



نموذج مقترح
لدور الدعم القيادي المدرك في العلاقة بين إدراك التسييس التنظيمي
وسلوك التهكم التنظيمي لدى العاملين
دراسة ميدانية
بالتطبيق على هيئة التمريض في مستشفيات جامعة أسيوط

د. داليا سمير فايز

المدرس بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة – جامعة أسيوط

daliasamir@aun.edu.eg

المجلة العلمية

كلية التجارة – جامعة أسيوط

العدد الثالث والثمانون – مارس ٢٠٢٥ م

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

فايز، داليا سمير (٢٠٢٥). نموذج مقترح لدور الدعم القيادي المدرك في العلاقة بين إدراك التسييس التنظيمي وسلوك التهكم التنظيمي لدى العاملين دراسة ميدانية بالتطبيق على هيئة التمريض في مستشفيات جامعة أسيوط. **المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة أسيوط، العدد ٨٣، ٥٥ - ٩٤**

رابط المجلة: <https://sjcf.journals.ekb.eg/>

نموذج مقترح

لدور الدعم القيادي المدرك في العلاقة بين إدراك التسييس التنظيمي وسلوك التهكم التنظيمي لدى العاملين

دراسة ميدانية

بالتطبيق علي هيئة التمريض في مستشفيات جامعة أسيوط

د. داليا سمير فايز

المستخلص:

الغرض من الدراسة: تضمنت الدراسة الحالية اختبار معنوية المسارات بين إدراك العاملين لسلوك التسييس التنظيمي وسلوك التهكم التنظيمي للعاملين ودراسة دور المعدل للمتغير دعم القيادة المدرك علي هذه العلاقة المباشرة.

منهجية الدراسة: استخدمت الدراسة برنامج Amos الإحصائي للعلوم الاجتماعية بالتطبيق علي عينة بلغت (٣٨٤) مفردة من هيئة التمريض لمستشفيات جامعة أسيوط؛ حيث تم إختيار عينة الدراسة من مجتمع بلغ (٣٦٠٠) مفردة من التمريض، وبلغت نسبة الردود ٧٠% بواقع (٢٦٨) مفردة، وتم صياغة ثلاثة فروض رئيسية، واستخدمت الدراسة الاستقصاء كأداة للحصول علي البيانات.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلي أنه توجد ثلاثة مسارات معنوية تمثل العلاقات بين كل من المتغير المستقل (سلوك التسييس التنظيمي)، والمعدل (دعم القيادة المدرك)، والوسيط التفاعلي (سلوك التسييس × الدعم المدرك) والمتغير التابع (سلوك التهكم التنظيمي).

التطبيقات الإدارية: العمل علي التعرف علي أهم السلوكيات السلبية للتسييس التنظيمي التي يستخدمها المديرون، في التعامل مع مرؤسيهم، وإعطائهم دورات تدريبية إدارية؛ للتعريف بسلوكيات الدعم للتعامل مع العاملين وتنمية المهارات والكفاءات في التعامل بأساليب أكثر إيجابية؛ لتخفيض التأثير السلبي الذي يظهر في سلوكيات العاملين في شكل التهكم، وتوعية المديرين بأهمية تنمية العلاقات الاجتماعية مع العاملين.

الكلمات المفتاحية: سلوك التسييس التنظيمي المدرك، سلوك التهكم التنظيمي، دعم القيادة المدرك.

**A proposed model of
The Role of Employees' Perception of Supervisor Support
as a Moderator in the Relationship of Perceived
Organizational Political Behavior and Employees'
Behavior of Cynicism
Applied on Nurses at Assiut University Hospitals**

Dr. Dalia Samir Fayez

daliasamir@aun.edu.eg

Abstract:

The purpose of the study: the present study included examining the paths between employees' perception of organizational politics and employees' behavior of cynicism and to study the role of the moderator of employees' perception of supervisors' support.

The study methodology: the study used Amos statistical sampling technique on a sample of (384) of nurses at Assiut University Hospitals, the sample was chosen from a population of (3600) nurses and respondents were 70% of the sample (268); three hypotheses were framed, and the study used survey method to gather data.

The results of the study: the study came up with end results that three paths were significant about the relationship between the independent variable (perceived organizational politics), and the moderator (perceived supervisors' support), and the dependent variable (employees' behavior of cynicism).

Managerial application: to determine what are the most important behaviors that constitute organizational politics that managers' can use while interacting with employees, and to train managers to enhance their supportive behavior with their employees; in order to reduce the negative effect of organizational politics that may turn into behavior of cynicism, and to upgrade their perception of the importance of good supportive relationships with the employees.

Key words: Perceived supervisor support; Perceived organizational political behavior; Employees' behavior of cynicism

مقدمة:

تحتل دراسة السلوك في المنظمات مكانة مهمة في علم الإدارة، ولقد تطورت النظرة إلى المنظمات خلال العقود الماضية؛ حيث إن هذا التطور لم يقف لدراسة السلوك لمجرد الوصف والمعرفة وإنما تعدتها إلى ضرورة فهم السلوكيات وتحليلها ومعرفة أسبابها ونتائجها وآثارها ومحاولة التحكم فيها وضبطها (الراجحي، ٢٠٠٨).

يعد مفهوم التسييس التنظيمي المدرك من المفاهيم التي تنسم بالغموض كونه غير ملموس؛ إذ لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول تعريف محدد للتسييس التنظيمي، ويصعب التمييز بينه وبين السلوك غير المسيس؛ إذ تشير المحاولات الأولية لتحديد المفهوم أن التسييس يمثل نوعاً من السلوك المتعلق باستخدام السلطة في العمل، والذي يمارس بوجه خاص في مجال توزيع الموارد داخل المنظمة فضلاً عن الدور المؤثر في كيفية توزيع تلك الموارد (Baron & Kacmar, 1999).

وباستمرار مواصلة الباحثين نحو اكتشاف اتجاهات العاملين التي تؤثر على المنظمات، وتعيقها في تحقيق أهدافها وتلحق الأذى والضرر بها، حظى اهتمام الباحثين في مجال التنظيمي بظاهرة سلوك التهكم التنظيمي، والذي يعد عن اتجاه الفرد الذي ينعكس من خلال معتقداته، ومشاعره، وسلوكياته السلبية نحو المنظمة، وتزايد اهتمام الدارسين به لما يترتب عليها من استجابات وسلوكيات سلبية مثل: سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، الشعور بالاغتراب الاجتماعي، خرق العقد النفسي، زيادة معدلات الصمت التنظيمي (Polat, 2013; Farjam et al., 2018).

وقد أشار Andersson (1996) إلى أن العلاقة بين إدراك الفرد للمتغيرات التنظيمية واتجاهات العمل المتمثلة في التهكمية التنظيمية ليست علاقة مباشرة وواضحة، بل إن هناك عوامل ومتغيرات أخرى قد تجعل الأفراد يستجيبون للمواقف المختلفة بطرق مختلفة، ويمثل الدعم القيادي المدرك أحد المتغيرات التي تعمل على تغيير اتجاهات المرؤوسين نحو المنظمة (Perrey & Kulik, 2010; Rosen et al., 2011).

وعندما يظهر الرئيس المباشر في العمل صوراً مختلفة من السلوكيات الداعمة لمرؤوسيه من المطالبة بمكافآت وزيادة لأجورهم والتواصل مع الإدارة لأجل مشاكلهم والعمل على نقل الخبرات في العمل، كل هذا من شأنه أن يغير من النظرة السلبية للعاملين تجاه المنظمة؛ حيث إن العاملين يستشعرونه جيداً (Vries, 2022).

وانطلاقاً مما سبق تسعى الدراسة الراهنة لاختبار دور الدعم القيادي المدرك على العلاقة الناشئة بين إدراك العاملين لسلوك التسييس التنظيمي وسلوك التهكم التنظيمي بالتطبيق على قطاع التمريض؛ وذلك لتعرضه لكثير من الضغوط سواء من الإدارة أو من الأطباء بمختلف التخصصات، أو من المرضى أنفسهم.

مشكلة الدراسة:

تدرك منظمات الأعمال اليوم الدور الفاعل للعنصر البشري لتحقيق أهدافها المنشودة بفاعلية وكفاءة، فأصبح اهتمامها الأساس يركز على هذا المورد، وآلية تحفيزه، والعمل على تجنب الظواهر السلوكية التي تضر بالمنظمة (الحديدي، ٢٠١٦).

يعد التسييس التنظيمي المدرك في بيئة العمل أحد جوانب العمل واسعة الانتشار في المنظمات، والتي تؤثر سلباً على العاملين (Karim et al 2021)، ويزداد سلوك التسييس التنظيمي في بيئات العمل التي تتسم بالغموض، وعدم التأكد؛ فمعايير الأداء غير الواضحة، وهياكل المكافآت غير المحددة؛ تحفز بعض الأفراد داخل المنظمات على الانخراط في مثل هذا النوع من السلوك (Randell et al., 1999).

وقد أشار Vigoda (2000) إلى تباين العاملين في إدراك تلك السلوكيات، وعليه تختلف سلوكيات واتجاهات الأفراد بحسب إدراكهم للتسييس داخل بيئة العمل، وبسبب اختلاف مستوى الإدراك تختلف اتجاهات الفرد السلبية تجاه المنظمة قد تؤثر سلباً على أدائه. (Meyer et al., 2002; Rikella, 2002).

يعد سلوك التهكم التنظيمي أحد سلوكيات العمل السلبية، والتي ترتبط بمجموعة من النتائج المعوقة للعمل داخل المنظمة مثل: اللامبالاة، اليأس، الشك، انعدام الثقة بالآخرين، وخيبة الأمل، فضلاً عن ضعف الأداء، وتنامي الصراعات بين الأفراد، والغياب عن العمل، وزيادة معدلات سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وزيادة معدلات الصمت التنظيمي. (Adersson & Bateman, 1997; Dean et al., 1998; Polat, 2013; Farjam et al., 2018).

وقد أكدت Dhar (2009) على أن نتائج الدراسات المتعلقة بالتهكم التنظيمي لا تزال تفتقد الشمول والتكامل، فضلاً عن اختلاف وتعارض نتائج الدراسات فيما يخص علاقة إدراك سلوك التسييس التنظيمي وسلوك التهكم التنظيمي؛ حيث أشارت نتائج أحد الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين إدراك سلوك التسييس التنظيمي وسلوك التهكم التنظيمي (James, 2005)، بينما توصلت دراسة إلى عدم وجود علاقة معنوية بين تلك المتغيرات (Bashir et al, 2011).

