



## بعض العوامل المحددة لهدركات السلوك السياسي وعلاقتها بالتهمية التنظيمية - دراسة ميدانية

إعداد

د/ مهودج عبد الحفيظ عبد الحميد

مدرس إدارة الأعمال

المعهد العالي لنظم التجارة الالكترونية بسوهاج

د. أسامة أحمد حسنين

استاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة-جامعة سوهاج

### مجلة راية الدولية للعلوم التجارية

دورية علمية محكمة

المجلد (٣) . العدد (٨) . يناير ٢٠٢٤

<https://www.rijcs.org/>

### الناشر

معهد راية العالي للإدارة والتجارة الخارجية بدمياط الجديدة

المنشأ بقرار وزير التعليم العالي رقم ٤٨٩٠ بتاريخ ٢٢ أكتوبر ٢٠١٨ بجمهورية مصر العربية

## بعض العوازل المحددة لمدرجات السلوك السياسي وعلاقتها بالتهمكية التنظيمية - دراسة ميدانية

### إعداد

د. أساهة أحمد حساني

استاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة-جامعة سوهاج

د/ مهديج عبد الحفيظ عبد الحميد

مدرس إدارة الأعمال

المعهد العالي لنظم التجارة الالكترونية بسوهاج

## المستخلص

استهدفت الدراسة فحص بعض العوامل المحددة لمدرجات السلوك السياسي الممثلة في: غموض الدور، والمركزية، والرسمية، والعدالة الإجرائية، والقيادة التحويلية والتبادلية،

وكذلك تحليل العلاقة بين تلك المدرجات وبين التهمكية التنظيمية. وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها ٣٨٠ مفردة، من العاملين ببعض الشركات الصناعية في محافظة سوهاج، وقد تم اختبار الفروض باستخدام تحليل الإنحدار البسيط Using st.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: وجود علاقة ارتباط جوهريّة موجبة بين كل من: غموض الدور، والمركزية، والقيادة التبادلية وبين مدرجات السلوك السياسي، ووجود علاقة ارتباط جوهريّة سالبة بين كل من العدالة الإجرائية، والرسمية، والقيادة التحويلية وبين تلك المدرجات. أيضاً تبين كذلك وجود علاقة ارتباط جوهريّة موجبة بين مدرجات السلوك وبين التهمكية التنظيمية. هذا وقد تم مناقشة وتفسير هذه النتائج واستخلاص دلالاتها ومضامينها على الصعيدين النظري والتطبيقي، وكذلك تم تقديم آفاق البحث المستقبلية.

الكلمات المفتاحية: غموض الدور- المركزية- القيادة التبادلية - العدالة الإجرائية – الرسمية- القيادة التحويلية - مدرجات السلوك السياسي- التمكينة التنظيمية.

### **Abstract:**

The study aimed to examining some factors defining perceptions of organizational politics represented in: role ambiguity, centralization, formality, procedural justice, transformational and transactional leadership, as well as analyzing the relationship between those perceptions and organizational cynicism. The study was conducted on stratified random sample of 380 items of the workers in some industrial companies in Sohag. The hypotheses were tested using simple regression.

The study has reached at some results. The most important of which are: There is a positive significant relationship between role ambiguity, centralization, transactional leadership and perceptions of organizational politics, and the negative significant correlation between procedural, formal, and transformational leadership and these perceptions. Also, found that there is a positive significant correlation between perceptions of organizational politics and organizational cynicism. These results have been discussed and interpreted, and their implications have been studied both theoretically and practically. Future research horizons were also presented.

**Key words:** Role ambiguity - Centralization - Transactional leadership - Procedural justice - Formal - Transformational leadership - Perceptions of organizational politics - Organizational cynicism.

## ١- تقديم:

سعت أدبيات السلوك التنظيمي في الفترة الأخيرة إلى الكشف عن الجانب المظلم والهدام في الحياة التنظيمية؛ وقد نتج عن هذا السعي تسليط الضوء على بعض المتغيرات المهمة المسكوت عنها وتقديمها في بعض الدراسات مثل: الإشراف المسيء؛ *Abusive Supervision* (حسانين، ابراهيم، 2018، *Hou, Zhou, Yue Liu, Jiang & Li, 2018; Rice, Teylor & Forrester, 2020*)، والاستقواء *Bullying* (Attia, Abo Gad, & Shokir, 2020)، (حسانين، عبد الحميد، 2022)، والتمكمية التنظيمية *Organizational Cynicism* (أحمد، 2023)، (James, 2005؛ *Organizational* 2019؛ *Kokalan, 2019; Panchali, & Seneviratne, 2019*)، و السلوك السياسي *Organizational* (eg: *Priyadarshini, & Sripirabaa, 2018; Alblouh, Alzubi, Abuhussien, Politics Almuala, Al- utaibi, Taha, & Ahmed, 2021; Miller, Rutherford & Kalodinsky, 2008; Poon, 2003; Aryee, Chen & Dobrah, 2007*).

ويقصد بالسلوك السياسي في هذا السياق الأفعال الصادرة من الأفراد في مكان العمل والمصممة على تنمية وحماية المصالح الذاتية وتحقيق الأهداف الفردية، وإن كان ذلك على حساب أهداف ومصالح الآخرين والمنظمة، (eg: *Kacmar & Baron, 1999; Atin, Darrat, Fuller, 2007; Miller, 2010; Parker, 2010*)، وتبين الأدبيات (eg: *Byrne, 2005; Kacmar, 2000; Vigoda, 2007; Miller, Rutherford, et al, 2000; James, 2022*) أن العاملين يستجيبون للسلوك السياسي في مكان العمل بتكوين مجموعة من المدركات أطلق عليها مدركات السلوك السياسي *Organizational Politics Perceptions "OPP"* والتي يترتب عليها مجموعة من المردودات الإدراكية والاتجاهية والسلوكية السالبة مثل تدني الرضا الوظيفي وتدهور الالتزام الوجداني وزيادة التمكمية التنظيمية وانخفاض سلوكيات المواطنة التنظيمية وظهور سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (eg: *James, 2021; Agarwal, 2016; Al-Abrow, 2022*).

وانطلاقاً من أهمية مدرجات السلوك السياسي والنابعة من قدرتها على تشكيل المدرجات والإتجاهات والسلوكيات سالفة الذكر؛ اتجهت الدراسات التنظيمية الحديثة في هذا المجال إلى الكشف عن العوامل الحاكمة والمحددة لتلك المدرجات حتى يمكن التأثير فيها بما ينعكس على تدنية المردودات السالبة الناتجة عنها (eg: Muhammed, 2007; O'connor & Morrison, 2001; Vigoda, 2007; Harris, Andrews & Kacmar, 2007; Bryne, 2005; Aryee, Chen & Budhwar, 2004; Hassan, Vina, & Ithnine, 2017; James, 2021)

وتعد الدراسة الحالية محاولة في هذا الإتجاه حيث تعمل على دراسة بعض العوامل المحددة لمدرجات السلوك السياسي وعلاقتها بالتهكمية التنظيمية متخذة من الشركات الصناعية التابعة لقطاع الصناعات الغذائية العاملة في محافظة سوهاج ميداناً لها.

٢- مشكلة الدراسة:

حظى مفهوم مدرجات السلوك السياسي للعاملين بأهمية كبيرة في الأدبيات الغربية حيث تم تناول العوامل المحددة لهذه المدرجات والتي دارت حول غموض الدور والمركزية والرسومية والقيادة والعدالة التنظيمية (eg: Aryee, Chen, Bodhwar, 2004; Vigoda, 2007; Poon, 2003; O'connor & Anderson, 2001; Harris, Anderson & Kacmar, 2007; Atin, Darrat, Fuller, & Parker, 2010)، كما تم تناول المترتبات الإتجاهية والسلوكية الناتجة عن هذه المدرجات والتي انحصرت في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والتهكمية التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية (Vigoda, 2007; Poon, 2002; Valle & Witt, 2001) وعلى الرغم من أهمية هذا الموضوع إلا أن الدراسات التي أجريت حوله ما زالت تتسم بالندرة الشديدة كما أشارت إلى ذلك إحدى الدراسات التي استخدمت أسلوب (eg: Miller, Rutherford & kolodinsky, 2008)

وبالانتقال لواقع الدراسات العربية والمصرية التي أجريت في هذا الصدد؛ فإن الجهود البحثية في هذا المجال لا تعكس نفس الاهتمام الذي أولته الدراسات الغربية لذات الموضوع، باستثناء دراسة (Muhammad, 2007) والتي تناولت بعض محددات مدركات السلوك السياسي لدى العاملين في المنظمات الكويتية ودراسة (حسانين، 2013) والتي تعرضت لعلاقة مدركات السلوك السياسي بالتهكمية التنظيمية، لم يتوافر لدى الباحثين أية دراسات أخرى تدل على تناول البحثي لمدركات السلوك السياسي، ومن هذا المنطلق تأتي الدراسة الحالية لتؤكد الإهتمام بهذا الموضوع وتضيف حلقة جديدة من حلقات البحث توصلنا مع هذه السلسلة من الدراسات المهمة التي تبحث في هذا المجال من خلال محاولة الإجابة على التساؤلات التالية:

- ١- ما مستوى مدركات السلوك السياسي وغموض الدور والمركزية والرسمية والعدالة الإجرائية والقيادة بشقيها التبادلي والتحويلي والتهكمية التنظيمية في الشركات الصناعية محل الدراسة؟
  - ٢- ما طبيعة العلاقة بين غموض الدور والمركزية والرسمية والعدالة الإجرائية والقيادة بشقيها التحويلية والتبادلية وبين مدركات السلوك السياسي في الشركات الصناعية محل الدراسة؟
  - ٣- ما طبيعة العلاقة بين مدركات السلوك السياسي وبين التهكمية التنظيمية في الشركات الصناعية محل الدراسة؟
- ٣- أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلي تحقيق الأهداف التالية:

- ١/٣: قياس وتحديد مستويات مدركات السلوك السياسي وغموض الدور والمركزية والرسمية والعدالة الإجرائية والقيادة التحويلية والتبادلية والتهكمية التنظيمية.

٢/٣: تحديد طبيعة العلاقة بين غموض الدور والمركزية والرسمية والعدالة الإجرائية والقيادة بشقيها التحويلية والتبادلية من جانب، ومدرجات السلوك السياسي من جانب آخر.

٣/٣: تحديد طبيعة العلاقة بين مدرجات السلوك السياسي وبين التهكمية التنظيمية.

٤/٣: التوصل لبعض الدلالات النظرية والعملية التي تؤدي إلى توسيع قاعدة البحث في مجال مدرجات السلوك السياسي من ناحية ويحد من تواجدها ويقلل من التهكمية التنظيمية المترتبة عنها من ناحية أخرى.

٤- أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من الإعتبارات العلمية والعملية المتضمنة فيها وذلك علي النحو

التالي:

١/٤- الأهمية العلمية:

يستدل علي الأهمية العلمية للدراسة من الإعتبارات التالية:

١/٤: تستمد الدراسة الحالية أهميتها من كونها من الدراسات التي تناولت متغيراً حديث العهد بأدبيات السلوك التنظيمي وهو متغير مدرجات السلوك السياسي والذي يصعب إنكار تواجده في البيئة العربية والمصرية (حسانين، 2013; Mohammad, 2007; eg) بفعل شيوع المحددات التي يستدل منها على وجوده مثل غموض الدور والرسمية وتدني العدالة الإجرائية لذا استوجب الأمر دراسة علاقته بالمحددات الواردة في الدراسة الحالية.

٢/٤: تنبع أهمية الدراسة من تناولها لمتغير آخر حديث العهد أيضاً بأدبيات السلوك التنظيمي، وهو التهكمية التنظيمية كمترب محتمل لمدرجات السلوك السياسي (eg: Arslan, 2018; Bayiam, Bicks, Karaca & Caki, 2017; Bedi & Schat, 2013; Bukhari & Kamal, 2017) Bukhari & kamal, 2015، الأمر الذي قد يساهم في توسيع قاعدة البحث في هذا

المجال الحيوي المهم من مجالات السلوك التنظيمي بإلقاء الضوء على أحد الاستجابات الاتجاهية السالبة لهذه المدركات.

٣/١/٤: تعد الدراسة الحالية مكملية للدراسات السابقة التي تمت في مجال مدركات السلوك السياسي وبالتالي فإن نتائج الدراسة الحالية سوف تعمل على إضافة المصدقية الخارجية لنتائج الدراسات السابقة.

٢/٤ - الأهمية العملية:

يستدل على الأهمية العملية للدراسة من الإعتبارات التالية:

١/٢/٤: من المتوقع أن تقدم الدراسة لمتخذي القرار في الشركات الصناعية محل الدراسة نتائج علمية وواقعية حول مستويات: مدركات السلوك السياسي ومحدداتها الممثلة في: غموض الدور، والمركزية والرسمية والعدالة الإجرائية والقيادة، وكذلك التهمكية التنظيمية كمرتب محتمل لها والعلاقات المحتملة بينها، بما يساعد على اتخاذ الإجراءات الكفيلة بالحد من تلك المدركات وهذه التهمكية.

٢/٢/٤: لم يسبق القيام بدراسة مدركات السلوك السياسي والعوامل المحددة لها والتهمكية التنظيمية كمرتب محتمل لها في البيئة العربية بشكل عام والمصرية بشكل خاص.

٥- أدبيات وفروض الدراسة:

يقدم الباحثان في هذه الجزئية عرضاً لأدبيات الدراسة ممثلة في مفهوم مدركات السلوك السياسي والعوامل المحددة له والمتجسدة في غموض الدور، والمركزية، والرسمية، والعدالة الإجرائية، والقيادة التحويلية والتبادلية والتهمكية التنظيمية باعتبارها مرتب محتمل تمهيدا لصياغة فروض الدراسة وذلك على النحو التالي:

١/٥ - مفهوم مدرجات السلوك السياسي:

يشير مفهوم مدرجات السلوك السياسي إلى التقييم الشخصي الذي يقوم به العاملون حول المدى الذي يتصف به مكان العمل بإظهار المشرفين والزملاء للسلوك الذي يحقق المصلحة الشخصية ; حسانين، 2013، (eg: Ferris, Perrew, Anthony & Gilmore, 2000; 2013) ومن (eg: Abbas, Rajo, Darr & Bouckennooghe, 2014; Bukhari, 2022; Cho & Yang, 2018) أمثلة الأفعال ذات الصبغة السياسية: السطو على إنجازات الغير، تدعيم أجندة الفرد على حساب أهداف المنظمة، التحيز في تطبيق سياسيات وإجراءات العمل، والتملق والمداهنة للحصول على الخدمات الشخصية، وتشويه المعلومات المتبادلة (eg: Hochwarter, Kacmar & Perrew, 2003; Kacmar & Baron, 1999; Atin, Darrat, Fuller, & Parker, 2010). وعلى الرغم من أن السلوك السياسي يعد أمرًا غير مقبول وغير مسموح به رسميًا (Harris, James & Boonthanon, 2004) إلا أنه يتواجد في كافة المنظمات وبدرجات متفاوتة (Harris, Harris & Harvey, 2007; De clereq & Belausteguigiotia, 2017; De clereq, Khan & Haq, 2021) بفعل حقيقة أن المنظمات تعد ساحات للمصالح الخادمة للذات (Arryee, Chen, Buhuar, 2004).

