



Role of Organizational Politics in Diminishing the Ethical Voice of Employees through the Mediating Role of Frustration

Hussein Hassan Ghaib¹

Dr. Ilham Nadim Al-Shaibani²

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

أ.م. د. الهام ناظم الشيباني²

حسين حسن غايب¹

Ilham.nadhom@uokerbala.edu.iq

hussain.hussan@s.uokerbala.edu.iq

1 & 2. Economics and Administration College - Karbala University

2.1 كلية الإدارة والاقتصاد _ جامعة كربلاء



Article information

Article history: DD/ MM/ YY
Received: 27/5/2024
Accepted : 27/6/2024
Available online:22/9/2024

Keywords:

Organizational politics, feelings of frustration, ethical voice of employees

تاريخ الاستلام: 2024 /5 /27

تاريخ قبول النشر: 2024 /6 /27

تاريخ النشر: 2024/9/22

الكلمات المفتاحية

التسييس التنظيمي, مشاعر الإحباط الصوت الأخلاقي للعاملين

Abstract

This research examines the understanding of the organizational politicization's impact on employees' ethical voice in the presence of feelings of frustration as a mediating variable. The aim is to assist the municipality of Al-Husseiniyah in enhancing employees' ethical voice and eliminating behaviors influencing it. The study started with a primary problem that included questions about the nature of the relationship between its variables, such as whether individuals have complete freedom to express their ethical voice. (160) questionnaires were distributed to employees in the researched department, with a retrieval rate of 100%, yielding (157) valid questionnaires for statistical analysis. Various statistical methods were utilized, including SPSS and Microsoft Excel 2016. Based on the research findings, there are significant correlations and effects between organizational politicization and employees' ethical voice. The researchers recommend the importance of eradicating organizational politicization in its various forms and increasing attention to employees' ethical voice due to its ability to sense organizational problems before they have significant impacts on the organization.

Citation: Ghaib, Hussein Hassan, Al-Shaibani, Ilham Nadhim. (2024). The role of organizational politicization in reducing the ethical voice of employees through the mediating role of feelings of frustration, *Iraqi Journal for Administrative Sciences*, Vol.20 (Issue81),122-146.

الافتباس: غايب، حسين حسن، الشيباني، الهام ناظم. (2024). دور التسييس التنظيمي في الحد من الصوت الأخلاقي للعاملين من خلال الدور الوسيط لمشاعر الإحباط، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، المجلد 20 (العدد 81)، 122-146.

المستخلص Abstract

يستعرض هذا البحث فهم تأثير التسييس التنظيمي في الصوت الأخلاقي للعاملين بوجود مشاعر الإحباط كمتغير وسيط يهدف البحث إلى مساعدة العاملين في تعزيز صوتهم الأخلاقي والحد من السلوكيات المؤثرة على ذلك السلوك. انطلقت الدراسة بمشكلة رئيسة تمثلت بانخفاض الصوت الأخلاقي في المجتمع عينة الدراسة ، إذ تم توزيع (160) استبانة على العاملين في الدائرة المبحوثة ، بنسبة استرجاع (100%) حصل الباحثان على (157) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي ، وقد استخدمنا عدد من الأساليب الإحصائية المتنوعة مثل (المربعات الصغرى ، المعادلات) استناداً إلى النتائج التي توصل إليها البحث يوجد علاقتي ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين التسييس التنظيمي والصوت الأخلاقي للعاملين . يوصي الباحثان بأهمية استئصال التسييس التنظيمي بألوانه المختلفة وزيادة الاهتمام بالصوت الأخلاقي للعاملين لما يمتلكه من القدرة في استشعار المشاكل التنظيمية قبل تسببها في آثار بليغة على مستوى المنظمة

¹ بحث مسئل من رسالة الماجستير (دور التسييس التنظيمي في الحد من الصوت الأخلاقي للعاملين من خلال الدور الوسيط لمشاعر الإحباط)

Introduction

المقدمة

تكمن مخاطر التسييس التنظيمي كحقيقة تنظيمية تساهم في تكييف بعض هذه السلوكيات لتحقيق الأهداف الخاصة على حساب الأهداف التنظيمية بطرق غير مباشرة. وفي ظل الترهل الإداري الذي تعانيه العديد من المنظمات أصبح الصوت الأخلاقي للعاملين أحد العناصر الحيوية في بيئة العمل الحديثة، حيث يعد مفتاحاً أساسياً في بناء هوية المنظمة وتعزيز استدامتها. فهو يعكس مدى انغراس العاملين في السلوكيات الإيجابية كالنزاهة والثقة والتعبير عن الرؤى البناءة ومقاومة السلوكيات الضارة. اهتم هذا البحث باستكشاف أثر التسييس التنظيمي في تثبيط الروح المعنوية للعاملين وبيان علاقته مع صوتهم الأخلاقي في ظل توسط مشاعر الإحباط لتلك العلاقة التي تأتي كاستجابة أولية لعدم القدرة على معالجة المشاكل التنظيمية.

تعد دراسة هذا المفهوم مساهمة فكرية لبيان أثره على الصوت الأخلاقي للعاملين عند وجود العوامل المحفزة مثل السلوك المسييس العام والخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً وتكييف بعض القرارات للحصول على الزيادات والمكافآت. من خلال تحليل العلاقة بين التسييس التنظيمي ومفهوم الصوت الأخلاقي للعاملين عند وجود مشاعر الإحباط كمتغير وسيط، يمكننا الحصول على توليفة جديدة تساعد في وضع استراتيجيات مسبقة لتجنب السلوكيات المسييسة وبناء رؤيا واضحة بمستوى عالي من الشفافية من خلال الإفصاح التام لمشاعر الأفراد تجاه المنظمة. يسعى هذا البحث لتسليط الضوء على أهمية هذه العلاقة في تعزيز أداء المنظمات وتحسين قدرتها في معالجة العديد من السلوكيات الضارة بصورة مباشرة. قُسم البحث إلى أربعة أقسام، إذ تناول القسم الأول المنهجية العلمية. واختص القسم الثاني بالمرتكزات الفكرية والمفاهيمية لمتغيرات البحث، أما القسم الثالث فتطرق إلى الجانب الميداني للبحث، بينما اهتم القسم الرابع في عرض أهم الاستنتاجات والتوصيات المستقبلية.

methodology Research

منهجية البحث

Research problem

أولاً: مشكلة البحث

كثيراً ما يجد المدراء صعوبة في الحفاظ على الشفافية في البيئة التنظيمية، حيث يتم تعديل الأنظمة والقوانين لتحقيق مصالح شخصية تحت مسمى الأهداف التنظيمية، مما يؤدي إلى تشكيل سلوكيات ضارة وتقليل مشاركة العاملين في المواطنة التنظيمية. بفضل التطور التنظيمي، يصبح الصوت الأخلاقي للعاملين أمراً مهماً لمعالجة السلوكيات السلبية وتحسين أداء المنظمة. وللتقرب أكثر من المشكلة أعلاه يمكن طرح عدد من الأسئلة على عينة البحث بالشكل التالي:

1. هل تتوفر هذه السلوكيات التنظيمية في المجتمع عينة الدراسة؟
2. هل توجد علاقة ارتباط بين التسييس التنظيمي والصوت الأخلاقي للعاملين؟
3. هل توجد علاقة تأثير بين التسييس التنظيمي والصوت الأخلاقي للعاملين؟
4. هل يوجد علاقة تأثير بين التسييس التنظيمي والصوت الأخلاقي للعاملين ومشاعر الإحباط؟
5. هل فعلاً أن مشاعر الإحباط لدى العاملين تتوسط العلاقة بين التسييس التنظيمي وصوتهم الأخلاقي في الدائرة؟

research aims

ثانياً: أهداف البحث

- بناءً على مشكلة البحث وتساؤلاته، يسعى البحث الحالي لتحقيق مجموعة من الأهداف التي تتضمن:
1. تحديد مدى توافر المتغيرات المبحوثة في المجتمع عينة الدراسة.
 2. تحديد مستوى الارتباط بين التسييس التنظيمي والصوت الأخلاقي للعاملين.
 3. فحص طبيعة العلاقة بين التسييس التنظيمي والصوت الأخلاقي للعاملين عند توسط مشاعر الإحباط لتلك العلاقة.
 4. قياس تأثير التسييس التنظيمي في الصوت الأخلاقي للعاملين في ظل توسط مشاعر الإحباط في مديرية بلدية الحسينية.
 5. تحديد أنواع الإحباط التي قد تواجه العاملين وكيفية تنمية الصوت البناء في بلدية الحسينية.

research importance

ثالثاً: أهمية البحث

يسهم هذا البحث في المساعدة في فهم العوامل التي تؤثر على السلوكيات الإدارية في البيئة العملية، بناءً على ما اقترحه الباحثين يعد التسييس التنظيمي وتأثيره على الصوت الأخلاقي للعاملين بوجود مشاعر الإحباط موضوعاً حيويًا يستحق الدراسة والتحليل. ويمكن تلخيص أهمية البحث وكما يأتي:

1. تحليل تأثير التسييس التنظيمي وبيان آثاره على أداء المنظمة وفعاليتها في ظل وجود أحد العوامل النفسية.

2. تسليط الضوء على أهمية الصوت الأخلاقي للعاملين في الحفاظ على التواصل الشفاف بين الإدارة والعاملين .
3. تقديم إسهام عملي من خلال توفير أدلة عملية لبلدية الحسينية عن آلية معالجة السلوكيات المسيئة وتنمية المواطنة التنظيمية لدى العاملين .
4. المساهمة في تنمية قدرة العاملين للتعبير عن الصوت الأخلاقي من خلال توفير الدعم المعنوي ورسم استراتيجيات معالجة السلوكيات المسيئة في المنظمة المبحوثة.

رابعاً: متغيرات البحث ومقاييسه المعتمدة

الجدول (1) يوفر توضيحاً حول متغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها الفرعية، بالإضافة إلى عدد الفقرات المتضمنة، ويوضح مصدر المقياس المعتمد لكل متغير.

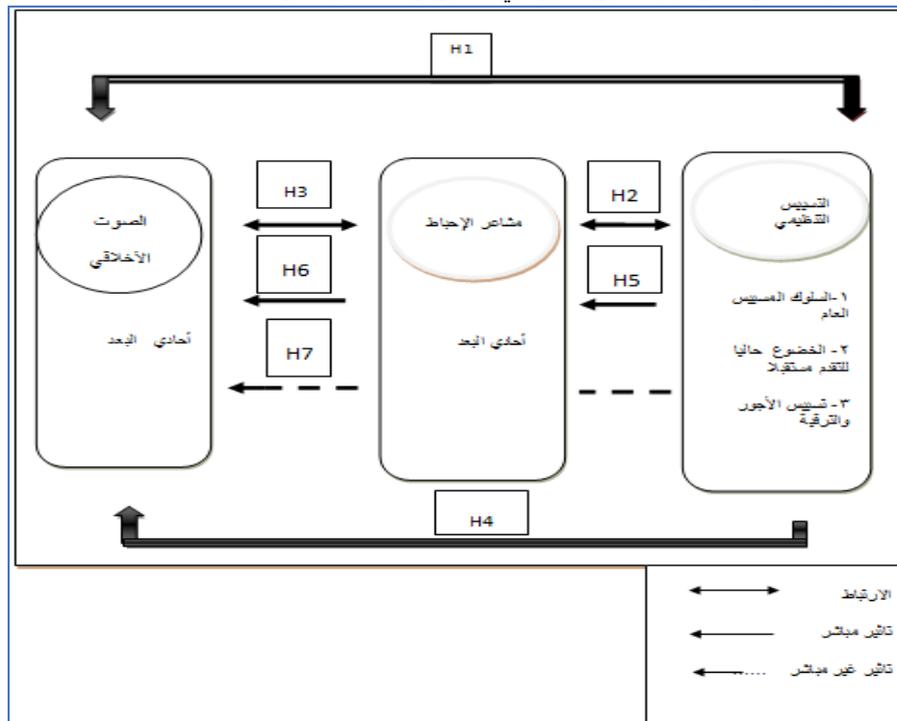
الجدول (1) متغيرات البحث الرئيسية وأبعادها الفرعية والمقاييس المعتمدة

المقياس	عدد الفقرات	المتغيرات		ت
		الفرعية	الرئيسية	
(Kacmar.& Carlson, 1997)	2	السلوك المسييس العام	التسييس التنظيمي Organizational Politics	1
	7	الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً		
	6	الزيادات والمكافآت		
(Van Dyne & LePine, 1998)	6	أحادي البعد	الصوت الأخلاقي للعاملين The Ethical Voice of Employees	2
(Peters & Oconnos,1980)	3	أحادي البعد	مشاعر الإحباط Feelings of Frustration	3

المصدر: إعداد الباحثين

خامساً: المخطط الفرضي للبحث

يُعرف عادة كإطار توضحي للمتغيرات الرئيسية والعلاقات المفترضة بينها في البحث العلمي. حيث تم استخدام هذا المخطط لتوجيهي في تصميم البحث وتحديد الفروض الرئيسية التي سيتم اختبارها. حيث يوضح الشكل (1) المخطط الذي يُظهر العلاقة بين المتغيرات وكيفية تأثير تغيير واحد على آخر.



