

**The role of inclusive leadership in organizational favoritism  
An exploratory study of the opinions of a sample of workers in the  
General Directorate of Nineveh Education**

**Israa Tariq Hussein**

University of Mosul - College of Administration and Economics

[israa\\_tarek@uomosul.edu.iq](mailto:israa_tarek@uomosul.edu.iq)

**Key words:**

Inclusive leadership, organizational favoritism, Nineveh Education Directorate.

**ARTICLE INFO**

*Article history:*

Received 15 May. 2025

Accepted 22 May. 2025

Avaliable online 30 Jun. 2025

©2025 College of Administration and Economy, University of Fallujah. THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE.

e.mail [cae.jabe@uofallujah.edu.iq](mailto:cae.jabe@uofallujah.edu.iq) 



\*Corresponding author:

**Israa Tariq Hussein**

**University of Mosul**

**Abstract:**

The research aimed to clarify the nature of the relationship and impact between inclusive leadership on organizational favoritism. The inclusive leadership variable was measured through its sub-dimensions (openness, readiness, accessibility) as an independent variable, while the organizational favoritism variable was measured through its dimensions (intragroup bias, paternalistic favoritism, exchange of interests) as a dependent variable. In order to achieve the research objective, the descriptive analytical approach was adopted in presenting theoretical frameworks, data processing and analysis. The research field was determined by the General Directorate of Education in Nineveh. The research community included the workers in the directorate, where a random sample of (133) was selected. The main research tool was the questionnaire form. In order to test the research hypotheses and ensure their validity, a set of statistical methods were used to process and analyze the data, including the arithmetic mean, standard deviation, response rates, correlation coefficient, and analysis of the impact relationship by adopting the (SPSS) program and the Amos V24( package). In light of the statistical processing, many results were reached, the most important of which is the existence of an inverse correlation between the dimensions of the study. Inclusive leadership in organizational favoritism.

**دور القيادة الاحتوائية في المسوبيّة التنظيمية**  
**دراسة استطلاعية لرأي عينة من العاملين في المديرية العامة للتربية نينوى**  
**د. إسراء طارق حسين**  
**جامعة الموصل - كلية الإدارة والاقتصاد**  
**[israa\\_tarek@uomosul.edu.iq](mailto:israa_tarek@uomosul.edu.iq)**

**المستخلص**

استهدف البحث بيان طبيعة العلاقة والاثر بين القيادة الاحتوائية في المسوبيّة التنظيمية، إذ تم قياس متغير القيادة الاحتوائية عن طريق ابعاده الفرعية (الانفتاح، الجاهزية، امكانية الوصول) باعتباره متغيراً مستقلاً، أما متغير المسوبيّة التنظيمية فقد تم قياسه من خلال ابعاده (التحيز داخل المجموعة، المسوبيّة الأبوية، تبادل المصالح) باعتباره متغيراً معمتماً، ولأجل تحقيق هدف البحث تم تبني المنهج الوصفي التحليلي في تقديم الاطر النظرية ومعالجة البيانات وتحليلها، وحدد ميدان البحث بالمديرية العامة للتربية نينوى، أما مجتمع البحث فقد شمل العاملين في المديرية، حيث تم اختيار عينة عشوائية بواقع (133) أما الأداة الرئيسية للبحث فقد كانت استمرارة الاستبيان، ولغرض اختبار فرضيات البحث والتأكد من صحتها تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات وتحليلها منها الوسط الحسابي الانحراف المعياري ونسب الاستجابة ومعامل الارتباط وتحليل علاقة الاثر باعتماد برنامج (Spss) وجزمة (Amos V24)، وفي ضوء المعالجة الإحصائية تم التوصل للعديد من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط عكسية بين ابعاد القيادة الاحتوائية في المسوبيّة التنظيمية.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الاحتوائية، المسوبيّة التنظيمية، المديرية العاملة للتربية نينوى.

**المقدمة:**

تكرس المنظمات جل اهتمامها للتكييف مع بيئتها الخارجية وتحاول ايجاد افضل السبل للمحافظة على بقائها واستمرارها والوصول الى اهدافها، ضمناً منها ان نجاحها مر هون بذلك الا انها تغفل عن حقيقة مهمة وهي السياسات والاليات التعامل مع الافراد العاملين الذين يشكلون القوة الناعمة والمحرك الاساسي للمنظمة وما قد يرتكبه بعض المديرين من ممارسات خاطئة تجاههم، متمثلة بالتجاهل والتفرقة في المعاملة والمحاباة وقد يصل الامر الى إنكار الحقوق واستبعاد الكفاءات على حساب اعتماد العلاقات الشخصية وتبادل المنافع بين الرئيس والمسؤول حيث تسود المسوبيّة في العمل وتشكل افة وخطر على المنظمة، الا اذا ما تبنت المنظمة قيادة فاعلة قادرة على احتواء هذه التصرفات الشاذة والسيطرة عليها من خلال مقابلتها بالسلوكيات الايجابية التي يتحلى بها القائد الاحتوائي والنابعة من حرصه على رفاهية الافراد العاملين والاعتراف بجهودهم وتعزيز قيم الترابط فيما بينهم ، واسعاً روح التعاون وتهيئة مناخ احتوائي يؤمن بأهمية تكافؤ الفرص والمشاركة العادلة بهدف تحقيق الاهداف التنظيمية.

ومن هنا برزت فكرة البحث لتشخيص واقع وجود المسوبيّة التنظيمية في المديرية العامة للتربية نينوى وبيان مدى تأثير القيادة الاحتوائية بأبعادها لمواجهتها واحتواء سلوكياتها السلبية، تأسساً على ذلك فقد تم هيكلة البحث ضمن اربعة محاور اختص المحور الاول بعرض الاطار المنهجي للبحث، وجاء المحور الثاني لعرض الجانب النظري،اما الثالث فقد عرض الاطار العملي للبحث واخيراً جاء المحور الرابع ليقدم اهم الاستنتاجات والمقررات.

## المotor الأول الإطار المنهجي

### أولاً: مشكلة البحث:

يلجأ بعض الأفراد وبحكم النفوذ وامتلاك السلطة الى اتباع ممارسات خاطئة كالمحابة والتفضيل والتحيز لجهة او اشخاص معينين دون اخرى الغرض منها كسب ولائهم وطاعتهم وتنفيذ ما يملي عليهم دون تردد او اعتراض مقابل الحصول على مكاسب وامتيازات وظيفية ومادية ، هذه التصرفات غير المحسوبة توقع المنظمة في مشاكل وتعرضها الى انتقادات وتبعدها عن تحقق اهدافها لانتهاكها حقوق الاغلبية على حساب الاقلية المفضلة في اطار المسوبيه التنظيميه، التي تعمل ضمن نطاق العلاقات الشخصية والتوزيع غير العادل للحقوق والواجبات والازدواجية في التعامل ناهيك عن الاضرار النفسية وزرع روح التفرقة وتوتر العلاقات الاجتماعية بين افراد المنظمة ، ومن أجل تجاوز هذه الظاهرة السئنه وما يصاحبها من مشكلات وايجاد الحلول الحقيقية ينبغي وجود قيادة قادرة على احتواء هذه الظاهرة السلبية بمارسات ايجابية للحد منها او تفاديها عبر دعم مسامين الثقة بين افراد المنظمة وتشجيع السلوكيات الجادة المفعمة بالحيوية والنشاط ونكران الذات ، ومنح الافراد فرص متساوية وعادلة لتنمية قدراتهم بغض النظر عن انتسابهم وفسح المجال للجميع للمشاركة في الانشطة التنظيمية واعتبارهم طرف حيوى لا يمكن الاستغناء عنه لتحقيق اهداف المنظمة ، ولغرض التتحقق من المشكلة عن كثب فقد لجات الباحثة الى اختيار المديريه العامه لتربية نينوى كميدان للبحث باعتبارها احد القطاعات الخدمية ولها تماش مع المجتمع وتقع على عائقها مسؤولية تهيئة الكوادر التعليمية ومتابعة مخرجات العملية التعليمية ما يجعلها دائماً عرضة للكثير من المشكلات بحكم علاقتها وما قد ينجم عن ذلك من تأثيرات خارجية او داخلية ، عليه فقد ارتأت الباحثة تسليط الضوء على هذا الميدان واثارة مجموعة من التساؤلات البحثية :

