهمية النسبية) لكل منها، وكما يأتي:

#### 1- بعد السلوك المسييس العام:

يظهر الجدول (17) البيانات الخاصة بالوصف الاحصائي لبعده السلوك المسييس العام (GPB). إذ يوضح هذا الجدول أن الفقرة الاولى (GPB1) التي تختص بـ(هناك اشخاص في هذا المعمل مؤثرين لا أحد يستطيع تجاوزهم) قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية بلغ (3.710) وبانحراف معياري (0.977). يبيّن تناسق اجابات الأفراد عينة البحث، وضمن مستوى اجابة "مرتفع". في حين حصلت الفقرة الثانية (GPB2) التي تخص ( بعض الأفراد في هذا المعمل يحاولون بناء أنفسهم من خلال الصعود على اكتاف الآخرين) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.666) وبانحراف معياري



بلغ (955). وهذا يبيّن انسجام اجابات الأفراد عينة البحث تجاه هذه الفقرة وضمن مستوى اجابة "مرتفع".

وعلى وفق ما تقدم، فإنّ المعدل العام لبعده السلوك المسيس العام بلغ (3.688) وبانحراف معياري بلغ (966). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الأبعاد الأخرى لمتغير التسييس التنظيمي في التسلسل (1).

### الجدول (17)

#### التحليل الوصفي لبعده السلوك المسيس العام

الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	البعد
2	مرتفع	.955	3.666	بعض الأفراد في هذا المعمل يحاولون بناء أنفسهم من خلال الصعود على أكتاف الآخرين	السلوك المسيس العام
1	مرتفع	.977	3.710	هناك اشخاص في هذا المعمل مؤثرين لا أحد يستطيع تجاوزهم	
1	مرتفع	.966	3.688		المعدل العام

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Spss V.25

وهذا يدل على أنّ الأفراد عينة البحث لديهم تصور بأنّ أصحاب السلطة في المعمل يمارسون سلوكيات عمل مسيسة، إذ أنّهم يحاولون الوصول الى مصالحهم الفردية من خلال جهود الآخرين، وإنّ هؤلاء الأشخاص لا يمكن للعاملين تجاوزهم لكونهم أصحاب سلطة ونفوذ.

### 2- بعد الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً:

يبين الجدول (18) البيانات الخاصة بالوصف الاحصائي لبعده الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً (GATGA). إذ يوضح هذا الجدول أنّ الفقرة السابعة (GATGA7) والخاصة بـ(أكثر أماناً لي عدم البحث عن المشاكل واطهارها). قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية بلغ (3.769) وبانحراف معياري (1.118) يبين تناسق اجابات الافراد عينة البحث، وضمن مستوى اجابة "مرتفع". في حين حصلت الفقرة الاولى (GATGA1) والخاصة بـ(لا يتم تشجيع الموظفين على التحدث بصراحة حول مختلف القضايا والأفكار مهما كانت طبيعتها) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.063) وبانحراف معياري بلغ (1.123)، يبين انسجام اجابات الأفراد عينة البحث تجاه هذه الفقرة وضمن مستوى اجابة "معتدل". وعلى وفق ما تقدم فإنّ المعدل العام لبعده الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً (3.499) وبانحراف معياري بلغ (1.170). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الأبعاد الأخرى لمتغير التسييس التنظيمي في التسلسل (2).

الجدول (18)  
الوصف الاحصائي لبعء الخضوع

الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	البعء
7	معتدل	1.123	3.063	لا يتم تشجيع الموظفين على التحدث بصراحة حول مختلف القضايا والأفكار مهما كانت طبيعتها.	الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً
6	معتدل	1.248	3.323	الأفكار الجيدة في المعمل غير مطلوبة وبالذات إذا كانت مخالفة مع افكار الرؤساء.	
4	مرتفع	1.195	3.436	الاتفاق المستمر مع الآخرين الذين يمتلكون القوة والنفوذ هو البديل الافضل في هذا المعمل	
3	مرتفع	1.156	3.735	من الأفضل لي أن أعمل ما يطلب مني من دون أن أعمل من تلقاء نفسي.	
2	مرتفع	1.130	3.759	في بعض الأحيان يكون من الأفضل أن أبقى صامتاً أكثر من معارضة أصحاب السلطة والنفوذ.	
5	معتدل	1.218	3.406	إنّ اخبار الآخرين بما يريدون سماعه أفضل أحيانا من قول الحقيقة.	
1	مرتفع	1.118	3.769	اكثر أماناً لي عدم البحث عن المشاكل واظهارها.	
2	مرتفع	1.170	3.499	المعدل العام	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Spss V.25

تشير اجابات الأفراد عينة البحث في معمل سمنت كربلاء. إلى وجود بعء الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً (عدم عمل اي شيء أو تغيير أو تقديم مقترحات حالياً من أجل تحقيق هدف في المستقبل) إذ لا يتم التحدث و مخالفة أفكار الآخرين في العمل إذ أنهم يحرصون على التوافق مع أصحاب السلطة والنفوذ في المعمل وعمل ما هو مطلوب منهم من دون العمل من تلقاء أنفسهم وعدم تقديم آراء ومقترحات تخالف أفكار الرؤساء في المعمل.

### 3- تسييس الزيادات والمكافآت:

يظهر الجدول (19) البيانات الخاصة بالوصف الاحصائي لبعء تسييس الزيادات والمكافآت (PAPP). إذ يوضح هذا الجدول أنّ الفقرة السادسة (PAPP6) والخاصة بـ(تمنح الحوافز والمكافآت في المعمل بشكل لا يتلاءم مع السياسات المعلنة والقواعد المطبقة) قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية بلغ (3.627) وبانحراف معياري (0.976). يبين تناسق اجابات الأفراد عينة البحث، وضمن مستوى اجابة "مرتفع". في حين حصلت الفقرة الرابعة (PAPP4) والخاصة (يوجد كثير من

الأشخاص تمت ترقيتهم أو منحوا مكافأة لأنهم من أصحاب السلطة في المعمل) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (2.691) وبانحراف معياري بلغ (0.976). يبين انسجام اجابات الأفراد عينة البحث تجاه هذه الفقرة وضمن مستوى اجابة "مرتفع".

وعلى وفق ما تقدم، فإن المعدل العام لبعد تسييس الزيادات والمكافآت بلغ (3.216) وبانحراف معياري بلغ (1.050). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الأبعاد الأخرى لمتغير التسييس التنظيمي في التسلسل (3).

### الجدول (19)

#### التحليل الوصفي لبعد تسييس الزيادات والمكافآت

الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	البعد
4	معتدل	1.059	3.122	منذ أن عملت في هذا المعمل وانا أرى سياسات الدفع والترقية مطبقة على وفق المصالح الشخصية.	تسييس الزيادات والمكافآت
3	معتدل	1.210	3.191	اجراءات اعطاء الحوافز والمكافآت لا تشغل فكر العاملين في المعمل لأنها محددة سلفاً الى من ستعطى	
5	معتدل	1.112	3.068	المحابة في توزيع المكافآت لها دور كبير في هذا المعمل.	
6	معتدل	.976	2.691	هناك كثير من الافراد تمت ترقيتهم و منحوا مكافآت لأنهم من أصحاب السلطة في المعمل.	
2	مرتفع	.965	3.598	للمحسوبية والمصالح دور كبير في توزيع الحوافز والمكافآت بين الموظفين في المعمل.	
1	مرتفع	.976	3.627	تمنح الحوافز والمكافآت في المعمل بشكل لا يتلاءم مع السياسات المعلنة والقواعد المطبقة.	
3	مرتفع	1.050	3.216	المعدل العام	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Spss V.25

وهذا يدل على وجود التسييس للزيادات والمكافآت في معمل سمنت كربلاء، إذ أنّ الافراد عينة البحث لا يفكرون في المكافآت والترقية لأنّ هناك اشخاصاً معينين تمنح لهم هذه المكافآت والزيادات، وأنّ قرارات الزيادات والمكافآت قرارات مسببة تعتمد على المحابة والتقرب من أصحاب السلطة في المعمل.

في ضوء العرض الذي جاء انفا بخصوص الوصف الاحصائي لأبعاد متغير التنظيم التنظيمي يمكن القول بأن مستويات الأبعاد كانت متقاربة بمقدار كبير. وهذه النتيجة تفيد بأن الأفراد يتفقون فيما بينهم على وجود التنظيم التنظيمي بكافة جوانبه السلوك الميسيس العام و الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً وتسييس الزيادات والمكافآت. ويمكن أن نلخص مستويات هذه الأبعاد في ضوء الجدول الآتي :

### الجدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الإجابة والاهمية النسبية للأبعاد الرئيسية لمتغير التسييس التنظيمي (N=204)

البعد الرئيسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة	الاهمية النسبية
السلوك الميسيس العام	3.688	.966	مرتفع	1
الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً	3.499	1.170	مرتفع	2
تسييس الزيادات والمكافآت	3.216	1.050	معتدل	3

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Spss V.21

### ثانياً: التحليل الوصفي لبيانات متغير العلاقات الاجتماعية:

من أجل مواصلة هدف البحث الحالي، في هذه الفقرة سيتم التعرف على مستوى توافر متغير العلاقات الاجتماعية ، وذلك بالاستناد الى تحليل آراء المشاركين في الإجابة على الاستبيان، الذي اشتمل على العاملين في معمل سمنت كربلاء قيد البحث، والبالغ عددهم (204) مشاركاً، إذ تم معرفة مستوى توافر أبعاد متغير العلاقات الاجتماعية، الذي يتضمن أربعة أبعاد هي: (التأثير والولاء والاسهام و الاحترام المهني)، وذلك عن طريق احتساب كلاً من (المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري ومستوى الإجابة والاهمية النسبية) لكل منها، وكما يأتي:

#### 1- بعد التأثير:

يظهر الجدول (21) البيانات الخاصة بالوصف الاحصائي لبعد التأثير (A). إذ يوضح هذا الجدول أنّ الفقرة الثانية (A2) الخاصة بـ(مسؤولي في العمل هو صديق لجميع موظفيه) قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية بلغ (3.882) وانحراف معياري (0.918). يبين تناسق اجابات الأفراد عينة البحث، وضمن مستوى اجابة "مرتفع". في حين حصلت الفقرة الثالثة (A3) الخاصة بـ(يمتاز مسؤولي بأنه مرح كثيراً ) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.553) وانحراف معياري بلغ (0.942). يبين انسجام اجابات الأفراد عينة البحث تجاه هذه الفقرة وضمن مستوى اجابة "مرتفع". وعلى وفق ما تقدم، فإنّ المعدل العام لبعد التأثير بلغ (3.751) وانحراف معياري بلغ (0.942). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الأبعاد الأخرى لمتغير العلاقات الاجتماعية في التسلسل (3).

الجدول (21)  
التحليل الوصفي لبعء التأثير

الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	البعء
2	مرتفع	.926	3.818	أحب شخصية مسؤولي كثيراً	التأثير
1	مرتفع	.918	3.882	مسؤولي في العمل هو صديق لجميع موظفيه	
3	مرتفع	.983	3.553	يمتاز مسؤولي بأنه مرح كثيراً	
3	مرتفع	.942	3.751	المعدل العام	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Spss V.25

إنّ اجابات الأفراد عينة البحث تشير الى وجود تأثير بينهم وبين مسؤوليهم في المعمل وذلك من خلال امتلاكهم ميل شخصي ومودة تجاه مسؤوليهم في العمل إذ يجذب بعضهم لبعض، فالأفراد يحبون شخصيات رؤسائهم، وإنّ الرؤساء أصدقاء لجميع المرؤوسين في المعمل، وكذلك الرؤساء هم أكثر مرحاً مع مرؤوسيه في المعمل.

## 2- بعد الولاء:

يظهر الجدول (24) البيانات الخاصة بالوصف الاحصائي لبعء الولاء (L). إذ يوضح هذا الجدول إنّ الفقرة الثانية (L2) الخاصة ب(يدافع مسؤولي عني عندما اتعرض للنقد او الإساءة من الآخرين) قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية بلغ (3.730) وبانحراف معياري (1.118) يبين تناسق اجابات الأفراد عينة البحث، وضمن مستوى اجابة "مرتفع". في حين حصلت الفقرة الاولى (L1) الخاصة ب(يدافع مسؤولي عن إجراءات عملي حتى من دون معرفة كاملة بالقضية المعنية) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.392) وبانحراف معياري بلغ (1.106) يبين انسجام اجابات الأفراد عينة البحث تجاه هذه الفقرة وضمن مستوى اجابة "مرتفع". وعلى وفق ما تقدم، فإنّ المعدل العام لبعء الولاء بلغ (3.552) وبانحراف معياري بلغ (1.122). وقد حصل هذا البعء على مستوى اجابة "مرتفع" وكانت الأهمية النسبية لهذا البعء مقارنة مع الأبعاد الأخرى لمتغير العلاقات الاجتماعية في التسلسل (4).

الجدول (22)  
التحليل الوصفي لبعء الولاء

الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	البعء
3	مرتفع	1.106	3.392	يدافع مسؤولي عن إجراءات عملي حتى من دون معرفة كاملة بالقضية المعنية	الولاء
1	مرتفع	1.118	3.730	يدافع مسؤولي عني عندما اتعرض للنقد أو الاساءة من الآخرين.	
2	مرتفع	1.142	3.534	اتحدث باعتزاز عن مسؤولي أمام الآخرين.	
4	مرتفع	1.122	3.552		المعدل العام

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Spss V.25

تشير الاجابات أعلاه إنَّ الأفراد في المعمل عينة البحث لديهم توجه كبير للولاء مع رؤسائهم في المعمل، فهم متأكدون من أنَّ رؤسائهم في العمل يدافعون عن إجراءات عملهم، وكذلك يدافع الرؤساء عنهم عندما يتعرضون للنقد والإساءة من قبل الآخرين، وحتى عندما يرتكب الأفراد خطأ غير مقصود، كل ذلك يفصح عن الولاء بين أطراف العلاقة الاجتماعية (الرئيس والمرؤوس) في المعمل.

### 3- بعد الاسهام:

يظهر الجدول (23) البيانات الخاصة بالوصف الاحصائي لبعء الاسهام (C). أذ يوضح هذا الجدول أنَّ الفقرة الثانية (C2) الخاصة بـ(إنني على استعداد لبذل جهود إضافية تتجاوز ما هو مطلوب عادة لتعزيز مصالح فريق عملي) قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية بلغ (4.269) وبانحراف معياري (0.836). يبين تناسق اجابات الافراد عينة البحث، وضمن مستوى اجابة "مرتفع جداً". في حين حصلت الفقرة الاولى (C1) الخاصة بـ(يساهم الرئيس المباشر بأفكار لتطوير العمل) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.764) وبانحراف معياري بلغ (0.999). يبين انسجام اجابات الأفراد عينة البحث تجاه هذه الفقرة وضمن مستوى اجابة "مرتفع".

وعلى وفق ما تقدم، فإنَّ المعدل العام لبعء الاسهام بلغ (4.017) وبانحراف معياري بلغ (0.918). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الأبعاد الأخرى لمتغير العلاقات الاجتماعية في التسلسل (2).

الجدول (23)  
التحليل الوصفي لبعده الاسهام

الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	البعده
2	مرتفع	.999	3.764	يساهم مسؤولي المباشر بأفكار لتطوير العمل	الاسهام
1	مرتفع جداً	.836	4.269	إنني على استعداد لبذل جهود إضافية تتجاوز ما هو مطلوب عادة لتعزيز مصالح فريق عملي	
2	مرتفع	.918	4.017		المعدل العام

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Spss V.25

أن الرؤساء والمرؤوسين في المعمل عينة البحث لديهم ميل كبير للإسهام مع بعضهم البعض داخل العلاقة الاجتماعية في المعمل فهم يهتمون بإجراءات عملهم وبذل جهود إضافية من أجل تعزيز مصالح بعضهم البعض كفريق عمل واحد.

#### 4- بعد الاحترام المهني:

يظهر الجدول (24) البيانات الخاصة بالوصف الاحصائي لبعده الاحترام المهني (PR). إذ يوضح هذا الجدول إن الفقرة الأولى (PR1) الخاصة بـ(بيدي مسؤولي المباشر اعجابه لما يمتلكه من مهارات لإنجاز العمل) قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية بلغ (4.078) وبانحراف معياري (0.878). يبين تناسق اجابات الأفراد عينة البحث، وضمن مستوى اجابة "مرتفع جداً". في حين حصلت الفقرة الثانية (PR2) الخاصة بـ(أنا أحترم ما يمتلكه مسؤولي المباشر من قدرة على اتقان العمل) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.980) وبانحراف معياري بلغ (0.936). يبين انسجام اجابات الأفراد عينة البحث تجاه هذه الفقرة وضمن مستوى اجابة "مرتفع".

وعلى وفق ما تقدم، فإن المعدل العام لبعده الاحترام بلغ (4.044) وبانحراف معياري بلغ (0.881). وقد حصل هذا البعده على مستوى اجابة "مرتفع" وكانت الأهمية النسبية لهذا البعده مقارنة مع الأبعاد الأخرى لمتغير العلاقات الاجتماعية في التسلسل (1).

