

# السلوك السياسي لمدراء المستشفيات وتأثيره في إنتشار الإرهاق العاطفي

## بين الممرضين والممرضات

دراسة حالة في مستشفى الصدر التعليمي في محافظة النجف الأشرف

## Political Behavior of Hospitals Managers and its Effect on the Spread of Emotional Exhaustion between Nurses

*A case study in Sadr Teaching Hospital in Najaf province*

الأستاذ المساعد الدكتور  
ليث علي يوسف الحكيم  
Asst. Prof. Dr. Laith ali Al-hakim

المدرس المساعد  
حامد عادل عباس  
Hamid Adel Abbas

المدرس المساعد  
محمد صالح مهدي  
Muhmmad Saleh Mahdi

كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة  
[Laith.alhakim@uokufa.edu.iq](mailto:Laith.alhakim@uokufa.edu.iq)

كلية التربية - جامعة الكوفة  
[hamed86\\_moon@yahoo.com](mailto:hamed86_moon@yahoo.com)

كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة  
[msmg30@yahoo.com](mailto:msmg30@yahoo.com)

### المستخلص:

إن البحث الحالي يسعى إلى معرفة طبيعة العلاقة بين السلوك السياسي للمدراء والإرهاق العاطفي في مستشفى الصدر التعليمي في محافظة النجف الأشرف، وتتمثل أهمية البحث الحالي في محاولته لردم الفجوة المعرفية بين متغيري البحث. فضلاً عن وضع الأسس الصحيحة والمناسبة لمعالجة مشكلة واقعية تؤثر بصورة مباشرة على بيئة العمل في أحد أهم المستشفيات. ولقد وزع الباحثون بإستخدام طريقة العينة العشوائية 450 استبانة على عدد من الممرضين والممرضات في المستشفى المذكور. وكان عدد الاستبانات المسترجعة 310 استبانة، أما عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي فقد بلغ (287) استبانة وبمعدل (92%) من الإستبانات المسترجعة. وأظهرت المراجعة النظرية للدراسات السابقة وجود فجوة معرفية لتفسير طبيعة العلاقة بين السلوك السياسي والإرهاق العاطفي في المنظمات بشكل عام وفي المستشفيات بشكل خاص، كما أظهرت النتائج التطبيقية وجود تأثير معنوي وموجب للسلوك السياسي في الإرهاق العاطفي.  
الكلمات الرئيسية: السلوك السياسي، الإرهاق العاطفي.

### ABSTRACT

The purpose of this research is to investigate the relationship between political behavior of managers and emotional exhaustion in the hospitals in the Al-Sadr teaching hospital. The importance of current research in its attempt to bridge the gap between variables. Furthermore, there is a reality problem, which has a significant effect on Iraqi health sector. Based on the random sampling, 450 questionnaires were distributed to nurses at the hospitals in the Al-Sadr teaching hospital. Only 310 questionnaires were returned. Out of which 287 questionnaires were usable resulting into a response rate of 92%. The theoretical results show the

knowledge gap related to identification the nature of the relationship between political behavior of managers and emotional exhaustion. Moreover, the practical results show the significant and positive effect of political behavior on emotional exhaustion.

**Keywords:** Political Behavior, Emotional Exhaustion.

## المقدمة:

يعد النظر إلى المنظمة بوصفها وجوداً سياسياً، تطوراً جديداً في الفكر التنظيمي. أراح النقاب عن عالم آخر مستتر لم يألفه الباحثون في الجوانب التنظيمية من قبل، وفسح المجال لدراسة مجموعة موضوعات مهمة نابغة من واقع المنظمات، ولا سيما تلك، التي لاقت الإهمال بشكل مقصود أو غير مقصود من قبل الإتجاهات الفكرية السائدة (النعمي، 1996، ص49).

لقد بدأت ظاهرة السلوك السياسي تشغل حيزاً مهماً من الفكر الإنساني العالمي المعاصر، ونالت إهتماماً كبيراً بين العلماء والباحثين في ميادين العلوم الإجتماعية والإدارية، ويرجع ذلك إلى إن هذه الظاهرة متجسدة في معظم العلاقات الرسمية وغير الرسمية، خاصة وإن معظم الأحاديث والمناقشات اليومية بين أعضاء المنظمات الحديثة تتعلق بمفردات ومفاهيم مثل (ميكافيلي، دبلوماسي، الرجل السياسي في المنظمة، البقاء للأصلح، الإنتهازية... إلخ)، التي يراد بها وصف أفراد ومواقف وأنماط سلوكية وظواهر في إطار الحياة التنظيمية والإدارية، باتت تشكل عائقاً يؤثر في أداء الفرد داخل المنظمة (الصرايرة، 2008، ص62).

إن السلوك السياسي للمدراء بمفهومه العام يركز على إستخدام السلطة للتأثير في عملية إتخاذ القرار في المنظمة أو خدمة المصلحة الذاتية والسلوكيات غير المشروعة تنظيمياً Judge, (Robbin & 2014, p.204). عليه بات من المهم السعي للكشف عن أهم المسوغات لدراسة هذا المفهوم، التي لم تحظ بالبحث الكافي بسبب إهتمام الباحثين بدراسة مواضع سلوكية أخرى في إطار المنظمات وبيئاتها الداخلية. كما إن أغلب الباحثين ذهبوا للتركيز على مضمون هذا السلوك على المستويين السياسي والإجتماعي مبتعدين عن المستوى التنظيمي مما جعل الحديث عن هذه الظاهرة ذا أهمية عالية (الصرايرة، 2008، ص62)، خاصةً فيما يتعلق بالآثار السلبية الناجمة عنها.

ويعد الإرهاق العاطفي من القضايا السلوكية الهامة التي من الممكن أن تنتج عن وجود ظاهرة السلوك السياسي للمدراء في أي منظمة. لا سيما وإن السلوك السياسي للمدراء يعبر عن جميع سلوكيات القادة، التي تؤثر على سلوك الآخرين من أجل تحقيق أهدافهم الشخصية Ivanko (& Stefan, 2013, p.211). لقد أكدت عدد من الدراسات والبحوث على إن إستنزاف العواطف يمثل خسارة لمورد مهم في العمل التنظيمي، فهناك العديد من وظائف الخدمة مثل خدمة العملاء والرعاية الصحية وغيرها لديها متطلبات عاطفية كبيرة. وإن إنخفاض فعالية هذه الوظائف يعد مضرراً نسبياً بها، لذا فإن موظفي تقديم الخدمات ملزمين بتلبية هذه المتطلبات العاطفية. إن أهمية العواطف أصبحت أكثر إنتشاراً، خصوصاً مع توسع إقتصاد الخدمة. فالكثير من المنتجات، التي يقدمها موظفو الخدمة هي غير ملموسة وينظر إلى جودتها النهائية بشيء ذي صلة بحالتهم العاطفية الإيجابية (Ghalandari et al., 2012, p.1794). وفي السياق ذاته أوضح Zhen (2013, p.1-4) بأن الإرهاق العاطفي أصبح ظاهرة مهمة في عالم الأعمال،

وذلك نتيجةً لندرة الموارد وزيادة قدرات المنافسين. إن أغلب العاملين في منظمات الأعمال يميلون إلى النظر لما بعد الراتب، إذ تراهم قبل دخولهم الوظيفة ينصب إهتمامهم على الراتب ونطاق العمل، لكن بعد إنضمامهم إلى المنظمة يتركز إهتمامهم على المجالات الواقعة خارج حدود الراتب والنظر في البنية العاطفية المتمثلة في العلاقة مع المشرف وظروف العمل... ألخ. عليه فإنه يشكل المكون الرئيس للإحتراق النفسي Burnout، الذي يشير إلى مشاعر الفرد المستنزفة عاطفياً نتيجة إتصاله مع أشخاص آخرين (Ghalandari et al., 2012, p.1795)، والذي سينعكس تأثيره السلبي بشكل مباشر على الأداء التنظيمي.

## المبحث الأول: منهجية البحث

### أولاً: مشكلة البحث:

يأتي البحث الحالي بوصفه إمتداداً للطروحات النظرية والفكرية السابقة. فمع وجود إشارات في الدراسات السابقة إلى إن السلوك السياسي للمدراء إذا كان بعيداً عن القيم الأخلاقية يؤدي إلى خلق نتائج سلبية في أي منظمة، إلا أنه من الملفت للنظر ندرة الدراسات، التي حاولت دراسة العلاقة فيما بينه وبين الإرهاق العاطفي للموظفين، وخاصةً في حدود البيئة التنظيمية للمستشفيات. لذا جاء البحث الحالي بوصفه محاولةً لردم الفجوة المعرفية Knowledge Gap عبر دراسة العلاقة بينهما في نموذج فرضي واحد.

إستناداً إلى لما تقدم، يمكن للباحثين أن يحددوا صياغة مشكلة البحث الحالي بالآتي: "إن إنتشار الإرهاق العاطفي بين الممرضين والممرضات في المستشفى قيد البحث عائد لظهور السلوك السياسي للمدراء فيها".

وبالاعتماد على ما جاء في نص المشكلة المذكور أعلاه، فإن البحث الحالي يسعى للإجابة عن ثلاثة أسئلة رئيسة تتمثل بما يأتي:

- أ. ما مستوى إنتشار السلوك السياسي للمدراء في المستشفى قيد البحث ؟
- ب. ما مستوى إنتشار الإرهاق العاطفي في المستشفى قيد البحث ؟
- ج. ما العلاقة بين السلوك السياسي للمدراء والإرهاق العاطفي في المستشفى قيد البحث ؟

### ثانياً: أهداف البحث:

إستناداً إلى تساؤلات البحث الحالي في أعلاه، تنبثق عنها مجموعة من الأهداف تتمثل بما يأتي:

- أ. تقديم إضافة معرفية في مجال دراسة العلاقة بين متغيري السلوك السياسي للمدراء والإرهاق العاطفي من الناحيتين النظرية والتطبيقية.
- ب. تحديد مستوى إنتشار السلوك السياسي للمدراء في المستشفى قيد البحث .
- ت. تحديد مستوى إنتشار الإرهاق العاطفي في المستشفى قيد البحث .
- ج. معرفة طبيعة العلاقة بين السلوك السياسي للمدراء والإرهاق العاطفي في المستشفى قيد البحث.

ح. تقديم عدد من الإستنتاجات والتوصيات، التي تمثل نقطة الإنطلاق لكل من العاملين في المستشفيات والباحثين لتقديم عدد من الأفكار وآليات التطبيق والدراسات والبحوث في مجال بحث العلاقة بين السلوك السياسي للمدراء والإرهاق العاطفي.

### ثالثاً: أهمية البحث:

يمكن وضع أهمية البحث الحالي في جانبين رئيسيين هما النظري:

أ- الأهمية النظرية:

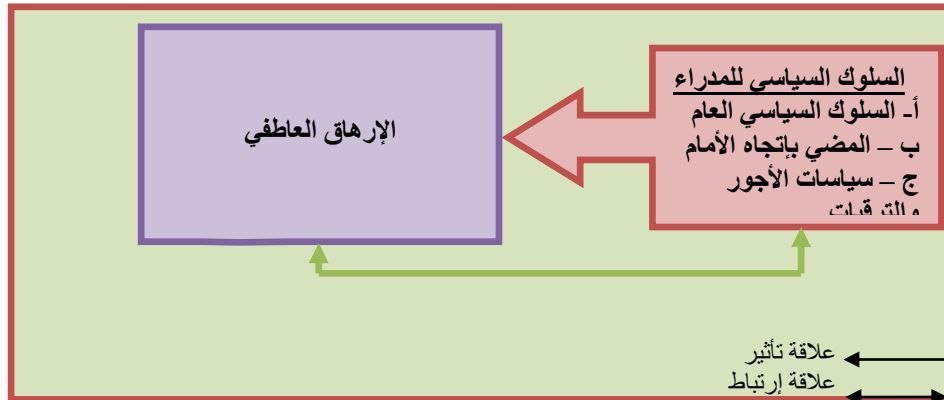
- 1- إن الباحثين عبر إطلاعهم على عدد من الدراسات السابقة، لم يجدوا أي دراسة قامت بدراسة العلاقة بين متغيري السلوك السياسي للمدراء والإرهاق العاطفي أو ندرتها، في مخطط فرضي واحد. وبذلك فإن البحث الحالي يأتي بوصفه محاولة أولى لردم الفجوة المعرفية بينها.
- 2- تقديم تحليلاً للأفكار النظرية، التي تم تقديمها من قبل عدد من الباحثين في مجالي السلوك السياسي والإرهاق العاطفي، وكيفية الاستفادة منها.