وقد أكد Rosen et al. (2011) على ضرورة دراسة إدراك سلوك التنظيم في ظل بعض المتغيرات الوسيطة؛ حيث إن معظم الدراسات تناولت العلاقة بين إدراك سلوك التنظيم والأداء بصورة مباشرة (Argee et al., 2004; Croponzano et al., 1997; Hall et al., 2004; Randell et al., 1999)

ويأتى دعم القيادة المدرك كآلية لتحسين إدراكات واتجاهات العاملين السلبية عن المنظمة (Kurtessis et al., 2017)؛ حيث يخفف الضغط الناتج عن إدراك سلوك التنظيم التنظيمي في بيئة العمل (Krogboonying & Lin (2015)؛ فقد أثبتت الدراسات أن تعاطف ودعم الرئيس لمؤوسيه يؤدي إلى نتائج ايجابية، ومثمرة، ويعزز اتجاهات، وسلوكيات العمل الإيجابية (Humphrey, 2002; Nijman et al., 2006) ، ويعمل على معالجة أوجه القصور في السياسات التنظيمية، والقرارات الإدارية غير الداعمة للعاملين. (Vries, 2022)، وهو ما يعد متغيراً حديثاً وجديداً كلياً تم إدخاله على النموذج لإعطاء نتائج جديدة وتوجهات جديدة في عمل المنظمات علي وحه العموم وقطاع التمريض علي وجه الخصوص.

يرى Vigoda (2003) ضرورة إجراء دراسات تحدد الآلية النفسية والتحفيزية الوسيطة التي تساعد في التعرف على ظاهرة التنظيم التنظيمي ومخرجاتها، وجاءت الدراسة الراهنة تسعى لسد هذه الفجوة البحثية من خلال اختبار الدور المعدل للدعم القيادي المدرك على العلاقة بين سلوك التنظيم التنظيمي المدرك وسلوك التهكم التنظيمي، وهو ما يعد إضافة جديدة في البحث الحالي.

وأيضاً مجال التطبيق، وهو قطاع التمريض الذي ستطبق عليه الدراسة يعد من القطاعات كثيفة الأعباء في العمل، ويتعرض إلى كثير من الضغوط والأوامر سواء من الإدارة أو الأطباء أو المرضى أنفسهم، وتنسم بيئة العمل لديهم بكثير من الهيمنة وسيطرة النخبة؛ مما يجعلهم عرضة لسلوكيات التهكم المختلفة، وسيتم تطبيق الدراسة عليهم لمعرفة إذا ما تم إدخال عنصر الدعم في وظيفتهم ستؤدي إلى نتائج ايجابية، وتقلل من سلوكيات التهكم السلبية.

الدراسة الاستطلاعية:

الدراسة الاستطلاعية النظرية:

قامت الباحثة بالإطلاع علي الكثير من الأدبيات في مجال السلوك التنظيمي، بالإضافة إلي الكثير من الكتب والمقالات والدراسات ذات صلة بموضوع الدراسة؛ للوقوف علي الإطار النظري الخاص بمتغيرات الدراسة.

الدراسة الاستطلاعية الميدانية:

وقد تم إجراء بعض من المقابلات الشخصية مع (٥٠) مفردة من هيئة التمريض بمستشفيات جامعة أسيوط، وقد تم صياغة عدد من الأسئلة، والتي تتعلق بمتغيرات الدراسة، وقد ساعد هذا النوع من الأسئلة بالتعرف على المشكلة، وتحديدتها، وصياغة تساؤلات الدراسة البحثية، وأهدافها، وفروضها.

وانطلاقاً مما سبق تحاول الدراسة الحالية الإجابة على التساؤلات البحثية الآتية:

١. ما طبيعة العلاقة بين إدراك العاملين لسلوك التسييس التنظيمي؛ وسلوك التهكم التنظيمي، بالتطبيق على هيئة التمريض بمستشفيات جامعة أسيوط؟
٢. ما طبيعة العلاقة بين الدعم القيادي المدرك وسلوك التهكم التنظيمي، بالتطبيق على هيئة التمريض بمستشفيات جامعة أسيوط؟
٣. ما دور المعدل للدعم القيادي المدرك في التأثير على العلاقة المباشرة بين إدراك سلوك التسييس التنظيمي وسلوك التهكم التنظيمي؛ بالتطبيق على هيئة التمريض بمستشفيات جامعة أسيوط؟

أهداف الدراسة:

١. معرفة مستوى إدراك عينة البحث لسلوك التسييس التنظيمي، والدعم القيادي المدرك، ومستوي السلوك التهكمي التنظيمي، بالتطبيق على هيئة التمريض بمستشفيات جامعة أسيوط.
٢. التعرف على قوة العلاقة بين سلوك التسييس التنظيمي المدرك، وسلوك التهكم التنظيمي؛ بالتطبيق على هيئة التمريض بمستشفيات جامعة أسيوط.
٣. التعرف على قوة العلاقة بين الدعم القيادي المدرك وسلوك التهكم التنظيمي؛ بالتطبيق على هيئة التمريض بمستشفيات جامعة أسيوط.
٤. التحقق من الدور المعدل للدعم القيادي المدرك في العلاقة بين سلوك التسييس التنظيمي؛ المدرك وسلوك التهكم التنظيمي بالتطبيق على هيئة التمريض بمستشفيات جامعة أسيوط.
٥. تقديم مجموعة من التوصيات والإجراءات العملية لتطبيقها على هيئة التمريض بمستشفيات جامعة أسيوط.

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية:

١. يتناول البحث دراسة العلاقة المباشرة بين التسييس التنظيمي المدرك وسلوك التهكم التنظيمي، وهذه العلاقة لم يتم تناولها بشكل كافٍ في الدراسات السابقة، وما زال هناك تناقض حول نتائج الدراسات السابقة كدراسة (James 2005) ودراسة Bashir et al. (2011) فيما يتعلق بطبيعة العلاقة بين سلوك التسييس التنظيمي المدرك وسلوك التهكم التنظيمي، وهو ما يعد من أحد الموضوعات المهمة في مجال الموارد البشرية لما له من تأثيرات سلبية كثيرة (Atta et al., 2012; Hochwarter et al., 2004).

٢. هناك بعض الدراسات الأجنبية التي تناولت موضوع التسييس التنظيمي مثل: دراسة (James 2005) ودراسة (Malik et al. 2009) والتي أجريت في بيئات مختلفة عن البيئة العربية عموماً، والبيئة المصرية خصوصاً، ومن ثم وجب دراسة هذا الموضوع في البيئة العربية.

٣. تبين من مراجعة الدراسات السابقة عدم وجود دراسات تناولت الدور المعدل للدعم القيادي المدرك في العلاقة بين سلوك التسييس التنظيمي المدرك وسلوك التهكم التنظيمي؛ مما يضيف قدراً من الإضافة العلمية على هذا البحث.

٤. يعد دراسة النموذج المقترح بهذا البحث إضافة لما سبقه من بحوث في مجال الموارد البشرية وخاصة أن المكتبة العربية تفتقد مثل هذه النوعية من الدراسات.

الأهمية التطبيقية:

١. يعد سلوك التهكم التنظيمي من جوانب العمل التي تؤثر سلباً على العاملين؛ بسبب ما قد ينشأ عنه من انخفاض مستوى أداء الفرد، وإنخفاض مستوى الرضا الوظيفي، وارتفاع مستويات الضغوط، وارتفاع معدلات ترك العمل، وزيادة معدلات سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وزيادة معدلات الصمت التنظيمي (Farjam Poon, et al., 2018; Polat, 2013; 2003).

٢. أن أهمية الدراسة الحالية تنبع من مساهمتها التطبيقية؛ حتى يسترشد بها القائمون على إدارة تلك المنظمات لوضع الخطط، ورسم السياسات، وتصميم النظم، واتخاذ القرارات، وتحديد الإجراءات التي من شأنها أن تحد من إدراك المروؤوس السلبي للتسييس التنظيمي، وبالتالي تحد من سلوكيات التهكم التنظيمي الذي يمكنه من أداء عمله بكفاءة.

٣. ترجع أهمية الدراسة التطبيقية؛ لتناولها دور الدعم القيادي المدرك كألية مثبتة للإدراك السلبي للتسييس التنظيمي.

٤. هناك حاجة ماسة لنتائج هذه البحوث والدراسات الميدانية، يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة على بعض القطاعات الأخرى التي لم تشملها عينة الدراسة.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

يقدم هذا الجزء من البحث عرضاً للجوانب المفاهيمية المرتبطة بمتغيرات الدراسة، ومجموع من الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة على النحو التالي:

• سلوك التسييس التنظيمي المدرك:

اختلفت الكثير من الدراسات حول مفهوم واضح ومحدد للتسييس التنظيمي حيث عده (Ferris et al. (2000:90 تقييم الفرد الذاتي حول المدى الذي يسعى فيه العاملون بالمنظمة لتحقيق أهدافهم الشخصية"، في الوقت الذي عرفه (Vale & Witte, 2001) بأنه تلك الأنشطة التي لا تتفق مع القواعد والإجراءات المقبولة كما أنها تحقق المصلحة الذاتية لمجموعة معينة من الأفراد دون مراعاة لأهداف المنظمة. ويرى (Oghojafor & Muo (2012 أنه الأنشطة الملثوية غير المقررة رسمياً، والذي بدورها تؤثر، أو تحاول أن تؤثر على عملية تقسيم وتوزيع الامتيازات داخل المنظمة".

في حين تناوله (Loqman et al. (2015 على أنه "سلوك الافراد داخل المنظمة لتحقيق مصالحهم الشخصية، وتحقيق عوائد على حساب الآخرين وأحياناً على حساب مصالح المنظمة نفسها، وفي هذا السياق يعرفه (المنسي، ٢٠٢١) بأنه "أفعال وتصرفات العاملين التي تهدف إلى التأثير في الأفراد الآخرين عن طريق وسائل غير رسمية، أو معايير غير مقبولة كمحاولة لتحقيق أهداف، ومصالح شخصية دون مراعاة لمصلحة المنظمة".

وسوف يتم تعريف سلوك التسييس التنظيمي المدرك في البحث الحالي:

"إدراك الأفراد العاملين أنه يوجد سلوك لمجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف ومصالح شخصية علي حساب الآخرين دون مراعاة لمصلحة أحد والذي بدورها تؤثر، أو تحاول أن تؤثر على عملية تقسيم، وتوزيع الامتيازات داخل المنظمة".

وفيما يتعلق بمكونات التسييس التنظيمي أشار كل من (Ferris et al., (1989 و (Kacmar & Ferris (1991 أنه يوجد السلوك المسيس عاماً، ويتمثل في سلوكيات الأفراد التي تسعى لخدمة مصالحهم الذاتية لتحقيق أهدافهم، ويظهر هذا السلوك في حالة

عدم وجود لوائح وقواعد واضحة توجه الأفراد نحو السلوكيات المقبولة، ويزداد هذا السلوك في مواجهة المواقف غير المألوفة، والمنافسة على الموارد التنظيمية النادرة (Ferris & King, 1991; Kacmar & Ferris, 1993)

ويوجد سلوك التماشي والحيادية، وهي سلوكيات تهدف تجنب الصراعات مع الآخرين للحصول على مكاسب مستقبلاً، فتتضمن هذه السلوكيات حيادية وسلبية الأفراد للحصول على موارد تنظيمية ذات قيمة (Kacmar & Carlson, 1997)، ويرى البعض أن هذا السلوك يعد مدخلاً منطقياً قد يتبناه الفرد لتحقيق منافع ذاتية عندما يدرك أنه يعمل بالفعل في بيئة ذات طبيعة سياسية (Rashid et al., 2014: 349)

وأشاروا - أيضاً - إلى سلوك تسييس المكافآت والترقيات ويتمثل في عدم موضوعية سياسات المكافآت والترقيات بالمنظمة فهي لا تقوم على أسس تقييم الأداء والجدارة كما تتناولها الممارسات المختلفة للموارد البشرية بل تقوم على أسس غير موضوعية تعتمد في المقام الأول على وسائل التأثير المتمثلة في المداينة والتملق والمحسوبية؛ مما يشجع العاملين بالمنظمة على الانخراط في تلك السلوكيات لتحقيق أهدافهم المرجوة (Ferris & King, 1991).

