



جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال / الدراسات العليا

## دور التسييس التنظيمي في الحد من الصوت الأخلاقي للعاملين من خلال الدور الوسيط لمشاعر الإحباط

دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في مديرية بلدية الحسينية في  
محافظة كربلاء المقدسة

رسالة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد –جامعة كربلاء  
وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الاعمال

كُتبت بواسطة

حسين حسن غايب

إشراف الأستاذ المساعد الدكتور

الهام ناظم الشيباني

الآية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَهُدُوا إِلَى الطَّيِّبِ مِنَ الْقَوْلِ

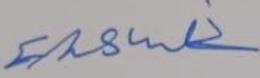
وَهُدُوا إِلَى صِرَاطِ الْحَمِيدِ

سورة الحج آية: (٢٤)

صدق الله العلي العظيم

## أقرار المشرف

اشهد ان هذه الرسالة الموسومة (دور التسييس التنظيمي في الحد من الصوت الأخلاقي للعاملين من خلال النور الوسيط لمشاعر الإحباط دراسة تحليلية لأراء من العاملين في مديرية بلدية الحسينية في محافظة كربلاء المقدسة) التي تقدم بها طالب الماجستير (حسين حسن غايب) قد جرى إعدادها تحت إشرافي في جامعة كربلاء / كلية الإدارة الاقتصاد وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم ادارة الاعمال

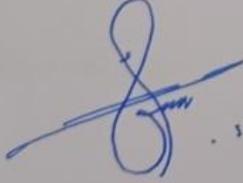


المشرف

أ.م.د الهام ناظم الشيباني

توصية رئيس قسم ادارة الاعمال

بناءً على توصية الدكتور المشرف أرشح هذه الرسالة للمناقشة.

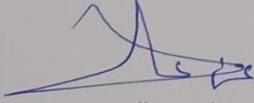


أ.د محمود فهد عبد علي

رئيس قسم ادارة الاعمال

## اقرار الخبير اللغوي

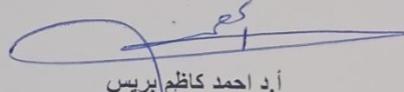
اشهد ان هذه الرسالة الموسومة (دور التسييس التنظيمي في الحد من الصوت الأخلاقي للعاملين من خلال الدور الوسيط لمشاعر الإحباط) التي تقدم بها طالب الماجستير (حسين حسن غايب حمد) قسم إدارة الأعمال قد جرت مراجعتها من الناحية اللغوية حتى غدت خالية من الأخطاء اللغوية والأسلوبية ولأجله وقعت.



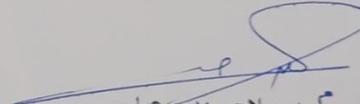
الخبير اللغوي  
أ.م.د. علياء نصرت حسن

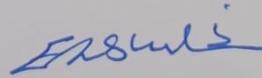
### اقرار لجنة المناقشة

نحن اعضاء لجنة المناقشة نشهد بأننا قد اطلعنا على الرسالة الموسومة (دور التسييس التنظيمي في الحد من الصوت الاخلاقي للعاملين من خلال الدور الوسيط لمشاعر الإحباط دراسة تحليلية لأراء من العاملين في مديرية بلدية الحسينية في محافظة كربلاء المقدسة) والمقدمة من قبل الطالب (حسين حسن غايب) وقد ناقشنا الطالب في محتويات الرسالة ووجدنا بأنه جدير بالقبول لنيل درجة الماجستير في علوم ادارة الاعمال بتقدير.....

  
أ.د احمد كاظم بريس  
جامعة كربلاء\_ كلية الإدارة والاقتصاد  
(رئيساً)

  
أ.د رافد جميد عباس  
جامعة الكوفة – كلية الادارة والاقتصاد  
(عضواً)

  
أ.د صلاح مهدي عباس  
جامعة كربلاء\_ كلية الإدارة والاقتصاد  
(عضواً)



أ.م.د الهام ناظم الشيباني  
جامعة كربلاء\_ كلية الإدارة والاقتصاد  
(عضواً ومشرفاً)

### اقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناءً على ترشيح السيد المشرف والسيد رئيس القسم، وكذلك التوصية العلمية للمقومين العلمي واللغوي لرسالة الماجستير - قسم ادارة الاعمال للطالب / حسين حسن غايب ( الموسومة بـ ( دور التسييس التنظيمي في الحد من الصوت الاخلاقي للعاملين من خلال الدور الوسيط لمشاعر الاحباط دراسة تحليلية لأراء من العاملين في مديرية بلدية الحسينية في محافظة كربلاء المقدسة) أرشح هذه الرسالة للمناقشة.



الاستاذ الدكتور  
على أحمد فارس  
رئيس لجنة الدراسات العليا  
معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

مصادقة مجلس الكلية  
صادق مجلس كلية الادارة والاقتصاد - جامعة كربلاء على توصية لجنة المناقشة



أ.م.د.  
هاشم الحسيني  
عميد كلية الادارة والاقتصاد

## الإهداء

إلى أبي و أمي ..... فلولاهما لما وُجدتُ في هذه الحياة ، ومنهما تعلّمت الصمود ، مهما كانت الصعوبات .

إلى زوجتي..... رفيقة الكفاح و الظروف الصعبة التي لم تبخل بوقت أو جهد لمساعدتي

إلى أساتذتي الأفاضل .....، فمنهم استقيتُ الحروف ، وتعلّمت كيف أنطق الكلمات، وأصوغ العبارات،.....

إلى الزملاء والزميلات، الذين كان لهم الفضل في دعمهم لي و لم يتوانوا للحظة في مدي بالبيانات و المعلومات اللازمة لإعداد رسالتي .

أهدي إليكم هذا الجهد فانتم شركاء معي .....

داعياً المولى -سبحانه وتعالى- أن تُكَلِّل بالنجاح والقبول من جانب أعضاء لجنة المناقشة المحترمين

الباحث

## 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 صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ) النمل (١٩) ،

وصلّى الله على سيّدنا محمد وعلى آله الطيبين الطاهرين.

تدعوني فروض الأمانة والوفاء أن أتقدم بكل امتناني لكل من غمري بعطائه:

إلى منارة العلم إلى النبيّ الذي علّم المتعلمين سيّد الخلق وآل بيته الطيبين الطاهرين.

أستاذتي ومعلمتي الفاضلة الدكتورة الهام ناظم الشيباني التي جعلتني أدرك أن العلم ليس له نهاية، التي قادتي إلى نهاية مشوار الدراسة بأخلاق نبيلة ومتابعة علمية رصينة، ، إذ كان لآرائها السديدة وتوجيهاتها القيمة الأثر الفاعل في إنضاج الرسالة وأخراجها بشكلها الحالي جزاها الله الخير كله.

الأستاذ الدكتور هاشم جبار الحسيني عميد كلية الادارة والاقتصاد/جامعة كربلاء لما لمسنا منه التشجيع والأهتمام الأبوي.

الأستاذ الدكتور محمود فهد الدليمي رئيس قسم إدارة الاعمال في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء والى جميع الاساتذة في شعبة الدراسات العليا لما لمسنا منهم الرعاية الأبوية. ولن أنسى أساتذتي في القسم الذين تتلمذت على أيديهم في أثناء الجانب التحضيري للدراسة الأستاذة المحكمين لأستمارة الاستبيان الأفاضل لملاحظاتهم القيمة وآرائهم السديدة حول فقراتها والتي سهلت مهمة البحث في الجانب الميداني.

السادة مديرو الاقسام في بلدية الحسينية لما رأيت فيهم من روح التعاون أثناء جمع البيانات والمعلومات التي أفادت مهمة البحث. العاملين كافة الذين وزعت عليهم استمارة الاستبيان.

السادة رئيس واعضاء لجنة المناقشة لتجشمهم عناء السفر وقراءة الرسالة ولما يبدوه من ملاحظ علمية موضوعية قيمة تستهدف التقويم والإغناء للرسالة جزاهم الله خير الجزاء.

زملاء الدراسة كافة، منتسبو المكتبة في كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة كربلاء و الى العاملين في قسم الدراسات العليا لهم مني ابلغ التحية والاحترام.

وإلى كل من شاركني ولو بنظرة تسعدني أو بكلمة تشجعي لهم مني جميعاً أصدق آيات الامتنان وبالغ الاعتزاز.

## المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى فهم تأثير التسييس التنظيمي في الصوت الاخلاقي بوجود مشاعر الاحباط كمتغير وسيط لمجموعة من العاملين في مديرية بلدية الحسينية ، لتحقيق هذا الهدف تم قياس متغير التسييس التنظيمي بثلاثة أبعاد فرعية وهي (السلوك المسييس العام ، الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً ، وسياسة الاجور والترقية)، بينما تمّ قياس كل من الصوت الاخلاقي ومشاعر الاحباط بطرح اسئلة مباشرة لأن كلاهما متغيرات أحادية البعد.

انطلقت الدراسة بمشكلة رئيسة تضمنت تساؤلات حول طبيعة العلاقة بين متغيراتها ومنها مدى اهتمام الدوائر الخدمية بالصوت الاخلاقي لملاكاتها ، وكذلك مدى جديتها في القضاء على التسييس التنظيمي وابعاده. تمثل مجتمع الدراسة بمديرية بلدية الحسينية وهي احدى مديريات بلديات كربلاء المقدسة والتي تحتل مرتبة الصنف الثاني من حيث جودة الخدمات ونمط الادارة والاعتماد المالي ،وفي سبيل الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة للجانب الميداني من الدراسة فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي للوصول الى النتائج ،اعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة احتوت عينة الدراسة على (١٥٧) مستجيباً في الدائرة عينة الدراسة ،واستخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل ومعالجة البيانات.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت أهمها بوجود علاقتي ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين التسييس التنظيمي والصوت الاخلاقي للعاملين في ضل وجود مشاعر الاحباط ، مما يعزز أهمية وضع مجموعة من المعالجات الواضحة للقضاء على التسييس التنظيمي ومسبباته الرئيسية ،من أجل تشجيع العاملين على تقديم الأفكار الجديدة والانتقاد البناء للسلوكيات المنحرفة، كما اختتمت الدراسة بتقديم مجموعة من التوصيات الى الدائرة عينة الدراسة للحفاظ على الروح المعنوية لدى العاملين اثناء معالجة الظواهر السلبية .

**الكلمات المفتاحية : التسييس التنظيمي ، مشاعر الاحباط ،الصوت الاخلاقي للعاملين**

## قائمة المحتويات

ب

{ }

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الاية الكريمة
ب	الاهداء
ج	شكر و عرفان
د	المستخلص
هـ	قائمة المحتويات
و-ز	قائمة الجداول
ح	قائمة الاشكال
ط	قائمة الملاحق
1-2	المقدمة
3-29	الفصل الاول- منهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة
4-16	المبحث الاول - منهجية الدراسة
17-29	المبحث الثاني – بعض الدراسات السابقة
30-60	الفصل الثاني – الاطار الفكري لمتغيرات الدراسة
31- 43	المبحث الاول – التسييس التنظيمي
44 – 52	المبحث الثاني – مشاعر الاحباط
53-58	المبحث الثالث – الصوت الاخلاقي للعاملين
59-61	المبحث الرابع – العلاقة بين متغيرات الدراسة
62-111	الفصل الثالث – الجانب الميداني للدراسة
63-70	المبحث الاول - تقويم مقاييس الدراسة واختبارها
71-80	المبحث الثاني –وصف وتشخيص مقاييس الدراسة وتحليل نتائجها
81-111	المبحث الثالث- اختبار الفرضيات
112-116	الفصل الرابع – الاستنتاجات والتوصيات
113-114	المبحث الاول – الاستنتاجات
115-116	المبحث الثاني – التوصيات والمقترحات المستقبلية
117-135	قائمة المصادر

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	وصف عينة الدراسة	10
2	الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة	13
3	المتغيرات الرئيسية والفرعية لمقياس الدراسة	15
4	استعراض مفهوم التسييس التنظيمي لعدد من الباحثين .	35
5	ترميز وتوصيف أداة قياس الدراسة	63
6	تحديد البيانات المفقودة	64
7	التحقق من توزع بيانات التسييس التنظيمي	66
8	التحقق من توزع بيانات مشاعر الاحباط	66
9	التحقق من توزع بيانات الصوت الاخلاقي للعاملين	67
10	مؤشرات مستوى المطابقة	70
11	معاملات كرونباخ الفا لمقاييس الدراسة	72
12	تصنيف طول فئات مدرج ليكرت وفقا للوسط الحسابي	73
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعء السلوك المسييس العام	74
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعء الخضوع حاليا للتقدم مستقبلا	76
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعء الاجور والترقية	78
16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية النسبية للابعاد الرئيسة لمتغير التسييس التنظيمي	79

80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لمتغير مشاعر الاحباط	17
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لمتغير الصوت الاخلاقي	18
84	علاقات الارتباط بين التسييس التنظيمي والصوت الاخلاقي	19
86	علاقات الارتباط بين التسييس التنظيمي ومشاعر الاحباط	20
89	علاقات الارتباط بين مشاعر الاحباط والصوت الاخلاقي	21
91	مسارات ومعلمات اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة	22
92	معلمات اختبار الانحدار البسيط لاختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الرابعة	23
96	مسارات ومعلمات اختبار الفرضية الرئيسة الخامسة	24
97	معلمات اختبار الانحدار البسيط لاختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الخامسة	25
100	مسارات ومعلمات اختبار الفرضية الرئيسة السادسة	26
103	مسارات ومعلمات اختبار فرضية التأثير غير المباشر الرئيسة السابعة	27
103	مسارات التأثير المباشر وغير المباشر للفرضية الرئيسة السابعة	28
105	مسارات ومعلمات اختبار فرضية التأثير غير المباشر الرئيسة السابعة-الفرعية الاولى	29
106	مسارات التأثير المباشر وغير المباشر للفرضية الرئيسة السابعة الفرعية الاولى	30
109	مسارات ومعلمات اختبار فرضية التأثير غير المباشر الرئيسة السابعة-الفرعية الثانية	31
109	مسارات التأثير المباشر وغير المباشر للفرضية الرئيسة السابعة الفرعية الثانية	32
111	مسارات ومعلمات اختبار فرضية التأثير غير المباشر الرئيسة السابعة-الفرعية الثالثة	33
112	مسارات التأثير المباشر وغير المباشر للفرضية الرئيسة السابعة الفرعية الثالثة	34

## قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
6	النموذج الفرضي للدراسة	1
9	الهيكل التنظيمي لمجتمع الدراسة	2
11	نسبة الذكور الى الاناث في عينة الدراسة	3
12	نسبة الفئات العمرية في عينة الدراسة	4
12	طبيعة تكوين عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي	5
13	التركيبية العمرية لطبيعة العينة عينة الدراسة	6
46	مصادر الاحباط ونتائجه	7
49	العوامل المؤثرة في عواقب الصوت الأخلاقي	8
89	تأثير التسييس التنظيمي في مشاعر الاحباط	9
94	تأثير التسييس التنظيمي في الصوت الاخلاقي	10
98	تأثير مشاعر الاحباط في الصوت الاخلاقي	11
100	الأنموذج الهيكلي الخاص باختبار فرضية التأثير غير المباشر الرئيسية	12
103	الأنموذج الهيكلي الخاص باختبار فرضية التأثير غير المباشر الفرعية الاولى من السدسة الرئيسية	13
106	الأنموذج الهيكلي الخاص باختبار فرضية التأثير غير المباشر الفرعية الثانية من السادسة الرئيسية	14
109	الأنموذج الهيكلي الخاص باختبار فرضية التأثير غير المباشر الفرعية الثالثة من السادسة الرئيسية	15

## قائمة الملاحق

الرقم الملحق	عنوان الملحق
1	قائمة بأسماء السادة المحكمين
2	استمارة الاستبانة للمحكمين
3	استمارة الاستبانة المقدمة الى العاملين
4	استمارة الاستبانة المقدمة الى المسؤول المباشر للعاملين
5	الهيكل التنظيمي لمديرية بلدية الحسينية

## المقدمة

أكدت الكثير من الدراسات على أهمية الصوت الأخلاقي في تعزيز الأداء الكلي للمنظمة بناء على فكرة إن ذلك الصوت سريع الأثر وقليل التكلفة ويمكن تنظيمه بصورة متقنة لتقوية أو اصر العلاقة بين الإدارة والعاملين (Waeraas & Dahle, 2020: 279). كما يبين Gans & Zhan مساهمة الصوت الأخلاقي في الحد من السلوكيات الضارة مثل الاحتيال والمحسوبية وتحقيق الأهداف الشخصية على حساب الأهداف التنظيمية (Gans & Zhan, 2023: 868) لذا اكتسب الصوت الأخلاقي هذه الأهمية بوصفه من المؤشرات الاستباقية في المنظمات لقدرته على تحديد السلوكيات غير المقبولة قبل تسببها في مشكلات بليغه على المنظمة.

هناك الكثير من العوامل التنظيمية على سبيل المثال (نوع القيادة، الاستقلالية، مستوى الدعم الذي تقدمه الإدارة) التي تتداخل في إعاقة الصوت الأخلاقي للعاملين إذ بين Zhang وزملائه اثر القيادة الاستبدادية في تثبيط قدرات العاملين على مقاومة السلوكيات الضارة ومعالجتها (Zhang et al., 2021: 1). إلا انه قد يظهر للتسييس التنظيمي الأثر الأكبر في تثبيط الصوت الأخلاقي للعاملين، إذ غالبًا ما يتم تكيف بعض القرارات والممارسات الإدارية داخل الهياكل التنظيمية بهدف تحقيق المصالح الذاتية أو التأثيرات المقصودة، ويُظهر هذا عن طريق توجيه السلطة والنفوذ واستخدام الموارد بطرق تخدم الأهداف الشخصية إذ أكد Willems على قدرة التسييس التنظيمي في تحقيق الأهداف الشخصية بطرق غير مقبولة تنظيمياً (Willems, 2020: 857).

قد يزداد الأثر السلبي للتسييس التنظيمي على صوت العاملين في ظل وجود الإحباط الذي يُعد احد مخرجات التسييس التنظيمي إذ اشار العشري بانه حالة ذهنية يشعر فيها العاملون بالعجز، وفقدان التوازن النفسي نتيجة تحقيق الأهداف الشخصية على حساب رفاهية الآخرين وعدم الاهتمام لأهداف المنظمة (العشري، ٢٠٢٠: ١٩١). وأشار Murkhana وزملائه بأن الإحباط ينتج عن التصادم والصراع مع زملاء العمل أو المديرين نتيجة لضعف السياقات الادارية فعندما يشعر العاملون بأن القرارات لا تتم بناءً على الكفاءة والفعالية وإنما بناءً على العلاقات والنفوذ السياسية، قد يفقدون الثقة في إدارة المنظمة ويشعرون بالإحباط من عدم القدرة على تحقيق التقدم أو التطور الذي يرغبون فيه (Murkhana et al., 2023).

كما أن للصوت الأخلاقي حقيقة تنظيمية يجب التعامل معها للحد من السلوكيات المؤثرة فيه، هذا ما اعطى لدراسة العلاقة بين التسييس التنظيمي ومشاعر الإحباط وبيان اثرهما على الصوت الأخلاقي للعاملين هذه الأهمية، الأمر الذي دعا الباحث إلى صياغة نموذج فرضي يوضح طبيعة تلك العلاقة واختباره في بيئة العمل المحلية لإنضاج هذه الدراسة .

في حدود علم الباحث لا توجد دراسة عربية قد كتبت في طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات في آن واحد على الرغم من تمتع الكثير من المنظمات بالمناخ الكافي لتأهيل هكذا دراسة .  
وبناء على ما ذكر فقد تضمن الدراسة الحالية أربعة فصول يتم دراستها على النحو الآتي :

- **الفصل الأول** تألف من مبحثين تضمن المبحث الأول المنهجية التي تضم كل ما اتبعه الباحث لتنفيذ الدراسة ، بينما اهتم المبحث الثاني بعرض الدراسات السابقة للمتغيرات عينة الدراسة .
- **الفصل الثاني** تضمن (الجانب النظري من الدراسة ) الذي احتوى على أربعة مباحث اذ تضمن البحث الأول التسييس التنظيمي وتضمن المبحث الثاني مشاعر الإحباط بينما احتوى المبحث الثالث على الصوت الأخلاقي للعاملين ليختتم الفصل بمبحث رابع بعنوان بيان العلاقة بين متغيرات الدراسة .
- **الفصل الثالث** (الجانب العملي للدراسة ) متكون من ثلاث مباحث هي تقويم مقاييس الدراسة ، والوصف الإحصائي لاستجابات عينة الدراسة ، وإجراء عمليات الاختبار لفرضيات الدراسة
- **الفصل الرابع** الذي تمثل بعنوان ( الاستنتاجات والتوصيات ) اذ تألف من المبحث الاول الذي تعلق بأستنتاجات الدراسة والمبحث الثاني الذي تضمن التوصيات بشأن الدراسة .

## الفصل الأول

### منهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة

#### تمهيد :

يستعرض هذا الفصل في مبحثه الأول منهجية الدراسة عن طريق مجموعه من الفقرات الرئيسية المتمثلة ب مشكلة الدراسة ، وأهدافها ، وأهميتها ، و تصميم النموذج الفرضي لها وضع الفرضيات والاستعراض لمجتمع وعينة الدراسة والاساليب التي تطلبتها للوصول الى النتائج فضلا عن الالية التي اتبعت لجمع البيانات والمعلومات ليختتم بالتعريفات الاجرائية للمتغيرات ، بينما اختص المبحث الثاني ببعض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة ، لمناقشتها وبيان المجالات التي تم الاستفادة منها فضلا عن توضيح أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

## المبحث الأول منهجية الدراسة

### توطئة

تمثلت منهجية الدراسة بالإجراءات والطرق الموضوعية التي اتبعها الباحث لتخطيط وتجسيد الدراسة عن طريق تحديد المشكلة، ووضع الفرضيات، وتصميم الدراسة، واختيار طرق جمع البيانات، وتحليلها، للحصول على النتائج اذ تمثل هذه العمليات الخطوات المنظمة التي تمكن الباحث من الوصول إلى نتائج موثوقة وتحقيق فهم أعمق للموضوع قيد الدراسة للوصول إلى اقرب درجة من الدقة ويبين هذا المبحث الآتي:

### أولاً: مشكلة الدراسة

تتبع مسببات مشكلة الدراسة الحالية عن طريق عدة دوافع بحثية متنوعة تتجلى في الحيزين الفكري والتطبيقي وهو ما اسهم في تصميم وصياغة الدراسة الحالية بهذه الكيفية :

يعدّ الصوت الأخلاقي للعاملين ذا أهمية كبيرة في تحديد مستوى الأداء الكلي للمنظمات ،ومع ذلك فإن العاملين لا يحرصون على إبداء آرائهم واتجاهاتهم البناءة الى الادارة او مسؤولهم المباشر خوفاً من العواقب السلبية المترتبة عن ذلك السلوك على سبيل المثال (النقل ،خفض الرواتب ،العزل عن الوظيفة). عادة ما ينظر المديرون الى سلوك الصوت الأخلاقي بأنه سلوك مثير للانقسام ويهدد الاستقرار الداخلي للمنظمة لذا يتجنب العاملين الصوت الأخلاقي خوفاً من ان ينظر اليهم بصورة سلبية اذ يتجنب الكثير منهم انتقاد الاداء السلبي رغبة في الحفاظ على العلاقات الايجابية مع المديرين وعدم إنشاء أي توترات أو صراعات داخل المنظمة حيث يرى ( Cheng et al., ٢٠٢٠: ٣) إن مستوى إدراك العاملين لمشرفيهم يؤثر في تعزيز أو إعاقة صوتهم الأخلاقي. تتبلور المشكلة لرؤى بعض المديرين في المنظمات ان الصوت الاخلاقي يعتبر تهديداً مما يشكل حاجزاً في إشراك الآراء والمقترحات الايجابية على الرغم من قدرته في استشعار المشاكل التنظيمية قبل تسببها في أثار بليغة على مستوى المنظمة . من جانب اخر يعد التسييس التنظيمي كمرض اجتماعي يحتاج الى استئصال سريع لاثاره السلبية على كاهل المنظمة عن طريق استنزاف الموارد التنظيمية في تحقيق الأهداف الشخصية ( Ferris & Treadway, ٢٠١٢:١٢). وعليه فإن دراسة العوامل الكاملة التي تشجع على عدم انخراط العاملين بسلوك الصوت الاخلاقي يعطي فهم عميق للجانب الممارساتي اتجاه تجنب الانخفاض في مستوى الصوت الاخلاقي وتوضيح للمديرين كيفية تجنب هذه العوامل.

أما على المستوى الميداني فإن الصوت الاخلاقي حقيقة تنظيمية لابد من التعامل معها فقد جاءت هذه الدراسة كوسيلة لاثبات المشكلة ميدانياً لكون الباحث احد العاملين في الدائرة عينة الدراسة ونتيجة لما لمس من الاثر الواضح للصوت الاخلاقي في تثبيط او تنمية الروح المعنوية. استناداً الى مشكلة الدراسة أعلاه يمكن وضع مجموعة من التساؤلات التي تسعى الدراسة للإجابة عليها وهي كالآتي:

- ١- هل يبدي العاملین عينة البحث صوتهم باتجاه الانتهاكات الاخلاقية في المنظمة التي يعملون فيها؟
- ٢- هل يدرك العاملین عينة البحث بوجود مناخ تنظيمي يسوده التسييس التنظيمي ؟
- ٣- هل هنالك مستوى من الاحباط يشعر به العاملین عينة البحث ؟
- ٤- هل يعد التسييس التنظيمي أحد العوامل التي تسهم في تقليل الصوت الاخلاقي للعاملين عينة البحث ؟
- ٥- هل يفسر شعور العاملین بالاحباط سبب تقليل التسييس التنظيمي من الصوت الاخلاقي ؟

### ثانياً : اهمية الدراسة

تحدد اهمية الدراسة الحالية على درجة المساهمة التي تقدمها في معالجة مشكلة تنظيمية في المجتمع المبحوث ، تقدم هذه الدراسة نقاش فكري لعدد من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على الارتقاء بالسلوكيات البناءة وتنميتها، استناداً الى الادبيات الادارية وما قدمه الباحثون عن تأثير التسييس التنظيمي في الاداء العام للمنظمات ، فهو يهدد الاستقرار الداخلي للمنظمة ويؤثر بشكل سلبي على العاملين فيها من عدة جوانب. ولاسيما عندما يتم التحكم بالقرارات والعمليات الإدارية بناءً على السياسة والنفوذ والسلطة بدلاً من معايير الكفاءة والفاعلية، يتدهور مناخ العمل ويتضاءل اثر العاملين في ابداء الصوت الأخلاقي الذي يعد من اهم اسباب فشل المنظمات في الكشف عن السلوكيات السلبية ومعالجتها بصورة صحيحة . يمكن أن تكون نتائج هذه الدراسة أساساً لتطوير استراتيجيات إدارية فعالة في تعزيز الأداء الإداري والنزاهة في بيئة العمل ولاسيما في دوائرنا المحلية والتي تشكل المركز الحيوي في المؤسسات الحكومية.

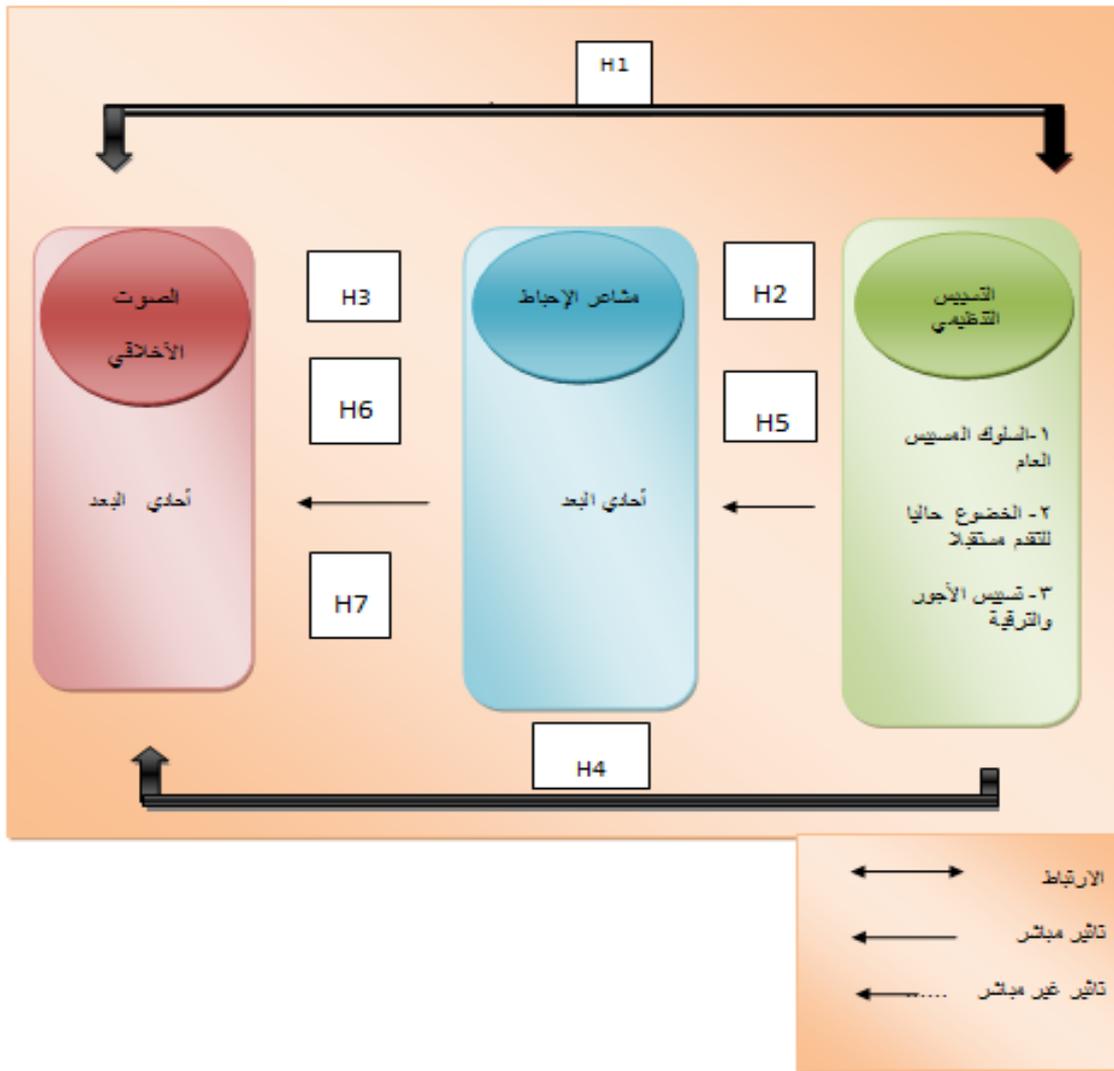
### ثالثاً : اهداف الدراسة

- يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة بدراسة دور التسييس التنظيمي في الحد من الصوت الأخلاقي للعاملين من خلال الدور الوسيط لمشاعر الإحباط على عينة من العاملين في مديرية بلدية الحسينية ، فضلاً عن أهداف أخرى تناغماً مع محاور الدراسة وهيكلها كما يأتي:-
- ١- تحديد مستوى التسييس التنظيمي بأبعاده (بمعانيه او مصطلحاته ) الثلاث ( السلوك المسييس العام، الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً، سياسات الأجور والترقية ) في تلك المنظمة .
  - ٢- تحديد مستوى شعور العاملين بالاحباط في المنظمة مجتمع الدراسة
  - ٣- بيان مستوى انخراط الأفراد العاملين في المنظمة عينة الدراسة في سلوكيات الصوت الأخلاقي .

- ٤- اختبار العلاقة بين التسييس التنظيمي والصوت الأخلاقي .  
 ٥- اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين مشاعر الإحباط والصوت الأخلاقي .  
 ٦- اختبار توسط مشاعر الإحباط بين التسييس التنظيمي والصوت الأخلاقي .

#### رابعاً : النموذج الفرضي للدراسة :

يتضح من الشكل رقم (١) النموذج الفرضي للدراسة الذي يبين طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث يلاحظ بالامكان أن يؤثر التسييس التنظيمي على الصوت الأخلاقي عن طريق الاثر الوسيط لمشاعر الإحباط ، وكالاتي :



الشكل رقم (١)

النموذج الفرضي للدراسة

#### خامساً : فرضيات الدراسة :

وفقاً للمخطط الفرضي للدراسة يمكن تقسيم فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

**أولاً : فرضيات الارتباط:**

**الفرضية الرئيسية الأولى (H1):**

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

أ- توجد علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة معنوية بين بعد السلوك المسيس العام، و الصوت الأخلاقي .

ب- توجد علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة معنوية بين بعد الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً، و الصوت الأخلاقي

ج- توجد علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة معنوية بين بعد تسييس الزيادات والمكافآت، و الصوت الأخلاقي.

**الفرضية الرئيسية الثانية (H2):**

أ- توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل (التسييس التنظيمي)، و المتغير الوسيط (مشاعر الإحباط) على المستوى الكلي والجزئي. وتتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية:

ب- توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين بعد السلوك المسيس العام، و مشاعر الإحباط.

ج- توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين بعد الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً، و مشاعر الإحباط

د- توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين بعد تسييس الزيادات والمكافآت، و مشاعر الإحباط

**الفرضية الرئيسية الثالثة (H3):**

توجد علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة معنوية بين مشاعر الإحباط و الصوت الأخلاقي .

**ثانياً : فرضيات التأثير**

**الفرضية الرئيسية الرابعة (H4):**

أ- يوجد تأثير سلبي ذو دلالة معنوية في التسييس التنظيمي و الصوت الأخلاقي. وتتفرع من هذه الفرضية ثلاثة فرضيات فرعية:

ب- يوجد تأثير سلبي ذو دلالة معنوية في بعد السلوك المسيس العام ، و الصوت الأخلاقي .

ج- يوجد تأثير سلبي ذو دلالة معنوية في بعد الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً، و الصوت الأخلاقي .

د- يوجد تأثير سلبي ذو دلالة معنوية في بعد تسييس الزيادات والمكافآت، و الصوت الأخلاقي.

**الفرضية الرئيسية الخامسة (H5):**

يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية بين التسييس التنظيمي ومشاعر الإحباط وتتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية:

- أ- يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية بين السلوك المسيس العام ومشاعر الإحباط.
- ب- يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية بين بعد الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً، ومشاعر الإحباط.
- ج- يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية بين بعد تسييس الزيادات والمكافآت ، ومشاعر الإحباط

#### الفرضية الرئيسية السادسة (H6):

يوجد تأثير سلبي ذو دلالة معنوية بين مشاعر الإحباط والصوت الأخلاقي

#### الفرضية الرئيسية السابعة (H7):

تتوسط مشاعر الاحباط العلاقة بين التسييس التنظيمي والصوت الاخلاقي للعاملين وتتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية:

- أ-يوجد تاثير غير مباشر ذو دلالة معنوية لبعء السلوك المسيبيس العام في الصوت الاخلاقي عن طريق مشاعر الاحباط .
- ب\_ يوجد تاثير غير مباشر ذو دلالة معنوية لبعء الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً في الصوت الاخلاقي عن طريق مشاعر الاحباط.
- ج\_ يوجد تاثير غير مباشر ذو دلالة معنوية لبعء الاجور والترقية في الصوت الاخلاقي عن طريق مشاعر الاحباط.

#### سادساً: وصف مجتمع وعينة الدراسة

تعد بلدية الحسينية احد المديريات التابعة الى بلديات كربلاء المقدسة حيث تقع الى الشمال الشرقي من مركز المدينة على قرابة 10 km متمثلت بالدائرة الرئيسية المتكونة من سبع شعب هي الموارد البشرية والاملاك والتدقيق وتنظيم المدن والبيئة والتخطيط والمتابعة والاعلام والموازنات والاليات و المشاريع والتجاوزات و الواردات وشعبة التقاعد وقسم بلدي واحد حيث تحتضن على ٢٥٠ موظف في داخلها وهي في حقيقة الامر من الدوائر الحيوية التي يرتادها المواطنين بشكل يومي لانجاز وترويج مختلف المعاملات حيث توجد علاقة ارتباط بينها وبين بقية الدوائر الاخرى في المحافظة كدائرة الطابو والتسجيل العقاري والمراكز الصحية والمحاكم الجنائية فضلا عن المديريات الاخرى من ذات جنسها مثل بلدية الحر والهندية والخيرات والجدول الغربي وعين التمر فضلاً عن اعمالها الاخرى كالمحافظة على نظارة وجمالية القضاء باعتبارها المسؤل الاول عن ذلك .



وبالنسبة لعينة البحث فهي مجموعة محددة ومستمرة من الوحدات الفردية التي يتم اختيارها بعناية لضمان تمثيلها بشكل جيد للمجتمع الذي تنتمي إليه ، الهدف منها تقليل التكلفة و الجهد لدراسة المجتمع بأكمله مما يجعل البحث اكثر فعالية . تم توزيع استبانة بعدد ١٥٧ على الافراد العاملين توزعت بالشكل الاتي .

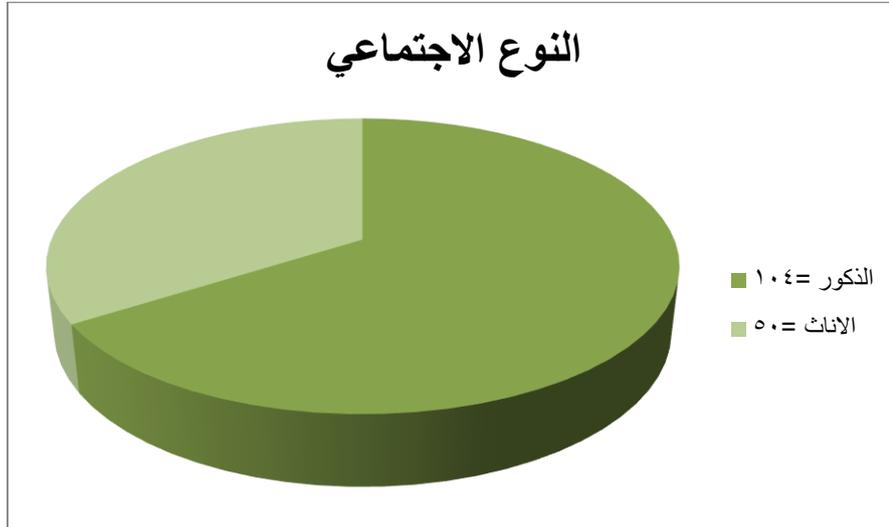
**الجدول رقم (١)**  
**وصف عينة الدراسة**

الخصائص	الفئة	العدد	النسبة
١- النوع الاجتماعي	الذكور	104	٦٦%
	الاناث	50	٣٤%
المجموع		154	١٠٠%
٢- العمر	٣٠ سنة فأقل	48	٣١%
	٣٠-٤٠	46	٣٠%
	٤١-٥٠	48	٣١%
	٥١-٦٠	12	٨%
	٦١ فأكثر	0	٠%
المجموع		154	١٠٠%
٣- المؤهل العلمي	اعدادية فما دون	26	١٧%
	دبلوم	52	٣٤%
	بكالوريوس	74	٤٨%
	ماجستير	2	١%
	دكتوراه	0	٠%
	المجموع		154
٤- سنوات الخدمة	٥ فأقل	60	٣٩%
	٦-١٠	31	٢٠%
	١١-١٥	25	١٧%
	١٦-٢٠	12	٧%
	٢١ فأكثر	٢٦	١٧%
	المجموع		154

يتبين من الجدول (١) ان نتائج خصائص افراد عينة الدراسة موزعة على النحو الاتي :

#### ١- النوع الاجتماعي :

إن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من الذكور ، اذ بلغت نسبتهم (٦٦ %) اي ما يعادل (١٠٤) فردا في حين بلغت نسبة الاناث ٣٥% اي ما يعادل (٥٠) فردا ، وهذا يعني ان المنظمة عينة الدراسة تعتمد على العنصر الذكوري في ادارة مهامها كون نسبة الذكور في المنظمة قيد الدراسة اكثر قياسا بالاناث



الشكل رقم (٣)

يبين نسبة الذكور الى الاناث في عينة الدراسة

#### ٢- الفئة العمرية :

في ضوء الجدول أعلاه يتضح أن الدائرة عينة الدراسة تتمتع بمزيج متجانس من الفئات العمرية اذ توجد نسبة مشاركة متساوية للطاقت الشبابية مقارنة بالموظفين المتمرسين مع الاحتفاض بنسبة متقاربة من ذوي الخبرة الجيدة اذ بلغت نسبتهم على التوالي حوالي ٣١% . فيما بلغت نسبة الافراد للفئة (١٥-٦٠) حوالي ٧% اي ما يعادل ١٢ فردا . بينما تخلو المنظمة المبحوثة من الفئة العمرية ٦١ فاكثر وذلك لحرية الاختيار في الاحالة التقاعد إما على عدد سنوات الخدمة أو السن القانوني .

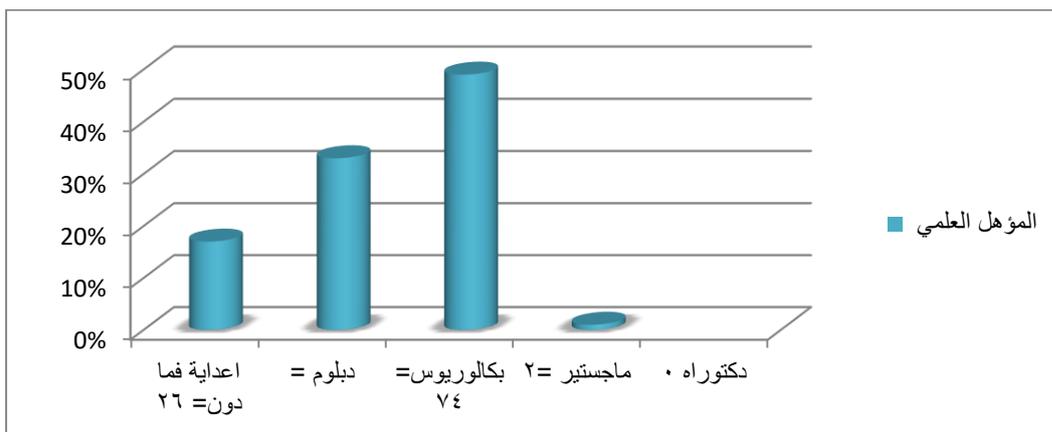


الشكل رقم (٤)

يبين نسبة الفئات العمرية في عينة الدراسة

### ٣- المؤهل العلمي :

إن أغلب أفراد العينة هم من حملة شهادة البكالوريوس حيث بلغت نسبتهم (٤٩%) أي ما يساوي (٧٤) فرداً. يأتي بعدها حملة شهادة الدبلوم بنسبة (٣٣%) أي ما يعادل (٥٢) فرداً. بينما بلغت نسبة الأفراد الذين يتمتعون بمؤهل اعدادية فما دون حوالي (٢٦) أي بنسبة (١٧%). لتأتي شهادة الماجستير بأقل نسبة في المنظمة المدروسة بنسبة (١%) أي بعدد فردين فقط. ومما يجدر الإشارة إليه ان المنظمة المدروسة لا تفتقر الى حملة شهادة الدكتوراه اذ كانت تتمتع بعدد (٧) افراد ولكن بسبب اتاحة القرارات الحكومية بإمكانية التنقل من وزارة الى اخرى كان سببا في خلوها من هذا المؤهل .

