

تأثير الكفاءات الريادية للموظفين في السياسة التنظيمية

دراسة تحليلية في شركة الإتحاد للصناعات الغذائية المحدودة

الأستاذ الدكتور

عادل هادي البغدادي

adelhadialbaghdadi@gmail.com

الأستاذ المساعد

ليث شاكر ابوطبيخ

Laiths.abutabeikh@uokufa.edu.iq

جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد

**The Impact of Entrepreneurial Competencies of
Employees upon Organizational Policies \ An
analytical Study in Al-Ittihad Food Industries Ltd**

Prof Dr.

Adel Hadi Al-Baghdadi

Asst. Prof.

Laith Shaker Abutabeikh

Faculty of Administration & Economy

Abstract:-

The purpose of the present research is to identify the role of Entrepreneurial Competencies of Employees in its dimensions (Opportunity competencies, Relationship competencies, Conceptual competencies, Organizational competencies, Strategic competencies, Commitment competencies) in Organizational Policies in its dimensions (General political behavior, Go along to get ahead, pay and promotion policies) in Al-Ittihad Food Industries Ltd. The research attempted to answer several questions, including the extent to which the Entrepreneurial Competencies of Employees affects Organizational Policies. To answer this main question and other questions, the research was based on two main hypotheses, each of which was subdivided into six Sub-Satisfaction: The validity of the main and sub-hypotheses was verified by analyzing the correlation and impact relationships between the research variables through the program (SPSS V.20, SmartPLS v.3.3.2), for the data obtained through the questionnaire form distributed to Managers working in the company, where (90) questionnaires were distributed and retrieved (83) A correct questionnaire, a percentage of retrieval (95%), the research included four topics, the first included the scientific methodology, the second specializes in the theoretical framework, the third included the presentation and analysis of the results, then the fourth section to present a set of conclusions and recommendations.

Keywords: Entrepreneurial Competencies of Employees, Organizational Policies.

المخلص:-

الغرض من البحث الحالي هو التعرف على دور الكفاءات الريادية للموظفين بأبعادها (كفاءات الفرصة، كفاءات العلاقة، الكفاءات المفاهيمية، الكفاءات التنظيمية، الكفاءات الإستراتيجية، كفاءات الالتزام) في السياسة التنظيمية بأبعادها (السلوك السياسي العام، المضي قدماً لتحقيق الذات، سياسة الأجور والترقية) في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة، وقد حاول البحث الاجابة على عدة تساؤلات منها: ما مدى تأثير الكفاءات الريادية للموظفين في السياسة التنظيمية، وللإجابة على هذا التساؤل الرئيس والتساؤلات الاخرى بني البحث على فرضيتين رئيسيتين وتفرعت عن كل منهما ستة فرضيات فرعية، تم التحقق من صحة الفرضيات الرئيسة والفرعية عن طريق تحليل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث من خلال برنامجي (SPSS v.20, SmartPLS v.3.3.2)، للبيانات المتحصلة بواسطة استمارة الاستبانة الموزعة على المدراء العاملين في الشركة، إذ وزعت (90) استبانة، واسترجعت (83) استبانة صحيحة، أي بنسبة استرجاع (95%)، وقد تضمن البحث أربعة مباحث، تضمن الأول المنهجية العلمية، وتخصص الثاني بالإطار النظري، أما الثالث فتضمن عرض وتحليل النتائج، ثم جاء المبحث الرابع ليقدم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات.

الكلمات المفتاحية: الكفاءات الريادية للموظفين، السياسة التنظيمية.

المبحث الأول

الاطار المنهجي للبحث

أولاً: مشكلة البحث Research Problem

يُنظر للسياسة التنظيمية على إنها أسلوب حياة في المنظمات، كما تعد جزءاً لا مفر منه من الحياة التنظيمية، فقد حظيت باهتمام الباحثون على مدار الأربعين عاماً الماضية (Al-Tuhaih & Van Fleet, 2011)، الذين أثبتوا إلى حد كبير التأثير السلبي لها، على سلوكيات الموظفين خاصة وعلى والفاعلية التنظيمية عامة (Manning, 2018: 1)، والتي غالباً ما تتمثل باختلال وظيفي ناتج عن المناخ السياسي المشبع بالمصالح الذاتية على حساب المصالح العامة، مما يهيئ الساحة للصراع الذي يكون له تأثير سلبي كأحد العقبات القائمة أمام الأداء الأمثل للمنظمات (Pienaar, 2017: 3)، ولتتمكن المنظمات من الاستفادة من هذه التحديات أي البيئة المتغيرة باستمرار، وفي سعيها للبقاء، يلزم وجود تقنيات أو أنظمة أو طرق جديدة للقيام بالأشياء، فالفتاح الذي يمكن أن يفتح هذه التحديات هو الموظف ذو الكفاءة الريادية، الذي يتصف بالرغبة في تحدي الوضع الراهن بطرق جديدة وأفضل لحل المشكلات (Meintjes, 2014: 191)، حيث أكدت العديد من الدراسات وجود علاقة كبيرة بين الكفاءات الريادية وأداء المنظمات في الدراسات التجريبية (Xiang, 2009: 35)، وتحول الاهتمام إلى دور الموظفين الرياديين، بوصفها حجر الزاوية المهم في ممارسة قيادة الأعمال الناجحة في المنظمات (Lame, 2015: 1)، وبعد الانتهاء من عرض مفاهيمي لمشكلة البحث سوف نصيغ مشكلة البحث الرئيسة كما يلي ((كلما تمكنت المنظمة من تبني الكفاءات الريادية للموظفين كلما أدى ذلك إلى الحد من ممارسات السياسة التنظيمية)) ويتفرع عن المشكلة الرئيسة للبحث مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي كما يلي:

١- ما الاطر الفكرية والمفاهيمية للكفاءات الريادية للموظفين والسياسة التنظيمية وابعادهما؟

٢- ما مستوى الاهتمام بالكفاءات الريادية للموظفين والسياسة التنظيمية وابعادهما ؟

٣- هل هنالك علاقة ارتباط للكفاءات الريادية للموظفين وابعادها مع السياسة التنظيمية؟

٤- هل للكفاءات الريادية للموظفين وابعادها تأثير في السياسة التنظيمية؟

ثانياً: اهمية البحث Research Importance

تطلق اهمية البحث من اهمية متغيراته المبحوثة بالنسبة للمنظمة والعينة المبحوثة والتي سوف نوجزها من جانبين رئيسين وهما الجانب النظري والجانب العملي وكما يلي:

أ- الاهمية العلمية:

- ١- تحديد الاطر الفكرية والمفاهيمية للكفاءات الريادية للموظفين والسياسة التنظيمية.
- ٢- تسليط الضوء على علاقة الكفاءات الريادية للموظفين مع السياسة التنظيمية.
- ٣- المساهمة في وضع الاطر الفكرية لمتغيرات البحث أمام الباحثين الذين يرغبون في الاستفادة منها في المستقبل.

