

الدور الوسيط للاستنزاف العاطفي في العلاقة التأثيرية بين التسييس التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية

بحث تحليلي لآراء عينة من اساتذة وموظفي كلية الادارة والاقتصاد/جامعة كربلاء

أ.م.د. ميثاق هاتف الفتلاوي

[methakhatef@yahoo.com](mailto:methakhatef@yahoo.com)

### المخلص

يهدف البحث الحالي إلى معرفة الدور الوسيط للاستنزاف العاطفي في العلاقة بين التسييس التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية في كلية الادارة والاقتصاد-جامعة كربلاء، ومن خلال تساؤلات بحثية مفادها يوضح توجهات البحث لاستكشاف مدى توسط الاستنزاف العاطفي للعلاقة بين التسييس التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية اهمها (هل يوجد دور وسيط لمتغير الاستنزاف العاطفي بين علاقة التسييس التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية) وتحقيقاً لهدف البحث تم اختبار اربع فرضيات رئيسية، اما عينة البحث فتكونت من (107) فرداً من الاساتذة والموظفين في الكلية المبحوثة، وتم معالجة البيانات إحصائياً بالاعتماد على عدة وسائل إحصائية منها (الوسط الحسابي، الموزون، الانحراف المعياري، معامل الارتباط البسيط، تحليل الانحدار البسيط، اختبار T، اختبار F، معادلة النمذجة الهيكلية). وتوصل البحث إلى العديد من الاستنتاجات أبرزها يتوسط الاستنزاف العاطفي العلاقة بين التسييس التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية، كما قدم البحث توصيات عدة اهمها: تعزيز طرق التواصل بين الكلية والافراد فيها للقضاء على سوء الظن بتصرفات الكلية وانهاء حالة الشعور بالاستنزاف العاطفي مما ينعكس على تقليل سلوكيات العمل السلبية.

### Abstract

The current research aims at identifying the intermediate role of emotional exhaustion in the relationship between organizational politicization and Counterproductive Work Behaviors (CWB) in the College of Administration and Economics–Karbala University. The research aims to explore the extent to which emotional exhaustion mediates the relationship between organizational politicization and (CWB). The researcher investigated the four main hypotheses. The research sample consisted of (107) members of the College, and the data were processed statistically Based on several statistical methods (weighted mean, standard deviation, simple correlation coefficient, simple regression analysis, T test, F test, structural modeling equation). The research has reached several conclusions, the most prominent of which is the mediated emotional exhaustion between the

relationship between organizational politicization and (CWB). The research also made several recommendations, including: Enhancing communication between the management of college and its members to eliminate the misgivings of the college and ending the feeling of emotional exhaustion that will reflect in reducing the (CWB) .

### المقدمة

لقى الفكر الاداري ضلاله في توضيح وبيان الظواهر التنظيمية المختلفة ومدى تأثيرها على واقع ممارسات العمل الاداري اذ اغتت الافكار والرؤى التي تم طرحها العديد من نقاط الجدل التي تدور في اروقة البحث العلمي الباحثين والمهتمين ولعل من ابرز المفاهيم التي كانت من نتاج هذه النقاشات والحوارات العلمية هو مفهوم التسييس التنظيمي والاستنزاف العاطفي وسلوكيات العمل السلبية اذ حاولت العديد من الدراسات توضيح العلاقات السببية بينها بين عدد من المتغيرات والتسييس التنظيمي، الا انها لم تغطي الاسئلة والافكار التي توضح التأثير الوسيط للاستنزاف العاطفي في العلاقة بين التسييس التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية.

بعبارة اخرى يحاول البحث الحالي السير نحو اكمال وتعزيز الجوانب والجهود البحثية السابقة التي سعت إلى بلورة وتوضيح الافكار المتعلقة بتأثيرات التسييس التنظيمي على متغيرات اخرى ضمن حقل الادارة من خلال البحث عن الاسباب والعوامل التي يمكن ان تكون وراء مستويات ظهور سلوكيات العمل السلبية، اذ ركز البحث على اختبار علاقات التوسط بين الاستنزاف العاطفي بين ظاهرة التسييس التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية، وعليه يتضمن هذا البحث اربع اجزاء اساسية تعلق الجزء الاول بتوضيح منهجية البحث، في حين اهتم الجزء الثاني بالاطار الفكري لمتغيرات البحث، واختص الجزء الثالث بتحليل ودراسة طبيعة العلاقات بين متغيرات البحث واختتم الجزء الرابع بعرض الاستنتاجات والتوصيات.

### المحور الاول:- منهجية البحث

**أولاً:- مشكلة البحث :-** تتعلق مشكلة البحث ثلاثة جوانب الاول يتمحور حول الفجوة المعرفية في تفسير العلاقة بين التسييس التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية والدور الوسيط للاستنزاف العاطفي في تلك العلاقة بين المستقل والمعتمد فضلا عن الجدل في الفكري لايزال قيد التشكيل والتنظير حول متغيرات البحث مما شكل دافعا للباحث للخوض في بناء الاطار الفكري لمتغيرات البحث تتمحور مشكلة البحث في جانبين اما الجانب الثاني فيتعلق بما تلمسه الباحث بمستوى الاهتمام بمتغيرات البحث ضمن العينة المبحوثة التي توضح للباحث من خلال الاطلاع الميداني بوجود اهتمام ضعيف بمتغيرات البحث واثر وجود التسييس التنظيمي من وجهة نظر الاساتذة والموظفين على طاقاتهم النفسية الضرورية لأداء العمل ومستوى استنزافها وانعكاس ذلك على ظهور بعض سلوكيات العمل السلبية، واختبار الدور الوسيط للاستنزاف العاطفي على تلك العلاقة والاثر بين المتغير المستقل (التسييس التنظيمي) والمتغير المعتمد (سلوكيات العمل السلبية) اما الجانب الثالث فيهتم بتحويل تلك التصورات المتشكلة لدى الباحث إلى تساؤلات يمكن من خلالها تحديد معالم توافر مستويات من التسييس التنظيمي من عدمه وانعكاسها على سلوكيات العمل السلبية والدور الوسيط للاستنزاف العاطفي في كلية الادارة والاقتصاد -جامعة كربلاء لذا تتلخص مشكلة البحث بالتساؤل الاتي :

- 1- ما هو مدى وجود مستويات من التسييس التنظيمي في كلية الادارة والاقتصاد- جامعة كربلاء؟
- 2- ما هو مستوى الاستنزاف العاطفي لدى اساتذة وموظفي كلية الادارة والاقتصاد- جامعة كربلاء؟
- 3- ما هو مدى ادراك الاساتذة والموظفين في كلية الادارة والاقتصاد- جامعة كربلاء لوجود سلوكيات العمل السلبية في كليتهم؟
- 4- ماهي نوع علاقة الارتباط والتأثير والتفاعل بين متغيرات البحث؟

#### ثانياً:- اهداف البحث: للبحث الحالي ست اهداف اساسية هي:

- 1- الكشف عن مستوى ادراك الاساتذة والموظفين عينة البحث للتسييس التنظيمي.
- 2- الكشف عن مستوى ادراك الاساتذة والموظفين عينة البحث لوجود سلوكيات العمل السلبية.
- 3- التعرف على مستوى الاستنزاف العاطفي لدى الاساتذة والموظفين عينة البحث.
- 4- اختبار العلاقات بين متغير التسييس التنظيمي والاستنزاف العاطفي وسلوكيات العمل العاطفي.
- 5- اختبار الدور الوسيط للاستنزاف العاطفي للعلاقة بين التسييس التنظيمي وسلوكيات العمل العاطفي.

**ثالثاً:- أهمية البحث :** تتعلق أهمية البحث بثلاث مجالات يدور المجال الاول حول الاهمية الفكرية والفلسفية لمتغيرات البحث الثلاثة اذ تناول الباحثين هذه المتغيرات بالبحث والتحليل والتشخيص وما زال هذا الاهتمام مستمرا مما يشكل حافزا للباحثين الاخرين من الولوج في دراسة هذه المتغيرات، اما المجال الثاني فيتعلق ببيئة التطبيق التي تعد المغذي الأساس لجميع المؤسسات في الدولة بالملاكات المؤهلة مهاريا وعقليا ونفسيا، وهذا يستلزم ان تتوفر بيئة ومناخ خالي من أي اثار سلبية او ظواهر قد تؤثر على القائمين على العمل في هذه المؤسسة مما ينعكس حتما في نوعية المخرجات، اما المجال الثالث فإمكانية مساهمة البحث الحالي بإثراء الجانب المعرفي لمواضيع تفتقر اليها المكتبة العراقية والعربية ومنها موضوع التسييس التنظيمي والاستنزاف العاطفي وسلوكيات العمل السلبية، وهذا الاثر لا يقتصر على عرض الجوانب الفكرية للمتغيرات وانما يتضمن التعرض إلى طبيعة العلاقات المحتملة بينها من خلال الاستناد إلى التحليلي المنطقي للاختبار العملي لجملة من الفرضيات. كما يُعد هذا البحث اضافة للامتداد المعرفي للبحوث السابقة التي تناولت هذه المتغيرات من خلال تسليط الضوء على طبيعة العلاقات التي تحكمها، كما يؤمل أن يفيد هذا البحث المؤسسات التعليمية في بلدنا العزيز بشكل عام والجهات المسؤولة عينة البحث بشكل خاص في تكوين اطار متكامل يمكن الاعتماد عليه في تشخيص نقاط القوة والضعف حول التسييس التنظيمي والاستنزاف العاطفي فضلا عن اهمية توافر قدرات رصد سلوكيات العمل السلبية ومن ثم الاسهام في عملية المعالجة والتحسين للأفضل.

**رابعا: مجتمع وعينة البحث:-** تم اختيار كلية الادارة والاقتصاد - جامعة كربلاء كمجتمع للبحث الحالي وقد تمثلت عينة البحث بالملاك التدريسي والوظيفي في كلية الادارة والاقتصاد اذ تضمنت (118) تدريسي وموظف تم اختيارهم بطريقة عشوائية وقام الباحث بتوزيع استمارة الاستبيان على العينة وبعد استرجاعها

وتدقيقها بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (107) استبانة وقد استخرجت التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة البحث حيث تم تلخيص النتائج في الجدول (1).