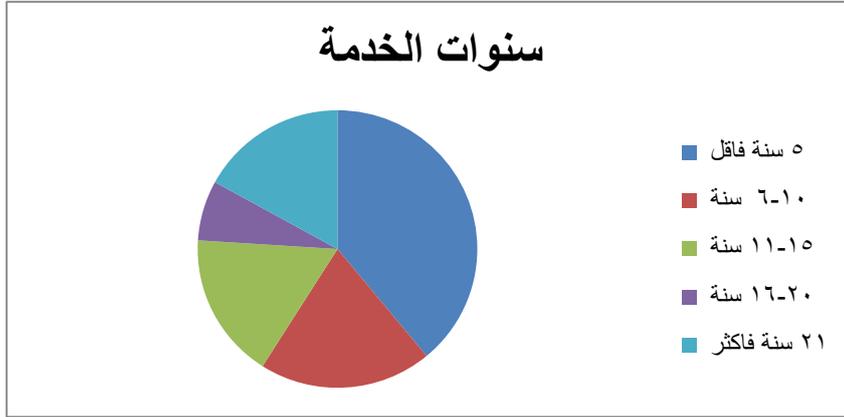


الشكل رقم (٥)

يبين طبيعة تكوين عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي

#### ٤- سنوات الخدمة :

في ضوء الجدول اعلاه يتضح إن أعلى نسبة لسنوات الخدمة هي ٥ سنوات فأقل حيث كانت ٣٩٪ اي بواقع ٦٠ فردا. ثم تليها فئة (٦-١٠) بنسبة ٢٠٪ اي ما يعادل ٣١ فردا بينما تساوت نسب الفئتين ١٥- (١١) و (٢١ سنة فاكثر ) اذ بلغت نسبة كل فئة حوالي ١٧٪ اي بواقع ٢٥ فردا. بينما بلغت الفئة (٢٠- ١٦) حوالي ٧٪ اي ما يساوي ١٢ فردا من مجموع العينة .



#### الشكل رقم (٦)

يبين التركيبة العمرية لطبيعة العينة عينة الدراسة

#### سابعاً : حدود الدراسة

تمثلت الحدود المكانية للدراسة في مديرية بلدية الحسينية في محافظة كربلاء المقدسة . أما الحدود الزمانية التي تم خلالها اجراء الدراسة فضلا عن الوقت الذي استغرقه الباحث لتوزيع واسترجاع الاستبانات وتحليلها لاتمام الجانب الميداني والتي تمثلت بالمدة من ٢٠٢٣/١١/١٧ الى ٢٠٢٤/٥/١١

#### ثامناً : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

استخدم الباحث عدداً من الأساليب الإحصائية المناسبة بهدف تحليل إجابات عينة الدراسة ، كما مبينة في الجدول الآتي:

#### الجدول رقم (٢)

يبين الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة

الفئة	التحليل الإحصائي	البرنامج المستخدم أو المعادلة
تحديد حجم العينة		جدول Sekaran & Bougie, 2010

SPSS	المشاهدة والتكرارات	فحص بيانات البحث
Amos.23 ,SPSS V.23	كرونوباخ الفا ، التحليل العاملي التوكيدي ، صدق المحتوى	اختبار جودة المقياس
SPSS V.23	المتوسطات الحسابية ، الانحرافات المعيارية	الوصف الإحصائي
Amos.23 , SPSS V.23	معامل الارتباط ، معادلة النمذجة الهيكلية ، اختبار المتغير الوسيط	اختبار الفرضيات

### تاسعاً: ادوات واساليب جمع البيانات والمعلومات:

أما الجانب النظري فقد تم عرضه بما متوفر في الكتب والمجلات الاكاديمية الدوريات المحكمة والرسائل الجامعية العربية منها والأجنبية، بالاضافة لشبكة المعلومات العالمية (الانترنت). اما الجانب العملي من الدراسة فقد اعتمد الباحث على الاستبانة الموضحة بالملحق رقم (١) بشكل اساسي، حيث استخدم مدرج ليكرت الخماسي. وللتحقق من مدى دقتها عرضت على نخبة من ذوي الاختصاص كما في الملحق (٢) لمعرفة آرائهم والاستفادة من ملاحظاتهم حول فقراتها ومدى دقتها وشمولييتها ووضوحها وكفايتها على قياس متغيرات البحث، إذ تضمنت الاستبانة جانبين الاول تعلق بالمعلومات التعريفية للشخص المجيب على فقرات الاستبانة مثل (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة). اما الجانب الثاني فإنه يضم المتغير المراد دراسته إذ يشمل مجموعة من الفقرات يجيب عليها أفراد العينة من أجل الحصول على البيانات التي تتعلق بفقرات مقاييس الدراسة، وكما هو موضح في الجدول رقم (٣).

جدول رقم (٣)

المتغيرات الرئيسية والفرعية لمقياس الدراسة

ت	المتغيرات	نوعها	عدد الفقرات	مصدر القياس المستخدم
١	بيانات شخصية ووظيفية	خصائص شخصية	4	إعداد الباحث
٢	التسييس التنظيمي	متغير رئيس		(Kacmar & Garlson, 1997 )
	السلوك المسييس العام	فرعي	2	
	الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً	فرعي	7	
	سياسة الاجور والترقيات	فرعي	6	
٣	الصوت الأخلاقي			(VanDyne & LePine, 1998)
	احادي البعد		6	
٤	مشاعر الإحباط			(Peters&Oconnos,1980)
	احادي البعد		3	

عاشراً : وسائل والية جمع البيانات :

أ- المصادر العلمية

قام الباحث باستعراض مصادر علمية متنوعة، من كتب ومجلات إلى رسائل ماجستير وأطروحات دكتوراه، للتعرف على الأدبيات ذات الصلة بمجال السلوك التنظيمي والمواضيع ذات الصلة بالدراسة. كما اعتمد على الكثير من المواقع العلمية المتاحة على شبكة المعلومات العالمية (latemet) مثل Library ، CSULB California State University ، Project Gutenberg ، PDF Drive ، Genesis ، la2etak للحصول على بيانات غنية تسهم في بناء الإطار النظري للبحث.

ب- آلية جمع البيانات

كما تم ذكره سابقاً فقد تم اعداد الاستبانة بنموذجين ، تضمن النموذج الاول الصوت الاخلاق للعاملين في (٦ فقرات) قدمت الى (Supervisory Report) المسؤول المباشر للعاملين ، وتضمن النموذج الثاني التسييس التنظيمي ومشاعر الإحباط في (١٨فقرة) حيث تم توزيعها الى (Self Report) نفس العاملين الذين سبق وان جمعت البيانات عنهم بالنموذج الاول عن طريق المسؤول المباشر. بلغ العدد الاجمالي

للاستبانات الموزعه (١٥٧) حصل الباحث على نسبة استرجاع ١٠٠% لكلا النموذجين حيث بلغ عدد الاستبانات غير صالحة للتحليل (٣) لعدم تحقق الشروط المطلوبة فحصل الباحث على (١٥٤) استبانة صالحة للدراسة والتحليل . ومما تجدر الاشارة اليه ان الاسم الذي وضع في الاستبانة المقدمة كان للأفراد مطلق الحرية في ذكر الاسم او الامتناع عن ذلك اذ قام الباحث بترميز الاستبانات لضمان التطابق بين كلا النوعين.

### احد عشر : التعريفات الإجرائية :

أ-التسييس التنظيمي : سلوك يشير إلى استخدام القرارات وتكييفها للتحكم داخل منظمة بغرض تحقيق أهداف شخصية ، بدلاً من تحقيق الأهداف الرئيسية لتلك المنظمة. يمكن أن يكون ذلك عبر التأثير في اتخاذ القرارات، توجيه الموارد . ويتضمن الاتي من الابعاد

١-السلوك المسييس العام : مجموعة من السلوكيات التي يتم ممارستها بصورة علنية ، بقصد تحقيق الاهداف الذاتية متضمنا كل الأعمال التي تعكس النية الضارة تجاه المنظمة .

٢-الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً : هو السلوك الذي يمارسه الافراد باقل جهد ممكن لتحقيق اهدافهم الذاتية عن طريق التزام الصمت وتسييس الامور مع اصحاب النفوذ باكثر سرية .

٣-الاجور والترقية: هو السلوك الذي يكيف القرارات المتعلقة بتحديد الزيادات في الرواتب أو توزيع المكافآت بطريقة تخدم الأهداف الذاتية بدلاً من معايير الأداء أو العدالة. يمكن أن يكون ذلك عبر تفضيل الأفراد أو الجماعات ذات الانتماء السياسي مع تجاهل الكفاءة أو الجدارة. هذا السلوك يمكن أن يؤدي إلى فقدان الشفافية والنزاهة في إدارة الموارد البشرية

ب-الصوت الأخلاقي للعاملين: هو قدرة الفرد على التمييز بين الصواب والخطأ واتخاذ القرارات والأفعال التي تتسم بالنزاهة والأخلاق في مكان العمل يتضمن ذلك التصرف بنية حسنة والالتزام بالقيم والمبادئ الأخلاقية، مما يعزز التعاون والاحترام في المنظمة.

ج- مشاعر الإحباط : هي حالة نفسية تنشأ عندما يشعر الفرد بعدم القدرة على تحقيق توقعاته أو أهدافه، فضلاً عن مواجهة صعوبات أو عقبات غير متوقعة مما يتسبب بفقدان الأمل وتدهور الحالة المزاجية.

## المبحث الثاني بعض الدراسات السابقة

### توطئة

اختص المبحث الحالي باستعراض موجز لعدد من الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة. تم التركيز في هذه الدراسات على أهدافها، والمقاييس المستخدمة، ونوع العينة المستهدفة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل، وأهم الاستنتاجات التي تم الوصول إليها. بغرض توضيح اتجاهات البحوث السابقة وفهم أبعاد الموضوع وجوانبه المعرفية. تم تنظيم فقرات المبحث بشكل منظم، حيث تركز كل فقرة على متغير من متغيرات الدراسة الحالية وعلى المستويين الاجنبي والعربي، يتضمن التسييس التنظيمي و مشاعر الإحباط و الصوت الأخلاقي للعاملين ، و يلاحظ الباحث عدم وجود دراسات سابقة تجمع بين هذه المتغيرات في نطاق الأدب البحثي الذي تمت دراسته، مما تكمن أهمية هذا المبحث في تقديم رؤية شاملة ومكاملة للأبحاث السابقة.

### اولا : الدراسات السابقة

#### أ- التسييس التنظيمي

#### ١- الدراسات العربية

#### ١.١- دراسة (شريف وسعيد، ٢٠٠٨) :

#### الموسومة بـ(دور الانماط القيادية في التسييس التنظيمي)

تضمنت هذه الدراسة بشكل أساسي إنشاء نموذج واختبار اثر الأنماط القيادية على ظاهرة التسييس التنظيمي، استنادًا إلى استعراض الأدبيات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة. تمثلت الحدود المكانية لهذه الدراسة في سياق مديرية زراعة الأنبار عن طريق (٤٨) استبانة حيث هدفت إلى تشخيص اثر الأنماط القيادية في تحديد مستوى التسييس التنظيمي في منظمة تخضع للدراسة في سياق العمليات التنظيمية. فضلا عن مساهمتها في احداث تقدماً نظرياً للمفاهيم المتعلقة بالأنماط القيادية والتسييس التنظيمي، حيث نظمت فرضيات منطقية لتجسيد النموذج الافتراضي الذي تم اختباره باستخدام أساليب إحصائية. مثل (النسب المئوية والانحراف المعياري والوسط الحسابي ومعامل الاختلاف فضلا عن معامل ارتباط النسب لسبيرمان) . اما مقاييس الدراسة فقد تم اعماد مقياس (Carlson & Kacmar, 1997) الثلاثي الابعاد (السلوك المسييس العام ، الخضوع حاليا للتقدم مستقبلا ، الاجور والترقية ) فضلاً عن البعد الرابع الذي تم اضافته متمثلاً بالانتماءت . أظهرت النتائج صحة معظم فرضيات البحث، مع التأكيد على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية

بين الأنماط القيادية والتسييس التنظيمي، إضافة إلى التأثير الإيجابي والسلبي للأنماط القيادية على مستوى التسييس التنظيمي .

### ٢.١ - دراسة (الخالدي، ٢٠١٥):

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

تهدف هذه الدراسة إلى فحص التأثيرات التفاعلية بين فجوة الهوية التنظيمية والتسييس التنظيمي وكيف تنعكس هذه التأثيرات في سلوك العمل المنحرف لعينة من العاملين في معمل اسمنت الكوفة، حيث يبلغ عددهم ٢٩٢ عاملاً. استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم استخدام معادلات الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة. استندت الدراسة إلى مقياس ( Carlson & Kacmar, 1997 ) لقياس التسييس التنظيمي، الذي يشمل السلوك المسيس العام، والخضوع الحالي للتقدم المستقبلي، وتسييس الاجور والترقية.

أظهرت نتائج الدراسة عدة نقاط، حيث أشارت تصورات وإدراك العاملين إلى أن مكان العمل يعاني نسبياً من ظواهر التسييس التنظيمي، والتي تظهر في سلوكيات تأثيرية تهدف إما لتعزيز المصالح الشخصية أو لحمايتها، مما يشمل سعي بعض الأفراد للتقدم على حساب الآخرين والشعور بالخضوع تجاه سياسات الترقية والمكافآت بمصالح شخصية أو انعدام العدالة. وكلما زاد إدراك العاملين لتسييس التنظيمي، زاد سلوك العمل المنحرف تجاه المنظمة والمشرف المباشر والزملاء. اهم ما توصلت اليه الدراسة بان التسييس التنظيمي يسهم في انشاء بيئة عمل عدائية، و حالة من الإجهاد والإرهاق الوظيفي، مما يزيد من رغبة العاملين في اتباع سلوكيات العمل المنحرفه.

### ٣.١ - دراسة ( الكعبي، ٢٠١٨ ) :

**الموسومة بـ (تأثير التسييس التنظيمي على السلوك الاستباقي عن طريق الاثر الوسيط للعلاقات الاجتماعية )**

تمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة باختبار تأثير التسييس التنظيمي على السلوك الاستباقي، مع اختبار جودة العلاقات الاجتماعية بين الرئيس والمرؤوس كمتغير وسيط. اذ قدمت إطاراً نظرياً للتسييس التنظيمي والعلاقات الاجتماعية، ومن ثم تحليل العلاقة بينهم عن طريق آراء العاملين في معمل سميت كربلاء. استخدمت الدراسة منهج البحث التحليلي عن طريق بناء مخططاً فرضياً لتحديد العلاقة بين متغيرات التسييس التنظيمي والعلاقات الاجتماعية والسلوك الاستباقي. كما استخدمت مقياس ( Carlson & Kacmar, 1997 )

لمتغير التسييس التنظيمي و تم اختبار الفرضيات باستخدام استبانة وزعت على العاملين بعدد ( ٢٦٠ ) استبانة ، كما انها استخدمت عددا من الاساليب الاحصائية واطهرت نتائج تلك الدراسة عن وجود تأثير سلبي للتسييس التنظيمي و اثر ايجابي للعلاقات الاجتماعية في تحقيق السلوك الاستباقي. اوصت باتخاذ إجراءات فعالة لتقليل التسييس التنظيمي وتعزيز جودة العلاقات الاجتماعية لدعم وتنمية السلوك الاستباقي.

## ٢- الدراسات الاجنبية

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

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

والموسومة بـ (تحقيقات متعددة العينات للتحقق من صحة تصورات مقياس السياسة (POPS)

تركز هذه الدراسة على توسيع فهمنا لمقياس التسييس التنظيمي، على الرغم من الدراسات السابقة لـ (Ferris & Kacmar, 1991) و (Witt ، ١٩٩٣) حيث تعتبر هذه الدراسة امتداد لتلك الدراسات باستخدام معادلة النمذجة الخطية لتقييم الابعاد ودرجة الموثوقية وصحة التسييس التنظيمي. أجريت الدراسة عبر ثلاثة تحقيقات مختلفة باستخدام تسع عينات متنوعة وبمشاركة إجمالية تصل إلى (٢٧٥٨) مشاركا. أظهرت النتائج أن بعض التصورات الأصلية للمقياس كانت غير فعالة، مما دفع إلى حذف بعض الفقرات وإضافة فقرات جديدة. نتج عن ذلك نسخة معدلة من مقياس التسييس التنظيمي، متألفة من ١٥ فقرة تُوزع على ثلاثة أبعاد: السلوك المسيس العام، الخضوع حاليا للتقدم مستقبلا ، وتسييس الاجور والترقيات ) .

### ٢,٢ - دراسة (Ajijala,2019) :

#### (Perceptions of organizational politics and work engagement: the roles of organizational justice and perceived organizational support)

توسمت بـ ( تحقيق اضافي لمقياس التسييس التنظيمي المعدل :متعدد القياس).

وهي دراسة تحليلية اجريت في عدد من الشركات الصناعية العاملة في مجالات مختلفة في كندا والولايات المتحدة والمملكة المتحدة حيث ركزت على فهم طبيعة العلاقة بين السياسات التنظيمية واستغراق العمل في ضل توسط عدد من المتغيرات الايجابية لتلك العلاقة ، بلغت عينة الدراسة (٣٠٣) من الافراد العاملين بدوام كامل في المنظمات عينة الدراسة ،تم استخدام تحليل الانحدار الخطي كوسيلة احصائية في هذه

الدراسة، تمثل الاستنتاج الرئيسي لهذه الدراسة بعدم وجود تأثير مباشر بين تصورات التسييس التنظيمي واستغراق العمل و تأثير مباشر لتصورات التسييس التنظيمي عن طريق العدالة الاجرائية على استغراق العمل، ومع ذلك فان تصورات التسييس التنظيمي ترتبط بعلاقة قوية مع العدالة الاجرائية ، مع وجود علاقة مهمة مع استغراق العمل .

### ٣.٢- دراسة (Khuwaja et al.,2020):

#### (Leadership and employee attitudes The mediating role of perception of organizational politics)

##### الموسومة بـ (القيادة ومواقف العاملين :الاثر الوسيط للسياسة التنظيمية المتصورة)

سعت هذه الدراسة لإظهار الأدلة التجريبية حول كيف يمكن لأسلوب القيادة المناسب أن يؤثر بشكل إيجابي على موقف العاملين واثره على التسييس التنظيمي المتصور اذ اجريت هذه الدراسة في احدى الشركات المنتجة للطاقة الكهربائية اذ تمتلك هذه الشركة الكثير من المكاتب المؤقتة والدائمة المنتشرة في عموم البلاد ، بلغ مجتمع الدراسة (١٧٤٠٨) موظف اذ وزعت الاستبانة بعدد ( ٥٠٠ ) في ست مناطق رئيسية موزعة على (١١٥) مكتبا اعتمدت الدراسة على مقياس (Kacmar &Carlson ١٩٩٧) وبما ان الدراسة كانت تعتمد على التقارير الذاتية فقد واجهت مخاوف تحيز العاملين بشأن اجاباتهم لذا بينت للمشاركين الضمان بسرية المعلومات وان تكون مجهولة المصدر . استندت الدراسة على عدد من الاساليب البرامج الاحصائية مثل SPSS 25 و AMOS 24 وقد اظهر تحليل الارتباط بوجود علاقة سلبية بين مواقف العاملين المتمثلة بـ (لالتزام التنظيمي و الرضا الوظيفي ) والتسييس التنظيمي المتصور .

وفرت هذه الدراسة أدلة تجريبية على كيفية مساعدة القيادة الأبوية والحياة الاجتماعية على تقليل إدراك التسييس الذي يمارس في معظم السيناريوهات اهم ما توصلت اليه الدراسة أنه عن طريق توسيع الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي عن طريق أساليب القيادة الابوية، يكون العاملين أكثر حماسا للمساعدة في اكتشاف القضايا التنظيمية وتقويمها .

#### ب - الصوت الأخلاقي للعاملين

## ١- الدراسات العربية

### ١.١- دراسة (الحدراوي، ٢٠١٩):

المتثلت بـ(استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي وعلاقتها بسلوكيات الصوت الوظيفي: دراسة حالة في فروع مصرف الرشيد بمحافظة النجف الاشرف)

تبرز أهمية هذه المواضيع في السياق العراقي العام والقطاع المصرفي الخاص، فضلاً عن تقييم مستوى تبني هذه الاستراتيجيات في فروع مصرف الرشيد في محافظة النجف الأشرف. حيث تمثل مجتمع البحث بـ (١٥٢) فرداً اما بالنسبة للاستثمارات التي تم توزيعها واسترجاعها وامثالها لقواعد التحليل فقد بلغت (١١٧) استبانة. استُخدمت أدوات إحصائية لا معلمية لتحليل ومعالجة البيانات بالاعتماد على برنامج SPSS. اعتمدت المنهجية على دراسة الحالة للحصول على بيانات دقيقة، مستخدمته المقابلات الشخصية واستبيانات لجمع المعلومات. توصلت هذه الدراسة الى وجود تأثير عكسي لاستراتيجية الترهيب على سلوكيات الصوت الوظيفي، مما أشار إلى ضرورة تجنب تبني هذه الاستراتيجية في ظل تأثيرها السلبي على انطباع الموظفين. اهم التوصيات لهذه الدراسة هي تعزيز سلوكيات الصوت الوظيفي المباشر من قبل قادة المصارف المبحوثة لاهميتها في زرع الثقة في نفوس الموظفين .

### ٢.١- دراسة (الخرزلي & الشرماني، ٢٠٢١):

الموسومة بـ (أثر الشجاعة الأخلاقية في تنمية سلوك صوت الموظفين "دراسة تطبيقية في مستشفى الصدر التعليمي في النجف الاشرف)

سعت هذه الدراسة إلى بيان أثر المتغير المستقل الشجاعة الأخلاقية (Moral courage) بأبعادها الخمسة ( التعامل الأخلاقي ، القيم المتعددة، تحمل التهديد، يتجاوز المثالية والهدف الأخلاقي)، في المتغير التابع سلوك صوت الموظف (employee voice behavior) ( الصوت التعزيزي، والصوت المحظور). تم صياغة مشكلة البحث، وفقاً لمجموعة من التساؤلات بحسب العلاقة بين متغيرات الدراسة والتي على اثرها تم تحديد اهداف الدراسة وتمثلت بالمخطط الفرضي اما الفرضيات فقد تم قياسها بالبرنامج الاحصائي المتطور (Smart PLS) ، بلغت عينة البحث (٢٩٨) فرداً حيث حصل الباحث على عدد اجمالي صالح للتحليل مساوياً لـ (٢٨٤) وقد استخدمت الدراسة عدد من الاختبارات الاحصائية لمعالجة البيانات (اختبار الفاكرونباخ، المتوسط الحسابي الموزون، الانحراف المعياري، تحليل الانحدار ) حيث تم اجراء التحليل الاحصائي باستخدام برنامج ( SPSSVR. ٢٣)

من اهم النتائج المعرفية والتطبيقية التي توصلت اليها (يمكن ان يساعد سلوك صوت الموظف على تشجيع الموظفين في تقديم الاقتراحات، وزيادة الانشطة والافكار التي تساعد القادة في تحقيق الأهداف التنظيمية). من ابرز التوصيات التي جاءت بها الدراسة فقد تمثلت بوضع القواعد واللوائح التي تساعد على ترسيخ مبدأ الشجاعة الأخلاقية بالمنظمة وجعلها بمثابة دليل للسلوك الأخلاقي).

### ١.٣- دراسة (داهش ، ٢٠٢٢) :

### الموسومة بـ ( دراسة تحليلية للعلاقة بين الافراط في التأهيل و سلوكيات صوت الموظف بالتطبيق على العاملين بالمحاكم الابتدائية بمحافظة المينا)

هدفت هذه الدراسة إلى فحص تأثير التأهيل الإيجابي على سلوكيات صوت الموظف، محللة هذه العلاقة بالتركيز على المتغيرات الوسيطة (التداخلية والتفاعلية). استخدمت الدراسة مقياس (Liang et al, 2012) مع اجراء بعض التعديلات بما يتناسب مع المجتمع المبحوث . استهدفت الدراسة عينة من (٢١١) موظفًا في المحاكم الابتدائية بمحافظة المنيا. معتمدة في تحليل النتائج على عدد من الاساليب الاحصائية (الانحدار الخطي البسيط والانحدار القياسي والانحدار الهرمي المتعدد على البيانات ) حيث أظهرت النتائج وجود علاقة تأثير و ارتباط إيجابي بين التأهيل الإيجابي وسلوكيات صوت الموظف (الداعم والمانع للضرر) كما ايدة باعتبار الكفاية الذاتية وسيطا جزئيا في العلاقة بين التأهيل الايجابي وسلوكيات صوت الفرد ، فضلاً عنان جودة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس تؤدي اثرا تعديليًا في العلاقة بين التأهيل الإيجابي وسلوكيات الصوت الداعم والمانع للضرر. ختمت الدراسة بتقديم توصيات تهدف إلى تحفيز الموظفين في المحاكم الابتدائية على التعبير عن آرائهم بحرية وتقديم حلول للتحديات التي تواجههم .

### ٢- الدراسات الاجنبية

### ١.٢- دراسة (Liang et al.,2012) :

### (Psychological Antecedents OF Promotive AND Prohibitive Voice: A Tow-Wave Examination) والتي توسمت بـ (السوابق النفسية للصوت المشجع والمانع) : ذو موجتين)

تضمنت هذه الدراسة كيف يمكن ان تتنبأ السوابق النفسية المتمثلت بـ (السلامة النفسية، الشعور بالالتزام بالتغيير البناء، واحترام الذات القائم على المنظمة) بشكل فريد وتفاعلي بالتقارير الإشرافية للسلوك الصوتي الايجابي والسلبى . تمثلت الحدود المكانية لهذه الدراسة في احدى شركات بيع التجزءة في دولة الصين ، ابرزما يميز هذه الدراسة انه تم تقييم نفس المقاييس على نفس المجموعة من المشاركين في نقطتين زمنيتين

مختلفتين بفارق اثنان واربعون يوماً حيث تم جمع البيانات من عينة مكونة من (٢٣٩) موظفاً وفقاً وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي لفحص العلاقات المفترضة بين متغيرات الدراسة ، ان من ابرز النتائج التي توصلنا اليها هذه الدراسة أن الشعور بالالتزام كان مرتبطاً بقوة بالصوت التشجيعي ( الايجابي ) ؛ و كان الأمان النفسي مرتبطاً بقوة بالصوت المانع ، وان احترام الذات القائم على المنظمة مرتبطاً بشكل متبادل بالصوت الايجابي .

## ٢.٢- دراسة (Zheng et al.,2021) :

### (The Impact of Authoritarian Leadership on Ethical Voice: A Moderated Mediation Model of Felt Uncertainty and Leader Benevolence)

الموسومة بـ ( تأثير القيادة الأخلاقية على الصوت الأخلاقي : نموذج وساطة معتدل من عدم اليقين المحسوس واحسان القائد )

طبقت هذه الدراسة على عينة مكونة من ( ٥٢٢ ) عاملا في تشكيلات قوى الشرطة الإنجليزية باستخدام مقياس مكون من اربع فقرات لـ (Tucker et al, 2008) ، لفهم طبيعة العلاقة بين القيادة الاستبدادية ومستويات الصوت الأخلاقي للعاملين ، بالاعتماد على نظرية إدارة عدم اليقين، اهم ما توصلت اليه الدراسة هو أن القيادة الاستبدادية ترتبط سلبا بالصوت الأخلاقي للعاملين مع زيادة مستويات الشعور بعدم اليقين، فضلاً عن وجود علاقة سلبية بين القيادة الاستبدادية والصوت الأخلاقي للعاملين عن طريق الشعور بعدم اليقين على الرغم من وجود مستويات جيدة من القيادة الخيرة. وهذا يعني أنه عندما يظهر القادة الاستبداديون الخير في نفس الوقت، فإنهم أقل عرضة للتسبب في مشاعر عدم اليقين لدى أتباعهم الذين هم أكثر عرضة للتحدث عن القضايا غير الأخلاقية ،اما ابرز اسهامات هذه الدراسة فقد تمثلت بسد الفجوة المعرفية لكيفية تأثير سلوك القائد القائم على نوايا اتباعه للقيام بالسلوك الأخلاقي .

## ٣,٢ دراسة (Al-Atwi et al.,2023)

(The Relationship Between Negative Ties and Bluecollar Employees' Performance and Ethical Voice: The Mediating Effects of Personal Reputation)

الموسومة بـ (العلاقة بين الروابط السلبية وأداء العمال الفنيين والصوت الأخلاقي: التأثيرات الوسيطة للسمعة الشخصية)

وهي دراسة مسحية أجريت في إحدى مصانع الاسمنت في جنوب العراق اعتمدت الدراسة أسلوب العينة القصدية في جمع البيانات والمعلومات حيث استهدفت أقسام المصنع كافة بلغ عدد الاستبانات الموزعة (١١٧) استبانة حققت نسبة استرجاع بنسبة ٩٨ % استخدمت الدراسة الأسلوب المنفصل في جمع البيانات والمعلومات أي أنها قدمت الاستبانة بنموذجين استهدف النموذج الأول الموظفين (السمعة التنظيمية) بينما استهدف النموذج الثاني (تقييم الأداء والصوت الأخلاقي) إلى المشرفين المباشرين على الموظفين تمثل الهدف الرئيسي للدراسة في بيان أثر السمعة الشخصية على أداء الموظف وصوته الأخلاقي، أهم ما توصلت إليه الدراسة وجود علاقة تأثير سلبية بين السمعة الشخصية وأداء الأفراد وصوته الأخلاقي .

### ج- مشاعر الإحباط

#### ١- الدراسات العربية

##### ١.١- دراسة (حمدي، ٢٠١٨) :

#### الموسومة بـ (الانقطاع عن التعليم وأثره على الإحباط في الضفة الغربية وقطاع غزة)

تضمنت هذه الدراسة تأثير الانقطاع عن التعليم وظاهرة التسرب المدرسي على مستوى الإحباط في الضفة الغربية وقطاع غزة. هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على تأثير هذه الظاهرة في المجتمع، وذلك بعد مراجعة مؤشرات إحصائية أولية أظهرت تأثيرها البارز على الشباب (١٥ سنة فأكثر). تم استخدام منهج التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد على عينة من مسح القوى العاملة الذي أجراه الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني في عام ٢٠١٦. اذ ركزت الدراسة على هدفين رئيسيين. الأول تمثل بتأثير العوامل المستقلة، مثل التسرب والدخل والحالة الاجتماعية، على مستويات الإحباط، وكانت النتائج تشير إلى أن الحالة الاجتماعية لرب الأسرة كانت الأكثر تأثيراً، حيث ارتفع معدل الإحباط بنسبة ٣٥% مع ارتفاع نسبة حالات الانفصال والطلاق والوفاة. أما الثاني فقد هدف إلى فهم العلاقة بين التسرب والإحباط، وأظهرت الدراسة وجود علاقة قوية بين التسرب والحالة الاجتماعية، وأوصت هذه الدراسة بضرورة التركيز على الإرشاد المدرسي كحل لظاهرة التسرب. وفي سياق الحلول المقترحة، اقترح الباحث تعزيز الإرشاد المدرسي بزيادة عدد المرشدين وتدريبهم، وزيادة التركيز على علم النفس في التوظيف. و زيادة عدد الصفوف في المدارس لتقليل الضغط وتفعيل اثر مجلس أولياء الأمور في الأنشطة التوعوية والتعاون معهم .

##### ٢.١- دراسة ( عبد الهادي واخرون ، ٢٠٢٠ ) :

#### الموسومة بـ (العلاقة بين التهكم التنظيمي والإحباط الوظيفي بشركات السياحة المصرية )

مع التركيز على الطابع الخاص للسياحة والتفاعل المباشر بين مقدمي الخدمة والسياح ، أصبح من الضروري فهم وتحليل سلوكيات مقدمي الخدمة وطبيعة العمل لتقليل الظواهر السلبية التي تؤثر عليهم .

حيث اجريت هذه الدراسة وفقا لاسلوب الوصف التحليلي اذ هدفت الدراسة إلى تحديد ودراسة العلاقة بين التهكم التنظيمي والإحباط الوظيفي في شركات السياحة المصرية، مع التركيز على تأثير التهكم التنظيمي على أبعاد الإحباط الوظيفي. حيث تمثل مجتمع الدراسة وفقا للاحصائيات الرسمية يوجد ( ٢٢١٨ ) شركة سياحية من الفئة الممتازة ( A ) حيث فرضت الدراسة وجود ( ٥٠٠,٠٠٠ ) فرد من العاملين في هذه الفئة وبالاستناد الى الجداول الاحصائية فقد حددت العينة بـ ( ٣٨٤ ) فردا ووزعت استمارات الاستقصاء بشكل عشوائي على تلك العينة، و بعد توفر ( ٣٢٤ ) استمارة صالحة للتحليل، توصلت الدراسة الى وجود علاقة ايجابية بين التهكم التنظيمي والإحباط الوظيفي في شركات السياحة المصرية، فضلاً عن تأثير نفسي للتهكم التنظيمي على الإحباط الوظيفي.

## ٢- الدراسات الاجنبية

### ١.٢- دراسة ( Alex et al., ٢٠١٨ ) :

**(Frustration at Work, Developmental Experience, Perceived Team Support and Employee Performance: Evidence from Emerging Economies)**

**الموسومة بـ (الإحباط في العمل، والخبرة النامية، ودعم الفريق الملموس، وأداء الموظفين: أدلة من الاقتصاديات )**

سعت هذه الدراسة إلى بيان أثر الإحباط في مكان العمل على أداء الموظفين . تمثلت عينة الدراسة (٢٥٠) فردا في (٣٠) شركة مختلفة في غانا، حيث اعتمدت الدراسة على مقياس (Peters et al., 19٨٠) المكون من ثلاث فقرات ، تم اعداد الاستبانة وفقا لتدرج ليكرت الخماسي ، حصل الباحثون على (٢٣٢) استبانة صالحة للتحليل بمعدل استجابة ٩٣ % استخدمت الدراسة تحليل الانحدار الهرمي المعتدل كإجراء إحصائي رئيسي .اهم ما توصلت اليه الدراسة هو ان الإحباط في مكان العمل يرتبط سلبا بأداء الموظف .وان الخبرة التنموية تعمل على تخفيف العلاقة السلبية بين الإحباطات في مكان العمل والاداء بحيث يزداد أداء الموظف مع الخبرة التنموية اوصت بضرورة الالتزام بالسبل التي تمكن المنظمة من تقليل المواقف المحبطة في مكان العمل عن طريق دراسة تأثير تصميم الوظائف والتخطيط لمكان العمل .كما انها اقترحت على المديرين تطوير العمل الجماعي بين الافراد و التركيز على التصميمات الوظيفية المناسبة التي من شأنها أن تزيد من معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم بما يساعدهم على اكتساب الخبرة التنموية .

## ٢.٢ - دراسة ( Novak et al., ٢٠٢٢ ):

### (Frustration in Technology-Rich Learning Environments: A Scale for Assessing Student Frustration with E-Textbooks)

#### الموسومة بـ (الإحباط في بيئات التعلم الغنية بالتكنولوجيا: مقياس لتقييم إحباط الطلاب تجاه الكتب الإلكترونية)

تضمنت هذه الدراسة إحباط الطلاب تجاه الكتب الإلكترونية والعوامل التي تسهم في الإحباط داخل المناخ التعليمي في المرحلة الجامعية حيث تبنت استحداث مقياس إحباط النص الإلكتروني. الذي تم تشكيله من ثلاث فقرات هي (١) تفاعلات الكتب المدرسية الإلكترونية على الشاشة، (٢) مشكلات التكنولوجيا، و(٣) تكامل مناهج النص الإلكتروني. تم دعم هذا المقياس وعن طريق كشف التحليل العملي الاستكشافي والعامل التوكيدي للمقياس. تم إثبات صدق بناء المقياس باستخدام تحليل الارتباط الذي كشف عن علاقات ذات دلالة إحصائية بين مقاييس إحباط النص الإلكتروني الثلاثة، والحمل المعرفي، ومتغيرات الدافع. مع صلاحية استخدام نفس الطريقة عند الذكور والإناث. بشكل عام، تشير نتائج الدراسة إلى أن مقياس إحباط النص الإلكتروني هو أداة مفيدة ذات موثوقية عالية وأدلة صحيحة يمكن استخدامها من قبل الباحثين .

أبرز ما يميز هذه الدراسة يمكن اعتبارها من بين أولى الدراسات التي تداولت الإحباط تجاه وسائل التعليم الإلكترونية. وقد قامت بدراسة مصادر ومستويات إحباط الطلاب الجامعيين من النصوص الإلكترونية وعملت على تطوير مقياس جديد يتمتع بصلاحية وموثوقية واعدة. ، شارك في هذه الدراسة ما مجموعه (٨٩٦) طالباً. تم فحص البيانات عن طريق البرنامج الإحصائي (spss) تضمنت مجموعة البيانات النهائية (٦٥٠) استبانة صالحة لإجراء عملية التحليل

أوصت الدراسة بأهمية استكشاف مصادر الإحباط بشكل أكبر من النصوص الإلكترونية وتقنيات التعلم الأخرى مع مجموعات مختلفة من الطلاب من مختلف التخصصات الأكاديمية. الطلاب. تكمن أهمية هذه الدراسة بمساعدة الباحثين على البدء في فهم مصادر الإحباط الناتجة عن التكنولوجيا في البيئات التعليمية وتقديم توصيات لتقليل الإحباط منها. فضلاً عن رفع مستوى الوعي بين المعلمين ومطوري البرمجيات حول العوامل التي تسهم في الإحباط من تكنولوجيا التعليم، والتي يمكن أن تزيد من التحصيل الأكاديمي ومعدلات اعتماد التكنولوجيا.

## ثانياً: مجالات الإفادة من الدراسات السابقة

تنوعت الرؤى والمفاهيم في الدراسات السابقة، مما قدم إشارات واضحة حول المتغيرات التي تركز عليها الدراسة الحالية. وقد أثرت هذه الدراسات بشكل فعال في إثراء المخطط البحثي بفصوله المختلفة، مما أسهم في تكوين تراكم فكري للباحث. هذا التراكم يُعد إضافة قيمة توجه الجهد النظري والتطبيقي نحو فحص مواضيع متنوعة، بهدف الوصول إلى نتائج واضحة تعالج التداخلات بين متغيرات الدراسة. وعلى نحو عام، يمكن تحديد فوائد رئيسية للاستفادة من الدراسات السابقة، حيث تُسهم في توجيه الجهد البحثي نحو تحقيق تكامل وتناغم في المعرفة، وتجنب التشتت أو الانقسام أو فقدان التماسك في الجوانب المعرفية.

أ- **المنهجية العلمية للدراسة:** استكشاف الطرق المستخدمة في هذه الدراسات يُعد جزءاً أساسياً لفهم منهجها، حيث يُلزمنا ترتيب الفقرات بشكل يعكس السلسلة المنهجية التي أتاحت للباحث تصميم منهج الدراسة الحالية. بالنظر إلى التحليل الفكري والميداني للتحديات، والأهداف السابقة للدراسات، وتبسيط الضوء على أهميتها، وكذلك استعراض الفرضيات والنماذج المستخدمة، يُمكن تقديم سياق واضح وشفاف لتصور الباحث للمنهجية الحالية للدراسة.

ب- **إثراء الجانب النظري والفكري:** قدمت الدراسات السابقة اثراً بارزاً في إثراء الجانب النظري والفكري، حيث تم استحضار مفاهيمها والاستفادة من التأطير النظري الذي قدمته. تمثل هذه الدراسات مصدراً غنياً تم تسخيرها لتعزيز الفهم وتوجيه الجهد البحثي الحالي، عن طريق استنتاجاتها ونتائجها التي أسهمت في تشكيل السياق الفكري للدراسة الحالية.

ج- **الاطلاع على نتائج الدراسات:** لم تكن هنالك دراسة تدرس العلاقة بين التسييس التنظيمي، والصوت الأخلاقي، ومشاعر الإحباط، وهذا ما يشكل دافعاً أمام الباحث لاستكشاف هذه العلاقة والتوصل إلى النتائج.

د- **تحديد مقياس الدراسة:** تمثل عملية التعرف على مقاييس المتغيرات واختيار الأفضل منها أحد الجوانب الرئيسية في الدراسة الحالية، حيث تم استخدام الحكم العلمي لتحديد المقاييس المناسبة. تم اتخاذ هذا الإجراء لضمان دقة وجدارة هذه المقاييس، والتحقق من مدى توافقها مع توجهات وأهداف الدراسة الحالية.

هـ- **اختيار عينة الدراسة:** أسهمت الدراسات السابقة في تسهيل عملية اختيار عينة البحث الحالي، حيث تم الاطلاع على العينات المستخدمة في الدراسات السابقة والاستفادة منها لضمان تحديد عينة ملائمة ومناسبة للدراسة الحالية. فضلاً عن مساعدة الباحث في الية اعداد الاستبانة وتقديمها الى فئتين مختلفتين في العينة نفسها كما في دراسة (Al-Atwi et al.,2023)

و- **الوسائل الإحصائية:** وفرت فهماً وافياً للوسائل الإحصائية المناسبة للبحث الحالي عبر استعراض الوسائل المستخدمة في الدراسات السابقة، ومن ثم تحديد تلك الوسائل التي تتناسب بشكل أفضل مع اختبار فرضيات الدراسة .

### ثالثاً: اهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

من اهم المجالات الرئيسية التي تميزت بها الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، يمكن تلخيصها في ما يأتي:

أ- على الرغم من اشارة الكثير من الدراسات السابقة الى اهمية متغيرات الدراسة الحالية (التسييس التنظيمي، الصوت الأخلاقي للعاملين، ومشاعر الإحباط) لكن في حدود علم الباحث لا توجد هناك دراسة أجنبية أو عربية قد تضمنت طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات في آن واحد بينما تميزت الدراسة الحالية بالجمع بينهما.

ب- الكثير من الدراسات السابقة قد تضمنت مفهوم الصوت بصورة عامة إلا أنّ هذه الدراسة اختلفة عن غيرها بعض الشيء حيث اقتصت بدراسة الصوت الأخلاقي الذي ندر استعراضه من قبل الباحثين فهو يمثل المرآة العاكسه لجودة المناخ التنظيمي.

ت- تعد عملية اختبار متغيرات الدراسة ميدانياً في القطاع الخدمي مساهمة للوقوف على اهم المؤثرات السلبية التي تعاني منها منظماتنا المحلية وتقديم مقترحات تتناسب مع وضع المناخ التنظيمي للمنظمة عينة الدراسة.

ث- لم تشهد المنظمة عينة الدراسة اي نشاطات دراسية سابقة مقارنة لمضمار هذه الدراسة حيث جاءت هذه الدراسة لسد تلك الفجوة في الميدان العملي عن طريق تقديم بعض من التوصيات التي تسهم في تقويم الاداء العام للمنظمة عينة الدراسة .

ج- اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات من العينة عينة الدراسة حيث تم اعدادها بنموذجين مختلفين اذ قدم النموذج الاول الى (Supervisory Report) المسؤل المباشر للعاملين حيث تحمل في طياتها على ( ٦ فقرات) عن الصوت الأخلاقي للعاملين ، بينما قدم النموذج الثاني الى (Self Report) العاملين حيث احتوت على ( ٤ فقرات ) عن التسييس التنظيمي و( ٣ فقرات ) عن مشاعر الإحباط .

