IRAQI Academic Scientific Journals

KHAZAYIN OF ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES (Vol.03) (No.03):P(205-218)

خزائن للعلوم الاقتصادية والإدارية
KHAZAYIN OF ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES
ISSN: 2960-1363

Employing the Dimensions of the Ethical Climate to Reduce Organizational Nepotism: A Survey Study at the University of Mosul

Shaymaa Zaki Abed 1, Dr. Alaa Abdulmawjod Al-Ani 2,

1 Nineveh Education Directorate, Mosul ,Iraq
1 University of Mosul, Mosul ,Iraq
shaimaa.24bap89@student.uomosul.edu.iq
Alaa_abdalmawjod@uomosul.edu.iq

ABSTRACT :This research sought to identify the role of the independent variable (the ethical climate), with its dimensions of (utilitarianism, independence, care and concern, law, and rules), in reducing organizational nepotism. The dependent variable was identified through its dimensions of (intragroup bias, paternalistic nepotism, and mutual interests) at the University of Mosul. The research problem centers on the prevalence of favoritism, which poses a serious challenge and threat to the principle of integrity in the workplace. Several questions were formulated to address this issue,, the most important of which was: Can the dimensions of the ethical climate be employed to reduce organizational nepotism at the university under study? To achieve the research objectives and answer its questions, the researchers adopted a descriptive-analytical approach. The theoretical and intellectual aspects were presented, and then the data was processed, analyzed, and interpreted according to the steps of this methodology. Furthermore, a questionnaire was used as the primary tool for collecting initial data from members of the population. The dimensions were covered by (37) items included in the questionnaire. The University of Mosul was chosen as the research field, while the research population consisted of (770) employees working in the university's colleges. The opinions of a sample of (293) individuals working in the university's colleges were surveyed. The data were analyzed and processed using several statistical methods to ascertain the opinions of the surveyed individuals at the University of Mosul regarding the questionnaire items. The results were extracted using the SPSS V24 statistical software. (AMOS V24) Based on the description and diagnosis of the research variables and their dimensions, as well as testing the correlation and influence relationships between the variables and dimensions, and according to the hypothetical research plan, the research reached a number of results, the most important of which is: the existence of two statistically significant correlation and influence relationships between the ethical climate and organizational nepotism in the university under study. In light of these results, the research concluded by presenting several proposals and recommendations for the field of research, in addition to suggestions for future studies.

Keywords: Ethical climate, organizational nepotism, University of Mosul

DOI: 10.69938/Keas.26030314

توظيف أبعاد المَناخ الأخلاقي في الحد من المحسوبية التنظيمية: دراسة مسحية في جامعة الموصل

الباحثة شيماء زكي عبد [1] أ.م.د. آلاء عبد الموجود العاني [2]

[1] مديرية تربية نينوى، الموصل، العراق
[2] جامعة الموصل، الموصل، العراق
shaimaa.24bap89@student.uomosul.edu.iq
Alaa_abdalmawjod@uomosul.edu.iq