جدول (1) خصائص عينة البحث

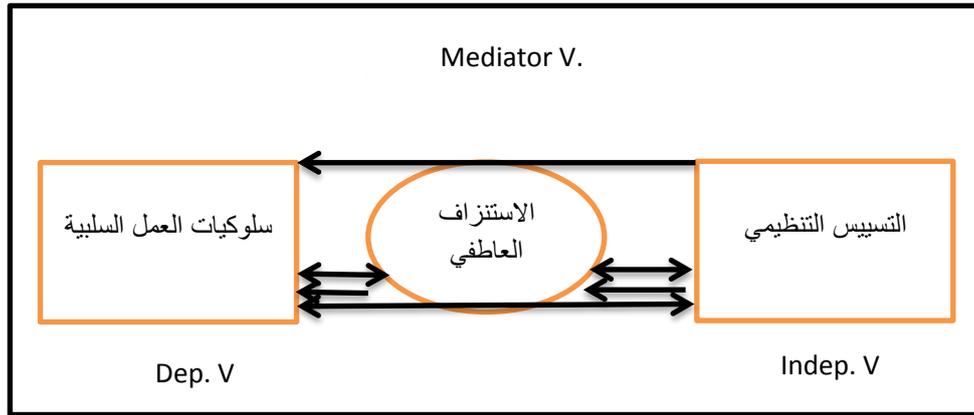
النسبة	التكرار	العمر
25%	27	المستوى
49	52	أقل من 30 سنة
18	20	30-40 سنة
08	8	41-50
100%	107	51- فما فوق
		المجموع
		النوع الاجتماعي
64%	68	اناث
36	39	الذكور
100%	107	المجموع
		سنوات الخدمة
22%	24	1-5 سنة
43	46	6-10
22	24	11-15
13	13	16-20

المصدر: من اعداد الباحث في ضوء الاستبانة

رابعاً: فرضيات البحث: للبحث اربع فرضيات رئيسة هي:

- 1- توجد علاقة (ارتباط وتأثير) ايجابية معنوية بين التسييس التنظيمي والاستنزاف العاطفي
- 2- توجد علاقة (ارتباط وتأثير) ايجابية معنوية بين الاستنزاف العاطفي وسلوكيات العمل السلبية
- 3- توجد علاقة (ارتباط وتأثير) ايجابية معنوية بين التسييس التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية.
- 4- يتوسط الاستنزاف العاطفي العلاقة بين التسييس التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية

والشكل (1) يوضح المخطط الفرضي للبحث



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

### المحور الثاني:- الاطار الفكري للبحث

#### أولاً: التسييس التنظيمي organizational politicization

1- مفهوم وتعريف التسييس التنظيمي: تعود بدايات الاهتمام بموضوع التسييس التنظيمي إلى بدايات القرن الماضي، وبالرغم من وجود بعض الاشارات إلى تاريخ ابعدها من هذا الا ان ظهوره بشكل مصطلح علمي كن خلال خمسينيات القرن الماضي وتحديدا ضمن كتابات (Lasswell, 1958)، اذ اوضح ان التسييس مهم لأنه يوضح سر "من يحصل على ماذا، ومتى، وكيف" في النظام الاجتماعي (Vigoda & Cohen, 1998: 59) واستمر بعد ذلك الاهتمام بموضوع التسييس التنظيمي الا ان الظهور الواضح على الساحة الاكاديمية كانت في اواخر السبعينيات وبداية الثمانينيات كنتيجة للتطورات الحاصلة بالساحة التنظيمية كالصراعات بين أعضاء المنظمة والتوجه نحو تقاسم الموارد ، مما حفز الباحثين إلى وضع إطاراً نظرياً للتحقيق في دور التسييس في مكان العمل (Vigoda & Drory, 2006: 12).

فالتسييس التنظيمي يشير إلى تلك السلوكيات التي يؤديها القادة في المنظمات بصورة قصدية و خفية بدون ان تظهر واضحة للآخرين الهدف منها تحقيق المصالح الذاتية لمن يقوم بهذا التصرف بغض النظر عن اهداف المنظمة والافراد الاخرين. وما يشار اليه بهذا الصدد ان الدراسات التطبيقية للتسييس التنظيمي تأخذ مجالين الاول يتمثل بالدراسات الكلاسيكية لموضوع التسييس التنظيمي الذي يمثل سلوكيات تأثير التسييس التنظيمي وتكتيكاته، وكذلك تصور التسييس التنظيمي الافراد. اما المجال الثاني وهو المعاصر فهو يبتعد عن التسييس التنظيمي ذاته و يركز على الآثار السلبية للتسييس وتفسيرها لأدراك التسييس على العاملين (Rosen,2006: 14). فضلا عن ان التصور يعكس الحالة الذهنية عن التسييس التنظيمي وبالتالي هذه الفكرة لا تعكس بالضرورة الواقع الموضوعي بل تستند إلى تصور شخصي (Ahmed et al., 2016: 6). كما ان التصور يعكس مدى ادراك الافراد واعضاء المنظمة بوجود بيئة عمل مسببة تشجع بعض الاطراف المشاركة في لعبة التسييس على تحقيق مصالحهم الذاتية داخل المنظمة (Gotsis & kortezi, 2010:498).

ويعرف التسييس التنظيمي (بأنه المدى الذي يعتقد فيه الافراد ان بيئة عملهم تمتاز بالتسييس وتحقق المصالح الذاتية للبعض التي قد تكون عادلة او غير عادلة حسب وجهة النظر الفردية) (Kacmar & Carlson, 1994: 3). كما عرف بأنه (الممارسات التي يؤديها الموظفون لتحقيق اهدافهم وتعزيز مصالحهم الذاتية من دون وضع اعتبار لرفاهية الاخرين او مصلحة منظماتهم) (Kacmar et al, 1999: 385) أو انه ( ما يقوم به المدراء من اعمال وانشطة ينتج عنها زيادة في مستويات سيطرتهم وتحكمهم للتأثير على صنع القرار بحيث تتحقق من خلال منظماتهم مصالحهم الفردية والوظيفية والشعبية بدلا من الاهتمام بتحقيق الاهداف التنظيمية) (Olorunleke, 2015: 59) وبناء على ما سبق يرى الباحث بأن التسييس (وهو مجموعة من الممارسات والسلوكيات الخفية وغير الرسمية التي يؤديها بعض الافراد كاستراتيجية تعامل فردية لتحقيق اعلى المصالح والمنافع الشخصية او لغرض الحماية الذاتية من بعض المواقف والقرارات التي تضر بالمصلحة الذاتية للفرد).

## 2- مسببات التسييس التنظيمي:- ضمن الادبيات الفكرية لموضوع التسييس التنظيمي اشارة إلى ثلاثة

مسببات للتسييس التنظيمي وهي التأثيرات التنظيمية، تأثيرات بيئة العمل/الوظيفة والتأثيرات الشخصية أذ تشير التأثيرات التنظيمية إلى العوامل التنظيمية التي تساعد في ظهور التسييس التنظيمي وتزايد مثل انخفاض الرسمية والمركزية وتناقص موارد المنظمة، اذ يتنافس الافراد في المنظمة للحصول على الموارد من اجل تحقيق مصالحهم وهذا يدل على ان التسييس التنظيمي يزداد كلما ازدادت ندرة الموارد في المنظمة (الخالدي، 2015: 54) وكذلك الحال مع المركزية فعند تركيز السلطة والنفوذ لدى بعض الافراد يزداد احتمال ظهور التسييس التنظيمي لتحقيق المصالح الذاتية (Parker et al, 1995: 893)، كما ان انخفاض الرسمية على القرارات والاهداف والاجراءات يؤدي إلى ظهور مستويات للتسييس بسبب زيادة مستويات الغموض الذي يصيب الافراد في المنظمة بشأن تحقيق الاهداف والغايات (الراجحي، 2008: 45).

أما تأثيرات بيئة العمل/الوظيفة فإنها تتمثل بانخفاض الاستقلال الوظيفي اذ قد يؤدي الانخفاض في الاستقلال الوظيفي إلى تقليل اليقين لدى الافراد فيما يتعلق ببيئة عملهم، ومن المتوقع أن تؤدي الزيادة في الاستقلال الوظيفي إلى خفض تصورات التسييس التنظيمي والعكس صحيح كما ان التنوع الوظيفي من العوامل الوظيفية المهمة التي يمكن ان تحد من الغموض الذي يسيطر على الموظفين فيما يتعلق ببيئة عملهم، وبالتالي فإن زيادة او انخفاض التنوع ستعمل على خفض او زيادة تصور الافراد للتسييس التنظيمي (Parker et al, 1995: 895) في حين التأثيرات الشخصية يمكن ان تتجلى بالسمات الشخصية اذ ان الافراد الذين يمتلكون درجة عالية من التوجيه الذاتي والتحكم الداخلي يميلون إلى ممارسة التسييس التنظيمي بدرجة عالية، وان امتلاك الفرد مستوى مرتفع من التوجيه الذاتي يؤدي إلى حساسية اكبر لعمليات التوافق الاجتماعي وامتلاك المهارات السياسية لممارسة التسييس التنظيمي من الافراد الذين يتمتعون بدرجة اقل من التوجيه الذاتي (الراجحي، 2008: 46). اما اساليب مواجهة التسييس التنظيمي فإنها عدة منها مساهمة الفرد في عملية اتخاذ القرارات التي توحى بتلبية حاجاتهم ورغباتهم مما ينعكس في ابعادهم عن الاضرار للانخراط في التسييس التنظيمي والسبب يعود إلى ان اشراك الموظفين في اتخاذ القرار سيولد احساسا بسيطرة اكبر للموظفين على عملهم ومجرياته داخل المنظمة (Witt, 2000: 343-345). كذلك ان العمل الجماعي والاهتمام بذلك الادارة العليا يسهم بعملية تخفيف اثار التسييس التنظيمي في مكان العمل (Parker et al 1995: 312). والعمل على بناء الثقة والدعم الاجتماعي اذ تتمحور تأثيرات الدعم الاجتماعي والثقة بين الافراد والمشرفين في انكار الافراد للأثار التي قد تعد ضارة للسياسات التنظيمية وبالتالي احساسهم بانهم موضع اهتمام وتقدير

مسؤوليهم فهم يتفانون من اجل موظفيهم مما يبعد فكرة التسييس عن اذهان الافراد العاملين في مكان العمل (Vigoda & Talmud, 2010:2829).

### 3- ابعاد التسييس التنظيمي:- اعتمد الباحث في قياس متغير التسييس التنظيمي على مقياس ( Ferris et al, 1989

الذي يتكون من الابعاد الآتية (السلوك السياسي العام، الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً، تسييس الترقيات والأجور) وفيما يلي توضيح لها:

#### أ- السلوك المسييس العام:- يقصد بالسلوك المسييس العام هو السلوك المتجه نحو خدمة المصالح الذاتية

بشكل صريح وذلك لضمان التقدم في المكاسب الذاتية. وهذا السلوك يتضمن العديد من الافعال الجريئة المتمثلة ببث الاشاعة و التقليل من شأن الاخرين الذي يمارسه الفرد من اجل الوصول إلى مصالحهم الشخصية او مصلحة الفريق الذي ينتمون اليه (الخالدي، 2015: 50)، ومن اسباب ظهور السلوك المسييس عدم توافر الانظمة و القواعد وصنع القرار في ظل عدم اليقين وندرة الموارد القيمة، كما ان السلوك المسييس العام يتعلق بتشكيل تحالفات في المنظمة التي تتنافس على الموارد القيمة وان الفرق بين التسييس التنظيمي والسلوك المسييس العام هو ان النظرة الكلية للتسييس التنظيمي تتنافس فيها التحالفات على قضايا الاعمال اما في السلوك المسييس العام فإن قضية المنافسة تحصل لغرض تحقيق المصالح الذاتية. كما ان جاذبية الموارد ومنفعتها ستؤثر في قرار الانخراط في الانشطة المسييسة العامة (Boehman, 2006: 33).

#### ب- الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً:- يشير هذا البعد إلى النوايا الخفية التي لا تظهر بشكل مباشر التي تعبر

عن ما يمارسه الافراد للحصول على الامتيازات والمصالح الشخصية عن طريق خضوع الفرد لأفعال الاخرين اي تجنب الصراع وعدم الدخول بمشاجرات مع الاخرين (Robb, 2011: 57) وعدم معارضة تلك الافعال وذلك من اجل تحقيق المصالح الذاتية بشكل غير مباشر (byrne, 2005: 177). وقد يحقق هكذا موظفين رغباتهم من خلال البقاء صامتاً ولذلك قد يكون عدم التصرف وسيلة معقولة ونافعة من اجل تحقيق المصالح الذاتية حينما تسود السلوكيات المسييسة في البيئة التنظيمية (Kuo, 2005: 13)

#### ت- تسييس الزيادات والمكافآت:- يوضح هذا البعد امكانية أن يقوم المشرف او المسؤول بتقديم تقييمات أعلى

للأداء لأولئك الافراد الذين يبدون دعمهم له (Gull & Zaidi, 2008: 159). ويمكن ان تعمل المنظمة على تصميم نظم المكافآت التي تجعل السلوك المسييس يستمر بطرق متنوعة، فمثلا يمكن ان تستخدم المكافآت لتحفيز السلوك الفردي بدلا من السلوك الجماعي التنظيمي وذلك لأغراض ومصالح ذاتية، وعلى الرغم من أن صانعي القرارات التنظيمية قد لا يفعلون ذلك بوعي، فإن نظم الموارد البشرية التي يتم تطويرها وتنفيذها قد تكافئ الأفراد الذين ينخرطون في سلوكيات النفوذ ويعاقبون أولئك الذين لا يفعلون ذلك، وستؤدي هذه الممارسات إلى ثقافة يكون فيها النشاط المسييس أمراً شائعاً في كل جانب تقريبا من جوانب قرارات الموارد البشرية (Kacmar & Carlson, 1997: 630).

