



**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

Key words:

Inclusive leadership, organizational favoritism, Nineveh Education Directorate.

ARTICLE INFO

Article history:

Received | 15 May. 2025

Accepted | 22 May. 2025

Available online | 30 Jun. 2025

© 2025 THE AUTHOR(S). THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE DISTRIBUTED UNDER THE TERMS OF THE CREATIVE COMMONS ATTRIBUTION LICENSE (CC BY 4.0).

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



*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 المحسوبية التنظيمية
دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المديرية العامة لتربية نينوى
د. اسراء طارق حسين

جامعة الموصل - كلية الإدارة والاقتصاد

israa_tarek@uomosul.edu.iq

المستخلص

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

الكلمات المفتاحية: القيادة الاحتوائية، المحسوبية التنظيمية، المديرية العامة لتربية نينوى.

المقدمة:

تكرس المنظمات جلّ اهتمامها للتكيف مع بيئتها الخارجية وتحاول ايجاد افضل السبل للمحافظة على بقائها واستمرارها والوصول الى اهدافها، ضننا منها ان نجاحها مرهون بذلك الا انها تغفل عن حقيقة مهمة وهي السياسات واليات 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 والمحابة وقد يصل الامر الى إنكار الحقوق واستبعاد الكفاءات على حساب اعتماد العلاقات الشخصية وتبادل المنافع بين الرئيس والمروؤوس حيث تسود المحسوبية في العمل وتشكل افة وخطر على المنظمة، الا اذ ما تبنت المنظمة قيادة فاعلة قادرة على احتواء هذه التصرفات الشاذة والسيطرة عليها من خلال مقابلتها بالسلوكيات الايجابية التي يتحلّى بها القائد الاحتوائي والنابعة من حرصه على رفاهية الافراد العاملين والاعتراف بجهودهم وتعزيز قيم الترابط فيما بينهم ، واشاعة روح التعاون وتهيئة مناخ احتوائي يؤمن بأهمية تكافؤ الفرص والمشاركة العادلة بهدف تحقيق الاهداف التنظيمية.

ومن هنا برزت فكرة البحث لتشخيص واقع وجود المحسوبية التنظيمية في المديرية العامة لتربية نينوى وبيان مدى تأثير القيادة الاحتوائية بأبعادها لمواجهتها واحتواء سلوكياتها السلبية، تأسيساً 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 والمقترحات.

المحور الأول الإطار المنهجي

أولاً: مشكلة البحث:

يلجأ بعض الافراد وبحكم النفوذ وامتلاك السلطة الى اتباع ممارسات خاطئة كالمحاباة والتفضيل والتحيز لجهة او اشخاص معينين دون اخرى الغرض منها كسب ولائهم وطاعتهم وتنفيذ ما يملى 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 تحقيق اهدافها لانتهاكها حقوق الاغلبية على حساب الاقلية المفضلة في اطار المحسوبية التنظيمية، التي تعمل ضمن نطاق العلاقات الشخصية والتوزيع غير العادل للحقوق والواجبات والازدواجية في التعامل ناهيك عن الاضرار النفسية وزع روح التفرة وتوتر العلاقات الاجتماعية بين افراد المنظمة ، ومن أجل تجاوز هذه الظاهرة السيئة وما يصاحبها من مشكلات وايجاد الحلول الحقيقية ينبغي وجود قيادة قادرة على احتواء هذه الظاهرة السلبية بممارسات ايجابية للحد منها او تفاقمها عبر دعم مضامين الثقة بين افراد المنظمة وتشجيع السلوكيات الجادة المفعة بالحيوية والنشاط ونكران الذات، ومنح الافراد فرص متساوية وعادلة لتنمية قدراتهم بغض النظر عن انتماءاتهم وفسح المجال للجميع للمشاركة في الانشطة التنظيمية واعتبارهم طرف حيوي لا يمكن الاستغناء عنه لتحقيق اهداف المنظمة، ولغرض التحقق من المشكلة عن كثب فقد لجأت الباحثة الى اختيار المديرية العامة لتربية نينوى كميدان للبحث باعتبارها احد القطاعات الخدمية ولها تماس مباشر مع المجتمع وتقع على عاتقها مسؤولية تهيئة الكوادر التعليمية ومتابعة مخرجات العملية التعليمية ما يجعلها دائماً عرضة للكثير من المشكلات بحكم علاقاتها 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 المديرية العامة لتربية نينوى لابعاد القيادة الاحتوائية؟
- 2 – هل تعاني المديرية العامة لتربية نينوى من المحسوبية التنظيمية؟
- 3- هل ثمة علاقة ارتباط وتأثير بين القيادة الاحتوائية بدلالة ابعادها في المحسوبية التنظيمية بمديرية تربية نينوى؟