ب- الاهمية الميدانية:

١. يكتسب البحث أهميته من واقع المتغيرات نفسها والوقوف على مستوى تأثير متغيرات البحث في المنظمة المبحوثة مجال البحث.
٢. تسليط الضوء على المشاكل التي تواجه المنظمات بشكل عام، والمنظمات الصناعية بشكل خاص، والتي تتمثل بالسياسة التنظيمية والتي غالباً ما تتمثل باختلال وظيفي ناتج عن المناخ السياسي المشبع بالمصالح الذاتية على حساب المصالح العامة، مما يهيئ الساحة للصراع الذي يكون له تأثير سلبي كأحد العقبات القائمة أمام الأداء الأمثل للمنظمات.
٣. تقديم الحلول والمقترحات لإدارة المنظمة موضوعه البحث لغرض إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي تعترض بقائها واستمرارها.

ثالثاً: اهداف البحث Research Objectives

بعد الانتهاء من صياغة مشكلة البحث الرئيسة وتساؤلاتها الفرعية، وبعد تحديد أهميته، يشرع البحث نحو تحقيق مجموعة من الاهداف عند الانتهاء من اعداده وهي كما يلي:

- ١- التعرف على مستوى اهتمام المنظمة المبحوثة بالكفاءات الريادية للموظفين والسياسة التنظيمية.

تأثير الكفاءات الريادية للموظفين في السياسة التنظيمية (٩٩)

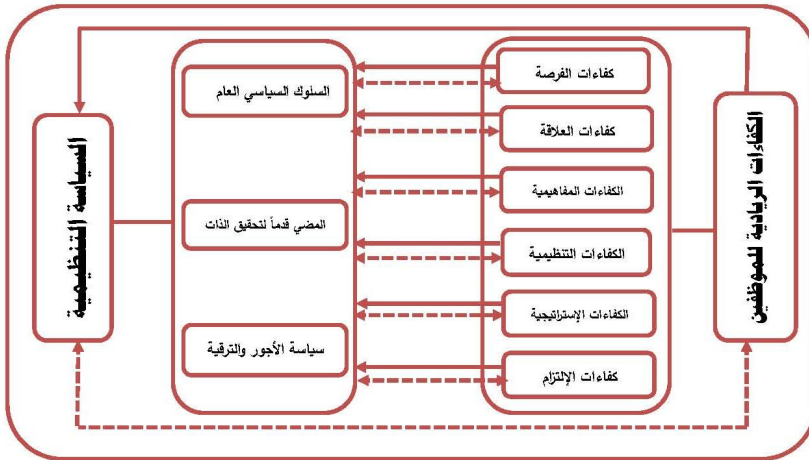
٢- التعرف على علاقة الارتباط بين الكفاءات الريادية للموظفين وابعادها السياسية التنظيمية.

٣- الكشف عن مدى تأثير متغير الكفاءات الريادية للموظفين وابعادها في السياسة التنظيمية.

٤- تحديد ابعاد الكفاءات الريادية للموظفين الاكثر تأثيراً في السياسة التنظيمية.

رابعاً: مخطط البحث Research Framework

صمم المخطط الفرضي للبحث ليعكس طبيعة واتجاهات علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث الرئيسة والفرعية، فضلاً عن التعبير عن مشكلة البحث الرئيسة وأهميته وأهدافه. واعتمد الباحث في اختياره لمتغير الكفاءات الريادية للموظفين وابعاده على دراسة (López et al., 2020)، فضلاً عن ذلك اعتمد الباحث اختياره لمتغير السياسة التنظيمية على (Iqbal et al., 2020). والشكل (١) يوضح مخطط البحث الفرضي.



الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث

يتضح من الشكل (١) أن المتغير المستقل: الكفاءات الريادية للموظفين تتضمن ستة أبعاد: (كفاءات الفرصة، كفاءات العلاقة، الكفاءات المفاهيمية، الكفاءات التنظيمية، الكفاءات الإستراتيجية، كفاءات الالتزام)، أما المتغير التابع: السياسة التنظيمية فيتضمن ثلاثة أبعاد: (السلوك السياسي العام، المضي قدماً لتحقيق الذات، سياسة الأجور والترقية).

خامساً: فرضيات البحث Hypotheses Research

بعد الانتهاء من صياغة مشكلة البحث وتساؤلاته الفرعية، وأهميته وأهدافه ومخطة الفرضي يتجه الباحث نحو صياغة فرضيات البحث الرئيسة والفرعية لتكون بمثابة حلول مؤقتة سوف يجري التحقق من صحتها عبر استخدام مجموعة من الادوات الاحصائية وهي كما يلي:

١-الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية للكفاءات الريادية للموظفين والسياسة التنظيمية على المستوى الكلي، وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

أ- توجد علاقة ارتباط طردية لبعد كفاءات الفرصة مع السياسة التنظيمية على المستوى الكلي.

ب- توجد علاقة ارتباط طردية لبعد كفاءات العلاقة مع السياسة التنظيمية على المستوى الكلي.

ت- توجد علاقة ارتباط طردية لبعد الكفاءات المفاهيمية مع السياسة التنظيمية على المستوى الكلي.

ث- توجد علاقة ارتباط طردية لبعد الكفاءات التنظيمية مع السياسة التنظيمية على المستوى الكلي.

ج- توجد علاقة ارتباط طردية لبعد الكفاءات الإستراتيجية مع السياسة التنظيمية على المستوى الكلي.

ح- توجد علاقة ارتباط طردية لبعد كفاءات الإلتزام مع السياسة التنظيمية على المستوى الكلي.

٢-الفرضية الرئيسة الثانية: توجد علاقة تأثير معنوية وموجبة للكفاءات الريادية للموظفين في السياسة التنظيمية على المستوى الكلي، ويشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

أ- توجد علاقة تأثير معنوية وموجبة لبعد كفاءات الفرصة في السياسة التنظيمية

على المستوى الكلي.

ب- توجد علاقة تأثير معنوية وموجبة لبعد كفاءات العلاقة في السياسة التنظيمية على المستوى الكلي.

ت- توجد علاقة تأثير معنوية وموجبة لبعد الكفاءات المفاهيمية في السياسة التنظيمية على المستوى الكلي.