واهتمت بعض الدراسات باختبار سلوك التسييس المدرك، فقام كل من Malik et al. (2009) بدراسة العلاقة بينه وبين الشعور بالرضا لمجموعة من الطلاب بباكستان، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة معنوية سلبية بين الأبعاد الثلاثة للسلوك التسييس المدرك والشعور بالرضا.

وفي السياق نفسه، أجرى Gull & Zaidi (2011) دراسة لتحديد أثر سلوك التسييس المدرك على الرضا الوظيفي للعاملين، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية وعكسية بين سلوك التسييس والرضا الوظيفي للعاملين.

وفد استهدفت دراسة عيسى (٢٠٢٠) العلاقة بين سلوك التسييس التنظيمي المدرك والإلتزام التنظيمي للعاملين في قطاع مستشفيات جامعة المنصورة، قد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة معنوية عكسية بين التسييس التنظيمي والالتزام التنظيمي.

• التهكم التنظيمي:

يوجد عدد من الدراسات التي قدمها الباحثون، والتي تعد القاعدة الأساسية لبحوث التهكم في الوقت الحالي (Crank, 1976; Reyoli, 1976; Niederdoffer 1967; et al., 1987)، وقد تعددت وتنوعت المفاهيم والتعريفات التي قدمها الكتاب والباحثون حول التهكم التنظيمي، فيرى (Dean et al (1998) التهكم التنظيمي على بأنه " : اتجاه سالب يتكون لدى العاملين نحو المنظمة التي يعملون بها، ويشمل على ثلاثة أبعاد وهي : اعتقاد أن المنظمة تفتقد للاستقامة، الشعور السالب نحوها، والميل نحو سلوك الاستخفاف وانتقاد المنظمة.

ويعرفه (Brandes et al (1999 بأنه اتجاه نحو المنظمة يرتبط بإدراك العاملين بعدم تطابق قيمهم مع القيم التنظيمية، وعدم اهتمام الإدارة بمطالبهم واحتياجاتهم أما (Abraham (2000 فيرى أن التهكم التنظيمي ينبع مع شعور الفرد بأن منظمته لا يمكن الاعتماد عليها أو الوثوق بها. وعرفه (Wilkerson, 2002) أن التهكم التنظيمي هو "موقف سلبي اتجاه المنظمة بشكل عام، وتجاه عملياتها وإدارتها، والذي يعتمد على إيمان راسخ بأن هذه العناصر تعمل بشكل عام ضد المنفعة العامة للأفراد العاملين"، كما عرف (Beduk, 2014) التهكم التنظيمي بأنه الاتجاه السلبي الذي يكونه العاملون تجاه المنظمة.

قدم الباحثون عدة عناصر للتهكم أولها البعد الإدراكي: ويشير إلى اعتقاد العاملين بأن المنظمة تفتقر إلى الاستقامة والنزاهة، ويتم استبدال الممارسات والمبادئ التنظيمية الجيدة بالممارسات غير الأخلاقية، ويتجه الأفراد العاملون بالنظر للإدارة إلى تغليب المصلحة الذاتية والنفعية بوصفها الدافع الحقيقي وراء التغييرات والقرارات، فيغلب على الأفراد السخرية، وعدم الإيمان بصدق الأفعال. (Vogel, 2001; Dean et al., 1998)

ثم البعد العاطفي يولد مشاعر لدى الفرد من معتقداته (Mirvis & Kanter, 1991)، ويحتوي على مجموع المشاعر السلبية وغضب وكراهية نابعة من أفكار ومعتقدات الفرد تجاه منظمته ويشعر بالاشمئزاز، بل والخجل في بعض الأحيان من منظمته، ويفسر هذا البعد شعور الفرد بالإحباط، وخيبة الأمل والانكسار (Vogel, 2001).

وأيضاً البعد السلوكي: ويشير إلى الإنتقاد والاستخفاف الموجه نحو المنظمة، فهذه السلوكيات نتيجة مترتبة على المعتقدات والعواطف السلبية تجاه المنظمة.

وسوف يتم تعريف سلوك التهكم التنظيمي في البحث الحالي:

"مجموع المشاعر السلبية، وغضب، وكراهية نابغة من أفكار ومعتقدات الفرد تجاه منظمته فينبع سلوك الاستخفاف، وانتقاد المنظمة، وعدم اهتمام الإدارة بمطالبهم، واحتياجاتهم"

ويعبر الأفراد عن تلك السلوكيات في صور لفظية، أو أفعال وتصرفات، فنقد المنظمة وأفرادها، أو استخدام الهزل الساخر؛ لنقل المواقف السلبية من أبرز السلوكيات المتعلقة بالتهكم التنظيمي، وفي بعض الأحيان، قد تتحول السلوكيات غير اللفظية مثل استخدام لغة الجسد إلى أفعال وتصرفات سلبية (Vogel, 2001).

واستناداً للعرض السابق للدراسات تم صياغة الفرض الرئيس الأول على النحو التالي:

H₁: "يؤثر سلوك التسييس التنظيمي المدرك تأثيراً موجباً مباشراً وجوهرياً على سلوك التهكم التنظيمي للعاملين بالتطبيق على هيئة التمريض بمستشفيات جامعة أسيوط".

• الدعم القيادي المدرك:

إن نجاح المنظمات المعاصرة اليوم يتوقف أساساً على القيادة الفاعلة؛ حيث أصبح الاهتمام والدعم القيادي المقدم من طرف الرؤساء أمراً مهماً في الوقت الراهن؛ إذ يُنظر إلى رئيس العمل بوصفه ممثلاً ووكيلاً عن المنظمة (Baran et al., 2012) ويوفر الاتصال اليومي والمتكرر بين الرئيس المباشر والعاملين فرصة أكبر لإظهار الدعم القيادي عن الدعم التنظيمي، ولهذا السبب يظهر الدعم القيادي جلياً، ويستشعره المرؤوسون (Penning de Vries, 2022)

ويشير الدعم القيادي المدرك إلى معتقدات المرؤوسين عن مدى الدعم، والمساعدة العاطفية، والفعالة المتعلقة بالعمل، والمقدمة من رئيس العمل. Rhoades, (et.al 2001)

ويرى (Maertz, et al 2007) الدعم القيادي المدرك على أنه وجهة نظر عامة مفادها أن القائد يهتم برفاهية مرؤوسيه. وكما يعرف (Alkhateri et al., 2018) الدعم القيادي المدرك على أنه مدى تقدير القائد لمساهمات العاملين بالمنظمة.

وسوف يتم تعريف الدعم القيادي المدرك في البحث الحالي:

"تقدير العاملين لمستوى إهتمام المدير، أو الرئيس المباشر لهم، وتقديره لعملهم"، وهذا التعريف يتماشى مع ما جاء في دراسة (Eisenberger, 2002).

وتمثل آلية إدراك الموظفين للدعم الذي يتلقونه من رؤساء العمل ومن منظماتهم إطار توضيحي مهم لفهم اتجاهات وسلوكيات العمل، والتنبيؤ بها (Chiang & Hsieh, 2012)، ولقد اقترحت الكثير من الدراسات السابقة مثل (Balwin & Ford, 1988; Elangovan & Karakowsky, 1999; Nigman et al., 2006) أن الدعم الذي يقدم من المديرين للعاملين يعد من الأدوات الفعالة لتحسين معنويات وسلوكيات العاملين مثل نقل الخبرة لتحسين الأداء في العمل كأحد أدوات دعم المدير، أو الرئيس المباشر؛ بالإضافة إلى أن الدعم المقدم من الرئيس المباشر له تأثير مباشر علي الحفز في العمل، ولكن كما ذكر كل من (Cronwell & Kolb, 2004) أنه يوجد قلة في الدراسات التي تم عملها في ذلك المجال من المتغيرات.

وقد أوضح Gordon (2019) أن هناك بعضاً من التصرفات التي يجب علي المدير أن ينتهجها ليوضح مقدار دعمه للعاملين، ولكن أشار كل من (Blanchard & Thackers, 2007; Ismail et al., 2010; Noe, 2008) أنه يختلف المديرون في دورهم لتقديم مستويات مختلفة من الدعم للعاملين، وبالتالي مستويات تأثيرهم في سلوكيات وأفعال العاملين تختلف.

واستكمل Gordon et al. (2019) أن إدراك العاملين لوجود دعم المديرين يعطي فرصاً أكبر لتنمية مستويات كل من المعرفة والمهارات والقدرات في العمل؛ فالدعم المقدم من المدير يشجع العاملين علي زيادة قدراتهم لتعلم مهارات وتقبل معرفة جديدة ضرورية لأداء العمل، وهذا يوضح الدور الفعال لدعم المدير، وأهمية أن يدرك العاملون لديه لهذا الدعم.

واستناداً للعرض السابق للدراسات تم صياغة الفرض الرئيس الثاني على النحو التالي:

H₂: "يؤثر الدعم القيادي المدرك تأثيراً سلبياً مباشراً وجوهرياً على سلوك التهكم التنظيمي للعاملين بالتطبيق علي هيئة التمريض بمستشفيات جامعة أسيوط".

• علاقة الدعم القيادي المدرك بكل من سلوك التسييس التنظيمي المدرك وسلوك التهمك التنظيمي:

لقد بين Maertz et al. (2007) أن النظريات التي تحدثت عن التوازن التنظيمي، وأوضحت أن نجاح العمل في المنظمات يتحقق في وجود توازن بين المنافع والدعم الذي يقدم داخل المنظمة من جهة وما يقدمه العاملون من مساهمة، وأداء في العمل من جهة أخرى.

أيضاً Maertz et al. (2007) أشاروا أن تحقيق مستوى جيد من الرضا والقدرة على حصول الأفراد العاملين على مستوى جيد من الماديات يعد من الأساسيات لحفز العاملين، ولبقائهم في العمل، ولكن استكملوا أن من أحد المحفزات التي تم إكتشافها في الدراسات الحديثة، والتي تساوي تلك المحفزات المعروفة هو الدعم المقدم من كل من المنظمة والرئيس المباشر. (Allen et al., 2003)

لقد قدم Allen et al. (2003) في بحثهم أن إدراك العاملين للدعم المقدم من رئيسهم المباشر له تأثيره المباشر على سلوكياتهم وإدراكهم لكافة الجوانب الأخرى في العمل، وأوضح كل من (Kottle & Sharafinski, 1988) أن إدراك العاملين لدعم رئيسهم المباشر يتمثل في مدى تقدير المدير لمساهماتهم في العمل.

