

تأثير التسييس التنظيمي في السلوك الاستباقي

(دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في معمل أسمنت كربلاء)

الباحثين حسين صبيح محيسن

Methakhatef@yahoo.com

07732869199

أ.م.د. ميثاق هاتف عبد السادة الفتلاوي

Husseins.sbeeh1993@gmail.com

07802607656

جامعة كربلاء/كلية الادارة والاقتصاد/أدارة اعمال

ملخص

سعى هذا البحث الى اختبار تأثير التسييس التنظيمي في السلوك الاستباقي، أذ قدم البحث اطاراً نظرياً للتسييس التنظيمي والسلوك الاستباقي، و تحليل العلاقة بينهم عن طريق آراء عينة من العاملين في معمل سمنت كربلاء، اذ تم توزيع (260) استبانة في عدد من العاملين في المعمل المبحوث، وكان عدد الاستبانات المسترجعة (221)، أما الصالحة للتحليل الإحصائي (204) وبمعدل استجابة (92%) ولتحليل البيانات تم استعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية المتوافرة في البرنامجين الإحصائيين (Spss v.25) و (Amos v.21) وأظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة ارتباط بين التسييس التنظيمي والسلوك الاستباقي كما توجد علاقة تأثير عكسي معنوي متمثلة بتأثير التسييس التنظيمي في السلوك الاستباقي، وفي الرغم من ذلك اشارت اجابات العينة الى وجود التسييس التنظيمي بجميع ابعاده والسلوك الاستباقي بجميع ابعاده معمل أسمنت كربلاء عينة البحث.

Abstract

This research seeks to test the effect of organizational politices on proactive behavior. The research presented a theoretical framework for organizational politices and proactive behavior, and analysis of the relationship between them through the opinions of a sample of workers in Karbala Cement Factory, A total of 260 questionnaires were distributed to a number of workers in Factory. The number of retrieved responses was (221) and the statistical analysis (204) and response rate (92%). A statistical set of statistical methods available in the statistical programs (Spss v.25) and (Amos v.21). The results of the statistical analysis showed the availability of organizational politicization and proactive behavior in the Karbala Cement Plant, and the results indicated that there was a correlation .between the research variables and a negative correlation effect

المبحث الاول: الاطار المنهجي للبحث

أولاً: مشكلة البحث

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

أ- اشارت الأدبيات الى أنّ هناك جدلاً فكرياً عن تحديد طبيعة التسييس التنظيمي ورسم حدوده، وبالرغم من ان التسييس التنظيمي ظاهرة شائعة في كل منظمة لا يعرف إلا القليل جدا عن طبيعة تلك الظاهرة وحدودها بالضبط حتى اليوم (Cropanzano et al., 1997:45). كما يقول (Vigoda, 2002:7) أنّ التسييس التنظيمي هو مفهوم مثير للجدل.

كذلك الحال بالنسبة للسلوك الاستباقي اذ لا يزال مفهومه ينتابه بعض الغموض إذ توجد كثير من المفاهيم التي تندرج تحت هذا العنوان مثلاً السلوك الاستباقي هو أفكار للتحسينات المستقبلية، ومعالجة المشاكل ذاتياً، واتخاذ مبادرات التغيير، وبناء الشبكات الاجتماعية، والبحث عن الآراء والمقترحات (Grant & Ashford, 2008). ايضاً هناك جدال بين الباحثين عن ما اذا كان السلوك الاستباقي يحدث ضمن الدور الرسمي أو ضمن الدور الاضافي؟ (Crant, 2000: 436).

اذ يتبين عن طريق العرض السابق وجود اختلاف عن تفسير مضمون تلك المتغيرات ما يؤشر وجود مشكلة معرفية تتطلب الخوض في وضع الحدود العلمية والمعرفية لها.

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

وفقاً لدوافع البحث المذكورة انفا يمكن وضع مجموعة من التساؤلات التي يسعى البحث الاجابة عليها وهي كالاتي:

- ١- هل تتصف سلوكيات وقرارات وأنشطة أصحاب السلطة في معمل أسمنت كربلاء بأنها مسيسة؟
- ٢- هل يتصف سلوك العاملين في معمل سمنت كربلاء بأنه سلوك استباقي؟
- ٣- هل يؤثر وجود التسييس التنظيمي في سلوك العاملين الاستباقي في المعمل؟

ثانياً: أهداف البحث

يرمي البحث بشكل رئيس الى بيان تأثير التسييس التنظيمي في السلوك الاستباقي في عينة من العاملين في معمل أسمنت كربلاء. وهناك أهداف فرعية أخرى للبحث في وفق محاور البحث وهيكله وكما يأتي:-

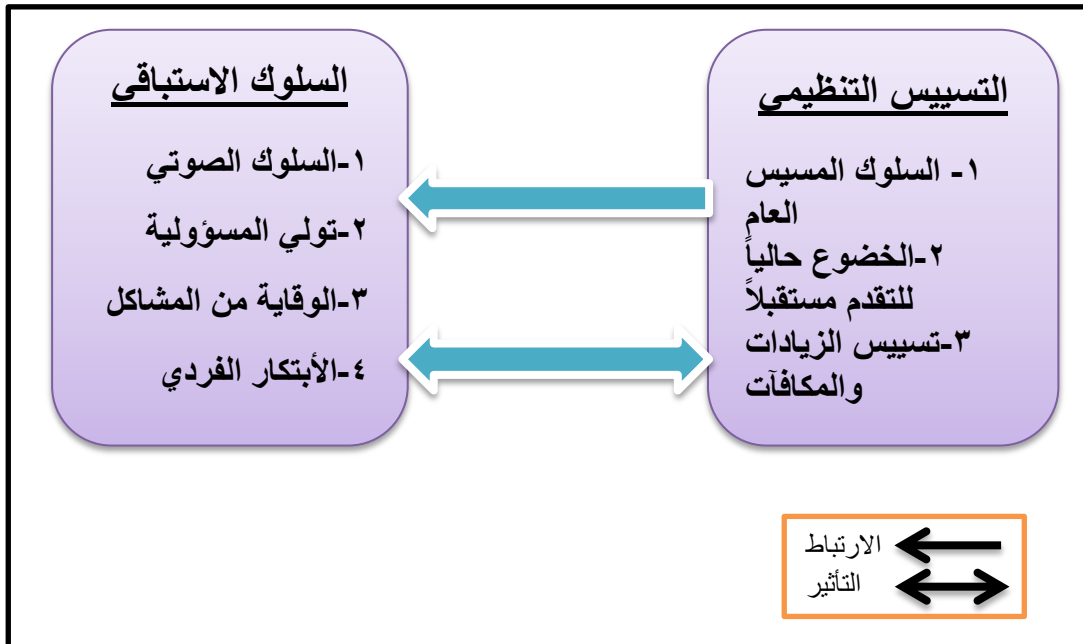
- ١- معرفة مستوى التسييس التنظيمي في المعمل المبحوث ومحاولة الوقوف في اسبابه ونتائجه.
- ٢- الوقوف في مستوى السلوك الاستباقي في المعمل وتحديد ملامحه وسبل تشكيله وتطويره.
- ٣- معرفة مدى ارتباط التسييس التنظيمي وتأثيره في السلوك الاستباقي.
- ٤- الوصول الى نتائج تسهم في إعطاء صورة عن واقع المتغيرات المبحوثة في معمل سمنت كربلاء وتقديم التوصيات الضرورية في ضوء تلك النتائج.

ثالثاً: أهمية البحث

- تتبع أهمية هذا البحث من الأهمية المعرفية والميدانية لمتغيراته (التسييس التنظيمي، السلوك الاستباقي) ويمكن وصف هذه الأهمية بالنقاط الآتية:-
- ١- تمتلك هذه المتغيرات أهمية في المستوى الفكري فهي مازالت تشكل مجالاً مهماً للبحث في ضمن منظومة الفكر الإداري.
 - ٢- انعكاس دراسة هذه المتغيرات في واقع عمل المنظمات وبالأخص المنظمة المبحوثة.
 - ٣- أهمية هذا البحث عن طريق جمعه لمتغيرات مهمة في حياة المنظمات اذ لم توجد دراسة تجمع بين هذه المتغيرات (بحسب اطلاع الباحثين) وهذا ما شكّل دافعاً لدى الباحثين لأجراء هذا البحث.
 - ٤- يمكن أن تعدّ مساهمة متواضعة في اتاحة المجال للباحثين فيما بعد للبحث في مجالات أخرى تتعلق بمتغير من متغيرات هذا البحث وربطه بمتغيرات أخرى.
 - ٥- الأهمية الاقتصادية التي يحتلها المعمل في ضمن محافظة كربلاء وفي مستوى العراق بشكل عام، فضلاً عن أهمية استكشاف هذه الظواهر بالمعمل المذكور.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

يمثل الشكل ادناه المخطط الفرضي للبحث الذي يوضح العلاقة بين المتغير المستقل (التسييس التنظيمي) والمتغير المعتمد (السلوك الاستباقي):



المصدر: من إعداد الباحثين

الشكل (1)**مخطط البحث الفرضي**

يتضح من الشكل المذكورة انفا أن المخطط الفرضي للبحث الحالي يتألف من متغيرين هما التسييس التنظيمي وهو المتغير المستقل (Independent Variable) وسيتم قياسه بثلاثة أبعاد هي: (السلوك المسيس العام والخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً، وتسييس الزيادات والمكافآت)، ويمثل السلوك الاستباقي المتغير التابع (dependent Variable) الذي سيتم قياسه عن طريق أربعة أبعاد (السلوك الصوتي، وتولي المسؤولية، والوقاية من المشاكل، والابتكار الفردي).

خامساً: فرضيات البحث

يقوم البحث في فرضيتين رئيسيتين هما:

١- **الفرضية الرئيسية الأولى (H1):** توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل (التسييس التنظيمي)، و المتغير المعتمد (السلوك الاستباقي) في المستوى الكلي والجزئي. وتتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية:

- ١- توجد علاقة ارتباط عكسي ذات دلالة معنوية بين السلوك المسيس العام، والسلوك الاستباقي بأبعاده.
 - ٢- توجد علاقة ارتباط عكسي ذات دلالة معنوية بين الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً، والسلوك الاستباقي بأبعاده.
 - ٣- توجد علاقة ارتباط عكسي ذات دلالة معنوية بين تسييس الزيادات والمكافآت، و السلوك الاستباقي بأبعاده.
- ٢- **الفرضية الرئيسية الثانية (H2):** يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية بين المتغير المستقل (التسييس التنظيمي)، والمتغير المعتمد (السلوك الاستباقي) في المستوى الكلي والجزئي. وتتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية:

- ١- يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية بين السلوك المسيس العام، والسلوك الاستباقي بأبعاده.
- ٢- يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية بين الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً، والسلوك الاستباقي بأبعاده.
- ٣- يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية بين بعد تسييس الزيادات والمكافآت، والسلوك الاستباقي بأبعاده.