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من اعداد الباحثين

سادساً: فرضيات البحث research assumes

- الفرضية الرئيسية الأولى :توجد علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل (التسييس التنظيمي)، و المتغير المعتمد (الصوت الأخلاقي) على المستوى الكلي والجزئي.
- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل (التسييس التنظيمي)، والمتغير الوسيط (مشاعر الإحباط) على المستوى الكلي والجزئي.
- الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة معنوية بين مشاعر الإحباط و الصوت الأخلاقي .
- الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد تأثير سلبي ذو دلالة معنوية بين التسييس التنظيمي والصوت الأخلاقي.
- الفرضية الرئيسية الخامسة : يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية بين التسييس التنظيمي ومشاعر الإحباط .
- الفرضية الرئيسية السادسة: يوجد تأثير سلبي ذو دلالة معنوية بين مشاعر الإحباط والصوت الأخلاقي .
- الفرضية الرئيسية السابعة : يوجد تأثير سلبي ذو دلالة معنوية بين التسييس التنظيمي والصوت الأخلاقي من خلال الدور الوسيط لمشاعر الإحباط .

سابعاً: مجتمع البحث وعينه The research community and its sample

- 1- مجتمع البحث : من اجل تحقيق الفهم لطبيعة التداخل بين المتغيرات المبحوثة واثبات ذلك ميدانياً اتفق الباحثان على اختيار مديرية بلدية الحسينية في محافظة كربلاء المقدسة كمجتمع للبحث .
- 2- عينة البحث : تمثلت عينة الدراسة بـ (160) فرداً من المجتمع المذكور حيث بلغ عدد الذكور (104) بنسبة (65%) من المجتمع الكلي أما الإناث فقد بلغ (56) بنسبة (35%) من مجتمع البحث , وزع الباحثان عدد من الاستبانات مساوي لعدد العينة وبنسبة استرجاع (100%) , حصلوا على (157) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي .

الجانب النظري Theoretical side

أولاً: التسييس التنظيمي Organizational politics

1. مفهوم التسييس التنظيمي The concept of Organizational politics

أعطى التسييس التنظيمي العديد من المفاهيم بعضها واسع لدرجة أنها لم تعد تصف السياسة باعتبارها النشاط الأساسي لذلك السلوك, والبعض الآخر ضيق جدا لدرجة انه يشمل فقط تلك الأنشطة غير القانونية أو غير المرغوب فيها من وجهة نظر المنظمة (Vigoda & Cohen, 1998: 60). التسييس التنظيمي مصطلح يشير إلى استخدام السلطة والتأثير داخل المنظمات بهدف تحقيق مصالح فردية أو جماعية على حساب المصلحة العامة للمنظمة (Boehman, 2006:9). وأشار كلاً من Ferris & Treadway بأن التسييس التنظيمي سلوك مشبوه وتلاعبي ومثير للانقسام ويخدم المصالح الذاتية (Ferris & Treadway, 2012: 27). ومن وجهة نظر Drory & Romm أن التسييس التنظيمي سلوك مذموم يتسم في إخفاء الدوافع الحقيقية والوصول إلى الأهداف بطريقة غير مباشرة غالباً ما تقتصر إلى الرسمية (Drory & Romm, 1990: 1134). مما شكل صعوبة في قياس تأثيره على المنظمة لعدم وضوح الأهداف السياسية ووجود التأثيرات غير الملموسة (Mayes & Allen, 1977: 675). كما يتميز هذا السلوك بالمرارة والغموض لصعوبة ملاحظته وفصله عن السلوكيات الأخرى لأنه سلوك مصمم بطريقة استراتيجية لتحقيق أقصى قدر ممكن من المصالح الذاتية على حساب المصالح التنظيمية (Vigoda, 2000: 327).

وصفه Ferris وزملائه بفرن القدرة على إدارة المواقف بطريقة تولد استجابات مرغوبة تخدم الذات (Ferris et al., 1994:4) وقد وصف بلعبة قوة واستراتيجيات تأثير مصممة لتحقيق نتائج جيدة للفرد (Akanbi & Ofoegbu, 2013: 162). من خلال الاستخدام التكتيكي للقوة المتاحة بغرض السيطرة الحقيقية على الموارد (Bacharach & Lawler, 1998:1). أما Randall وآخرون ينظرون إلى التسييس التنظيمي بأنه يمثل محاولات التأثير غير المصرح بها التي تهدف إلى تحقيق المصلحة الذاتية على حساب الأهداف التنظيمية (Randall et al., 1999: 161). بينما أشار Hyusein & Eyupoglu إلى ان التسييس التنظيمي مجموعة من السلوكيات غير الرسمية للحصول على الموارد والسلطة داخل المنظمات من خلال وسائل أخرى لا علاقة لها بالجدارة أو الاستحقاق

أو حتى الحظ لتدمر هذه السلوكيات التدفق الطبيعي لبيئات العمل والإضرار بحماس العاملين وهوية المجموعة (Hyusein & Eyupoglu, 2023:128), وفي ضوء ما تقدم, يظهر بأن هناك تباين في المفهوم من قبل الباحثين, لذا نقوم باستعراض مفهوم التسييس التنظيمي لعدد من الباحثين خلال السنوات السابقة في الجدول رقم (2).

جدول (2) مفهوم التسييس التنظيمي لعدد من الباحثين

ت	التسلسل الزمني	إسهامات الباحثين
1	(Cohen , 2015:32)	هو سلوك فردي أو جماعي غير مصرح به رسمياً ضيق الأفق ومثير للانقسام ولا يستند إلى خبرة معتمدة , وبعد حقيقة من حقائق المناخ التنظيمي التي من الأفضل التكيف معها.
2	(Ismail & Daud , 2016:24)	هو عملية استخدام السلطة والنفوذ داخل الهياكل التنظيمية لتوجيه الجهود والموارد نحو تحقيق أهداف خاصة
3	(Ahmad et al.,2017:376)	وهو أي إجراء يتم اتخاذه في الهيكل التنظيمي للمنظمة بهدف تطوير واكتساب واستخدام السلطة لتحقيق الأهداف الشخصية.
4	(Hochwarter et al., 2020:879)	مجموعه من السلوكيات التي تدمر التدفق الطبيعي لبيئات العمل من خلال الإضرار بحماس الموظفين وهوية المجموعة
5	(Hyusein& Eyupoglu., 2023:126)	إن التسييس التنظيمي ظاهرة سلبية في موقع العمل تتمثل باستخدام أساليب غير رسمية أو إجراءات أخرى ذات صلة بعدم الشرعية لتحقيق أهداف ذاتية

المصدر: من إعداد الباحثين الاعتماد على الأدبيات السابقة استناداً إلى المفاهيم السابقة، يتضح وجود نقاط مشتركة بين الباحثين الذين استكشفوا مفهوم التسييس التنظيمي يتمثل هذا التوافق في النقاط التالية:

1. التسييس التنظيمي هو سلوك مقصود يتم ممارسته بطريقة متعمدة.
 2. يعد التسييس التنظيمي واحداً من الحقائق التنظيمية التي يستلزم مواجهتها .
 3. تنمو مثل هكذا سلوكيات في ضل الترهل الإداري والافتقار إلى تطبيق الرسمية .
 4. يتضح من التعاريف السابقة وجود عدد من القوى المساعدة التي توفر المناخ الذي تتطلبه مثل هذه السلوكيات.
 5. قد يصعب تحديد هذا السلوك بطريقة مباشرة لتداخله مع العديد من السلوكيات الأخرى .
- وفي ضوء ما تقدم يرى الباحثان مفهوم التسييس التنظيمي هو سلوك سلبي يتضمن استغلال السلطة أو النفوذ السياسي لتحقيق أهداف شخصية على حساب حقوق العاملين، مما يؤدي إلى الظلم والتمييز وعدم احترام الجهود المبذولة، وبشكل إحدى مصادر الظلم وعدم المساواة داخل البيئة التنظيمية.

2. عواقب التسييس التنظيمي Awa organizational politicization

شهد التسييس التنظيمي قدراً كبيراً من الاهتمام البحثي على المستويين النظري والتجريبي في الأوساط التنظيمية ونظراً لنتائجه المؤثرة فقد تناوله العديد من الباحثين بدءاً من علماء السلوك ختاماً بعامة الأفراد مما ساهم في كثرة استعراضه على المستوى الأكاديمي (Cohen, 2015 : 31). ونظراً لآثاره الجسيمة على المنظمة اعتبره Şevik من الظواهر التنظيمية التي يجب أن يأخذها المدراء بعين الاعتبار (Şevik , 2022: 207). إذ اعتبره بعض الباحثين كمرض اجتماعي يحتاج إلى استئصال سريع (Ferris & Treadway, 2012:12).

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

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

3. أبعاد التسييس التنظيمي Dimensions of organizational politicization

حضي التصنيف الثلاثي الأبعاد للتسييس التنظيمي رواجاً بين الباحثين على بقية التصنيفات الأخرى كدراسة (Ford, 1991) وغيرها من الدراسات والذي أشاره له كلا من (شريف وسعيد، 2011:261) و (Rosen, 2006) و (Kacmar & Ferris, 1991) ودراسة (Kacmar & Carlson, 1997) التي تعتبر النسخة المنقحة لدراسة (Kacmar & Ferris, 1991) والأكثر استخداماً في الدراسات السابقة حيث تناولت التسييس التنظيمي بثلاث أبعاد رئيسية هي السلوك المسييس العام والخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً وسياسة الأجور والترقية وتفرعت تلك الأبعاد إلى (15) فقرة وقد تم اعتماد هذا المقياس في البحث الحالي لملامته مع طبيعة البحث وفيما يأتي شرحاً لتلك الأبعاد .

• السلوك المسييس العام (G.P.B) (General Political behavior)

يوضح هذا البعد كيف يتصرف العاملون سياسياً لتحقيق الأهداف الذاتية ويسلكون طرقاً مسييسة للحصول على اهتمام خاص في الظروف التي تكون فيها الموارد شحيحة (Lau et al., 2018: 255) ويتمثل بالسلوكيات العلنية الصريحة للأفراد وهم يسعون إلى تحقيق أهدافهم الذاتية والحصول على مخرجات ذات مستوى جيد من خلال مجموعة متنوعة من السلوكيات العامة التي تتمثل ببيت الإشاعة والتقليل من الشأن وإلقاء اللوم ومهاجمة الآخرين والتحالف مع أصحاب النفوذ والقوة لتسود المصلحة الذاتية على السلوك العقلاني والتعاوني (Sticko et al., 2021: 5) وقد تتضمن هذه السلوكيات الاتصالات المباشرة مع قمة الهرم التنظيمي (الأشرف & عوض، 2020: 37). ووصفة هذه السلوكيات بالأفعال الصارخة التي يراد بها تعزيز الذات أو المجموعة والتي تنمو في ضل غياب القواعد والإجراءات في العمل واتخاذ القرارات في حالة عدم التأكيد وندرة الموارد (Kacmar & Carlson, 1997:629).

• الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً (G.A.T.G.A) (Go Along to Get A head)

يشير بعد G.A.T.G.A في السياسة التنظيمية إلى سلوكيات أكثر سرية يطلق عليها في بعض الأحيان بالصامتة وغير المباشرة تستخدم لتحقيق الأهداف الذاتية من خلال امتثال الأفراد للإجراءات التي يتخذها المدراء دون إبداء الرأى والانخراط في الصراعات (Byrne : 2005,177). وفسر بأنه سياسة التقاعس التي يتبناها الأفراد لتجنب الصراع أو العقوبات)، والحصول على الخدمات من الجماعات السياسية الأخرى من خلال التزام الصمت (Besser, 2020 :422). وقد وصفه البعض بالنهج المريح الذي يتبعه الأفراد لتحقيق المصالح الذاتية عند العمل في محيط سياسي (2011:292). (Haq, 2017: 380) وقد اعتبره البعض من السلوكيات العادلة التي يفضل تبنيها لتحقيق الأهداف الذاتية (Ahmad, 2017: 380). يواجه البعض تهديدات بفقدان فرص مستقبلية أو فقدان وظيفته في حال تعبيره عن آرائه التي قد تعارض السياسات أو الاتجاهات الحالية للمنظمة. هذه المخاوف قد تكون محددة بسياسات المنظمة أو بالبيئة الثقافية داخلها (Milliken et al., 2015: 1463). ويرى lau وزملائه غالباً ما ينخرط المرؤوسون في هذه السياسة بدلاً من الرؤساء (lau et al., 2018: 33). يمكن أن يكون التحفظ وعدم التصرف في بعض الحالات وسيلة ذكية ومفيدة لتحقيق المصالح الشخصية، خاصة في البيئات المسييسة (Kuo, 2005: 13). مما يعكس التوتر و تدهور العلاقات العملية وتداول الشائعات والشكاوى داخل المنظمة (Boehman, 2006: 33).

• سياسات الأجور والترقية (P.P. P) (Pay and Promotion Policies)

في سياق البعد الأخير من أبعاد التسييس التنظيمي يستند توزيع المكافآت للأفراد بناء على المحسوبية وليس الجدارة أو الاستحقاق وان المكافآت تكون من نصيب الأفراد الذين يجيدون سلوك التسييس بشكل احترافي مما يجعل الآخرين لا يتمتعوا بالمساواة مع أقرانهم فيصبحون أكثر انخراطاً في السلوكيات السلبية كالغش والنميمة (Haq, 2011:292) وبما

أن تقييم الأداء يحدد من يستحق الترقيّة والمكافأة، فإن قرارات وإجراءات هذه العمليات يمكن أن تأخذ طابعاً تسييسي (Rashid et al., 2013: 349). حيث إن الأفراد يلجئون إلى استخدام طرق غير مشروعة للحصول على الترقيّة والمكافآت مثل الحصول على التقييم الجيد من قبل المدراء على حساب الأفراد الآخرين (Boehman, 2006: 34) ويُظهر أن هذا التقييم غير عادل وغالباً ما يخضع لتأثيرات خارجية وقد تساهم بعض المنظمات في تهيئة بيئات تشجع على التسييس التنظيمي دون أن تشعر بذلك (Robb, 2011: 57). من جه أخرى عندما يشعر الأفراد بعدم وجود مناخ مسييس يمكنهم أن يستنتجوا إلى وجود علاقة جيدة بين مستوى الأداء والمكافآت ليسهم هذا الشعور في توليد الدافع في بذل الجهد وتطوير المهارة رغبة في الحصول على المكافآت والترقيات (chen & fang, 2008 : 265).