ث- توجد علاقة تأثير معنوية وموجبة لبعد الكفاءات التنظيمية في السياسة التنظيمية على المستوى الكلي.

ج- توجد علاقة تأثير معنوية وموجبة لبعد الكفاءات الإستراتيجية في السياسة التنظيمية على المستوى الكلي.

ح- توجد علاقة تأثير معنوية وموجبة لبعد كفاءات الإلتزام في السياسة التنظيمية على المستوى الكلي.

سادساً: مقاييس البحث Research Measurements

اعتمد البحث على مقاييس محكمة في قياس متغيراته الرئيسة والفرعية، وذلك بعد أن تم تكييف معظم فقرات المقياس الحالي ليناسب طبيعة البيئة العراقية، والجدول (١) يوضح فقرات المقياس والمصادر التي تم اعتمادها في تحديده وهي كما يأتي:

جدول (١) متغيرات البحث والمصادر المعتمدة في قياسها

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	رمز المتغير	فقرات الاستبيان	المصادر المعتمدة
١	الكفاءات الريادية للموظفين (ES)	كفاءات الفرصة	OC	1-5	López et al., 2020
		كفاءات العلاقة	RC	6-10	
		الكفاءات المفاهيمية	CC	11-15	
		الكفاءات التنظيمية	GC	16-20	
		الكفاءات الإستراتيجية	SC	21-25	
		كفاءات الإلتزام	MC	26-30	
٢	السياسة التنظيمية (OP)	السلوك السياسي العام	PB	31-36	Iqbal et al., 2020
		المضي قدماً لتحقيق الذات	GA	37-42	
		سياسة الأجور والترقية	PP	43-48	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات المذكورة.

سابعاً: حدود البحث Research Limits:

يمكن اجمال حدود البحث المكانية والزمانية والعلمية والبشرية التي نوضحها بالتفصيل فيما يأتي:

١. الحدود المكانية:

تمثلت الحدود المكانية لهذا البحث الحالي بشركة الإتحاد للصناعات الغذائية المحدودة.

٢. الحدود الزمانية:

تتمثل الحدود الزمانية للبحث بمدة إعدادة عملياً في شركة الإتحاد للصناعات الغذائية المحدودة، التي شملت مدة الزيارات الأولية ومدة الحصول على البيانات المطلوبة للبحث وتوزيع استمارات الاستبيان واسترجاعها التي امتدت من ٢٠/٨/٢٠٢٠ لغاية ٢٥/١١/٢٠٢٠.

٣. الحدود العلمية:

حدد البحث علمياً بما جاء به من تساؤلات وأهمية وأهداف.

٤. الحدود البشرية:

تمثلت هذه الحدود بجميع أعضاء مجلس الإدارة ورئيس مجلس الإدارة والمستشارين ومدراء الاقسام والشعب والوحدات في شركة الإتحاد للصناعات الغذائية المحدودة.

ثامناً: مجتمع البحث Community of search

يتكون مجتمع الدراسة من أعضاء مجلس الإدارة ورئيس مجلس الإدارة والمستشارين ومدراء الاقسام والشعب والوحدات في شركة الإتحاد للصناعات الغذائية المحدودة، إذ بلغ عدد الاستثمارات الموزعة في شركة الإتحاد للصناعات الغذائية المحدودة (٩٠) استثماراً، تم استرجاع (٨٦) استثماراً، وكان عدد الصالح للتحليل منها (٨٣) استثماراً، وبنسبة استرجاع (٩٥%).

تاسعاً: اختبار أداة البحث Test tool search

١. الصدق الظاهري:

من اجل التعرف على قدرة الاستبيان على قياس متغيرات البحث الرئيسة والفرعية

تأثير الكفاءات الريادية للموظفين في السياسة التنظيمية (١٠٣)

واختبار مدى صلاحيتها كأداة رئيسة لجمع البيانات، عرض الاستبيان الأولي على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة ملحق رقم (١)، وذلك لغرض ابداء ملاحظاتهم حول التأكد من مدى ملائمة الفقرات للأبعاد التي تمثلها فضلاً عن التعرف على مدى وضوح ودقة الفقرات، مع إمكانية تعديل وإضافة أو حذف الفقرات بناءً على وجهة نظرهم، ولقد تم الأخذ بجميع التعديلات لتصبح الاستبانة النهائية كما موضح فقراتها في الجانب العملي.

٢- ثبات المقياس:

يعبر الثبات لقدرة الاستبيان على الحصول على النتائج نفسها وذلك لو تم إعادة وتكرار البحث في ظروف مشابهة باستخدام الاداة نفسها وعلى المجتمع نفسه، وقد تم التأكد من الثبات عبر معامل الثبات من خلال طريقة الاتساق الداخلي (CronBach Alpha) باستخدام (SPSS V.20)، وكما في الجدول (٢) الذي يوضح معاملاته على مستوى الأبعاد والمتغيرات وعلى المستوى الكلي للاستبيان وهو كما يأتي:

جدول (٢) معاملات لأبعاد ومتغيرات البحث

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	معاملات CronBach Alpha على مستوى الأبعاد	معاملات CronBach Alpha على المستوى الكلي
١	الكفاءات الريادية للموظفين (ES)	كفاءات الفرصة	0.79	0.75
		كفاءات العلاقة	0.75	
		الكفاءات المفاهيمية	0.78	
		الكفاءات التنظيمية	0.71	
		الكفاءات الإستراتيجية	0.73	
		كفاءات الالتزام	0.79	
٢	السياسة التنظيمية (OP)	السلوك السياسي العام	0.72	0.77
		المضي قدماً لتحقيق الذات	0.74	
		سياسة الأجور والترقية	0.77	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على (SPSS V.20).

عاشراً: التعريفات الاجرائية Procedural Definitions

١. الكفاءات الريادية للموظفين: هي عبارة عن توظيف الخبرات المكتسبة من خلال التدريب والتطوير الإداريين لتمكين الموظف من تحقيق أداء متميز.
٢. كفاءات الفرصة: تشير إلى قدرة الشخص على أستغلال الفرصة بشكل ناجح لتلبية متطلبات المهمة.