لقد أوضحت دراسة كل من Rhoades & Eisenberger (2002) أن إدراك العاملين للدعم المقدم من الرئيس المباشر من الممكن أن يأخذ الكثير من الأشكال مثل إدراكهم أن رئيسهم المباشر يتعامل بشكل ملئ بالدالة، وبالتساوي في العلاقات فيما بينهم دون محاباة لأحد، أو بتسهيل إجراءات لبعض العاملين في إدارته دون آخرين، وذلك يتمثل - أيضاً - في مدى إدراك العاملين في أن رئيسهم المباشر يقدر أداءهم في العمل ويظهر دور الدعم - أيضاً - عندما يدرك العاملون أن لهم قدراً من الثقة في رئيسهم المباشر، وهذا ما أشار إليه كل من (Ambrose & Schminke, 2003; Hopkins & Weathington, 2006; Shanock & Eisenberger, 2006; Stinglhamber et al., 2006).

ولقد استكملت دراسة De Coninck (2010) أن من صور الدعم التي يدركها العاملون في رئيسهم المباشر قدرته في الحصول على موافقة لصرف المكافآت من الإدارة العليا، وتوزيعها بشكل يتسم بالعدالة بما يتناسب مع أداء كل شخص في إدارته.

فالدعم القيادي المدرك يرتبط بالكثير من النتائج الإيجابية، مثل: زيادة معدلات الرضا الوظيفي (Alkhateri, et al., 2018) ورفع مستويات الالتزام التنظيمي (Gagnon & Michael, 2004)، وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية (Gordon, et al., 2019)، تحسين معدلات الثقة (Gagnon and Michael, 2004)، وزيادة معدلات الأداء الوظيفي (Arici, 2018)، كما يؤثر الدعم القيادي المدرك إيجاباً على صحة المرووسين النفسية والجسدية (Janse van Rensburg, 2017).

وأثبتت الدراسات السابقة أن الرؤساء المباشرين يشغلون موقعاً استراتيجياً في التأثير على اتجاهات العمل للمرووسين (Perrey & Kulik, 2010; Rosen et al., 2011).

فأجرى Krogboonying and Lin (2015) دراسة للتعرف على طبيعة العلاقة بين التسييس التنظيمي والرضا الوظيفي، واختبار الدور المعدل للدعم القيادي المدرك على هذه العلاقة، وقد خلصت نتائج الدراسة إلى أن الدعم القيادي المدرك خفض العلاقة السلبية بين طبيعة العلاقة بين التسييس التنظيمي والرضا الوظيفي.

استهدفت دراسة Khattak et al (2017) التعرف على الدور المعدل للدعم القيادي المدرك على العلاقة بين اندماج المرووسين في العمل ومخرجات العمل السلوكية على عينة من العاملين بمؤسسات التعليم العالي، وأسفرت نتائج الدراسة عن أن اندماج المرووسين في العمل يرتبط سلباً بسلوكيات العمل الانحرافية ونيات ترك العمل، وكما أثبتت النتائج أن الدعم القيادي المدرك يقلل من العلاقة بين الاندماج في العمل وسلوكيات العمل الانحرافية. كما أوضحت النتائج: إن الدعم القيادي المدرك لم يقلل من العلاقة بين الاندماج في العمل ونيات ترك العمل.

واتفقت دراسة Sekhar & Pat wardhan (2021) مع دراسة Gordon et al. (2019) أنه يقع علي المدير العبء لتوصيل السياسات والإجراءات التي يتم وضعها من قبل الإدارة العليا للعاملين لديه، وكيفية تطبيقها، وبذلك يجب أن يكون لدى المدير القدر المعرفي، والمهارات؛ لتوصيل ذلك للعاملين، ودعمهم عند تطبيقها وهذا يختلف من قدرة ودعم مدير لآخر.

لقد أشار Materson et al. (2000) في بحثهم عن مدى الإرتياح الذي يشعر به العاملون عندما توجد العلاقة التبادلية فيما بينهم وبين رئيسهم المباشر، فالدعم المقدم من الرئيس المباشر يتم إدراكه من قبل العاملين عندما يشعرون أن رئيسهم مهتم بهم وبتقدمهم المهني، وأنه يشعرهم أنه يقدر مجهودهم في العمل، أيضاً استكملوا في بحثهم أن درجة الإرتياح لدي العاملين عندما تزيد معها درجة شعورهم بدعم الرئيس المباشر

عندما تتسم علاقاتهم مع رئيسهم المباشر بمستوى عالٍ من الاستقرار وتكرار الاتصال في كل شئون العمل، وما تم تأييده في بحث (Zhang, 2020).

وأشار Sekhar & Pat wardhan (2021) أن تقديم الدعم من قبل المديرين، وأن يتم إدراكه من قبل العاملين قادر أن يحسن من بيئة العمل، وقادر أن يُشعر العاملين أن عملهم أكثر متعة، ويساعد أن تكون بيئة العمل أكثر إنتاجية ونجاحاً (Van Wingerden et al., 2017; Van den Hewvel et al., 2015).

لقد ناقش Maertz et al. (2007) أن تواصل الرئيس المباشر مع مرؤوسيه بشكل يومي يعطي فرصة كبيرة لتوجيه الدعم اللازم للعاملين، وبذلك يزيد من فرص إدراك العاملين لهذا الدعم، واستكمل Dirks & Ferrin (2002) أنه توجد أشكال كثيرة لدعم الرئيس المباشر، ويدركها العاملون مثل تقدير المدير ذاته، إعطاء مهمات في العمل تشير بتقديره لمرؤوسيه، مرونة في ساعات العمل، وإعطاء معلومات للمرؤوسين عن مستوى الأداء في العمل، ووجود كلمات المديح والتقدير، وكل هذا بدوره ينمي مشاعر وسلوكيات إيجابية في العمل.

ولقد أشار كل من Dysvik & Kuvaas (2012) في بحثهم أن من مظاهر دعم المديرين، والتي يدركها العاملون جيداً هي إعطاء فرص للتدريب والترقي في المهارات لأداء العمل أو السماح بإعطاء مكافآت أو إعادة تصميم الوظائف بما يتناسب مع أعباء العمل، وقدرة تحمل المديرين، كل هذا يدعم العاملين، ويزيد من إدراكهم لدعم المدير، أو الرئيس المباشر.

ولقد استكمل في السياق نفسه Vries et al. (2022) أن العاملين يدركون دعم رؤسائهم المباشرين عندما يتلقون معاملة عادلة متساوية بين كل المرؤوسين دون محاباة لأحد، ولكن (Knies, 2012; Sanders et al., 2011) أوضحوا أنه دائماً سيكون هناك فروق في إدراك المرؤوسين لمستوى دعم المدير، ولكن ما يمكن تأكيده أن دعم الرئيس المباشر ضروري للعاملين لديه، وأن تحسين مستوى الدعم المقدم من المدير، وجعله أكثر إدراكاً من قبل العاملين لا يكلف المدير شيئاً، وغير معقد بمختلف صورته وأشكاله (Mc Evoy & Cascio, 1985).

لقد أوضحت دراسة كل من Rhoades & Eisenberger (2002) أن إدراك العاملين للدعم المقدم من الرئيس المباشر ممكن أن يأخذ الكثير من الأشكال مثل إدراكهم أن رئيسهم المباشر يتعامل بشكل ملئ بالدالة وبالتساوي في العلاقات فيما بينهم دون محاباة لأحد أو بتسهيل، إجراءات لبعض العاملين في إدارته دون آخرين، وذلك يتمثل - أيضاً في مدي إدراك العاملين في أن رئيسهم المباشر يقدر أداءهم في العمل، ويظهر

دور الدعم - أيضاً- عندما يدرك العاملون أن لهم قدراً من الثقة في رئيسهم المباشر، وهذا ما أشار إليه كل من (Ambrose & Schminke, 2003; Hopkins & Weathington, 2006; Shanock & Eisenberger, 2006; Stinglhamber et al., 2006).

ولقد استكملت دراسة De Coninck (2010) أن من صور الدعم التي يدركها العاملون في رئيسهم المباشر قدرته في الحصول علي موافقة لصرف المكافآت من الإدارة العليا، وتوزيعها بشكل يتسم بالعدالة؛ بما يتناسب مع أداء كل شخص في إدارته.

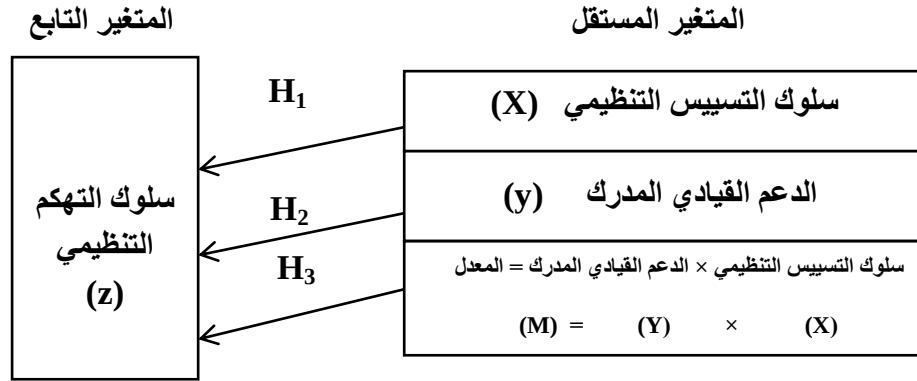
لقد ميز كل من (Erdeji et al. (2016); Kang et al. (2015); Tang & Tsaur (2016) أن الأفعال والسلوكيات الداعمة للمدير تجاه العاملين لديه، لهما التأثير الأكبر في العاملين؛ فالمدير الذي يقدم الدعم يؤثر في مستويات الرضا لدى العاملين، ويؤثر في مستويات الرضا المهني لديهم.

واستناداً للعرض السابق للدراسات تم صياغة الفرض الرئيس الثالث (فرض الوساطة التفاعلية)، والذي يوضح العلاقة التفاعلية على النحو التالي:

H_3 : "يوجد تأثير سلبي غير مباشر وجوهري المعدل دعم القيادة المدرك علي العلاقة الموجبة المباشرة بين إدراك سلوك التسييس التنظيمي والسلوك التهكم التنظيمي للعاملين؛ بالتطبيق علي هيئة التمريض بمستشفيات جامعة أسيوط".

نموذج الدراسة المقترح:

للإجابة على تساؤلات الدراسة، وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة، وفي ظل الأهداف المحددة للبحث، تم تحديد طبيعة العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة على النحو الموضح في الشكل التالي:



من إعداد الباحثة

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع وعينة البحث من قطاع التمريض بمستشفيات جامعة أسيوط، وعددهم إجمالي (٣٦٠٠) مفردة موزعين علي تسعة تخصصات بمختلف المستشفيات الفرعية التخصصية لجامعة أسيوط، ولقد تمثلت وحدة المعاينة من إجمالي قطاع التمريض بتلك المستشفيات طبقاً للجداول الإحصائية ٣٨٤ مفردة (ريان، ٢٠١٣) ولقد تم توزيع استمارة الاستقصاء علي مختلف التخصصات من هيئة التمريض، وكانت نسبة الردود ٧٠ ٪ بعد حذف الاستمارات غير الصالحة بموجب ٢٦٨ مفردة.

المقاييس المستخدمة، وتصميم قائمة الاستقصاء:

اشتملت قائمة الاستقصاء علي ثلاثة أقسام أساسية:

المتغير المستقل: التسييس التنظيمي المدرك:

متغير سلوك التناور السياسي؛ وقد تم استخدام مقياس (Kacmar & Carlson, 1997)، وقد اشتمل المقياس علي عدد (١٥) عبارة.