## الفصل الثاني

### الإطار الفكري لمتغيرات الدراسة

#### تمهيد

يتضمن المبحث الاول من هذا الفصل بيان الخلفية النظرية للدراسة عن طريق توضيح الاطار الفكري للتسييس التنظيمي من حيث التطور المفاهيمي للتسييس التنظيمي و مفهوم التسييس التنظيمي وعواقبه وسلوكيات التسييس التنظيمي فضلاً عن إستراتيجيات الحد منه وابعاد المقياس المعتمد في هذه الدراسة .

اما المبحث الثاني فقد تضمن مفهوم مشاعر الإحباط والمسببات والمصادر لهذا السلوك وانواعه واهم العواقب الناتجة عن الإحباط ومستويات الإحباط بينما تناول المبحث الثالث الاطار الفكري للصوت الأخلاقي للعاملين متضمناً النشأة التاريخية للصوت الأخلاقي ومفهومه النظري واهمية الصوت الأخلاقي واهم العوامل المؤثرة في الصوت الأخلاقي للعاملين .

## المبحث الأول التسييس التنظيمي

### توطئة

في عالم الأعمال المعاصر، يبرز التسييس التنظيمي كظاهرة ذات تأثير كبير على أداء وهياكل المنظمات ، يتعلق هذا المفهوم باللجوء إلى استخدام السلطة وأساليب التأثير بهدف تحقيق مصالح فردية على حساب المصلحة العامة للمنظمة، مما تطلب الإحاطة الفكرية لهذا المفهوم واستكشاف أبعاده وأثره في تشويش التفاعلات داخل المنظمات، وتحديد السبل الفعالة للتعامل معه لضمان استمرارية تطوير الهياكل التنظيمية بشكل صحي ومستدام. يقدم هذا المبحث استعراض مبسط للتسييس التنظيمي يتمثل بالاتي :

أولاً : التطور الفكري للتسييس التنظيمي

ثانياً : مفهوم التسييس التنظيمي

ثالثاً : عواقب التسييس لتنظيمي

رابعاً : سلوكيات التسييس التنظيمي

خامساً: إستراتيجيات الحد من التسييس التنظيمي

سادساً : أبعاد التسييس التنظيمي

أولاً : التطور الفكري للتسييس التنظيمي :

ظلت القوة والسياسة للتأثير في المنظمات متشابكة بشكل لا ينفك لعقود حيث ينظر بشكل عام إلى القوة على أنها ممارسة التأثير على الآخرين وهي تمثل احد الجوانب الأكثر إثارة للاهتمام بالعلوم التنظيمية ، وينظر الى السياسة بأنها مجموعه الإستراتيجيات المتبعة لتحقيق الأهداف وقد اجتمعت القوة والسياسة في صراع لتوليد ما يعرف بالتسييس التنظيمي الذي يمثل أسلوب إيصال وتنفيذ التأثير، كان من بين الاهتمامات لنظرية الموارد إن العاملين يسعون لامتلاك الموارد والسيطرة عليها لتحقيق أقصى استفادة منها ،اذ اسهمت طبيعة الإنسان و غريزته للحصول على الموارد في نشوء الصراعات بين الأفراد وجماعات العمل كان السبب في لجوء البعض الى استخدام الممارسات التسييسية بطرق مختلفة لتعظيم المنافع الذاتية على الرغم من أن المنظمات عبارة عن هياكل عقلانية اجتمعت معاً لأغراض مشتركة ، إلا أنها تظهر في بعض الاحيان كشبكات فضفاضة تتكون من مجموعات ذات مصالح مختلفة من أجل كسب عيش الأفراد وتحقيق خطط حياتهم المهنية والشخصية عن طريق نهج مجازي (Morgan ، ١٩٩٨ : ١٨٩).

إن البحث في التسييس التنظيمي له جذور قوية في النظرية التنظيمية لمساهمة عدد من العلماء في تطويره وتقديمه الى حد كبير خلال النصف الثاني من القرن الماضي أمثال Erving Goffman, Edward, James Tedeschi, Barry Schlenker, Mark Leary, (Ferris & Treadway, 2012: 3).

في أواخر السبعينات وأوائل الثمانينيات بدأ هذا المفهوم بجذب اهتمام الكثير من الباحثين خاصةً بعد الصراعات الناتجة عن عمليات توزيع الموارد والنزاعات بشأن السلطة داخل المنظمات (Khuwaja et al.,2020: 6). وفي استجابة لهذه التحولات، قامت بعض الدراسات بوضع أطر نظرية لاستكشاف تأثير التسييس التنظيمي في بيئة العمل حيث ظهرت الكثير من الدراسات كمحاولة لتحقيق المزيد من الفهم للواقع التنظيمي جاء في طليعتها دراسة (Mintzberg , 1983: (Vigoda & Drory, 2006: ١٢).

زاد الاهتمام بالتسييس التنظيمي نتيجة للتحولات الاقتصادية والتكنولوجية حيث عملت المنظمات على تحسين هياكلها التنظيمية لتصبح أكثر مرونة وشمولية. فغيرت نماذج الإدارة لتعزيز التفاعل وتكامل المعرفة وبذلك أصبحت دراسة التسييس التنظيمي جزءاً أساسياً لتحسين هياكل وعمليات المنظمات ومواكبة التحولات البيئية والاجتماعية. أن الاهتمام الحقيقي بموضوع التسييس التنظيمي يعود الى تسعينيات القرن الماضي عن طريق التركيز على بعض الجوانب ذات العلاقة بالسلطة و البيروقراطية وعلاقتها بالادارة و القيادة (Zürn, 2014:50).

### ثانياً : مفهوم التسييس التنظيمي :

أعطى التسييس التنظيمي الكثير من المفاهيم بعضها واسع لدرجة أنها لم تعد تصف السياسة باعتبارها النشاط الأساسي لذلك السلوك، والبعض الآخر ضيق جداً لدرجة انه يشمل فقط تلك الانشطة غير القانونية أو غير المرغوب فيها من وجهة نظر المنظمة على سبيل المثال ، التلاعب أو التملق أو النداءات التصاعدية (Vigoda & Cohen , ١٩٩٨: ٦٠). يرى Boehman التسييس التنظيمي هو مصطلح يشير إلى استخدام السلطة والتأثير داخل المنظمات بهدف تحقيق مصالح فردية أو جماعية على حساب المصلحة العامة للمنظمة يتضمن هذا المفهوم اكتساب السلطة واستخدامها لتوجيه القرارات وتوزيع الموارد، ليشمل محاولات التأثير الاجتماعي الموجهة نحو تحقيق و حماية المصالح الشخصية على المستوى الفردي (Boehman, 2006:9). كما أكد Ferris & Treadway أنه عادة ما ينظر الأفراد العاديين الى السلوك الميسيس على انه سلوك غير لائق وغير أمين ويخدم المصالح الذاتية، الذي أعده الباحثين (علماء النظرية التنظيمية وعلماء الاجتماع التنظيمي ) بأنه سلوك مشبوه وتلاعبي ومثير للانقسام ويخدم المصالح الذاتية (Ferris & Treadway ٢٠١٢:٢٧).

ومن وجهة نظر Drory & Romm أن التسييس التنظيمي يتسم في إخفاء الدوافع الحقيقية والوصول الى الأهداف بطريقة غير مباشرة (1134: Drory & Romm, 1990). مما شكل صعوبة في قياس تأثيره على المنظمة لعدم وضوح الأهداف السياسية ووجود التأثيرات غير الملموسة (675: 1977 Allen & Mayes , كما يتميز هذا السلوك بالمرادغة والغموض لصعوبة ملاحظته وفصله عن السلوكيات الأخرى لأنه سلوك مصمم بطريقه إستراتيجية لتحقيق أقصى قدر ممكن من المصالح الذاتية (327: 2000: Vigoda).

عرض Ferris وزملائه بانه فن القدرة على إدارة المواقف بطريقة تولد استجابات مرغوبة تخدم الذات ( Ferris et al.,1994:4 ) وقد وصف بلعبة قوة واستراتيجيات تأثير مصممة لتحقيق نتائج جيدة للفرد ( Akanbi & Ofoegbu, 2013: 162 ) عن طريق الاستخدام التكتيكي للقوة المتاحة بغرض السيطرة الحقيقية على الموارد (Bacharach & Lawler, 1998:1). اما Randall وآخرون ينظرون الى التسييس التنظيمي بأنه يمثل محاولات التأثير غير المصرح بها التي تهدف إلى تحقيق المصلحة الذاتية على حساب الأهداف التنظيمية (161: 1999: Randall et al.). وقد اتفق ألبياتي مع دراسة كلا من Randall و Bacharach & Lawler في بيان مفهوم التسييس التنظيمي بأنه السعي لتحقيق الأهداف الفردية والجماعية غير المرتبطة ضروريا بأهداف المنظمة باستخدام القوة والنفوذ (ألبياتي وآخرون ، 2017: 49).

في حين Treadway وزملائه وصفوا التسييس التنظيمي بأنه المهارة السياسية التي يمتلكها البعض في القدرة على فهم الأفراد بشكل فعال ، واستخدام المعرفة للتأثير عليهم لتعزز الأهداف الشخصية أو التنظيمية (Treadway, et al., 2005:127). وفي السياق نفسه أشار zibenberg الى التسييس التنظيمي بانه استخدام النفوذ السياسية لتحقيق الأهداف الذاتية وتعزيز المكانة كما يتضمن استخدام السلطة لتوجيه القرارات والعمليات داخل المنظمة بناءً على اعتبارات سياسية وحزبية بدلاً من المصالح العامة أو المبادئ الإدارية (zibenberg , 2017:2). ويضيف Tensah انه غالباً ما يميل الافراد الى الاحاطة بسلوكيات التسييس التنظيمي وفهمه بشكل أفضل لتحقيق التأثير المطلوب في بيئة العمل (Tensah ,2013: 20) . الامر الذي ساهم في تعقيده وصعوبة تميزه عن بعض السوكيات (2830: 2010: Vigoda-Gadot & Talmud) لمرور بعض الأفراد عبر قنوات غير معتمدة من الناحية التنظيمية (208: 2020: Şevik) . و هذا ما وصفه Agina & Abdelhakim على انه سلوك فردي غير متفق عليه رسمياً يستخدم لتحقيق الأهداف الذاتية (Agina & Abdelhakim , 2021:178).

اما (Hyusein & Eyupoglu) فنظر إلى التسييس التنظيمي على أنه مجموعة من السلوكيات غير الرسمية للحصول على الموارد والسلطة والنفوذ داخل المنظمات عن طريق وسائل أخرى لا علاقة لها بالجدارة أو الاستحقاق أو حتى الحظ لتدمر هذه السلوكيات المسييسة التدفق الطبيعي لبيئات العمل والإضرار بحماس الموظفين وهوية المجموعة (Hyusein & Eyupoglu , 2023:128) . وفي ضوء ما تقدم، يظهر بأن هناك تباين في المفهوم من لدن الباحثين، لذا نقوم باستعراض مفهوم التسييس التنظيمي لعدد من الباحثين عبر السنوات السابقة في

#### جدول (٤)

استعراض لمفهوم التسييس التنظيمي لعدد من الباحثين .

ت	الباحث ، السنة	المفهوم
1	(Allen & Mayes, 1977:673)	تكوين بشري اجتماعي يتألف من تحالفات سياسية تؤثر في عملية صنع القرار وتحقيق الأهداف التنظيمية.
2	(Drory&Romm , 1990:1134)	بعض الأنشطة غير الخاضعة للرسمية تهدف الى التأثير في توزيع الموارد بطريقة تضمن تحقيق المنافع للفرد أو المجموعة.
3	(Randall et al.,1999: 161 )	مجموعة السلوكيات المقصودة غير المصرح بها التي تهدف الى تحقيق المصالح الذاتية على حساب الأهداف التنظيمية.
4	Ferris et al., 2002:183	الاستغلال الاستراتيجي للنفوذ والسلطة لتحقيق وحماية المصالح الذاتية على حساب المنظمة.
5	Rosen et al.,2006: 211)	السعي لتحقيق الأهداف الشخصية أو الجماعية داخل المنظمة عبر استخدام السلطة والتأثير بطرق غير رسمية أو غير مقبولة من قبل المنظمة، وغالباً ما تكون لها آثار سلبية على العمل التنظيمي.
6	(Chang et al., ٢٠٠٩:٧٧٩)	مجموعة من الأنشطة غير المشروعة مثل (بناء التحالفات ،قرارات الاجور والترقية على اساس المحسوبية ) التي تم تصميمها بشكل استراتيجي لتحقيق وحماية المصالح الذاتية.
7	Samad & Amri, 2011 : 1354	مجموعة السلوكيات العمديه التي يتخذها الافراد لتعزيز وحماية المصالح الشخصية على مستوى الفرد والجماعة.
8	(Cohen , 2015: 32)	هو سلوك فردي أو جماعي غير مصرح به رسمياً وغير شرعي ضيق الأفق ومثير للانقسام ولا يستند الى خبرة معتمدة ، وهو حقيقة من حقائق المناخ التنظيمي التي من الأفضل التكيف معها.

هو عملية استخدام السلطة والنفوذ داخل الهياكل التنظيمية لتوجيه الجهود والموارد نحو تحقيق أهداف خاصة	(Ismail & Daud , 2016:24)	9
وهو أي إجراء يتم اتخاذه في الهيكل التنظيمي للمنظمة بهدف تطوير واكتساب واستخدام السلطة لتحقيق الأهداف الشخصية.	(Ahmad et al.,2017:376)	10
. مجموعه من السلوكيات التي تدمر التدفق الطبيعي لبيئات العمل عن طريق الإضرار بحماس الموظفين وهوية المجموعة	(Hochwarter et al., 2020:879)	11
مجموعة السلوكيات والاجراءات التي تحدث بشكل غير رسمي داخل المنظمة والتي تكون فيها المصالح الذاتية اكثر اهمية من مصالح المنظمة	(AL-Abrrow,2022 :3)	12
ظاهرة سلبية في موقع العمل تتمثل باستخدام أساليب غير رسمية أو إجراءات أخرى ذات صلة بعدم الشرعية لتحقيق الأهداف ذاتية	(Hyusein& Eyupoglu., 2023:126)	13

ويتضح للباحث من المفاهيم الواردة في الجدول اعلاه اتفاق الباحثين (Samad & Amri مع Randall وزملائه على إن التسييس التنظيمي سلوك عمدي مقصود يتبعه الأفراد لتحقيق الأهداف الذاتية وعدم الاهتمام لرفاهية الآخرين وأهداف المنظمة في حين يظهر اتفاق كلا من (Allen & Mayes, ١٩٧٧و) (Rosen , 2006) و (Cohen , 2015) و (Guo and shao, 2019) بعدم رسمية هذا السلوك فيما يرى كلا من (Darr & johns, 2008) و(Dhar, 2009) بوجود علاقة بين التسييس التنظيمي وممارسة القوة والنفوذ والسلطة كوسائل وادوات لتحقيق الأهداف الذاتية و أشار Hochwarter (et al., 2020) لآثره في تدمير بيئة العمل بسبب استغلال العلاقات الشخصية والمحابة، مؤديا إلى الظلم والتلاعب بحقوق الآخرين وعرقلة جهودهم وتكمن سمته الأساسية في إخفاء الدوافع الحقيقية .

في ضوء ما تقدم لمفهوم التسييس التنظيمي يرى الباحث إن التسييس التنظيمي مصدر من مصادر الاجحاد والبخس لحقوق الآخرين وسلب لجهود البعض والصعود على أكتافهم سواء باستخدام القوة السلطوية أم النفوذ السياسية لتحقيق الأهداف الذاتية بالاعتماد على المحابة و المحسوبية دون اخذ الجهود المبذولة في الحسبان .

### ثالثاً : عواقب التسييس التنظيمي :

شهد التسييس التنظيمي قدرا كبيرا من الاهتمام البحثي على المستويين النظري والتجريبي في السياسة التنظيمية ونظرا لنتائجه المؤثرة فقد تناوله الكثير من الباحثين بدءاً من علماء السلوك ختاماً بعامة الأفراد مما ساهم في كثرة استعراضه على المستوى الأكاديمي (31 : 2015 : cohen). ونظرا لآثاره الجسيمة على المنظمة اعتبره Şevik من الظواهر التنظيمية التي يجب أن يأخذها المديرين بعين الاعتبار (Şevik , 2022: 207). إذ عُدَّ كمرض اجتماعاً يحتاج الى استئصال سريع (2012:12 Ferris & Treadway).

يظهر تأثير التسييس التنظيمي على مشاعر الأفراد عن طريق فقدان العدالة والشفافية في بيئة العمل فعندما يتم اتخاذ القرارات بناء على المصالح السياسية بدلاً من الاعتماد على المعايير العادلة والكفاءة ، ينتج ذلك إحساساً بالظلم والإحباط لدى الفرد فضلاً فقدان الثقة في الإدارة والنظام التنظيمي، بما يقلل من الالتزام الشخصي والمشاركة الفعالة في الأنشطة العملية ، كما يظهر اثره على الصحة النفسية للأفراد، إذ يعيشون تجارب من التوتر والاستياء نتيجة للتفضيلات السياسية التي تؤثر على جودة حياتهم الشخصية والمهنية (376 : 2017 : Ahmad et al). وهذا ما أكدته دراسة كلا من Hyusein & Eyupoglu مشيرة بذلك يواجه العاملون المنخرطون في مثل هذه البيئات المسيئة بشكل سلبي القلق والتوتر ومشاكل الأداء مما يقلل من مستويات الرضا ويزيد من معدلات الدوران الوظيفي ( Hyusein & Eyupoglu , 2023:128). وأوضح Ramos أن التسييس يقلل من المواقف المؤيدة للابتكار عن طريق تجاهله لإبداع الأفراد وتفضيل الغير ويعدّ احد العوامل التي تسهم في اثران العمل و مغادرة الأفراد خارج المنظمة (4 : Ramos, 2022). يعتبر مكان العمل المسييس أكثر تقلباً واقل قابلية للتنبؤ مما يولد الشعور بعدم اليقين وانعدام الثقة بان جهودهم ستؤدي الى عوائد مفيدة وقد يحاول البعض تدمير وإيذاء الاخرن كمحاولة لاستعادة العدالة وتحقيق أهدافهم في ضل ظروف العمل المسييسة (240 : 2014 : Nasurdin) .

ومن وجهة أخرى ينظر بعض الباحثين إلى هذا السلوك على انه جزء لا يتجزأ من النسيج الاجتماعي لأي منظمة (158 : 2014 : Abbas & Raja). وفي هذا السياق يرى كلا من Ferris & Treadway أن التسييس حقيقة من حقائق الحياة ويستمر في جميع المنظمات ،لذلك يُنصح المرء جيداً أن يتعلم ممارسته قدر الإمكان وتحويله الى فعالية مهنية مع الحفاظ على النزاهة ، وقد وصف كأحد ضروريات النمو التنظيمي حيث تكمن أهميته في خفض الشراسة والتصادم بين الأفراد (27, 10 : 2012 Ferris & Tread way). كما اكده AKanbi & Ofoegbu أن الافرد في المنظمة يمكنهم ملاحظه هذا السلوك سواء تم إشراكهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة التي تؤدي الى عواقب وخيمه ( AKanbi & Ofoegbu , 2013:163). على الرغم من تنوع الأدبيات في التعامل مع موضوع التسييس التنظيمي،

يظهر توجيهًا واسعًا نحو استبدال المعايير التقنية والحيادية بالتحيزات السياسية والشخصية، حيث يمكن للسلطات السياسية بشكل غير رسمي التأثير على السلوك البيروقراطي واتخاذ قرارات تتعلق بالمهام الأساسية للمنظمات، وذلك عن طريق ممارسات الضغط على المسؤولين وتجاهل المشورة الفنية المقدمة من العاملين، فضلاً عن التلاعب بالمعلومات الموضوعية التي ينتجونها(٤:٢٠١٨، Fuenzalida & Riccucci). كما تتضح قدرته في التأثير على الكثير من الأنشطة والعمليات داخل المنظمات، بما في ذلك عمليات التوظيف والتعيين، وصنع القرارات، وتوزيع الموارد، وتطوير السياسات، والصراعات مما يحول المنظمات أياً كانت أنشطتها وأحجامها ومسمياتها إلى أماكن تتناقض فيها المصالح (٣٢٦: ٢٠٠٠, Vigoda).

ويرى الباحث إن للتسييس التنظيمي الأثر الكبير في الأداء العام للمنظمات وعلى وجه الخصوص عندما يكون التسييس هو العامل الحاسم في بناء الاستراتيجيات فقد يتم التضحية بالكفاءة والاستدامة والمصالح العامة لصالح المصالح السياسية والحزبية مما يؤدي إلى تدهور الأداء التنظيمي وفقدان الشفافية.

#### رابعاً : سلوكيات التسييس التنظيمي

في ظل المنافسة الشديدة بين المنظمات، قد يعكس التسييس التنوع في المصالح التي تؤدي إلى الكثير من العمليات مثل بناء التحالفات والتفاوض والتأثير المتبادل (Stergiopoulou, 2014:27). تشير سلوكيات التسييس التنظيمي إلى مجموعة الأفعال التي يقوم بها الأفراد أو المجموعات داخل المنظمات بهدف تحقيق مكاسب شخصية أو جماعية على حساب مصلحة المنظمة نفسها، حيث تتفاوت هذه السلوكيات في تأثيرها من منظمة وأخرى إلى فقدان الثقة، وتقويض الأخلاقيات المؤسسية، وتشويه سمعة المؤسسة. وفقاً للدراسة التي أجراها Kinas وزملاءه يمكن التعرف على التسييس التنظيمي في أشكال متنوعة داخل المنظمات .

##### ١- التملق :

هو الإفراط في لغة الثناء وفيه تأكيد صريح على الجدارة المزعومة والتظاهر بالإعجاب بهدف كسب تأييد أو تأثير شخص أو جهة ما لتحقيق الأهداف بطرق تفتقر إلى النزاهة والشفافية (Basso et al, ٢٠١٤:١٨٥). بهدف الحصول على مواقف إيجابية أو فوائد سياسية عن طريق التلاعب بمشاعر الفرد واستعطافه (٦٨٦: ٢٠٠٨, Eylon & Heyd).

##### ٢- تبادل المصالح :

على الرغم من أن تبادل المصالح يُعتبر أحد أسس التعاون والتنسيق داخل المنظمة، إلا أنه يُمكن أن يستخدم لتحقيق الأهداف الخاصة أو المشتركة ، وبشكل خاص عندما يتم تبادل المصالح بشكل منحاز أو غير عادل كإفادة بعض الأطراف بالمعلومات والخبرات دون غيرها ( Govindan, 2020:78) . يمكن أن يشمل ذلك توفير الموارد أو إتاحة الفرص بناءً على التحيزات والانتماءات، دون مراعاة المعايير الشفافة والمهنية ( Osarenkhoi, 2010:٣٤٤) . ويرى (Willems, 2020: 858) ان وصول بعض الافراد غير المؤهلين الى المستويات المتقدمة في المنظمة هو نتيجة لبراعتهم في تسييس العلاقات و تبادل الموارد الامر الذي سهل من وصولهم الى تلك المناصب.

### ٣- الإقناع والتبرير

يُعدّ الإقناع والتبرير آليتين مهمتين يمكن استخدامهما للتأثير على آراء الآخرين وقراراتهم حيث يمكن أن يكون لهما اثر كبير على تحقيق الأهداف وتغيير المواقف ، عن طريق استعراض حجج مقنعة وتقديم أدلة قوية (Wood, 2000:541). يمكن أن يحفز الإقناع المديرين على اتخاذ الإجراءات ودعم فكرة معينة، بناءً على فهمهم للأهمية والجدوى التي قصت عليهم بطريقه تفتقر الى المصادقية (O'Keefe, 2018:322). من جهة أخرى، يسهم التبرير في توضيح الأسباب والسياق وراء اتخاذ القرارات، مما يزيد من فهم العاملين وقبولهم لمجموعة من المبررات غير المنصفة ، ويعمل على تقديم الدعم للخطط والأفكار التي تساعد على تحقيق الأهداف المسييسة عبر توضيح كيفية تنفيذها (Oyebode et al., 2021:12). بشكل عام، يعمل الإقناع والتبرير سويًا لتحقيق الأهداف المسييسة عن طريق إقناع الآخرين بصحة الفكرة وتوضيح الطريقة التي يمكن بها تحقيق الأهداف.

### ٤- الإلحاح والضغط

الإلحاح والضغط يمكن أن يؤديا اثراً إيجابياً في تحقيق الأهداف المسييسة، حيث يعززان الدافع والتركيز، ويحثان المستهدف على الاستجابة بينما يضعفان أمام المديرين ذي الأخلاق والنزاهة والشفافية مما يؤدي الى الكثير من عمليات الانسحاب والتدوير الوظيفي والتأثيرات السلبية على الصحة النفسية (Louis et al.,2020:38). يترتب على هذا النوع من السلوكيات تكديس الضغط وزيادة الإلحاح على المديرين لتنفيذ مهام معينة واتخاذ قرارات سريعة مبنية على معلومات انتقائية ، مما يقلل الفرصة للنقاش البناء وتقييم البدائل المتاحة (Dittmar,2020:145). تستخدم سلوكيات الإلحاح والضغط بهدف تحقيق مكاسب شخصية أو سياسية بتضحية التوازن والمصلحة العامة .

## ٥- بناء التحالفات الشللية

تنتشر ظاهرة التحالفات الشللية في المنظمات لنشر الأفكار التي تساعد على تهيئة الظروف لتحقيق الأهداف المسيسة (Matinheikki et al., 2019: 300). تؤثر سلباً على الرؤية والاتجاه الاستراتيجي للمنظمة فضلاً عن زيادة التوتر الداخلي بين العاملين (Berti Simpson, 2021: 255). تسبب هذه التحالفات في أستنزاف الموارد التنظيمية و اشغال الجهود عن التصدي للتحديات الداخلية ومعالجتها بدلاً من التركيز على تحقيق الأهداف المشتركة (Jay, 2013: 140). لتجاوز هذه التحديات، يجب على المنظمة تعزيز التواصل الداخلي ونشر ثقافة العمل الجماعي .

## خامساً: إستراتيجيات الحد من التسييس التنظيمي

هناك مجموعة متزايدة من الاعمال التي توفر ادلة كافية على الاستخدام المفرط للتسييس التنظيمي داخل المنظمات (Ferris et al , 2000: 89) وفقاً للدراسة التي أجراها Schneider فان هناك العديد من الاستراتيجيات المتاحة أمام المديرين لغرض الحد والتقليص من تلك السلوكيات. إذ تسهم هذه الاستراتيجيات في تقليل الآثار الخائفة على أداء المنظمة ومن هذه الاستراتيجيات إشراك الموظفين في صنع القرار ، التأكيد على العمل الجماعي ، بناء الثقة والدعم الاجتماعي ، تعيين موظفين غير مهرة سياسياً (Schneider ,2016: 7).

### ١-إشراك الموظفين في صنع القرار

إشراك العاملين في صنع القرار يعتبر جوهرياً لتعزيز الإدارة الفعّالة وتطوير المنظمات. حيث يسهم في بناء جو من الثقة والشفافية مع الإدارة ، مما يعزز مستوى الالتزام والتفاعل الإيجابي فضلاً عن مساهمته في تحفيز الأفراد وتعزيز الابداع والابتكار، مما يفتح المجال لظهور حلول جديدة وفعّالة. فضلاً عن ذلك، يسهم في تنوع الآراء والخبرات و تحسين جودة القرارات وتحقيق نتائج أكثر فاعلية، Bulman (٢٠٢٠: ١٨٤). ويرى Witt وزملائه ان مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات يعزز أداء المنظمة، ولكن يمكن أن تسفر عنه تأثيرات سلبية في حالة سوء الإدارة، مثل التأخيرات، النزاعات، وفقدان التوجيه الاستراتيجي، والقرارات غير الفعّالة. لذا يتطلب إدارة العملية بعناية لتحقيق التوازن بين المشاركة والفاعلية (Witt et al , 2000: 343).

### ٢- التأكيد على العمل الجماعي

يؤدي العمل الجماعي اثراً فعّالاً في تقويض التسييس التنظيمي عن طريق تعزيز قيم الشفافية واتاحة فرصاً لتبادل المعرفة والقضاء على التكتلات من خلال تشجيع المشاركة الشمولية فضلاً عن تعزيز اتخاذ القرارات المركزة على المصلحة العامة (Mobolade & Akinade, 2021:1). وقد تناوله كلا

من Scarnati و Berber كعملية تعاونية تسمح للأفراد الاعتياديين بتحقيق نتائج غير اعتيادية (Scarnati, 2001: ٥ ; Berber et al, 2020:87). يعتمد العمل الجماعي الناجح على التآزر الموجود بين جميع أعضاء الفريق ويسهم في تعزيز التعلم العميق الذي يحدث عن طريق التفاعل بين العاملين بما في ذلك صنع القرار المشترك وحل المشكلات (Tarricone & Luca, 2002: 641) .

### ٣ - تعيين موظفين غير مهرة سياسياً

أشارت العديد من الدراسات ان تعين افراد بمستوى مقبول من السياسة يسهم في انشاء بيئة عمل سليمة خالية من الصراع و بمستوى جيد من الاداء والرضا الوظيفي ، فعندما يكون العاملين والمديرين ماهرين سياسياً يمكن أن تكون الآثار السلبية أكثر خطورة مما لو كانوا ساذجين نوعاً ما (Schneider, 2٠١٦: ٩). تفتقر الكثير من المنظمات الى التنسيق الجيد في الكثير من الجوانب التنظيمية لوجود عدد من الرؤساء والمرؤوسين الذين يتمتعون بمهارات تسييس متقدمة مسببة الاحتكاك غير المرغوب وعدم التنسيق (Brouer, 2011: 872). أما على مستوى الدراسات العربية فقد تضمنت دراسة جاد لكيفية العمل على خفض سلوكيات التسييس التنظيمي داخل المنظمات عن طريق توفير بيئة عمل سليمة ومستقرة بالاعتماد على سياسات واضحة لاستخدام السلطة وتطوير ثقافة العاملين حول النزاهة والشفافية وتشجيع الإبلاغ الأمن لتحديد العوائق التي تدعم هذا السلوك (جاد، ٢٠١٨: ٣٨).

### ٤- وضع معايير موضوعية لاتخاذ القرارات

تعتبر المعايير الموضوعية أداة أساسية لضمان اتخاذ قرارات دقيقة وعادلة. عند وضع هذه المعايير، يتم التركيز على استخدام بيانات دقيقة وأدلة ملموسة بدلاً من الاعتماد على الآراء الشخصية أو الانفعالات. يشمل ذلك تحديد أهداف واضحة ومحددة، وجمع المعلومات المتعلقة بالقرار بشكل منهجي، وتقييم الخيارات بناءً على معايير محددة مسبقاً مثل الكفاءة والفعالية والتكلفة. من خلال تطبيق هذه المعايير، يمكن تعزيز مصداقية العملية واتخاذ قرارات مستنيرة تساهم في تحقيق النتائج المرجوة وتعزز من الشفافية والمساءلة.

### سادساً : أبعاد التسييس التنظيمي

لقد حظي التصنيف ثلاثي الأبعاد للتسييس التنظيمي رواجاً بين الباحثين والمنظرين على بقية التصنيفات الأخرى كدراسة ( Ford , ٢٠٠٢ ) وغيرها من الدراسات الأخرى والذي أشار له كلا من (شريف وسعيد، ٢٠١١: ٢٦١) و (Rosen, 2006) و (Kacmar & Ferris, 1991) ودراسة (Kacmar & Carlson, 1997) التي تعد النسخة المنقحة لدراسة (Kacmar & Ferris, 1991) والأكثر استخداماً في الدراسات السابقة حيث تضمنت التسييس التنظيمي بثلاثة أبعاد رئيسية هي السلوك التسييسي

العام والخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً و سياسة الأجور والترقية وتفرعت تلك الأبعاد الى (١٥) فقرة وقد تم اعتماد هذا المقياس في البحث الحالي لملامته مع طبيعة البحث وفيما يأتي شرحاً لتلك الأبعاد .

### البعد الأول: السلوك السياسي العام ( G.P.B ) (General Political behavior)

يوضح هذا البعد كيف يتصرف العاملون سياسياً لتحقيق الأهداف الذاتية ويسلكون طرقاً سياسية للحصول على اهتمام خاص في الظروف التي تكون فيها الموارد شحيحة (Scully , ٢٠١٨ : ٢٥٥) و يتمثل بالسلوكيات العلنية الصريحة للأفراد وهم يسعون الى تحقيق أهدافهم الذاتية والحصول على مخرجات ذات مستوى جيد عن طريق مجموعه متنوعة من السلوكيات العامة التي تتمثل ببث الاشاعه والتقليل من الشأن وإلقاء اللوم ومهاجمة الآخرين والتحالف مع أصحاب النفوذ والقوة تسود المصلحة الذاتية على السلوك العقلاني والتعاوني (Sticko et al. , 2021: 5) وقد تتضمن هذه السلوكيات الاتصالات المباشرة مع قمة الهرم التنظيمي (الأشقر & ابو حشيش, ٢٠٢٠ : ٣٧). وصفت هذه السلوكيات بالأفعال الصارخة التي يتم اتخاذها لتعزيز الذات أو المجموعة والتي تنمو في ضل غياب القواعد والإجراءات في العمل واتخاذ القرارات في حالة عدم التأكيد وندرة الموارد.( Kacmar & Carlson, 1997:629) ( Byrne : 2005,177) وقد ذكر ألكبي في دراسة له عدد من الظروف التي تسهم في نشوء السلوك السياسي العام ( ألكبي ، ٢٠١٨ : ٤٢) وهي

١- غياب الانظمة والقوانين : يحدث التسييس في المنظمة عندما لا تقدم المنظمات التوجيه للموظفين في شكل قواعد وأنظمة ومعايير تحكم سلوكهم وأفعالهم ضمن إطار محدد ( Kacmar & Carlson, 1997: ٦٢٩). وفي غياب القواعد المحددة والتوجيهات السياسية ، ليس لدى الأفراد سوى القليل من الأدلة حول السلوك المقبول، وعليه يقومون بتطوير سلوكهم الخاص للتعامل بمهارة مع الظروف التي يتعرضون لها (Drory & Romm, 1990: 234).

٢- عدم اليقين في صنع القرار : ينشأ السلوك السياسي العام عندما يتم اتخاذ القرار على معلومات جزئية أو غامضة بالاستناد على معلومات غير مكتملة في ظروف عدم اليقين ويمكن تفسير المعلومات الغامضة أو غير المكتملة اعتماداً على التحليل الشخصي والمعلومات التي يمتلكها متخذ القرار مما يؤدي إلى قرارات غير فعالة (Ahmad et al., 2017: 376). وقد يحدث ذلك نتيجة الترجمات المتعددة لنفس المعلومات فتبدو القرارات مسيئة بالنسبة لأولئك الذين لا يشاركون مباشرة في عملية اتخاذ القرار ( kuo, ٢٠٠٥: ١٢)

٣- ندرة الموارد : تمثل ندرة الموارد بقلة المكافآت وتخويل الصلاحيات وقد تتمثل في بعض الأحيان بـمكان العمل الجيد والخدمات المقدمة مما يسهم في نشوء التنافس بين الأفراد وإتباع سلوكيات التسييس ألعامه من لتحقيق المصالح الذاتية (Haq, 2011: 292).

### البعد الثاني : الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً ( Go Along to Get A head ) G.A.T.G.A

يشير بعد G.A.T.G.A في السياسة التنظيمية الى سلوكيات أكثر سرية يطلق عليها في بعض الأحيان بالصامتة وغير المباشرة تستخدم لتحقيق الأهداف الذاتية عن طريق امتثال الأفراد للاجرات التي يتخذها المديرين دون إبداء الرأى والانخراط في الصراعات (Byrne : 2005,177). وفسر بأنه سياسة التقاعس التي يتبناها الأفراد لتجنب الصراع أو العقوبات)، والحصول على الخدمات من الجماعات السياسية الأخرى عن طريق التزام الصمت (٦٧٢ : Besser, 2020). وقد وصفه البعض بالنهج المريح الذي يتبعه الأفراد لتحقيق المصالح الذاتية عند العمل في محيط سياسي (٢٩٢ : ٢٠١١, Haq) وقد اعتبره البعض من السلوكيات العادلة التي يفضل تبنيها لتحقيق الأهداف الذاتية ( Ahmad, 2017: 380). يواجه البعض تهديدات بفقدان فرص مستقبلية أو فقدان وظيفته في حال تعبيره عن آرائه التي قد تعارض السياسات أو الاتجاهات الحالية للمنظمة. هذه المخاوف قد تكون محددة بسياسات الشركة أو بالبيئة الثقافية داخل المنظمة (Milliken et al., 2003: 1463). ويرى lau وزملائه غالباً ما ينخرط المرؤوسون في هذه السياسة بدلاً من الرؤساء (lau et al, 2018: ٢٥١). يمكن أن يكون التحفظ وعدم التصرف في بعض الحالات وسيلة ذكية ومفيدة لتحقيق المصالح الشخصية، خاصة في البيئات المسيسة (Kuo, 2005: 13). مما يعكس التوتر و تدهور العلاقات العملية وتداول الشائعات والشكاوى داخل المنظمة (Boehman, 2006: 33).

### البعد الثالث : سياسات الأجور والترقية ( Pay and Promotion Policies ) P.P. P

في سياق البعد الأخير من أبعاد التسييس التنظيمي يستند توزيع المكافآت للأفراد بناء على المحسوبة وليس الجدارة أو الاستحقاق وان المكافآت تكون من نصيب الأفراد الذين يجيدون سلوك التسييس بشكل احترافي مما يجعل الآخرين لا يتمتعوا بالمساواة مع أقرانهم فيصبحون أكثر انخراطاً في السلوكيات السلبية كالغش والنميمة (٢٩٢ : ٢٠١١, Haq) وبما أن تقييم الأداء يحدد من يستحق الترقية والمكافأة، فإن قرارات وإجراءات هذه العمليات يمكن أن تأخذ طابعاً تسييسياً (Rashid et al., 2013: 349). حيث إن بعض الأفراد يلجئون الى استخدام الوسائل السياسية للحصول على الترقية والمكافآت مثل الحصول على التقييم الجيد من قبل المديرين على حساب الأفراد الآخرين (Boehman, 2006: 34) و يُظهر أن هذا التقييم غير عادل وغالباً ما يخضع لتأثيرات خارجية وقد تسهم بعض المنظمات في تهيئة بيئات تشجع على التسييس

التنظيمي دون أن تشعر بذلك (Robb, 2011: 57). من جه أخرى عندما يشعر الأفراد بعدم وجود مناخ مسييس يمكنهم أن يستنتجوا الى وجود علاقة جيدة بين مستوى الأداء والمكافآت ليسهم هذا الشعور في توليد الدافع في بذل الجهد وتطوير المهارة رغبة في الحصول على المكافآت والترقيات (chen & fang , 2008 : 265).

## المبحث الثاني مشاعر الاحباط

### توطئة

يشعر الافراد بالإحساس السلبي عند مواجهه للتحديات أو المعرقلات التي تعيق تحقيق أهدافهم أو تلبية توقعاتهم ليوثر هذا الاحساس على الصحة النفسية ويولد الشعور باليأس، وفقدان الدافع وتثبيط الأداء الشخصي و على الحالة النفسية للافراد . ينشأ هذا الشعور من مصادر عدة ، مثل الفشل في تثمين الجهود المبذولة، عدم القدرة على التحكم في الأحداث، أو النقص في المهارات الاجتماعية وصعوبة التعامل مع الآخرين . يتخذ هذا السلوك اشكالاً مختلفة استناداً الى الكثير من المسببات التنظيمية مثل الإحباط المتولد عن سوء القيادة او زملاء العمل او نتيجة النقص في فرص الترقية و التطوير . يعد الوعي بمشاعر الإحباط الخطوة الأولى نحو التغلب على تلك المشاعر والعمل نحو تحسين الرفاهية النفسية. عن طريق تطوير مهارات التحمل العاطفي، أو تغيير السلوكيات الضارة، أو البحث عن الدعم الاجتماعي وقبل الشروع في تقديم مفهوم لمشاعر الإحباط لا بد من تحديد الاطار النظري لهذا السلوك وكما يأتي :

### أولاً : مفهوم مشاعر الإحباط :

تنشأ حالة نفسية من التوتر والقلق واليأس عندما يدرك الفرد حرمانه من شيء مهم لحياته اذ يشير هذا المصطلح في الطب إلى الشعور المتولد عندما يعلم الفرد بفقدان طرفه بعد عملية البتر . و في علم النفس، يعبر عن عملية منع الفرد من إمكانية استخدام شيء متاح في بيئته (4: Suzdaleva, 2023). و اصطلاحاً يستخدم لوصف المشاعر غير السارة وعدم سعادة الافراد (Murkhana et al., ٥٣١: ٢٠٢٣) وعلى المستوى التنظيمي عرف قديماً بالشعور السلبي الصادر عن الفشل المفاجئ لهدف متوقع (69: Berkowitz, 1989) فالإحباط بشكل عام هو رد الفعل السلبي العام تجاه عدم توافق الهدف او عدم القدرة على التكيف (569: Gelbrich, 2010). يرى Amsel و Breuer و Elson (ان الإحباط هو حالة مؤقتة تشكل الاساس لكثير من السلوكيات الأخرى مثل العجز والكسل Breuer & Elson, 2017: 2 ; Amsel, 1992:288) . وفقدان التوازن النفسي نتيجة التعرض لعوائق خارج نطاق السيطرة تقف دون تحقيق أهداف الفرد وتطلعاته (العشري، ٢٠٢٠: ١٩١). وايد Elpidoro بان الإحباط هو حالة نفسية يصاب بها الفرد عند تعرضه لتحديات تفوق قدرته في التعامل معها مسببة الشعور بالعجز التام وعدم الرغبة في استمرارية العمل (Elpidoro, 2020:37) . ليولد الكثير من السلوكيات

الضارة التي يصعب اكتشافها كالتوتر والقلق النفسي، والفشل في التوافق والانطواء، والخوف ، وحالات عدم الرضا والاستياء من الآخرين (Akuffo, 2015:31)

يرى Andalib بان الإحباط سلوك دفاعي يظهر بصورة مباشرة كاستجابة سلبية للظروف غير المؤاتية ويؤثر على الحالة المزاجية للفرد (Andalib, ٢٠١٣: ١٦). فهو حالة ذهنية يمكن ان ينخرط فيها البعض عندما يعيش تجربة معاكسة لرغباته و يظطر الى الاستجابة لشيئ يتمنى او يرغب في تجنبه حيث تعمل تلك الحالة على امتصاص الترددات العاطفية السلبية (Vovk et al .,2020: 922) يعد الإحباط حالة عقلية تكون معوقات نحو السعادة وتكتل الكيان بأكمله بكل سلبية (Andalib & Halim, 2020:1016) ويرى العمرو من الصعب التعرف على السلوكيات المصاحبة لمشاعر الإحباط كونها مرتبطة بعوامل نفسية تكمن في الذات البشرية لذا فهي تتفاوت من فرد الى اخر (العمرو، ٢٠٢٢ : ١٣).

