



ISSN: 1994-4217 (Print) 2518-5586(online)

Journal of College of Education

Available online at: <https://eduj.uowasit.edu.iq>



Dr. Saad Naeem Radwi

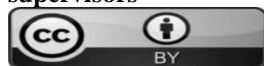
University of Wasit -
College of Education
for Humanities

Email:

saadaliraq6@gmail.com

Keywords:

organizational
politicization ,
dysfunction ,
educational
supervisors



Article info

Article history:

Received 15.Febr.2025

Accepted 25.Mar.2025

Published 28.Aug.2025



Organizational politicization and its relationship to dysfunction among educational supervisors

A B S T R A C T

The study aimed to identify the level of organizational politicization and its relationship to dysfunction among educational supervisors from the point of view of school principals and their assistants in the preparatory stage in Wasit Governorate. To achieve this, the descriptive correlational approach was adopted, and the study tools were two questionnaires that were applied to a sample drawn through the Richard Geiger equation, the Krajci and Morgan equation, the Herb Arkin equation, the Robert Mason equation, and the Stephen Thompson equation. It was found that the size of the study sample was (152) principals and their assistants, during the second semester of the academic year (2024-2025), and using the statistical package (SPSS), the data were processed statistically, and the results showed the availability of organizational politicization and dysfunction among educational supervisors from the point of view of school principals and their assistants in the preparatory stage in Wasit Governorate. It was also noted that there is a direct relationship between organizational politicization and dysfunction among educational supervisors from the point of view of school principals and their assistants in the preparatory stage.

© 2022 EDUJ, College of Education for Human Science, Wasit University

DOI: <https://doi.org/10.31185/eduj.Vol60.Iss3.4759>

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التسييس التنظيمي وعلاقته بالإختلال الوظيفي لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري المدارس ومعاونيهم في المرحلة الإعدادية في محافظة واسط ، والبالغ عددهم (٢٧٠) مديراً ومعاوناً، ولتحقيق ذلك ، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي ، وتمثلت أداتا الدراسة باستبانتيين جرى تطبيقهما على عينة البحث والتي تم سحبها من خلال معادلة ريتشارد جيجر ومعادلة كرجيسي ومورجان ومعادلة هيريت اركن ومعادلة روبرت ماسون ومعادلة ستيفن ثامسون فنتين ان حجم عينة الدراسة (١٥٢) مديراً ومديرة ومعاونيهم ، وتم التطبيق بشكل مباشر خلال الفصل الثاني من العام الدراسي (٢٠٢٤ - ٢٠٢٥) ، وباستعمال الحقيبة الاحصائية (SPSS) تمت معالجة البيانات إحصائياً ، وأسفرت النتائج عن توافر نسبة من التسييس التنظيمي والإختلال الوظيفي لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري المدارس ومعاونيهم في المرحلة الإعدادية في محافظة واسط، كما لوحظ وجود علاقة طردية بين التسييس التنظيمي والإختلال الوظيفي لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري المدارس ومعاونيهم في المرحلة الإعدادية .

الكلمات المفتاحية: التسييس التنظيمي ، الإختلال الوظيفي ، المشرفين التربويين

الفصل الأول

التعريف بالبحث

مشكلة البحث :

تحتل دراسة السلوك التنظيمي في المؤسسات مكانة مهمة في علم الإدارة، ولقد تطورت النظرة إلى المؤسسات خلال العقود الماضية من النظرة الميكانيكية إلى النظرة العضوية و العلاقات والروابط في بيئة العمل (الإيكولوجية)، ولم تقف دراسة السلوك لمجرد الوصف والمعرفة، وإنما تعداها إلى ضرورة فهم السلوكيات وتحليلها ومعرفة أسبابها ونتائجها وآثارها ومحاولة التحكم فيها وضبطها في حدود تقبل المؤسسات لها ، ويعد موضوع التسييس التنظيمي والإختلال الوظيفي إحدى الموضوعات الحديثة في حقل السلوك التنظيمي، الذي تنامي الاهتمام به في العقود الماضية بعدما تزايدت الأصول التي تشكك في كون المؤسسات جميعها رشيدة، وتدار بتحكم وعقلانية، فالسلوك الإنساني داخل المؤسسات يتأثر بعوامل منها ما هو عقلائي ورشيد، ومنها ما هو بعيد عن ذلك، ويحكمه سلوكيات إنسانية لا تسعى بالضرورة إلى تحقيق أهداف المؤسسة والوصول إلى غاياتها ، إذ إن جميع المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات التربوية بصفة خاصة تسعى جاهدة إلى التعرف على نوعية السلوكيات والمشكلات الداخلية، والتوصل إلى معرفة الاتجاهات البارزة والقيم والتصورات التي يحملها العاملين تجاه مؤسساتهم حتى يتم التعرف على جوانب القوة التي تحقق التفوق والتميز المؤسسي كما يتم تحديد جوانب الاخفاق والضعف والمشكلات التنظيمية بحيث يمكنها التغلب عليها ومواجهتها بشكل علمي ودقيق قبل أن تضر أو تدمر أو تسبب خسائر مادية ومالية وبشرية كبيرة، وذلك نظراً لأهمية هذه المؤسسات في تحقيق التنمية الشاملة بجانب دور الدولة، خاصة في ظل الظروف الحالية التي يمر بها المجتمع العراقي، والشاهد أن هناك حاجة ماسة إلى تحليل

وتشخيص وتقييم المؤسسات التربوية للتعرف على الامراض المؤسسية والتنظيمية التي تعاني منها لزيادة فعاليتها وكفاءتها، ومن بين هذه المشكلات التي تعاني منها المؤسسات غير الحكومية هو انتشار ظاهرة التسييس التنظيمي والتي تؤثر على فعاليتها وكفاءتها، لأن هذه المؤسسات أقل رسمية وهرمية، وأكثر مرونة (Friedman,2006) ، اذ يعد التسييس التنظيمي من أبرز الظواهر المنتشرة والمتوطنة في المؤسسات حيث أن (٨٨) من المديرين في المؤسسات يبلغون عن وجود ظاهرة التسييس التنظيمي داخل مؤسساتهم (Buchanan,2008) (Allen & Mayes, 1977) (Mintzberg, 1983) (Pfeffer, 1981) لأن هذه المؤسسات تعتمد إنتاجيتها بشكل أساسي على أداء العاملين فيها، وتضع الحد الأقصى من الموارد بشكل مباشر أو غير مباشر لزيادة أدائهم والتحكم في الأسباب التي تقلل منه (Bukhari&Kamal, 2015) ، وتشير الأدلة إلى أن الأسباب الجذرية لانتشار التسييس التنظيمي والاختلال الوظيفي في المؤسسات التربوية ترجع إلى عوامل مثل عدم المساواة الاجتماعية والهيكلية، والدوافع الشخصية الذاتية، فضلاً عن غياب السياسات الواضحة التي تنظم عمليات اتخاذ القرار ، ومن الضروري أن تقوم المؤسسات التربوية بتشخيص وتحليل هذه الظواهر من أجل التخفيف من آثارها، وضمان تحسين الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين وزيادة فعالية المؤسسات بشكل عام ، اذ اشارت الأدبيات الى أن هناك جدلاً فكرياً حول تحديد طبيعة التسييس التنظيمي ورسم حدوده، إذ جادل عدد من العلماء بأن العلاقة بين التسييس التنظيمي والنتائج التنظيمية مهمة تستحق المزيد من الاستقصاء والبحث الموضوعي (Bozeman et al, 1996) ((Carlson& Ferris & Kacmar, 1991 Kacmar,1994)) وعلى الرغم من أن الدراسات السابقة شملت العديد من العوامل المؤثرة على الاختلال الوظيفي مثل الرضا الوظيفي والدعم التنظيمي وغيرها ، إلا أنها لم تسلط الضوء على تأثير التسييس التنظيمي في الاختلال الوظيفي. وبالرغم من ان التسييس التنظيمي ظاهرة شائعة في كل مؤسسة الا انه لا يعرف إلا القليل جدا عن طبيعة تلك الظاهرة وحدودها بالضبط حتى اليوم (Cropanzano et al , 1997)، وبالتالي فإن التسييس التنظيمي مفهوم مثير للجدل(Vigoda 2003:7)، ويؤكد العديد من الباحثين بان هناك حاجة ملحة لإجراء الدراسات التي تحدد الآليات النفسية والتحفيزية التي تساعد في ترجمة الحقائق إلى نتائج تنظيمية مفيدة والبحث الحالي أجاب هذا النداء ، واستنادا إلى ما سبق تتجسد مشكلة البحث في الإجابة على التساؤل الآتي : هل توجد علاقة ارتباطية بين التسييس التنظيمي والاختلال الوظيفي لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري المدارس ومعاونيهم في المرحلة الإعدادية في محافظة واسط ؟

أهمية البحث :

تتبع أهمية البحث من أهمية الموضوع الذي يتناول التسييس التنظيمي والاختلال الوظيفي ودورها في المؤسسة التربوية، حيث يحظى متغيري الدراسة باهتمام بالغ من قبل العاملين بهذا المجال، وكذلك بروز اهتمام الباحث من نظريته لأهمية الدور القيادي للمشرفين التربويين لما لهم من أهمية ودور واضح داخل البيت التعليمي والتربوي ، وبناءً على ما تقدم يمكن بيان أهمية البحث الحالي بإيجاز في عدة جوانب نظرية وتطبيقية وكالاتي :

الاهمية النظرية :

١. تأتي اهمية هذه الدراسة من الدور الإداري الذي يحدثه المشرف التربوي في مسيرة المؤسسة التعليمية وحسن ادارتها .
٢. الدراسة الحالية إضافة نوعية لدراسات، إذ إنَّ المفاهيم التي استعملت في الدراسة اشتملت من المفاهيم والنظريات التربوية التي تلقي اهتماماً واضحاً في هذه الدراسات التربوية.
٣. تهتم هذه الدراسة بمديري المدارس ومعاونيهم في المرحلة الإعدادية وهي من أهم فئات المجتمع لما لها من دور كبير في صقل تربية الاجيال وتعليمها بما يتناسب مع القيم والمبادئ الاجتماعية والاخلاقية .