٢/٥ - محددات مدرجات السلوك السياسي:

تبين النماذج الواصفة لمدرجات السلوك السياسي (eg: O'connor & Morrison, 2001; Atin, Darrat, Fuller, & Parker, 2010; Karim, Majid, Omar & Aburumman, 2021; Haider, Fatima, & De Pablos-Heredero, 2020) (حسانين، 2013) أنها تعد استجابة إدراكية سلبية لمحيط العمل، وتتناول الدراسة الحالية أبرز العوامل المحددة لها والتي تناولتها الدراسات السابقة (eg: Mohammad, 2007; Aryee, Chen et al, 2004; Harris, Anderson & Kacmar, 2007).

١/٢/٥ : غموض الدور:

يقصد بغموض الدور عدم توافر المعلومات لدى العاملين حول توقعات الدور الوظيفي المنوط بهم القيام به (eg: Ahmad, Zahid, Wahid, & Ali, 2021; Purnomo & Latik, 2021) ووفقاً لـ (Breugh & colihan, 2021) فإن غموض الدور قد يتجسد في: غموض معايير الأداء ويشير إلى عدم التأكد حول المعايير المستخدمة لتقييم مستوى الأداء، وغموض طرق العمل ويعني عدم التأكد حول الإجراءات الواجب اتباعها لإنجاز العمل، وغموض جدولة العمل ويقصد به عدم التأكد حول توقيتات الأنشطة التي يتم القيام بها، ولذلك تؤكد نظرية البنية الكلاسيكية *Classical structure theory* على أن كل دور يجب أن يكون له مجموعة مختارة من المهام ومجالات المسؤولية (Ul-ain, Iqbal, Aiman, Khawar, & Rizwan, 2014). وتتوافق الآراء (eg: Lock, 2021; Luthans, 2020; Purnomo & Latic, 2021) على أنه في المواقف التي تتسم بغموض الدور، لا يمتلك العاملون رؤية واضحة حول أهداف العمل، وما هو مطلوب منهم القيام به للحصول على النواتج أو المكافآت التي يرغبون فيها، وعندما يغيب التوصيف الواضح لما هو مطلوب من العاملين القيام به؛ تتسع مساحة السلوك السياسي الخادم للمصالح الذاتية والتي قد تبرز مع تجاوز خط السلطة الرسمي والتأثير في المديرين قبل اتخاذ قرارات الترقيات والمكافآت، ويؤكد (Muhammad, 2007) هذا الرأي بإيضاح احتمالية أن العاملين قد يعززون القرارات التي تتخذ للسلوك السياسي وليس للمعايير الموضوعية حال سيادة غموض الدور.

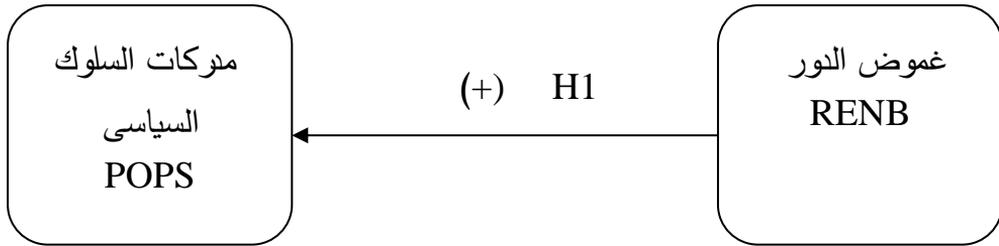
وقد تقود المناقشة السابقة إلى توقع وجود علاقة ترابط موجبة بين غموض الدور وبين مدركات السلوك السياسي، وتقدم الدراسات السابقة دعماً قوياً لهذا التوقع (eg: Muhammad, 2007; Luthan, 2020)، ففي دراسة (Muhammad, 2007) والتي أجريت على عينة بلغ حجمها ٢٠٦ مفردة من العاملين في ٧ منظمات أعمال متباينة النشاط في الكويت تبين

## بعض العوامل المحددة لمدرجات السلوك السياسي وعلاقتها بالتمكينة التنظيمية

وجود علاقة ارتباط جوهريّة موجبة بين المتغيرين بلغت ( $R=0.67$ )، وفي دراسة (Laddeo, 2007) والتي أجريت على عينة من ٢٢٦ مفردة من العاملين في بعض المنظمات الصناعيّة في نيجيريا، تم التوصل لنتائج مشابهة ( $R=0.45$ ).  
وتأسيساً على المنطق النظري والدعم التجريبي السابق يمكن صياغة الفرض الأول للدراسة على النحو التالي:

H1: توجد علاقة ارتباط جوهريّة موجبة بين غموض الدور وبين مدرجات السلوك السياسي.

ويصور الشكل التالي رقم (1) العلاقة المفترضة بين متغيري هذا الفرض



شكل رقم (1)

العلاقة المفترضة بين غموض الدور وبين مدرجات السلوك السياسي.

المركزية: ٢/٢/٥

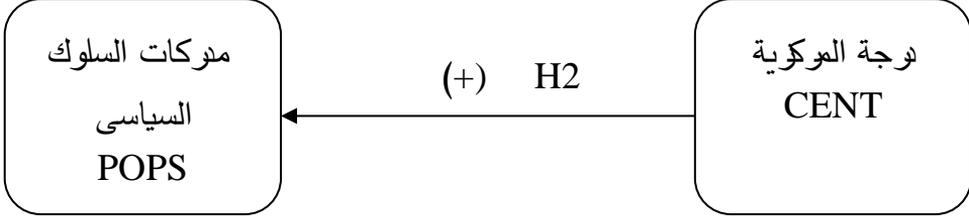
تشير المركزية إلى درجة التمايز في توزيع السلطة داخل المنظمة (eg: Schninke, 2000) والتي يمكن تصورها على متصل يقع على أقصى طرفه المستوى المرتفع حيث تمارس السلطة من قبل عدد محدود من الأفراد، ويقع على أقصى الطرف الآخر المستوى المنخفض حيث يشترك معظم الأفراد في ممارسة هذه السلطة (eg: Locke, 2021).

ووضح بعض الباحثين (eg:Kacmar, Bozeman, Carlson & Anthony, 1999; Atin, 2010) أنه بفعل غياب مشاركة العاملين وإقصائهم عن صنع القرارات المتعلقة بسياسات الاختيار والترقية والمكافآت والتطوير؛ فإن هؤلاء العاملون قد يعتقدون بأن تلك السياسات يتم صياغتها وتعديلها لخدمة الأغراض الشخصية ومن ثم فإن مدركات السلوك السياسي لديهم تزيد، وقد يقود مثل هذا الاعتقاد لتوقع وجود علاقة ترابط موجبة بين درجة المركزية وبين مدركات السلوك السياسي.

وتقدم الدراسات السابقة الدعم التجريبي للتوقع السالف ذكره (eg:Muhammad, 2007; Kacmar& Bozeman et al, 1999; O'Connor & Morrison, 2003) حيث توصلت دراسة (Kacmar, Bozeman et al, 1999) والتي أجريت على عينة بلغ حجمها 1255 مفردة من العاملين في بعض المنظمات الحكومية إلى وجود علاقة ترابط جوهرية موجبة بين درجة المركزية وبين مدركات السلوك السياسي ( $R=0.50$ )، وتوصلت دراسة (Sultan, Kanwal & Gul, 2015) إلى وجود علاقة ترابط جوهرية موجبة بين المتغيرين ( $R=0.61$ ). وفي دراسة موسعة استخدمت أسلوب Meta analysis (Altine, Darrat, Fuller & Pasker, 2010) على عينة بلغت 5062 مفردة من العاملين في منظمات مختلفة تبين وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين ( $R=0.53$ ). وتأسيساً على المنطق النظري والدعم التجريبي السابق، يمكن صياغة الفرض الثاني للدراسة وذلك على النحو التالي:

H2: توجد علاقة ارتباط جوهرية موجبة بين درجة المركزية وبين مدركات السلوك السياسي.

ويصور الشكل التالي رقم (2) العلاقة المفترضة بين درجة المركزية وبين مدركات السلوك السياسي.



شكل رقم (2)

العلاقة المفترضة بين درجة المركزية وبين مدركات السلوك السياسي

الرسومية: ٣/٢/٥

يقصد بالرسومية درجة توثيق القواعد والإجراءات والتعليمات والاتصالات (eg: Zhang, 2016; Wagner, 2021; Luthans, 2020) والتي يمكن تصورها أيضاً على متصل يقع على أقصى طرفه المستوى المرتفع حيث توثق كافة تفاصيل العمل، ويقع على أقصى الطرف الآخر المستوى المنخفض حيث يغيب توثيق كل هذه التفاصيل.

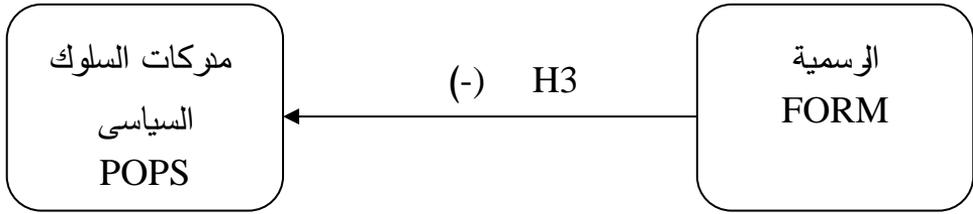
ويقترح (Ferris, Frink, Bhawuk, Zhau, & Gilmore, 1996) وجود علاقة ارتباط سالبة بين درجة الرسومية وبين مدركات السلوك السياسي أي أنه كلما زادت درجة الرسومية قلت مدركات السلوك السياسي، ويعزى هذه العلاقة إلى حقيقة مؤداها أن تواجد مثل هذه الرسومية يحد من الفرصة المتاحة أمام الأفراد للمشاركة في السلوك السياسي الخادم للذات.

وتتيح الدراسات السابقة (eg: Ferris, Frink, Galang, Zhau, Kacmar & Howard, 1996; Atin, Darrat, Fuller, & Parker, 2010) الدعم التجريبي للاقتراح السابق فعلى سبيل المثال في دراسة (Atin, Darrat, Fuller, & Parker, 2010) السابق الإشارة إليها تبين وجود علاقة ترابط جوهرية سالبة بين المتغيرين (R= -0.15) وذلك في عينة بلغ حجمها 6258 مفردة، وفي دراسة (Sultan, Kanwal & Gul, 2015) تبين وجود علاقة ارتباط جوهرية سالبة بين المتغيرين (R= - 0.33).

وتأسيساً على المنطق النظري والدعم التجريبي السابق يمكن صياغة الفرض التالي في الدراسة وذلك على النحو التالي:

H3: توجد علاقة ارتباط جوهريّة سالبة بين درجة الرسمية وبين مدركات السلوك السياسي.

ويصور الشكل التالي رقم (3) العلاقة المفترضة بين درجة الرسمية وبين مدركات السلوك السياسي.



شكل رقم (3)

العلاقة المفترضة بين درجة الرسمية وبين مدركات السلوك السياسي

٤/٢/٥: العدالة الإجرائية:

يقصد بالعدالة الإجرائية إدراك العاملين لعدالة الإجراءات المستخدمة في تحقيق النواتج (Wiseman & Stillwell, 2022)، ويرى (Martin & Bennett, 1996) أنها تعكس عدالة الوسائل التي تصل إلى النهايات والنواتج المرغوبة، ولقد طرح (Muhammad, 2007) معياران للحكم على عدالة الإجراءات هما: إتاحة الفرص للتعبير عن الآراء والمشاعر حول الإجراءات المطبقة وهو ما يطلق عليه السيطرة على العملية *Process Control*، وتوافر القدرة على التأثير في النواتج الفعلية وهو ما يسمى بالسيطرة على القرار *Decision Control*، وأشار إلى أن

العدالة الإجرائية بإتاحتها لكل من السيطرة على العملية وعلى القرار تساعد العاملين على إدراك أن القرارات تتخذ على أساس موضوعي و تقف وراءها دوافع سياسية.

ومن ثم يكن توقع وجود علاقة ارتباط سالبة بين العدالة الإجرائية وبين مدركات السلوك السياسي بمعنى أنه كلما زاد شعور العاملين بالعدالة الإجرائية كلما قلت مدركات السلوك السياسي، وتقدم نتائج الدراسات السابقة الدعم التجريبي لهذا التوقع (eg: *Muhammad, 2007; Chen & Budhwar, 2004; Atin, Darrat, Fuller, & Parker, 2010*).

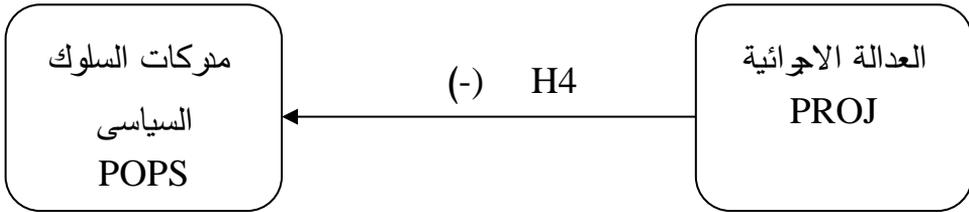
وتأسيساً على المنطق النظري السابق؛ يمكن صياغة الفرض التالي للدراسة على

النحو التالي:

H4: توجد علاقة ارتباط جوهريه سالبة بين العدالة الإجرائية وبين مدركات السلوك السياسي.

ويصور الشكل التالي رقم (4) العلاقة المفترضة بين العدالة الإجرائية ومدركات

السلوك السياسي.



شكل رقم (4)

العلاقة المفترضة بين العدالة الإجرائية ومدركات السلوك السياسي

٥/٢/٥: القيادة:

تشير أدبيات السلوك التنظيمي الحديث (eg: *Newstorm, 2020; Locke, 2021; Yukl & Gardner, 2020*) إلى أن القيادة تعبر في المقام الأول عن القدرة على التأثير في الأفراد بتوظيف الاساليب الدافعة وليس بفرض القوة، وانطلاقاً من معنى التأثير السالف ذكره طرح كلا من (*Bass & Avolio, 1993*) تصوراً جديداً ثنائي الوجه للقيادة أطلق عليه القيادة التحويلية والتبادلية *Transformational & Transactional Leadership*. ويتوقع (*Vigode & Cohen, 2002*) أن العلاقة المحتمل قيامها بين القيادة التحويلية ومدركات السلوك السياسي تختلف في اتجاهها عن العلاقة بين القيادة التبادلية ونفس المدركات، ويعزى اختلاف اتجاه مثل هذه العلاقة إلى السمات الخاصة لكل منهما؛ فالقيادة التحويلية قد تقلل من مدركات السلوك السياسي لدى العاملين بفعل تركيزها على كل ما يحقق الرؤية والرسالة التي تصوغها للمنظمة وتسعى إلى تقليل الغموض وعدم التأكد في العمل، وترسخ قيم المساواة والعدالة بين العاملين، وتدعم الشفافية في عملية صنع القرارات، وفي المقابل؛ فإن القيادة التبادلية قد تزيد من مدركات السلوك السياسي بفعل تركيزها على المفاوضات وإدارة علاقات التبادل المبنية على المصلحة بين القادة والعاملين.