واتفق معه Alex مضيفا بأن الإحباط يتمثل بالشعور السلبي المتولد نتيجة وجود عائق او اكثر امام تحقيق الاهداف التنظيمية او الشخصية (Alex et al., 2018 :4) وايد Хаитов بأن الإحباط حالة عاطفية تنجم عن الصعوبات التي يمكن أن يواجهها الفرد عند السعي لهدف لا يمكن التغلب عليه بشكل موضوعي أو ذاتي (Хаитов, , ٢٠٢٠: ٥٢٠) بينما وصف بالصورة المتولدة عن الشعور بالفشل نتيجة خيبة الامل التي تنتاب الفرد عند مواجهته لعقبات أو حواجز تعيق انجاز اعماله أو إشباع حاجاته الشخصية (Allen & Anderson, 2018:221)). يكون الافراد المحببون أكثر عرضة للمشاركة في سلوكيات مضرة مثل النسيان في العمل و تخريب جهود الزملاء مما يشكل الصعوبة في تحقيق الأهداف والحفاظ عليها فضلا عن الحاق الضرر في سمعة المنظمة (Oguegbe & Chukwu, 2024:189) وبشكل عام الإحباط هو شعور قاسٍ قد مر به كل واحد منا ، وربما كان تجربة مؤلمة اذ يرى Farrell بان الإحباط يشير إلى المشاعر السلبية التي يتم تحفيزها عندما يمنع الافراد من تحقيق أهدافهم أو تغيير التجارب غير المؤاتية (Farrell, 2022:٣٨٧) . أما عربياً فعرف بانه شعور مؤلم محفوف بالانكار والحيل الدفاعية يمر به الفرد عندما يواجه عائق يحول دون تحقيق هدف مرغوب او نتيجة يتطلع اليها مسببا الغضب (التميمي: ١٩٩٧ ، ٩). ويرى الباحث ان جميع الادبيات الادارية اتفقت ان الإحباط يشكل الاستجابة الاولى لكثير من السلوكيات الضارة التي يصعب التعامل معها .

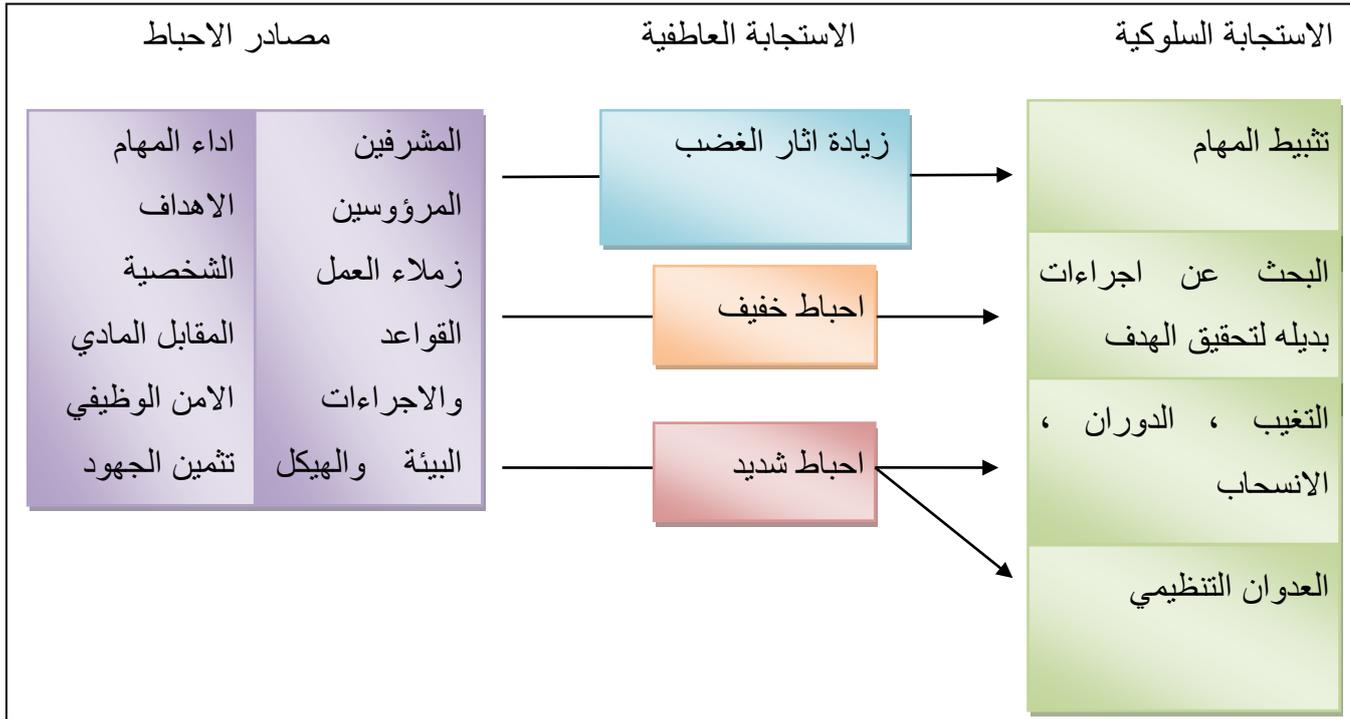
## ثانياً : مسببات و مصادر الإحباط

يوجد الكثير من العوامل والأسباب المساهمة في احباط الافراد ، يرى Spector ان من المهم تحديد تلك المسببات و المصادر في وقت مبكر، لفهمها بشكل صحيح و محوها تدريجياً من بيئة العمل (Spector, 1978:817) . إن الإحباط ينشأ نتيجة ظروف العمل غير الجيدة وعدم كفاية التعويض

المالي وسوء الإدارة ، ويرى Andalib وزملائه ان الإحباط يتولد عندما لا يتقارب مستوى الانجاز مع التطلعات التي يهدف الافراد الى تحقيقها ( ١٧- ١٦ : ٢٠١٣, Andalib et al).بينما ارجع لمجموعة من العوامل التنظيمية او الظرفية مثل بيئة العمل غير المؤاتية والحياة العملية الرديئة وقلة فرص النمو وانشار التسييس التنظيمي (Ezeh et al, 2020: 22). تعد البيئة المادية والإجراءات والسياسات التنظيمية والمناخ التنظيمي ، والزملاء، والدائرة الاجتماعية اكثر مصادر الإحباط في الوسط التنظيمي حيث صنفها Gulzar وزملاءه الى المصادر الداخلية والمصادر الخارجية ، تمثل المصادر الداخلية بأوجه القصور الفردية مثل اختلاف المهارات والقدرات وانعدام الثقة او الخوف من المواقف الاجتماعية التي تمنع الفرد من تحقيق اهدافه اما المصادر الخارجية فتمثلت بالمسببات التي تقع خارج سيطرة حدود الفرد مثل حجب البيانات او المعلومات وعدم امكانية الوصول اليها أو نقص الثروة و الموارد وقطع سبل التعاون نتيجة التضارب في العلاقات مع الاطراف الاخرى (Gulzar et al., 2012:7).

ويرى Andalib &Halim ان الإحباط ينشأ نتيجة التعارض بين المواقف في العمل و القيم الإنسانية مثل عدم التقدير والافتقار الى المعاملة الحسنة وتشديد الالتزامات وتقبيد المرونة او الملكية في العمل نتيجة الافتقار في التنسيق بين الأدوار الوظيفية والمهارات التي تمتلكها المنظمة, Andalib &Halim, (١٠١٦:٢٠٢٠) وعلى مستوى الدراسات العربية فقد تضمن العمرو مصادر هذا المفهوم بشكل موسع نتيجة اختلاف الظروف المسببة بين فرد واخر كالمصادر الشخصية التي يكون مصدرها الفرد نفسه مثل ضعف القدرة البدنية او انخفاض مستوى المهارات المطلوبه او يمكن ارجاعه الى مصادر نفسية مثل الشعور بالخجل او انخفاض مستوى الثقة بالنفس وقد تكون مشاعر الإحباط ناتجة عن عوامل اقتصادية حيث يمكن ان يعود سبب الإحباط لتصادم رغبتين او وجود تناقض في امر ما فعندما يريد فرد الاستقلال عن والديه فهو في نفس الوقت يرغب بالاعتماد عليهم في الجوانب المادية لذا يتولد الشعور بالإحباط نتيجة الفقر الذي يقف حاجزا دون تحقيق ذلك اما على مستوى المصادر الاجتماعية فيتولد الشعور بالإحباط نتيجة وجود بعض القيود والتقاليد التي تقف حاجزا امام الفرد لتحقيق رغباته او اهدافه كغلاء المهور الذي يمنع الكثير من الشباب من الزواج (العمرو، ٢٠٢٢: ١٥ ; Arif & Al Hassan, 2022:1129). قدم Spectorr نموذجا تناول فيه مصادر الإحباط في المنظمات وتأثيره على الافراد واداء المنظمة عن طريق الشكل

الآتي :-



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات

الشكل رقم (٧)

مصادر الإحباط ونتائجه

يتضح من الشكل اعلاه التباين الواسع في مسببات الشعور بالإحباط حيث تمثلت تلك المسببات بـ طبيعة المهام فالبعض منها يتطلب قدرة على تحمل الظروف والتقلبات في قرارات القادة وعدم وضوح الأهداف التنظيمية فضلاً عن شخصية الفرد ومدى مرونتها في الاستجابة ، يعد التعويض المادي وتثمين جهود العاملين والاستقرار الوظيفي من اكثر العوامل المؤثرة في مستوى احباط الافراد وتفاعلهم داخل المنظمة . كما أن الافتقار الى القيادة الفعالة و ضعف التعاون بين زملاء العمل وعدم وضوح القواعد والاجراءات من أهم مسببات ذلك الشعور . تجتمع تلك المسببات مع الحالة المزاجية للفرد لتولد مستويات مختلفة من الإحباط بدءاً من الغضب الذي يولد حالة من الكسل والبحث عن البدائل الاخرى سواء أكان داخل المنظمة أم خارجها الى قصى مسويات الإحباط تأثيراً على الافراد الذي يولد الكثير من السلوكيات الضارة كالتغيب والانسحاب والعدوان التنظيمي .

### ثالثاً : أنواع مشاعر الإحباط

يواجه الأفراد الكثير من التحديات والظروف المختلفة داخل المنظمة وخارجها التي قد تثير الشعورًا بالإحباط. يمكن تصنيف هذه المفهوم إلى عدة أنواع، إذ تعدّ هذه الأنواع مؤشرات للتحديات التي يواجهها الفرد، إذ يرى كلا من Andalib&Halim بإمكانية تصنيف الإحباط إلى نوعين هما العملية والحلقه فالاول يتمثل بمواجه الفرد انسدادا في نقطة رئيسية بشكل قطعي مثل عدم السماح باجراء التنقلات بين فروع المنظمة او عدم القدرة على التعلم او العمل او الحب أما النوع الثاني المتمثل باحباط الحلقة فهو الإحباط المؤقت الذي يمكن السيطرة عليه بازالة المانع الذي يحول دون تحقيق الهدف كالاستمرارية في العمل بعد وصول المواد الاولية او اجراء اعمال الصيانة لعطل ما او عدم استطاعت الفرد الحصول على رخصة القيادة قبل بلوغ السن القانوني او باستطاعته العمل بعد شفائه من مرض ما (١٠١٨:٢٠٢٠ Andalib &Halim) وفقا لدراسة اجراها كلا من TAKUMA و TAKASHI يمكن تداول مشاعر الإحباط في ثلاثة انواع هي الإحباط الذاتي و احباط العلاقات و احباط الجدارة او الإحباط المهني (٣٢٧:٢٠١٦, TAKUMA & TAKASHI).

#### ١ - الإحباط الذاتي :

يحدث هذا النوع من الإحباط عندما يكون الفرد مقيد لعمل هو مرغم عليه ولايوجد بديل امامه سوى تقبل الحقيقة وتنفيذ ما يتم ملئه من السلطة الاعلى حتى وان كان خارج ارادته ورغباته لذا يصبح الفرد محبط ذاتيا لعدم قدرته على التغيير (DeVall, 2023: 88) مما يخلف الكثير من الاثار السلبية وقد اثبت Peters وزملائه ذلك عام ١٩٨٠ بأن الأشخاص المقيدين محبطين ذاتيا و يؤديون مستوى أدنى من المطلوب ويعكسوا المزيد من الردود السلبية تجاه الموقف المهمة مقارنة بالأشخاص الاخرين في حالة القيد المنخفض (Peters et al., 1980:80). ويرى Vander Elst وزملاءه ان هذا النوع يتاثر بمستوى استقلالية الفرد وحرية في التعبير والاختيار (٢٥٤: ٢٠١٢. Vander Elst et al) وقد اعتبره البعض كرد فعل عاطفي يجعل الفرد اسيرا تحت الكثير من الاثار النفسية مثل الاكتئاب والانطواء والارهاق فضلا عن السلوكيات الاخرى كمحاولة البحث عن بدائل اخرى لتحقيق الهدف والتخريب والعدوان الموجه في المنظمة والانسحاب من المواقف التي تامل المنظمة ان يستجيب لها الافراد بالشكل الجيد (Storms &Spector, 1987: 227).

#### ٢- احباط العلاقات :

غالبا ما يعدّ مكان العمل من أهم الوحدات الاجتماعية للعاملين (Chadsey & Beyer, 2001:128) ، حيث يمكن أن تؤثر طبيعة العلاقات بين الافراد على صحة العاملين ورفاههم وادائهم (الكعبي : ٤٥،٢٠١٨). لذا ابدت الكثير من المنظمات الدعم الجيد لاستقرارا و حماية طبيعة تلك العلاقات

(spagnolo, 1999: 2).وإذا ما تم تنظيمها بالشكل الجيد تكون مصدرا للعديد من السلوكيات الضارة كالإحباط الذي يقصد به الشعور السلبي المتولد نتيجة ضعف الارتباط والانسجام مع زملاء العمل والذي يعزى الى مجموعه متنوعه من الاسباب كاختلاف المستوى الثقافي او المادي او الادوار والمكانة الاجتماعية بين الافراد ( Xu, 2020: ٣٩).ومن الجدير بالذكر ان افتقار القدرة في بناء العلاقات مع الاخرين يؤثر على الذات مما يسبب في نشؤ الإحباط الذاتي كما اسلفنا (Harris & Orth, 2020:1460). من جانب اخر تعرف الحاجة الى الانتماء على أنها ميل الأفراد المتأصل إلى الشعور بالارتباط مع الآخرين و أن يكونوا عضواً في مجموعة يحبوا ويهتموا، ومحل رعاية جيدة ، لذا يمكن اعتبار الافتقار الى تكوين هذه العلاقات مصدرا لهذا النوع من الشعور (Vander Elst et al ., ٢٠١٢: ٢٥٤).

### ٣- احباط الجدارة :

يواجه معظم الافراد صعوبات في الحصول على وظائف مستقرة لافتقارهم الى التوجه الصحيح في اختيار المجال المناسب مع القدرات التي يمتلكونها (Hoang & Huy, 2021: 12)، اذ يتولد هذا الشعور نتيجة لعدم التوافق بين مهارات الفرد ومتطلبات الوظيفة (Murkhana et al., 2٠٢٣:٥٣١) يمكن ارجاعه لعدد من العوامل الشخصية والنفسية المرتبطة بالفرد مثل عدم امتلاك المهارات الكافية لانجاز الاعمال وانخفاض الثقة بالقدرات الذاتية والخوف من سؤ التنفيذ (TAKASHI , ٢٠١٦ :٣٢٧) ، ويتطور هذا الشعور في ضل الظروف الفوضوية او غير المسيطر عليها ليسبب استنزاف الطاقة لدى الفرد في محاولة الوصول الى مستوى الاداء الجيد. ويرى Turner ان الايمان بالنفس يلعب اثرا كبيرا في معالجة هذا الشعور والقضاء عليه (Turner,2014:593).

### رابعاً : عواقب مشاعر الإحباط

يعدّ الإحباط مصدرا لاثارة العدوان التنظيمي وبعض السلوكيات المصممة لإيذاء صاحب العمل، كأعمال التخريب (بدءاً من التدمير المتعمد لمصنع بأكمله إلى تدمير الإنتاج بشكل غير ملحوظ نسبياً) وإهدار الوقت والمواد، والإضرار بالمنظمة (Spector, 1975: 635) وقد ايد البعض بانه تدمير الممتلكات وتشويهها في بيئة العمل قد يكون سلوك لتقليل الإحباط والتوترات النفسية (Storms & Spector,1987: 229) لذا اعتبر الإحباط سلوك استجابة للمشكلة، يصعب التنبؤ به اعتماداً على الحالة المزاجية للفرد ، ففي المواقف الجيدة، يصبح الإحباط اقل تأثيراً مما ينشأ توجهاً للعمل وبناء حلول للمشكلة الجوهرية ، اما في الحالات السلبية، على العكس من ذلك، فيلاحظ الفرد أن الإحباط خارج نطاق قوته مما يهدر القدرة على التفكير والتركيز ، ومن ثمّ فإنه سيستمر في البناء والتراكم، ليؤدي في النهاية إلى

مزيد من السلوك الإشكالي ، كالرد العدوانى و السقوط والتباعد وفي حالات اخرى يؤدي ذلك إلى الإدمان في الانشطة العكسية أو القيام بسلوكيات ضارة (Gulzar et al .,2012:7) .

يعدّ الإحباط سلوك استجابة للمشكلة حيث يسبب الكثير من الانماط السلوكية المؤثرة كالانسحاب ، الغضب ، العدوان (Harrison, 2023: 188). إذ حدد Spector مجموعه من الاستجابات المتولدة عن هذا الشعور تمثلت الاستجابة الأولى برد الفعل العاطفي لاثارة الغضب و زيادة الاثار الفسيولوجية التي تولد العاطفة السلبية (Spector,1978 : 817). التي تتمثل بفقدان الرغبة في التحسين الشخصي والمهني، والتاثير في قدرته على التواصل الفعّال واتخاذ القرارات السليمة (Gulzar et al .,201٢:٧). ويرى Suzdaleva ان نتائج هذا الشعور تعتمد على اهمية الهدف الغير قابل للتحقيق ، ومدى امكانية تحقيقه في ظروف اخرى وعلى الخلفية العاطفية للحدث ذاته (Suzdaleva, 2023:4).

يختلف الافراد في قدرتهم على التعامل مع هذه العواقب استنادا الى مجموعة من العوامل الجسمية والنفسية حيث ترجع العوامل الجسمية إلى الفروقات الفردية الفطرية والمتعلقة بمتغيرات عصبية و هرمونية وهذه المتغيرات لها جانب تكويني و وراثي، كما يمكن أن تكون هناك عناصر جسمية مكتسبة مثل التعب أو الأمراض الجسمية (Makewa et al., 2014:18). اما المجموعة الثانية فهي العوامل النفسية: وهي مهمة لمساعدة الفرد على التكيف مع الإحباط، و إن كانت غير محددة بشكل جيد، الا انه يرى Rouse وزملائه من المؤكد أن الأطفال الذين لم يتعرضوا لإحباطات في الطفولة يصبحو غير قادرين على التعامل بطريقة جيدة عند تعرضهم لذلك الشعور، و في الوقت نفسه فإن الأطفال الذين تعرضوا إلى ذلك الشعور تتولد لديهم القدرة على التعامل مع الموقف بطريقة اقل تاثير (Rouse et al .,2020:١٧٧) . والشكل الآتي يوضح هذه العوامل .



المصدر :اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات

الشكل رقم (٨)

العوامل المؤثرة في مشاعر الاحباط

يوضح الشكل اعلاه التأثير المشترك للعوامل الجسمية والعوامل النفسية في تكوين الكثير من السلوكيات الضارة نتيجة الإحباط الوظيفي . يسبب الإحباط انتهاك العقد النفسي لدى العاملين لانهم يدركون ان منظماتهم فشلت في الادارة و الوفاء بالتزاماتها ووعودها لذا يشعرون بالإحباط ويحاولون الحاق الضرر بالمنظمة عن طريق استخدام الموارد التنظيمية لتحقيق مكاسب شخصيه والكشف عن الانشطة غير القانونية التي اجريت داخل المنظمة او بواسطتها فضلا عن الكثير من السلوكيات الضاره مثل الغضب، والعدوان، ومحاولة اتخاذ إجراءات بديلة، و الانسحاب والتغيب دوران العاملين (Arif & Al Hassan, 2022:1132) يؤدي الشعور بالإحباط الى حالات عاطفية مختلطة لها عواقب مربكة على الذاكرة والسلوك وبناء على مستوى الإحباط يتغير سلوك الافراد ومواقفهم التي قد تكون عدوانية او قهرية (Andalib & Halim, 2020:1016) .

#### خامسا : مستويات مشاعر الإحباط:

تتنوع مستويات الإحباط بين الأفراد، حيث يبدأ الإحباط بشكل بسيط عند مواجهة تحديات يومية ، وقد يتسارع إلى مستويات متوسطة عندما يتطلب التكيف مجهودًا إضافيًا. يمكن أن يتجاوز الإحباط المستوى الشديد حين يصبح الفرد عالقًا في تحديات كبيرة بما يؤثر على الصحة النفسية والعلاقات الاجتماعية بين العاملين فضلا عن مستوى الاداء المتدني . لذا مستويات الإحباط وكما يأتي :

١-العدوان:

هو السلوك اللفظي او الجسدي الذي يظهره الفرد بقصد إيذاء طرف آخر نتيجة الإجهاد والضغط النفسية والعاطفية التي يمكن ارجاعها الى الكثير من الاسباب بما في ذلك نوع القيادة وتفضيل بعض الافراد على غيرهم في المنظمة (Alhasnawi & Abbas, 2021:335). يرى Dollard وزملائه ان حدوث السلوك العدواني يفترض دائمًا وجود الإحباط ، وعلى العكس من ذلك ، فإن وجود الإحباط غالبا ما يؤدي إلى شكل من أشكال العدوان (Dollard et al , 2013: 7) وهذا ما اكد كلا من Breuer و Elson بان العدوان لا يحدث دون وجود شكل من اشكال الإحباط المسبق (Breuer & Elson, 2017:2) حيث اتفق Miller وSears وMowrer و Doob و Dollard على عدّ الإحباط السلوك المحرض للعديد من السلوكيات الضارة بما فيها العدوان (Miller et al,1941:339) .

#### ٢- الانسحاب:

عند وصل الإحباط إلى مرحلة من الغضب والنفور الشديد فإنه قد يؤدي إلى حالة الانسحاب حيث عرف Schaubroeck وزملائه الانسحاب بالسلوك الذي يظهره الافراد عند الشعور بعدم القدرة على التكيف مع التغيرات السلبية التي تحدث داخل المنظمة (Schaubroeck et al ., 2018: 1086). وقد

يعزى هذا السلوك برغبة الفرد في البحث عن وظيفة اخرى ( Erdemli, 2015:202) . تداول بعض الباحثين هذا السلوك بنوعين هما النفسي والجسدي اذ يرى Agarwal ان الانسحاب النفسي يعتبر الخطوة الاولى لعملية الانسحاب متمثلا بشعور الفرد بالاستياء والضيق وعدم التركيز الذهني في العمل، فضلا عن التأخير المتعمد ونية المغادرة (Agarwal et al., ٢٠٢٠:٤).

### ٣ - الترشيد:

عندما يعي الفرد درجة الإحباط سيبحث عن طريق بديل للخروج والتخلص من هذا الشعور مما يسهم في وضع إيجابي يسمى بالترشيد ، يبحث الافراد عن وظيفة جديدة مع الحفاظ على الوظيفة الحالية (Andalib et al., ٢٠١٣: ٢٢) و يعد الترشيد عملية مستمرة في الحياة التنظيمية تهدف الى التقدم والمشاركة بشكل فعال في المنظمة و التركيز على تطوير المهارات التي تزيد مؤهلات الوظائف لتحقيق المرونة في مواجهة التطور الوظيفي مما يسهم في تحقيق الرفاهية الشخصية و التنظيمية للافراد.

### ٤ - التسوية:

الافراد الذين يتمتعون بمستوى جيد من المرونة لديهم القابلية على الصمود تحت الكثير من الضغوط التنظيمية (٦٤: ٢٠٢١ Tannenbaum et al.). يرى Andalib وزملائه في الوضع الذي يسوده الشعور السلبي غالبا ما يقدم العاملين بعض التنازلات مقابل التمسك في الوظيفة الحالية مما يخلف مستوى متدني من الاداء ، فعنما يشعر الافراد بالإحباط سوف يتنازلون عن اهدافهم الذاتية و يستمرون في الامتثال الى المدير المباشر ولاكن بجهد اقل (٢٢: ٢٠١٣ Andalib et al).

### ٥-الإصلاح ( الحلول ):

أخيراً، إذا أراد الفرد إصلاح مشكلة الإحباط أو حلها بشكل سليم فان اكثر الطرق ملائمة هي مغادرة المنظمة وترك الوظيفة الحالية حتى في حالة عدم حصوله على وظيفة اخرى في الوقت الحالي (Andalib &Halim, 2020:1018) غالبا ما يترك الافراد وظائفهم نتيجة الإحباط المتولد عن عدم الاتساق بين المهارات التي يمتلكونها و متطلبات الوظيفة الحالية فضلا عن قلة فرص النمو والتطور و يرى الباحث ان المواقف المحبطة تحدث كل يوم مع ، العائلة ، الاصدقاء ، زملاء العمل وغيرهم لذلك فهو شيء معتاد في الحياة لذا لاينبغي ان تكون له اليد العليا على مشاعرنا واهدافنا التي نطمح في الوصول اليها بل من الافضل ان يتم التعامل معه بكفاءة لمنع تفاقم نتائجه .

## المبحث الثالث الصوت الاخلاقي للعاملين

### توطئة

يعد الصوت الأخلاقي للعاملين واحداً من أهم المؤشرات التي يتحتم على المنظمة ان تكون جيدة في الاصغاء اليها ، لانه يعكس طبيعة ومستوى الانسجام التنظيمي في داخل المنظمة فضلاً عن قدرته في التأثير في الاحتفاظ بالمهارات واستقطاب الكفاءات . سيقدم هذا المبحث تأطيراً مبسطاً حول هذا المفهوم عن طريق توضيح التطور التاريخي واستعراض للمفهوم واهميته بالنسبة للمنظمة و التعرف على بعض العوامل المؤثرة عليه .

### اولاً : نشأة تاريخية :

ترجع بدايات الاهتمام بالسلوك الصوتي الى القرن التاسع عشر وبالتحديد دراسة Hirschman في عام ١٩٧٠ التي اجراها على عمال السكك الحديدية حيث لاحظ عندما يشعر العاملون بضغط العمل وحالة من عدم الرضا الوظيفي انهم يسلكون احد الطريقتين اما التفكير في ترك العمل او مواجهة الظروف والبحث عن حلول مجدية لمعالجة الوضع الراهن وبذلك اعتبر الصوت الأخلاقي من السلوكيات المهمة التي تسهم في تحسين بيئة العمل (Avey, et. al., 2012: 23).

اشارت بعض الدراسات الاولية ان لهذا السلوك تأثير ضئيل في مجال الادارة لذلك لم يتم التركيز عليه مقارنة ببعض السلوكيات الاخرى حيث لم يتجاوز عدد المقالات التي كتبت فيه الخمس عشرة مقالة حتى عام ١٩٩٤. عقب البحث الذي اجراه فان داين وليبين بعد عام ١٩٩٨ اخذ العدد بالازدياد على الرغم من ان الاهتمام بهذا السلوك كان بطيئاً في التجسيد لان الباحثين الاوائل كان يعوقهم الافتقار الى المفاهيم بشكل واضح مما ادى الى ضعف القياس وتوليد نتائج غير متناسقة (Maynes & Podsakoff, 2014: 87) .

### ثانياً : مفهوم الصوت الأخلاقي :

يعرف الصوت الأخلاقي بصورة مطلقة على انه اي محاولة لتغيير حالة ما بدلا من الهروب منها (Yoon,2012:13) . متمثلا بالاليات و الهياكل و الممارسات التي تمكن العاملين من التعبير عن ارائهم او التأثير على أنشطة العمل وعمليات التحسين في المنظمة (Hirschman ,1970:30). الصوت الأخلاقي هو تواصل بناء موجه نحو التغيير يهدف الى تحسين الموقف عن طريق اقتراح الافكار حول كيفية التعامل مع

الاخرين و الاراء والاتجاهات التي يحملونها (LePine & Van Dyne, 2001: 326-3٢٧). وقد يشير إلى التعبير اللفظي عن الأفكار والمعلومات مع الدافع الإيجابي لتقديم مساهمات تعاونية للمنظمة (Dyne et al , 2003: ١٣٧٠). وعرفه Armstrong بأنه المقاومة التي يبديها العاملون تجاه صاحب العمل للتعبير عن موقفهم تجاه المواقف السلبية واعداد التفاوض حول الاداء (Armstrong,201١: ٩٣٦) وايد Morrison بأنه طريقة التواصل الشفوية التي تعبر عن القضايا المتعلقة بالعمل بهدف تحسين الاداء التنظيمي (Morrison, 2011: 375). وقد عرفه Brinsfield بالانتقاد البناء الموجه لزملاء العمل حول عدم كفايتهم في الحفاظ على المعايير المهنية و المتطلبات الوظيفية (Brinsfield, 2013:67٦) ، واعتبر كوسيله اتصال غير مباشرة تهدف الى خطف انظار الادارة الى الجانب المترهل في المنظمة بقصد التحسين (Maynes & Podsakoff, 2014: 87) نابعة عن ايمان الفرد بقدرته في التأثير على عملية صنع القرار داخل المنظمة (Cosley et al.,2014:142).

عندما تتبنى المنظمة الاستراتيجيات الداعمة لهذا السلوك قد يصبح اكثر وضوحا اذ تم تعريفه بالمعارضة العلنية التي يبديها الافراد تجاه السلوك غير المناسب على الرغم من احتمالية تعرضهم الى التصادم مع بعض الافراد داخل المنظمة (Chen & Hou: 2016:3). وتم وصفه كسلوك طوعي يهدف الى مقاومة عمليات التغيير في السلوكيات والاجراءات والسياسات الحالية غير المناسبة معياريا (Huang & Paterson, 2017:1161). اذ عرفه Morrison بأنه اتصالات طوعية تهدف الى تحسين البيئة التنظيمية وتقويمها بالاتجاه الصحيح (Morrison et al., 2011:184) ، وايد الحدراوي بأنه مجموعة من الاتصالات غير المطلوبة التي تهدف الى تحسين الاداء التنظيمي دون الاعتماد على التسلسل الهرمي للسلطة (الحدراوي ، ٢٠١٩: ٣١). وفي هذا الصدد يعدّ الصوت الأخلاقي سلوك تعزيزي يؤكد على التواصل البناء يهدف الى التحسين وتقديم اقتراحات مبتكرة للتغيير والتوصية بادخال تعديلات على الاجراءات الحالية حتى عند تعارضها مع الاخرين (Weiss & Morrison, 2019: 4).

عرف Zhao وزملائه الصوت الأخلاقي بأنه سلوك عفوي يسهم في اكتشاف القضايا الغير مقبولة تنظيميا ويعدّ من احد مؤشرات عدم الرضا الوظيفي التي تساعد على وضع حلول مسبقة للامات التنظيمية (Zhao et al, 2023: 1)، ووصفه احمد وزملائه بطريقه الابلاغ التي يتبناها البعض بقصد الحد من السلوكيات السلبية في المنظمة (احمد واخرون ، ٢٠٢٣:٧٠٨). يرى Makens ان جميع التعاريف السابقة تشترك في عدد من النقاط هي

- ١- الصوت الأخلاقي هو سلوك اضافي طوعي اي غير الزامي .
- ٢- يعد الصوت الأخلاقي من السلوكيات البنائة التي تهدف الى تحسين الاداء .

٣- يمثل الصوت الأخلاقي تحدياً بطبيعة غالباً ما يخسر العاملين الكثير من العلاقات نتيجة لهذا السلوك (Makens, 2016:6).

### ثالثاً : أهمية الصوت الأخلاقي

على مدى الخمسين عاماً الماضيه ادرك المنظرين على المستوى التنظيمي اهمية هذا السلوك نتيجة لتداخله مع الكثير من السلوكيات الاخرى وتأثيره بصورة غير مباشرة على المنظمة حيث تسببت الأزمات المالية العالمية والركود الاقتصادي في السنوات الأخيرة في توجيه اللوم نحو قادة المنظمات واتهامهم بتبني سلوكيات عرضية ، ولم تخلو كليات إدارة الأعمال من تلك الاتهامات ايضاً لتركيزها على مصادر تحقيق الربح دون مراعاة الجوانب الأخلاقية واثارها في المنظمة ، لذا بدأت الكثير من الجهود الاكاديمية بالاتجاه نحو دراسة هذه السلوكيات والاهتمام بها على سبيل المثال علم النفس وعلم الاجتماع والاقتصاد والعلوم الادارية والسياسية (Cohen, 2015, 31). اكدت بعض الدراسات على اهمية الصوت الأخلاقي في تعزيز السمعة التنظيمية بناء على فكرة ان ذلك الصوت سريع التأثير وقليل التكلفة و يمكن بل ينبغي تنظيمه بصورة متقنة لتسييره بالاتجاه الصحيح (Wæraas & Dahle, 2020:279). اعتبره Zheng وزملائه نتيجة سلوكية من الافضل ان تاخذها المنظمة في الاعتبار (Zheng et al ., ٢٠٢٢: ٩٧٤).

اتفق الكثير من الباحثين حول مساهمة الصوت الأخلاقي في الحد من السلوكيات الضارة مثل الاحتيال والمحاباة لتقويم الاداء بالشكل المطلوب وتحسين الانتاجية (Gans & (Al Nuaimy, 2019: 85) (Zhan, 2023:868). ويبرز اثره في تقوية العلاقات بين فرق العمل وتحسين مستوى الاداء لاسيما تلك التي تتطلب جهداً مشتركاً (Bain et al, ٢٠٢١: ٣) ، وقد اكتسب هذه الأهمية باعتباره من المؤشرات الاستباقية في المنظمات لانه يتيح امكانية تحديد القضايا غير المقبولة قبل تسببها في مشكلات بليغة في المنظمة (Zheng et al ., ٢٠٢١: ١). يعد الصوت الأخلاقي مصدراً لتحريك الاطراف الداخلية في المنظمة ، اذ تعمل بعض المنظمات على اختيار الافراد الذين يسهمون في ابداء صوتهم الأخلاقي بدلاً من التزام الصمت وذلك لصقل المهارات التي يمتلكونها ولتأكيد قيمهم بشكل فعال في العمل حيث غالباً ما يدرك الافراد السلوكيات السلبية ونادراً ما يرغبون حقا ان يفعلوا شيئاً حيالها (Tams & Gentile, 2020:3) ولاهميته في تعزيز التواصل عدّ كشكل من اشكال المواطنة التنظيمية لمساهمته في معالجة بعض المخاوف التي تنتاب العاملين (Van Dyne & LePine ,1998: 110).

ولاثره الاستباقي في استشعار الخلافات التنظيمية يرى Morrison لابد من اعطاء الصوت الأخلاقي الاهتمام الكافي للاستفادة منه في الحفاظ على صحة المنظمة واستدامتها (Morrison, 2011: 375) حيث اهتمت الكثير من المنظمات في تحفيز العاملين للتعبير والابلاغ عن السلوكيات المنحرفة في العمل

(Wang, ٢٠١٩ :١) .اذ عدّه البعض بمثابة عيون واذان المنظمة لاهميته في تحديد السلوكيات الغير مقبولة ومعالجتها (Huang & Paterson, 2017:1183). يرى Avey يسهم الصوت الأخلاقي في تعزيز العلاقة بين العاملين و الإدارة فعندما يجد الافراد الاهتمام بشأن القضايا التي يطرحونها ويلتمسون التغيير في ذلك ، يبذلون الجهد الكافي لتحسين الاداء (Avey ,٢٠١٢:٢٧). فضلا عن مساهمته في تحسين نظرة المنظمة الى الكثير ممن يتبنون هذا السلوك (Chen & Trevino, 2022:1) . اذ يرى Xia وزملائه يمكن ان يساعد الصوت الأخلاقي في منح فرصة الى الافراد المخطئين لاستعادة سمعتهم التي فقدوها نتيجة تصرفاتهم غيرالمرضية داخل المنظمة عن طريق مشاركتهم في طرح الافكار والحلول والاقتراحات التي تسهم في معالجة بعض المشاكل القائمة ولاكن غالبا ما يقومون بدفع تكلفة اعلى لابداء تلك المشاركات مع الاخرين وتنطوي السلوكيات الأخلاقية عالية التكلفة على التضحية وبذل الجهد الاضافي للحصول على استحسان واحترام الادارة ( Xia et al .,2023: 3 ) .

لايتعلق الصوت الأخلاقي بحظر الانتهاكات المخالفة للمعايير الأخلاقية وتجنب السلوكيات السلبية فقط بل يرتبط ايضا بوصف الممتازه منها والاشادة بها مثل روح التعاون وتبادل الخبرات للوصول الى نتائج ايجابية (Chen & Trevino, 2022:3) ومع توفر الدعم التنظيمي يؤدي الصوت الأخلاقي الاثر الفعال في تنمية ودعم السلوكيات الاجتماعية مثل الصدق والرعاية والاحترام (Chen & Trevino, 202٢:١) .

#### رابعاً : العوامل المؤثرة على الصوت الأخلاقي :

عندما تولي المنظمة اهتماماً بصحة العقل والسلامة النفسية للعاملين ، ستبنى بيئة مرنة ومتطورة، يشعر فيها العاملين بأن التحسينات الأخلاقية والتغييرات الإيجابية هي جزء من الثقافة التنظيمية. من جانب اخر، يعكس الاحترام من قبل المنظمة وتقديرها للتنوع في آراء العاملين، الايمان بقيم العدالة والاهتمام الكافي لتعزيز الشعور بالانتماء و تبني قيم النزاهة والأخلاق في سياق العمل.

#### اولاً : السلامة النفسية:

تشير السلامة النفسية إلى مدى اعتقاد الافراد بعدم معاقبتهم أو إساءة فهمهم من لدن المشرفين او زملاء العمل عند التعبير عن الاقتراحات او التحدث بشأن بعض الانتهاكات التي تحدث داخل المنظمة (Deter t& Burris2007: 871) . فعندما يتحرر الافراد من المخاوف والاحطار خشية العقاب عند التعبير عن الوضع الحقيقي للمنظمة سوف تقل النتائج السلبية المتصورة و يتفوق الشعور الايجابي، وفي المقابل عندما يشعر الافراد بعدم الامان النفسي وعدم استطاعتهم بالتعبير عن انفسهم بحرية سيتجنبون التعبير عن ارائهم و اهتماماتهم ويتوقفون عن الانتقاد البناء للسلوكيات السلبية (Zhao & Olivera, : ١٠١٣ )

(٢٠٠٦) وتماشيا مع هذا المنطق يمكن ان تؤثر السلامة النفسية في تنمية الصوت الأخلاقي للعاملين لان درجة الثقة التي يمتلكها العاملون تجاه الادارة تحدد التصورات الذهنية التي يمكن ان تتبادر الى اذهانهم عن القيام بسلوك ما . يرى Avey بانه من الممكن تعزيز الصوت الأخلاقي للأفراد عن طريق توفير الدعم المادي والمعنوي والتعاطف مع مخاوف العاملين والسعي لاجاد حلول بناءة لها (Avey, ٢٠١٢:٢٤) و يؤدي القادة اثرأ بارزاً في تعزيز الصوت الأخلاقي للعاملين عن طريق مساهمتهم في نقل المعايير الأخلاقية اليهم وتشجيعهم على التعبير عن ارائهم واقتراحاتهم فضلاً عن توفير الظروف الملائمة بمستوى عالي من الثقة والاطمئنان (Yuan et al.,2018: 34).

### ثانياً : الالتزام المحسوس بالتغيير:

في البيئة التنظيمية غالباً ما يقع الافراد تحت تأثير المعايير الاجتماعية التي تشير الى طرق التفكير والسلوك الراسخة او المعتمدة حيث تتمثل بالمعايير الوصفية والمعايير الزجرية وتشتمل الاولى على تصورات الافراد لما يتم فعله عادة في موقف معين بينما تشتمل الثانية على تصورات الافراد لما هو مقبول او مرفوض داخل المنظمة ( Schultz et al, 2007:431) حيث يرى البعض من واجبه المهني واستناداً للنتائج التي حققتها التجارب السابقة عليهم ابداء صوتهم الأخلاقي ، ان الافراد الذين يشعرون بالتغيير البناء هم اكثر عرضة للتحدث بشأن القضايا الأخلاقية ومعالجة المشاكل التنظيمية ، اذ يتخذ البعض كاسلوب للرد بالمثل على دعم المنظمة للحفاظ على علاقة تبادل عالية الجودة في المقابل يتمتع البعض عن هذا السلوك لعدم التماس التغيير بشأن الكثير من الابلاغات السابقة ( Fuller et al., 2006: 1091) .

وقد تناول البعض على مستوى المجموعة فعندما يلتزم الافراد الاثار المرتبطة بالسلوكيات الصوتية قد يستمرون بهذا السلوك بسبب التزامهم للدفاع عن معاييرهم أو قيمهم الأخلاقية متخذين بذلك سلوك جماعي بالاستناد الى مجموعة من المبررات حيث يعتقدون ان هذا السلوك الجماعي يسهم في تحقيق التأثير المطلوب كونه يعكس مجموعة الاهتمامات المشتركة في بيئة العمل فضلاً عن السرعة في جذب اهتمام الادارة الى الغرض الاساسي من هذا السلوك (Huang & Paterson, 2017: 1161).

### ثالثاً : احترام الذات القائم على المنظمة ( احترام الذات القائم من قبل المنظمة )

يعدّ الصوت الأخلاقي من السلوكيات التي تتطلب مناورة اجتماعية ومهاره سياسية جيدة لابدائها وسط المناخ الوظيفي ، حيث يمكن أن يثبط او ينشط هذا السلوك بعدة عوامل كاحترام والتقدير مثلا ، لذا كثيراً ما يتجنب العاملون ابداء وجهات نظرهم نتيجة التصورات السلبية حول قيمتهم الاجتماعية في المنظمة مما يؤثر على قدراتهم الخاصة في مكان العمل (Pierce et al., 1989: 624) حيث توجد علاقة ارتباط ايجابية بين الاحترام و الصوت الأخلاقي ، وهذا ما اكده Liang وزملائه بان الافراد الذين يحضون بالتقدير الجيد هم

اكثر استعدادا للتعامل مع بيئة عملهم وابداء اصواتهم البنائة للحفاظ على سمعتهم واداء المنظمة وعكس الجانب المشرق منها في الاوساط المنافسة ( Liang et al.,2012 : 74 ).

## العلاقة بين متغيرات الدراسة

### توطئة...

تفتح المتغيرات الفكرية ابواب التحليل للجوانب الميدانية ، حيث يتجلى الربط الفكري في استكشاف كيف تؤثر التفاعلات الفكرية بين المتغيرات على السياق الميداني عن طريق فحص الترابط بين هذه المتغيرات ، يمكن فهم تأثيرها المتبادل وكيف يشكل الاطار الفكري اساسا للتفاعلات والتحويلات التي قد تظهر في الواقع الميداني

### أولاً: العلاقة بين التسييس التنظيمي ومشاعر الإحباط

التسييس التنظيمي يعكس استخدام القوة والتأثير لتحقيق مصالح فردية داخل المنظمة ووفقا لذلك يرى (De Clercq & Belausteguigoitia,2017:9) أن هناك ارتباطاً سلبياً بين هذا التسييس ومشاعر الإحباط لدى العاملين، عندما يشعر العاملون بأن عمليات اتخاذ القرار في المنظمة ملونة بسلوكيات تخدم مصالح ذاتية، يتجسد الإحباط كرد فعل طبيعي، اذ يخشون تأثير ذلك في قدرتهم على أداء مهامهم بفعالية. ويضيف (Milesi & Alberici,2018:4) إن هذا الإحباط يمكن أن يؤدي إلى استنزاف الطاقة وتقليل استعداد العاملين للمشاركة في سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تتخطى حدود المسؤوليات الرسمية.

