



## مجلة التجارة والتمويل

[/https://caf.journals.ekb.eg](https://caf.journals.ekb.eg)

كلية التجارة – جامعة طنطا

العدد : الرابع

ديسمبر 2022

النبد فى مكان العمل كمتغير وسىط فى العلاقة بين التسىس التنظيمى وسلوكيات  
العمل المضادة للإنتاجية : دراسة تطبيقية على العاملين  
بوحداث الحكم المحلى بمحافظة المنوفية

إعداد

د/ بندر مكارى عوض العنزى\*\*

د/ أحمد محمد عبد الحى نور الدين<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> د/ أحمد محمد عبد الحى نور الدين، مدرس بقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة المنوفية، تتمثل اهتماماته البحثية فى أسلوب الإنتاج المرن، وأداء العمليات الإنتاجية، وأسلوب تنفيذ العمل فى الوقت المحدد، والإنتاج الأنظف، والمسئولية الإجتماعية للشركات، والشمول المالى، وأداء الخدمات المصرفية، ونظام تخطيط موارد المشروع، والقدرة التنافسية للشركات، والأداء التنظيمى، وممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء، والبراعة التنظيمية، والنجاح الاستراتيجى.

**Email :** [ahmed\\_noor106@yahoo.com](mailto:ahmed_noor106@yahoo.com). - 01061699921

**\*\*** د/ بندر مكارى عوض العنزى، دكتوراه إدارة الأعمال من كلية التجارة جامعة المنوفية، تتمثل اهتماماته البحثية فى برامج التدريب، وتنمية الموارد البشرية، وتمكين العاملين، والإنتماء التنظيمى، وإدارة المعرفة، والجدارات الوظيفية، وجودة حياة العمل.

**E-mail :** [alenzibandar@yahoo.com](mailto:alenzibandar@yahoo.com)

## ملخص البحث

هدف البحث الحالى إلى التعرف على طبيعة التأثيرات المباشرة للتسييس التنظيمى بأبعاده المتمثلة فى (السلوك المسيس العام، والخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً، وتسييس سياسات المكافآت والترقيات) فى كل من النبذ فى مكان العمل وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، كذلك التعرف على التأثير المباشر للنبذ فى مكان العمل على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وأخيراً التعرف على التأثير غير المباشر من خلال النبذ فى مكان العمل بوصفه متغير وسيط فى العلاقة بين التسييس التنظيمى وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية. وذلك بالتطبيق على وحدات الحكم المحلى بمحافظة المنوفية. وتوصل البحث إلى وجود أثر مباشر معنوى للتسييس التنظيمى فى النبذ فى مكان العمل، كما وجد أثر مباشر معنوى للتسييس التنظيمى فى سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وأخيراً وجد أثر غير مباشر من خلال النبذ فى مكان العمل كمتغير وسيط فى العلاقة بين التسييس التنظيمى وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

الكلمات الدالة : التسييس التنظيمى - النبذ فى مكان العمل - سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية - وحدات الحكم المحلى.

---

**Abstract**

The aim of the Current Research is to identify the nature of the direct effects of Perceived Organisational Politics: general political behaviour, go along to go ahead, and pay and promotion policies in both Workplace Ostracism and Counterproductive Work Behaviors, As well as identifying the direct impact of Workplace Ostracism on Counterproductive Work Behaviors, and finally identifying the indirect impact through Workplace Ostracism as a mediating variable in the relationship between Perceived Organisational Politics and Counterproductive Work Behaviors. This is applied to the Local Government Units in Menoufia Governorate. The research concluded that there is a direct and significant effect of Perceived Organisational Politics on Workplace Ostracism, as well as a direct and significant effect of Perceived Organisational Politics on Counterproductive Work Behaviors, and finally an indirect effect was found through Workplace Ostracism as a mediating variable in the relationship between Perceived Organisational Politics and Counterproductive Work Behaviors.

**Keywords:** Perceived Organisational Politics - Workplace Ostracism - Counterproductive Work Behaviors - Local Government Units.

## مقدمة :

حظى موضوع التسييس التنظيمي باهتمامات العديد من البحوث والكتابات العلمية، لما له من أثر سلبي في بيئة العمل، التي من المفترض أن تكون بيئة اجتماعية في المقام الأول يقضى فيها العاملين معظم أوقاتهم ويتفاعلون مع بعضهم البعض من أجل إنجاز المهام والأنشطة المكلفين بها لتحقيق أهداف المنظمة. الأمر الذي جعل التسييس التنظيمي وإدراكه من قبل العاملين موضع بحث واهتمام، فهو يؤدي إلى انتشار النبذ في مكان العمل من شعور بعض العاملين بالإهمال والاستبعاد من الآخرين.

لذلك، فقد حاز كل من التسييس التنظيمي والنبذ في مكان العمل على اهتمام الكثير من المنظمات باختلاف نشاطها؛ لارتباطهما بالعنصر البشري الذي يمثل المرتكز الرئيس لتعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، فضلاً عن ارتباطهما بكثير من السلوكيات السلبية من أهمها سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية والتي تعتبر نقيض سلوكيات المواطنة التنظيمية. حيث تشير دراسة (Siegel et al (2022) إلى أن سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تعبر عن تصرفات العاملين لانتهاك مصالح وقواعد المنظمة، وإلحاق الضرر بها ولأفرادها، ومن الممكن إيجازها في السرقة، والتخريب، وإساءة معاملة الآخرين، والغياب.

واستناداً لما سبق، يأتي البحث الحالي كمحاولة للتعرف على طبيعة التأثير المباشر للتسييس التنظيمي بأبعاده المتمثلة في (السلوك المسيس العام، والخضوع حالياً للنقد مستقبلاً، وتسييس سياسات المكافآت والترقيات) على كل من النبذ في مكان العمل، وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وكذلك التأثير المباشر للنبذ في مكان العمل على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وأخيراً التعرف على طبيعة التأثير غير المباشر للنبذ في مكان العمل في العلاقة بين التسييس التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وذلك بالتطبيق على العاملين بوحدة الحكم المحلي بمحافظة المنوفية.

## أولاً : الإطار النظري :

يشمل الإطار النظري مفهوم متغيرات البحث وأبعادها على النحو الآتي :

## (١) التسييس التنظيمي (POP) Perceived Organizational Politics :

تعددت الدراسات العلمية التي تناولت تعريف التسييس التنظيمي، حيث عرفت دراسة Zhang & Lee (2010) التسييس التنظيمي بأنه سلوك مصمم استراتيجياً ذات تأثير اجتماعي من أجل تحسين وتعظيم المصالح الذاتية لفئة معينة دون مراعاة مصالح الآخرين. كما عرفت دراسة Luqman et al (2015) بأنه سلوك الأفراد داخل المنظمة لتحقيق مصالحهم الشخصية وتحقيق فوائد وعوائد على حساب الآخرين وأحياناً على حساب مصالح المنظمة نفسها. ويرى المنسي (٢٠٢١) بأن التسييس التنظيمي يشير إلى أفعال وتصرفات العاملين التي تهدف إلى التأثير في الأفراد الآخرين عن طريق وسائل غير رسمية، أو معايير غير مقبولة، كمحاولة لتحقيق أهداف ومصالح شخصية دون مراعاة لمصالح المنظمة. ويرى الباحثان أن التسييس التنظيمي يعبر عن "التلاعب بالأفعال والتصرفات من قبل بعض المسؤولين أو العاملين لتحقيق مصالحهم الخاصة وتحقيق أقصى استفادة ممكنة على حساب الآخرين". وتتمثل أبعاد التسييس التنظيمي كما تناولته الدراسات والبحوث العلمية (ريان، ٢٠١٥ ؛ المنسي، ٢٠٢١ ؛ Ahmad et al., 2017 ؛ Kacmar & Carlson, 1997 ؛ Sun & Xia, 2018 ؛ Biçer & Büyükyilmaz, 2019 ؛ Sevik, 2020 ؛ Karim, 2021) فيما يأتي :

## (١-١) السلوك المسيس العام General Political Behavior : تمارس سلوكيات

المسيس العام من أجل الحصول على فوائد ذاتية لفئة معينة دون الأخرى، وتسود تلك السلوكيات في المنظمة عند افتقارها للوائح والقواعد المنظمة للعمل، أو عندما يكون هناك توجهات سياسية في بيئة العمل مرتبطة باتخاذ قرارات معينة في ظل ظروف عدم التأكد، كما تظهر تلك السلوكيات في ظل المنافسة على الموارد التنظيمية النادرة من أجل الحصول على النصيب الأكبر منها، ومحاولة بعض العاملين بناء

أنفسهم عن طريق تشويه صورة الآخرين، وتمتع بعض العاملين بالنفوذ والقوة في العمل بما يجعل من الصعب لأحد تجاوزهم.

### (٢-١) الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً **Go Along to Go Ahead** : يظهر ذلك النوع

من السلوكيات في التزام بعض العاملين بالسلبية والحيادية في كثير من المواقف والأمور الخاصة بالمنظمة، كذلك يتجنبوا الدخول في صراعات مع الآخرين لتحقيق مصالحهم الشخصية، وبالتالي تعتبر سلوكيات الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً سلوكيات خفية غير مباشرة من أجل إكتساب الفرد داخل المنظمة امتيازات شخصية من خلال انصياعه لأفعال الآخرين. وتتمثل تلك السلوكيات في امتلاك بعض العاملين القدرة على تملق الرؤساء بما يؤدي من قبول أفكارهم، وامتناعهم عن التحدث في كافة قضايا العمل بمنتهى الصراحة، وتجنبهم التصريح عن آرائهم خوفاً من انتقام الآخرين (رؤساء، زملاء) منهم، واستهدافهم إجراء تغييرات في سياسات العمل من أجل تحقيق مصالحهم على حساب مصلحة المنظمة ككل، وحصولهم على ما يريدون بأساليبهم الخاصة ولا يوجد من يرغب في مواجهتهم.

### (٣-١) تسييس سياسات المكافآت والترقيات **Pay and Promotion Policies** :

وتقوم سلوكيات سياسات المكافآت والترقيات على اعطاء بعض العاملين المكافآت والترقيات بناءً على اعتبارات شخصية، وأسس غير موضوعية من خلال وسائل المداينة والتملق والمحسوبية، وبالتالي لا تقوم على أسس تقييم الأداء كما تناولتها الممارسات المختلفة للموارد البشرية. وتتمثل تلك السلوكيات في الاعتماد على المحسوبية والمحاباة بدلاً من الجدارة في تحديد من يستحق المكافآت والترقيات، وحصول بعض العاملين على مكافأة بطريقة لا تتوافق مع السياسات المعلنة، ولكن تُطبق سياسات المكافآت والترقيات وفقاً للمصالح الشخصية.

**(٢) النبذ في مكان العمل (WO) Workplace Ostracism :**

يعتبر النبذ في مكان العمل أحد أهم المشكلات وأكثرها شيوعاً في العديد من المنظمات، كما أنه أكثر السلوكيات السلبية تأثيراً في أداء العامل داخل المنظمة، فهو يصيب بخيبة أمل وعدم الرضا، وسوء العلاقات الاجتماعية مع الرؤساء والعاملين في بيئة العمل، مما يؤدي في النهاية إلى الشعور بالقلق النفسي، والخوف من العمل، وضعف المشاركة، وعدم الالتزام بتحقيق أهداف المنظمة، وتجنب أى مسئولية (Al Hasnawi & Abbas, 2020)، ومن ثم يشعر الفرد المنبوذ بالضيق والجمود النفسى المرتبط بالعمل (Pancani et al., 2023). وقد عرفت دراسة محمد، والكرداوى (٢٠٢٣) النبذ في مكان العمل بأنه إحدى السلوكيات السلبية المنتشرة في مكان العمل والتي قد تُعرض الفرد للتجاهل والاستبعاد من قبل الآخرين، مما يشعر الشخص المنبوذ بالتجاهل والإهمال، وقد يكون له رد فعل سلبي تجاه الآخرين أو تجاه المنظمة ككل. ويشير الباحثان إلى تعريف النبذ في مكان العمل بما يخدم طبيعة البحث الحالي بأنه "العزلة الاجتماعية من قبل البعض سواء كانوا رؤساء أو زملاء في مكان العمل، والنتائج عن ممارسة بعض السلوكيات السلبية أهمها التسييس التنظيمي".

وصنف (Robinson et al (2013) النبذ في مكان العمل إلى نوعين، النوع الأول : النبذ المتعمد Purposeful Ostracism ويحدث عندما يكون العاملون بالمنظمة على دراية بتقاعسهم وإشراك فرد آخر اجتماعياً، ويفعلون ذلك عن قصد، وتعتبر المعاملة الصامتة التي تستخدم لمعاينة الفرد المستهدف وإيذائه عن قصد أكثر أشكال هذا النوع شيوعاً. أما النوع الثاني : النبذ غير المتعمد Non Purposeful Ostracism فهو يحدث عندما لا يدرك العاملون بالمنظمة أن أفعالهم تعمل على إبعاد شخص آخر اجتماعياً.