الأهمية التطبيقية :

١. تعد دراسة التسييس التنظيمي والاختلال الوظيفي لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري المدارس ومعاونيهم في المرحلة الإعدادية في محافظة واسط ، ذات أهمية تطبيقية تلتقي مع ما تهدف إليه المؤسسات العامة بشكل عام والمؤسسات التربوية والتعليمية بشكل خاص .
٢. توفر هذه الدراسة أداة مهمة تستعمل لقياس التسييس التنظيمي وأخرى لقياس الاختلال الوظيفي لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري المدارس ومعاونيهم في المرحلة الإعدادية في محافظة واسط ضمن ثقافتنا المحلية وهذا يمثل إضافة جديدة يمكن الاستفادة منها على الصعيد التطبيقي.
٣. تسهم في إيجاد المعالجات والحلول التي من شأنها ترسخ مبادئ وثقافات المدارس الاعدادية والتي بدورها تعمل على تقليل الاختلال الوظيفي لدى المشرفين التربويين .

أهداف البحث : يهدف البحث الحالي التعرف الى :

- مستوى التسييس التنظيمي لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري المدارس ومعاونيهم في المرحلة الإعدادية.
- مستوى الاختلال الوظيفي لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري المدارس ومعاونيهم في المرحلة الإعدادية.
- العلاقة بين مستوى التسييس التنظيمي ومستوى الاختلال الوظيفي لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري المدارس ومعاونيهم في المرحلة الإعدادية.

حدود البحث: يتحدد البحث الحالي بمديري المدارس ومعاونيهم في المرحلة الإعدادية في محافظة واسط للعام الدراسي (٢٠٢٤ / ٢٠٢٥) .

تحديد المصطلحات :

التسييس التنظيمي : عرفها كلا من :

(Pfeffer ,1981) هو مجموعة من الاجراءات التي تتخذ للحصول على السلطة والسيطرة عليها، واستعمالها للحصول على نتائج مفضلة (Pfeffer ,1981:7) .

(Farrel & Peterson, 2002) هي الأنشطة غير المطلوبة ضمن الدور الرسمي للفرد في المؤسسة وتؤثر أو تحاول أن تؤثر على توزيع المنافع والمضار في المؤسسة (Farrel & Peterson, 2002: 183) .

التعريف النظري للتسييس التنظيمي: تبني الباحث تعريف (Hu, 2010) : السلوكيات التي تهدف إلى تعزيز المصلحة الذاتية وتؤخذ من دون اعتبار أو على حساب الأهداف التنظيمية(Hu, 2010:1).

التعريف الإجرائي للتسييس التنظيمي: عرفه الباحث: هو الدرجة التي يحصل عليها مديري المدارس ومعاونيهم في المرحلة الإعدادية على فقرات التسييس التنظيمي .

الاختلال الوظيفي : عرفه كلا من :

(طلبة، ١٩٩٩) بأنه السلوك المنحرف في أداء الالتزامات والواجبات اتجاه الإدارة والمجتمع بما ينجم عنه عدم قدرة الأجهزة الإدارية في تنفيذ السياسة العامة للدولة والخاصة بتأمين الخدمات الأساسية والتنمية الاقتصادية والاجتماعية (طلبة ، ١٩٩٩ : ١٩٨) .

(Kustina,2013) بأنه التصرفات التي يحاول فيها المرؤوس عن قصد التلاعب بعناصر نظام رقابة راسخ لأغراضه الخاصة (Kustina,2013:119) .

التعريف النظري للاختلال الوظيفي: تبنى الباحث تعريف (Reid & Ramarajan,2016) : بأنه السلوك غير الفعال الذي يميل إلى الإضرار بالمؤسسة وأعضائها بشكل عام (Reid & Ramarajan,2016:85).

التعريف الإجرائي للاختلال الوظيفي: عرفه الباحث: هو الدرجة التي يحصل عليها مديري المدارس ومعاونيهم في المرحلة الإعدادية على فقرات الاختلال الوظيفي .

الإشراف التربوي: هو نشاط موجه يعتمد على دراسة الوضع الراهن ويهدف إلى خدمة جميع العاملين في مجال التربية والتعليم لإطلاق خدماتهم ورفع مستواهم الشخصي والمهني بما يحقق رفع مستوى العملية التعليمية وتحقيق أهدافها (وزارة التربية ، ١٩٨٨) .

مدير المدرسة: هو أحد أعضاء الهيئة التدريسية الذي تعهدت إليه إدارة المدرسة ويفضل أن تكون له خبرة لا تقل عن خمس سنوات في التدريس فيها عن الكفاية العلمية والتربوية وعن القابلية للإدارة والتنظيم ويفضل أيضاً من عمل معاوناً وإن يكون متخرجاً من كلية أو معهد عال ذي علاقة بأحد ميادين الدراسة الإعدادية ويفضل من عمل معاوناً وإن يكون متخرجاً من كلية أو معهد ومعد اعداداً تربوياً (وزارة التربية ، ١٩٨٨ : ٦) .

المدرسة الإعدادية : هي المرحلة التي تأتي بعد المرحلة المتوسطة، ومدة الدراسة فيها ثلاث سنوات وهي على نوعين من الدراسة الأدبي والعلمي (وزارة التربية ، ١٩٨٨ : ٢٣).

الفصل الثاني

الخلفية النظرية والدراسات السابقة

المبحث الاول

التسييس التنظيمي

مفهوم التسييس التنظيمي

يُظهر بعض أفراد المؤسسة سلوكيات مزيفة وتصرفات مبطنة، ويبدون للآخرين بأفضل صورة وبأن لديهم ولاء وانتماء تنظيمياً، والتزاماً وظيفياً، وذلك بهدف الوصول لغاياتهم وتحقيق مصالحهم الخاصة، والحصول على الترقيات والمراكز الوظيفية الهامة والحساسة. ويلجأ أولئك الأفراد إلى مجموعة من الأساليب والمواقف التكتيكية لإخفاء المقاصد والنوايا التي لا تسمح للقوانين أو الآداب أو القيم أو الأعراف بالإيضاح عنها، أو كشفها نظراً لما يترتب عليها من ضرر أو عداوة أو مساءلة، وهذا ما يدفعهم إلى إحاطتها بالتستر والتصنع والادعاء واللف والدوران وغير ذلك من تصرفات تجعلهم يظهرون على خلاف حقيقتهم .

ونظراً لحدائثة النسبية لمفهوم نظم التسييس التنظيمي، فقد تعددت المفاهيم الخاصة بها من قبل الباحثين والمهتمين بعلم إدارة الموارد البشرية، ولازال هناك عدم اتفاق حول مفهوم التسييس التنظيمي، فقد عرف (Mayes&Allen,1977) التسييس التنظيمي بأنه إدارة النفوذ من أجل الحصول على غايات لا تقرها المؤسسة أو الحصول على غابات مرهونة من خلال تأثير غير معترف به (Mayes&Allen,1977:675) .