ومن وجهة نظر (Ali,2019:7) فإن التسييس التنظيمي يتسبب في توليد مشاعر الإحباط بين العاملين خاصة عندما يصبح اتخاذ القرارات ذا توجه فردي وتفضيلات شخصية، ، هذا الإحباط ينعكس على مستوى الالتزام التنظيمي ويؤثر سلباً على كفاءة العمل، مما يجعل العاملين أقل ميلاً للمشاركة في الأنشطة التنظيمية الإيجابية. يؤكد (Curnow & Vea,2020:6) ان التسييس التنظيمي يشكل عبئاً ثقيل على المنظمة لذا يتسبب في إثارة مشاعر الإحباط بين أفرادها، يتجلى الشعور بالإحباط كنتيجة لعدم الشفافية والعدالة في عمليات الإدارة، كما يضيف (Yao et al.,2022:4) على مستوى الأداء، يظهر أن التسييس التنظيمي ينشأ بيئة غير صحية تؤثر على كفاءة العمل والانخراط الوظيفي للعاملين، اذ ان القلق والتوتر الذي ينشأ عندما يشعر العاملون بأن القرارات تخدم مصالح فردية، يؤدي إلى تقليل مستوى الإنتاجية ويضر بالأداء الجماعي.

### ثانياً: العلاقة بين مشاعر الإحباط والصوت الأخلاقي

تعد مشاعر الإحباط عاملاً حيويًا في تثبيط الصوت الأخلاقي للعاملين داخل المنظمة. قد يكون الإحباط ناتجًا عن عدة عوامل، مثل سوء التفاهم في التواصل داخل المنظمة أو عدم العدالة في التوزيع واتخاذ القرارات بناءً على الظروف البيئية المسييسة، وفقاً لـ (Kashif et al.,2020:2) عندما يشعر العاملون بالإحباط نتيجة للتحديات والظروف غير الملائمة في بيئة العمل المسييسة، يمكن أن يؤدي ذلك إلى تأثير سلبي على صوتهم الأخلاقي، ويحد من رغبتهم في مقاومة السلوكيات الضارة، والتعبير عن آرائهم وافكارهم تجاه بيئة العمل بشكل فعّال. في سياق المنظمة يرى (Einola et al.,2021:6) ان الصوت الأخلاقي مؤشراً هاماً للالتزام للعاملين بالقيم والمبادئ الأخلاقية مثل الصدق والامانة وبذل الجهد لمقاومة السلوكيات الضارة. ومع ذلك، عندما يكون للإحباط الاثر السائد، يمكن أن يقلل ذلك من قوة وفعالية العاملين في المساهمة في تحسين الأوضاع السلبية داخل المنظمة. كما يرى (Chen & Trevino,2022:2) ان بعض العاملين يتجنبون هذا السلوك، إذ نادراً ما يجدون دعماً لفظياً من زملائهم في العمل لتعزيز التحفيز الايجابي وهكذا نوع من المبادرة .

في ضوء ما تقدم يرى الباحث بأنه يمكن ان توجد علاقة ارتباط بين مشاعر الإحباط والصوت الأخلاقي للعاملين، حيث تعمل تلك المشاعر كعامل مثبط للتعبير عن مخاوف العاملين واقتراحاتهم بشكل الذي يعكس عدم الالتزام بالقيم الأخلاقية والمبادئ الادارية في المنظمة.

### ثالثاً: العلاقة بين التسييس التنظيمي والصوت الأخلاقي

أن التسييس التنظيمي يمكن أن يتداخل مع الصوت الأخلاقي في سياق المنظمات كما يبين (Campbell,2020:8) أن هذا التداخل يتسبب في آثار متعددة على الدين والحزبية، ويؤثر بشكل كبير على التفاعلات بين السلطات التنفيذية والهيكل التنظيمية، واحدة من العواقب الملحوظة لتداخل التسييس التنظيمي والصوت الأخلاقي هي تفويض الصورة الدينية وترسيخ الانقسامات في المجتمع والمنظمة بشكل خاص. ويؤكد (O'Leary & Smith,2020:6) أن تأثير التسييس التنظيمي يتجلى في إلحاق أثر ملموس على الصوت الأخلاقي للمنظمة. بمجرد أن يتسلل العناصر السياسية إلى هيكلها التنظيمية، يظهر تأثير ذلك بفقدان المنظمة لبعض من وضوح قيمها الأخلاقية مثل العدالة والمساواة. تتداخل المصالح السياسية والتنظيمية، مما ينجم عنه فقدان الشفافية والنزاهة في اتخاذ القرارات.

ومن جهة نظر (KAYACI,2022:350) يعتبر هذا التداخل مساهم في تشويه صورة المنظمة ، حيث يمكن أن يؤدي التركيز على المصالح السياسية إلى تحول بعض القرارات والأفعال إلى غموض أخلاقي. يمكن أن يتسبب هذا في تقليل مصداقية المنظمة في اعين العاملين والمجتمع الخارجي . في ضوء ما تقدم يمكن أن يكون تأثير التسييس التنظيمي على الصوت الأخلاقي للمنظمة هو فقدان للوضوح والتزام بالقيم الأخلاقية، مما يمكن أن يؤثر سلباً على السمعة والتفاعل مع المحيطين بها، أن تزايد هذا التسييس يؤثر سلباً على الصوت الأخلاقي ،حيث يسهم في زيادة الانقسامات ويضعف سمعتها وسط الظروف البيئية شديدة الحساسية .

خلاصة ما تقدم يرى الباحث يمكن أن يتسبب التسييس التنظيمي في إثارة مشاعر الإحباط بين العاملين حيث يؤدي التأثير السلبي للاستخدام المسييس للهياكل التنظيمية إلى فقدان الثقة والشعور بالإحباط في هذا السياق يمكن إن ينخفض مستوى الصوت الاخلاقي للمجتمع في التعبير عن استيائه ورفضه للتسييس التنظيمي مما يكشف عن تفاعل معقد بين التسييس التنظيمي ومشاعر الإحباط و الصوت الأخلاقي للعاملين .

## الفصل الثالث

### الجانب الميداني للدراسة

#### تمهيد

يتألف هذا الفصل من ثلاثة مباحث رئيسية متمثلة بالمبحث الاول الذي تضمن اختبار مقياس الدراسة وتطويره .والتحقق من مدى ثبات المقاييس المعتمدة في الدراسة الحالية ومصادقته في تحديد مستوى توافر الظواهر المراد تشخيصها ضمن بيئة التطبيق والمبحث الثاني الذي ركز على وصف وتشخيص المقاييس التي اعتمدها الباحث لفهم الظواهر المسببة لها . واما المبحث الثالث فقد اهتم بأختبار الفرضيات المزمعه بين متغيرات الدراسة وتفسير نتائج ذلك الاختبار في ظل علاقات الارتباط والتأثير التي قد تظهر بين متغيرات الدراسة .

## المبحث الأول

### فحص بيانات الدراسة والتحقق من صدق المقاييس وثباتها

#### توطئة

اهتم هذا المبحث في بيان مدى صلاحية المقاييس المعتمدة في الدراسة الحالية وهل يمثل النموذج العام للدراسة الذي احتوى على ثلاث متغيرات متمثلت بالمتغير المستقل التسييس التنظيمي بابعاده الثلاثة ( السلوك المسييس العام ، الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً ، الاجور والترقية ) والمتغير الوسيط المتمثل بمشاعر الاحباط وهو احادي البعد والمتغير المعتمد المتمثل بالصوت الاخلاقي للعامين وهو احادي البعد ايضاً. ولتحقيق الفهم الافضل لهذه المقاييس اعتمد الباحث على مجموعة من الاساليب الاحصائية لتحقيق ذلك وهي فحص القيم المفقودة والمتطرفة والتحقق من البيانات المفقودة واختبار صدق المقياس ومعامل الثبات (كرونباخ الفا).

#### اولاً: ترميز متغيرات الدراسة

يحتوي النموذج الخاص بالدراسة الحالية على ثلاث متغيرات لكل متغير مجموعة من الابعاد ولكل بعد عدد من العبارات الخاصة بقياسه ولغرض تسهيل عملية عرض بيانات مقاييس الدراسة وتوصيفها فانه من الأفضل العمل على ترميزها وكما هو موضح في الجدول (٥) أدناه والذي يتضمن اسم المتغير والرمز وعدد الفقرات ومصدر الحصول على المقياس وتدرجه.

جدول (٥)  
ترميز وتوصيف أداة قياس الدراسة

ت	اسم المتغير	الرمز	عدد الفقرات	المصدر	مدرج القياس
1	التسييس التنظيمي:		15	(Kacmar.& Carlson, 1997)	مدرج ليكارت الخماسي
	١- السلوك العام المسييس	GPB	2		
	٢- الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً	GAG	7		
	٣- سياسات الاجر والترقية	PPP	6		
2	الصوت الاخلاقي	EV	6	(Van Dyne & LePine, 1998)	مدرج ليكارت الخماسي
3	مشاعر الاحباط	Fru	3	(Peters & Oconnos,1980)	مدرج ليكارت الخماسي

### ثانياً: فحص القيم المفقودة والمتطرفة

على الرغم من أن الدراسة العلمية تسعى جاهدة الى جمع بيانات على نحو كامل إلا انه في بعض الأحيان قد يفقد بعض البيانات بسبب عدم ملىء بعض فقرات المقياس او بسبب الاخطاء التي تحدث أثناء إدخال البيانات. وتساعد عملية تشخيص القيم المفقودة كثيراً في تجنب الأخطاء الناجمة عنها، اذ تمتلك البرامج الإحصائية القدرة على التعامل مع هذه الحالة عند تشخيصها من قبل الباحث. ولغرض التعرف على وجود القيم المفقودة فان الباحث قام باستخراج التكرارات عن طريق برنامج (SPSS V.23)، وهذه الخطوة تحدد عدد البيانات المفقودة من البيانات الصالحة للاستخدام. وقد أظهرت نتائج الفحص بعدم وجود أي بيانات مفقودة داخل بيانات الدراسة.

جدول رقم (٦) تحديد البيانات المفقودة

ت	الفقرات	العينة	البيانات المفقودة	ت	الفقرات	العينة	البيانات المفقودة	ت	الفقرات	العينة	البيانات المفقودة
1	GPB1	154	0	17	GAG 7	154	0	9	EV2	154	0
2	GPB2	154	0	18	PPP1	154	0	10	EV3	154	0
3	GAG 1	154	0	19	PPP2	154	0	11	EV4	154	0
4	GAG 2	154	0	20	PPP3	154	0	12	EV5	154	0
5	GAG 3	154	0	21	PPP4	154	0	13	EV6	154	0
6	GAG 4	154	0	22	PPP5	154	0	14	Fru1	154	0
7	GAG 5	154	0	23	PPP6	154	0	14	Fru2	154	0
8	GAG 6	154	0	24	EV1	154	0	16	Fru3	154	0

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V.23

### ثالثاً: التحقق من القيم الشاذة

تعد عملية فحص القيم المتطرفة او الشاذة خطوة استباقية للتأكد من سلامة ادخال البيانات وتبويبها لغرض المعالجة الاحصائية اذ يقصد بها تلك البيانات التي تختلف عن باقي القيم الموجودة في التحليل والتي غالباً ما تكون ذات قيمة اعلى من اعلى حد لمدرج الاستبانة. تؤثر القيم الشاذة في دقة النتائج التي سيعتمدها الباحث لتفسير طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة (Field, 2005: 74). وللتحقق من سلامة البيانات المدخلة استخدم الباحث اختبار (Boxplot) للتعرف على وجود هذه القيم لكل فقرة من فقرات الاستبانة. وقد بينت النتائج وجود بعض القيم المتطرفة سببها عملية إدخال البيانات في البرنامج الإحصائي (SPSS). وقد أجريت التصحيحات اللازمة على البيانات المتطرفة بحيث أصبحت بيانات الدراسة خالية من وجود القيم الشاذة او المتطرفة. على سبيل المثال، وجد الباحث ارقام عالية جدا تم ادخالها في بعض ابعاد متغير التسييس التنظيمي بلغت قيمتها ٢٢ وعند العودة الى اصل البيانات تبين ان القيمة الحقيقية هي ٢ وليس ٢٢.

### رابعاً: التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات

تعد عملية اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات التي تم الحصول عليها من الاستبانة خطوة في غاية الاهمية للتأكد مما اذا كانت متساوية ومتوازنة او لا، يتم ذلك عادة باستخدام اختبارات احصائية مثل اختبار Kolmogorov-Smirnov او Shapiro-Wilk او Anderson-Darling فضلاً عن التفلطح والالتواء. يساعد هذا الاختبار في استخدام الاساليب الاحصائية المناسبة لعملية الاختبار و التحليل فعندما تكون البيانات ذات اعتدالية جيدة اي انها متمركزة عند مستوى معين او قريبة جداً من ذلك المستوى يتم استخدام الاساليب المعلمية (Parametric Tests) اما اذا لم تكن البيانات متمركز حول مستوى معين فيتم استخدام الاساليب الاحصائية اللامعلمية (Nonparametric Tests) اذ غالباً ما يحدث هذا اذا كانت عينة الدراسة (٣٠) او اقل .

#### ١. تحديد طبيعة توزيع بيانات متغير التسييس التنظيمي :

للتحقق من طبيعة توزيع بيانات المتغير فان الجدول (٧) يبين ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي بالاستدلال عليها من نسبة معنوية قيمة الاختبار اذا تبين ان مستوى معنوية القيمة البالغة (٠,٠٩٢) كانت (٠,٠٦٥) وهي تفوق مستوى (٥%) اي ان اتجاه البيانات هو نحو التوزيع الطبيعي لمتغير التسييس التنظيمي وهذه النتائج داعمة لاستخدام الاحصاء المعلمي.

الجدول ( ٧ )

التحقق من توزيع بيانات التسييس التنظيمي

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			
		التسييس التنظيمي	
N		154	
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3.4582	
	Std. Deviation	.75885	
Most Extreme Differences	Absolute	.092	
	Positive	.092	
	Negative	-.054-	
Test Statistic		.092	
Asymp. Sig. (2-tailed)		.065	
a. Test distribution is Normal.			

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.23

٢. تحديد طبيعة توزيع بيانات مشاعر الاحباط

للتحقق من طبيعة توزيع بيانات المتغير فان الجدول ( ٨ ) يبين ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي بالاستدلال عليها من نسبة معنوية قيمة الاختبار اذا تبين ان مستوى معنوية القيمة البالغة (٠,٠٩١) كانت (٠,٠٧٩) وهي تفوق مستوى (٥٪) اي ان اتجاه البيانات هو نحو التوزيع الطبيعي لمتغير مشاعر الاحباط وهذه النتائج داعمة لاستخدام الاحصاء المعلمي.

الجدول ( ٨ )

التحقق من توزيع بيانات مشاعر الاحباط

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			
		مشاعر الاحباط	
N		١٥٤	
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3.7460	
	Std. Deviation	.67898	
Most Extreme Differences	Absolute	.091	
	Positive	.091	
	Negative	-.077-	

Test Statistic	.091
Asymp. Sig. (2-tailed)	.079
a. Test distribution is Normal.	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.23

### ٣. تحديد طبيعة توزيع بيانات مشاعر الاحباط

للتحقق من طبيعة توزيع بيانات المتغير فان الجدول ( ٩ ) يبين ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي بالاستدلال عليها من نسبة معنوية قيمة الاختبار اذا تبين ان مستوى معنوية القيمة البالغة (٠,٠٩١) كانت (٠,٠٧٩) وهي تفوق مستوى (٥٪) اي ان اتجاه البيانات هو نحو التوزيع الطبيعي لمتغير مشاعر الاحباط وهذه النتائج داعمة لاستخدام الاحصاء المعلمي.

الجدول ( ٩ )

التحقق من توزيع بيانات الصوت الاخلاقي للعاملين

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		الصوت الاخلاقي للعاملين
N		154
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3.7460
	Std. Deviation	.67898
Most Extreme Differences	Absolute	.091
	Positive	.091
	Negative	-.077-
Test Statistic		.091
Asymp. Sig. (2-tailed)		.079
a. Test distribution is Normal.		

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.23

### خامساً: اختبار الصدق لمقاييس الدراسة

يُعدّ اختبار صدق مقاييس الدراسة أحد الآليات الرئيسية التي تسهم في ضمان دقة البيانات وصحة النتائج. حيث يهدف هذا الاختبار إلى التحقق من مدى صحة الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، سواء كانت استبيانات أو مقابلات أو أي وسيلة أخرى. يعتمد نجاح الاختبار على عدة عوامل، منها فعالية الأسئلة

المطروحة في المقياس، ووضوح التعبير وسهولة فهمها من قبل المشاركين في الدراسة، فضلاً عن ملاءمتها للسياق الثقافي والاجتماعي للعينة المستهدفة. يساعد اختبار صدق المقاييس أيضاً في تقليل الانحيازات المحتملة ناتجة عن عوامل خارجية مثل تفسير خاطئ للأسئلة أو عدم ملاءمتها للظروف الفعلية للمشاركين. كما يسهم اختبار صدق المقاييس في ضمان قابلية تكرار الدراسة، حيث يكون من الممكن توجيه استنتاجات موثوقة بناءً على البيانات الدقيقة التي تم الحصول عليها، مما يسهم في تعزيز الثقة في الدراسة وفي الاستنتاجات التي يتم اشتقاقها.

#### ١- الصدق الظاهري لمقاييس الدراسة :

يُعد اختبار الصدق الظاهري جزءاً هاماً من عملية تقييم المقاييس والأدوات المستخدمة في الدراسة. إذ يركز هذا الاختبار على مدى إتقان المقياس للمفهوم الذي يقصد دراسته من قبل المشاركين أو الأفراد الذين يتعاملون معه. من الناحية النظرية، يفترض الباحثون أن المقياس يجب أن يبدو مقبولاً ومفهوماً للأفراد الذين الذين يُطلب منهم تعبئة المقياس. فإذا كان المقياس يُظهر للأفراد أنه غير مناسب أو غير مفهوم، فقد لا يستجيبون بشكل صحيح أو موثوق به للأسئلة المطروحة، مما يؤثر على صحة البيانات والنتائج (Mohajan , 2017 :15). لتقييم الصدق الظاهري، يتم تقديم المقياس لمجموعة من الخبراء من ذوي الاختصاص أو الذين يمتلكون الامام المعرفي الجيد لمتغيرات الدراسة لبدء التعديلات التي يتطلبها المقياس واطهاره بوضوح لعينة الدراسة فضلاً عن ذلك، يمكن أن يؤدي توفير شروحات توضيحية للمشاركين بشأن طريقة تعبئة المقياس ومدى أهمية الأسئلة المطروحة إلى تحسين فهمهم للمقياس وبالتالي إلى زيادة موثوقية البيانات التي يتم جمعها (Yaghmale , 2003 :24). وللتحقق من الصدق الظاهري لمقاييس الدراسة الحالية تم تقديم المقياس لعدد من الخبراء في مجال الاختصاص وكما هو مبين في الملحق رقم (١) إذ كان عددهم (٩) خبراء حيث اشارو الى عدد من المقترحات التي يطلب اجراءها على المقياس بما يتناسب مع مجال اختبار الدراسة لتعزيز دقة المقياس والتي تم الاخذ بها من قبل الباحث .

#### ٢- تحليل العامل التوكيدي للنموذج الفرضي للدراسة

يهدف اختبار الصدق البنائي في عملية تحليل البيانات الى تقييم مدى قدرة أداة القياس ( الاستبانة ) على قياس المتغير أو المفهوم الذي يقصد قياسه بطريقة دقيقة وصحيحة. يُعتبر الصدق البنائي جزءاً مهماً من عملية التحليل النوعي والكمي، حيث يسعى الباحثون للتأكد من أن الأداة التي يستخدمونها فعّالة في قياس متغيرات الدراسة بدرجة كافية عن طريق التأكد من مدى انتماء الفقرات للبعد وتحديد النموذج الخاص بقياس كل متغير (Eaton & Willoughby ,2018 :2). يبرهن صدق البناء كيف ان النتائج التي تم الحصول عليها من استخدام أداة القياس تتلاءم مع الأساس النظري والمفاهيمي التي ياتر من حولها الاختبار الذي تم تصميمه (Sekaran & Bougie, 2010: 177). عادة ما يتم اجراء هذا

الاختبار بواسطة الحزمة الاحصائية (Amos.v.23) ، يشتمل اختبار الصدق البنائي على عدة خطوات، منها:

١- تحليل البنية الداخلية: يتم في هذه الخطوة دراسة العلاقات بين العناصر المختلفة داخل الأداة للتأكد من أنها تعكس بنية المفهوم المراد قياسه.

٢- التحقق من الارتباط بين المتغيرات: يتم في هذه الخطوة دراسة علاقة الأداة المستخدمة بالمفهوم المراد قياسه وعلاقتها بالمتغيرات الأخرى المرتبطة به.

٣- التحقق من محتوى الأداة: يتم في هذه الخطوة مراجعة محتوى الأداة للتأكد من أنها تغطي جوانب المفهوم المقصود بالقياس بشكل كامل وشامل.

وبالاعتماد على نتائج هذا الاختبار ، يمكن للباحثين تقييم مدى موثوقية الأداة في قياس متغيرات الدراسة، لذا يعتبر هذا الاختبار جزءاً أساسياً من عملية التحليل البياني لضمان صحة وموثوقية النتائج. ولتقييم النموذج الهيكلي الذي تم الحصول عليه من هذا الاختبار لمتغيرات وابعاد الدراسة الحالية لابد من التحقق من أولاً: التقديرات المعلمية والتي تمثل الاوزان الانحدارية المعيارية التي تعرف بنسب التشعب الظاهرة على الاسهم التي تربط بين متغيرات الدراسة وابعادها (Hair et al., 2010: 679). حيث تكون نسب التشعب مستوفية لشروط المعالجة الاحصائية إذا تجاوزت اقيامها ما نسبته (٤٠٪)

ثانياً: مؤشرات مطابقة الانموذج التي تستخدم لبيان درجة الترابط بين البيانات التي تم الحصول عليها من الاستبانة مع الانموذج الفرضي للقياس وفق مجموعة من المعايير ، و للاطمئنان اكثر عادة ما ينظر في مؤشر النسبة الحرجة (C.R) الذي يعكس مستوى معنوية القيم في الانموذج الهيكلي ومقبوليتها احصائياً ، فالقيم التي تتجاوز الحد الأدنى لمؤشر (C.R) البالغ (١,٩٦) تقبل عندما تكون معنويتها (٥٪) واما القيم التي تتجاوز الحد الأدنى لمؤشر (C.R) و البالغ (٢,٥٦) تقبل عندما تكون معنويتها (١٪) ، والجدول رقم (١٠) يستعرض المؤشرات التي سيعتمدها الباحث لتقييم مطابقة النموذج الفرضي الهيكلي للتحليل العاملي التوكيدي على مستوى متغيرات الدراسة .

جدول رقم (١٠)

مؤشرات مستوى المطابقة .

ت	المؤشر	القاعدة العامة
1	النسبة بين قيم $x^2$ ودرجات الحرية $df$	CMN/DF<5
2	حسن المطابقة (GFI)	GFI>0.90

IFI>0.90	مؤشر المطابقة المتزايدة	3
CFI>0.90	مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	4
RMSEA<0.08	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي: (RMSEA)	5

في ضوء مؤشرات جودة المطابقة للنموذج الفرضي والمبينة في الجدول اعلاه يمكن الاستدلال على امكانية اعتماد النموذج الفرضي من عدمه اذ تساعد هذه المؤشرات في الاطمئنان من بنية المتغيرات المعتمدة في الدراسة (التسييس التنظيمي و مشاعر الاحباط و الصوت الاخلاقي) فضلاً عن امكانية التحقق من ان الابعاد المستخدمة في الاستبانة هي الافضل في تمثيل المتغيرات المعنية بالدراسة عن طريق قيم التشبعات ، فأذا كانت قيم التشبعات اعلى او مساوية لـ (٠,٤٠) هذا يعني قبول الفقرة احصائياً واما اذا كانت قيم التشبعات ادنى من (٠,٤٠) فيلزم القيام باحد الخطوتين الآتيتين:

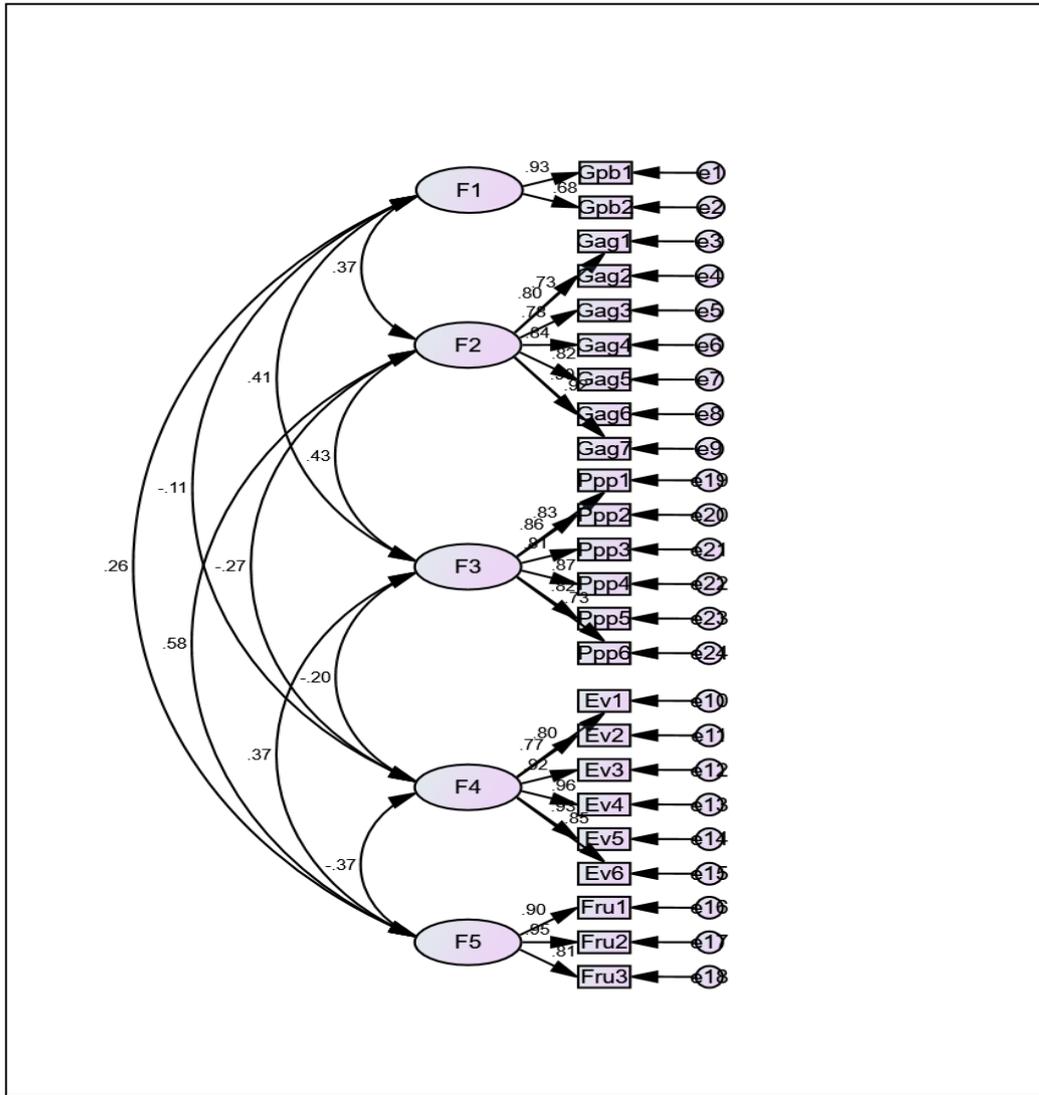
▪ الاخذ بالاقترحات التي يقدمها برنامج (Amos.v.23) بشأن تحسين جودة المطابقة بين البيانات

▪ العمل على حذف الفقرات التي لاتصل نسبة التشبع المطلوبة احصائياً وهي (٠,٤٠) واعادة اجراء الاختبار بعد كل عملية تعديل او حذف نجريها على الفقرات .

ومن الجدير بالذكر ان عملية تحليل كل عامل بمفرده يمكننا فهم تأثيره بشكل مستقل على النتائج على سبيل المثال قد يكون لدينا عاملان يبدو تأثير كل واحد منهما بسيطاً على النتائج لوحده ولكن عندما يتم توظيفهما معاً قد يحدث تغيير كبير في النتائج لذا فعندما نقوم بتحليل العامل التوكيدي لكل متغيرات الدراسة في آن واحد يمكن ان يوفر لنا رؤيا اعمق لكيفية تفاعل العوامل وتأثيرها الجماعي على النتائج .

حيث تم تحليل المتغير المستقل (التسييس التنظيمي) عن طريق ثلاثة ابعاد فرعية هي (السلوك المسييس العام بفقرتين ، الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً بـ (٧) فقرات ، الاجور والترقيات بـ(٦) فقرات ) والمتغير الوسيط المتمثل بـ(مشاعر الاحباط) بـ(٣) فقرات والمتغير التابع المتمثل بـ(الصوت الاخلاقي) بـ(٦) فقرات وعن طريق الشكل رقم (٩) يتبين ان جميع التشبعات بين الفقرات وصلت الى نسبة (٠,٤٠) اي حققت النسبة المقبولة احصائياً وتجاوزتها وهذا يعني ان هذه الفقرات قد مثلت النموذج الفرضي للدرسه بشكل جيد وهذا ما يدل على وجود مستوى جيد من التطابق بين البيانات التي تم الحصول عليها عن طريق الاستبانة مع

النموذج الهيكلي المفترض لنموذج القياس.



الشكل (٩)

اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة

سادساً: ثبات الاتساق الداخلي

تحققت الدراسة من وجود الاتساق الداخلي لفقرات مقاييس البحث عن طريق استخدام معامل كرونباخ الفا باعتماد برنامج (SPSS). ويظهر الجدول (١١) معاملات كرونباخ الفا للمقاييس الثلاثة اذ يتبين بان جميع القيم قد تراوحت بين (٠,٨٥-٠,٩٣)، وهي مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية لان قيمتها اكبر (٠,٧٥) (Nunnaly & Bernstein, 1994)، والتي تدل على ان مقاييس أداة قياس الدراسة تتصف بالاتساق والثبات الداخلي.

جدول (١١)  
معاملات كرونباخ الفا لمقاييس الدراسة

كرونباخ الفا للمتغير	كرونباخ الفا للبعد	اسم المتغير	ت
0.86		التسييس التنظيمي:	1
	0.75	١- السلوك المسييس العام	
	0.93	٢- الخضوع حاليا للتقدم مستقبلا	
	0.92	٣- سياسات الاجر والترقية	
0.95	احادي البعد	الصوت الاخلاقي:	2
0.91	احادي البعد	مشاعر الاحباط:	3

المصدر: مخرجات برنامج (spss. v ٢٣)

## المبحث الثاني

### الوصف الاحصائي: عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها

#### توطئة

يتضمن المبحث الثاني للدراسة الحالية قضية العرض الاحصائي لنتائج الدراسة التطبيقية مع تحليل وتفسير هذه النتائج . ويتضمن هذا المبحث جانبين اساسيين ، الاول يستعرض المتغير المستقل المتمثل بالتسييس التنظيمي بابعاده الثلاث ( السلوك المسييس العام ، والخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً، و الاجور والترقية ) ، اما الجانب الثاني فيتعلق بالمتغير الوسيط المتمثل ب مشاعر الاحباط وهو احادي البعد، واخيراً المتغير المعتمد المتمثل ب الصوت الاخلاقي وهو احادي البعد ايضاً. وشمل كلا الجانبين عرض للمتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة وانحرافات المعيارية واقصى اجابة وادنى اجابة ومستوى الاجابة والاهمية النسبية. وحددت الدراسة مستوى الاجابات في ضوء المتوسطات الحسابية في ضوء تحديد انتماءها لاي فئة. ولان استبانة الدراسة تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي (اتفق تماماً – لا اتفق تماماً) فان هنالك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية. وتحدد الفئة عن طريق ايجاد طول المدى (5-1= ٤ ) ، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) (٤ \ ٥ = ٠,٨٠). وبعد ذلك يضاف (٠,٨٠) الى الحد الادنى للمقياس (1) او يطرح من الحد الاعلى للمقياس (5)، وتكون الفئات كالاتي :

#### الجدول (١٢)

##### تصنيف طول فئات مدرج ليكرت وفقاً للوسط الحسابي

مستوى القبول	طول الفئة	ت
منخفض جداً	1.80-1	1
منخفض	2.60-1.81	2
معتدل	3.40-2.61	3
مرتفع	4.20-3.41	4
مرتفع جداً	5-4.21	5

المصدر: (عبد الفتاح، ٢٠٠٨ : ٥٤١)

## أولاً. الوصف الاحصائي لابعاد التسييس التنظيمي

يتكون متغير التسييس التنظيمي من ثلاث ابعاد رئيسة وكالاتي :

### ١. الوصف الاحصائي للسلوك المسييس العام

يظهر الجدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وادنى واقصى اجابة ومستوى الاجابة والاهمية النسبية والاهمية الترتيبية لأجابات عينة البحث اتجاه بعد السلوك المسييس العام. اذ يلاحظ في هذا الجدول بان الفقرة (١) الخاصة (بعض الافراد في الدائرة يحاولون بناء انفسهم على حساب مصالح الاخرين) قد حصلت على اعلى متوسط حسابي فقد بلغ (٢,٢١) وبانحراف معياري (١,٢١) يبين وجود نسبة تشتت قليلة في اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى اجابة "منخفض". في حين جاءت الفقرة (٢) الخاصة (هناك مجموعة مؤثرة في الدائرة لا يستطيع احد تجاوزها). بالمرتبة الثانية بالنسبة للمتوسطات الحسابية اذ بلغ (٢,١١) وبانحراف معياري بلغ (١,٠٧) يبين وجود نسبة من التشتت في اجابات عينة البحث وضمن مستوى اجابة "منخفض" ايضاً. ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام للمتوسط الحسابي لبعء السلوك المسييس العام بلغ (٢,١٦) مما يدل توافر هذه السلوكيات في بيئة التطبيق وبانحراف معياري عام بلغ (١,١٤) وهذا يدل على وجود نسبة من التشتت في اجابات عينة الدراسة. وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "منخفض" ما يعني عدم وجود الاهتمام الكافي من قبل الادارة للحد لمثل هذه السلوكيات اذ قدرت الاهمية النسبية لهذا البعد من قبل المستجيبين بـ (٤٣٪) مقارنة مع الابعاد الاخرى لمتغير التسييس التنظيمي.

### جدول (١٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعء السلوك المسييس العام

(n= 154)

ت	العبارة	M	S.D.	ادنى اجابة	اقصى اجابة	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية	الاهمية الترتيبية
١	بعض الافراد في الدائرة يحاولون بناء انفسهم على حساب مصالح	2.21	1.21	1	5	منخفض	0.44	1

							الاخرين .	
2	0.42	منخفض	5	1	1.073	2.11	هناك مجموعة مؤثرة في الدائرة لا يستطيع احد تجاوزها.	٢
	0.43	منخفض			1.14	2.16	المعدل العام	

## ٢. الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً

يبين الجدول (١٤) البيانات الوصفية لأجابات عينة البحث اتجاه بعد الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً. الذي اشتمل سبعة فقرات تعكس مفهوم البعد بان متوسطه الحسابي كان (٢,٥٧) وهو وسط منخفض يدل على وجود البعد ضمن بيئة التطبيق وما يدعم ذلك التوافر انسجام الإجابات بين المستجيبين تجاه هذا البعد فقد حقق انحراف معياري بنسبة (١,٢٧) وتشير هذه الاجابات الى وجود اتفاق بان المنظمة عينة الدراسة تحتوي على الكثير من الافراد الذين ينتهجون هذا السلوك لتحقيق اهدافهم الذاتية .

اما من حيث التفصيل والتوضيح للوصف الاحصائي الخاص بالتساؤلات ضمن البعد فقد كان التوافر الاعلى للسؤال الرابع فقد حقق وسطا حسابيا يبلغ (٢,٧٥) المتضمن (من الافضل ان لا تحرك ساكنا في هذه الدائرة) مما يؤشر توافقا معتدل حول توافر هذا التساؤل في بيئة التطبيق والذي يدعم ذلك التوافق مستوى الانسجام في الاجابات حوله فقد تحقق له انحرافا معياريا (١,٣٧) وهذا يعكس انخفاض مستوى تشتت الاجابات حوله وقد قدرت اهميته من وجهة نظر المستجيبين (٥١٪) وهي نسبة معتدلة .

في حين كان التساؤل الثاني المتضمن (لايوجد نعم لكل شيء في الادارة العليا الافكار الجيدة مرغوبة ويؤخذ بها حتى وان اختلفت مع رأي المدير) هو الاقل توافر من وجهة نظر المستجيبين حول هذا البعد لان متوسطه الحسابي كان الاقل من بين المتوسطات لباقي التساؤلات فقد كان (٢,٤٢) وهناك انسجام حوله لانخفاض مقدار التشتت بالإجابات فقد تحقق انحراف معياري بنسبة (١,٢٥) وان الاهمية الخاصة بهذه الفقرة بلغت (٤٨٪) من وجهة نظر المستجيبين.

وقد كان البعد (الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً) بشكل عام ذو وسط حسابي (٢,٥٧) وبأنحراف معياري (١,٢٧) وهو يشير الى وجود نسبة من الاتفاق في اجابات عينة البحث حول توافر هذا البعد وبمستوى اجابة منخفض ما يشير الى توافر هذا السلوك بنسبة ضئيلة هذا السلوك في بيئة التطبيق .

جدول (١٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعدها الخاضوع حاليا للتقدم

مستقبلا (n= 1٥٤)

ت	العبرة	M	S.D.	ادنى اجابة	اقصى اجابة	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية	الاهمية الترتيبية
1	الادارة العليا تشجعني للتحدث بصراحة حتى عند انتقادي للافكار القائمة .	2.54	1.17	1	5	منخفض	0.50	4
2	لا يوجد نعم لكل شيء في الادارة العليا الافكار الجيدة مرغوبة ويؤخذ بها حتى وان اختلفت مع راي المدير .	2.42	1.25	1	5	منخفض	0.48	7
3	اتفق مع المتنفذين في الادارة العليا من اجل استمرارية العمل .	2.47	1.23	1	1	منخفض	0.49	6
4	من الافضل ان لا تحرك ساكنا في هذه الدائرة .	2.75	1.37	1	5	معتدل	0.55	1
5	في بعض الاحيان يكون التزام الصمت	2.47	1.30	1	5	منخفض	0.49	5

							افضل من مقاومة نظام العمل .
3	0.52	معتدل	5	1	1.37	2.62	6 في بعض الاحيان القول في الاخرين لما يريدون ان يسمعه افضل من قول الحقيقة
2	0.54	معتدل	5	1	1.23	2.73	7 من الافضل ان تفكر فيما يقال لك بدلا من ان تتخذ قراراتك بنفسك
	<b>0.51</b>	<b>منخفض</b>			<b>1.27</b>	<b>2.57</b>	<b>المعدل العام</b>

### ٣. سياسات الاجر والترقية

يشير الجدول (١٥) الى البيانات الوصفية الخاصة بأجابات عينة البحث اتجاه بعد سياسات الاجر والترقية. اذ يظهر في هذا الجدول بان التساؤل الخامس الخاصة (قرارات زيادة الرواتب والترقية ليست ذات صلة بالسياسات في المنظمة) قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية اذ بلغت (٢,٨٤) وبانحراف معياري (١,٠٨) يبين وجود نسبة من الاتفاق في اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة من فقرات بعد سياسات الاجر والترقية، وضمن مستوى اجابة "معتدل". في حين حصلت الفقرة (٣) الخاصة (الترقيات التي احصل عليها متوافقه مع السياسات المعمول بها) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (٢,٤٦) وبانحراف معياري بلغ (١,١٥) يبين التشتت في اجابات الافراد عينة البحث وضمن مستوى اجابة "منخفض"

ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لبعده سياسات الاجر والترقية بلغ (٢,٢٨) وبانحراف معياري عام بلغ (١,١٦). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "منخفض" ما يعني وجود التحيز الواضح في توزيع المكافآت وترقية العاملين وكانت الاهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الابعاد الاخرى لمتغير التسييس التنظيمي (٠,٥٣). وتراوحت ادنى الاجابات للفقرات من ١ الى اقصى الاجابات ٥.

جدول (١٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعء الاجور والترقية

(n= 154)

ت	العبرة	M	S.D.	ادنى اجابة	اقصى اجابة	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية	الاهمية الترتيبية
١	الاجور والترقيات في المنظمة لاتطبق وفقا للسياسات النظامية .	2.60	1.11	1	5	منخفض	0.52	4
٢	لايستلم الافراد زيادة في الراتب خلافا للسياسات المعمول بها	2.55	1.25	1	5	منخفض	0.51	5
٣	الترفيعات التي احصل عليها متوافقه مع السياسات المعمول بها	2.46	1.15		5	منخفض	0.49	6
4	ساسة الاجور و الترقية المعمول بها لا علاقة لها بنظام الترقيات المحدد	2.73	1.18	1	5	منخفض	0.54	3
5	قرارات زيادة الرواتب والترقية ليست ذات صلة بالسياسات في المنظمة	2.84	1.08	1	5	معتدل	0.56	1
6	تحدد الترقيات بشكل مسيس لذا فهي	2.80	1.22	1	5	معتدل	0.56	2

							لاتحضى بتقدير جيد
	0.53	منخفض			1.16	2.66	المعدل العام

جدول (١٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية النسبية للابعاد الرئيسة لمتغير التسييس

التنظيمي (n=1٥٤)

الاهمية النسبية	درجة الاجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الرئيسي
0.43	4	1.14	2.16	١. السلوك المسييس العام
0.51	1	1.27	2.57	٢. الخضوع حاليا للتقدم مستقبلا
0.45	3	1.16	2.28	٣. سياسات الاجر والترقية
0.46	3	1.19	2.33	المعدل العام التسييس التنظيمي

ويلاحظ في ضوء بيانات الجدول اعلاه بان بعد الخضوع حاليا للتقدم مستقبلا قد حصل على المرتبة الاولى من حيث الاهمية النسبية حسب اجابات عينة البحث اما اقل بعد فقد كان من نصيب البعد الاول وهو السلوك المسييس العام، وبشكل عام كان المتوسط الحسابي العام لمتغير التسييس التنظيمي (٢,٣٣) وبانحراف معياري عام بلغ (١,١٩) وهو يشير الى وجود نسبة من الانسجام في اجابات عينة البحث حول توافر هذا المتغير في بيئة التطبيق .

## ثانياً. مشاعر الاحباط

يعرض الجدول (١٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وادنى واقصى اجابة ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لأجابات عينة البحث اتجاه متغير مشاعر الاحباط (احادي البعد). اذ يلاحظ في هذا الجدول بان الفقرة (١) الخاصة (تجربة القيام بعملية محبطة للغاية) قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (٣,٠٣) وبانحراف معياري (١,٣٨) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى اجابة "معتدل". في حين حصلت الفقرة الثانية الخاصة (ينتابني الشعور بالاحباط عند اداء عملي بهذه الوظيفة) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (٢,٩٤) وبانحراف معياري بلغ (١,٥٤) يبين وجود اتفاق في اجابات الافراد عينة البحث وضمن مستوى اجابة "منخفض".

ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام للمتوسط الحسابي لمتغير مشاعر الاحباط بلغ (٢,٩٨) وبانحراف معياري عام بلغ (١,٤٨). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة معتدل وكانت الاهمية النسبية ٥٩٪. وتراوحت ادنى الاجابات لل فقرات من ١ الى اقصى الاجابات ضمن فئة ٥.