ومن علامات النبذ في مكان العمل رفض بعض العاملين بالمنظمة التحدث مع الفرد المنبوذ، وتجاهلهم له، ومغادرتهم غرفة المكتب عند دخوله إليها، وعدم دعوته للمناسبات الاجتماعية،



والتعامل معه وكأنه غير موجود (Liu et al., 2022 ; Hsieh & Karatepe, 2019 ; O`reilly & Robinson, 2009). فالنذب في مكان العمل يؤدي إلى إنخفاض مستوى إشباع الحاجات الأساسية للفرد المتمثلة في تقدير الذات، والانتماء، والسيطرة، ووجود ذو معنى (Ferris et al., 2008). وتؤكد دراسة (Howard et al (2020) أن النذب في مكان العمل يرتبط بسلوك العمل المنحرف ويؤثر سلباً على الأداء الوظيفي والمؤسسي، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي. لذلك يشكل النذب في مكان العمل تجربة تنظيمية مؤلمة، تهدد شعور العاملين بإنتمائهم للمنظمة وولائهم لها، كما أنها تسبب ألم نفسي وجسدي، وبالتالي يتطلب النذب في مكان العمل مجموعة من الاستراتيجيات أو الأساليب من أجل التغلب عليه (Paşamehmetoğlu et al., 2022 ; Sharma & Dhar, 2021).

### (٣) سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية Counterproductive Work Behaviors (CWB)

لقد تعددت الكتابات العلمية في وضع تعريف محدد لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، حيث يشير البردان، وعبد الجواد (٢٠٢٠) إلى أن سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تعتبر سلوكيات اختيارية طوعية ينخرط فيها العاملون مما ينتج عنه عواقب سلبية على المنظمة والعاملين بها، ممثلة في تعطيل الأداء الوظيفي بالمنظمة، وتراجع الروح المعنوية والأخلاقية بين العاملين، وبالتالي تتحمل المنظمة تكاليف باهظة بسبب فقدان الإنتاجية. كما تمكنت دراسة Na-Nan et al (2020) من تعريف سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بأنها تلك السلوكيات التي يُظهرها العاملون بالمنظمة ممثلة في عدم الامتثال للوائح والمعايير الاجتماعية والأخلاقية، مما تؤثر سلباً على أداء وكفاءة العمل.

ويرى طه، وعبد الحميد (٢٠٢٢) أن سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تعبر عن الأفعال أو التصرفات التي يقوم بها العاملون بشكل مقصود بهدف إلحاق الضرر بالمنظمة كالسرقة والتغيب عن العمل والتخريب، أو إلحاق الضرر ببعض العاملين كالتأثر والانتقام والبلطجة

وقسوة المشاعر والإساءة إلى الآخرين، أو إلحاق الضرر بالعملاء متمثلة في سوء تقديم الخدمة لهم. ويذكر الباحثان تعريف لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بما يخدم طبيعة البحث الحالي ومجال تطبيقه بأنها "مجموعة أفعال وتصرفات هدفها إحداث خلل في أداء العمل وعدم تحقيق أهداف المنظمة، وتلك السلوكيات ناتجة عن ممارسة البعض (رؤساء، زملاء) لأبعاد التسييس التنظيمي وكذلك النبذ في مكان العمل".

ومن أشكال سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تعمد بعض العاملين تخريب ممتلكات المنظمة أو إساءة استخدامها أو إتلافها، وتعمدهم أيضاً إيذاء غيرهم بالقول أو الفعل، ولا يُطيعوا الأوامر والتعليمات والتوجيهات بالمنظمة، وحرصهم على نشر الشائعات المُغرضة حول المنظمة والإدارة، وكذلك تعمدهم أداء العمل والمهام بطريقة غير صحيحة (حسانين، ٢٠١١؛ البردان، وعبد الجواد، ٢٠٢٠؛ Siegel et al., 2022؛ Kelloway et al., 2002). وأضافت دراسة (Tsai (2023) أن التسلل الإلكتروني للموظفين يعتبر من السلوكيات المضادة للإنتاجية، حيث أنه يؤثر على أدائه وإبداعه في العمل. كما أن سوء تقديم الخدمة للعملاء تعتبر من أهم سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وهذا ما أكدته دراسة Wang et al (2023). كما تعتبر سلوكيات إخفاء المعلومات المتمثلة في التظاهر بعدم معرفة المعلومة، والمراوغة والإخفاء لها من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (طه، وعبد المطلب، ٢٠٢٣).

#### ثانياً : الدراسات السابقة :

تُعدّ البحوث والدراسات السابقة الإطار الفكري المرجعي للبحث، حيث تمكن الباحثان بدراستهما وتحليلها أن يستفيدوا منها في صياغة مشكلة البحث وفروضه، وتحديد متغيرات البحث وأدواته، ومحاولة تلافي أوجه القصور التي وقعت بها تلك الدراسات، وكذلك الاستفادة من نتائجها وتوصياتها. ومن ثم يقوم الباحثان في هذا الجزء بتناول بعض الدراسات السابقة التي أُتيحت

لهم الاطلاع عليها من حيث أهم الأهداف ومجال التطبيق وأهم النتائج التي توصلت إليها، والتي أمكن تصنيفها في ثلاث مجموعات على النحو الآتي :

(١) الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين التسييس التنظيمي والنبذ في مكان العمل تناولت بعض الدراسات السابقة العلاقة بين التسييس التنظيمي والنبذ في مكان العمل، نذكر منها دراسة (Chung 2017) والتي هدفت إلى الكشف عن دور التسييس التنظيمي في العلاقة بين النبذ في مكان العمل والنتائج السلوكية، بالتطبيق على (٢٤٩) عاملاً في مؤسسات مختلفة في كوريا الجنوبية. وتوصلت الدراسة إلى أن وجود الفرد المناسب للعمل في المنظمة والقادر على مجابهة التسييس التنظيمي يؤدي إلى تقليل الشعور بالنبذ في مكان العمل ويُقلل من السلوك المنحرف، ويزيد من سلوكيات المواطنة التنظيمية.

كما هدفت دراسة (Sarfraz et al 2019) الكشف عن أثر التسييس التنظيمي في انتشار النبذ في مكان العمل في قطاع التمريض الباكستاني، بالتطبيق على (٢٤١) ممرضة في المستشفيات العامة والخاصة في باكستان. وتوصلت الدراسة إلى النبذ في مكان العمل مرتبط بشكل إيجابي بالتوتر، وأن مجابهة التسييس التنظيمي أدت إلى تخفيف الآثار السلبية للنبذ في مكان العمل المتمثلة في التمر، والتحرش، والعدوان اللفظي من المرضى أو الزملاء.

وسعت دراسة (Choi 2020) إلى التعرف على الدور المعدل للتسييس التنظيمي في العلاقة بين النبذ في مكان العمل والصراع بين العمل والأسرة، بالتطبيق على (٢٢٦) عاملة كورية. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين مجابهة التسييس التنظيمي وتقليل الشعور بالنبذ في مكان العمل وتقليل الصراع بين العمل والأسرة بالنسبة للعاملات اللاتي يقومن بمجابهة التسييس التنظيمي، كما توصلت الدراسة إلى ارتباط النبذ في مكان العمل بشكل إيجابي بزيادة الصراع بين العمل والأسرة بالنسبة للعاملات التي يشعرن بالتسييس التنظيمي.

وتناولت دراسة Choi (2020) تحديد دور المتغير المعدل المتمثل في التسييس التنظيمي لبيان أثر النبذ في مكان العمل على أداء العاملين، بالتطبيق على (٢٥٦) عاملاً ومشرفاً يعملون في وظائف متنوعة ممثلة في التصنيع وتجارة الجملة وتجارة التجزئة في دولة كوريا. وتوصلت الدراسة إلى أن العاملين الذين يقومون بمجابهة التسييس التنظيمي بتلك المنظمات موضع التطبيق يقل شعورهم بالنبذ من مشرفيهم مما يزيد من شعورهم بالمواطنة التنظيمية، وأن قلة شعور هؤلاء العاملين بالنبذ من قبل المشرف يزيد من أدائهم في العمل.

أما دراسة Karim et al (2021) فركزت على طبيعة العلاقة بين التسييس التنظيمي والنبذ في مكان العمل في ظل إنعدام الثقة بين الأفراد كمتغير وسيط، بالتطبيق على (١٥٤) عضو هيئة تدريس يعملون في (٥) جامعات حكومية في بنجلاديش. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية موجبة بين التسييس التنظيمي والنبذ في مكان العمل، فكلما زاد إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة بالتسييس التنظيمي كلما انتشر شعور النبذ في مكان العمل والتي تتمثل علاماته في تجاهل مصالح الآخرين ومن ثم تضارب المصالح، وميل البعض إلى عدم الرغبة في تطوير أنفسهم، وتجنب البعض العمل مع الآخرين، وضعف التعامل مع الآخرين، مما يؤدي إلى عدد من النتائج غير المرغوب فيها مثل السلوك المنحرف في مكان العمل، ودوران العمل، وانخفاض الأداء الوظيفي.

وبحثت دراسة Karim (2021) أثر الأبعاد الثلاثة للتسييس التنظيمي المتمثلة في (السلوك المسيس العام، والخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً، وتسييس سياسات المكافآت والترقيات) في الشعور بالنبذ في مكان العمل، بالتطبيق على (١٢٧) عضو من أعضاء هيئة التدريس المتفرغين في (٦) جامعات حكومية في بنجلاديش. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثر إيجابي معنوي للأبعاد الثلاثة للتسييس التنظيمي في الشعور بالنبذ في مكان العمل، فكلما زاد إدراك

أعضاء هيئة التدريس المتفرغين للتسييس التنظيمى بأبعاده المذكورة، زاد شعورهم بالنبذ فى الجامعات موضع التطبيق.

## (٢) الدراسات السابقة التى تناولت العلاقة بين التسييس التنظيمى وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية :

تناولت بعض الدراسات السابقة التى أُتِيحت للباحثان الإطلاع عليها العلاقة بين التسييس التنظيمى وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، حيث هدفت دراسة (Luqman et al (2015) التعرف على التسييس التنظيمى بأبعاده المتمثلة فى (السلوك المسيس العام، والخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً، وتسييس سياسات المكافآت والترقيات) وعلاقته بالرضا الوظيفى وكذلك سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، بالتطبيق على (١٩٠) موظفاً فى قطاع الاتصالات فى باكستان. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية بين أبعاد التسييس التنظيمى والرضا الوظيفى، ووجود علاقة إيجابية بين أبعاد التسييس التنظيمى وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، كما توصلت الدراسة إلى أن الأفراد الذين يمتلكون الذكاء العاطفى يشعرون بالرضا الوظيفى ويقللون من سلوكياتهم المضادة للإنتاجية.

كما هدفت دراسة (Makhdoom et al (2017) الكشف عن أثر إدراك معلمى المدارس الثانوية للتسييس التنظيمى فى سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، بالتطبيق على (٤٥٣) مُعلم. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذات دلالة معنوية إيجابية لإدراك المعلمين بالمدارس موضع التطبيق لأبعاد التسييس التنظيمى وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، حيث يؤدى التسييس التنظيمى إلى شعور المُعلمين بالإرهاق الوظيفى مما يؤثر على سلوكهم فى العمل بالإنحراف عن الإنتاجية وإنسحابهم من مكان العمل وتغييبهم عنه.

فى حين تناولت دراسة (Baloch et al (2017) التعرف على الدور الوسيط للتسييس التنظيمى فى العلاقة بين المثلث المظلم (السيكوباتية، والنرجسية، والميكافيلية) وسلوكيات العمل المضادة

للإنتاجية، بالتطبيق على (١٤٩) عاملاً ومشرفاً في قطاع الفنادق في بكين بالصين. وتوصلت الدراسة إلى أن الفرد السيكوباتي الذي يعاني من اضطراب في الشخصية، وضعف التعاطف والندم والأنانية يمارس التسييس التنظيمي مما يكون له أثر إيجابي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، كذلك بالنسبة للفرد النرجسي الذي يتسم بحب النفس أو الأنانية، ولديه اضطراب في الشخصية حيث تتميز بالغرور، والتعالي، والشعور بالأهمية ومحاولة الكسب ولو على حساب الآخرين يمارس التسييس التنظيمي مما يكون له أثر إيجابي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وأيضاً بالنسبة للفرد الميكافيلي الذي يوظف المكر والازدواجية في الكفاءة السياسية أو في السلوك العام يمارس التسييس التنظيمي مما يكون له أثر إيجابي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

وسعت دراسة (Meisler et al (2019) التعرف على طبيعة العلاقة بين التسييس التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، بالتطبيق على (١٧١) عاملاً في قطاعات مختلفة مثل البنوك والاتصالات والتجارة والتأمين. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين التسييس التنظيمي في بيئة العمل وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، فكلما زاد إدراك العاملين للتسييس التنظيمي كلما انتشرت سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية سواء القيام بأعمال تخريبية أو إساءة للآخرين أو انحراف في الإنتاج، وتوصلت أيضاً الدراسة إلى أن بعض العاملين الذين لديهم سمة الذكاء العاطفي هم الذين يتحكمون في مشاعرهم السلبية ومن ثم يقلل من مشاركتهم في العمل المضاد للإنتاجية.

وفي دراسة قام بها (Makhdoom et al (2019) للتعرف على علاقة التسييس التنظيمي بكل من سلوك المواطنة التنظيمية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، بالتطبيق على (٢٨٤) مُعلماً في المرحلة الثانوية. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى إدراك المُعلمين منخفض للتسييس

التنظيمي، وبالتالي يزيد من مستوى المواطنة التنظيمية لهم، ويُقلل من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (عدم الالتزام بالمواعيد، وقلة تحمل المسؤولية).

وهدفت دراسة (Ugwu et al (2022) تحديد أثر التسييس التنظيمي في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، بالتطبيق على (٢٠٠) عاملاً في وحدات الحكم المحلي بولاية بينوي شمال وسط نيجيريا. وتوصلت الدراسة إلى هناك أثر معنوي لإدراك العاملين بوحدات الحكم المحلي محل الدراسة للتسييس التنظيمي في زيادة سلوكياتهم للعمل المضاد للإنتاجية، حيث أصبح التسييس التنظيمي ثقافة في المجالس المحلية يقوم بها كبار العاملين، وبالتالي يجب تقديم الدعم اللازم للعاملين المبتدئين لتخفيف أي تأثير للتسييس التنظيمي عليهم.