## الجدول (24)

## التحليل الوصفي لبعده الاحترام المهني

الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	البعده
1	مرتفع جداً	.878	4.078	يبدى رئيس المباشر اعجابه لما امتلكه من مهارات لإنجاز العمل.	الاحترام المهني
3	مرتفع	.936	3.980	أنا أحترم ما يمتلكه مسؤولي من قدرة على اتقان العمل.	
2	مرتفع جداً	.830	4.073	أنا معجب بالمهارات المهنية لمسؤولي.	
1	مرتفع	.881	4.044		المعدل العام

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Spss V.25

أن الرؤساء والمرؤوسين في المعمل عينة البحث لديهم توجه كبير لبناء سمعة جيدة داخل وخارج المعمل، والعناية بالاختصاص الذي تتطلبه الوظيفة في العمل. إذ أن الأفراد معجبون بالمعرفة التي يمتلكونها مسؤوليهم في العمل، وكذلك المهارات الفنية.

في ضوء العرض الذي جاء انفا بخصوص الوصف الاحصائي لأبعاد متغير العلاقات الاجتماعية يمكن القول بأن مستويات الأبعاد كانت متقاربة بمقدار كبير. وهذه النتيجة تفيد بأن الأعضاء يتفقون فيما بينهم على وجود علاقات اجتماعية ذات بينهم وبين المسؤولين في المعمل بكافة جوانبها(التأثير والولاء والاسهام والاحترام المهني). ويمكن أن نلخص مستويات هذه الأبعاد بالجدول الآتي:

## الجدول (25)

## المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والأهمية النسبية للأبعاد الرئيسية لمتغير العلاقات الاجتماعية (N=204)

الأهمية النسبية	درجة الاجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعده الرئيسي
3	مرتفع	.942	3.751	التأثير
4	مرتفع	1.122	3.552	الولاء
2	مرتفع	.918	4.017	الاسهام
1	مرتفع	.881	4.044	الاحترام المهني

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Spss V.25



### ثالثاً: التحليل الوصفي لبيانات متغير السلوك الاستباقي:

#### 1- السلوك الصوتي:

يظهر الجدول (26) البيانات الخاصة بالوصف الاحصائي لبعد السلوك الصوتي (PV). إذ يوضح هذا الجدول أنّ الفقرة الاولى (PV1) الخاصة ب(اتحدث دائماً واشجع الآخرين في المعمل على المشاركة في القضايا التي تؤثر عليهم) قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية بلغ (3.897) وبانحراف معياري (0.938). يبين تناسق اجابات الأفراد عينة البحث، وضمن مستوى اجابة "مرتفع". في حين حصلت الفقرة الثانية (PV2) الخاصة ب(اتحدث دائماً بأفكار جديدة أو تغييرات في اجراءات العمل) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.813) وبانحراف معياري بلغ (0.827). يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث تجاه هذه الفقرة وضمن مستوى اجابة "مرتفع". وعلى وفق ما تقدم، فإنّ المعدل العام لبعد السلوك الصوتي بلغ (3.849) وبانحراف معياري بلغ (0.876). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الأبعاد الأخرى لمتغير السلوك الاستباقي في التسلسل (4).

#### الجدول (26)

#### التحليل الوصفي لبعد السلوك الصوتي

البعد	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية
السلوك الصوتي	اتحدث دائماً وأشجع الآخرين في المعمل على المشاركة في القضايا التي تؤثر عليهم	3.897	0.938	مرتفع	1
	اتحدث دائماً بأفكار جديدة أو تغييرات في اجراءات العمل	3.813	0.827	مرتفع	3
	إني على علم تام بالقضايا التي قد يكون رأيي فيها مفيداً في المعمل	3.838	0.864	مرتفع	2
	المعدل العام	3.849	0.876	مرتفع	4

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Sps V.25

تشير الاجابات أنّ الأفراد في المعمل عينة البحث لديهم توجه كبير للتحدث وتقديم الأفكار والمقترحات من أجل تغيير اجراءات عملهم، فهم يتحدثون ويشجعون الآخرين على المشاركة بالأمور التي تؤثر على بيئة عملهم و يهتمون بتقديم الافكار الجديدة والتغييرات، ويكونوا على علم تام بالقضايا التي يكون فيها رأيهم مفيداً للمعمل.

#### 2- تولي المسؤولية:

يبين الجدول (27) البيانات الخاصة بالوصف الاحصائي لبعد تولي المسؤولية (TC). إذ يوضح هذا الجدول إنّ الفقرة الثانية (TC2) الخاصة ب(احاول وضع أساليب عمل جديدة أكثر فعالية في المعمل) قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية بلغ (4.019) وبانحراف معياري (0.920). يبين تناسق اجابات الأفراد عينة البحث، وضمن مستوى اجابة "مرتفع". في حين حصلت الفقرة الثالثة

(TC3) الخاصة بـ(احاول دائماً تقديم حلول لمشاكل تنظيمية ملحة في المعمل) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.926) وبانحراف معياري بلغ (.881). يبين انسجام اجابات الأفراد عينة البحث تجاه هذه الفقرة وضمن مستوى اجابة "مرتفع".  
وعلى وفق ما تقدم، فإنّ المعدل العام لبعده تولي المسؤولية بلغ (3.986) وبانحراف معياري بلغ (.855). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الأبعاد الأخرى لمتغير السلوك الاستباقي في التسلسل (3).

### الجدول (27)

#### التحليل الوصفي لبعده تولي المسؤولية

الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	البعد
2	مرتفع	.765	4.014	احاول تحقيق إجراءات محسنة في المعمل	تولي المسؤولية
1	مرتفع	.920	4.019	احاول وضع أساليب عمل جديدة أكثر فعالية في المعمل	
3	مرتفع	.881	3.926	احاول دائماً تقديم حلول لمشاكل تنظيمية ملحة في المعمل	
3	مرتفع	.855	3.986	المعدل العام	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Spss V.25

إنّ الأفراد في معمل سمنت كربلاء عينة البحث لديهم ميل كبير لتولي المسؤولية في العمل، فهم يبذلون جهوداً كبيرة من أجل اعادة هيكلة وتحسين اجراءات العمل من خلال وضع اساليب أكثر فعالية في المعمل وكذلك تقديم حلول لمشاكل تنظيمية ملحة.

### 3- الوقاية من المشاكل:

يظهر الجدول (28) البيانات الخاصة بالوصف الاحصائي لبعده الوقاية من المشاكل (PP). إذ يوضح هذا الجدول أنّ الفقرة الثانية (PP2) الخاصة بـ(احاول العثور على السبب الجذري للأشياء السيئة التي تجابهني في العمل) قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية بلغ (4.328) و بانحراف معياري (.784). يبين تناسق اجابات الأفراد عينة البحث، وضمن مستوى اجابة "مرتفع جداً". في حين حصلت الفقرة الاولى (PP1) الخاصة بـ(اقوم بتطوير إجراءات وأنشطة فعالة على المدى الطويل حتى لو كانت تستغرق وقتاً طويلاً لتعمل) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.906) وبانحراف معياري بلغ (.902). يبين انسجام اجابات الأفراد عينة البحث تجاه هذه الفقرة وضمن مستوى اجابة "مرتفع".

وعلى وفق ما تقدم، فإنّ المعدل العام لبعده الوقاية من المشاكل بلغ (4.094) وبانحراف معياري بلغ (.850). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الأبعاد الأخرى لمتغير السلوك الاستباقي في التسلسل (2).

## الجدول (28)

التحليل الوصفي لبعده الوقاية من المشاكل

الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	البعد
3	مرتفع	.902	3.906	اقوم بتطوير إجراءات وأنشطة فعالة على المدى الطويل حتى لو كانت تستغرق وقتاً طويلاً لتعمل	الوقاية من المشاكل
1	مرتفع جداً	.784	4.328	احاول العثور على السبب الجذري للأشياء السيئة التي تجابهني في العمل.	
2	مرتفع	.863	4.049	اقضي وقتاً كبيراً في التخطيط او تقديم حلول لكيفية منع تكرار المشاكل في المعمل	
2	مرتفع	.850	4.094	المعدل العام	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Sps V.25

تبين الاجابات إنَّ الأفراد في المعمل عينة البحث يتبعون سلوكيات مستقبلية تهدف الى منع حدوث المشاكل من خلال معرفة اسبابها الجذرية ومعالجتها, فهم يقومون بتطوير اجراءات وانشطة فعالة على المدى الطويل، و يقضون وقتاً طويلاً للتخطيط وتقديم الحلول لكيفية منع تكرار المشاكل في المعمل.

## 4- الابداع الفردي:

يبين الجدول (29) البيانات الخاصة بالوصف الاحصائي لبعده الابتكار الفردي (II). إذ يوضح هذا الجدول أنَّ الفقرة الرابعة (II4) الخاصة بـ(تعلم باستمرار استخدام التقنيات والتكنولوجيا الجديدة بما يتلأَم ومتطلبات عملي) قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية بلغ (4.328) وبانحراف معياري (.790). يبين تناسق اجابات الأفراد عينة البحث، وضمن مستوى اجابة "مرتفع جداً". في حين حصلت الفقرة الثالثة (II3) الخاصة بـ(أعمل دائماً على توصيل رأيي حول قضايا العمل للآخرين في مكان العمل حتى لو اختلفوا معي) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (4.039) وبانحراف معياري بلغ (.875). يبين انسجام اجابات الأفراد عينة البحث تجاه هذه الفقرة وضمن مستوى اجابة "مرتفع". وعلى وفق ما تقدم، فإنَّ المعدل العام لبعده الابتكار الفردي بلغ (4.138) وبانحراف معياري بلغ (.867). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الأبعاد الأخرى لمتغير السلوك الاستباقي في التسلسل (1).

الجدول (29)  
التحليل الوصفي لبعد الابتكار الفردي

الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	البعد
2	مرتفع	.893	4.098	أقوم كثيراً بتوليد أفكار إبداعية في مكان عملي	الإبداع الفردي
3	مرتفع	.910	4.088	أحرص دائماً على ترويج الأفكار وطرحها للآخرين	
4	مرتفع	.875	4.039	أعمل دائماً على توصيل رأيي حول قضايا العمل للآخرين في مكان العمل حتى لو اختلفوا معي	
1	مرتفع جداً	.790	4.328	أتعلم باستمرار استخدام التقنيات والتكنولوجيا الجديدة بما يتلأم ومتطلبات عملي	
1	مرتفع	.867	4.138	المعدل العام	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Spss V.21

تبين الاجابات إن الأفراد في معمل سمنت كربلاء عينة البحث لديهم توجه كبير نحو الابتكار الفردي في المعمل, فهم يعنون بالسلوكيات التي تتضمن توليد الأفكار وتنفيذها, وتحديد الفرص الجديدة, إذ يحرص الأفراد على توليد أفكار الابداعية وترويجها للآخرين كما يحرصون على تعلم استخدام التقنيات والتكنولوجيا الجديدة التي تتوافق مع متطلبات العمل وتحسين الاجراءات.

في ضوء العرض الذي جاء أنفاً بخصوص الوصف الاحصائي لأبعاد متغير السلوك الاستباقي يمكن القول بأن مستويات الأبعاد كانت متقاربة نوعاً ما. وهذه النتيجة تفيد بأن الأفراد يتفوقون فيما بينهم على وجود السلوك الاستباقي في المعمل بكافة جوانبه (السلوك الصوتي وتولي المسؤولية و الوقاية من المشاكل و الابتكار الفردي). ويمكن أن نلخص مستويات هذه الابعاد في الجدول الاتي :

الجدول (30)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الإجابة والاهمية النسبية للأبعاد الرئيسية لمتغير السلوك الاستباقي (N=204)

الاهمية النسبية	درجة الاجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الرئيسي
4	مرتفع	.876	3.849	السلوك الصوتي
3	مرتفع	.855	3.986	تولي المسؤولية
2	مرتفع	.850	4.094	الوقاية من المشاكل
1	مرتفع	.867	4.138	الابتكار الفردي

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Spss V.25

## المبحث الثالث

### اختبار فرضيات البحث

خصص هذا المبحث لمعرفة علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث. المتغير المستقل (التسييس التنظيمي) والمتغير المعتمد (السلوك الاستباقي) والمتغير الوسيط (العلاقات الاجتماعية) وفقاً لأراء عينة البحث, اعتمد الباحث في استكمال هذا المبحث احصاءات عدة هي مصفوفة الارتباط (معاملات الارتباط البسيط (Pearson)) وتحليل الانحدار البسيط ومعادلة النمذجة الهيكلية, وقد استخدمت مصفوفة معاملات الارتباط البسيط لغرض التحقق من قوة علاقات الارتباط الموما بين الأبعاد والمتغيرات. واستخدم تحليل الانحدار البسيط ومعادلة النمذجة الهيكلية لغرض اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث واختبار نموذج البحث. وبعد ذلك استخدام اختبار (Soble Test) للتحقق من معنوية تحليل المتغير الوسيط. وسيكون اختبار الفرضيات بالشكل الآتي:

#### أولاً: فرضيات نموذج الارتباط:

**الفرضية الرئيسية الأولى (H1):** توجد علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل (التسييس التنظيمي)، و المتغير المعتمد (السلوك الاستباقي) على المستوى الكلي والجزئي.

أعتمد الباحث معامل الارتباط البسيط (pearson) لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى والتمثلة بعلاقات الارتباط بين المتغير المستقل (التسييس التنظيمي) والمتغير المعتمد (السلوك الاستباقي). إذ يظهر الجدول (31) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين هذه المتغيرات. وقبل الدخول في اختبار الفرضيات الفرعية لهذه الفرضية فأنّ الجدول (31) يشير أيضاً الى حجم العينة (204) ونوع الاختبار (2-tailed). ومختصر (Sig.) في الجدول يشير الى اختبار معنوية معامل الارتباط من خلال مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير أنّ يظهر قيمها. فإذا ظهر وجود علامة (\*\*\*) على معامل الارتباط فأنّ هذا يعني أنّ قيمة (t) المحسوبة اكبر من الجدولية. ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen & Cohen, 1983)، وهي كالاتي:

\* علاقة الارتباط منخفضة : إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من 0.10

\* علاقة الارتباط معتدلة : إذا كانت قيمة معامل الارتباط بين 0.10-0.30

\* علاقة الارتباط قوية : إذا كانت قيمة معامل الارتباط أعلى من 0.30

يظهر الجدول (31) علاقة ارتباط سالبة بين التسييس التنظيمي و السلوك الاستباقي إذ بلغ مقدار الارتباط (-.613\*\*) وتؤشر هذه النسبة قوة العلاقة بين متغير التسييس التنظيمي ومتغير السلوك الاستباقي عند مستوى معنوية (1%) ( $R = -.613^{**}, P < 0.01$ ) وتوضح هذه العلاقة وجود ارتباط عكسي ضمن مستوى علاقة قوية بين التسييس التنظيمي والسلوك الاستباقي.

## الجدول (31)

يوضح علاقة الارتباط بين التسييس التنظيمي والسلوك الاستباقي

ابعاد التسييس التنظيمي			التسييس التنظيمي	المتغير المستقل	
تسييس الزيادات والمكافآت	الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً	السلوك المسييس العام		المتغير المعتمد	السلوك الاستباقي
-.442**	-.483**	-.494**	-.613**	Pearson correlation	
.000	.000	.000	.000	Sig- (2-tailed)	
204	204	204	204	N	

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V.25

وتتفرع من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية الآتية:

1- توجد علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة معنوية بين بعد السلوك المسييس العام، ومتغير السلوك الاستباقي.

يبين الجدول (31) وجود علاقة ارتباط سالبة بين بعد السلوك المسييس العام ومتغير السلوك الاستباقي. وتبين البيانات الظاهرة في الجدول أن قيمة معامل الارتباط كانت قوية ومعنوية عند مستوى 1) (% (R=-.494\*\*, p < 0.01). وتفيد هذه النتيجة بأنه كلما ازداد السلوك المسييس العام لأصحاب السلطة في المعمل كلما انخفض مستوى السلوك الاستباقي للأفراد لأن العلاقة الاحصائية بين البعد والمتغير المعتمد كانت سالبة (سالبة). وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية (1).

2- توجد علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة معنوية بين بعد الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً، ومتغير السلوك الاستباقي.

يظهر الجدول (31) وجود علاقة ارتباط سالبة بين بعد الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً ومتغير السلوك الاستباقي وتشير البيانات الظاهرة في الجدول الى أن قيمة معامل الارتباط قوية ومعنوية عند مستوى 1) (% (R=-.483\*\*, p<0.01). وتفيد هذه النتيجة بأن ادراك الأفراد بأن أصحاب السلطة لا يقومون بممارسة أنشطة ذاتية حالياً من أجل تحقيق أهداف مستقبلية يرتبط بشكل قوي بانخفاض السلوك الاستباقي للأفراد في المعمل وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية (2).

3- توجد علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة معنوية بين بعد تسييس الزيادات والمكافآت، ومتغير السلوك الاستباقي.

يظهر الجدول (31) وجود علاقة ارتباط سالبة بين بعد تسييس الزيادات والمكافآت ومتغير السلوك الاستباقي. وتشير البيانات الظاهرة في الجدول ان قيمة معامل الارتباط قوية ومعنوية عند مستوى 1) (% (R=-.442\*\*, p > 0.05) وتفيد هذه النتيجة بأن مستوى السلوك الاستباقي سوف

ينخفض كلما ادرك الافراد بأن القرارات المتعلقة بالزيادات والاجور غير عادلة، وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية (3).