كما يتم تعريف التسييس التنظيمي على أنه أنشطة غير شرعية، تخدم الذات، وغالبا ما تكون ضارة للمنظمة أو أعضائها (Rosen et a, 2006:203) ، ويعرف التسييس التنظيمي وفقا للتصورات بأنه تصرفات الأفراد الموجهة نحو هدف تعزيز مصالحهم الذاتية دون اعتبار لرفاهية الآخرين أو مؤسستهم (4: Baron&Kacmar, 1999) ، وقدم (Mintzberg,1983) تعريفاً شاملاً للتسييس التنظيمي على أنه سلوك فردي أو جماعي غير رسمي أو ضيق الأفق ظاهرياً، مسبب للانقسام، وفوق كل شيء غير شرعي لا تقبله السلطة الرسمية، أو الأيديولوجية، أو الخبرة المعتمدة في المؤسسة (Mintzberg,1983:172) ، وتأسيساً لما سبق تعددت الزوايا التي ينظر منها لهذا المصطلح ، فقد أعطيت له عدة تعريفات ، فالبعض يطلقه على تلك الأنشطة والممارسات التي توظف فيها الافراد قوتهم ونفوذهم تحقيقاً لمصالحهم داخل المؤسسات وعبر عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة والتطوير ، اذ يعد مفهوم التسييس التنظيمي من المفاهيم التي تتصف بالغموض إذ لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول تعريف محدد (Kacmar& Baron,1999:7)، فضلاً عن وجود صعوبات لدى الباحثين كون التسييس التنظيمي غير ملموس ويصعب قياسه ويحتج عن النظر ومن الصعب ملاحظته والتمييز بينه وبين السلوك غير السياسي، وبالتالي يمكن التعبير عن التسييس التنظيمي بانه مفهوم يشمل ممارسة بعض الانشطة التي لا تعد ضمن الدور الرسمي في المؤسسة (Gandz & Murray, 1980: 241) .

أبعاد التسييس التنظيمي

كثرت الاختلافات في وجهات نظر الباحثين حول مفهوم التسييس التنظيمي، خصائصه، وأبعاده، حيث مرّ هذا المفهوم بمراحل تطويرية عدة حتى وصل إلى صيغته الحالية ، اذ أشار (Drory & Romm, 1990) إلى غياب تعريف موحد وشامل يفسر تعقيد بناء التسييس التنظيمي (292: Haq, 2011) ، وقام (Kacmar & Ferris, 1991) بتطوير مقياس للتسييس التنظيمي اذ حدد خمسة أبعاد رئيسية: السلوك المسيس العام، الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً، تسييس الزيادات والمكافآت، سلوك خدمة الذات، وسلوك زملاء العمل ، وشمل المقياس (٤٠) فقرة، وبعد اختبارات إحصائية، تم اختزاله إلى (١٢) فقرة، ليصبح أول مقياس معتمد لدراسة التسييس التنظيمي، مما سهّل الدراسات التطبيقية Rosen (18: 2006) ، وبعدها في عام ١٩٩٧ قام (Kacmar & Carlson) بتنقيح هذا المقياس ليشمل ثلاثة أبعاد فقط : السلوك المسيس العام، الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً، وتسييس الزيادات والمكافآت، مع (١٥) فقرة لقياسها ، واعتمد هذا المقياس في (٢٣٠) دراسة لاحقة وفقاً لدراسة مستفيضة أجراها (Miller et al ، 2009) ، لاحقاً، ظهرت مقاييس أخرى مثل دراسة (Ford, 2002)، التي قدمت أبعاداً خمسة، ودراسة (Byrne, 2005)، التي حددت بُعدين فقط، بينما اقترح (Amponsah-Tawiah & Annor, 2017) مقياساً أحادي البعد.

اما البحث الحالي يعتمد مقياس (Atta & Khan, 2016) والذي هو تطوير لنموذج (Kacmar & Carlson, 1997) نظراً لملاءمته مع موضوع البحث ولقدرته على تقديم نتائج دقيقة لقياس تأثير أبعاده على المتغيرات الأخرى ، وفيما يلي يتم تناول كل بعد من هذه الأبعاد، وذلك على النحو التالي:

١- السلوك المسيس العام : عندما تكون المؤسسة كيان مغمور في التسييس التنظيمي فإن العاملين سيكتشفون طرقاً للتسييس من خلال ممارستهم للسلوك المسيس لغرض الحصول والاستفادة على فوائد ذاتية، ومن الأمثلة على هذه السلوكيات القاء اللوم على شخص آخر عند حدوث أمور غير مرغوب بها في العمل، وكذلك يحدث السلوك المسيس العام عندما يحاول العامل جعل نفسه يبدو مثابراً بادعاء جهد الآخرين لنفسه او قيامه بعقد تحالفات قوية أو الانتماء إلى مجموعات مؤثرة في سبيل الحصول على المكاسب المرغوبة او حماية موارده، وهذه الأنشطة المسيسية تنمو على وجه التحديد في ظل غياب القواعد والإجراءات في العمل، واتخاذ القرارات تحت ظروف عدم التأكد، وندرة الموارد ، كما أن

السلوك المسييس العام يرتبط بوجهة النظر الكلية للتسييس التنظيمي التي ترتبط بتطوير التحالفات في المؤسسة التي تتنافس على الموارد القيمة وإنَّ الفرق بين التسييس التنظيمي والسلوك المسييس العام هو النظرة الكلية للتسييس التنظيمي التي تتنافس فيها التحالفات على قضايا الأعمال أما السلوك المسييس العام فأنَّ المنافسة يتم فيها تحقيق المصالح الذاتية ، ويتم التمييز بين السلوكيات المسييسة وغير المسييسة على أساس نوايا الفرد من تلك السلوكيات (Haq,2011:292) .

٢- **خضوع من أجل التقدم مستقبلاً** : ينشأ هذا البعد من فكرة أن الصراع عنصر لا مفر منه في المؤسسة وقد يكون الصراع غنيا بالتسييس ونتيجة لذلك فإن الأفراد يستجيبون لذلك بطرق مختلفة ، وبعض العاملين لا يرغبون في الانخراط في الصراع ويتقادونه من خلال التزامهم الصمت لتحقيق رغباتهم و مصالحهم الذاتية وهذا يعد شكل من أشكال السلوك المسييس، فهو يمثل السلوكيات الخفية والصامتة التي يمارسها العاملين من أجل تحقيق المصالح الشخصية، وأيضاً يعرف بعد الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً بأنه الأفعال المسييسة التي تبقى الفرد هادناً لا يتخذ أي إجراء من أجل الوصول إلى نتائج ذات قيمة ، ايضاً إن الخضوع حالياً للحصول على المستقبل يمكن أن يؤدي الى قرارات ضارة والإسراف في تخصيص الموارد (Boehman ,2006: 339) .

٣- **تسييس الزيادات والمكافآت** : ويشير هذا البعد إلى سياسة المؤسسة والممارسات التنظيمية المتعلقة بالترقية والمكافأة والتي قد تؤدي بالعاملين إلى الانخراط وممارسة السلوك المسييس، ويظهر ذلك السلوك في المؤسسات التي لا تعتمد في المكافآت والترقيات على التقييم الحقيقي للأداء، وبذلك يتشجع العاملون على التصرف بشكل مسيس لكسب المنفعة الذاتية، أي أن سياسات الأجور والترقية تستند على سياسات تقييم الأداء والتي عادة ما تكون مسييسة بطبيعتها. إذ أن المكافآت والترقيات لا تمارس بعدالة وإنصاف بل تعتمد على أحكام وقرارات المدير أو المسئول الشخصية والتي لا تتأثر بالضرورة بالأداء الجيد ونستطيع أن نرى ذلك من خلال السلوك الموجه فردياً والذي يتأثر بالمصلحة الشخصية و الذاتية و يكون ذو طبيعة مسييسة و نتيجة لذلك فإن مكافآت و تعزيز مثل هذا النوع من السلوك سيكرر الأساليب المعتمدة لضمان الحصول على المكافآت في المستقبل، ويفسر هذا البعد ميول و تحيز المديرين في المؤسسات إلى تقديم أداء أعلى لهؤلاء العاملين القريبين إليهم الذين يفضلون ويقترحون مساعدات إضافية للمديرين ويقدمون لهم متوسطات أعلى خلال عملية تقييم الأداء وبذلك يتمتع هؤلاء العاملون بفرص أفضل لزيادة المرتبات أو الترقية (العشري ، ٢٠٢٠ : ١٨٩) .

المبحث الثاني

الاختلال الوظيفي

مفهوم الاختلال الوظيفي

نظراً للحداثة النسبية لمفهوم الاختلال الوظيفي ، تعددت المفاهيم الخاصة بها من قبل الباحثين والمهتمين بعلم إدارة الموارد البشرية ، ولإزالة هناك عدم اتفاق حول مفهوم التسييس التنظيمي ، فقد عرف (سمارة، ٢٠٠٥ : ٢٨) الاختلال الوظيفي بأنه عدم التزام الموظف بإداء واجبات وظيفته بدقة وأمانة ومن دون أي مجهود مما يؤدي إلى تدني مهاراته الوظيفية وانخفاض مستويات الكفاءة لدى الإدارة ، وعرفه (Ramzy etal ,2018) بأنه سلوك غير فعال ينتهك مدونة أخلاقيات العمل واللوائح والذي يمكن أن يؤثر سلباً على علاقات العمل والأداء العام داخل المؤسسات Ramzy etal (2018:224) ، وعرفه (عبد الحي، ٢٠٠٧) بأنه ظاهرة عالمية تُعنى باستغلال الوظيفة العامة والموارد العامة لتحقيق مصالح شخصية أو جماعية بطرق تتعارض مع القيم والشروط الرسمية. يحدث هذا الاستغلال إما بدافع شخصي من الموظف، أو نتيجة الضغوط التي يمارسها الأفراد أو المؤسسات سواء من داخل أو خارج الجهاز الحكومي، ويمكن أن يتجلى هذا السلوك بشكل فردي أو جماعي (عبد الحي، ٢٠٠٧ : ١١). إذ يشير مصطلح "الاختلال الوظيفي" إلى الحالات

التي يخرج فيها سلوك الأفراد في بيئة العمل عن المعايير المتوقعة، مما يؤثر سلبيًا على أداء الأفراد والمؤسسات بشكل عام، يتجسد هذا الاختلال في العديد من الأبعاد السلوكية التي تؤثر على العمليات التنظيمية والنتائج المرجوة من العمل، فالاختلال الوظيفي في المؤسسات يعبر عن مجموعة من النتائج الثانوية التي ترافق تنفيذ مخططات التسيير العقلانية والتي تعرقل أو تحول دونما تحقيق الأهداف المحددة من طرف المسيرين، ويتمثل في تلك التكاليف الناتجة عن إهدار في موارد المؤسسة والأعباء المادية الكامنة .