المتغير التابع : سلوك التهكم التنظيمي:

تم قياس هذا المتغير باستخدام الاستقصاء على مقياس، والذي أعده، (Dean et al., 1998)، وقد اشتمل المقياس علي ١٣ عبارة.

المتغير المعدل : الدعم القيادي المدرك:

وقد تم قياس هذا المتغير باستخدام مقياس (Eisenberger et al. (2002، وقد بلغ عدد العبارات فيه ٤ عبارة، وإضافة عبارة من مقياس (Kottke & Sharafinski, 1988; Rhodes et al., 2001؛ ليكون مجموع العبارات خمس عبارات.

جميع المتغيرات تم قياسها بعبارات علي مقياس ليكرت ذي الخمس درجات من ١ إلى ٥، وتتراوح درجات المقياس من موافق جداً إلى غير موافق جداً.

التحليل الإحصائي للبيانات:

استخدم في البحث برنامج SPSS النسخة (25) في تحليل البيانات، وتم استخدام أساليب إحصائية كثيرة في هذا لتحليل البيانات الواردة في استمارات الاستقصاء كما يلي:

- تحليل الثبات وفقاً لاختبار ألفا كرونباخ Reliability Analysis Alpha Scale؛ وذلك لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.
- مقاييس الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية كوسيلة لقياس التوسط في إجابات العينة وانحرافاتهما.
- معاملات الارتباط الخطي الثنائي Correlation Coefficient بين متغيرات الدراسة.
- استخدام كل من برنامج SPSS، وبرنامج Amos لمعرفة وتقدير قوة واتجاه العلاقات بين متغيرات الدراسة المشار إليها، وتحليل دور الوساطة التفاعلية، وتأثيرها على العلاقات المباشرة.

جدول رقم (١)

الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية للمتغيرات

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
٠,٥٦	٣,٥٣	إدراك سلوك التسييس التنظيمي
٠,٩٠	٤,١٠	دعم القيادة المدرك
٠,٧٣	٣,٨٢	سلوك التهكم التنظيمي

المصدر: التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS ن=٢٦٨ مفردة

يتضح من الجدول السابق رقم (١) ما يلي:

بالنسبة للوسط الحسابي فيأتي متغير دعم القيادة المدرك بوسط حسابي قدره (٤,١٠) وبانحراف معياري قدره (٠,٩٠)، ثم يأتي سلوك التهكم التنظيمي بوسط حسابي قدره (٣,٨٢)، وبانحراف معياري قدره (٠,٧٣)، ثم يأتي متغير إدراك سلوك التسييس التنظيمي بوسط حسابي قدره (٣,٥٣)، وبانحراف معياري قدره (٠,٥٦).

قياس الصدق، والتحليل العاملي لعناصر المقياس:

تم خضوع كافة عناصر المقياس للثلاث متغيرات المكونة للنموذج المقترح بالدراسة للتحليل العاملي الاستكشافي لقياس درجة التحميل للعوامل، والتي تراوحت في (٠,٥٧٨) حتى (٠,٨٦٧) كما هو موضح بجدول رقم (٢)، وكافة درجة التحميلات لعناصر المقياس جاءت معنوية.

وتبين درجات Eigenvalues للثلاث متغيرات جاءت أكبر (١,٠٠) صحيح، وفُسرَت أكثر من ٤٥% من التباين Variance لعناصر المقياس للمتغيرات الثلاث، وأوضحت درجة المصادقية والتناسق الداخلي لعناصر المقياس باستخدام معامل ألفا أكثر من (٠,٦٠)، وهذا ما يعد من الحدود المقبولة.

جدول رقم (٢)
تحليل الصدق، والتحليل العاملي لعناصر المقياس

عناصر المقياس	درجة التحميل للعنصر	Eigen value	% التباين	α
* سلوك التسييس التنظيمي:		٥,٧٨٣	١٩,٢٤١	٠,٩١٢
١. يسعى البعض إلى مصلحتهم حتي لو كان ذلك علي حساب الآخرين في المنظمة.	٠,٦٨٥			
٢. يوجد لدى البعض نفوذ أعلي في هذه المنظمة.	٠,٧٨٢			
٣. تشجع المنظمة العاملين علي الحديث بصراحة في مختلف شئون العمل مهما كانت حساسيتها.	٠,٦٤٧			
٤. يشجع الرؤساء المباشرين الآراء والأفكار الجيدة حتي لو كانت ضدهم.	٠,٧٦٢			
٥. من الأفضل التقرب لنوي النفوذ داخل العمل.	٠,٦٨٣			
٦. يعد من الأفضل عدم كشف التجاوزات؛ لتجنب المشاكل.	٠,٧٣٤			
٧. من الأفضل التزام الصمت عن مواجهة من يمتلكون النفوذ.	٠,٧٤٩			
٨. من الأفضل أن تقول ما يريد الآخرون سماعه عن أن تقول الحقيقة.	٠,٧٩١			
٩. يكفي أن تعمل ما يطلب منك فقط.	٠,٧٥٠			
١٠. نظام الترقيات والأجور بالعمل قائم علي أساس المحاباة والمصالح الشخصية.	٠,٧٩٥			
١١. الزيادات في الأجور والترقيات لا تتم وفقاً للسياسات والقواعد المتعارف عليها.	٠,٧٨٨			
١٢. لا تتماشى المكافآت التي أحصل عليها مع سياسات وقواعد العمل.	٠,٨٦٧			
١٣. يتم منح الترقيات والمكافآت بصفة لا تلائم السياسات المتعارف عليها في العمل.	٠,٧٤٤			
١٤. لا يوجد محاباة بالنسبة لزيادة الأجور والحصول علي الترقيات.	٠,٧٥٤			
١٥. تمنح المكافآت والترقيات لمجموعة معينة دون الآخرين.	٠,٦٥٩			
* سلوك التهمك التنظيمي للعاملين:		٧,٣٤١	١١,٦٠٩	٠,٨٧٣
١. يوجد عدم تطابق بين ما يعلن من إجراءات، وما يتم تطبيقه في العمل.	٠,٦٤٧			
٢. يوجد عدم تطابق بين قرارات المنظمة، وما يتم تطبيقه في العمل.	٠,٧٥٢			

المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة أسيوط، العدد ٨٣، مارس ٢٠٢٥م

عناصر المقياس	درجة التحميل للعنصر	Eigen value	% التباين	α
٣. ليس كل ما يتم التصريح به من جانب الإدارة يتم تطبيقه في الواقع.	٠,٨٢٧			
٤. يتم توزيع المكافآت علي بعض العاملين الذين أتموا أعمالاً لم تطلب منهم.	٠,٦١٣			
٥. يوجد تشابه ضئيل بين ما تخطط له المنظمة وما يتم إنجازه في الواقع.	٠,٧٠٣			
٦. يساورني شعور بعدم الراحة عندما أفكر في عملي.	٠,٦٨١			
٧. يساورني شعور بالضيق عندما أفكر في عملي.	٠,٦٩٢			
٨. يساورني شعور بالتوتر عند التفكير في منظمتي.	٠,٧٧٤			
٩. يساورني شعور بالقلق عند التفكير في منظمتي.	٠,٧٥٦			
١٠. أتبادل مع أقراني في العمل؛ النظرات والإشارات عندما يحدث شيء.	٠,٦٢١			
١١. تكلم بالسلب عن الكيفية التي يدار بها العمل بالمنظمة.	٠,٦١٦			
١٢. أنتقد؛ ممارسات وسياسات المنظمة أمام الآخرين.	٠,٧٥٧			
١٣. أتهكم؛ بالشعارات التي تقال في المنظمة.	٠,٧٨١			
* الدعم القيادي المدرك	٦,٩٤٧	١٤,١٠٥	٠,٩٤	
١. يهتم رئيسي؛ بأرائي في العمل.	٠,٥٧٨			
٢. يهتم رئيسي المباشر، بسعادتي ورفاهيتي في العمل.	٠,٧١٨			
٣. يقدر رئيسي المباشر؛ الأهداف والقيم الخاصة بي.	٠,٧٣٤			
٤. يهتم رئيسي المباشر؛ بشأني في العمل.	٠,٨٢٤			
٥. يستمع رئيسي المباشر لأي شكوي تخصني في العمل.	٠,٧٤٥			

ويوضح الجدول التالي رقم (٣) معاملات الارتباط الخطي الثنائي لمتغيرات الدراسة:

جدول رقم (٣)

معاملات الارتباط الخطي الثنائي للمتغيرات الدراسة

المتغيرات	١	٢	٣
إدراك سلوك التسييس	١,٠٠		
دعم القيادة المدرك	-٠,٠٤٥	١,٠٠	
سلوك التهكم التنظيمي	***٠,٧٦١	-٠,٢٣٢	١,٠٠

** P < 0,001

جاءت معاملات الارتباط بين إدراك سلوك التسييس بقدر عالٍ من المعنوية، وإيجابية مع سلوك التهكم التنظيمي ولكن علاقة الارتباط مع متغير دعم القيادة المدرك غير معنوية سلبية، وأيضاً بينت علاقة الارتباط بين دعم القيادة المدرك وسلوك التهكم التنظيمي معنوية سلبية.

جدول رقم (٤)

مؤشرات جودة التوافق الكلية للنموذج الهيكلي

النموذج	X ² /df	P	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMR	RMSEA
المبدئي	٤,٣١٦	٠,٠٠٠	٠,٩٤٣	٠,٩١٠	٠,٩٠٣	٠,٩٠١	٠,٩١٤	٠,٠٤٩	٠,٠٤٠

*** P < 0,001

ويوضح جدول رقم (٤) أنه تم التوصل والتأكد من جودة توافق النموذج الكلي النهائي، وجاءت المؤشرات في الحدود المقبولة؛ حيث بلغ مؤشر كاي المربع (٤,٣١٦) والجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقريب (٠,٠٤٠) وبذلك بدالة تلك المؤشرات يمكن القول إن النموذج الهيكلي المقترح يمكن الاعتماد عليه في تفسير العلاقات.

في حالة الوساطة التفاعلية يتم إدخال المتغير الثالث (دعم القيادة المدرك) ليغير من قوة العلاقة بين المتغير المستقل (إدراك سلوك التسييس التنظيمي)، والمتغير التابع (سلوك التهكم التنظيمي) ويعمل مع المستقل بتأثير مشترك علي المتغير التابع.

ولأغراض البحث الحالي، وضمن شروط استخدام برنامج Amos سوف يتم حساب Mean center لكل من المتغير المستقل (إدراك العاملين لسلوك التسييس التنظيمي) والمتغير المعدل (دعم القيادة المدرك) قبل تصدير البيانات إلي برنامج Amos ، وذلك عن طريق حساب الوسط الحسابي للمتغيرات؛ حيث كان الوسط الحسابي للمتغير (إدراك العاملين لسلوك التسييس التنظيمي) (٣,٥٣)، والوسط الحسابي للمتغير (دعم القيادة المدرك) (٤,١٠).