سادساً: طرق جمع البيانات والمعلومات

فيما يتعلق بالجانب النظري تم اغناؤه بما هو متوفر من الكتب والمجلات الاكاديمية والدوريات المحكمة والرسائل الجامعية العربية منها والأجنبية، فضلاً عن شبكة المعلومات العالمية (الانترنت). اما الجانب العملي من البحث فقد اعتمد الباحثين في الاستبانة الموضحة بالملحق رقم (1) بصورة اساسية، وللتحقق من صحتها عرضت في مجموعة من الخبراء الاختصاص لمعرفة آرائهم وملاحظاتهم عن فقراتها ومدى دقة هذه الفقرات وشموليتها ووضوحها وقدرتها في قياس متغيرات البحث، إذ كانت نسبة الاتفاق (80%) مع آراء الخبراء. تضمنت الاستبانة جانبيين الاول تعلق بالمعلومات التعريفية للشخص المجيب في فقرات الاستمارة مثل (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة). اما الجانب الثاني فإنه يضم محورين كل محور يمثل متغيراً من متغيرات البحث إذ يشمل كل محور مجموعة من الفقرات يجب عليها أفراد العينة حيث بلغت (28) فقرة.

سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لجأ الباحثين إلى استعمال عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة بقصد تحليل إجابات عينة البحث وهي:

- ١- الجداول الإحصائية لتحديد حجم العينة
- ٢- معامل الارتباط (الفا-كرونباخ)
- ٣- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

٤- معامل الارتباط البسيط Pearson

٥- تحليل الانحدار المتعدد

المبحث الثاني: الاطار النظري للبحث

أولاً: مفهوم التسييس التنظيمي وتعريفه

في الرغم من ان هناك مصادر متعددة تشير الى عمق جذور التسييس التنظيمي الذي قد تمتد الى ما قبل عام (1900). ومع ذلك حتى السبعينيات، لم يحظ التسييس في المنظمات إلا بعناية ضئيلة أو معدومة، ولكن بعد التطورات الحاصلة بالساحة التنظيمية كالصراعات وعمليات تقاسم الموارد، بدأ التسييس التنظيمي يجذب عناية متزايدة في أواخر السبعينات وأوائل الثمانينيات، إذ وضعت بعض الدراسات إطاراً نظرياً للتحقيق في دور التسييس في مكان العمل (Vigoda & Drory, 2006: 12).

وبعد التطورات التي حصلت في دراسات التسييس التنظيمي اكتسب مفهومه إطاراً فكرياً وعلمياً واضحاً في أدبيات الإدارة، إذ اصبح مكاناً خصباً لافتراضات وتطبيقات الباحثين و استمر الجدل بينهم لتحديد هذا المكان وحدوده وابعاده (Aronow, 2004: 10). إذ سعت الجهود المعرفية المتراكمة عبر المراحل السابقة الى بلورة تشكيلة واسعة من التعريفات في الرغم من الجدل والتعقيد الذي يتصف به هذا المفهوم (Drory & Vigoda, 2010: 194). والجدول (1) يتضمن استعراض بعض التعاريف الذي قدمها الباحثون عن ظاهرة التسييس:

الجدول (1)

تعاريف التسييس التنظيمي

السنة	الباحثين	التعريف	المصدر
1979	Alen	سلوكيات ذات تأثير عمدية لتعزيز وحماية المصالح الذاتية فردية كانت أم جماعية	Samad & Amri, 2011: 1354
1982	Farrel & peterso	تلك الأنشطة غير المطلوبة ضمن الدور الرسمي للفرد في المنظمة وتؤثر أو تحاول أن تؤثر في توزيع المنافع والمضار في المنظمة	Farrel & Peterson, 2002: 183
1985	Mintzberg	السلوكيات التي تهدف إلى تعزيز المصلحة الذاتية وتتخذ من دون اعتبار أو في حساب الأهداف التنظيمية.	Hu, 2010:1
1992	Pfeffer	أي إجراء يتخذ في المنظمة لتطوير واكتساب واستخدام السلطة لتحقيق الأهداف الشخصية.	Ahmad et al, 2017 :376
2001	Dubrin	نهج غير رسمي للحصول في السلطة والنفوذ باتباع وسائل غير مشروعة ولا تعتمد في الحظ والجدارة.	Sowmya & Panchanatham 2011: 50
2016	Kapoutsis	إجراءات متعددة من جانب فرد موجه نحو تحقيق مصالح الفرد الذاتية مع تجاهل رفاه الآخرين أو تنظيمهم.	Labrague et al., 2016:9

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً في الأدبيات المتوفرة

جاءت التعاريف السابقة في الجدول (١) لتوضح وجهات النظر المختلفة للباحثين عن مفهوم التسييس التنظيمي فضلاً عن التطورات التي مر بها هذا التعريف. نلاحظ في تعريف (Allen,1979) والذي يعدّ من التعاريف الأولى للتسييس التنظيمي انه ركز في المصلحة الذاتية التي يحصل عليها من يقوم بتلك السلوكيات المسيئة، وهو يتفق مع تعريف كل من (Kapoutsis,2016, Pfeffer, 1992) أما (Farrel & Peterson, 1982) إذ ركزوا في تعريفهم في بيان عدم رسمية التسييس التنظيمي أي أنه غير مطلوب ضمن الأنشطة الرسمية للفرد. أما (Mintzberg, 1985) فقد

بين في تعريفه الأثر السلبي لظاهرة التسييس في المنظمة وتأثيره في أهدافها. وبنفس الاتجاه يشير تعريف (Dubrin, 2001) الى الأثر السلبي للتسييس التنظيمي عن طريق استخدام الوسائل غير المشروعة في تنفيذه. وبعد الاستعراض المقدم انفاً لتعريفات التسييس التنظيمي يمكن للباحث أن يقدم تعريفاً للتسييس التنظيمي (بأنه مجموعة من السلوكيات غير الرسمية التي يستخدمها الأفراد بصورة خفية (غير معلنة) من أجل الحصول في المصالح الشخصية أو التخلص من بعض التأثيرات الضارة).

ثانياً: سوابق وعواقب التسييس التنظيمي:

ولتفسير ظاهرة التسييس التنظيمي في مكان العمل قام الباحثون بمزج مسببات التسييس التنظيمي وعواقبه في نماذج مفاهيمية لتقديم صورة شاملة وواضحة عن اسباب ونتائج هذه الظاهرة. ويعد الانموذج الذي قدمه (Ferris) وزملاؤه (1989) عن التسييس التنظيمي أول انموذج مفاهيمي لعرض النتائج المحتملة لتصورات التسييس التنظيمي (Goodman et al., 2011: 67). وادناه بيان لتلك المسببات والنتائج:

أ- مسببات التسييس التنظيمي: والتي تتضمن الآتي:

- ١- التأثيرات التنظيمية: هناك العديد من العوامل التنظيمية التي تؤدي الى ظهور التسييس التنظيمي وتعظيمه في المنظمة وهذه العوامل هي (درجة المركزية، الرسمية، المستوى الهرمي، نطاق الاشراف) (Lee, 1998: 11) .
- ٢- تأثيرات بيئة العمل/الوظيفة: وتتمثل المجموعة الثانية من سوابق التسييس التنظيمي بتأثيرات بيئة العمل والوظيفة وتشمل هذه التأثيرات الآتي (الاستقلال الوظيفي، التنوع الوظيفي، التغذية العكسية، فرص الترقية، التفاعلات الاجتماعية مع المشرفين والزملاء) (Landells & Albrecht, 2013:360) .

- ٣- التأثيرات الشخصية: توصل عدد من الباحثين الى أنّ هناك تأثيراً لسمات وعوامل الشخصية في تصورات التسييس التنظيمي. وهذه التأثيرات هي (Aronow, 2004: 19) (السمات الشخصية، الميكافيلية، النوع الاجتماعي، العمر).

ب- عواقب التسييس التنظيمي

حظيت نتائج التسييس التنظيمي بتركيز متزايد خلال العقد الماضي، اذ يترتب في التسييس التنظيمي نتائج سلبية فيما يتعلق ب(الاحتواء الوظيفي، الرضا الوظيفي، والقلق الوظيفي/الإجهاد، والانسحاب التنظيمي) (Ferris et al, 2002: 194). وعموماً، يؤثر التسييس التنظيمي في الموظفين سلبياً لأنهم يشعرون بأنهم لا يملكون سيطرة داخل المنظمة، فضلاً عن انعدام الثقة لدى من يشغلون مناصب في المنظمة و التأثيرات السلبية للتسييس التنظيمي مع مرور الوقت يمكن أن تجعل المنظمة مختلة وظيفياً بدرجة كبيرة وغير موضوعية إلى حد ما (Schneider, 2016: 4).

ثالثاً: أبعاد التسييس التنظيمي

قام (Kacmar & Ferris, 1991) في دراسة لهما ببناء مقياس للتسييس التنظيمي وتطوره اذ حدد خمسة ابعاد للتسييس التنظيمي، وهذه الابعاد هي (سلوك المسيس العام، الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً، تسييس الترقيات والأجور، سلوك خدمة الذات، سلوك زملاء العمل) كما تم وضع (40) فقرة لقياس تلك الأبعاد وبعد اجراء اختبارات احصائية عدة اختزلت تلك الفقرات لتصبح (12) فقرة ، ويعد هذا المقياس الأول لقياس التسييس التنظيمي الذي اعتمدت عليه اغلب الدراسات اللاحقة. إذ يقول (Rosen, 2006) واجهت الدراسات التطبيقية صعوبة في دراسة التسييس التنظيمي قبل هذا المقياس (Rosen, 2006: 18). بعدها قام (Kacmar & Carlson, 1997) في دراسة لهم بتقنيح ووضع بعض التعديلات في تركيبة مقياس (Kacmar & Ferris, 1991) ليصبح بثلاثة أبعاد (السلوك المسيس العام، الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً، تسييس الزيادات والمكافآت) ووضعوا (15) فقرة لقياس هذه الأبعاد وهذا المقياس تم تكييفه من مقياس (Kacmar & Ferris, 1991).