- 1 - ما هو مستوى تبني المديريه العامه لتربية نينوى لابعاد القيادة الاحتوائية؟
- 2 - هل تعاني المديريه العامه لتربية نينوى من المسوبيه التنظيمية؟
- 3 - هل ثمة علاقة ارتباط وتأثير بين القيادة الاحتوائية بدلالة ابعادها في المسوبيه التنظيمية بمديريه تربية نينوى؟

### ثانياً: أهمية البحث:

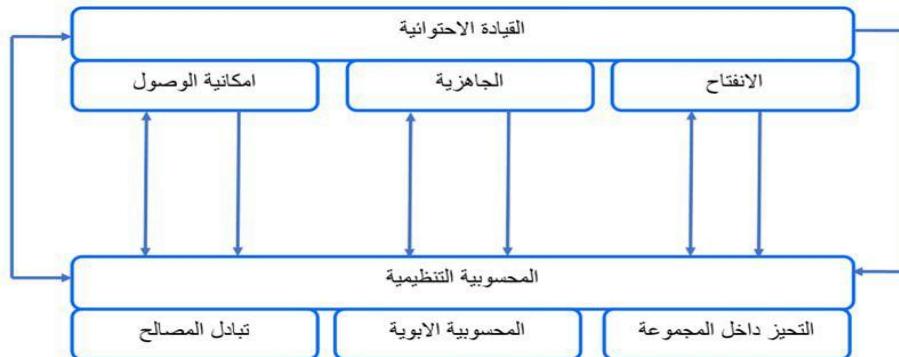
تجسد اهمية البحث النظرية من خلال محاولتها الكشف عن التصرفات السلبية التي تصدر عن بعض المسؤولين وهي تفضيل الاشخاص معينين بحكم القرابة او العلاقات الشخصية ومنهم استحقاقات ومعاملة خاصة الامر الذي يثير نوع من التوتر والشعور بالغبن وعدم الانصاف، فالافراد العاملين بغض النظر عن انتساباتهم وتبنياتهم بحاجة الى قيادة فاعلة قادرة على احتواهم والتعامل معهم وفق قدراتهم وكفاءتهم ومنهم فرص متساوية دون تمييز ، ومن ذلك يمكن القول ان هذا البحث يستمد اهميته بتناوله لمتغيرات مهمة ترتبط بعلاقات مفترضة وهي ( القيادة الاحتوائية ، المسوبيه التنظيمية) في ميدان بحثي يتسم بالحيوية وبعد احد الركائز التعليمية الا وهو المديريه العامه لتربية نينوى ، اما ميدانها فيمكن لها هذا البحث ومن خلال التطبيق العملي له ان يقدم بعض المقترنات التي يمكن ان تستفيد منها المديريه العامه لتربية نينوى والمتمثلة بأهمية تبني القيادة الاحتوائية ودورها في التغلب على الممارسات السلبية الناتجة عن المسوبيه التنظيمية التي يعني منها الافراد العاملين.

### ثالثاً: أهداف البحث:

يعتمد البحث الحالي تحقيق جملة من الأهداف:

- التعرف على مدى امتلاك المديريّة العامّة لتربيّة نينوى لأبعاد القيادة الاحتوائية
- الكشف عن مستوى وجود المسوبيّة التنظيمية في المديريّة العامّة لتربيّة نينوى
- تحديد طبيعة علاقات الارتباط والتاثير بين متغيرات البحث (القيادة الاحتوائية والمسوبيّة التنظيمية) في المديريّة العامّة لتربيّة نينوى.

### رابعاً: مخطط البحث الفرضي:



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

### خامساً: فرضيات البحث

الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط عكسيّة ذات دلالة معنوية بين متغير القيادة الاحتوائية ومتغير المسوبيّة التنظيمية في المديريّة العامّة لتربيّة نينوى. وتتفق معها الفرضية الآتية :

- توجد علاقة ارتباط عكسيّة ذات دلالة معنوية بين ابعاد القيادة الاحتوائيّة منفردة في المسوبيّة التنظيمية مجتمعة في المنظمة المبحوثة

الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لمتغير القيادة الاحتوائية في متغير المسوبيّة التنظيمية في المديريّة العامّة لتربيّة نينوى، وتتفق معها الفرضية الآتية:

- الفرضية الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة الاحتوائيّة منفرد في المسوبيّة التنظيمية بالمديريّة العامّة لتربيّة نينوى).

### سادساً: حدود البحث:

- 1- الحدود الزمانية: انحصرت الحدود الزمانية في المدة الواقعة بين 15/1/2025 – 10/5/2025.
- 2 - الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية في المديريّة العامّة لتربيّة نينوى .
- 3 - الحدود البشرية: شملت الحدود البشرية عينة من الأفراد العاملين والذين تم توزيع استماراة الاستبانة عليهم والبالغ عددهم ( 133 )
- 4- الحدود المعرفية: تضمنت الحدود المعرفية (القيادة الاحتوائية، المسوبيّة التنظيمية) وهي تنتهي إلى الحقل المعرفي لنظرية المنظمة والسلوك التنظيمي.

### سادساً: أدوات البحث:

- أ – المصادر والمراجع الأكاديمية: لجات الباحثة الى استخدام ما متوفّر من المراجع العلمية والمصادر الانكليزية من رسائل ودوريات وبحوث علمية ذات صلة بموضوع البحث .
- ب – استبانة البحث: شكلت الاستبانة الاداة الرئيسية في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالبحث ، حيث ضمت الاستبانة ثلاثة محاور الاول اختص بالمعلومات التعريفية للأفراد المبحوثين ، اما المحور الثاني فقد ضم المتغير المستقل ( القيادة الاحتوائية ) ، اما الثالث فقد كان من نصيب المتغير المعتمد (المسؤولية التنظيمية) ، علما انه تم اعتماد مقياس جاهز مع الاخذ بنظر الاعتبار اجراء بعض التعديلات الالازمة على بعض الفقرات لتناسب مع الميدان المبحوث . والجدول ( 1 ) يمثل عرض لهيكلة استماره الاستبانة.