وتوصلت دراسة (Zahid et al (2022) إلى وجود علاقة طردية موجبة بين التسييس التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، بالتطبيق على مجموعة من المؤسسات الخدمية، فكما زادت ممارسات التسييس التنظيمي من قبل المسؤولين، زادت سلوكيات العاملين المضادة للمنظمة وإنتاجيتها.

### (٣) الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين النبذ في مكان العمل وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية :

تناولت بعض الدراسات السابقة العلاقة بين النبذ في مكان العمل وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، حيث سعت دراسة (Fatima (2016) للكشف عن علاقة النبذ في مكان العمل بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، بالتطبيق على (٢٥٠) عاملاً في مؤسسات الاتصالات في باكستان. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية إيجابية بين النبذ في مكان العمل وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، فإذا شعر العامل في المؤسسات محل الدراسة بالنبذ في مكان العمل فهذا يؤدي إلى زيادة مشاعر التعب والتوتر والسخرية، وبالتالي يؤثر ذلك على انخفاض أداء وإنتاجية عمله، وانخفاض رضاه الوظيفي، وارتفاع معدلات الغياب عن العمل.

وهدفت دراسة (Yang & Treadway 2018) الكشف عن التأثير الاجتماعي للنبذ في مكان العمل على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، بالتطبيق على (١٥٦) عاملاً في شركة تصنيعية بالصين. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذات دلالة إحصائية للنبذ في مكان العمل في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، أى عندما يقوم بعض العاملين بممارسة سلوكيات النبذ في مكان العمل، فالغنة المستهدفة الذين لديهم انتماء قوى بالشركة أكثر عرضة لإدراكهم أنهم منبوذين وبالتالي يقومون بسلوكيات عمل مضادة للإنتاجية.

كما هدفت دراسة (Chen & Song 2019) الكشف عن تأثير النبذ في مكان العمل على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، بالتطبيق على (٤٦١) عاملاً و(١٧٢) مشرفاً في (٨) شركات صينية. وتوصلت الدراسة إلى أن شعور العاملين بالنبذ في مكان العمل من قبل المشرفين في الشركات محل الدراسة له تأثير معنوي إيجابي على سلوكياتهم في العمل المضاد للإنتاجية، حيث أنهم يشعرون بالاضطراب النفسى والاكتئاب، وأنهم مهمشين من قبل المنظمة ككل، مما يؤثر على انتمائهم الوظيفي وخرق العقد النفسى.

وركزت دراسة (Gürlek 2021) على معرفة تأثير النبذ في مكان العمل على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، بالتطبيق على (٣٩٢) من العمال المهاجرين السوريين الذين يعملون بالمطاعم في اسطنبول. وتوصلت الدراسة إلى أن النبذ في مكان العمل له تأثير إيجابي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، حيث يشعر العمالة السورية بأنهم لا يشاركون الآخرون للعمل معهم لتغير اللغة العربية عن اللغة التركية، فيزيد احساسهم بالنبذ، وبالتالي يمارسون سلوكيات مضادة للإنتاجية، الأمر الذى جعل الشركات التركية تقوم بتوظيف عمالة تتحدث اللغة العربية في العديد من المطاعم والفنادق والمقاهى.

وبحثت دراسة (Ong 2022) تحديد علاقة النبذ في مكان العمل بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، بالتطبيق (٩٣) عاملاً في قطاع البنوك الماليزية. وتوصلت الدراسة إلى تعرض



بعض العاملين إلى التجنب والتجاهل في البنوك موضع التطبيق كأحد أشكال النبذ، الأمر الذي يجعلهم يتبعون سلوكيات في العمل ضد إنتاجية وأداء البنوك، مما يؤثر سلباً على انتمائهم ورضاهم عن العمل، وبالتالي هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين النبذ في مكان العمل وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

وبناءً على ماتم استعراضه من الدراسات السابقة، استطاع الباحثان تحديد الفجوة البحثية التي يغطيها البحث الحالي، ممثلة في النقاط الآتية :

- اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في متغيرات التسييس التنظيمي المتمثلة في السلوك المسيس العام، والخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً، وتسييس المكافآت والترقيات كما في دراسة (Luqman et al., 2015 ; Karim, 2021)، ولكن اختلف البحث الحالي في أن العديد من الدراسات السابقة مثل (Chung, 2017 ; Sarfraz et al., 2019 ; Choi, 2020) تناولت التسييس التنظيمي من زاوية مجابهته من قبل العاملين، وتجاهلوا زاوية إدراك العاملين بأبعاد التسييس التنظيمي، والتي يتناولها البحث الحالي.
- لا توجد دراسات سابقة عربية تناولت العلاقة بين التسييس التنظيمي والنبذ في مكان العمل، وكذلك العلاقة بين التسييس التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وأيضاً العلاقة بين النبذ في مكان العمل وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وهو ما يُعطى للبحث الحالي أهمية خاصة في بيئة العمل العربية.
- لم تُطبق الدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية أبعاد التسييس التنظيمي المتمثلة في (السلوك المسيس العام، والخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً، وتسييس المكافآت والترقيات) والكشف عن تأثيرها في النبذ في مكان العمل، وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وذلك على وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية، بما يُضفي أهمية خاصة لموضع التطبيق.

- لم تتناول الدراسات السابقة - في حدود علم الباحثان - تأثير النبذ في مكان العمل كمتغير وسيط في العلاقة بين التسييس التنظيمي بأبعاده المتمثلة في (السلوك المسيس العام، والخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً، وتسييس المكافآت والترقيات) كمتغيرات مستقلة وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية كمتغير تابع بالتطبيق على وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية، وهو ما يسعى البحث الحالي لتحقيقه.

#### ثانياً : الدراسة الاستطلاعية :

اعتمد الباحثان في إجراء الدراسة الاستطلاعية على أسلوب المقابلة الشخصية مع عدد من العاملين بوحدة الحكم المحلي بمحافظة المنوفية، ووجهت المقابلة بعدد من الأسئلة التي تناقش التسييس التنظيمي بأبعاده المتمثلة في (السلوك المسيس العام، والخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً، وتسييس المكافآت والترقيات)، وسلوكيات النبذ في مكان العمل، وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وتوصلت الدراسة الاستطلاعية إلى النقاط الآتية :

- ارتفاع إدراك العاملين لأبعاد التسييس التنظيمي المتمثلة في (السلوك المسيس العام، والخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً، وتسييس سياسات المكافآت والترقيات) بوحدة الحكم المحلي موضع التطبيق.
- تتم الترقيات والمكافآت بناءً على انتماء بعض العاملين في وحدات الحكم المحلي موضع التطبيق لتيارات سياسية معينة، وبالتالي تتم مكافأتهم دون النظر إلى أصحاب الكفاءات والخبرة، ومن ثم يتم التمييز بينهم في المعاملة من قبل المسؤولين.
- تختلف جودة الخدمات المقدمة لبعض مواطني محافظة المنوفية تبعاً لإنتمائهم السياسي، حيث تتم بصورة أسرع لتلك الفئة.
- يستطيع العاملون في وحدات الحكم المحلي موضع التطبيق الانتقال وظيفياً من خلال وجود تدخلات سياسية، على الرغم من وجود معايير محددة للانتقال.

- اعتقاد أن كبار السن من العاملين في وحدات الحكم المحلى موضع التطبيق بطيئون أو مرضى، وبالتالي يؤدي إلى تمييز العاملين الشباب عنهم.
- انتشار سلوكيات النبذ في مكان العمل موضع التطبيق، وذلك في شكل يظهر في تجاهل وتجنب الآخرين ومغادرتهم المكان عند الدخول إليه، ورفض التحدث، والسخرية من وجهات النظر، والتحدث عن البعض بطريقة سيئة، والتقليل من امكانيات وقدرات البعض، وتغيير الواجبات والمهام في العمل باستمرار، والتكليف بمهام وأعمال تفوق القدرات والطاقة.
- انتشار سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بوحدات الحكم المحلى موضع التطبيق، وذلك في شكل يظهر تعمد بعض العاملين تخريب ممتلكات الوحدة أو إساءة استخدامها أو إتلافها، وتعمدهم أداء العمل بطريقة غير صحيحة، والعمل على إيذاء البعض الآخر بالقول أو الفعل، وقضاء كثير من الوقت في أمور لا تخص العمل، وتزوير بعض الوصولات بهدف الحصول على أموال إضافية، والوصول متأخر عن العمل بدون إذن مسبق، وإثارة الفوضى في العمل، والتعامل بالرشوة، وبذل مجهود قليل في العمل، ومناقشة معلومات الوحدة مع أشخاص غير مخولين، والتأخر خارج أوقات العمل الرسمية للحصول على وقت إضافي مصحوب بأجر، وإهمال تنفيذ تعليمات المديرين في العمل.
- يُسبب انتشار سلوكيات النبذ في مكان العمل وكذلك سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية أضراراً على الحياة المعيشية الخاصة مع الأسرة، حيث تم إدراك ذلك من قِبَل بعض العاملين في وحدات الحكم المحلى موضع التطبيق.

### ثالثاً : مشكلة وتساؤلات البحث :

تزايد الاهتمام بتطوير الحكم المحلى في مصر، ومعالجة مشكلات الإدارة وما تحتويها من سلوكيات يجب القضاء عليها، حيث أشارت دراسة طه، وعبد الحميد (٢٠٢٢) أن الوحدات المحلية في محافظة الدقهلية تعاني من انتشار سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية مثل الإساءة

للآخرين، والأعمال التخريبية، وإنحراف الإنتاج. كما أشارت دراسة مرزوق (٢٠١٧) أن وحدات الحكم المحلى بمحافظة المنوفية تعاني من العديد من الظواهر السلبية مثل عدم وجود فرص للترقى والتقدم الوظيفى، وعدم وجود عدالة فى الأجور والحوافز والمكافآت، وزيادة الضغوط الوظيفية، وشعور العاملين باليأس وقلة الطموح، وكذلك انتشار الفساد والسلوكيات غير الأخلاقية مثل الاحباط الوظيفى، والتهكم التنظيمى.

ووفقاً لتقارير صادرة عن وزارة التنمية المحلية، أنه تم عمل حملات تفتيش مفاجئة فى عام ٢٠٢٢م على نحو (١٦٨) مدينة وحى، والمرور على (٢٧٦) وحدة محلية شاملاً المرور على جميع الوحدات المحلية فى (١٨) محافظة بإجمالى (٢١٤) وحدة محلية، وتمت التوصية بنقل واستبعاد عدد (٣٩) من القيادات المحلية من المناصب التنفيذية وإحالة (٤٢٨) من عاملى الإدارات بالوحدات المحلية بالمحافظات إلى النيابة الإدارية فيما تم رصد من مخالفات، وأيضاً التوصية بإيقاف عدد من العاملين عن العمل لحين إنتهاء التحقيقات. وفى ضوء التقارير الصادرة من محافظة بنى سويف، تم إحالة للتحقيق عدد (٢٦٨) حالة من حالات ترك العمل، و(٢٤٤) حالات تأخير عن العمل، و(١٧) حالة بسبب التراخى فى رفع إشغالات مخالفة.

وتلك السلوكيات المنتشرة فى الحكم المحلى فى مصر، تعاني منه أيضاً بعض الدول، وهو ما أكدته دراسة Ugwu et al (2022) أن وحدات الحكم المحلى بولاية بينوى شمال وسط نيجيريا تُعاني من انتشار العديد من السلبيات أهمها سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وكذلك التسييس التنظيمى.