## ثانياً / الاستنزاف العاطفي (Emotional Exhaustion).

ان مفهوم الاستنزاف العاطفي يعد احد المصطلحات النفسية التي بدأ ظهورها في أوائل السبعينات وخاصة في مجال ضغوط العمل (job stress) ثم اصبح من المصطلحات التي تم تداولها بشكل كبير في البحوث الادارية وغيرها، كالطب النفسي ، علم النفس الجسدي ، الطب المهني، الصحة النفسية

(2 : 2014 , Seidler et al)، وان اول من اشار إلى مصطلح الاحتراق النفسي كان الباحث (Freudenberger) ذلك في عام (1974) من خلال دراسته عن طريقة التعامل مع الضغوط التي يتعرض لها الافراد العاملون بقطاعات الخدمات فقد اشار إلى أن حالة الاستنزاف الانفعالي والاستنفاد البدني بسبب ما يتعرض له الفرد من ضغوط فضلاً عن عدم القدرة على الوفاء بمتطلبات العمل ( كاظم ومفتن ، 2013 : 45) ، ان اهمية دراسة الاحتراق النفسي وابعاده الاستنزاف النفسي والتهكم والانجاز الشخصي المنخفض باتت تزداد اهمية من اجل معرفة مدى تأثيرها على الأفراد من الناحية النفسية والجسدية وحتى العقلية، اذ اوضحت الدراسات ان الاحتراق النفسي وابعاده تؤثر بشكل سلبي مع العديد من المخرجات التنظيمية مثل الرضا الوظيفي ، الالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي (Rubio et al , 2015 , 148) (Maslach and Jackson , 1981) فالاستنزاف العاطفي هو الشعور بالتعب وعدم القدرة على مواجهة متطلبات الوظيفة او التواصل مع الناس بينما يشير التهكم إلى فك الارتباط العاطفي والادراكي من الوظيفة والابتعاد والتهكم من ذلك ، اما الانجاز الشخصي المنخفض فإنه يتعلق بوصف الشعور بعدم المقدرة على الاسهام المجدية وانخفاض الفعالية الشاملة بالعمل . (Welp et al , 2015 : 2)

فمفهوم الاستنزاف العاطفي يشكل المنطلق الاول لظهور الاحتراق النفسي بوصفها العنصر الأساس في متلازمة الاحتراق النفسي وكمؤشر على وجودها ، ان الاستنزاف العاطفي يمثل قضية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للباحثين والعاملين بسبب النتائج السلبية التي من الممكن يحدثها الاستنزاف العاطفي على المنظمة ، هو البعد الأساس في الاحتراق النفسي ، يحدث بشرط نتائج الاجهاد المهني على المدى الطويل ويؤثر على العاملين وخصوصاً أولئك الذي يعملون في المجالات الخدمة وأيضاً يملك الاستنزاف العاطفي تأثيراً على اتجاهات العمل والسلوكيات بطريقة سيئة (1082 : 2014 , Boz et al) ، فقد اشارت الكثير من البحوث إلى ان الاستنزاف العاطفي يعد مكون مركزي وهو أكثر مكونات الاحتراق النفسي استقراراً، فهو يملك علاقات قوية ظهور ضغوط العمل فهو نوع من انواع الضغوط المتعلقة بمجريات العمل اذ يشير إلى انخفاض الطاقة الجسدية والعاطفية الشعورية بسبب المؤثرات النفسية الكبيرة في العمل (Jensen , 2014:499) يتميز الاستنزاف العاطفي بشعور الافراد بالإفراط العاطفي والتعب الشديد والانهاك والشعور بفقدان الطاقة والغرق التام من الناحية العاطفية والجسدية، فقد اشار الفكر الاداري إلى وجود عوامل عدة على المستوى الفردي والتنظيمي تؤدي إلى الاستنزاف العاطفي المتغيرات الديمغرافية ، والشخصية ، والدعم الاجتماعي ، وهناك من الباحثين من اقترح بعض السمات الشخصية مثل الجراءة، المركز الرقابي، سلوكيات مثل احترام الذات، الحافز للانجاز والسعي وراء الكماليات تلعب دوراً مهماً في تطوير الاستنزاف العاطفي (Kantena & Yesiltas, 2015:1369) فضلاً عن وجود العديد الاسباب التي ينتج عنها الاستنزاف عاطفياً ، فقد اشارت دراسات عدة إلى ان من ضمنها ( Lee & Ashforth, ) (1996) ان ارتفاع عبء العمل ربما يكون مؤثراً ثابتاً لاستنزاف العاطفي ، وهذا ما اكدته (Moore, 2000) التي اشارت إلى ان العوامل التنظيمية بدلاً من العوامل الشخصية هي من بين المؤثرات الأساسية التي تؤدي إلى

الاستنزاف العاطفي، فيما بينت (Morris & Feldman 1997) ان التفاعلات الشخصية المتكررة مع العملاء في الاعمال ذات الطابع العاطفي المكثف من المتوقع ان تؤدي إلى الاستنزاف العاطفي ( Qureshi & Sajjad 2015: 52). في حين اكد (Maslach, 1982) ان الاستنزاف العاطفي يظهر لدى العاملين كخسارة بالمشاعر ، والاهتمام ، الثقة والروح (Qureshi & Sajjad,2015,ibd)، فالمستويات العالية من الاستنزاف العاطفي نتيجة العمل تؤدي إلى نتائج غير مرغوب بها مثل ضعف الاداء وظهور نوايا الدوران الوظيفي، والتغيب عن العمل (Karatepe & Choubtarash, 2014:182-183)، كما اوضح (Hall,et al ,2010) ان الاستنزاف العاطفي يزيد من تطور الصراع بين العمل و الأسرة (Rubio et al , ibd).

لتوضيح كيف يحصل الاستنزاف العاطفي (بعد معرفة الأسباب والتأثير )، تساعدنا في ذلك نظرية حماية المصادر (Conservation Of Resources) وتعد نموذج مهم لفهم الاحتراق النفسي و المفهوم الأساس لهذه النظرية كما قدمه (Hobfoll 1989, 2001) ان الافراد يسعون جاهدين للحصول وصيانة والمحافظة على بعض المصادر القيمة التي من المحتمل خسارتها نتيجة الضغط (Yoo. et al , 2015:413)، ويحدد (Hobfoll, 1989: 516) المصادر بانها الاشياء والخصائص الشخصية والظروف والطاقات التي يتم تقديرها او تكون كوسيلة للحصول على تلك الاشياء والخصائص التنظيمية والظروف والطاقات، يعتقد (Wu & Hu,2009) بالاستناد إلى حماية المصدر فإن الناس لديهم ميول للحصول على المصادر والاحتفاظ بها وادامتها ولذلك يتعرض الافراد للإجهاد النفسي في حالة مواجهة التهديد لخسارة تلك المصادر سواء كانت الخسارة فعلية او حدوث فشل في تحقيق استثمار المصادر ذاته (العنزي و ابراهيم ، 2013 : 10). و يرى (Tice, Baumeister, Shmueli, & Muraven, 2007) ان الامر المهم بالنسبة إلى المنظمات هو كيفية مساعدة العاملين المنهكين عاطفيا من التعافي من استنزاف الموارد والحفاظ على عرض عاطفي ايجابي (Lam et al , 2010:368).

### ثالثاً: سلوكيات العمل السلبية: – Counterproductive work Behaviors

1- مفهوم سلوكيات العمل السلبية : تعد سلوكيات العمل السلبية احدى مظاهر العدائية التي تؤدي إلى اذى الافراد او احداث اثار سلبية في عمل المنظمة، وهذه المظاهر العدائية يمكن ان تكون ردة فعل لبعض الظواهر والظروف التي تكون موجودة في المنظمة التي يمكن ان تتجلى في انتهاك العقد النفسي بين المنظمة و افرادها العاملين او نتيجة الضغط الوظيفي المفرط على الافراد العاملين وغيرها من المسببات التي تكون نتيجتها احتقان المشاعر وزيادة المشاعر السلبية وبالتالي يمكن ان تبرز للاخرين من خلال الغضب الاكتئاب الحاق الاذى بالآخرين او الممتلكات (Spector,et al,2006:446) كما ان هذه السلوكيات يمكن ان تظهر ضمن نوعين من السلوكيات المرتبطة بشخصية الفرد فالنوع الاول يمكن ان يتجلى من خلال سلوك المزاح مع الاخرين، او استخدام الكلمات النابية وغير اللائقة باعتبارها احد ادوات المزاح اما النوع الثاني فيمكن ان يبدو واضحا من خلال محاولة تزوير الحقائق و اظهار خلاف ما هو حقيقة كتزوير الوثائق والتقارير فضلا عن محاولة العبث بأعمال الاخرين وهذا يوضح علاقة بين السمات الشخصية للفرد وظهور السلوكيات السلبية نتيجة ما يتعرض له الفرد فهي ليس بالضرورة نتيجة قدرة الفرد على ذلك فقط (Mount,et al,2006:593) وان نتيجة ظهور السلوكيات السلبية يمكن ان تتجسد من خلال التغيب عن العمل والهدر في الطاقة والوقت واثارة الفوضى والنزاعات وعدم الالتزام بالقواعد التنظيمية وغيرها (Emmerich,2012:1). وقد عرفت السلوكيات السلبية بعدة

تعريف منها انها (كل السلوكيات التي تكون مقصودة لألحاق الاذى بالمنظمة او افرادها العاملين باستخدام ادوات وطرق تؤدي إلى تخريب الممتلكات او الاضرار العدوانية بالافراد العاملين) (Krischer,2010:154) كما عرفت بانها ( السلوكيات المنحرفة عن الضوابط والقواعد التنظيمية التي تعد خرقا لاتفاق العمل بحيث تؤدي إلى اضرار بالمنظمة أو افرادها العاملين او كليهما كظاهرة السرقة وغيرها (Mehta,2004:2) كما عرفت بانها ( تمثل مختلف مظاهر العدوان في مكان العمل كردة فعل على الحالات النفسية التي يعيشها الفرد العامل كالإجباط والشعور بالظلم (Folger&Baron,1996: 51)، وما يشار اليه بهذا الصدد ان يمكن للإدارة العليا التنبؤ بسلوكيات العمل السلبية الافراد في حال استطاعت ان تميز المنظومة الاخلاقية الاعتقادية التي يؤمن بها الافراد العاملين لديها فكلما امتلك الفرد قيم اخلاقية باحترام حقوق ورفاهية الافراد الاخرين وان العمل المضر بالمنظمة والافراد يعد جرما وغير مقبول فإن سلوكيات العمل السلبية ستخف في المنظمة ( Henle et al,2005:220

ويمكن للباحث تعريف سلوكيات العمل السلبية بانها (تلك السلوكيات التي تشكل خرقا للقواعد التنظيمية والقيم الاجتماعية السائدة في المنظمة وبين الافراد العاملين وتكون انعكاساتها السلبية تمس المنظمة او الافراد العاملين فيها او كليهما)

2- ابعاد سلوكيات العمل السلبية : يهدف الاحاطة بماهية متغير سلوكيات العمل السلبية اعتمد الباحث على مقياس (Bashir et al, 2012) الذي يتكون من خمسة ابعاد هي (التخريب، والانسحاب، والسرقة، واساعت استخدام الوقت والموارد، والرشوة والفساد الاخلاقي) وكما يلي:-