المستخلص
سَعى البَحثْ الحالي تحديد الدور الذي يقوم به المُتغير المُستقل (المناخ الأخلاقي) بأبعاده بـــ (النفعية، الاستقلال، الرعاية والاهتمام ، القانون، القواعد) ، في الحَد مِن المَحسُوبية التَنظيمِية والتي جاءت مُتغْيراً مُعتمداً عبر أبعادها المتمثلة بـــ (التحيز داخل المجموعة ، المحسوبية الابوية ، المصالح المتبادلة) في جَامعة الموصل ، تركزت مُشكلة البَحثْ في انتشار ظاهرة المحسوبية لتشكل تحديًا خطيرًا وتهديداً لمبدأ النزاهة في العمل معاملة ونم طرحْ عدة تساؤلات للتعبير عن المشكلة كان من اهمها هل بمكن توظيف أبعاد المَناخ الأخلاقي من اجل الحد من المَحسُوبية التَنظيمِية في الجامعة المبحوثة ؟ ومن أجل تحقيق أهداف البَحثْ والإجابة عن تَساؤلاتها اعتمدت الباحثتان في دراسِتهما على المَنهج الوصْفي التَحليلي إذ جرى عرض وتقديم الجوانب النظرية و الفكرية، ومن ثم مُعالجة البيانات وتَحليلها وتَفسيرها وفق لخطوات هذ المنهج، فضلا عن ذلك فقد تم استخدام الاستبانة بوصْفها الأداة الرئيسة لجَمع البَيانات الأولية من أفراد المجتمعْ ، وقد تم تغطية الأبعاد عبر (37) فَقرة شَملتها الاستبانة، واختيرت جامعة الموصل ميداناً بَحثياً للبحث ، في حين تمثل مُجتمع البَحثْ ب(770) موظفاً من العاملين في الكليات التابعة للجامعة، وتم استقصاء آراء عَينة بَلغَ حجمها (293) من الأفراد العاملين في كليات الجامعة، وقد تَم تَحليل البَيانات وُمعالجتها عبر استخدام عدة أساليب إحصائية من اجل الوصُول الى آراء الأفراد المبحوثين في جامعة الموصل تجاه فقرات الاستبانة، وقد تم استخراج النتائج باعتماد البرمجة الإحصائية (SPSS V24) و (AMOS V24) وبالاستناد الى وصف وتشخيص متغيري البَحثْ وابعادهما، وكذلك اختبار علاقات الارتباط والتأثير ما بين المتغيرين والابعاد، ووفقاً لمخطط البَحثْ الفرضي فقد توصل البَحثْ الى عدد من النتائج أهمها: وجود علاقتي ارتباط وتأثير معنويين ذات دلالة احصائية بين المَناخ الأخلاقي والمَحسُوبية التَنظيمِية في الجامعة المبحوثة ، وفي ضوء هذه النتائج اختتم البَحثْ بتقديم العديد من المقترحات والتوصيات للميدان في مجال البَحثْ ، فضلاً عن ما تم تقديمهُ من مقترحات للدراسات المُستقبلية.
الكلمات المفتاحية: المناخ الأخلاقي، المحسوبية التنظيمية، جامعة الموصل.

المحور الاول :الإطار المنهجي للبحث

أولاً : مشكلة البَحثْ

تشهد المجتمعات والمنظمات في الوقت الراهن مرحلة زاخرة بالتحديات البيئية المتزايدة والتي أحدثتْ تَغييراً واضحاً في مَنظومة العمل ، مما أدى إلى تزايد حدة الظواهر السلبية في المنظمات مثل المَحسُوبية التَنظيمِية ، التي أصبحت تشكل تحديًا خطيرًا يهدد مبدأ النزاهة والشفافية في العمل ، وتقضي على مؤشرات البيئة التنظيمية العادلة والمحايدة التي تضمن كفاءة الأداء وجودة المخرجات ، فقد أصبحت المَحسُوبية التَنظيمِية مُشكلة إدارية واجْتماعية سَلبية واسعة الانتشار تقوم على أساس منح معاملة تفضيلية لموظف أو مجموعة من الموظفين داخل منظمة ما بناءً على اعتبارات شخصية أو علاقات غير رسمية (مثل القرابة، الصداقة، التبعية الشخصية، أو المصالح المتبادلة) بدلاً من أن تُمنح بناءً على الجدارة، الكفاءة، الأداء، أو الاستحقاق الوظيفي .
وتم تشخيص مُشكلة البَحثْ ميدانياً عبر ما تشهَدهُ بيئة العَمل في الجَامعة مِن تَفاعُلات اجتِماعية وإدارية مُستمرة تَظهر فيها بَعض المُؤشرات التي تكشفْ تحيز بعض الاداريين إلى مَجموعة من الموظفين دُون غَيرهم وتفضيلَهم في المُعاملة وفي التكليف وفي التَعويضَات وغيرها ، الامْر الذي دَفع الباحثتان اجراء استطلاع لآراء بعض الموظفين في كليات جامعة الموصل لتأشير مدى وجود المَحسُوبية التَنظيمِية ، وخلال تلك الزيارة الاستطلاعية تم توزيع نحو (63) استمارة تضمنت مؤشرات المَحسُوبية التَنظيمِية (أنظر الملحق1) إذ تبين من خلالها وجود فعلي لمؤشرات المَحسُوبية التَنظيمِية في الجَامِعة المَبحوثَة . كما تضمنت استمارة الاستطلاع الاولي بعض الفقرات التي تعكس المَناخ الأخلاقي في الجَامِعة المَبحوثَة وذلك لتحديد مدى امكانية اعتماده في الحد من المَحسُوبية التَنظيمِية .
ومما تقدم يمكن تضييق نطاق مشكلة البَحثْ عبر اثارة التساؤل الرئيس للبحث والمتمثل بالآتي: (**هل يمكن توظيف ابعاد المَناخ الأخلاقي في الحد من ظاهرة المَحسُوبية التَنظيمِية في الجامعة المبحوثة**) وبناء عليه يمكن تفصيل حيثيات مشكلة البَحثْ بالتساؤلات الاتية:
ما طبيعة علاقة الارتباط بين المَناخ الأخلاقي و المَحسُوبية التَنظيمِية في الجامعة المبحوثة ؟
هل يوجد تأثير المَناخ الأخلاقي في المَحسُوبية التَنظيمِية في الجامعة المبحوثة ؟
هل يتباين تأثير أبعاد المَناخ الأخلاقي في المَحسُوبية التَنظيمِية في الجامعة المبحوثة؟