والجدول ادناه يوضح ترتيب قوة العلاقة بين أبعاد التسييس التنظيمي والسلوك الاستباقي

**الفرضية الرئيسية الثانية (H2):** توجد علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل (التسييس التنظيمي)، والمتغير الوسيط (العلاقات الاجتماعية) على المستوى الكلي والجزئي.

يظهر الجدول (32) علاقة الارتباط بين المتغير المستقل (التسييس التنظيمي) والمتغير الوسيط العلاقات الاجتماعية إذ بلغ مقدار الارتباط ( $-.398^{**}$ ) وتؤشر هذه النسبة قوة العلاقة بين التسييس التنظيمي و العلاقات الاجتماعية عند مستوى معنوية (1%) ( $R = -.398^{**}$ ,  $P < 0.01$ ) وتوضح هذه العلاقة وجود ارتباط ضمن مستوى علاقة قوية سالبة بين التسييس التنظيمي والعلاقات الاجتماعية.

### الجدول (32)

يوضح علاقة الارتباط بين التسييس التنظيمي و العلاقات الاجتماعية

ابعاد التسييس التنظيمي			التسييس التنظيمي	المتغير المستقل	
تسييس الزيادات والمكافآت	الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً	السلوك المسييس العام		المتغير الوسيط	
$-.297^{**}$	$-.378^{**}$	$-.270^{**}$	$-.398^{**}$	Pearson correlation	العلاقات الاجتماعية
.000	.000	.000	.000	Sig- (2-tailed	
204	204	204	204	N	

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V.25

وتتفرع من الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيات الفرعية الاتية:

1- توجد علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة معنوية بين بعد السلوك المسييس العام ومتغير العلاقات الاجتماعية:

يبين الجدول (32) وجود علاقة ارتباط سالبة بين بعد السلوك المسييس العام ومتغير العلاقات الاجتماعية. وتبين البيانات الظاهرة في الجدول بأن قيمة معامل الارتباط كانت قوية ومعنوية عند مستوى (1%) ( $R = -.270^{**}$ ,  $p < 0.01$ ). وتفيد هذه النتيجة بأن مستوى العلاقات الاجتماعية لدى الأفراد عينة البحث سوف تنخفض بزيادة السلوك المسييس العام، وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية (1).

2- توجد علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة معنوية بين بعد الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً ومتغير العلاقات الاجتماعية:

يبين الجدول (32) وجود علاقة ارتباط سالبة بين بعد الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً ومتغير العلاقات الاجتماعية. وتبين البيانات الظاهرة في الجدول بأن قيمة معامل الارتباط كانت قوية ومعنوية عند مستوى (1) ( $R = -.378^{**}$ ,  $p < 0.01$ ). وتفيد هذه النتيجة بأن مستوى العلاقات الاجتماعية لدى الافراد عينة البحث سوف ينخفض بزيادة سلوك الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً من قبل الرؤساء، وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية (2).

**3- توجد علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة معنوية بين بعد تسييس الزيادات والمكافآت ومتغير العلاقات الاجتماعية:**

يبين الجدول (32) وجود علاقة ارتباط سالبة وقوية بين بعد تسييس الزيادات والمكافآت ومتغير العلاقات الاجتماعية. وتبين البيانات الظاهرة في الجدول بأن قيمة معامل الارتباط كانت قوية ومعنوية عند مستوى (1%) ( $R = -.297^{**}$ ,  $p < 0.01$ ). وتفيد هذه النتيجة بأن مستوى العلاقات الاجتماعية لدى الأفراد عينة البحث سوف ينخفض بزيادة تسييس الزيادات والمكافآت من لدن الرؤساء، وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية (3).

**الفرضية الرئيسية الثالثة (H3):** توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين العلاقات الاجتماعية وبين السلوك الاستباقي.

يظهر الجدول (33) علاقة الارتباط بين المتغير الوسيط للبحث ( العلاقات الاجتماعية) والمتغير المعتمد السلوك الاستباقي. إذ بلغ مقدار الارتباط ( $.733^{**}$ ). وتؤشر هذه النسبة قوة العلاقة بين متغير العلاقات الاجتماعية ومتغير السلوك الاستباقي عند مستوى معنوية (1%) ( $R = .733^{**}$ ,  $P < 0.01$ ) وتوضح هذه العلاقة وجود ارتباط ضمن مستوى علاقة قوية موجبة (ايجابية) بين العلاقات الاجتماعية والسلوك الاستباقي.

### الجدول (33)

يوضح علاقة الارتباط بين العلاقات الاجتماعية والسلوك الاستباقي

ابعاد العلاقات الاجتماعية				العلاقات الاجتماعية	المتغير الوسيط	
الاحترام المهني	الاسهام	الولاء	التأثير		المتغير المعتمد	السلوك الاستباقي
.703**	.729**	.454**	.430**	.733**	Pearson correlation	
.000	.000	.000	.000	.000	Sig- (2-tailed)	
204	204	204	204	204	N	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V.25

وتتفرع من الفرضية الرئيسية الثالثة الفرضيات الفرعية الآتية:



1- توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين بعد التأثير، والسلوك الاستباقي.

يبين الجدول (33) وجود علاقة ارتباط موجبة بين بعد التأثير ومتغير السلوك الاستباقي. وتبين البيانات الظاهرة في الجدول بأن قيمة معامل الارتباط كانت قوية ومعنوية عند مستوى (1%) ( $R = .430^{**}$ ,  $p < 0.01$ ). وتفيد هذه النتيجة بأن مستوى السلوك الاستباقي لدى الأفراد عينة البحث سوف يزداد بزيادة التأثير والمودة المتبادلة بين أطراف العلاقة الاجتماعية، وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية (1).

2- توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين بعد الولاء، والسلوك الاستباقي.

يبين الجدول (33) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين بعد الولاء ومتغير السلوك الاستباقي. وتبين البيانات الظاهرة في الجدول بأن قيمة معامل الارتباط كانت قوية ومعنوية عند مستوى (1%) ( $R = .454^{**}$ ,  $p < 0.01$ ). وتفيد هذه النتيجة بأن مستوى السلوك الاستباقي لدى الأفراد عينة البحث سوف يزداد بزيادة ولاء اطراف العلاقة الاجتماعية لبعضهم البعض، وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية (3).

3- توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين بعد الإسهام، والسلوك الاستباقي.

يبين الجدول (33) وجود علاقة ارتباط موجبة بين بعد الإسهام ومتغير السلوك الاستباقي. كما تبين البيانات الظاهرة في الجدول بأن قيمة معامل الارتباط كانت قوية ومعنوية عند مستوى (1%) ( $R = .729^{**}$ ,  $p < 0.01$ ). وتفيد هذه النتيجة بأن مستوى السلوك الاستباقي لدى الأفراد عينة البحث سوف يزداد بزيادة الإسهام بين أطراف العلاقة الاجتماعية، وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية (2).

4- توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين بعد الاحتراف المهني، والسلوك الاستباقي.

يوضح الجدول (33) وجود علاقة ارتباط ايجابية بين بعد الاحتراف المهني ومتغير السلوك الاستباقي. وتبين البيانات الظاهرة في الجدول بأن قيمة معامل الارتباط كانت قوية ومعنوية عند مستوى (1%) ( $R = .703^{**}$ ,  $p < 0.01$ ). وتفيد هذه النتيجة بأن مستوى السلوك الاستباقي لدى الأفراد عينة البحث سوف يزداد بزيادة الاحتراف المهني لأطراف العلاقة الاجتماعية بعضهم لبعض، وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية (4).

### ثانياً: اختبار فرضيات التأثير

#### أ- اختبار فرضيات التأثير المباشر

في هذه الفقرة سيتم قياس علاقات التأثير بين متغيرات البحث وذلك بالاعتماد على تحليل الانحدار البسيط واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار (التأثير) , إذ يوجد تأثير معنوي إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمة (F) الجدولية , ولا يوجد تأثير معنوي إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أصغر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (1%) , كما استعمل معامل التحديد ( $R^2$ ) لتفسير مقدار التباين الذي يحققه تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع , ولتحقيق هذا الهدف لابد من

التحقق من مدى إمكانية قبول الفرضيات الرئيسية (الرابعة، والخامسة، و السادسة، والسابعة) والفرضيات المنبثقة عن كل منها وبالشكل الآتي:

**الفرضية الرئيسية الرابعة (H4):** يوجد تأثير سلبي ذو دلالة معنوية بين التسييس التنظيمي والسلوك الاستباقي.

#### الجدول (34)

قيم نموذج الانحدار لمتغيري التسييس التنظيمي والسلوك الاستباقي (N=204)

$\beta$	R <sup>2</sup>	F calculated	التسييس التنظيمي
-.469	.376	121.596	السلوك الاستباقي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V. 25

يتضح من الجدول (34) ما يأتي :

أولاً:- إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغ (121.596) عند مستوى دلالة (0.01). و بناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير عكسي ذو دلالة معنوية للتسييس التنظيمي على السلوك الاستباقي و بدرجة ثقة (99%).

ثانياً:- يتضح من قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) البالغة (0.376). بأن التسييس التنظيمي يفسر ما نسبته (37.6%) من الانخفاض الذي يطرأ على السلوك الاستباقي في معمل سمنت كربلاء عينة البحث. أما النسبة البالغة (62.4%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج البحث.

ثالثاً:- تبين قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (-.469). بأن زيادة مستويات التسييس التنظيمي بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى انخفاض السلوك الاستباقي بنسبة (46.9%) من وحدة انحراف معياري واحد إذا تقبل الفرضية.

ومن الفرضية الرئيسية الرابعة تنبثق الفرضيات الفرعية الآتية.

1- يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية بين بعد السلوك المسيس العام ، والسلوك الاستباقي.

وتظهر نتائج الجدول (35) ما يأتي :

#### الجدول (35)

قيم نموذج الانحدار لبعده السلوك المسيس العام والسلوك الاستباقي (N=204)

$\beta$	R <sup>2</sup>	F calculated	السلوك المسيس العام
-.154	.244	18.310	السلوك الاستباقي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V. 25

أولاً:- إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغت (18.310) عند مستوى دلالة (0.01) . و بناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعد السلوك المسيس العام في السلوك الاستباقي و بدرجة ثقة (99%).

ثانياً:- يتضح من قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.244) بأن بعد السلوك المسيس العام يفسر ما نسبته (24.4%) من الانخفاض الذي يطرأ على السلوك الاستباقي في معمل سمنت كربلاء عينة البحث. أما النسبة البالغة (75.6%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج البحث. ثالثاً:- يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغة (-0.154) بأن زيادة السلوك المسيس العام بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى انخفاض السلوك الاستباقي بنسبة (15.4%) من وحدة انحراف معياري واحد إذا تقبل الفرضية.

2- يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية بين بعد الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً، والسلوك الاستباقي. وتظهر نتائج الجدول (36) ما يأتي:

الجدول (36)

قيم نموذج الانحدار لبعء الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً والسلوك الاستباقي (N=204)

$\beta$	$R^2$	F calculated	الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً
-0.236	0.233	105.279	السلوك الاستباقي

المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V. 25

أولاً:- إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغ (105.279) عند مستوى دلالة (0.01) . و بناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعء الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً في السلوك الاستباقي و بدرجة ثقة (99%).

ثانياً:- تبين قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.233) أن بعد الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً يفسر ما نسبته (23.3%) من الانخفاض الذي يطرأ على السلوك الاستباقي في معمل سمنت كربلاء عينة البحث. أما النسبة البالغة (76.7%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة.

ثالثاً:- يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغة (-0.236) بأن زيادة الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى انخفاض السلوك الاستباقي بنسبة (23.6%) من وحدة انحراف معياري واحد إذا تقبل الفرضية.

3- يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية بين بعد تسييس الزيادات والمكافآت، والسلوك الاستباقي.

وتظهر نتائج الجدول (37) ما يأتي:

## الجدول (37)

قيم نموذج الانحدار لبعث تسييس الزيادات والمكافآت والسلوك الاستباقي (N=204)

$\beta$	R <sup>2</sup>	F calculated	تسييس الزيادات والمكافآت
-.114	0.195	112.529	السلوك الاستباقي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V. 25

اولاً:- أن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغ (112.529) عند مستوى دلالة (0.01). و بناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعث تسييس الزيادات والمكافآت في السلوك الاستباقي و بدرجة ثقة (99%).

ثانياً:- يتضح من قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) البالغة (0.195). بأن بعد تسييس الزيادات والمكافآت يفسر ما نسبته (19.5%) من الانخفاض الذي يطرأ على السلوك الاستباقي في معمل سمنت كربلاء عينة البحث. أما النسبة البالغة (80.5%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة.

ثالثاً:- يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغة (-0.114). بأن زيادة تسييس الزيادات والمكافآت بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى تخفيض السلوك الاستباقي بنسبة (11.4%) من وحدة انحراف معياري واحد إذا تقبل الفرضية.

**الفرضية الرئيسية الخامسة (H5):** يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية بين التسييس التنظيمي و العلاقات الاجتماعية.

## الجدول (38)

قيم نموذج الانحدار لمتغيري التسييس التنظيمي و العلاقات الاجتماعية (N=204)

$\beta$	R <sup>2</sup>	F calculated	التسييس التنظيمي
-.354	.158	37.908	العلاقات الاجتماعية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V. 25

إذ يتضح من الجدول (38) ما يأتي :

اولاً:- إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغ (37.908) عند مستوى دلالة (0.01). و بناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتسييس التنظيمي على العلاقات الاجتماعية و بدرجة ثقة (99%).

ثانياً:- يتضح من قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) البالغة (0.158). يتضح بأن التسييس التنظيمي يفسر ما نسبته (15.8%) من الانخفاض الذي يطرأ على العلاقات الاجتماعية في معمل سمنت كربلاء عينة البحث. أما النسبة البالغة (84.2%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج البحث.

ثالثاً:- يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغة (-.354). بأنّ زيادة مستويات التسييس التنظيمي بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى تخفيض العلاقات الاجتماعية بنسبة (35.4%) من وحدة انحراف معياري واحد. إذاً تقبل الفرضية.

ومن الفرضية الرئيسية الخامسة تنبثق الفرضيات الفرعية الآتية:

1- يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية بين السلوك المسييس العام، و العلاقات الاجتماعية.

وتظهر نتائج الجدول (39) ما يأتي:

#### الجدول (39)

قيم نموذج الانحدار لبعء السلوك المسييس العام و العلاقات الاجتماعية (N=204)

$\beta$	R <sup>2</sup>	F calculated	السلوك المسييس العام
-0.064	.729	45.893	العلاقات الاجتماعية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V.25

اولاً:- إنّ قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغت (45.893) عند مستوى دلالة (0.01). و بناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة معنوية للسلوك المسييس العام على العلاقات الاجتماعية و بدرجة ثقة (99%).

ثانياً:- يتضح من قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.729) بأنّ السلوك المسييس العام قادر على تفسير ما نسبته (72.9%) من التغيرات التي تطرأ على العلاقات الاجتماعية في معمل سممت كربلاء عينة البحث. أما النسبة البالغة (27.1%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في أنموذج البحث.

ثالثاً:- تبين قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغة (-.064). بأنّ زيادة مستوى السلوك المسييس العام بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى انخفاض العلاقات الاجتماعية بنسبة (6.4%) من وحدة انحراف معياري واحد. إذاً تقبل الفرضية.

2- يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية بين بعء الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً، و العلاقات الاجتماعية.

وتظهر نتائج الجدول (40) ما يأتي:

#### الجدول (40)

قيم نموذج الانحدار لبعء الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً و العلاقات الاجتماعية (N=204)

$\beta$	R <sup>2</sup>	F calculated	الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً

-0.267	0.143	52.522	العلاقات الاجتماعية
--------	-------	--------	---------------------

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V. 25

اولاً:- أن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغت (52.522) عند مستوى دلالة (0.01). و بناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً على العلاقات الاجتماعية و بدرجة ثقة (99%).

ثانياً:- يتضح من قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.143). بأن الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً يفسر ما نسبته (14.3%) من الانخفاض الذي يطرأ على العلاقات الاجتماعية في معمل سمنت كربلاء عينة البحث. أما النسبة البالغة (85.7%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في أنموذج البحث.

ثالثاً:- يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (-0.267). بأن زيادة مستوى الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى تخفيض العلاقات الاجتماعية بنسبة (26.7%) من وحدة انحراف معياري واحد. إذاً تقبل الفرضية.

3- يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية بين بعد تسييس الزیادات والمكافآت ، و العلاقات الاجتماعية. وتظهر نتائج الجدول (41) ما يأتي:

#### الجدول (41)

قيم نموذج الانحدار لبعث تسييس الزیادات والمكافآت و العلاقات الاجتماعية (N=204)

$\beta$	$R^2$	F calculated	تسييس الزیادات والمكافآت
-0.092	.882	228.988	العلاقات الاجتماعية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V.25

اولاً:- إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغت (228.988) عند مستوى دلالة (0.01). و بناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة معنوية لتسييس الزیادات والمكافآت على العلاقات الاجتماعية و بدرجة ثقة (99%).