أ- التخريب:- يعد التخريب احد ابعاد سلوكيات العمل السلبية ويتعلق بعمليات التعطيل او تخريب احدى عمليات المنظمة بهدف الايذاء وفي الغالب يكون الفعل لدوافع شخصية بأساليب وطرق متعددة كالدعاية ذات الطابع السلبي او محاولة تأخير متطلبات اكمال العمل الانتاجي او من خلال بث الفرقة بين الافراد العاملين او ايدائهم بشكل مباشر (Crino,1994:318) وتتسجم عمليات التخريب في بعض الاحيان مع نوع النشاط الانتاجي او الخدمي الي تؤديه المنظمة فالأفراد الذين يؤدون جوانب خدمية بعملهم ولديهم مشاعر غضب وسخط على ادارة المنظمة فإنهم ممكن ان يعدموا إلى التأثير على مستوى الخدمة المقدمة كتأخير الاستجابة لطلب الزبون والتذمر بشكل مستمر امام الزبائن لكن الخطر الحقيقي لا يقتصر على هذه التصرفات فقط وانما اعتقاد اصحابها بأن تصرفاتهم تلك طبيعية وعقلانية (Harris&Ogbonna,2009:326)

ب- الانسحاب: يتحقق الانسحاب بعدة صور منها تعمد التغيب الفرد او قد يكون التغيب نتيجة امراض وبالحالتين قد يترتب عليهما غياب لفترات طويلة (Kant,et al,2009:408) وفي بعض الاحيان يكون اتغيب نتيجة طبيعية للظروف العامة في العمل التي تمتاز بالسلبية او بسبب الحوادث او نتيجة الساعات الطويلة والمرهقة في العمل او الشعور بالملل وعدم الايمان بالعمل الذي يؤديه الفرد سوء التواصل والتفاهم بين الافراد العاملين والادارة، والخلل بوسائل النقل او قلتها وعدم وجود ضمان صحي او رعاية صحية ملائمة وغيرها من الظواهر والظروف الاخرى المسببة للتغيب (Poojari,2006:16)، فضلا عن ان سلوك التأخر الافراد العاملين يعد سلوكيات الانسحاب فضلا عن الغياب وترك العمل، ويشكل عام يشير الانسحاب إلى مجموعة من سلوكيات الافراد التي تكون واضحة بانخفاض مشاركة الفرد في الحياة العملية مما يؤثر على مستوى الاداء العام في المنظمة (Lishchinsky&Zohar,2011:429) وقد اوضح بعض الباحثين ان سلوك الانسحاب ليس بالضرورة يحمل اثار سلبية على عمل المنظمة لكن قد يكون له وجه ايجابي الفرد العمال قد يستفاد من الانسحاب باعتباره

استراحة من الاجهاد، فضلا عن ان الانسحاب يمكن ان يجعل الافراد يستعيدون الدافع للعودة والعمل بجد اكثر (Hackett&Bycio,1996:327)

ت- **السرقية**: - تعد السرقية احد ابعاد سلوكيات العمل السلبية التي تؤثر على جميع المنظمات في حال وجودها في تلك المنظمات وهي يمكن ان تصدر من اي فرد من المنظمة سواء موظفي الخدمات وموظفي الامنية وحتى المديرين وغيرهم من الموظفين وتتنوع الاشكال التي تصنف سرقة مثل الاختلاس المالي او سرقة المواد او الاستحواذ على اللوازم المكتبية للمنظمة واستخدامها خارج المنظمة بدون تخويل، الاسترخاء خارج الوقت المحدد للغداء او قضاء الحاجات الخاصة بالفرد العامل وغيرها الكثير (Schaefer et al,2000:89) ويعزوا بعض الباحثين اسباب تجرد الموظف على السرقية إلى حالات عدم الرضا الوظيفي او نتيجة احساس الموظف بعدم عدالة المسؤولين مما يدفعه لمحاولة ضرب كل مصلحة محتملة لهم في اي مكان يعمل فيه الفرد فضلا عن اسباب توفر الاجواء المساعدة لعملية السرقية كالدعم الاداري من ضعيفي النفوس في المنظمة وعدم المراقبة والتواطؤ وغيرها من الظروف الداعمة (Thoms,et al,2001:563) وتشمل كذلك السرقات عملية سرقة الافكار والابداعات من الاخرين من خلال اللقاءات التي تحصل بين الافراد وخاصة ما يتعلق بافكار التغيير والتطوير والتحسين في المنظمة بحيث يمكن ان يطرحها زميلك الذي سمعها منك سابقا وكأنها فكرته هو، فهكذا تصرف يُعد ايضا سرقة، (Freeman,2013:1)

ث- **اساءة استخدام الوقت والموارد**: يشكل عدم الاستخدام الصحيح للوقت المتاح للعمل فضلا عن سوء استعمال وإدارة الموارد، ويتجلى اساءة استخدام الوقت في اضاءة وقت العمل بأعمال خارج المطلوب، استخدام وقت الدوام للعمل الشخصي، اما سوء الاستخدام للموارد يمكن ان يتحقق من خلال صرف الموارد بأمر لا تعود على عمل المنظمة بشئ او استلام بعض الارشادات البريدية الشخصية عن طريق بريد المنظمة او استخدام الاجهزة الالكترونية في المنظمة لأغراض شخصية، تعمد صرف وقت العمل بتصفح مواقع التواصل الاجتماعي وغيرها (Gruys,1999:44)

ج- **الرشوة والفساد الاخلاقي**: تعد الرشوة والفساد الاخلاقي احدى ابعاد سلوكيات العمل السلبية الناشئة نتيجة الظروف والسمات الشخصية اذ تشير الرشوة إلى تقاضى الفرد العامل للاموال خارج الاطار الشرعي والقانوني للعمل بالمنظمة وبالتالي الاضرار المباشر بمصالح المنظمة والمصالح العامة فضلا عن ان سوء الخلق او الفساد الاخلاقي يمكن ان يتجلى من خلال قلة الادب الذي في حالة تجاهله وعدم علاجه قد يتفاقم مستقبلا ليصبح صراع داخل المنظمة بين الافراد العاملين ففي حالة ادراك الافراد إلى عدم عقوبة الفرد المحرض او المرتشي او المسئ اخلاقيا سيؤدي ذلك إلى الامن العقاب وبالتالي تقادم الوضع إلى اكثر مما ينبغي ولهذا يجب التعامل مع هذه الظواهر بشكل مباشر وحازم وسريع للحد من اثارها السلبية ومهما كانت مكانة الفرد الذي يصدر عنه هكذا تصرفات وسلوكيات (Pearson&Porath,2005:14) ويمكن الاشارة إلى ان سوء الادب او سوء الخلق يعني تلك السلوكيات ذات غير البارزة بالضرورة بشكل واضح مع نية الحاق الضرر بالافراد او انتهاك قواعد الاحترام في العمل (Kain,2008:1).

## المحور الثالث: الإطار العملي للبحث

يتناول هذا المحور التحليل الاحصائي لنتائج استجابات افراد عينة البحث التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الاحصائية الاولية

- أولاً: **فحص بيانات الدراسة والتحقق من صدق المقاييس وثباتها:** - نستعرض في هذا المبحث جملة من الطرائق والاحصاءات الخاصة بالتأكد من مدى صلاحية البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الاستبانة المعدة للتحليل الاحصائي ومن ثم معرفة مدى صدق المقاييس المعتمدة في الدراسة في عكس الظاهرة المراد دراستها بشكل جلي ومفيد والتحقق من مدى ثباتها خلال مدة البحث وكما يأتي:-
- 1- الفحص الاول لبيانات استبانة البحث:** - بهدف الحصول على نتائج تتسم بالدقة والموثوقية توجد ضرورة للقيام بعملية الفحص الابتدائي للبيانات التي تم جمعها كنقطة اساسية قبل البدء في عملية تحليل الاجابات بالوصف الاحصائي ولتحقيق هذا الفحص يستلزم الامر المرور بثلاث مراحل وكالاتي:-
- أ- استكشاف البيانات المفقودة:** - يعد فقدان جزء من البيانات محتمل الحدوث في مرحلة جمع البيانات ويعود ذلك لعدة اسباب منها عدم ملئ فقرات الاستبانة او ما يحدث من اخطاء اثناء ادخال البيانات لغرض تحليلها وهكذا، وما يشار اليه بهذا الصدد فإن نسبة فقدان اذا كانت كبيرة ستؤثر في دقة وطبيعة النتائج المستخرجة ما يخرجها من حيز الموثوقية والدقة في عكس الظواهر المدروسة ولتجاوز هذه العقبة استخدم الباحث الحزمة الاحصائية (Spss.v.25) للتأكد من نسبة البيانات المفقودة من خلال عملية استخراج التكرارات وهكذا خطوة كفيلة بتحديد عدد البيانات المفقودة من البيانات الصالحة، وقد افاد هذا الاجراء الباحث في كشف البيانات المفقودة مما سمح له استرجاعها من خلال الرجوع إلى الاستبانة الاصلية.
- ب- استكشاف البيانات المتطرفة والشاذة:** - البيانات الشاذة والمتطرفة هي تلك البيانات التي تحصل على قيم تقل او تفوق المستوى العام لمعظم بيانات الدراسة التي يتم الحصول عليها من خلال اداة القياس، وان وجود هذه القيم سيؤثر في طبيعة العلاقات بشكل سلبي ولهذا فمن الضروري ان يقوم الباحث بتتبع تلك القيم لتحديد ما ومعالجتها ان كانت موجودة ضمن تشكيلة البيانات المجموعة ولتحقيق هذا الغرض استخدم الباحث طريقة (Boxplot) لمعرفة وجود هذه القيم ولكل فقرة من فقرات الاستبانة، اذ اظهرت النتائج وجود بعض القيم الشاذة والمتطرفة، ما أوجب على الباحث الرجوع إلى البيانات الاولية وتبين وجود خطأ اثناء عملية ادخال البيانات في مصفوفة البرنامج الاحصائي (Spss.v.25) وقد تم اجراء التصحيحات على البيانات الخاطئة وعليه فقد اصبحت بيانات البحث خالية من القيم المتطرفة والشاذة.
- ت- استكشاف شرط الاختبار المعلمي للبيانات:** - بهدف التحقق من كون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حتى يتسنى للباحث اعتماد الاحصاءات المعلمية في تحليلها، ام انها تتبع التوزيع غير الطبيعي ليتسنى للباحث استخدام الاحصاءات اللامعلمية في تحليلها، وما يشار اليه انه غالباً ما يفضل استخدام الاحصاءات المعلمية في اختبار الفرضيات والسبب يعود إلى ان هذه الاحصاءات تتضمن خصائص مميزة على الاحصاءات اللامعلمية لاسيما في نطاق القوة الاحصائية وسهولة التنفيذ والتخمين (Pallant, 2007:210) ولغرض التحقق من ان العينة مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي فإن هناك اختبارين يمكن اعتمادهما وهما اختبار (Kolmogorov-Smirnov) واختبار (Shapiro-Wilk) في هذه الدراسة الحالية، وقد اعتمد الباحث على كليهما لإثبات صحة التوزيع الطبيعي للبيانات المسحوبة من المجتمع وبحسب كل متغير من متغيرات الدراسة.

وتفترض الدراسة الحالية ان بيانات العينة مسحوبة من مجتمع لا تتبع بياناته التوزيع الطبيعي، اذ يتضح من خلال التحليل الاحصائي للاختبارين الظاهرة في الجدول (2) بان قيمة المعنوية اكبر من (5%) ولذلك فإننا نرفض الفرضية التي تم افتراضها عن عدم اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، ونقبل الافتراض المعاكس الذي يعني اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي ولمتغيرات الدراسة التسييس التنظيمي ( السلوك المسييس العام، الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً، تسييس الزيادات والمكافآت)، والاستنزاف العاطفي، وسلوكيات العمل السلبية (التخريب، الانسحاب، السرقة، اساءت استخدام الوقت والموارد، الرشوة والفساد الاخلاقي) وهذا الاختبار يسمح للباحث باستخدام الاحصاءات المعلمية.