وقدم Vigode الدعم التجريبي للتوقع النظري الذي أورده في دراسته (*Vigode, 2007*) حيث تبين وجود علاقة ارتباط جوهريّة موجبة بين القيادة التبادلية وبين مدركات السلوك السياسي ( $R= 0.20$ )، وعلاقة ترابط جوهريّة سالبة بين القيادة التحويلية وبين هذه المدركات ( $R = -0.024$ ) وقدمت الدراسات اللاحقة التأكيد على تلك النتائج (eg: *Dappa, Bhatti & Aljarah, 2014; Kimura, 2012; Pam & Prabhakar, 2016; Durrani, 2014; Saleem, 2015; Iqbal, 2016*).

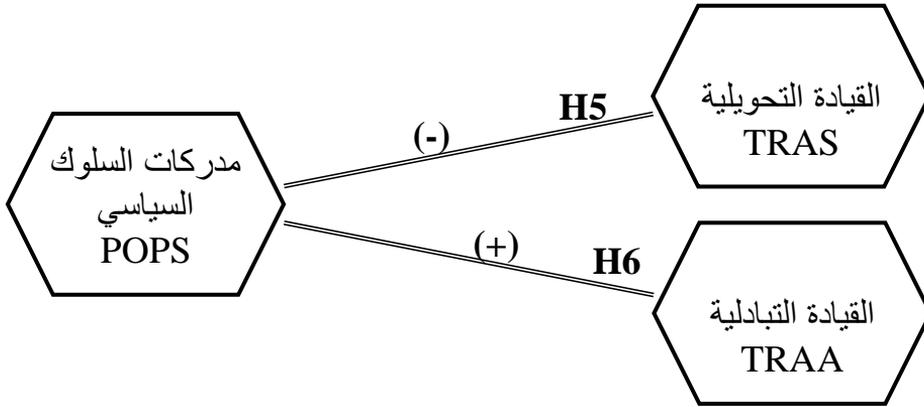
وتأسيساً على توقع (Vigode, 2007) والدعم التجريبي الذي قدمه في دراسته والدراسات اللاحقة المذكورة أنفاً يمكن صياغة الفرضين وذلك على النحو التالي:

H5: توجد علاقة ارتباط جوهريّة سالبة بين القيادة التحويلية وبين مدرجات السلوك السياسي.

H6: توجد علاقة ارتباط جوهريّة موجبة بين القيادة التبادلية وبين مدرجات السلوك السياسي.

ويصور الشكل التالي رقم (5) العلاقة المفترضة بين القيادة التحويلية والتبادلية وبين

مدرجات السلوك السياسي.



شكل رقم (5)

العلاقة المفترضة بين القيادة التحويلية والتبادلية وبين مدرجات السلوك السياسي

٣/٥: مفهوم التمكينة التنظيمية:

يعد (Cook & Medly, 1954) من أوائل الباحثين الذين قدموا مفهوم التمكينة لأدبيات السلوك التنظيمي حيث أشار إلى أنها تعد سمة مستقرة نسبياً للشخصية تنطوي على مدى من المدرجات السالبة حول الآخرين ومستوى من المشاعر العدائية تجاههم، ومع التقدم البحثي في هذا الموضوع ظهرت رؤى مغايرة للمفهوم، حيث يبين (Wrightsmen, 1992) أنها

تعكس مجموعة متسقة من المعتقدات *Beliefs* والتوقعات *Expectation* حول سلوك الآخر والتي لا تنفصل عن الموقف والنظرة العامة التي يتبناها الفرد حول الطبيعة الإنسانية، ومن الأمثلة المجسدة للتوصيف الدال على هذه المعتقدات والتوقعات: يكذب معظم الأفراد إذا ترتب على الكذب المصلحة الشخصية، يتصنع معظم الأفراد الاهتمام المتبادل دون أن يكون هناك رصيد من الفعل المؤيد لذلك.

ويوضح *Graham, (1993)* أن التهكمية التنظيمية تعد اتجاه سالب يتكون لدى العاملين نحو المنظمة التي ينتسبون إليها ونحو قياداتها العاملة فيها والذي ينطوي على التقييمات اللاتي يجريها هؤلاء العاملون على المنظمة (موضوع الاتجاه) والتي تتغير مع مرور الوقت وتتبدل الظروف، وبين بعض الباحثين *(eg. Andrson, 1996; Anderson & Bateman, 1997; Dean, Brandes & Dharwadkar, 1998)* أن التهكمية التنظيمية كاتجاه موقف محدد يشتمل على مشاعر الإحباط، وتزييف المنظمة للواقع، وبأن القادة يفتقدون الاستقامة والجدارة والفعالية.

ويعد التعريف المقدم من *Dean, Brandes & Dharwadkar (1998)* من أكثر التعريفات قبولاً للتهكمية التنظيمية والذي مفاده أنها اتجاه سالب يتكون لدى العاملين نحو المنظمة المنتسبين إليها ويشتمل على الأبعاد التالية: الاعتقاد بأن المنظمة تفتقد للاستقامة، والشعور السالب نحوها، والنزعة للسلوك الناقد المستهين بها، ويتبنى الباحثان التعريف السابق للمفهوم للاعتبارات التالية: أن هذا التعريف يحدد المنظمة المنتسب إليها العاملون كموضوع للاتجاه، والتمتع بالدعم التجريبي لمصداقيته *(eg: Tutar, Tuzcuo-glu & Sarkhanov, 2021; Panchali & Seneviratne, 2019; Khalid, 2019; Abdul-Kahar, 2019)* والتشابه مع المكونات الثلاثية للاتجاه بشكل عام: المكون الإدراكي (المعرفي)، والمكون الوجداني (العاطفي)، والمكون النزوعي أو الميل السلوكي.

٤/٥: مدرجات السلوك السياسي والتهكمية التنظيمية:

يرى (Macher, 1986) أن السلوكيات الاستغلالية وغير الأخلاقية التي تمثلها السلوكيات السياسية تعد موقعة للضرر وتحول دون تطور الثقة بين العاملين والمنظمة، كما أنها تعرض الاستثمار الشخصي في المنظمة للخطر (Cropanzano, Howes, Grandey & Toth, 1997) ومدرجات السلوك السياسي المكونة بفعل مثل هذا السلوك تقدم للعاملين ما يسمى بالمعرفة التهكمية *Cynical Knowledge* ويرى (Goldner, Rihi & Ferena, 1977) أن تلك المعرفة تزيل صفة الإيثار عن تصرفات وإجراءات المنظمة وتعزوها لخدمة مصالح السلطة الحالية أو مصلحة فئة منها.

وإجمالاً يمكن القول بأن مدرجات السلوك السياسي قد تؤثر على إدراك العاملين باستقامة المنظمة وتساهم في المشاعر السالبة مثل عدم الاحترام والازدراء والقلق والتوتر والشك وتدهور الثقة والتعاون مع العاملين، وتلك المشاعر السالبة تبين ارتباطها وبقوة بالتهكمية التنظيمية (Abraham, 2000; Anderson, 1996). وفي دراسة (حسانين، 2013) التي أجريت على عينة بلغ حجمها ٣١٢ مفردة من العاملين في المنظمات الصناعية، تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين مدرجات السلوك السياسي والتهكمية التنظيمية (R=0.52) وفي دراسات (Bashir, Nasir, Saeed & Ahmed, 2018; Lapoint, Uqndenberghé & Fan, 2022) تم التوصل لنتائج مشابهة.

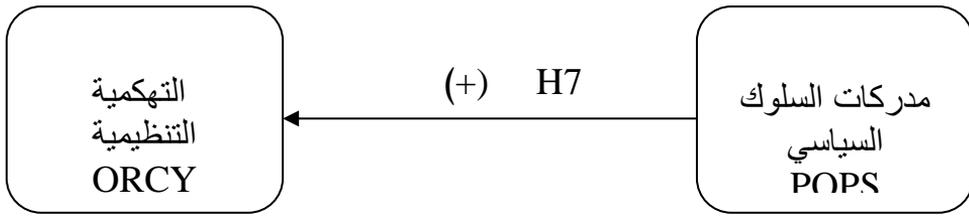
وتأسيساً على المناقشة السابقة؛ يمكن صياغة الفرض التالي للدراسة على النحو

التالي:

H7: توجد علاقة ارتباط جوهريّة موجبة بين مدركات السلوك السياسي وبين التهمية التنظيمية.

ويصور الشكل التالي رقم (6) العلاقة المفترضة بين مدركات السلوك السياسي

والتهمية التنظيمية.

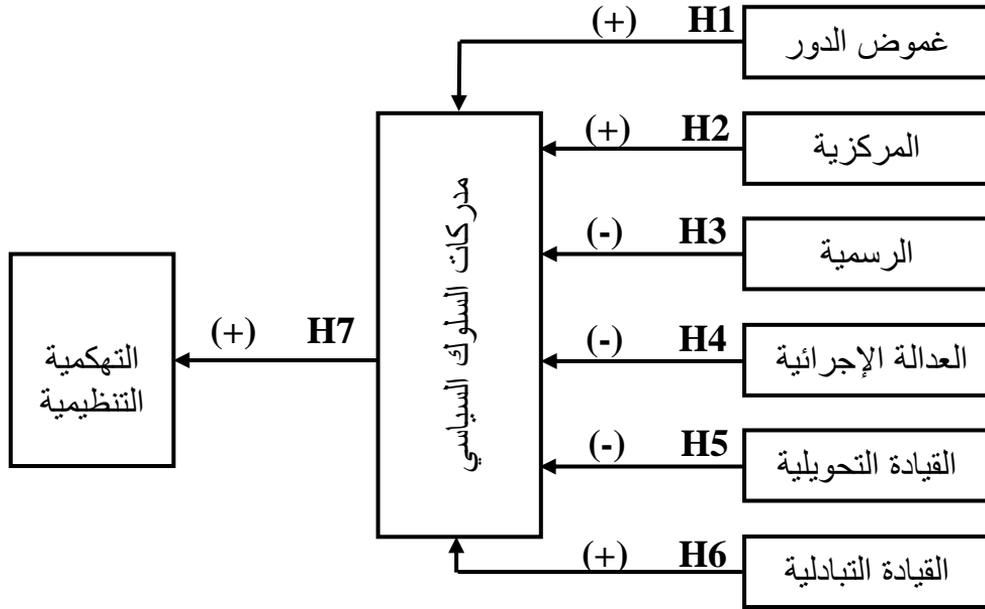


شكل رقم (6)

العلاقة المفترضة بين مدركات السلوك السياسي والتهمية التنظيمية

ويصور الشكل التالي رقم (7) العلاقات المفترضة بين المتغيرات التي تنطوي عليها

فروض الدراسة الحالية:



شكل رقم (7)

العلاقة المفترضة بين المتغيرات التي تنطوي عليها فروض الدراسة الحالية

٦- متغيرات الدراسة وكيفية قياسها:

تنطوي فروض الدراسة على ٨ متغيرات هي: (١) غموض الدور، (٢) والمركزية، (٣) والرسمية، (٤) والعدالة الإجرائية، (٥) والقيادة التحويلية، (٦) والقيادة التبادلية، (٧) ومدرجات السلوك السياسي، (٨) والتهكمية التنظيمية.

وتمثل المتغيرات الست الأولى المتغيرات المستقلة والمتغير التابع لها مدرجات السلوك السياسي في الفروض من الأول وحتى السادس، وتمثل مدرجات السلوك السياسي المتغير

المستقل والمتغير التابع لها التمهكية التنظيمية في الفرض السابع والأخير للدراسة، وفيما يلي تعريفات متغيرات الدراسة وكيفية قياسها.

#### ١/٦: غموض الدور:

ويعرف بأنه افتقار الفرد للمعلومات الكافية عن دوره في المنظمة وحدود سلطاته ومسئوليياته (Zhang, Hong & Smith, 2022) ويتم قياسه اعتماداً على المقياس الذي استخدمه (Gill, Ilyas, Fellow, Awan, & Raza, 2021) ويتكون من ٦ عبارات تعكس إجابة المستقصى منه درجة غموض دوره الوظيفي في ضوء ممارستهم له.

وقد صممت البنود على غرار مقياس لكيرت *Likert scale* ذي النقاط الخمس، وتتراوح القياسات ما بين موافق تماماً وغير موافق على الإطلاق مع إعطاء أوزان متدرجة من أسفل إلى أعلى حسب المستويات التالية وعلى التوالي (موافق تماماً = ١، موافق = ٢، غير متأكد = ٣، غير موافق = ٤، غير موافق على الإطلاق = ٥)، ويعني التقدير المرتفع على هذا المقياس زيادة درجة غموض الدور بينما يعني التقدير المنخفض تدني هذا الغموض.

ومن أمثلة العبارات الواردة في هذا المقياس: وظيفتي لها أهداف واضحة ومحددة، أعرف يقيناً حدود مسؤولياتي الوظيفية، يقدم رئيسي تفسيرات واضحة لما يجب علي القيام به، وقد بلغ معامل *Crombach Alpha* لهذا المقياس 0,85 في دراسة (حسانين، 2013)، 0,73 في دراسة (Celik, 2013)، 0,81 في دراسة (Riaz, 2013)، 0,88 في دراسة (Gill, Ilyas, Fellow, Awan, & Raza, 2021)، 0,95 في دراسة (Almaaitah & Rousan, 2021) و 0,83 في الدراسة الحالية.

#### ٢/٦: المركزية:

وتعرف بأنها تركيز سلطة اتخاذ القرارات في الإدارة العليا في المنظمة (eg: Muhammad, 2007; Adiharja & Hendarsjah, 2020)، ويتم قياسها باستخدام المقياس

الذي أعده (*Dewar, Whetten & Boge, 1980*) والذي يتكون من ٥ عبارات تعكس إجابة المستقصى منه درجة المركزية المطبقة في المنظمة.

وقد صممت البنود على غرار مقياس ليكرت ذي النقاط الخمس، وتتراوح القياسات ما بين موافق تمامًا وغير موافق على الإطلاق، مع إعطاء أوزان متدرجة من أعلى إلى أسفل حسب المستويات التلية وعلى التوالي (موافق تماما = ٥، موافق = ٤، غير متأكد = ٣، غير موافق = ٢، غير موافق على الإطلاق = ١)، ويعني التقدير المرتفع على هذا المقياس زيادة درجة المركزية بينما يعني التقدير المنخفض تدني مستواها.