وهناك أدلة كثيرة برهنت على أن هناك سلوكيات عمل مضادة للإنتاجية تُمارس من قِبل العاملين بوحدات الحكم المحلى بمحافظة المنوفية، والتي بناءً عليها تم إحالتهم للنيابة العامة، وذلك خلال الفترة من عام ٢٠٢٠م إلى عام ٢٠٢٢م، نذكر منها ما يأتى :

- إحالة محافظ المنوفية عدد من المختصين بالوحدة المحلية بقرية "شما" التابعة لمركز

- أشمون للنياية العامة، بشأن واقعة قيام مسئول الخزنة بناءً على تعليمات رئيس الوحدة بتحصيل مبالغ مالية من المواطنين تحت بند "رسم معاينة" وإعطائهم إيصالات أقل من القيمة المدفوعة، بالإضافة إلى تحصيل مبالغ مالية إضافية من المواطنين تحت بند "رسوم تصالح" بدون إيصالات أو أية أوراق رسمية.
- إحالة محافظ المنوفية مسئولى القسم الفنى بالوحدة المحلية لقرية "زاوية رزين" وعدداً من المختصين بمركز ومدينة منوف للنياية العامة، لقيامهم باستصدار تراخيص بناء تحوى توقيعات مبهمة للمهندسين المختصين وإنكار توقيعاتهم على أوراق التراخيص وختمها بخاتم شعار الوحدة.
- إحالة محافظ المنوفية مسئولى ملف التصالح بمركز ومدينة الباجور للنياية العامة، لإصدار نموذج (١٠) دائم لمواطن بقرية "سمان" التابعة للوحدة المحلية بكفر الخضرة قبل الحصول على مطابقة الهيئة الهندسية للقوات المسلحة وبالمخالفة لقرار رئيس مجلس الوزراء.
- إحالة محافظ المنوفية استشارى لجنة التظلمات بملف التصالح وعدد من المختصين بمركز ومدينة الشهداء للنياية العامة لمخالفتهم اللوائح والقوانين.
- لذلك، فى ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية، ومراجعة الدراسات السابقة التى تناولت الظواهر السلبية المنتشرة فى وحدات الحكم المحلى، وكذلك مراجعة التقارير الصادرة من وزارة التنمية المحلية لمختلف المحافظات، والتقارير الصادرة من مركز المعلومات بمحافظة المنوفية، يمكن القول بأن مشكلة البحث تتمثل فى "انتشار سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية فى وحدات الحكم المحلى بمحافظة المنوفية، بسبب وجود التسييس التنظيمى وما يتضمنه من السلوك المسيس العام، والخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً، وتسييس سياسات المكافآت والترقيات، وممارسة النبذ فى مكان العمل". ويمكن صياغة مشكلة البحث فى التساؤلات الآتية :

- هل يؤثر التسييس التنظيمي في النبذ في مكان العمل في وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية.؟
- ما أثر التسييس التنظيمي في انتشار سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في وحدات الحكم المحلي موضع التطبيق.؟
- ما أثر النبذ في مكان العمل في انتشار سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في وحدات الحكم المحلي موضع التطبيق.؟
- ما طبيعة الدور الذي يمكن أن يقوم به النبذ في مكان العمل كمتغير وسيط في العلاقة بين التسييس التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في وحدات الحكم المحلي موضع التطبيق.؟

#### رابعاً : أهداف البحث :

تتمثل أهداف البحث فيما يأتي :

- التعرف على مدى تأثير التسييس التنظيمي في النبذ في مكان العمل في وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية.
- التعرف على مدى تأثير التسييس التنظيمي في انتشار سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في وحدات الحكم المحلي موضع التطبيق.
- تحديد مدى تأثير النبذ في مكان العمل في انتشار سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في وحدات الحكم المحلي موضع التطبيق.
- الكشف عن طبيعة الدور الوسيط للنبذ في مكان العمل في العلاقة بين التسييس التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في وحدات الحكم المحلي موضع التطبيق.
- التوصل إلى مجموعة من التوصيات لمعالجة أو الحد من السلوكيات السلبية المنتشرة في وحدات الحكم المحلي موضع التطبيق، والمتمثلة في التسييس التنظيمي والنبذ في مكان العمل وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، والتي تبرزها نتائج البحث.

**خامساً : أهمية البحث :**

يستمد البحث أهميته العلمية والعملية من الإعتبرات الآتية :

**(١) الأهمية العلمية :**

- تتبع الأهمية العلمية للبحث الحالى من اعتباره المحاولة الأولى لاختبار أثر النبذ فى مكان العمل كمتغير وسيط فى العلاقة بين التسييس التنظيمى وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية؛ وذلك على أساس أن تلك المتغيرات من أهم الموضوعات التى نالت اهتمام الباحثين فى الآونة الأخيرة، لذا يسعى البحث الحالى إلى سد هذه الفجوة بين الدراسات العربية والأجنبية.

- فتح المجال أمام الباحثين لإجراء المزيد من الدراسة والتحليل للتعرف على طبيعة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث، من خلال توسيط النبذ فى مكان العمل فى العلاقة بين التسييس التنظيمى وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية فى قطاعات صناعية أو خدمية أخرى تختلف فى طبيعتها عن وحدات الحكم المحلى، كذلك فتح المجال أمام الباحثين لإجراء المزيد من البحوث لأثر التسييس التنظيمى على ظواهر سلوكية وإدارية تؤثر على أداء وإنتاجية العاملين.

**(٢) الأهمية العملية :**

- تتبع الأهمية العملية للبحث الحالى من أهمية مجال التطبيق المتمثل فى وحدات الحكم المحلى بمحافظة المنوفية؛ لما تقدمه من خدمات متنوعة لأفراد المحافظة، كما أن هذا القطاع يشهد حالياً طفرة تنموية فى ظل التوجه الاستراتيجى للدولة، الأمر الذى يتطلب بالضرورة دراسة بعض الظواهر السلوكية والإدارية مثل التسييس التنظيمى، والنبذ فى مكان العمل، وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، لإتخاذ كافة التدابير اللازمة بشأنها، بما يمكن هذا القطاع من تقديم خدماته بكفاءة وجودة عالية.

- تساعد نتائج هذا البحث فى توعية المسؤولين والعاملين بوحدة الحكم المحلى موضع التطبيق فى الحد من التسييس التنظيمى والنبذ فى مكان العمل بالشكل الذى ينعكس على تقليل انتشار سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

## سادساً : فروض البحث :

تتمثل فروض البحث فيما يأتي :

- يؤثر التسييس التنظيمي بأبعاده (السلوك الميسيس العام، والخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً، وتسييس سياسات المكافآت والترقيات) تأثيراً معنوياً إيجابياً في النبذ في مكان العمل بوحدات الحكم المحلي في محافظة المنوفية.
- يؤثر التسييس التنظيمي بأبعاده (السلوك الميسيس العام، والخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً، وتسييس سياسات المكافآت والترقيات) تأثيراً معنوياً إيجابياً في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بوحدات الحكم المحلي موضع التطبيق.
- يؤثر النبذ في مكان العمل تأثيراً معنوياً إيجابياً في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بوحدات الحكم المحلي موضع التطبيق.
- يتوسط النبذ في مكان العمل العلاقة بين التسييس التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بوحدات الحكم المحلي موضع التطبيق.

## سابعاً : حدود البحث :

تتمثل حدود البحث فيما يأتي :

- (١) **حدود تطبيقية** : اقتصر تطبيق البحث الحالي على وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية؛ لما يقدمه من خدمات متنوعة لأفراد المحافظة بأعلى مستوى من الجودة والكفاءة.
- (٢) **حدود بشرية** : تمثلت وحدة المعاينة للبحث الحالي على كافة العاملين بوحدات الحكم المحلي موضع التطبيق بغض النظر عن طبيعة عمله؛ وذلك على إعتبار أن كافة العاملين معرضين للظواهر السلبية التي تُحيط بهم في بيئة عملهم.
- (٣) **حدود موضوعية** : اقتصر الباحثان على دراسة أهم الظواهر السلبية المنتشرة في وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية والمتمثلة في التسييس التنظيمي (السلوك الميسيس العام، والخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً، وتسييس سياسات المكافآت والترقيات) كمتغيرات مستقلة،



والنبد في مكان العمل كمتغير وسيط، وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية كمتغير تابع.

#### ثامناً : منهجية البحث :

تتمثل منهجية البحث في البيانات المطلوبة للبحث ومصادر هذه البيانات، ومجتمع البحث، ومتغيرات البحث وأساليب التحليل الإحصائي.

#### (١) أنواع ومصادر البيانات :

##### (١-١) البيانات الثانوية :

تم جمع هذا النوع من البيانات من الدوريات والمجلات العلمية المتخصصة العربية والأجنبية وبنك المعرفة المصري، بما يمكن من تأصيل المفاهيم وإعداد الإطار النظري للبحث. بالإضافة إلى البيانات والتقارير الصادرة من قطاع التفتيش والمتابعة والرقابة بوزارة التنمية المحلية، وكذلك التقارير الصادرة من مركز المعلومات بمحافظة المنوفية.

##### (٢-١) البيانات الأولية :

تم جمع البيانات الأولية من المستقصى منهم (العاملين) المستهدفين في الدراسة الميدانية باستخدام أسلوب الاستقصاء، للتعرف على الدور الوسيط للنبد في مكان العمل في العلاقة بين التسييس التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية.

#### (٢) مجتمع وعينة البحث :

تمثل مجتمع البحث في العاملين بوحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية، والبالغ عددهم ١١٠٤٤ عاملاً وفقاً لتقارير صادرة من مركز المعلومات بمحافظة المنوفية لعام ٢٠٢٢م، حيث تمثلت وحدات الحكم المحلي بالمحافظة في (المركز المحلي بمدينة : منوف، وشبين الكوم، والبايجور، والسادات، والشهداء، وبركة السبع، وتلا، وسرس الليان، وقويسنا، وأشمون). ونظراً لضخامة حجم مجتمع البحث ومن ثم القيود الخاصة بالوقت والتكلفة، قرر الباحثان

الاعتماد على أسلوب العينات، ولهذا سحبت عينة عشوائية بسيطة، وبلغ حجم العينة ٣٧١ عاملاً، بالاعتماد على المعادلة الآتية (Tyfos, 1996) :

$$n = \frac{N(z)^2 \cdot P(1-P)}{N(e)^2 + (z)^2 \cdot P(1-P)}$$

وتم الاعتماد على أسلوب التوزيع النسبي القائم على التباين في عدد العاملين داخل كل مركز محلي؛ من أجل توزيع حجم العينة. وتمثلت وحدة المعاينة في كل من يعمل بوحدة الحكم المحلي بمحافظة المنوفية بغض النظر عن طبيعة عمله. والجدول التالي يوضح توزيع مجتمع وعينة بوحدة الحكم المحلي بمحافظة المنوفية.

#### جدول رقم (١)

توزيع مجتمع وعينة البحث بوحدة الحكم المحلي بمحافظة المنوفية

م	وحدات الحكم المحلي بالمحافظة	عدد العاملين	الوزن النسبي	حجم العينة
١	المركز المحلي بمدينة منوف	١٢١٩	١١,٠٣٧	٤١
٢	المركز المحلي بمدينة شبين الكوم	٢٦٦٠	٢٤,٠٨٥	٨٩
٣	المركز المحلي بمدينة الباجور	١١٩١	١٠,٧٨٤	٤٠
٤	المركز المحلي بمدينة السادات	٢٤٢	٢,١٩١	٨
٥	المركز المحلي بمدينة الشهداء	٧٢٠	٦,٥١٩	٢٤

٦	المركز المحلى بمدينة بركة السبع	٩٧١	٨,٧٩٢	٣٣
٧	المركز المحلى بمدينة تلا	١١٥٣	١٠,٤٤١	٣٩
٨	المركز المحلى بمدينة سرس الليان	٢٩٩	٢,٧٠٧	١٠
٩	المركز المحلى بمدينة قويسنا	١٢٤٨	١١,٣٠١	٤٢
١٠	المركز المحلى بمدينة أشمون	١٣٤١	١٢,١٤٣	٤٥
	<b>الإجمالي</b>	<b>١١٠٤٤</b>	<b>١٠٠</b>	<b>٣٧١</b>

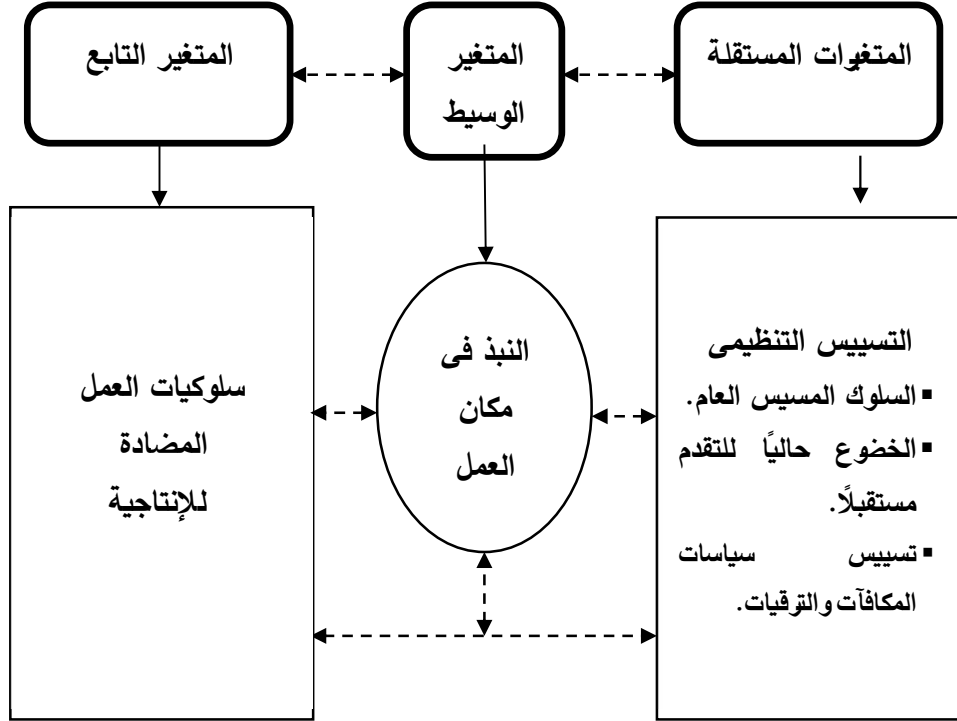
المصدر : مركز المعلومات بمحافظة المنوفية، ٢٠٢٢م.

### (٣) أداة البحث وجمع البيانات :

تمثلت أداة البحث الحالى فى قائمة الاستقصاء التى تم تصميمها وتطويرها فى ضوء الدراسات السابقة وطبيعة مجتمع البحث، وتم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة الميدانية من خلال أسلوب المقابلة الشخصية والإنترنت من العاملين فى وحدات الحكم المحلى بمحافظة المنوفية. وتضمنت قائمة الاستقصاء مجموعة من الأسئلة الموجهة والخاصة بكل من التسييس التنظيمى (١٢) عبارة، والنبذ فى مكان العمل (١٠) عبارات، وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (٧) عبارات. وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصحيحة التى تم الحصول عليها (٣٣٦) قائمة بمعدل استجابة (٩٠,٥٧%).