### جدول رقم (١٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لمتغير مشاعر الاحباط

(n=154)

ت	العبارة	M	S.D.	ادنى اجابة	اقصى اجابة	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية	الاهمية الترتيبية
١	تجربة القيام بعملية محبطة للغاية	3.03	1.38	1	5	معتدل	0.60	1
٢	ينتابني الشعور بالاحباط عند اداء عملي بهذه الوظيفة	2.94	1.54	1	5	معتدل	0.58	3
٣	بشكل عام لم اشعر بالاحباط مع هذه الوظيفة (R)	2.97	1.52	1	5	معتدل	0.59	2
	المعدل العام	2.98	1.48			معتدل	0.59	

### ثالثاً: الصوت الاخلاقي

يظهر الجدول (١٨) البيانات الخاصة بالوصف الاحصائي لمتغير الصوت الاخلاقي للعاملين كقياس احادي البعد . اذ يظهر هذا الجدول بان الفقرة الثانية الخاصة (يتحدث ويشجع الوحدات الاخرى في المنظمة على المشاركة في القضايا التي تؤثر على اخلاقيات العمل داخل الدائرة ) قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية بلغت (٢,٥٩) وبانحراف معياري (١,٢٠) يبين وجود نسبة من التشتت في اجابات الافراد عينة البحث، وضمن مستوى اجابة "معتدل". في حين حصلت الفقرة الرابعة الخاصة (يبقى على اطلاع جيد بالقضايا الاخلاقية التي قد تكون مفيدة ومؤثرة على جودة حياة العمل) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (٢,١٢) وبانحراف معياري بلغ (١,٢٢) يبين وجود نسبة من التشتت في اجابات عينة البحث حول توافر مثل هكذا سلوكيات في مجال بيئة التطبيق وضمن مستوى اجابة (منخفض) ايضاً .

#### جدول (١٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لمتغير الصوت الاخلاقي

(n=154)

ت	العبارة	M	S.D.	ادنى اجابة	اقصى اجابة	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية	الاهمية الترتيبية
١	يقوم هذا الموظف بتطوير وتقديم توصيات بشأن القضايا الاخلاقية التي تؤثر على عمله	2.52	1.27	1	5	منخفض	0.50	2
٢	يتحدث ويشجع الوحدات الاخرى في المنظمة على المشاركة في	2.59	1.20	1	5	منخفض	0.51	1

							القضايا التي تؤثر على اخلاقيات العمل داخل الدائرة	
4	0.42	منخفض	5	1	1.16	2.14	ييدي رايه حول القضايا الاخلاقية التي تخص الاخرين حتى لو كان رايه مختلف عن ارائهم	٣
5	0.42	منخفض	5	1	1.22	2.12	يبقى على اطلاع جيد بالقضايا الاخلاقية التي قد تكون مفيدة ومؤثرة على جودة حياة العمل	٤
6	0.40	منخفض	5	1	1.25	2.01	ينخرط هذا الموظف في القضايا الاخلاقية المفيدة	5
3	0.45	منخفض	5	1	1.29	2.25	يتحدث عن افكار لمبادرات او تغير في الاجراءات لتحسن الاخلاقيات في الدائرة	6
	0.45	منخفض			1.23	2.27	المعدل العام	

وفي ضوء ما تقدم اعلاه ، فان المعدل العام لمتغير الصوت الاخلاقي بلغ (٢,٢٧) وبانحراف معياري بلغ

(١,٢٣). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة منخفض وكانت الاهمية النسبية لهذا المتغير (٠,٤٥).

وكانت ادنى الاجابات لل فقرات تتراوح من ١ الى اقصى الاجابات ضمن فئة ٥.

## المبحث الثالث

### اختبار فرضيات الدراسة وتحليل نتائجها

توطئة ...

يعد اختبار فرضيات الارتباط والتاثير المباشر وغير المباشر الهدف الاساس لهذا المبحث ، وبذلك سوف يتم اختبار فرضيات الدراسة وتحليل وتفسير نتائجها وذلك عن طريق عرض نتائج تحليل الارتباط بين المتغيرات ، وعرض نتائج تحليل فرضيات التاثير المباشر باستخدام اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) وفرضيات التاثير غير المباشر باستخدام تحليل المسار (Path Analysis) في ضوء اجابات افراد العينة ، وكما يأتي :

#### أولاً : اختبار فرضيات الارتباط :

تحليل الارتباط هو أسلوب إحصائي يمكن أن يوضح ما إذا كانت أزواج المتغيرات مرتبطة ببعضها البعض أم لا. على الرغم من أن هذا الارتباط واضح إلى حد ما ، فقد تحتوي البيانات على ارتباطات غير متوقعة . إذ ان الارتباط الإيجابي أو المباشر يحدث عندما تزداد القيم معاً ، ،اما الارتباط السلبي فانه يحدث عندما تتخفص قيمة واحدة كلما زادت القيمة الأخرى

وبهدف اختبار فرضيات الارتباط الرئيسية والفرعية بين متغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية وتفسير نتائجها الميدانية تطلب ذلك الاستدلال بقيم معامل الارتباط البسيط (Pearson) الذي تبين امكانية استخدامه لان البيانات خاضعه للتوزيع الطبيعي ، وقد استخدم لتحقيق هذا الغرض البرنامج الاحصائي ( SPSS V.23 ) ، وبذلك ستعرض جداول التحليل الاحصائي في هذه الفقرة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة ، كما تشير النتائج هنا إلى نوع الاختبار (2-tailed) ، ومختصر (Sig.) الذي يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط حسب مستوى معنوية (0,01) .

وتأسيساً على ما تقدم يمكن اختبار فرضيات الارتباط كالاتي :

١. اختبار الفرضية الرئيسة الاولى : ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التسييس التنظيمي والصوت الاخلاقي)

يتضح عن طريق الجدول (١٩) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية سالبة بين التسييس التنظيمي والصوت الاخلاقي ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (\*\*٠,٢٧٢-) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (١%) اي بنسبة ثقة (٩٩%). وهذه النتيجة تدل على ان ادراك التسييس التنظيمي من قبل العاملين سيقبل دافعتهم من التحدث عن القضايا التي تنتهك المعايير الاخلاقية في العمل.

وتأسيساً على ما تقدم ، يمكن قبول الفرضية الخاصة بالفرضية الرئيسة الثانية والقائلة ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية سالبة بين التسييس التنظيمي والصوت الاخلاقي).

#### الجدول رقم (١٩)

#### علاقات الارتباط بين التسييس التنظيمي والصوت الاخلاقي

ابعاد التسييس التنظيمي			التسييس التنظيمي	المتغير المستقل
سياسات الاجر و الترقية	الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً	السلوك المسييس العام		المتغير المعتمد
-0.188*	-0.264**	-0.110	-0.272**	الصوت الاخلاقي
0.018	0.001	0.169	0.001	Sig. (2-tailed)
توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند المستوى ٠,٠١ بين التسييس التنظيمي بأبعاده والصوت الاخلاقي باستثناء بعد السلوك المسييس				النتيجة (القرار)

n=154

المصدر: اعداد الباحث في ضوء مخرجات البرنامج الاحصائي ( SPSS V.23 )

واعتماداً على نتائج الجدول (١٩) يمكن اختبار فرضيات الارتباط الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية ، وكالاتي :

أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى : ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد السلوك المسيس العام والصوت الاخلاقي)

اذ يتضح من الجدول (١٩) عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لا عند مستوى (١%) ولا مستوى (٥%) ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (-٠,١١٠).

وفي ضوء ما سبق ، يمكن رفض الفرضية الخاصة بالفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية القائلة ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد السلوك المسيس العام والصوت الاخلاقي).

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية : ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً والصوت الاخلاقي )

اذ يتضح من الجدول (١٩) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً والصوت الاخلاقي ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (\*\* ٠,٢٦٤ -) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (١%) اي بنسبة ثقة (٩٩%).

وهذه النتيجة تشير الى ان ادراك هذا البعد من قبل افراد عينة البحث ضمن ثقافة المنظمة يمكن ان يقلل من دافعيتهم وحافزهم للتحدث عن القضايا غير الاخلاقية في العمل.

وتأسيساً على ما تقدم ، يمكن قبول الفرضية الخاصة بالفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية القائلة ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً).

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد سياسات الاجر والترقية والصوت الاخلاقي)

اذ يتضح من الجدول (١٩) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد سياسات الاجر والترقية والصوت الاخلاقي ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما  $(-٠,١١٨^*)$  وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (٥%) اي بنسبة ثقة (٩٥%). وهذه النتيجة تشير الى ان ادراك وجود التسييس في الاجور والترقية يقلل من رغبة العاملين عينة البحث من الادلاء باصواتهم تجاه الخروق الاخلاقية .

واعتماداً على النتائج اعلاه ، يمكن قبول الفرضية الخاصة بالفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية القائلة ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد سياسات الاجر والترقية والصوت الاخلاقي).

٢. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية : ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التسييس التنظيمي ومشاعر الاحباط)

يتضح عن طريق الجدول (٢٠) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التسييس التنظيمي ومشاعر الاحباط ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما  $(٠,٥٤٢^*)$  وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (١%) اي بنسبة ثقة (٩٩%). وهذه النتيجة تدل على ان ادراك حالة التسييس التنظيمي في مكان العمل من قبل افراد عينة البحث تزيد من شعور الافراد بالاحباط واليأس.

وتأسيساً على ما تقدم ، يمكن قبول الفرضية الخاصة بالفرضية الرئيسية الاولى القائلة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التسييس التنظيمي ومشاعر الاحباط).

#### الجدول الرقم (٢٠)

##### علاقات الارتباط بين التسييس التنظيمي ومشاعر الاحباط

ابعاد التسييس التنظيمي			التسييس	المتغير المستقل
سياسات الاجر و الترقية	الخضوع حالياً للتقدم	السلوك المسييس	التنظيمي	

المتغير المعتمد	العام	مستقبلا		
مشاعر الاحباط	.542**	.227**	.549**	.344**
Sig. (2-tailed)	.000	.004	.000	.000
توجد علاقة ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند المستوى ٠,٠١ بين التسييس التنظيمي بأبعاده ومشاعر الاحباط				النتيجة (القرار)

(n=154)

المصدر: اعداد الباحث في ضوء مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS V.23)

واعتماداً على نتائج الجدول (٢٠) يمكن اختبار فرضيات الارتباط الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى ، وكالاتي :

أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى : ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد السلوك المسيس العام ومشاعر الاحباط)

اذ يتضح من الجدول ( ٢٠ ) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد السلوك المسيس العام ومشاعر الاحباط ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (\*\* ٠,٢٢٧ ) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (١%) اي بنسبة ثقة (٩٩%). وهذه النتيجة تشير الى ان ادراك السلوك المسيس العام قد يكون سبب لشعورنا في الاحباط في مكان العمل .

وفي ضوء ما سبق ، يمكن قبول الفرضية القائلة ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد السلوك المسيس العام ومشاعر الاحباط).

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً ومشاعر الاحباط)

اذ يتضح من الجدول (٢٠) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً ومشاعر الاحباط، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (\*\* ٠,٥٤٩ ) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية

(١%) اي بنسبة ثقة (٩٩%) . وهذه النتيجة تشير الى ان معرفة العاملين بوجود سياسة الخضوع حاليا للتقدم مستقبلا يمكن ان تؤدي الى زيادة مشاعر الاحباط فيهم .

وبناءً على ما تقدم ، يمكن قبول الفرضية الخاصة بالفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى القائلة ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الخضوع حاليا للتقدم مستقبلا ومشاعر الاحباط).

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد سياسات الاجر والترقية ومشاعر الاحباط )

اذ يتضح من الجدول (٢٠) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد سياسات الاجر والترقية ومشاعر الاحباط، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (\*\* ٠,٣٤٤) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (١%) اي بنسبة ثقة (٩٩%).

وهذه النتيجة تؤكد ان ادراك سياسات الاجر والترقية من شأنه ان يضيف تحفيز للشعور بالاحباط.

واعتماداً على النتائج اعلاه ، يمكن قبول الفرضية الخاصة بالفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى القائلة ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد سياسات الاجور والترقية ومشاعر الاحباط).

٣. اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة : ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مشاعر الاحباط والصوت الاخلاقي)

يتضح عن طريق الجدول (٢١) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية سالبة بين مشاعر الاحباط والصوت الاخلاقي ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (\*\* -٠,٣٧٠) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (١%) اي بنسبة ثقة (٩٩%).

وهذه النتيجة تدل على ان الشعور بمشاعر الاحباط واليأس يقلل كثيراً من حماس الافراد ودافعيتهم نحو التحدث الى الجهات ذات العلاقة بخصوص الخروق والانتهاكات الوظيفية في مكان العمل.

وتأسيساً على ما تقدم ، يمكن قبول الفرضية الخاصة بالفرضية الرئيسية الثالثة القائلة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية سالبة بين مشاعر الاحباط والصوت الاخلاقي).

#### الجدول رقم (٢١)

#### علاقات الارتباط بين مشاعر الاحباط والصوت الاخلاقي

متغير المستقل	متغير المعتمد
مشاعر الاحباط	الصوت الاخلاقي
-0.370**	Sig. (2-tailed)
.000	النتيجة (القرار)
توجد علاقة ارتباط وذات دلالة معنوية عند المستوى ٠,٠١ بين مشاعر الاحباط والصوت الاخلاقي	

n=154

المصدر: اعداد الباحث في ضوء مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS V.23)

ثانياً : اختبار فرضية التأثير المباشر :

اتجه الباحث الى اعتماد أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling) لغرض اختبار فرضيات التأثير المباشر وغير المباشر الرئيسية وهي تقنية إحصائية متقدمة لبناء واختبار النماذج الاحصائية لتحليل البيانات والتي غالباً ما تكون نماذج سببية ، فهي تقنية متقدمة تتعامل مع النماذج السببية وتحليل الانحدار والمسار والتي يمكن عدها حالات خاصة لـ (SEM) ، ويعد نموذج المعادلات البنائية امتداداً للنموذج الخطي العام الذي يعد الانحدار البسيط والمتعدد جزءاً منه . وعليه يمكن تحديد مستوى التأثير المباشر بين المتغيرات عن طريقها (الهنداوي ، ٢٠٠٧ : ١٢) ، وكما يأتي :

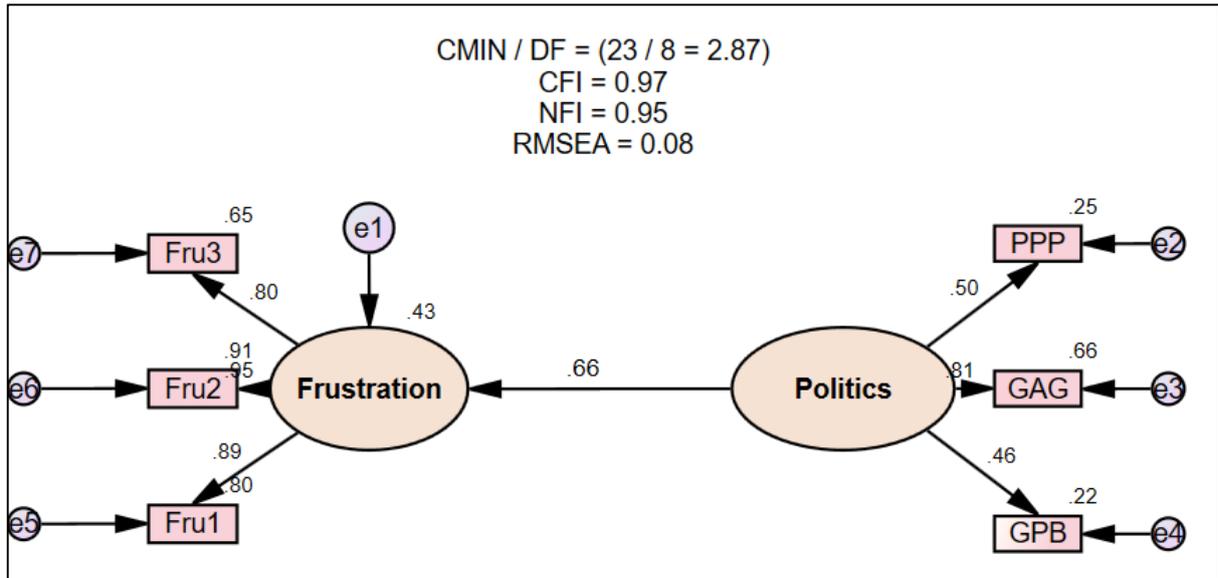
٤. اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة :

( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتسييس التنظيمي في مشاعر الاحباط )

يوضح الشكل (١٠) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير التسييس التنظيمي في مشاعر الاحباط ، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، فقد بلغت قيمة (RMSEA=.08) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (٠.٠٨) . كما يتضح ان المعلمة المعيارية (معامل التأثير المعياري) (٠.٦٦) وهذا يعني ان مشاعر الاحباط ستزداد بمقدار (٠,٦٦) في حال زيادة ادراك التسييس التنظيمي وحدة واحدة . كما نلاحظ ان قيمة معامل التأثير هي قيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (٢٢) البالغة (٢١,٣١٣) هي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (١٠) ان قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) قد بلغت (٠,٤٣) وهذا يعني ان التغيرات التي تحصل في متغير مشاعر الاحباط يعود (٤٣%) منها الى تغير التسييس التنظيمي والنسبة المتبقية البالغة (٥٧%) تعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج الدراسة .

وتأسيساً على ما تقدم ، يمكن قبول الفرضية الخاصة بالفرضية الرئيسية الرابعة القائلة (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتسييس التنظيمي في مشاعر الاحباط).



الشكل (١٠)

تأثير التسييس التنظيمي في مشاعر الاحباط

جدول رقم (٢٢)

مسارات ومعلمات اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

	Paths	S.R.W.	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Frustration	<--- Politics	.659	1.628	.335	4.854	***	
PPP	<--- Politics	.503	1.000				
GAG	<--- Politics	.812	1.770	.361	4.903	***	
GPB	<--- Politics	.464	.958	.231	4.138	***	
Fru1	<--- Frustration	.893	1.000				
Fru2	<--- Frustration	.952	1.183	.068	17.492	***	
Fru3	<--- Frustration	.804	.987	.074	13.324	***	

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23)

وبعد ان تم التأكد من اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة ، ومن اجل تنويع اساليب الاختبار واستخدام التقنيات المفيدة سيتم اختبار فرضيات التأثير الفرعية وذلك باعتماد تحليل الانحدار البسيط باستخدام برنامج ( SPSS V. 23 ) اعتماداً على اهم معاملات التحليل وهي معامل التأثير بيتا (B) واختبار (T) لقياس معنوية معامل بيتا واختبار (F) لقياس معنوية انموذج الانحدار ومعامل التفسير ( $R^2$ ) وكما موضح في الجدول (٢٣) ، وعلى النحو الاتي :

### الجدول رقم (٢٣)

معلمات اختبار الانحدار البسيط لاختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة

المتغير الوسيط : مشاعر الاحباط					ابعاد المتغير المستقل
$R^2$	F	T	B	Constant	التسييس التنظيمي
%9	8.45	2.90	.304**	2.32	السلوك المسييس العام
%48	66.85	8.17	.693**	1.19	الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً
%22	20.81	2.90	.476**	1.71	سياسات الاجر والترقية

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V. 23)

أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى :

( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء السلوك المسييس العام ومشاعر الاحباط ) :

يتضح من الجدول (٢٣) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعء السلوك المسييس العام في مشاعر الاحباط ، اذ بلغت قيمة ثابت الانحدار (٢,٣٢) ، في حين بلغت قيمة معامل التأثير بيتا (٠.٣٠٤) وهي قيمة معنوية وذلك لان قيمة اختبار (T) البالغة (٢,٩٠) هي قيمة معنوية ، وهذا يعني ان زيادة وحدة واحدة من بعء السلوك

المسيس العام سيؤدي الى زيادة مستوى مشاعر الاحباط بنسبة (٤,٣٠٪) . كما يتضح من النتائج ان قيمة اختبار (F) قد بلغت (٨,٤٥) وهي قيمة معنوية مما يثبت معنوية انموذج الانحدار وامكانية الاعتماد على النتائج المتحققة عن اختباره .

اما بالنسبة الى معامل التفسير ( $R^2$ ) فقد بلغت قيمته (٩) وهذا يعني ان التغيرات التي تحصل في متغير مشاعر الاحباط يعود تاثيرها لتغير بعد السلوك المسيس العام بنسبة (٩٪) اما النسبة المتبقية والبالغة (٩١٪) فانها تعود الى تأثير متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج الدراسة .

وبذلك يمكن قبول الفرضية الخاصة بالفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة ، القائلة (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء السلوك المسيس العام ومشاعر الاحباط) .

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء الخضوع حاليا للتقدم مستقبلا في مشاعر الاحباط ) :

يتضح من الجدول (٢٣) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعء الخضوع حاليا للتقدم مستقبلا في متغير مشاعر الاحباط ، اذ بلغت قيمة ثابت الانحدار (١,١٩) ، في حين بلغت قيمة معامل التأثير بيتا (٠,٦٩٣) وهي قيمة معنوية وذلك لان قيمة اختبار (T) البالغة (٨,١٧) هي قيمة معنوية ، وهذا يعني ان زيادة وحدة واحدة في هذا البعد سيؤدي الى زيادة مستوى مشاعر الاحباط بنسبة (٣,٦٩٪) . كما يتضح من النتائج ان قيمة اختبار (F) قد بلغت (٦٦,٨٥) وهي قيمة معنوية مما يثبت معنوية انموذج الانحدار وامكانية الاعتماد على النتائج المتحققة عن اختباره .

اما بالنسبة الى معامل التفسير ( $R^2$ ) فقد بلغت قيمته (٤٨) وهذا يعني ان التغيرات التي تحصل في متغير مشاعر الاحباط يعود تاثيرها لتغير بعد الخضوع حاليا (٤٨٪) اما النسبة المتبقية والبالغة (٥٢٪) فانها تعود الى تأثير متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج الدراسة .

وبذلك يمكن قبول الفرضية الخاصة بالفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة ، القائلة (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء الخضوع حاليا للتقدم مستقبلا في مشاعر الاحباط) .

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء سياسات الاجر والترقية ومشاعر الاحباط) :

يتضح من الجدول (٢٣) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعء الخضوع حاليا للتقدم مستقبلا في متغير مشاعر الاحباط ، اذ بلغت قيمة ثابت الانحدار (١,٧١) ، في حين بلغت قيمة معامل التأثير بيتا (٠.٤٧٦) وهي قيمة معنوية وذلك لان قيمة اختبار (T) البالغة (٢,٩٠) هي قيمة معنوية ، وهذا يعني ان زيادة وحدة واحدة من بعد سياسات الاجر والترقية سيؤدي الى زيادة مستوى مشاعر الاحباط بنسبة (٤٧,٦)٪ . كما يتضح من النتائج ان قيمة اختبار (F) قد بلغت (٢٠,٨١) وهي قيمة معنوية مما يثبت معنوية انموذج الانحدار وامكانية الاعتماد على النتائج المتحققة عن اختباره .

أما معامل التفسير ( $R^2$ ) فقد بلغت قيمته (٢٢) وهذا يعني ان التغيرات التي تحصل في متغير مشاعر الاحباط يعود تأثيرها لتغير بعد سياسات الاجر والترقية بنسبة (٢٢)٪ اما النسبة المتبقية والبالغة (٧٨)٪ فانها تعود الى تأثير متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج الدراسة .

وبذلك يمكن قبول الفرضية الخاصة بالفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة ، القائلة (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء سياسات الاجر والترقية في مشاعر الاحباط) .

هـ. اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة :

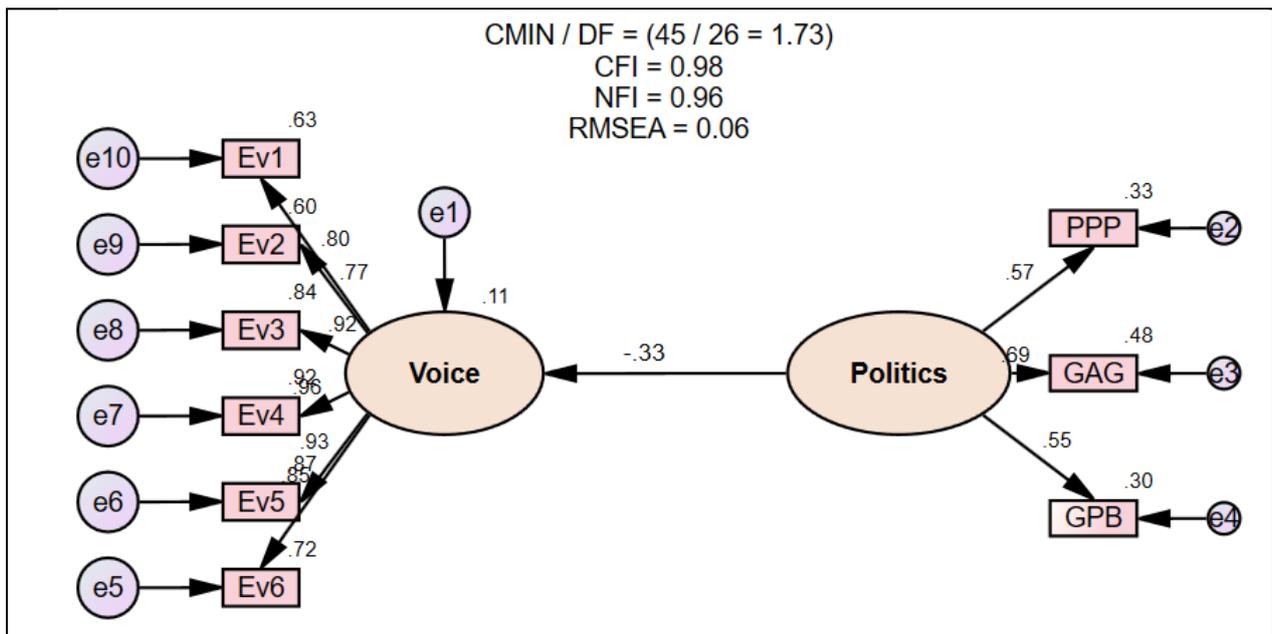
( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتسييس التنظيمي في الصوت الاخلاقي )

يوضح الشكل (١١) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير التسييس التنظيمي في الصوت الاخلاقي ، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، فقد بلغت قيمة

(SRMAR=.06) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08) . كما يتضح ان تقدير المعلمة المعيارية (معامل التأثير المعياري) (-.33) وهذا يعني ان التسييس التنظيمي تؤثر في متغير الصوت الاخلاقي بنسبة (33%)، وهذا يعني ان الصوت الاخلاقي سينخفض بمقدار (33%) في حال زيادة ادراك التسييس التنظيمي بمقدار وحدة واحدة . كما نلاحظ ان قيمة معامل التأثير هي قيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (22) البالغة هي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (19) ان قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) قد بلغت (0.11) وهذا يعني ان التغيرات التي تحصل في متغير الصوت الاخلاقي يعود (11%) منها الى تغير التسييس التنظيمي والنسبة المتبقية البالغة (89%) تعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في نموذج الدراسة .

وتأسيساً على ما تقدم ، يمكن قبول الفرضية الخاصة بالفرضية الرئيسية الخامسة القائلة ( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتسييس التنظيمي في الصوت الاخلاقي ).



الشكل رقم (11)

تأثير التسييس التنظيمي في الصوت الاخلاقي

الجدول (٢٢)

مسارات ومعلمات اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة

Paths	S.R.W.	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Voice <--- Politics	-.325	-.622	.214	-2.913	.004	
PPP <--- Politics	.574	1.000				
GAG <--- Politics	.690	1.316	.313	4.202	***	
GPB <--- Politics	.547	.986	.232	4.245	***	
Ev6 <--- Voice	.850	1.000				
Ev5 <--- Voice	.933	1.065	.064	16.741	***	
Ev4 <--- Voice	.959	1.074	.061	17.745	***	
Ev3 <--- Voice	.918	.977	.060	16.189	***	
Ev2 <--- Voice	.773	.847	.071	11.919	***	
Ev1 <--- Voice	.797	.925	.074	12.518	***	

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23)

وبعد أن تم التأكد من اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة ، ومن اجل تنوع اساليب الاختبار واستخدام التقنيات المفيدة سيتم اختبار فرضيات التأثير الفرعية وذلك باعتماد تحليل الانحدار البسيط باستخدام برنامج (SPSS V. 24) اعتماداً على اهم معلمات التحليل وهي معامل التأثير بيتا (B) واختبار (T) لقياس معنوية معامل بيتا واختبار (F) لقياس معنوية انموذج الانحدار ومعامل التفسير ( $R^2$ ) وكما موضح في الجدول (٢٣) ، وعلى النحو الاتي :

الجدول رقم (٢٣)

معلمات اختبار الانحدار البسيط لاختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الخامسة

المتغير المعتمد : الصوت الاخلاقي					ابعاد المتغير المستقل
R <sup>2</sup>	F	T	B	Constant	التيسير التنظيمي
%14	1.91	-1.38	-.12	2.51	السلوك المسييس العام
%7	11.85	-3.40	-.26**	2.94	الخضوع حاليا للتقدم مستقبلا
%44	5.69	-2.38	-.21*	2.81	سياسات الاجر والترقية

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V. 24)

أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى :

( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء السلوك المسييس العام والصوت الاخلاقي ) :

يتضح من الجدول (٢٣) عدم وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعء السلوك المسييس العام في الصوت الاخلاقي ، اذ بلغت قيمة ثابت الانحدار (٢,٥١) ، في حين بلغت قيمة معامل التأثير بيتا (-٠.١٢) وهي قيمة غير معنوية ، وذلك لأن قيمة اختبار (T) البالغة (-١,٣٨) قيمة غير معنوية.

وبذلك يمكن رفض الفرضية الخاصة بالفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الخامسة ، القائلة (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء السلوك المسييس العام في الصوت الاخلاقي) .

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء الخضوع حاليا للتقدم مستقبلا في مشاعر الاحباط ) :

يتضح من الجدول (٢٣) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعء الخضوع حاليا للتقدم مستقبلا في متغير الصوت الاخلاقي، اذ بلغت قيمة ثابت الانحدار (٢,٩٤) ، في حين بلغت قيمة معامل التأثير بيتا (-٠.٢٦) وهي قيمة معنوية وذلك لان قيمة اختبار (T) البالغة (-٣,٤٠) هي قيمة معنوية ، وهذا يعني ان زيادة وحدة واحدة في

هذا البعد سيؤدي الى انخفاض مستوى الصوت الاخلاقي بنسبة (٢٦٪) . كما يتضح من النتائج ان قيمة اختبار (F) قد بلغت (١١,٨٥) وهي قيمة معنوية مما يثبت معنوية انموذج الانحدار وامكانية الاعتماد على النتائج المتحققة عن اختباره .

أما بالنسبة الى معامل التفسير ( $R^2$ ) فقد بلغت قيمته (٠,١٤) وهذا يعني ان التغيرات التي تحصل في متغير الصوت الاخلاقي يعود تأثيرها لتغير بعد الخضوع حاليا (١٤٪) اما النسبة المتبقية والبالغة (٨٦٪) فانها تعود الى تأثير متغيرات اخرى غير داخلة في انموذج الدراسة .

وبذلك يمكن قبول الفرضية الخاصة بالفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الخامسة ، القائلة (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء الخضوع حاليا للتقدم مستقبلا في الصوت الاخلاقي) .

#### ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء سياسات الاجر والترقية والصوت الاخلاقي) :

يتضح من الجدول (٢٣) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعء سياسات الاجر والترقية في متغير الصوت الاخلاقي، اذ بلغت قيمة ثابت الانحدار (٢,٨١) ، في حين بلغت قيمة معامل التأثير بيتا (٠,٢١-) وهي قيمة معنوية وذلك لان قيمة اختبار (T) البالغة (-٢,٣٨) هي قيمة معنوية ، وهذا يعني ان زيادة وحدة واحدة من بعد سياسات الاجر والترقية سيؤدي الى انخفاض مستوى الصوت الاخلاقي بنسبة (٢١٪) . كما يتضح من النتائج ان قيمة اختبار (F) قد بلغت (٥,٦٩) وهي قيمة معنوية مما يثبت معنوية انموذج الانحدار وامكانية الاعتماد على النتائج المتحققة عن اختباره .

اما بالنسبة الى معامل التفسير ( $R^2$ ) فقد بلغت قيمته (٠,٠٤٤) وهذا يعني ان التغيرات التي تحصل في متغير مشاعر الاحباط يعود تأثيرها لتغير بعد سياسات الاجر والترقية بنسبة (٤٤٪) اما بالنسبة المتبقية والبالغة (٥٦٪) فانها تعود الى تأثير متغيرات اخرى غير داخلة في انموذج الدراسة .

وبذلك يمكن قبول الفرضية الخاصة بالفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الخامسة ،  
القائلة (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد سياسات الاجر والترقية في الصوت الاخلاقي) .

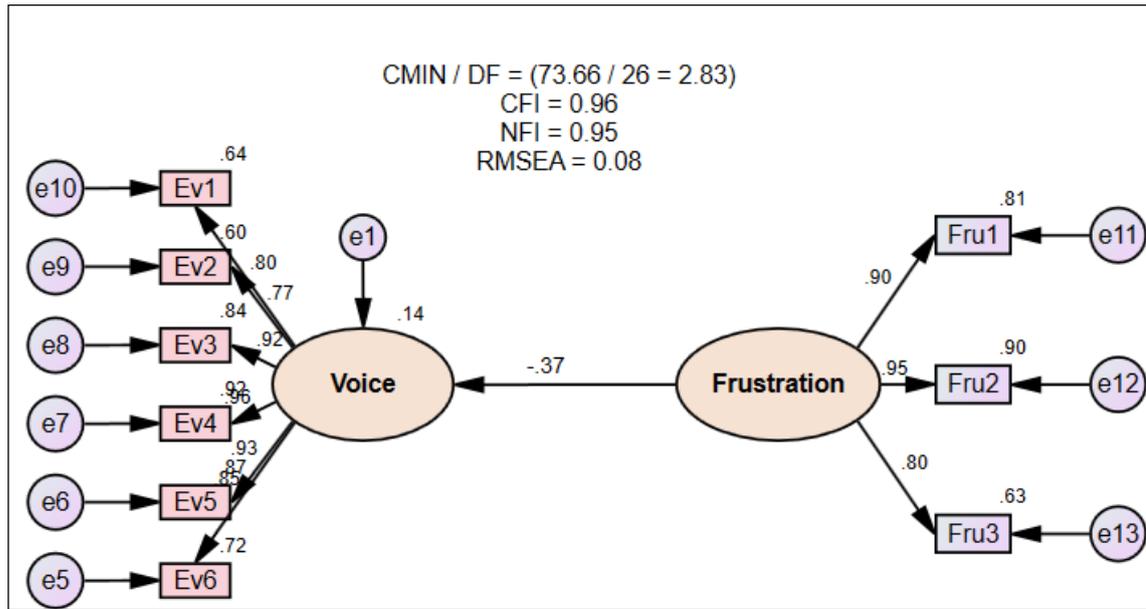
٦. اختبار الفرضية الرئيسية السادسة :

( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمشاعر الاحباط في الصوت الاخلاقي )

يوضح الشكل (١١) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير مشاعر الاحباط والصوت الاخلاقي ، اذ نلاحظ ان  
نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، فقد بلغت قيمة  
(SRMAR=.08) وهي مساوية للمدى المقبول الخاص بها البالغ (٠.٠٨) . كما يتضح ان قيمة المعلمة  
المعيارية (معامل التأثير المعياري) (-٠.٣٧) وهذا يعني ان مشاعر الاحباط تقلل من رغبة العاملين في  
التحدث عن الانتهاكات الاخلاقية في مكان العمل عينة البحث ، وهذا يعني ان الصوت الاخلاقي سينخفض  
بمقدار (٣٧%) في حال زيادة مشاعر الاحباط وحدة واحدة . كما نلاحظ ان قيمة معامل التأثير هي قيمة  
معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (٢٣) البالغة هي قيمة معنوية عند مستوى  
المعنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

اما بالنسبة الى معامل التفسير ( $R^2$ ) فقد بلغت قيمته (١٤) وهذا يعني ان التغيرات التي تحصل في متغير  
الصوت الاخلاقي يعود تاثيرها لمتغير مشاعر الاحباط بنسبة (١٤%) اما النسبة المتبقية والبالغة (٨٦%) فانها  
تعود الى تأثير متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج الدراسة .

وتأسيساً على ما تقدم ، يمكن قبول الفرضية الخاصة بالفرضية الرئيسية السادسة القائلة (يوجد تأثير ذو  
دلالة معنوية لمشاعر الاحباط في الصوت الاخلاقي).



الشكل رقم (١٢)

يبين تأثير مشاعر الاحباط في الصوت الاخلاقي

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23)

جدول رقم (٢٤)

مسارات ومعلمات اختبار الفرضية الرئيسية السادسة

Paths		S.R.W.	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Voice	<--- Frustration	-.369	-.324	.072	-4.514	***	
Ev6	<--- Voice	.850	1.000				
Ev5	<--- Voice	.933	1.066	.064	16.705	***	
Ev4	<--- Voice	.958	1.073	.061	17.671	***	
Ev3	<--- Voice	.918	.978	.060	16.177	***	
Ev2	<--- Voice	.774	.849	.071	11.940	***	
Ev1	<--- Voice	.800	.929	.074	12.583	***	
Fru1	<--- Frustration	.902	1.000				
Fru2	<--- Frustration	.949	1.168	.068	17.295	***	

Paths		S.R.W.	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Fru3	<--- Frustration	.796	.968	.073	13.197	***	

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23)

ثالثاً : اختبار فرضيات التأثير غير المباشر

اعتمد الباحث أسلوب تحليل المسار (Path Analysis) لاختبار فرضيات التأثير غير المباشر باستخدام تقنية نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) ، وهو تقنية تحليلية يعتمد أسلوب تحليل الانحدار في استخراج قيم التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة ، وتحليل المسار هو شكل من أشكال تحليل الانحدار المتعدد المستخدم لتقييم النماذج السببية عن طريق دراسة العلاقات بين متغير تابع ومتغيرين مستقلين أو أكثر ، باستخدام هذه الطريقة ، يمكن تقدير كل من حجم وأهمية الروابط السببية بين المتغيرات . وبذلك سوف يتم عرض وتفسير فرضيات التأثير غير المباشر على النحو الآتي :

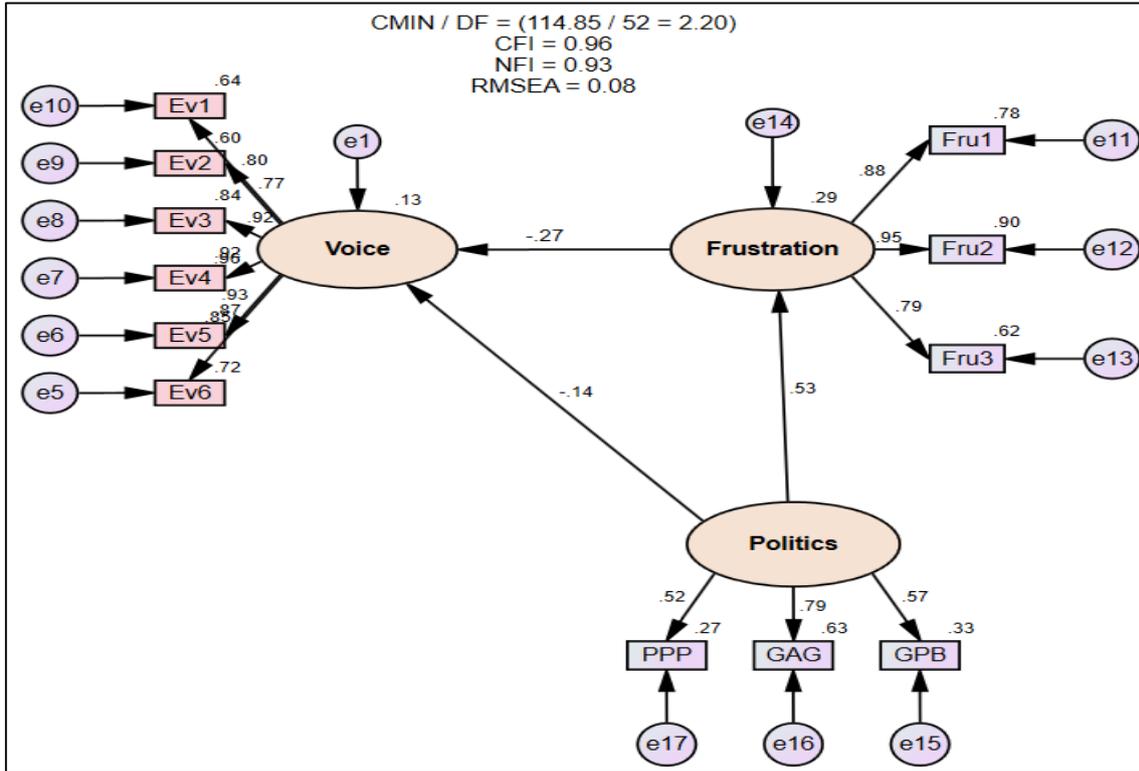
٧. اختبار الفرضية الرئيسية السابعة : ( يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة معنوية للتيسيس التنظيمي في

الصوت الاخلاقي عن طريق مشاعر الاحباط)

يتضح من الشكل (١٢) مسارات الانحدار المعيارية ونسب ( $R^2$ ) الخاصة بتقييم العلاقة المباشرة وغير المباشرة لمتغيرات الدراسة الثلاث أي عرض تفسير التأثير المباشر بين المتغير المستقل (التيسيس التنظيمي) وبين المتغير التابع (الصوت الاخلاقي) والتأثير غير المباشر عن طريق المتغير الوسيط (مشاعر الاحباط) كما يبين الشكل (١٢) قيم مؤشرات مطابقة النموذج التي كانت مؤشرات ذات مطابقة مقبولة إذ بلغ مؤشر (SRMAR) (٠.٠٠٨) .

كما يتضح من الشكل (١٢) وجود تأثير ايجابي مباشر للتيسيس التنظيمي في مشاعر الاحباط إذ بلغ معامل الانحدار المعياري (٠,٥٣٥) كما اتضح وجود تأثير مباشر سلبي للتيسيس التنظيمي في الصوت الاخلاقي غير معنوي، إذ بلغ معامل الانحدار المعياري (-٠,١٣٥) ، في حين اتضح وجود تأثير مباشر سلبي لمشاعر

الاحباط في الصوت الاخلاقي، إذ بلغ معامل الانحدار المعياري (-0,274) ، وكانت جميع هذه التأثيرات معنوية وذلك لأن قيم النسبة الحرجة (C.R) الظاهرة في الجدول (٢٥) (والبالغة (-0,274; 0,535) على التوالي هي قيم معنوية باستثناء العلاقة بين التنظيم والتطيمي والصوت الاخلاقي فقد كانت غير معنوية.