ومن أمثلة العبارات الواردة بهذا المقياس: يجب الحصول على موافقة الإدارة العليا على أي قرار يتم اتخاذه، لا يشجع الفرد على اتخاذ قرارات مستقلة، تحال جميع الموضوعات إلى الإدارة العليا للبت فيها، وقد بلغ معامل الثبات لهذا المقياس 0,87 في دراسة (*Pertusa*) (*Adiharja & ortega, Zaragoza-Saes & Claver-Cortes, 2010*) ، و0,84 في دراسة (*Hendarsjah, 2020*) ، وفي الدراسة الحالية بلغ 0,91.

٣/٦: الرسمية:

وتعرف بأنها درجة توثيق إجراءات وتفاصيل العمل الذي يتم أدائه (*Adiharja & Hendarsjah, 2020*) ، ويتم قياسها باستخدام المقياس الذي اعده (*Oldham & Hackman, 1981*) الذي يتكون من ٥ عبارات تعكس إجابة المستقصى منه درجة الرسمية المطبقة في المنظمة.

وقد صممت البنود على غرار مقياس ليكرت ذي النقاط الخمس، وتتراوح القياسات ما بين موافق تماما وغير موافق على الإطلاق مع إعطاء أوزان متدرجة من أعلى إلى أسفل حسب المستويات التالية وعلى التوالي (موافق تماما = ٥، موافق = ٤، غير متأكد = ٣، غير موافق = ٢،

غير موافق على الإطلاق = ١)، ويعني التقدير المرتفع على هذا المقياس زيادة درجة الرسمية بينما يعني التقدير المنخفض تدني مستواها.

ومن أمثلة العبارات الواردة لهذا المقياس: يوجد توصيف وظيفي مكتوب وكامل لمعظم الوظائف في المنظمة، تحتفظ المنظمة بسجل مكتوب للأداء الوظيفي لكل فرد، يتوافر لدى المنظمة دليل للقواعد والإجراءات الحاكمة للعمل، وقد بلغ معامل الثبات لهذا المقياس 0,85 في دراسة (Muhammad, 2007)، و0,86 في دراسة (Ozsahin & Yuru, 2018)، و0,77 في دراسة (Pertuso-ortego, Zaragozo-Saes & Claver-Cortes, 2010)، وفي الدراسة الحالية بلغ 0,86.

#### ٤/٦: العدالة الإجرائية:

وتعرف بأنها عدالة الإجراءات المستخدمة في الوصول للنواتج التي يحصل عليها الأفراد في العمل (Ozsahin & Yuru, 2018) ويتم قياسها باستخدام المقياس الذي اعده (Colquitt, 2001) والذي يتكون من ٧ عبارات تعكس إجابة المستقصى منه درجة إدراكهم لعدالة الإجراءات المطبقة.

وقد صممت البنود على غرار مقياس ليكرت ذي النقاط الخمس، وتتراوح القياسات ما بين موافق تماما وغير موافق على الإطلاق مع إعطاء أوزان متدرجة من أعلى إلى أسفل حسب المستويات التالية وعلى التوالي (موافق تماما = ٥، موافق = ٤، غير متأكد = ٣، غير موافق = ٢، غير موافق على الإطلاق = ١)، ويعني التقدير المرتفع على هذا المقياس زيادة مستوى إدراك العاملين للعدالة الإجرائية بينما يعني التقدير المنخفض تدني مستواها.

ومن أمثلة العبارات الواردة بهذا المقياس: أتمتع بالقدرة على التعبير عن آرائي ومشاعري حول الإجراءات المطبقة، يمكن لي التأثير في الناتج الذي يترتب على الإجراءات، تطبق الإجراءات بشكل غير متحيز على الأفراد، وقد بلغ معامل الثبات لهذا المقياس 0,91 في دراسة

(Kotraba, 2003) ، 0,86 في دراسة (Ozsahin & Yurur, 2019) ، 0,82 في دراسة (Andrews & Kacmar, 2001) ، 0,89 في دراسة (De Clercq & Belausteguigoitia, 2017) ، وفي الدراسة الحالية 0,88 .

#### ٥/٦: القيادة التحويلية:

وتعرف بأنها القيادة التي تدفع المرؤوسين على الالتزام برسالة المنظمة ورؤيتها وأهدافها وتثير لديهم التحدي لحل المشكلات ابتكارياً وتطور قدراتهم وتراعي حاجاتهم وقيمهم الفردية (eg: Bass & Riggie, 2006; Alnughaimish, 2018; Basi, 2021; Pineda, 2022; Valentine, 2020) وتقاس القيادة التحويلية باستخدام المقياس الذي أعده (Avolio, Bass, & Jung, 1999) والذي يتكون من ١٦ عبارة تعكس إجابة المستقصى منه مدى إظهار القادة لسلوكيات التأثير المثالي والواقعية الإلهامية والاستمالة الذهنية ومراعاة الفردية.

وقد صممت البنود على غرار مقياس ليكرت ذي النقاط الخمس، وتتراوح القياسات ما بين موافق تماماً وغير موافق على الإطلاق مع إعطاء أوزان متدرجة من أعلى إلى أسفل حسب المستويات التالية وعلى التوالي (موافق تماماً = ١ ، موافق = ٢ ، غير متأكد = ٣ ، غير موافق = ٤ ، غير موافق على الإطلاق = ٥)، ويعني التقدير المرتفع على هذا المقياس زيادة مستوى إظهار القادة لسلوكيات القيادة التحويلية بينما يعين التقدير المنخفض تدني مستوى إظهار مثل السلوكيات.

ومن أمثلة العبارات الواردة بهذا المقياس: يتحدث القادة حول القيم والمعتقدات المهمة، يتحدث القادة بحماس حول ما يجب إنجازه، ينفق القادة جزء من أوقاتهم في تدريب وإرشاد المرؤوسين، وقد بلغ معامل الثبات لهذا المقياس في دراسة (Afsark, Badirs & Saeed, 2014) 0,83 ، وفي دراسة (Khaola & Sephelanek, 2013) 0,92 ، وفي دراسة (Knwal, Lodhi & Kashif, 2014) 0,93 ، وفي الدراسة الحالية 0,90 .

## ٦/٦: القيادة التبادلية:

وتعرف بأنها القيادة التي تركز على عملية التبادل الاقتصادية الحادثة بين القادة والمرؤوسين والتي تقدم المكافأة في مقابل الجهد وتعديل السلوكيات في ضوء المعايير (Allen, 2007)، وتقاس القيادة التبادلية اعتماداً على المقياس الذي أعده (Avolio & Bass, 1999) والذي يتكون من ٨ عبارات تعكس إجابة المستقصى منه مدى إظهار القادة لسلوكيات التبادل. وقد صممت البنود على غرار مقياس لكيرت ذي النقاط الخمس، وتتراوح القياسات ما بين موافق تماماً وغير موافق على الإطلاق مع إعطاء أوزان متدرجة من أعلى إلى أسفل حسب المستويات التالية وعلى التوالي (موافق تماماً = ٥، موافق = ٤، غير متأكد = ٣، غير موافق = ٢، غير موافق على الإطلاق = ١)، ويعني التقدير المرتفع على هذا المقياس زيادة مستوى إظهار القادة لسلوكيات القيادة التبادلية بينما يعني التقدير المنخفض تدني مستوى إظهار تلك السلوكيات.

ومن أمثلة العبارات الواردة بهذا المقياس: يعبر القادة عن رضائهم عندما أقابل التوقعات، يناقش القادة بالتحديد من المسئول عن انجاز العمل، يوضح كيفية الاستفادة اذا تم إنجاز الأهداف، وقد بلغ معامل الثبات لهذا المقياس 0.78 في دراسة (Allen, 2007)، 0.82 في دراسة (Knwal, Lodhi & Kashif, 2014)، 0.87 في دراسة (Contreras, Espinosa, 2017) و0.80 في الدراسة الحالية.

## ٧/٦: مدركات السلوك السياسي:

وتعرف بأنها التقييم الذي يجريه العاملون حول مدى إظهار المشرفين والزملاء لسلوك السياسي الخادم للمصالح الشخصية (Ferris, Perrewe, Anthony, & Gilmore, 2000) وتقاس تلك المدركات باستخدام المقياس الذي أعده (Hochwarter, Kacmar, Perrewe

(Johnson, 2003) والذي يتكون من ٦ عبارات تعكس إجابة المستقصى منه مستوى إدراكهم للسلوك السياسي في مكان العمل.

وقد صممت البنود على غرار مقياس ليكرت ذي النقاط الخمس، وتتراوح القياسات ما بين موافق تماما وغير موافق على الإطلاق مع إعطاء أوزان متدرجة من أعلى إلى أسفل حسب المستويات التالية وعلى التوالي (موافق تماما = ٥، موافق = ٤، غير متأكد = ٣، غير موافق = ٢، غير موافق على الإطلاق = ١)، ويعني التقدير المرتفع على هذا المقياس زيادة مستوى مدركات السلوك السياسي بينما يعني التقدير المنخفض تدني مستواها.

ومن أمثلة العبارات الواردة بهذا المقياس: يتحرك الأفراد من وراء الستار لضمان حصولهم على نصيب من العوائد المحققة، ينفق الأفراد الكثير من الوقت في تملق أولئك الذين يمكن لهم تقديم المساعدة، توجد الكثير من السلوكيات الخادمة للذات تحدث في المنظمة، وقد بلغ معامل الثبات لهذا المقياس 0,92 في دراسة (James, 2005)، 0,87 في دراسة (Ugwu, 2023) (De Nwali, Ugwu, Okafor, Ozurumba & Onyishi, 2023)، 0,92 في دراسة (Clercq & Pereira, 2023)، 0,73 في دراسة (Hassan, Vina & Ithnin, 2017)، وفي الدراسة الحالية 0,91.

#### ٨/٦: التهمكية التنظيمية:

وتعرف بأنها الاتجاه السالب الذي يكونه العاملون حول المنظمة والذي ينطوي على الاعتقاد بأنها تفتقد للاستقامة والشعور السالب نحوها والنزعة للسلوك الناقد والمستهين بها (Dean, Brandes et al, 1998) ويتم قياس هذه التهمكية باستخدام المقياس الذي أعده (Dean, Brandes et al, 1998) والذي يتكون من ٩ عبارات تعكس إجابة المستقصى منه مستوى التهمكية التنظيمية لديه.

وقد صممت البنود على غرار مقياس ليكرت ذي النقاط الخمس، وتتراوح القياسات ما بين موافق تماما وغير موافق على الإطلاق مع إعطاء أوزان متدرجة من أعلى إلى أسفل حسب المستويات التالية وعلى التوالي (موافق تماما = ٥، موافق = ٤، غير متأكد = ٣، غير موافق = ٢، غير موافق على الإطلاق = ١)، ويعني التقدير المرتفع على هذا المقياس زيادة مستوى التكمية التنظيمية بينما يعني التقدير المنخفض تدني مستواها.

ومن أمثلة العبارات الواردة بهذا المقياس: اعتقد أن المنظمة تقول شيئا وتعمل شيئا آخر، عندما تصرح المنظمة أنها ستقدم على أمر ما أشك في حدوثه، أشعر بالقلق والضيق والتوتر وعدم الراحة عندما أفكر في المنظمة، وقد بلغ معامل الثبات لهذا المقياس 0,94 في دراسة (James, 2005)، و 0,89 في دراسة (Elsaied, 2022)، و 0,93 في دراسة (Ahmed, Abd El-Rahman, Ali & Ali, 2022)، و 0,76 في دراسة (Elhanafy & Ebrahim, 2022)، و 0,83 في دراسة (Risgiyanti, Hidayah & Fithrayudi, 2020)، و 0,92 في الدراسة الحالية.

ولقد تم وضع جميع المقاييس في استبيان يشرح كيفية الإجابة على العبارات الواردة فيه بعد إخضاع تلك المقاييس لاختبارات الصدق والثبات، ويوضح الجدول التالي رقم (1) مجموعة المتغيرات المستخدمة في الدراسة وأرقامها وكذلك الرموز الأجنبية المعبرة عنها والتي ستظهر في التحليل الإحصائي.

### جدول رقم (1)

مجموعة وأرقام المتغيرات المستخدمة في الدراسة

#	المتغيرات	الرمز
١-	غموض الدور.	RENB
٢-	المركزية.	CENT
٣-	الرسمية.	FORM
٤-	العدالة الإجرائية.	PROJ
٥-	القيادة التحويلية.	TRAS
٦-	القيادة التبادلية.	TRAA
٧-	مدركات السلوك السياسي.	POPO
٨-	التمكينية التنظيمية.	ORCY

#### ٧- مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الدائمين بالشركات الصناعية التابعة لقطاع الصناعات الغذائية العاملة في محافظة سوهاج والمحددة في: شركة مطاحن مصر العليا، شركة السكر والصناعات التكاملية، ومصنع الهدرجة والبالغ عددهم 7405 عامل (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، الكتاب الإحصائي السنوي، الإصدار 109، 2018). وتعتمد الدراسة الحالية علي عينة عشوائية طبقية *Stratified sample* في اختيار مفردات العينة للاعتبارات التالية: وجود إطار كامل و غير متقادم بأسماء و عناوين مفردات العينة الداخلة في مجتمع الدراسة. وأن الهدف منها هو اختبار صحة الفروض و اختبار معنوية الفروق و تعميم النتائج .

و بالرجوع إلي الجداول الإحصائية لتحديد حجم العينة تبين أن هذا الحجم يبلغ 384 مفردة في ضوء معامل ثقة قدره 95% و مستوي معنوية 5% (ريان، 2007). وقد قام الباحثان بزيادة حجم العينة الي 400 مفردة لتسهيل إجراء العمليات الحسابية و لمواجهة حالات الرفض

و زيادة الثقة في النتائج. وقد تم توزيع مفردات العينة علي الشركات الثلاثة طبقاً لعدد العاملين الدائمين في كل شركة باستخدام التوزيع المتناسب ويوضح الجدول التالي رقم (2) هذا التوزيع ونسبة الردود المتحصل عليها.

### جدول رقم (2)

#### التوزيع المتناسب لعينة الدراسة ونسبة الردود

اسم الشركة	التوزيع المتناسب لعينة الدراسة		التوزيع المتناسب ونسبة الردود		
	عدد العاملين الدائمين	النسبة %	القوائم الموزعة	القوائم المفقودة	القوائم المستلمة
المطاحن	5200	69,7%	278	10	268
السكر	1500	20,3%	82	7	75
الهدرجة	705	10%	40	3	37
المجموع	7405	100%	400	20	380

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً للسجلات الرسمية للشركات ونتائج الدراسة الميدانية.

#### ٨- تصميم واختبار قائمة الاستقصاء:

بعد مراجعة الدراسات السابقة والأدبيات التي تناولت مدركات السلوك السياسي والتهكمية التنظيمية تم تصميم قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الأولية اللازمة لاختبار فروض الدراسة، وقبل إجراء التحليل الإحصائي أخضعت المقاييس الواردة فيها لاختبارات الصدق والثبات، ويوضح الجدول التالي رقم (3) معاملات الصدق والثبات لمقاييس الدراسة.