أبعاد الاختلال الوظيفي

تعد دراسة أبعاد الاختلال الوظيفي ضرورية لفهم الأسباب والعوامل التي تساهم في حدوث هذه السلوكيات ، بالإضافة إلى دراسة الآثار الناجمة عنها، كما يساعد هذا الفهم المؤسسات في تطوير استراتيجيات للتعامل مع هذه الظواهر والحد من تأثيرها السلبي على بيئة العمل، فالأبعاد الرئيسية للاختلال الوظيفي هما السلوك العدواني والسلوك المنحرف، حيث يشمل كل منهما مجموعة من الممارسات التي تؤثر بشكل غير مباشر أو مباشر على الإنتاجية والفعالية التنظيمية :

١- السلوك العدواني: يُعد السلوك العدواني من أبرز الأنماط السلوكية التي تؤثر سلبيًا على الأداء التنظيمي، حيث يُخلف آثارًا ضارة وإفرازات غير إيجابية تؤثر على جودة العمل ، وقد حظي هذا السلوك باهتمام كبير من الباحثين لدراسة أبعاده وأسبابه وآثاره ، ويركز الباحثون على فهم نشأة هذا السلوك والتكاليف الناجمة عنه من خلال التنبؤ به وتحليل عواقبه (عبدالله ومصططفى ، ٢٠٢١ : ٢٣) .

منذ ثمانينيات القرن الماضي، ازداد الاهتمام بدراسة السلوك العدواني في بيئة العمل، مع التركيز على العوامل التي تسهم في ظهوره، مثل الضغوط النفسية التي تؤثر على صحة الموظفين وأدائهم ، وفي الآونة الأخيرة، توسعت الدراسات لتشمل العنف طويل الأمد وعوامل الخطر الفردية والتنظيمية، بالإضافة إلى الآثار النفسية والاجتماعية والاقتصادية الناجمة عن هذه السلوكيات. (Rousseau et al , 2014:376)

٢- السلوك المنحرف: يظهر السلوك المنحرف عندما يخرج الأداء الوظيفي عن قواعد المؤسسة ويؤدي إلى تأثيرات سلبية على جميع المستويات التنظيمية، بما في ذلك عمليات اتخاذ القرار . هذا النوع من السلوك يُكبد المؤسسات تكاليف باهظة، ويدفع المديرين للبحث عن وسائل لتحديد أسبابه ووضع استراتيجيات لكبحه ، اذ تواجه المؤسسات تحديات متعددة في وضع سياسات لمحاربة السلوك المنحرف، مثل الظروف الاقتصادية السيئة، الضغوط الوظيفية، وعدم الرضا المهني. هذه العوامل تسهم في ظهور سلوكيات تُضعف فعالية الموظفين وتُقلل من الأداء التنظيمي (المدو ، ٢٠٢٣ : ٢٢١) ، اذ تؤكد الدراسات الحديثة على أهمية الشعور السلبي كعامل مؤثر في بيئة العمل، مما يستدعي اتخاذ إجراءات وقائية مثل تحسين عملية اختيار الموظفين، تقليل الضغوط النفسية، وتدريب المشرفين على إدارة ردود الفعل العاطفية. كما يُوصى بتطوير ثقافة تنظيمية تعزز القيم الاجتماعية الإيجابية في بيئة العمل (Mahlendorf, 2015:675) .

وتأسيساً لما سبق فإن السلوك العدواني والمنحرف يشكلان تحديات كبيرة للمنظمات من حيث تأثيرهما السلبي على الأداء والتكاليف المرتبطة بهما. لذلك، يتطلب التصدي لهما جهوداً متكاملة تشمل الدراسات البحثية، تحسين بيئة العمل، وتطوير السياسات التنظيمية التي تعزز مناخاً صحياً وإيجابياً.

المبحث الثالث

الدراسات السابقة

اولا : التسييس التنظيمي

دراسة صقر (٢٠١٤) تهدف الى الكشف عن تأثير التسييس التنظيمي على العملية الابتكارية في المؤسسة، وتوصلت الدراسة الى أن التسييس سلوك ضار، ومضر للعملية الابتكارية داخل منظمات القطاع العام والخاص في مصر، وكان من أبرز جوانب التسييس حجب المعلومات والمبالغة في تضخيم الذات، ومهاجمة الآخرين، وتناقض النوايا والمقاصد وتشكيل التحالفات بين الافراد والجماعات والتحكم في القواعد والإجراءات.

دراسة Yang (2007) تهدف الى الكشف عن العلاقة بين التسييس التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين ودور الوساطة والمحسوبية في تولي المسؤولية، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة سلبية بين التسييس التنظيمي والأداء الوظيفي، وان انتشار الوساطة والمحسوبية في العمل يعتبر نوع من انواع التسييس في المنظمة.

ثانيا : الاختلال الوظيفي

دراسة المدو (٢٠٢٣) تهدف الى الكشف عن تأثير سلوك القيادة المدمر في الاختلال الوظيفي بتوسط النميمة في مكان العمل، وتوصلت الدراسة إلى ان هنالك تأثير واضح لسلوك القيادة المدمر بتوسط النميمة في مكان العمل في حدوث الاختلال الوظيفي ، ويوصى البحث الى اعتماد انظمة رقابه تعتمد على الأداء اكثر من التقييم الذاتي للعاملين وان يتم اختيار المدراء بالاستناد الى عدده اختبارات وليس الخبرة العملية أو العلمية فقط والأخذ بالاعتبار الانماط الشخصية والنزعات النفسية لهم، عدم السماح بالنميمة غير المتعلقة بالعمل او التدخل بالشؤون الشخصية للعاملين واتخاذ الاجراءات الرادعة لكل من يخالف التعليمات، وتشجيع العاملين على الافصاح عن مشكلات العمل وضمان عدم معاقبتهم او تهديدهم في حال البوح بها لأنها ستقلل من معالجة المشكلات الأكثر صعوبة وتعقيدا للمدى البعيد .

دراسة عبدالله ومصطفى (٢٠٢١) تهدف الى الكشف عن علاقة وأثر ابعاد القيادة الأخلاقية في الحد من الاختلال الوظيفي بابعاده ، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقات معنوية موجبة بين القيادة الاخلاقية والحد من الاختلال الوظيفي وابعادهما وعلى المستوى الكلي والجزئي مما يدل على كلما مارست هذه المديرية القيادة الاخلاقية يؤدي الى الحد من الاختلال الوظيفي، فضلا عن وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين بعد الاخلاقيات الادارية للقيادة والمتغير التابع الاختلال الوظيفي، مما يشير كلما مارست المديرية المبحوثة على أخلاقيات الادارية يؤدي الى الحد من الاختلال الوظيفي.

وقد أفادت الدراسة السابقة الباحث في أن يطلع ويبدأ من حيث انتهت، والتعرف على الأدوات والمقاييس المستعملة ذات العلاقة بالدراسة الحالية، والتعرف على المصادر ذات العلاقة بالدراسة الحالية، فضلا عن الاستفادة منها في تفسير النتائج .

الفصل الثالث

منهجية البحث

منهجية البحث وإجراءاته :

إجراءات البحث : شملت هذه الاجراءات التي قام بها الباحث من اجل تحقيق اهداف البحث الآتي :

أولاً: منهج البحث: لأجل تحقيق أهداف البحث اتبع الباحث منهجية علمية محددة، إذ اعتمدا الباحث على المنهج (الوصفي التحليلي) كونه، اكثر توافق مع البحث العلمي.

ثانياً: مجتمع البحث: يتألف مجتمع البحث الحالي من مديري المدارس ومعاونيهم في المرحلة الإعدادية في محافظة واسط ، للعام الدراسي (٢٠٢٤-٢٠٢٥) ، والبالغ عددهم (٢٧٠) تدريسيًا ، والجدول (١) يوضح ذلك .