ب - الأهمية التطبيقية:

- 1- تفتقر البيئة التنظيمية للمنظمات المحلية وخاصةً المستشفيات من وجود معرفة بأهمية الحد من ظاهرة إنتشار السلوك السياسي للمدراء الذي ينعكس على الإرهاق العاطفي للمرضين والممرضات في العمل.
- 2- يقدم البحث الحالي مجموعة من الإستنتاجات والتوصيات مع منافع تطبيقها، التي يمكن أن تغير واقع المستشفى قيد البحث.

### رابعاً: مخطط البحث الفرضي:

إمتداداً لعدد من الدراسات السابقة، التي قدمت بعض المقترحات الخاصة بإستمرار دراسة متغيري السلوك السياسي للمدراء والإرهاق العاطفي في مختلف المنظمات، قام الباحثين بتطوير مخطط فرضي يظهر طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات، كما موضح بالشكل (1) الوارد في أدناه.



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

يظهر من الشكل (1) في أعلاه، متغير السلوك السياسي للمدراء بوصفه متغيراً مستقلاً، يتألف من ثلاثة أبعاد هي: (السلوك السياسي العام، المضي بإتجاه الأمام، سياسات الأجور والترقيات)، والإرهاق العاطفي بوصفه متغيراً تابعاً أحادي البعد.

### خامساً: فرضيات البحث:

من أجل إيجاد إجابات منطقية لتساؤلات البحث الحالي وتحقيقاً لأهدافه، تم صياغة الفرضية الرئيسية الآتية:

الفرضية الرئيسية: تنص على "إن السلوك السياسي للمدراء له تأثير معنوي وموجب في الإرهاق العاطفي"، وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. الفرضية الفرعية الأولى: تنص على: "إن السلوك السياسي العام له تأثير معنوي وموجب في الإرهاق العاطفي".
2. الفرضية الفرعية الثانية: تنص على: "إن المضي بإتجاه الأمام له تأثير معنوي وموجب في الإرهاق العاطفي".
3. الفرضية الفرعية الثالثة: تنص على: "إن سياسات الأجور والترقيات لها تأثير معنوي وموجب في الإرهاق العاطفي".

### سادساً: مقياس البحث:

إستخدم البحث الحالي مقياس ليكرت ذي التدرج الخماسي Five-Point Likert (لا أنفق تماماً، لا أنفق، محايد، اتفق، اتفق تماماً)، في الإستهانة المكونة من (24) فقرة لقياس مستوى الإستجابة لدى عينة البحث، إذ تم تبني مقياس (Kacmar & Carlson (1997) والمؤلف من (15) فقرة لقياس متغير السلوك السياسي للمدراء والمكون من ثلاثة أبعاد تمثلت بـ(السلوك السياسي العام، المضي بإتجاه الأمام، سياسات الأجور والترقيات)، وأيضاً تم تبني مقياس Maslach et al. (1981) المؤلف من (9) فقرات لقياس متغير الإرهاق العاطفي الأحادي البعد. وكما مبين في الجدول (1) أدناه.

المتغير	البعد	عدد الفقرات	المقياس المعتمد
السلوك السياسي للمدراء	السلوك السياسي العام	2	تم تبني مقياس: Kacmar & Carlson (1997)
	المضي بإتجاه الأمام	7	
	سياسات الأجور والترقيات	6	
الإرهاق العاطفي	—————	9	تم تبني مقياس: Maslach et al. (1981)

**المصدر:** إعداد الباحثين بالاعتماد على عددٍ من الأدبيات السابقة.

### سابعاً: أداة البحث:

لجمع البيانات الخاصة بإكمال متطلبات البحث الحال، صمم الباحثين الإستبانة، التي تم توزيعها على شكل كتيب Booklet، وقد وزعت بصورة مباشرة Face to Face للمدة من (15-6-2015) إلى (15-7-2015) على عينة البحث. وقد قسمت الإستبانة على جزئين أساسيين، تألف الأول من المعلومات العامة عن بعض المتغيرات الديموغرافية لعينة البحث وتشمل (الجنس والحالة الاجتماعية والعمر ومستوى التعليم وعدد سنوات الخبرة). أما الثاني فتألف من (24) فقرة ذات إجابات مقيدة مقسمة على محورين (الأول-تكون من (15) فقرة تتعلق بالمتغير المستقل السلوك السياسي للمدراء، والثاني- تكون من (9) فقرات تتعلق بالمتغير التابع الإرهاق العاطفي).

### ثامناً: مجتمع البحث وعينته:

في أدناه بيان مفصل لمجتمع وعينة البحث الحالي وكما يأتي:

## أ. مجتمع البحث:

بما إن تأثير المتغير المستقل في البحث الحالي والمتمثل بسلوك المدراء السياسي لديه صلة مباشرة بالإرهاق العاطفي لدى الموظفين في مختلف المنظمات. لذا فقد لجأ الباحثين إلى الإستعانة بأراء عدد من الممرضين والمرضات العاملين في مستشفى الصدر التعليمي في محافظة النجف الأشرف، لإكمال متطلبات البحث الحالي، وذلك لإدراكهم العالي لطبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين في المستشفى التي يعملون فيها. وعليه فإن مجتمع البحث الحالي يتكون من (950) ممرضاً وممرضة.

## ب. عينة البحث:

على وفق الجدول الخاص بتحديد حجم العينة المناسبة لـ (Krejcie & Morgan (1970)، فإن حجم العينة المناسب لمجتمع البحث الحالي والبالغ (950) ممرضاً وممرضة هو (274)، ولضمان الحصول على هذا العدد قام الباحثين بتوزيع (450) إستبانة وبصورة عشوائية (لمزيد من التوضيح أنظر الجدول 5 في هذا البحث).

## تاسعاً: أساليب التحليل الإحصائي:

في البحث الحالي تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية الموجودة في البرنامجين الإحصائيين AMOS v.20 و SPSS v.20 لقياس كل من المتوسط والخطأ المعياري والانحراف المعياري والتباين وكذلك معامل ألفا كرونباخ والتوزيع الطبيعي و أوزان الإنحدار المعياري.

## المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

### أولاً: مفهوم السلوك السياسي للمدراء:

من الناحية التاريخية يعد السلوك السياسي ذو خواص سلبية متمثلة بخدمة المصلحة الذاتية وسلوك العمل العكسي، إلا إن الباحثين بدؤوا يلاحظون بان التصرفات السياسية يمكن ان تنتج نهايات إيجابية (Ellen et al., 2013, p.84). فالباحثين الذين بدأوا يدعمون دراسة السلوك السياسي الإيجابي تبينوا فكرة رئيسة تتعلق بأن السياسة هي مهارة ضرورية بدلاً من وصفها مصدرراً للشئ (Ellen et al., 2013, p.844).

ولكن بالرغم من ذلك إلا إن مختلف الموظفين يدركون إن السياسة هي سلبية بصورة عامة (Colquitt et al., 2013, p.428)، إذ غالباً ما ينظر لها بأنها مرادفة للأعمال القذرة والطعن بالخلف، لذلك فهي تعد امراً مكروهاً ومن الأفضل تركه (Moorhead & Griffin, 2014, p.386). إضافة إلى ذلك، فإن الجذور اللاتينية لكلمة سياسة **Politics** تشير إلى إن "poli" تعني الكثير و "tics" تعني "مصاصي الدماء" (Ellen et al., 2013, p.844). لذا فإن السلوك السياسي يعد سلوكاً سلبياً بشكله العام.

إن السلوك السياسي هو مصطلح عام يعبر عن سلوكيات الفرد أو الفريق أو القسم، الذي يؤثر على سلوك الآخرين دون تحديد المستوى التنظيمي لتحقيق أهدافهم الخاصة. إذ إنه ينطوي على أفعال متعمدة من أجل تعزيز النفوذ أو حماية المصلحة الذاتية للموظفين أو الجماعات. وهو بذلك يعد مصدر ضروري لمنح القوة في العمل نتيجة للإختلافات في المصالح الذاتية للموظفين (Ivanko Stefan, 2013, p.211). وهذا ما يتوافق مع توجهات البحث الحالي.

وإن عدد من الباحثين يؤكدون بأن أكثر المناورات السياسية تحصل في الإدارات العليا والوسطى، وهي أقل حصولاً في الوظائف الوسطى وأقل حصولاً أيضاً في الوظائف الأقل تعقيداً مثل البحث والتطوير. كما إن هنالك بعض القضايا، التي تحفز السلوك السياسي للمدراء أكثر من غيرها مثل مخصصات الموازنة ووضع المعايير وشراء المعدات وكذلك الموارد النادرة وظروف عدم التأكد (Johns & Saks, 2014, p.433).

على وفق ما تقدم، فإن تحديد مفهوم سلوك السياسي للمدراء أو تعريفه يعد مشكلة جوهرية، وذلك لأن رجال السياسة يحددون ويفسرون ما يفعلونه بصورة مختلفة عن الذين يتأثرون به، كما وإن إيجاد تعريف شامل له لن يكون كافياً ويتطلب الأمر فتح آفاق جديدة، يمكن من خلالها النظر إلى المعرفة السياسية وتحديد أبعادها وفق الرؤى والنظريات السلوكية (أحمد وآخرون، 1988، ص13). لذلك فقد وردت عدة تعاريف للسلوك السياسي وكما موضح في الجدول (2) أدناه.

**الجدول (2) بعض التعاريف الخاصة بالسلوك السياسي**

الباحث والسنة	التعريف
Ellen et al. (2013, p.844)	هو النشاطات التي تكون في داخل المنظمة من أجل الحصول على أو تطوير أو استخدام السلطة والموارد من أجل الحصول على النتائج المرغوبة.
Colquitt et al. (2013, p.427)	هو الفعل الصادر عن بعض القادة باتجاه زيادة المصالح الذاتية.
Griffin & Moorhead (2014, p.385)	هو النشاطات التي يؤديها الموظفون للحصول على السلطة وموارد أخرى في وضع عدم التاكيد أو عدم الاتفاق وتحسين استخدامها.
Johns & Saks (2014, p.431)	هو إتباع المصالح الشخصية في المنظمة سواءً أكانت هذه المصلحة الذاتية تتفق مع أهداف المنظمة أم لا.
Bradley et al. (2014, p.355)	هو استخدام القائد للتكتيكات المؤثرة، التي تكون سياسية في طبيعتها.
Uhl-Bien et al. (2014, p.270)	هو مجموعة الجهود، التي تبذل من قبل قادة المنظمة للبحث عن الموارد وتحقيق الأهداف المرغوبة على المستوى الشخصي عبر النظم والهياكل غير الرسمية.

**المصدر:** من إعداد الباحثين اعتماداً على آراء مجموعة من الباحثين السابقين المتعلقة بتعريف السلوك السياسي.

وعلى الرغم من صعوبة استخدام السلوك السياسي للمدراء في تحليل المنظمات، إلا إن التأكيد المستمر على صعوبة وحساسية هذا المفهوم، ذهب بالبعض لإدراك تأثيراته في مختلف الأنشطة التنظيمية، إذ يعده البعض ((القوة))، التي يمكن استخدامها للحصول على المنافع دون النظر للهدف (Normal, 2001, p.725- 750). وعليه يرى الباحثين إن السلوك السياسي للمدراء يعرف على أنه أسلوب يستخدم من قبل القائد للتأثير في سلوك الآخرين وسير الأحداث في المنظمة بهدف حماية المنفعة الذاتية وتحقيق الإحتياجات والأهداف الشخصية.

### **ثانياً: دوافع السلوك السياسي وأسبابه:**

إن السلوك السياسي ينطوي على أفعال متعمدة من أجل تعزيز النفوذ أو حماية المصلحة الذاتية للقادة أو للموظفين أو الجماعات وبعد أسلوباً ضرورياً لمنح القوة للفرد (Ivanko Stefan, 2013, p.211). لذلك فإن أهمية السلوك السياسي تكمن في ما يأتي:

1. يمكن للسلوك السياسي تلبية الإحتياجات الفردية والتنظيمية المناسبة والمشروعة، أو أنه يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية. في أي حال، يجب على القادة والموظفين فهم السلوك السياسي لأنه بالتأكيد بوصفه حقيقة واقعة. وإن القضاء عليه أمر غير ممكن أو أنه صعب للغاية (Slocum & Hellriegel, 2011).