جدول رقم (3)

معاملات الصدق والثبات لمقاييس الدراسة

#	المقاييس	معامل الثبات لكرونباخ	معامل الصدق الذاتي
١-	غموض الدور.	0.83	0.91
٢-	المركزية.	0.91	0.95
٣-	الرسمية.	0.86	0.92
٤-	العدالة الإجرائية.	0.88	0.93
٥-	القيادة التحويلية.	0.90	0.94
٦-	القيادة التبادلية.	0.80	0.98
٧-	مدركات السلوك السياسي.	0.91	0.95
٨	التمكينية التنظيمية.	0.92	0.95

ويتضح من الجدول السابق أن مقاييس الدراسة سجلت معاملات ثبات مرتفعة نسبياً تراوحت ما بين 0,83 إلى 0,92، وهي معاملات تجاوزت الحد الأدنى المتعارف عليه في هذا الصدد، وهو 0,70 (Wiley, 1999) كما يلاحظ أن تلك المقاييس سجلت أيضاً معاملات صدق ذاتي مرتفعة بالتبعية تراوحت ما بين 0,91 إلى 0,96.

٨- جمع البيانات المطلوبة للدراسة:

اعتمد الباحثان في جمع البيانات المطلوبة للدراسة على أسلوب الاستقصاء عن طريق المقابلات الشخصية والتي فيها حدد الهدف من الدراسة للمستقصى منه وكيفية استيفاء القائمة، وبعد التأكد من الإلمام بهذه الجوانب؛ تم توزيع القوائم والعودة لاستلامها مرة أخرى بعد الاستيفاء، ومن مزايا هذا الأسلوب تحقيق درجة عالية من التحكم والرقابة على عينة الدراسة حيث يسمح هذا الإجراء المعروف بـ *Personal Delivery & Collection* بالحصول على معلومات مرتدة ذات قيمة فيما يتعلق ببعض الجوانب مثل خصائص المستقصى من منهم، واتجاهاتهم نحو الدراسة وكذلك أسباب عدم الرغبة في المشاركة إن وجدت.

## ٩- التحليل الإحصائي للبيانات:

تم تبويب وجدولة وتحليل البيانات باستخدام الحاسب الآلي من خلال البرنامج الإحصائي SPSS/PC ، وقد استخدم الباحثان أساليب الإحصاء الوصفي الممثلة في: الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط الثنائي بين متغيرات الدراسة ومعاملات الصدق والثبات لعرض البيانات في صورة أكثر تقدماً وتعطي نتائج مبدئية.

ولاختبار فروض الدراسة تم استخدام تحليل الانحدار البسيط Simple Regression ووفقاً لهذا التحليل يتم بناء نموذج الانحدار لتحديد مقدار التباين الذي يحدثه المتغير المستقل في المتغير التابع، ويعتبر تأثير المتغير المستقل معنوياً إذا استطاع تفسير نسبة معنوية من التباين  $R^2$  في المتغير التابع.

## ١٠- حدود الدراسة:

تعمل الدراسة الحالية في إطار مجموعة من الحدود التي تتمثل في:

١٠/١: اعتمد الدراسة الحالية على أسلوب الاستقصاء كأداة للقياس وجمع البيانات، وبفعل ما يوجه لها من انتقادات معروفة يأتي في مقدمتها تعرضها لما يسمى بالخطأ الشائع Common base (ريان، 2007)، قام الباحثان باتخاذ الإجراءات التالية للتقليل من احتمالات الوقوع في مثل هذا الخطأ:

- الاعتماد على مقاييس مقننة أعدها لفيف من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي والتي استخدمت في دراسات سابقة وأظهرت درجات مقبولة من الاعتمادية.
- التأكيد في صدر الاستقصاء على أن ما سوف يدلي به المستقصى منه يعتبر سرياً ولن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

٢/١٠: تصنف الدراسة الحالية ضمن الدراسات المقطعية Cross-Sectional والتي يتم فيها جمع البيانات مرة واحدة؛ الأمر الذي لا يمكن معه تتبع علاقات السبب والنتيجة بين المتغيرات الواردة فيها والتي يمكن القيام بها من خلال الدراسات الطولية Longitudinal.

٣/١٠: اقتصرت الدراسة الحالية على العاملين الدائمين بالشركات الصناعية التابعة لقطاع الصناعات الغذائية العاملة في محافظة سوهاج والمحددة في: شركة مطاحن مصر العليا، شركة السكر والصناعات التكاملية، ومصنع الهدرجة، ومن منظور الصدق الخارجي - لا يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة على غير العاملين لهذا القطاع، ومع ذلك؛ يمكن إجراء مثل هذا التعميم على العاملين الدائمين بالقطاعات الأخرى حيث أن أوجه التشابه والاتفاق بينهم تتجاوز أوجه التباين والاختلاف.

#### ١١- نتائج الدراسة:

يعرض الباحثان في هذه الجزئية نتائج الدراسة الميدانية بدء بعرض خصائص العينة، يلي ذلك توصيف متغيرات الدراسة، وأخيراً نتائج اختبار فروض الدراسة.

١/١١: خصائص العينة:

يبين الجدول التالي رقم (4) النتائج الخاصة بتوصيف عينة الدراسة.

## جدول رقم (4)

## خصائص عينة الدراسة

%	التكرارات	خصائص العينة	
		النوع	
71%	270	ذكر	
29%	110	إنثى	
11%	40	أقل من 30 سنة	السن
8%	30	من 30 إلى أقل من 40 سنة	
55%	210	من 40 إلى أقل من 50 سنة	
26%	100	من 50 سنة فأكثر	
26%	100	أقل من 5 سنوات	الخبرة
50%	190	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
24%	90	من 10 سنوات فأكثر	
44%	166	تعليم متوسط	التعليم
46%	174	تعليم جامعي	
10%	40	تعليم فوق الجامعي	

ويتبين من الجدول السابق رقم (4) أن الغالبية العظمى من حجم العينة ذكور حيث يمثلون 71% من حجم العينة، وكذلك 55% من حجم العينة تقع في المدي العمرى من 40 إلى أقل من 50 سنة وأيضاً نسبة مشابهة من حجم العينة تقع خبراتهم الوظيفية من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، وأن الغالبية العظمى من مفردات العينة حاصلون علي تعليم جامعى 46% في مقابل 44% حاصلون علي تعليم متوسط، و10% حاصلون علي تعليم فوق الجامعى، وتقدم هذه النتائج صورة لخصائص العينة التي تم منها الحصول على البيانات الأولية للدراسة.

٢/١١: توصيف متغيرات الدراسة:

ويوضح الجدول التالي رقم (5) البيانات الوصفية لمتغيرات الدراسة ومعاملات الارتباط

الخطي البسيط بينها ومعاملات الثبات لمقاييس الدراسة.

جدول رقم (5)

توصيف متغيرات الدراسة

معاملات الارتباط R								الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
8	7	6	5	4	3	2	1			
							<u>0.83</u>	<u>0.265</u>	3.89	غموض الدور.
						<u>0.91</u>	*0.13	<u>0.374</u>	3.914	المركزية.
					<u>0.86</u>	*0.19	0.27-	<u>0.295</u>	3.514	الرسمية.
				<u>0.88</u>	*0.21	*0.19	*0.22-	<u>0.429</u>	2.952	العدالة الإجرائية.
			<u>0.90</u>	*0.37	*0.22-	*0.24-	*0.31-	1.362	2.814	القيادة التحويلية.
		<u>0.80</u>	*0.19	*0.18	*0.23	*0.27	*0.22-	1.523	3.815	القيادة التبادلية.
	<u>0.91</u>	*0.38	*0.42-	<u>0.43-</u>	*0.40	*0.33	*0.35	<u>0.764</u>	3.983	مدرجات السلوك السياسي.
<u>0.92</u>	*0.41	*0.23	*0.31-	*0.22-	*0.21	*0.23	*0.21	1.426	3.526	التهكمية التنظيمية.

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- 1- سجل الوسط الحسابي لمتغيرات: مدرجات السلوك السياسي، والمركزية والقيادة التبادلية وغموض الدور والرسمية والتهكمية التنظيمية فيما تتجاوز الدرجة 3 والتي تمثل منتصف المقياس، ويعني ذلك تزايد مستويات إدراك العاملين للسلوكيات الاستغلالية الخادمة للذات، وتركز سلطة القرار في أيدي قلة من الإدارة العليا، وسيادة نمط القيادة القائمة

- على المبادلات الاقتصادية، وزيادة درجة عدم التأكد الوظيفي وسيطرة اللوائح والقواعد على سير العمل، وإظهار العاملين للتهكمية التنظيمية.
- ٢- سجل الوسط الحسابي لمتغيري العدالة الإجرائية والقيادة التبادلية قيمة تقل عن الدرجة ٣ والتي تمثل منتصف المقياس، ويعين ذلك عدم عدالة الوسائل المحددة لنواتج العاملين وتدني مستوى إظهار القادة لسلوكيات التأثير المثالي والدافعية الالهامية والاستثارة الذهنية ومراعاة الفردية.
- ٣- أظهرت درجات الانحراف المعياري التي تقل عن واحد صحيح وجود درجة عالية من التوافق في آراء مفردات العينة حول متغيرات غموض الدور والمركزية والرسمية والعدالة الإجرائية ومدرجات السلوك السياسي، بينما أظهرت درجات الانحراف المعياري التي تزيد عن واحد صحيح وجود درجة عالية من التباين في الآراء حول متغيرات القيادة التحويلية والقيادة التبادلية والتهكمية التنظيمية.
- ٤- أشارت معاملات الارتباط إلى وجود علاقة ترابط جوهرية موجبة بين غموض الدور والمركزية والقيادة التبادلية وبين مدرجات السلوك السياسي بلغت ( $R= 0,35; 0,33; 0,38$ ) على التوالي، ووجود علاقة ترابط جوهرية سالبة بين الرسمية والعدالة الإجرائية والقيادة التحويلية وبين مدرجات السلوك السياسي بلغت ( $R= -0,40; -0,43; -0,42$ ) على التوالي، كما أشارت معاملات الارتباط إلى وجود علاقة ترابط جوهرية موجبة بين مدرجات السلوك السياسي وبين التهكمية التنظيمية ( $R=0,41$ ).

٣/١١: نتائج اختبار فروض الدراسة:

١/٣/١١: تنص فروض الدراسة من الأول وحتى السادس على وجود علاقة ترابط جوهرية بين غموض الدور والمركزية والرسمية والعدالة الإجرائية والقيادة التحويلية والتبادلية من ناحية ومدرجات السلوك السياسي من ناحية أخرى؛ حيث تكون العلاقة في حالة غموض الدور

والمركزية والقيادة التبادلية سالبة وفي حالة العدالة الإجرائية والرسمية والقيادة التحويلية موجبة، ولاختبار هذه الفروض تم تكوين ستة نماذج انحدارية لبيان علاقة المحددات السابقة بمدرجات السلوك السياسي، ويوضح الجدول التالي رقم (6) نتائج هذه الاختبارات.

### جدول رقم (6)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لمدرجات السلوك السياسي

على المحددات الواردة بالدراسة

F	T value	Adj. R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	R	B	Beta	المتغيرات المفسرة Predictors
*38.7	5.1	0.11	0.12	0.35	0.623	0.37	غموض الدور.
*34.3	4.9	0.10	0.11	0.33	0.612	0.35	المركزية.
*48.4	6.4-	0.15	0.16	0.40-	0.546-	0.42-	الرسمية.
*51.2	7.1-	0.17	0.18	0.43-	0.575-	0.45-	العدالة الإجرائية.
*50.5	6.9-	0.16	0.17	0.42-	0.568-	0.44-	القيادة التحويلية.
*46.4	5.3	0.13	0.14	0.38	0.654	0.40	القيادة التبادلية.

ويتضح من الجدول السابق:

- ١- تؤكد إشارات المعلمات علاقة الترابط الجوهرية الموجبة بين غموض الدور والمركزية والقيادة التبادلية ومدرجات السلوك السياسي، وعلاقة الترابط الجوهرية السالبة بين العدالة الإجرائية والرسمية والقيادة التحويلية وبين هذه المدركات.
- ٢- يشير معامل التحديد المعدل Adj. R<sup>2</sup> أن كل م غموض الدور والمركزية والرسمية والعدالة الإجرائية والقيادة التحويلية والتبادلية فسرت نسبة من التباين في مدرجات السلوك بين مدرجات السلوك السياسي بلغت (Adj. R<sup>2</sup>=0,11, 0,10, 0,15, 0,17, 0,16, 0,13) على التوالي.

٣- يشير معامل جوهرية النموذج (Sig.-f) إلى جوهرية النموذج ككل لكل عمود عند مستوى معنوية (0.001).

ومن خلال العرض السابق لنتائج اختبار الفروض الست الأولى يمكن قبول صحة هذه الفروض والتي تنص على وجود علاقة ترابط جوهرية موجبة بين: غموض الدور والمركزية والقيادة التبادلية وبين مدركات السلوك السياسي، ووجود علاقة ترابط جوهرية سالبة بين: العدالة الإجرائية، والرسمية والقيادة التحويلية وبين هذه المدركات.

٢/٣/١١: ينص الفرض السابع والأخير للدراسة على وجود علاقة ترابط جوهرية موجبة بين مدركات السلوك السياسي وبين التهمكية التنظيمية، ولاختبار هذا الفرض؛ تم تكوين نموذج انحدار لتفسير مقدار التباين الذي تحدته مدركات السلوك السياسي كمتغير مستقل على التهمكية التنظيمية كمتغير تابع، ويوضح الجدول التالي رقم (7) نتائج هذا الاختبار.

### جدول رقم (7)

نتائج تحليل الانحدار البسيط للتهمكية التنظيمية على مدركات السلوك السياسي

F	T value	Adj. R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	R	B	Beta	المتغيرات المفسرة Predictors
*50.6	*7.2	0.16	0.17	0.41	0.798	0.44	مدركات السلوك السياسي.

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- ١- تؤكد إشارة المعلمات علاقة الترابط الجوهرية الموجبة بين مدركات السلوك وبين التهمكية التنظيمية.
- ٢- يشير معامل التحديد المعدل Adj. R<sup>2</sup> إلى أن مدركات السلوك السياسي تفسر 17% من التباين في التهمكية التنظيمية.

٣- يشير معامل جوهرية التوزيع (Sig. R) إلى جوهرية النموذج ككل عند مستوى معنوية (0.001).

ومن خلال العرض السابق لنتائج اختبار الفرض السابع والأخير للدراسة يمكن قبول صحة هذا الفرض والذي ينص على أنه "توجد علاقة ترابط جوهرية موجبة بين مدرجات السلوك السياسي وبين التهكمية التنظيمية".