ثانياً : مشاعر الإحباط Feelings of frustration

1. مفهوم مشاعر الإحباط The concept of feelings of frustration

تنشأ حالة نفسية من التوتر والقلق واليأس عندما يدرك الفرد حرمانه من شيء مهم لحياته إذ يشير هذا المصطلح في الطب إلى الشعور المتولد عندما يعلم الفرد بفقدان طرفه بعد عملية البتر. وفي علم النفس، يعبر عن عملية منع الفرد من إمكانية استخدام شيء متاح في بيئته (Suzdaleva, 2023: 4). أما اصطلاحاً يستخدم لوصف المشاعر الغير سارة وعدم سعادة الافراد (Murkhana et al., 2023:531). وعلى المستوى التنظيمي عرف قديماً بالشعور السلبي الصادر عن الفشل المفاجئ لهدف متوقع (Berkowitz, 1989: 69) فالإحباط بشكل عام هو رد الفعل السلبي تجاه عدم توافق الهدف او عدم القدرة على التكيف وهو حالة مؤقتة تشكل الأساس لكثير من السلوكيات الأخرى مثل العجز والكسل (Breuer & Elson, 2017: 2). وفقدان التوازن النفسي نتيجة التعرض لعوائق خارج نطاق السيطرة تقف دون تحقيق أهداف الفرد وتطلعاته (العشري, 2020: 191). يعتبر الإحباط حالة نفسية يصاب بها الفرد عند تعرضه لتحديات تفوق قدرته في التعامل معها مسببة الشعور بالعجز التام وعدم الرغبة في استمرارية العمل، ليولد الكثير من السلوكيات الضارة التي يصعب اكتشافها بصورة مباشرة كالتوتر والقلق النفسي، والفشل في التوافق والانطواء، والخوف، وحالات عدم الرضا والاستياء من الآخرين (Akuffo, 2015:31). يعد الإحباط سلوك دفاعي يظهر بصورة مباشرة كاستجابة سلبية للظروف غير المؤاتية ويؤثر على الحالة المزاجية للفرد (Andalib et al., 2013: 16). فهو حالة ذهنية يمكن أن ينخرط فيها البعض عندما يعيش تجربة معاكسة لرغباته ويضطر إلى الاستجابة لشيء يتمنى أو يرغب في تجنبه إذ تعمل تلك الحالة على امتصاص الترددات العاطفية السلبية (Vovk et al., 2020: 922). يعد الإحباط حالة عقلية تسهم في تكوين معوقات نحو السعادة وتكتل الكيان بأكمله بكل سلبية (Andalib & Halim, 2020:1016) ويرى العمرو من الصعب التعرف على السلوكيات المصاحبة لمشاعر الإحباط كونها مرتبطة بعوامل نفسية تكمن في الذات البشرية لذا فهي تتفاوت من فرد إلى آخر (العمرو, 2022 : 13).

2. مسببات مشاعر الإحباط Causes of feelings of frustration

يوجد العديد من الأسباب المساهمة في إحباط الأفراد، أن من المهم تحديد تلك المسببات و المصادر في وقت مبكر، لفهمها بشكل جيد و محوها تدريجياً من بيئة العمل (Spector, 1978:817). ينشأ الإحباط نتيجة ظروف العمل غير الجيدة وعدم كفاية التعويض المالي وسوء الإدارة، كما انه يتولد عندما لا يقارب مستوى الانجاز مع التطلعات التي يهدف الافراد إلى تحقيقها (Andalib et al, 2013:17). بينما ارجع لمجموعة من العوامل التنظيمية او الظرفية مثل بيئة العمل غير المؤاتية والحياة العملية الرديئة وقلة فرص النمو وانشار التسييس التنظيمي (Ezeh et al, 2020: 22). تعد البيئة المادية والإجراءات والسياسات التنظيمية، والزملاء، والدائرة الاجتماعية اكثر مصادر الإحباط في الوسط التنظيمي حيث صنفها Gulzar وزملاءه إلى المصادر الداخلية والمصادر الخارجية، تمثل المصادر الداخلية بأوجه القصور الفردية مثل اختلاف المهارات والقدرات وانعدام الثقة او الخوف من المواقف الاجتماعية التي تمنع الفرد من تحقيق اهدافه اما المصادر الخارجية متمثلة بالمسببات التي تقع خارج سيطرة الفرد مثل حجب البيانات او المعلومات وعدم امكانية الوصول اليها أو نقص الثروة و الموارد وقطع سبل التعاون نتيجة التضارب في العلاقات مع الاطراف الاخرى (Gulzar et al, 2012:7). كما ان الإحباط ينشأ نتيجة التعارض بين المواقف في العمل و القيم الإنسانية مثل عدم التقدير والافتقار إلى المعاملة الحسنة وتشديد الالتزامات وتقييد المرونة او الملكية في العمل نتيجة الافتقار في التنسيق بين الأدوار الوظيفية والمهارات التي تمتلكها القوى العاملة في المنظمة (Andalib & Halim, 2020:1016) وعلى مستوى الدراسات العربية فقد تناول العمرو مصادر هذا المفهوم بشكل موسع نتيجة اختلاف الظروف المسببة بين فرد و اخر كالمصادر الشخصية التي يكون مصدرها الفرد نفسه مثل ضعف القدرة البدنية او انخفاض مستوى المهارات المطلوبة او يمكن

ارجاعه إلى مصادر نفسية مثل الشعور بالخجل او انخفاض مستوى الثقة بالنفس وقد تكون مشاعر الإحباط ناتجة عن عوامل اقتصادية حيث يمكن ان يعود سبب الإحباط لتصادم رغبتين او وجود تناقض في امر ما (العمر، 2022: 15; Arif & Al Hassan, 2022:1129).

3. عواقب مشاعر الإحباط Consequences of feelings of frustration

يعتبر الإحباط مصدراً لأثاراً العدوان التنظيمي وبعض السلوكيات المصممة لإيذاء صاحب العمل، كأعمال التخريب (بدءاً من التدمير المتعمد لمصنع بأكمله إلى تدمير الإنتاج بشكل غير ملحوظ نسبياً) وإهدار الوقت والمواد، والإضرار بالمنظمة (Spector, 1975: 635) وقد ايد بيترز وزملائه بان تدمير الممتلكات وتشويهها في بيئة العمل قد يكون سلوكاً لتقليل من الإحباط والتوترات النفسية (Storms & Spector, 1987: 229) لذا اعتبر الإحباط سلوكاً استجابة للمشكلة، يصعب التنبؤ به اعتماداً على الحالة المزاجية للفرد، ففي المواقف الجيدة، يصبح الإحباط اقل تأثيراً مما ينشأ توجهاً للعمل وبناء حلول للمشكلة الجوهرية، اما في الحالات السلبية، على العكس من ذلك، يلاحظ الفرد أن الإحباط خارج نطاق قوته مما يهدر القدرة على التفكير والتركيز، وبالتالي فإنه سيستمر في البناء والتراكم، ليؤدي في النهاية إلى مزيد من السلوك الإشكالي، كالرد العدوانى و السقوط والتباعد وفي حالات اخرى يؤدي ذلك إلى الإدمان في الانشطة العكسية أو القيام بسلوكيات ضارة (Gulzar et al., 2012:7). يعتبر الإحباط سلوكاً استجابة للمشكلة حيث يسبب العديد من الانماط السلوكية المؤثرة في المنظمة كالانسحاب، الغضب، العدوان (Harrison, 2023: 188). اذ حدد Spector مجموعه من الاستجابات المتولدة عن هذا الشعور تمثلت بالاستجابة الأولى برد الفعل العاطفي لأثاره الغضب وزيادة الأثار الفسيولوجية التي تولد العاطفة السلبية (Spector, 1978: 817)، التي تتمثل بفقدان الرغبة في التحسين الشخصي والمهني، والتأثير في القدرة على التواصل الفعال واتخاذ القرارات السليمة (Gulzar et al., 2012:7). يرى Suzdaleva ان نتائج هذا الشعور تعتمد على اهمية الهدف، ومدى امكانية تحقيقه في ظروف اخرى وعلى الخلفية العاطفية للحدث ذاته، Suzdaleva (2023:4). يختلف الافراد في قدرتهم على التعامل مع هذه العواقب استناداً إلى مجموعة من العوامل الجسمية والنفسية حيث ترجع العوامل الجسمية إلى الفروقات الفردية الفطرية والمتعلقة بمتغيرات عصبية وهرمونية وهذه المتغيرات لها جانب تكويني ووراثي، كما يمكن أن تكون هناك عناصر مكتسبة مثل التعب أو الأمراض الجسمية (Makewa et al., 2014:18). اما المجموعة الثانية فهي العوامل النفسية: وهي مهمة لمساعدة الفرد على التكيف مع الإحباط، وإن كانت غير محددة بشكل جيد، الا انه يرى Rouse وزملائه من المؤكد أن الأطفال الذين لم يتعرضوا لإحباطات في الطفولة يصبحوا غير قادرين على التعامل بطريقة جيدة عند تعرضهم لذلك الشعور، وفي ذات الوقت فإن الأطفال الذين تعرضوا إلى ذلك الشعور تتولد لديهم القدرة على التعامل مع الموقف بطريقة اقل تأثير (Rouse et al., 2020:177).

ثالثاً: الصوت الأخلاقي للعاملين The Ethical voice of employees

1- النشأة التاريخية Historical origins

ترجع بدايات الاهتمام بالسلوك الصوتي إلى القرن التاسع عشر وبالتحديد دراسة Hirschman في عام 1970 التي اجراها على عمال السكك الحديدية حيث لاحظ عندما يشعر العاملون بضغط العمل وحالة من عدم الرضا الوظيفي أنهم يتجهون اما التفكير في ترك العمل او مواجهة الظروف والبحث عن حلول مجدية لمعالجة الوضع الراهن وبذلك اعتبر الصوت الأخلاقي من السلوكيات المهمة التي تساهم في تحسين العمل (Avey, et. al., 2012: 23). اشارت بعض الدراسات الاولية ان لهذا السلوك تأثير ضئيل في مجال الادارة لذلك لم يتم التركيز عليه مقارنة ببعض السلوكيات الاخرى حيث لم يتجاوز عدد المقالات التي كتبت فيه الخمس عشرة مقالة حتى عام 1994. عقب البحث الذي اجراه فان داين وليبين بعد عام 1998 اخذ العدد بالازدياد على الرغم من ان الاهتمام بهذا السلوك كان بطيئاً في التجسيد لان الباحثين الاوائل كان يعوقهم الافتقار إلى المفاهيم بشكل واضح مما ادى إلى ضعف القياس وتوليد نتائج غير متناسقة (Maynes & Podsakoff, 2014: 87).

2- مفهوم الصوت الأخلاقي للعاملين The concept of Ethical voice of employees

يعرف الصوت الأخلاقي بصورة مطلقة على انه اي محاولة لتغيير حالة ما بدلا من الهروب منها (Yoon, 2012:13) . متمثلاً بالأليات و الممارسات التي تمكن العاملين من التعبير عن آرائهم او التأثير على أنشطة العمل وعمليات التحسين في المنظمة (Hirschman, 1970:30). الصوت الأخلاقي هو تواصل بناء موجه نحو التغيير يهدف إلى تحسين الموقف من خلال اقتراح الافكار حول كيفية التعامل مع الاخرين و الرأى والاتجاهات التي يحملونها (LePine & Van Dyne, 2001: 326-327). وقد يشير إلى التعبير اللفظي عن الأفكار والمعلومات مع الدافع الإيجابي لتقديم مساهمات

تعاونية للمنظمة (Dyne et al, 2003:1370). وعرفه Armstrong بأنه المقاومة التي يبديها العاملون تجاه صاحب العمل للتعبير عن موقفهم تجاه المواقف السلبية وإعادة التفاوض حول الاداء (Armstrong,2011: 936) وايد Morrison بأنه طريقة التواصل الشفوية التي تعبر عن القضايا المتعلقة بالعمل بهدف تحسين الاداء التنظيمي (Morrison, 2011: 375). وقد عرفه Brinsfield بالانتقاد البناء الموجه لزملاء العمل حول عدم كفايتهم في الحفاظ على المعايير المهنية و المتطلبات الوظيفية (Brinsfield, 2013:676), واعتبر كوسيله اتصال غير مباشرة بقصد خفف انظار الادارة إلى الجانب المترهل في المنظمة للتحسين (Maynes & Podsakoff, 2014: 87) نابغة عن ايمان الفرد بقدرته في التأثير على عملية صنع القرار داخل المنظمة.