ثانياً:- يتضح من قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.882). يتضح بأن تسييس الزیادات والمكافآت قادر على تفسير ما نسبته (88.2%) من الانخفاض الذي يطرأ على العلاقات الاجتماعية في معمل سمنت كربلاء عينة البحث. أما النسبة البالغة (11.8%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في أنموذج البحث.

ثالثاً:- يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغة (-0.092). بأن زيادة مستوى تسييس الزیادات والمكافآت بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى انخفاض العلاقات الاجتماعية بنسبة (9.2%) من وحدة انحراف معياري واحد. اذاً تقبل الفرضية.

**الفرضية الرئيسية السادسة (H6):** يوجد تأثير طردي ذو دلالة معنوية بين العلاقات الاجتماعية والسلوك الاستباقي.

وتظهر نتائج الجدول (42) ما يأتي:

**الجدول (42)**

قيم نموذج الانحدار لمتغيري العلاقات الاجتماعية والسلوك الاستباقي (N=204)

$\beta$	R <sup>2</sup>	F calculated	السلوك الاستباقي
.512	.537	17.321	العلاقات الاجتماعية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V. 25

إذ يتضح من الجدول أعلاه ما يأتي:

أولاً:- أن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغت (17.321) عند مستوى دلالة (0.01). و بناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة معنوية ل العلاقات الاجتماعية على السلوك الاستباقي و بدرجة ثقة (99%).

ثانياً:- تبين قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) البالغة (0.537). أن العلاقات الاجتماعية تفسر ما نسبته (53.7%) من الزيادة التي تطرأ على السلوك الاستباقي في معمل سمنت كربلاء عينة البحث. أما النسبة البالغة (46.3%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في أنموذج البحث.

ثالثاً:- يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغة (0.512). بأن زيادة مستوى العلاقات الاجتماعية بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة السلوك الاستباقي بنسبة (51.2%) من وحدة انحراف معياري واحد. إذاً تقبل الفرضية.

ومن الفرضية الرئيسية تنبثق الفرضيات الفرعية الآتية:

1- يوجد تأثير طردي ذو دلالة إحصائية بين بعد التأثير، ومتغير السلوك الاستباقي.

وتظهر نتائج الجدول (43) ما يأتي:

**الجدول (43)**

قيم نموذج الانحدار لبعء التأثير والسلوك الاستباقي (N=204)

$\beta$	R <sup>2</sup>	F calculated	التأثير
.173	.184	16.815	السلوك الاستباقي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V.25

أولاً:- أن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغ (16.815) عند مستوى دلالة (0.01). و بناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعده التأثير على السلوك الاستباقي و بدرجة ثقة (99%).

ثانياً:- يتضح من قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.184). يتضح بأن التأثير بين الرئيس والمرؤوس يفسر ما نسبته (18.4%) من الزيادة التي تطرأ على السلوك الاستباقي في معمل سمنت كربلاء عينة البحث. أما النسبة البالغة (81.6%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في أنموذج البحث.

ثالثاً:- يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغة (0.173). بأن زيادة التأثير بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة السلوك الاستباقي بنسبة (17.3%) من وحدة انحراف معياري واحد. إذاً تقبل الفرضية.

2- يوجد تأثير طردي ذو دلالة معنوية بين بعد الولاء، ومتغير السلوك الاستباقي.

وتظهر نتائج الجدول (44) ما يأتي:

الجدول (44)

قيم نموذج الانحدار لبعده الولاء ومتغير السلوك الاستباقي (N=204)

$\beta$	$R^2$	F calculated	الولاء
.201	.206	21.794	السلوك الاستباقي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V. 25

أولاً:- أن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغت (21.794) عند مستوى دلالة (0.01). و بناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعده الولاء على السلوك الاستباقي و بدرجة ثقة (99%).

ثانياً:- يتضح من قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.206). يتضح بأن الولاء بين الرئيس والمرؤوس يفسر ما نسبته (20.6%) من الزيادة التي تطرأ على السلوك الاستباقي في معمل سمنت كربلاء عينة البحث. أما النسبة البالغة (79.4%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في أنموذج البحث.

ثالثاً:- يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغة (0.201). بأن زيادة مستوى الولاء بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة السلوك الاستباقي بنسبة (20.1%) من وحدة انحراف معياري واحد. إذاً تقبل الفرضية.

3- يوجد تأثير طردي ذو دلالة معنوية بين بعد الاسهام، ومتغير السلوك الاستباقي.

وتظهر نتائج الجدول (45) ما يأتي:

الجدول (45)



قيم نموذج الانحدار لبعء الاسهام ومتغير السلوك الاستباقي (N=204)

$\beta$	R <sup>2</sup>	F calculated	الاسهام
.498	.531	21.533	السلوك الاستباقي

المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على برنامج Spss v.25

أولاً:- أن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغت (21.533) عند مستوى دلالة (0.01). و بناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة معنوية للإسهام بين أطراف العلاقة على السلوك الاستباقي و بدرجة ثقة (99%).

ثانياً:- تبين قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) البالغة (0.531). يتضح بأن الإسهام يفسر ما نسبته (53.1%) من الزيادة التي تطرأ على السلوك الاستباقي في معمل سمنت كربلاء عينة البحث. اما النسبة البالغة (46.9%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في انموذج البحث.

ثالثاً:- يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (0.498). بأن زيادة مستوى الاسهام بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة السلوك الاستباقي بنسبة (49.8%) من وحدة انحراف معياري واحد. إذا تقبل الفرضية.

4- يوجد تأثير طردي ذو دلالة معنوية بين بعد الاحترام المهني، ومتغير السلوك الاستباقي.

وتظهر نتائج الجدول (46) ما يأتي:

#### الجدول (46)

قيم نموذج الانحدار لبعء الاحترام المهني ومتغير السلوك الاستباقي (N=204)

$\beta$	R <sup>2</sup>	F calculated	الاحترام
.456	.494	15.320	السلوك الاستباقي

المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على برنامج Spss v.25

أولاً:- إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغ (15.320) عند مستوى دلالة (0.01). و بناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية للاحترام المهني على السلوك الاستباقي و بدرجة ثقة (99%).

ثانياً:- من قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) البالغة (0.494). يتضح بأن الاحترام المهني يفسر ما نسبته (49.4%) من الزيادة التي تطرأ على السلوك الاستباقي في معمل سمنت كربلاء عينة البحث. اما النسبة البالغة (50.6%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج البحث.

ثالثاً:- تبين قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغة (456). بأن زيادة مستوى الاحترام بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة السلوك الاستباقي بنسبة (45.6%) من وحدة انحراف معياري واحد. إذا تقبل الفرضية.

#### ب- اختبار فرضيات التأثير غير المباشر

**الفرضية الرئيسية السابعة (H7):** توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التسييس التنظيمي و السلوك الاستباقي من خلال العلاقات الاجتماعية على المستوى الكلي والجزئي:

تعد طريقة (Baron & Kenny) من الطرق شائعة الاستخدام في مجال العلوم الاجتماعية وعلوم ادارة الاعمال لاختبار وتحديد التأثيرات غير المباشرة. وهي تختص باختبار النموذج الوسيط (Mediation Model). إذ يعد هدفها الأساس توضيح إذا ما كان هناك وجود لمتغير وسيط في العلاقة التأثيرية بين المتغير المستقل والمعتمد.

ومن اجل اختبار الدور الوسيط لمتغير العلاقات الاجتماعية بين التسييس التنظيمي والسلوك الاستباقي فقد اعتمد الباحث على طريقة (Baron & Kenny, 1986). وتتضمن الخطوات الاتية :

- 1- وجود علاقة تأثير معنوية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط .
- 2- وجود علاقة تأثير معنوية بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد .
- 3- وجود علاقة تأثير معنوية بين المتغير الوسيط والمتغير المعتمد ضمن معادلة تحليل الانحدار الثالثة وبوجود المتغير المستقل كمتغير رقابي (Control Variable).
- 4- وتتضمن الخطوة الثالثة جانبيين هما :-

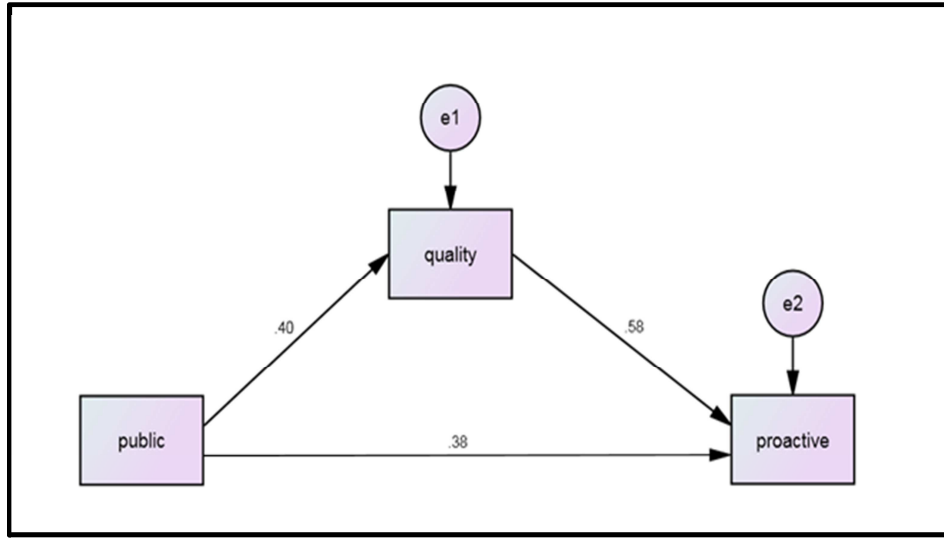
أ- إذا انخفضت قيمة معامل التأثير في المعادلة الثالثة عن قيمتها في المعادلة الثانية فهذا يعني أن هناك دوراً وسيطاً جزئياً بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد.

ب- إذا كانت قيمة معامل التأثير صفر (Zero-effect) في المعادلة الثالثة عن قيمتها في المعادلة الثانية فهذا يعني بأن هناك دوراً وسيطاً كاملاً بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد.

الخطوة الأولى تعكس العلاقة بين التسييس التنظيمي (السلوك المسيس العام والخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً وتسييس الزيادات والمكافآت) والسلوك الاستباقي (السلوك الصوتي وتولي المسؤولية والوقاية من المشاكل والابتكار الفردي) اما الخطوة الثانية فإنها تعكس التسييس التنظيمي و العلاقات الاجتماعية من جانب آخر. أما الخطوة الأخيرة فإنها تتمثل بالعلاقة بين أبعاد السلوك الاستباقي و العلاقات الاجتماعية بوجود التسييس التنظيمي كمتغير رقابي.

وفي ضوء نتائج التحليل السابقة يتبين تحقق الشرط الاول والثاني.

كما أن الشكل (12) يوضح باقي الشروط وهو يدل على وجود تأثير للمتغير الوسيط جديرة بالعبارة إذ يتبين انخفاض علاقة التأثير بين المتغير المستقل والمعتمد بوجود المتغير الوسيط عن علاقة التأثير بين المتغير المستقل والتابع بشكل مباشر ولغرض تحديد نسبة التأثير غير المباشر يشير تحليل بارون وكيني الى ضرورة ضرب حاصل تأثير المتغير المستقل والوسيط في حاصل تأثير الوسيط والمعتمد, إذ يظهر نسبة التأثير (58×.40). تساوي (23). وهي نسبة التأثير لتوسط العلاقات الاجتماعية بين المتغير المستقل والمعتمد وما يؤكد هذا التوسط معنوية الاختبارات في الجدول (51) وهذا يوضح تحقق الفرضية السابعة للبحث.



المصدر: برنامج Amos V.25

الشكل (12)

العلاقة التأثيرية بين المتغيرات الثلاثة

والجدول ادناه يوضح مسارات التأثير بين متغيرات البحث بوجود المتغير الوسيط

الجدول (47)

اختبار الشرطين 3 و 4 لتحليل الوسيط

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Public	---->	quality	.403	.064	6.905	***	
quality	---->	proactive	.581	.081	7.185	***	
Public	---->	proactive	.381	.066	2.152	***	

المصدر: نتائج برنامج Amos. V. 25

وبغرض التحقق من معنوية النتائج الخاصة بالمتغير الوسيط لابد من استخدام اختبار ( Sobel Test ) كما مبين في الجدول (48).

الجدول (48)

نتائج اختبار Sobel للمتغير الوسيط

p-value	Sobel test-Z-Value	Inputs	Path
---------	--------------------	--------	------

P < .01	4.541 **	1= 0.064 3= 0.512 Sa= 0.044 Sb= 0.052	public-quality-proactive
---------	----------	--	--------------------------

المصدر: اختبار Sobel

Note:

1= unstandardized regression coefficient for the association between IV and mediator

3 = unstandardized regression coefficient for the association between the mediator and DV

 $s_a$  = standard error of  $a$  $s_b$  = standard error of  $b$ 

\*(السلوك الاستباقي= proactive، العلاقات الاجتماعية = quality، التسييس التنظيمي = public)

إنَّ الجدول (48) وبدلالة قيمة (p-value) البالغة (0.01) يؤكد معنوية جميع الاختبارات الخاصة بالمتغير الوسيط ( العلاقات الاجتماعية) في العلاقة بين المتغير المستقل-التسييس التنظيمي والمتغير المعتمد السلوك الاستباقي.

## المبحث الاول الاستنتاجات

يتضمن هذا المبحث الاستنتاجات التي خلص إليها البحث الحالي وهي كالآتي:

- 1- أشارت تصورات الافراد في معمل سمنت كربلاء إلى أنّ مكان العمل في أغلب الأحيان يتضمن أنشطة وأفعال مسببة يمارسها بعض الافراد من أجل تحقيق المصالح الذاتية إذ اشارت تصورات الافراد الى ان سياسات الترقية والاجور تتأثر ببعض العوامل الشخصية او المعايير غير العادلة. كما ان هناك بعض الافراد في المعمل لديهم رغبة في تحقيق مصالحهم الذاتية بالدرجة الاساس حتى لوكان تطلب ذلك استغلال جهود الاخرين والتسلق على اكتافهم. وقد يكون السبب وراء تلك التصورات هو عدم اشراك الافراد في المستويات الدنيا في اتخاذ القرارات وارتفاع الرسمية والمركزية وبالتالي امتلاك سيطرة اقل على نتائج العمل، وهذا بدوره يؤدي الى ادراك الافراد بأن أنشطة وقرارات بعض الاطراف في المنظمة مدفوعة بفعل التسييس.
- 2- أظهرت النتائج الاحصائية أنّ هناك اتفاقاً مرتفعاً من لدن أفراد العينة على أنّ هناك علاقة اجتماعية ذات جودة عالية بينهم وبين مسؤوليهم في المعمل. إذ ان جميع ابعاد جودة العلاقات الاجتماعية بين الرئيس والمرؤوس كانت في مستوى مرتفع نسبياً، لكن البعد الأكثر تواجداً هو بعد الولاء لأطراف العلاقة لبعضهم البعض، وبعدها جاء بعد التأثير، اما الاسهام بين اطراف العلاقة والاحترام المهني المتبادل بينهم فقد كان بدرجة اقل من تلك الابعاد. نلاحظ أنّه بالرغم من وجود التسييس التنظيمي توجد علاقات اجتماعية ذات جودة بين الرئيس والمرؤوس في المعمل ربما يعود ذلك الى الهدف المادي للأفراد الذي يدفعهم لبناء العلاقات من أجل تحقيق ذلك الهدف او اهداف اخرى.
- 3- تشير اجابات العاملين الى وجود السلوك الاستباقي في معمل سمنت كربلاء، إذ كانت جميع ابعاده في المستوى المرتفع الا ان سلوك الابتكار الفردي قد حصل على مستوى اعلى من بين ابعاد السلوك الاستباقي، كذلك سلوكيات الوقاية من المشاكل إذ كان لها حضور اقوى مقارنة مع جوانب السلوك الاستباقي الاخرى (السلوك الصوتي، تلي المسؤولية).
- 4- إنّ التسييس التنظيمي يرتبط ويؤثر بشكل عكسي مع السلوك الاستباقي للأفراد عينة البحث، إذ عندما يدرك افراد العينة في معمل سمنت كربلاء وجود تسييس في القرارات المتخذة من قبل الإدارة فإنّ ذلك يؤدي الى تقليل سلوكهم الاستباقي في العمل، وهذا ناجم من أنّ التسييس التنظيمي يخلق بيئة عمل عدائية وحالة من الإجهاد والإرهاق الوظيفي الذي يقلل من رغبة العاملين للانخراط بسلوك العمل الاستباقي، إذ أنّهم يشعرون بعدم مكافئة جهودهم الاستباقية. وبالتأكيد سوف يقلل ذلك من اندفاعهم لممارسة تلك السلوكيات.
- 5- إنّ التسييس التنظيمي يرتبط ويؤثر بشكل عكسي مع جودة العلاقات الاجتماعية، وهذا يدل على أنّ ادراك افراد العينة في معمل سمنت كربلاء إنّ قرارات واجراءات مسؤوليهم انها مسببة، يعمل على تقليل جودة العلاقة بينهم وبين مسؤوليهم في المعمل، وقد يكون احد الاسباب هو أنّ التسييس التنظيمي يهدف الى تحقيق المصلحة الذاتية من دون النظر الى أهداف الآخرين أو

حتى على حساب الآخرين وهذا بالتأكيد يقلل من العلاقة بين المسؤولين الذين يمارسون التسييس ومروسيهم الذين يدركون ذلك التسييس.