ثانياً: أهمية البحث:

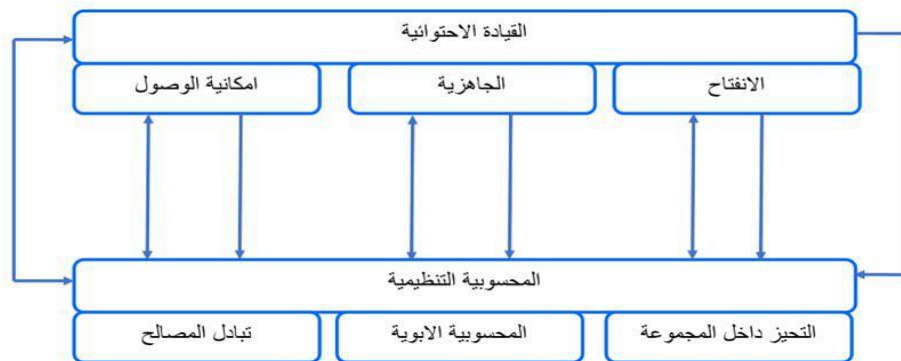
تتجسد أهمية البحث النظرية من خلال محاولتها الكشف عن التصرفات السلبية التي تصدر عن بعض المسؤولين وهي تفضيل اشخاص معينين بحكم القرابة او العلاقات الشخصية ومنحهم استحقاقات ومعاملة خاصة الامر الذي يثير نوع من التوتر والشعور بالغبن وعدم الانصاف ، فالأفراد العاملين بغض النظر عن انتماءاتهم وتبعيتهم بحاجة الى قيادة فاعلة قادرة على احتوائهم والتعامل معهم وفق قدراتهم وكفاءتهم ومنحهم فرص متساوية دون تمييز ، ومن ذلك يمكن القول ان هذا البحث يستمد اهميته بتناوله لمتغيرات مهمة ترتبط بعلاقات مفترضة وهي (القيادة الاحتوائية ، المحسوبية التنظيمية) في ميدان بحثي يتسم بالحيوية ويعد احد الركائز التعليمية الا وهو المديرية العاملة لتربية نينوى ، اما ميدانيا فيكمن لهذا البحث ومن خلال التطبيق العملي له ان يقدم بعض المقترحات التي يمكن ان تستفيد منها المديرية العامة لتربية نينوى والمتمثلة بأهمية تبني القيادة الاحتوائية ودورها في التغلب على الممارسات السلبية الناتجة عن المحسوبية التنظيمية التي يعاني منها الافراد العاملين.

ثالثاً: أهداف البحث:

يعتزم البحث الحالي تحقيق جملة من الاهداف:

- 1- التعرف على مدى امتلاك المديرية العامة لتربية نينوى لأبعاد القيادة الاحتوائية
- 2- الكشف عن مستوى وجود المحسوبية التنظيمية في المديرية العامة لتربية نينوى
- 3- تحديد طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث (القيادة الاحتوائية والمحسوبية التنظيمية) في المديرية العامة لتربية نينوى.

رابعاً: مخطط البحث الفرضي:



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

خامساً: فرضيات البحث

- الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين متغير القيادة الاحتوائية ومتغير المحسوبية التنظيمية في المديرية العامة لتربية نينوى. وتتفرع منها الفرضية الآتية:
- توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين ابعاد القيادة الاحتوائية منفردة في المحسوبية التنظيمية مجتمعة في المنظمة المبحوثة
- الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لمتغير القيادة الاحتوائية في متغير المحسوبية التنظيمية في المديرية العامة لتربية نينوى، وتتفرع منها الفرضية الآتية:
- الفرضية الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة الاحتوائية منفرد في المحسوبية التنظيمية بالمديرية العامة لتربية نينوى).