الجدول (2) نتائج اختبار اعتدالية التوزيع الاحتمالي لمتغيرات الدراسة

Shapiro–Wilk			Kolmogorov–Smirnov			الابعاد
مستوى المعنوية	درجات الحرية	الاحصائية	مستوى المعنوية	درجات الحرية	الاحصائية	
غير معنوي	107	0.738	غير معنوي	107	0.154	السلوك المسييس العام
غير معنوي	107	0.625	غير معنوي	107	0.214	الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً
غير معنوي	107	0.916	غير معنوي	107	0.127	تسييس الزيادات والمكافآت
غير معنوي	107	0.473	غير معنوي	107	0.135	الاستنزاف العاطفي
غير معنوي	107	0.523	غير معنوي	107	0.168	التخريب
غير معنوي	107	0.983	غير معنوي	107	0.127	الانسحاب
غير معنوي	107	0.916	غير معنوي	107	0.195	السرقة
غير معنوي	107	0.833	غير معنوي	107	0.158	اساءت استخدام الوقت والموارد
غير معنوي	107	0.616	غير معنوي	107	0.179	الرشوة والفساد الاخلاقي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

**ثانياً: - وصف وثبات واتساق اداة القياس: -** تتكون اداة القياس من ثلاثة اجزاء اساسية، الاول يتمثل بمقياس التسييس التنظيمي، والآخر يتعلق بمقياس الاستنزاف العاطفي والثالث يتعلق بسلوكيات العمل السلبية وفي ادناه وصف لكل منهما:

**أ- مقياس التسييس التنظيمي:** يتصف مقياس التسييس التنظيمي بانه مقياس من الرتبة الاولى (هناك مقياس تكوينية أي انها تتكون من الرتبة الثانية بحيث يكون جزء من ابعادها يعتمد على مجموعة ابعاد تسبقها وتسهم في تكوينها ومجموعها يعكس المتغير ولهذا تسمى الابعاد المكونة بالرتبة الثانية بينما المتغير الذي يكونه الأبعاد

مباشرة يدعى الرتبة الاولى) كونه يتكون من ثلاثة ابعاد من الرتبة الاولى (السلوك المسييس العام، الخضوع حاليا للتقدم مستقبلا، تسييس الزيادة والمكافاة)، ويتكون هذا المتغير من (14) فقرة بواقع فقرتين للبعد الاول، سبع فقرات للبعد الثاني و5 فقرات للبعد الثالث.

ب- **مقياس سلوكيات العمل السلبية**: يتكون هذا المتغير من خمسة ابعاد من الرتبة الاولى (التخريب، الانسحاب، السرقة، اساءة استخدام الوقت والموارد، الارشوة والفساد الاخلاقي) ويشتمل على (21) فقرة موزعة بواقع ثلاث فقرات للبعد الاول، واربع للبعد الثاني والثالث، وخمس فقرات للبعد الرابع والخامس

ت- **الاستنزاف العاطفي** : يعد هذا المتغير احادي البعد (undimensional) ومن الرتبة الاولى وبواقع اربع فقرات لقياسه، والجدول (3) يقدم توضيحا حول ترميز كل متغير وكل بعد وعدد الفقرات لكل بعد من الابعاد الفرعية فضلا عن حساب كرونباخ الفا لكل بعد ولكل متغير للتأكد من ثبات واتساق المقياس، اذ مثلت الاستبانة الوسيلة المهمة لجمع البيانات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الرئيسية، وتعتمد هذه الاستبانة على سلم مقياس ليكرت الخماسي من (لا اتفق تماما إلى اتفق تماما) اعتمد الباحث في هذا البحث على عدد من المقاييس المستخدمة سابقا في ادبيات الادارة التي تمتاز بالثبات والمصدقية العالية. وقد تم تصميم المقاييس بالاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي اذ تم حساب معامل الثبات للمقاييس باستخدام معامل ارتباط كرونباخ الفا الموضح في الجدول (3) وقد تراوحت قيم معامل كرونباخ الفا بين (0.76-0.87) وهي مقبولة في البحوث الادارية لان قيمتها تتجاوز (70%) التي تدل على ان المقاييس تتصف بالاتساق الداخلي.

جدول (3) ملخص مقاييس البحث

المقياس	البعد	عدد الفقرات	الرمز	كرونباخ الفا للابعاد	كرونباخ الفا للمتغير
التسييس التنظيمي (OP)	السلوك المسييس العام	2	BP	0.79	0.86
	الخضوع حاليا للتقدم مستقبلا	7	SF	0.76	
	تسييس الزيادات والمكافاة	5	MI	0.81	
سلوكيات العمل السلبية (CWB)	التخريب	3	SA	0.83	0.82
	الانسحاب	4	WI	0.86	
	السرقة	4	TH	0.79	
	اساءة استخدام الوقت والموارد	5	MT	0.87	
	الرشوة والفساد الاخلاقي	5	KC	0.77	
الاستنزاف العاطفي (EM)		4	EX		0.84

المصدر: اعداد الباحث بأعتماد الادبيات ومخرجات الحاسبة

**ثالثا:- ثبات فقرات اداة القياس:-** ان ثبات فقرات اداة القياس يتم التحقق منها من خلال احتساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من الفقرات والبعد مرة والمتغير الذي تنتمي له مرة اخرى (Construct-item correlations) وعلى وفق رأي (Chin, 1998) فإن معامل الارتباط بين الفقرة والمتغير او البعد التي تنتمي

اليه يجب ان لا تقل عن (0.60) والجدول رقم (4) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من الفقرات والبعد او المتغير الذي تنتمي اليه.

الجدول(4) معاملات الارتباط بين الفقرات والبعد او المتغير الذي تنتمي اليه

المتغير	البعد	الفقرات	ارتباطات الفقرات بالبعد	ارتباط الفقرات بالبعد
التسييس التنظيمي	السلوك المسييس العام	1	0790	0.654
		2	0.811	0.821
	الخضوع حاليا للتقدم مستقبلا	3	0.604	0.627
		4	0.701	0.665
		5	0.621	0.876
		6	0.721	0.665
		7	0.789	0.733
		8	0.743	0.865
		9	0.688	0.604
	تسييس الزيادة والمكافآت	10	0.787	0.767
		11	0.809	0.634
		12	0.765	0.665
		13	0.700	0.705
		14	0.603	0.855
سلوكيات العمل السلبية	التخريب	15	0.687	0.643
		16	0.699	0.779
		17	0.709	0.732
		18	0.798	0.689
		19	0.732	0.898
الانسحاب	20	0.624	0.885	
	21	0.682	0.812	
	22	0.668	0.824	
	23	0.612	0.724	
	24	0.722	0.654	
السرقه	25	0.723	0.799	
	26	0.845	0.683	
اساءة استخدام الوقت والموارد	27	0.767	0.866	
	28	0.734	0.790	
	29	0.853	0.823	
	30	0.843	0.765	
	31	0.816	0.846	

0.787	0.855	32	الرشوة والفساد	
0.869	0.764	33	الاخلاقي	
0.634	0.659	34		
0.854	0.688	35		
0.778	0.632	36		
0.665	0.816	37	-	الاستنزاف
0.645	0.732	38		العاطفي
0.834	0.653	39		
0.688	0.682	40		

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية.

ومن خلال الاطلاع على نتائج البيانات الظاهرة في الجدول نلاحظ ان جميع معاملات الارتباط سواء بين الفقرات والمتغير الاساس ام الفقرات والابعاد الفرعية لا تقل عن (0.60) وهذا يؤكد ثبات الفقرات بالنسبة لمقياس التسييس التنظيمي ومقياس سلوكيات العمل السلبية والاستنزاف العاطفي .

**رابعاً:- عرض وتحليل النتائج في ضوء إجابات العينة:** سيتم في هذه الفقرة التعرف على واقع متغيرات الدراسة في الكلية عينة البحث، إذ سيتم تحديد الأوساط الحسابية لإجابات العينة عن الفقرات من خلال انتماءها لأي فئة. ولأن المقياس المحدد هو مقياس ليكرت الخماسي فإن هناك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية . وتحدد الفئة من خلال إيجاد طول المدى (4=1-5) ، ومن ثم قسمة امدى على عدد الفئات (5) (0.80=4/5) وبعد ذلك يضاف (0.80) إلى الحد الأدنى(1) او يطرح من الحد الأعلى (5) وتكون الفئات كالاتي : (Dewberry, 2004:15)

(1-1.80) منخفض جداً، (2.60-1.81) منخفض، (3.40-2.61) معتدل، (4.20-3.41) مرتفع ، (5.0-4.21) مرتفع جداً

#### 1- الوصف الاحصائي الخاص التسييس التنظيمي وتحليل استجابات المستجيبين

تسعى هذه الفقرة إلى تسليط الضوء على دراسة ابعاد متغير التسييس في العينة موضوعة البحث والتحليل. وقد أشارت النتائج إلى ما يأتي:

أ- **السلوك المسييس العام:-** في ضوء أنموذج الدراسة المفترض تم دراسة بُعد السلوك المسييس العام كأحد أبعاد السيسيس التنظيمي، ويظهر الجدول (5) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية من وجهة نظر التدريسين والموظفين عينة البحث ، وقد حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (3.96) بانحراف معياري قدره(0.864). وذلك يُشير إلى تناسق إجابات أفراد العينة وهو بمستوى إجابة (مرتفع)، وقد حققت الفقرة (2) هناك اشخاص في هذه الكلية مؤثرين لا أحد يستطيع تجاوزهم أعلى وسط حسابي بلغ (4.10) ضمن مستوى إجابة (مرتفع) أما الفقرة (1) التي تتعلق ب(بعض الافراد في هذه الكلية يحاولون بناء انفسهم من خلال الصعود على اكتاف الاخرين) فقد حققت أقل وسط حسابي بلغ(3.83) وضمن مستوى إجابة (مرتفع) ، أما أقل تشتت في الإجابات فكان عند الفقرة (2) إذ كان الانحراف المعياري (0.658). أما أعلى تشتت في الإجابات فقد ظهر في الفقرة (1) إذ

بلغ الانحراف المعياري (1.07). وهذه النتائج تشير إلى ان التدريسين والموظفين عينة البحث يدركون ممارسة بعض الافراد لسلوك التسييس العامة. وهو مؤشر غير جيد لارتفاع ادراك العينة لوجود التسييس التنظيمي.

جدول (5) نتائج تحليل فقرات بُعد السلوك المسييس العام ضمن متغير التسييس التنظيمي

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	بعض الافراد في هذه الكلية يحاولون بناء انفسهم من خلال الصعود على اكتاف الاخرين	3.83	1.07	مرتفع	2
2	هناك اشخاص في هذه الكلية مؤثرين لا أحد يستطيع تجاوزهم	4.10	.658	مرتفع	1
الاجمالي		3.96	0.864	مرتفع	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية.

ب- الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً: حقق هذا البُعد وسطاً حسابياً بلغ (3.67) بانحراف معياري قدره (0.949)، وذلك يُشير إلى تناسق إجابات أفراد العينة وهو بمستوى إجابة (مرتفع)، أي أن الافراد في الكلية من وجهة نظر عينة البحث تستخدم الخضوع حالياً لغرض الحصول على مكاسب مستقبلية وهذا ما يشير له وسطه الحسابي. والجدول رقم (6) يوضح إجابات أفراد العينة عن فقرات هذا البعد أد حققت الفقرة (3) أعلى وسط حسابي إذ بلغ (3.91) وهو بمستوى إجابة (مرتفع)، أما أقل وسط حسابي فقد حقته الفقرة رقم (4) إذ بلغ الوسط الحسابي (3.53) وهو بمستوى إجابة (مرتفع). أما أقل تشنتت في الإجابات فكانت للفقرة (3) إذ بلغ الانحراف المعياري لها (0.842). ما يُشير إلى اتفاق الإجابات باعتقاد أفراد العينة بوجود خاصية الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً. أما أعلى تشنتت فقد كان للفقرة (7) إذ بلغ الانحراف المعياري (1.07) مما يعني ارتفاع مستوى التفاوت في إجابات العينة حول الصمت مقابل الكلام اما اصحاب النفوذ. و يُظهر بشكل عام ارتفاع نسبة استخدام بعد الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً لدى الافراد في المنظمة المبحوثة.