2. السلوك السياسي يمكن أن يخدم الأغراض الأخلاقية وغير الأخلاقية، فهو يعد أخلاقي ومناسب في ظل شرطين: **أولهما** إذا كان يحترم حقوق جميع الأطراف المتأثرة **وثانيهما** إذا ألترم بشرائع العدل (الحكم المنطقي لما هو عادل ومنصف) (Griffin & Moorhead, 2014, p.388).

أما فيما يتعلق بالأسباب المؤدية له فإنها تتمثل بما يأتي: (Griffin & Moorhead, 2014, p.388)

أ- **الأهداف الغامضة:** هنالك العديد من الأهداف التنظيمية، التي تكون غامضة بطبيعتها، وهذا الغموض يساعد على خلق فرص لإنتشار للسلوك السياسي، فهي تساعد الموظفين على عرض مجموعة من

- السلوكيات، التي تعمل على تحقيق الأهداف. وبطبيعة الحال الكثير من هذه السلوكيات قد تكون في الواقع مصممة لتحقيق مكاسب شخصية لأفراد معينين.
- ب- **ندرة الموارد:** كلما تكون الموارد نادرة والمنظمة بحاجه ماسه لها فإن ذلك يقود إلى الإنخراط في السلوك السياسي بوصفه وسيلة للحصول على تلك الموارد.
- ت- **التكنولوجيا والبيئة:** قد تؤثر على التصميم العام للمنظمة وأنشطتها، إذ ينبع تأثير عدم اليقين المرتبطة بالتكنولوجيا غير الروتينية والبيئات الديناميكية والمعقدة، ففي ظل هذه الشكوك يفضل استخدام السلوك السياسي لأنه في بيئة ديناميكية ومعقدة إذ لا بد إن تستجيب المنظمة إلى التغيير.
- ث- **القرارات غير المبرمجة (التغيير التنظيمي):** ففي هذه الحالة قد يستخدم المدير بعض القرارات، التي تسهم في التحول البيئي كإعادة هيكلية الإدارة بما يتلاءم مع تحقيق أهداف المنظمة.

### ثالثاً: العوامل المؤدية للسلوك السياسي:

- هنالك مجموعة من العوامل المؤثرة، التي تعمل على خلق السلوك السياسي لدى بعض القادة أو الموظفين أو الجماعات، كما موضح في الشكل (2) في أدناه، وهي كما يأتي:
- أ- **عوامل على المستوى الشخصي:** وتتضمن ما يأتي: (Wagner & Hollenbeck, 2010)
- 1- **الحاجة للسلطة:** بعض الموظفين لديهم حاجة للسلطة، كما حددها ماكلياند. فهي كما تدفع الموظفين للبحث عن التأثير في الآخرين، فهي تحفز أيضاً استخدام هذه السلطة لتحقيق مكاسب سياسية.
  - 2- **الشخصية الميافيلية:** لقد أترح باحثون آخرون أن الموظفين، الذين يظهرون سمات شخصية ميافيلية يتولد لديهم الميل إلى السيطرة على الآخرين من خلال الإنتهازية، والسلوكيات الإستغلالية، عبر ميلهم نحو السياسة.
- ب- **عوامل على مستوى المنظمة:** وتتضمن ما يأتي:
- 1- **إجراءات صنع القرار ومقاييس الأداء غير مؤكدة ومعقدة** (Hellriegel & Slocum, 2011).
  - 2- **التنافس القوي على الموارد النادرة** (Hellriegel & Slocum, 2011).
  - 3- **عدم التأكد:** يمكن أن تؤدي ظروف الغموض والتغيير إلى إخفاء أو تمويه سلوك الموظفين، وتمكينهم من الإنخراط في الأنشطة السياسية، التي لولاها لتم الكشف عنها وحظرها.
  - 4- **حجم المنظمة:** السلوك السياسي هو أكثر إنتشاراً في المنظمات الكبيرة مما عليه في الصغيرة. وذلك لوجود عدد أكبر من الموظفين، مما يتيح لهم الإنخراط في السلوكيات السياسية مع عدم الخوف من إكتشافهم.
  - 5- **المستوى الهرمي:** السياسة هي أكثر شيوعاً بين مدراء الإدارات الوسطى والعليا، وذلك لأن السلطة، التي تتطلب الإنخراط في السياسة، عادة ما تتركز بين المديرين عند هذه المستويات.
  - 6- **تجانس الاعضاء:** في المنظمات غير المتجانسة، التي أعضائها يتقاسمون عدد قليل من المصالح والقيم، مع رؤية الأشياء بشكل مختلف جداً. في ظل هذه الظروف، من المرجح أن تظهر العمليات السياسية، عندما يتنافس الأعضاء لإتخاذ القرارات، التي تلبى مصالحهم.
  - 7- **أهمية القرار:** القرارات الهامة تحفز المزيد من القرارات السياسية، يحدث ذلك ببساطة لأن القضايا الأقل أهمية تجذب إهتماماً وإنتباهاً أقل (Wagner & Hollenbeck, 2010).





الشكل (2) عوامل ظهور السلوك السياسي

**Resource:** Robbins, P. S. & Judge, A. T., Essentials of Organizational Behavior, Pearson Education, Inc., 12<sup>th</sup>2014 .

#### رابعاً: أخلاقيات السلوك السياسي:

- في الآونة الأخيرة وضع بعض الباحثين إطاراً يسمح للسلوك السياسي أن يكون إيجابياً، وذلك عبر دمج مع الأخلاق. وبذلك لابد أن يتمتع القادة بأخلاقيات معينة تتمثل بما يأتي: (Gibson et al., 2012, p.307)
1. **منفعة النتائج:** ويقصد بها أن تكون نتائج سلوك المدير ترتبط بتحقيق الرضا الأمثل للموظفين داخل المنظمة وخارجها، أي يؤدي إلى أكبر فائدة لأكثر عدد من الموظفين.
  2. **الحقوق الفردية:** وتعني أن يحترم سلوك المدير حقوق جميع الأطراف المعنية مثل إحترام حرية التعبير وحرية الضمير والخصوصية لأي فرد.
  3. **العدالة التوزيعية:** والمقصود بها أن يحترم سلوك المدير قواعد العدالة، فيجب أن يعامل الموظفين على نحو منصف وعادل وليس بشكل تعسفي.

#### خامساً: نماذج السلوك السياسي:

أشار الصرايرة (2008، ص66) في دراسته إلى إن بعض الكتاب درسوا تركيب المنظمات وأشاروا إلى أنها تتكون من ثلاثة أنظمة هي: (النظام الثقافي، والنظام التكنولوجي، والنظام السياسي) وتكون هذه الأنظمة في حالة مواءمة. ويختلف الكتاب والباحثون في المتغيرات التي تشكل السلوك السياسي، إلا إنهم يتفقون على وجود أربع نماذج أساسية يمكن من خلالها تقديم فهم وتصور شامل للسلوك السياسي في المنظمات وهذه النماذج هي:

- أ. **نموذج العملية:** إن هذا النموذج يركز على تفسير كيفية إتخاذ القرارات الإستراتيجية من قبل الإدارة العليا، إذ يمر بمراحل هي (اسباب نشوء السلوك السياسي متمثلة بالصراع والسلوك السياسي ذاته واداء

- المنظمة)، ويتم التأكيد على مخرجات هذه المراحل التي تخضع لعوامل أخرى مثل السمات الديموغرافية والمعوقات التنظيمية وعدم كفاية المعلومات (Eisenhardt, 1988, p.780).
- ب. **النموذج الانتلافي:** على وفق هذا النموذج تُعد المنظمة تحالفاً سياسياً يضم مجموعة تحالفات فرعية تتصارع فيما بينها للحصول على الموارد النادرة داخل المنظمة. إذ إن إتخاذ القرار يعتمد على أهمية الطلبات المقدمة للمنظمة من قبل أصحاب المصالح (جماعة الضغط الداخلي والخارجي)، إذ تحال هذه الطلبات إلى صناع الإستراتيجيات والسياسات لأخذها بنظر الإعتبار وبما ينسجم مع أهداف المنظمة ومصالحها ويحل التعارض بالتفاوض إذ تعطى أسبقية لأهداف الطرف الأقوى (March, 1962, p.662-780). وكذلك فإن هذا النموذج ينظر إلى المنظمة بوصفها وجوداً سياسياً يضم مصالح متباينة تتقاطع مع التركيب الرسمي لها. ويعرف بانموذج الجماعة لإهتمامه بمصالحها مع مراعاة السياسات العامة للمنظمة الخاصة، ولتحقيق ذلك تقوم الجماعة بالتنسيق والتفاهم فيما بينها، مما يضطر الإدارة إلى الإذعان لمطالب هذه الجماعة ويتم إتخاذ سلسلة من القرارات ترضي جميع الأطراف داخل المنظمة وخارجها (Huff, 1980, p.167).
- ت. **النموذج الظرفي:** يعتمد هذا النموذج على دراسة الظروف التي تمر بها المنظمة والعوامل الداخلية والخارجية، مثل الصراع وتوزيع القوة والنظام السياسي. وينشأ التباين بين هذه القوى على وفق هذا النموذج نتيجة لعدم وجود قرارات عقلانية تصلح لجميع المواقف. إذ تعاني المنظمات من الصراع وعدم التأكيد السياسي بسبب عوامل البيئة وعدم الإتفاق على الأهداف والوسائل. لذا تنشأ المساومات والصراع السياسي ولتحقيق فاعلية المنظمة لابد من تحقيق التكافؤ بين متطلبات المساومة والتبادل وامكانات المنظمة، إذ يمكن حل الصراع السياسي عبر تخفيض عدم التأكيد البيئي والتلاؤم بين المتطلبات والقابليات. لذا تحتاج المنظمة إلى التنظيم السياسي العضوي أكثر من الآلي، حتى تستطيع زيادة قابلية عمليات التبادل والمساومات السياسية على عكس التنظيم السياسي الآلي.
- ث. **نموذج الزمرة:** يناسب هذا النموذج المنظمات الصغيرة الحجم، التي تعتمد في رسم سياستها على عدد قليل من الموظفين. إذ تعتمد قرارات المنظمة وفق هذا النموذج على ناتج تفاعل نخبة قليلة من الموظفين يمتلكون قوة تأثير وليس بالضرورة لهم مواقع رسمية، إلا إنهم يتمثلون في قيمهم وإدراكهم للتنظيم (Hardy, 1999, p.370-395).