سادساً: حدود البحث:

- 1- الحدود الزمانية: انحصرت الحدود الزمانية في المدة الواقعة بين 2025/1/15 – 2025/5/ 10
- 2 - الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية في المديرية العامة لتربية نينوى .
- 3 - الحدود البشرية: شملت الحدود البشرية عينة من الافراد العاملين والذين تم توزيع استمارة الاستبانة عليهم والبالغ عددهم (133)
- 4- الحدود المعرفية: تضمنت الحدود المعرفية (القيادة الاحتوائية، المحسوبية التنظيمية) وهي تنتمي الى الحقل المعرفي لنظرية المنظمة والسلوك التنظيمي.

سادسا: أدوات البحث:

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

الجدول (1) : ابعاد البحث ومتغيراته الواردة في الاستبانة

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

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 ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي .
 3 – اختبار Pearson لقياس درجة الارتباط بين متغيرات البحث .
 4 – تحليل البيانات المتعلقة بمقياس البحث باستخدام الحزمة البرمجية (Amos V24) للتعرف على علاقات التأثير بين متغيرات البحث
 5 – اختبار الصدق والثبات: خضعت استبانة الاستبانة الى اختبارات الصدق والثبات وهو مقياس يشير الى اتساق مقياس البحث عبر مدد زمنية مختلفة، ويتم التحقق منه باستعمال اختبار الفا (كرونباخ Cronbach's Alpha) وتبين ان نسبة التوافق في اجابات افراد العينة على المستوى الكلي بلغت (0.91) وهي نسبة ثبات جيدة مقارنة مع ثبات الاستبانة (Standard Alpha) الخاص بالدراسات الانسانية ، في حين بلغ معامل الفا للقياد الاحتوائية (0.88) بينما بلغ الفا المحسوبية التنظيمية (0.86) .

سابعا: مجتمع وعينة البحث:

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

المحور الثاني الإطار النظري

أولاً: القيادة الاحتوائية

يحدد أسلوب القيادة شخصية المنظمة وطريقة عملها ، وترسم صورتها لدى العالم الخارجي ، حيث ينظر الى أسلوب القيادة بأنها وسيلة القائد لممارسة السلطة وتشمل جميع الطرق التي يمكن للقادة من خلالها التأثير على أتباعهم ، فالقادة الجيدون تقع على عاتقهم مسؤولية بناء علاقات ايجابية في مكان العمل والاشراف على مد اواصر التعاون بين الافراد وتقويتها (Arany Popovics,2022:92) ، في ظل هذه المقاربة ظهرت اساليب متعددة للقيادة كان لها الفضل في نجاح المنظمات وسر تقدمها وتطورها ومنها القيادة الاحتوائية حيث يرجع ظهور هذا المفهوم في مجال الادارة الى (Nembhard and Edmondson,2006) ووصفها بأنها اقوال وافعال القائد التي تدعو الى تقدير مساهمات الاخرين (Qi et al,2019:2) ، ووفقا لهذا التعريف فان القائد الاحتوائي يجسد افعاله من خلال تسهيل العمل بكفاءة لمجموعات العمل غير المتجانسة بطريقة لا تستطيع اساليب القيادة الاخرى ان تقوم بها (Aslan,2019:2946) ، وقدم فيما بعد (Carmeli et al., 2010) مفهوما اكثر تطورا للقيادة الاحتوائية ووصفها بأنها 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 نذكر عددا منها والجدول (2) يوضح ذلك

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

اسم الكاتب	السنة والصفحة:	التعريف
Choi et al.,	2017:748	هو ذلك القائد الذي يقبل بأراء واقتراحات العاملين من جميع المستويات مع الاحتفاظ بمسؤوليته تجاههم .
Aslan	2019:2946	اسلوب قيادي يضيف الشرعية على تصرفات الافراد العاملين من خلال تهيئة بيئة احتوائية تقدر وتحترم مشاركة الافراد العاملين في عملية صنع القرار .
Ahmed et al.,	2020:3	اسلوب قيادي يظهر من خلاله القادة الانفتاح وسهولة التعامل وامكانية الوصول والتواجد الفاعل مع مرؤوسيهـم .
Arokiasamy et al.,	2021:784	نمط قيادي يهتم بتعزيز العلاقات الايجابية بين القادة والافراد العاملين ، حيث يعد تبادل الآراء والافكار معيارا على وجود علاقات مترابطة في البيئة التنظيمية .
Althoff,2023:8	2023:8	هي مجموعة من السلوكيات التي تهدف لجعل اعضاء الفريق ينتمون اليها (الشعور بالانتماء) ، والحفاظ 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 وتتعامل 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 تعاونهم 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.