Ferris, 1991. ويعدها استخدم هذا المقياس بكثرة في الدراسات اللاحقة إذ أوضح Miller وزملاؤه (2009) في دراسة مستفيضة قاموا بها لأجل معرفة عدد الدراسات التي استخدمت مقياس (Kacmar & Carlson, 1997) لقياس التسييس التنظيمي، إذ توصلوا إلى أنّ هناك (230) دراسة استخدمت هذا المقياس بأبعاده الثلاثة (Miller et al., 2009: 3). وادناه شرح لتلك الابعاد:

١- **السلوك المسييس العام:** يقصد بالسلوك المسييس العام السلوك المتجه نحو خدمة المصالح الذاتية بشكل صريح وذلك لضمان التقدم في المكاسب الذاتية. وهذا السلوك يتضمن العديد من الأفعال الجريئة المتمثلة ببث الاشاعة و التقليل من شأن الآخرين (Byrne, 2005: 177). هناك عدد من الظروف و المواقف التي تسهم في ظهور السلوك المسييس العام وهي:

أ- **عدم توافر الأنظمة و القواعد**

ب- **صنع القرار في ظل عدم اليقين**

ت- **ندرة الموارد القيمة**

٢- **الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً:** ويعبر هذا البعد عن السلوكيات المبطنة الخفية (الصامتة) وغير المباشرة التي يمارسها الافراد لاكتساب الامتيازات والمصالح الشخصية عبر اطاعة الفرد لأفعال الآخرين أي تجنب الصراع وعدم الدخول بمشاجرات مع الآخرين (Robb, 2011: 57)، وعدم معارضة تلك الأفعال وذلك من أجل تحقيق المصالح الذاتية بشكل غير مباشر (byrne, 2005: 177). وبصفة عامة يظهر سلوك تجنب الصراع نشاطاً غير مسيس ظاهر، ولكنه في الحقيقة شكل من أشكال السلوك المسييس في المنظمات.

٣- **تسييس الزيادات والمكافآت:** البعد الأخير من أبعاد التسييس التنظيمي هو تسييس الزيادات والمكافآت، ويوضح هذا البعد أن المنظمة تمارس التسييس في اجراءات وقرارات الزيادات والمكافآت. إذ تبين أن تقييم الأداء غالباً ما يكون غير عادل لأنه يخضع لتقدير وأحكام المسؤول الشخصية ومن ثم قد تكون المكافآت والزيادات غير عادلة، وبما ان تقييم الاداء هو الذي يحدد الترقية والمكافأة لذا غالباً ما تكون قرارات واجراءات تلك الزيادات مسيسة في طبيعتها (Rashid et al., 2013: 349).

رابعاً: مفهوم السلوك الاستباقي وتعريفه:

يعني المصطلح (Proactive) استباقي او ما يطلق عليه في بعض الأحيان روح المبادرة. ويعد سلوك العاملين أحد الجوانب المهمة التي نالت عناية كبيرة بسبب تأثيرها القوي في اداء المنظمات ونجاحها. لذلك اعتنى الباحثون والكتاب بدراسة سلوك الافراد داخل المنظمات، ومن تلك السلوكيات ما يسمى بالسلوك الاستباقي (Proactive behavior) ويتمحور هذا السلوك عن كيفية تنفيذ الأفراد لمتطلبات وأنشطة العمل بصورة تلقائية و أكثر نجاحاً من دون الحاجة الى توجيه خارجي. ومن السلوكيات التي تندرج تحت هذا المصطلح: اقتراح الأفكار للتحسينات المستقبلية، والوقاية من المشاكل، وتولي المسؤولية، والابتكار الفردي (Belschak & Den Hartog, 2010: 477). وبسبب الضغط المتزايد لتحويل العمل نحو اللامركزية والمرونة والابتكار المستمر والتغييرات، تطالب المنظمات بموظفين استباقيين مستعدين لاتخاذ سلوكيات لحل المشاكل التنظيمية وتحسين الظروف الراهنة. أنّ الأفراد يخلقون البيئات ويضعونها في حيز الحركة، فالأفراد مؤثرون وليس مجرد متلقين سلبيين (Bandura, 1986: 22). وبهذا فالنماذج التقليدية للأداء الذي تقتض أن "الموظفين يجب أن يتبعوا التعليمات ووصف المهام والأوامر" قد تكون أحياناً غير كافية في بيئة العمل الحديثة (Frese, 2008: 67).

يعرف السلوك الاستباقي في أنه مجموعة من الإجراءات والمبادرات الاستباقية التي يقوم بها الفرد لإحداث تغيير أو تطوير للأوضاع القائمة (Crant, 2000: 436). يركز هذا التعريف في أهمية السلوك الاستباقي في تحسين وتطوير العمل وهذا التعريف يتفق مع كل من (Arefin et al., 2015: 132; Den Hartog & Belschak, 2012). وبصورة معاكسة تم تعريف السلوك الاستباقي لدى (King, 2004: 127) في أنه الأعمال المعتمدة التي يقوم بها الأفراد من أجل تحقيق أهدافهم المهنية. وهذا يدل في أهمية السلوك الاستباقي لتحقيق المصالح الذاتية للفرد. كما عرف (Fritz & Sonnentag, 2009) السلوك الاستباقي في أنه المدى الذي يتخذ فيه الفرد إجراءات ذاتية للتنبؤ أو التغيير في نظام العمل أو أدوار العمل ودعم الفعالية الشخصية أو التنظيمية (Fritz & Sonnentag, 2009: 95). من هذه التعريفات يمكن الاستدلال في ان اثر السلوك الاستباقي ليس في مستوى الفرد فقط أو المنظمة فقط بل في مستوى المنظمة والفرد في حد سواء، وايضاً يتضح ان السلوك الاستباقي سلوك ذاتي يقوم به الفرد بنفسه من دون الحاجة الى توجيه أو رقابة من شخص اخر. وايضا عرف السلوك الاستباقي في عام 2009 من لدن (Vos) وزملائه في انه العملية التي تتكون من العناصر المعرفية والسلوكية أي تتضمن التوقع والتخطيط والسعي لتحقيق التأثير (Vos et al., 2009: 761). يبين هذا التعريف ان السلوك الاستباقي كعملية تحتوي في عناصر معرفية وسلوكية. وان السلوك الاستباقي ينبع من المتغيرات ذات الصلة بالشخص (Parker & Collins, 2010: 635) و كذلك العوامل السياقية (Morrison & Phelps, 1999: 403). ومن منظور اكثر شمولية عرف (Parker) وزملاؤه (2006) السلوك الاستباقي في أنه "العمل الذاتي الموجه نحو المستقبل الذي يهدف إلى تغيير وتحسين الوضع أو الفرد نفسه" (Parker., et al, 2006: 636). ويشير هذا التعريف إلى ثلاثة عناصر محددة يقال إنها تدعم أشكالاً متعددة من السلوك الاستباقي: التوجه الذاتي، والتركيز المستقبلي، والتوجه نحو التغيير (Fay & Frese, 2001: 3).

خامساً: سوابق السلوك الاستباقي وعواقبه:

أ- سوابق السلوك الاستباقي:

لابد من معرفة سوابق السلوك الاستباقي، اذ لا يعرف سوى القليل جدا عن كيفية تأثير هذه السوابق في السلوك الاستباقي والنظريات التي تفسر ذلك التأثير (Shin & Kim, 2014: 2). وتماشيا مع البحوث السابقة (Frese & Fay, 2006; Parker, et al., 2001)، هناك حاجة إلى إطار نظري متين لمعالجة الآلية التي عن طريقها تؤدي سوابق السلوك الاستباقي الى توليد السلوك الاستباقي (Parker et al., 2010: 840). وهذه السوابق هي:

١- الفروق الفردية: وبالنظر إلى أن السلوك الاستباقي يبدأ ذاتياً، لا يفرضه أو يطلبه الآخرون، فمن المرجح أن تكون الفروق الفردية مهمة في تشكيل السلوك الاستباقي (Morrison & Phelps, 1999: 413) وهذه الفروق هي: (الديموغرافية، الشخصية الاستباقية، المعرفة/القدرات)

٢- السوابق الظرفية: إذ تعد ظروف العمل عوامل حاسمة بالنسبة للسلوك الاستباقي لأنها تمثل الظروف التي تسمح أو تشجع (تقييد أو تمنع) الفرد من ممارسة السلوك الاستباقي (Eisenberger et al., 1986: 501). وتتمثل هذه السوابق بالآتي: (الدعم التنظيمي، القيادة، تصميم الوظيفة خصائص الوظيفة).

ولابد من الإشارة الى وجود تفاعل بين السوابق الفردية والظرفية والظرفية ليست مستقلة عن بعضها البعض. تتفاعل الفروق الفردية والعوامل الظرفية للتأثير في دوافع السلوك الاستباقي، فإنها يمكن أن تعمل معا للتأثير في السلوك الاستباقي. فالأفراد أكثر عرضة للتصرف بطريقة تتفق مع استعدادهم إذا كانت الظروف تحفز جوانب هذا الاستعداد (Parker et al., 2010: 846).

ب- عواقب السلوك الاستباقي:

تطرقنا الى السوابق الفردية والظرفية للسلوك الاستباقي وكيف يمكن أن تؤثر في السلوك الاستباقي بصورة منفردة او عن طريق التفاعل مع بعضها عبر آليات تحفيزية للسلوك الاستباقي. الآن لابد من التطرق الى عواقب السلوك الاستباقي وهي ثلاثة عواقب (الأداء الوظيفي، النجاح الوظيفي، الرضا الذاتي).

١- **الأداء الوظيفي:** يرتبط السلوك الاستباقي بالأداء المتفوق، لأن الاستباقية يمكن أن تساعد في توليد الأفكار الإبداعية (Binnewies et al., 2007: 433). فإننا نؤكد أنّ أداء مهام الموظفين يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالسلوكيات الاستباقية التنظيمية والشخصية، إذ تشير البحوث إلى أن السلوك الاستباقي الذي يهدف أساساً إلى تحسين أداء المنظمة (مثل السلوك الصوتي أو الشخصية الأستباقية) يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالأداء الفردي (Frese & Fay, 2001: 153).