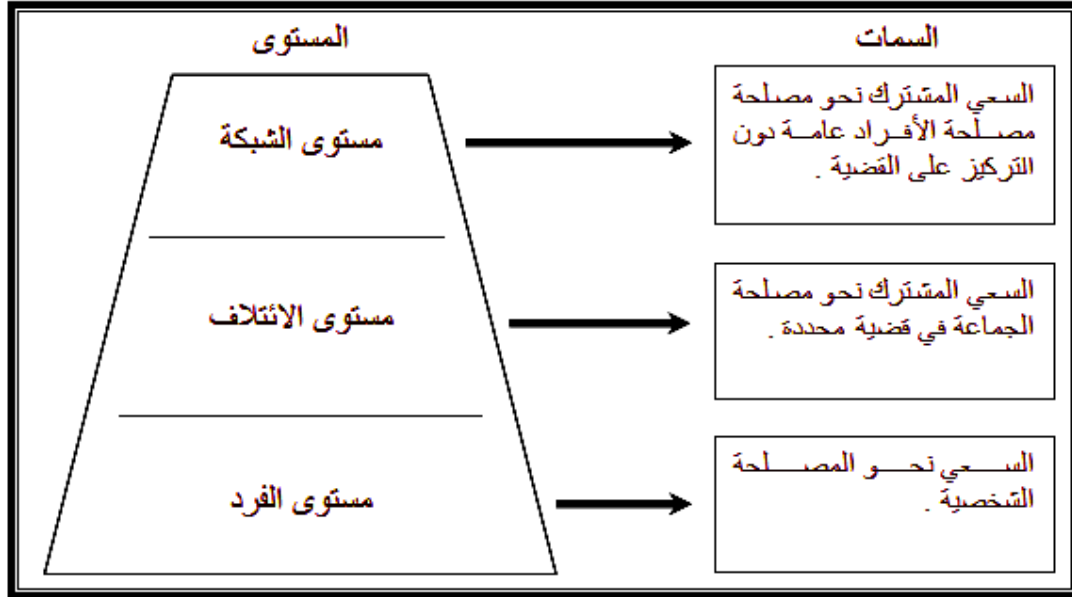
## سادساً: إستراتيجيات ومستويات السلوك السياسي:

يسعى القادة والموظفين والجماعات في مختلف المنظمات والبيئات لتحقيق أهدافهم عبر آليات مختلفة يطلق عليها الإستراتيجيات والتكتيكات، بما في ذلك السلوك السياسي. إذ حدد (Kipnis, 1980, p.453) في هذا الإطار عدة إستراتيجيات منها (الإعتماد على المعلومات في إتخاذ القرارات، دعم الموظفين ومساندتهم، تكوين التحالفات مع الآخرين)، ومن خلال الإطلاع على الدراسات السابقة، التي أهتمت بهذه الإستراتيجيات وجد إنها في تزايد مستمر وتختلف من ناحية المسميات وتتجاوز الأربعين في عددها ومنها ( التحالفات، المساومة، الإصرار، الإقناع، المهادنة، التسوية، الثقة، الإعتمادية، التهديد، المشورة، فرق تسد، المناورة، المساومة، التفاوض، الإحتواء، التودد وتقديم المدح، التماس مع الرئيس الاعلى، الصداقة والتعاون، الخداع، المناقشة، المنطقية، تشويه السمعة، التهرب والتلميح) (الصريرة، 2008، ص68).

في حين أكد العديد من الباحثين بقولهم إن السلوك السياسي يمثل تلك النشاطات، التي لا تكون جزء من الدور الرسمي للفرد، ولكنها تؤثر أو تحاول التأثير في توزيع المنافع والأضرار في المنظمة، التي تصيب الأهداف والموارد والقرارات والبيئة وأدوات العمل. وعلى هذا الأساس يمكن إن ينقسم السلوك السياسي إلى ثلاث مستويات هي: (العنزي، 2015، ص342)

1. **المستوى الفردي:** يمثل هذا المستوى سعي الموظفين في سلوكياتهم السياسية وراء مصالحهم الشخصية بعيداً أو قريباً عن المصلحة العامة للمنظمة، عبر محاولة تحقيق المنافع أو إلحاق الضرر بها.
2. **مستوى الإنتلاف:** ويمثل صيغة تجمعات الموظفين الذين يسعون لبلوغ قضية ما أو مسالة معينة، وضمن مجال غير رسمي، وقد لا يتوافق هذا الإنتلاف مع عضوية الفرد في الجماعة الرسمية.

3. مستوى الشبكة: وتمثل الزمالات والصدقات الحرة المفتوحة بين الموظفين الذين يبحثون عن دعم وإسناد بعيد الأمد بقصد تحقيق المصالح الشخصية لديهم، دون الإهتمام أو التركيز على القضية أو المسألة كما في حال الائتلافات، وهذه المستويات موضحة في الشكل (3) أدناه.



الشكل (3) مستويات السلوك السياسي في المنظمات

المصدر: (العنزي، 2015، ص343).

### سابعاً: وسائل السلوك السياسي وغاياته:

من خلال إطلاع الباحثين على عدد من الدراسات السابقة المهمة بتحديد وسائل السلوك السياسي وغاياته تبين إنها تتمثل فيما يأتي: (Johns & Saks, 2014, p.431)

1. وسائل مشروعة – غايات غير مشروعة: يتم استخدام القوة بشكل روتيني من أجل الوصول إلى أهداف متفق عليها، مثلاً إن المدير يتفق على زيادة راتب الموظف إذا حقق زيادة في المبيعات بنسبة 30% في الأشهر الست القادمة.
2. وسائل مشروعة – غايات غير مشروعة: يتم هنا استخدام الوسائل المقبولة بصورة سيئة للوصول إلى أهداف لا تقبلها المنظمة، مثلاً إن المشرفة توافق على وضع ممرضة في موقع عمل أفضل إذا لم تقدم تقرير بأخبار الإدارة حول المعدات الطبية المسروقة.
3. وسائل غير مشروعة – غايات مشروعة: يتم هنا الوصول إلى غايات مفيدة للمنظمة عبر وسائل غير مشروعة مشكوك فيها، مثل قيام المسؤولين في مجلس إدارة أولمبياد Salt Lake City إلى دفع الرشاوي وشراء الأصوات كوسيلة للتأثير على قرارات اللجنة.
4. وسائل غير مشروعة – نهايات غير مشروعة: يعد هذا النوع أقصى استخدام للسلطة بصورة سيئة، إذ يتم استخدام تكتيكات غير مشروعة للوصول إلى نتائج غير مقبولة، فمثلاً إن مدير أحد الأقسام، التي فيها عدد كثير من الموظفين يرغب في زيادة قوته الفردية، فيحاول تعيين أصدقائه من خلال القيام بإظهار إن هنالك عبء عمل ويوعد بتقديم خدمة خاصة إلى قسم الحسابات مقابل الحصول على دعم من المدير.

### ثامناً: مفهوم الإرهاق العاطفي:

إن الباحث في القضايا العاطفية في العمل التنظيمي تجده يغوص في عالم شعوري بحت وملبد بمساحات ميتافزيقية، وذلك لأن العواطف تمثل ظاهرة تكون على شكل كتلة من المشاعر والأحاسيس التي تعج بالنفس الإنسانية، التي تحمل في طياتها قدرات وإمكانات نستطيع من خلالها تحقيق الأهداف المرسومة، لكن تعرض هذه

العواطف لإستنزاف وإجهاد نتيجةً للعديد من العوامل التنظيمية المحيطة مثل السلوك السياسي المتغير الرئيس في البحث الحالي سينتج عنها ما يعرف بالإرهاق العاطفي. ويظهر الجدول (3) في أدناه بعض التعاريف الخاصة به.

الجدول (3) بعض التعاريف الخاصة بالإرهاق العاطفي

ت	الباحث والسنة	التعريف
1	Maslach & Jackson (1981, p.101)	هو الشعور بالتوتر نتيجة استنزاف الفرد عاطفياً في العمل.
2	Ghalandari et al. (2012, p.1795)	هو الشعور المزمن بالإجهاد والإستنفاد العاطفي نتيجة مطالب العمل العاطفية.
3	Wu & Hu (2009, p.149)	يمثل تجاوز المطالب العاطفية لقدرة الفرد على التحمل من خلال التفاعلات الشخصية في العمل.
4	Chen & Chen (2012, p.534)	هو نقص الطاقة وإستنفاد الموارد العاطفية بسبب المطالب النفسية المفرطة.
5	Mangi & Jalbani (2013, p.46)	هو عدم قدرة العاملين على إعطاء أنفسهم الرفاه النفسي المناسب نتيجة الشعور بالتعب والإتنزاف الطاقة العاطفية.
6	Richter et al. (2015, p.104)	هو الشعور المفرط بالعمل نتيجة إستنزاف الموارد العاطفية والمادية للفرد.

**المصدر:** من إعداد الباحثين إعتياداً على آراء مجموعة من الباحثين السابقين المتعلقة بتعريف الإرهاق العاطفي.

وفي ضوء ما ورد في الجدول (3) أعلاه يرى الباحثين بأن الإرهاق العاطفي يمثل إستنزاف مستوى الحالة العاطفية لدى الفرد نتيجة الضغط المادي والنفسي في العمل.

### تاسعاً: أسباب دراسة الإرهاق العاطفي:

لا شك ولا ريب بأن هنالك جملة من الأسباب الداعية لدراسة الإرهاق العاطفي، بوصفه يمثل ركيزة مهمة وجانباً حيوياً في العمل التنظيمي لدى العاملين، إذ أوضح Edmondson (2008, p.25) بأنه موضوع بالغ الأهمية في مجال السلوك التنظيمي، وذلك لآثاره السلبية على الموظفين والمنظمة على حدٍ سواء. فيما عده Zhen (2013, p.4-5) بأنه من القضايا الهامة التي يجب دراستها لأجل فهم إتجاهات ومواقف الموظفين وسلوكياتهم. وهي بمجملها يمكن أن يكون لها تأثير على الإلتزام التنظيمي وربح المنظمة وسمعتها، وهذا ما نتج عنه إرتفاع في نسبة دوران العمل، إذ وصلت الى 40%، وعلى وفق ما أشار له Smith et al. (2012) بأن الضغط الشديد والمطول يؤدي الى الإرهاق العاطفي ومن ثم زيادة التكاليف، وفي السياق ذاته أشار Knudsen et al (2008, p.387). بأن الإرهاق العاطفي قضية مهمة في حد ذاتها وذلك لعدة أسباب تتمثل بالآتي:

- 1- إن هنالك جدلاً بين الباحثين في إن الإرهاق العاطفي هو البعد الأكثر أهمية لظاهرة الإحتراق النفسي للموظف.
- 2- إن الإرهاق العاطفي يرتبط مع نتائج الصحة السلبية وإنخفاض الاداء.

3- هنالك أدلة على المستوى الفردي تشير بأن الإرهاق العاطفي قد يصبح ظاهرة على مستوى المنظمة من خلال إنتشاره إلى الموظفين الآخرين.

وتأكيداً لما سبق، ذكر (Edmondson (2008, p.27 بأن الإرهاق العاطفي ينظر إليه بوصفه نوعاً ذي صلة بضغط العمل وكثيراً ما يحدث بين الموظفين العاملين أو بين العاملين والعملاء، ولذا فإنه يرتبط بقوة مع الضغوط الوظيفية، فعلى سبيل المثال عبئ العمل والدور المجهد وصراع الدور والأحداث المجهدة وضغوط العمل وغيرها يمكن التنبؤ عبرها بالإرهاق العاطفي، إذ من المنطقي أن تتم الإشارة الى إن متطلبات العمل الإضافية المفروضة على الممرضات، مثلاً نتيجة لإزدياد الأمراض تسهم في تفاقم المستويات الحالية للإرهاق العاطفي (Fiksenbaum et al., 2006, p.91).

على أساس ما تقدم يتضح لنا جملة كافية من الأسباب التي تدعونا لدراسة هذا المفهوم المهم، وذلك لأثاره السلبية ولارتباطاته الواسعة بضغط العمل.

### عاشراً: العوامل المؤثرة في ظهور الإرهاق العاطفي:

لقد أختلف الباحثون نسبياً في إبرازهم لأهم العوامل المؤثرة في ظهور الإرهاق العاطفي لكنهم اتفقوا على تأثيرها الواضح والجلي في سلوكيات الموظفين على المستوى الفردي والمستوى التنظيمي. إذ بين (Zhen (2013, p.15 إن الإرهاق العاطفي يحدث عندما يشعر الموظفون بأن وظائفهم تجاوزت الحد الأعلى لعواطفهم وأنهم لا يستطيعون التحمل، وقد يكون سببه عدة عوامل منها أعباء العمل الزائد أو مازق العمل أو نقصاً في طاقة الموظف، لذا تراه يشعر بإنهك، وعادتها ما يرتبط هذا بالعوامل الفردية مثل شخصية الفرد والأفكار والمواقف، وعليه فالموظفين المتشائمين هم أكثر عرضة لمواجهة الإرهاق العاطفي مقارنة بالمتفائلين، هذا في حين إشارة دراسة (Smith et al. (2012 بأن هنالك عدة عوامل تقف وراء ظهور الإرهاق العاطفي نوردها بالآتي: (Zhen, 2013, p.3)

- 1- عدم الوضوح والتحديات المفرطة بالعمل.
- 2- العمل في بيئة عالية الضغط ومنخفضة الدعم.
- 3- العمل في الخطوط الأمامية ولفترات طويلة وبمعدل 12 ساعة يومياً، فضلاً عن قضاء الموظف معظم الوقت واقفاً وبحاجة في معظم الأحيان للتضحية بالعتل الرسمية وعتل نهاية الاسبوع.