٣. كفاءات العلاقة: هي قدرة الشخص على مد جسور التعاون والثقة والتواصل والمهارات الشخصية.
٤. الكفاءات المفاهيمية: هي قدرة الشخص على التحليل والتعلم واتخاذ القرار وحل المشكلات.
٥. الكفاءات التنظيمية: هي قدرة الشخص على بناء فريق عمل متماسك قادر على تنفيذ المهام المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة.
٦. الكفاءات الاستراتيجية: هي قدرة الشخص على تكوين رؤية أو صورة واضحة حول مكانة المنظمة أو القدرة على تحديد الأهداف لتحقيق هذه الرؤية.
٧. كفاءات الالتزام: هي قدرة الشخص على مواجهة التحديات من خلال العمل الجاد الذي يؤدي إلى النتائج المرغوبة.
٨. السياسة التنظيمية: عبارة عن سلوكيات غير مقبولة داخل المنظمات الناتجة عن الإجراءات التنظيمية الغامضة، والتي تدفع بالموظفين إلى إنتهاج سلوكيات المصلحة الذاتية على حساب المصلحة العامة.
٩. السلوك السياسي العام: هو سلوك سلبي هدفه تعظيم المكاسب الشخصية بشكل غير مشروع وبالتالي تكون له آثار مدمرة على المنظمة.
١٠. سياسة المضي قدماً لتحقيق الذات: تشير بشكل واضح إلى مساهمة الوضع الراهن بشكل يخدم المصلحة الذاتية من خلال بناء التحالفات وتجنب الصراعات.
١١. سياسة الاجور والترقية: وهي السياسة المتعلقة بنظام المكافآت والأجور والتي يكون لها تأثير على نتائج العمل.

المبحث الثاني

الاطار النظري للمبحث

أولاً: مفهوم الكفاءات الريادية للموظفين

تناول الباحثون مصطلح الكفاءات الريادية من وجهات نظر مختلفة من ناحية الخصائص

والكفاءات والصفات والسمات، ولكن معظمهم يشتركون في الكفاءات على أنها تمثل العاطفة، والمجازفة، والثقة، والتصميم، والانضباط، والرؤية، وصنع القرار، والقيادة، علاوة على ذلك، قام باحثون آخرون بتصنيف الكفاءات إلى الكفاءات الريادية الرئيسية (الطبقات / المجموعات / المستويات) بدلاً من التعامل مع الكفاءات الفردية العامة (Arafeh, 2016: 2)، ومن هذا المنطلق ينظر إطار الكفاءات الريادية إلى الريادة باعتبارها كفاءة مستعرضة، تمتد عبر الكفاءات المتخصصة وبالتوازي معها، بالإضافة إلى ذلك، فهو يناسب مجموعة متنوعة من المواقف - التوظيف، ومشاريع البدء، والتنمية الشخصية والإنجاز، وما إلى ذلك، وهو مرتبط بخلق قيمة في القطاعات الخاصة والعامة وغير الربحية (Teneva, 2018: 10)، وفي هذا الصدد يُنظر إلى الكفاءات الريادية بشكل أساسي على أنها الكفاءات الأكثر "صلة بممارسة ريادة الأعمال الناجحة"، كما يُنظر إلى الكفاءات الريادية باعتبارها الخصائص الأساسية للمعرفة والدوافع والصور الذاتية والأدوار والمهارات الاجتماعية التي يمكن أن تؤدي إلى تطوير ونمو مشروع جديد (Ahmad et al., 2018: 10).

ثانياً: أبعاد الكفاءات الريادية للموظفين

لتحديد أبعاد الكفاءات الريادية للموظفين، سوف يعتمد الباحث على نموذج (López et al., 2020) الذين أشار إلى ستة أبعاد وهي "كفاءات الفرصة، كفاءات العلاقة، الكفاءات المفاهيمية، الكفاءات التنظيمية، الكفاءات الإستراتيجية، كفاءات الإلتزام" والتي سوف نأتي على توضيحها كما يلي:

١- كفاءات الفرصة:

هي الكفاءات المتعلقة بالتعرف على فرص السوق وتطويرها من خلال وسائل مختلفة (Draksler & Širec, 2018: 26)، كما تشير كفاءات الفرصة إلى القدرات السلوكية التي تمكن الأداء الناجح للأفراد في استكشاف وتقييم وتنفيذ الفرص لتلبية احتياجات السوق التي لم يتم الرد عليها بشكل إبداعي، وتحديد سوق للابتكار أو التكنولوجيا وخلق أفكار جديدة للمنتجات أو الخدمات في المستقبل (Bagheri, 2018: 595). أن كفاءات الفرصة ترتبط بتحديد وتقييم والبحث عن فرص السوق، فالكفاءات الأكثر تميزاً للريادي هي الكفاءات ذات الصلة بالفرصة (Hazarika, 2019: 119).

٢- كفاءات العلاقة:

تشير كفاءات العلاقة على أنها "تنظيم متنوع من الموارد البشرية والمادية والمالية والتكنولوجية الداخلية والخارجية، بما في ذلك بناء الفريق، وقيادة الموظفين، والتدريب والتحكم (Ahmad, 35: 2007)، وهي الكفاءات المتعلقة بالتفاعلات بين شخص وآخر أو من فرد إلى مجموعة، على سبيل المثال، بناء سياق من التعاون والثقة، واستخدام جهات الاتصال والتواصل، والقدرة على الإقناع، والتواصل والمهارات الشخصية (Draksler & Širec, 2018: 26)،

٣- الكفاءات المفاهيمية:

تشير الكفاءات المفاهيمية إلى القدرات التي تنعكس في سلوك الريادي المرتبطة بالتفكير البديهي والسلوك الابتكاري وتقييم المخاطر والحاجة إلى رؤية مختلفة للسوق (Madatta, 18: 2011)، كما تشير إلى الكفاءات المتعلقة بالقدرات المفاهيمية المختلفة، والتي تنعكس في سلوكيات الريادي، على سبيل المثال، مهارات اتخاذ القرار، واستيعاب وفهم المعلومات المعقدة، والمخاطرة، والابتكار (Draksler & Širec, 2018: 26).

٤- الكفاءات التنظيمية:

هي الكفاءات المتعلقة بتنظيم مختلف الموارد البشرية والمادية والمالية والتكنولوجية الداخلية والخارجية، بما في ذلك بناء الفريق، وقيادة الموظفين، والتدريب، والتحكم (Draksler & Širec, 2018: 26)، أنها تعكس التخطيط الفعال وإدارة الموارد المختلفة (الداخلية والخارجية والمادية والمالية والتكنولوجية) وكذلك لعب الأدوار المتعلقة بالتوظيف وتفويض المهام (Bagheri, 2018: 595).