3- أهمية الصوت الأخلاقي للعاملين The importance of ethical voice for employees

أدرك المنظرين على المستوى التنظيمي أهمية الصوت الأخلاقي لتداخله مع الكثير من السلوكيات الأخرى وتأثيره بصورة غير مباشرة على المنظمة حيث تسببت الأزمات المالية العالمية والركود الاقتصادي في السنوات الأخيرة في توجيه اللوم نحو قادة المنظمات واتهامهم بتبني سلوكيات عرضية ، ولم تخلو كليات إدارة الأعمال من تلك الاتهامات أيضاً لتركيزها على مصادر تحقيق الربح دون مراعاة الجوانب الأخلاقية واثارها في المنظمة , لذا بدأت بعض هذه الكليات في الاتجاه نحو دراسة هذه السلوكيات والاهتمام بها (احمد واخرون , 2023: 703) . اكدة بعض الدراسات على أهمية الصوت الأخلاقي في تعزيز السمعة التنظيمية بناء على فكرة ان ذلك الصوت سريع التأثير وقليل التكلفة و يمكن بل ينبغي تنظيمه بصورة متقنة لتسييره بالاتجاه الصحيح (Wæraas & Dahle, 2020:279). اتفق العديد من الباحثين حول أهمية الصوت الأخلاقي في الحد من السلوكيات الضارة مثل الاحتيال والمحابة لتقويم الاداء بالشكل المطلوب وتحسين الانتاجية(Gans & Zhan, 2023:868). ويبرز دوره في تقوية العلاقات بين فرق العمل وتحسين مستوى الاداء لاسيما تلك التي تتطلب جهداً مشتركاً (Bain et al, 2021: 3) , وقد اكتسب هذه الأهمية باعتباره من المؤشرات الاستباقية في المنظمات لأنه يتيح امكانية تحديد القضايا غير المقبولة قبل تسببها في مشكلات بليغة في المنظمة,(Zheng et al, 2021: 1). يعد الصوت الأخلاقي مصدراً لتحريك الاطراف الداخلية في المنظمة , إذ تعمل بعض المنظمات على اختيار الافراد الذين يساهمون في ابداء صوتهم الأخلاقي بدلاً من التزام الصمت وذلك لصقل المهارات التي يمتلكونها ولتأكيد قيمهم بشكل فعال في العمل حيث غالباً ما يدرك الافراد السلوكيات السلبية ونادراً ما يرغبون حقاً ان يفعلوا شيئاً حيالها (Tams & Gentile, 2020:3) ولأهميته في تعزيز التواصل اعتبر كشكل من اشكال المواطنة التنظيمية لمساهمة في معالجة بعض المخاوف التي تنتاب العاملين خشة الرفض (Van Dyne & LePine, 1998: 110), ولدوره الاستباقي في استشعار الخلافات التنظيمية يرى Morrison لابد من اعطاء الصوت الأخلاقي الاهتمام الكافي للاستفادة منه في الحفاظ على صحة المنظمة واستدامتها (Morrison, 2011: 375) حيث اهتمت العديد من المنظمات في تحفيز العاملين للتعبير والابلاغ عن السلوكيات المنحرفة في العمل (Wang, 2019: 1). إذ اعتبره البعض بمثابة عيون واذان المنظمة لأهميته في تحديد السلوكيات الغير مقبولة ومعالجتها (Huang & Paterson, 2017:1183). يرى Avey يسهم الصوت الأخلاقي في تعزيز العلاقة بين العاملين و الادارة فعندما يجد الافراد الاهتمام بشأن القضايا التي يطرحونها ويلتمسون التغيير في ذلك , يبذلون الجهد الكافي لتحسين الاداء (Avey, 2012:27). فضلاً عن مساهمته في تحسين نظرة المنظمة إلى العديد ممن يتبنون هذا السلوك (Chen & Trevino, 2022:1) . إذ يرى Xia وزملائه يمكن ان يساعد الصوت الأخلاقي في منح فرصة إلى الافراد المخطئين لاستعادة سمعتهم التي فقدوها نتيجة تصرفاتهم الغير مرضية داخل المنظمة من خلال مشاركتهم في طرح الافكار والحلول والاقتراحات التي تساهم في معالجة بعض المشاكل القائمة ولاكن غالباً ما يقومون بدفع تكلفة اعلى لأبداء تلك المشاركات مع الاخرين وتنطوي السلوكيات الأخلاقية عالية التكلفة على التضحية وبذل الجهد الاضافي للحصول على استحسان واحترام الادارة (Xia et al., 2023: 3) .

الجانب الميداني للبحث Field aspect of research

اولاً. اختبار الثبات لأداة القياس

ان التحقق من ثبات المقياس يعني التحقق من امكانية ظهور نفس النتائج عند اعادة توزيع ذات المقياس على ذات العينة لكن في نقطتين زمنييتين مختلفتين وكلما كانت نسبة الثبات عند (70%) او اعلى (Hair et al.,2019:775) وقد تبين من جدول (4) ان الابعاد تتمتع بنسب ثبات تتراوح بين (0.74-0.84) ويمكن من خلال هذه النسب اثبات ان المقياس يمتاز بالاتساق الداخلي وان المقياس صالح للاستخدام في استكشاف المتغيرات في بيئة التطبيق.

جدول (3) نتائج التناسق بين مكونات للمقياس

المتغيرات والأبعاد	معامل كرو نباخ الفا	المتغيرات والأبعاد	معامل كرو نباخ الفا
التسييس التنظيمي	0.78	الاجور والترقية	0.80
السلوك المسييس العام	0.81	مشاعر الإحباط	0.84
الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً	0.74	الصوت الأخلاقي للعاملين	0.83

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23)

ثانياً. وصف وتشخيص مقاييس الدراسة وتحليل نتائجها:

الفقرة الحالية تهدف إلى استكشاف مستوى توافر المتغيرات والأبعاد من خلال تحليل البيانات الوصفية، باستخدام إجابات الأفراد المشمولين في الاستبيان للبحث الحالية. يتمثل نموذج الدراسة في متغير (التسييس التنظيمي) وأبعاده: السلوك المسييس العام، الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً، الأجر والترقية، والمتغير الوسيط (مشاعر الإحباط)، والمتغير المعتمد (الصوت الأخلاقي). يتضح ذلك في جدول (4) الذي يعرض طول الفئات وفقاً للوسط الحسابي، كما يلي:

جدول (4) تصنيف طول فئات مدرج ليكرت وفقاً للوسط الحسابي

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

المصدر: (عبد الفتاح, 2008 : 541)

أ. الوصف الإحصائي للتسييس التنظيمي بعد الوصف الخاص بالأبعاد يتبين انها جميعاً متوافرة بنسب منخفضة في بيئة التطبيق الا انها تتباين في ما بينها من حيث طبيعة ومستوى ذلك التوافر فقد كان بعد الخضوع الياً للتقدم مستقبلاً الاكثر توافراً على مستوى الأبعاد في اجابات العينة فقد حقق انحراف معياري يقدر بـ(1.27) ويعكس اتفاقاً منخفض يدعم وسطه الحسابي الذي بلغ (2.57) وكان بعد الاجر والترقية بالمرتبة الثانية من حيث توافره بالنسبة للأبعاد فقد حقق انحراف معيارياً يقدر بـ(1.16) ووسط حسابي منخفض يقدر بـ(2.28) يعكس التشتت العالي في اجابات عينة الدراسة بينما جاء بعد السلوك المسييس العام في المرتبة الثالثة من حيث الاهمية النسبية فقد بلغة اهميته النسبية (43%) وبالمرتبة الاخيرة من حيث التوافر فقد حقق انحراف معياري يقدر بـ(1.14) ووسط حسابي يقدر بـ(2.16) يعكس التشتت المرتفع في اجابات عينة البحث .

جدول (5) الوصف الإحصائي لمتغير التسييس التنظيمي (n=157)

البعد الرئيسي	M	S.D.	درجة الإجابة	الاهمية النسبية
1. السلوك المسييس العام	2.16	1.14		0.43
2. الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً	2.57	1.27		0.51
3. سياسات الاجر والترقية	2.28	1.16		0.45
المعدل العام للتسييس التنظيمي	2.33	1.19		0.46

المصدر: مخرجات برنامج Spss V.23

ب. وصف وتشخيص متغير مشاعر الإحباط: يعرض الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لأجابات عينة البحث اتجاه متغير مشاعر الإحباط (احادي البعد) يتبين بان الفقرة (1) الخاصة (تجربة القيام بعملية محبطة للغاية) قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (3.03) وبانحراف معياري (1.38) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى اجابة "معتدل". في حين حصلت الفقرة الثانية الخاصة بـ(يتنبأني الشعور بالإحباط عند اداء عملي بهذه الوظيفة) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (2.94) وبانحراف معياري بلغ (1.54) يبين وجود اتفاق في اجابات الافراد عينة البحث وضمن مستوى اجابة "منخفض". ووفقاً

لما تقدم، فإن المعدل العام للمتوسط الحسابي لمتغير مشاعر الإحباط بلغ (2.98) وبانحراف معياري عام بلغ (1.48). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة معتدل وبأهمية نسبية تقدر بـ (59%) .

جدول (6) الوصف الإحصائي لمتغير مشاعر الإحباط (n=157)

ت	العبارة	M	S.D.	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية	الاهمية الترتيبية
1	تجربة القيام بعمل محببة للغاية	3.03	1.38	معتدل	0.60	1
2	يتنابني الشعور بالإحباط عند اداء عملي بهذه الوظيفة	2.94	1.54	معتدل	0.58	3
3	بشكل عام لم اشعر بالإحباط مع هذه الوظيفة (R)	2.97	1.52	معتدل	0.59	2
	المعدل العام	2.98	1.48	معتدل	0.59	

المصدر: مخرجات برنامج Spss V.25

جـ وصف وتشخيص متغير الصوت الأخلاقي: يبين الجدول (7) البيانات الخاصة بالوصف الإحصائي لمتغير الصوت الأخلاقي للعاملين كمقياس أحادي البعد. إذ يظهر هذا الجدول بان الفقرة الثانية الخاصة (يتحدث ويشجع الوحدات الاخرى في المنظمة على المشاركة في القضايا التي تؤثر على أخلاقيات العمل داخل الدائرة) قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية بلغت (2.59) وبانحراف معياري (1.20) وبين وجود نسبة من التشتت في اجابات الافراد عينة البحث، وضمن مستوى اجابة "معتدل". في حين حصلت الفقرة الرابعة الخاصة (يبقى على اطلاع جيد بالقضايا الأخلاقية التي قد تكون مفيدة ومؤثرة على جودة حياة العمل على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (2.12) وبانحراف معياري بلغ (1.22) وبين وجود نسبة من التشتت في اجابات عينة البحث حول توافر مثل هكذا سلوكيات في مجال بيئة التطبيق وضمن مستوى اجابة منخفض.

جدول (7) الوصف الإحصائي لمتغير الصوت الأخلاقي (n=157)

ت	العبارة	M	S.D.	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية	الاهمية الترتيبية
1	يقوم هذا الموظف بتطوير وتقديم توصيات بشأن القضايا الأخلاقية التي تؤثر على عمله	2.52	1.27	منخفض	0.50	2
2	يتحدث ويشجع الوحدات الاخرى في المنظمة على المشاركة في القضايا التي تؤثر على أخلاقيات العمل داخل الدائرة	2.59	1.20	منخفض	0.51	1
3	يبيدي رايه حول القضايا الأخلاقية التي تخص الآخرين حتى لو كان رايه مختلف عن آرائهم	2.14	1.16	منخفض	0.42	4
4	يبقى على اطلاع جيد بالقضايا الأخلاقية التي قد تكون مفيدة ومؤثرة على جودة حياة العمل	2.12	1.22	منخفض	0.42	5
5	ينخرط هذا الموظف في القضايا الأخلاقية المفيدة	2.01	1.25	منخفض	0.40	6
6	يتحدث عن افكار لمبادرات او تغيير في الاجراءات لتحسن الأخلاقيات في الدائرة	2.25	1.29	منخفض	0.45	3
	المعدل العام	2.27	1.23	منخفض	0.45	

المصدر: مخرجات برنامج Spss V.23

ثالثاً. اختبار فرضيات الدراسة

اختبار فرضية الارتباط

يتعلق الجزء الاول من المبحث الحالي بالتحقق من المستوى الذي يظهر به متغير ما ويتلازم ذلك مع توافر متغير مستجيب اخر وسيتم اعتماد معامل ارتباط بيرسون لأجراء فرضيات الارتباط بين متغيرات البحث وابعادهن إذ تمثلت المتغيرات بـ (التسييس التنظيمي، مشاعر الإحباط، الصوت الأخلاقي للعاملين) وقبل البدء بأجراء العملية يستلزم بيان المعايير التي ستعتمد لتحديد قبول ومستوى الارتباط إذ ان قيمة الارتباط التي تكون بين $\pm (0.99-0.71)$ تعبر عن مستوى ارتباط عالي جدا (قوي جدا) بالاتجاه الطردني او العكسي، اما قيمة الارتباط التي تكون بين $\pm (0.70-0.31)$

فهي تعبر عن ارتباط عالي (قوي) بالاتجاه الطردني أو العكسي، وفي حال كانت القيمة بين $\pm (0.30-0)$ فهي تعبر عن ارتباط منخفض (ضعيف) بالاتجاه الطردني أو العكسي، أما إذا كانت قيمة الارتباط عند ± 1 فهي تدل على ارتباط تام طردني أو عكسي، في حين قيمة الارتباط عند 0 تدل على عدم وجود ارتباط بين المتغيرين (Saunders.2009:459) كما يحتاج التحقق إلى معرفة مستوى معنوية الاختبار (Sig.) الذي يمكن من خلاله معرفة هل ان القيمة الناتجة عن الارتباط مقبولة إحصائياً ام لا والتي يتم الاستدلال عليها من خلال ظهور (***) والتي تبين ان البرنامج قد قارن بين t الجدولية و t المحسوبة واعطى القبول للنتيجة بمستوى معنوية (1%) اما اذا ظهر اعلى القيمة (*) فهذا يعني قبول النتيجة بمستوى (5%)، كما يضمن جدول الارتباط بيانيا لحجم العينة (n) وفيما يلي بيان لإجراءات الاختبار للفرضيات

1-فرضية الارتباط الأولى يشير محتوى هذه الفرضية إلى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التسييس التنظيمي والصوت الأخلاقي) فقد تبين من خلال جدول (9) القيم الخاصة بمصفوفة الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط فضلاً عن ابعاد المتغير المستقل في المتغير الوسيط فقد تبين تحقق مستوى عالي من الارتباط بين متغير التسييس التنظيمي ومتغير الصوت الأخلاقي إذ يتضح ان هناك مستوى ارتباط قوي إذ بلغت القيمة للارتباط (-) 0.272^{**} وتعد هذه القيمة مقبولة إحصائياً لان مستوى معنويتها بلغت $(Sig=000, < 0.01)$ فضلاً عن الدلالة من خلال علامة النجمتين التي تكون اعلى القيمة الخاصة بالارتباط والتي ترتبط بـ t المحسوبة فالبرنامج الإحصائي يقارن بين قيمة t المحسوبة وقيمته الجدولية فعندما تكون قيمة t اعلى من قيمة t الجدولية فأنها تعني ان مستوى الثقة بالقيمة كانت (0.99) اي انها قُبِلت بحدود معنوية (0.01) وهذه النتيجة تدل على ان ادراك التسييس التنظيمي من قبل العاملين سيقبل دافعيتهم من التحدث عن القضايا التي تنتهك المعايير الأخلاقية في بيئة العمل.