جدول (6) (نتائج تحليل فقرات الخوض حالياً للتقدم مستقبلاً ضمن متغير التسييس التنظيمي)

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
3	لا يتم تشجيع الموظفين على التحدث بصراحة حول مختلف القضايا والأفكار مهما كانت طبيعتها.	3.91	.842	مرتفع	1
4	الأفكار الجيدة في الكلية غير مطلوبة حتى لو كانت مطابقة لأفكار المسؤولين.	3.53	1.01	مرتفع	7
	الاتفاق المستمر مع الآخرين الذين يمتلكون القوة والنفوذ هو البديل الأفضل في هذه الكلية	3.66	.885	مرتفع	4
6	من الأفضل لي ان اعمل ما يطلب مني دون ان اعمل من تلقاء نفسي	3.68	.940	مرتفع	3
7	في بعض الأحيان يكون من الأفضل أن ابقى صامتاً أكثر من معارضة اصحاب السلطة والنفوذ.	3.62	1.07	مرتفع	5
8	إن إخبار الآخرين بما يريدون سماعه أفضل أحياناً من قول الحقيقة.	3.72	0.963	مرتفع	2
9	أكثر اماناً لي عدم البحث عن المشاكل وإظهارها.	3.58	0.934	مرتفع	6
الاجمالي		3.67	.949	مرتفع	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية.

ث- تسييس الزيادات والمكافآت:- حقق هذا المتغير وسطاً حسابياً بلغ (3.008) وبانحراف معياري قدره (1.03) وذلك يُشير إلى تناسق إجابات أفراد العينة وهو بمستوى إجابة (معتدل) إذ حققت الفقرة (11) والخاصة بظهور المحسوبية الشخصية فيما يتعلق بالترقيات والزيادات أعلى وسط حسابي إذ بلغ (3.94) وهو بمستوى إجابة (مرتفع) أما أقل وسط حسابي فقد حققته الفقرة (14) إذ بلغ (2.18) وهو بمستوى إجابة (معتدل) والمتعلقة بمنح الترقيات والمكافآت لمن هم في منصب المسؤولية نتيجة وجودهم في المنصب أما أقل تشنت فكان عند الفقرة (11) إذ بلغ الانحراف المعياري (0.936). أما أعلى تشنت في الإجابات فقد كان عند الفقرة (14) إذ بلغ الانحراف المعياري (1.06). وبناءً على النتائج المذكورة يستخلص الباحث أن الاعتقاد ببيد تسييس الزيادات والمكافآت كان معتدلاً نسبياً في الكلية حسب إجابات أفراد العينة.

جدول (7) نتائج تحليل فقرات بُعد تسييس الزيادات والمكافآت ضمن متغير التسييس التنظيمي

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
10	منذ أن عملت في هذه الكلية وأنا أرى سياسات الدفع والترقية مطبقة على وفق المصالح الشخصية.	3.94	1.039	مرتفع	1
11	اجراءات اعطاء الحوافز والمكافأة لا تشغل فكر العاملين في الكلية لأنها محددة سلفاً إلى من ستعطي	3.50	1.025	مرتفع	2
12	لا وجود إلى طريقة المحاباة في توزيع المكافاة في هذه الكلية	2.47	1.085	منخفض	4
13	لا يوجد احد تمت ترقيته او منح مكافأة لأنه من اصحاب السلطة في الكلية.	2.18	1.06	منخفض	5
14	عندما يتعلق الأمر بقرارات المكافأة والترقيات فإن التسييس ليس له علاقة بتلك القرارات.	2.95	1.090	معتدل	3
الإجمالي		3.008	1.039	معتدل	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية.

## 2- الوصف الاحصائي الخاص بالاستنزاف العاطفي وتحليل استجابات المستجيبين:-

يتبين من الجدول (8) سجل هذا المتغير وسطاً حسابياً بلغ (3.84) وانحراف معياري (0.823) وهو بمستوى إجابة (مرتفع)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود احساس عينة البحث بالاستنزاف العاطفي في مكان عملهم وبشكل مرتفع في المنظمة المبحوثة .

وسجلت الفقرة (37) والخاصة بالشعور بالاستنزاف عاطفياً بسبب العمل أعلى وسط حسابي إذ بلغ (3.91) وهو بمستوى إجابة (مرتفع). وحققت الفقرة (40) والخاصة بالشعور بان العملي صعب جداً والتعامل المباشر مع الناس يسبب ضغط بالنسبة للموظف أقل وسط حسابي إذ بلغ (3.81) وهو بمستوى إجابة (مرتفع). أما أقل تشتت فكان من نصيب الفقرة (40) إذ بلغ الانحراف المعياري (0.698) وهو يدل على اتفاق عينة البحث على الإجابة عن الفقرة المذكورة أما أعلى تشتت فقد كان للفقرة (39) إذ بلغ الانحراف المعياري (0.982) وذلك يعطي مؤشراً على مستوى الاستنزاف الذي يعاني منه الموظفين عند الاستيقاظ صباحاً وادراكهم انهم سيتعاملون مع نفس الافراد في مكان العمل مما يسبب ضغطاً نفسياً لهم.

## جدول (8) (نتائج تحليل فقرات متغير الاستنزاف العاطفي)

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
15	اشعر أنني مستنزف عاطفياً بسبب عملي .	3.91	.828	مرتفع	1
16	اشعر اني محبط بسبب عملي .	3.84	.982	مرتفع	2
17	اشعر بالإرهاك عندما استيقظ في الصباح واضطر إلى مواجهة يوم اخر في العمل والعمل مع نفس الناس كل يوم بالحقيقة يمثل اجهاد بالنسبة الي .	3.82	.784	مرتفع	3
18	اشعر اني عملي صعب جداً والتعامل المباشر مع الناس يسبب ضغط بالنسبة لي.	3.81	.698	مرتفع	4
	الإجمالي	3.84	0.823	مرتفع	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية

- 3- الوصف الاحصائي الخاص بسلوكيات العمل السلبية وتحليل استجابات المستجيبين
- أ- التخريب :- حقق هذا البعد وسطاً حسابياً (2.61) وانحراف معياري قدره (0.937) وهو بمستوى إجابة (منخفض). وكانت الفقرة (19) والمتعلقة بهدر الموظفين للمواد واللوازم التنظيمية عن عمد أعلى وسط حسابي. إذ بلغ (2.87) أما أقل وسط حسابي فقد حققته الفقرة (21) والمتعلقة بان الموظفين يلقون النفايات عن عمد في مكان العمل إذ بلغ الوسط الحسابي (2.38). أما أقل تشتت في الإجابات فكان عند الفقرة (20). إذ بلغ الانحراف المعياري (0.873) أما أعلى تشتت فكان عند الفقرة (19). إذ بلغ الانحراف المعياري (0.989).
- وبناءً على النتائج المذكورة آنفاً يستخلص الباحث. إذ كانت كل الأوساط الحسابية للفقرات هي بمستوى إجابة (منخفض) إلى ان الافراد العاملين يعتقدون بأن مستويات التخريب المدركة من قبلهم جدا قليلة في المنظمة.

جدول (9) (نتائج تحليل فقرات بُعد التخريب ضمن متغير سلوكيات العمل السلبية)

ت	الأسئلة هل تعتقد ان الموظفين في مؤسستك:-	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
19	يهدرون عمدا المواد واللوازم التنظيمية.	2.87	.989	معتدل	1
20	يتعمدون الضرر بمعدات وملكية المنظمة	2.57	.873	منخفض	2
21	يلقون النفايات عمدا في مكان العمل	2.38	.950	منخفض	3
الإجمالي ي		2.61	0.937	منخفض	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية.

ب- الانسحاب:- حقق هذا المتغير وسطاً حسابياً (1.87) وبانحراف معياري قدره (0.868) وهو بمستوى إجابة (منخفض). وكانت الفقرة (23) والمتعلقة أذعاء الموظفين للمرض للبقاء في منازلهم أعلى وسط حسابي اذ بلغ (2.01) وهو بمستوى إجابة (منخفض) أما أقل وسط حسابي فقد حققته الفقرة (24) والمتعلقة يأخذ الموظفون اوقات استراحة اكثر من المخصص لهم اذ بلغ الوسط الحسابي (1.74) وهو بمستوى إجابة (منخفض جدا) . أما أقل تشنتت في الإجابات فكان عند الفقرة (24) . إذ بلغ الانحراف المعياري (0.810) أما أعلى تشنتت فكان عند الفقرة (22) . إذ بلغ الانحراف المعياري (0.930).

وبناءً على النتائج المذكورة آنفاً يستخلص الباحث أن كل الأوساط الحسابية للفقرات هي بمستوى إجابة (منخفض) وهذا يشير إلى عدم تحقق هذا البعد لدى عينة البحث رغم ان النتائج أظهرت وجود بعض الفقرات لكن بمستويات قليلة ومنخفضة وقد يعود السبب إلى التحيز الإدراكي لدى المستجيبين، لكن هذه الظواهر تجد وقعها لدى البعض الآخر وقد يصرح عنها وخاصة اذا كان شخص مجهول وهذا ما أظهرته النتائج من اجابات بعض الافراد العينة على وجود هذه الحالات لديهم ولكن بمستوى منخفض.

## (10) نتائج تحليل فقرات بُعد الانسحاب ضمن متغير سلوكيات العمل السلبية

ت	الأسئلة معظم الموظفين في مؤسستك:-	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
22	يأتون إلى العمل متأخرين دون إذن مسبق	1.82	.930	منخفض	3
23	يدعون بانهم مرضى لكي يبقوا في المنزل	2.01	.856	منخفض	1
24	يأخذون اوقات استراحة اكثر مما مسموح به	1.74	.810	منخفض جدا	4
25	يغادرون العمل قبل الوقت المسموح به .	1.92	.878	منخفض	2
	الإجمالي	1.87	0.868	منخفض	

ت- السرقة:- سجل هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (1.49) وهو بمستوى إجابة (منخفض جدا) . بانحراف معياري قدره (0.748) ، وتشير النتيجة إلى عدم وجود قناعة لدى الافراد العاملين بوجود حالات سرقة بالاطار العام ، ومن الجدول (11) سجلت الفقرة (27) الخاصة بأخذ الادوات واللوازم المكتبية وغيرها دون إذن مسبق بذلك، أعلى وسط حسابي إذ بلغ (1.93) وهو بمستوى إجابة (منخفض). أما الفقرة (26) سجلت اقل وسط حسابي إذ بلغ (1.10) وهو بمستوى إجابة (منخفض جدا) وكان أقل تشتت في نصيب الفقرة (29) إذ بلغ الانحراف المعياري (0.589)، مما يؤكد اتفاق أفراد العينة على الإجابة على الفقرة المذكورة. أما أعلى تشتت فكان للفقرة (27) إذ بلغ الانحراف المعياري (0.987) وتشير هذه النتائج إلى ادراك عينة البحث لعدم وجود هكذا سلوكيات بشكل كبير.

جدول (11) نتائج تحليل فقرات بُعد السرقة ضمن متغير سلوكيات العمل السلبية)

ت	الأسئلة شاهدت العديد من الموظفين في منظمتي:-	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
26	يسرقون شيء ما يعود للمنظمة	1.10	.683	منخفض جدا	4
27	يقومون بأخذ الادوات واللوازم المكتبية دون إذن مسبق	1.93	.987	منخفض	1
28	ياخذون الاموال من المنظمة دون إذن مسبق	1.24	.734	منخفض جدا	3
29	يقومون بسرقة الاشياء التي تعود لاشخاص اخرين	1.68	.589	منخفض جدا	2
الإجمالي		1.49	0.748	منخفض جدا	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية.

ث- إساءة استخدام الوقت والموارد :- كما هو مبين في الجدول (12) حقق هذا المتغير وسطاً حسابياً بلغ (3.27) وانحراف معياري قدره (0.831) وهو بمستوى إجابة (مرتفع) وتعني النتيجة المذكورة أن ادراك العينة لوجود إساءة لاستخدام الوقت والموارد في المنظمة. وسجلت الفقرة (31) والخاصة باستخدام الافراد لفترات اطول لتناول الغداء واقامة الصلاة وغيرها أعلى وسط حسابي بلغ (3.57). في حين سجلت الفقرة (32) والخاصة باستخدام الافراد للموارد التنظيمية الغير مسموح بها أقل وسط حسابي إذ بلغ (3.01). أما أقل تشنت فكان للفقرة (33) إذ بلغ الانحراف المعياري قدره (0.711). أما أعلى تشنت فكان للفقرة (31). إذ بلغ الانحراف المعياري (1.058) وتشير هذه النتائج إلى ان الافراد عينة البحث يدركون بوجود عدم احترام للوقت وموارد المنظمة.