٥- الكفاءات الاستراتيجية:

هي الكفاءات المتعلقة بوضع وتقييم وتنفيذ استراتيجيات المنظمة (Draksler & Širec, 2018: 26)، كما تشير الكفاءات الاستراتيجية إلى ضمان الأداء والنمو الناجحين والمستدامين للأعمال في المستقبل من خلال تطوير وتنفيذ أهداف وخطط قصيرة وطويلة المدى (Bagheri, 2018: 595)، وبما أن الكفاءات الاستراتيجية تتعامل مع وضع وتقييم وتنفيذ استراتيجيات الشركة، لهذا يتطلب مجال الكفاءات هذه من صاحب المشروع تحديد

الرؤية والأهداف وصياغة استراتيجيات للمنظمة بأكملها (Madatta, 2011: 24).

٦- كفاءات الالتزام:

الكفاءات التي تدفع الريادي للمضي قدماً في العمل (Draksler & Širec, 2018: 26)، كما تشمل القدرة على الاستمرار في مواجهة الصعوبات وتكريس الجهود لتطوير الأعمال، حددت الدراسات ثلاثة جوانب لكفاءة الالتزام، بما في ذلك: التحفيز (الكفاءة الذاتية)، والأخلاقي (المسؤولية عن فعل الأشياء الصحيحة) والمعرفة (التعلم والإدارة الذاتية) التي تدفع المشاركة المستمرة والنشطة في مهام إدارة الأعمال (Bagheri, 2018: 595).

ثالثاً: مفهوم السياسة التنظيمية

السياسة التنظيمية كمصطلح عام يشير إلى علاقات القوة والتأثير على التكتيكات في مكان العمل، بسبب هذه الطبيعة السياسية، تلقى مفهوم السياسة التنظيمية اهتماماً متزايداً في الأدبيات الإدارية (Akanbi & Ofoegbu, 2013: 162)، أما (Gallagher and Laird, 2008) فقد عرّف السياسة التنظيمية على أنها سلوكيات ذاتية ومتلاعبة للفرد غالباً ما يستخدمها الأفراد لمناورة الإعدادات التنظيمية، وغالباً لا توافق عليها المنظمة كونها على حساب الآخرين وغالباً ما تتعارض مع الأهداف التنظيمية، على سبيل المثال، قد يتجاوز بعض الأفراد سلسلة القيادة في المنظمة لتحقيق ما يريدون، قد يكون لهذه السلوكيات إما مكافآت طويلة أو قصيرة لخدمة الذات، فوفقاً لـ (Parker, Dipboye, and Jackson, 1995) يميل الموظفون إلى الاهتمام بالسياسة التنظيمية لفهمها بشكل أفضل وربما التأثير على الأحداث المختلفة في مكان العمل (Tensah, 2013: 20).

رابعاً: ابعاد السياسة التنظيمية

لتحديد ابعاد التحول الإستراتيجي، سوف يعتمد الباحث على نموذج (Iqbal et al., 2020) الذي اشار الى ثلاثة ابعاد اساسية وهي "السلوك السياسي العام، المضني قدماً لتحقيق الذات، سياسة الأجور والترقية" كما يلي:

١. السلوك السياسي العام:

يشير السلوك السياسي العام إلى السلوكيات السياسية العلنية التي تخدم الذات والتي

تضمن تقدم المكاسب الشخصية، هذه السلوكيات هي أفعال صارخة (على سبيل المثال، نشر الشائعات، والاستخفاف بالآخرين) يتم اتخاذها للنهوض بالنفس أو المجموعة، أن السلوك السياسي قد يُنظر إليه على أنه إيجابي أو سلبي اعتماداً على المنظور، إلا أن عواقب السلوك السياسي السلبي لها آثار ضارة على الأفراد والمنظمات، لأن السياسة تعتبر ضرورية لسير العمل العادي، مما يصبح التخفيف من آثارها السلبية أمراً بالغ الأهمية (Byrne, 176: 2005)، كما أن السلوك السياسي العام، يتضمن السلوكيات الصريحة المتمحورة حول الذات لتحقيق نتائج قيمة (Luqman et al., 2015: 893).

٢. سياسة المضي قدماً لتحقيق الذات:

يشير مكون (سياسة المضي قدماً لتحقيق الذات) للسياسة التنظيمية إلى سلوكيات أكثر سرية وغير مباشرة تستخدم لاكتساب المزايا، حيث يؤكد هذا المكون من السياسة التنظيمية امثال الأفراد للإجراءات التي يتخذها الآخرون، وبالتالي، من خلال الامثال لهذه الأنشطة وعدم اتخاذ إجراءات لإحباطها، يمكن للأفراد الاستفادة بشكل غير مباشر (Byrne, 2005: 177)، كما يشير المضي قدماً لتحقيق الأهداف، والتي تتكون من عدم اتخاذ الأفراد إجراءات من أجل تأمين النتائج القيمة (Nasurdin et al., 2014: 237).

٣. سياسة الأجور والترقية:

يتم تعريف سياسة الأجور والترقية على أنها سياسة موجودة عندما يكون هناك تغيير في سياسة المنظمة، بشكل عام، التغييرات في سياسة المنظمة المتعلقة بالأجور والترقية التي تؤثر على تقييم أداء الموظف، لذلك سيؤدي تأثير هذه التغييرات إلى إنشاء سياسة تنظيمية في المنظمة (Bin Ismail & Bin Daud, 2016: 24)، كما تشير سياسة الأجور والترقيات إلى مدى تأثير السياسة على وظائف الموارد البشرية مثل ممارسات المكافأة وعمليات صنع القرار التنظيمي (Stergiopoulou, 2014: 65).

المبحث الثالث

الجانب العملي

يعرض هذا المبحث الجانب العملي الذي سوف يتناول اختبار فرضيات الارتباط والتأثير بين المتغيرات الرئيسة والفرعية.

أولاً: إختبار فرضيات الارتباط

الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الكفاءات الريادية للموظفين (ES) والسياسة التنظيمية (OP)، يشير الجدول (٣) إلى تحقق الفرضية، حيث بلغ معامل الارتباط (-0.137)، وتشير قيمة (t) المحسوبة الى معنوية العلاقة حيث كانت المحسوبة اكبر من الجدولية البالغة (1.67).

وتم اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الاولى كالآتي:

• الفرضية الفرعية الاولى:

توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كفاءات الفرصة (OC) والسياسة التنظيمية (OP)، حيث بلغ معامل الارتباط (-0.118)، وتشير قيمة (t) المحسوبة الى معنوية العلاقة حيث كانت المحسوبة اكبر من الجدولية البالغة (1.67).

• الفرضية الفرعية الثانية:

تحقق الفرضية الفرعية الثانية بوجود علاقة ارتباط موجبة بين كفاءات العلاقة (RC) والسياسة التنظيمية (OP)، حيث بلغ معامل الارتباط (-0.267)، وتشير قيمة (t) المحسوبة الى معنوية العلاقة حيث كانت المحسوبة اكبر من الجدولية البالغة (1.67).