الجدول ( 1 ): ابعاد البحث ومتغيراته الواردة في الاستماره الاستبانة

الوصف	عدد الفقرات	المقياس	الابعاد	المتغيرات
X1-X4	4	Carmelai et al., (2010)	الانفتاح	القيادة الاحتوائية
X5-X8	4		الجاهزية	
X9-12	4		امكانية الوصول	
Y13-Y16	4	Turhan, 2014	التغيير داخل المجموعة	المسؤولية التنظيمية
Y17-Y20	4		المسؤولية الابوية	
Y21-Y24	4		تبادل المصالح	

المصدر: من اعداد الباحثة

ت- الاساليب الاحصائية : تم استخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية تمثلت بالاتي :

- 1 – الوسط الحسابي: للتعرف على مدى ارتفاع وانخفاض استجابات المبحوثين عن المحاور الرئيسية .
- 2- الانحرافات المعيارية: يستخدم للتعرف على مدى انحرافات استجابات المبحوثين لكل عبارة من عبارات متغيرات البحث وكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي .
- 3 – اختبار Pearson لقياس درجة الارتباط بين متغيرات البحث .
- 4 – تحليل البيانات المتعلقة بمقاييس البحث باستخدام الحزمة البرمجية ( Amos V24 ) للتعرف على علاقات التاثير بين متغيرات البحث
- 5 – اختبار الصدق والثبات: خضعت استماره الاستبانة الى اختبارات الصدق والثبات وهو مقياس يشير الى اتساق مقياس البحث عبر مدد زمنية مختلفة، ويتم التتحقق منه باستعمال اختبار الفا ( Cronbach's Alpha ) وتبيّن ان نسبة التطابق في اجابات افراد العينة على المستوى الكلي بلغت ( 0.91 ) وهي نسبة ثبات جيدة مقارنة مع ثبات الاستبانة( Standard Alpha) ( 0.88 ) بينما بلغ الفا الخاص بالدراسات الانسانية ، في حين بلغ معامل الفا للقيادة الاحتوائية ( 0.88 ) .

### سابعاً: مجتمع وعينة البحث:

تم تحديد مجتمع البحث من الافراد العاملين في المديرية العامة ل التربية نينوى، اذ تم توزيع ( 150 ) استماره استبانة على الافراد وتم استرجاع ( 133 ) استماره صالحه للتحليل اي بنسبة ( 88.6 ) من اجمالي الاستمارات الموزعة وهي نسبة جيدة لأجراء التحليل .

## المحور الثاني الإطار النظري

### اولاً: القيادة الاحتوائية

يحدد اسلوب القيادة شخصية المنظمة وطريقة عملها ، وترسم صورتها لدى العالم الخارجي ، حيث ينظر الى اسلوب القيادة بانها وسيلة القائد لممارسة السلطة وتشمل جميع الطرق التي يمكن للقادة من خلالها التأثير على اتباعهم ، فالقادة الجيدون تقع على عاتقهم مسؤولية بناء علاقات ايجابية في مكان العمل والشرف على مد او اصر التعاون بين الافراد وتقويتها (Arany Popovics,2022:92) ، في ظل هذه المقاربة ظهرت اساليب متعددة للقيادة كان لها الفضل في نجاح المنظمات وسر تقديمها وتطورها ومنها القيادة الاحتوائية حيث يرجع ظهور هذا المفهوم في مجال الادارة الى (Nembhard and Edmondson,2006 ) ووصفها بانها اقوال وافعال القائد التي تدعوا الى تقدير مساهمات الاخرين (Qi et al,2019:2) ، ووفقا لهذا التعريف فان القائد الاحتوائي يجسد افعاله من خلال تسهل العمل بكفاءة لمجموعات العمل غير المتGANSE بطريقة لا تستطيع اساليب القيادة الاخرى ان تقوم بها (Aslan,2019:2946) ، وقدم فيما بعد (Carmeli et al., 2010) مفهوما اكثرا نظريا للقيادة الاحتوائية ووصفها بانها سلوك قيادي تركز على دعم الافراد العاملين كأعضاء في المجموعة من خلال ضمان العدالة والانصاف وتوفير فرص متساوية لاتخاذ القرارات مع تشجيع المساهمات المتنوعة (Korkmaz et al., 2022:2) (وفي هذا الصدد فقد تناول الباحثين مفاهيم القيادة الاحتوائية كلا حسب وجهة نظره ذكر عددا منها والجدول ( 2 ) يوضح ذلك

**الجدول (2) : تعريفات القيادة الاحتوائية حسب اراء بعض الباحثين**

اسم الكاتب والصفحة:	السنة والصفحة:	التعريف
Choi et al., 1	2017:748	هو ذلك القائد الذي يقبل بأراء واقتراحات العاملين من جميع المستويات مع الاحتفاظ بمسؤوليته تجاههم .
Aslan 2	2019:2946	اسلوب قيادي يضفي الشرعية على تصرفات الافراد العاملين من خلال تهيئة بيئة احتوائية تقدر وتحترم مشاركة الافراد العاملين في عملية صنع القرار.
Ahmed et al., 3	2020:3	اسلوب قيادي يظهر من خلاله القادة الانفتاح وسهولة التعامل وامكانية الوصول والتواجد الفاعل مع مرؤوسيهم.
Arokiasamy et al., 4	2021:784	نمط قيادي يهتم بتعزيز العلاقات الایجابية بين القادة والافراد العاملين ، حيث يعد تبادل الآراء والافكار معيارا على وجود علاقات مترابطة في البيئة التعليمية.
Althoff,2023:8 5	2023:8	هي مجموعة من السلوكيات التي تهدف لجعل اعضاء الفريق يتبنون اليها ( الشعور بالانتماء )، والحافظ على شعورهم بالفردية ( التفرد ) مع الاعتراف بمساهماتهم في العمليات والنتائج الجماعية.

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر اعلاه.

وترى الباحثة ان القيادة الاحتوائية هي مجموعة من الممارسات القيادية التي تؤمن بالاختلافات الفردية وتقدر التنوع وتعامل مع الافراد العاملين كشركاء لهم حرية التعبير والمساهمة الفاعلة في عملية اتخاذ القرارات بغض النظر عن انتماءاتهم .

#### ثانياً: سمات القائد الاحتوائي:

ادى التنوع الكبير في بيئة الاعمال الى ضرورة تبني ممارسات قيادية فريدة من نوعها تهتم بفهم الافكار المتنوعة والابتعاد عن الاساليب التقليدية للقيادة من خلال اعتماد اساليب اكثر احتوائية وشمول ، وبذلك يمكن تلخيص سمات القائد الاحتوائي بالاتي: ( Buskirk,2020:8 )

**1 – يظهر القادة التقدير والانفتاح ويسعون الى تعاوونهم اليومي مع الافراد العاملين.**

- 2- تقدير مساهمات الافراد من خلال الاستماع لارائهم وافكارهم .
- 3- اهتمام القائد بالاستماع لكل فرد مع مراعاة احتياجاته الخاصة
- 5- يضع القادة الافراد في المقام الاول ويسعون الى تعزيز رفاهيتهم ونموهم المهني.
- 6- تعزيز مستويات السلامة النفسية بين الافراد من خلال الاشارة الى اهمية عملهم واحترام تعليقاتهم وافكارهم.
- 7- يدرك قيمة التنوع ويحافظ عليه.

### ثالثاً : ابعاد القيادة الاحتوائية

تم اقتراح اول مقياس للقيادة الاحتوائية من قبل (Nembhard and Edmondson, 2006) وضم بعدين اساسين ( الدعوة والتقدير ) حيث عبر عنه القادة للأعضاء لمساهمتهم في الفريق ، ثم طور فيما بعد هذا المقياس من قبل ( Carmeli et al. , 2010,252) ، والذي يعد الاكثر قبولا نظرا لملائمة البيئة التنظيمية ، والذي سيمت اعتماده في هذا البحث والاتي توضيح لأبعاده بشكل موجز .

1 - الانفتاح: يشير هذا البعد ان القائد لديه اهتمام واسع بالاستماع الى الاخرين والانفتاح على الافكار الجديدة، ولديه توجه نحو الاستفادة من الفرض الجديد، لتحسين اجراءات العمل ويرغب بمناقشة احدث الطرق التي تخص العمل اضمان نجاح تحقيق الاهداف ( Buskirk,2020:6 ) ، واظهرت دراسة ( Nekljudova, 2019: 78 ) ان القادة الذين لديهم درجة عالية من الانفتاح على العمليات والاجراءات هم اكثر استعداد لاستكشاف التطورات الجديدة وتحمل المخاطر .