الجدول (١) عينة البحث من المجتمع الاصلي			
المجموع	اعداد المعاونين	اعداد المديرين	القسم
111	74	37	مركز الكوت
39	26	13	قسم تربية الحي
24	16	8	قسم تربية النعمانية
12	8	4	قسم تربية بدره
39	26	13	قسم تربية العزيزية
40	30	15	قسم تربية الصويرة
270	180	90	المجموع

ثالثاً: عينة البحث: لابد من اختيار عينة على وفق قواعد خاصة لكي تكون قادرة على تمثيل المجتمع الاصلي تمثيلاً حقيقياً وصادقاً، فاذا كان حجم المجتمع يتكون من (٢٧٠) فرداً من مديري المدارس ومعاونيهم في المرحلة الإعدادية في محافظة واسط، فان عينة البحث وفق راي كل من (Arkin & Herbert, 1982) (Jaeger & Richard, 1984) (Mason & Robert, 1996) (Thompson, Steven K, 2000) (Krejcie & Morgan, 1970:607) تبلغ (١٥٢) فرداً منهم .

ثالثاً: أداة البحث: بعد اطلاع الباحث على الأدبيات والدراسات والأطاريح السابقة ومراجعته للمقاييس ذات العلاقة والتي تناولت موضوع التسييس التنظيمي والاختلال الوظيفي قام الباحث بصياغة الفقرات التي تتوافر فيهما الخصائص السيكو مترية اللازمة ونظرًا لأن البحث الحالي يتطلب جمع بيانات كبيرة، تُعتبر الاستبانة الأداة المثلى لتحقيق الأهداف المرجوة، فهي تُعتبر واحدة من الطرق الشائعة لجمع البيانات في الدراسات التربوية، حيث تتعلق بالآراء والاتجاهات، مما يساعد في الحصول على معلومات دقيقة حول الظروف والأساليب القائمة (داود وعبد الرحمن، ١٩٩٠: ٢٢) ، وقد تم صياغة فقرات المقياس وفق الخطوات الآتية :

١-تحديد مفهوم التسييس التنظيمي نظرياً: بعد مراجعة الأدبيات والدراسات التي التسييس التنظيمي تم تحديد مفهوم التسييس التنظيمي وفق نموذج (Atta & Khan, 2016) والذي هو تطوير لنموذج (Kacmar & Carlson, 1997). والذي يرى ان التسييس التنظيمي يشمل السلوك المسيس العام والخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً وتسييس الزيادات والمكافآت .

٢-تحديد مفهوم الاختلال الوظيفي نظرياً: بعد مراجعة الأدبيات والدراسات التي الاختلال الوظيفي تم تحديد مفهوم الاختلال الوظيفي وفق نموذج (Abbas& yousef, 2015) والذي يرى بان الاختلال الوظيفي يشمل السلوك العدوانى والسلوك المنحرف .

٣-الاستبانة الاستطلاعية

٤-الاطلاع على بعض الدراسات السابقة

٥-صياغة فقرات مقياس الدراسة : يجب أن لا يكون المقياس مطولاً فيؤدي الى الملل عند الاجابة ولا يكون قصيراً فلا يعطي ما يراد قياسه ويؤدي ذلك لانخفاض ثبات المقياس (السيد، ١٩٨٦ : ٣٢) ، وبناء على التعاريف المعتمدة وبعد اطلاع الباحث على عدد من الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث ، تكون مقياس التسييس التنظيمي بالصيغة الأولى من (١٥) فقرة وزعت الفقرات على (٣) مجالات وهي : السلوك المسيس العام (٥) فقرات الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً (٤) فقرات وتسييس الزيادات والمكافآت (٦) فقرات ، وتكون مقياس الاختلال الوظيفي بالصيغة الأولى من (١٤) فقرة وزعت الفقرات على (٢) مجالات وهي : السلوك العدوانى (٧) فقرات والسلوك المنحرف (٧) فقرات .

٦-تصحيح المقياس: تم وضع مترج خماسي أمام كل فقرة من فقرات المقياس لتقدير الاستجابات على الفقرات هي (تنطبق بدرجة كبيرة جداً، تنطبق بدرجة كبيرة ، تنطبق بدرجة متوسطة ، تنطبق بدرجة قليلة ، لا تنطبق) وذلك لتمكين المستجيب من اختيار البديل الأكثر انطباقاً ، كما أن زيادة البدائل تعطي المقياس ثباتاً أكثر(عبد الرحيم، ١٩٨١ : ١٩٣) ، وقد أعطيت الفقرات الاوزان (١،٢،٣،٤،٥) على التوالي .

٧- تعليمات المقياس: تضمنت تعليمات الاستبانة الأساليب والطرق التي يجب اتباعها للإجابة على استبانة البحث، حيث يُطلب من المستجيب وضع علامة (√) تحت الخيار الذي يراه مناسباً من بين البدائل المتاحة. وأكد الباحث على سرية الإجابات، حيث لم يُطلب من المستجيب ذكر اسمه، وأوضحت التعليمات أن الغرض من الإجابة هو البحث العلمي، وللتحقق من ذلك أجرى الباحث تطبيقاً استطلاعياً للاختبار على عينة بلغت (٤٠) فرداً من العينة ، وقد تبين للباحثين أن فقرات المقياس وتعليماته كانت واضحة لدى أفراد العينة وليس هناك حاجة لتعديل أي منها، وفيما يخص الوقت المستغرق للإجابة عن فقرات المقياس بشكل عام فقد تراوح بين (٥-١٥) دقيقة وبمتوسط مقداره (١٠) دقيقة.

الخصائص القياسية السيكومترية للمقياس:

يشدد علماء القياس على أهمية خاصيتي الصدق والثبات كأهم سمات أدوات القياس الجيدة، فبدون هاتين الخاصيتين، لا يمكن الاعتماد على قدرة الأداة في قياس ما صُممت من أجله، ولا على دقة النتائج التي يتم الحصول عليها عند استخدامها لقياس السمات المختلفة (أبو علام، ١٩٨٧: ٩٧) ، لذلك لا يُعتبر المقياس أداة صالحة إلا إذا توافرت فيه شروط معينة، والتي تُعتبر أهدافاً يسعى مصمم المقياس لتحقيقها أثناء عملية التصميم، ومن بين هذه الشروط، يأتي صدق المقياس في المقدمة، يليه ثباته (الامام وآخرون ١٩٩٠ : ١٢)، وقد قام الباحث بحسابها وفق الخطوات التالية :

اولا : الصدق

أ- الصدق الظاهري: أي بمعنى ان الاستبانة تقيس ما اعدت لقياسه ظاهرياً، وقد تحقق هذا النوع من الصدق لمقياس التسييس التنظيمي ومقياس الاختلال الوظيفي في البحث الحالي من خلال عرضهما على (١٧) من المحكمين المختصين في الادارة التربوية والقياس والتقويم للحكم على صلاحيته وطلب من كل محكم فحص فقرات كل مجالات المقياس وقد حصلنا على موافقة اكثر من (٨٠%) من المحكمين .

ب- صدق البناء :

اولا / أسلوب العينتين الطرفيتين (الاتساق الخارجي) :

■ القوة التمييزية لفقرات لمقياس التسييس التنظيمي ومقياس الاختلال الوظيفي : تتحقق هذا النوع من صدق عن طريق قدرة المقياس على التمييز بين الأفراد المستجيبين الذين يحصلون على أعلى الدرجات وبين الأفراد الذين يحصلون على أوطأ الدرجات في مقياس التسييس التنظيمي ومقياس الاختلال الوظيفي، وعند مقارنة القيمة التائية المحسوبة بالقيمة الجدولية البالغة (١,٩٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ، ودرجة حرية (١٥٠) واستناداً لهذا اظهرت النتائج ان جميع فقرات الاداة مميزة لأن القيمة التائية المحسوبة لكل فقرة اكبر من القيمة التائية الجدولية .

ثانياً / الاتساق الداخلي (صدق الفقرات) :

■ علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس : تم حساب هذا الصدق من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية للاستبانة وقد تراوحت علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية لمقياس التسييس التنظيمي ما بين (٠,٧٣٤) و (٠,٤١٦) ، وتراوحت علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية لمقياس الاختلال الوظيفي ما بين (٠,٨١١) و (٠,٥٣٨) أي أن محاور الاستبانة تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وتفي بأغراض الدراسة ، حيث تبين ان جميع معاملات الارتباط دالة احصائياً عند مقارنتها بالقيمة الحرجة لمعامل ارتباط بيرسون البالغة (٠,١٤٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (١٥٠) وهذا يعد مؤشراً على ان مقياسي الدراسة صادقين لقياس السمة المراد قياسها .

■ علاقة درجة الفقرة بدرجة البعد الذي تنتمي إليه : تم حساب هذا الصدق من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي له ، وقد تراوحت درجة معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي له لمقياس التسييس التنظيمي ما بين (٠,٤٢٣) و (٠,٨٤٤) ، وقد تراوحت درجة معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي له لمقياس الاختلال الوظيفي ما بين (٠,٤٩٢) و (٠,٨٣٦) ، أي أن الاستبانة تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وتفي بأغراض الدراسة ، حيث تبين ان جميع معاملات الارتباط دالة احصائياً عند مقارنتها بالقيمة الحرجة لمعامل ارتباط بيرسون البالغة (٠,١٤٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (١٥٠) وهذا يعد مؤشراً على ان مقياسي الدراسة صادقين لقياس السمة المراد قياسها .