وفي ذات السياق أوضح (Wu & Hu (2009, p.150 بأن الإشراف السيء يعد أيضاً من العوامل ذات الأثر البالغ، فشعور الموظفين (المرووسين) بسوء المعاملة من قبل المشرفين يجعلهم يبذلون قدراً كبيراً من الجهد النفسي للتعامل مع الضغوط الشخصية، وبذلك فإن الموارد النفسية قد تستهلك تدريجياً وتصبح مستنفدة، الأمر الذي يؤدي الى حالة من الإرهاق العاطفي. كذلك تشير الدلائل الى إن الإشراف السيء يؤدي الى عدم الراحة النفسية فعلى سبيل المثال أشار (Tepper (2000 بأن تصورات المرووسين من زيادة الرقابة التعسفية تزيد من الإكتئاب والقلق والإرهاق العاطفي.

كذلك أشار (Edmondson (2008, p.25 بأنه يمكن أن يحدث الإستنزاف العاطفي عندما يواجه الموظف مطالب عمل كبيرة وضغوط مستمرة، في المقابل فإن بعض الموظفين قد ينفقوا قدراً من الوقت لمساعدة زملائهم أو العملاء دون فائدة أو عائد من الزميل أو العميل، لذا يمكن للموظفين أن يقرروا تخزين الموارد اللازمة وفقاً لنظرية (المحافظة على الموارد) لتلبية إحتياجات العمل الحالية وحماية أنفسهم من المزيد من إستنزاف الموارد. ومع ذلك فإن إستمرار الإرهاق العاطفي لمدد طويلة يمكن أن يسبب لهؤلاء الموظفين إستنزافاً لمواردهم اللازمة للتعامل مع الإجهاد الذي يواجههم. فيما وجدت دراسة (Zapf et al. (2001 طبقت على عينة من الموظفين في خمس من المهن أن التفاعل بين التناثر العاطفي والضغوطات الاجتماعية تؤدي الى مستويات عالية جداً من الإرهاق العاطفي (Griffin (2003, p.42، وفي هذا الاطار وتأكيداً لما سبق أشار كلاً من (Richter et al. (2015, p.103 بأن ضغوط العمل هي من الاسباب الجوهرية التي تقف وراء الإرهاق العاطفي وتقوض مستوى الرفاه العام للموظفين، كذلك فإن هناك العديد من الموظفين يعانون الحاجة لأثبات

كفاءتهم وبذل أقصى جهد من أجل الشعور بالجدارة وهذا يجعلهم معرضين لمواجهة خطر مشاعر التوتر ومن ثم خلق حالة من الإرهاق العاطفي.

### **إحدى عشر: الأضرار الناجمة عن الإرهاق العاطفي:**

بعد الإطلاع والتمعن في الأدبيات يتضح إن للإرهاق العاطفي جملة من الإنعكاسات والإسقاطات السلبية الواضحة على الأداء التنظيمي، وهذا ما أوضحه (Mangi & Jalbani (2013, p.46) بأن الأهداف التنظيمية لبعض منظمات الأعمال تعاني من إنتكاسات شديدة نتيجة الإرهاق العاطفي، لأن الموظفين لا يأخذوا أو يحصلوا على الفائدة المتوقعة ويصبحوا أسوء من أي وقت مضى وتصبح هذه المشاعر مزمنة لديهم، فيما خلص (Rafael & Sntton (1987) الى إن الإرهاق العاطفي له أضراراً كبيراً يتعلق بما يأتي: (Chen & Chen ,2012, p.534):

**الضرر الأول:** يتعلق بالعاملين أنفسهم (كالصداع والأرق والشعور بالإكتئاب، والحالة العصبية).  
**الضرر الثاني:** يتعلق بالمنظمة فعلى سبيل المثال (الموظفون لا يستطيعون التعامل مع وظائفهم وإنخفاض مستوى المشاركة الوظيفية).

وفي السياق ذاته، يعتقد (Edmondson (2008, p.4-5) بأن الإرهاق العاطفي يرتبط إيجاباً مع السلوك المنحرف، وهذا ما أثبتته الأبحاث بأن ارتفاع مستوى الإرهاق العاطفي ينتج عنه مشاركة عالية في السلوك المنحرف ومن ثم يؤثر سلباً على علاقة المنظمة بعملائها، كذلك أفاد (Richter et al. (2015, p.104) إن تعرض الموظفين في العمل لمتطلبات عاطفية كبيرة ولمدة زمنية طويلة عادتاً ما يرتبط بمشاعر القلق والإحباط مما ينتج عنه تدهور مستوى جودة الخدمة وإرتفاع معدل دوران العمل والغياب وإنخفاض الروح المعنوية.

## **المبحث الثالث: الإطار العملي للبحث**

### **أولاً: ترميز متغيرات وفقرات المقياس:**

إن البحث الحالي يهدف بشكل رئيس لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرين رئيسيين هما السلوك السياسي للمدراء والإرهاق العاطفي، ولكل منهما له مقياسه الخاص به، لذا ومن أجل تحقيق الدقة والسهولة في عملية تحليل البيانات وإختبار الفرضيات، تم ترميز فقرات كل مقياس وكما مبين في الجدول (4) أدناه.

الجدول (4) الرموز الخاصة بمتغيرات وأبعاد وفقرات مقياس البحث الحالي

المتغير ورمزه	البعد ورمزه	عدد الفقرات
السلوك السياسي للمدراء PLB	السلوك السياسي العام GPB	2
	المضي بإتجاه الأمام GH	7
	سياسات الأجور والترقيات GPP	6

9	الإرهاق العاطفي EE
---	-----------------------

المصدر: من إعداد الباحثين.

#### ثانياً: معدل الإستجابة:

بعد أن تم تحديد حجم العينة المناسب بـ(274) من المجتمع الكلي للبحث البالغ (950) ممرض وممرضة، وزع الباحثين بصورة عشوائية ومباشرة (400) إستبانة على مجموعة من الممرضين والممرضات العاملين في مستشفى الصدر التعليمي في محافظة النجف الأشرف (من 2015/6/15 ولغاية 2015/7/15)، وبعد أن تم إسترجاع (310) إستبانة تبين إن معدل الإستجابة العام قد بلغ (77%) وعدد الإستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي بلغ (287) إستبانة وبمعدل (92%) من الإستبانات المسترجعة، وكما موضح في الجدول (5) أدناه.

الجدول (5) معدل الإستجابة

النسبة المئوية %	العدد	الحالة
100	400	عدد الإستبانات الموزعة
23	90	عدد الإستبانات غير المسترجعة
77	310	عدد الإستبانات المسترجعة
5	15	عدد الإستبانات التي لم تملء بالكامل
3	8	عدد الإستبانات الشاذة* (Outliers)
92	287	عدد الإستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي

المصدر: إعداد الباحثين.

#### ثالثاً: وصف عينة المستجيبين:

في هذه الفقرة تم تحليل المعلومات العامة والمتعلقة بـ(الجنس والحالة الإجتماعية والعمر ومستوى التعليم وعدد سنوات الخبرة)، التي مثلت الجزء الأول من الإستبانة. لمعرفة ما هي الخصائص، التي يتمتع بها عينة المستجيبين في البحث الحالي، التي تمكنهم من تقديم إجابات صحيحة ودقيقة حول فقرات الإستبانة، ويظهر الجدول (6) في أدناه نتائج التحليل في هذه الفقرة.

الجدول (6) وصف عينة المستجيبين

المتغير	التصنيف	عدد المستجيبين	النسبة المئوية للمستجيبين %
الجنس	ذكر	120	0.418118
	أنثى	167	0.581882
المجموع الكلي		287	100
الحالة الإجتماعية	متزوج	102	0.355401
	غير متزوج	165	0.574913
	غير ذلك	20	0.069686
المجموع الكلي		287	100
العمر	25 - 18	29	0.101045

\* ظهر باستخدام إختبار Mahalonbis الموجود في برنامج SPSS v.20 أن هناك 8 إستبانة خارج الحدود المسموح بها للإختبار لذا فقد تم استبعادها من التحليل.

0.285714	82	33 – 26	
0.296167	85	41 - 34	
0.160279	46	49 – 42	
0.156794	45	50 فأكثر	
100	287		المجموع الكلي
0.160279	46	متوسطة	مستوى التعليم
0.296167	85	إعدادية	
0.240418	69	دبلوم	
0.226481	65	بكالوريوس	
100	287		المجموع الكلي
0.017422	5	أقل من سنة	عدد سنوات الخبرة
0.216028	62	5 – 1	
0.205575	59	10 - 6	
0.261324	75	15 – 11	
0.181185	52	20 – 16	
0.118467	34	21 فأكثر	
100	287		المجموع الكلي

**المصدر:** من إعداد الباحثين بالإستعانة بنتائج برنامج SPSS v.20.

من الجدول (6) أعلاه، يظهر إن جميع نتائج المعلومات العامة الخاصة بالمستجيبين تعكس إدراك المستجيبين ودرابتهم بواقع المستشفى قيد البحث، التي تمكنهم من الإجابة على فقرات الإستبانة بصورة دقيقة.

**رابعاً: إختبار جودة مطابقة أداة المقياس:**

إن إختبار جودة مطابقة أداة المقياس في البحث الحالي، جرى عبر تحديد الصدق الظاهري وصدق البناء والثبات لفقراتها، وكما يتضح من الفقرات اللاحقة.

**1. الصدق الظاهري:**

لقد عرضت أداة المقياس بصيغتها الأولية على عدد من ذوي الخبرة والإختصاص في مجال إدارة الأعمال، وبناءً على ما قدموه من مقترحات وآراء تتعلق بصيغتها النهائية، تم إعادة صياغة بعض فقراتها لتكون أكثر دقةً ووضوحاً للمستجيبين.

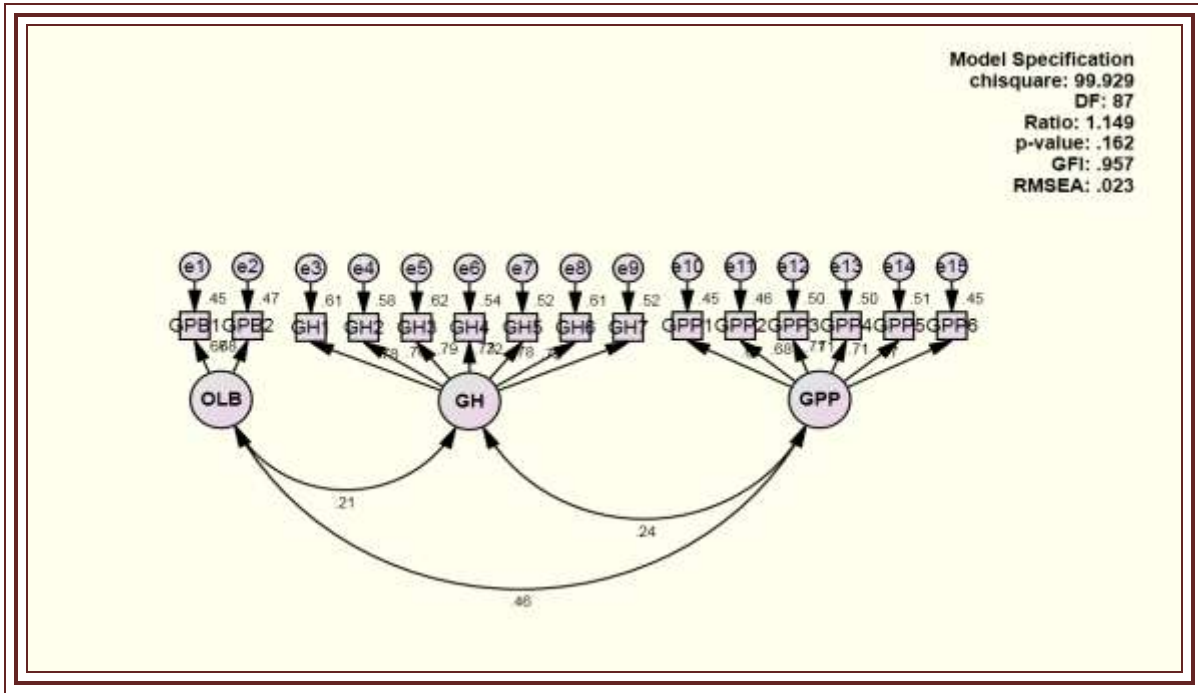
**2. صدق البناء (المفهوم):**

في هذه الفقرة أجري التحليل العاملي التوكيدي **Confirmatory Factor Analysis** لمعرفة مدى توافر صدق البناء (المفهوم) لمقياس البحث الحالي، بإستعمال البرنامج الإحصائي Amos v.20، وكما يتضح مما يأتي:

**أ. تحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل السلوك السياسي للمدراء:**

إن الشكل (4) في أدناه، يظهر جميع النتائج المتعلقة بالتحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل السلوك السياسي للمدراء والمكون من (15) فقرة.