#### ١٢- مناقشة وتفسير النتائج:

اختبرت الدراسة الحالية سبعة فروض أساسية تناولت الفروض من الأول إلى السادس العلاقة بين غموض الدور والمركزية والرسمية والعدالة الإجرائية والقيادة التحويلية والتبادلية وبين مدرجات السلوك السياسي، حيث نص الفرض الأول والثاني والسادس أن هذه العلاقة موجبة والفرض الثالث والرابع والخامس أن هذه العلاقة سالبة، وتناول الفرض السابع العلاقة بين مدرجات السلوك السياسي والتهكمية التنظيمية حيث نص هذا الفرض على وجود علاقة ترابط جوهرية موجبة بينها وذلك على عينة بلغ حجمها ٣٥٠ مفردة من العاملين الدائمين بقطاع الغزل والنسيج والملابس الجاهزة بقطاع الأعمال العام.

وقد أثبتت نتائج تحليل الارتباط والانحدار صدق تنبؤات فروض الدراسة حيث تبين وجود علاقة ترابط جوهرية موجبة بين غموض الدور ( $R=0.35$ ,  $R^2=0.12$ ; 0.11) والمركزية ( $R=0.22$ ;  $R^2=0.11$ )، والقيادة التبادلية ( $R=0.38$ ;  $R^2=0.14$ )، وبين مدرجات السلوك السياسي، ووجود علاقة ترابط جوهرية سالبة بين الرسمية ( $R=-0.40$ ;  $R^2=0.16$ ) والعدالة الإجرائية ( $R=-0.43$ ;  $R^2=0.18$ ) والقيادة التحويلية ( $R=-0.42$ ;  $R^2=0.17$ ) وبين هذه المدرجات، كما تبين أيضاً وجود علاقة ترابط جوهرية موجبة بين مدرجات السلوك السياسي وبين التهكمية التنظيمية ( $R=0.41$ ;  $R^2=0.17$ ).

وتقدم نتائج الدراسة الدعم لتنبؤات النماذج النظرية الواصفة لمدرجات السلوك السياسي باعتبارها متغيراً تابعاً تجد الاستجابة الإدراكية السالبة للمتغيرات المحيطة بالعاملين بالمنظمة (eg.: Kacmar, Bozeman et al, 1999; O'connor & Morrison, 2001) ولنتائج الدراسات السابقة التي تناولت المحددات التنظيمية لمدرجات السلوك السياسي (eg.: Aryee, Chen, 2004; Harris, Anderson et al, 2007; Poon, 2002; Valle, 1995; Ladebo, 2007; Muhammad, 2007; Vigoda, 2007; O'connor & Morrison, 2001).

كما تدعم الدراسة الحالية نتائج الدراسات السابقة القليلة نسبياً (Mino, 2002) (James, 2005) والتي تناولت التهمكية التنظيمية كمترب ناتج عن مدرجات السلوك السياسي وفي ذلك تأكيد لتنبؤات النماذج النظرية الواصفة لمدرجات السلوك السياسي باعتبارها متغيراً مستقلاً يساهم في تشكيل مدى واسع من اتجاهات سلوكيات العاملين (Kacmar, Bozeman et al, 1999).

### ١٣- دلالات الدراسة:

تحمل النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية مجموعة من الدلالات النظرية والتطبيقية والتي يمكن عرضها على النحو التالي:

١/١٣: الدلالات النظرية:

١/١/١٣: دللت نتائج الدراسة وبشكل كبير على وجود علاقة ترابط جوهريّة موجبة بين غموض الدور والمركزية والقيادة التبادلية وبين مدرجات السلوك السياسي، ووجود علاقة ترابط جوهريّة سالبة بين الرسمية والعدالة الإجرائية والقيادة التحويلية وبين هذ المدرجات، وتعد هذه النتيجة تأكيد لكلٍ من الأطر النظرية المفسرة لتطور مدرجات السلوك السياسي (eg.: Kacmar, Bozeman et al, 1999) ولنتائج الدراسات السابقة التي أجريت في هذا الصدد (eg.: Aryee & Chen, 2004; Poon, 2002; Vigoda, 2007).

٢/١/١٣: دلت الدراسة وبشكل قوي على دور مدرجات السلوك السياسي في تشكيل اتجاه العاملين بالتمكينة التنظيمية، وتعد تلك الدلالة بمثابة إضافة للأدبيات القليلة نسبياً والتي تناولت علاقة مدرجات السلوك السياسي باتجاهات العاملين والتي انحصرت في اتجاهي الرضا الوظيفية والالتزام التنظيمي (eg.: Valle & Witt, 2001; Harris, Anderson et al, 2007; Kacmar, Bozeman et al, 1999; Parker, Dipoye et al, 1995).

٢/١٣: الدلالات والمضامين التطبيقية:

١/٢/١٣: أكدت الدراسة الحالية وجود علاقة ترابط جوهرية موجبة بين غموض الدور والمركزية والقيادة التبادلية من ناحية ومدرجات السلوك السياسي من ناحية أخرى، ويعني ذلك أنه كلما زاد مستوى عدم التأكد الوظيفية وتركزت سلطة اتخاذ القرار لدى القيادة العليا، وأظهرت تلك القيادة السلوكيات التبادلية زاد مستوى إدراك العاملين للسلوك السياسي، وتعطي تلك النتيجة دلالة تطبيقية مهمة للجهود التنظيمية الرامية لتقليل من مدرجات العاملين للسلوك السياسي حيث يجب على المسؤولين في الشركات الصناعية محل الدراسة اتخاذ الإجراءات الضرورية الكفيلة بإزالة غموض الدور والمركزية والحد من سلوكيات القيادة التبادلية من خلال: تطبيق بعض المبادئ التنظيمية الملائمة مثل وحدة الأمر ووحدة التوجيه وتفويض السلطة وأتاحة التوصيف الوظيفي الشامل والكامل للعاملين، وعقد برامج التدريب للقيادة الإدارية لتبصيرهم بعواقب سلوكيات القيادة التبادلية.

٢/٢/١٣: أكدت الدراسة الحالية وجود علاقة ترابط جوهرية سالبة بين الرسمية والعدالة الإجرائية والقيادة التحويلية من ناحية وبين مدرجات السلوك السياسي من ناحية أخرى، ويعني ذلك أنه كلما زادت درجة توثيق التصرفات والأنشطة وأتبعَت الإجراءات والقواعد في العمل، وأتسمت الإجراءات المتبعة في تحديد نواتج العاملين بالعدالة وأظهرت القيادة السلوكيات التحويلية التي تركز على التأثير المثالي والدافعية الإلهامية ومراعاة الفردية والاستمالة الذهنية

كلما قل مستوى إدراك العاملين للسلوك السياسي، وتقدم تلك النتيجة دلالة تطبيقية مهمة للجهود الرامية للتقليل من مدركات العاملين للسلوك السياسي حيث يجب على المسؤولين في الشركات الصناعية محل الدراسة اتخاذ الإجراءات الضرورية الكفيلة بالتوسع في الرسمية وترسيخ العدالة الإجرائية وإظهار القيادة للسلوكيات التحويلية من خلال: توثيق التصرفات والأنشطة واتباع القواعد والإجراءات وعدم تجاوزها ومراعاة معايير العدالة الإجرائية في الإجراءات المطبقة والمحددة لنواتج العاملين مثل الاتساق، وإمكانية التعبير عن الرأي، والخلو من التحيز، كما يجب تصميم برامج تدريبية تستهدف تنمية مهارات سلوكيات القيادة التحويلية.

#### ١٤- آفاق البحث المستقبلية:

في ضوء مناقشة نتائج الدراسة ودلالاتها وحدودها يمكن القول بأن هناك عدد من النقاط البحثية التي تصلح لأن تكون نواة لدراسات لاحقة يعرضها الباحثان على النحو التالي:

١/١٤: لوحظ من نتائج الدراسة تدني مستوى إظهار القادة لسلوكيات القيادة التحويلية حيث سجل الوسط الحسابي لها قيمة بلغت ( 2.814 ) وهي تقل عن الدرجة 3 والتي تمثل منتصف المقياس، ومن ثم فإن محاولة توصيف هذه الظاهرة والبحث في محدداتها يعد أمراً يستحق المزيد من الدراسة في ضوء الأهمية المتزايدة لموضوع القيادة التحويلية (eg.: Molero, Cuadrado, Navas & Merales, 2007; Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003; Duir, Eder, Avolio & Shamir, 2002; Elenkov, 2002).

٢/١٤- تبين من نتائج الدراسة انخفاض مستوى ادراك العاملين بالعدالة الإجرائية حيث سجل الوسط الحسابي لها أيضاً قيمة بلغت (2.952) وهي تقل عن الدرجة 3 والتي تمثل منتصف المقياس، وعليه فإن تناول المترتبات الناتجة عن ادراك المستوى السائد للعدالة الإجرائية يعد أمراً آخر يستحق المزيد من البحث في ضوء الأهمية المتزايدة لموضوع العدالة التنظيمية (eg.:

*Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng, 2001; Cohen-Charash & Spector, 2001; Greenberg, 1990*)

٣/١٤: تناولت الدراسة الحالية المحددات التنظيمية لمدرجات السلوك السياسي ولم تتطرق للمحددات الشخصية مثل: مركز الرقابة *Locus of Control* والغائية *Machiavellianism* والحاجة للقوة *Need for Power* ووعي الضمير *Conscientiousness* وعقيدة التبادل *Exchange Ideology* والحساسية للعدالة *(O'conner & Morrison, Equity Sensitivity)* *(Valle & Witt, 2001; Hochevarter, Witt & Kacmar, 2000)*. ومن ثم فإن المجال ما زال مفتوحاً أمام الدراسات اللاحقة لتناول هذه المحددات.

٣/١٤: تطرقت الدراسة للتمكينية التنظيمية كمرتبة اتجاهي محتمل لمدرجات السلوك السياسي، ومن ثم فإن تناول ذات المرتبة أو إضافة مترتبات أخرى اتجاهية أو سلوكية مثل الإنزواء التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تعد مجالات أخرى مفتوحة للدراسات اللاحقة.

٤/١٤: قد يكون من المفيد إجراء دراسات أخرى تقوم بإعادة اختبار فروض الدراسة الحالية في المنظمات الخدمية حتى يمكن مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع نتائج مثل هذه الدراسات وتحديد مدى التشابه والاختلاف في النتائج التي يتم التوصل إليها.

## ١٥- المراجع:

- أحمد، محمود على محمود. (٢٠٢٣). عدم الأمان الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الاستقواء والارتباط بالعمل- دراسة ميدانية بالتطبيق على هيئة التمريض بالمستشفى الجامعي بسوهاج، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سوهاج، كلية التجارة.
- حسانين، أسامة أحمد. (٢٠١٣). خرق العقد النفسي و مدركات السلوك السياسي كمحددتين للتهكمية التنظيمية و علاقتها بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية : دراسة ميدانية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة سوهاج، ٢٧(١): ٧١-١١١.
- حسانين، أسامة أحمد، ابراهيم، عبد الناصر طه. (٢٠١٨). تحليل العلاقة بين الإشراف المسئ والانحراف في مكان العمل، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة أسيوط، ٦٥، ٩-٧١.
- حسانين، أسامة أحمد، عبد الحميد، ممدوح عبد الحفيظ. (٢٠١٩). انتهاك العقد النفسى كمتغير وسيط في العلاقة بين الاستقواء في مكان العمل والسلوك الابتكارى للعاملين- دراسة ميدانية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١٢٧، ٣-١٨٤.
- ريان، عادل محمد. (٢٠٠٧). بحوث التسويق: المبادئ والقياس والطرق الطبعة الثانية: أسيوط. مطبعة الصفا والمروة.

- Abbas, M., Raja, U., Darr, W., & Bouckenoghe, D. (2014). Combined effects of perceived politics and psychological capital on job satisfaction, turnover intentions, and performance. *Journal of Management*, 40(7), 1813–1830.
- Abdul kahar, A.(2019). Effects of organizational cynicism on commitment and job satisfaction of employees in public sector organizational in ghana: *Master Thesis*. University for devolpment studies.
- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, Social, and General Psychology monographs*, 126(3): 269-292
- Agarwal, U. (2016). Examining perceived organizational politics among Indian managers: Engagement as mediator and locus of control as moderator. *International Journal of Organizational Analysis*, 24(3), 415-437.
- Ahmad, J., Zahid, S., Wahid, F., & Ali, S. (2021). Impact of role conflict and role ambiguity on job satisfaction the mediating effect of job stress and moderating effect of islamic work ethics. *European Journal of Business and Management Research*, 6(4): 41–50.
- AL-Abrow, H.A. (2022).The effect of perceived organizational politics on organizational silence through organizational cynicism:

- moderator role of perceived support”, *Journal of Management and Organization*, 18(4), 754-773.
- Albloush, A., Al-Zu'bi, H., Abuhussien, A., Almuala, I., Al-Utaibi, G., Taha, S., & Ahmad, A. (2021). Organizational politics and organizational citizenship behavior: interaction and analysis, *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 16(5): 991-996.
  - Adihirja, H., & Hendarsjah, H. (2020). Analysis of the relationship between personal competencies and individual work performance with job specialization, formalization, and centralization as moderators. *The Asian Journal of Technology Management*, 13(3):243-256.
  - Afsar, B., Badir, Y., Saeed, B. (2014). Transformational leadership and innovative work behavior. *Industrial Management & Data Systems*, 114(8): 1270-1300.
  - Allen, J. (2007). A multicultural assessment supervision model to guide research and practice. *Professional Psychology Research and Practice*, 38(3): 248–258.
  - Almaaitah, M. & Rousan, A. (2021). The relationship between role ambiguity and job insecurity on work-life quality in jordanian private

universities. *International Journal of Business and Social Science*, 12, 6.

- Alnughaimish, M. (2018). The impact of transformational leadership and work attitude on job performance: the case of Kuwait's banking sector. *Doctoral Thesis*. University of Southampton, , 208pp.
- Anderson, L. & Bateman, T. (1997): Cynicism in the work place: Some Causes and effects. *Journal of organizational behavior*, 10: 447-470.
- Anderson, L.(1996). Employee cynicism: an examination using a contract violation framework. *Human Relation*, 49: 11:1395-1418.
- Andrews, M.C. and Kacmar, K.M. (2001) Discriminating among Organizational Politics, Justice, and Support. *Journal of Organizational Behaviour*, 22, 347-366.
- Arslan, M. (2018). Organizational cynicism and employee performance: Moderating role of employee engagement. *Journal of Global Responsibility*, 9(4): 415-431.
- Aryee, S., Chen, Z., & Budhwar, P. (2004): Exchange fairness and employee performance: An examination of the relationship between organizational politics and organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 44: 1-14.