جدول (٢) ثبات المقياس		
معامل الثبات بطريقة		التسييس التنظيمي
إففا كرونباخ	إعادة الاختبار	
0.840	0.768	
0.908	0.813	الاختلال الوظيفي

ثانياً : الثبات

- أ- إعادة الاختبار
ب- معادلة ألفا كرونباخ

الصيغة النهائية لمقياس التسييس التنظيمي ومقياس الاختلال الوظيفي: بعدما تم التأكد من الخصائص السايكومترية للتسييس التنظيمي، وإجراء المعالجات الإحصائية من تحليل فقرات المقياس وإيجاد الخصائص السايكومترية من صدق وثبات وإيجاد القوة التمييزية ، تكون مقياس التسييس التنظيمي من ثلاث مجالات وهي : السلوك الميسر العام والخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً وتسييس الزيادات والمكافآت ، وتكون مقياس الاختلال الوظيفي من مجالين وهي : السلوك العدوانى والسلوك المنحرف ، وخصصت لهما البدائل الآتية: (تطبق بدرجة كبيرة جداً ، تتطبق بدرجة كبيرة ، تتطبق بدرجة متوسطة ، تتطبق بدرجة قليلة ، لا تتطبق) وذلك لتمكين المستجيب من اختيار البديل الأكثر انطباقاً عليه، كما أن زيادة البدائل تعطي المقياس ثباتاً أكثر (عبد الرحيم، ١٩٣:١٩٨١)، وقد أعطيت الفقرات الاوزان (١,٢,٣,٤,٥) على التوالي ، ويتم حساب الدرجة الكلية للمقياس من خلال جمع الدرجات التي يحصل عليها المستجيب عن كل بديل يختاره من كل فقرة من فقرات المقياس، لذلك فإن أعلى درجة يمكن أن يحصل عليها المستجيب لمقياس التسييس التنظيمي هي (٧٥) درجة التي تمثل أعلى الدرجات، وأقل درجة يحصل عليها هي (١٥) درجة والتي تمثل أدنى درجة كلية للمقياس، وبذلك فإن المتوسط النظري للمقياس يكون (٤٥) درجة ، وأعلى درجة يمكن أن يحصل عليها المستجيب لمقياس الاختلال الوظيفي هي (٧٠) درجة التي تمثل أعلى الدرجات، وأقل درجة يحصل عليها هي (١٤) درجة والتي تمثل أدنى درجة كلية للمقياس، وبذلك فإن المتوسط النظري للمقياس يكون (٤٢) درجة .

التطبيق النهائي: بعد الانتهاء من إكمال استبانة التسييس التنظيمي واستبانة الاختلال الوظيفي بصورتها النهائية وزع الباحث الاستبانتين على افراد العينة المؤلفة من (١٥٢) مديراً ومعاوناً ، وقد أجرى الباحث التطبيق بشكل مباشر على افراد العينة .

الوسائل الإحصائية: النسبة المئوية ، الاختبار التائي لعينة واحدة ، معامل ثبات الفاكرونباخ للاتساق الداخلي ، مربع كاي ، مجموعة معادلات المقاييس الوصفية .

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها

أولاً : التعرف على نتائج الهدف الاول: (التعرف على مستوى التسييس التنظيمي لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري المدارس ومعاونيهم في المرحلة الإعدادية في محافظة واسط) ، وتحقيقاً لهذا الهدف تم حساب متوسط درجات أفراد العينة البالغة (١٥٢) فرداً على مقياس التسييس التنظيمي وقد بلغ المتوسط الحسابي (١٥٩,٣١٧) ودرجة انحراف معياري مقداره (١٨,٤٣٧) درجة، ولمعرفة دلالة الفرق بين المتوسط الحسابي للعينة والمتوسط النظري للمقياس البالغ (٤٥) درجة ، استعمل الباحث الاختبار التائي لعينة واحدة، وتبين ان القيمة التائية المحسوبة (٤,٧١٢) وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (١,٩٦) وهي دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبدرجة حرية (١٥١) والجدول (٣) يوضح ذلك .

الجدول (٣) نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة لدرجات افراد العينة على اداة التسييس التنظيمي							
درجة الحرية	القيمة التائية		الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	العينة	التسييس التنظيمي
	الجدولية	المحسوبة					
١٥١	١,٩٦	٤,٧١٢	١٨,٤٣٧	٤٥	١٥٩,٣١٧	١٥٢	

وتشير هذه النتيجة إلى ان وجود هذه النسبة من التسييس التنظيمي لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري المدارس الإعدادية ومعاونيهم في محافظة واسط يمكن تفسيره من خلال مجموعة من العوامل التي تتداخل فيها طبيعة العمل التربوي والإداري مع التأثيرات الثقافية والاجتماعية والتنظيمية ، إذ إن غياب القوانين الواضحة والإجراءات الشفافة التي تنظم عمل المشرفين يفتح المجال أمام بعض الأفراد لاستغلال مواقعهم لتحقيق مصالح شخصية، خصوصاً في ظل وجود بيئة إدارية ضعيفة تعاني من غياب الرقابة والمساءلة ، وهذا الغياب يؤدي إلى زيادة التصرفات غير الرسمية التي تستهدف تعزيز النفوذ الشخصي على حساب الأداء المؤسسي.

كذلك فإن الصراع على الموارد والمناصب يعد عاملاً أساسياً في تفسير هذا السلوك، حيث يرى مديري المدارس ومعاونيهم أن المشرفين التربويين يمارسون التسييس التنظيمي لتعزيز فرصهم في الحصول على الترقيات والمناصب القيادية ، كما أن توزيع الموارد البشرية والمادية بشكل غير عادل بين المدارس يفسر توجه المشرفين نحو التأثير على هذه القرارات لتحقيق مكاسب شخصية أو لضمان ولاء بعض الجهات لهم.

من ناحية أخرى، تلعب الثقافة المؤسسية والاجتماعية دوراً مهماً في تعزيز التسييس التنظيمي، حيث إن العلاقات الشخصية والمحابة تُعتبر جزءاً من الديناميكيات السائدة في البيئة التعليمية ، فإن المشرفون التربويون قد يعتمدون على هذه العلاقات لضمان نفوذهم، خصوصاً في البيئات التي تتأثر بالتوجهات القبلية أو الجهوية، وهو ما ينعكس سلباً على العدالة في اتخاذ القرارات ، وكذلك ضعف الرقابة الإدارية وعدم وجود مساءلة حقيقية يعزز هذه السلوكيات، حيث إن المشرفين الذين لا يخضعون لآليات محاسبة صارمة يصبحون أكثر جرأة في التصرف بما يخدم مصالحهم الشخصية ، إلى جانب ذلك، فإن الضغوط المرتبطة بتحقيق أهداف العمل مثل تحسين الأداء المدرسي أو إرضاء الجهات العليا قد تدفع المشرفين إلى استعمال أساليب سياسية لتسهيل تحقيق تلك الأهداف، حتى وإن كانت على حساب القيم الأخلاقية أو الأداء التعليمي.

وايضاً نقص الكفاءة المهنية لدى بعض المشرفين يُعتبر من العوامل المؤثرة أيضاً، حيث إن غموض الدور الوظيفي وقلة فرص التدريب والتطوير المهني تجعل البعض يلجأ إلى التسييس كوسيلة لتعويض هذا النقص ، وكذلك ضعف القيادة المدرسية بدوره يسهم في انتشار هذه السلوكيات، حيث إن القادة التربويين غير القادرين على مواجهة هذه التصرفات يساهمون في تعزيزها بشكل غير مباشر ، علاوة على ذلك، فإن التدخلات الخارجية من جهات سياسية أو اجتماعية تزيد من حدة المشكلة، حيث يتعرض المشرفون لضغوط للامتثال لمطالب هذه الجهات لضمان مكانتهم أو تعزيز نفوذهم داخل المؤسسات التعليمية، هذه التدخلات تعزز من ممارسات التسييس التنظيمي التي تؤثر على توزيع الموارد واتخاذ القرارات داخل المدارس ، وبناءً على ذلك، يمكن القول إن وجود التسييس التنظيمي لدى المشرفين التربويين هو نتيجة لتفاعل عوامل تنظيمية وثقافية واجتماعية متشابكة ، ولحد من هذه الظاهرة، من الضروري تعزيز الشفافية والعدالة في بيئة

العمل، إلى جانب وضع آليات رقابية فعالة وتقديم برامج تدريبية مستمرة لتحسين الكفاءة المهنية وتعزيز القيم الأخلاقية في العمل التربوي.