الشكل رقم (١٢)

يبين تأثير التنظيم لتطيمي في الصوت الاخلاقي عن طريق مشاعر الاحباط

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23)

الجدول رقم (٢٥)

مسارات ومعلمات إختبار فرضية التأثير غير المباشر الرئيسة السابعة

Paths		S.R.W.	Estimate	S.E.	C.R.	P
الصوت الاخلاقي	<--- التنظيم التطيمي	-0.135	-0.236	.200	-1.181	.238
مشاعر الاحباط	<--- التنظيم التطيمي	.535	1.000	.074	8.167	***
الصوت الاخلاقي	<--- مشاعر الاحباط	-0.274	-0.256	.096	-2.658	.008

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23)

وبالآتي نلاحظ أن قيمة التأثير غير المباشر تستنتج عن طريق المسارين التي يتوسط فيهما المتغير الوسيط مشاعر الاحباط بين المتغير المستقل التسييس التنظيمي والمتغير التابع الصوت الاخلاقي وبذلك بلغ التأثير غير المباشر (-0,147) وهذا ما ظهر في الجدول (٢٥) وبالآتي يتضح أن التأثير الكلي المباشر وغير المباشر قد بلغ (-0,282) . وقد استخدم الباحث لاختبار معنوية التأثير غير المباشر طريقة Bootstrap عن طريق توليد ١٠٠٠ الف عينة اذ بلغت فترة الثقة عند مستوى معنوية (٩٥ %) (-0.266;-0,030) اذ يلاحظ ان هذه الفترة لا تتضمن قيمة الصفر مما يؤكد معنوية التأثير غير المباشر.

### الجدول رقم (٢٦)

مسارات التأثير المباشر وغير المباشر للفرضية الرئيسة السابعة

معنوية التأثير غير المباشرة	التأثير الكلي	تأثير غير مباشر	تأثير مباشر	المسارات
0.016	-0.282	-0.147*	-0.135	التسييس التنظيمي ← مشاعر الاحباط ← الصوت الاخلاقي

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23)

وتأسيساً على ما سبق ، يمكن قبول الفرضية الخاصة بالفرضية الرئيسة السابعة القائلة (يوجد تأثير

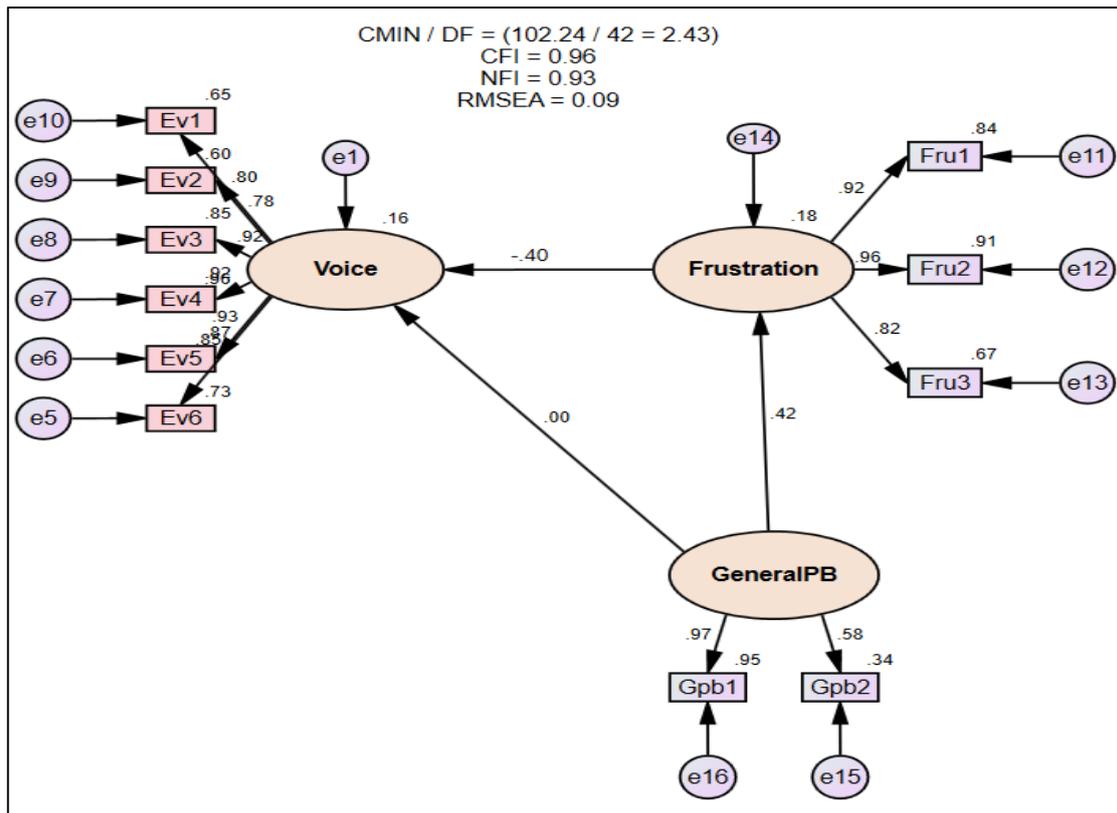
غير مباشر ذو دلالة معنوية للتسييس التنظيمي في الصوت الاخلاقي عن طريق مشاعر الاحباط).

وتأسيساً على ما تقدم ، سيتم اختبار فرضيات التأثير الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة السادسة وكما

يأتي :

أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى : ( يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة معنوية لبعد السلوك المسيس العام في الصوت الاخلاقي عن طريق مشاعر الاحباط)

يتضح من الشكل (١٣) مسارات الانحدار المعيارية ونسب ( $R^2$ ) الخاصة بتقييم العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين بعد المتغير المستقل (السلوك المسيس العام) والمتغير التابع (الصوت الاخلاقي) والتأثير غير المباشر عن طريق المتغير الوسيط (مشاعر الاحباط) كما يبين الشكل (١٣) قيم مؤشرات مطابقة الأنموذج التي كانت مؤشرات ذات مطابقة مقبولة إذ بلغ مؤشر (SRMAR) (٠.٠٠٩) . كما يتضح من الشكل (١٣) وجود تأثير ايجابي مباشر للسلوك المسيس العام في مشاعر الاحباط إذ بلغ معامل الانحدار المعياري (٠,٤٢٥) كما اتضح وجود تأثير مباشر للسلوك المسيس العام في الصوت الاخلاقي غير معنوي، إذ بلغ معامل الانحدار المعياري (٠,٠٠٢) ، في حين اتضح وجود تأثير مباشر سلبي لمشاعر الاحباط في الصوت الاخلاقي، إذ بلغ معامل الانحدار المعياري (-٠,٣٩٧) ، وكانت جميع هذه التأثيرات معنوية وذلك لأن قيم النسبة الحرجة (C.R) الظاهرة في الجدول (٤٩) وبالبالغة (٨,١٦٧; -٤,٤٤٢) على التوالي هي قيم معنوية باستثناء العلاقة بين السلوك المسيس العام والصوت الاخلاقي فقد كانت غير معنوية.



الشكل رقم (١٣)

النموذج الهيكلي الخاص باختبار فرضية التأثير غير المباشر الفرعية الاولى من السابعة الرئيسية

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23)

الجدول رقم (٢٧)

مسارات ومعلمات إختبار فرضية التأثير غير المباشر الرئيسية السابعة-الفرعية الاولى

Paths		S.R.W.	Estimate	S.E.	C.R.	P	
الصوت الاخلاقي	←---	السلوك المسيس العام	.002	.004	.163	.024	.981
مشاعر الاحباط	←---	التسييس التنظيمي	.425	1.000	.074	8.167	***
الصوت الاخلاقي	←---	مشاعر الاحباط	-.397	-.318	.072	-4.442	***

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23)

وبالآتي نلاحظ أن قيمة التأثير غير المباشر تستنتج عن طريق المسارين التي يتوسط فيهما المتغير الوسيط مشاعر الاحباط بين المتغير المستقل السلوك المسيس العام والمتغير التابع الصوت الاخلاقي وبذلك بلغ التأثير غير المباشر (-٠,١٦٩) وهذا ما ظهر في الجدول (٢٨) وبالآتي يتضح أن التأثير الكلي المباشر وغير المباشر قد بلغ (-٠,١٦٧) . وقد استخدم الباحث لاختبار معنوية التأثير غير المباشر طريقة Bootstrap عن طريق توليد ١٠٠٠ الف عينة اذ بلغت مدة الثقة عند مستوى معنوية (٩٥ %) (-٠,١٥٢; -0.166) اذ يلاحظ ان هذه الفترة تتضمن قيمة الصفر مما يؤكد عدم معنوية التأثير غير المباشر.

الجدول (٢٨) مسارات التأثير المباشر وغير المباشر للفرضية الرئيسية السابعة الفرعية الاولى

المسارات	تأثير مباشر	تأثير غير مباشر	التأثير الكلي	معنوية التأثير غير
	مباشر	مباشر	مباشر	مباشر

المباشرة				
0.990	-0.167	-0.169	0.002	السلوك المسييس ← مشاعر الاحباط ← الصوت الاخلاقي

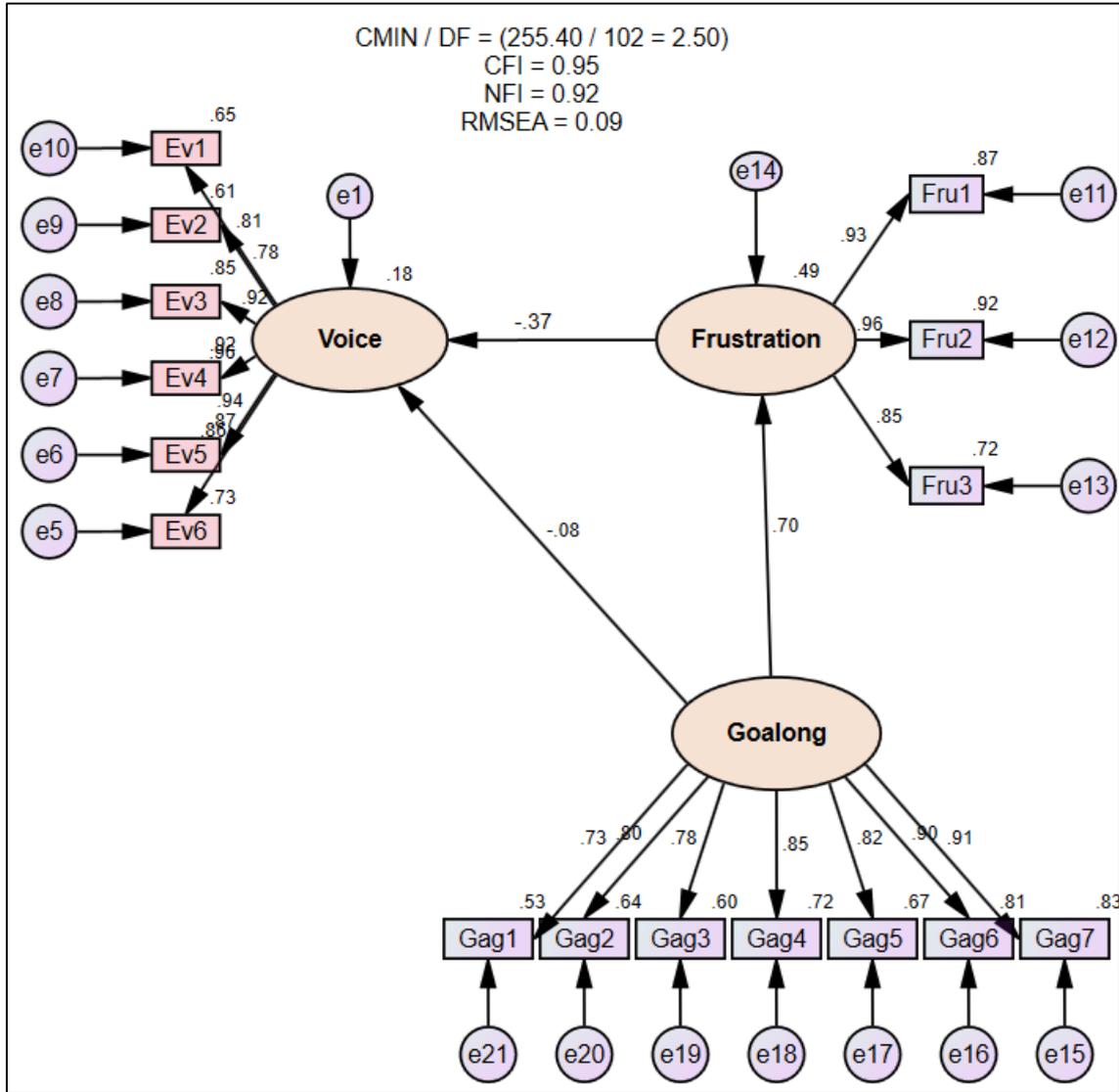
المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23)

واعتماداً على ما تقدم ، يمكن رفض الفرضية الخاصة بفرضية التأثير غير المباشر الفرعية الاولى وقبول القائلة (يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة معنوية لبعد السلوك المسييس العام في الصوت الاخلاقي عن طريق مشاعر الاحباط) .

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية : ( يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة معنوية لبعد الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً في الصوت الاخلاقي عن طريق مشاعر الاحباط)

يتضح من الشكل (١٤) مسارات الانحدار المعيارية ونسب ( $R^2$ ) الخاصة بتقييم العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين بعد المتغير المستقل (الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً) والمتغير التابع (الصوت الاخلاقي) والتأثير غير المباشر عن طريق المتغير الوسيط (مشاعر الاحباط) كما يبين الشكل (٢٥) قيم مؤشرات مطابقة الأنموذج التي كانت مؤشرات ذات مطابقة مقبولة إذ بلغ مؤشر (SRMAR) (٠.٠٩) .

كما يتضح من الشكل (١٤) وجود تأثير ايجابي مباشر لبعد الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً في مشاعر الاحباط إذ بلغ معامل الانحدار المعياري (٠,٧٠١) كما اتضح وجود تأثير مباشر لبعد الخضوع حالياً في الصوت الاخلاقي غير معنوي، إذ بلغ معامل الانحدار المعياري (-٠,٠٧٥) ، في حين اتضح وجود تأثير مباشر سلبي لمشاعر الاحباط في الصوت الاخلاقي، إذ بلغ معامل الانحدار المعياري (-٠,٣٧١) ، وكانت جميع هذه التأثيرات معنوية وذلك لأن قيم النسبة الحرجة (C.R) الظاهرة في الجدول (٥١) وبالباغلة -) (٣,٢٦٧; ٨,١٦٧) على التوالي هي قيم معنوية باستثناء العلاقة بين الخضوع حالياً والصوت الاخلاقي فقد كانت غير معنوية.



الشكل رقم ( ١٤ )

الأنموذج الهيكلي الخاص باختبار فرضية التأثير غير المباشر الفرعية الثانية من السابعة الرئيسية

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23)

الجدول رقم (٢٩)

مسارات ومعلمات إختبار فرضية التأثير غير المباشر الرئيسية السابعة-الفرعية الثانية

Paths		S.R.W.	Estimate	S.E.	C.R.	P	
الصوت الاخلاقي	<---	الخضوع حالياً للتقدم	-0.075	-0.078	.117	-0.672	.502
مشاعر الاحباط	<---	الخضوع حالياً للتقدم	.701	1.000	.074	8.167	***
الصوت الاخلاقي	<---	مشاعر الاحباط	-0.371	-0.271	.083	-3.267	.001

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23)

كما نلاحظ أن قيمة التأثير غير المباشر قد بلغت (-٠,٢٦٠) وهذا ما ظهر في الجدول (٥٢) وعليه يتضح أن التأثير الكلي المباشر وغير المباشر قد بلغ (-٠,٣٣٥) . وقد استخدم الباحث لاختبار معنوية التأثير غير المباشر طريقة Bootstrap عن طريق توليد ١٠٠٠ الف عينة اذ بلغت مدة الثقة عند مستوى معنوية (%) (٩٥) (confidence interval = -0.422; -0.093) إذ يلاحظ ان هذه المدة لا تتضمن قيمة الصفر مما يؤكد معنوية التأثير غير المباشر.

الجدول رقم (٣٠)

مسارات التأثير المباشر وغير المباشر للفرضية الرئيسية السابعة الفرعية الثانية

معنوية التأثير غير المباشرة	التأثير الكلي	تأثير غير مباشر	تأثير مباشر	المسارات
0.003	-0.335	-0.260	-0.075	الخضوع حالياً ← مشاعر الاحباط ← الصوت الاخلاقي

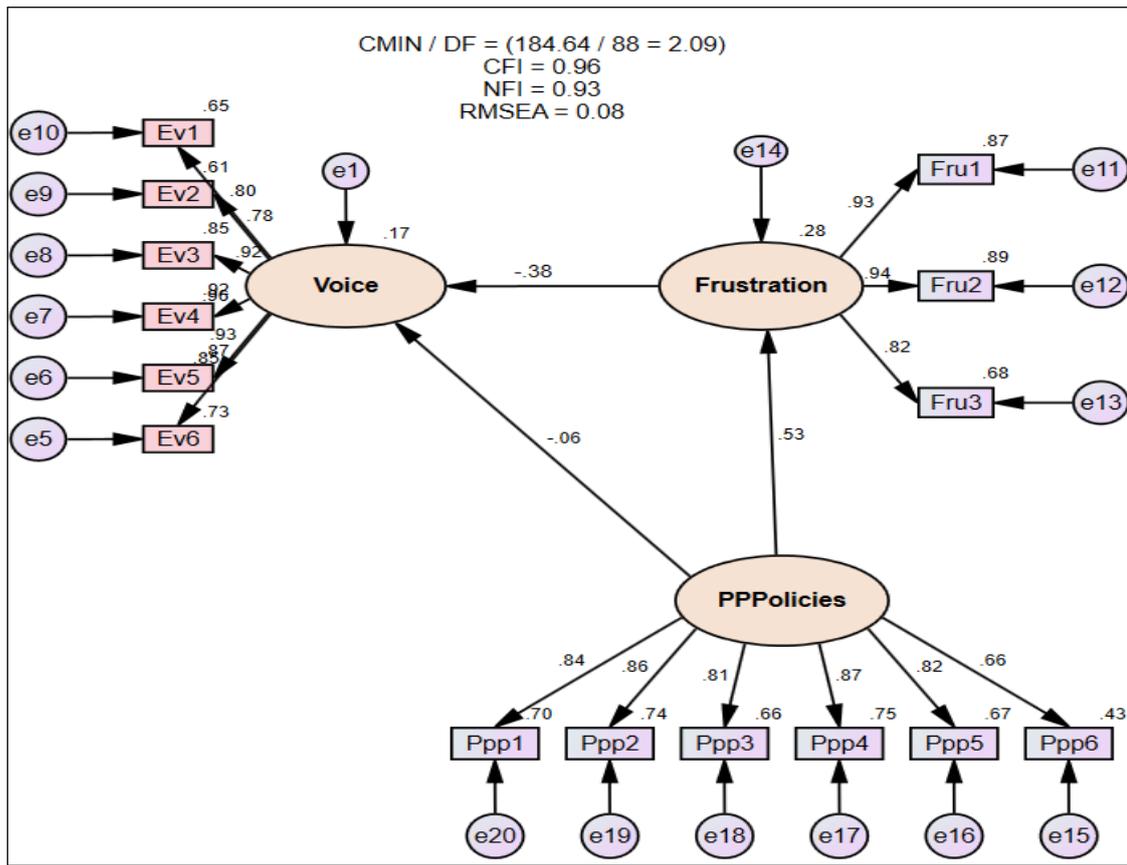
المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23)

واعتماداً على ما تقدم ، يمكن قبول الفرضية الخاصة بفرضية التأثير غير المباشر الفرعية الثانية القائلة (يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة معنوية لبعد الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً في الصوت الاخلاقي عن طريق مشاعر الاحباط) .

[. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : ( يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة معنوية لبعد سياسات الاجر والترقية في الصوت الاخلاقي عن طريق مشاعر الاحباط)

يبين الشكل (١٥) مسارات الانحدار المعيارية ونسب ( $R^2$ ) الخاصة بتقييم العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين بعد المتغير المستقل (سياسات الاجر والترقية) والمتغير التابع (الصوت الاخلاقي) والتأثير غير المباشر عن طريق المتغير الوسيط (مشاعر الاحباط) كما يبين الشكل (١٥) قيم مؤشرات مطابقة الأنموذج التي كانت مؤشرات ذات مطابقة مقبولة إذ بلغ مؤشر (SRMAR) (٠.٠٠٨) .

كما يتضح من الشكل (١٥) وجود تأثير ايجابي مباشر لبعد سياسات الاجر والترقية في مشاعر الاحباط إذ بلغ معامل الانحدار المعياري (٠,٥٢٨) كما اتضح وجود تأثير مباشر لبعد سياسات الاجر والترقية في الصوت الاخلاقي غير معنوي، إذ بلغ معامل الانحدار المعياري (-٠,٠٥٦) ، في حين اتضح وجود تأثير مباشر سلبي لمشاعر الاحباط في الصوت الاخلاقي، إذ بلغ معامل الانحدار المعياري (-٠,٣٨٥) ، وكانت جميع هذه التأثيرات معنوية وذلك لأن قيم النسبة الحرجة (C.R) الظاهرة في الجدول (٣٠) والبالغة (٨,١٦٧; -٤,٠٤٥) على التوالي هي قيم معنوية باستثناء العلاقة بين سياسات الاجر والترقية والصوت الاخلاقي فقد كانت غير معنوية.



الشكل رقم (١٥)

الأنموذج الهيكلي الخاص باختبار فرضية التأثير غير المباشر الفرعية الثالثة من السابعة الرئيسية الجدول  
المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23)

الجدول رقم (٣١)

مسارات ومعلمات إختبار فرضية التأثير غير المباشر الرئيسية السابعة-الفرعية الثالثة

Paths		S.R.W.	Estimate	S.E.	C.R.	P	
الصوت الاخلاقي	<---	سياسات الاجر والترقية	-0.056	-0.083	.138	-0.603	.546
مشاعر الاحباط	<---	سياسات الاجر والترقية	.528	1.000	.074	8.167	***
الصوت الاخلاقي	<---	مشاعر الاحباط	-0.385	-0.300	.074	-4.045	***

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23)

كما نلاحظ أن قيمة التأثير غير المباشر قد بلغت (-٠,٢٠٣) وهذا ما ظهر في الجدول (٣١) وبآتي

يتضح أن التأثير الكلي المباشر وغير المباشر قد بلغ (-٠,٢٥٩) . وقد استخدم الباحث لاختبار معنوية

التأثير غير المباشر طريقة Bootstrap عن طريق توليد ١٠٠٠ الف عينة اذ بلغت فترة الثقة عند مستوى معنوية (٩٥ %) (confidence interval = -0.310;-0.097) اذ يلاحظ ان هذه الفترة لا تتضمن قيمة الصفر مما يؤكد معنوية التأثير غير المباشر.

### الجدول رقم(٣٢)

#### مسارات التأثير المباشر وغير المباشر للفرضية الرئيسية السابعة الفرعية الثالثة

معنوية التأثير غير المباشرة	التأثير الكلي	تأثير غير مباشر	تأثير مباشر	المسارات
0.002	-0.259	-0.203	-0.056	سياسات الاجر ← مشاعر الاحباط ← الصوت الاخلاقي

واعتماداً على ما تقدم ، يمكن قبول الفرضية الخاصة بفرضية التأثير غير المباشر الفرعية الثانية القائلة (يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة معنوية لبعد سياسات الاجر والترقية في الصوت الاخلاقي عن طريق مشاعر الإحباط

## الفصل الرابع

### الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المستقبلية

#### تمهيد

يسعى هذا الفصل الى استعراض أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة وتقديم بعض التوصيات والمقترحات. حيث يتكون هذا الفصل من مبحثين رئيسيين ، اذ اهتم المبحث الاول في بيان أهم الاستنتاجات والحقائق التي تم الحصول عليها عن طريق هذه الدراسة بالاستناد الى الجانب النظري والميداني . اما المبحث الثاني ، فقد هدف إلى تقديم استعراض لمجموعة من التوصيات بناءً على الاستنتاجات التي تم الوصول اليها الى مديرية بلدية الحسينية، فضلاً عن مجموعة من المقترحات التي قد تكون منطلق لفتح آفاق جديدة ضمن مجال الدراسة الحالية وتقديم توجيهات عملية يمكن اعتمادها من قبل بيئة التطبيق لتحسين الممارسات وتطوير السياسات والاجراءات.

## المبحث الاول

### الاستنتاجات

يبين هذا المبحث مجموعة من الاستنتاجات التي توصل اليها الباحث استناداً الى ما تم الحصول عليه من الفصول السابقة وبناءً على الفرضيات المحدده. وكما يأتي:

١- اعتماداً على البيانات الاحصائية هنالك تباين في تفسير ابعاد المتغير الاول (التسييس التنظيمي) وكما يأتي

أ - حاز بُعد الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً على المرتبة الاولى من حيث الاهمية النسبية مما يدل على ان العاملين في مديرية بلدية الحسينية يتجنبون الخوض في الصراعات مع المديرين لتحقيق اهدافهم الذاتية

ت- حاز بُعد الاجور والترقية على المرتبة الثانية من حيث الاهمية النسبية في اجابات عينة الدراسة مما يدل على وجود بعض الاعتقادات حول ضعف القرارات التي يتم اعتمادها في توزيع المكافآت وتقييم جهود العاملين حيث تتأثر سياسات الأجور والترقية بعوامل شخصية ومعايير غير عادلة، اذ ان بعض العاملين في بيئة الدراسة يسعون لتحقيق مصالحهم الشخصية بأي ثمن، حتى لو تطلب ذلك استغلال جهود زملائهم والتقدم على حسابهم.

ث- حصل البعد الأول من هذا المتغير على المرتبة الثالثة من حيث الاهمية النسبية استناداً لاجابات عينة الدراسة وبطبيعة الحال فإن هذه المرتبة التي حصل عليها هذا البعد ما هي إلا تحصيل حاصل لان عينة الدراسة اشارو بوجود الكثير من العاملين الذين يتخذون من سياسة الصمت كاستراتيجية لتحقيق اهدافهم الذاتية مما يجعل من الصعب ادراج سلوكياتهم ضمن فقرات البعد الأول وهذا ما تم اثباته احصائياً في اختبار الفرضية الفرعية التي تنص على وجود علاقة تأثير بين السلوك المسييس العام والصوت الاخلاقي للعاملين .

٢- في ضوء الوصف الاحصائي لمتغير مشاعر الاحباط يتبين انه متوفر بنسبة منخفضة في الدائرة عينة الدراسة مما يؤيد سرعة الادارة في معالجة المواقف التي تسهم في تثبيط الروح المعنوية لدى العاملين.

٣- تشير النتائج الاحصائية الى ان الدائرة عينة الدراسة تفتقر الى سلوكيات وممارسات الصوت الاخلاقي بين ملاكاتها رغبة في الحفاظ على الاستقرار المهني في مكان العمل، كذلك يتجنب العاملون انتقاد السلوكيات السلبية خوفاً من الانتقام وتوتر العلاقات بين الافراد.

٤- تضرر نتائج اختبار الفرضيات ان هنالك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين التسييس التنظيمي

ومشاعر الاحباط اي ان الزيادة في السلوكيات المسيسة تسهم في زيادة شعور العاملين بالاحباط .

أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد السلوك المسيس العام ومشاعر الاحباط.

ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً ومشاعر الاحباط.

ت-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد سياسات الاجور والترقية ومشاعر الاحباط.

٥- أن وجود علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين التسييس التنظيمي والصوت الاخلاقي للعاملين

يعني أن الزيادة في مظاهر التسييس التنظيمي ضمن بيئة العمل يرتبط ارتباطاً سلبياً بمستويات الصوت الأخلاقي، في المنظمة عينة الدراسة .

أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد السلوك المسيس العام والصوت الاخلاقي.

ب-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً والصوت الاخلاقي.

ت- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد سياسات الاجور والترقية والصوت الاخلاقي.

٦- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين مشاعر الاحباط والصوت الاخلاقي ما يدل على ان

الشعور بالاحباط يقلل كثيراً من حماس الافراد ودافعيتهم نحو التحدث الى الجهات ذات العلاقة بخصوص الخروق والانتهاكات في مكان العمل.

٧- وجود تأثير عكسي ذو دلالة معنوية بين مشاعر الاحباط والصوت الاخلاقي للعاملين ما يعني ان مشاعر

الاحباط تؤثر على حافز العاملين وندفاعهم لانتقاد السلوكيات السلبية في الدائرة عينة الدراسة.

٨- استناداً الى النتائج التي تم الحصول عليها تتوافر سلوكيات مشاعر الاحباط بمستوى معتدل في مجتمع

الدراسة مما يعطي فرصة جيدة للمديرين في امكانية التقليل من هذا الشعور لدى العاملين فيما لو كانت

تتوافر بمستوى مرتفع

## المبحث الثاني

### أولاً: التوصيات

بناءً على الاستنتاجات التي تم التوصل إليها في المبحث الأول، يمكننا صياغة مجموعة من التوصيات للاستفادة على مستوى مجتمع الدراسة. كما يمكن للمنظمات الأخرى الاستفادة من هذه التوصيات لتقليل التسييس التنظيمي، وتعزيز الصوت الأخلاقي للعاملين. يمكن عرض هذه التوصيات كما يأتي :

١. تطوير سياسات وإجراءات مضادة للتسييس التنظيمي عن طريق  
أ- وضع سياسات واضحة تعزز المعايير الأخلاقية والشفافية والمساءلة داخل المنظمة.  
ب- إنشاء آليات لمراقبة تنفيذ هذه السياسات والتحقق من امتثال جميع الموظفين لها.
٢. تعزيز الثقافة التنظيمية الصحية عن طريق  
أ- تعزيز ثقافة تنظيمية تركز على القيم الأخلاقية والشفافية والمساواة بين العاملين.  
ب- تشجيع الحوار المفتوح وإنشاء آليات للتواصل الفعال بين الإدارة والعاملين.
٣. توفير دعم نفسي عن طريق  
أ- تقديم برامج دعم نفسي للموظفين للتعامل مع مشاعر الاحباط وتحفيزهم للمساهمة بشكل إيجابي في العمل.  
ب- توفير برامج تدريبية تهدف إلى بناء مهارات التحفيز وإدارة الضغوط النفسية.
٤. تعزيز الاستقلالية عن طريق  
أ- تعزيز استقلالية الهيئات الرقابية داخل المنظمة للتأكد من امتثال الإدارة للمعايير الأخلاقية.  
ب- تشجيع الإبلاغ السريع عن أي حالات من التسييس التنظيمي واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها.
٥. تعزيز الصوت الأخلاقي للعاملين عن طريق  
أ- مكافئة الافراد الذين ينتهجون هكذا سلوكيات .

## ب-وضع ايميل لاستقبال شكاوي المواطنين

### ٦.تحسين عملية اتخاذ القرارات عن طريق

- أ - تعزيز الشفافية في عملية اتخاذ القرارات وتوفير الفرص للمشاركة الفعّالة للموظفين فيها.
- ب- تطوير معايير عادلة وشفافة لتقييم الأداء وتوزيع المكافآت والترقيات.

٧. تقديم دورات تدريبية حول التحفيز والإدارة الفعّالة للموظفين عن طريق تقديم دورات تدريبية تهدف إلى تطوير مهارات القيادة للمديرين ودعم العاملين بشكل فعّال.

بتنفيذ هذه الإجراءات والتوصيات، يمكن لمديرية بلدية الحسينية تحقيق التحسين في بيئة العمل ورفع مستوى الصوت الأخلاقي والروح المعنوية للعاملين، مما يسهم في تحسين الأداء العام وتحقيق الأهداف المؤسسية بشكل مستدام وفعّال.

## ثانياً المقترحات المستقبلية

استناداً إلى أهمية المتغيرات عينة الدراسة في البحث الحالي وإمكانية ارتباطها بمتغيرات أخرى ذات أهمية مماثلة، يقدم الباحث مجموعة من الاقتراحات للباحثين في مجال الفكر الإداري. تتضمن هذه الاقتراحات مواضيع متعددة يمكن أن تشكل محور بحوث مستقبلية تتمحور حول القضايا الآتية:

- ١- اعادة اختبار النموذج في بيئة عمل اخرى كالجامعات والمصارف.
- ٢- بما ان الدراسة الحالية مقطعية اقترح ان تكون الدراسات المستقبلية في هذه المتغيرات طولية .
- ٣- اختبار الدور الوسيط لمشاعر اخرى غير مشاعر الاحباط مثل مشاعر الغضب ، مشاعر السعادة.
- ٤- اختبار الظروف التي تزداد او تخفض العلاقة بين المتغيرات عينة الدراسة مثل اثر القيادة الاخلاقية او المساءلة التنظيمية المدركة.

## المصادر والمراجع

### اولاً : المصادر العربية

#### أ- الكتب

#### ب- المجلات والاثريات

- ١-الاشقر ،علاء عوض وابو حشيش، بسام محمد عبد الرحمن،(٢٠٢٠)،" التسييس المنظمي واثره على المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة غزة "مجلة جامعة لاقصى للعلوم التربوية والنفسية،المجلد ٤،العدد ٢.
- ٢-البياتي ،بشار غانم حسين ،الرجري ، احمد سليمان،(٢٠١٧)،" التسييس التنظيمي واثره في استحضار القدرات المنظميه :دراسة حالة لاراء عينة من التدريسيين والموظفين في جامعة جيهان الاهليه \_ اربيل"، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصاديه ،مجلد ٤ ،العدد ٤٠ .
- ٣-التميمي، زهير، (١٩٩٧) ، " أسباب الإحباط الوظيفي في المنظمات الخدمية: دراسة ميدانية "،مجلة أبحاث اليرموك ،المجلد ١٣ ،العدد ٣ .
- ٤-جاد ، صلاح محمد سامي ، (٢٠١٨) ،" مقياس التسييس التنظيمي للمنظمات غير الحكومية ، مجلة الخدمة الاجتماعية ،المجلد ٦ ،العدد ٦٠ .
- ٥-الحدراوي، رافد حميد عباس ، (٢٠١٩)،" استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي وعلاقتها بسلوكيات الصوت الوظيفي: دراسة حالة في فروع مصرف الرشيد بمحافظة النجف الأشرف"، المجلة العربية للإدارة ، المجلد ٣٩ العدد ١ .
- ٦-الحيالي ، سندية مروان سلطان، (٢٠١٣)، "اثر أنظمة الدعم الاجتماعي في بلورة المبادرة الفردية لدى العاملين"، مجلة الإدارة والاقتصاد،كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، المجلد ٣٦ ، عدد ٩٥ .
- ٧-الخرزعلي ، معتز حميد رحيم ، والشرماني ، علي زيدان فنجان ، " أثر الشجاعة الأخلاقية في تنمية سلوك صوت الموظفين دراسة تطبيقية في مستشفى الصدر التعليمي "، مجلة العلوم الانسانية والطبيعية ، المجلد ٢ العدد ١٠ .
- ٨-داهش ،جمال عبد الحميد، (٢٠٢٢)،" دراسة تحليلية للعلاقة بين الإفراط في التأهيل و سلوكيات صوت الموظف بالتطبيق على العاملين بالمحاكم الابتدائية بمحافظة المنيا"،. المجلة المصرية للدراسات التجارية ، المجلد ٤٦ العدد ٣ .
- ٩-شريف ، اثير انور و سعيد، هديل كاظم،(٢٠١١)،" اثر انماط القيادة في التسييس التنظيمي دراسة وصفية تحليلية لعينة من اجابات العاملين في مديرية زراعة الانبار"، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية ،المجلد ٤ ،العدد ٢٧٥ ، ص ٢٤٠ .

١٠-العشري ، محمد حسن محمد ، (٢٠٢٠)، "العلاقة بين التسييس التنظيمي والإحباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة" ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية المجلد ٧ العدد ٢ .

#### ت- الرسائل والاطاريح

١-الخالدي، خيرية عبد فضل،(٢٠١٥) ، " التأثيرات التفاعلية بين فجوة الهوية التنظيمية والتسييس التنظيمي وانعكاسها في سلوك العمل المنحرف دراسة تحليلية لآراء عينه من العاملين في معمل سمنت الكوفة"، كلية الادارة والاقتصاد\_ جامعة القادسية .

٢-الراجحي، هاني بن ناصر، (٢٠٠٨)، "التسييس التنظيمي واثره في الصراعات التنظيمية وإدارتها للجوازات والمديرية العامة لحرس الحدود"، اطروحة دكتوراه في العلوم الادارية ،كلية الدراسات العليا ،جامعة نايف العربية للعلوم الامنية في الرياض .

٣-الكعبي ،حسين صبيح محيسن (٢٠١٨)، "تأثير التسييس التنظيمي على السلوك الاستباقي عن طريق الاثر الوسيط للعلاقات الاجتماعية،دراسة تحليلية لآراء عينة عينة من موظفين سمنت كربلاء " ، كلية الادارة والاقتصاد- جامعة كربلاء .

#### المصادر الاجنبية

#### A:BOOKS

- ١-Armstrong, M. (2011). *Armstrong's handbook of strategic human resource management*. Kogan Page Publishers.
- ٢-Boehman , Joseph, (2006),"Affective, Continuance, And Normative Commitment Among Student Affairs Professionals", Dissertation For Doctoral. North Carolina State University
- ٣-Breuer, J., & Elson, M. (2017). *Frustration-aggression theory* (pp. 1-12). Wiley Blackwell.
- ٤- DuBrin, A.J (2010). *Principles of leadership*, (6th edn). Sydney: South-Western.
- ٥-DeVall Jr, R. (2023). Macmurray's personalist approach to the philosophy of history. *Person: Encounters, Paradigms, Commitment and Applications*, 71.
- ٦-Dollard, J., Miller, N. E., Doob, L. W., Mowrer, O. H., Sears, R. R., Ford, C. S., ... & Sollenberger, R. T. (2013). *Frustration and aggression*. Routledge.
- ٧-Doob, L. W., Mowrer, O. H., Sears, R. R., Ford, C. S., ... & Sollenberger, R. T. (2013). *Frustration and aggression*. Routledge.

- ⁸-Fairholm, G. W. (2009). Organizational power politics.
- ⁹-Ferris, G. R., & Treadway, D. C. (Eds.). (2012). Politics in organizations: Theory and research considerations. Routledge.
- ¹⁰-Paul E. Spector(1987 ), Interactive Effect of Perceived Control and Job Stressors on Affective Reaction and Health Outcomes for clerical Work &stress,1.2.
- ¹¹-Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Organizational behavior. pearson.
- ¹²-Schneider, R. C. (2016, February). Understanding and managing organizational politics.
- ¹³-Хаитов, А. У. (2020). Frustration as the basis of the formation of inferiority complex.

## **B:THISES**

- ¹- Makens, M. A. (2016). Employee voice: the roles of organizational identification, informational justice and power distance (Doctoral dissertation).
- ²- Pienaar, S. D. W. (2017). The Influence of a Leader's Perceived Organisational Politics on Employee Behaviours and the Moderating Effect of Cultural Intelligence (Doctoral dissertation, Nelson Mandela Metropolitan University).
- ³- Robb, Charles A., (2011), "Impact of Leadership on Organizational Politics", Thesis For Master, The Nelson Mandela Metropolitan University.

## **C:research**

- ¹-Vander Elst, T., Van den Broeck, A., De Witte, H., & De Cuyper, N. (2012). The mediating role of frustration of psychological needs in the relationship between job insecurity and work-related well-being. *Work & Stress*, 26(3), 252-271

- ϣ-Abbas, M., & Raja, U. (2014). Impact of perceived organizational politics on supervisory-rated innovative performance and job stress: Evidence from Pakistan. *Journal of advanced management science*, 2(2)
- ϣ-Agarwal, A., Chand, B. K., Gumb, D., and Mittal, A. (2020). Leader-member exchange, work engagement, and psychological withdrawal behavior: The mediating role of psychological empowerment. *Frontiers in Psychology*, 11, 423.
- ϣ-Agina, M., & Abdelhakim, H. (2021). The Impact of Organizational Politics on Employee Turnover Intentions in Hotels and Travel Agencies in Egypt. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 20(2), 178-197.
- ∘-Ahmad, J., Akhtar, H. M. W., ur Rahman, H., & Muhammad, R. (2017). Effect of Diversified Model of Organizational Politics on Diversified Emotional Intelligence. *Journal of Basic & Applied Sciences*, 13, 375-385.
- ϣ-Akanbi, P. A., & Ofoegbu, O. E. (2013). Influence of perception of organizational politics on job satisfaction among university workers in Oyo Town, Nigeria. *European Journal of Business and Management*, 5(2), 162-168.
- ϣ-Akuffo, I. N. (2015). The influence of supervisors conflict management style on employees counterproductive work behaviours. *European Journal of Business and Management*, 7(9), 28-33.
- ∘-AL-Abrow, H. A. (2022). The effect of perceived organisational politics on organisational silence through organisational cynicism: Moderator role of perceived support. *Journal of Management & Organization*, 28(4), 754-773.
- ϣ-Alex, N. (2018). "Frustration at Work, Developmental Experience, Perceived Team Support and Employee Performance: Evidence from Emerging Economies". *Journal of Business Management*, Vol. 2, Iss
- ϣ-Alhasnawi, H. H., & Abbas, A. A. (2021). Narcissistic leadership and workplace deviance: a moderated mediation model of organizational aggression and workplace hostility. *Organizacija*, 54(4), 334-349.

- ١١-Ali, S. B. (2019). Politics, bureaucracy, and employee retention: Toward an integrated framework of turnover intent. *Administration & Society*, 51(9), 1486-1516.
- ١٢-Al-Atwi, A. A., Sözen, H. C., & Alshaibani, E. (2023). The Relationship Between Negative Ties and Blue-collar Employees' Performance and Ethical Voice: The Mediating Effects of Personal Reputation. In *Management and Organizational Studies on Blue- and Gray-collar Workers: Diversity of Collars* (Vol. 8, pp. 19-30). Emerald Publishing Limited.
- ١٣-Allen, J. J., & Anderson, C. A. (2018). Satisfaction and frustration of basic psychological needs in the real world and in video games predict internet gaming disorder scores and well-being. *Computers in Human Behavior*, 84, 220-229.
- ١٤-Al-Suraihi, W. A., Samikon, S. A., & Ibrahim, I. (2021). Employee Turnover Causes, Importance and Retention Strategies. *European Journal of Business and Management Research (EJBMR)*.
- ١٥-Andalib, T. W., & Halim, H. A. (2020). A Conceptual Model to Resolve Frustration of Employees in the SMEs of Bangladesh. *Indian Journal of Science and Technology*, 13(09), 1015-1026.
- ١٦-Andalib, T. W., Darun, M. R., & Azizan, A. (2013). Frustration of employees: Reasons, dimensions and resolving techniques. *WCIK E Journal of Integration Knowledge*, 15-2٥.
- ١٧-Arif, S., & Al Hassan, S. (2022). Impact of Psychological Contract Breach on Employees' Sabotage and Whistle-Blowing Behaviors through Perceived Organizational Frustration. *Journal of Development and Social Sciences*, 3(2), 1125-1138.
- ١٨-Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Palanski, M. E. (2012). Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership. *Journal of Business Ethics*, 107, 21-34.
- ١٩-Ayitey, V., Narbarte, M. P., & Balila, J. S. (2022). The Mediating Effect of Compensation on Organizational Politics, Human Resource Management Practices, and Organizational Citizenship Behavior. *Pan-African Journal of Education and Social Sciences*, 3(1).