- Atin, G., Darrat, M., Fuller, B., & Parker, B. (2010). Perceptions of organizational politics: A meta-analysis of theoretical antecedents. *Journal of Managerial Issues*, 22(4):494-513.
- Attia, A., Abo Gad, R., & Shokir, M. (2020). Workplace bullying and its effect on staff nurses' Work Engagement. *Tanta Scientific Nursing Journal*, 18(1): 83- 109.
- Avolio, B., Bass, B., & Jung, D. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4):441–462.
- Bashir, S., Nasir, Z., Saeed, S., & Ahmed, M. (2018). Breach of psychological contract, perception of politics and organizational cynicism. Evidence from Pakistan. *Global Journal of Business Management*, 12(2): 1-5.
- Basi, K. (2021). The influence of transformational leadership style and its components on employee commitment towards the organization. *Masrer Thesis*. National college of Ireland.
- Bass, B., & Riggio, R.. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

- Bass, B., Avolio, B., Tung, D., & Berson, Y. (2003): Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, 88(2): 207-218.
- Bass, B., & Avolio, B. (1993): Transformational leadership theory: a response to critiques, in chambers, M.M. and a mmons, R. (Eds). Leadership and research: Perspectives and direction. *California academic press*, Los Angeles, CA.
- Bayram, A., Biçkes, D., Karaca, M. Çakı, C. (2017). The role of mediation of the organizational cynicism the relationship between leader-member exchange and job performance: an examination on the elementary teachers of public personnel in central anatolia region. *Journal of Business and Management*, 19( 1): 39-47.
- Bedi, A., & Schat, A. C. H. (2013). Perceptions of organizational politics: A meta-analysis of its attitudinal, health, and behavioural consequences. *In Canadian Psychology*, 54, 246–259.
- Breugh, J., & Colihan, J. (2021). Measuring facets of job ambiguity: construct validity evidence. *Journal of Applied Psychology*, 79(2): 191-203.
- Bryne, Z. (2005). Fairness reduces the negative effects of organizational politics on turnover intentions, citizenship behavior and job

- performance. *Journal of Business and Psychology*, 20(2): 175-200.
- Bukhari, I., & Kamal, A. (2015). Relationship between perceived organizational politics and its negative outcomes: Moderating role of perceived organizational support. Pakistan. *Journal of Psychological Research*, 30(2), 271-288.
  - Bukhari, I., & Kamal, A. (2017). Perceived organizational support, its behavioral and attitudinal work outcomes: Moderating role of perceived organizational politics. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 32(2), 581–602.
  - Celik, K. (2013). The effect of role ambiguity and role Conflict on performance of vice principals: the mediating role of burnout. *Eurasian Journal of Educational Research*, 51:195-214.
  - Cho, H., & Yang, J. (2018). How perceptions of organizational politics influence self-determined motivation: the mediating role of work mood. *Asia Pacific Management Review*, 23(1), 60-69.
  - Colquitt, C., Wesson, P., & Ng. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied psychology*, 86(3): 425-445.

- Colquitt, J. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation measure. *Journal of applied psychology*, 86(3): 386-400.
- Contreras, F., Espinosa, J., Dornberger, U. & Acosta, Y. (2017). Leadership and employees' innovative work behavior: Test of a mediation and moderation model. *Asian Social Science*, 13(9), 9-25.
- Cook, W., & Medley, D. (1954). Proposed hostility and parasitic virtue scales for the MMPI. *Journal of applied psychology*, 38: 414-418.
- Cropanzano, R., Howes, J., Grandey, A., & Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior*, 18(2): 159–180.
- Dappa, K., Bhatti, F., & Aljarah, A. (2019). A study on the effect of transformational leadership on job satisfaction: The role of gender, perceived organizational politics and perceived organizational commitment. *Management Science Letters*, 9: 823-834.
- De Clercq, D. & Pereira, R. (2023). Perceived organizational politics, organizational disidentification and counterproductive work behaviour: moderating role of external crisis threats to

work". *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print

- De Clercq, D., & Belausteguigoitia, I., (2017). Overcoming the dark side of task conflict: Buffering roles of transformational leadership, tenacity, and passion for work. *European Management Journal, Elsevier*, 35(1): 78-90.
- De Clercq, D., Khan, M. & Haq, I. (2021). Perceived organizational politics and turnover intentions: critical roles of social adaptive behavior and emotional regulation skills, *Journal of Management and Organization*, 29( 2), 247-265.
- Dean, J., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998): Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2): 341-352.
- Dewar, R., Whetten, D., & Boje, D. (1980). An examination of the reliability and validity of the Aiken and Hage scales of centralization, formalization and task routines. *Administrative Science Quarterly*, 85: 120-128.
- Duir, T., Eder, D., Avolio, B., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance. *A field experiment-academy of management journal*, 45(4): 735-744.

- Durrani, A. (2014). Understanding the relationship between organizational politics and leadership styles. *Journal of Business and Managemet*, 16(11): 62-67.
- Elenkov, D. (2002). Effects of leadership on organizational performance in Russian companies. *Journal of Business Research*, 55, 467–480.
- Elenkov, D. S. (2002). Effects of leadership on organizational performance in Russian companies.
- Elenkov, D. S. (2002). Effects of leadership on organizational performance in Russian companies.
- Elhanafy, E., & Ebrahim, R. (2022). The influence of workplace ostracism and organizational cynicism on organizational silence among nursing staff. *Tanta Scientific Nursing Journal*, 25(2), 221–245.
- Elsaied, M. (2022): Exploitative leadership and organizational cynicism: Exhaustion. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(1): 25-30.
- Ferris, G., Frink, D., Bhawuk, D., Zhou, J., & Gilmore, D. (1996). Reactions of diverse groups to politics in the workplace. *Journal of Management*, 22(1): 23–44.

- Ferris, G., Frink, D., Galang, M., Zhou, J., Kacmar, K., & Howard, J. (1996). Political work environments. *Human Relations*, 49, 233-266.
- Ferris, G., Perrewé, P., Anthony, W., & Gilmore, D. (2000). Political skill at work. *Organizational Dynamics*, 28(4):25-37.
- Gill, A., Ilyas, M., Fellow, R., Awan, R., & Raza, M. (2021). Role ambiguity and role conflict on organizational performance in telecommunication sector: taking job satisfaction as a mediator. *Palarch's Journal Of Archaeology Of Egypt/Egyptology*, 18(10), 1215–1228.
- Graham, J. (1993). Assessing personality and psychopathology (2nd ed.). New York: Oxford University Press.
- Greenberg, J. (1990): Organizational justice: yesterday, today, & tomorrow. *Journal of management*, 16: 399-432.
- Haider, S., Fatima, N. & De Pablos-Heredero, C. (2020), A three-wave longitudinal study of moderated mediation between perceptions of politics and employee turnover intentions: the role of job anxiety and political skills, *Journal of Work and Organizational Psychology*, 36(1), 1-14.
- Harris, K., Andrews, M., & Kacmar, K. (2007). The moderating effects of justice on the relationship between organizational politics and

- workplace attitudes. *Journal of business psychology*, 22: 135-145.
- Harris, K., James, M., & Boonthanom, R. (2005). Perceptions of organizational politics and cooperation as moderators of the relationship between job strains and intent to turnover. *Journal of Managerial Issues* 17(1):26-42
  - Harris, R., Harris, K., & Harvey, P. (2007). A test of competing models of the relationships among perceptions of support and individual outcomes. *Journal of Social Psychology*, 147(6): 631-625.
  - Hassan H., Vina T., & Ithnin N. (2017). Perceived organizational politics and job satisfaction: the role of personality as moderator. *LogForum*, 13(4):479- 493.
  - Hochwarter, W., Kacmar, C., Perrewé, P., & Johnson, D. (2003). Perceived organizational support as a mediator of the relationship between politics perceptions and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3): 438–456.
  - Hou, Z., Zhou, X., Yue, Y., Liu, S., Jiang, X., & Li, L. (2022). Abusive supervision: a content analysis of theory and methodology. *Chinese Management Studies*, 16(3): 509-550.

- Iqbal, Q. (2016). Organizational politics, transformational leadership and neglect in banking sectors. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 3(10): 609-622.
- James, M. (2005). Antecedents and consequences of cynicism in organizations: An examination of the potential positive and negative effects on school systems. *Unpublished Doctoral Dissertation*, Tallahassee: The Florida State University.
- James, M. (2020). Impact of politics on emotional exhaustion, satisfaction and turnover intention. *Anatolia*, 31:4, 591-604.
- James, R. (2021). I'll manage myself: the moderator effect of positive framing on the relationship between organisational politics and engagement. *South Asian Journal of Business Studies*, 11(4): 418-432.

Journal of Business Research, 55, 467–480.\*

- Journal of Business Research, 55, 467–480.\*
- Kacmar, K., & Baron, R. (1999). Organizational politics: The state of the field, links to related processes, and an agenda for future research. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in Human Resources Management*, 17, 1–39.

- Kacmar, K., Bozeman, D., Carlson, D., & Anthony, W. (1999). An examination of the perceptions of organizational politics model: replication and extension. *Human Relations*, 52(3):383-416.
- Kanwal, I., Lodhi, R., & Kashif, M. (2019). Leadership styles and workplace ostracism among frontline employees. *Management Research Review*, 42(8): 991-1013.
- Karim, D., Majid, A., Omar, K., & Aburumman, O. (2021). The mediating effect of interpersonal distrust on the relationship between perceived organizational politics and workplace ostracism in higher education institutions. *Heliyon*, 7(3): 1-8.
- Kaya, N., Aydin, S. & Ayhan, O. (2016). The effects of organizational politics on perceived organizational justice and intention to leave. *American Journal of Industrial and Business Management*, 6, 249-258.
- Khalid, K.(2019). organizational cynicism and employee performance: The moderating effect of occupational self-efficacy in Pakistan. *International Transaction Journal of Engineering, Management, Applied Sciences & Technologies*, 11(2): 1-17.
- Khaola P., & Sephelane R. (2013). Leadership, organisational citizenship and innovative work behaviours in Lesotho: Exploratory

- evidence. *Journal of Language, Technology & Entrepreneurship in Africa*, 4(2): 46–58.
- Kökalan, O. (2019). The effect of organizational cynicism on job satisfaction Testing the mediational role of perceived *organizational spirituality*. *Management Research Review*, 42(5), 625–640.
  - Kottraba, C. (2003). The relationship between organizational justice, employee absenteeism, and role stress. *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering*, 64(2-B), 990.
  - Locke, E. (2021). Handbook of principles of organizational Behavior. New York: John Willyu & sons.
  - Luthans, F. (2020). Organizational Behavior. New York: Mc Graw- Hill.
  - Macher, K. (1986). The politics of organizations. *Personnel journal*, 65: 80-84.
  - Martin, C., & Bennett, N. (1996). The role of justice judgments in explaining the relationship between job satisfaction and organizational commitment. *Group & Organization Management*, 21(1):84–104.
  - Miller, B., Rutherford, M., & Kolodinsky, R. (2008). Perceptions of organizational politics: A meta-analysis of outcomes. *Journal of Business Psychology*, 22: 209-222.

- Mohamed, A., Abd El-Rahman, S., Ali, R., & Ali, H. (2022). Effect of organizational cynicism on quality of work life and employee effectiveness among nursing staff. *Minia Scientific Nursing Journal*, 11(1): 2-10.
- Muhammad, A. (2007). Antecedents of organizational politics perceptions in Kuwait business organizations. *Competitiveness Review*, 17(4), 234-247.
- Newstrom, J. (2020). *Organizational Behavior*. New York: Mc Graw- Hill.
- Niehoff, B., & Moorman, R. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3): 527–556.
- O'connor, W., & Morrison, T. (2001). Comparison of situational and dispositional predictors of perceptions of organizational politics. *The Journal of psychology*, 135(3): 301-312.
- Oldham, G., & Hackman, J. (1981) Relationships between organizational structure and employee reactions comparing alternative framework. *Administrative Science Quarterly*, 26: 66-83.
- Ozsahin, M., Yurur, S. (2019). Does organizational justice increase or decrease organizational dissent?. *Research Journal of Business and Management*, 6(1), 1-8.

- Panchali, J., & Senevirante, S.(2019). Organizational cynicism and employee performance: evidence from a Sri Lankan audit sector. *Annals of Management and Organization Research*, 1(2):155-169.
- Pertusa-Ortega, E. & Zaragoza-Sáez, P. & Claver-Cortés, E. (2010). Can formalization, complexity, and centralization influence knowledge performance?, *Journal of Business Research, Elsevier*, 63(3): 310-320.
- Pineda, K.(2022). The Impact of Transformational & Transactional Leadership on Employee Motivation, *Master Thesis*. California State University.  
Politics on Psychological Capital. *Journal of Management*, 5(6): 47–57.
- Poon, J. (2003). Situational antecedents politics perceptions. *Journal of Managerial Psychology*. 10(2): 136-155.
- Priyadarshini, M. & Sripirabaa, B. (2018). Influence of organizational politics on psychological capital, *Journal of Management*, 5(6): 47–57.
- Purnomo, k., & Latic, Y. (2021). The effect of role conflict, role ambiguity and job stress on employee performance. *Economic Education Analysis Journal*, 10(3): 532- 542.
- Riaz, A. (2013). antecedents and of organizational politics. Consequences *Phd Thesis*. Mohammad Ali Jinnah University, Islamabad, .

- Rice, D., Taylor, R., & Forrester, J. (2020). The unwelcoming experience of abusive supervision and the impact of leader characteristics: Turning employees into poor organizational citizens and future quitters. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(4): 601–618.
- Risgiyanti, C., Hidayah, R., & Pithrayudi, T. (2020). The role of workplace spirituality in reducing the negative impact of organizational cynicism on job performance. *Journal of Applied Management*, 18(4): 692-703.
- Saleem, H. (2015). The impact of leadership styles on job satisfaction and mediating role of perceived organizational politics. *Social and Behavioral Sciences*, 172: 563-669.
- Schminke, M., Ambrose, M., & Cropanzano, R. (2000). The effect of organizational structure on perceptions of procedural fairness. *Journal of Applied Psychology*, 85(2): 294–304.
- Sultan, S., Kanwal, F., & Gul, S. (2015). Factors of perceived organizational politics: An analysis of what contributes the most?. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 9(3): 999-1011.
- Tutar, H., Tuzcuo\_glu, F. and Sarkhanov, T. (2021), "The mediating role of organizational cynicism in the relationship between workplace

- incivility and organizational silence", *Technology, Education, Management Journal*, Vol. 10 No. 2, pp. 563-572.
- Ugwu, F., Nwali, A., Ugwu, L., Okafor, C., Ozurumba, K. & Onyishi, I. (2023), "Mediating roles of employee cynicism and workplace ostracism on the relationship between perceived organizational politics and counterproductive work behavior", *Career Development International*, 28(3): 314-332.
  - Ul-ain, A., Iqbal, S., Aiman, U., Khawar, S. & Rizwan, S. (2014). An empirical study on Antecedents and Consequences of job stress in different organizations of Bahawalpur. *International Journal of Learning and Development*, 4(2).
  - Valentine, A. (2020). The Effects of Transformational Leadership on Work Engagement in the Kingdom of Thailand: A Case Study of a Thai MNC. *Phd Thesis*, Assumption University.
  - Valle, M. & Witt, L. (2001). The moderating effect of teamwork perceptions on the organizational politics. Job satisfaction relationship. *The Journal of Social Psychology*, 141(3): 379-388.
  - Vigoda, E. (2007). Leadership style, organizational politics, and employee performance: An empirical examination of two competing models. *Personnel review*, 36(5): 661-683.