ثانياً : التعرف على نتائج الهدف الثاني : (التعرف على مستوى الاختلال الوظيفي لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري المدارس ومعاونيهم في المرحلة الإعدادية في محافظة واسط) ، وتحقيقاً لهذا الهدف تم حساب متوسط درجات أفراد العينة البالغة (١٥٢) فرداً على مقياس الاختلال الوظيفي وقد بلغ المتوسط الحسابي (١٤٥,٧٠٦) ودرجة انحراف معياري مقداره (١٣,٤١٧) درجة ، ولمعرفة دلالة الفرق بين المتوسط الحسابي للعينة والمتوسط النظري للمقياس البالغ (٤٢) درجة ، استعمل الباحث الاختبار التائي لعينة واحدة، وتبين ان القيمة التائية المحسوبة (١٠,٩٤٣) وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (١,٩٦) وهي دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبدرجة حرية (١٥١) والجدول (٤) يوضح ذلك .

الجدول (٤) نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة لدرجات افراد العينة على اداة الاختلال الوظيفي							
درجة الحرية	القيمة التائية		الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	العينة	الاختلال الوظيفي
	الجدولية	المحسوبة					
١٥١	١,٩٦	١٠,٩٤٣	١٣,٤١٧	٤٢	١٤٥,٧٠٦	١٥٢	

وتشير هذه النتيجة إلى ان وجود الاختلال الوظيفي لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري المدارس الإعدادية ومعاونيهم في محافظة واسط يمكن تفسيره بمجموعة من العوامل التنظيمية والشخصية والثقافية ، منها ضعف الالتزام الوظيفي لدى المشرفين يظهر كأحد الأسباب الرئيسية، حيث يؤدي غياب الشعور بالمسؤولية المهنية إلى تقصير في أداء الواجبات الوظيفية بدقة وأمانة ، وقد يكون ذلك ناتجاً عن شعور المشرفين بعدم التقدير أو غياب الحوافز التي تعزز من اندماجهم المهني وتدفعهم للعمل بجدية ، كما أن نقص التدريب والتأهيل يعد سبباً آخر ينعكس سلباً على قدرتهم على القيام بمهامهم بكفاءة واحترافية.

إضافة إلى ذلك، فإن غياب القوانين والإجراءات الواضحة التي تنظم عمل المشرفين مما يسهم في خلق حالة من الغموض الوظيفي، حيث تصبح المهام والمسؤوليات غير محددة بشكل دقيق، مما يؤدي إلى انتشار السلوكيات غير الفعالة التي تعرقل تحقيق الأهداف التعليمية ، وهذا الغموض يتفاقم بسبب غياب نظم رقابية صارمة تضمن محاسبة المشرفين وتقييم أدائهم بشكل دوري ، وفي هذا السياق، يظهر التأثير الاجتماعي والثقافي كعامل أساسي، حيث تعتمد بعض الممارسات الوظيفية على العلاقات الشخصية والمحابة بدلاً من الالتزام بالمبادئ المهنية ، وهذا النمط السلوكي يؤدي إلى تفاقم حالة التسبب الوظيفي ويضعف التماسك التنظيمي.

من جانب آخر، فإن ضغط العمل والتوقعات الكبيرة التي يتم وضعها على المشرفين دون توفير الموارد الكافية لتحقيقها يخلق حالة من الإحباط، مما ينعكس على أدائهم، إذ يشعر المشرفون بأنهم غير قادرين على تلبية المتطلبات المطلوبة منهم، وهو ما يدفع البعض إلى التصرف بطرق لا تتماشى مع القيم والمعايير المهنية. إلى جانب ذلك، فإن غياب القيادة المؤسسية الفاعلة يعزز من انتشار الاختلال الوظيفي، حيث تصبح القيادة غير قادرة على توفير التوجيه والدعم اللازمين للمشرفين أو خلق بيئة تشجع الالتزام والانضباط.

المؤتمر العلمي الدولي الثالث عشر "فاعلية العلوم الإنسانية في
تحقيق أهداف التنمية المستدامة" وتحت شعار
(الاستدامة مفتاح استمرارية الاجيال القادمة)

يمكن القول إن الاختلال الوظيفي لدى المشرفين التربويين في محافظة واسط هو نتاج لتفاعل معقد بين عوامل تنظيمية وثقافية وشخصية. هذا التفاعل يؤدي إلى تأثيرات سلبية على الأداء العام للمؤسسات التعليمية، مما يستدعي معالجة شاملة تعتمد على تعزيز الشفافية، تحسين نظم الرقابة والمساءلة، وتوفير فرص تدريب وتأهيل متواصلة لتحسين كفاءة المشرفين وتعزيز التزامهم بأداء أدوارهم المهنية.

ثالثاً : التعرف على نتائج الهدف الثالث : (التعرف على العلاقة بين مستوى التسييس التنظيمي والاختلال الوظيفي لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري المدارس ومعاونيهم في المرحلة الإعدادية في محافظة واسط) ، ولغرض تحقيق هذا الهدف قام الباحث بحساب درجات المستجيبين على مقياسي التسييس التنظيمي والاختلال الوظيفي ، ولكون الدرجات متصلة مستمرة غير متقطعة ؛ فقد استعمل معامل ارتباط بيرسون بين درجات المستجيبين على المقياسين، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٥٩٠)، وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (٠,١٤٦)، ولمعرفة دلالة العلاقة استعمل الباحث الاختبار التائي لدلالة معامل الارتباط وقد بلغت القيمة التائية المحسوبة (١٢,٥٣٨)، وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (١,٩٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (١٥٠)، وهذا يعني أن العلاقة بين التسييس التنظيمي والاختلال الوظيفي هي علاقة طردية دالة احصائياً، والجدول رقم (٥) يوضح ذلك.

الجدول رقم (٥) قيمة معامل ارتباط بيرسون والقيم التائية المحسوبة والجدولية					
مستوى الدلالة (٠,٠٥)	القيمة التائية		قيمة معامل الارتباط بين التسييس التنظيمي والاختلال الوظيفي		العدد
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	
دالة	١,٩٦	١٢,٥٣٨	٠,١٤٦	٠,٥٩٠	١٥٢

ويتضح من الجدول اعلاه بصورة عامة وجود علاقة ارتباط طردية بين التسييس التنظيمي والاختلال الوظيفي لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري المدارس الإعدادية ومعاونيهم في محافظة واسط ؛ بسبب تأثير كل منهما على الآخر في البيئة التنظيمية ، فالتسييس التنظيمي الذي يتمثل في ممارسات تستهدف تحقيق المصالح الشخصية أو تعزيز النفوذ باستعمال أساليب غير مشروعة أو ملتوية، يؤدي بطبيعته إلى بيئة عمل غير صحية ، هذه البيئة تُعزز بدورها مظاهر الاختلال الوظيفي، حيث يصبح التركيز على المصالح الفردية على حساب الالتزام بالمعايير المهنية والأهداف المؤسسية.

عندما ينخرط المشرفون التربويون في التسييس التنظيمي، فإنهم غالباً ما يلجؤون إلى تصرفات تخالف أخلاقيات العمل، مثل المحاباة، استغلال السلطة، أو الإهمال الوظيفي، مما يُضعف الأداء المؤسسي ، وهذه التصرفات تخلق حالة من الإحباط لدى بقية الموظفين، بما في ذلك مديري المدارس ومعاونيهم، حيث يشعرون بعدم العدالة وفقدان الثقة في النظام الإداري ، بالتالي يُسهم التسييس التنظيمي في تعزيز مظاهر الاختلال الوظيفي، مثل تدني الكفاءة، ضعف الالتزام، وزيادة الصراعات الداخلية.

في الوقت نفسه، يؤدي الاختلال الوظيفي إلى تقاوم التسييس التنظيمي، حيث تزداد فرص استغلال الفجوات الإدارية والتنظيمية من قبل المشرفين ، وضعف الرقابة والمساءلة يجعل من السهل تعزيز المصالح الشخصية على حساب الالتزام

بالأهداف المؤسسية ، كما أن انخفاض الأداء الوظيفي يخلق حالة من الفوضى التنظيمية التي تتيح المجال للممارسات السياسية غير المشروعة.

بناءً على ذلك، العلاقة الطردية بين التسييس التنظيمي والاختلال الوظيفي يمكن تفسيرها باعتبار أن كل منهما يغذي الآخر، فالتسييس التنظيمي يخلق بيئة تعزز الاختلال الوظيفي، بينما الاختلال الوظيفي يساهم في زيادة فرص التسييس التنظيمي، وهذه العلاقة المتبادلة تُضعف فعالية المؤسسات التعليمية وتعيق تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، مما يتطلب تدخلاً إدارياً لتحسين الشفافية وتعزيز الرقابة والمساءلة المهنية.

الاستنتاجات :

- ١) ان المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري المدارس الاعدادية ومعاونيهم لديهم تسييس تنظيمي .
- ٢) ان المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري المدارس الاعدادية ومعاونيهم لديهم اختلال وظيفي .
- ٣) توجد علاقة ارتباطية ، طردية بين متغير التسييس التنظيمي بأبعاده الرئيسية (السلوك المسيس العام والخضوع حالياً للنقد مستقبلاً وتسييس الزيادات والمكافآت) ، ومتغير الاختلال الوظيفي بأبعاده الرئيسية (السلوك العدواني والسلوك المنحرف) لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري المدارس ومعاونيهم في المرحلة الإعدادية في محافظة واسط .