٢- **النجاح الوظيفي:** ان الافراد الذين يمارسون سلوكاً استباقياً عالياً لديهم خطة وظيفية واضحة، ولديهم مستوى أداء عالي لتنفيذ الخطة الوظيفية وزيادة فرص العمل. ويمكن ان تشكل السلوكيات الاستباقية العلاقات الشخصية مع الرئيس أو الزملاء التي بدورها تسهم في التطور الوظيفي للفردي (Ashford & Black, 1996: 203). وهناك اجماع بين الباحثين في ان السلوكيات المهنية الاستباقية تؤدي الى تحقيق النتائج المهنية المرجوة والمشاعر العامة الايجابية للنجاح الوظيفي (Sturges et al., 2005: 834).

٣- **الرضا الذاتي:** هناك ارتباط قوي بين رضا الافراد عن وظائفهم أو حياتهم المهنية ومستوى السلوك الاستباقي، فالرضا الوظيفي هو شعور الفرد بالانجاز والنجاح في العمل وكذلك يرتبط بالانتاجية والرفاهية الشخصية. أنّ الافراد الاستباقيين يكونوا اكثر ارتياحاً لوظائفهم لأنهم سيزيلون العقبات التي تعن دون النجاح (Bauer,). Erdogan & 2005: 861

سادساً: أبعاد السلوك الاستباقي:

عن طريق المراجعة التي اجراها الباحثين للدراسات السابقة ذات الصلة تم تحديد مساهمات عدة حاولت وضع ابعاد من أجل قياس السلوك الاستباقي. حيث اوضح Fuller وزملاؤه (2006) في دراسة لهم أنّ السلوك الاستباقي ثنائي البعد وهذان البعدان هما (السلوك الصوتي، التحسين المستمر) اما Parker وزملاؤه (2006) في دراستهم وضعوا بعدين للسلوك الاستباقي هما (تنفيذ الفكرة الاستباقية، الحل الاستباقي للمشاكل) وفي دراسة أخرى اجراها Grant وزملاؤه (2009) حددوا فيها ثلاثة ابعاد للسلوك الاستباقي هي (السلوك الصوتي، إيصال (تسويق) القضية، تولى المسؤولية) اما (Searle, 2011) في دراسته اشار الى ان السلوك الاستباقي رباعي الأبعاد وهذه الأبعاد هي (السلوك الصوتي، تولى المسؤولية، الوقاية من المشاكل، الابتكار الفردي). وسوف يعتمد الباحثين في هذه الابعاد وذلك لأنها استخدمت بكثرة من لدى الباحثين السابقين أمثال (Morrison & Phelps, 1999; Parker & Collins, 2010; Scott & Bruce,) (1994; Van Dyne & LePine, 1998) كما أنّ هذه الأبعاد شاملة ولديها مقاييس من فقرات متعددة. وكذلك هذه الأبعاد بمقاييسها ممكن ان تكون اكثر ملائمة لعمل المنظمة المبحوثة مقارنة بأبعاد ومقاييس الأخرى. وادناه توضيح لهذه الابعاد:

١- **السلوك الصوتي:** هو سلوك ترويجي، ينطوي في الاتصالات البناءة الموجهة نحو التغيير الذي يهدف إلى تحسين الوضع (LePine & Van Dyne, 2001: 326). كذلك يصف (Grant et al., 2009: 33) الصوت بالجهود النشطة من لدى الموظفين للتحدث وتحدي الوضع الراهن عن القضايا المهمة، و تقديم اقتراحات مبتكرة للتغيير والتوصية بإجراء تعديلات في الإجراءات القياسية. ويهدف السلوك الصوتي إلى ان يكون اكثر ايجابية في المنظمة (Van Dyne et al., 2003: 1361). ومع ذلك، يمكن عدّ الصوت سلوكاً منحرفاً لدى أنه يتحدى الوضع الراهن (Warren, 2003: 622). إذا كان ينظر إليه في أنه شكوى أو نقد شخصي (Fuller et al., 2006: 1098).

٢- **الابتكار الفردي**: يشير الابتكار الفردي الى سلوكيات المشاركة في إنشاء الأفكار وتنفيذها، بما في ذلك تحديد فرصة، وتوليد أفكار جديدة أو نهج عمل جديد، وتنفيذ هذه الأفكار الجديدة (Parker & Collins, 2010: 637). ولأن الابتكار الفردي ينطوي في اتخاذ إجراءات ذاتية لتحقيق التغيير، لا سيما عندما يتعلق الأمر بتنفيذ الفكرة، يمكن عد السلوك الابتكاري الفردي نوعاً من السلوك الاستباقي في العمل (Wu et al., 2014: 1512).

٣- **الوقاية من المشاكل**: الوقاية من المشكلات تتضمن اتخاذ إجراءات ذاتية التوجيه واستباقية لمنع تكرار مشاكل العمل (Parker & Collins, 2010: 637). كذلك تشير إلى الاستجابات الذاتية المنطلقة والمستقبلية التي تهدف إلى منع تكرار حدوث مشكلة (مثل معالجة أسبابها الجذرية) أو التي تنطوي في حلها بطريقة غير عادية وغير قياسية (Parker et al., 2006: 637). وهذا يؤكد في أهمية منع حدوث المشكلة اصلاً بدلاً من انتظار حدوث المشكلة ومن ثم ايجاد الحل لها.

٤- **تولي المسؤولية**: تشمل المسؤولية القيام بمبادرة لتحسين هياكل العمل والممارسات والروتين (Grant et al., 2009: 33). إذ تم تعريف المسؤولية في وجه التحديد في أنها "جهود طوعية وبناءة لدى الأفراد للتأثير في التغيير الوظيفي التنظيمي فيما يتعلق بكيفية تنفيذ العمل في سياق الافراد، الوظائف، وحدات العمل أو المنظمات (Morrison & Phelps, 1999: 403). وبين Kim وزملاؤه (2014) أن تولي المسؤولية أمر بالغ الأهمية للنجاح التنظيمي في بيئة العمل المتغيرة بسرعة اليوم لأن جهود الموظفين الطوعية والبناءة التي تهدف الى تسهيل التغيير الوظيفي تساعد في تعزيز فعالية الإدارة (Kim et al., 2014: 2). ويؤدي تولي المسؤوليات دوراً هاماً في جلب رؤى جديدة للمنظمة عن طريق تشجيع الابتكار وتعزيز استدامة المنظمة.

المبحث الثالث-الإطار العملي للبحث

أولاً: التعريف برموز متغيرات وابعاد مقياس البحث:

تتكون الاستبانة من جزأين هما التسييس التنظيمي، والسلوك الاستباقي، ولقد تضمن كل جزء عدداً من الأبعاد الفرعية ويقدم الجدول (2) توضيحاً لذلك.

الجدول (2)

ترميز وتوصيف متغيرات البحث وابعادها

المتغير	البعد	عدد الفقرات	الرمز	المصدر
التسييس التنظيمي OP	السلوك المسيس العام	2	GPB	Kacmar & Garlson, 1997
	الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً	7	GATGA	
	تسييس الزيادات والمكافآت	6	PAPP	
السلوك الاستباقي BP	السلوك الصوتي	3	PV	Searle, 2011
	تولي المسؤولية	3	TC	
	الوقاية من المشاكل	3	PP	
	الابتكار الفردي	4	II	

المصدر: من اعداد الباحثين

ثانياً: تفاصيل توزيع الاستبانات واسترجاعها:

من أجل اكمال متطلبات البحث الحالي قام الباحثين بتوزيع استمارة استبانة التي بلغ عددها (260) استبانة، اعتماداً في الجداول الاحصائية لـ (Sekaran & Bougie, 2010:295) الخاصة بتحديد حجم العينة لحجم مجتمع معروف كانت النتيجة لمجتمع يتكون من (800) عنصر (260) عنصر، لذا وزع الباحثين في (260) استبانة عدد من العاملين في معمل سمنت كربلاء، والجدول (3) يوضح تفاصيل توزيع واسترجاع الاستبانات.

الجدول (3)

تفاصيل توزيع واسترجاع الاستبانات

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

المصدر: من اعداد الباحثين

ثالثاً: تحليل العوامل الديموغرافية للمشاركين في الاستبيان:

تختص هذه الفقرة بتحليل العوامل الديموغرافية الخاصة بالمستجيبين المستخلصة من استمارة الاستبانة الخاصة بالبحث الحالي والمتمثلة بـ(النوع الاجتماعي، والعمر، المؤهل العلمي و سنوات الخدمة الوظيفية)، إذ يبين الجدول (8) أنّ النوع الاجتماعي لأفراد العينة بلغ (162) من الذكور وهو ما يعادل نسبة (80%) من أفراد مجتمع البحث، و(42) من الاناث وهو ما يعادل (20%) من أفراد مجتمع البحث. وقد اظهر عامل العمر أنّ المشاركين الذين تقل أعمارهم عن (30) سنة بلغ عددهم (83) بينما كانّ المشاركون الذين تتراوح أعمارهم (31-40) سنة كانّ عددهم (98)، اما المشاركون الذين كانت أعمارهم (50) فأكثر إذ بلغ عددهم (23). اما نتائج المؤهل العلمي يبين الجدول أنّ المشاركين من خريجي الدراسة الاعدادية قد بلغ عددهم (39) فرداً، وخريجي الدبلوم بلغ عددهم (26) فرداً، اما خريجي البكالوريوس إذ بلغ عددهم (136) فرداً، وخريجي الدبلوم العالي (4) أفراد، كما بلغ عدد خريجي الماجستير (3) أفراد. اما عامل سنوات الخدمة فقد بلغ عدد الأفراد الذين خدمتهم أقل من سنة (11) فرداً، والأفراد الذين خدمتهم تتراوح بين (2-5) سنة بلغ عددهم (65) فرداً أما الأفراد الذين تتراوح سنوات الخدمة لهم (6-10) فقد بلغ عددهم (46) فرداً، والأفراد الذين تتراوح خدمتهم بين (11-15) سنة بلغ عددهم (48)، وأخيراً بلغ عدد الأفراد الذين لديهم سنوات خدمة اكثر من (15) سنة (34) فرداً.

الجدول (4)

تحليل العوامل الديموغرافية للمشاركين في الاستبيان

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

المصدر: من اعداد الباحثين

رابعاً: الاختبار الاحصائي والفني لمقياس البحث:

في هذه الفقرة سوف نختبر جودة مقياس البحث الحالي إذ استعمل الباحثين مجموعة من الاساليب لذلك متمثلة بـ(الصدق الظاهري، والثبات).