ثالثا : 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 لمساهماتهم في الفريق ، ثم طور فيما بعد هذا المقياس من قبل ((Carmeli et al., 2010,252) والذي يعد الاكثر قبولاً نظراً لملائمته للبيئة التنظيمية ، والذي سيتم اعتماده في هذا البحث والاتي توضيح لأبعاده بشكل موجز.

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

2 - الجاهزية: وتشير الى مجموعة من الاجراءات واليات والسياسات والعمليات ، التي يمكن ان تشجع او تعطل مسيرة العمل كالهيكلة التنظيمي والثقافة والمناخ التنظيمي والتزام بالقيادة (Vakola, 2013:10) ، ويؤكد ان مفهوم الجاهزية القيادية يرتبط بتوفير بيئة مناسبة للأفراد العاملين قائمة على توفير فرص التدريب والمعرفة وتهيئة فرص التعلم ، فالقائد الجيد دائماً ما يكون مستعداً لتقبل المواقف المتغيرة وقادراً على تحديث اساليب العمل وتطويرها المستمر ، فضلاً عن اظهار الترابط والاعتراف بجهود الفريق . (Zainab & Baig; 2011: 93)

3- امكانية الوصول: تشير الى مدى تشجيع القائد للأفراد العاملين للتواصل معه ومناقشة مشاكل العمل فور ظهورها (Buskirk, 2020:8) وأشارت 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 .

المحور الثالث المحسوبية التنظيمية

اولاً: مفهوم المحسوبية التنظيمية:

المحسوبية 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 تسيئ استخدام المنصب لصالح الافراد المقربين، ولها معنيان في التفسير الاول الميل العام لتفضيل شخص او مجموعة على الآخرين والثاني التحيز نحو الافراد الذين يرتبطون معهم بعلاقات قرابة او صداقة ، (Büte,2011:187) ويعرف قاموس Brockhouse & Efron المحسوبية على انها رعاية مفرطة لأشخاص مفضلين واعطائهم مناصب عليا رغم افتقارهم للقدرات والخبرات اللازمة لهذه المهام ، فالشخص المفضل هو الذي يحظى بثقة رئيسه وكسب وده ولديه تأثير في قراراته للارتقاء في السلم الوظيفي لكونه من المقربين (Safina,2015:631) ، وفي هذا السياق قدم عدد من الباحثين تعريفات مختلفة للمحسوبية التنظيمية نعرض بعضها منها .

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

ت	اسم الكاتب	السنة والصفحة	التعريف
1	Aydogan	2012:4577	منح الشخص امتياز ليس لكونه الافضل لكن بسبب وضعه الاجتماعي او درجة قرينه من احد افراد السلطة والنفوذ .
2	Ehsaan & Naz	2019:716	اهتمام انتقائي بوليه 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) .
3	Lasisi et al	2022:1	شكل من اشكال المعاملة التفضيلية لأفراد معينين حيث يحصلون من خلالها على المناصب بناء على علاقاتهم الاجتماعية بدلا من كفاءتهم.
4	Guerrero	2023: 6	اعطاء مجموعة من الافراد معاملة خاصة وتقدير يفوق مكانتهم الوظيفية في حين يفتقر باقي الافراد للحصول على نفس الفرصة من المعاملة.
5	Pearce et al	2024:7	تصورات العاملين بان توزيع المكافاة والحصول على الفرص التنظيمية المميزة والمرغوبة مرهونة برضا المسؤول والعلاقات الشخصية معه.

المصدر من اعداد الباحثة بالاستناد الى المصادر اعلاه.