ثم يتم خصم الوسط الحسابي (Mean) لكل من سلوك التسييس التنظيمي ودعم القيادة المدرك من كل القيم الموجودة للمتغيرين في برنامج ال SPSS ويتم تسمية البيانات بسلوك التسييس التنظيمي الوسطي (centered organizational politics) والدعم القيادي المدرك الوسطي (centered supervisor support)، وبذلك يصبح المتوسط للقيم الجديدة للمتغيرين (صفر)، ثم يتم حساب حاصل ضرب القيم الوسطية للمتغيرين للحصول علي متغير الوساطة التفاعلية (M)=(سلوك التسييس التنظيمي الوسطي × دعم القيادة المدرك الوسطي).

ثم يتم تصدير البيانات للبرنامج Amos سلوك التسييس التنظيمي المدرك ودعم القيادة المدرك وسلوك التهكم التنظيمي والمعدل الذي تم حسابه طبقا للفقرة السابقة.

ويوضح جدول رقم (٥) نتائج اختبار مسارات النموذج الهيكلي؛ حيث جاءت جميع مسارات النموذج على قدر من المعنوية.

جدول رقم (٥)
مسارات النموذج الهيكلي المقترح النهائي

المسار	التقدير المعياري	الخطأ المعياري	قيمة CR	المعنوية (*)
$Z \leftarrow X$	٠,٥١٣	٠,٠٤٦	١١,٠٢٢	٠,٠٠٠
$Z \leftarrow Y$	-٠,٢٠٣	٠,٠٤٤	-٤,٦٢٩	٠,٠٠٠
$Z \leftarrow \text{centered M}$	-٠,٨٩١	٠,٠٣٥	-٣,٤٢١	٠,٠٠٤

*** P < 0,001

ويتضح من الجدول السابق أنه يمكن قبول الفروض التالية:

١. قبول الفرض الأول، والذي يشير إلى وجود تأثير مباشر لإدراك سلوك التسييس التنظيمي على سلوك التهكم التنظيمي بقدر (٠,٥١٣).
٢. قبول الفرض الثاني، والذي يشير إلى وجود تأثير مباشر لدعم القيادة المدرك على سلوك التهكم التنظيمي بقدر (٠,٢٠٣).

٣. قبول الفرض الثالث، والذي يشير إلى الوساطة التفاعلية بوجود تأثير مباشر للمتغير الوسيط التفاعلي بدخول المعدل دعم القيادة المدرك، وهو متغير إيجابي علي المتغير السلبي سلوك التسييس التنظيمي؛ ليخفف أو ليضعف من حدة العلاقة مع المتغير السلبي التابع سلوك التهكم التنظيمي بقدر (٠,٨٩١).

ويتم حساب تدرج المتغير الوسيط التفاعلي، وهو دعم القيادة المدرك؛ بمعنى في حالة وجود دعم القيادة المدرك المرتفع ودعم القيادة المدرك المنخفض.

أ. حساب دعم القيادة المدرك المنخفض: يتم جمع الانحراف المعياري الأصلي من كل قيم المتغير دعم القيادة المدرك الوسطية وقدره (٠,٩٠) ثم يتم حساب الوساطة التفاعلية للنموذج.

جدول رقم (٦)

مسارات النموذج الهيكلي المقترح النهائي (دور دعم القيادة المدرك المنخفض)

المسار	التقدير المعياري	الخطأ المعياري	قيمة CR	المعنوية (*)
$Z \leftarrow X$	٠,٦٨٩	٠,٠٥٨	٩,٩٩٨	٠,٠٠٠
$Z \leftarrow Y$	-٠,٢٠٣	٠,٠٤٤	-٤,٦٢٩	٠,٠٠٠
$Z \leftarrow \text{low centered M}$	-٠,٨٩١	٠,٠٣٥	-٣,٤٢١	٠,٠٠٤

*** $P < 0,001$

ويتضح من الجدول السابق رقم (٦):

- أن وجود دعم القيادة المدرك حتي ولو بشكل منخفض لم يؤثر في شكل العلاقة التفاعلية مع سلوك التسييس التنظيمي علي سلوك التهكم التنظيمي.
- بملاحظة قيم المسار المباشر بين متغير (إدراك سلوك التسييس التنظيمي) (X) ومتغير (سلوك التهكم التنظيمي) (Z) زاد التحميل المعياري من (٠,٥١٣) إلي (٠,٦٨٩) في ظل انخفاض دعم القيادة المدرك، ولكنها لم تتغير لبقية المسارات.

ب. لحساب دعم القيادة المدرك المرتفع: يتم خصم الانحراف المعياري الأصلي من كل قيم المتغير دعم القيادة المدرك الوسطية، وقدره (٠,٩٠) ثم يتم حساب الوساطة التفاعلية للنموذج.

جدول رقم (٧)

مسارات النموذج الهيكلي المقترح النهائي (دور دعم القيادة المدرك المرتفع)

المسار	التقدير المعياري	الخطأ المعياري	قيمة CR	المعنوية (*)
$Z \leftarrow X$	٠,٣٦٨	٠,٠٥٥	٥,٧٤٤	٠,٠٠٠
$Z \leftarrow Y$	-٠,٢٠٣	٠,٠٤٤	-٤,٦٢٩	٠,٠٠٠
$Z \leftarrow \text{high centered M}$	-٠,٨٩١	٠,٠٣٥	-٣,٤٢١	٠,٠٠٤

*** $P < 0,001$

ويتضح من الجدول السابق رقم (٧):

- أن وجود دعم القيادة المدرك بشكل مرتفع لم يؤثر في شكل العلاقة التفاعلية مع سلوك التسييس التنظيمي علي سلوك التهكم التنظيمي.
- بملاحظة قيم المسار المباشر بين متغير (إدراك سلوك التسييس التنظيمي) (X) ومتغير (سلوك التهكم التنظيمي) (Z) انخفض التحميل المعياري من (٠,٥١٣) إلي (٠,٣٦٨) في ظل زيادة إدراك دعم القيادة، ولكنها لم تتغير لبقية المسارات.
- لذا بدلالة قيم المسارات والنتائج يثبت وجود دور معدل لمتغير دعم القيادة المدرك علي العلاقة بين المتغير المستقل إدراك سلوك التسييس التنظيمي والمتغير التابع سلوك التهكم التنظيمي، وذلك حتي في وجود المعدل بدرجات مختلفة (منخفض - مرتفع) يغير من شكل العلاقات المباشرة بين المتغير المستقل؛ إدراك سلوك التسييس التنظيمي، والمتغير التابع سلوك التهكم التنظيمي بقيم تحميل معياري (٠,٦٨٩) و (٠,٣٦٨) علي التوالي.

■ مناقشة النتائج:

جاءت نتائج علاقة إدراك العاملين لسلوك التسييس التنظيمي مع سلوك التهكم التنظيمي معنوية، وفي مجمل الدراسات السابقة (Kacmar & Carlson, 1997; Atta et Al., 2012) أوضحت أن سلوك التسييس له ثلاثة أبعاد (السلوك المسييس العام - سلوك ملازمة الصمت - سلوك عدم جدوي سياسات المكافآت)، ولأغراض البحث

الحالي تم أخذ تلك المحاور إجمالاً لمعرفة هل يوجد بيئة من التسييس في هذه السياسات إجمالاً، ويدركها العاملون، وتزيد من تهكمهم، وشعورهم السلبي تجاه المنظمة.

ولقد أوضح البحث الحالي متغير دعم القيادة المدرك؛ ليوضح دور الرئيس في تنمية مهارات العاملين ومنح المكافآت ونقل الخبرات والتواجد الشخصي والإجتماعي لهم (Sekar & Pat 2021; Gordon, 2019; Vries et al., 2022) wardhan, والتي بدورها تحسن من تصرفات العاملين، وتخفف من التأثير السلبي لسلوكيات التسييس التنظيمي إذا وجدت في المنظمة.

فتوضح نتائج الدراسة الحالية للدور القوي لدعم المديرين في مختلف المجالات لمروسيه سواء بمنح المكافآت أو المطالبة بها لدى الإدارة العليا، وتعريف مروسيه بذلك، وأيضا العمل علي نقل الخبرات لمروسيه في مجال العمل، وتعريفهم بذلك علي مدار العمل اليومي، وتقديم الدعم الاجتماعي والنفسي حتي يتموا ما طُلب منهم، كل هذا يعد من صور الدعم كمتغير، وأوضحت النتائج أن دخول متغير الدعم علي المتغيرين السلبيين (سلوك التسييس) و(سلوك التهكم) له دور معدل قوي في هذه العلاقة .

أيضاً إذا ما زاد دعم المديرين لمروسيههم (دعم قيادي درك مرتفع) في مختلف المجالات مثل: المطالبة بمكافآت لهم، والتشجيع، ونقل الخبرات يخفف من حدة الإدراك لسلوكيات التسييس في المنظمة، وأيضاً يخفف من سلوكيات التهكم لدي المروسين فقط لقبولهم لرئيسهم المباشر، ولإدراكهم أنه يساندهم، ويدعمهم في العمل.

وأوضحت النتائج - أيضاً- أنه إذا ما انتهج الرئيس المباشر جانباً من السلبية، واكتفي بمنصبه دون تقديم الدعم لمروسيه في مختلف المجالات (دعم القيادة المدرك منخفض)، فهذا يوضح زيادة إدراك مروسيه بحدة سلوكيات التسييس في المنظمة؛ لأن رئيسهم المباشر - أيضاً- في صف المنظمة، ولا يدعمهم، ولا يساندهم سواء بالتشجيع، أو بالمكافآت، أو بالمساندة في العمل، ونقل الخبرات، وهذا كله كفيل أن يزيد من سلوكيات التهكم لديهم وزيادة عدم رضاهم في العمل.

■ دلالات الدراسة:

١. أوضحت نتائج الدراسة معنوية العلاقة بين التسييس التنظيمي، وسلوكيات التهكم لدى هيئة التمريض؛ مما يوضح ما يدور عند عينة المجتمع المختارة، ويشير البحث ضرورة العمل علي دراسة نوعية السلوكيات التي يمارسها الفئة الأعلى عند التعامل مع هيئة التمريض لمحاولة العمل علي تقليل سلوكيات التهكم أثناء أداء أعمالهم.

٢. أوضحت النتائج دور الدعم القيادي الإيجابي لدى هيئة التمريض؛ لذا يجب العمل علي دراسة نوعية سلوكيات الدعم التي تحتاجها مثل هذه الفئة من العاملين؛ لتزيد من فاعلية أداء أعمالهم مع جمهور المرضى.
٣. أوضحت النتائج وجود دور سلبي لسلوكيات التسييس للإدارة التي تتولي توزيع مهام الأعمال لدى هيئة التمريض لذا يجب العمل علي دراسة دور التدريب للقيادات للعمل علي تقليل الدور السلبي للتسييس التنظيمي كما هو مشار إليه في نموذج الدراسة.
٤. أوضحت الدراسة وجود دور سلبي لسلوكيات التهكم لدى هيئة التمريض بالعينة المختارة للتطبيق؛ لذا يجب العمل علي دراسة تبعيات وعواقب سلوكيات التهكم في العمل مثل: ظاهرة التراخي، والكسل، والغياب، وأيضاً الاحتراق الوظيفي وصولاً إلي السلوك التخريبي وقلة الإنتاجية في العمل.