جدول (8) مصفوفة معاملات الارتباط بين التسييس التنظيمي بأبعاده والصوت الأخلاقي

ابعاد التسييس التنظيمي			التسييس التنظيمي	المتغير المستقل
سياسات الاجر و الترقية	الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً	السلوك المسييس العام		المتغير المعتمد
-0.188*	-0.264**	-0.110	-0.272**	الصوت الأخلاقي
0.018	0.001	0.169	0.001	Sig. (2-tailed)
توجد علاقة ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند المستوى 0.01 بين التسييس التنظيمي بأبعاده والصوت الأخلاقي باستثناء بعد السلوك المسييس				النتيجة (القرار)

المصدر: مخرجات برنامج Spss V.23

ومن خلال الفرضية الرئيسية الثانية يمكن اشتقاق الفرضيات الفرعية المتعلقة بأبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع وكالاتي:

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يشير محتوى هذه الفرضية إلى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد السلوك المسييس العام ومتغير الصوت الأخلاقي) فقد تبين من خلال جدول (8) القيم الخاصة بمصفوفة الارتباط بين البعد المستقل والمتغير المعتمد حيث تبين تحقق مستوى جيد من الارتباط بين بعد السلوك المسييس العام ومتغير الصوت الأخلاقي إذ بلغت القيمة للارتباط (-) 0.110 وتعد هذه القيمة مقبولة إحصائياً
- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يشير محتوى فرضية الارتباط إلى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً ومتغير الصوت الأخلاقي) فقد تبين من خلال جدول (8) القيم الخاصة بمصفوفة الارتباط بين البعد المستقل والمتغير المعتمد حيث تبين تحقق مستوى عالي من الارتباط بين بعد الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً ومتغير الصوت الأخلاقي إذ يتضح ان هناك مستوى ارتباط قوي إذ بلغت القيمة للارتباط (-0.264^{**}) وتعد هذه القيمة مقبولة إحصائياً
- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يشير محتوى فرضية الارتباط إلى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الاجر والترقية ومتغير الصوت الأخلاقي) فقد تبين من خلال جدول (8) القيم الخاصة بمصفوفة الارتباط بين البعد المستقل والمتغير المعتمد حيث تبين تحقق مستوى مرتفع من الارتباط بين بعد الاجر والترقية ومتغير مشاعر الإحباط إذ يتضح ان هناك مستوى ارتباط قوي بين بعد الاجر والترقية ومتغير مشاعر الإحباط إذ بلغت القيمة للارتباط (-0.188^{**}) وتعد هذه القيمة مقبولة إحصائياً.

2- فرضية الارتباط الثانية إذ يشير محتوى فرضية الارتباط إلى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التسييس التنظيمي ومشاعر الإحباط) فقد تبين من خلال جدول (9) القيم الخاصة بمصفوفة الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير

الوسيط فضلا عن ابعاد المتغير المستقل في المتغير الوسيط فقد ان هناك مستوى ارتباط قوي إذ بلغت القيمة للارتباط (0.542^{**}). وتعد هذه القيمة مقبولة إحصائيا لان مستوى معنويتها بلغت ($0.01 < \text{Sig}=000$) فضلا عن الدلالة من خلال علامة النجمتين التي تكون اعلى القيمة الخاصة بالارتباط والتي ترتبط بـ t المحسوبة فالبرنامج الإحصائي يقارن بين قيمة t المحسوبة وقيمتها الجدولية , عندما تكون قيمة t اعلى من قيمة t الجدولية فأنها تعني ان مستوى الثقة بالقيمة كانت (0.99) اي انها قُبلت بحدود معنوية (0.01) وهذه النتيجة تدل على ان ادراك حالة التسييس التنظيمي في مكان العمل من قبل افراد عينة البحث تزيد من شعور الافراد بالإحباط واليأس. والنتيجة اعلاه تدعم قبول تحقق الفرضية في بيئة التطبيق.

جدول (9) مصفوفة معاملات الارتباط بين التسييس التنظيمي بأبعاده ومشاعر الإحباط

ابعاد التسييس التنظيمي			التسييس التنظيمي	المتغير المستقل
سياسات الاجر و الترقية	الخضوع حاليا للتقدم مستقبلا	السلوك المسييس العام		المتغير المعتمد
.344**	.549**	.227**	.542**	مشاعر الإحباط
.000	.000	.004	.000	Sig. (2-tailed)

المصدر: مخرجات برنامج Spss V.23

ومن خلال الفرضية الرئيسية الاولى يمكن اشتقاق الفرضيات الفرعية المتعلقة بأبعاد المتغير المستقل والمتغير الوسيط وكالاتي:

- اختبار الفرضية الفرعية الاولى: يشير محتوى هذه الفرضية إلى (توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين بعد السلوك المسييس العام ومتغير مشاعر الإحباط) فقد تبين من خلال جدول (9) القيم الخاصة بمصفوفة الارتباط بين البعد المستقل والمتغير الوسيط حيث تبين تحقق مستوى جيد من الارتباط بين بعد السلوك المسييس العام ومتغير ومشاعر الإحباط إذ بلغت القيمة للارتباط (0.227^{**}). وتعد هذه القيمة مقبولة إحصائيا
 - اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يشير محتوى فرضية الارتباط إلى (توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين بعد الخضوع حاليا للتقدم مستقبلاً ومتغير مشاعر الإحباط) فقد تبين من خلال جدول (9) القيم الخاصة بمصفوفة الارتباط بين البعد المستقل والمتغير الوسيط حيث تبين تحقق مستوى عالي من الارتباط بين بعد الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً ومتغير مشاعر الإحباط إذ يتضح ان هناك مستوى ارتباط قوي إذ بلغت القيمة للارتباط (0.549^{**}). وتعد هذه القيمة مقبولة إحصائيا
 - اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يشير محتوى فرضية الارتباط إلى (توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين سياسة الاجر والترقية ومتغير مشاعر الإحباط) فقد تبين من خلال جدول (9) القيم الخاصة بمصفوفة الارتباط بين البعد المستقل والمتغير الوسيط حيث تبين تحقق مستوى مرتفع من الارتباط بين بعد سياسة الاجر والترقية ومتغير مشاعر الإحباط إذ يتضح ان هناك مستوى ارتباط قوي بين بعد الاجر والترقية ومتغير مشاعر الإحباط إذ بلغت القيمة للارتباط (0.344^{**}). وتعد هذه القيمة مقبولة إحصائيا
- 3-فرضية الارتباط الرئيسية الثالثة يشير محتوى هذه الفرضية إلى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مشاعر الإحباط والصوت الأخلاقي) إذ يبين الجدول (10) القيم الخاصة بمصفوفة الارتباط بين المتغير الوسيط والمتغير المعتمد فقد تبين تحقق مستوى عالي من الارتباط بين متغير مشاعر الإحباط ومتغير الصوت الأخلاقي إذ يتضح ان هناك مستوى ارتباط قوي حيث بلغت القيمة للارتباط (0.370^{**}) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (1%) اي بنسبة ثقة (99%). وهذه النتيجة تدل على ان الشعور بمشاعر الإحباط واليأس يقلل كثيراً من حماس الافراد ودافعيتهم نحو التحدث إلى الجهات ذات العلاقة بخصوص الخروق والانتهاكات في مكان العمل.

جدول (10) مصفوفة معاملات الارتباط بين الصوت الأخلاقي ومشاعر الإحباط

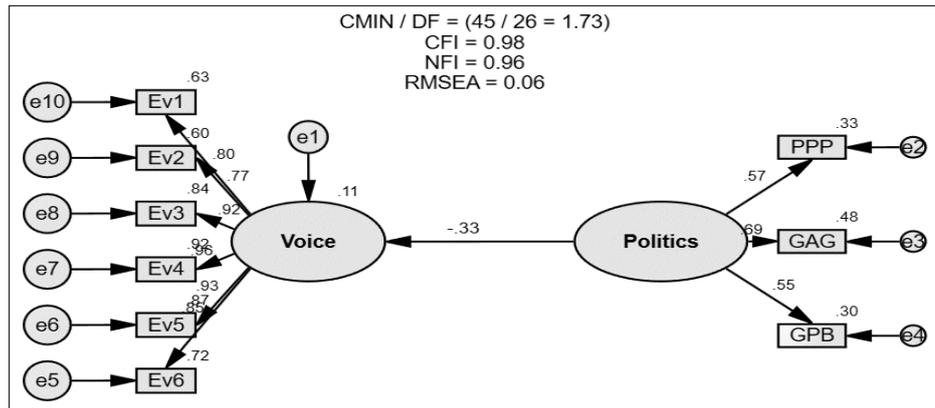
مشاعر الإحباط	المتغير المستقل المتغير المعتمد
	الصوت الأخلاقي
	Sig. (2-tailed)
	النتيجة (القرار)
	توجد علاقة ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند المستوى 0.01 بين مشاعر الإحباط والصوت الأخلاقي

المصدر: مخرجات برنامج Spss V.23

اختبار فرضية التأثير المباشرة

اتجه الباحث إلى اعتماد أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling) لغرض اختبار فرضيات التأثير المباشر وغير المباشر الرئيسة وهي تقنية إحصائية متقدمة لبناء واختبار النماذج الإحصائية لتحليل البيانات والتي غالباً ما تكون نماذج سببية، فهي تتعامل مع النماذج السببية وتحليل الانحدار والمسار والتي يمكن اعتبارها حالات خاصة لـ (SEM)، ويعد نموذج المعادلات البنائية امتداداً للنموذج الخطي العام الذي يعد الانحدار البسيط والمتعدد جزءاً منه. وبالتالي يمكن تحديد مستوى التأثير المباشر بين المتغيرات عن طريقها (الهنداوي، 2007: 12)، وكما يأتي:

4- اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتأسيس التنظيمي في الصوت الأخلاقي) يوضح الشكل (2) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير التأسيس التنظيمي في الصوت الأخلاقي، إذ نلاحظ أن نتائج مؤشرات مطابقة النموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها، فقد بلغت قيمة (SRMAR=0.06) وهي أقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح أن تقدير المعلمة المعيارية (معامل التأثير المعياري) (-.33) وهذا يعني أن التأسيس التنظيمي يؤثر في متغير الصوت الأخلاقي بنسبة (33%)، وهذا يعني أن الصوت الأخلاقي سيزداد بمقدار (33%) في حال زيادة ادراك التأسيس التنظيمي بمقدار وحدة واحدة. كما نلاحظ أن قيمة معامل التأثير هي قيمة معنوية وذلك لأن قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (14) البالغة هي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته، كما يتضح من الشكل (19) أن قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.11) وهذا يعني أن التغيرات التي تحصل في متغير الصوت الأخلاقي يعود (11%) منها إلى تغير التأسيس التنظيمي والنسبة المتبقية البالغة (89%) تعود إلى متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج البحث.