6- وجود علاقة ارتباط وتأثير ايجابية (طردية) بين جودة العلاقات الاجتماعية والسلوك الاستباقي، وبناءً على هذه العلاقة الطردية فإن ارتفاع مستوى جودة العلاقات الاجتماعية في معمل سمنت كربلاء سوف يؤدي الى زيادة مستوى السلوك الاستباقي للأفراد عينة البحث، والسبب وراء ذلك قد يكون بتوفر الدعم الاجتماعي الناتج عن تلك العلاقات، كما أنّ العلاقات الاجتماعية تزيد من انتشار المعلومات داخل المعمل كل ذلك يسهم بزيادة السلوكيات الاستباقية للأفراد.

7- على الرغم من وجود التسييس التنظيمي في معمل سمنت كربلاء الا اننا نلاحظ كذلك وجود السلوك الاستباقي بمستوى مرتفع، ولا بد من التوضيح ان التأثير المبين من خلال اجابات عينة البحث للتسييس التنظيمي على السلوك الاستباقي هو تأثير محدود وليس تام، لذا فمن الممكن ان يكون هناك حضور لكلا المتغيرين رغم ان العلاقة بينهما عكسية، كما ان هناك عوامل متعددة يمكن ان تؤدي الى ارتفاع مستوى السلوك الاستباقي رغم وجود التسييس التنظيمي في المعمل قيد البحث وقد يكون احد هذه العوامل واهمها (بالنسبة للمعمل المبحوث) هو جودة العلاقات الاجتماعية بين الرئيس والمرؤوس

## المبحث الثاني التوصيات والمقترحات

### أولاً: التوصيات:

بناءً على ما تم التوصل إليه من استنتاجات في المبحث الأول يمكننا صياغة مجموعة من التوصيات من أجل الاستفادة على مستوى مجتمع البحث (معمل سمنت كربلاء) , وكما يمكن للمنظمات الأخرى الاستفادة منها من أجل تقليل التسييس التنظيمي وترسيخ علاقاتها الاجتماعية مع الأفراد العاملين فيها وتعزيز السلوك الاستباقي لدى العاملين , ويمكن عرض هذه التوصيات كما يأتي :

**1- من المهم لإدارة المعمل مجتمع البحث العمل تولي عناية كبيرة لتحجيم التسييس التنظيمي وتعطيل مسبباته من خلال القيام بالآتي:**

**أ- الاستقلالية:** على ادارة المعمل العمل على تخفيض المركزية وشيوع الاستقلالية في العمل من خلال اشراك جميع الافراد في اتخاذ القرارات المهمة وخاصة ما يتعلق منها بتوزيع الموارد والمكافآت مما يؤدي الى شعور الافراد بالسيطرة على نتائج العمل وبالتالي انخفاض ادراكهم للتسييس التنظيمي.

**ب- المراقبة والوضوح:** ضرورة اهتمام ادارة المعمل بمراقبة وتفتيش أنشطة وفعاليات بعض الافراد في المعمل، من اجل ابصاح الادوار الذي يلعبها هؤلاء الافراد، بهدف تقليل الاعمال غير المشروعة (المضرة بالأطراف الاخرى).

**ت- العدالة والموضوعية في المكافآت والأجور:** ضرورة اعتماد ادارة المعمل على قواعد ومعايير موضوعية وعادلة في توزيع المكافآت وفرص الترقية على الافراد العاملين بعيداً عن المحاباة والمصالح الشخصية.

**2- على المعمل مجتمع البحث أن يولي عناية أكبر بتنمية وتطوير جودة العلاقات الاجتماعية من خلال مراعاة الآتي:**

**أ- تقديم الأنشطة الاجتماعية:** على إدارة المعمل تقديم الأنشطة الترفيهية الاجتماعية لأفراد المعمل ورؤسائهم في أوقات العطل، ومن الممكن أن تتضمن هذه الأنشطة تنظيم رحلات ترفيهية للعاملين وعوائلهم الى أماكن خارج المعمل وكذلك انشاء النوادي الترفيهية والرياضية في المعمل والتي من شأنها أن تزيد من الترابط والتآزر بين الأفراد ومسؤوليهم.

**ب- بناء الثقة:** ضرورة اهتمام إدارة المعمل ببناء الثقة المتبادلة بين المرؤوسين والرؤساء لما لها من أهمية في تحقيق الاستقرار النفسي لهم على المدى الطويل، وامتلاك تأثير لبعضهم البعض وهذا يخلق المودة والعاطفة بين الرئيس والمرؤوس.

**ت- الحوار مع المرؤوسين والاستماع لهم:** ضرورة تبني الرؤساء في المعمل اسلوب الحوار المباشر مع مرؤوسيهم والاستمتاع الى آراءهم، واتاحة الفرصة لهم للمشاركة في القرارات التي ستتخذ، والمساهمة المباشرة في حل مشاكلهم داخل المنظمة.

ث- الاحترام المهني: على ادارة المعمل اقامة البرامج والندوات التثقيفية التي تزيد من الاحترام المهني بين المرؤوسين والرؤساء وبالأخص فيما يتعلق بخبرتهم ومعرفتهم بالعمل والدفاع عن بعضهم البعض كلما تطلب ذلك.

3- على المعمل مجتمع البحث أن يولي عناية أكبر بتنمية وتطوير السلوك الاستباقي من خلال مراعاة الآتي:

أ- زيادة محفزات السلوك الاستباقي: من الضروري على إدارة المعمل زيادة محفزات ودوافع السلوك الاستباقي والتي تتمثل بتلك العوامل والأحداث التي تحث وتحرض الأفراد على ممارسة سلوكيات استباقية في المعمل، ومن هذه المحفزات التي يجب مراعاتها هي العدالة ومنع الظلم والتعس سواء ما يتعلق منها بعدالة توزيع المكافآت والتعويضات أو عدالة الاجراءات والقرارات المتبعة وخاصة ما يتعلق منها بالمشرف المباشر.

ب- الدعم التنظيمي: من الطرائق الاساسية لزيادة السلوك الاستباقي وتطويره هو ضرورة قيام ادارة المعمل بتقديم الدعم للأفراد العاملين فعندما تقدم المنظمة الدعم للابتكار فان ذلك بدوره يؤدي الى ظهور السلوكيات المبتكرة وكذلك يتمثل الدعم بتسامح ادارة مع أخفاقات العاملين واطئانهم وتجاربهم فإن ذلك يؤدي الى تصور الموظفين بأن سلوكياتهم الاستباقية أقرتها ادارة المعمل وهذا بالتأكيد سوف يؤدي الى تصرف العاملين بطريقة أكثر استباقاً.

ت- الدعم الاجتماعي: من المهم لإدارة المعمل حث المشرفين المباشرين وتحفيزهم على تقديم الدعم الاجتماعي للأفراد العاملين في المعمل والمتمثل بالدعم العاطفي والاعلامي والدعم الفعلي لما له من تأثير على تعزيز السلوك الاستباقي. فالدعم العاطفي والمتمثل بالاستماع للأفراد وتقديم المشورة لهم واعطائهم الاحساس بالمشاركة وهذا يؤدي الى تعزيز الذات وضمان تقديم المساعدة. كذلك الدعم الاجتماعي والذي يتضمن توفير المعلومات والحد من عدم اليقين والضغط المرتبطة بالعمل. اما الدعم الفعلي والذي يهدف الى تقديم مساعدة مادية او مالية. كل انواع الدعم الاجتماعي هذه بالتأكيد سوف تزيد من دافع الافراد نحو السلوك الاستباقي لذا من الافضل للمنظمات اذ ما ارادت من موظفيها اظهار السلوك الاستباقي ان تزيد هذا الدعم من خلال المشرفين المباشرين في المعمل.

ث- تشجيع الفرص وتقديم التسهيلات: من الطرق المهمة في زيادة السلوك الاستباقي هو زيادة فرص ممارسة هذا السلوك وتقديم التسهيلات أمام من يمارسه. لذا على المعمل تشجيع جميع الفرص التي تسهل ممارسة السلوك الاستباقي من خلال تقديم المساندة والدعم.

### ثانياً: المقترحات لبحوث مستقبلية

على الرغم من اهمية النتائج التي توصل اليها البحث من حيث التطبيقات النظرية أو

العملية إلا أنّ هناك محدداً يمكن ان يستفاد منه الباحثون فيما بعد:

1- تناول هذا البحث الدور الوسيط لجودة العلاقات الاجتماعية بين الرئيس والمرؤوسين، وبإمكان الباحثين فيما بعد دراسة العلاقات الاجتماعية بين الأطراف المتعددة داخل المنظمة.

2- بما أنّ الفرد العامل هو المحدد الاساس لنجاح المنظمة وبقائها. لذا يقترح الباحث دراسة تأثير عدد من العوامل التنظيمية الاخرى في تطوير سلوك العاملين الاستباقي، مثلاً دراسة تأثير



الأنماط القيادية على تطوير السلوك الاستباقي للعاملين. تأثير البرامج التدريبية وسبل مشاركة المعرفة في السلوك الاستباقي للعاملين. تأثير الهوية التنظيمية على السلوك الاستباقي.

3- الحاجة الى اختبار انموذج البحث في قطاع آخر غير قطاع الصناعة للتأكد من امكانية تعميم النتائج التي توصل اليها البحث.

## المصادر

### أولاً: المصادر العربية

#### القرآن الكريم

#### أ- الكتب

- 1- الجوهري، اسماعيل بن حماد (1990)، "الصحاح" دار الحديث.
- 2- الحفني، عبد العظيم (1990)، "المعجم الفلسفي" القاهرة.
- 3- داغر، منقذ محمد و صالح، عادل حرحوش (2000)، "نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي" دار ابن الأثير للطباعة والنشر.
- 4- فياض، حسام الدين، (2016)، "العلاقات الاجتماعية" <https://kou-tobe.blogspot.com>
- 5- القيسي، فاضل حمد، والطائي، علي حسون (2014) "الإدارة الاستراتيجية: نظريات-مدخل-أمثلة وقضايا معاصرة"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- 6- اللوزي، موسى "التطوير التنظيمي" ، (2003). دار وائل للنشر، عمان.
- 7- مصطفى، ابراهيم (2004)، "المعجم الوسيط" مجمع اللغة العربية، الجزء الثاني، مكتبة الشروق الدولية.

#### ب- المجلات والدوريات العربية

- 1- الحياي، سندية مروان، (2013)، "دور أنظمة الدعم الاجتماعي في بلورة المبادرة الفردية لدى العاملين" مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة 36، عدد 95
- 2- السلطاني ؛ حسين علي، (2011) "العلاقات الاجتماعية في القرآن الكريم واثرها في تحقيق الامن الاجتماعي" ؛ مجلة كلية التربية، العدد الثاني
- 3- العبادي ، هاشم فوزي، (2014)، "دراسة العلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي" مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة 10، المجلد 8، العدد
- 4- العنزي، سعد ، والملا، حميد علي، (2015)، "أطار مفاهيمي للعلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي" مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 84، ص 1-35
- 5- بدرابي ، عبد الرضا فرج ، والخفاجي، رشا مهدي، (2015)، "العلاقات بين رأس المال الاجتماعي والأداء التنظيمي"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة 11، المجلد 13، العدد 36
- 6- خوين، سندس رضوي، (2017)، "رأس المال النفسي ورأس المال الاجتماعي" ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 50.
- 7- شريف ، اثير انور و سعيد، هديل كاظم، (2011)، "دور انماط القيادة في التسييس التنظيمي دراسة وصفية تحليلية لعينة من اجابات العاملين في مديرية زراعة الانبار"، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد: 4، العدد. P.240-275
- 8- كاظم، اياد حسن، ومتعب، حامد كاظم، (2012)، "دور رأس المال الاجتماعي في نقل المعرفة"، مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 14 ، العدد 1
- 9- مبارك، بشرى عناد، (2009) "العلاقات الاجتماعية للنساء المتأخرات عن الزواج وصلتها ببعض المتغيرات" العدد الثالث والأربعون . مجلة الفتح.
- 10- هرزاني، نوري ياسين و ابراهيم، آرام (2004). "طبيعة العلاقات الاجتماعية بين المحكومين داخل مجتمع السجن" مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، المجلد ٢ ، العدد ١.

#### ت- الرسائل و الاطاريح الجامعية

- 1- الخالدي، خيرية عبد فضل،(2015)، "التأثيرات التفاعلية بين فجوة الهوية التنظيمية والتسييس التنظيمي وانعكاسها في سلوك العمل المنحرف دراسة تحليلية لأراء عينه من العاملين في معمل سمنت الكوفة" ، كلية الادارة والاقتصاد\_ جامعة القادسية
- 2- الراجحي، هاني بن ناصر،(2008)، "التسييس التنظيمي ودوره في الصراعات التنظيمية وادارتها: دراسة ميدانية على العاملين في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة لحرس الحدود" ، اطروحة دكتوراه في العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية في الرياض.
- 3- فوزي؛ بودراع (2014)، "ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية" ؛ دراسة ميدانية في مدينه سوناطراك، رسالة ماجستير، جامعة وهران، كلية علوم اجتماع العمل والتنظيم.
- 4- معاوي، سامية (2009)، "الثقافة التنظيمية و العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة بالمؤسسة المينانية لسكيدة)" رسالة ماجستير منشورة، جامعة باجي مختار-عنابة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.

### ثانياً: المصادر الأجنبية

#### A- Books

- 1- Bandura, Albert,(1982). "Self-Efficacy Mechanism in Human Agency". Reprinted From American Psychologist, Vol.37, No.2, February
- 2- Bandura, Albert., (1986). "Prentice-Hall series in social learning theory. Social foundations of thought and action: A social cognitive theory". Englewood Cliffs, NJ, US: Prentice-Hall, Inc.
- 3- Barnard, Chester (1938), "The Functions of The Executive" ,Cambridge, Massachusetts Harvard University Press.
- 4- Beardwell ,Julie & Oclaydon , Tim (2010), "Human Resource Management" , 16th Edition , pearson , Italy
- 5- Bindl, Uta K. & Parker, Sharon K., (2010), "Proactive Work Behavior: Forward-Thinking And Change-Oriented Action In Organizations". Zedeck (Ed.), APA handbook of industrial and organizational psychology
- 6- Buss. Davidm & Kenrick, Douglas T.(1998), "Evolutionary Social Psychology" Handbook of Social Psychology 4<sup>th</sup> Ed., Vol. 2, PP.982-1036.
- 7- Dewberry, C. (2004) "Statistical Methods for Organizational Research : Theory and practice" First published, Published in the Taylor & Franci.,
- 8- Drury, Doris (2008), "THE SUPERVISOR EMPLOYEE RELATIONSHIP" 12th ed., South-Western College Publishing.
- 9- Etzioni, Amitai,(1964), "Modern Organizations", New Jersey, Prentice, Hall Inc.,
- 10- Etzioni, Amitai,(1964). "modern Organizations", New Jersey, prentice, Hall Inc.,
- 11- Field, Andy,(2009) "Discovering Statistics Using SPSS", 3rd Ed, SAGEP ublication Ltd.

- 12- Hartup, W. W. (2009). "Critical issues and theoretical viewpoints. In K. H. Rubin, W. M. Bukowski, & B. Laursen (Eds.), *Handbook of peer "interactions, relationships, and groups"* (pp. 121–142). New York: The Guilford Press.
- 13- Maslow, A. H.(1943), "*A Theory of Human Motivation*" Brooklyn College
- 14- Mcshane, Steven L.,& Glinow, Mary Ann Von,(2005),"*Organizational Behavior*", 3<sup>th</sup> ed., McGraw Hill Iruuin , New york San Francisco.
- 15- Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A, (2013), "*Organizational Behavior*", 15th ed, Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall .
- 16- Sekaran, U.& Bougie, R.,(2010),"*Research Methods for Business: A Skill Building Approach*", 5<sup>th</sup> ed., New York: John Wiley & Sons.
- 17- Vigoda, Eran & Drory, Amos, (2006), "*Handbook of Organizational Politics*" Edward Elgar Publishing Limited.UK.
- 18- Yukl G (2006), "*Leadership in organizations*", 6th ED, Pearson Education International, U.S.A.