### (٤) متغيرات البحث وأساليب القياس :

تضمن البحث الحالى ثلاثة متغيرات تمثلت فى التسييس التنظيمى وأبعاده كمتغيرات مستقلة، والنبذ فى مكان العمل كمتغير وسيط، وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية كمتغير تابع، وهو ما يوضحه الشكل رقم (١).



شكل رقم (١)

## نموذج وصفى لمتغيرات البحث

واعتمد الباحثان على مجموعة من المقاييس العلمية المتضمنة عدداً من العبارات لقياس كل متغير، مستخدماً مقياس ليكرت الخماسي للموافقة وعدم الموافقة، وهو يتراوح بين غير موافق تماماً (=١)، وموافق تماماً (=٥)، ويستعرض الباحثان متغيرات البحث والمقاييس المستخدمة في قياسها على النحو الآتي :

## (١-٤) التسييس التنظيمي (المتغير المستقل) :

اعتمد الباحثان في قياس هذا المتغير على المقياس الذي أعده في الأصل (Kacmar & Carlson, 1997)، والذي يضم عدد (١٢) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد ممثلة في عدد (٢) عبارة لقياس بُعد السلوك المسييس العام، وعدد (٥) عبارات لقياس بُعد الخضوع حالياً للتقدم

مستقبلاً، وعدد (٥) عبارات لقياس بُعد تسييس سياسات المكافآت والترقيات. ويعتبر هذا المقياس من أشهر المقاييس التي ثبت صدقها وثباتها، حيث استخدمته الدراسات سواء العربية أو الأجنبية منها على سبيل المثال (المنسى، ٢٠٢٠ ; Lam ; Luqman et al., 2015 ; & Xu, 2019 ; Sevik, 2020 Karim, 2021 ; Chen et al., 2022).

#### (٢-٤) النبذ في مكان العمل (المتغير الوسيط) :

اعتمد الباحثان في قياس هذا المتغير على المقياس الذي أعده في الأصل (Ferris et al., 2008)، والذي يضم عدد (١٠) عبارات، ويعتبر هذا المقياس من أشهر المقاييس التي ثبت صدقها وثباتها، حيث استخدمته الدراسات سواء العربية أو الأجنبية منها على سبيل المثال (عياد، ٢٠٢٢ ; De Clercq et al., 2019 ; Howard et al., 2020 ; Sharma & Dhar, 2021 ; Karim et al., 2021 ; Liu et al., 2022 ; Yao et al., 2022)

#### (٣-٤) سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (المتغير التابع) :

اعتمد الباحثان في قياس هذا المتغير على المقياس الذي أعده في الأصل (Kelloway et al., 2002) وقد قام بتعريبه (حسانين، ٢٠١١)، والذي يضم عدد (٧) عبارات. ويعتبر هذا المقياس من أشهر المقاييس التي ثبت صدقها وثباتها، حيث استخدمته الدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية منها على سبيل المثال (البردان، وعبد الجواد، ٢٠٢٠ ; Siegel et al., 2022) ؛ Ugwu et al., 2022).

#### (٥) أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في البحث :

لاختبار فروض البحث اعتمد الباحثان على عدد من أساليب التحليل الإحصائي المتمثلة فيما يأتي :

- أسلوب معامل الارتباط ألفا **Alpha Correlation Coefficient** : استخدم هذا الأسلوب للتحقق من درجة الثبات في المقاييس، حيث يركز على درجة التناسق الداخلي بين المتغيرات التي يتكون منها المقياس الخاضع للاختبار.

- أسلوب التحليل العاى التوكيدى **Confirmatory Factor Analysis** : استخدم هذا الأسلوب لتقييم الصدق لمتغيرات البحث، حيث تم قياس كل من صدق التقارب وصدق التمايز للمتغيرات.
- معامل الارتباط بيرسون **Person Correlation** : استخدم هذا الأسلوب لتحديد نوع وقوة العلاقة بين متغيرات البحث.
- الأسلوب الإحصائى الوصفى **Descriptive Statistical** : يعكس هذا الأسلوب الخصائص الوصفية لمتغيرات البحث، ويتضمن الوسط الحسابى والإنحراف المعيارى.
- أسلوب تحليل المسار ونموذج المعادلة الهيكلية **Path Analysis & SEM** : استخدم هذا الأسلوب لقياس التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث.

#### تاسعاً : تقييم الثبات والصدق فى المقاييس المستخدمة :

بعد القيام بالتصميم المبدئى لقائمة الاستقصاء وقبل الاعتماد عليها بشكل نهائى، قام الباحثان بإجراء اختبارات الثبات والصدق عليها، وذلك على النحو الآتى :

#### (١) تقييم ثبات المقاييس :

تم إجراء هذا الاختبار للمقاييس المستخدمة فى البحث؛ لبيان مدى إمكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء فى الحصول على بيانات تتسم بالثبات، وقد اعتمد الباحثان فى تقييم ثبات المقاييس على كل من معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لتركيزه على الاتساق الداخلى بين محتويات كل مقياس خاضع للاختبار، وكذلك معامل الثبات المركب Composite Reliability للتأكد من مدى ترابط عبارات كل مقياس. وتظهر نتائج الجدول رقم (٢) أن قيمة كل من معامل الثبات ألفا ( $\alpha$ )، ومعامل الثبات المركب (CR) أكبر من (٠,٧) وهو ما يدل على ثبات المقاييس المستخدمة فى البحث (Hair et al., 2010).

## (٢) تقييم صدق المقاييس :

اعتمد الباحثان فى اختبار الصدق على ما يأتى :

(١-٢) صدق المحتوى **Content Validity** : وذلك للتأكد من صدق عبارات الاستقصاء

سواء من الناحية العلمية أو التطبيقية، حيث تم عرض الاستقصاء على عدد من أساتذة إدارة الأعمال بكليات التجارة فى جمهورية مصر العربية، فضلاً عن عرضها على (١٦) عاملاً بوحدة الحكم المحلى بمحافظة المنوفية، وقد تم إجراء هذا الاختبار المبدئى من خلال مقابلة المحكمين، وروعت ملاحظاتهم على بعض الألفاظ والتعابير الواردة بالاستقصاء، ومن ثم عدلت بناء على تلك الملاحظات وبما يخدم طبيعة البحث الحالى.

(٢-٢) صدق التقارب **Convergent Validity** : وذلك لقياس مدى التوافق بين العبارات

أو الأبعاد المتعددة التى يشملها كل متغير من متغيرات البحث، وتشير نتائج الجدول رقم (٢) إلى أن قيم المعاملات المعيارية **Factor Loadings** لجميع العبارات أكبر من (٠,٧)، وأن جميع هذه القيم معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، كما اتضح أن قيمة متوسط التباين المستخرج **Average Variance Extracted (AVE)** لكل متغير أكبر من (٠,٥)، ويدل ذلك على أن أداة البحث تتصف بصدق التقارب (Hair et al., 2010).

## جدول رقم (٢)

نتائج الاتساق الداخلي والتحليل العاملى التوكيديى لمتغيرات البحث

المتغيرات	تقييم ثبات		تقييم صدق	
	معامل ألفا	الثبات المركب	معاملات التحميل الخارجية*	التباين المستخرج (AVE)
	كرونباخ (α)	(CR)		التقارب
التسييس التنظيمى	٠,٨٥٥	٠,٩٤٦	-٠,٧١٠	٠,٧١١
			٠,٨٩٩	
السلوك المسيس العام	٠,٨٣٩	٠,٨١٦	-٠,٧٥٥	٠,٥٨٩
			٠,٨٨١	
الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً	٠,٨٣٠	٠,٧٢٩	-٠,٧١٠	٠,٦٧٧
			٠,٨٢٥	
تسييس سياسات المكافآت والترقيات	٠,٧٦١	٠,٧٥٤	-٠,٧٦٥	٠,٦١٠
			٠,٨٩٩	
النذب فى مكان العمل	٠,٨٨٩	٠,٨٥١	-٠,٧٥٤	٠,٦٨٥
			٠,٩١١	
سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية	٠,٩٣٤	٠,٩٤٩	-٠,٧٦٦	٠,٧٤٥
			٠,٩١٥	

\* تم حساب معاملات التحميل الخارجية لكل عبارة بطريقة متراوحة لكل متغير.

المصدر : نتائج البحث الإحصائى.



(٣-٢) صدق التمايز **Discriminant Validity** : وذلك لقياس عدم تشابه المتغيرات بين المقاييس المستخدمة لقياس كل متغير من متغيرات البحث، وأن كل متغير يمثل ذاته، وتم حساب صدق التمايز من خلال الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين المستخرج (AVE)، حيث يجب أن يكون قيمة هذ الجذر التربيعي أكبر من معاملات الارتباط بين المتغير نفسه وباقي المتغيرات الأخرى. وتوضح نتائج الجدول رقم (٣) أن قيمة الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين المستخرج أكبر من معاملات الارتباط بين المتغير وباقي المتغيرات الأخرى. ويدل ذلك على أن أداة البحث تتصف بصدق التمايز، كما تؤكد هذه النتيجة على عدم وجود الارتباط المتداخل أو المشترك بين متغيرين (Hair et al., 2010).

## جدول رقم (٣)

## معاملات الارتباط بين متغيرات البحث وصدق التمايز

م	المتغيرات	١	٢	٣	٤	٥	٦
١	التسييس التنظيمي.	٠,٨٤٣					
٢	السلوك المسيس العام.	*٠,٣٩٢	٠,٧٦٧				
٣	الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً.	*٠,٤١١	**٠,٣٩٥	٠,٨٢٣			
٤	تسييس سياسات المكافآت والترقيات.	**٠,٢١٢	**٠,٤٢٧	*٠,٥٨٩	٠,٧٨١		
٥	النبيذ في مكان العمل.	*٠,٤٧٣	*٠,٣٢٢	**٠,٢٨٨	**٠,٤٨٠	٠,٨٢٨	
٦	سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.	*٠,٥٦٥	**٠,٢٩٦	**٠,٤٧٦	*٠,٣٧٢	*٠,٥١٩	٠,٨٦٣

\*\* معنوى عند مستوى معنوية ٠,٠١

\* معنوى عند مستوى معنوية ٠,٠٥

القطر الرئيس للمصفوفة يمثل الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين Average Variance  
Extracted (AVE).

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي.

#### عاشراً : نتائج البحث :

يتناول الباحثان في هذا الجزء عرضاً لنتائج توصيف متغيرات البحث واختبار الفروض، على النحو الآتي :

#### (١) توصيف متغيرات البحث :

قام الباحثان بإجراء تحليل وصفي لبيانات البحث، ويُظهر الجدول التالي قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات البحث كما يأتي :

#### جدول رقم (٤)

الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث ومصنوفة معاملات الارتباط

م	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	السلوك المسيس العام.	٣,٥١٠	٠,٩٦١
٢	الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً.	٣,٤٩٣	٠,٨٧٤
٣	تسييس سياسات المكافآت والترقيات.	٣,٦٥٣	٠,٧٦٥
٤	التسييس التنظيمي.	٣,٧٣٢	٠,٩٧٦
٥	النبذ في مكان العمل.	٣,٥٦٨	٠,٧٤٣
٦	سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.	٣,٤٨١	٠,٨١٣

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن الوسط الحسابي للتسييس التنظيمي بأبعاده الثلاثة المتمثلة في السلوك المسيس العام، والخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً، وتسييس سياسات المكافآت والترقيات، أعلى من المتوسط العام للمقياس (٣ درجات)، ويعني ذلك ارتفاع مستوى إدراك العاملين لأبعاد

التسييس التنظيمي بوحدات الحكم المحلى فى محافظة المنوفية. وأن الوسط الحسابى لسلوكيات النبذ فى مكان العمل وكذلك سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية أعلى من المتوسط العام للمقياس (٣ درجات)، ويعنى ذلك ارتفاع مستوى انتشار تلك السلوكيات (النبذ فى مكان العمل، والمضادة للإنتاجية) بوحدات الحكم المحلى موضع التطبيق.

## (٢) اختبار فروض البحث :

### • نتائج اختبار الفرض الأول :

تم صياغة الفرض الأول من فروض هذا البحث والذى ينص على أنه "يؤثر التسييس التنظيمي بأبعاده (السلوك المسيس العام، والخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً، وتسييس سياسات المكافآت والترقيات) تأثيراً معنوياً إيجابياً فى النبذ فى مكان العمل بوحدات الحكم المحلى فى محافظة المنوفية". ويُعيد اختبار مدى صحة هذا الفرض فى تحقيق الهدف الأول من أهداف هذا البحث، حيث تبين من نتائج الجدول رقم (٥) بوجود تأثيرات مباشرة إيجابية للتسييس التنظيمي مأخوذاً بصورة إجمالية وكل متغير من متغيراته (السلوك المسيس العام، والخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً، وتسييس سياسات المكافآت والترقيات) فى النبذ فى مكان العمل للعاملين بوحدات الحكم المحلى موضع التطبيق، حيث تبين أن أكثر الأبعاد أهمية وقدرة على تفسير سلوك المتغير التابع (النبذ فى مكان العمل) وذلك وفقاً لمعاملات المسار هو بُعد السلوك المسيس العام ٠,٣٩٥، يليه بُعد الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً ٠,٣١١، وأخيراً بُعد تسييس سياسات المكافآت والترقيات ٠,٢٧٧، وجميعها معنوية عند مستوى ٠,٠٥، كما هو موضح بالجدول التالى.