2 - الجاهزية: وتشير الى مجموعة من الاجراءات واليات والسياسات والعمليات ، التي يمكن ان تشجع او تعطل مسيرة العمل كاليكل التنظيمي والثقافة والمناخ التنظيمي والتزام بالقيادة ( Vakola, 2013:10 ) ، ويفيد ان مفهوم الجاهزية القيادية يرتبط بتوفير بيئه مناسبة للأفراد العاملين قائمه على توفير فرص التدريب والمعرفة وتهيئة فرص التعلم ، فالقائد الجيد دائما ما يكون مستعدا لنقل المواقف المتغيرة وقدرا على تحديث اساليب العمل وتطويرها المستمر ، فضلا عن اظهار الترابط والاعتراف بجهود الفريق . ( Zainab & Baig: 2011: 93 )

3- امكانية الوصول: تشير الى مدى تشجيع القائد للأفراد العاملين للتواصل معه ومناقشته مشاكل العمل فور ظهورها ( Buskirk, 2020:8 ) واشارت دراسة ( Cleveland & Sanchez, 2018: 177 ) ان ممارسات القيادة الاحتوائية هي مصدر للتطوير والتعلم من اجل تعزيز قدرات الافراد الابداعية والاستفادة من كل ما هو متاح من المعرفة لتعزيز قدراتهم بغض النظر عن خلفياتهم وانتمائهم مما يدعم تمكينهم النفسي وزيادة اسهامهم الفاعل في بيئة العمل .

### المotor الثالث المحسوبيه التنظيمية

#### اولا: مفهوم المحسوبية التنظيمية:

المحسوبيه ظاهرة اجتماعية انتشرت على نطاق واسع في عالم الاعمال ، وقد اشتقت كلمة المحسوبية من الكلمة اللاتينية ( nepos ) والتي تعني ابن الاخ ، وتعد من السلوكيات غير المهنية الموجودة في الحياة العملية وينظر اليها بشكل سلبي لكونها تنسى استخدام المنصب لصالح الافراد المقربين ، ولها معنيان في التقسيم الاول الميل العام لفضيل شخص او مجموعة على الاخرين والثاني التحييز نحو الافراد الذين يرتبطون بهم بعلاقات قرابة او صداقة ، ( Büte,2011:187 ) ويعرف قاموس Brockhouse & Efron المحسوبية على انها رعاية مفرطة لأشخاص مفضليين واعطائهم مناصب عليا رغم افتقارهم للقدرات والخبرات اللازمة لهذه المهام ، فالشخص المفضل هو الذي يحظى بتقديره وكسب وده ولديه تأثير في قراراته للارتفاع في السلالم الوظيفي لكونه من المقربين ( Safina,2015:631 ) ، وفي هذا السياق قم عدد من الباحثين تعرifications مختلفة للمحسوبية التنظيمية نعرض بعضها منها .

**الجدول ( 3 ) : تعريفات المحسوبية التنظيمية حسب اراء بعض الباحثين**

التعريف	السنة والصفحة	اسم الكاتب	ت
منح الشخص امتياز ليس لكونه الافضل لكن بسبب وضعه الاجتماعي او درجة قربه من احد افراد السلطة والنفوذ .	2012:4577	Aydogan	1
اهتمام انتقائي يوليء شخص ذو سلطة او نفوذ لشخص اخر اقل سلطة حيث يتم اختيار فرد من بين مجموعة من الافراد واعطاءه فرصة افضل من غيره من ناحية( تقدير الذات ، تعزيز الثقة بالنفس ، موارد اضافية ) .	2019:716	Ehsaan &Naz	2
شكل من اشكال المعاملة القضيبالية لأفراد معينين حيث يحصلون من خلالها على المناصب بناء على علاقتهم الاجتماعية بدلا من كفاءتهم.	2022:1	Lasisi <i>et al</i>	3
اعطاء مجموعة من الافراد معاملة خاصة وتقدير يفوق مكانتهم الوظيفية في حين يفتقر باقي الافراد للحصول على نفس الفرصة من المعاملة.	2023: 6	Guerrero	4
تصورات العاملين بنان توزيع المكافأة والحصول على الفرص التنظيمية المميزة والمرغوبة من دونه برضاء المسؤول والعلاقات الشخصية معه.	2024:7	Pearce <i>et al</i>	5

المصدر من اعداد الباحثة بالاستناد الى المصادر اعلاه.

استنادا لما سبق ترى الباحثة ان المحسوبية التنظيمية هي تلقى بعض الافراد معاملة خاصة من قبل رؤسائهم حيث يحصل هؤلاء الافراد على امتيازات ومنافع لا يمكن لغيرهم الحصول او التمتع بها .

**ثانياً: الآثار السلبية للمحسوبية التنظيمية:**

توقف سلوكيات الافراد العاملين واستعدادهم للعمل داخل المنظمة بناء على طريقة معاملتهم، فالاجواء الإيجابية تولد لديهم الحرص والتGANI وحب العمل ، الا ان ما يفسد هذه الاجواء وجود المحسوبية التنظيمية التي تعد احدى المظاهر التي تمارس تأثيرا سلبيا تظهر ملامحها في انخفاض الالتزام التنظيمي وتقليل الرضا الوظيفي فضلا عن التغيير عن العمل واصابة الافراد بخيبة الامل والاحباط والتوتر والنية في الانسحاب وترك العمل ( Topsakal *et al*,2024:22 , وأوضحت دراسة ( Kehavarz&Ansarsi,2023:49 ) ان المحسوبية التنظيمية يمكن ان تشكل خطر على المنظمة نتيجة شعور الافراد بعدم الثقة والاحساس بالغرابة عن المنظمة والخوف المستمر والتفكير السلبي وانخفاض الابداع والابتكار وقدان الافراد الاكفاء والموهوبين نتيجة انخفاض شعفهم نحو للعمل ، واضافة دراسة (6) Parveen & Khan,2017: وسيادة روح التفرقه بين الافراد العاملين مما ينعكس سلبا على اداء المنظمة وكفاءتها .

**ثالثاً: ابعاد المحسوبية التنظيمية:**

طور ( Turhan, 2014 ) مقياس للمحسوبية التنظيمية تكون من ثلاثة ابعاد تمثلت ( التحيز داخل المجموعة ، المحسوبية الابوية ، تبادل المصالح ) وثبتت المقياس فاعليته حيث جاءت فيما بعد العديد من الدراسات لتؤكد على اهميه هذا المقياس منها دراسة (9: Everett *et al* ,2015: ,2019:3 ) Shaheen *et al* ,2019:3 ). وفيما يلي عرض موجز لهذه الابعاد .