## B- Journals & Periodicals & Researches

- 1- Abbas, Muhammad, & Raja, Usman, (2014), "*Impact of Perceived Organizational Politics on Supervisory-Rated Innovative Performance and Job Stress: Evidence from Pakistan*", *Journal of Advanced Management Science*, Vol. 2, No.(2) , pp:158- 162.
- 2- AbuAlRub, Raeda Fawzi, (2004), "*Job Stress, Job Performance, and Social Support Among Hospital Nurses*", *Journal of Nursing Scholarship*, 36:1, 73-78. C Sigma Theta Tau International.
- 3- Ahmad, Jamil & Akhtar, Hafiz Muhammad & Rahman, Hifz ur & Imran, Rao Muhammad & Ain, Noor ul,(2017), "*Effect of Diversified Model of Organizational Politics on Diversified Emotional Intelligence*" *Journal of Basic & Applied Sciences*, 2017, 13, 375-385
- 4- Ahmed, Farid & Rehman, Muhammad Zia-ur, Mushtaq, Sonia, (2016), "*Political Skills and Learning Organizations Analyzing The Dynamics*" *The Journal of Human Resource and Adult Learning* , Vol.9, No.(2),PP:124-130.
- 5- Amarneh, Basil H. & Abu Al-Rub, Raeda F. & Abu Al-Rub Nawzat F.(2010), "*Co-workers' Support and job performance among Nurses in Jordanian hospitals*", *Journal of Research in Nursing* 15(5) 391–401
- 6- Anderson, Cameron & Brion, Sebastien,(2014),"*Perspectives on Power in Organizations*", Haas School of Business, University of California, Berkeley, CA 94720
- 7- Arefin, Md. Shamsul & Arif, Ishtiaque & Raquib, Muhammad,(2015) "*High-Performance Work Systems and Proactive Behavior: The Mediating Role of Psychological Empowerment*". *International Journal of Business and Management*; Vol. 10, No. 3

- 8- Asad, By Ali & Saleem, Muhammad Basit & Durrani, Ahmad Bemisal. (2014), "The Relationship between Perception of Organizational Politics, Emotional Intelligence and Work Outcomes: Empirical Evidence from Banking Sector of Pakistan" Global Journal of Human-Social Science,
- 9- Ashcraft, Karen Lee & Kedrowicz, April, (2002), "Self-Direction or Social Support? Nonprofit Empowerment and The Tacit Employment Contract of Organizational Communication Studies", Communication Monographs, Vol. 69, No. 1, March, pp 88-110
- 10- Ashford, Susan J.& Black J. Stewart, (1996), "Proactivity During Organizational Entry: The Role of Desire for Control", Journal of Applied Psychology Vol. 81. No. 2, 199-214
- 11- Avlund, Kirsten & Lund, Rikke & Holstein, Bjørn E. & Due, Pernille & Sakari-Rantala, Ritva & Heikkinen, Riitta-Liisa,(2004), "The Impact of Structural and Functional Characteristics of Social Relations as Determinants of Functional Decline", Journal of Gerontology: Social Sciences, Vol. 59B, No. 1, S44-S51
- 12- Axtell, C. M. & Holman, D. J. Unsworth, & Wall, K. L., & Waterson, P. E.,(2000). "Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas", Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73, 265-285
- 13- AZIRI, Brikend.(2011), "JOB SATISFACTION: A LITERATURE REVIEW" MANAGEMENT RESEARCH AND PRACTICE VOL. 3 ISSUE 4. PP: 77-86
- 14- Bakker, nold B. & Demerouti, Evangelia & Euwema, Martin C., (2005), "Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout", Journal of Occupational Health Psychology, Vol. 10, No. 2, 170-180
- 15- Bandura, Albert,(1997). "Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change". Psychological Review, Vol. 84,No.2, 191-215
- 16- Baron, James N. & Pfeffer, Jeffrey, (1994), "The Social Psychology of Organizations and Inequality", Social Psychology Quarterly, Vol. 57, No. 3, 190-209
- 17- Bateman, Thomas & Crant, J. Michael, (1999). "Proactive Behavior: Meaning, Impact, Recommendations" Vol. 42 Issue 3, p63, 8p, 1bw.
- 18- Bateman, Thomas S. & Crant, J. Michael, (1993). "The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates" Journal Of Organizational Behavior, Vol. 14,103-1 18
- 19- Beck, Jeffrey A. & Cha, Jaemin & Kim, SeungHyun & Knutson, Bonnie,(2014). "Evaluating proactive behavior in lodging revenue management". International Journal of Contemporary Hospitality Management Vol. 26 No. 8
- 20- Belschak, Frank D. & Den Hartog, Deanne N., (2010). "Pro-self, prosocial, and pro-organizational foci of proactive behaviour: Differential antecedents and consequences", Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83, 475-498
- 21- Berman, Evan & West, Jonathan p. & Richier, Maurico, (2002), "Workplace Relations: Friendship Patter and Consequences (According to Managers)", public Administration Review. March/ April, Vol.62,No.2

- 22- Bindl, U. K., & Parker, S. K. (2009). "Investigating self-regulatory elements of proactivity at work". University of Sheffield, Sheffield, UK.
- 23- Bindl, Uta K. & Parker, Sharon K. & Totterdell, Peter & Hagger-Johnson, Gareth,(2012). "Fuel of the Self-Starter: How Mood Relates to Proactive Goal Regulation" Journal of Applied Psychology, Vol. 97, No. 1, 134-150
- 24- Binnewies, Carmen & Ohly, Sandra & Sonnentag, Sabine, (2007). "Taking personal initiative and communicating about ideas: What is important for the creative process and for idea creativity?". European Journal of Work and Organizational Psychology 2007, 16 (4), 432 – 455
- 25- Bird, Sharon R.(2003), "Sex Composition, Masculinity Stereotype Dissimilarity and the Quality of Men's Workplace Social Relations", Blackwell Publishing Ltd, Vol. 10 No. 5
- 26- Bodla Mahmood A. & Afza, Talat & Danish, Rizwan Qaiser,(2014), "Relationship between Organizational Politics Perceptions and Employees' Performance; Mediating Role of Social Exchange Perceptions" Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, Vol. 8 (2), 426- 444
- 27- Bolger, Niall & Eckenrode, John,(1991), "Social Relationships, Personality, and Anxiety During a Major Stressful Event" Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 61, No. 3, 440-449.
- 28- Breaux, D. M & Munyon, T. P & Hochwarter, W. A, & Ferris, G. R, (2009), "Politics as a Moderator of the Accountability Job Satisfaction Relationship: Evidence across Three Studies", Journal of Management, 35(2), 307-326.
- 29- Breukelen, Wim van & Schyns, Birgit & Le Blanc, Pascale,(2006), "Leader-Member Exchange Theory and Research: Accomplishments and Future Challenges", Copyright SAGE Publications (London, Thousand Oaks, CA and New Delhi) Vol 2(3): 295-316
- 30- BROUER, ROBYN L. & HARRIS, KENNETH J. & KACMAR, K. MICHELE. ( 2011), "The moderating effects of political skill on the perceived politics-outcome relationships". Journal of Organizational Behavior, J. Organiz. Behav. 32, 869-885
- 31- Brown, Steven P & Leigh, Thomas W (1996), "A New Look at Psychological Climate and Its Relationship to Job Involvement, Effort, and Performance" ' Journal of Applied Psychology 1996, Vol. 81, No. 4, 358-368
- 32- Buss, David M. & Craik, Kenneth H., (1980), "The frequency concept of disposition: dominance and prototypically dominant acts". Journal of Personality 48:3, September, by Duke University Press
- 33- Byrne, Zinta S, (2005), "Fairness Reduces the Negative Effects of Organizational Politics on Turnover Intentions, Citizenship Behavior and Job Performance" Journal of Business and Psychology, Vol. 20, No. 2,
- 34- Caesens, Gaëtane & Marique, Géraldine & Hanin, Dorothée & Stinglhamber, Florence, (2015), "The relationship between perceived organizational support and proactive behavior directed towards the organization". European Journal of Work and Organizational Psychology, at 13:29 23

- 35- Cai, Meng & Wang, Wei & Cui, Ying & Stanley, H. Eugene, (2014), "*Multiplex Network Analysis of Employee Performance and Employee Social Relationships*" Physica A, <http://dx.doi.org/10.1016/j.physa.2017.08.008>
- 36- Cai, Meng & Wang, Wei & Cui, Ying & Stanley, H. Eugene, (2017), "*Multiplex Network Analysis of Employee performance and Employee Social Relationships*", Preprint submitted to Elsevier 7 June
- 37- Campbell, Donald J.,(2000), "*The proactive employee: Managing workplace initiative*", Academy of Management Executive, Vol. 14, No. 3
- 38- Chadsey, Janis & Beyer, Steve,(2001), "*Social Relationships In The Workplace*", Mental Retardation and Developmental Disabilities Research Reviews 7: 128-133
- 39- Chen, Gilad & Kanfer, Ruth, (2006). "*Toward a Systems Theory of Motivated Behavior In Work Teams*". Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews. by Elsevier Ltd. Volume 27, 223-267
- 40- Cheng, Jen-Wei & Chang, Shu-Ching & Kuo, Jyh-Huei & Lu, Kuo-Ming,(2014) "*Social Relations and Voice Behavior: The Mediating Role of Psychological Safety*" WSEAS TRANSACTIONS on BUSINESS and ECONOMICS
- 41- Chu, Cheng-I & Lee, Ming-Shinn & Hsu, Hsiang-Ming, (2006), "*The Impact of Social Support and Job Stress on Public Health Nurses' Organizational Citizenship Behaviors in Rural Taiwan*", Journal Compilation r, Blackwell Publishing. Public Health Nursing Vol. 23 No. 6, pp. 496-505
- 42- Claes, Rita & Van Loo, Kaat, (2011). "*Relationships of proactive behaviour with job-related affective well-being and anticipated retirement age: an exploration among older employees in Belgium*". Eur J Ageing 8:233-241
- 43- Cohen, Sheldon & Doyle, William J. & Skoner, David P. & Rabin, Bruce S. & Gwaltney, Jack M.(1997), "*Social Ties and Susceptibility to the Common Cold*", Department of Psychology, Carnegie Mellon University, Pittsburgh, PA 15213 JAMA, June25, Vol 277, No. 24
- 44- Cohen, Sheldon, (2004), "*Social Relationships and Health*" American Psychologist at the 112th annual meeting, held July 28-August 1.
- 45- Collins, Aison & Histop, Donald & Cartwright, Susan, (2016), "*Social Support in the Workplace Between Teleworkers, Office-Based Colleagues, and Supervisors*" See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/305219875>
- 46- Collins, Stewart, (2008), "*Statutory Social Workers: Stress, Job Satisfaction, Coping, Social Support and Individual Differences*", British Journal of Social Work (2008) 38, 1173-1193
- 47- Conner, Deondra, S, (2006), "*Human Resource Professionals perception of Organizational Politics as a function of Experience, organizational Size, and perceived Independence*" The Journal of Social Psychology. Vol 146. No 6.
- 48- Costello, A., & Osborne, J. "*Best practices in exploratory factor analysis: four recommendations for getting the most from your analysis*". Journal of Practical Assessment Research & Evaluation, Vol. 10, No 7, 1-9. 2005.

- 49- Crant, J. M. (1995). "The proactive personality scale and objective job performance among real estate agents". Journal of Applied Psychology, 80: 532-537.
- 50- Crant, J. Michael, (2000), "Proactive Behavior in Organizations", Journal of Management, Vol. 26, No. 3, 435-462.
- 51- Cropanzano, Russell & Howes, John C. & Grandey, Alicia A. & Toth, Paul (1997), "The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress", Journal of Organizational Behavior, Vol. 18, 159-180.
- 52- Dakhli, Mourad. & Dirk, clerog. de., (2004), "Human capital, Social Capital, and Innovation : A Multicountry Study", Entrepreneurship & Regional Development, Vol. 128, No. 107, pp. 107-128.
- 53- Dakhli, Mourad. & Dirk, clerog. de., (2004), "Human capital, Social Capital, and Innovation : A Multicountry Study", Entrepreneurship & Regional Development, Vol. 128, No. 107, pp. 107-128.
- 54- Delle, Eric, (2013), "The Influence of Perception of Organizational Politics on Employee Job Involvement and Turnover Intentions: Empirical Evidence from Ghanaian Organizations" European Journal of Business and Management, Vol.5, No.9
- 55- Dienesch, Richard. & Liden, Robert., (1986), "Leader-member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development", Academy of Management Review, Vol. 11, No. 3, pp 618-634.
- 56- Drory, A. & T. Romm (1990) "The Definition of Organizational Politics: A Review", Human Relations, November, pp. 1133-1154
- 57- Drory, A., & Romm, T., (1988), "Politics in organization and its perception within the organization", Organization Studies, Vol. 9, No(2). PP:165-179.
- 58- Drory, A., & Vigoda-Gadot, E. ,(2010), "Organizational politics and human resource management: A typology and the Israeli experience", Human Resource Management Review, Vol.20, PP: 194-202.
- 59- Drory, A., & Vigoda-Gadot, E. ,(2010), "Organizational politics and human resource management: A typology and the Israeli experience", Human Resource Management Review, Vol.20, PP: 194-202.
- 60- Dur, Robert & Sol, Joeri ,(2009), "Social Interaction, Co-Worker Altruism, and Incentives", IZA Discussion Paper No. 4532 October.
- 61- Dur, Robert & Sol, Joeri ,(2009), "Social Interaction, Co-Worker Altruism, and Incentives", IZA Discussion Paper No. 4532 October
- 62- Dutton, Jane E. & Ashford, Susan J. & O'Neill Regina M. & Lawrence, Katherine A., (2001). "Moves That Matter: Social Structure and Organizational Change". Academy of Management Journal, Vol. 44, No. 4, 716-736.
- 63- Eisenberger, Robert & Huntington, Robin & Hutchison, Steven & Sowa, Debora. (1986) "Perceived Organizational Support" Journal of Applied Psychology vol. 71, No.3, 500-507



- 64- Erdogan, Berrin & Bauer, Talya N. (2005). **"Enhancing Career Benefits OF Employee Proactive Personality: The Role OF Fit With Jobs And Organizations"**. Copyright Blackwell Publishing, INC Personnel Psychology 2005, 58, 859-891.
- 65- Farber, Barry A. & Heifetz, Louis J, (1982), **"The Process and Dimensions of Burnout in Psychotherapists"**, Professional Psychology Vol. 13, No. 2 April. Copyright by the American Psychological Association, Inc.
- 66- Farrell, Dan & Petersen, James, (1982). **"Patterns of Political Behavior in Organizatio"**, Academy of Management Review, Vol. 7, No. 3, 403-412
- 67- Fay, Doris & Frese, Michael,(2001). **"The Concept of Personal Initiative: An Overview of Validity Studies"** Human Performance, 14(1), 97-124
- 68- Fay, Doris & Sonnentag, Sabine, (2002). **"Rethinking the Effects of Stressors: A Longitudinal Study on Personal Initiative"**. First Publ. in: Journal of Occupational Health Psychology 7, 3, PP. 221-234
- 69- Felps, Will & Mitchell, Terence R. & Hekman, David R. & Lee, Thomas W. & Holtom, Brooks C. & Harman, Wendy S.(2009), **"Turnover Contagion: How Coworkers' Job Embeddedness and Job Search Behaviors Influence Quitting"** Academy of Management Journal, Vol. 52, No. 3, 545-561
- 70- Ferris, G. R. & Kacmar, K. M. (1992), **"Perception of organizational politics"**, Journal of Management, 18 (1), 93-116.
- 71- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewe, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C., & Lux, S., (2007), **"Political skill in organizations"** , Journal of Management. Vol. 33, No.(3), PP: 290-320.
- 72- Ferris, G.R., & King, T.R. (1991). **"Politics in human resources decisions: A walk on the dark side, Organizational Dynamics"**, Journal of Management, Vol, 20, 59-71.
- 73- Ferris, G.R., Frink, D.D., Galang. M.C., Zhou. J., Kacmar. K.M. & Howard. J.L. (1996). **"Political work environments"**. *Hutntrn Relations*. 49: 233-266.
- 74- Ferris, Gerai. & Perrewl, Pamela & Anthony, William & Gilmore, David, (2000), **"Political Skill at Work"**, Organizational Dynamics, Vol. 28, No. 4, pp. 25-37
- 75- Ferris, Gerald R. & Adams, Garry & Kolodinsky, Robert W. & Hochwarter, Wayne A. & Ammeter, Anthony P, (2002), **" Perceptions of Organizational Politics: Theory and Research Directions"** The Many Faces of Multi-Level Issues, pages 179-254.
- 76- Ferris, Gerald R. & Donald, Fedor, Donald B. & Chachere, J.Gegory, & Pondy, Louis R., (1989), **"Myths and politics in organizational contexts"**, Group & Organization Management, Vol.14, No(1), PP:95.
- 77- Ferris, Gerald R. & Treadway, Darren C. & Perrewé, Pamela L. & Brouer, Robyn L, & Douglas, Cesar & Lux, Sean,(2014), **"Political Skill in Organizations"**, Journal of Management, Vol. 33 No. 3, 290-320
- 78- Fiorillo, Damiano & Nappo, Nunzia,(2014), **"Job satisfaction in Italy: individual characteristics and social relations"**, International Journal of Social Economics Vol. 41 No. 8, pp. 683-704