الشكل ( 4 ) أنموذج متغير السلوك السياسي للمدراء

من الشكل (4) في أعلاه، يظهر إن النتائج الخاصة بالتحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل السلوك السياسي للمدراء جميعها أعلى من الحدود الدنيا للقبول، فضلاً على إنها معنوية (أنظر الجدول 7) في أدناه.

الجدول (7) نتائج تحليل Regression Weights لمتغير السلوك السياسي للمدراء

Item	Estimate	S.E.	C.R.	P
GPB1	.674	.119	5.240	***
GPB2	.683	.095	5.041	***
GH1	.779	.041	9.980	***
GH2	.764	.044	10.167	***
GH3	.789	.041	9.842	***
GH4	.734	.046	10.436	***
GH5	.721	.047	10.571	***
GH6	.781	.039	9.956	***
GH7	.722	.046	10.556	***
GPP1	.670	.044	10.201	***
GPP2	.682	.030	10.100	***
GPP3	.709	.036	9.777	***
GPP4	.709	.037	9.804	***
GPP5	.714	.031	9.748	***
GPP6	.673	.030	10.189	***

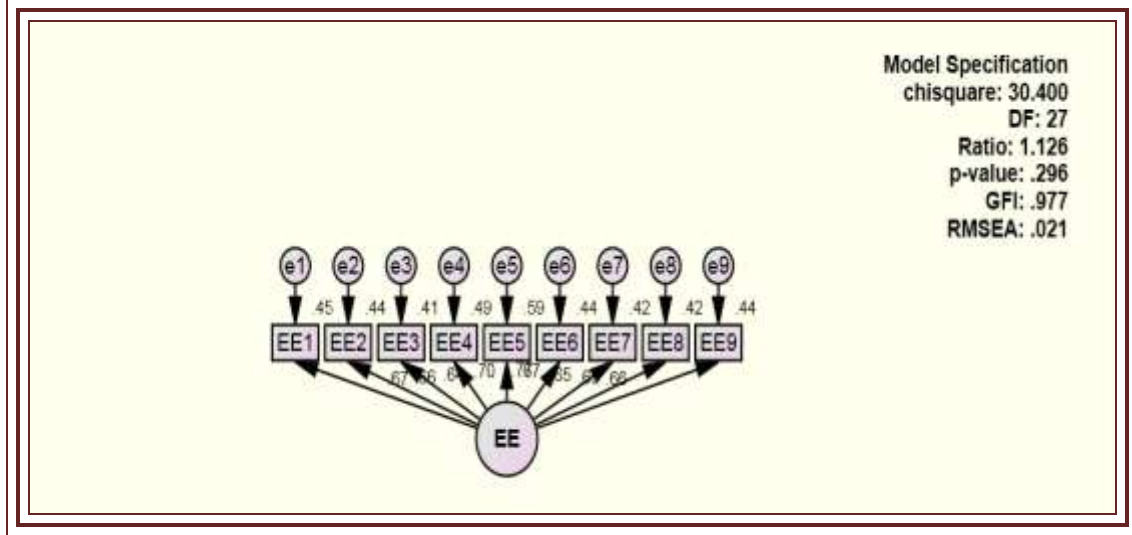
المصدر: نتائج برنامج AMOS v.20.

إن نتائج الجدول (7) في أعلاه، والخاصة بقيم Regression Weights أظهرت أن البيانات الخاصة بمتغير السلوك السياسي للمدراء ملائمة لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة، إذ إنها متوافقة تماماً مع قاعدة

Hair et al. (2010)، التي حددت الشرط الرئيس لقبول قيم هذا التحليل في أن تكون ( $\leq 0.50$ ). وفي حال ظهور نتائج أقل منها فإنها تحذف ويعاد إجراء الإختبار.

ب - تحليل العامل التوكيدي للمتغير التابع الإرهاق العاطفي:

إن الشكل (5) في أدناه، يظهر جميع النتائج المتعلقة بالتحليل العامل التوكيدي للمتغير التابع الإرهاق العاطفي والمكون من (9) فقرات.



الشكل (5) أنموذج متغير الإرهاق العاطفي

من الشكل (5) في أعلاه، يظهر إن النتائج الخاصة بالتحليل العامل التوكيدي للمتغير التابع الإرهاق العاطفي جميعها أعلى من الحدود الدنيا للقبول، فضلاً على إنها معنوية (أنظر الجدول 8) في أدناه.

الجدول (8) تقديرات أنموذج الإرهاق العاطفي

Item	Estimate	S.E.	C.R.	P
EE1	.673	.082	6.137	***
EE2	.661	.057	10.644	***
EE3	.637	.061	10.745	***
EE4	.703	.054	10.885	***
EE5	.770	.046	10.409	***
EE6	.667	.036	9.651	***
EE7	.647	.046	10.684	***
EE8	.647	.044	10.830	***
EE9	.664	.051	10.828	***

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.20.

إن نتائج الجدول (8) في أعلاه، والخاصة بقيم **Regression Weights** أظهرت أن البيانات الخاصة بمتغير الإرهاق العاطفي ملائمة لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة، إذ إنها متوافقة تماماً مع قاعدة Hair et al. (2010)، التي حددت الشرط الرئيس لقبول قيم هذا التحليل في أن تكون ( $\leq 0.50$ ). وفي حال ظهور نتائج أقل منها فإنها تحذف ويعاد إجراء الإختبار.

### 3. ثبات المقياس:

يعد الثبات والإتساق الداخلي لفقرات مقياس أي دراس من القضايا المهمة، ولتحديد فيما إذا كانت الاستبانة التي صممت في البحث الحالي لقياس متغيرات (السلوك السياسي للمدراء والإرهاق العاطفي) صالحة لقياسها أو لا، قام الباحثين بقياس معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، وكما هو موضح في الجدول (9).

الجدول (9) ثبات المقياس

المتغيرات	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
السلوك السياسي للمدراء	السلوك السياسي العام	2	.75
	المضي بآتيجاه الأمام	7	.79
	سياسات الأآور والترقيات	6	.72
الإرهاق العاطفي	_____	9	.77

**المصدر:** من إعداد الباحثين بالإستعانة بنتائج برنامج SPSS v.20.

إن نتائج الجدول (9) في أعلاه، تشير إلى توافر الثبات والإتساق الداخلي لفقرات مقياس البحث الحالي إذ إنها تراوحت بين (.77-.72)، إذ أشار (Sekaran & Bougie (2010 إلى إن معامل ألفا كرونباخ يجب أن يكون ( $\leq 0.70$ ).

### خامساً: مستوى إنتشار متغيرات البحث الحالي:

بإعتماد الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) لمقياس ليكرت الخماسي **Likert Five Point** بوصفه معيار للمقارنة مع نتائج تحليل عدد من إختبارات التحليل الإحصائي الوصفي المتمثلة بـ(المتوسط، الخطأ المعياري، الإنحراف المعياري، التباين)، تم تحليل آراء مجموعة من المستجيبين المشاركين في البحث الحالي والبالغ عددهم (287) مستجيب، وذلك من أجل التعرف على مستوى إنتشار المتغيرات (السلوك السياسي للمدراء والإرهاق العاطفي) في المستشفى قيد البحث ، وكما يظهر من الفقرات اللاحقة.

### أولاً: السلوك السياسي للمدراء:

يظهر من الجدول (10) في أدناه، إن إختبارات التحليل الإحصائي الوصفي تشير إلى إنتشار متغير السلوك السياسي للمدراء في المستشفى قيد البحث ، إذ قد حقق هذا المتغير متوسط عام مقداره (3.759333) وهو أعلى من الوسط الفرضي الذي قيمته (3)، بخطأ معياري عام (0.054533)، مما يدل على دقة إجابات المستجيبين، مع إنحراف معياري عام (0.926333)، وكذلك تباين عام (0.8696)، وهما يدلان على إنخفاض تشتت إجابات المستجيبين حول الوسط الحسابي.

الجدول (10) التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير السلوك السياسي للمدراء

الفقرات	المتوسط	الخطأ المعياري	الإنحراف المعياري	التباين
GPB1	3.78	.062	1.059	1.121
GPB2	3.66	.056	.954	.910
GH1	3.89	.059	1.003	1.006
GH2	3.87	.060	1.023	1.047
GH3	4.01	.060	1.017	1.035

1.037	1.018	.060	3.82	<b>GH4</b>
1.006	1.003	.059	3.85	<b>GH5</b>
.962	.981	.058	3.94	<b>GH6</b>
1.012	1.006	.059	3.79	<b>GH7</b>
.778	.882	.052	3.57	<b>GPP1</b>
.543	.737	.044	3.75	<b>GPP2</b>
.703	.839	.049	3.63	<b>GPP3</b>
.725	.851	.050	3.62	<b>GPP4</b>
.608	.780	.046	3.62	<b>GPP5</b>
.551	.742	.044	3.59	<b>GPP6</b>
<b>0.8696</b>	<b>0.926333</b>	<b>0.054533</b>	<b>3.759333</b>	<b>المعدل العام</b>

**المصدر:** نتائج برنامج SPSS v.20.

#### ثانياً: الإرهاق العاطفي:

يظهر من الجدول (11) في أدناه، إن إختبارات التحليل الإحصائي الوصفي تشير إلى إنتشار متغير الإرهاق العاطفي في المستشفى قيد البحث ، إذ قد حقق هذا المتغير متوسط عام مقداره (3.87) وهو أعلى من الوسط الفرضي الذي قيمته (3)، بخطأ معياري عام (0.056889)، مما يدل على دقة إجابات المستجيبين، مع إنحراف معياري عام (0.961556)، وكذلك تباين عام (0.928333)، وهما يدلان على إنخفاض تشتت إجابات المستجيبين حول الوسط الحسابي.

#### الجدول (11) التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير الإرهاق العاطفي

التباين	الإنحراف المعياري	الخطأ المعياري	المتوسط	الفقرات
1.105	1.051	.062	3.57	<b>EE1</b>
1.143	1.069	.063	3.60	<b>EE2</b>
.972	.986	.058	4.00	<b>EE3</b>
.889	.943	.056	4.05	<b>EE4</b>
.828	.910	.054	4.12	<b>EE5</b>
.863	.929	.055	3.90	<b>EE6</b>
.768	.876	.052	3.89	<b>EE7</b>
.925	.962	.057	3.81	<b>EE8</b>
.862	.928	.055	3.89	<b>EE9</b>
<b>0.928333</b>	<b>0.961556</b>	<b>0.056889</b>	<b>3.87</b>	<b>المعدل العام</b>