١- الصدق الظاهري:

للتحقق من توافر الصدق الظاهري للمقاييس التي تم اعتمادها لاختبار العلاقة بين متغيرات البحث الحالي، قام الباحثين بعرض نسخة أولية لأستمارة الاستبانة في مجموعة من المحكمين المختصين في مجال إدارة الاعمال (انظر الملحق 2)، إذ قدموا عدداً من الملاحظات والمقترحات وكانت نسبة الاتفاق مع المحكمين بنسبة (85%) وبناءً عليها تم تطوير النسخة النهائية لاستمارة الاستبانة التي تم عرضها في المستجيبين (انظر الملحق 1).

٢- التحقق من ثبات مقياس البحث

تم اخضاع الاستبيان الى اختبار الثبات بعد توزيعه في عينة البحث ويتمثل هذا الاختبار بأن تعطي استمارة الاستبيان نفس النتائج فيما لو وزعت مرة اخرى في عينة البحث نفسها (Bartholomew, 1996:24). ولصعوبة

وصول الباحثين مرة أخرى لعينة البحث فقد استعمل الباحثين اختبار معامل الارتباط (الفا-كرونباخ) من أجل هذا الغرض، والجدول (5) ادناه يبين نسب الثبات لكل متغير:

الجدول (5)

معامل (الفا-كرونباخ) ونسبة الاتساق لمتغيرات البحث

ت	متغيرات البحث	عدد الفقرات	معامل (الفا-كرونباخ)	نسبة الاتساق
١	التسييس التنظيمي	15	.826	%83
٢	السلوك الاستباقي	13	.759	%76

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد في برنامج Sps V.25

تظهر نتائج الجدول (٥) أنّ استمارة الاستبيان بمقاييسها ذات ثبات عالٍ وهناك اتساق داخلي بين فقرات استمارة الاستبيان.

سابعاً: التحليل الوصفي

يتضمن هذا الجزء عرض المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة وانحرافاتها المعيارية ومستوى الإجابة لمتغيرات البحث وهي (التسييس التنظيمي والسلوك الاستباقي).

أ- التحليل الوصفي لبيانات متغير التسييس التنظيمي:

تتضمن هذه الفقرة عرض للمتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة وانحرافاتها المعيارية والأهمية النسبية ومستوى الإجابة، تم تحديد مستوى الاجابات في ضوء المتوسطات الحسابية عن طريق تحديد انتمائها لأية فئة. ولأنّ استبانة البحث تعتمد في مدرج ليكرت الخماسي (اتفق تماماً - لا اتفق تماماً)، فإنّ هناك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية. وتحدد الفئة عن طريق ايجاد طول المدى ($5-1=4$) ومن ثم قسمة المدى في عدد الفئات (5) ($4 \div 5 = 0.80$). وبعد ذلك يضاف (0.80) الى الحد الأدنى للمقياس (1) أو يطرح من الحد الأعلى للمقياس (5)، وتكون الفئات كالاتي (Dewberry, 15: 2004):

1 - 1.80: منخفض جداً

1.81 - 2.60: منخفض

2.61 - 3.40: معتدل

3.41 - 4.20: مرتفع

4.21 - 5.0: مرتفع جداً

وسوف نبين التحليل الوصفي لمتغيرات البحث الثلاثة وكما يأتي:

١- بعد السلوك المسيس العام:

يظهر الجدول (6) البيانات الخاصة بالوصف الاحصائي لبعد السلوك المسيس العام (GPB). إذ يوضح هذا الجدول أنّ المتوسط الحسابي لبعد السلوك المسيس العام بلغ (3.688) وانحراف معياري بلغ (0.966). وقد حصل هذا البعد في مستوى اجابة "مرتفع". وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الأبعاد الأخرى لمتغير التسييس التنظيمي في التسلسل (1).

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

٢- بعد الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً:

كما يبين الجدول (6) البيانات الخاصة بالوصف الاحصائي لبعده الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً بلغ (GATGA). أنّ المتوسط الحسابي لبعده الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً (3.499) وانحراف معياري بلغ (1.170). وقد حصل هذا البعد في مستوى اجابة "مرتفع". وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الأبعاد الأخرى لمتغير التسييس التنظيمي في التسلسل (2).

إذ تشير اجابات الأفراد عينة البحث الى وجود بعد الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً (عدم عمل اي شيء أو تغيير أو تقديم مقترحات حالياً من أجل تحقيق هدف في المستقبل) إذ أنّهم يحرصون في التوافق مع الآخرين وتجنب الصراع.

٣- تسييس الزيادات والمكافآت:

كذلك يظهر الجدول (6) البيانات الخاصة بالوصف الاحصائي لبعده تسييس الزيادات والمكافآت (PAPP). إنّ المعدل العام لبعده تسييس الزيادات والمكافآت بلغ (3.216) وانحراف معياري بلغ (1.050). وقد حصل هذا البعد في مستوى اجابة "مرتفع". وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الأبعاد الأخرى لمتغير التسييس التنظيمي في التسلسل (3). وهذا يدل في وجود التسييس للزيادات والمكافآت في معمل سمنت كربلاء، إذ أنّ الافراد عينة البحث لا يفكرون في المكافآت والترقية لأنّ هناك اشخاصاً معينين تمنح لهم هذه المكافآت والزيادات، وأنّ قرارات الزيادات والمكافآت قرارات مسيسة تعتمد في المحاباة والتقرب من أصحاب السلطة في المعمل.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الإجابة والأهمية النسبية للأبعاد الرئيسة لمتغير التسييس

التنظيمي (N=204)

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

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد في برنامج Spss V.25

ب- التحليل الوصفي لبيانات متغير السلوك الاستباقي:

١- السلوك الصوتي:

يظهر الجدول (7) البيانات الخاصة بالوصف الاحصائي لبعده السلوك الصوتي (PV). إذ يوضح هذا الجدول أنّ المعدل العام لبعده السلوك الصوتي بلغ (3.849) وانحراف معياري بلغ (.876). وقد حصل هذا البعد في مستوى اجابة "مرتفع". وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الأبعاد الأخرى لمتغير السلوك الاستباقي في التسلسل (4).

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

٢- تولي المسؤولية:

كما يبين الجدول (7) البيانات الخاصة بالوصف الاحصائي لبعده تولي المسؤولية (TC). إذ يوضح هذا الجدول إنّ المتوسط الحسابي لبعده تولي المسؤولية بلغ (3.986) وانحراف معياري بلغ (.855). وقد حصل هذا البعد في مستوى اجابة "مرتفع" وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الأبعاد الأخرى لمتغير السلوك الاستباقي في التسلسل (2). إنّ الأفراد في معمل سمّنت كربلاء عينة البحث لديهم ميل كبير لتولي المسؤولية في العمل، فهم يبذلون جهوداً كبيرة من أجل اعادة هيكلة وتحسين اجراءات العمل عن طريق وضع اساليب أكثر فعالية في المعمل وكذلك تقديم حلول لمشاكل تنظيمية ملحة.

٣- الوقاية من المشاكل:

ايضاً يظهر الجدول (7) البيانات الخاصة بالوصف الاحصائي لبعده الوقاية من المشاكل (PP). إذ يوضح هذا الجدول أنّ المتوسط الحسابي لبعده الوقاية من المشاكل بلغ (4.094) وانحراف معياري بلغ (.850). وقد حصل هذا البعد في مستوى اجابة "مرتفع". وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الأبعاد الأخرى لمتغير السلوك الاستباقي في التسلسل (2). تبين الاجابات إنّ الأفراد في المعمل عينة البحث يتبعون سلوكيات مستقبلية تهدف الى منع حدوث المشاكل عن طريق معرفة اسبابها الجذرية ومعالجتها، فهم يقومون بتطوير اجراءات وانشطة فعالة في المدى الطويل، و يقضون وقتاً طويلاً للتخطيط وتقديم الحلول لكيفية منع تكرار المشاكل في المعمل.

٤- الابتكار الفردي:

كذلك يبين الجدول (7) البيانات الخاصة بالوصف الاحصائي لبعده الابتكار الفردي (II). إذ يوضح هذا الجدول إنّ المعدل العام لبعده الابتكار الفردي بلغ (4.138) وانحراف معياري بلغ (.867). وقد حصل هذا البعد في مستوى اجابة "مرتفع". وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الأبعاد الأخرى لمتغير السلوك الاستباقي في التسلسل (1). تبين الاجابات إنّ الأفراد في معمل سمّنت كربلاء عينة البحث لديهم توجه كبير نحو الابتكار الفردي في المعمل، فهم يعنون بالسلوكيات التي تتضمن توليد الأفكار وتنفيذها، وتحديد الفرص الجديدة، إذ يحرص الأفراد في توليد أفكار الابداعية وترويجها للآخرين كما يحرصون في تعلم استخدام التقنيات والتكنولوجيا الجديدة التي تتوافق مع متطلبات العمل وتحسين الاجراءات.

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الإجابة والأهمية النسبية للأبعاد الرئيسية لمتغير السلوك

الاستباقي (N=204)

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

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد في برنامج Spss V.21

ثامناً: اختبار الفرضيات

أ- فرضيات الارتباط

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

اعتمد الباحثين معامل الارتباط البسيط (pearson) لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى والمتمثلة بعلاقات الارتباط بين التسييس التنظيمي والمتغير المعتمد السلوك الاستباقي. إذ يظهر الجدول (8) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين هذه المتغيرات. وقبل الدخول في اختبار الفرضيات الفرعية لهذه الفرضية فإنّ الجدول (8) يشير ايضاً الى حجم العينة (204) ونوع الاختبار (2-tailed). ومختصر (Sig.) في الجدول يشير الى اختبار معنوية معامل الارتباط عن طريق مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير أنّ يظهر قيمها. فإذا ظهر وجود علامة (***) في معامل الارتباط فإنّ هذا يعني أنّ قيمة (t) المحسوبة اكبر من الجدولية. ويتم الحكم في مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen & Cohen, 1983)، وكالاتي:

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

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

* علاقة الارتباط قوية: إذا كانت قيمة معامل الارتباط أفي من 0.30

يظهر الجدول (8) علاقة الارتباط عكسية (سلبية) بين المتغير المستقل (التسييس التنظيمي) والمتغير المعتمد السلوك الاستباقي إذ بلغ مقدار الارتباط (-.613**) وتؤشر هذه النسبة قوة العلاقة بين متغير التسييس التنظيمي ومتغير السلوك الاستباقي عند مستوى معنوية (1%) ($R = -.613^{**}, P < 0.01$) وتوضح هذه العلاقة وجود ارتباط عكسي ضمن مستوى علاقة قوية بين متغيري البحث التسييس التنظيمي والسلوك الاستباقي.