جدول (12) نتائج تحليل فقرات بُعد اساءة استخدام الوقت والموارد ضمن متغير سلوكيات العمل السلبية

ت	الأسئلة لاحظت الموظفين في مؤسستي:-	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
30	يقومون بإنجاز الاعمال الشخصية اثناء فترات الدوام الرسمي	3.34	.895	معتدل	2
31	يستخدمون فترات اطول بتناول الغداء واقامة الصلاة وغيرها	3.57	1.058	مرتفع	1
32	يستخدمون الموارد التنظيمية الغير مسموح بها	3.01	.774	معتدل	5
33	يستخدمون هواتف ووسائل الاتصال الاخرى في المنظمة لاجراء مكالمات شخصية	3.29	.711	معتدل	3
34	استخدام الكمبيوتر في الالعاب والدردشة بدلا من انجاز الاعمال التنظيمية	3.18	.718	معتدل	4
الإجمالي		3.27	0.831		

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

ج- الرشوة والفساد الاخلاقي:- حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (1.19) وانحراف معياري قدره (0.855). وهو بمستوى إجابة (منخفض جدا). وتشير هذه النتيجة إلى عدم قناعة العينة بوجود الرشوة والفساد الاخلاقي ، ومن الجدول (13) سجلت الفقرة (37) الخاصة برفضون مبدأ الاستحقاق ومبادئ منع الرشوة أعلى وسط حسابي إذ بلغ (1.51) وهو بمستوى إجابة (منخفض جدا). أما أقل وسط حسابي فقد حققته الفقرة (39) والخاصة باستخدام طرق ملتوية بالعمل لتجاوز القانون واخذ الرشوة. إذ بلغ الوسط الحسابي (1.01). أما أقل تشتت فقد حققته الفقرة (39) إذ بلغ الانحراف المعياري (0.753)، وهذا يدل على اتفاق عينة البحث على الإجابة عن هذه الفقرة ، أما أعلى تشتت فكان للفقرة (37) إذ بلغ الانحراف المعياري (0.963).

جدول (13) نتائج تحليل فقرات بُعد الرشوة والفساد الاخلاقي ضمن متغير سلوكيات العمل السلبية

ت	الأسئلة الموظفون في الكلية:-	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
35	يهملون المسؤوليات الرسمية وباخذون الرشوة	1.14	.753	منخفض جدا	3
36	يتعمدون تاخير الاعمال من اجل الحصول على الرشوة	1.25	.883	منخفض جدا	2
37	يرفضون مبدأ الاستحقاق ومبادئ منع الرشوة	1.51	.963	منخفض جدا	1
38	يحصلون على مكاسب جيدة من خلال الرشوة	1.04	.846	منخفض جدا	4
39	يستخدمون طرق ملتوية بالعمل لتجاوز القانون واخذ الرشوة	1.01	.830	منخفض جدا	5
الإجمالي		1.19	0.855	مرتفع	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية.

**خامسا: اختبار الفرضيات:-** تختص هذه الفقرة باختبار فرضيات البحث المتعلقة بمسارات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث ووفقا للمخطط الفرضي المعتمد، إذ تتعلق هذه الفقرة بمعرفة علاقة الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل (التسييس التنظيمي) والمعتمد (سلوكيات العمل السلبية) بالنسبة لعينة البحث وكذا الحال بين المتغير الوسيط الاستنزاف العاطفي والمتغير المعتمد ثم استكشاف الدور الوسيط للاستنزاف العاطفي على العلاقة بين المتغير المستقل والمعتمد، وقد استخدمت الوسائل الإحصائية الخاصة بمعامل ارتباط (بيرسون) لتحديد نوع العلاقات بين متغيرات الدراسة، و باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS.25) كما استخدم الانحدار الخطي البسيط ومعادلة النمذجة الهيكلية بأعتماد برنامج (Amos.v20) للوقوف على مستويات التأثير بين المتغيرات، وقبل البدء في اختبار الفرضيات فإن الجدول اللاحق يشير إلى معيار الحكم على قوة معامل الارتباط:-

جدول (14) حجم معامل الارتباط وتفسيره

التفسير	حجم معامل الارتباط
علاقة إيجابية قوية	+1.0 to +0.5
علاقة إيجابية معتدلة	+0.5 to +0.3
علاقة إيجابية ضعيفة	+0.3 to +0.1
لا توجد علاقة او ضعيفة جدا	-0.1 to +0.1
علاقة سلبية ضعيفة	-0.3 to -0.1
علاقة سلبية معتدلة	-0.5 to -0.3
علاقة سلبية قوية	-1.0 to -0.5

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات الإحصائية.

1- اختبار الفرضية الاولى: توجد علاقة (ارتباط وتأثير) ايجابية معنوية بين التسييس التنظيمي بأبعاده وسلوكيات العمل السلبية يوضح الجدول (15) علاقة الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل والمعتمد باستخدام الانحدار الخطي البسيط

جدول (15) قيم معامل الارتباط والتأثير بين التسييس التنظيمي بأبعاده وسلوكيات العمل السلبية

Sig. (2-tailed)	قيمة (F)	Adjusted R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> معامل التوضيح (التأثير)	β اتجاه العلاقة وقوتها	N	Pearson Correlation	العلاقة
0.000	59.577	0.152	0.154	0.393	107	0.393**	التسييس التنظيمي - سلوكيات العمل السلبية

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

يتضح من الجدول (15) ان القيمة الاحصائية لمعادلة الانحدار (F) بلغت (59.577) بمستوى دلالة احصائية (0.000) وهي اقل من (0.05) وعليه تقبل الفرضية الرئيسة الاولى مما يشير إلى وجود أثر للتسييس التنظيمي في سلوكيات العمل السلبية، اذ بلغت علاقة الارتباط بينهما (0.393) وهي ضمن مستوى علاقة ايجابية معتدلة أي ان التغير في التسييس التنظيمي سيؤدي إلى تغير في مستويات السلوكيات السلبية وبشكل طردي، وتشير قيمة (B) إلى ان أثر التسييس التنظيمي في السلوك السلبى ايجابيا وتبلغ قوة هذه العلاقة (39.3%) أي ان تغير ظاهرة التسييس التنظيمي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في ظهور السلوكيات السلبية بمقدار (39%)، واعتماد على (Adjusted R<sup>2</sup>) فإن القدرة التفسيرية والتنبؤية للتسييس التنظيمي في

سلوكيات العمل السلبية لدى الموظفين والتدريسين (15.2%) أي ان متغير التسييس التنظيمي يفسر ما مقداره (15%) من سلوكيات العمل السلبية لدى عينة البحث في حين المتبقي من التأثير يعزى لعوامل اخرى خارج حدود اهتمام البحث.

2- اختبار الفرضية الثانية : توجد علاقة (ارتباط وتأثير) ايجابية معنوية بين الاستنزاف العاطفي وسلوكيات العمل السلبية يوضح الجدول (16) علاقة الارتباط والتأثير بين المتغير الوسيط والمعتمد باستخدام الانحدار الخطي البسيط

جدول (16) قيم معامل الارتباط والتأثير بين الاستنزاف العاطفي وسلوكيات العمل السلبية

Sig. (2-tailed)	قيمة (F)	Adjusted R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> معامل التوضيح (التأثير)	β اتجاه العلاقة وقوتها	N	Pearson Correlation	العلاقة
0.000	17.230	0.230	0.233	0.483	10 7	0.483	الاستنزاف العاطفي-سلوكيات العمل السلبية

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

يتضح من الجدول (16) ان القيمة الاحصائية لمعادلة الانحدار (F) بلغت (17.230) بمستوى دلالة احصائية (0.000) وهي اقل من (0.05) وعليه تقبل الفرضية الرئيسية الثانية مما يشير إلى ان العلاقة ايجابية معنوية بين الاستنزاف العاطفي وسلوكيات العمل السلبية، اذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.483) بشكل طردي وهي ضمن علاقة مستوى وجود علاقة ارتباط ايجابية معتدلة، وتشير قيمة (B) إلى ان أثر الاستنزاف العاطفي في سلوكيات العمل السلبية ايجابيا وتبلغ قوة هذه العلاقة (48.3%)، واعتماد على (Adjusted R<sup>2</sup>) فإن القدرة التفسيرية والتنبؤية للاستنزاف العاطفي في سلوكيات العمل السلبية لدى الموظفين والتدريسين (23%) وهذه النتائج توشر وجود تأثير طردي للاستنزاف العاطفي على سلوكيات العمل السلبية اذا اوضحت اتجاه علاقة الارتباط إلى طردية العلاقة بين المتغيرين فكلما توافر الاستنزاف العاطفي في مكان العمل كلما ازدادت سلوكيات العمل السلبية.

3- اختبار الفرضية الثالثة: توجد علاقة (ارتباط وتأثير) ايجابية معنوية بين التسييس التنظيمي والاستنزاف العاطفي يوضح الجدول (17) علاقة الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل والوسيط باستخدام الانحدار الخطي البسيط

جدول (17) قيم معامل الارتباط والتأثير بين التسييس التنظيمي الاستنزاف العاطفي

Sig. (2-tailed)	قيمة (F)	Adjusted R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> معامل التوضيح (التأثير)	β اتجاه العلاقة وقوتها	N	Pearson Correlation	العلاقة
0.000	21.760	0.332	0.335	0.579	107	0.579	التسييس التنظيمي - الاستنزاف العاطفي

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

يتضح من الجدول (17) ان القيمة الاحصائية لمعادلة الانحدار (F) بلغت (21.760) بمستوى دلالة احصائية (0.000) وهي اقل من (0.05) وعليه تقبل الفرضية الرئيسية الثالثة مما يشير إلى ان العلاقة ايجابية معنوية بين التسييس التنظيمي والاستنزاف العاطفي، اذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.579) وهي ضمن علاقة مستوى وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية، وتشير قيمة (B) إلى ان أثر التسييس التنظيمي في الاستنزاف العاطفي ايجابيا وتبلغ قوة هذه العلاقة (57.9%)، واعتماد على (Adjusted R<sup>2</sup>) فإن القدرة التفسيرية والتنبؤية للتسييس التنظيمي في الاستنزاف العاطفي لدى الموظفين والتدريسين (33%) وهذه النتائج تؤثر وجود تأثير طردي للتسييس التنظيمي على الاستنزاف العاطفي اذا اوضحت اتجاه علاقة الارتباط إلى طردية العلاقة بين المتغيرين فكما توافر التسييس التنظيمي في بيئة العمل كلما ازدادت فرص توافر الاستنزاف العاطفي لدى الافراد في الكلية.

4- اختبار الفرضية الرابعة: ان اختبار الدور الوسيط لاي متغير يستلزم القيام بخطوات وفقا لطريقة احصائية معينة اذ تعد طريقة (Baron & Kenny) احدى الطرق المهمة في اختبار علاقة التوسط لمتغير بين متغيرين مستقل ومعتمد. ومن اجل اختبار الدور الوسيط لمتغير القيادة الخادمة بين التسييس التنظيمي ومتغير والاستنزاف العاطفي فقد اعتمدت الدراسة طريقة (Baron & Kenny, 1986) ومن خلال استعمال البرنامج Amos V.20، اذ تعد هي من الطرائق المعروفة جداً على مستوى الدراسات الاجنبية.