الشكل (2) تأثير التأسيس التنظيمي في الصوت الأخلاقي

جدول (11) مسارات ومعلمات اختبار الفرضية الرئيسة الخامسة

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

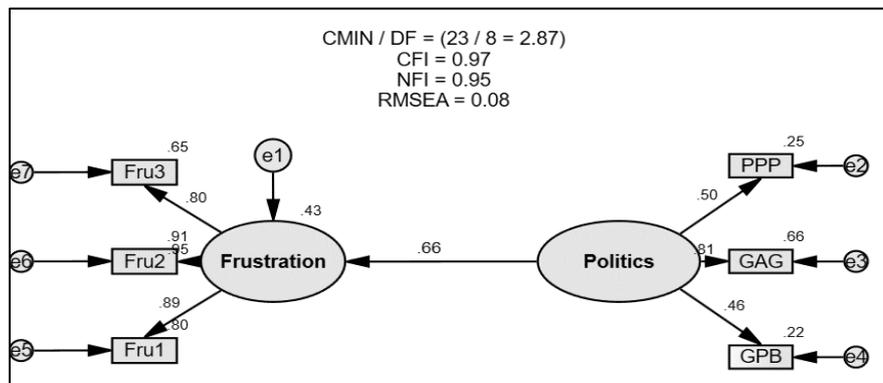
المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23)

وللفرضية الرئيسية ثلاثة فرضيات فرعية هي:

- الفرضية الفرعية الأولى: يعبر عنها بـ (توجد علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين بعد السلوك المسييس العام ومتغير الصوت الأخلاقي) إذ يتضح من الجدول (11) عدم وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعده السلوك المسييس العام في الصوت الأخلاقي، إذ بلغت قيمة ثابت الانحدار (2.51)، في حين بلغت قيمة معامل التأثير بيتا (-.12) وهي قيمة غير معنوية وذلك لان قيمة اختبار (T) البالغة (-1.38) غير قيمة معنوية.
- الفرضية الفرعية الثانية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً في مشاعر الإحباط) يتضح من الجدول (11) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعده الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً في متغير الصوت الأخلاقي، إذ بلغت قيمة ثابت الانحدار (2.94)، في حين بلغت قيمة معامل التأثير بيتا (-.26) وهي قيمة معنوية وذلك لان قيمة اختبار (T) البالغة (-3.40) هي قيمة معنوية، وهذا يعني ان زيادة وحدة واحدة في هذا البعد سيؤدي إلى انخفاض مستوى الصوت الأخلاقي بنسبة (26%) . كما يتضح من النتائج ان قيمة اختبار (F) قد بلغت (11.85) وهي قيمة معنوية مما يثبت معنوية نموذج الانحدار وامكانية الاعتماد على النتائج المتحققة عن اختياره اما بالنسبة إلى معامل التفسير (R^2) فقد بلغت قيمته (10) . وهذا يعني ان التغيرات التي تحصل في متغير الصوت الأخلاقي يعود تأثيرها لتغير بعد الخضوع حالياً (10%) اما النسبة المتبقية والبالغة (90%) فأنها تعود إلى تأثير متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج البحث.

الفرضية الفرعية الثالثة (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده سياسات الاجر والترقية والصوت الأخلاقي) يتضح من الجدول (11) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعده سياسات الاجر والترقية في متغير الصوت الأخلاقي، إذ بلغت قيمة ثابت الانحدار (2.81)، في حين بلغت قيمة معامل التأثير بيتا (-0.21) وهي قيمة معنوية لان قيمة اختبار (T) البالغة (-2.38) هي قيمة معنوية، ما يعني ان زيادة وحدة واحدة من بعد سياسات الاجر والترقية سيؤدي إلى انخفاض مستوى الصوت الأخلاقي بنسبة (21%) . كما يتضح من النتائج ان قيمة اختبار (F) قد بلغت (5.69) وهي قيمة معنوية مما يثبت معنوية نموذج الانحدار وامكانية الاعتماد على النتائج المتحققة عن اختياره . اما بالنسبة إلى معامل التفسير (R^2) فقد بلغت قيمته (6) وهذا يعني ان التغيرات التي تحصل في متغير مشاعر الإحباط يعود تأثيرها لتغير بعد سياسات الاجر والترقية بنسبة (6%) اما النسبة المتبقية والبالغة (94%) فأنها تعود إلى تأثير متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج البحث

5- اختبار فرضية التأثير الخامسة: يعبر عنها بـ (يوجد تأثير طردي ذو دلالة معنوية للتسييس التنظيمي في مشاعر الإحباط) ، إذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، فقد بلغت قيمة (RMSEA=0.08) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08) . كما يتضح ان المعلمة المعيارية (معامل التأثير المعياري) (0.66) وهذا يعني ان مشاعر الإحباط ستزداد بمقدار (0.66) في حال زيادة ادراك التسييس التنظيمي وحدة واحدة . كما نلاحظ ان قيمة معامل التأثير هي قيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (12) البالغة (3.35) هي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته. كما يتضح من الشكل (3) ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.43) وهذا يعني ان التغيرات التي تحصل في متغير مشاعر الإحباط يعود (43%) منها إلى تغير التسييس التنظيمي والنسبة المتبقية البالغة (57%) تعود إلى متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج الدراسة .



الشكل (3) تأثير التسييس التنظيمي في مشاعر الإحباط

جدول (12) مسارات ومعلمات اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
مشاعر الإحباط	<---	التسييس التنظيمي	.659	1.628	.335	4.854	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23)

وبعد ان تم التأكد من اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة، ومن اجل تنوع اساليب الاختبار واستخدام التقنيات المفيدة سيتم اختبار فرضيات التأثير الفرعية وذلك باعتماد تحليل الانحدار البسيط باستخدام برنامج (SPSS V. 25) اعتماداً على اهم معلمات التحليل وهي معامل التأثير بيتا (B) واختبار (T) لقياس معنوية معامل بيتا واختبار (F) لقياس معنوية النموذج الانحدار ومعامل التفسير (R^2) وكما موضح في الجدول (13)، وعلى النحو الآتي:

الجدول (13) يبين معلمات اختبار الانحدار البسيط لاختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة

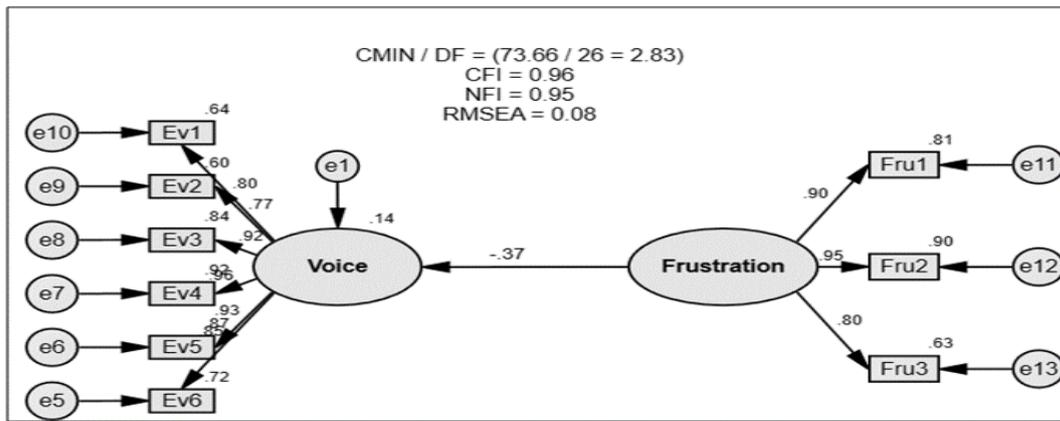
المتغير الوسيط : مشاعر الإحباط					ابعاد المتغير المستقل التسييس التنظيمي
R^2	F	T	B	Constant	
5	8.45	2.90	.304**	2.32	السلوك المسييس العام
30	66.85	8.17	.693**	1.19	الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً
12	20.81	2.90	.476**	1.71	سياسات الاجر والترقية

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V. 23)

- اختبار الفرضية الفرعية الاولى: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد السلوك المسييس العام ومشاعر الإحباط) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد السلوك المسييس العام في مشاعر الإحباط، إذ بلغت قيمة ثابت الانحدار (2.32)، في حين بلغت قيمة معامل التأثير بيتا (0.304). وهي قيمة معنوية وذلك لان قيمة اختبار (T) البالغة (2.90) هي قيمة معنوية، وهذا يعني ان زيادة وحدة واحدة من بعد السلوك المسييس العام سيؤدي إلى زيادة مستوى مشاعر الإحباط بنسبة (30.4%) . كما يتضح من النتائج ان قيمة اختبار (F) قد بلغت (8.45) وهي قيمة معنوية مما يثبت معنوية النموذج الانحدار وامكانية الاعتماد على النتائج المتحققة عن اختباره . اما بالنسبة إلى معامل التفسير (R^2) فقد بلغت قيمته (5) وهذا يعني ان التغيرات التي تحصل في متغير مشاعر الإحباط يعود تأثيرها لتغير بعد السلوك المسييس العام بنسبة (5%) اما النسبة المتبقية والبالغة (95%) فأنها تعود إلى تأثير متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج الدراسة .
- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً في مشاعر الإحباط) يتضح من الجدول (13) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً في متغير مشاعر الإحباط، إذ بلغت قيمة ثابت الانحدار (1,19)، في حين بلغت قيمة معامل التأثير بيتا (.693). وهي قيمة معنوية وذلك لان قيمة اختبار (T) البالغة (8.17) هي قيمة معنوية، وهذا يعني ان زيادة وحدة واحدة في هذا البعد سيؤدي إلى زيادة مستوى مشاعر الإحباط بنسبة (69.3%) . كما يتضح من النتائج ان قيمة اختبار (F) قد بلغت (66.85) وهي قيمة معنوية مما يثبت معنوية نموذج الانحدار وامكانية الاعتماد على النتائج المتحققة عن اختباره . اما بالنسبة إلى معامل التفسير (R^2) فقد بلغت قيمته (30). ما يعني ان التغيرات التي تحصل في متغير مشاعر الإحباط يعود تأثيرها لتغير بعد الخضوع حالياً (30%) اما النسبة المتبقية والبالغة (70%) فأنها تعود إلى تأثير متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج البحث .
- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الاجر والترقية ومشاعر الإحباط) يتضح من الجدول (13) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً في متغير مشاعر الإحباط، إذ بلغت قيمة ثابت الانحدار (1,71)، في حين بلغت قيمة معامل التأثير بيتا (.476). وهي قيمة معنوية وذلك لان قيمة اختبار (T) البالغة (2.90) هي قيمة معنوية، وهذا يعني ان زيادة وحدة واحدة من بعد سياسات الاجر والترقية سيؤدي إلى زيادة مستوى مشاعر الإحباط بنسبة (47.6%) . كما يتضح من النتائج ان قيمة اختبار (F) قد بلغت (20.81) وهي قيمة معنوية مما يثبت معنوية نموذج الانحدار وامكانية الاعتماد على النتائج المتحققة عن اختباره , اما بالنسبة إلى معامل التفسير (R^2) فقد بلغت قيمته (12) وهذا يعني ان التغيرات التي تحصل في متغير مشاعر الإحباط يعود تأثيرها لتغير بعد

سياسات الاجر والترقية بنسبة (12%) اما النسبة المتبقية والبالغة (88%) فأنها تعود إلى تأثير متغيرات اخرى غير داخلية في نموذج البحث .

6- اختبار الفرضية الرئيسية السادسة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمشاعر الإحباط في الصوت الأخلاقي) يوضح الشكل (4) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير مشاعر الإحباط والصوت الأخلاقي ، إذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، فقد بلغت قيمة (SRMAR=0.08) وهي مساوية للمدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08) . كما يتضح ان قيمة المعلمة المعيارية (معامل التأثير المعياري) (-0.37) وهذا يعني ان مشاعر الإحباط تقلل من رغبة العاملين في التحدث عن الانتهاكات الأخلاقية في مكان العمل عينة البحث ، وهذا يعني ان الصوت الأخلاقي سينخفض بمقدار (37%) في حال زيادة مشاعر الإحباط وحدة واحدة . كما نلاحظ ان قيمة معامل التأثير هي قيمة معنوية لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (14) البالغة هي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته، اما بالنسبة إلى معامل التفسير (R^2) فقد بلغت قيمته (14) وهذا يعني ان التغيرات التي تحصل في متغير الصوت الأخلاقي يعود تأثيرها لمتغير مشاعر الإحباط بنسبة (14%) اما النسبة المتبقية والبالغة (86%) فأنها تعود إلى تأثير متغيرات اخرى غير داخلية في نموذج البحث



الشكل (4) تأثير مشاعر الإحباط في الصوت الأخلاقي

جدول (14) مسارات ومعلمات اختبار الفرضية الرئيسية السادسة

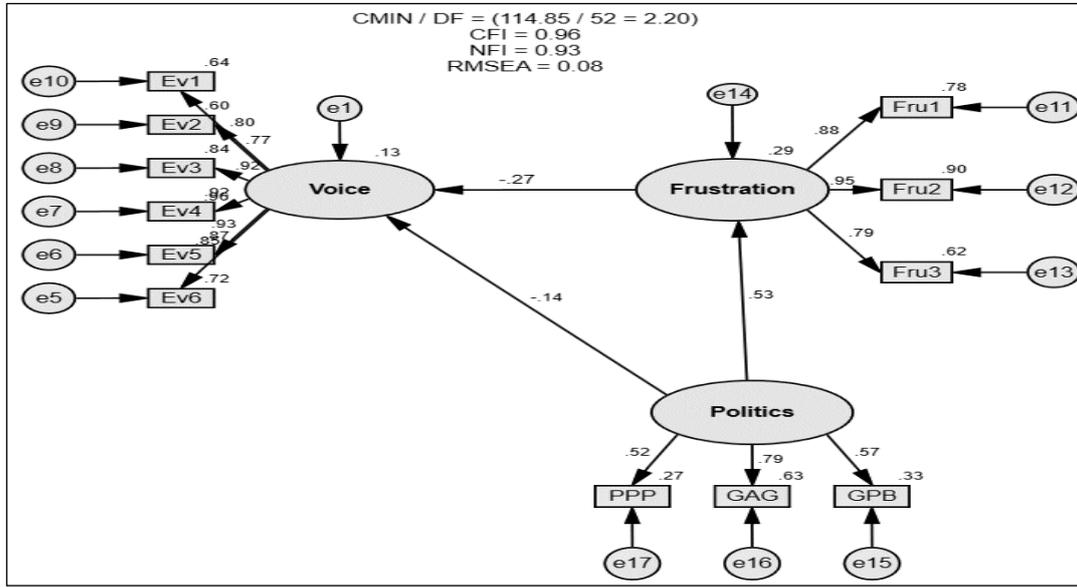
Paths		S.R.W.	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Voice	<---	Frustration	-.369	-.324	.072	-4.514	***
Ev6	<---	Voice	.850	1.000			
Ev5	<---	Voice	.933	1.066	.064	16.705	***
Ev4	<---	Voice	.958	1.073	.061	17.671	***
Ev3	<---	Voice	.918	.978	.060	16.177	***
Ev2	<---	Voice	.774	.849	.071	11.940	***
Ev1	<---	Voice	.800	.929	.074	12.583	***
Fru1	<---	Frustration	.902	1.000			
Fru2	<---	Frustration	.949	1.168	.068	17.295	***
Fru3	<---	Frustration	.796	.968	.073	13.197	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23)