• الفرضية الفرعية الثالثة:

تحقق الفرضية الفرعية الثالثة بوجود علاقة ارتباط موجبة بين الكفاءات المفاهيمية (CC) والسياسة التنظيمية (OP)، حيث بلغ معامل الارتباط (-0.258)، وتشير قيمة (t) المحسوبة الى معنوية العلاقة حيث كانت المحسوبة اكبر من الجدولية البالغة (1.67).

• الفرضية الفرعية الرابعة:

تحقق الفرضية الفرعية الرابعة بوجود علاقة ارتباط موجبة بين الكفاءات التنظيمية (GC) والسياسة التنظيمية (OP)، حيث بلغ معامل الارتباط (-0.347)، وتشير قيمة (t) المحسوبة الى معنوية العلاقة حيث كانت المحسوبة اكبر من الجدولية البالغة (1.67).

• الفرضية الفرعية الخامسة:

تحقق الفرضية الفرعية الرابعة بوجود علاقة ارتباط موجبة بين الكفاءات الإستراتيجية (SC) والسياسة التنظيمية (OP)، حيث بلغ معامل الارتباط (-0.296)، وتشير قيمة (t) المحسوبة الى معنوية العلاقة حيث كانت المحسوبة اكبر من الجدولية البالغة (1.67).

• الفرضية الفرعية السادسة:

تحقق الفرضية الفرعية الرابعة بوجود علاقة ارتباط موجبة بين كفاءات الإلتزام (MC) والسياسة التنظيمية (OP)، حيث بلغ معامل الارتباط (-0.115)، وتشير قيمة (t) المحسوبة الى معنوية العلاقة حيث كانت المحسوبة اكبر من الجدولية البالغة (1.67).

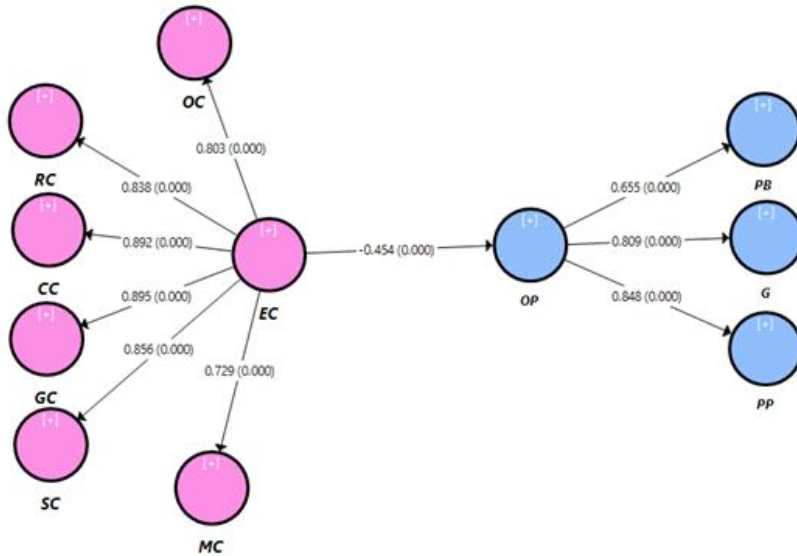
الجدول (٣) نتائج علاقات الارتباط بين المتغيرات

المتغير المعتمد			المتغيرات المستقلة
السياسة التنظيمية (OP)			
(P) مستوى المعنوية	(t) المحسوبة	معامل الارتباط	
0.000	3.122	-0.118	كفاءات الفرصة (OC)
0.000	3.417	-0.267	كفاءات العلاقة (RC)
0.000	4.012	-0.258	الكفاءات المفاهيمية (CC)
0.000	3.105	-0.347	الكفاءات التنظيمية (GC)
0.000	2.711	-0.296	الكفاءات الإستراتيجية (SC)
0.000	3.006	-0.115	كفاءات الإلتزام (MC)
0.000	3.378	-0.137	الكفاءات الريادية للموظفين (ES)

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على (Spss. Ver.20) n= 83

ثانياً: اختبار فرضيات التأثير

الفرضية الرئيسة الثانية: أفادت هذه الفرضية على ان هنالك علاقة تأثير معنوية للكفاءات الريادية للموظفين (EC) في السياسة التنظيمية (OP)، وعند مستوى (٠.٠٥) وحسب نتائج الشكل (2) والجدول (4) أظهرت النتائج أن مقدار العلاقة قد بلغ (-0.454) وهي علاقة سلبية اي عند اي زيادة في المتغير (الكفاءات الريادية للموظفين) يؤدي الى نقصان مماثل في (السياسة التنظيمية) واظهرت النتائج كذلك أن العلاقة معنوية وان مستوى المعنوية المتحققة هي (٠.٠٠٠) وهي مقبولة على مستوى (٠.٠١)، وعلى وفق هذه النتائج تقبل هذه الفرضية على مستوى هذه الدراسة.



الشكل (٢) معامل التأثير للكفاءات الريادية للموظفين في السياسة التنظيمية

الجدول (٤) إحصاءات اختبار التأثير بين الكفاءات الريادية للموظفين والسياسة التنظيمية

	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
EC -> OP	0.454-	0.0719	6.314	0.000

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج التطبيقي SmartPLS v.3.3.2.

وان المتغير المستقل الثاني (الكفاءات الريادية للموظفين) يفسر (٢٠.٦%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (السياسة التنظيمية) إذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.206$) وتفرعت من هذه الفرضية ستة فرضيات تختبر علاقة تأثير الأبعاد الفرعية للكفاءات الريادية للموظفين في السياسة التنظيمية، وأن نتائج اختبار الفرضيات كالآتي:

• **الفرضية الفرعية الأولى:** أفادت هذه الفرضية على أن هنالك علاقة تأثير معنوية لبُعد لكفاءات الفرصة (OC) في السياسة التنظيمية (OP)، عند مستوى (٠.٠٥)، وحسب نتائج الشكل (3) والجدول (5) أظهرت النتائج أن مقدار العلاقة قد بلغ (-0.107) وهي علاقة سلبية، أي عند أي زيادة في البُعد (كفاءات الفرصة) يؤدي إلى نقصان مماثل (في السياسة التنظيمية)، وأظهرت النتائج كذلك أن العلاقة غير معنوية وأن مستوى المعنوية المتحققة هي (٠.٤٥) وهي غير مقبولة على مستوى (٠.٠١)، وعلى وفق هذه النتائج ترفض

هذه الفرضية على مستوى هذه الدراسة.