## جدول رقم (٥)

أثر التسييس التنظيمي في النبذ في مكان العمل  
بوحدة الحكم المحلي موضع التطبيق

التأثيرات المباشرة			المسار
قيمة معامل المسار	قيمة (P)	دلالة المعلمة	
٠,٣٩٥	٠,٠٢٧	دال	السلوك المسيس العام ← النبذ في مكان العمل
٠,٣١١	٠,٠١٧	دال	الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً ← النبذ في مكان العمل
٠,٢٧٧	٠,٠٣٤	دال	تسييس سياسات المكافآت والترقيات ← النبذ في مكان العمل
٠,٣٩٩	٠,٠٠١	دال	التسييس التنظيمي ← النبذ في مكان العمل
قيمة معامل التحديد R <sup>2</sup>			٥٦%

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي.

وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي بالجدول رقم (٥) أن قيمة معامل التحديد بلغت ٥٦% عند مستوى معنوية ٠,٠١، وهو ما يعنى أن التسييس التنظيمي يسهم بنسبة ٥٦% في تفسير التباين في النبذ في مكان العمل للعاملين بوحدة الحكم المحلي موضع التطبيق، والنسبة المتبقية ترجع لمتغيرات أخرى. وفي ضوء ذلك يتضح صحة الفرض الأول للبحث بوجود أثر للتسييس التنظيمي بأبعاده (السلوك المسيس العام، والخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً، وتسييس سياسات المكافآت والترقيات) معنوياً إيجابياً في النبذ في مكان العمل بوحدة الحكم المحلي في محافظة المنوفية.

• نتائج اختبار الفرض الثاني :

تم صياغة الفرض الثاني من فروض هذا البحث والذي ينص على أنه "يؤثر التسييس التنظيمي بأبعاده (السلوك المسيس العام، والخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً، وتسييس سياسات المكافآت والترقيات) تأثيراً معنوياً إيجابياً في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بوحدة الحكم المحلي

موضع التطبيق". ويُعيد اختبار مدى صحة هذا الفرض في تحقيق الهدف الثاني من أهداف هذا البحث، حيث تبين من نتائج الجدول رقم (٦) بوجود تأثيرات مباشرة إيجابية للتسييس التنظيمي مأخوذاً بصورة إجمالية وكل متغير من متغيراته (السلوك المسيس العام، والخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً، وتسييس سياسات المكافآت والترقيات) في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية للعاملين بوحدة الحكم المحلي موضع التطبيق، حيث تبين أن أكثر الأبعاد أهمية وقدرة على تفسير سلوك المتغير التابع (سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية) وذلك وفقاً لمعاملات المسار هو بُعد السلوك المسيس العام، يليه بُعد تسييس سياسات المكافآت والترقيات، وأخيراً بُعد الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً، حيث بلغت قيمة معاملات المسار ٠,٣٤٦، ٠,٣٣١، ٠,٣٠٩ على الترتيب، وجميعها معنوية عند مستوى ٠,٠٥، كما هو موضح بالجدول التالي.

## جدول رقم (٦)

أثر التسييس التنظيمي في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية  
بوحدة الحكم المحلي موضع التطبيق

التأثيرات المباشرة			المسار
دلالة المعلمة	قيمة (P)	قيمة معامل المسار	
دال	٠,٠٠١	٠,٣٤٦	السلوك المسيس العام ← سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية
دال	٠,٠٤	٠,٣٠٩	الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً ← سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية
دال	٠,٠٠٣	٠,٣٣١	تسييس سياسات المكافآت والترقيات ← سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية
دال	٠,٠٠١	٠,٣٥٨	التسييس التنظيمي ← سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية
قيمة معامل التحديد R <sup>2</sup>			٤٧%

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي.

وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي بالجدول رقم (٦) أن قيمة معامل التحديد بلغت ٤٧% عند مستوى معنوية ٠,٠١، وهو ما يعنى أن التسييس التنظيمي يُسهم بنسبة ٤٧% في تفسير التباين في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية للعاملين بوحدة الحكم المحلي موضع التطبيق، والنسبة

المتبقية ترجع لمتغيرات أخرى. وفي ضوء ذلك يتضح صحة الفرض الثاني للبحث بوجود أثر للتسييس التنظيمي بأبعاده (السلوك المسيس العام، والخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً، وتسييس سياسات المكافآت والترقيات) معنوياً إيجابياً في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بوحدات الحكم المحلي موضع التطبيق.

#### • نتائج اختبار الفرض الثالث :

تم صياغة الفرض الثالث من فروض هذا البحث والذي ينص على أنه "يؤثر النبذ في مكان العمل تأثيراً معنوياً إيجابياً في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بوحدات الحكم المحلي موضع التطبيق". ويُفقد اختبار مدى صحة هذا الفرض في تحقيق الهدف الثالث من أهداف هذا البحث، حيث تبين من نتائج الجدول رقم (٧) بوجود تأثيرات مباشرة إيجابية للنبذ في مكان العمل تأثيراً معنوياً إيجابياً في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية للعاملين بوحدات الحكم المحلي موضع التطبيق، حيث تبين أن النبذ في مكان العمل ذات أهمية وقدرة في تفسير سلوك المتغير التابع (سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية) وذلك وفقاً لمعامل المسار الذي بلغ ٠,٣٨٨، عند مستوى معنوية ٠,٠٥، كما هو موضح بالجدول التالي.

#### جدول رقم (٧)

أثر النبذ في مكان العمل في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية  
بوحدات الحكم المحلي موضع التطبيق

التأثيرات المباشرة			المسار
دلالة المعطية	قيمة (P)	قيمة معامل المسار	
دال	٠,٠٠٩	٠,٣٨٨	النبذ في مكان العمل ← سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية
قيمة معامل التحديد R <sup>2</sup>			%٣٩

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي.

وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي بالجدول رقم (٧) أن قيمة معامل التحديد بلغت %٣٩ عند مستوى معنوية ٠,٠١، وهو ما يعني أن النبذ في مكان العمل يُسهم بنسبة %٣٩ في تفسير التباين في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية للعاملين بوحدات الحكم المحلي موضع التطبيق، والنسبة المتبقية ترجع لمتغيرات أخرى. وفي ضوء ذلك يتضح صحة الفرض الثالث للبحث بوجود أثر للنبذ في مكان العمل معنوياً إيجابياً في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بوحدات الحكم المحلي موضع التطبيق.

## • نتائج اختبار الفرض الرابع :

تم صياغة الفرض الرابع من فروض هذا البحث والذي ينص على أنه "يتوسط النبذ في مكان العمل العلاقة بين التسييس التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بوحدات الحكم المحلي موضع التطبيق". ويُفيد اختبار مدى صحة هذا الفرض في تحقيق الهدف الرابع من أهداف هذا البحث، حيث تبين من نتائج الجدول رقم (٨) أن النبذ في مكان العمل يتوسط جزئياً العلاقة بين التسييس التنظيمي (مأخوذة بصورة إجمالية) وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، حيث انخفضت قيمة معامل المسار للتسييس التنظيمي بصورة إجمالية من (٠,٣٥٨) إلى (٠,٢٤٤)، كذلك انخفضت أبعاد التسييس التنظيمي (بُعد السلوك المسيس العام من ٠,٣٤٦ إلى ٠,٢٣٥، وُبعد الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً من ٠,٣٠٩ إلى ٠,١٦٥، وُبعد تسييس سياسات المكافآت والترقيات من ٠,٣٣١ إلى ٠,١٩٨)، وجميعها معنوية عند ٠,٠١، كما هو موضح بالجدول التالي.

## جدول رقم (٨)

نتائج توسيط النبذ في مكان العمل في العلاقة بين التسييس التنظيمي وسلوكيات العمل

## المضادة للإنتاجية بوحدات الحكم المحلي موضع التطبيق

التأثيرات غير المباشرة			المسار
قيمة المعامل المسار	قيمة (P)	دلالة المعطمة	
٠,٢٣٥	٠,٠٠٠	دال	السلوك المسيس العام ← النبذ في مكان العمل ← سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية
٠,١٦٥	٠,٠٠٠	دال	الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً ← النبذ في مكان العمل ← سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية
٠,١٩٨	٠,٠٠٠	دال	تسييس سياسات المكافآت والترقيات ← النبذ في مكان العمل ← سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية
٠,٢٤٤	٠,٠٠١	دال	التسييس التنظيمي ← النبذ في مكان العمل ← سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية
%٦٦			قيمة معامل التحديد R <sup>2</sup>

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي.

وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي بالجدول رقم (٨) أن دخول النبذ في مكان العمل كمتغير وسيط في العلاقة بين التسييس التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية أدى إلى إرتفاع

معنوية النموذج وزيادة قيمة معامل التحديد من ٤٧٪ إلى ٦٦٪، وهو ما يعنى أن التسييس التنظيمى والنبذ فى مكان العمل يسهمان معاً بنسبة ٦٦٪ فى تفسير التباين فى سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، والنسبة المتبقية ترجع لمتغيرات أخرى. وفى ضوء ذلك يتضح صحة الفرض الرابع بوجود أثر للنبذ فى مكان العمل فى العلاقة بين التسييس التنظيمى وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بوحدات الحكم المحلى موضع التطبيق.

### (٣) مناقشة نتائج البحث وتفسيرها :

ركز البحث الحالى بشكل رئيس على توسيط النبذ فى مكان العمل فى العلاقة بين التسييس التنظيمى وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وقد توصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج، يمكن تناولها وتفسيرها على النحو الآتى :

- توصلت نتائج اختبار الفرض الأول من فروض البحث إلى أن التسييس التنظيمى بأبعاده (السلوك المسيس العام، والخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً، وتسييس سياسات المكافآت والترقيات) يؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً فى النبذ فى مكان العمل بوحدات الحكم المحلى فى محافظة المنوفية، واتضح أن أكثر الأبعاد قدرة على تفسير النبذ فى مكان العمل هو بُعد السلوك المسيس يليه بُعد الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً ثم بُعد تسييس سياسات المكافآت والترقيات، وهو ما يساعد على استنتاج أنه كلما زاد إدراك العاملين لأبعاد التسييس التنظيمى ساعد ذلك على ظهور النبذ فى مكان العمل داخل وحدات الحكم المحلى موضع التطبيق. وتتفق تلك النتائج مع ما توصلت إليه عدد محدود من الدراسات السابقة منها (Karim, 2021 ; Karim et al., 2021) والتي أكدت على وجود تأثير معنوى إيجابى للتسييس التنظيمى فى النبذ فى مكان العمل.

وتشير هذه النتائج إلى أن إدراك العاملين بوحدات الحكم المحلى موضع التطبيق بمحاولة بعض المديرين أو العاملين ببناء أنفسهم عن طريق تشويه صورة الآخرين، وتمتعهم بالنفوذ



والقوة فى بيئة العمل، وامتلاكهم القدرة على تملق الرؤساء بما يؤدى من قبول أفكارهم، وحصولهم على ما يريدون بأساليبهم الخاصة، وإدراكهم أيضاً بأن سياسات المكافآت والترقيات تعتمد على المحسوبية والمحاباة، وتُطبق وفقاً للمصالح الشخصية، كل ذلك من شأنه أن يساعد على ظهور النبذ فى مكان العمل، حيث يشعر بعض العاملين فى وحدات الحكم المحلى بمجاهلة بعض المديرين أو العاملين لهم، ومغادرة المكان عند الدخول إليه، وبالتالي يتم تفضيل الجلوس منفرداً، كذلك الشعور بعدم الوجود فى مكان العمل بسبب تجنب بعض العاملين للحديث والعمل، وفى حالة وجود مناسبات غير رسمية لا يتم دعوتهم إليها، مما يجعلهم يشعرون بأنهم منبوذين فى وحدات الحكم المحلى التى يعملون فيها.

- توصلت نتائج اختبار الفرض الثانى من فروض البحث إلى أن التسييس التنظيمى بأبعاده (السلوك المسيس العام، والخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً، وتسييس سياسات المكافآت والترقيات) يؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً فى سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بوحدات الحكم المحلى موضع التطبيق، واتضح أن أكثر الأبعاد قدرة على تفسير سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية هو بُعد السلوك المسيس يليه بُعد تسييس سياسات المكافآت والترقيات، ثم بُعد الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً، وهو ما يساعد على استنتاج أنه كلما زاد إدراك العاملين لأبعاد التسييس التنظيمى ساعد ذلك على انتشار سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية داخل وحدات الحكم المحلى موضع التطبيق. وتتفق تلك النتائج مع ما توصلت إليه عدد محدود من الدراسات السابقة نذكر منها (Ugwu et al., 2022 ; Meisler et al., 2019) (Zahid et al., 2022) التى أكدت على وجود تأثير معنوى إيجابى للتسييس التنظيمى فى سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

وتشير هذه النتائج إلى أن إدراك العاملين بوحدات الحكم المحلى موضع التطبيق يتمتع بعض المديرين أو العاملين بالنفوذ والقوة فى بيئة العمل مما يجعل من الصعب تجاوزهم،

ومحاولتهم بناء أنفسهم عن طريق تشويه صورة الآخرين، وإدراكهم أن سياسات المكافآت والترقيات تُطبق وفقاً للمصالح الشخصية وتعتمد على المحسوبية والمحاباة بصرف النظر عن الأداء المتميز أو الجهد المبذول، وحصول البعض على مكافآت بطريقة لا تتوافق مع السياسات المعلنة، كذلك إدراكهم بأن البعض لديه القدرة على تملق الرؤساء بما يؤدي من قبول أفكارهم، وحصولهم على ما يريدون بأساليبهم الخاصة، وشعورهم بأن التغييرات التي تتم في سياسات العمل تحقق مصالح قلة محدودة دون تحقيق الصالح العام، كل ذلك من شأنه أن يساعد على انتشار سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في شكل يظهر امتناع بعض العاملين عن إطاعة الأوامر والتعليمات والتوجيهات بوحدات الحكم المحلي، وتعتمد العاملين عن أداء العمل والمهام بطريقة غير صحيحة، وإساءة بعض الزملاء لاستخدام ممتلكات الوحدة أو القيام بإتلافها، والوصول متأخر عن مواعيد العمل بدون إذن مسبق، والتأخر خارج أوقات العمل الرسمية للحصول على وقت بأجر إضافي.