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

ثانيا: الآثار السلبية للمحسوبية التنظيمية:

تتوقف سلوكيات الافراد العاملين واستعدادهم للعمل داخل المنظمة بناء على طريقة معاملتهم، فالأجواء الإيجابية تولد لديهم الحرص والتفاني 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 التغيب عن العمل واصابة الافراد بخيبة الامل والاحباط والتوتر والنية في الانسحاب وترك العمل () (Kehavarz&Ansarsi,2023:49) ، وأوضحت دراسة (Topsakal alet al ,2024:22) ان المحسوبية التنظيمية يمكن ان تشكل خطر على المنظمة نتيجة شعور الافراد بعدم الثقة والاحساس بالغربة عن المنظمة والخوف المستمر والتفكير السلبي وانخفاض الابداع والابتكار وفقدان الافراد الاكفاء والموهوبين نتيجة انخفاض شغفهم نحو العمل ، وازضافة دراسة (6 Parveen & Khan,2017: ان المحسوبية التنظيمية تعمل على اثاره الصراعات داخل المنظمة وسيادة روح التفارقة بين الافراد العاملين مما ينعكس سلبا على اداء المنظمة وكفاءتها .

ثالثا: ابعاد المحسوبية التنظيمية:

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

التحيز داخل المجموعة: وتعد من اكثرها انتشارا وتظهر جليا في العلاقات غير الرسمية داخل مجموعات العمل حيث يميل الافراد نحو المحابة واعطاء مجموعتهم معاملة خاصة مقارنة بالآخرين ، وغالبا ما تكون المعتقدات والثقافة وراء هذه التصرفات المنحرفة فيتحيز 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 يبذلون اكثر ميلا للبقاء

متعاونين لامتلاكهم شعور الانتماء (9: 2015, Everett et al.,)، ووصفها (Turhan, 2014:2) بأنها ذلك التحيز الإداري القائم على العلاقات غير الرسمية بين المدير والافراد العاملين .
المحسوبية الابوية: تظهر المحسوبية الابوية من خلال تلقي بعض الافراد الدعم والتشجيع 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: 2023, Joseph & Alhassan)، وغالبا ما يشعر الافراد بالارتياح تجاه هذا الاسلوب الابوي ولا يكثرثون بأهمية مشاركتهم بصنع القرار ، فهم ينظرون الى التسلسل الهرمي التنظيمي على انه تفاوتات وجودية وان ما عليهم فعله هو تنفيذ ما يملئ عليهم من قبل رؤسائهم & (293: 2023, Khatri Tsang)

تبادل المصالح: يمكن تفسير المصالح من خلال نظرية التبادل الاجتماعي حيث يظهر الأفراد توددا نحو قاداتهم ومشرفيهم مقابل تفضيلهم على الآخرين ويسعون لبناء علاقات طويلة الامد معهم للحصول على امتيازات وكسب ثقتهم واحترامهم (3: 2019, Shaheen et al)، وعرف Zhang (4: 2019, Gill &) تبادل المصالح بأنها المكافآت التي تمنحها الادارة العليا للأفراد الذين يظهرون سلوكيات تدعم مصالحهم ، حيث يحصل المفضلين غير الكفاء على فرص مميزة اكثر من غيرهم.

المحور الرابع الإطار العملي

اولا: 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 اشترت 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، والاتي عرض لهذه النتائج :
 اشترت 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 تفويض الصلاحيات 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 الإحصائي لأبعاد متغير القيادة الاحتوائية

الترتيب	شدة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغير	ت
2	68.8	1.025	3.44	الانفتاح	AX1
3	68.2	1.087	3.41		AX2
1	69	1.118	3.45		AX3
4	66	1.094	3.30		AX4
	68	1.081	3.4	الجاهزية	
2	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

	70.7	0.98	3.53	المعدل الكلي	
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
	66.47	1.14	3.32	المعدل الكلي	
	68.39	1.06	3.41	المعدل الكلي لمتغير القيادة الاحتوائية	

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 اشترت 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 هنالك ممارسات ملحوظة للمحسوبية التنظيمية تعاني منها المنظمة المبحوثة، وقد تم قياس هذا المتغير من خلال ثلاثة ابعاد رئيسية، والاتي عرض لهذه النتائج :

كشفت النتائج المبينة 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) وانحراف معياري (1.22) وشدة استجابة (62.45) ، والجدول (5) يوضح ذلك.