**التحيز داخل المجموعة:** وتعتبر اكثراها انتشارا وتظهر جليا في العلاقات غير الرسمية داخل مجموعات العمل حيث يميل الافراد نحو المحاباة واعطاء مجموعتهم معاملة خاصة مقارنة بالآخرين ، وغالبا ما تكون المعتقدات والثقافة وراء هذه التصرفات المنحرفة فتحيز افراد المجموعة لمن يتشابهون معهم (بالانتماء ، القيم ، الهوية ، روابط اسرية ) (Im& Chen,2020:3 ) ( ويفسر علماء النفس الاجتماعي هذه الظاهرة بان الافراد عادة ما يظهرون سلوكا ايجابيا واجتماعيا تجاه اعضاء الجماعة التي ينتمون اليها بحكم طبيعة التقارب وتوافق المصالح والرغبة في مساعدة بعضهم البعض مقارنة مع اصحاب الجماعة الخارجية ، حيث يبدون اكثر ميلا للبقاء

تعاونين لامتلاكهم شعور الانتماء(9: Everett et al., 2015) ، ووصفها (Turhan, 2014:2) بانها ذلك التحيز الاداري القائم على العلاقات غير الرسمية بين المدير والافراد العاملين .  
**المحسوبية الابوية:** تظهر المحسوبية الابوية من خلال تلقي بعض الافراد الدعم والتتشجيع ومنح الامتيازات و المساعدات المالية من احد الاشخاص المقربين والذي يطلق عليه بالأب الروحي حيث يمكنه استخدام منصبه وسلطته لمنح هؤلاء الافراد الرعاية الخاصة بغض النظر عن جدارتهم او كفاءتهم الوظيفية(36: Joseph & Alhassan, 2023)، غالباً ما يشعر الافراد بالارتياح تجاه هذا الاسلوب الابوي ولا يكترون بأهمية مشاركتهم بصنع القرار ، فهم ينظرون الى التسلسل الهرمي التنظيمي على انه تقىلات وجودية وان ما عليهم فعله هو تنفيذ ما يملئ عليهم من قبل رؤسائهم & ( Khatri Tsang, 2023:293)

**تبادل المصالح:** يمكن تفسير المصالح من خلال نظرية التبادل الاجتماعي حيث يظهر الافراد توددا نحو قادتهم ومشريفهم مقابل تفضيلهم على الاخرين ويسعون لبناء علاقات طويلة الامد معهم للحصول على امتيازات وكسب ثقفهم واحترامهم ( Shaheen et al, 2019:3)، وعرف Zhang (4: Gill, 2019) بـ تبادل المصالح بانها المكافآت التي تمنحها الادارة العليا للأفراد الذين يظهرون سلوكيات تدعم مصالحهم ، حيث يحصل المفضلين غير الاكفاء على فرص مميزة اكثر من غيرهم.

#### المotor الرابع الإطار العلمي

##### اولاً: نتائج التحليل الإحصائي لوصف متغيرات البحث

###### 1- نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لأبعاد متغير القيادة الاحتوائية

تناول الجدول (4) استعراض الفقرات الخاصة بمتغير القيادة الاحتوائية حيث اشرت النتائج ان هذا المتغير حصل على وسط حسابي عام قدره (3.41) وبانحراف معياري (1.06) وشدة استجابة بلغت (68.39) وتشير هذه النتيجة ان المنظمة المبحوثة لديها توجهات نحو تبني القيادة الاحتوائية ، وقد تم قياس هذا المتغير من خلال ثلاثة ابعاد رئيسية، والتي عرض لهذه النتائج : اشرت النتائج المبينة في الجدول (4) ان بعد الجاهزية حصل على المرتبة الاولى بوسط حسابي قدره (3.53) وبانحراف معياري (0.98) وشدة استجابة (70.7) وهذا يدل ان المنظمة المبحوثة لديها مساهمات جادة لتعزيز الشعور بتحمل المسؤولية من خلال تقويض الصالحيات والعمل على حل المشكلات التي تعترض تقدم العمل ، في حين حقق بعد الانفتاح على المرتبة الثانية بوسط حسابي قدره (3.4) وانحراف معياري (1.08) وشدة استجابة (68.0) وهذا يدل ان المنظمة المبحوثة ومن خلال ممارساتها الاحتوائية لديها ميل لدعم الافكار الجديدة ومد جسور الثقة بين الافراد العاملين. اما بعد امكانية الوصول فقد حصد المرتبة الثالثة بوسط حسابي قدره (3.32) وانحراف معياري (1.14) وشدة استجابة (66.47) ، والجدول (4) يوضح ذلك .

###### الجدول (4) الوصف الاحصائي لأبعاد متغير القيادة الاحتوائية

الترتيب	النوع	الاستجابة	البيان	المتغير	نوع
2	الانفتاح	68.8	1.025	3.44	AX1
3		68.2	1.087	3.41	AX2
1		69	1.118	3.45	AX3
4		66	1.094	3.30	AX4
		<b>68</b>	<b>1.081</b>	<b>3.4</b>	
2	الجاهزية	71.6	1.009	3.58	BX1
3		70	1.042	3.50	BX2
1		72.6	0.892	3.63	BX3
4		68.6	1.039	3.43	BX4

	<b>70.7</b>	<b>0.98</b>	<b>3.53</b>	<b>المعدل الكلي</b>	
1	70.4	1.08	3.52	امكانية الوصول	CX1
4	64.2	1.14	3.21		CX2
2	66.4	1.15	3.32		CX3
3	64.6	1.19	3.23		CX4
	<b>66.47</b>	<b>1.14</b>	<b>3.32</b>	<b>المعدل الكلي</b>	
	<b>68.39</b>	<b>1.06</b>	<b>3.41</b>	<b>المعدل الكلي لمتغير القيادة الاحتوائية</b>	

المصدر: من اعداد الباحثة في ضوء نتائج برنامج (Spss).

## 2- نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير المحسوبية التنظيمية :

تناول الجدول (5) استعراض الفقرات الخاصة بمتغير المحسوبية التنظيمية حيث اشرت النتائج ان هذا المتغير حصل على وسط حسابي عام قدره (3.43 ) وبانحراف معياري (1.16) وشدة استجابة بلغت (68.76) وتشير هذه النتيجة ان هناك ممارسات ملحوظة للمحسوبية التنظيمية تعانى منها المنظمة المبحوثة، وقد تم قياس هذا المتغير من خلال ثلاثة ابعاد رئيسية، والاتي عرض لهذه النتائج :

كشفت النتائج المبنية في الجدول ( 5 ) ان بعد تبادل المصالح حصل على المرتبة الاولى بوسط حسابي قدره (3.63) وانحراف معياري (1.13) وشدة استجابة (72.75) وهذا يفسر ان تعامل المدير مع الافراد العاملين قائم على تبادل المنافع بين الطرفين في اطار ارضاء المصالح الشخصية ، في حين حقق بعد المحسوبية الابوية على المرتبة الثانية بوسط حسابي قدره (3.55) وبانحراف معياري (1.15) وشدة استجابة (71.4) وهذا يؤشر ان المدير يمارس نوع التفضيل والتحيز تجاه فئة معينة بحكم سلطته ونفوذه، في حين حقق بعد التحيز داخل المجموعة على المرتبة الثالثة بوسط حسابي قدره (3.12) (3.12) وانحراف معياري (1.22) ( 1.22) وشدة استجابة (62.45) ، والجدول(5) يوضح ذلك.

الجدول (5): الوصف الاحصائي لأبعاد المحسوبية التنظيمية

الترتيب	الترتب	شدة الاستجابة	انحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغير	ت
4	60.4	1.145	3.02	التحيز داخل المجموعة	AX1	
2	62.8	1.260	3.14		AX2	
1	66.2	1.220	3.31		AX3	
3	60.4	1.282	3.02		AX4	
	<b>62.45</b>	<b>1.22</b>	<b>.123</b>	<b>المعدل الكلي</b>		
4	66.4	1.158	3.32	المحسوبية الابوية	BX1	
1	73.6	1.118	3.68		BX2	
2	73	1.162	3.65		BX3	
3	71.4	1.176	3.57		BX4	
	<b>71.1</b>	<b>1.15</b>	<b>3.55</b>	<b>المعدل الكلي</b>		
4	71	1.184	3.55	تبادل المصالح	CX1	
2	72.6	1.145	3.63		CX2	
1	75	1.047	3.75		CX3	
3	72.4	1.172	3.62		CX4	
	<b>72.75</b>	<b>1.13</b>	<b>3.63</b>	<b>المعدل الكلي</b>		
	<b>68.76</b>	<b>1.16</b>	<b>3.43</b>	<b>المعدل الكلي لمتغير المحسوبية التنظيمية</b>		

المصدر: من اعداد الباحثة في ضوء نتائج برنامج (Spss).