**المصدر:** نتائج برنامج SPSS v.20.

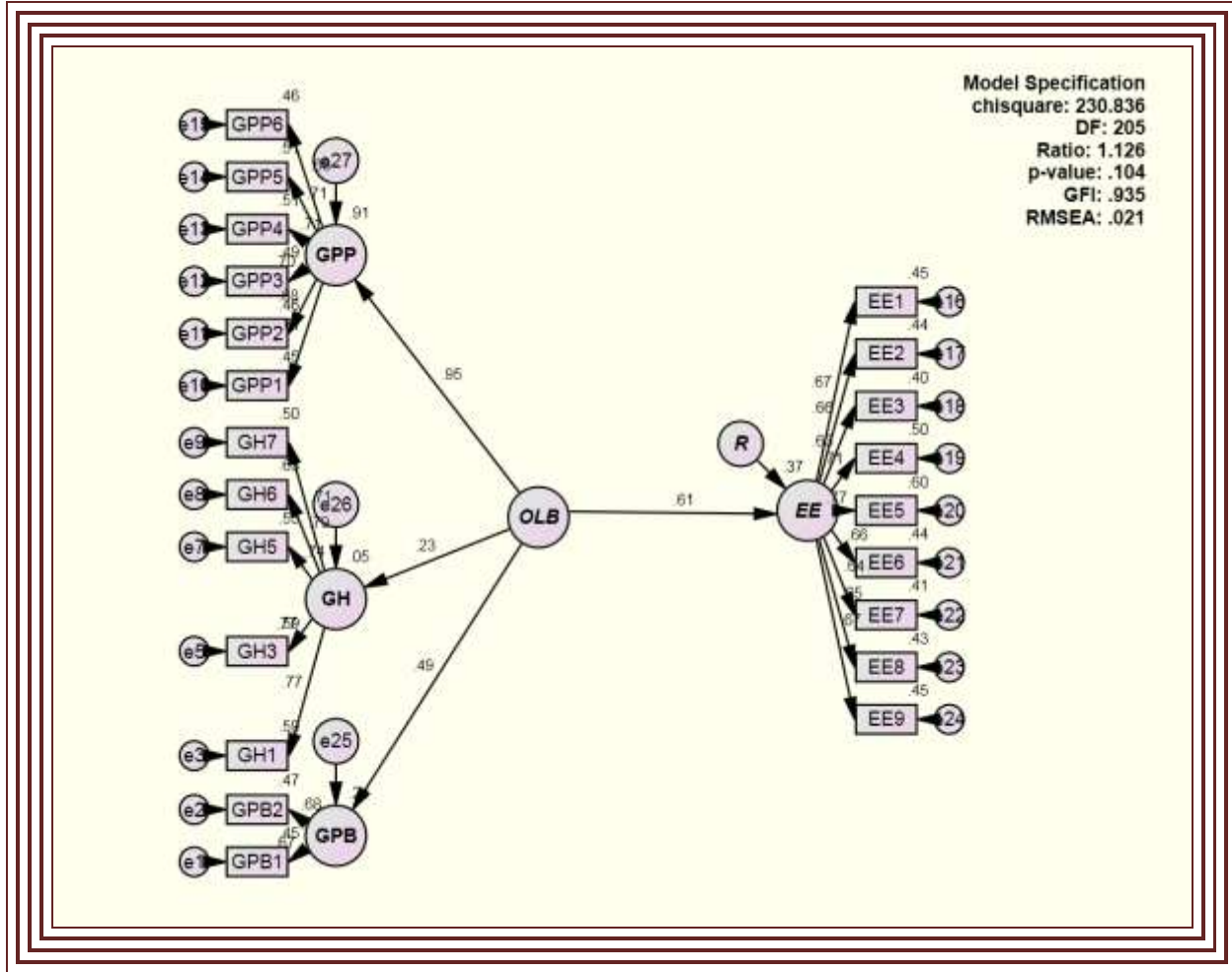
#### سادساً: إختبار فرضيات البحث:

إن إختبار فرضيات البحث تم كما يأتي:

أ. إختبار فرضية البحث الرئيسية: نصت الفرضية الرئيسية للبحث الحالي على: "إن السلوك السياسي للمدراء له تأثير معنوي وموجب في الإرهاق العاطفي".

لإختبار هذه الفرضية تم بناء أنموذج المعادلات الهيكلية لعلاقة تأثير السلوك السياسي للمدراء في الإرهاق العاطفي والمكون من (22) فقرة وهو مطابق لمؤشرات جودة المطابقة (إذ إن Ratio هي أقل

من 3، و P-value هي أكبر من .05، و GFI هي أكبر من .90، و RMSEA هي أقل من .05)، بعد أن تم حذف فقرتين منه، وكما مبين في الشكل (6) أدناه.



الشكل (6) أنموذج العلاقة بين السلوك السياسي للمدراء والإرهاق العاطفي

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.20.

من الشكل (6) في أعلاه، يظهر إن أنموذج إختبار فرضية البحث الرئيسة، الذي تم بناؤه على وفق مؤشرات جودة المطابقة، يؤكد وجود تأثير للسلوك السياسي للمدراء في الإرهاق العاطفي مقدارها (.606). ومعامل  $R^2$  بلغ (.37)، وهذا يشير إلى إن نسبة تأثير السلوك السياسي للمدراء في ظهور الإرهاق العاطفي، وما نسبته (.63). تعود إلى عوامل أخرى تؤدي إلى ظهور الإرهاق العاطفي، وكما مبين في الجدول (12) أدناه.

الجدول (12) علاقة التأثير للسلوك السياسي للمدراء في الإرهاق العاطفي

Path	Estimate	S.E.	C.R.	P
EE <-- OLB	.606	.048	3.144	.000

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.20.

فضلاً على إن جميع التشبعات العاملية للفقرات المتبقية في هذا الأنموذج هي أكبر من الحدود الدنيا للقبول التي حددها (2010) Hair et al. بـ ( $0.50 \leq$ ) لقيم تحليل **Regression Weights**. وهي تحت مستوى معنوية  $p < .001$ ، وما يؤكد ذلك إن قيم C.R. هي أكبر من 1.96، وهذا ما يشير إلى قبول فرضية البحث الرئيسة، وكما مبين في الجدول (13) أدناه.

الجدول (13) تقديرات نموذج إختبار فرضية البحث الرئيسية

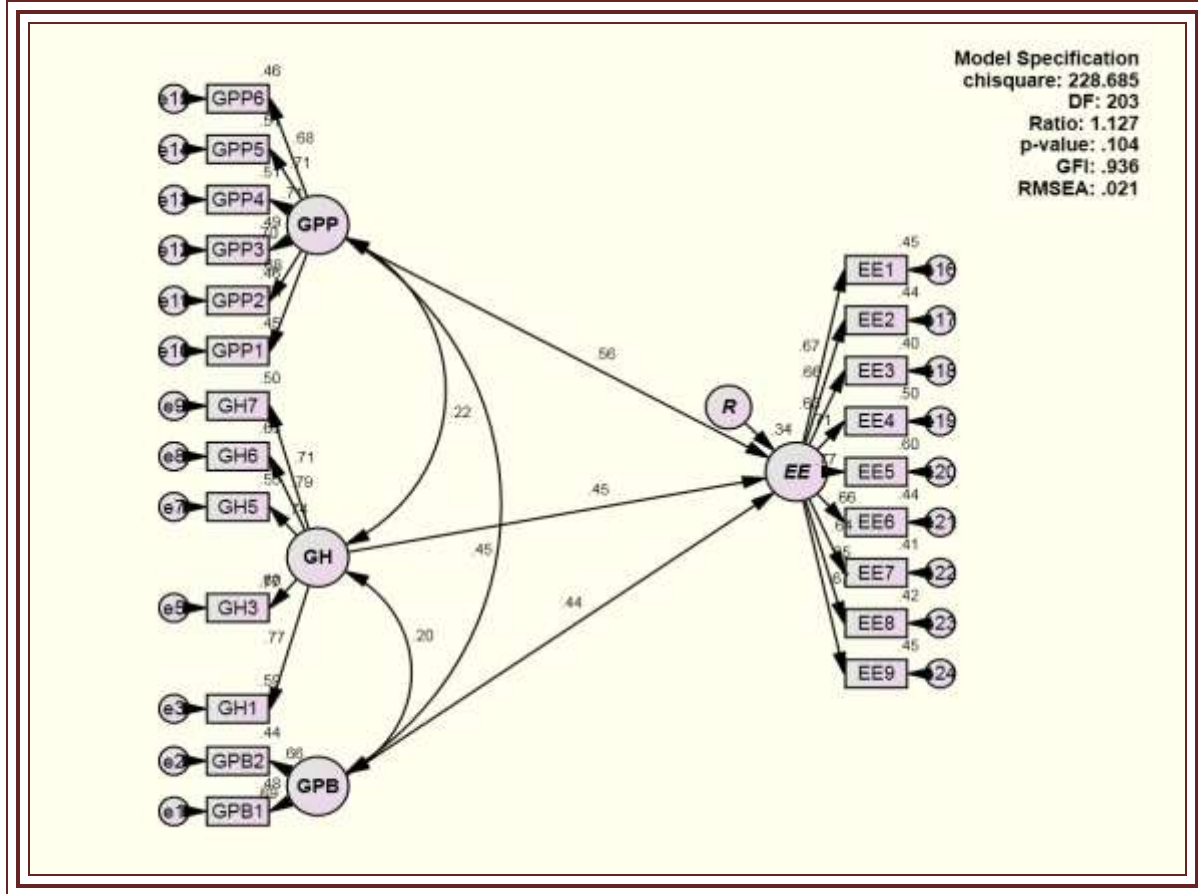
Item	Estimate	S.E.	C.R.	P
GPB1	.672	.121	5.149	***
GPB2	.685	.098	4.870	***
GH1	.770	.046	9.343	***
GH3	.771	.046	9.343	***
GH5	.745	.047	9.735	***
GH6	.793	.041	8.917	***
GH7	.707	.050	10.166	***
GPP1	.669	.043	10.333	***
GPP2	.681	.029	10.241	***
GPP3	.701	.036	10.027	***
GPP4	.713	.036	9.891	***
GPP5	.712	.031	9.919	***
GPP6	.680	.030	10.242	***
EE1	.670	.057	10.732	***
EE2	.661	.060	10.805	***
EE3	.629	.055	10.981	***
EE4	.705	.045	10.473	***
EE5	.772	.035	9.746	***
EE6	.663	.046	10.772	***
EE7	.643	.044	10.912	***
EE8	.653	.050	10.850	***
EE9	.672	.045	10.728	***

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.20.

ب. إختبار فرضيات البحث الفرعية: نصت فرضيات البحث الحالي الفرعية على ما يأتي:

1. الفرضية الفرعية الأولى: نصت على: "إن السلوك السياسي العام له تأثير معنوي وموجب في الإرهاق العاطفي".
2. الفرضية الفرعية الثانية: نصت على: "إن المضي بإتجاه الأمام له تأثير معنوي وموجب في الإرهاق العاطفي".
3. الفرضية الفرعية الثالثة: نصت على: "إن سياسات الأجور والترقيات لها تأثير معنوي وموجب في الإرهاق العاطفي".

لإختبار هذه الفرضيات الفرعية، تم بناء أنموذج المعادلات الهيكلية لعلاقة تأثير أبعاد السلوك السياسي للمدراء في الإرهاق العاطفي والمكون من (22) فقرة وهو مطابق لمؤشرات جودة المطابقة (إذ إن Ratio هي أقل من 3، و P-value هي أكبر من .05، و GFI هي أكبر من .90، و RMSEA هي أقل من .05)، بعد أن تم حذف فقرتين منه، وكما مبين في الشكل (7) أدناه.



الشكل (7) أنموذج العلاقة بين أبعاد السلوك السياسي للمدراء والإرهاق العاطفي

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.20.

من الشكل (7) في أعلاه، يظهر إن أنموذج إختبار فرضية البحث الثلاثة الفرعية، الذي تم بناؤه على وفق مؤشرات جودة المطابقة، يؤكد وجود تأثير لأبعاد السلوك السياسي للمدراء في الإرهاق العاطفي، إذ يؤثر السلوك السياسي العام بما مقداره (.564)، والمضي بإتجاه الأمام بما مقداره (.451)، وسياسات الأجور والترقيات بما مقداره (.443)، ومعامل  $R^2$  الكلي لها بلغ (.34)، وهذا يشير إلى إن نسبة تأثير أبعاد السلوك السياسي للمدراء بصورة منفردة في ظهور الإرهاق العاطفي، وما نسبته (.66). تعود إلى عوامل أخرى تؤدي إلى ظهور الإرهاق العاطفي، وكما مبين في الجدول (14) أدناه.

الجدول (14) علاقات التأثير لأبعاد السلوك السياسي للمدراء في الإرهاق العاطفي

Path	Estimate	S.E.	C.R.	P
EE <--- GPP	.564	.107	6.218	***
EE <--- GH	.451	.055	5.667	***
EE <--- GPB	.443	.082	5.652	***

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.20.

فضلاً على إن جميع التشيعات العاملية للفقرات المتبقية في هذا النموذج هي أكبر من الحدود الدنيا للقبول التي حددها (Hair et al. (2010) بـ ( $0.50 \leq$ ) لقيم تحليل **Regression Weights**. وهي تحت مستوى معنوية  $p < .001$ ، وما يؤكد ذلك إن قيم C.R. هي أكبر من 1.96، وهذا ما يشير إلى قبول فرضيات البحث الثلاثة الفرعية، وكما مبين في الجدول (15) أدناه.