7: اختبار الفرضية الرئيسية السابعة: (يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة معنوية للتسييس التنظيمي في الصوت الأخلاقي عن طريق مشاعر الإحباط)

يتضح من الشكل (5) مسارات الانحدار المعيارية ونسب (R^2) الخاصة بتقييم العلاقة المباشرة وغير المباشرة لمتغيرات الدراسة الثلاث أي عرض تفسير التأثير المباشر بين المتغير المستقل (التسييس التنظيمي) وبين المتغير التابع (الصوت الأخلاقي) والتأثير غير المباشر عن طريق المتغير الوسيط (مشاعر الإحباط) كما يبين الشكل (5) قيم مؤشرات مطابقة الانموذج التي كانت مؤشرات ذات مطابقة مقبولة إذ بلغ مؤشر (SRMAR) (0.08) . ويتضح من الشكل (5) وجود تأثير إيجابي مباشر للتسييس التنظيمي في مشاعر الإحباط إذ بلغ معامل الانحدار المعياري (0.535) كما اتضح وجود تأثير مباشر سلبي للتسييس التنظيمي في الصوت الأخلاقي غير معنوي، إذ بلغ معامل الانحدار المعياري (-0.135) ، في حين اتضح وجود تأثير مباشر سلبي لمشاعر الإحباط في

الصوت الأخلاقي، إذ بلغ معامل الانحدار المعياري (-0.274)، وكانت جميع هذه التأثيرات معنوية وذلك لأن قيم النسبة الحرجة (C.R) الظاهرة في الجدول (15) والبالغة (-0.274; 0.535) على التوالي هي قيم معنوية باستثناء العلاقة بين التسييس التنظيمي والصوت الأخلاقي فقد كانت غير معنوية.



الشكل (5) النموذج الهيكلي الخاص باختبار فرضية التأثير غير المباشر الرئيسية السابعة

الجدول رقم (15) مسارات ومعلمات اختبار فرضية التأثير غير المباشر الرئيسية السابعة

Paths	S.R.W.	Estimate	S.E.	C.R.	P
الصوت الأخلاقي <---> التسييس التنظيمي	-0.135	-.236	.200	-1.181	.238
مشاعر الإحباط <---> التسييس التنظيمي	.535	1.000	.074	8.167	***
الصوت الأخلاقي <---> مشاعر الإحباط	-0.274	-.256	.096	-2.658	.008

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23)

وبالتالي نلاحظ أن قيمة التأثير غير المباشر تستنتج عن طريق المسارين التي يتوسط فيهما المتغير الوسيط مشاعر الإحباط بين المتغير المستقل التسييس التنظيمي والمتغير التابع الصوت الأخلاقي وبذلك بلغ التأثير غير المباشر (-0.147) وهذا ما ظهر في الجدول (16) مما يتضح أن التأثير الكلي المباشر وغير المباشر قد بلغ (-0.282). وقد استخدم الباحث لاختبار معنوية التأثير غير المباشر طريقة Bootstrap عن طريق توليد 1000 ألف عينة إذ بلغت فترة الثقة عند مستوى معنوية (95% confidence interval = -0.266;-0.030) إذ يلاحظ أن هذه الفترة لا تتضمن قيمة الصفر مما يؤكد معنوية التأثير غير المباشر.

الجدول (16) مسارات التأثير المباشر وغير المباشر للفرضية الرئيسية السابعة

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

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23)

The fourth section: conclusions and recommendations الاستنتاجات والتوصيات**Conclusions الاستنتاجات**

1. يعد التسييس التنظيمي من أبرز التحديات التي تواجهها الهيئات التنظيمية ، حيث يعمل على تكييف القرارات الإدارية لتحقيق الأهداف الذاتية ، مما يسهم في إساءة استخدام السلطة والنفوذ ، بالشكل الذي يؤثر على الأداء العام للمنظمة.
 2. يلعب الإحباط دوراً هاماً في تثبيط الروح المعنوية لدى العاملين في مديرية بلدية الحسينية، حيث يتسبب في التقليل من شغفهم في العمل وانخراطهم في العديد من السلوكيات المنحرفة ، مما يسهم في تراجع الالتزام والولاء تجاه الدائرة.
 3. يكتسب الصوت الأخلاقي للعاملين أهمية كبيرة لتأثيره الإيجابي على مجموعة من الجوانب الأساسية في الدائرة المدروسة . فهو ليس مجرد تعبير عن الرضا والسعادة في العمل، بل يمثل ركيزة أساسية لتحقيق النجاح والاستدامة ، من خلال انتقاد الظواهر السلبية وتقويمها ، فضلاً عن دوره في تطوير مهارات العاملين في التعامل مع أمثالها من السلوكيات المستقبلية
 4. اعتماداً على البيانات الإحصائية هنالك تباين في تفسير ابعاد المتغير الاول (التسييس التنظيمي) وكما يأتي
- أ – جاء بعد الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً على المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حسب البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة مما يدل على ان العاملين في مديرية بلدية الحسينية يتجنبون الخوض في الصراعات مع المدراء لتحقيق اهدافهم الذاتية .

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

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

5. من خلال تحليل الإحصاءات الوصفية الخاصة بأهمية الأبعاد الفرعية للتسييس التنظيمي، والتي أيضاً حضت بدرجات منخفضة من الأهمية ، يتبين وجود مناخ تنظيمي يتسم بالوضوح والشفافية ، يدل على أن عينة الدائرة المدروسة لديها مستوى من الوعي الإداري.
6. ان التسييس التنظيمي يسهم في الحد من السلوكيات الإيجابية بين العاملين بما فيها صوتهم الأخلاقي حيث تشير النتائج التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة ان الزيادة في تأثير التسييس التنظيمي لدرجة واحدة يسهم في انخفاض الصوت الأخلاقي بمقدار 33 % .
7. يؤثر التسييس التنظيمي في الروح المعنوية للعاملين وزيادة شعورهم بالإحباط إذ وجد ميدانيا ان مشاعر الإحباط لدى العاملين في المنظمة المدروسة كان سببها الرئيسي يعود لسلوك التسييس التنظيمي فهو يؤثر بنسبة (43%) وكان اكثر ابعاده تأثيراً هو بعد الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً مما يدل على ان العاملين في بيئة التطبيق يتجنبون الخوض في الصراعات مع الاخرين لتحقيق اهدافهم الذاتية.

ثانياً: التوصيات Recommendations

- 1- على الدائرة المدروسة وضع الحلول المجدية للحد من التسييس التنظيمي بألوانه المختلفة والقضاء على مسبباته حيث يُنصح بتعزيز الوعي بأهمية التعاون والتفاعل الإيجابي مع الآخرين في الهيئات المهنية. لتحقيق التوازن الاهداف الشخصية واحترام حقوق الآخرين.
- 2- التأكيد على أهمية تفاعل الأفراد وبناء الثقة والاحترام المتبادل. من خلال تشجيع التواصل المفتوح والشفافية فيما يتعلق بعمليات اتخاذ القرارات وتحديد المسارات الرسمية للعمل، مما يمكن أعضاء الدائرة من المشاركة بفعالية وتأثير في توجيه سلوكيات العاملين نحو تحقيق أهداف مشتركة..

- 3- التركيز على دور القيادة في تعزيز الصوت الأخلاقي للعاملين، حيث يتعين على مدراء الأقسام والشعب والوحدات تكثيف الجهود لتعزيز الصوت الأخلاقي للعاملين .
- 4- التركيز على إدارة الاحباط بفعالية لدى العاملين في مديرية بلدية الحسينية. حيث يتعين على الدائرة المدروسة إطلاق برامج تدريبية وورش عمل منتظمة بهدف تعزيز مهارات العاملين في التعامل مع التحديات وإدارة الضغط والاحباط من خلال تقديم الاستشارة النفسية أو إنشاء برامج الدعم النفسي للعاملين .
- 5- العمل على تحفيز العاملين و زيادة دوافع صوتهم الأخلاقي الذي يتمثل بالمعالجات الفورية التي تسهم في القضاء على السلوكيات السلبية في البيئة المدروسة.
- 6- ينصح بضرورة تعزيز وتعميق فهم أبعاد التسييس التنظيمي والتركيز على تطوير استراتيجيات تنظيمية لتعزيز الوعي الإداري و الشفافية والوضوح في مديرية بلدية الحسينية .
- 7- ضرورة اجراء دراسة مماثلة للصوت الأخلاقي في الدائرة الام التي تتفرع منها دائرة الدراسة الحالية للوقوف على مدى وجود نفس مؤشرات الاحباط . للقيام بذلك من خلال تطبيق نفس منهج الدراسة الحالية او استخدام مناهج اخرى كتلك المستخدمة في دراسة أثر الشجاعة الأخلاقية في تنمية صوت الموظفين .

References

المصادر

1. الاشقر، علاء عوض وابو حشيش، بسام محمد عبد الرحمن، (2020)، " التسييس المنظمي واثره على المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة غزة "مجلة جامعة الأقصى للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 4، العدد 2.
2. العمرو، احمد ساطي فايز (2022) ، "مشاعر الإحباط وقلق المستقبل وعلاقتها بالعنف الاسري والتوافق الاسري لدى المتزوجين في ظل ساطي فايز العمرو، & أحمد. (2022). مشاعر الإحباط وقلق المستقبل وعلاقتها بالعنف الاسري والتوافق الاسري لدى المتزوجين في ظل جائحة كورونا في محافظات شمال الضفة الغربية (Doctoral dissertation, An Najah National University كلية الدراسات العليا -جامعة النجاح الوطنية .
3. الكعبي، حسين صبيح محيسن (2018)، "تأثير التسييس التنظيمي على السلوك الاستباقي من خلال الدور الوسيط للعلاقات الاجتماعية، دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفين سمنت كربلاء " ، كلية الادارة والاقتصاد – جامعة كربلاء .
4. Abbas, M., & Raja, U. (2014). Impact of perceived organizational politics on supervisory-rated innovative performance and job stress: Evidence from Pakistan. *Journal of advanced management science*, 2(2).
5. Ahmad, J., Akhtar, H. M. W., ur Rahman, H., & Muhammad, R. (2017). Effect of Diversified Model of Organizational Politics on Diversified Emotional Intelligence. *Journal of Basic & Applied Sciences*, 13, 375-385.
6. Akanbi, P. A., & Ofoegbu, O. E. (2013). Influence of perception of organizational politics on job satisfaction among university workers in Oyo Town, Nigeria. *European Journal of Business and Management*, 5(2), 162-168.
7. Akuffo, I. N. (2015). The influence of supervisors conflict management style on employees counterproductive work behaviours. *European Journal of Business and Management*, 7(9), 28-33.
8. Andalib, T. W., & Halim, H. A. (2020). A Conceptual Model to Resolve Frustration of Employees in the SMEs of Bangladesh. *Indian Journal of Science and Technology*, 13(09), 1015-1026.
9. Andalib, T. W., Darun, M. R., & Azizan, A. (2013). Frustration of employees: Reasons, dimensions and resolving techniques. *WCIK E Journal of Integration Knowledge*, 15-25.