- توصلت نتائج اختبار الفرض الثالث من فروض البحث إلى أن للنمذ في مكان العمل يؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بوحدات الحكم المحلي موضع التطبيق، وتتفق تلك النتائج مع ما توصلت إليه عدد محدود من الدراسات السابقة نذكر منها (Fatima, 2016 ; Chen & Song, 2019 ; Gürlek, 2021 ; Ong, 2022) ، والتي أكدت على وجود تأثير معنوي إيجابي للنمذ في مكان العمل في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

وتشير هذه النتائج إلى أن شعور العاملين بوحدات الحكم المحلي موضع التطبيق بمجاهلة بعض المديرين أو العاملين لهم في مكان العمل، وتعاملهم معهم كأنهم غير موجودين، وتجنب الحديث معهم، كذلك قيام هؤلاء العاملون المنبذون بمغادرة المكان عند الدخول إليه، وتفضيل الجلوس منفرداً، وعدم دعوتهم للمناسبات، كل ذلك يساعد على تمسك العاملين المنبذين بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية متمثلة في إخفاء المعلومات

الخاصة بالعمل، والامتناع عن إطاعة الأوامر والتوجيهات اللازمة، وأداء العمل وتقديم الخدمة بطريقة خاطئة، والقيام بإتلاف الأدوات التي يتم استخدامها في بيئة العمل، واستخدام أساليب الإساءة بالقول أو بالفعل، والتأخر خارج أوقات العمل الرسمية بدون إذن مسبق، ومناقشة معلومات المنظمة مع أشخاص غير مخولين.

- توصلت نتائج اختبار الفرض الرابع من فروض البحث إلى أن النبذ في مكان العمل له أثر غير مباشر في العلاقة بين التسييس التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بوحدة الحكم المحلي موضع التطبيق، وتبين أن النبذ في مكان العمل كمتغير وسيط في تلك العلاقة أدت إلى ارتفاع معنوية النموذج وزيادة معامل التحديد من ٤٧٪ إلى ٦٦٪. وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن النبذ في مكان العمل يتوسط العلاقة بين التسييس التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وهو الأمر الذي يعنى أن إدراك العاملين للتسييس التنظيمي يزيد من تبنيهم للنبذ في مكان العمل مما ينعكس إيجابياً على انتشار سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية داخل وحدات الحكم المحلي موضع التطبيق. وتشير هذه النتائج إلى أن إدراك العاملين بوحدة الحكم المحلي موضع التطبيق لمحاولة بعض المديرين أو العاملين ببناء أنفسهم عن طريق تشويه صورة الآخرين، وتمتعهم بالنفوذ والقوة في بيئة العمل مما يجعل من الصعب تجاوزهم، وامتلاكهم القدرة على تملق الرؤساء بما يؤدي من قبول أفكارهم، وحصولهم على ما يريدون بأساليبهم الخاصة، وإدراكهم أن سياسات المكافآت والترقيات تُطبق وفقاً للمصالح الشخصية وتعتمد على المحسوبية والمحاباة بصرف النظر عن الأداء المتميز أو الجهد المبذول، وحصول البعض على مكافآت بطريقة لا تتوافق مع السياسات المعلنة، وشعورهم بأن التغييرات التي تتم في سياسات العمل تحقق مصالح قلة محدودة دون تحقيق الصالح العام، وإدراكهم بأن الترقيات

تتم وفق انتماءاتهم السياسية، كل ذلك يؤدي إلى شعور بعض العاملين بأنهم منبوذين في العمل، حيث يشعرون بتجنب وتجاهل بعض العاملين للحديث والعمل معهم، وبالتالي يفضلون مغادرة المكان عند الدخول إليه، والجلوس منفرداً، مما يؤدي إلى لجوئهم إلى إتباع سلوكيات مضادة ومعوقة لإنتاجية العمل في صورة سوء تقديم الخدمة للمواطنين، وإخفاءهم للمعلومات، والتظاهر بعدم معرفة المعلومة، ونشر شائعات مغرضة عن الإدارة والمنظمة، وعدم إطاعة الأوامر والتعليمات في العمل، وإساءة استخدام ممتلكات وأدوات العمل، والقيام بالتسلل الإلكتروني بتفحص برامج الإنترنت مثل (الفايس بوك، انستجرام، تويتر، واتس آب، الأخبار، مقاطع من فيديوهات... إلخ) والذي من شأنه إضاعة وقت العمل في أمور لا تمس بالعمل بشئ، كذلك تزوير بعض الوصولات بهدف الحصول على أموال إضافية، والتعامل بالرشوة، والوصول متأخر عن العمل بدون إذن مسبق، والتأخر خارج أوقات العمل الرسمية للحصول على وقت بأجر إضافي.

#### حادى عشر : توصيات البحث :

في ضوء نتائج البحث ونتائج التحليل الإحصائي، ولتحقيق الهدف الأساس للبحث، فقد تم تناول توصيات البحث عن طريق التركيز على خطة عمل تنفيذية Action Plan (مجال التوصية - التوصية - آليات التنفيذ)، والتي يلخصها الجدول التالي.

## جدول رقم (٩)

## توصيات البحث وآليات تنفيذها

آليات التنفيذ	التوصية	مجال التوصية
<p>➤ الحكمة فى إدارة الصراعات بإختلاف أشكالها بشفافية وموضوعية للاستفادة من إيجابيتها والحد من سلبياتها؛ من أجل القضاء على التيارات السياسية، وتحقيق ولاء وانتماء العاملين.</p>	<p>العمل على الحد من ممارسة التسييس التنظيمى بأبعاده المتمثلة فى (السلوك المسيس العام، والخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً، وتسييس سياسات المكافآت والترقيات).</p>	<p>التسييس التنظيمى.</p>
<p>➤ زيادة الرواتب للعاملين بشكل يفوق مساهمات العاملين، مع تحسين ظروف عملهم بشكل يلبى احتياجاتهم ورغباتهم.</p>	<p>الاهتمام بتفعيل وتطوير نظام الحوافز المالية من خلال تفعيل المادة رقم ٤٦ من قانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨م والخاص بالعاملين المدنيين بالدولة.</p>	
<p>➤ استحداث نظام لمنح المكافآت والحوافز بناء على أسس تقييم الأداء المتبعة فى إدارة الموارد البشرية، والبعد كل البعد عن تقييم الأداء على أساس العلاقات الشخصية.</p>		

آليات التنفيذ	التوصية	مجال التوصية
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ استحداث نظام للترقية يُبنى على أساس الموضوعية وعدم التحيز الشخصى فى اختيار الكفاءات.</li> <li>➤ اتباع أسلوب إشرافى إنسانى ملائم لجميع العاملين لتحقيق العدالة التنظيمية وتحسين جودة حياة العمل، وتقليل ضغوط العمل سواء المادية أو المعنوية مع زيادة الدعم التنظيمى للعاملين.</li> <li>➤ الالتزام بنشر ثقافة الشفافية والنزاهة والمصادقية، والبعد عن الممارسات غير الأخلاقية التى تمارس فى بيئة العمل، وعدم خرق أى وعود أو التزامات مع العاملين.</li> <li>➤ العمل على تطبيق اللوائح المنظمة للعمل وتطبيق القرارات الإدارية على جميع العاملين دون استثناء أحد.</li> <li>➤ عقد لقاءات بصفة مستمرة بين القيادات والعاملين بغرض تبادل الأفكار والمعلومات التى تخدم مصالحهم ومصالح المنظمة ككل، مع توضيح نقاط عدم الاتفاق على بعض الأمور بشكل معن لتتم معالجته،</li> </ul>		

آليات التنفيذ	التوصية	مجال التوصية
<p>ومن ثم يتحقق للعاملين ميزة المشاركة في صنع واتخاذ القرارات.</p> <p>➤ وضع ميثاق أخلاقي في بيئة العمل من أجل التأكيد على قيم ومعايير تشجع على السلوك الأخلاقي والعمل الإبداعي داخل المنظمة.</p> <p>➤ العمل على تشجيع العاملين بسرعة الإبلاغ عن ممارسات التسييس التنظيمي، وسرعة معالجتها والحد منها قبل انتشارها، وعدم التساهل عنم يقومون بها؛ حتى لا تتسبب عدم معالجتها في انتشار سلوكيات سلبية أخرى.</p>		
<p>➤ توفير مناخ إيجابي في بيئة العمل، وتشجيع العمل الجماعي لبناء علاقات ذات ثقة مع بعضهم البعض.</p> <p>➤ عقد ندوات دائمة مع العاملين من أجل التواصل وتوفير مساحة كافية لهم للتعبير عن احتياجاتهم، ومنع سوء التفاهم في أمور تخص المنظمة.</p> <p>➤ تشجيع تفاعل العاملين كبار السن مع نظرائهم الشباب لمساعدتهم في تعلّم مهام أعمالهم الجديدة، والتكيف معها.</p>	<p>القضاء على سلوكيات النبذ في وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية.</p>	<p>النبذ في مكان العمل</p>

آليات التنفيذ	التوصية	مجال التوصية
<p>➤ العمل على نشر القيم التي لا تُشجع على العزلة والنبذ، ومحاسبة المسئول عن ذلك النبذ، حتى لا يتم تكراره من الآخرين.</p> <p>➤ إقامة علاقات قائمة على الاحترام والثقة بين العاملين بشكل يسمح بوجود تضامن اجتماعي معنوي وظاهري ضد كل من يكون سبب في النبذ والتجاهل.</p> <p>➤ استبعاد ومعاقبة كل من يسوّل له نفسه في تجاهل العاملين أو المسئولين واستغلالهم لتحقيق المصالح الشخصية.</p> <p>➤ العمل على نشر ثقافة التواضع وحب الآخرين ومساعدتهم بصفة مستمرة بعيداً عن تحقيق مصالح ذاتية.</p> <p>➤ حث المسئولين على الاهتمام بشكوى العاملين وعدم تجاهلها، والعمل على حلها.</p> <p>➤ اتباع الأساليب الديمقراطية من المسئولين من شأنها تقارب العاملين منهم، بشكل لا يشعرهم بأنهم منبوذين في بعض القرارات التي تخصهم وتخص المنظمة.</p>		



آليات التنفيذ	التوصية	مجال التوصية
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ إقامة رحلات ترفيهية للعاملين وأسرهم، بشكل يعكس اهتمام المنظمة ليس فقط بالعاملين وإنما أيضاً بأسرهم.</li> <li>➤ تبني ثقافة تقبل الآخر والذي من شأنه أن يجعل التواصل بين العاملين أكثر فعالية.</li> <li>➤ رسم الحدود في العلاقات المهنية مع جعل الاحترام هو السائد في كل العلاقات.</li> <li>➤ العمل على استنباط السمات المميزة لدى كل عامل، من منطلق أن كل العاملين مختلفون، وأن كلاً منهم مميز عن الآخر.</li> <li>➤ قيام المديرين بإبلاغ العاملين بعواقب النذب في مكان العمل، منعاً لحدوثها أو لتكرارها مرة أخرى.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ إشعار العاملين بأن عملهم له أهمية خاصة لدى المواطنين.</li> <li>➤ عقد لقاءات من شأنها توضيح بعض القرارات الإدارية للعاملين، حتى لا يحدث لبس في فهمها ومن ثم اتباع سلوكيات مضادة تجاهها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ مجابهة انتشار سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، والعمل على القضاء على مسبباتها في وحدات الحكم</li> </ul>
		سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

آليات التنفيذ	التوصية	مجال التوصية
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ متابعة ومراقبة أداء العاملين من خلال قطاع التفنيس والرقابة التابع لوزارة التنمية المحلية.</li> <li>➤ عقد ندوات بصفة مستمرة من شأنها التوعية بخطورة ممارسة تلك السلوكيات لما لها من آثار سلبية على العامل والمركز المحلى والمجتمع المحيط.</li> <li>➤ العمل على القضاء على ممارسات التسييس التنظيمي، من خلال الاعتبارات التي تم تناولها أعلاه.</li> <li>➤ العمل على منع انتشار النبذ في مكان العمل، من خلال الاعتبارات التي تم تناولها أعلاه.</li> <li>➤ القيام بحملات مفاجئة على الأحياء والمراكز والمدن بالمحافظة للتعرف على جودة الخدمات المقدمة.</li> <li>➤ إجراء متابعة دورية للعاملين من أجل الوقوف على سلوكياتهم سواء الإيجابية أو السلبية، ومعرفة أسباب السلوكيات السلبية والعمل على معالجتها.</li> </ul>	المحلى بمحافظة المنوفية.	