الجدول (15) تقديرات نموذج إختبار فرضيات البحث الفرعية

Item	Estimate	S.E.	C.R.	P
GPB1	.694	.127	4.645	***
GPB2	.663	.094	5.338	***
GH1	.770	.046	9.338	***
GH3	.772	.046	9.319	***
GH5	.744	.047	9.749	***
GH6	.792	.041	8.941	***
GH7	.708	.050	10.156	***
GPP1	.669	.043	10.333	***
GPP2	.682	.029	10.235	***
GPP3	.700	.036	10.030	***
GPP4	.714	.036	9.888	***
GPP5	.712	.031	9.922	***
GPP6	.681	.030	10.236	***
EE1	.671	.057	10.726	***
EE2	.662	.060	10.794	***
EE3	.629	.055	10.981	***
EE4	.707	.045	10.459	***
EE5	.773	.035	9.736	***
EE6	.662	.046	10.775	***
EE7	.641	.044	10.914	***
EE8	.651	.050	10.854	***
EE9	.671	.045	10.732	***

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.20.



## المبحث الرابع: الإستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الإستنتاجات:

إن الإستنتاجات التي خلص إليها البحث الحالي تتمثل فيما يأتي:

#### أ. الإستنتاجات المعرفية:

أظهر الجانب النظري مجموعة من الإستنتاجات المعرفية التي يمكن صياغتها كالآتي:

**المحور الأول: الإستنتاجات الخاصة بمتغير السلوك السياسي للمدراء: وتتضمن:**

1. ندرة الدراسات التي حاولت تحليل طبيعة العلاقة وتفسيرها بين (السلوك السياسي للمدراء والإرهاق العاطفي) بصورة مجتمعة في مخطط فرضي واحد.
2. إن السلوك السياسي للمدراء يمكن قياسه عبر مجموعة من الأبعاد المتمثلة بـ(السلوك السياسي العام، المضي باتجاه الأمام، سياسات الأجور والترقيات)، التي يمكن أن يتم إستعمالها لقياسه في أي منظمة.
3. يظهر السلوك السياسي للمدراء بسبب إنتشار بعض القيم اللامعيارية في المنظمة.
4. إن السلوك السياسي للمدراء يعد مصدراً رئيساً لبناء بيئة عمل يغيب عنها العمل العاطفي.

**المحور الثاني: الإستنتاجات المتعلقة بمتغير الإرهاق العاطفي: وتتضمن:**

1. الجانب النظري لعدد من الدراسات السابقة أكد على إن الإرهاق العاطفي هو متغير أحادي البعد.
2. إن الإرهاق العاطفي غالباً ما ينتج عن عدد من العوامل والإجهادات التنظيمية وغياب العدالة التنظيمية، التي تؤدي إلى نشوء بعض الصراعات الداخلية.
3. إن الإرهاق العاطفي يؤدي إلى إنهيار الفرد العامل وعدم تمكنه من أداء مهامه بصورة مثالية.

#### ب. الإستنتاجات التطبيقية:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي مجموعة من الإستنتاجات التطبيقية المتمثلة بما يأتي:

1. إن السلوك السياسي للمدراء يعد من الظواهر المنتشرة في المستشفى قيد البحث.
2. كذلك فإن الإرهاق العاطفي يعد من الظواهر المنتشرة في المستشفى قيد البحث.
3. إن السلوك السياسي للمدراء له تأثير معنوي وموجب في الإرهاق العاطفي في المستشفى قيد البحث.

### ثانياً: التوصيات:

تتضمن توصيات البحث الحالي ما يأتي:

1. ضرورة تبني نمط قيادي في المستشفى قيد البحث، يؤمن بأهمية العمل الجماعي وأن تحقيق أهداف الجماعة يؤدي إلى تحقيق الأهداف على المستوى الشخصي.
2. ضرورة تنمية المهارات والقابليات السياسية لدى القادة المرتكزة على الأخلاق، من أجل التغلب على حالة التفرد بإتخاذ القرار والإهتمام بتحقيق المصالح الذاتية.
3. ضرورة تمكين العاملين عبر السماح لهم بالمشاركة بإتخاذ القرارات مع القادة، وذلك من أجل تطوير والإرتقاء بالعمل الصحي.
4. ضرورة نشر مبادئ وأفكار العمل العاطفي، وذلك لضمان تخفيض الإجهاد في العمل.
5. ضرورة الإهتمام بتلبية جميع احتياجات الأفراد العاملين في المستشفى قيد البحث، وجعلها من ضمن الرؤيا الإستراتيجية، التي تسعى إلى تحقيقها.

## المصادر:

### أولاً: المصادر العربية:

1. أحمد، فاروق يوسف، 1988، دراسات في السلوك السياسي: علم الاجتماع السياسي، مكتبة عين شمس، القاهرة. اديب، ندى، 1990، دراسة لفاعلية برنامج ارشادي لخفض الاكتئاب عن طريق مراجعة الافكار اللامنطقية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية.
2. الصرايرة، اكنم عبد المجيد، 2008، السلوك السياسي واثرة في مستوى الصراع التنظيمي، العلوم الإدارية، المجلد 35، العدد 1، 2008، 62-88.
3. العنزي، سعد علي، 2015، نظرية المنظمة، جامعة بغداد – كلية الإدارة والاقتصاد.
4. النعيمي، فلاح تايه، 1996، أثر السلوك السياسي للقيادات الإدارية العليا في التكيف التنظيمي وتخصيص الموارد، مدخل سياسي: دراسة تطبيقية مقارنة بين بعض الجامعات، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة بغداد.

### ثانياً: المصادر باللغة الأنكليزية:

أ. الكتب:

1. Colquitt, A. J., Jeffery, A. L., & Wesson, J. M., “Organizational Behavior”, McGraw-Hill Companies, Inc., 3<sup>rd</sup>2013.

2. Gibson L. J., Ivancevich M. J., Donnelly H. J., & Konopaske, R., “**Organizations Behavior Structure Processes**”, The McGraw-Hill Companies, Inc., 14<sup>th</sup>, 2012.
3. Griffin W. R., & Moorhead, G., “**Organizational Behavior: Managing People and Organizations**”. Cengage Learning, 11<sup>th</sup>, 2014.
4. Hair, Jr. J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). “**Multivariate data analysis: A global perspective**”. London: Pearson.
5. Hellriegel, D. & Slocum, J. “**Organizational Behavior**”, 13th Edition, (2011).
6. Ivanko Stefan, “**Organizational Behavior**”, Ljubljana, 1<sup>st</sup>, 2013.
7. Johns G., & Saks M. A., “**Organizational Behavior: Understanding and Managing Life at Work**”, Pearson Canada Inc., 9<sup>th</sup>, 2014.
8. Robbins, P. S., & Judge, A. T., **Essentials of Organizational Behavior** ‘- Pearson Education, Inc., 12<sup>th</sup>, 2014.
9. Sekaran, U., & Bougie, R. (2010). **Research methods for business: A skill building approach (5th Ed.)**. UK: John Wiley & Sons.
10. UHL-Bien M., Schermerhorn R. J., & Osborn N. R., “**Organizational Behavior**”, John Wiley & Sons, Inc., 13<sup>th</sup>, 2014.
11. Wagner, J., & Hollenbeck, J., **Organizational Behavior**, First published 2010 by Routledge 270 Madison Ave, New York, NY 10016 (2010).

#### ب. البحوث:

1. Bradley, O., Yongjian, B., & Satyanarayana, P. (2014). "**Political behavior, trustworthiness, job satisfaction, and commitment**", Chinese Management Studies, Vol. 8 Iss 3 pp.354 – 374.
2. Chen, Y., & Chen, H. (2012). "**The Influence of Authentic Leadership on Emotional Exhaustion**". 2<sup>nd</sup> International Conference on Management (2<sup>nd</sup>Icm 2012) Proceeding.
3. Edmonds, C., Lockwood, G. M., Bezjak, A., & Nyhof-Young, J. (2011). **Alleviating Emotional Exhaustion in Oncology Nurses: an Evaluation of Wellspring’s Care for the Professional Caregiver Program**". Springer Science, p.1-10.
4. Edmondson, D. R. (2008). **Emotional exhaustion and its role in service sabotage among boundary spanners**. Thesis of submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy Department of Marketing. University of South Florida.
5. Eisenhardt, K.M. and Bourgeois, L.J. 1988. **Politics of Strategic Decision Making in High – Velocity Environment, Toward a Midrange Theory**. Academy of Management Journal, 31.
6. Ellen, P., Ferris, G., & Buckley, R. (2013). **Leader political support: Reconsidering leader political behavior**. The Leadership Quarterly, –842 857

7. Fiksenbaum, L., Marjanovic, Z., Greenglass, Esther, R., & Coffey, S. (2006). **Emotional Exhaustion and State Anger in Nurses Who Worked During the Sars Outbreak: The Role of Perceived Threat and Organizational Support.** Canadian Journal of Community Mental Health, Vol. 25 No. 2, p.89-103.
8. Ghalandari, K., Mortazavi, S., Abbasi, S., & Jogh, M. G. G. (2012). **The Effect of Emotional Labor on Emotional Exhaustion in Banking Services: The Role of Iranian Emotional Intelligence.** Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology, Vol.4 (12), p.1794-1800.
9. Griffin, Andrea. Eugenie, Charlotte. (2003). **Display Rules for Expressed Emotion within Organizations and Gender: Implications for Emotional Labor and Social Place Marking.** Thesis of Submitted To The Office Of Graduate Studies of Texas A&M University In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Doctor Of Philosophy.
10. Hardy, C. and Palmer, I. 1999. Pedagogical Practice a Postmodern Idea, Journal of Management Education (4)23.
11. Huff, A.S. 1980. Organization as Political System Imputations for Diagnosis Change and Stability, New York, John and Sons, 167.
12. Kacmar, M., & Carlson, C. (1997). **Further validation of the perceptions of politics scale (POPS): A multiple sample investigation.** Journal of Management, 23(5), 627-658.
13. Kipnis, D., Mischnndt, S. & Wikinson, I. 1980. Interaorganizational Influence Tactics Exploration in Getting Ones Way, Journal of Applied Psghogy, 65(4).
14. Knudsen, Hannah, K., Ducharme, Lori, J., & Roman, Paul.M. (2008). **Clinical supervision, emotional exhaustion, and turnover intention: A study of substance abuse treatment counselors in the Clinical Trials Network of the National Institute on Drug Abuse.** Journal of Substance Abuse Treatment, VOL. 35 , p.387–395.
15. Krejcie, R.V., & Morgan, D.W. (1970). **Determining Sample Size for Research Activities.** Educational and Psychological Measurement.
16. Mangi, R. A., & Jalbani, A. A. (2013). **Mediation of Work Engagement between Emotional Exhaustion, Cynicism and Turnover Intentions.** International Journal of Management Sciences and Business Research, Vol-2, Issue 7, p.45-54.
17. March, J. G. 1962. **The Business Firm as Political Coalition,** Journal of Politics, 24(4).
18. Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). **The Measurement of Experienced Burnout.** Journal Of Occupational Behaviour, Vol. 2, p.99-113.
19. Normal, S. (2001). **Organizational Behaviour, Concepts, Theory and Practices, Managing People and Organization in the 21st Centur,** DEEP and DEEP Publications PVT.LTD. New Delhi, India.
20. Richter, A., Schraml, K., & Leineweber, C. (2015). **Work–family conflict, emotional exhaustion and performance-based self-esteem: reciprocal relationships.** Int ArchOccup Environ Health, Vol.88, p.103–112. (11).

21. Wu, T., & Hu, C. (2009). **Abusive Supervision and Employee Emotional Exhaustion Dispositional Antecedents and Boundaries.** Group & Organization Management. Vol.34 Num.2, p.143-169.
22. Zhen, Y. A. (2013). **The Impact of Communication Satisfaction and Emotional Exhaustion on Organizational Commitment.** Thesis of submitted in partial fulfillment of the requirement for the degree of Master of Business Administration. UniversitiTunku Abdul Rahman.