## 2- اختبار فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط عكسي ذات دلالة معنوية بين متغير القيادة الاحتوائية ومتغير المحسوبية التنظيمية في المديرية العامة ل التربية الابتدائية.

بيّنت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول (6) أن هناك علاقة ارتباط عكسية ومحضنة بين القيادة الاحتواائية والمحسوبيّة التنظيمية وذلك بدلالة قيمة معامل الارتباط التي ظهرت مساوية إلى (-.373\*\*). وهذه القيمة معنوية استناداً إلى القيمة الاحتمالية (P-value) التي ظهرت مساوية إلى (0.00) وهي أقل من (0.05) أي أن السلوكيات التي يمارسها القائد الاحتواي تجمّع من المحسوبيّة التنظيمية وتمنع قدر الإمكان من انتشارها في المديرية العامة ل التربية نينوى . واستناداً إلى ما سبق يتم قبول فرضية البحث ومفادها (توجد علاقة ارتباط عكسية ومحضنة بين متغير القيادة الاحتواائية ومتغير المحسوبيّة التنظيمية في المديرية العامة ل التربية نينوى )

الجدول (6) قيم معامل الارتباط بين متغير القيادة الاحتواائية ومتغير المحسوبيّة التنظيمية

		الارتباط	القيادة الاحتواائية
المحسوبيّة التنظيمية	Pearson Correlation	-.373**	
	Sig. (2-tailed)	<b>0.00</b>	
	N	<b>133</b>	

المصدر: من اعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات البرنامج الاحصائي.

- **الفرضية الفرعية المنشقة من الفرضية الرئيسية الاولى:** توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين ابعد متغير القيادة الاحتواائية منفردة ومتغير المحسوبيّة التنظيمية مجتمعة في المنظمة المبحوثة.

كشفت نتائج التحليل الإحصائي المبينة في الجدول (7) والمتعلقة ببيان علاقة الارتباط بين كل بعد من ابعد القيادة الاحتواائية ومتغير المحسوبيّة التنظيمية وكما يأتي: تبين وجود علاقة ارتباط عكسية ومحضنة بين كل من بعد (الانفتاح) و (الجاهزية) و (امكانية الوصول) بالمحسوبيّة التنظيمية وذلك بدلالة قيم معامل الارتباط التي ظهرت مساوية إلى (-.293\*\*)، (-.341\*\*)، (-.288\*\*) على التوالي، وهذه القيمة معنوية استناداً إلى القيمة الاحتمالية (P-value) التي ظهرت مساوية إلى (0.01)، (0.00)، (0.01) وهي أقل من (0.05). واستناداً إلى ما سبق يتم قبول فرضية البحث التي تتصل على (توجد علاقة ارتباط عكسية ومحضنة بين ابعد القيادة الاحتواائية منفردة ومتغير المحسوبيّة التنظيمية مجتمعة في المديرية العامة ل التربية نينوى).

الجدول (7) قيم معامل الارتباط بين ابعد متغير القيادة الاحتواائية ومتغير المحسوبيّة التنظيمية

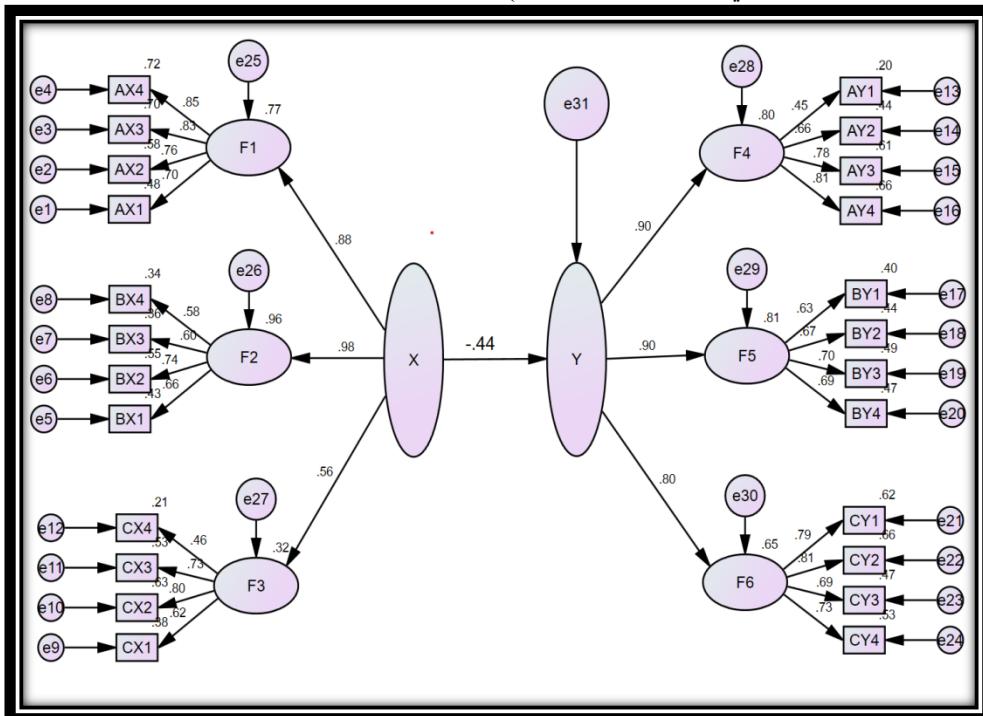
		الارتباط	الانفتاح	الجاهزية	امكانية الوصول
المحسوبيّة التنظيمية	Pearson Correlation	-.293**			-.341**
	Sig. (2-tailed)	<b>0.01</b>			<b>0.00</b>
	N	<b>133</b>			<b>133</b>

المصدر: من اعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات البرنامج الاحصائي.

- **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لمتغير القيادة الاحتواائية في متغير المحسوبيّة التنظيمية في المديرية العامة ل التربية نينوى

يبين الشكل (2) والجدول (8) اثر القيادة الاحتواائية في المحسوبيّة التنظيمية ، اذ تبين ان هناك اثر عكسي ومحضني بين القيادة الاحتواائية والمحسوبيّة التنظيمية وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار التي ظهرت مساوية إلى (-0.440). وهذه القيمة معنوية استناداً إلى القيمة الاحتمالية (P-value) التي ظهرت مساوية إلى (0.00) وهي اقل من (0.05). وهذا يفسر ان اعتماد المنظمة المبحوثة للقيادة الاحتواية يسهم وبشكل فاعل في تقليل المحسوبيّة التنظيمية.

واستنادا الى ما سبق يتم قبول فرضية البحث التي تنص على (يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لمتغير القيادة الاحتوائية في المحسوبية التنظيمية).



الشكل (2) علاقة الأثر لمتغير القيادة الاحتوائية في متغير المحسوبية التنظيمية

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Amos.