التوصيات :

- ١) العمل على تقليل وتحجيم ظاهرة التسييس التنظيمي، وتعطيل العوامل المسببة والعناصر المكونة لها.
- ٢) تحقيق مزيد من الوضوح في العمل الإداري بمختلف مستوياته لخفض أي آثار سلبية للاختلال الوظيفي.
- ٣) استعمال آليات المكافآت والحوافز وفق صيغ عادلة بعيداً عن المحاباة والنفوذ والمصالح الشخصية.
- ٤) تقوية آليات الانتماء الوظيفي وحث روح الولاء للمؤسسة وتقوية العلاقات الإيجابية داخل بيئة العمل.
- ٥) الاستفادة من نتائج الدراسة الحالية في الدورات التدريبية التي تعقد للمشرفين التربويين في التدريب اثناء الخدمة بالسبل الكفيلة بنجاحهم في عملهم والاهتمام في مجال التسييس التنظيمي والاختلال الوظيفي وعدها جزءاً مهماً من نجاح المشرف التربوي .

المقترحات:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها البحث الحالي ، يقترح الباحث اجراء الدراسات الاتية :

- ١) دراسة مماثلة للدراسة الحالية على مديري المدارس في مراحل دراسية اخرى .
- ٢) دراسة مماثلة للدراسة الحالية على المرحلة الجامعية والقيادات الاكاديمية .

المصادر

المصادر العربية

- ابو علام ، رجاء محمود (١٩٨٧) : قياس وتقويم التحصيل الدراسي ، دار القلم للنشر والتوزيع ، الكويت .
- الأمام ، مصطفى وآخرون (١٩٩٠) : التقويم والقياس ، بغداد ، دار الحكمة للطباعة والنشر .
- داود، عزيز حنا وعبد الرحمن، انور حسين (١٩٩٠) : **مناهج البحث التربوي** ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - جامعة بغداد.
- سمارة، نصير (٢٠٠٥) **ظاهرة التسبب الاداري في الجزائر**، دراسة جائزة اللغة العربية ، الجزائر .
- السيد ، محمد علي (١٩٨٦) : **تقييم الطلبة لأساتذتهم في الجامعات العربية** ، المجلة العربية لبحوث التعليم العالي ، المجلد (١) ، العدد (٩) .
- طلبة ، عبدالله (١٩٩٩) : **ظاهرة التسبب في ادارات الدول النامية**، مجلة الفكر السياسي، العدد (٤) .
- عبد الحي اباد بن فؤاد (٢٠٠٧) : **مظاهر انحراف السلوك الوظيفي لدى موظفي جامعة أم القرى** (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة أم القرى.
- عبدالرحيم ، طلعت حسن (١٩٨١) : **الاسس النفسية للنمو الانساني** ، دار القلم للنشر والتوزيع ، مصر .
- عبدالله، مهابات ومصطفى، حوز (٢٠٢١) : **دور القيادة الاخلاقية في الحد من الاختلال الوظيفي**، مجلة تكريت للعلوم الادارية ، العدد (٥٥).
- العشري، محمد حسن (٢٠٢٠) : **العلاقة بين التسييس التنظيمي والاحباط الوظيفي**، المجلة العلمية للدراسات والبحوث، العدد (٢).
- المدو، الاء (٢٠٢٣) : **سلوك القيادة المدمر واثره في الاختلال الوظيفي** ، مجلة وارث، العدد (١٤).
- وزارة التربية العراقية ، الدليل التربوي (١٩٨٨) : **نظام المدارس رقم ٣٠ لسنة ١٩٨٨ المعدل** ، مديرية مطبعة وزارة التربية .
- صقر ، زكي محمود زكي (٢٠١٤) : **تأثير القلق التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين التسييس التنظيمي ومعوقات العملية الابتكارية**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، العدد (٤) .

المصادر الاجنبية

- Atta, M., & Khan, M. J. (2016): Perceived organizational politics, organizational citizenship behavior and job attitudes among university teachers, *Journal of Behavioural Sciences*, 26(2).
- Abbas, Hamid Adel and Youssef, Laith Ali, (2015): The relationship between organizational aging and non- functional behavior - an applied study of a sample of Iraqi private banks, *Journal of the College of Administration and Economics for Economic, Administrative and Financial Studies*, Volume 7, Issue 3.
- Boehman Joseph, (2006): Affective, Continuance, And Normative Commitment Among Student Affairs Professionals", *Dissertation For Doctoral*. North Carolina State University.
- Bozeman, D.P., Carlson, D.S., & Anthony, W.P., (1996): An examination of the perceptions of organizational politics model: Replication and extension", *Human Relations*, Vol. (52).
- Buchanan, D.A (2008): You stab my back, I'll stab yours: management experience and perceptions of organization political behaviour, *British Journal of Management*, Vol. 19 No. (1) .

- Bukhari and Anila Kamal(2015): Relationship between Perceived Organizational Politics and Its Negative Outcomes: Moderating Role of Perceived Organizational Support, Pakistan Journal of Psychological Research, Vol. 30, No. 2.
- Cropanzano R. Howes JC, Grandey AA, Toth P.(1997):The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. J Organ Behav:(18).
- Drory, A. & T. Romm (1990):"The Definition of Organizational Politics: A Review" Human Relations, November.
- Farrell, Dan & Petersen, James, (2002): "Patterns of Political Behavior in Organization", Academy of Management Review, Vol. 7, No. (3).
- Ferris, G. R., & Kacmar, K. M. (1991): Perceptions of organizational politics. Journal of Management, (18).
- Ford, John M.(2002):"Organizational Politics and Multisource Feedback", Mechanical College in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy
- Friedman, T.L. (2006): The World is flat (Updated and expanded): A Brief History of the Twenty-First Century, Macmillan, and London.
- Gandz, J., & Murray, V. V. (1980): The Experience of Workplace Politics. Academy of Management Journal, VOL. 23, NO. (2).
- Haq, Inam Ul (2011): "The Impact of Interpersonal Conflict on Job Outcomes: Mediating Role of Perception of Organizational Politics", Procedia- Social and Behavioral Sciences, Vol.(25).
- Hu, Sanman, (2010): "Perceived Organizational Politics and Organizational Commitment: Exploring the Moderating Effect of Job Insecurity", College of Business Administration, Huaqiao University, Quanzhou, China.
- Kacmar, K. M., & Baron, R. A. (1999): Organizational politics: The state of the field links to related processes, and an agenda for future research. In G. R.
- Kacmar, K. M., & Carlson, D. S, (1997): "Further validation of the perceptions of Organizational politics scale (POPS): A multiple sample investigation". Journal of Management, 23 (5).
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970): Determining sample size for research activities. Educational and Psychological Measurement, No. (30).
- Kustinah, Siri, (2013): The Influence Of Dysfunctional Behavior And Individual Culture On Audit Quality, International Journal Of Scientific & Technology Research Vol. 2, Issue(5).
- Mahlendorf, M.D. (2015): Allowance For Failure: Reducing Dysfunctional Behavior By Innovating Accountability Practices. Journal Of Management And Governance, 19(3).
- Mayes, B. and R.Allen 1983 Toward a Definition of Organizational Politics In Organizational Influence Processes. Glenview, Illinois: Foreman and Company.
- Mayes, B. T., & Allen, R. W. (1977): Toward A Definition of Organizational Politics. Academy of Management Review, 2(4).
- Miller Matthew A. Rutherford Robert W. Kolodinsky (2009):Perceptions of Organizational Politics: A Meta-analysis of Outcomes .
- Mintzberg, H. (1983): Power in and around organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Pfeffer, J. (1981): "Management as symbolic action: the creation and maintenance of organizational paradigms", in Cummings, L.L. and Staw, B.M. (Eds), Research in Organizational Behavior, Vol. 3, JAI Press. Greenwich, CT .

Ramzy, O. Bedawy, R.F., & Maher, A. (2018): Dysfunctional Behavior At The Workplace And its Impact On Employees Job Performance. International Journal Of Business Administration.

Reid, E., & Ramarajan, L. (2016, June): Managing The High Intensity Workplace. Harvard Business Review.

Rosen, C. C. (2006): Politics, stress, and exchange perceptions: A dual process model relating organizational politics to employee outcomes (unpublished PhD thesis). University of Akron, Akron.

Rousseau, M.B., Eddleston, K.A., Patel, P.C., & Kellermanns, F.W. (2014):Organizational Resources And Demands Influence On Workplace Bullying. Journal Of Managerial Issues, 26(3).

Vigoda Gadot, E..2003 , Leadership style, organizational politics, and employees, performance: An empirical examination of two competing models, Personnel Review, Vol. 36. No. (5).

Yang (2017): Better understanding the perceptions of organizational politics: its impact under different types of work unit structure, European Journal of Work and Organizational Psychology, No (26).