ثانياً : أهمية البَحثْ

تتجسد اهمية البَحثْ من خلال تناولها لموضوعات حيوية جمعت بين بُعدين أساسيين في نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، إذ يعد البَحثْ من أوائل الدراسات (في حدود اطلاع الباحثتان) التي تربط بشكل مباشر وكمّي بين أبعاد المَناخ الأخلاقي وظاهرة المحسوبية التنظيمية، مما يساهم في إثراء الأدبيات المتخصصة في مجال الأخلاقيات التنظيمية والحد من الفساد. فضلاً عن ذلك فان الأهمية الميدانية تتأتى عبر الفوائد العملية التي يمكن أن تحققها الجامعة المبحوثة من تطبيق أنموذج البَحثْ والاستفادة من نتائجها إذ يوفر البَحثْ للقيادات الإدارية في جامعة الموصل خريطة طريق حول أي من أبعاد المَناخ الأخلاقي له التأثير الأقوى

في الحد من المحسوبية ،وبما يمكنهم من توجيه الموارد وإقرار الإصلاحات والمعالجات نحو استغلال البعد الأكثر فاعلية في الحد من المحسوبية التنظيمية.

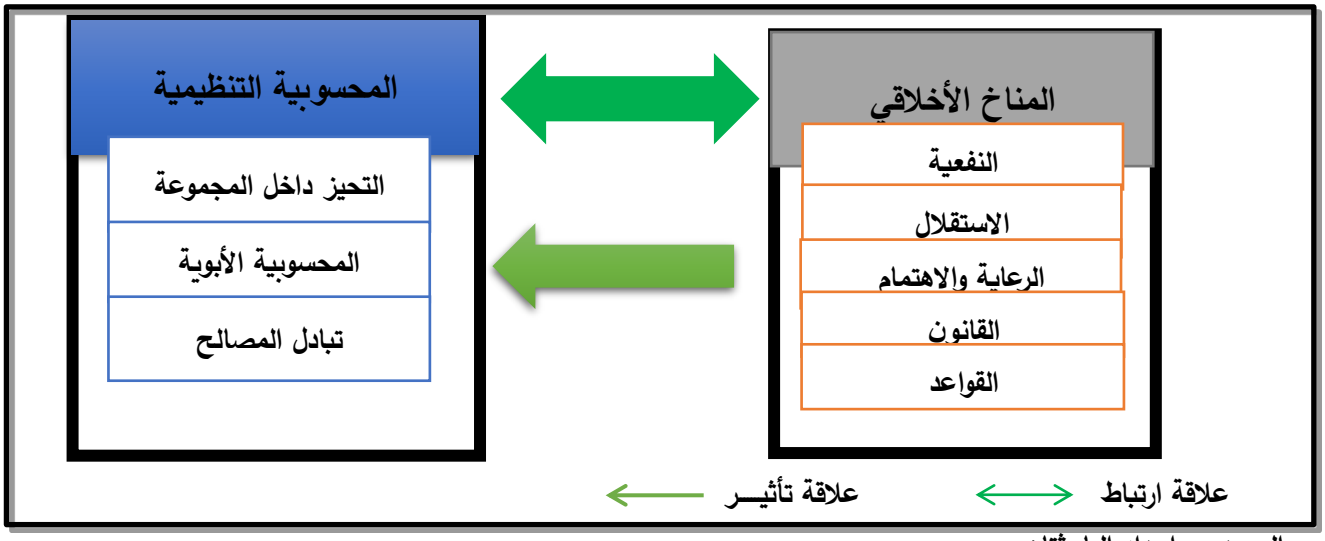
ثالثاً : اهداف البَحثْ

1. التعرف على أهم المرتكزات والمقومات الفكرية والفلسفية لمتغيرات البَحثْ (المَناخ الأخلاقي , المحسوبية التنظيمية).
2. قياس العلاقة الارتباطية بين المَناخ الأخلاقي بأبعاده المُختلفة و المَحسُوبية التَنظيمية في الجَامِعة المَبحوثَة .
3. قياس تأثير المَناخ الأخلاقي بأبعاده المُختلفة في المَحسُوبية التَنظيمِية في الجَامِعة المَبحوثَة .
4. تحديد أولوية التأثيرْ لأبعَاد المَناخ الأخلاقي في الحَد من المَحسوبية التَنظيمية.
5. الخروج بمجموعة مِنَ الاسْتنتاجَات والمُقترحَات بما يُغني الجَامِعة المَبحوثَة في ضَوء النتائِج التي سَيتم التوصُل إليها.

رابعاً : المُخطط الفَرضي للبحث

من خلال مراجعة الادبيات عن متغيري البَحثْ اللذان تم في ضوئهما وابعادهما تشكيل المُخطط الفَرضي كما مبين في الشكل(1) وبناءً على هذا المُخطط تَم صياغَة الفَرضياتْ الرَئيسة والفَرعية , إذْ بَين المخطط عَلاقاتْ الارتبَاط والتَأثير بين متغيري البَحثْ كما في الاتي:

1. المتغير المستقل: وتمثل بالمَناخ الأخلاقي وقد تم الاعتماد على دراسة (Cullen and Victor, 2008) في تحديد بأبعاده إذ يشمل (النفعية، الرعاية والاهتمام ، الاستقلال ، القواعد ، القانون).
2. المتغير المعتمد: تمثل بالمَحسُوبية التَنظيمِية وتم الاعتماد على انموذج (Turhan,2014) الذي شمل الابعاد (التحيز داخل المجموعة, المحسوبية الابوية, تبادل المصالح).



المصدر : اعداد الباحثتان

الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

خامساً : فرضيات البَحثْ

1. الفرضية الرئيسة الاولى :يرتبط المَناخ الأخلاقي بعلاقة معنوية عكسية مع المحسوبية التنظيمية. وينبثق منها الاتي:
   - الفرضية الفرعية الاولى: ترتبط النفعية بعلاقة طردية معنوية مع المحسوبية التنظيمية.
   - الفرضية الفرعية الثانية: يرتبط الاستقلال بعلاقة عكسية معنوية مع المحسوبية التنظيمية.
   - الفرضية الفرعية الثالثة: ترتبط الرعاية والاهتمام بعلاقة عكسية معنوية مع المحسوبية التنظيمية.
   - الفرضية الفرعية الرابعة: يرتبط القانون بعلاقة عكسية معنوية مع المحسوبية التنظيمية.
   - الفرضية الفرعية الخامسة: ترتبط القواعد بعلاقة عكسية معنوية مع المحسوبية التنظيمية.
2. الفرضية الرئيسة الثانية: يمارس المَناخ الأخلاقي تأثيراً معنوياً عكسياً على المحسوبية التنظيمية.

الفرضية الفرعية الاولى: تمارس النفعية تأثيراً طردياً معنوياً على المحسوبية التنظيمية.
الفرضية الفرعية الثانية: يمارس الاستقلال تأثيراً عكسياً معنوياً على المحسوبية التنظيمية.
الفرضية الفرعية الثالثة: تمارس الرعاية والاهتمام تأثيراً عكسياً معنوياً على المحسوبية التنظيمية.
الفرضية الفرعية الرابعة: يمارس القانون تأثيراً عكسياً معنوياً على المحسوبية التنظيمية.
الفرضية الفرعية الخامسة: تمارس القواعد تأثيراً عكسياً معنوياً على المحسوبية التنظيمية.