وتتضمن الخطوات الآتية :

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

4- وتتضمن الخطوة الثالثة جانبين هما :-

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

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

ان الخطوة الاولى توضح نوع العلاقة بين التسييس التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية وهي متحققة حسب جدول (15) اما الخطوة رقم (2) فهي تتعلق بنوع العلاقة بين المتغير الوسيط والمعتمد أي بين الاستنزاف العاطفي وسلوكيات العمل السلبية وهي متحققة وفقاً للجدول (16) اما الخطوة الاخيرة فإنها تتمثل بالعلاقة بين الاستنزاف العاطفي ومتغير سلوكيات العمل السلبية بوجود متغير التسييس التنظيمي.

وفي ضوء نتائج الجدول (17) الذي يوضح باقي الشروط وهو يدل على وجود تأثير للمتغير الوسيط جديرة بالاهتمام اذ يتبين انخفاض علاقة التأثير بين المتغير المستقل والمعتمد بوجود المتغير الوسيط عن علاقة التأثير بين المتغير المستقل والتابع بشكل مباشر، وحتى يستطيع الباحث تحديد ما هي مساهمة الدور الوسيط للمتغير الوسيط (الاستنزاف العاطفي) في العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل بالتسييس التنظيمي والمتغير المعتمد المتمثل بسلوكيات العمل السلبية فإن ذلك يستلزم ووفقاً لتحليل بارون وكيني إلى ضرورة ضرب حاصل تأثير المتغير المستقل والوسيط في حاصل تأثير الوسيط والمعتمد، اذ يظهر نسبة التأثير (0.58×.48) تساوي (0.278). وهي نسبة التأثير لتوسط الاستنزاف العاطفي بين المتغير المستقل والمعتمد وما يؤكد هذا التوسط معنوية الاختبارات في جدول (18) وهذا يوضح تحقق الفرضية الثالثة والرابعة للبحث.

جدول (18) مسارات التأثير بوجود المتغير الوسيط وتحقق الشرطين 3 و4

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
EM	<---	Op	.579	.058	13.756	***	
CWB	<---	Op	.314	.039	13.324	***	
CWB	<---	EM	.483	.044	13.691	***	

## المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

## أولاً: الاستنتاجات

- 1- يشعر الافراد بوجود مستويات متفاوتة من ابعاد التسييس في الكلية مما يثير حالات عدم الرضا لديهم.
- 2- يشعر الافراد بأنهم مستنزفون عاطفياً في بيئة العمل في الكلية ويرجعون جزء من اسباب ذلك إلى شعورهم بوجود ابعاد التسييس التنظيمي في الكلية، الا ان هذا الشعور ليس عام وغالب وانما كان في نسب منخفضة بالاعلأب.
- 3- يعمل الاستنزاف الوظيفي على زيادة سلوكيات العمل السلبية في الكلية لكن بنسب منخفضة جداً وهذا قد يؤثر من جهة وجود هذه الظواهر السلبية لكن الجزء الاخر من الموضوع يوضح ان الافراد لديهم قيم تمنعهم من الاضرار بالمنظمة.
- 4- يعتقد الافراد عينة البحث بأن بيئتهم رغم شعورهم بوجود التسييس الا انهم لا يؤمنون بشكل مطلق باستخدام الاساليب التي قد تؤدي المنظمة وقد يعود سبب بعض ذلك إلى الثقافة المجتمعية الا انهم شخصوا عدم احترام الوقت في المنظمة باستخدام الانترنت وغيرها من الامور الاخرى
- 5- اثبتت نتائج التحليل الاحصائي على قبول فرضيات البحث الرئيسية الاربعة، اذ تبين تحقق توسط الاستنزاف العاطفي للعلاقة بين التسييس التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية اذا كان واضحاً ان الاستنزاف العاطفي في حالة توافره في بيئة العمل سيزيد من الاثار السلبية للتسييس التنظيمي التي تترجم على شكل سلوكيات عمل سلبية.

## ثانياً : التوصيات

- 1- ينبغي على الكلية المبحوثة توفير الجو النفسي والمادي المناسب في بيئة العمل والقضاء على الملل والمهام الروتينية التي تؤثر سلباً على نفسية الافراد العاملين ومعنوياتهم..
- 2- العمل على اشاعة ثقافة الاطلاع وابداء الراي للوقوف على ما يقلق الافراد العاملين وتفسير الامور لهم لكي لا يتصورون قرارات وتصرفات الكلية فيها تسييس تنظيمي
- 3- اقامة دورات وندوات علمية وتثقيفية في الكلية لفهم ظاهرة التسييس التنظيمي والاستنزاف العاطفي والعواقب السلبية عند ظهور سلوكيات عمل سلبية وكيفية التخلص منها وزرع روح المحبة والتعاون بين الادارة والافراد العاملين في هذه الكلية.
- 4- ضرورة قيام الكلية بتحفيز الافراد العاملين من خلال تشجيعهم وتكريمهم واعطائهم الحوافز المادية والمعنوية التي تزيد من سعادتهم ويقلل من الشعور بالاستنزاف العاطفي.
- 5- تعزيز الروابط والقيم السلوكية والاخلاقية المثلى ومحاربة الاشاعة وبناء مناخ يسوده الثقة والالتزام في الكلية المبحوثة.

6- تعزيز العلاقة ما بين الإدارة والافراد العاملين من خلال الاتصال الفعال ذو الاتجاهين الذي يزيد من وضوح الامور ويقضي على المشكلات التي تواجههم والقضاء على سوء التصور والفهم للمواضيع والقرارات لينتهي بذلك الشعور بالاستنزاف العاطفي.

## المصادر

### أولاً: المصادر العربية

#### أ- الرسائل والاطاريح

- 1- الخالدي، خيرية عبد فضل،(2015)، "التأثيرات التفاعلية بين فجوة الهوية التنظيمية والتسييس التنظيمي وانعكاسها في سلوك العمل المنحرف دراسة تحليلية لآراء عينه من العاملين في معمل سمنت الكوفة"، كلية الادارة والاقتصاد\_ جامعة الكوفة
- 2- الراجحي، هاني بن ناصر،(2008)،"التسييس التنظيمي ودوره في الصراعات التنظيمية وادارتها: دراسة ميدانية على العاملين في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة لحرس الحدود"، اطروحة دكتوراه في العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية في الرياض.
- ب- المجلات والدوريات العربية
- 3- العنزي ، سعد علي حمود ، ابراهيم ، ابراهيم خليل (2013)، التواجهات الشعورية للفرد والاستنزاف العاطفي في المنظمات (تطوير اساسيات الفلسفة والتفكير في السلوك التنظيمي ) ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، جامعة بغداد ، المجلد 19 ، العدد 70 ، الصفحات 1-30 .
- 4-

### ثانياً: المصادر الاجنبية

- 1- Ahmed, Farid & Rehman, Muhammad Zia-ur, Mushtaq, Sonia, (2016), "Political Skills and Learning Organizations Analyzing The Dynamics"
- 2- Byrne, Zinta S, (2005), "Fairness Reduces the Negative Effects of Organizational Politics on Turnover Intentions, Citizenship Behavior and Job Performance" Journal of Business and Psychology, Vol. 20, No. 2,
- 3- Gotsis, George N & Kortezi, Zoe,(2010), "Ethical Considerations in Organizational Politics: Expanding the Perspective", Journal of Business Ethics , 93:497-517
- 4- Gull, Shamaila & Zaidi, Aylia Abbas, (2012), "Impact of Organizational Politics on Employees' Job Satisfaction in the Health Sector of Lahore Pakistan" Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol 4, NO 2
- 5- Kacmar, K. M., & Carlson, D. S, (1997), "Further validation of the perceptions of Organizational politics scale (POPS): A multiple sample investigation". Journal of Management, 23 (5), 627-658.

- 6- Olorunleke, G.K ,(2015), "Effect of Organizational Politics on Organizational Goals and Objectives" International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, Vol. 4, No. 3
- 7- Parker, Christopher P. & Dipboye, Robert L. & Jackson, Stacy L, (1995), "Perceptions of Organizational Politics: An Investigation of Antecedents and Consequences" Journal of Management , Vol. 21, No. 5,891–912
- 8- Vigoda, Eran & Cohen, Aron, ( 1998), "organizational Politics and Employee Performances: A Review and Theoretical Model" Journal of Management System. Vol 10. No 3..
- 9- Vigoda, Eran & Drory, Amos, (2006), "Handbook of Organizational Politics"
- 10- Witt, L. A. & Andrews, M. C., & Kacmar, K. M, (2000), "The Role of Participation in Decision–Making in the Organizational Politics–Job Satisfaction Relationship". Human Relations, 53(3), 341–358.
- 11- Boza İlknur Taştan , Altan Ayanb, İlknur Eskinc, Güner Kahramand , ( 2014 ), The effect of the level of self–monitoring on work engagement and emotional exhaustion: A Research on Small and Medium Size Enterprises (SMEs) , 10th International Strategic Management Conference , Procedia – Social and Behavioral Sciences 150 1080 – 1089 .
- 12- Hobfoll, S. E. 1989. Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. American Psychologist 44 (3): 513–24.
- 13- Jensen .Maria Therese, 2014, Exploring business travel with work–family conflict and the emotional exhaustion component of burnout as outcome variables: The job demands–resources perspective , European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol. 23, No. 4, 497–510
- 14- Kantena , Pelin, Yesiltasa , Murat , ( 2015 ), The Effects of Positive and Negative Perfectionism on Work Engagement, Psychological Well–Being and Emotional Exhaustion , Procedia Economics and Finance 23 1367 – 1375
- 15- Karatepe M.Osman, Homa Choubtarash , (2014), The effects of perceived crowding, emotional dissonance, and emotional exhaustion on critical job outcomes: A study of ground staff in the airline industry , Journal of Air Transport Management 40 182–191 .
- 16- Lam, K. Catherine and Xu Huang , Onne Janssen , 2010, Contextualizing Emotional Exhaustion and Positive Emotional Display: The Signaling Effects of Supervisors' Emotional Exhaustion and Service Climate , Journal of Applied Psychology , Vol. 95, No. 2, 368–376 .

- 17- Qureshi ,Mohammed Owais , Sajjad ,Syed Rumaiya, 2015, motional Exhaustion and Its Correlation with Job Performance and Job Satisfaction in the Kingdom of Saudi Arabia , Mediterranean Journal of Social Sciences , Vol 6 No 3 S1.
- 18- Rubio a ,Cándido, Amparo Osca, Patricia Recio, Begona Urien b, José María Peiró, 2015 ,Work–family conflict, self–efficacy, and emotional exhaustion: A test of longitudinal effects , Journal of Work and Organizational Psychology 31 , 147–154.
- 19- Seidler .Andreas, Marleen Thinschmidt, Stefanie Deckert, Francisca Then, Janice Hegewald,Karen Nieuwenhuijsen , Steffi G Riedel–Heller 2014, The role of psychosocial working conditions on burnout and its core component emotional exhaustion – a systematic review , Journal of Occupational Medicine and Toxicology, 9:10 .
- 20- Welp .Annalena, Laurenz L. Meier , Tanja Manser , , 2015 Emotional exhaustion and workload predict clinician–rated and objective patient safety , frontiers in psychology, Volume 5 , Article 1573.
- 21- Yoo , Joanne Jung–Eun, Taegoo Terry Kim, and Gyehee Lee 2015, When Customers Complain: The Value of Customer Orientation in Service Recovery , Cornell Hospitality Quarterly, Vol. 56(4) 411–426.
- 22- Bashir, Sajid and Nasir, Qayyum and Bashir, Ambreen (2012) Dimensionality of Counterproductive Work Behaviors in Public Sector Organizations of Pakistan. Springer Science and Business Media, 362.
- 23- Dewberry, C. 2004. (Statistical Methods for Organizational Research : Theory and practice) First published, Published in the Taylor & France.
- 24- pallant, julie pallant,( 2007), SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis using SPSS for Windows, 3rd edition, McGraw–Hill.
- 25- Ferris, Gerald R. & Donald, Fedor, Donald B. & Chachere, J.Gegory, & Pondy, Louis R., (1989), "Myths and politics in organizational contexts", Group & Organization Management, Vol.14, No(1), PP:95.