الجدول (8)

يوضح علاقة الارتباط بين التسييس التنظيمي والسلوك الاستباقي

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

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

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد في برنامج SPSS V.25

وتتفرع من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية الآتية:

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

يبين الجدول (8) وجود علاقة ارتباط سالبة وقوية بين بعد السلوك المسيس العام ومتغير السلوك الاستباقي. وتبين البيانات الظاهرة في الجدول أنّ قيمة معامل الارتباط كانت قوية ومعنوية عند مستوى (1%) ($R=-0.494^{**}$, $p < 0.01$). وتقيد هذه النتيجة بأنه كلما ازداد السلوك المسيس العام لاصحاب السلطة في المعمل انخفض مستوى السلوك الاستباقي للأفراد لأنّ العلاقة الاحصائية بين البعد والمتغير المعتمد كانت عكسية (سالبة). وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية (1).

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

يظهر الجدول (8) وجود علاقة ارتباط سالبة وقوية بين بعد الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً متغير السلوك الاستباقي وتشير البيانات الظاهرة في الجدول الى أنّ قيمة معامل الارتباط قوية ومعنوية عند مستوى (1%) ($R=-0.483^{**}$, $p < 0.01$). وتقيد هذه النتيجة بأنّ ادراك الأفراد بأنّ أصحاب السلطة لا يقومون بممارسة أنشطة ذاتية حالياً من أجل تحقيق أهداف مستقبلية يرتبط بشكل قوي بانخفاض السلوك الاستباقي للأفراد في المعمل وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية (2).

٣- توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين بعد تسييس الزیادات والمكافآت، ومتغير السلوك الاستباقي.

يعرض الجدول (8) البيانات الخاصة بالعلاقة بين متغير السلوك الاستباقي وبعد تسييس الزیادات والمكافآت. إذ يوضح الجدول وجود علاقة ارتباط سالبة وقوية بينهما. وتشير البيانات الظاهرة في الجدول الى أنّ قيمة معامل الارتباط كانت قوية وسالبة عند مستوى (1%) ($R=-0.442^{**}$, $p > 0.05$) وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية (3).

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

الجدول (9)

ترتيب قوة علاقة الارتباط بين أبعاد التسييس التنظيمي والسلوك الاستباقي

ترتيب قوة العلاقة	السلوك الاستباقي	المتغير التابع	
		المتغير المستقل	التسييس التنظيمي
الاول	-0.494**	السلوك المسيس العام	التسييس التنظيمي
الثاني	-0.483**	الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً	
الثالث	-0.442**	تسييس الزیادات والمكافآت	

المصدر: برنامج SPSS V.25

نلاحظ عن طريق الجدول (9) الخاص بترتيب قوة علاقة الارتباط بين التسييس التنظيمي والسلوك الاستباقي، إنّ بعد السلوك المسيس العام قد حصل في أفي القيم إذ بلغت (-0.494^{**}) وإنّ بعد الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً قد حل ثانياً بقيمة بلغت (-0.483^{**}) اما بعد تسييس الزیادات والمكافآت فهو بالمرتبة الثالثة بقيمة (-0.442^{**}).

ب- فرضيات التأثير

في هذه الفقرة سيتم قياس علاقات التأثير بين متغيرات البحث وذلك بالاعتماد في تحليل الانحدار المتعدد واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار (التأثير) ، إذ يوجد تأثير معنوي إذا كانت قيمة (F) المحسوبة اكبر من قيمة (F) الجدولية ، ولا يوجد تأثير معنوي إذا كانت قيمة (F) المحسوبة اصغر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (1%) ، كما استعمل معامل التحديد (R^2) لتفسير مقدار التباين الذي يحققه تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع، ولتحقيق هذا الهدف لابد من التحقق من مدى إمكانية قبول الفرضيات الرئيسية الثانية والفرضيات المنبثقة منها كما في الجدول (12).

الفرضية الرئيسية الثانية (H2): يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية بين المتغير المستقل (التسييس التنظيمي) والمتغير التابع (السلوك الاستباقي) في المستوى الكلي والجزئي.

الجدول (10)

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

β	R^2	F calculated	السلوك الاستباقي
-.469	.376	121.596	التسييس التنظيمي
-.154	.244	18.310	السلوك المسيس العام
-.236	.233	105.279	الخضوع حايماً للتقدم مستقبلاً
-.114	.195	112.529	تسييس الزيادات والمكافآت

المصدر اعداد الباحثين بالاعتماد في برنامج SPSS V. 25

إذ يتضح من الجدول (10) ما يأتي :

إنّ قيمة (F) المحسوبة لأنموذج المقدر بلغ (121.596) عند مستوى دلالة (0.01). و بناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير عكسي ذو دلالة إحصائية معنوية للتسييس التنظيمي في السلوك الاستباقي و بدرجة ثقة (99%). اما قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.376). وتعني بأنّ التسييس التنظيمي يفسر ما نسبته (37.6%) من الانخفاض الذي يطرأ في السلوك الاستباقي في معمل سمنت كربلاء عينة البحث. أما النسبة البالغة (62.4%) فتعود إلى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في أنموذج البحث. وبلغ معامل الميل الحدي (β) البالغ (-0.469). وهذا يعني أنّ زيادة مستويات التسييس التنظيمي بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى انخفاض السلوك الاستباقي بنسبة (46.9%) من وحدة انحراف معياري واحد إذا تقبل الفرضية.

وتتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات:

١- وجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية بين بعد السلوك المسيس العام، والسلوك الاستباقي.

يبين الجدول إنّ قيمة (F) المحسوبة لأنموذج المقدر بلغ (18.310) عند مستوى دلالة (0.01). و بناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير عكسي ذو دلالة إحصائية معنوية لبعء السلوك المسيس العام في السلوك الاستباقي و بدرجة ثقة (99%). اما قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.244). وهذا يوضح أنّ بعد السلوك المسيس العام يفسر ما نسبته (24.4%) من الانخفاض الذي يطرأ في السلوك الاستباقي في معمل سمنت كربلاء عينة البحث. أما النسبة البالغة (75.6%) فتعود إلى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في أنموذج البحث. وبلغ معامل الميل الحدي (β) البالغ

(154-) وهذا يعني أنّ زيادة السلوك المسيس العام بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى انخفاض السلوك الاستباقي بنسبة (15.4%) من وحدة انحراف معياري واحد إذا تقبل الفرضية.

٢- يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية بين بعد الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً، والسلوك الاستباقي.

اذ يوضح الجدول (10) المذكور انفا أنّ قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغ (105.279) عند مستوى دلالة (0.01). و بناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير عكسي ذو دلالة إحصائية معنوية لبعده الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً في السلوك الاستباقي و بدرجة ثقة (99%). اما قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.233). يوضح بأنّ بعد الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً يفسر ما نسبته (23.3%) من الانخفاض الذي يطرأ في السلوك الاستباقي في معمل سمنت كربلاء عينة البحث. أما النسبة البالغة (76.7%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج البحث. كذلك يتضح عن طريق قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (-0.236) بأنّ الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى انخفاض السلوك الاستباقي بنسبة (23.6%) من وحدة انحراف معياري واحد إذا تقبل الفرضية.

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

يوضح الجدول المذكور انفا أنّ قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغ (112.529) عند مستوى دلالة (0.01). و بناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير عكسي ذو دلالة إحصائية معنوية لبعده تسييس الزيادات والمكافآت في السلوك الاستباقي و بدرجة ثقة (99%). اما قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.195) يوضح أنّ تسييس الزيادات والمكافآت يفسر ما نسبته (19.5%) من الانخفاض الذي يطرأ في السلوك الاستباقي في معمل سمنت كربلاء عينة البحث. اما النسبة البالغة (80.5%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج البحث. وعن طريق قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.114). يتضح بأنّ زيادة تسييس الزيادات والمكافآت بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى تخفيض السلوك الاستباقي بنسبة (11.4%) من وحدة انحراف معياري واحد إذا تقبل الفرضية.

المبحث الرابع - الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

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

١- أشارت تصورات العاملين وإدراكهم إلى أنّ مكان العمل يشوبه في أغلب الأحيان مظاهر التسييس التنظيمي التي تتجسد بمجموعة من الأفعال التائيرية المقصودة لتعزيز المصالح الذاتية أو حمايتها من حيث سعي بعض الأفراد للتسلق في أكتاف الآخرين أو الشعور بخضوع سياسات الترقية والمكافآت للمصالح الشخصية أو عدم العدالة. وقد تكون احد الأسباب الكامنة وراء هذه التصورات شعور الموظفين في المستويات الدنيا بسيطرة اقل في نتائج القرارات عندما ترتفع درجة المركزية والرسمية أو ينخفض مستوى استقلالية العمل وتنوعه وهذا بالنتيجة قد يقودهم إلى إدراك بأنّ القرارات الأخرى مدفوعة بفعل التسييس.

٢- أنّ التسييس التنظيمي يرتبط بشكل عكسي مع السلوك الاستباقي للأفراد عينة البحث، إذ عندما يدرك افراد العينة في معمل سمنت كربلاء وجود تسييس في القرارات المتخذة لدى الإدارة فأنّ ذلك يؤدي الى تقليل سلوكهم الاستباقي في العمل، وهذا ناجم من أنّ التسييس التنظيمي يخلق بيئة عمل عدائية وحالة من الإجهاد والإرهاق الوظيفي الذي يقلل من رغبة العاملين للانخراط بسلوك العمل الاستباقي، إذ أنّهم يشعرون بعدم مكافئة جهودهم الاستباقية. وبالتأكيد سوف يقلل ذلك من اندفاعهم لممارسة تلك السلوكيات.

٣- أنّ التسييس التنظيمي يؤثر بشكل سلبي في سلوك الافراد في معمل سمنت كربلاء اذ كلما ازداد مستوى التسييس التنظيمي انخفض مستوى السلوك الاستباقي للأفراد.