- Vigoda, E., & Cohen, A. (2002). Influence tactics and perceptions of organizational politics: A longitudinal study. *Journal of Business Research*, 55:311-324.
- Wagner, J. (2021). Dimensional research on organization structure: meta-analysis and conceptual redirection. *Journal of Management & Organization*, 1–18.
- Wiley, D. (1999). Impact of locus of control and empowerment on organizational commitment, *Ph.D Thesis*. United States International University.
- Wrightsman, L. (1992). Assumptions about human nature. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Yammarino, F., & Dubinsky, A. (1994). Transformational leadership theory. Using levels of analysis to determine boundary condition. *Personnel Psychology*, 47: 707-811.
- Yukl, G., & Gardner, W. (2020). Leadership in Organizations. Pearson Education, Inc.
- Zhang J, Hong Y, & Smith A. (2022). The Relationship between Role Ambiguity and Workers' Creativity during the COVID-19 Pandemic in China. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(23):1-12.
- Zhang, D. (2016). Organizational Structure and Process—An Analysis in Decision-Making.

وزارة التعليم العالي  
المعهد العالي لنظم التجارة  
الالكترونية بسوهاج

جامعة سوهاج  
كلية التجارة  
قسم ادارة الأعمال

### ملحق الدراسة قائمة الاستقصاء

الأخ الفاضل/.....

الأخت الفاضلة/.....

يقوم الباحثان بدراسة العلاقة بين تقدير الذات المؤسس في المنظمة وبين سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية والدور المعدل المؤدي لخرق العقد النفسي في تلك العلاقة بهدف توفير بيئة عمل تد من تلك السلوكيات السالبة.

والباحثان يقدمان خالص شكرهما لتعاونكم معهما بالإجابة الدقيقة والصادقة عن فقرات الاستقصاء "الاستبانة" المرفقة لخدمة أغراض الدراسة، هذا وسوف تعامل جميع المعلومات الواردة فيها بسرية وموضوعية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. شاكرين لكم حسن تعاونكم؛

### الباحثان

د/ ممدوح عبد الحفيظ عبد الحميد  
مدرس إدارة الأعمال  
المعهد العالي لنظم التجارة الالكترونية

د. أسامة أحمد حسانين  
استاذ إدارة الأعمال المساعد  
كلية التجارة- جامعة سوهاج

[١] مقياس غموض الدور:

تصف العبارات التالية مستوى وضوح السلطات والمسئوليات المنوط بكم القيام بها، والمطلوب منك تحديد مدى موافقتك على محتواها بوضع دائرة حول الرقم الذي يعبر عن وجهة نظركم، ومدى الموافقة موزع على الأرقام من ٥ : ١ كما هو موضح أدناه.

#	الرمز الاحصائي	العبارات	موافق تماما	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق على
١	RENB1	وظيفتي لها أهداف واضحة ومحددة.	١	٢	٣	٤	٥
٢	RENB2	اعرف حدود سلطاتي ومسئولياتي.	١	٢	٣	٤	٥
٣	RENB3	اعرف ما هو متوقع مني القيام به.	١	٢	٣	٤	٥
٤	RENB4	اعرف مدى السلطة الممنوحة لي في العمل.	١	٢	٣	٤	٥
٥	RENB5	يقدم رئيسي تفسيرات واضحة لما يجب علي القيام به.	١	٢	٣	٤	٥
٦	RENB6	يساعدني وضوح مهامتي على توزيع وقتي عليها بشكل سليم.	١	٢	٣	٤	٥

## [٢] مقياس المركزية:

تصف العبارات التالية مستوى المركزية في العمل بالمنظمة التي تعملون فيها، والمطلوب منك تحديد مدى موافقتك على محتواها بوضع دائرة حول الرقم الذي يعبر عن وجهة نظركم، ومدى الموافقة موزع على الأرقام من ٥ : ١ كما هو موضح أدناه.

#	الرمز الاحصائي	العبارات	موافق تماما	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق على
١	CENT1	لا يتخذ أي تصرف في المنظمة حتى توافق عليه الإدارة.	٥	٤	٣	٢	١
٢	CENT2	لا يشجع الفرد على اتخاذ القرارات بشكل مستقل.	٥	٤	٣	٢	١
٣	CENT3	تحال كافة الموضوعات إلى الإدارة العليا للبت فيها.	٥	٤	٣	٢	١
٤	CENT4	يضطّر الأفراد في المنظمة لأخذ رأي الإدارة العليا قبل عمل أي شيء.	٥	٤	٣	٢	١
٥	CENT5	يجب الحصول على موافقة الإدارة العليا على أية قرارات تتخذ في المنظمة.	٥	٤	٣	٢	١

[٣] مقياس الرسمية:

تصف العبارات التالية مستوى رسمية العمل بالمنظمة التي تعملون فيها، والمطلوب منك تحديد مدى موافقتك على محتواها بوضع دائرة حول الرقم الذي يعبر عن وجهة نظركم، ومدى الموافقة موزع على الأرقام من ٥ : ١ كما هو موضح أدناه.

#	الرمز الاحصائي	العبارات	موافق تماما	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق على
١	FORM1	توجد لدى المنظمة عدد كبير من القواعد والسياسات المكتوبة.	٥	٤	٣	٢	١
٢	FORM2	يوجد دليل للقواعد والإجراءات متاح عند الطلب.	٥	٤	٣	٢	١
٣	FORM3	يوجد توصيف وظيفي مكتوب وكامل لمعظم الوظائف في المنظمة.	٥	٤	٣	٢	١
٤	FORM4	تحتفظ المنظمة بسجل مكتوب للأداء الوظيفي لكل فرد.	٥	٤	٣	٢	١
٥	FORM5	يوجد برنامج رسمي لتهيئة العاملين الجدد للعمل بالمنظمة.	٥	٤	٣	٢	١

## [٤] مقياس العدالة الإجرائية:

تصف العبارات التالية مدى عدالة الإجراءات المطبقة المحددة للناتج التي تحصلون عليها في العمل (المكافآت، الترقية، زيادة الأجر، العلاوات... الخ) ، والمطلوب منك تحديد مدى موافقتك على محتواها بوضع دائرة حول الرقم الذي يعبر عن وجهة نظركم، ومدى الموافقة موزع على الأرقام من ١ : ٥ كما هو موضح أدناه.

#	الرمز الاحصائي	العبارات	موافق تماما	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق على
١	PROJ1	أتمتع بالقدرة على التعبير عن آرائي ومشاعري حول الإجراءات المطبقة.	١	٢	٣	٤	٥
٢	PROJ2	يمكن لي التأثير في الناتج المترتب على الإجراءات.	١	٢	٣	٤	٥
٣	PROJ3	تطبق الإجراءات بشكل غير متحيز على الأفراد.	١	٢	٣	٤	٥
٤	PROJ4	تتيح الإجراءات المعلومات المرتدة المفيدة حول القرارات وتنفيذها.	١	٢	٣	٤	٥
٥	PROJ5	تسمح الإجراءات بتقديم إيضاحات ومعلومات إضافية حول القرارات.	١	٢	٣	٤	٥

[٥] مقياس سلوكيات القيادة التحويلية:

تصف العبارات التالية بعض سلوكيات القادة التحويليون والتي يمكن أن تصدر من القادة الذي يعملون تحت قيادتهم، والمطلوب منك تحديد مدى موافقتك على محتواها بوضع دائرة حول الرقم الذي يعبر عن وجهة نظركم، ومدى الموافقة موزع على الأرقام من ١ : ٥ كما هو موضح أدناه.

#	الرمز الاحصائي	العبارات	موافق تماما	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق على
١	TRAS1	التحدث حول أهم المعتقدات والقيم مثل العدالة والنزاهة والكرامة.	٥	٤	٣	٢	١
٢	TRAS2	تحديد أهمية تواجد شعور قوي بالفرض والهدف.	٥	٤	٣	٢	١
٣	TRAS3	مراعاة الآثار الأخلاقية للقرارات التي تتخذ.	٥	٤	٣	٢	١
٤	TRAS4	التأكيد على أهمية الشعور الجماعي برسالة المنظمة.	٥	٤	٣	٢	١
٥	TRAS5	التحدث بتفاؤل حو المستقبل.	٥	٤	٣	٢	١
٦	TRAS6	التحدث بحماس حول ما يجب إنجازه.	٥	٤	٣	٢	١
٧	TRAS7	صياغة رؤية واضحة للمستقبل.	٥	٤	٣	٢	١
٨	TRAS8	التعبير عن الثقة بإنجاز الأهداف.	٥	٤	٣	٢	١
٩	TRAS9	البحث عن تصورات مختلفة عند حل المشكلات.	٥	٤	٣	٢	١
١٠	TRAS10	حث الآخرون على النظر إلى المشكلات من زوايا عدة مختلفة.	٥	٤	٣	٢	١
١١	TRAS11	اقتراح طرق جديدة للنظر في كيفية إنجاز المهام.	٥	٤	٣	٢	١

#	الرمز الاحصائي	العبارات	موافق تماما	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق على
١٢	TRAS12	اعادة النظر في الافتراضات المهمة لاكتشاف مدى ملائمتها من عدمه.	٥	٤	٣	٢	١
١٣	TRAS13	انفاق جزء من الوقت في التعليم والتدريب والإرشاد.	٥	٤	٣	٢	١
١٤	TRAS14	معاملة كل فرد بشكل خاص وليس بصفته عضواً في جماعة.	٥	٤	٣	٢	١
١٥	TRAS15	مراعاة حاجات وقدرات وطموحات الأفراد.	٥	٤	٣	٢	١
١٦	TRAS16	مساعدة الأفراد على تطوير جوانب قواهم.	٥	٤	٣	٢	١

[٦] مقياس سلوكيات القيادة التبادلية:

تصف العبارات التالية بعض سلوكيات القادة التبادليون والتي يمكن أن تصور من القادة الذي يعملون تحت قيادتهم، والمطلوب منك تحديد مدى موافقتك على محتواها بوضع دائرة حول الرقم الذي يعبر عن وجهة نظركم، ومدى الموافقة موزع على الأرقام من ١ : ٥ كما هو موضح أدناه.

#	الرمز الاحصائي	العبارات	موافق تماماً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق على
١	TRAA1	التعبير عن الرضا عند مقابلة التوقعات.	٥	٤	٣	٢	١
٢	TRAA2	المناقشة التفصيلية للمهام والمسئول عنها وتوقيت البدء والانتهاؤها منها.	٥	٤	٣	٢	١
٣	TRAA3	توضيح كيفية استفادة الأفراد من إنجاز العمل.	٥	٤	٣	٢	١
٤	TRAA4	تقديم المساعدة والدعم في مقابل الجهد المبذول في العمل.	٥	٤	٣	٢	١
٥	TRAA5	تتبع كافة الأخطاء التي يتم الوقوع فيها.	٥	٤	٣	٢	١
٦	TRAA6	تركيز الاهتمام على معالجة المشكلات.	٥	٤	٣	٢	١
٧	TRAA7	توجيه الاهتمام نحو الفشل في إنجاز الأهداف.	٥	٤	٣	٢	١

## [٧] مقياس مدركات السلوك السياسي:

تصف العبارات التالية بعض السلوكيات السالبة الصادرة من بعض الأفراد في مكان العمل، برجاء تحديد مدى موافقتك على محتواها بوضع دائرة حول الرقم الذي يعبر عن وجهة نظركم، ومدى الموافقة موزع على الأرقام من ٥ : ١ كما هو مبين أدناه.

#	الرمز الاحصائي	العبارات	موافق تماماً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق على
١	POPO1	توجد العديد من السلوكيات الخادمة للذات تحدث في المنظمة.	٥	٤	٣	٢	١
٢	POPO2	ينفق الأفراد الكثير من الوقت في تملق أولئك الذين يمكن لهم تقديم المساعدة لهم.	٥	٤	٣	٢	١
٣	POPO3	يتحرك الأفراد من وراء الستار لضمان حصولهم على نصيب من العوائد المحققة.	٥	٤	٣	٢	١
٤	POPO4	يطعن الأفراد بعضهم البعض من وراء الظهر لتحسين صورتهم أمام الغير.	٥	٤	٣	٢	١
٥	POPO5	يتصرف الأفراد وفقاً لمصالحهم الشخصية وليس مصالح المنظمة.	٥	٤	٣	٢	١
٦	POPO6	يحاول الكثير من الأفراد الدخول في علاقة مع المجموعة المقربة من الرؤساء.	٥	٤	٣	٢	١

[٨] مقياس التهمكية التنظيمية:

تصف العبارات التالية مستوى التهمكية التي يشعر بها الأفراد تجاه المنظمة التي يعملون فيها، والمطلوب منك تحديد مدى موافقتك على محتواها بوضع دائرة حول الرقم الذي يعبر عن وجهة نظركم، ومدى الموافقة موزع على الأرقام من ٥ : ١ كما هو موضح أدناه.

#	الرمز الاحصائي	العبارات	موافق تماماً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق على
١	ORCY1	اعتقد أن المنظمة تقول شيئاً وتعمل شيئاً آخر.	٥	٤	٣	٢	١
٢	ORCY2	يبدو أن أهداف وسياسات وممارسات المنظمة لا يجمعها شيء مشترك.	٥	٤	٣	٢	١
٣	ORCY3	عندما تصرح المنظمة أنها ستقوم على شيء ما أشك في أنه سوف يحدث.	٥	٤	٣	٢	١
٤	ORCY4	اشعر بعدم الراحة والضيق والتوتر والقلق عندما افكر في المنظمة.	٥	٤	٣	٢	١
٥	ORCY5	أشكو لأصدقائي خارج العمل في الكيفية التي تدار بها الأمور داخل المنظمة.	٥	٤	٣	٢	١
٦	ORCY6	أتبادل نظرات الفهم المشترك مع زملائي في العمل.	٥	٤	٣	٢	١
٧	ORCY7	انتقد ممارسات وسياسات المنظمة أمام الآخرين.	٥	٤	٣	٢	١
٨	ORCY8	اشعر بالسخرية تجاه الشعارات والمبادرات الخاصة بالمنظمة.	٥	٤	٣	٢	١
٩	ORCY9	أري فجوة بين ما تقوله المنظمة وما تفعله على أرض الواقع.	٥	٤	٣	٢	١

## بيانات عامة:

- النوع: ذكر ( )  
 أنثى ( )
- السن: أقل من ٣٠ سنة ( )  
 من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة ( )  
 من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة ( )  
 من ٥٠ سنة فأكثر ( )
- الخبرة: أقل من ٥ سنوات ( )  
 من ٥ إلى أقل من ١٠ سنة ( )  
 من ١٠ سنوات فأكثر ( )
- التعليم: تعليم متوسط ( )  
 تعليم جامعي ( )  
 تعليم فوق الجامعي ( )

شاكرين لكم حسن تعاونكم،،