■ توصيات الدراسة:

١. محاولة دراسة أبعاد سلوك التسييس التنظيمي، ومعرفة أي الأبعاد أكثر تأثيراً علي سلوك التهكم للعاملين.
٢. تطبيق الدراسة علي قطاعات أخرى من العاملين؛ للوقوف علي أهم أبعاد التسييس التنظيمي الأكثر تأثيراً، وإدراكاً من قبل العاملين، ولمعرفة دور المعدل المتغير؛ دعم القيادة المدرك في التخفيف من الآثار السلبية للأبعاد المختلفة للتسييس التنظيمي التي يدركها العاملون، وبالتالي تخفف من سلبية، وحدة التهكم التنظيمي لديهم.
٣. دراسة إدخال المعدل دعم القيادة المدرك علي كل بعد من أبعاد سلوك التسييس؛ لمعرفة أكثر الأبعاد يمكن أن تخفف حدة سلبيتها لدى العاملين إذا ما قدم الرئيس المباشر الدعم فيها.
٤. عمل دورات تدريبية لمن يُقبل إلي الترقّي في مناصب إدارية، ويكون لديه مؤسسون؛ للتوعية بأهمية تقديم الدعم لمؤسسيه للتخفيف من حدة إدراك العاملين لسلوكيات التسييس بالمنظمة، وبذلك ضمان زيادة رضائهم في العمل، والتقليل من التهكم والتقليل من أي شعور سلبي تجاه العمل، وهذا ضمان؛ لتحسين مستوى الأداء.

■ دراسات مستقبلية مقترحة:

١. إعادة اختبار العلاقات، ومحاولة ربط بمتغيرات تنظيمية أخرى مثل: الانتماء، أو المواطنة التنظيمية، وأيضاً دراسة دور ثقافة المنظمة، أو الحوافز المختلفة ودراسة إذا كان اختفاؤها، أو قلتها قد يؤدي إلى زيادة أو نقص سلوك التهكم لدى العاملين، وتأثيرها في العلاقة سواء تداخلي أو تفاعلي مع اختلاف مجال التطبيق سوف يعطي

نتائج مختلفة، وتفيد في مجال أبحاث الموارد البشرية؛ نظراً لحدثة الموضوع، والمتغيرات.

٢. محاولة دراسة طريق التدريب المستمر، ونقل الخبرات في الأعلى إلى الأدنى، ومن الأكثر إلى الأصغر يساعد في تقليل سلوك التهكم لدى العاملين، والتزود بالمعلومات، والخبرات، ويكون لذلك التأثير الأكبر لتشكيل العلاقة بين سلوك التسييس التنظيمي المدرك، وسلوك التهكم لدى العاملين.

٣. توصي الدراسة الحالية بدراسة إدخال متغيرات الخصائص الديموجرافية مثل: النوع، والسن، ومدة بقاء الموظف داخل المنظمة؛ حيث أن قد يظهر لهم دور في نموذج العلاقات المقترح بالدراسة؛ لأنها قد تؤدي إلى نتائج أخرى تفيد في مجال دراسات الموارد البشرية..

٤. توصي الدراسة بتغيير مجال التطبيق، ومحاولة دراسة نموذج العلاقات بالدراسة الحالية في قطاعات أخرى خدمية، وإنتاجية، وصناعية؛ للوصول إلى أفضل النتائج، ومحاولة تبنيه في هذه القطاعات المختلفة.

المراجع باللغة العربية:

الحيدى، إسلام على عبد السلام (٢٠١٦): العلاقة بين التهكم التنظيمي والاعتراب الاجتماعي، دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة المنصورة، رسالة ماجستير، جامعة المنصورة، كلية التجارة.

الراجحي، هاني بن ناصر (٢٠٠٨): التسييس التنظيمي ودوره في الصراعات التنظيمية وإدارتها: دراسة ميدانية على العاملين في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة لحرس الحدود، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

العطوي، عامر علي حسين (٢٠١٦): طبيعة وأسباب التهكم التنظيمي بين الموظفين العراقيين، دراسة تجريبية عقلية باستخدام السيناريوهات، المجلة العربية للعلوم الإدارية.

المنسي، محمود عبد العزيز (٢٠٢١): توسط الصمت التنظيمي في العلاقة بين إدراك التسييس التنظيمي والاختراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الادارية، ٨٥(١): ٢٥٣-٢٩٥.

عيسى، مصطفى مصطفى (٢٠٢٠): العلاقة بين التسييس التنظيمي والالتزام التنظيمي للعاملين في قطاع مستشفيات جامعة المنصورة، رسالة ماجستير، جامعة المنصورة، كلية التجارة.

المراجع باللغة الأجنبية:

- Abraham, R. (2000): Organizational cynicism bases and consequences, genetic, social and general, Psychology Monographs, 126: 269-292. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg
- Agree, S.; Chen, Z. X.; & Budhwar, P. S. (2004): Exchange Fairness and employee performance, An Examination of the relationship between organizational politics and procedural justice, Organizational Behavior and Human Decision Process, 94: 1-14. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg
- AL-Abrow, H. (2018): The effect of perceived organizational politics on organizational silence through organizational cynicism: Moderator role of perceived support, Journal of Management & Organization, 1 -20. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg
- Alkhateri, A. S.; Abuelhassan, A. E.; Khalifa, G. S.; Nusari, M.; & Ameen, A. (2018): The Impact of perceived supervisor support on employees' turnover intention: The Mediating role of job satisfaction and affective organizational commitment. International Business Management, 12(7): 477-492. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg
- Allen, R. W.; Madison, L. W.; Porter, P. A.; Rewick, A.; & Mayes, B. T. (2003): Organization politics: Tactics, and characteristics of its actors. California, Management Review, 22(1): 77-83. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg
- Ambrose, M. L.; & Schminke, M. (2003): Organization structure as a moderator of the perceived relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support, & supervisory trust, Journal of Applied Psychology, 88(2): 295-305. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg
- Andersson, L. M. (1996): Employee cynicism. An examination using a contract violation framework, Human Relations, 19(11): 1395-1418. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg
- Andersson, L. M.; & Batman, T. S. (1997): Cynicism in the work place, some causes and effects, Journal of Organizational Behavior, 18: 449-470. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg

- Arici, H. E. (2018): Perceived supervisor support and turnover intention: Moderating effect of authentic leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(7): 899-913. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg
- Atta, A.; Ahmed, M.; Mangala, I.; Farrel, D. (2012): Organizational Politics, psychological empowerment, and organizational commitment: Emperical evidence from Pakistan. *International Journal of Management*, 16(3): 221-252. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg
- Baldwin, T. T.; & Ford, J. K. (1988): Transfere of training: a review and directions for future research, *Personnel Psychology*, 41(1): 63-105. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg
- Baran, B. E.; Shanock, L. R.; & Miller, L. R. (2012): Advancing organizational support theory into the twenty-first century world of work. *Journal of Business and Psychology*, 27(2): 123-147. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg
- Bashir, S.; Nasir, Z.; Saeed, S.; & Ahmed, M. (2011): Breach of psychological contract perception of politics and cynicism, evidence from Pakistan, *African Journal of Business Management*, 5(3): 884-898. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg
- Bateman, T. S. (1997): Roger Me and my attitude: Film propaganda and cynicism toward corporate leadership. *Journal of Applied Psychology*, 77(5): 768-771. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg
- Beduk, A.; Cakici, A.; & Cicekdagi, H. (2015): An Organizational Evaluation On Cynicism and Organizational Commitment: Example of Disaster and Emergency Employees. *International Journal of Economics and Research*, Retrieved online from: www.Ekb.com.eg
- Blanchard, N. P.; & Thacker, J. W. (2007): Effective training: systems, strategies, & practices, *Personnel Psychology*, 60(4): 1077-1089. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg
- Brandes, P; Dharwadkar, R.; & Dean, J. W. (1999): Does Organizational Cynicism Matter? Employee and Supervisor Perspectives on Work Outcomes. *Eastern Academy of Management Proceedings*, 150-153. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg
- Brandet, P.; Dharwadkar, R.; & Dean, J. W. (1999): Does organizational cynicism matter? Employee and supervisor perspectives on work

- outcomes, Eastern Academy of Management Proceedings, P: 150-158. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg
- Chiang, C. F.; & Hsieh, T. S. (2012): The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: the mediating effects of organizational citizenship behavior, International Journal of Hospitality Management, 31(1): 180-190. . Retrieved online from: www.Ekb.com.eg
- Crank, J. P.; Culbertson, R. G.; Poole, E. D.; & Regoli, R. M. (1987): the measurement of cynicism among police chiefs, Journal of Criminal Justice, 15(1): 37-48. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg
- Cropanzano, R.; Howes, J. G.; Grandey, A. A.; Toth, P. (1997): The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress, Journal of Organizational Behavior, 18: 159-180. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg
- De Coninck, B., James (2010): the effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust, Journal of Business Research, 63: 1349-1355. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg
- Dean, J. W.; Brandes, P.; & Dharwadkar, R. (1998): Organizational Cynicism, Academy of Management Review, 22: 341-352. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg
- Dhar, R. L. (2009): Cynicism in the Indian IT organization: An exploration of the Employees' perspectives, Qualitative Sociology Review, 1: 152-175 Retrieved online from: www.Ekb.com.eg
- Dirks, K. T.; & Ferrin, D. L. (2000): Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice, Journal of Applied Psychology, 87(4): 611-628. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg
- Dirks, K.; & Ferrin, D. (2001): The role of trust in organizational settings, Organization Science, 12: 450-467. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg
- Dysvick, A.; & Kuvaas, B. (2012): Perceived supervisor support climate, perceived investment in employee development climate, and business-unit performance, Journal of Human Resource Management, 52(5): 651-664. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg

- Eisenberger, L. R. (2000): Percieved organizational support: a review of the literature, *Journal of Psychology*, 87(4): 698-714. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg
- Elangovan, L.; & Karakowsky, L. (1999): The role of trainee and environmental factors in transfere of training: an exploratory framework, *Leadership & Organizational Development Journal*, 20(5): 268-276. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg
- Erdeji, I.; Jovicic, V.; Gagic, S.; Terzic, A. (2016): Cruisers on the Danube – the impact of LMX theory on job satisfaction and employees' commitment to organization, *Journal of the Geographical Institute*, 66(3): 401-415. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg
- Farjam, S.; Almodarresi, S. M.; Pirvali, E.; Saberi, H. & Malekpour, S. (2018): The mediator effect of occupational burnout on the relationship between organizational cynicism and organizational silence, Case of study: employees of Farokhshahr social security organization hospital, *Revista Publicando*. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg
- Ferris, G. R.; Fedor, D. B.; Chachere, J. G.; & Pondy, L. R. (1989): Myths and Politics in Organizational Context. *Group and Organization Studies*, 14, 83–103. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg
- Ferris, G. R.; & Kacmar, K. M. (1992): Perception of organizational politics, *Journal of Management*, 18(1): 93-111. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg
- Ferris, G. R.; & King, T. R. (1991): Politics in Human Recources Decisions: A Walk on the dark side, *Organizational Dynamics*, 20: 59-71. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg
- Ferris, G. R.; & Russ, G. S.; & Fandt, P. M. (1989): politics in organizations, in R. A. Giacalone & P. Rosenfield (Eds.), *Impression management in the organization*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, P: 143-170. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg
- Ferris, G. R.; Harrell-Cook, G. F.; & Dulebohn, J. H. (2000): Organizational politics: the nature of relationship between politics perceptions and political behavior, In S. B. Bacharach & E. J. Lawler (Eds.), *Stouforf, CT: JAI Press, Research in Sociology of Organization*, 17: 87-130. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg

- Gagnon, M. A.; & Michael, J. H. (2004): Outcomes of perceived supervisor support for wood production employees. *Forest Products Journal*, 54(12): 172-177. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg
- Goldfarb, J. C. (1991): *The Cynical Society: The Culture of Politics and The Politics of Politics in American Life*. Chicago: University of Chicago Press. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg
- Gordon, S.; Tang, C. H. H.; Day, J.; & Adler, H. (2019): Supervisor support and turnover in hotels: does subjective well-being mediate the relationship? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(1): 496-512. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg
- Gordon, S.; Adler, H.; Day, J.; & Sydnor, S. (2019): Perceived Supervisor support: A study of select – service hotels employees, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 38: 82-90. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg
- Gull, S.; & Zaidi, A. A. (2012): Impact of organizational politics on employees' job satisfaction in the health sector of Lahore Pakistan, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(2): 155-170. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg
- Hall, L.; & Torrington, D. (2004): Letting go or holding on – the devolution of operational personnel activities, *Human Resource Management*, 8(1): 141-155. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg
- Hochwarter, W. A.; James, M.; Johnson, D.; & Ferris, G. R. (2004): The interactive effect of politics perception and trait cynicism on work outcome, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(4): 44-57. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg
- Hopkins, S. M.; Weathington, B. L. (2006): The relationship between justice perceptions, trust, and employee attitudes in a downsized organization, *Journal of Psychology*, 140(5): 477-498. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg
- Ismail, A.; Mohamed, H. A. B.; Sulaiman, A. Z.; Muhamad, M. H.; Ismail, A.; & Sabhi, S. (2010): Supervisor's role as an antecedent of training transfere & motivation to learn in training programs, *Asia Pacific Industrial Engineering & Management Systems of Conference (APIEMS)*. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg

- James, M. S. (2005): Antecedents and consequences of cynicism organizations: An examination of potential positive and negative effects on school system, PhD. Dissertation, Florida State University, College of Business. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg
- Janse van Rensburg, C.; Rothmann, S.; & Diedericks, E. (2017): Supervisor support, flourishing, and intention to leave in a higher education setting. Journal of Psychology in Africa, 27(5): 412-419. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg
- Kacmar, K. M.; & Baron, R. A. (1999): Organizational Politics: the state of the field links to relate process and an agenda for future research, In G. R. Ferris (Eds.), Research in Personnel and Human Resources Management, 17: 1-39. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg
- Kacmar, K. M.; & Carlson, D. S. (1997): Further validation of the perceptions of politics scale (POPS), a multi-sample approach, Journal of Management, 23: 627-658. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg
- Kang, H. J.; Gatling, A.; & Kim, J. (2015): The impact of supervisory support on organizational commitment, career satisfaction, and turnover intention for hospitality frontline employees, Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 14(1): 68-89. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg
- Karim, D. N.; Majid, A. H. A.; Omar, K.; & Aburumman, O. J. (2021): The mediating effect of interpersonal distrust on the relationship between perceived organizational politics and workplace ostracism in higher education institutions. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg
- Khattak, S., Batoo, S., Rehman, S., Asif's (2017): The Buffering Effect of Perceived Supervisor Support on the Relationship between Work Engagement and Behavioral Outcomes, Journal of Managerial Science, XI(3): 18-41. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg
- Knies, E. (2012): Balanced value creation: a longitudinal study of the antecedents and effects of people management, Utrecht University. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg
- Kottle, J. L.; & Sharafinski, C. E. (1988): Measuring perceived supervisory and organizational support, Educational and Psychological Measurement, 48(4):1075-1079. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg

- Krongboonying, W.; & Lin, Y. C. (2015): The Moderating Effect of Perceived Supervisor Support on the Relationship between Organizational Politics and Job Satisfaction in Aviation Industry in Thailand. International Proceedings of Economics Development and Research, 84-99. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg
- Kurtessis, J. N.; Eisenberger, R.; Ford, M. T.; Buffardi, L. C.; Stewart, K. A.; & Adis, C. S. (2017): Percieved organization support: a meta-analytic evaluation of organizational support theory, Journal of Management, 43(6): 1864-1884. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg
- 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. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg
- Maertz, C. P., Jr.; Griffeth, R. W.; Cambell, N. S.; & Allen, D. G. (2007): The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover, Journal of Organizational Behavior, 28(8): 1059-1075. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg
- Materson, S. S.; Lewis, K.; Goldman, B. M.; & Taylor, M. S. (2000): Integrating Justice and social exchange: the different effect of fair procedures, & treatments on work relationships, Academy of Management Journal, 43: 738-748. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg
- Mc Evoy, G. M.; & Cascio, W. F. (1985): Strategies for reducing employee turnover: A meta-analysis, Journal of Applied Psychology, 70: 342-353. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg
- Meyer, J. P.; Stanley, D. J.; Herscovitch, L.; & Topolnytsky, L. (2002): Affective, continuence, and normative commitment to the organization: A Meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences, Journal of Vocational Behavior, 61: 26-52. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg
- Mirvis, P. H.; & Kanter, D. L. (1989): The cynical Americans, living and working in an age of discontent, & disillusionment, San Francisco: Jossey Bass. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg
- Niederhoffer, A. (1967): Behind the shield, Garden City, NY: Doubleday. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg

- Nigman, D. M.; NiJhof, W. J.; Wognum, A. M.; & Veld Kamp, B. P. (2006): Exploring differential effects of supervisor support on transference of training, *Journal of European Industrial Training*, 30(7): 529-549. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg
- Nigoda, E. (2000): Internal politics in public administration systems: An empirical examination of the relationship with job congruence, organizational citizenship Behavior, and In-role performance, *Public Personnel Management*, 29(2): 185-210. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg
- Noe, R. A. (2008): *Employee training development*, 4th ed., Mc Graw-Hill, New York, NY. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg
- Oghojafor, B. & Muo, I. (2012-May): The Scope and Patterns of Organisational Politics in Nigeria, *International Journal of Business Administration*, Sciedu Press, 3(3): 41-49. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg
- Perry, E. L.; & Kulik, C. T. (2010): The devolution of HR to the line: Implication for perceptions of people management effectiveness, *International Journal of Human Resources Management*, 19(2): 262-273. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg
- Perry, S. J.; Witt, L. A.; Penney, L. M.; & Atwater, L. (2010): The downside of goal focused authority: The activity of character in subordinate exhaustion. *Journal of Applied Brain Research*; Retrieved online from: www.Ekb.com.eg
- Polat, S. (2013): The impact of teachers' organizational trust perceptions on organizational cynicism perception, *Educational Research and Reviews*, 8(16): 14-83. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg
- Poon, J. M. L. (2003): Situational Antecedents and outcomes of organizational politics perceptions, *Journal of Managerial Psychology*, 18(2): 138-155. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg
- Randall, M. I.; Cropanzano, R., & Bormann, C. A. (1999): Organizational Politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 20: 159-174. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg
- Rashid, U.; Karim, N.; Rashid, S.; & Usman, A. (2014): Employee's Perception of Organizational Politics and its Relationship with

- Stress, Asian Journal of Business Management, 5(4): 348-352. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg
- Reyoli, R. M. (1976): An empirical assessment of Niederhoffer's Police Cynicism Scale, Journal of Criminal Justice, 4: 231-241. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg
- Rhoades, L.; & Eisenberger, R. (2002): Percieved organizational support: a review of the literature, Journal of Applied Psychology, 87(4): 698-714. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg
- Rhoades, L.; Eisenberger, R.; Armeli, S. (2001): Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organization support, Journal of Applied Psychology, 86(5): 825-836. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg
- Rosen, C. C.; Harris, K. J.; & Kacmar, K. M. (2011): LMX, context perceptions, and performance: An uncertainty management perspective. Journal of Management, 37(3): 819-838. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg
- Rosen, C. C.; Levy, P. E.; & Hall, R. J. (2006): Placing perceptions of politics in the context of the feedback environment, employee attitudes, and job performance, Journal of Applied Psychology, 91: 211-220. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg
- Sanders, K.; Geurts, P.; Van Riemsdijk, M. (2011): Considering leadership climate strength: affective commitment within supermarkets in central Europe, Small Group Research, 42(1): 103-123. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg
- Sekhar, C.; & Patwardhan, M. (2021): Flexible working arrangement, and job performance: the mediating role of supervisor support, International Journal of Productivity & Performance Management, 72(5): 1221-1238. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg
- Shanock, L. R. (2006): When supervisor feel supported: relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support and performance, Journal of Applied Psychology, 91(3): 689-695. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg
- Shanock, L. R.; & Eisenberger, R. (2006): When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance, Journal of Applied Psychology, 91(3): 689-695. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg

- Stinglhamber, F.; Eisenberger, R. Van den berghe, C.; & Sucharski, I. L.; & Rhoades, L. (2006): Percieved supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention, *Journal of Applied Psychology*, 87(3): 545-567. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg
- Tang, Y. Y.; & Tsaur, S. H. (2016): Supervisory support climate and service-oriented organizational citizenship behavior in hospitality: the role of positive group affective tone, *International Journal of Contemorary Hospitality Management*, 28(10): 2331-2349. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg
- Vale, M.; & Witt, L. A. (2001): The moderating effect of teamwork perception on the organizational politics-job satisfaction relationship, *Journal of Social Psychology*, 141(3): 379-388. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg
- Van den Heuvel, M.; Demerouti, E.; & Peeters, M. C. (2015): The job crafting intervention: effects on job resources, self-efficacy, & affective well-being, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(3): 511-532. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg
- Van Wingerden, J.; Bakkar, A. B.; & Derks, D. (2017): Fostering employee well-being via a job craft intervention, *Journal of Vocational Behavior*, 100: 164-174. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg
- Vigoda, E. (2003): *Developments in organizational politics: How political dynamics affect employee performance in modern work sites*, Challenham: Edward Elgar. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg
- Vogel, K. (2001): *Organizational Cynicism: its nature, extent, and targets amongst field pastors of the Seventh - day Adventist church in Australia and New Zealand*, Master Thesis of Arts in Leadership & Management, Avondale College. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg
- Vries, J. P.; & Knies, E.; Leisink, P. (2022): Shared perceptions of supervisors support: what processes make supervisors and employees see eye to eye, *Public Personnel Administration Review*, 42(1): 88-112. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg
- Wilkerson, J. M. (2002): *Organization cynicism and its impact on Human Resources Management: Perspectives, Context, Functions, and Outcomes*, In Ferris, G. R. Buckley, M. R. Fedor, D. B. (Eds.),

Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. Retrieved online from:
www.Ekb.com.eg

Zhang, B. (2020): Human resource change-agent role, state ownership, & employee behavioral flexibility, Asia Pacific Journal of Human Resources, 58(2): 268-288. Retrieved online from:
www.Ekb.com.eg