- 79- Fischbach, Kai & Schoder, Detlef & Gloor, Peter A. (2009), "Analysis of Informal Communication Networks-A Case Study", Business & Information Systems Engineering.
- 80- Forret, Monica L. & Dougherty, Thomas W. (2001), "Correlates of Networking Behavior for Managerial and Professional Employees", Group & Organization Management, Vol. 26 No. 3, September 2001 283-311
- 81- Frese, Michael & Fay, Doris, (2001), "Personal Initiative: An Active Performance Concept For Work In The 21st Century", Research in Organizational Behavior, Volume 23, pages 133-187. Copyright by Elsevier Science Ltd.
- 82- Frese, michael, (2008), "The Word Is Out: We Need an Active Performance Concept for Modern Workplaces", Copyright Society for Industrial and Organizational Psychology, 1, 67-69.
- 83- Fritz, Charlotte & Sonnentag, Sabine,(2009). "Antecedents of Day-Level Proactive Behavior: A Look at Job Stressors and Positive Affect During the Workday". Journal of Management, Vol. 35 No. 1, February 94-111
- 84- Fuller, Bryan & Marler, Laura E., (2009). "Change driven by nature: A meta-analytic review of the proactive personality literature". Journal of Vocational Behavior 75, 329-345.
- 85- Fuller, Jerry Bryan & Barnett, Tim & Hester, Kim & Relyea, Clint & Frey, Len,(2007), "An Exploratory Examination of Voice Behavior from an Impression Management Perspective", Journal of Managerial Issues Vol. Xix Number 1 Spring: 134-151
- 86- Fuller, Jerry Bryan & Marler, Laura E. & Hester, Kim, (2006). "Promoting felt responsibility for constructive change and proactive behavior: Exploring aspects of an elaborated model of work design". Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav. 27, 1089-1120.
- 87- Gakure, Roselyne W. & Orwa, George, Nyokabi & Wachira, (2012), "The Impact of Organizational Politics on The Effectiveness of Management Development In The Kenya Civil Service", Journal of Management, Vol. 31, No. (6), pp: 988-1005
- 88- Gibson, Carter & Jay H. Hardy & Buckley, M. Ronald. (2014) "Understanding the role of networking in organizations", Career Development International Vol. 19 No. 2
- 89- Goodman, Joseph M. & Evans, W. Randy & Carson, Charles M. (2011), "Organizational Politics and Stress: Perceived Account ability as a Coping Mechanism" The Journal of Business Inquiry, 10, 1,66-80
- 90- Gotsis, George N & Kortezi, Zoe,(2010), "Ethical Considerations in Organizational Politics: Expanding the Perspective", Journal of Business Ethics , 93:497-517.
- 91- Graen, George B. & Uhl-Bien, Mary (1995), "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective", Published in Leadership Quarterly 6:2
- 92- Graen, George B.& Uhl-Bien, Mary,(1995), "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of

- Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective*,  
Published in Leadership Quarterly 6:2, pp. 219-247.
- 93- Grant, A. M., & Sumanth, J. J. in press. *"Mission possible? The performance of prosocially motivated employees depends on manager trustworthiness"*. *Journal of Applied Psychology*.
- 94- Grant, Adam M & Ashford, Susan J, (2008). *"The dynamics of proactivity at work"*. Ross School of Business, University of Michigan, 701 Tappan Street, Room 3247, Ann Arbor, MI 48109-1234, United States
- 95- Grant, Adam M. & Parker, Sharon & Collins, Catherine, (2009), *"Getting Credit For Proactive Behavior: Supervisor Reactions Depend On What You Value And How You Feel"*. *Personnel Psychology*, 62, 31-55 Wiley Periodicals, Inc.
- 96- Grant, J. Michael, (1995). *"The Proactive Personality Scale and Objective Job Performance Among Real Estate Agents"* *Journal of Applied Psychology*, Vol. 80, No. 4, 532-537
- 97- Griffin, Mark A. & Neal, Andrew & Parker, Sharon K., (2007), *"A New Model Of Work Role Performance: Positive Behavior In Uncertain And Interdependent Contexts"*. *Academy of Management Journal*, Vol. 50, No. 2, 327-347
- 98- Griffin, Mark A. & Parker, Sharon K., (2010), *"Leader Vision and the Development of Adaptive and Proactive Performance: A Longitudinal Study"*, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 95, No. 1, 174-182
- 99- Gull, Shamaila & Zaidi, Aylia Abbas, (2012), *"Impact of Organizational Politics on Employees' Job Satisfaction in the Health Sector of Lahore Pakistan"* *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol 4, NO 2
- 100- Gummer, Burton (1998), *"Social Relations in an Organizational Context: Social Capital, Real Work, and Structural Holes"*, *Administration in Social Work*, 22:3, 87-105.
- 101- Gupta, Vishal K. & Bhawe, Nachiket M., (2007). *"The Influence of Proactive Personality and Stereotype Threat on Women's Entrepreneurial Intentions"*. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 2007, Vol. 13, No. 4
- 102- Haq, Inam Ul., (2011), *"The Impact of Interpersonal Conflict on Job Outcomes: Mediating Role of Perception of Organizational Politics"*, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol.25, PP:287-310.
- 103- Henderson, Monika & Argyle, Michael, (1985), *"Social support by four categories of work colleagues: Relationships Between activities, stress and satisfaction"*, *Journal of Occupational Behaviour*, Vol. 6, 229-239
- 104- Homans, George C. (2016) *"Social Behavior As Exchange"* University of Chicago Press Terms and Conditions
- 105- House, James S. and Robert L. Kabarl (1985) *"Measures and concepts of social support."* In Sheldon Cohen and S. Leonard Syme (eds.), *Social Support and Health*: 83-108. New York: Academic Press.
- 106- Howella, Jane M. & Boies, Kathleen, (2004), *"Champions of technological innovation: The influence of contextual knowledge, role orientation, idea generation, and idea promotion on champion emergence"*, *The Leadership Quarterly* 15, 123-143

- 107- Hsiao, Yung-Chang & Chen, Chung-Jen & Chang, Shao-Chi, (2011), **"Knowledge management capacity and organizational performance: the social interaction view"**, International Journal of Manpower Vol. 32 No. 5/6, pp. 645-660
- 108- Hu, Sanman, (2010), **"Perceived Organizational Politics and Organizational Commitment: Exploring the Moderating Effect of Job Insecurity"**, College of Business Administration, Huaqiao University, Quanzhou, China, 362021
- 109- Huang , Chien- Chih , Lin , Tung-Ching and Lin , Kuei- Ju (2008) ; **"Factors affecting pass- along email intentions (PAEIs) : Integrating the social capital and social cognition theories"** , Journal of Electronic commerce Research and Applications , (8) , pp.160-169
- 110- Hwang, Pin-Chyuan & Ming-Han, Chuan & Chiu, Su-Fen, (2015). **"Role Breadth Self-Efficacy and Foci of Proactive Behavior: Moderating Role of Collective, Relational, and Individual Self-Concept"**. The Journal of Psychology, 00(0), 1–20
- 111- Ilies, Remus & . Nahrgang, Jennifer D, & Morgeson, Frederick P. (2007), **"Leader-Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis"** Journal of Applied Psychology, Vol. 92, No. 1, 269–277
- 112- Jeong, Miyoung & Oh, Haemoon, (2017), **"Business-to- Business Social exchange Relationship beyond trust and commitment"** International Journal of Hospitality Management.
- 113- Jerabek, Hynek, (2011), **"Social Capital Theory Towards a Methodological Foundation"**, VS Verlag fur Sozialwissens chaften | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2011
- 114- Jha, Shweta & Jha, Srirang,(2013), **"Leader-Member Exchange: A Critique of Theory & Practice"** Journal of Management & Public Policy, Vol. 4, No. 2.
- 115- Jia, Moyi & Shoham, Mirit, (2012): **"Communication Motives, Satisfaction, and Social Support in the Workplace: Are Supervisors Effective Support Sources in Employee Networks?"**, 45th Hawaii International Conference on System Sciences
- 116- Jing-Zhou, Pan & Wen-xia, Zhou, (2011), **"Under dual perspective of work exchange and social exchange: The study of impact of LMX on affective commitment"**, Nankai Business Review International, Vol. 2 No. 4, pp: 402-417
- 117- Kacmar, K. M., & Carlson, D. S, (1997), **"Further validation of the perceptions of Organizational politics scale (POPS): A multiple sample investigation"**. Journal of Management, 23 (5), 627-658.
- 118- Kacmar, K.M., Bozeman, D.P., Carlson, D.S., & Anthony, W.P., (1999), **" An examination of the perceptions of organizational politics model: Replication and extension"**, Human Relations, Vol. 52,PP: 383-416.
- 119- Kahn, Robert L. & Antonucci, Toni C.(1980), **"Convoys Over the Life Course: Attachment Roles and Social Support"** Life-Span Development and behavior. Vol. 3, pp.253-286. New york : Acadmemic press.
- 120- Kanfer, Ruth & Ackerman, Phillip L., (1989). **"Motivation and Cognitive Abilities: An Integrative/Aptitude-Treatment Interaction Approach to Skill Acquisition"**. Journal of Applied Psychology, Vol. 74, No. 4,657-690

- 121- Kaplan, Robert M.& Patterson, Thomas L.& Kerneer, David, Grant Igor. (1997), **"Social. Support Cause OR Consequence of Poor Health Outcomes In Men With Hiv Infection?"** Plenum Press, New York.
- 122- Kim, Tae-yeol & Llu Zhiqiang & Diefendorff, James M.(2014), **"Leader-member exchange and job performance: The effects of taking charge and organizational tenure"** Journal of Organizational Behavior, J. Organiz. Behav.
- 123- King, Zella (2004), **"Career self-management: Its nature, causes and consequences"** Journal of Vocational Behavior 65. 112-133
- 124- Kogut, Bruce & Zander, Udo. (1992), **"Knowledge of The Firm, Combinative Capabilities, and The Replication of Technology"**, Organization Science Vol. 3, No. 3, August Printed in U.S.A.
- 125- Kong D.,(2008) **"Relationships of LMX with its antecedent, and consequence with context"**, research paper, John M. Olin Business School Washington University.
- 126- Korczynski, Marek, (2003)• **"Communities Of Coping: Collective Emotional Labour in Service work "**, Volume 10(1):55-79 copyright sage London.
- 127- Labrague, L.J. & McEnroe-Petite, D.M. & Gloe, D. & Tsaras, K. & Arteche, D.L. (2016), **"Organizational politics, nurses' stress, burnout levels, turnover intention and job satisfaction"**, International Nursing Review 00, 000-000
- 128- Landells, Erin & Albrecht, Simon L. (2013), **"Organizational political climate: Shared perceptions about the building and use of power bases"** E. Landells, S.L. Albrecht/Human Resource Management Review, 357-365
- 129- Latane, Bibb & Nida, Steve, (1981), **"Ten Years of Research on Group Size and Helping"**, Psychological Bulletin. Vol. 89, No. 2, 308-324
- 130- Latham, Gary P. & Pinder, Craig C., (2005). **"Work Motivation Theory and Research At The Dawn of The Twenty-First Century"**. Copyright by Annual Reviews. 56:485-516
- 131- Lee, JungHoon & Ok, Chihyung, (2002), **"Effects of Workplace Friendship on Employee Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, Turnover Intention, Absenteeism, and Task Performance"** , Kansas State University
- 132- LePine, J.A., & Van Dyne, L. (2001). **"Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability"**. Journal of Applied Psychology, 86: 325-336.
- 133- LePine, Jeffrey A. & Van Dyne, Linn, (1998). **"Predicting Voice Behavior in Work Groups"**, Journal of Applied Psychology, vol. 83, No. 6, 853-868
- 134- Leveson, Lynne & Joiner, Therese,(1997), **"Organizational Commitment, Organizational Support and Social Support: Dual Effects For Contract Workers"**, School of Business, La Trobe University, Bundoora, Australia, 3086
- 135- Lewis, Dianne, (2002), **"The place of organizational politics in strategic change"** Copyright John Wiley & Sons, Ltd *Strategic Change*, Jan-Feb 11: 25-34

- 136- Liden, Robert C. & Maslyn John M. (1998), "Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development", Journal of Management , Vol. 24, No. 1, 43-72
- 137- Liden, Robert c. & Wayne, Sandy J. & Zhao, Hao & Henderson, David, (2008). "Servant Leadership: Development of A Multidimensional Measure and Multi-level assessment". The Leadership Quarterly, 19, 161-177
- 138- Luekitinan & Wannapa, (2014), "Organization Climates and Individual Innovation". Advances in Management & Applied Economics, vol. 4, no.1, 123-135
- 139- McGuire, Gail M.(2007), "Atypology of the Social Support That Workers Provide to Their Network Members", Work and Occupations Volume 34 Number 2 May 125-147.
- 140- Mcshone & Glinew.(2005), "Learning and Development., Palrare macmillian, London"
- 141- Meyer, J.P. & Allen, N.J., & Smith, C.A. (1993). "Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization". Journal of Applied Psychology, 78, 538-551
- 142- Miles, Raymond E. & Snow, Charles C. & Meyer, Alan D. (1978). "Organizational Strategy, Structure, and Process" The Academy of Management Review July
- 143- Miller, Brian K. & Byrne, Zinta S. & Rutherford, Matthew A & Hansen, Anne M.(2009) "Perceptions of Organizational Politics: A Demonstration of the Reliability Generalization Technique" Journal of Managerial Issues Vol. XXI Number 2: 280-300
- 144- Moen, Phyllis & Yu, Yan. (2000), "Effective Work/Life Strategies: Working Couples, Work Conditions, Gender, and Life Quality", University of California Press, Journals Division, Center St., Ste. 303, Berkeley, CA 94704-1223
- 145- Morrison, Elizabeth Wolfe & Milliken, Frances J., (2000). " Organizational Silence: A Barrier To Change And Development In A Pluralistic World", Academy of Management Review, Vol. 25, No. 4, 706-725.
- 146- Morrison, Elizabeth Wolfe & Phelps, Corey C, (1999), "Taking Charge AT Work: Extrarole Efforts To Initiate Workplace Change". Academy of Management Journal. Vol. 42, No. 4. 403-419.
- 147- Myler, Larry, (2014). "Innovation Is Problem Solving...And A Whole Lot More". Opinions expressed by Forbes Contributors are their own., JUN 13,
- 148- Nissly, Jan A. & Barak, Michal E. Mor & Levin, Amy,(2005): "Stress, Social Support, and Workers' Intentions to Leave Their Jobs in Public Child Welfare", Administration in Social Work, Vol. 29(1) by The Haworth Press, Inc. All rights reserved.
- 149- Ofoegbu, O.E., Akanbi, Paul. A & Akhanolu, I.O., (2012), " Association Between Perception of Organizational Politics and Workplace Friendship", International Business and Management, Montreal, Canada, Vol. 5 ,No(2).PP: 61-70.

- 150- Ohly, Sandra & Fritz, Charlotte,(2007), **"Challenging the status quo: What motivates proactive behaviour?"**, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 80, 623-629
- 151- Ohly, Sandra & Sonnentag, Sabine & Pluntke, Franziska, (2006). **"Routinization, work characteristics and their relationships with creative and proactive behaviors"**. Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav. 27, 257-279
- 152- Olorunleke, G.K ,(2015), **"Effect of Organizational Politics on Organizational Goals and Objectives"** International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, Vol. 4, No. 3
- 153- Ouyang, Kan & Lam, Wing & Wang, Weidong, (2015). **"Roles of gender and identification on abusive supervision and proactive behavior"**. Asia Pac J Manag. Business Media New York.
- 154- Pappas, Bill & Carlo, Caponecchia & Wertheim, Eleanor H. (2012), **"The Human: Basic Principles of Social Interaction"** . OHS Body of Knowledge.
- 155- Parker Sharon K. & Collins Catherine G, (2010), **"Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple Proactive Behaviors"** Journal of Management Vol. 36 No. 3, May 633-662
- 156- Parker, Christopher P. & Dipboye, Robert L. & Jackson, Stacy L, (1995), **"Perceptions of Organizational Politics: An Investigation of Antecedents and Consequences"** Journal of Management , Vol. 21, No. 5,891-912
- 157- Parker, Sharon K. & Bindl, Uta K. & Strauss, Karoline, (2010), **"Making Things Happen: A Model of Proactive Motivation"**, Journal of Management Vol. 36 No. 4, July 2010 827-856
- 158- Parker, Sharon K. & Wall, Toby D. & Jackson, Paul R., (1997). **"That's Not My Job: Developing Flexible Employee Work Organizations"**, Academy of Management Journal, Vol. 40, No. 4, 899-929.
- 159- Parker, Sharon K. & Williams, Helen M & Turner, Nick, (2006), **"Modeling the Antecedents of Proactive Behavior at Work"**. Journal of Applied Psychology, Vol. 91, No. 3, 636-65.
- 160- Parker, Sharon K., (1998). **"Enhancing Role Breadth Self Efficacy: The Roles of Job Enrichment and Other Organizational Interventions"**. Journal of Applied Psychology 1998, Vol. S3, No. 6, 835-852
- 161- Parker, Sharon K., (2000). **"From Passive to Proactive Motivation: The importance of Flexible Role Orientations and Role Breadth Self-efficacy"**. Applied Psychology: An International Review, 49(3), 447-469
- 162- Payne, Arvilla C. (1980). **"Factors Controlling the Acquisition of the Philadelphia Dialect by Out-of-State Children"**. In W. Labov (ed.) Locating Language in Time and Space. New York: Academic Press, 143-178.
- 163- Porter, L.W., Allen, R.W. & Angle, H.L. (1981). **"The politics of upward influence in organizations"**, Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (vol. 3). Greenwich, CT: JAI Press.
- 164- Pratoom, Karun & Savatsomboon, Gomon, (2012). **"Explaining factors affecting individual innovation: The case of producer group members in Thailand"**. Asia Pac Journal Management 29:1063-1087