الجدول (5): الوصف الاحصائي لأبعاد المحسوبية التنظيمية

ت	المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الاستجابة	الترتيب
AX1	التحيز داخل المجموعة	3.02	1.145	60.4	4
AX2		3.14	1.260	62.8	2
AX3		3.31	1.220	66.2	1
AX4		3.02	1.282	60.4	3
	المعدل الكلي	3.123	1.22	62.45	
BX1	المحسوبية الابوية	3.32	1.158	66.4	4
BX2		3.68	1.118	73.6	1
BX3		3.65	1.162	73	2
BX4		3.57	1.176	71.4	3
	المعدل الكلي	3.55	1.15	71.1	
CX1	تبادل المصالح	3.55	1.184	71	4
CX2		3.63	1.145	72.6	2
CX3		3.75	1.047	75	1
CX4		3.62	1.172	72.4	3
	المعدل الكلي	3.63	1.13	72.75	
	المعدل الكلي لمتغير المحسوبية التنظيمية	3.43	1.16	68.76	

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

2 -اختبار فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين متغير القيادة الاحتوائية ومتغير المحسوبية التنظيمية في المديرية العامة لتربية نينوى.

بينت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول (6) ان هناك علاقة ارتباط عكسية ومعنوية بين القيادة الاحتوائية والمحسوبية التنظيمية وذلك بدلالة قيمة معامل الارتباط التي ظهرت مساوية الى (-.373**) وهذه القيمة معنوية استنادا الى القيمة الاحتمالية (P-value) التي ظهرت مساوية الى (0.00) وهي اقل من (0.05) أي ان السلوكيات التي يمارسها القائد الاحتوائي تحجم من المحسوبية التنظيمية وتمنع قدر الامكان من انتشارها في المديرية العامة لتربية نينوى . واستنادا الى ما سبق يتم قبول فرضية البحث وفادها (توجد علاقة ارتباط عكسية ومعنوية بين متغير القيادة الاحتوائية ومتغير المحسوبية التنظيمية في المديرية العامة لتربية نينوى) الجدول (6) قيم معامل الارتباط بين متغير القيادة الاحتوائية ومتغير المحسوبية التنظيمية

الارتباط		
القيادة الاحتوائية		
المحسوبية التنظيمية	Pearson Correlation	-.373**
	Sig. (2-tailed)	0.00
	N	133

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي.

- **الفرضية الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى:** توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين ابعاد متغير القيادة الاحتوائية منفردة ومتغير المحسوبية التنظيمية مجتمعة في المنظمة المبحوثة.

كشفت نتائج التحليل الإحصائي المبينة في الجدول (7) والمتعلقة ببيان علاقة الارتباط بين كل بعد من ابعاد القيادة الاحتوائية ومتغير المحسوبية التنظيمية وكما يأتي:
 تبين وجود علاقة ارتباط عكسية ومعنوية بين كل من بعد (الانفتاح) و (الجاهزية) و (امكانية الوصول) بالمحسوبية التنظيمية وذلك بدلالة قيم معامل الارتباط التي ظهرت مساوية الى (-.288**), (-.341**), (-.293**) على التوالي، وهذه القيمة معنوية استنادا الى القيمة الاحتمالية (P-value) التي ظهرت مساوية الى (0.01)، (0.00)، (0.01) وهي اقل من (0.05). واستنادا الى ما سبق يتم قبول فرضية البحث التي تنص على (توجد علاقة ارتباط عكسية ومعنوية بين ابعاد القيادة الاحتوائية منفردة ومتغير المحسوبية التنظيمية مجتمعة في المديرية العامة لتربية نينوى).