آليات التنفيذ	التوصية	مجال التوصية
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ العمل على تعزيز السلوكيات الأخلاقية وكذلك العلاقات الإجتماعية بين العاملين في المنظمة.</li> <li>➤ التمسك بالسلوكيات الإيجابية في العمل والبعد عن السلوكيات السلبية، من خلال تنمية سلوكيات الرقابة الذاتية.</li> <li>➤ الاهتمام بتعلم الذكاء العاطفي من أجل تغلب على حالات النبذ التي تؤدي إلى اتباع سلوكيات مضادة للأفراد والمنظمة ككل.</li> <li>➤ الحث على تقديم مقترحات ببناءة لتحسين نتائج الأعمال.</li> <li>➤ لا يجب على المسؤولين بتصيّد أخطاء العاملين ومعاقتهم، خاصةً وإن كانت أخطاء ليست مقصودة منهم.</li> <li>➤ التأكيد على أهمية تحقيق المصلحة العامة على تحقيق المصالح الشخصية.</li> <li>➤ بناء نظام للمحاسبة والمساءلة، وتوعية العاملين بحقوقهم وواجباتهم الوظيفية.</li> <li>➤ عدم اتباع سياسات التخويف والعقاب من قبل المسؤولين.</li> </ul>		

## ثانى عشر : الدراسات المستقبلية :

تناول البحث الحالى النبذ فى مكان العمل كمتغير وسيط فى العلاقة بين التسييس التنظيمى وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بالتطبيق على وحدات الحكم المحلى بمحافظة المنوفية، إلا أن هناك بعض النقاط البحثية التى لم يتعرض لها البحث، والتى تحتاج إلى مزيد من البحث والدراسة منها ما يأتى :

- توسيط النبذ فى مكان العمل كمتغير وسيط فى العلاقة بين التسييس التنظيمى وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بالتطبيق على وحدات الحكم المحلى بمحافظة المنوفية فى جمهورية مصر العربية.
- التعرف على العلاقة بين التسييس التنظيمى وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية فى ظل النبذ فى مكان العمل كمتغير وسيط، بالتطبيق على مجالات أخرى خدمية مثل قطاع المستشفيات التعليمية، أو البنوك، أو الجامعات.
- التعرف على العلاقة بين التسييس التنظيمى وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية فى ظل النبذ فى مكان العمل كمتغير وسيط، بالتطبيق على قطاعات صناعية مثل مصانع الحديد والصلب، أو مصانع الغزل والنسيج.
- تناول متغيرات وسيط أخرى بخلاف متغير النبذ فى مكان العمل فى العلاقة بين التسييس التنظيمى وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، على سبيل المثال التهكم التنظيمى، أو الصمت التنظيمى، أو السخرية التنظيمية، أو التنافر العاطفى، أو الرسوخ الوظيفى.

## المراجع :

## أولاً : المراجع باللغة العربية

- البردان، محمد فوزى & عبد الجواد، ثروت صبرى. (٢٠٢٠). القيادة التمكينية في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في ظل الدور الوسيط للسخرية التنظيمية : دراسة ميدانية. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*. ٢٧(٢)، ٧-٤١.
- المنسي، محمود عبد العزيز. (٢٠٢١). توسيط الصمت التنظيمي في العلاقة بين إدراك التسييس التنظيمي والإحترق الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية. *مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية*. ٥٨(١)، ٢٥٣-٢٩٥.
- حسانين، أسامة أحمد. (٢٠١١). تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية : دراسة ميدانية. *مجلة البحوث التجارية المعاصرة*. ٢٥(٢)، ١-٥٢.
- ريان، عادل ريان محمد. (٢٠١٥). العلاقة بين إدراك سلوك التناور السياسي والشعور بإنعدام المصادقية تجاه المنظمة: دراسة ميدانية بالتطبيق على القائمين بالتمريض بمستشفيات جامعة أسيوط. *المجلة العلمية*. ٥٩، ٧-٣٢.
- طه، هبه إبراهيم محمد شفيق & عبد المطلب، إيمان على عبد المطلب. (٢٠٢٣). دور الإشراف المسيء في العلاقة بين إدراك المرؤوس للنبذ من المشرف وسلوكيات إخفاء المعلومات. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*. ٤(١)، ٨٠٥-٨٤١.
- طه، حسنين السيد & عبد الحميد، محمد عبد المنعم. (٢٠٢٢). تأثير القيادة الروحية على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*. ١٣(١)، ١-٣٥.

عياد، خالد محمود فهمي. (٢٠٢٢). المرونة النفسية كمتغير معدل لعلاقة النبذ في مكان العمل وخرق العقد النفسي بالاحتراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات والمراكز الطبية التابعة لجامعة المنصور. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية. ٥٩(٤)، ٢٣٧-٢٧٨.

محمد، فرج البهلول & الكرداوي، مصطفى محمد أحمد. (٢٠٢٣). أثر النبذ في مكان العمل على الأداء الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الزيتونة بليبيا. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية. ٤(١)، ٩١٣-٩٦٢.

مرزوق، عبد العزيز علي. (٢٠١٧). علاقة جودة حياة العمل بالإحباط الوظيفي : دراسة تطبيقية على العاملين بوحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. ٤٧(٤)، ٩٩-١٤٦.

#### ثانياً : المراجع باللغة الأجنبية

- Ahmad, J.; Akhtar, H.; Rahman, H.; Imran, R. & Ain, N. (2017). Effect of Diversified Model of Organizational Politics on Diversified Emotional Intelligence. *Journal of Basic & Applied Sciences* 13, 375-385.
- Al Hasnawi, H. H., & Abbas, A. A. (2020). Workplace ostracism as a mediating variable in the relationship between paradoxical leader behaviours and organizational inertia. *Organizacija*, 53(2), 165-181.
- Baloch, M. A., Meng, F., Xu, Z., Cepeda-Carrion, I., & Bari, M. W. (2017). Dark triad, perceptions of organizational politics and counterproductive work behaviors: The moderating effect of political skills. *Frontiers in psychology*, 8, 1972.
- Biçer, C., & Büyükyılmaz, O. (2019). The effect of perceptions of organizational politics on workplace friendship: A study on healthcare employees. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 15(2), 515-531.

- Chen, L., Liu, Y., Hu, S., & Zhang, S. (2022). Perception of organizational politics and innovative behavior in the workplace: The roles of knowledge-sharing hostility and mindfulness. *Journal of Business Research*, 145, 268-276.
- Chen, R., & Song, J. (2019). Effect of workplace ostracism on counterproductive work behavior---Psychological contract breach as the mediator. *UTCC International Journal of Business & Economics*, 11(2), 3-23.
- Choi, Y. (2020). A study of the influence of workplace ostracism on employees' performance: moderating effect of perceived organizational support. *European Journal of Management and Business Economics*, 29(3), 333-345.
- Choi, Y. (2020). Workplace ostracism and work-to-family conflict among female employees: Moderating role of perceived organisational support. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Chung, Y. W. (2017). The role of person–organization fit and perceived organizational support in the relationship between workplace ostracism and behavioral outcomes. *Australian Journal of Management*, 42(2), 328-349.
- De Clercq, D., Haq, I. U., & Azeem, M. U. (2019). Workplace ostracism and job performance: Roles of self-efficacy and job level. *Personnel Review*, 48(1), 184- 203.
- Fatima, A. (2016). Impact of workplace ostracism on counter productive work behaviors: Mediating role of job satisfaction. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 9(2), 388-408.
- Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J. W., & Lian, H. (2008). The development and validation of the workplace ostracism scale. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1348-1366.
- Gürlek, M. (2021). Workplace ostracism, Syrian migrant workers' counterproductive work behaviors, and acculturation:

- Evidence from Turkey. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 336-346.
- Hair, J.F.; Black, W.C.; Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis*, (7 th ed). Prentice Hall, New Jersey, NJ.
- Howard, M. C., Cogswell, J. E., & Smith, M. B. (2020). The antecedents and outcomes of workplace ostracism: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 105 (6), 577.
- Hsieh, H., & Karatepe, O. M. (2019). Outcomes of workplace ostracism among restaurant employees. *Tourism Management Perspectives*, 30, 129-137.
- Kacmar, K. M., & Carlson, D. S. (1997). Further validation of the perceptions of politics scale (POPS): A multiple sample investigation. *Journal of management*, 23(5), 627-658.
- Karim, D. N. (2021). Relationship between perceived organisational politics and workplace ostracism at higher education institutions. *International Journal of Management in Education*, 15(4), 318-336.
- Karim, D. N., Majid, A. H. A., Omar, K., & Aburumman, O. J. (2021). The mediating effect of interpersonal distrust on the relationship between perceived organizational politics and workplace ostracism in higher education institutions. *Heliyon*, 7(6), e07280.
- Kelloway, E. K., Loughlin, C., Barling, J., & Nault, A. (2002). Self-reported counterproductive behaviors and organizational citizenship behaviors: Separate but related constructs. *International journal of Selection and Assessment*, 10(1-2), 143-151.
- Lam, L. W., & Xu, A. J. (2019). Power imbalance and employee silence: The role of abusive leadership, power distance orientation, and perceived organisational politics. *Applied Psychology*, 68(3), 513-546.



- Liu, C., Li, H., & Li, L. (2022). Examining the curvilinear relationship of job performance, supervisor ostracism, and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 138, 103787.
- Luqman, M. K., Javaid, M. F., & Umair, T. (2015). Combined effects of perceived organizational politics and emotional intelligence on job satisfaction and counterproductive work behaviors. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 4(4), 891-911.
- Makhdoom, I. F., Atta, M., & Malik, N. I. (2019). Relationship of organizational citizenship behavior and production deviance: Role of perceived organizational politics. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 367-382.
- Makhdoom, I. F., Mehmood, B., & Atta, M. (2017). Mediating role of job burnout for the relationship of perceived organizational politics and counterproductive work behaviors among school teachers. *Journal of Behavioural Sciences*, 27(2), 149-164.
- Meisler, G., Drory, A., & Vigoda-Gadot, E. (2019). Perceived organizational politics and counterproductive work behavior: The mediating role of hostility. *Personnel Review*.
- Na-Nan K., Wongsuwan N., & Dhienhirun A., (2020), Development and validation of counterproductive work behaviour instrument A case study of employees' SMEs, *International Journal of Organizational Analysis*, 28 (3), 745-763.
- Ong, J. E. L. (2022). Workplace ostracism and banking employees' counterproductive work behavior in the Malaysian banking sector. *International Journal of Management Studies*, 29(2), 23-44
- O'reilly, J. A. N. E., & Robinson, S. L. (2009). The negative impact of ostracism on thwarted belongingness and workplace contributions. *In Academy of management*

- proceedings* (Vol. 2009, No. 1, pp. 1-7). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Pancani, L., Waldeck, D., Tyndall, I., & Riva, P. (2023). An ecological momentary assessment study to investigate individuals' reactions to perceived social exclusion. *Personality and Individual Differences*, 200, 111913.
- Paşamehmetoğlu, A., Guzzo, R. F., & Guchait, P. (2022). Workplace ostracism: Impact on social capital, organizational trust, and service recovery performance. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 50, 119-126.
- Robinson, S. L., O'Reilly, J., & Wang, W. (2013). Invisible at work: An integrated model of workplace ostracism. *Journal of Management*, 39(1), 203-231.
- Sarfraz, M., Qun, W., Sarwar, A., Abdullah, M. I., Imran, M. K., & Shafique, I. (2019). Mitigating effect of perceived organizational support on stress in the presence of workplace ostracism in the Pakistani nursing sector. *Psychology research and behavior management*, 12, 839.
- Sevik, U. (2020). The mediating role of positive psychological capital on the effect of perceived organizational politics on organizational silence. *Journal of Social Sciences* 63, 206-227.
- Sharma, N., & Dhar, R. L. (2021). From curse to cure of workplace ostracism: A systematic review and future research agenda. *Human Resource Management Review*, 100836.
- Siegel, R., König, C. J., & Lazar, V. (2022). The impact of electronic monitoring on employees' job satisfaction, stress, performance, and counterproductive work behavior: A meta-analysis. *Computers in Human Behavior Reports*, 8, 100227.
- Sun, Y.W. & Xia, H. S. (2018). Research on perceptions of organizational politics and its influence on employee

- silence. *Open Journal of Business and Management* 6, 250-264.
- Tryfos P., (1996). *Sampling Methods For Applied Research- Text And Cases*, John Wiley& Sons, Inc. York University.
- Tsai, H. Y. (2023). Do you feel like being proactive day? How Daily Cyberloafing Influences Creativity and Proactive Behavior: The Moderating Roles of Work Environment. *Computers in Human Behavior*, 138, 107470.
- Ugwu, F. O., Nwagbo, I. L., & Ohunene, L. G. (2022). A Matter of Give and Take?: Perceived Organisational Politics and Organisational Support as Predictors of Counterproductive Work Behaviours. *Journal of Psychology and Allied Disciplines*, 1(1).
- Wang, I. A., Chen, P. C., & Chi, N. W. (2023). Mitigating immediate and lagged effects of customer mistreatment on service failure and sabotage: Critical roles of service recovery behaviors. *Journal of Business Research*, 154, 113273.
- Yang, J., & Treadway, D. C. (2018). A social influence interpretation of workplace ostracism and counterproductive work behavior. *Journal of Business Ethics*, 148(4), 879-891.
- Yao, L., Ayub, A., Ishaq, M., Arif, S., Fatima, T., & Sohail, H. M. (2022). Workplace ostracism and employee silence in service organizations: the moderating role of negative reciprocity beliefs. *International Journal of Manpower*, (ahead-of-print).
- Zahid, F., Butt, A. N., & Khan, A. K. (2022). Political skill and self-serving counterproductive work behaviors: Moderating role of perceptions of organizational politics. *Journal of Management & Organization*, 28(5), 993-1010.
- Zhang, G. & Lee, G. (2010). The Moderation effects of perceptions of organizational politics on the relationship between work stress and turnover intention: An empirical study about civilian in Skeleton Government of China. *iBusiness* 2(3), 268-273.