- 165- Raabe, Babette & Frese, Michael & Beehr, Terry A., (2007). **"Action Regulation Theory and Career Self-Management"**. Journal of Vocational Behavior 70, 297-311
- 166- Rashid, Uzma, Karim, Nasir, Rashid, & Sadia, Usman, Abid, (2013), **"Employee's Perception of Organizational Politics and its Relationship with Stress"**, *Asian Journal of Business Management*, Vol. 5, No.(4), PP: 348-352.
- 167- Reis, Harry T & Collins, W. Andrew & Berscheid, Ellen. (2000), **"The Relationship Context of Human Behavior and Development"** Psychological Bulletin, Vol. 126, No. 6, 844-872 Copyright 2000 by the American Psychological Association, Inc
- 168- Riordan, Christine M. & Griffeth, Rodger W.(1995), **"The, Opportunity For Friendship In The, Workplace: An Underexplored Construct"**, Journal of Business AND PSYCHOLOGY Volume 10, No. 2, Winter
- 169- Rocco, James M. La & Jones, Allan P.(1978), **"Co-Worker and Leader Support as Moderators of Stress-Strain Relationships in Work Situations"**, Journal of Applied Psychology, Vol. 63, No. 5, 629-634
- 170- Rumens, Nick, (2010), **"Firm friends: exploring the supportive components in gay men's workplace friendships"**, .Journal compilation, 2010The Editorial Board of The Sociological Review
- 171- Saboor, Abdul & Mukhtar, Munazza & Sadiq, Muhammed, Khurram (2015) **"LMX as a Predictor of Performance Behaviour: Empirical Evidence from Life Insurance Sector of Pakistan"** ,Journal of Human Resource Management, Vol.3 No.1 pp: 1-5
- 172- Saksvik, Per Qystein & Hammer, Tove Hell & Kjell Nytrq, (2013). **"Social Relations at the Collective Level: The Meaning and Measurement of Collective Control in Research on the Psychosocial Work Environment"**, Nordic journal of working life studies. Volume 3 Number.3
- 173- Salahian, Afshin & Oreizi, Hamid Reza & Abedi, Mohammad Reza & Soltani, Iraj,(2012), **"Co-Workers/Supervisor Support and Burnout"** , Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business, vol 4, No 1a
- 174- Saleem, Hina, (2015),**"The impact of leadership styles on job satisfaction and mediating role of perceived organizational politics"** *Asian Journal of Business Management*, Vol. 4,No(4),PP: 396-406.
- 175- Salin Denise,(2000), **"Bullying and organisational politics in competitive and rapidly changing work environments"** Published in International Journal of Management and Decision Making, 4, 1, 35-46
- 176- Samad, Sarminah & Amri, Shahrul, (2011), **"Examining the Influence of Organizational Politics on Job Performance"** Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 5(12): 1353-1363
- 177- Samad, Sarminah, (2011), **"Examining the Effects of Emotional Intelligence on the Relationship between Organizational Politics and Job Performance"** International Journal of Business and Social Science. Vol. 2 No. 6



- 178- Saxena, Nidhi & Puri, Prerna,(2015), "Organizational Commitment in relation to Organizational Politics: A study on Government Employees", International Journal of Humanities and Social Science Invention, PP.31-37
- 179- Schneider Robert C. (2016), "Understanding and Managing Organizational Politics" Sixth Asia-Pacific Conference on Global Business, Economics, Finance and Social Sciences, ISBN: 978-1-943579-10-5
- 180- Schriesheim, Chester A. & Castro, Stephanie L. & Cogliser, Claudia C. (1999). "Leader-Member Exchange (LMX) Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement, And Data-Analytic Practices" Leadership Quarterly Vol. 10 No. 1 109.
- 181- Scott, Willim, (1961), "Organization Theory: An Overvewan and an Appraisal", The Journal of the Academy of Management.
- 182- Shin, Yuhung & Kim, Min-Jeong, (2014). "Antecedents and Mediating Mechanisms of Proactive Behavior: Application of the Theory of Planned Behavior". Asia Pac Journal Management
- 183- Sirven, Nicolas & Debrand, Thierry, (2011), "Social Capital and Health of Older Europeans", Irdes Journal Document de travail Working paper, 10, rue Vauvenargues 75018 Paris
- 184- Sloan, Melissa M. & Newhouse, Ranae J. Evenson & Thompson Ashley B. (2013), "Counting on Coworkers: Race, Social Support, and Emotional Experiences on the Job", Social Psychology Quarterly 76(4) 343-372
- 185- Sonnentag, Sabine, (2003). "Recovery, Work Engagement, and Proactive Behavior: A New Look at the Interface Between Nonwork and Work". First publ in: journal of Applied psychology 88,3,pp.518-528
- 186- Sowmya, K. R. & Panchanatham, N., (2011). "Job Burnout : An Outcome Of Organizational Politics in Banking Sector" , Journal of Organizational behavior, behavior in Organizations, Thousand Oaks, CA: Sage, PP: 207-215
- 187- Spagnolo, Giancarlo,(1999),"Social relations and cooperation in organizations", Journal of Economic Behavior & Organization Vol. 38 (1999) 1-25
- 188- Speier, C., & Frese, M. (1997). "Generalized self-efficacy as a mediator and moderator between control and complexity at work and personal initiative: A longitudinal study in East Germany". Human Performance, 10: 171-192.
- 189- Stair & Reynolds , J., (2003), "Organizational Silencos: A Barrier to Change and Development in A Pluralistic World". The Academy of Management Review, Mississippi State.,; 25 (4).
- 190- Stough, Laura M. & Ducy, Elizabeth McAdams & Holt, Judith M. (2016), "Changes in the Social Relationships of Individuals with Disabilities Displaced by Disaster" , International Journal of Disaster Risk Reduction
- 191- Strauss, Karoline & Griffin, Mark A. & Rafferty, Alannah E., (2009). "Proactivity Directed Toward the Team and Organization: the Role of Leadership, Commitment and Role-breadth Self-efficacy". British Journal of Management, Vol. 20, 279-291
- 192- Sturges, Jane & Conway, Neil & Guest, David & Liefoghe, Andreas. (2005). "Managing the career deal: The psychological contract as a framework for

- understanding career management, organizational commitment and work behavior". Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav. 26, 821–838
- 193– Tett, Robert P. & Burnett, Dawn D., (2003). "A Personality Trait-Based Interactionist Model of Job Performance". Journal of Applied Psychology, Vol. 88, No. 3, 500–517
- 194– Thoits, Peggy A. (2011), "Mechanisms Linking Social Ties and Support to Physical and Mental Health", Journal of Health and Social Behavior 52(2) 145 – 161
- 195– Thomas, Jeffrey P. & Whitman Daniel S. & Viswesvaran, Chockalingam, (2010). "Employee proactivity in organizations: A comparative meta-analysis of emergent proactive constructs", Journal of Occupational and Organizational Psychology (2010), 83, 275–300
- 196– Thompson, Jeffery A., (2005). "Proactive Personality and Job Performance: A Social Capital Perspective". Journal of Applied Psychology, Vol. 90, No. 5, 1011–1017
- 197– Utami, Ami. F & Bangun, Yuni.R & Lantu, Donald C, (2013), " Understanding the Role of Emotional Intelligence and Trust to the Relationship between Organizational Politics and Organizational Commitment" Procedia-Social and Behavioral Sciences 115 378 – 386
- 198– Valle, Matthew & Witt, L. A. (2001) "The Moderating Effect of Teamwork Perceptions on the Organizational Politics-Job Satisfaction Relationship" The Journal of Social Psychology, 141(3), 379-388
- 199– Van Dyne, Linn & Ang, Soon & Botero, Isabel C., (2003). "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs". Journal of Management Studies 40:6 September ,0022-2380.
- 200– Van Dyne, linn & Kamdar, Dishan & Joireman, Jeffrey, (2008), "In-Role Perceptions Buffer The Negative Impact of Low Lmx on Helping and Enhance the Positive Impact of High Lmx on Voice", Journal of Applied Psychology, Vol.93,No.6,1195-1207
- 201– Vigoda, E., (2002), "Stress-related aftermaths to workplace politics :the relationships among politics, job distress and aggressive behavior in organizations", Journal of organizational behavior , 23 (5), 571-591.
- 202– Vigoda, E., (2003), "development in organizational politics" Northampton; Edward Elgra Publishing Limited.
- 203– Vigoda, Eran & Cohen, Aron, ( 1998), "organizational Politics and Employee Performances: A Review and Theoretical Model" Journal of Management System. Vol 10. No 3.
- 204– Vigoda-Gadot , Eran, & Talmud Ilan , (2010), "Organizational Politics and Job Performance: The Moderating Effect of Social Capital" , Work Paper, University of Haifa, pp:1-38.  
[http://poli.haifa.ac.il/~eranv/material\\_vigoda/JASP.pdf](http://poli.haifa.ac.il/~eranv/material_vigoda/JASP.pdf).
- 205– Vigoda-Gadot, E., ( 2007), "Leadership Style, Organizational Politics and Employees' Performance: An Empirical Examination of Two Competing Models" , Personnel Review ,Vol.36, No(5),PP: 661–683.

- 206- Vos, Ans De & Clippeleer, Inge De & Dewilde, Thomas, (2009). "Proactive career behaviours and career success during the early career". Journal of Occupational and Organizational Psychology, 82, 761-777
- 207- Vough, Heather & Bindl, Uta K. & Parker Sharon K., (2017). "Proactivity routines: The role of social processes in how employees self-initiate change", Human Relations . ISSN 0018-7267
- 208- Warr, Peter & Fay, Doris, (2001). "Short report: Age and personal initiative at work". European Journal of Work and Organizational Psychology, 2001, 10(3), 343-353
- 209- Warren, Danielle E., (2003). "Constructive and Destructive Deviance IN Organizations". Academy of Management Review, Vol. 28, No. 4, 622-632
- 210- White, Robert W, (1959), "Motivation Reconsidered: The Concept Of Competence" Psychological Review Vol. 66, No. S
- 211- Wickenberg, Jan & Kylén, Sven, (2004), "How Frequent is Organizational Political Behavior?" Centre For Innovations In Management ,Vol.27,PP:1-16.
- 212- Witt, L. A. & Andrews, M. C., & Kacmar, K. M, (2000), "The Role of Participation in Decision-Making in the Organizational Politics-Job Satisfaction Relationship". Human Relations, 53(3), 341-358.
- 213- Wu, C.-H., Parker, S. K., & de Jong, J. P. J. (2014). "Need for cognition as an antecedent of individual innovation behavior". Journal of Management, 40: 1511-1534.
- 214- Wu, Chia Huei & Parker, Sharon K., (2013). "Thinking and Acting in Anticipation: A Review of Research on Proactive Behavior". Journal of Management Vol. 21, No. 4, 679-700
- 215- Yilmaz, Ozgur Devrim,(2014), "Perception of Organizational Politics and Impression Management Behaviors: A Tourism Industry Perspective", International Journal of Business and Social Science. Vol. 5, No. 8;
- 216- Zagenczyk, Thomas J. & Purvis, Russell L. & Shoss, Mindy K. & Scott, Kristin L. & Cruz, Kevin S.(2013), "Social Influence and Leader Perceptions: Multiplex Social Network Ties and Similarity in Leader-Member Exchange" , Journal Bus Psychol. Springer Science+Business Media New York
- 217- Zaleznik, A., (1977),"Managers and Leders: Are They Different Harvard Business Review"
- 218- Zhang, Guangjin & Lee, Gabriel, (2010) "The Moderation Effects of Perceptions of Organizational Politics on the Relationship between Work Stress and Turnover Intention" . I Business, Vol. 2, pp: 268-273.
- 219- Zibenberg, Alexander,(2017), "Perceptions of Organizational Politics A Cross-cultural Perspective" Global Business Review, 18 (4) 1-12

### C- Thesis and Dissertation

- 1- Aronow, Julie A. Paleen, (2004),"The Impact of Organizational Politics on The Work of The Internal Human Resource Professional" , A Research Paper Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements For Master of Science Degree

- 2- Bader Byron M.(2007), "*Liader-Member Exchange and Work Outcomes: A Multiple Leadership Perspective*" the University of Lethbridge in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree.
- 3- Bindl, Uta Konstanze, (2010). "*Making things happen The role of affect for proactive behaviours at work*". Dissertation of Doctor of Philosophy University of Sheffield
- 4- Cureton, Sharon Sawyer,(2014), "*The Role of Exchange Ideology in Coworker Social Support and Work Engagement*", The University of Southern Mississippi in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy
- 5- Durarajen, Amaranarajan. (2004), "*Leader-Member Exchange and Job Satisfaction*", the requirements for the degree of Master of Business Administration, University Sains Malaysia
- 6- Ford, John M.(2002) "*Organizational Politics and Multisource Feedback*", Mechanical College in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy
- 7- Hanson, Marcus John, (2014), "*The Influence of Social Capital Through Social Relations: Student Engagement in a Middle Upper Class High School*" , Dissertation Doctor of Education in Leadership for Educational Justice. University of Redlands.
- 8- Rubin, Rachel G.(2013), "*Organizational Citizenship Behavior in the Public Library and Its Relationship to Leader-Member Exchange and Perceived Supervisor Support*", In partial fulfillment of Doctor of Philosophy
- 9- Searle, Travis P.,(2011). "*A Multilevel Examination of Proactive Work Behaviors: Contextual and Individual Differences as Antecedents*". Dissertation of Doctor of Philosophy The Graduate College at the University of Nebraska
- 10- Yuan, Feirong, (2005). "*Individual Innovation In The Workplace: The Role of Performance and Image Outcome Expectations*". of Doctor of Philosophy of Texas A & M University.
- 11- Rosen, Christopher, C., (2006), "*Politics, Stress and Exchange Perception: a Dual Process Model relating Organizational Politics to employee Outcomes*", Dissertation For Doctoral, Presented to the Graduate faculty of the University of Akron.
- 12- Robb, Charles A., (2011), "*Impact of Leadership on Organizational Politics*", Thesis For Master, The Nelson Mandela Metropolitan University .
- 13- Alford Wesley A. (2014), "*Effects of Leader-Member Exchange and Public Service Motivation on Job Satisfaction and Organizational Commitment in a Public Workforce Sample*" University of Central Arkansas in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy.
- 14- Lee, Sherman Aclaracion, (1998), "*Machiavellianism, Self-monitoring, and Negative Affectivity as Predictors of organizational Politics Perceptions: A*

- Field Study Of Workers In Hawaii**", Thesis For Master, the Division of Psychology and Special Education Emporia State University.
- 15- Boehman , Joseph, (2006), "**Affective, Continuance, And Normative Commitment Among Student Affairs Professionals**", Dissertation For Doctoral. North Carolina State University.
- 16- Kuo, Yu-Chia, (2005), "**An Empirical Study on the Impact of Perceived Organizational Politics on Job Satisfaction**", Thesis For Master, National Cheng Kung University.
- 17- Nilsson, Linda& Oskarsson, Steinthor, (2011), "**Organizational Politics In The Front End Of Innovation**", Thesis For Master, Halmstad University School of Business and Engineering Management of Innovation & Business Development – TPA.
- 18- Kuo, Yu-Chia, (2005), "**An Empirical Study on the Impact of Perceived Organizational Politics on Job Satisfaction**", Thesis For Master, National Cheng Kung University.
- 19- Nilsson, Linda& Oskarsson, Steinthor, (2011), "**Organizational Politics In The Front End Of Innovation**", Thesis For Master, Halmstad University School of Business and Engineering Management of Innovation & Business Development – TPA.

## قائمة الملاحق

العنوان	رقم الملحق
استمارة الاستبانة	1
أسماء السادة المحكمين لاستمارة الاستبانة	2

## **Abstract**

The current research study seeks to test the impact of organizational politics on the proactive behavior and to test the social relationships between the leader and the led as an intermediary between them. However it presents a theoretical framework for the organizational politics, the social relationships and proactive behavior in a sample of certain employees in Karbala Cement Factory under the use of analytical research methodology. In order to Achieving the objectives of the research, an explicit research plan was constructed which defines the nature of the relation between the independent variable and the organizational politeness in its dimensions: general politics, progress in the future, politics of remuneration and rewards and the intermediary variable in the perfection of the social relationships: influence, loyalty, participation and professionalism. In part the proactive behaviorist variable takes dimension of phonetic behavior, problem prevention, individual creativity and responsibility-taking. Is developed a set of basic and subsidiary hypotheses to determine the nature of the relationship between these variables. Such hypotheses are tested after obtaining the necessary information for the field by using questionnaire as the main tool for data collection by distributing it in a random sampling method. The researcher distributes 260 questionnaire to a number of employees in the factory in question, and 221 . Statistically, the results of the analysis reveal the availability of organizational politeness, the social relationships and the proactive behavior in the statistical programs (SPSS V.25) and Amos V.21. The results in the cement plant show that there was a correlation between the variables of the research, there is a negative effect of the politics on the social relationships and proactive behavior and the positive role of social relations comes to influence the proactive behavior and help facilitate the role of intermediary between organizational politics and proactive behavior. The research recommends that the factory administration exert itself to diligently reduce the politics of the organization and obliterate causes by doing some necessary procedures and means. Importance and attention should be given to the factory development and the social relationships. Last but not least, much shrifts and heed are to be steered to the development of the proactive behavior.

**Terminological Keywords:** Organizational Politics, Social Relationships, Politics and Proactive Behavior

The Republic of Iraq  
Ministry of Higher Education and  
Scientific Research  
University of Karbala / Faculty of  
Administration and Economics  
Business Management Department



**Impact of Organizational politics on the Proactive Behavior  
through the mediating Role of the Quality of Social relationships**

An analytical study on a sample of Employees Viewpoints in Karbala Cement  
Factory

**A Thesis Submitted to**

**The Board of Faculty of Administration and Economics/ University of Karbala**  
in partial fulfillment of the requirements for the degree of master in business management  
science

**By**

**Hussain Sabeeh Moheisen Al Kaabi**

**Supervised by**

**Assistant Professor Dr.**

**Mithaq Hatif Abid Al sada Al -Fatlawi**

1439ھ

**Karbala**

2018م