الجدول (8) علاقة الأثر لمتغير القيادة الاحتوائية في متغير المحسوبية التنظيمية

P	Confidence Interval 95%		S.E.	Estimate	المتغير المؤثر به	مسار التأثير	المتغير المؤثر
	Upper Bound	Lower Bound					
000	0.568 -	0.312 -	0.102	0.440 -	المحسوبية التنظيمية	<-----	القيادة الاحتوائية

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي

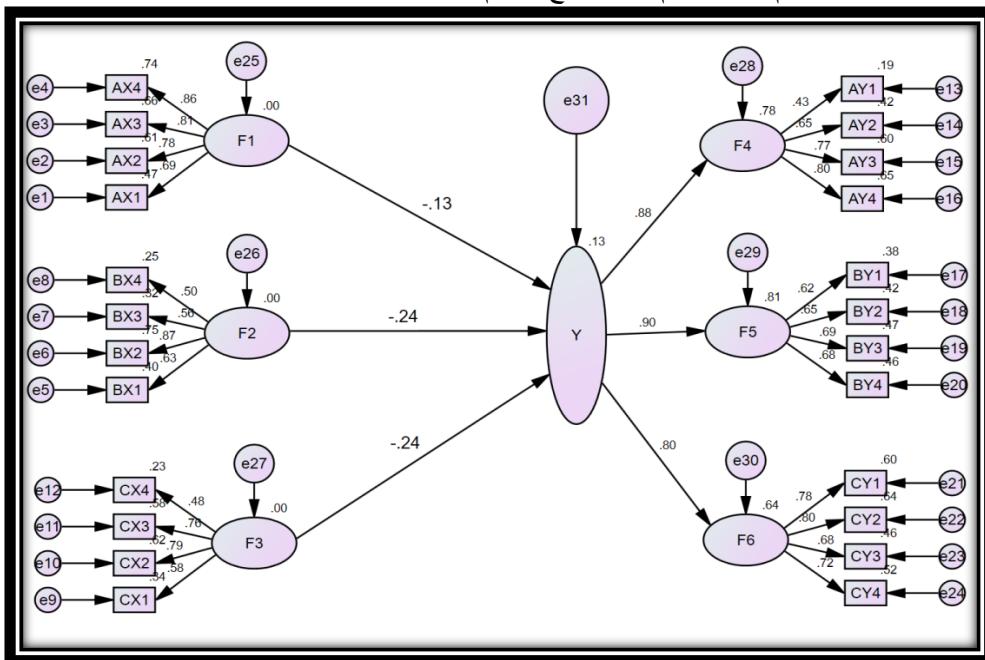
- **الفرضية الفرعية المنبقة من الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لأبعد متغير القيادة الاحتوائية منفرد في متغير المحسوبية التنظيمية بالمديرية العامة ل التربية نينوى).

يبين الشكل (3) والجدول (9) طبيعة اثر ابعد متغير القيادة الاحتوائية في متغير المحسوبية التنظيمية، التي جاءت نتائجها كما يأتي:

1. بینت النتائج وجود تأثير عكسي و معنوي بين بعد الانفتاح في المحسوبية التنظيمية ، بدلاة قيمة معامل الانحدار التي ظهرت مساوية الى (0.130)- و هذه القيمة معنوية استنادا الى القيمة الاحتمالية (P-value) التي ظهرت مساوية الى (000) وهي اقل من (0.05). وهذا

يشير الى انه كلما توجهت الادارة في الميدان المبحوث نحو الانفتاح كلما ادى ذلك الى الابعد عن المحسوبية التنظيمية .

2. هناك تأثير عكسي ومعنى لبعدي (الجاهزية) و (امكانية الوصول ) في متغير المحسوبية التنظيمية، بدلالة قيمة معامل الانحدار التي ظهرت مساوية على التوالي (0.240)، (-0.240)، وهذه القيمة معنوية استنادا الى القيمة الاحتمالية (P-value) (0.000)، وهي اصغر من (0.05). وتشير هذه النتائج انه عندما تفكر الادارة بالابعد عن المحسوبية التنظيمية عليها اذن ان تبني المبادرات التي تعزز من الشعور الايجابي للأفراد عن طريق منحهم الفرص العادلة للمشاركة وتوزيع الادوار مع الاخذ بنظر الاعتبار قدراتهم وامكانياتهم عند توزيع المهام والمسؤوليات .



الشكل (3) علاقة الأثر لأبعاد القيادة الاحتوائية في متغير المحسوبية التنظيمية  
 المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Amos .

الجدول (9) علاقة الأثر لأبعاد القيادة الاحتوائية في متغير المحسوبية التنظيمية

P	95% Confidence Interval		S.E.	Estimate	المتغير المؤثر به	مسار التأثير	ابعاد المتغير المؤثر
	Upper	Lower					
000	0.211	0.098	0.063	0,130 - 0,240 - 0,240 -	المحسوبية التنظيمية	<----	الانفتاح
000	0.325	0.154				<----	الجاهزية
000	0.312	0.148				<----	امكانية الوصول

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي.

## المotor الرابع الاستنتاجات والمقترحات

### اولاً: الاستنتاجات

- 1 كشفت نتائج الوصف والشخص ان مستوى تبني القيادة الاحتواائية (الانفتاح، الجاهزية، امكانية الوصول) جاءت بمستوى متوسط وهذا يعكس ان لدى المديرية العامة ل التربية نينوى توجها ملحوظا نحو اعتماد سلوكيات القيادة الاحتواائية والتي من شأنها تشجيع التواصل المفتوح والعمل بروح الفريق.
- 2 بيّنت النتائج ان هناك تباين بمستوى توافر ابعاد القيادة الاحتواائية وهذا ما اشرته المعدلات العامة لنسب الاستجابة حيث كان بعد الجاهزية الحظ الاولى من ناحية وجوده وهذا يفسر ان المديرية العامة ل التربية نينوى لديها جاهزية نحو تعبيئة نحو مواردها وامكانياتها المادية والبشرية وتوفير البيئة الداعمة لحل المشكلات ، في حين حقق بعد امكانية الوصول على اقل نسبة استجابة وهذا يعكس محدودية تفاعل القادة مع الافراد العاملين في بعض الحالات .
- 3 اظهرت النتائج ان نسب الاستجابة لمتغير المحسوبية التنظيمية كانت اعلى من المتوسطة ، مما يدل على وجود ممارسات واضحة للمحسوبية التنظيمية في المديرية العامة ل التربية نينوى.
- 4 كما بيّنت النتائج ان هناك تباين بمستوى توافر ابعاد المحسوبية التنظيمية ، حيث سجل بعد تبادل المصالح الاعلى من ناحية المعدل الكلي لنسب الاستجابة مما يعكس اعتماد العلاقات الشخصية في مديرية تربية نينوى عند توزيع الامتيازات والحصول على الفرص المميزة من قبل المقربين من اصحاب القرار.
- 5 تبين أن أبعاد القيادة الاحتواائية (الانفتاح، الجاهزية، إمكانية الوصول) تسهم وبشكل مقبول في تقليل مظاهر المحسوبية التنظيمية، مثل التحييز داخل المجموعة والمحسوبية الأبوية وتبادل المصالح.

### ثانياً: المقترنات

- 1 توجيه المسؤولين في مديرية تربية نينوى بضرورة الاهتمام والأخذ بسلوكيات القيادة الاحتواائية من خلال التأكيد على مهارات الانفتاح والجاهزية وامكانية الوصول .
- 2 اعداد لوائح وارشادات تنظيمية تحد من ممارسات المحسوبية التنظيمية، مع انشاء اليات رقابية محايدة لضمان العدالة في توزيع المكافآت والاستحقاقات الوظيفية .
- 3 تشجيع المشاركات الجماعية في اتخاذ القرارات وتقويض الصالحيات لضمان شعور العاملين بالانصاف والعدالة .
- 4 تنظيم ورش عمل توعوية لكلا الطرفين الافراد العاملين والمسؤولين على حد سواء حول الاثار السلبية لممارسات المحسوبية التنظيمية ، مع التركيز على قيم النزاهة والمساواة عبر اعتماد برامج تتمنع بالشفافية والوضوح.
- 5 اعتماد معايير واضحة وموضوعية عند اعداد التقييمات الوظيفية، والابتعاد عن التحييز والعلاقات الشخصية عند منح الامتيازات.