- ٢٠-Bacharach, S. B., & Lawler, E. J. (1998). Political alignments in organizations: Contextualization, mobilization, and coordination.
- ٢١-Bain, K., Kreps, T. A., Meikle, N. L., & Tenney, E. R. (2021). Amplifying voice in organizations. *Academy of Management Journal*, 64(4), 1288-1312.
- ٢٢--Bashir, M., Abrar, M., Yousaf, M., Saqib, S., & Shabbir, R. (2019). Organizational politics and workplace deviance in unionized settings: Mediating role of job stress and moderating role of resilience. *Psychology Research and Behavior Management*, 943-959.
- ٢٣-Basso, K., dos Santos, C. P., & Gonçalves, M. A. (2014). The impact of flattery: The role of negative remarks. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(2), 185-191.
- ٢٤-Berkowitz, L. (1989). Frustration-aggression hypothesis: examination and reformulation. *Psychological bulletin*, 106(1), 59.
- ٢٥-Brinsfield, C. T. (2013). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 671-697.
- ٢٦-Brouer, R. L., Harris, K. J., & Kacmar, K. M. (2011). The moderating effects of political skill on the perceived politics–outcome relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 32(6), ٨٦٩-٨٨٥.
- ٢٧-Burris, E.R., Detert, J.R., & Romney, A.C. (2013). Speaking up vs. being heard: The disagreement around and outcomes of employee voice. *Organization Science*, 24(1), 22- 38. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0732>
- ٢٨-Berti, M., & Simpson, A. V. (2021). The dark side of organizational paradoxes: The dynamics of disempowerment. *Academy of Management Review*, 46(2), 252-274.
- ٢٩-Campbell, D. E. (2020). The perils of politicized religion. *Daedalus*, 149(3), 87-104.
- ٣٠-Cheng, Y., Nudelman, G., Otto, K., & Ma, J. (2020). Belief in a just world and employee voice behavior: the mediating roles of perceived efficacy and risk. *The Journal of psychology*, 154(2), 129-1

- ٣١-Chadsey, Janis & Beyer, Steve,(2001), "Social Relationships In The Workplace", *Mental Retardation and Developmental Disabilities Research Reviews* 7: 128–133
- ٣٢-Chen, A. S. Y., & Hou, Y. H. (2016). The effects of ethical leadership, voice behavior and climates for innovation on creativity: A moderated mediation examination. *The leadership quarterly*, 27(1), 1-13
- ٣٣-Chen, A., & Trevino, L. K. (2022). Promotive and prohibitive ethical voice: Coworker emotions and support for the voice. *Journal of Applied Psychology*.
- ٣٤-Chen, Y. Y., & Fang, W. (2008). The moderating effect of impression management on the organizational politics–performance relationship. *Journal of Business Ethics*, 79, 263-277.
- ٣٥-Child, J., Elbanna, S. A. I. D., & Rodrigues, S. (2010). The political aspects of strategic decision making. *The handbook of decision making*, 105-137.
- ٣٦-Cohen, A. (2015). Organizational politics. In *Fairness in the Workplace* (pp. 31-42). Palgrave Macmillan, London.
- ٣٧-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.
- ٣٨-Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A., & Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 18(2), 159-180.
- ٣٩-Curnow, J., & Veal, T. (2020). Emotional configurations of politicization in social justice movements. *Information and Learning Sciences*, 121(9/10), 729-٧٤٧.
- ٤٠-De Clercq, D., & Belausteguigoitia, I. (2017). Mitigating the negative effect of perceived organizational politics on

- organizational citizenship behavior: Moderating roles of contextual and personal resources. *Journal of Management & Organization*, 23(5), 689-708.
- ٤١- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?. *Academy of management journal*, 50(4), 869-884.
- ٤٢- Drory, A., & Romm, T. (1990). The definition of organizational politics: A review. *Human relations*, 43(11), 1133-١١٥٤.
- ٤٣- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*, 40(6), 1359-1٣٩٢.
- ٤٤- Einola, K., Elkina, A., Gao, G., Hambleton, J., Kaasila-Pakanen, A. L., Mandalaki, E., ... & Pullen, A. (2021). Writing multi-vocal intersectionality in times of crisis. *Gender, Work & Organization*, 28(4), 1600-١٦٢٣.
- ٤٥- Ezeh, L., Chukwuemeka, E. E., Stephen, E. I., Nnaebue, C., & Rachael, A. O. (2020). Association of innovative work behaviour, organizational frustration and work-family conflict among private sector employees. *Asian Journal of Advanced Research and Reports*, 8(2), 20-29
- ٤٦- Ferris, G. R., Adams, G., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., & Ammeter, A. P. (2002). Perceptions of organizational politics: Theory and research directions. *The many faces of multi-level issues*, 179-254.
- ٤٧- Ferris, G. R., & Treadway, D. C. (2012). Politics in organizations: History, construct specification, and research directions. *Politics in organizations*, 3-26.
- ٤٨- Farrell, T. S. (2022). 'I felt a sense of panic, disorientation and frustration all at the same time': the important role of emotions in reflective practice. *Reflective Practice*, 23(3), 382-٣٩٣.
- ٤٩- Ferris, G. R., Fedor, D. B., & King, T. R. (1994). A political conceptualization of managerial behavior. *Human Resource Management Review*, 4(1), 1-34.

- <sup>0</sup>-Ferris, G. R., Harrell-Cook, G., & Dulebohn, J. H. (2000). Organizational politics: The nature of the relationship between politics perceptions and political behavior. In *Research in the Sociology of Organizations* (pp. 89-130). Emerald Group Publishing Limited.
- <sup>1</sup>-Gans, R., & Zhan, M. (2023). A story about speaking up: Mediation effects of narrative persuasion on organizational voice intentions. *International Journal of Business Communication*, 60(3), 865-891
- <sup>2</sup>-Gifty Timah Tensah. (2013). The relationship between perceived organizational politics, organizational commitment and organizational citizenship behavior among some selected public sector organizations in accra. master's thesis of industrial and organizational psychology. University of Ghana
- <sup>3</sup>-Gulzar, S., Yahya, F., Nauman, M., Mir, Z., & Mujahid, S. H. (2012). Frustration among university students in Pakistan. *International rEsearch Journal of Social Sciences*, 1(ε), 7-10.
- <sup>4</sup>-Harold, C. M., Oh, I. S., Holtz, B. C., Han, S., & Giacalone, R. A. (2016). Fit and frustration as drivers of targeted counterproductive work behaviors: A multifoci perspective. *Journal of Applied Psychology*, 101(11), 1513.
- <sup>5</sup>-Harris, MA, and Orth, U. (2020). The relationship between self-esteem and social relationships: A meta-analysis of longitudinal studies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 119 (6), 1459.
- <sup>6</sup>-Hirschman, A. O. (1970). Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states. Cambridge, MA: Harvarjd University Press.
- <sup>7</sup>-Hoang, N. T., & Huy, D. T. N. (2021). Determining factors for educating students for choosing to work for foreign units: Absence of self-efficacy. *Jett*, 12(2), 11-19.

- ๑๘-Hoang, N. T., & Huy, D. T. N. (2021). Determining factors for educating students for choosing to work for foreign units: Absence of self-efficacy. *Jett*, 12(2), 11-19.
- ๑๙-Huang, L., & Paterson, T. A. (2017). Group ethical voice: Influence of ethical leadership and impact on ethical performance. *Journal of management*, 43(4), 1157-1184.
- ๒๐-Ismail, S. A. B., & Daud, Z. B. (2016). The impact of organizational justice on organizational politics at islamic financial based organization in Malaysia. *International Journal of Research*, 23.
- ๒๑-Kacmar, K. M., & Carlson, D. S. (1997). Further validation of the perceptions of politics scale (POPS): A multiple sample investigation. *Journal of management*, 23(5), 627-6๑๘.
- ๒๒-Kashif, M., Gürce, M. Y., Tosun, P., & Wijenayake, S. (2020). Supervisor and customer-driven stressors to predict silence and voice motives: mediating and moderating roles of anger and self-control. *Services Marketing Quarterly*, 41(๓), ๒๗๓-๒๘๖.
- ๒๓-KAYACI, M. (2022). Citizens' Perceptions of Public Administration Ethics, Public Service Quality and Politicization of Public Organizations: A Study in Diyarbakır. *Siyasal: Journal of Political Sciences*, 31(2), 349-๓๖๗.
- ๒๔-Khuwaja, U., Ahmed, K., Abid, G., & Adeel, A. (2020). Leadership and employee attitudes: The mediating role of perception of organizational politics. *Cogent Business & Management*, 7(1), ๑๗๒๐๐๖๖.
- ๒๕-Kim, D., & Vandenberghe, C. (2020). Ethical leadership and team ethical voice and citizenship behavior in the military: The roles of team moral efficacy and ethical climate. *Group & Organization Management*, 45(4), 514-555.
- ๒๖-Kipnis, D., Schmidt, S. M., & Wilkinson, I. (1980). Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way. *Journal of applied psychology*, 65(4), 440.
- ๒๗-Lau, C. M., Scully, G., & Lee, A. (2018). The effects of organizational politics on employee motivations to participate in

- target setting and employee budgetary participation. *Journal of Business Research*, 90, 247-259.
- ٦٨-Lee, D., Choi, Y., Youn, S., & Chun, J. U. (2017). Ethical leadership and employee moral voice: The mediating role of moral efficacy and the moderating role of leader-follower value congruence. *Journal of Business Ethics*, 141, 47–57.
- ٦٩-LEED, C. (2017). Ethical Leadership and Employee Moral Voice: The Mediating Role of Moral Efficacy and the Moderating Role of Leader-Follower Value Congruence. *Journal of Business Ethics*, 141(1), 47.
- ٧٠-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." *Journal of Applied Psychology*, 86(2): 326-336.
- ٧١-Liang, J., Farh, C. I., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71- 92
- ٧٢-Luqman, M. K., Javaid, M. F., & Umair, T. (2015). Combined effects of perceived organizational politics and emotional intelligence on job satisfaction and counterproductive work behaviors. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 4(4), 891-911.
- ٧٣-Madison, D. L., Allen, R. W., Porter, L. W., Renwick, P. A., & Mayes, B. T. (1980). Organizational politics: An exploration of managers' perceptions. *Human relations*, 33(2), 79-١٠٠.
- ٧٤-Makewa, L. N., Gitonga, D., Ngussa, B., Njoroge, S., & Kuboja, J. (2014). Frustration factor in group collaborative learning experiences. *American Journal of Educational Research*, 2(11A), ١٦-٢٢.
- ٧٥-Mayes, B. T., & Allen, R. W. (1977). Toward a definition of organizational politics. *Academy of management review*, 2(4), ٦٧٢-٦٧٨.
- ٧٦-Maynes, T. D., & Podsakoff, P. M. (2014). Speaking more broadly: an examination of the nature, antecedents, and consequences of

- an expanded set of employee voice behaviors. *Journal of applied psychology*, 99(1), 87.
- ∪∪-Milesi, P., & Alberici, A. I. (2018). Pluralistic morality and collective action: The role of moral foundations. *Group Processes & Intergroup Relations*, 21(2), 235-256.
- ∪∫-Miller, N. E., Sears, R. R., Mowrer, O. H., Doob, L. W., & Dollard, J. (1941). I. The frustration-aggression hypothesis. *Psychological Review*, 48(4), 337–342. doi:10.1037/h0055861
- ∪∫-Miller, N. E., Sears, R. R., Mowrer, O. H., Doob, L. W., & Dollard, J. (1941). I. The frustration-aggression hypothesis. *Psychological Review*, 48(4), 337–342. doi:10.1037/h0055861
- ∪∫-Milliken, F. J., Schipani, C. A., Bishara, N. D., & Prado, A. M. (2015). Linking workplace practices to community engagement: The case for encouraging employee voice. *Academy of Management Perspectives*, 29(4), 405-421.
- ∪∫-Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 5(1), 373–412. <https://doi.org/10.5465/19416520.2011.574506>
- ∪∫-Morrison, E. W., Wheeler-Smith, S. L., & Kamdar, D. (2011). Speaking up in groups: a cross-level study of group voice climate and voice. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 183.
- ∪∫-Murkhana, M., Idris, S., Majid, M. S. A., Agustina, M., Sakir, A., & Hafasnuddin, H. (2023, September). How important is workload affect occupational frustration? A bibliometrics analysis. In *2023 International Conference on Decision Aid Sciences and Applications (DASA)* (pp. 530-530). IEEE.
- ∪∫-Morgan, D. L. (1998). Practical strategies for combining qualitative and quantitative methods: Applications to health research. *Qualitative health research*, 8(3), 362-376.
- ∪∫-Nasurdin, A. M., Hazlina Ahmad, N., & Arwani Razalli, A. (2014). POLITICS, JUSTICE, STRESS, AND DEVIANT BEHAVIOUR IN ORGANIZATIONS: AN EMPIRICAL ANALYSIS. *International Journal of Business & Society*, 15(2)

- <sup>86</sup>-Ntsiful, A., Ahiakpor, L., Damoah, J. O., & Wee, G. S. M. (2018). Frustration at work, developmental experience, perceived team support and employee performance: evidence from emerging economies. *Pan-African Journal of Business Management*, 2(2), 1-16.
- <sup>87</sup>-O'Leary, S., & Smith, D. (2020). Moments of resistance: An internally persuasive view of performance and impact reports in non-governmental organizations. *Accounting, Organizations and Society*, 85, 101140.
- <sup>88</sup>-Oguegbe, T. M., & Chukwu, O. R. (2024). Organizational frustration and psychological wellbeing as predictors of workplace hostility among non-teaching staff of Nnamdi Azikiwe University, Awka. *West African Journal on Sustainable Development*, 1(1), 184-204.
- <sup>89</sup>-Ogunbamila, B. (2013). Perception of organizational politics and job-related negative emotions as predictors of workplace incivility among employees of distressed banks. *European Scientific Journal*, 9(5).
- <sup>90</sup>-Paul E. Spector(1987 ), Interactive Effect of Perceived Control and Job Stressors on Affective Reaction and Health Outcomes for clerical Work &stress,1.2
- <sup>91</sup>-Peters, L. H., O'Connor, E. J., & Rudolf, C. J. (1980). The behavioral and affective consequences of performance-relevant situational variables. *Organizational Behavior and Human Performance*, 25(1), 79-96
- <sup>92</sup>-Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Dunham, R. B. (1989). Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation. *Academy of Management journal*, 32(3), 622-648.
- <sup>93</sup>-Ramos Pastrana, J. A., Olvera, J. G., & Avellaneda, C. N. (2022). Do Political
- <sup>94</sup>-Rouse, P. C., Turner, P. J., Siddall, A. G., Schmid, J., Standage, M., & Bilzon, J. L. (2020). The interplay between psychological need satisfaction and psychological need frustration within a work

- context: A variable and person-oriented approach. *Motivation and emotion*, 44, 175-189.
- 90-Schaubroeck, J., Lam, L., Lai, J., Lennard, A., Peng, A., & Chan, K. (2018). Changing experiences of work dirtiness, occupational disidentification, and employee withdrawal. *Journal of Applied Psychology*, 103(10), 1086.
- 91-Schultz, P. W., Nolan, J. M., Cialdini, R. B., Goldstein, N. J., & Griskevicius, V. 2007. The constructive, destructive, and reconstructive power of social norms. *Psychological Science*, 18: 429–434
- 92-Şevik, Ü. (2020). Algılanan örgütsel politikanın örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracı rolü. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (63), 206-227.
- 93-Shahid, E., Ikramullah, M., Iqbal, M. Z., Raziq, M. M., & Ul-Hassan, F. S. (2022). Organisational politics: a fulcrum in the organisational trust-affective commitment association. *Middle East Journal of Management*, 9(2), 184-208.
- 94-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
- 100-Spector, P. E. (1975). Relationships of organizational frustration with reported behavioral reactions of employees. *Journal of Applied Psychology*, 60(5), 635.
- 101-Spector, P. E. (1978). Organizational frustration: A model and review of the literature. *Personnel Psychology*, 31(4), 810-829.
- 102-Stergiopoulou, E. (2014). *Examining a Model of Antecedents and Consequences of Perceptions of Organizational Politics (Pops)* (Doctoral dissertation, Durham University)
- 103-Storms, P. L., & Spector, P. E. (1987). Relationships of organizational frustration with reported behavioural reactions: The moderating effect of locus of control. *Journal of occupational psychology*, 60(3), 227-234.

- 104-Suzdaleva, A. (2023). Frustration and deprivation in ecology and in people's life. In *E3S Web of Conferences* (Vol. 376). EDP Sciences.
- 105-Tams, C., & Gentile, M. C. (2020). Giving voice to values: Responsible management as facilitation of ethical voice. *Research handbook of responsible management*, 532-548.
- 106-Tannenbaum, S. I., Traylor, A. M., Thomas, E. J., & Salas, E. (2021). Managing teamwork in the face of pandemic: evidence-based tips. *BMJ quality & safety*, 30(1), 59-63.
- 107-Treadway, D. C., Ferris, G. R., Hochwarter, W., Perrewé, P., Witt, L. A., & Goodman, J. M. (2005). The role of age in the perceptions of politics--job performance relationship: a three-study constructive replication. *Journal of applied psychology*, 90(5), 872.
- 108-Tucker, S., Chmiel, N., Turner, N., Hershcovis, M. S., & Stride, C. B. (2008). Perceived organizational support for safety and employee safety voice: the mediating role of coworker support for safety. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(4), 319-330. doi: 10.1037/1076-8998.13.4.319
- 109-Turner, N. K. (2014). Developing self-confidence for employability in higher education: Capability, effectiveness, and control in context. *Teaching in Higher Education*, 19(6), 592-602.
- 110-Ugwu, F. O., & Onyishi, I. E. (2018). Linking perceived organizational frustration to work engagement: The moderating roles of sense of calling and psychological meaningfulness. *Journal of Career Assessment*, 26(2), 220-239.
- 111-Van Dyne, L., & LePine, J. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.
- 112-Vigoda, E. (2000). Organizational politics, job attitudes, and work outcomes: Exploration and implications for the public sector. *Journal of vocational Behavior*, 57(3), 326-347.

- 112-Vigoda, E., & Cohen, A. (1998). Organizational politics and employee performances: A review and theoretical model. *Journal of Management Systems*, 10(3), 59-72.
- 113-Vigoda-Gadot, E., & Talmud, I. (2006). Organizational politics and job performance: the moderating effect of social capital. *Journal of Applied Social Psychology*, 38.
- 114-Vigoda-Gadot, E., & Talmud, I. (2010). Organizational politics and job outcomes: The moderating effect of trust and social support. *Journal of applied social psychology*, 40(11), 2829-2861.
- 115-Vovk, M., Emishyants, O., Zelenko, O., Maksymova, N., Drobot, O., & Onufriieva, L. (2020). Psychological features of experiences of frustration situations in youth. *International Journal of Scientific and Technological Research*, 9(1), 920-924.
- 116-Vovk, M., Emishyants, O., Zelenko, O., Maksymova, N., Drobot, O., & Onufriieva, L. (2020). Psychological features of experiences of frustration situations in youth. *International Journal of Scientific and Technological Research*, 9(1), 920-924.
- 117-Wæraas, A., & Dahle, D. Y. (2020). When reputation management is people management: Implications for employee voice. *European management journal*, 38(2), 277-287
- 118-Witt, L. A. (1998). Enhancing organizational goal congruence: A solution to organizational politics. *Journal of applied psychology*, 83(4), 666.
- 119-Wang, Z., Xu, S., Sun, Y., & Liu, Y. (2019). Transformational leadership and employee voice: An affective perspective. *Frontiers of Business Research in China*, 13(1), 1-14.
- 120-Weiss, M., & Morrison, E. W. (2019). Speaking up and moving up: How voice can enhance employees' social status. *Journal of Organizational Behavior*, 40(1), 5-19. <https://doi.org/10.1002/job.2262>
- 121-Willems, E. (2020). Politicized policy access: The effect of politicization on interest group access to advisory councils. *Public Administration*, 98(4), 856-872.

- ۱۲۳-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), 341-۳۵۸.
- ۱۲۴-Xia, F., Lu, P., Wang, L., & Bao, J. (2023). Investigating the moral compensatory effect of unethical pro-organizational behavior on ethical voice. *Frontiers in Psychology*, 14, 1159101.
- ۱۲۵-Xu, T. (2020). The Study and Prevention of Individual Psychological Factors of College Students' Suicide Behavior. *Lifelong Education*, 9(7), 38-41.
- ۱۲۶-Yao, Y., Li, X., Smyth, R., & Zhang, L. (2022). Air pollution and political trust in local government: Evidence from China. *Journal of Environmental Economics and Management*, 1۱۵, ۱۰۲۷۲۴.
- ۱۲۷-Yoon, H. J. (2012). Predicting employee voice behavior: an exploration of the roles of empowering leadership, power distance, organizational learning capability, and sense of empowerment in Korean organizations.
- ۱۲۸-Yuan, L., Vu, M. C., & Nguyen, T. T. N. (2018, January). Ethical leadership, leader-member exchange and voice behavior: Test of mediation and moderation processes. In *Proceedings of the 2018 2nd International conference on management engineering, software engineering and service sciences* (pp. 33-4۲).
- ۱۲۹-Yusof, J. M., Zulkiffli, S. N. A., Padlee, S. F., & Yusof, N. A. (2018). The relationship between organizational politics, job satisfaction and turnover intention in the maritime-related agencies in the east coast of Peninsular Malaysia. *KnE Social Sciences*, 10101-1013
- ۱۳۰-Zhao, H., Chen, Y., & Liu, W. (2023). Socially responsible human resource management and employee moral voice: Based on the self-determination theory. *Journal of Business Ethics*, 183(3), 929-۹۴۶.
- ۱۳۱-Zheng, Y., Epitropaki, O., Graham, L., & Caveney, N. (2022). Ethical leadership and ethical voice: The mediating mechanisms of value internalization and integrity identity. *Journal of Management*, 48(4), 973-1002.

- ۱۳۲-Zheng, Y., Graham, L., Farh, J. L., & Huang, X. (2021). The impact of authoritarian leadership on ethical voice: A moderated mediation model of felt uncertainty and leader benevolence. *Journal of Business Ethics*, 170, 133-1۴۶.
- ۱۳۳-Zibenberg, A. (2017). Perceptions of organizational politics: A cross-cultural perspective. *Global Business Review*, 18(4), 849-۸۶۰.
- ۱۳۴-Rauh, C., & Zürn, M. (2014). Zur Politisierung der EU in der Krise. *Krise der europäischen Vergesellschaftung? Soziologische Perspektiven*, 121-145.

# الملاحق

**ملحق رقم (1)**  
**اسماء السادة المحكمي**

ت	الاسم واللقب العلمي	التخصص العام والدقيق	مكان العمل
1	أ.د احمد كاظم بريس	إدارة الاعمال / الادارة الاستراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
2	أ.د حسين حريجة الحسنوي	ادارة الاعمال / ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
3	أ.د عادل عباس الجنابي	ادارة الاعمال / الادارة الاستراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
4	أ.د ليلي لفته علي	ادارة الاعمال / نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي	الكلية التقنية الادارية /الجامعة التقنية الجنوبية
5	أ.د ميثاق هاتف الفتلاوي	ادارة الاعمال / نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
6	أ.د مشتاق محمود السبعواوي	ادارة الاعمال / نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كركوك
7	ا.م.د حيدر محمد عبد الصاحب	ادارة الاعمال / نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي	كلية العلوم السياحية / جامعة كربلاء
8	ا.م.دضياء فالح بناي	ادارة الاعمال / السلوك التنظيمي	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة وارث الانبياء
9	أ.م.د منتظر كاظم شميران	ادارة الاعمال / نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي	كلية العلوم السياحية / جامعة كربلاء

• تم ترتيب الاسماء حسب اللقب العلمي والحروف الابجد

ملحق رقم (٢)

استمارة الاستبيان بعد التحكيم



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال / الدراسات العليا

برنامج الماجستير

تقييم آراء الخبراء حول (صدق أداة القياس) الخاصة بمشروع بحث رسالة الماجستير الموسومة

دور التسييس التنظيمي في الحد من الصوت الأخلاقي للعاملين من خلال الدور الوسيط لمشاعر الإحباط

"دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية الحسينية في محافظة كربلاء المقدسة "

**The role of The organizational politics in reducing the  
Ethical Voice of The employees through the mediating  
role of feelings of The frustration**

**" An analytical study of the opinions of  
a sample of Husseiniya municipality employees "**

إعداد الباحث

حسين حسن غايب

إشراف

أ.م.د. الهام ناظم الشيباني

١٤٤٦ هـ

٢٠٢٣ م

## السيد الخبير المحترم .....

### تحية حب واحترام .....

نظرا لما تتمتعون به من خبرة وجدارة علمية فذة نضع بين ايديكم الاستبانة الخاصة برسالة الماجستير الموسومة (دور التسييس التنظيمي في الحد من الصوت الأخلاقي للعاملين من الدور الوسيط لمشاعر الإحباط )

راجين تفضلكم التمعن في الاستبانة وابداء ملاحظاتكم العلمية السديدة والتي سوف تقوم سياق ومسار الرسالة علميا.

وقد تم الاعتماد على تدرج (Likert) الخماسي الدرجة لتحديد اجابات افراد عينة البحث. يرجى التفضل بابداء رأيكم حول الاستبانة ومكوناتها وفقراتها، مع بيان الملاحظات الضرورية في ضوء الاجابة على الاسئلة الآتية:

- ١- هل ان فقرات الاستبانة تعبر عن كل متغير تنتمي اليه؟
- ٢- هل فقرات الاستبانة واضحة وتخدم غرض البحث؟
- ٣- هل هناك فقرات اخرى يمكن اضافتها الى كل متغير من متغيرات البحث لتكييف المقاييس؟

علما ان الاستبانة أعدت استنادا الى مجموعة من المقاييس العالمية المعتمدة في قياس متغيرات البحث والتي يمكن ايضاحها وكما في الجدول الآتي :

(المقاييس المعتمدة في البحث)

ت	اسم المتغير	عدد الفقرات	المصدر
1	التسييس التنظيمي:	15	(Kacmar.& Carlson, 1997)
	١- السلوك العام المسييس	2	
	٢- الخضوع حاليا للتقدم مستقبلا	7	
	٣- سياسات الاجر والترقية	6	
2	الصوت الاخلاقي(احادي البعد )	6	(Van Dyne & LePine, 1998)
3	مشاعر الاحباط(احادي البعد)	3	(Peters & Oconnos,1980)

نشكر تعاونكم خدمةً للمسيرة العلمية.. مع تمنياتنا لحضراتكم دوام التوفيق .....

## المحور الأول / البيانات العامة الخاصة بالمستجيب

يرجى وضع علامة (✓) في المربع الذي تراه مناسباً ولكل فقرة من الفقرات الآتية :  
الاسم الثلاثي

أولاً: النوع الاجتماعي:

انثى

ذكر

ثانياً : الفئة العمرية:

١-٤٠

٣١-٤٠

٣٠ سنة فأقل

٦١ سنة فأكثر

٥١-٦٠

ثالثاً: المؤهل العلمي:

بكالوريوس

ماجستير

دكتوراه

إعداديه فما دون

دبلوم

رابعاً : عدد سنوات الخدمة :

١١-١٥ سنة

٦-١٠ سنة

٥ سنوات فأقل

٢١ سنة فأكثر

١٦-٢٠ سنة

## المحور الثاني /متغيرات الدراسة

أولا- التسييس التنظيمي: ظاهرة سلبية في موقع العمل تتمثل باستخدام أساليب غير رسمية أو إجراءات أخرى ذات الصلة بعدم الشرعية لتحقيق الأهداف الذاتية (Hyusein& Eyupoglu., 2023)

ا-السلوك المسييس العام : السلوك المتجه نحو خدمة المصالح الذاتية بشكل صريح وذلك لضمان التقدم في المكاسب الذاتية. وهذا السلوك يتضمن الكثير من الأفعال الجريئة المتمثلت ببث الاشاعة و التقليل من شأن الآخرين والذي يمارسه الأفراد من اجل الوصول الى مصالحهم الشخصية او مصلحة الفريق الذي ينتمون اليه (Byrne, 2005: 177)

ت	الفقرات	تصلح	لا تصلح
1	بعض الافراد في المنظمة يحاولون بناء انفسهم على حساب مصالح الاخرين .		
2	هناك مجموعة مؤثرة في المنظمة لا يستطيع احد تجاوزها .		

ب-الخضوع حاليا للتقدم مستقبلا: 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 معهم (Robb, 2011: 57)

ت	الفقرات	تصلح	لا تصلح
3	الادارة العليا تشجعي للتحدث بصراحة حتى عند انتقادي للافكار القائمة .		
4	لايوجد نعم لكل شيء في الادارة العليا الافكار الجيدة مرغوبة ويؤخذ بها حتى وان اختلفت مع راي المدير .		
5	اتفق مع المتنفذين في الادارة العليا من اجل استمرارية العمل .		
6	من الافضل ان لا تحرك ساكنا في هذه المنظمة .		
7	في بعض الاحيان يكون التزام الصمت افضل من مقاومة نظام العمل .		
8	في بعض الاحيان القول في الاخرين لما يريدون ان يسمعوه افضل من قول الحقيقة .		
9	من الافضل ان تفكر فيما يقال لك بدلا من ان تتخذ قراراتك بنفسك .		

ت- تسييس الزيادات والمكافآت: تتاثر القرارات التي تتخذها المنظمة بشأن الزيادات والمكافآت اعتمادا على المحاباة او المحسوبية او التقييم غير المنصف بغض النظر عن مستوى الاداء او الجهد المبذول .  
(Rashid et al., 2013: 349)

ت	الفقرات	تصلح	لا تصلح
10	الاجور والترقيات في المنظمة لاتطبق وفقا للسياسات النظامية .		
11	لايستلم الافراد زيادة في الراتب خلافا للسياسات المعمول بها .		
13	الترفيعات التي احصل عليها متوافقه مع السياسات المعمول بها .		
14	ساسة الاجور و الترقية المعمول بها لا علاقة لها بنظام الترقيات المحدد .		
15	قرارات زيادة الرواتب والترقية ليست ذات صلة بالسياسات في المنظمة .		
16	تحدد الترقيات بشكل مسيس لذا فهي لاتحظى بتقدير جيد .		

**ثانيا- الصوت الأخلاقي:** سلوك اخلاقي عفوي يسهم في اكتشاف القضايا غير المقبولة تنظيميا ويعتبر من احد مؤشرات عدم الرضا الوظيفي حيث يساعد على وضع حلول مسبقة للازمات التنظيمية , Zhao et al, (١: ٢٠٢٣)

الاستبانه الخاصة التي يتم ملؤها من قبل المديرين لتقييم الصوت الأخلاقي للعاملين

ت	الفقرات	تصلح	لا تصلح
1	يقوم هذا الموظف بتطوير وتقديم توصيات بشأن القضايا الأخلاقية التي تؤثر على عمله		
2	يتحدث ويشجع الوحدات الاخرى في المنظمة على المشاركة في القضايا التي تؤثر على اخلاقيات العمل داخل المنظمة		
3	يبدي رايه حول القضايا الأخلاقية التي تخص الاخرين حتى لو كان رايه مختلف عن ارائهم		
4	يبقى على اطلاع جيد بالقضايا الأخلاقية التي قد تكون مفيدة ومؤثرة على جودة حياة العمل		
5	ينخرط هذا الموظف في القضايا الأخلاقية المفيدة		
6	يتحدث عن افكار لمبادرات او تغيير في الاجراءات لتحسن الأخلاقيات في المنظمة		

ثالثا- مشاعر الإحباط: شعور مزمن وعميق او حالة من عدم الامان وعدم الرضا الوظيفي  
 ناتج عن مشاكل مسبقة لم يتم حلها بعد (Andalib et al, 2013:16)

ت	الفقرات	تصلح	لا تصلح
1	تجربة القيام بعمل محبطة للغاية		
2	ينتابني الشعور بالإحباط عند اداء عملي بهذه الوظيفة		
3	بشكل عام لم اشعر بالإحباط مع هذه الوظيفة ( R )		

هل يوجد ملاحظات اخرى تدعم بها دراستنا ؟

.....  
.....  
.....

..... الاسم و اللقب العلمي /

..... الاختصاص العام والدقيق /

..... المنصب ومكان العمل /

ملحق رقم (٣)  
الاستبانة المقدمة الى العاملين



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة كربلاء  
كلية الادارة والاقتصاد  
قسم ادارة الاعمال / الدراسات العليا  
برنامج الماجستير

نضع بين ايديكم الكريمتين الاستبانة التي اعدت كجزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم ادارة الاعمال عن الرسالة الموسومة :

دور التسييس التنظيمي في الحد من الصوت الأخلاقي للعاملين من خلال الدور

الوسيط لمشاعر الإحباط

"دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية الحسينية في محافظة كربلاء المقدسة"

إعداد الباحث

حسين حسن غايب

٢٠٢٤ م

إشراف

أ.م.د الهام ناظم الشيباني

١٤٤٥ هـ

على امل ان تخرج هذه الدراسة بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي بفضل ما ستقدمونه من اجابات موضوعية ودقيقة ومن واقع تجربتكم وخبرتكم العملية علما ان اجاباتكم سوف تعامل بشكل سري ولاغراض البحث العلمي حصرا ولكي تكتمل الصورة لديكم يرجى ملاحظة النقاط المهمة الاتية :

١- ان الاجابات ستستخدم لاغراض علمية فقط خارج الدائرة تماما لذا فانت مخير في ذكر الاسم .

٢- يرجى بيان مدى اتفاقك مع كل فقرة من الفقرات عن طريق وضع علامة (✓) في الحقل الذي يعطي وصفك الدقيق لمدى اتفاقك مع الفقرة المطروحة .

٣- يرجى عدم ترك اي عبارة من دون الاجابة عليها ، لان ذلك يعني عدم صلاحية الاستبانة للتحليل الاحصائي .

٤- يرجى ان تكون الاجابات على اساس الواقع الفعلي الموجود وليس على اساس ما ترونه مناسباً كي تسهم اجابتك في نجاح الدراسة .

٥-الباحث مستعد للاجابة عن اي تساؤل قد يتبادر الى اذهانكم

## المحور الأول / البيانات العامة الخاصة بالمستجيب

يرجى وضع علامة (✓) في المربع الذي تراه مناسباً ولكل فقرة من الفقرات الآتية :

الاسم الثلاثي

أولاً: النوع الاجتماعي:

ذكر

أنثى

ثانياً : الفئة العمرية:

٣٠ سنة فأقل

٣١-٤٠

٤١-٥٠

٥١-٦٠

٦١ سنة فأكثر

ثالثاً: المؤهل العلمي:

دكتوراه

ماجستير

بكالوريوس

دبلوم

اعداديه فما دون

رابعاً : عدد سنوات الخدمة :

سنوات فأقل

٦-١٠ سنة

١١-١٥ سنة

١٦-٢٠ سنة

٢١ سنة فأكثر

## المحور الثاني /متغيرات الدراسة

**أولاً- التسييس التنظيمي:** ظاهرة سلبية في موقع العمل تتمثل باستخدام أساليب غير رسمية أو إجراءات أخرى ذات الصلة بعدم الشرعية لتحقيق الأهداف الذاتية (Hyusein& Eyupoglu., 2023)

أ-السلوك المسييس العام : السلوك المتجه نحو خدمة المصالح الذاتية بشكل صريح وذلك لضمان التقدم في المكاسب الذاتية. وهذا السلوك يتضمن الكثير من الأفعال الجريئة المتمثلة ببث الاشاعة و التقليل من شأن الآخرين والذي يمارسه الأفراد من اجل الوصول الى مصالحهم الشخصية او مصلحة الفريق الذي ينتمون اليه (Byrne, 2005: 177)

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
1	بعض الافراد في المنظمة يحاولون بناء انفسهم على حساب مصالح الاخرين .					
2	هناك مجموعة مؤثرة في المنظمة لا يستطيع احد تجاوزها .					

ب-الخضوع حاليا للتقدم مستقبلا: 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 معهم (Robb, 2011: 57)

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
3	الادارة العليا تشجعني للتحدث بصراحة حتى عند انتقادي للافكار القائمة .					
4	لايوجد نعم لكل شيء في الادارة العليا الافكار الجيدة مرغوبة ويؤخذ بها حتى وان اختلفت مع راي المدير .					
5	اتفق مع المتنفذين في الادارة العليا من اجل استمرارية العمل .					
6	من الافضل ان لا تحرك ساكنا في هذه المنظمة .					
7	في بعض الاحيان يكون التزام الصمت افضل من مقاومة نظام العمل .					
8	في بعض الاحيان القول في الاخرين لما يريدون ان يسمعه افضل من قول الحقيقة .					
9	من الافضل ان تفكر فيما يقال لك بدلا من ان تتخذ قرارك بنفسك .					

ح- تسييس الزيادات والمكافآت: تتأثر القرارات التي تتخذها المنظمة بشأن الزيادات والمكافآت اعتمادا على المحاباة او المحسوبية او التقييم غير المنصف بغض النظر عن مستوى الاداء او الجهد المبذول. (Rashid et al., 2013: 349)

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
10	الاجور والترقيات في المنظمة لا تطبق وفقا للسياسات النظامية .					
11	لايستلم الافراد زيادة في الراتب خلافا للسياسات المعمول بها .					
13	الترفيعات التي احصل عليها متوافقه مع السياسات المعمول بها .					
14	ساسة الاجور و الترقية المعمول بها لا علاقة لها بنظام الترقيات المحدد .					
15	قرارات زيادة الرواتب والترقية ليست ذات صلة بالسياسات في المنظمة .					
16	تحدد الترقيات بشكل مسيس لذا فهي لاتحظى بتقدير جيد .					

ثانيا- مشاعر الإحباط: شعور مزمن وعميق او حالة من عدم الامان وعدم الرضا الوظيفي  
 ناتج عن مشاكل مسبقة لم يتم حلها بعد (Andalib et al, 2013:16)

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
1	تجربة القيام بعمل محببة للغاية					
2	ينتابني الشعور بالإحباط عند اداء عملي بهذه الوظيفة					
	بشكل عام لم اشعر بالإحباط مع هذه الوظيفة ( R )					

## ملحق رقم (٤)

الاستبانة المقدمة الى المدير او المسؤول المباشر للموظف لتقييم الصوت الأخلاقي للمرؤسين



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء

كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال / الدراسات العليا

برنامج الماجستير

نضع بين ايديكم الكريمتين الاستبانة التي اعدت كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم ادارة الاعمال عن الرسالة الموسومة :

دور التسييس التنظيمي في الحد من الصوت الأخلاقي للعاملين من خلال الدور الوسيط لمشاعر الإحباط

"دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية الحسينية في محافظة كربلاء المقدسة"

على امل ان تخرج هذه الدراسة بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي بفضل ما ستقدمونه من اجابات موضوعية ودقيقة ومن واقع تجربتكم وخبرتكم العملية علما ان اجاباتكم سوف تعامل بشكل سري ولاغراض البحث العلمي حصرا ولكي تكتمل الصورة لديكم يرجى ملاحظة النقاط المهمة الاتية :

- ١- ان الاجابات ستستخدم لاغراض علمية فقط خارج الدائرة تماما لذا فانت مخير في ذكر الاسم .
- ٢- يرجى بيان مدى اتفاقك مع كل فقرة من الفقرات عن طريق وضع علامة (✓) في الحقل الذي يعطي وصفك الدقيق لمدى اتفاقك مع الفقرة المطروحة .
- ٣- يرجى عدم ترك اي عبارة من دون الاجابة عليها ، لان ذلك يعني عدم صلاحية الاستبانة للتحليل الاحصائي .
- ٤- يرجى ان تكون الاجابات على اساس الواقع الفعلي الموجود وليس على اساس ما ترونه مناسباً كي تسهم اجابتك في نجاح الدراسة .
- ٥- الباحث مستعد للاجابة عن اي تساؤل قد يتبادر الى اذهانكم .

**إعداد الباحث**

**حسين حسن غايب**

**٢٠٢٤ م**

**إشراف**

**أ.م.د الهام ناظم الشيباني**

**١٤٤٥ هـ**

## المحور الأول / البيانات العامة الخاصة بالمستجيب

يرجى وضع علامة (✓) في المربع الذي تراه مناسباً ولكل فقرة من الفقرات الآتية :

الاسم الثلاثي

أولاً: النوع الاجتماعي:

ذكر

أنثى

ثانياً : الفئة العمرية:

30 سنة فأقل

31-40

41-50

51-60

61 سنة فأكثر

ثالثاً: المؤهل العلمي:

دكتوراه

ماجستير

بكالوريوس

دبلوم

إعدادية فما دون

رابعاً : عدد سنوات الخدمة :

سنوات فأقل

6-10 سنة

11-15 سنة

16-20 سنة

21 سنة فأكثر

## المحور الثاني /متغيرات الدراسة

الصوت الأخلاقي: سلوك اخلاقي عفوي يسهم في اكتشاف القضايا غير المقبولة تنظيميا ويعتبر من احد مؤشرات عدم الرضا الوظيفي حيث يساعد على وضع حلول مسبقة للالتزامات التنظيمية Zhao et al, (٢٠٢٣: ١)

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
1	يقوم هذا الموظف بتطوير وتقديم توصيات بشأن القضايا الأخلاقية التي تؤثر على عمله					
2	يتحدث ويشجع الوحدات الأخرى في المنظمة على المشاركة في القضايا التي تؤثر على أخلاقيات العمل داخل المنظمة					
3	يبدي رايه حول القضايا الأخلاقية التي تخص الآخرين حتى لو كان رايه مختلف عن ارائهم					
4	يبقى على اطلاع جيد بالقضايا الأخلاقية التي قد تكون مفيدة ومؤثرة على جودة حياة العمل					
5	ينخرط هذا الموظف في القضايا الأخلاقية المفيدة					
6	يتحدث عن افكار لمبادرات او تغير في الاجراءات لتحسن الأخلاقيات في المنظمة					

politicization and the ethical voice of employees. This underscores the importance of implementing clear interventions to eliminate organizational politicization and its primary causes, in order to encourage employees to present new ideas, engage in constructive criticism, and deter deviant behaviors. Furthermore, the study concluded by offering a set of important recommendations to the researched department to preserve the morale of employees while addressing negative phenomena.

**Keywords: Organizational politicization, feelings of frustration, ethical voice of employees.**

## **Abstract**

This study aims to understand the impact of organizational politics on ethical voice, with feelings of frustration as a variable mediating, among a group of employees in one of the directors of the Holy City of Karbala municipalities. To achieve this goal, organizational politics was measured by three sub-dimensions: general political behavior, current submission to future advancement, and wage and promotion policies, while both ethical voice and feelings of frustration were measured using direct questions as they are single-dimensional variables.

The study was initiated to address a primary problem that included inquiries about the nature of the relationship between its variables, such as the extent of service departments' concern for the ethical voice of their staff, as well as their seriousness in combating organizational politicization and its dimensions. The study population was represented by the Directorate of Al-Husseiniyah Municipality, one of the directorates of the municipalities of the Holy City of Karbala, which ranks second in terms of service quality, management style, and financial reliance. To obtain the necessary data and information for the field aspect of the study, a descriptive-analytical approach was utilized to reach conclusions. The questionnaire served as the main tool for data collection, with the study sample consisting of 157 respondents from the researched department. A variety of statistical methods such as SPSS, Amos v.23, and SPSS.23 were employed for data analysis and processing.

The study yielded a set of results, the most significant of which included the presence of statistically significant correlations and effects between organizational

**The Republic of Iraq  
Ministry of Higher Education and  
Scientific Research  
Karbala University  
Faculty of Administration and Economics  
Business Administration Department  
Graduate Studies**



**The role of The organizational politics in reducing the  
Ethical Voice of The employees through the mediating  
role of feelings of The frustration**

**An analytical study of the opinions of a sample of employees of the  
Husseinia Municipality in the province of Karbala Al-Muqaddasah.**

**It is part of the requirements for obtaining a master's degree in  
business administration**

**The student submitted it  
Hussein Hasan Ghaib**

**Assistant Professor**

**Alham Nadim Al-Shaibani**

**٢٠٢٤**

**١٤٤٥**