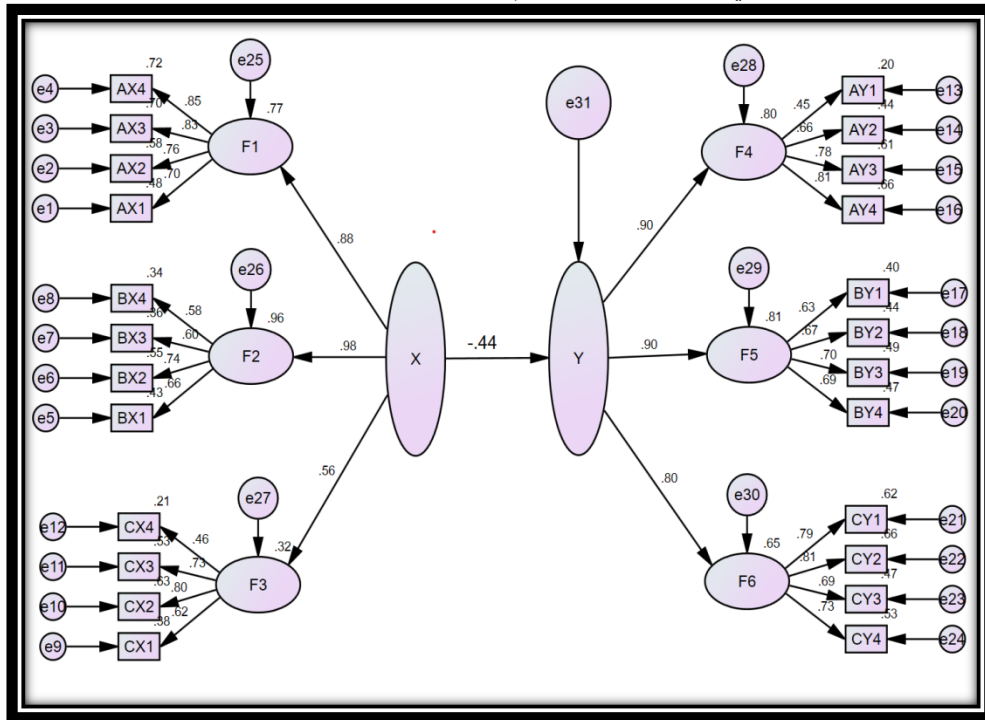
الجدول (7) قيم معامل الارتباط بين ابعاد متغير القيادة الاحتوائية ومتغير المحسوبية التنظيمية

الارتباط				
		امكانية الوصول	الجاهزية	الانفتاح
المحسوبية التنظيمية	Pearson Correlation	-.293**	-.341**	-.288**
	Sig. (2-tailed)	0.01	0.00	0.01
	N	133	133	133

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي.

- **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لمتغير القيادة الاحتوائية في متغير المحسوبية التنظيمية في المديرية العامة لتربية نينوى
 يبين الشكل (2) والجدول (8) اثر القيادة الاحتوائية في المحسوبية التنظيمية ، اذ تبين ان هناك اثر عكسي ومعنوي بين القيادة الاحتوائية والمحسوبية التنظيمية وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار التي ظهرت مساوية الى (-0.440) وهذه القيمة معنوية استنادا الى القيمة الاحتمالية (P-value) التي ظهرت مساوية الى (0.00) وهي اقل من (0.05). وهذا يفسر ان اعتماد المنظمة المبحوثة للقيادة الاحتوائية يسهم وبشكل فاعل في تقليل المحسوبية 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

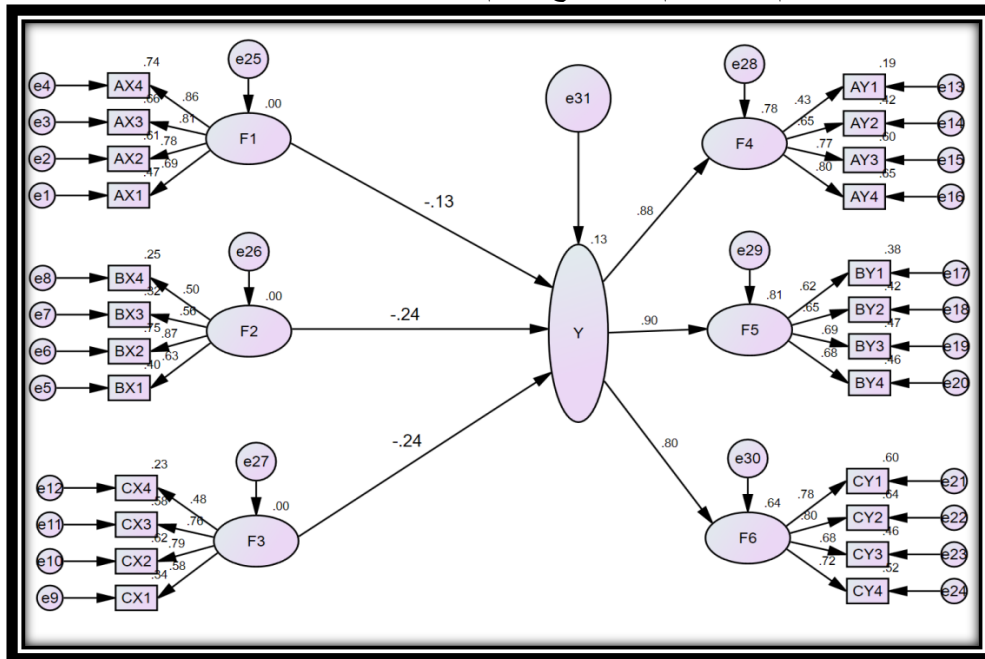
- الفرضية الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لأبعاد متغير القيادة الاحتوائية منفرد في متغير المحسوبية التنظيمية بالمديرية العامة لتربية نينوى).