٤- إنّ جميع أبعاد السلوك الاستباقي كانت في المستوى المرتفع وهذا يدل في وجود السلوك الاستباقي لدى الأفراد العاملين في هذا المعمل. وقد يكون السبب وراء العناية بهذه السلوكيات وجود علاقات اجتماعية بين الافراد داخل المعمل وبينهم وبين الرؤساء او من اجل الحصول في عوائد مادية. وغيرها من الاسباب التي تؤدي الى زيادة السلوك الاستباقي.

ثانياً: التوصيات

بناءً في ما تم التوصل إليه من استنتاجات في المبحث الأول يمكننا صياغة مجموعة من التوصيات من أجل الاستفادة في مستوى مجتمع البحث (معمل سمنت كربلاء) ، وكما يمكن للمعامل الأخرى الاستفادة منها من أجل تقليل التسييس التنظيمي وتعزيز السلوك الاستباقي لدى العاملين ، ويمكن عرض هذه التوصيات كما يأتي :

١- في إدارة المعمل القيام ببث روح الشفافية داخل أجواء العمل عن طريق الكشف والإعلان عن القرارات والنظمة المتبعة فعلاً، وبث كافة المعلومات المتعلقة بعملية إدارة شؤون المعمل سواء كان في صعيد توزيع الموارد أو المكافآت والترقيات.

٢- البحث عن مختلف الوسائل والطرائق التي تعالج مختلف المشاكل المرتبطة بالتسييس التنظيمي عن طريق التركيز في ترصين الانتماء الوظيفي وتقويت الولاءات القويّة والتحزب التنظيمي خدمة لمصالح المنظمة ككل.

٣- من الضروري في إدارة المعمل أن ان تعتمد آليات عادلة في توزيع المكافآت والحوافز وان يتم إعطاءها في أساس المساهمة بعيداً عن المحاباة والانحياز وتحقيق الفائدة الشخصية.

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

٥- ضرورة قيام ادارة المعمل بتقديم الدعم للأفراد العاملين فعندما تقدم المنظمة الدعم للابتكار فان ذلك بدوره يؤدي الى ظهور السلوكيات المبتكرة وكذلك يتمثل الدعم بتسامح ادارة المعمل مع أخفاقات العاملين وخطائهم وتجاربهم فإنّ ذلك يؤدي الى تصور الموظفين بأنّ سلوكياتهم الاستباقية أقرتها ادارة المعمل وهذا بالتأكيد سوف يؤدي الى تصرف العاملين بطريقة أكثر استباقاً.

٦- من المهم لإدارة المعمل حث المشرفين المباشرين وتحفيزهم في تقديم الدعم الاجتماعي للأفراد العاملين في المعمل والمتمثل بالدعم العاطفي والاعلامي والدعم الفعلي لما له من تأثير في تعزيز السلوك الاستباقي. فالدعم العاطفي والمتمثل بالاستماع للأفراد وتقديم المشورة لهم واعطائهم الاحساس بالمشاركة وهذا يؤدي الى تعزيز الذات وضمان

تقديم المساعدة. كذلك الدعم الاعلامي والذي يتضمن توفير المعلومات والحد من عدم اليقين والضغط المرتبطة بالعمل.

المصادر

اولاً: المصادر العربية

١- الخالدي، خيرية عبد فضل، (2015)، "التأثيرات التفاعلية بين فجوة الهوية التنظيمية والتسييس التنظيمي وانعكاسها في سلوك العمل المنحرف دراسة تحليلية لأراء عينه من العاملين في معمل سمنت الكوفة"، كلية الادارة والاقتصاد_جامعة القادسية.

ثانياً: المصادر الاجنبية

A- Book

- 1- Bandura, Albert., (1986). "Prentice-Hall series in social learning theory. Social foundations of thought and action: A social cognitive theory". Englewood Cliffs, NJ, US: Prentice-Hall, Inc.
- 2- Field, Andy,(2009) ,"Discovering Statistics Using SPSS", 3rd Ed, SAGEP ublication Ltd.
- 3- Vigoda, Eran & Drory, Amos, (2006), "Handbook of Organizational Politics" Edward Elgar Publishing Limited.UK.

Journals & Periodicals & Researches B-

- 1- Ahmad, Jamil & Akhtar, Hafiz Muhammad & Rahman, Hifz ur & Imran, Rao Muhammad & Ain, Noor ul,(2017), "Effect of Diversified Model of Organizational Politics on Diversified Emotional Intelligence" Journal of Basic & Applied Sciences, 2017, 13, 375-385
- 2- Arefin, Md. Shamsul & Arif, Ishtiaque & Raquib, Muhammad,(2015) "High-Performance Work Systems and Proactive Behavior: The Mediating Role of Psychological Empowerment". International Journal of Business and Management; Vol. 10, No. 3
- 3- Belschak, Frank D. & Den Hartog, Deanne N,(2010). "Pro-self, prosocial, and pro-organizational foci of proactive behaviour: Differential antecedents and consequences", Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83, 475-498
- 4- Binnewies, Carmen & Ohly, Sandra & Sonnentag, Sabine, (2007). "Taking personal initiative and communicating about ideas: What is important for the creative"

- process and for idea creativity?**. European Journal of Work and Organizational Psychology 2007, 16 (4), 432 – 455
- 5- 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,
- 6- Crant, J. Michael, (2000), **"Proactive Behavior in Organizations"**, Journal of Management, Vol. 26, No. 3, 435–462.
- 7- Cropanzano, Russell & Howes, John C. & Grandey, Alicia A. & Toth, Paul (1997), **"The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress"**, Journal of Organizational Behavior, Vol. 18, 159–180
- 8- Eisenberger, Robert & Huntington, Robin & Hutchison, Steven & Sowa, Debora.(1986), **"Perceived Organizational Support"** Journal of Applied Psychology vol. 71, No.3, 500–507
- 9- Erdogan, Berrin & Bauer, Talya N. (2005). **"Enhancing Career Benefits OF Employee Proactive Personality: The Role OF Fit With Jobs And Organizations"**. Copyright Blackwell Publishing, INC Personnel Psychology 2005, 58, 859–891
- 10- Fay, Doris & Frese, Michael,(2001). **"The Concept of Personal Initiative: An Overview of Validity Studies"** Human Performance, 14(1), 97–124
- 11- Ferris, G. R. & Kacmar, K. M. (1991), **"Perception of organizational politics"**, Journal of Management, 18 (1), 93–116.
- 12- Ferris, Gerald R. & Adams, Garry & Kolodinsky, Robert W. & Hochwarter, Wayne A. & Ammeter, Anthony P, (2002), **"Perceptions of Organizational Politics: Theory and Research Directions"** The Many Faces of Multi-Level Issues, pages 179–254.
- 13- Frese, Michael, (2008), **"The Word Is Out: We Need an Active Performance Concept for Modern Workplaces"**. Copyright Society for Industrial and Organizational Psychology, 1, 67–69.
- 14- Fritz, Charlotte & Sonnentag, Sabine,(2009). **"Antecedents of Day-Level Proactive Behavior: A Look at Job Stressors and Positive Affect During the Workday"**. Journal of Management, Vol. 35 No. 1, February 94–111
- 15- Fuller, Jerry Bryan & Marler, Laura E. & Hester, Kim, (2006). **"Promoting felt responsibility for constructive change and proactive behavior: Exploring aspects of an elaborated model of work design"**. Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav. 27, 1089–1120.

- 16- Goodman, Joseph M. & Evans, W. Randy & Carson, Charles M. (2011), **"Organizational Politics and Stress: Perceived Account ability as a Coping Mechanism"** The Journal of Business Inquiry, 10, 1,66-80
- 17- Grant, Adam M. & Parker, Sharon & Collins, Catherine, (2009), **"Gettling Credit For Proactive Behavior: Supervisor Reactions Depend On What You Value And How You Feel"**. Personnel Psychology, 62, 31-55 Wiley Periodicals, Inc
- 18- Hu, Sanman, (2010), **"Perceived Organizational Politics and Organizational Commitment: Exploring the Moderating Effect of Job Insecurity"**, College of Business Administration, Huaqiao University, Quanzhou, China, 362021
- 19- 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.
- 20- Labrague, L.J. & McEnroe-Petitte, D.M. & Gloe, D. & Tsaras, K. & Artech, D.L. (2016), **"Organizational politics, nurses' stress, burnout levels, turnover intention and job satisfaction"**, International Nursing Review 00, 000-000
- 21- Landells, Erin & Albrecht, Simon L. (2013), **"Organizational political climate: Shared perceptions about the building and use of power bases"** Albrecht/Human Resource Management Review, 357-365
- 22- LePine, Jeffrey A. & Van Dyne, Linn, (2001). **"Predicting Voice Behavior in Work Groups"**, Journal of Applied Psychology, vol. 83, No. 6, 853-868
- 23- Miller, Brian K. & Byrne, Zinta S. & Rutherford, Matthew A & Hansen, Anne M.(2009) **"Perceptions of Organizational Politics: A Demonstration of the Reliability Generalization Technique"** Journal of Managemerial Issues Vol. XXI Number 2: 280-300
- 24- Morrison, Elizabeth Wolfe & Phelps, Corey C, (1999), **"Taking Charge AT Work: Extrarole Efforts To Initiate Workplace Change"**. Academy of Management Journal. Vol. 42, No. 4. 403-419
- 25- Parker Sharon K. & Collins Catherine G, (2010), **"Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple Proactive Behaviors"** Journal of Management Vol. 36 No. 3, May 633-662
- 26- Parker, Sharon K. & Bindl, Uta K. & Strauss, Karoline, (2010), **"Making Things Happen: A Model of Proactive Motivation"**, Journal of Management Vol. 36 No. 4, July 2010 827-856