• **الفرضية الفرعية الثانية:** أفادت هذه الفرضية على ان هنالك علاقة تأثير معنوية لبُعد لكفاءات العلاقة (RC) في السياسة التنظيمية (OP)، عند مستوى (٠.٠٥)، وحسب نتائج الشكل (3) والجدول (5) أظهرت النتائج أن مقدار العلاقة قد بلغ (-0.497) وهي علاقة سلبية، اي عند اي زيادة في البُعد (كفاءات العلاقة) يؤدي الى نقصان مماثل في (السياسة التنظيمية) واطُهرت النتائج كذلك أن العلاقة معنوية وان مستوى المعنوية المتحققة هي (0.000) وهي مقبولة على مستوى (٠.٠١)، وعلى وفق هذه النتائج تقبل هذه الفرضية على مستوى هذه الدراسة.

• **الفرضية الفرعية الثالثة:** أفادت هذه الفرضية على ان هنالك علاقة تأثير معنوية لبُعد الكفاءات المفاهيمية (CC) في السياسة التنظيمية (OP)، عند مستوى (٠.٠٥)، وحسب نتائج الشكل (3) والجدول (5) أظهرت النتائج أن مقدار العلاقة قد بلغ (-0.01) وهي علاقة سلبية اي عند اي زيادة في البُعد (الكفاءات المفاهيمية) يؤدي الى نقصان مماثل في (السياسة التنظيمية) واطُهرت النتائج كذلك أن العلاقة غير معنوية وان مستوى المعنوية المتحققة هي (٠.٦٥) وهي غير مقبولة على مستوى (٠.٠١)، وعلى وفق هذه النتائج ترفض هذه الفرضية على مستوى هذه الدراسة.

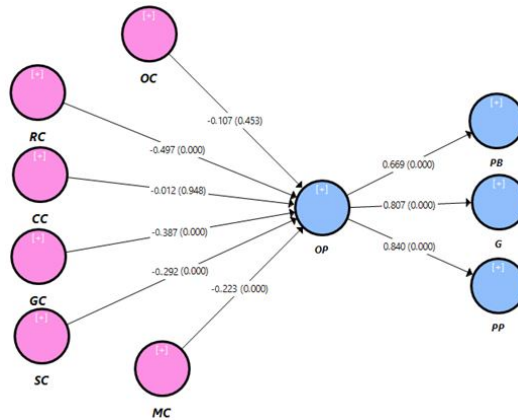
• **الفرضية الفرعية الرابعة:** أفادت هذه الفرضية على ان هنالك علاقة تأثير معنوية لبُعد الكفاءات التنظيمية (GC) في السياسة التنظيمية (OP) وعند مستوى (٠.٠٥)، وحسب نتائج الشكل (3) والجدول (5) أظهرت النتائج أن مقدار العلاقة قد بلغ (-0.39) وهي علاقة سلبية اي عند اي زيادة في البُعد (الكفاءات التنظيمية) يؤدي الى نقصان مماثل في (السياسة التنظيمية)، واطُهرت النتائج كذلك أن العلاقة معنوية وان مستوى المعنوية المتحققة هي (٠.٠٠٠) وهي مقبولة على مستوى (٠.٠١)، وعلى وفق هذه النتائج تقبل هذه الفرضية على مستوى هذه الدراسة.

• **الفرضية الفرعية الخامسة:** أفادت هذه الفرضية على ان هنالك علاقة تأثير معنوية لبُعد الكفاءات الاستراتيجية (SC) في السياسة التنظيمية (OP) وعند مستوى (٠.٠٥)، وحسب نتائج الشكل (3) والجدول (5) أظهرت النتائج أن مقدار العلاقة قد بلغ (-0.29) وهي علاقة سلبية اي عند اي زيادة في البُعد (الكفاءات الاستراتيجية) يؤدي الى نقصان

تأثير الكفاءات الريادية للموظفين في السياسة التنظيمية (١١٣)

مماثل في (السياسة التنظيمية)، وظهرت النتائج كذلك أن العلاقة معنوية وان مستوى المعنوية المتحققة هي (٠.٠٠٠) وهي مقبولة على مستوى (٠.٠١)، وعلى وفق هذه النتائج تقبل هذه الفرضية على مستوى هذه الدراسة.

• **الفرضية الفرعية السادسة:** أفادت هذه الفرضية على ان هنالك علاقة تأثير معنوية لبعد كفاءات الالتزام (MC) في السياسة التنظيمية (OP) وعند مستوى (٠.٠٥)، وحسب نتائج الشكل (3) والجدول (5) أظهرت النتائج أن مقدار العلاقة قد بلغ (-0.22) وهي علاقة سلبية اي عند اي زيادة في البعد (كفاءات الالتزام) يؤدي الى نقصان مماثل في (السياسة التنظيمية)، وظهرت النتائج كذلك أن العلاقة معنوية وان مستوى المعنوية المتحققة هي (٠.٠٠٠) وهي مقبولة على مستوى (٠.٠١)، وعلى وفق هذه النتائج تقبل هذه الفرضية على مستوى هذه الدراسة.



الشكل (٣) معامل التأثير لأبعاد الكفاءات الريادية للموظفين في السياسة التنظيمية

الجدول (٥) إحصاءات اختبار التأثير بين الكفاءات الريادية للموظفين وأبعادها والسياسة التنظيمية

	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
OC -> OP	١٠٧-0.	0.14	٦٤0.7	0.45
RC -> OP	0.497-	0.2	٨٥2.4	0.000
CC -> OP	٢0.01-	0.19	٠٦٣0.	5٦0.
GC -> OP	٨٧-0.3	8٠0.	٨٣٧.٤	0.000
SC -> OP	٢-0.29	٠٦0.	٨٦٦.٤	0.000
MC -> OP	٣0.22-	٠٩0.	٤٧٧.٢	0.000

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج التطبيقي SmartPLS v.3.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

١- توصلت نتائج التحليل الإحصائي إلى صحة فرضية البحث الاولى بأن هنالك علاقة ارتباط عكسية ومعنوية للكفاءات الريادية للموظفين مع السياسة التنظيمية على المستوى الكلي وعلى مستوى الابعاد الفرعية.

٢. أفرزت نتائج التحليلات الإحصائية لفرضية البحث الثانية عن وجود تأثيرات معنوية وموجبة للكفاءات الريادية للموظفين في السياسة التنظيمية، على المستوى الكلي ($\beta = -0.454$).