### المصادر:

- 1 Aydogan, Ismail,2012, The existence of favoritism in organizations, Journal of Business Management ,Vol. 6, No 12.
- 2 Ahmed, Fawad, Zhao,Fuqiang, Faraz, Naveed Ahmad,2020, Caring for the caregiver during COVID-19 outbreak: Does inclusive leadership

- improve psychological safety and curb psychological distress? A cross-sectional study, International Journal of Nursing Studies ,Vol 110,
- 3 Althoff,2023, The relationship between inclusive leadership and employee creativity: A quantitative study on the potential paradoxical effect of inclusive leadership on employee creativity moderated by perceived organizational, Master Thesis, Faculty of Behavioral Management and Social Sciences ,University Of Twente.
- 4 Arokiasamy, Anantha Raj A, Xuan Quynh Le Hua, Nguyen Khanh-Linh Nguyen Thi Nhu,2021, A Study on Inclusive Leadership, Innovative Behavior, and Perceived Organizational Support in the Service Sector in Malaysia: A Mediator Approach, HONG Kong Journal Of Social Sciences, Vol. 58 .
- 5 Aslan, H.,2019, Mediating Role Of Perceived Organizational Support In Inclusive Leadership's Effect On Innovative Work Behavior, BMIJ ,Business & Management Studies: An International Journal Vol, 7 Issue 5.
- 6 Bilal, A. R., Fatima, T., & Imran, M. K. ,2020, Shutting eyes to merit! the curse of cronyism in pakistani small and medium scale business. South Asian Journal of Human Resources Management, Vol 7, No 1., 61-90.
- 7 Buskirk , Mariah Lyn Van ,2020, Inclusive Leadership, Psychological Empowerment, and Affective Organizational Commitment: A Mediated Model, Master's Theses and Graduate Research, San Jose State University.
- 8 Büte, Mustafa,2011, The Effects of Nepotism and Favoritism on Employee Behaviors a Human Resources Practices: A Research on Turkish Public Banks, TODAÐE's Review of Public Administration, Vol 5, No1. <https://www.researchgate.net/publication/299018831>
- 9 Choi, S.B., Tran, T.B.H., & Kang, S.-W, 2017, Inclusive leadership and employee wellbeing: The mediating role of person-job fit. Journal of Happiness Studies, 18(6), 1877-1901. <https://doi.org/10.1007/s10902-016-9801-6>
- 10 Christos, Daniela,2017, Perceived inclusive leadership and discrimination: The mediating roles of work and personal identities, Doctoral Thesis, University of Johannesburg.
- 11 Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. ,2010, Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. Creativity Research Journal, Vol 22,No 3, 250-260.
- 12 Cleveland, J. N., & Sanchez, D. ,2018, Inclusive Workplaces: A Review and Model. Human Resource Management Review, [Volume 28, Issue 2](#)

- 13 Ehsaan , Saba, Naz , Mahwesh Arooj,2019, Development of an Indigenous Perceived Favouritism Scale for University Students , Pakistan Journal of Psychological Research, Vol. 34, No. 4.
- 14 Everett , Jim A. C., S. Faber1 , Nadira, Crockett, Molly, 2015, Preferences and beliefs in in-group favoritism, Frontiers in Behavioral Neuroscience, Vol 9.
- 15 Guerrero, Abner,2023, Leadership Favoritism in the Organization, A Thesis submitted to the faculty of San Francisco State University In partial fulfillment of the requirements for the Degree
- 16 [Im, Hohjin;Chen, Chuansheng](#),2022, Cultural dimensions as correlates of favoritism and the mediating role of trust, Cross cultural & strategic management, 2020, Vol. 27, Issue 3, pages 417 – 445
- 17 Joseph, Seniwoliba Attiah, Alhassan, Ibrahim,2023,Favoritism in Higher Education Institutions: Exploring the Drivers, Consequences and Policy Implications, European Journal of Human Resource, Vol.7, Issue 1, pp 31
- 18 Kehavarz, Yousef, Ansari, Zeinab,2023, Effects of Favoritism on Employees' Intention to Leave in Governmental Organizations with the Mediating Roles of Burnout and Alienation, Journal of System Management,Vol 9,No 3.
- 19 Khatri, Naresh, . Tsang, Eric W. K,2003, Antecedents and Consequences of Cronyism in Organizations, [Journal of Business Ethics](#) ,Vol 43, No 4.
- 20 László Arany, Péter Popvics,2022, Hemodern Leader The History OF Leadership Styles And The Most Important Qualities OF A Modern Leader, Cross-Cultural Management Journal Volume XXIV, Issue 2.
- 21 Lasisi, T. T., Constanta, E., & Eluwole, K. K. ,2022, Workplace Favoritism and Workforce Sustainability: An Analysis of Employees' Well-Being. Sustainability, Vol 14, No 22. <https://doi.org/10.3390/su142214991>
- 22 Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(7), 941-966.
- 23 Pearce, Jone L, Huang, Laura, Wang, Carrie,2024, Theorizing Favoritism in the Workplace, <04/FavoritismTheoryADBookFinal2ndRound-c3feb23fca373ba7.pdf>
- 24 Parveen, S., & Khan, N. A. ,2017, Impact Of Cronyism On Career Satisfaction And Work Frustration With Mediating Effect Of

- Organizational Loyalty, A Thesis to MASTER Business Administration, Pakistan Institute of Development Economics, Islamabad
- 25 Qi L, Liu B, Wei X, Hu Y (2019) Impact of inclusive leadership on employee innovative behavior: Perceived organizational support as a mediator. PLoS ONE Vol 14, No 2. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0212091>
- 26 Sadozai, Arshad Mahmood , Zaman, Hafiz Muhammad Fakhar , Marri, Muhammad Yousuf Khan , I. Ramay Muhammad I .,2012, Impact Of Favoritism A, Nepotism And Cronyism on Job Satisfaction A Study From Public Sector Of Pakistan, Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business Copy VOL 4, NO 6.
- 27 Safina, Dinara,2015, Favouritism and Nepotism in an Organization: Causes and Effects. 2nd Global Conference on Business, Economics, Management and Tourism, 30-31 October 2014, Prague, Czech Republic
- 28 Shaheen, Sadia , Waseem Bari ,Muhammad, Hameed ,Filza Organizational Cronyism as an Antecedent of Ingratiation: Mediating Role of Relational Psychological Contract, Original, Research Article ,Vol 10.
- 29 Turhan, M. ,2014, Organizational cronyism: A scale development and validation from the perspective of teachers. Journal of business ethics, 123, 295-308.
- 30 Topsakal, Yunus, Dinç, Abdurrahman, Özcan, Ezgi,2024, The impact of nepotism on employee organizational attitudes in accommodation enterprises O impacto do nepotismo nas atitudes organizacionais dos empregados em empresas de alojamento, tourism & Management Studies, Vol 20, No
- 31 Vakola Maria , 2013 , Multilevel Readiness To Organizational Change: A Conceptual Approach, Journal Of Change Management Vol. 13, No. 1, 96–109.
- 32 Zhang, J., Bal, P. M., Akhtar, M. N., Long, L., Zhang, Y., & Ma, Z. (2019). High-performance work system and employee performance: the mediating roles of social exchange and thriving and the moderating effect of employee proactive personality. Asia Pacific Journal of Human Resources, 57(3), 369-395.