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

- بينت النتائج وجود تأثير عكسي ومعنوي بين بعد الانفتاح في المحسوبية التنظيمية ، بدلالة قيمة معامل الانحدار التي ظهرت مساوية الى (-0.130) وهذه 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 الابتعاد عن المحسوبية التنظيمية.

2. هناك تأثير عكسي ومعنوي 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) التي ظهرت مساوية على التوالي (0.00)، (0.00) وهي اصغر من (0.05). وتشير هذه النتائج انه عندما تفكر الادارة بالابتعاد عن المحسوبية التنظيمية عليها اذن ان تتبنى 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 متغير 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 -	المحسوبية التنظيمية	< ----	الانفتاح
000	0.325	0.154	0.083	0,240 -		< ----	الجاهزية
000	0.312	0.148	0.079	0,240 -		< ----	امكانية الوصول

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي.

المحور الرابع الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات

- 1 كشفت نتائج الوصف والتشخيص ان مستوى تبني القيادة الاحتوائية (الانفتاح، الجاهزية، إمكانية الوصول) جاءت بمستوى متوسط وهذا يعكس ان لدى المديرية العامة لتربية نينوى توجهها ملحوظا نحو اعتماد سلوكيات القيادة الاحتوائية والتي من شأنها تشجيع التواصل المفتوح والعمل بروح الفريق.
- 2 بينت النتائج ان هناك تباين بمستوى توافر ابعاد القيادة الاحتوائية وهذا ما اشرته المعدلات العامة لنسب الاستجابة حيث كان لبعد الجاهزية الحظ الاوفر من ناحية وجوده وهذا يفسر ان المديرية العامة لتربية نينوى لديها جاهزية نحو تعبئة مواردها وامكانياتها المادية والبشرية وتوفير البيئة الداعمة لحل المشكلات ، في حين حقق بعد إمكانية 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 لتربية نينوى.
- 4 كما بينت 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 الاحتوائية (الانفتاح، الجاهزية، إمكانية الوصول) تسهم وبشكل مقبول في تقليل مظاهر المحسوبية التنظيمية، مثل التحيز داخل المجموعة والمحسوبية الأبوية وتبادل المصالح.

ثانياً: المقترحات

- 1 توجيه المسؤولين في مديرية تربية نينوى بضرورة الاهتمام والاعتماد بسلوكيات القيادة الاحتوائية من خلال التأكيد على مهارات الانفتاح والجاهزية وإمكانية الوصول .
- 2 اعداد لوائح وارشادات تنظيمية تحذر من ممارسات المحسوبية التنظيمية، مع انشاء ليات رقابية محايده لضمان العدالة في توزيع المكافآت والاستحقاقات الوظيفية .
- 3 تشجيع المشاركات الجماعية في اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات لضمان شعور العاملين بالإنصاف والعدالة .
- 4 تنظيم ورش عمل توعوية لكلا الطرفين الافراد العاملين والمسؤولين على حد سواء حول الآثار السلبية لممارسات المحسوبية التنظيمية ، مع التركيز على قيم النزاهة والمساواة عبر اعتماد برامج تتمتع بالشفافية والوضوح.
- 5 اعتماد معايير واضحة وموضوعية عند اعداد التقييمات الوظيفية، والابتعاد عن التحيز 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, No2. <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 GlobalL Confonferenge 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, ourism & 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.