٣. من ناحية أخرى أتضح من نتائج التحليل الاحصائي على مستوى الابعاد الفرعية المكونة للكفاءات الريادية للموظفين عن وجود تأثيرات معنوية سلبية ومتباينة في السياسة التنظيمية، وتأكدت قوة العلاقة والتأثير بين المتغيرات التي اعتمدها البحث في بناء مخطط الدراسة.

ثانياً: التوصيات:

١. يتطلب من الشركة المبحوثة التركيز أكثر على الكفاءات الريادية للموظفين كونها تمثل مورداً مهماً غير قابل للتعويض أو الاستبدال، من حيث أضافة أمكانيات جديدة باستمرار لتطوير أداء الشركة.

٢. أهمية الدعم الواجب الذي تقدمه قيادة الشركة لعمليات التغيير السلوكية والمعرفية للموظفين والعاملين باستمرار من خلال تعزيز الثقافة الداعمة للتغيير.

٣. ضرورة الحد من السلوكيات السلبية داخل بيئة عمل الشركة المتضمنة تعزيز المصلحة الذاتية على حساب الاهداف التنظيمية، وما تشكله من آثار عكسية على أداء الشركة، من خلال إيجاد بيئة العمل المثالية التي تتسم بعدالة الإجراءات والمكافآت.

ملحق رقم (١) أسماء السادة المحكمين

ت	الاسم	الكلية
١	أ.د. عمار عبد الأمير زوين	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة
٢	أ. أنعام عبد الزهرة دوش	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة
٣	أ.م.د. سجاد محمد الجنابي	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة
٤	أ.م. كوثر حميد الموسوي	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة
٥	أ.م. ليث زهير السكافي	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة

References :

1. Afsaneh Bagheri, Zahra Amini, Zahra Arasti,. (2018). **Identifying social entrepreneurship competencies of managers in social entrepreneurship organizations in healthcare sector**. Journal of Global Entrepreneurship Research.
2. Aimon Iqbal, Abdullah Khan, Shariq Ahmed. (2020). **Turnover: Organizational Politics or Alternate Job Offer?**. Springer Nature Switzerland AG 2020.
3. Azzat Nasurdin, Noor Hazlina Ahmad, Amin Arwani Razalli. (2014). **Politics, Justice, Stress, and Deviant Behaviour in Organizations: An Empirical Analysis**. international journal of business and society, vol. 15 no. 2, 2014, 235 - 254.
4. Akanbi, paul ayobami & Ofoegbu, O.E. (2013). **Influence of Perception of Organizational Politics on Job Satisfaction among University Workers in Oyo Town, Nigeria**. European Journal of Business and Management. Vol.5, No.2, 2013.
5. AJ, Meintjes. (2014). **The enhancement of selected entrepreneurial competencies of grade 11 learners in Business Studies**. PhD thesis in Entrepreneurship at the Potchefstroom Campus of the North-West University.
6. Elena Stergiopoulou.(2014). **Examining a model of antecedents and consequences of perceptions of organizational politics (POPS)**. PhD of HRM & Organisational behavior. Durham University.
7. Gifty Timah Tensah. (2013).**The relationship between perceived organizational politics, organizational commitment and organizational citizenship behavior among some selected public sector organizations in accra**. master's thesis of industrial and organizational psychology. University of Ghana.
8. Irena Teneva. (2018). **Entrepreneurial competences Comparison of Proacademy and Entrecomp**. Master's Thesis.
9. Jasy Hazarika. (2019). **Entrepreneurial Competencies for Business Development**. The Business School, University of Jammu.
10. Jimmy. s. Madatta. (2011). **The role of entrepreneurial competencies on the success of the sme's in tanzania: the case study of ilala and temeke municipals**. Master's Thesis of business administration area in open University of Tanzania.

11. Labib Arafeh. (2016). **An entrepreneurial key competencies' model.** Journal of Innovation and Entrepreneurship.
12. Li Xiang. (2009). **Entrepreneurial competencies as an entrepreneurial distinctive: an examination of the competency approach in defining entrepreneurs.** Master's Thesis of science in management, Singapore Management University.
13. Muhammad Kashif Luqman, Muhammad Fahad Javaid, Tahira Umair. (2015). **Combined Effects of Perceived Organizational Politics and Emotional Intelligence on Job Satisfaction and Counterproductive Work Behaviors.** European Online Journal of Natural and Social Sciences, Vol.4, No.4 pp. 891-911.
14. María José González-López & María Carmen Pérez-López & Lázaro Rodríguez-Ariza. (2020). **From potential to early nascent entrepreneurship: the role of entrepreneurial competencies.** International Entrepreneurship and Management Journal.
15. Noor Hazlina Ahmad, Yuliani Suseno, Pi-Shen Seet, Pattanee Susomrith, and Zaiben Rashid. (2018). **Entrepreneurial Competencies and Firm Performance in Emerging Economies: A Study of Women Entrepreneurs in Malaysia.** Springer International Publishing.
16. Noor Hazlina Ahmad. (2007). **A Cross Cultural Study of Entrepreneurial Competencies and Entrepreneurial Success in SMEs in Australia and Malaysia.** PhD, University of Adelaide. Australia.
17. Saiful Azizi Bin Ismail, Zulkiflee Bin Daud. (2016). **The Impact of Organizational Justice on Organizational Politics at Islamic Financial Based Organization in Malaysia.** International Journal of Research in Humanities and Social Studies Volume 3, Issue 4, April 2016, PP 23-29.
18. Salem M. Al-Tuhaih, David D. Van Fleet. (2011). **An Exploratory Study of Organizational Politics in Kuwait.** Wiley Periodicals, Inc.
19. Steven G. Manning. (2018). **Appraising organizational politics and support: challenging employees to engage.** PhD. Colorado State University.
20. Stephanus De Wet Pienaar. (2017). **The influence of a leader's perceived organisational politics on employee behaviours and the moderating effect of cultural intelligence.** Master's in business administration (mba). faculty of business and economic sciences, Nelson Mandela Metropolitan University.
21. Sulaiman Mohammed Lame. (2015). **An examination on entrepreneurial competencies between lecturers of higher learning institutions in malaysia and nigeria.** PhD in Technology Management.
22. Tanja Zdolšek Draksler, Karin Širec. (2018). **Conceptual Research Model for Studying Students' Entrepreneurial Competencies.** naše gospodarstvo / our economy, Vol. 64 No. 4.
23. Zinta S. Byrne. (2005). **Fairness reduces the negative effects of organizational politics on turnover intentions, citizenship behavior and job performance.** Journal of Business and Psychology. Vol. 20, No. 2, Winter 2005.