10. Arif, S., & Al Hassan, S. (2022). Impact of Psychological Contract Breach on Employees' Sabotage and Whistle-Blowing Behaviors through Perceived Organizational Frustration. *Journal of Development and Social Sciences*, 3(2), 1125-1138.
11. Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Palanski, M. E. (2012). Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership. *Journal of Business Ethics*, 107, 21-34.
12. Bacharach, S. B., & Lawler, E. J. (1998). Political alignments in organizations: Contextualization, mobilization, and coordination.
13. Bain, K., Kreps, T. A., Meikle, N. L., & Tenney, E. R. (2021). Amplifying voice in organizations. *Academy of Management Journal*, 64(4), 1288-1312.
14. Berkowitz, L. (1989). Frustration-aggression hypothesis: examination and reformulation. *Psychological bulletin*, 106(1), 59.
15. Boehman, Joseph, (2006), "Affective, Continuance, And Normative Commitment Among Student Affairs Professionals", Dissertation For Doctoral. North Carolina State University
16. Breuer, J., & Elson, M. (2017). *Frustration-aggression theory* (pp. 1-12). Wiley Blackwell.
17. Brinsfield, C. T. (2013). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 671-697.
18. Byrne, Z. S. (2005). Fairness reduces the negative effects of organizational politics on turnover intentions, citizenship behavior and job performance. *Journal of Business and Psychology*, 20, 175-200.
19. Chen, A., & Trevino, L. K. (2022). Promotive and prohibitive ethical voice: Coworker emotions and support for the voice. *Journal of Applied Psychology*.
20. Chen, Y. Y., & Fang, W. (2008). The moderating effect of impression management on the organizational politics–performance relationship. *Journal of Business Ethics*, 79, 263-277.
21. Cohen, A. (2015). Organizational politics. In *Fairness in the Workplace* (pp. 31-42). Palgrave Macmillan, London.
22. Drory, A., & Romm, T. (1990). The definition of organizational politics: A review. *Human relations*, 43(11), 1133-1154.
23. Drory, A., & Romm, T. (1990). The definition of organizational politics: A review. *Human relations*, 43(11), 1133-1154.
24. Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*, 40(6), 1359-1392.
25. Ezeh, L., Chukwuemeka, E. E., Stephen, E. I., Nnaebue, C., & Rachael, A. O. (2020). Association of innovative work behaviour, organizational frustration and work-family conflict among private sector employees. *Asian Journal of Advanced Research and Reports*, 8(2), 20-29.
26. Ferris, G. R., & Treadway, D. C. (Eds.). (2012). *Politics in organizations: Theory and research considerations*. Routledge.
27. Ferris, G. R., & Treadway, D. C. (Eds.). (2012). *Politics in organizations: Theory and research considerations*. Routledge.

28. Ferris, G. R., Fedor, D. B., & King, T. R. (1994). A political conceptualization of managerial behavior. *Human Resource Management Review*, 4(1), 1-34.
29. Gans, R., & Zhan, M. (2023). A story about speaking up: Mediation effects of narrative persuasion on organizational voice intentions. *International Journal of Business Communication*, 60(3), 865-891
30. Gulzar, S., Yahya, F., Nauman, M., Mir, Z., & Mujahid, S. H. (2012). Frustration among university students in Pakistan. *International rEsearch Journal of Social Sciences*, 1(4), 7-15.
31. Gulzar, S., Yahya, F., Nauman, M., Mir, Z., & Mujahid, S. H. (2012). Frustration among university students in Pakistan. *International rEsearch Journal of Social Sciences*, 1(4), 7-15.
32. Haq, I. U. (2011). The impact of interpersonal conflict on job outcomes: mediating role of perception of organizational politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 25, 287-310.
33. Hochwarter, W. A., Rosen, C. C., Jordan, S. L., Ferris, G. R., Ejaz, A., & Maher, L. P. (2020). Perceptions of organizational politics research: Past, present, and future. *Journal of Management*, 46(6), 879-907.
34. Huang, L., & Paterson, T. A. (2017). Group ethical voice: Influence of ethical leadership and impact on ethical performance. *Journal of management*, 43(4), 1157-1184.
35. Hyusein, A., & Eyupoglu, S. Z. (2023). Ethical Leadership and Perceived Organisational Politics: The Mediating Role of Social Loafing. *International Journal of Organizational Leadership*, 12(2), 125-143.
36. Kuo, Yu-Chia, (2005), "An Empirical Study on the Impact of Perceived Organizational Politics on Job Satisfaction", Thesis For Master, National Cheng Kung University.
37. Lau, C. M., Scully, G., & Lee, A. (2018). The effects of organizational politics on employee motivations to participate in target setting and employee budgetary participation. *Journal of Business Research*, 90, 247-259
38. LePine, J.A., & Van Dyne, L. (2001). "Voice and Cooperative Behavior as Contrasting Forms of Contextual Performance: Evidence of Differential Relationships with Big Five Personality Characteristics." *Journal of Applied Psychology*, 86(2): 326-336.
39. Makewa, L. N., Gitonga, D., Ngussa, B., Njoroge, S., & Kuboja, J. (2014). Frustration factor in group collaborative learning experiences. *American Journal of Educational Research*, 2(11A), 16-22.
40. Mayes, B. T., & Allen, R. W. (1977). Toward a definition of organizational politics. *Academy of management review*, 2(4), 672-678.
41. Maynes, T. D., & Podsakoff, P. M. (2014). Speaking more broadly: an examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behaviors. *Journal of applied psychology*, 99(1), 87.
42. Maynes, T. D., & Podsakoff, P. M. (2014). Speaking more broadly: an examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behaviors. *Journal of applied psychology*, 99(1), 87.
43. Milliken, F. J., Schipani, C. A., Bishara, N. D., & Prado, A. M. (2015). Linking workplace practices to community engagement: The case for encouraging employee voice. *Academy of Management Perspectives*, 29(4), 405-421.

44. Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 5(1), 373–412.
45. Murkhana, M., Idris, S., Majid, M. S. A., Agustina, M., Sakir, A., & Hafasnuddin, H. (2023, September). How important is workload affect occupational frustration? A bibliometrics analysis. In *2023 International Conference on Decision Aid Sciences and Applications (DASA)* (pp. 530-535). IEEE.
46. Nasurdin, A. M., Hazlina Ahmad, N., & Arwani Razalli, A. (2014). POLITICS, JUSTICE, STRESS, AND DEVIANT BEHAVIOUR IN ORGANIZATIONS: AN EMPIRICAL ANALYSIS. *International Journal of Business & Society*, 15(2)
47. Ramos Pastrana, J. A., Olvera, J. G., & Avellaneda, C. N. (2022). Do Political
48. Randall, M. L., Cropanzano, R., Bormann, C. A., & Birjulin, A. (1999). Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior. *Journal of organizational behavior: The international journal of industrial, occupational and organizational psychology and behavior*, 20(2), 159-174.
49. Rashid, M. A., Islam, T., & Ahmer, Z. (2019). How organizational Politics Impact workers job related outcomes?. *J. Pol. Stud.*, 26, 197.
50. Robb, Charles A., (2011), "Impact of Leadership on Organizational Politics", Thesis For Master, The Nelson Mandela Metropolitan University.
51. Rouse, P. C., Turner, P. J., Siddall, A. G., Schmid, J., Standage, M., & Bilzon, J. L. (2020). The interplay between psychological need satisfaction and psychological need frustration within a work context: A variable and person-oriented approach. *Motivation and emotion*, 44, 175-189.
52. Şevik, Ü. (2020). Algılanan örgütsel politikanın örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracı rolü. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (63), 206-227
53. Spector, P. E. (1975). Relationships of organizational frustration with reported behavioral reactions of employees. *Journal of Applied Psychology*, 60(5), 635.
54. Spector, P. E. (1978). Organizational frustration: A model and review of the literature. *Personnel Psychology*, 31(4), 815-829.
55. Storms, P. L., & Spector, P. E. (1987). Relationships of organizational frustration with reported behavioural reactions: The moderating effect of locus of control. *Journal of occupational psychology*, 60(3), 227-234.
56. Suzdaleva, A. (2023). Frustration and deprivation in ecology and in people's life. In *E3S Web of Conferences* (Vol. 376). EDP Sciences.
57. Tams, C., & Gentile, M. C. (2020). Giving voice to values: Responsible management as facilitation of ethical voice. *Research handbook of responsible management*, 532-548.
58. Van Dyne, L., & LePine, J. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108–119.
59. Vigoda, E. (2000). Organizational politics, job attitudes, and work outcomes: Exploration and implications for the public sector. *Journal of vocational Behavior*, 57(3), 326-347.
60. Vigoda, E., & Cohen, A. (1998). Organizational politics and employee performances: A review and theoretical model. *Journal of Management Systems*, 10(3), 59-72.

61. Vovk, M., Emishyants, O., Zelenko, O., Maksymova, N., Drobot, O., & Onufrieva, L. (2020). Psychological features of experiences of frustration situations in youth. *International Journal of Scientific and Technological Research*, 9(1), 920-924.
62. Wæraas, A., & Dahle, D. Y. (2020). When reputation management is people management: Implications for employee voice. *European management journal*, 38(2), 277-287
63. Wang, Z., Xu, S., Sun, Y., & Liu, Y. (2019). Transformational leadership and employee voice: An affective perspective. *Frontiers of Business Research in China*, 13(1), 1-14.
64. Xia, F., Lu, P., Wang, L., & Bao, J. (2023). Investigating the moral compensatory effect of unethical pro-organizational behavior on ethical voice. *Frontiers in Psychology*, 14, 1159101.
65. Yoon, H. J. (2012). Predicting employee voice behavior: an exploration of the roles of empowering leadership, power distance, organizational learning capability, and sense of empowerment in Korean organizations.
66. Zheng, Y., Graham, L., Farh, J. L., & Huang, X. (2021). The impact of authoritarian leadership on ethical voice: A moderated mediation model of felt uncertainty and leader benevolence. *Journal of Business Ethics*, 170, 133-146.

الملحق Appendix

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

1- السلوك المسييس العام: السلوك المتجه نحو خدمة المصالح الذاتية بشكل صريح وذلك لضمان التقدم في المكاسب الذاتية. وهذا السلوك يتضمن الكثير من الأفعال الجريئة المتمثلة ببث الإشاعة والتقليل من شأن الآخرين والذي يمارسه الأفراد من أجل الوصول إلى مصالحهم الشخصية أو مصلحة الفريق الذي ينتمون إليه (Byrne, 2005: 177).

1- السلوك المسييس العام: السلوك المتجه نحو خدمة المصالح الذاتية بشكل صريح وذلك لضمان التقدم في المكاسب الذاتية. وهذا السلوك يتضمن الكثير من الأفعال الجريئة المتمثلة ببث الإشاعة والتقليل من شأن الآخرين والذي يمارسه الأفراد من أجل الوصول إلى مصالحهم الشخصية أو مصلحة الفريق الذي ينتمون إليه (Byrne, 2005: 177).	
1 بعض الأفراد في المنظمة يحاولون بناء أنفسهم على حساب مصالح الآخرين.	2
2- الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً: ويعبر هذا البعد عن السلوكيات المبطنة الخفية (الصامتة) وغير المباشرة التي يمارسها الأفراد لاكتساب الامتيازات والمصالح الشخصية عبر إطاعة ذلك الفرد لأفعال الآخرين أي تجنب الصراع وعدم الدخول بمشاجرات معهم (Robb, 2011: 57)	
3 الإدارة العليا تشجعي للتحدث بصراحة حتى عند انتقادي للأفكار القائمة.	4
4 لا يوجد نعم لكل شيء في الإدارة العليا الأفكار الجيدة مرغوبة ويؤخذ بها حتى وإن اختلفت مع رأي المدير.	5
5 اتفق مع المتنفذين في الإدارة العليا من أجل استمرارية العمل.	6
6 من الأفضل إلا تحرك ساكناً في هذه المنظمة.	7
7 في بعض الأحيان يكون التزام الصمت أفضل من مقاومة نظام العمل.	8
8 في بعض الأحيان القول في الآخرين لما يريدون أن يسمعه أفضل من قول الحقيقة.	9
9 من الأفضل أن تفكر فيما يقال لك بدلاً من أن تتخذ قراراتك بنفسك.	
3- تسييس الزيادات والمكافآت: تتأثر القرارات التي تتخذها المنظمة بشأن الزيادات والمكافآت اعتماداً على المحاباة أو المحسوبية أو التقييم غير المنصف بغض النظر عن مستوى الأداء أو الجهد المبذول. (Rashid et al., 2013: 349)	
10 الأجر والترقيات في المنظمة لا تطبق وفقاً للسياسات النظامية.	11
11 لا يستلم الأفراد زيادة في الراتب خلافاً للسياسات المعمول بها.	12
12 الترقيات التي حصل عليها متوافقة مع السياسات المعمول بها.	

13	ساسة الاجور والترقية المعمول بها لا علاقة لها بنظام الترقيات المحدد.
14	قرارات زيادة الرواتب والترقية ليست ذات صلة بالسياسات في المنظمة.
15	تحدد الترقيات بشكل مسيس لذا فهي لاتحظى بتقدير جيد.
4	مشاعر الإحباط: شعور مزمن وعميق او حالة من عدم الامان وعدم الرضا الوظيفي ناتج عن مشاكل مسبقة لم يتم حلها بعد (Andalib et al, 2013:16)
16	تجربة القيام بعمل محببة للغاية
17	ينتابني الشعور بالإحباط عند أداء عملي بهذه الوظيفة
18	بشكل عام لم اشعر بالإحباط مع هذه الوظيفة

1-الصوت الأخلاقي: سلوك أخلاقي عفوي يسهم في اكتشاف القضايا غير المقبولة تنظيميا ويعتبر من احد مؤشرات عدم الرضا الوظيفي حيث يساعد على وضع حلول مسبقة للالتزامات التنظيمية (Zhao et al, 2023: 1)	
1	يقوم هذا الموظف بتطوير وتقديم توصيات بشأن القضايا الأخلاقية التي تؤثر على عمله
2	يتحدث ويشجع الوحدات الأخرى في المنظمة على المشاركة في القضايا التي تؤثر على أخلاقيات العمل داخل المنظمة
3	يبدى رأيه حول القضايا الأخلاقية التي تخص الآخرين حتى لو كان رايه مختلف عن آرائهم
4	يبقى على اطلاع جيد بالقضايا الأخلاقية التي قد تكون مفيدة ومؤثرة على جودة حياة العمل
5	ينخرط هذا الموظف في القضايا الأخلاقية المفيدة
6	يتحدث عن أفكار لمبادرات او تغيير في الإجراءات لتحسن الأخلاقيات في المنظمة