- 27- Parker, Sharon K. & Williams, Helen M & Turner, Nick, (2006), **"Modeling the Antecedents of Proactive Behavior at Work"**. Journal of Applied Psychology, Vol. 91, No. 3, 636-65.
- 28- Samad, Sarminah & Amri, Shahrul, (2011), **"Examining the Influence of Organizational Politics on Job Performance"** Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 5(12): 1353-1363
- 29- Shin, Yuhyung & Kim, Min-Jeong, (2014). **"Antecedents and Mediating Mechanisms of Proactive Behavior: Application of the Theory of Planned Behavior"**. Asia Pac Journal Management
- 30- Sowmya, K. R. & Panchanatham, N., (2011), **"Job Burnout : An Outcome Of Organizational Politics in Banking Sector"** , Journal of Organizational behavior, behavior in Organizations, Thousand Oaks, CA: Sage, PP: 207-215
- 31- Sturges, Jane & Conway, Neil & Guest, David & Liefooghe, Andreas. (2005). **"Managing the career deal: The psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior"**. Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav. 26, 821-838
- 32- Van Dyne, Linn & Ang, Soon & Botero, Isabel C., (2003). **"Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs"**. Journal of Management Studies 40:6 September ,0022-2380
- 33- Vigoda, E., (2002), **"Stress-related aftermaths to workplace politics :the relationships among politics, job distress and aggressive behavior in organizations"**, Journal of organizational behavior , 23 (5), 571-591.
- 34- Vos, Ans De & Clippeleer, Inge De & Dewilde, Thomas, (2009). **"Proactive career behaviours and career success during the early career"**. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 82, 761-777
- 35- Warren, Danielle E., (2003). **"Constructive and Destructive Deviance IN Organizations"**. Academy of Management Review, Vol. 28, No. 4, 622-632
- 36- Rashid, Uzma, Karim, Nasir, Rashid, & Sadia, Usman, Abid, (2013), **"Employee's Perception of Organizational Politics and its Relationship with Stress"**, *Asian Journal of Business Management*, Vol. 5, No.(4), PP: 348-352.
- 37- Ashford, Susan J.& Black J. Stewart, (1996), **"Proactivity During Organizational Entry: The Role of Desire for Control"**, Journal of Applied Psychology Vol. 81. No. 2, 199-214

- 38- Wu, C.-H., Parker, S. K., & de Jong, J. P. J. (2014). "**Need for cognition as an antecedent of individual innovation behavior**". *Journal of Management*, 40: 1511-1534.
- 39- Kim, Tae-yeol & Llu Zhiqiang & Diefendorff, James M.(2014), "**Leader-member exchange and job performance: The effects of taking charge and organizational tenure**" *Journal of Organizational Behavior*, J. Organiz. Behav.

C- Thesis and Dissertation

- 1- Aronow, Julie A. Paleen, (2004), "**The Impact of Organizational Politics on The Work of The Internal Human Resource Professional**" , A Research Paper Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements For Master of Science Degree
- 2- Searle, Travis P.,(2011). "**A Multilevel Examination of Proactive Work Behaviors: Contextual and Individual Differences as Antecedents**". Dissertation of Doctor of Philosophy The Graduate College at the University of Nebraska.
- 3- Rosen, Christopher, C., (2006), "**Politics, Stress and Exchange Perception: a Dual Process Model relating Organizational Politics to employee Outcomes**", Dissertation For Doctoral, Presented to the Graduate faculty of the University of Akron.
- 4- Robb, Charles A., (2011), "**Impact of Leadership on Organizational Politics**", Thesis For Master, The Nelson Mandela Metropolitan University.

ملحق رقم (1)

أولا / المعلومات التعريفية

- ١- النوع الاجتماعي:
- ٢- العمر:
- ٣- المؤهل العلمي:
- ٤- سنوات الخدمة الوظيفية:

ثانيا / أسئلة الدراسة

١- التسييس التنظيمي: يقصد به أنشطة قسدية غير رسمية تهدف الى تحقيق المصالح الذاتية دون الاخذ بنظر الاعتبار اهداف المنظمة والعاملين فيها (Kacmar et al.,1999: 385).

البعد الاول: السلوك المسيس العام: ويقصد به سلوكيات الافراد التي تهدف الى تحقيق مصالحهم الذاتية (Akanbi & Ofocgbu, 2013: 163)

ت	الأسئلة	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا اتفق بشدة	لا اتفق

					بعض الافراد في هذا المعمل يحاولون بناء انفسهم عن طريق الصعود في اكتاف الاخرين	١
					هناك اشخاص في هذا المعمل مؤثرين لا أحد يستطيع تجاوزهم	٢
<p>البعد الثاني: الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً: انصياع الفرد وعدم معارضته لأفعال الاخرين من أجل تحقيق مصلحته بشكل غير مباشر، اي هو سلوك مخفي، شفاف (Robb,2011:57).</p>						
ت	الأسئلة	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا اتفق بشدة	لا اتفق بشدة
٣	يتم تشجيع الموظفين في التحدث بصراحة عن مختلف القضايا والافكار مهما كانت طبيعتها (R)					
٤	الأفكار الجيدة في المعمل مطلوبة حتى لو كانت مخالفة مع افكار الرؤساء (R).					
٥	الاتفاق المستمر مع الآخرين الذين يمتلكون القوة والنفوذ هو البديل الافضل في هذا المعمل					
٦	من الأفضل لي ان اعمل ما يطلب مني دون ان اعمل من تلقاء نفسي					
٧	في بعض الأحيان يكون من الأفضل أن ابقى صامتاً أكثر من معارضة اصحاب السلطة والنفوذ.					
٨	إن إخبار الآخرين بما يريدون سماعه أفضل أحياناً من قول الحقيقة.					
٩	اكثر اماناً لي عدم البحث عن المشاكل واظهارها.					
<p>البعد الثالث: تسييس الزيادات والمكافأة: ويعني ان توزيع المكافأة والترقيات لا تعتمد في طرق موضوعية بل تعتمد في تقديرات المسؤول الشخصية (Kuo,2005:13).</p>						
ت	الأسئلة	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا اتفق بشدة	لا اتفق بشدة
١٠	منذ أن عملت في هذا المعمل لم أر قط سياسات الدفع والترقية مطبقة في وفق المصالح الشخصية (R).					
١١	اجراءات اعطاء الحوافز والمكافأة لا تشغل فكر العاملين في المعمل لأنها محددة سلفاً الى من ستعطى					
١٢	لا وجود الى طريقة المحاباة في توزيع المكافأة في هذا المعمل (R).					
١٣	لا يوجد احد تمت ترقيته او منح مكافأة لأنه من اصحاب السلطة في المعمل (R).					

					١٤ للمحسوبية والمصالح دور كبير في توزيع الحوافز والمكافآت بين الموظفين في المعمل.
					١٥ تمنح الحوافز والمكافأة في المعمل بشكل لا يتلاءم مع السياسات المعلنة والقواعد المطبقة.

٢- السلوك الاستباقي: و هو مجموعة من الإجراءات والمبادرات الاستباقية التي يقوم بها الفرد لإحداث تغيير أو تطوير لأوضاع العمل القائمة (Crant, 2000: 436).

البعد الاول: السلوك الصوتي: ويقصد الجهود النشطة لدى الموظفين للتحدث وتحدي الوضع الراهن عن القضايا المهمة، و تقديم اقتراحات مبتكرة للتغيير من واقع بيئة عملهم (Ouyang et al., 2015:7).					
ت	الأسئلة	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا اتفق بشدة
١٦	اتحدث دائماً وأشجع الآخرين في المعمل في المشاركة في القضايا التي تؤثر عليهم.				
١٧	اتحدث دائماً بأفكار جديدة أو تغييرات في اجراءات العمل.				
١٨	اني في علم تام بالقضايا التي قد يكون رأيي فيها مفيداً في المعمل.				
البعد الثاني: تولي المسؤولية: وتعني الجهود المبذولة لإعادة هيكلة وتحسين العناصر داخل مكان العمل.					
ت	الأسئلة	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا اتفق بشدة
١٩	احاول تحقيق إجراءات محسنة في المعمل				
٢٠	احاول وضع أساليب عمل جديدة أكثر فعالية في المعمل				
٢١	احاول دائماً تقديم حلول لمشاكل تنظيمية ملحة في المعمل.				
البعد الثالث: الوقاية من المشاكل: الاستجابات الذاتية المنطلقة والمستقبلية التي تهدف إلى منع تكرار حدوث مشكلة (مثل معالجة أسبابها الجذرية) (Parker et al., 2006: 637).					
ت	الأسئلة	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا اتفق بشدة
٢٢	اقوم بتطوير إجراءات وأنشطة فعالة في المدى الطويل حتى لو كانت تستغرق وقتاً طويلاً لتعمل				

					٢٣	احاول العثور في السبب الجذري للأشياء السيئة التي تجابهني في العمل.
					٢٤	اقضي وقتاً كبيراً في التخطيط او تقديم حلول لكيفية منع تكرار المشاكل في المعمل.
<p>البعد الرابع: الابتكار الفردي: السلوكيات المشاركة في إنشاء وتنفيذ الأفكار، بما في ذلك تحديد فرصة، وتوليد أفكار جديدة أو نهج عمل جديد، وتنفيذ هذه الأفكار الجديدة (Parker & Collins, 2010: 637)</p>						
ت	الأسئلة	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
٢٥	اقوم كثيراً بتوليد أفكار إبداعية في مكان عملي					
٢٦	احرص دائماً في ترويج الأفكار وطرحها للآخرين.					
٢٧	اعمل دائماً في توصيل رأيي عن قضايا العمل للآخرين في مكان العمل حتى لو اختلفوا معي.					
٢٨	اتعلم باستمرار استخدام التقنيات والتكنولوجيا الجديدة بما يتلائم ومتطلبات عملي.					

ملحق رقم (2)

أسماء الأساتذة المحكمين

ت	اللقب العلمي والاسم	مكان العمل
1	أ.د. اكرم محسن الياسري	عميد كلية العلوم السياحية/ جامعة كربلاء
2	أ.د. صلاح الدين الكبيسي	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد
3	أ.د. عامر علي حسين العطوي	عميد كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة المثنى
4	أ.د. علاء فرحان طالب الدعي	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء
5	أ.د. فيصل علوان الطائي	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء
6	أ.د. ليث علي يوسف الحكيم	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة
7	أ. فؤاد حمودي العطار	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء
8	أ.م.د. احمد كاظم بريس الياسري	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء
9	أ.م.د. ارادن حاتم خضير	كلية الإدارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية
10	أ.م.د. حسين حريجة الحساوي	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء
11	أ.م.د. حسين علي الجنابي	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بابل

أ.م.د زينب مكي البناء	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء	12
أ.م.د عادل عباس الجنابي	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء	13
أ.م.د عبد الفتاح جسم زعلان	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء	14
أ.م.د عمار عبد الأمير زوين	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة	15
أ.م.د محمود فهد الدليمي	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء	16

*رتبت الاسماء ترتيباً الفبائياً مع مراعاة اللقب العلمي