سادساً: : منهج البَحثْ

اعْتمد البَحثْ على مُعطيات المَنهج الوصْفي التَحليلي في تَتبع مَساراته بدأً من صياغَة المُشكلة وتَحديدها ،ووضع الفرضياتْ المَبدئية لعلاجها مُروراً بكتابَة الاطار النظري الموضح لمتغيريه ، وما تلاها من جانب عملي يختبر فرضيات البَحثْ، عبر تحليل النتائج وتفسيرها، لتقديم الاستنتاجات والمقترحات التي ربما تساهم تحسين الواقع الحالي للميدان المبحوث.

سابعاً: أدوات جمع البيانات وتحليلها

بهدف تأطير الجانب النظري للبحث تم استخدام المتاح من المَصادر والمراجع العَربية والأجْنبية من بحُوث علمية مُحكّمة، ورَسائل جَامعية وكُتب. ولضمان دقة وسلامة نتائج البَحثْ في إطاره العملي اعتمدت دراستنا على الاستبانَة لجمعْ البيانَات الأولية من الجَامِعة المَبحوثَة ،إذ تم بناء مقياس يتلاءمْ مَع طبيعة المُتغيرات وينسَجم مع بيئَة الجَامِعة المَبحوثَة . وعلى نحو عام تضمنت الاستبانة في تصميمها المحاور المبينة في الجدول (1) ، وتمت الاستعانة بمدرج ليكرت (Likert) الخماسي ذي الأوزان (-3-2-1 4-5) للوصول إلى إجابات المبحوثين ، ومن الجدير بالذكر ان الاستبانة اخضعت لآراء المحكمين لغرض اختبار صدقها الظاهري وشموليتها ، فضلاً عن كونها اخضعت الثبات عبر استخدام معامل الفا كرونباخ وكما مبين في الجدول (1).

الجدول (1) تصميم فقرات الاستبانة وبيان درجة ثباتها

المتغيرات الرئيسة	معامل الثبات	الابعاد	عدد الفقرات	المجموع	المصدر
المَناخ الأخلاقي	**0.801**	النفعية	4	20	Cullen & Victor, 2008
		الاستقلال	4		
		الرعاية والاهتمام	4		
		القانون	4		
		القواعد	4		
المحسوبية التنظيمية	**0.893**	التحيز داخل المجموعة	5	17	Turhan, 2014
		المحسوبية الابوية	6		
		المصالح المتبادلة	6		

المصدر: الجدول من إعداد الباحثتان.

ثامناً: حدود البَحثْ

الحدود العملية:

1. **الحدود البشرية**: تمثلت بعينة عشوائية من الموظفين الاداريين العاملين في كليات جامعة الموصل ، وبلغ عددهم (293) وقد تم تحديد الحجم الامثل لعينة البحث عبر استخدام الرابط الالكتروني(https://www.danielsoper.com/statcalc/calculator.aspx?id=89) الذي حدد الحد الأدنى للتمثيل ب(177) فرد ، فيما وزعت الباحثتان (300) استبانة استرجع منها (293) بشكل صالح للتحليل.
2. **الحدود الزمانية** : بدأت من شهر آذار 2025 ولغاية كانون الثاني 2026.
3. **الحدود المكانية** : بعض كليات جامعة الموصل وتحديداً في بعض الكليات العلمية الطبية (الطب ، الصيدلة ، طب الاسنان) وبعض الكليات الانسانية (الآداب ، التربية البدنية وعلوم الرياضة ، كلية التربية للعلوم الانسانية ، العلوم الاسلامية).

الحدود النظرية:

1. **الحدود المعرفية(الموضوعية):** تمثلت بحقل الاختصاص الذي يرجع اليه متغيري البحث وهو نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي.

المحور الثاني : الإطار النظري للبحث

أولا : مفهوم المناخ الاخلاقي و اهميته

تستلزم الإحاطة بمفهوم " المناخ الاخلاقي " العودة إلى جذوره الاصطلاحية , إذ يتكون المُصطلح من كلمتين هما المناخ – والاخلاق . فالمناخ من الناحية الاصطلاحية يعد مفهوم مجازياً يرتبط معناه بالبيئة الطبيعية المتعلقة بالظروف الجوية ومعدل الطقس وضمن منطقة معينة , وان استخدام مصطلح المناخ في العلوم الإدارية هو اشارة إلى البيئة التنظيمية , يعكس طبيعة التفاعل الديناميكي بين المكونات الداخلية والمحيط الخارجي من حيث التأثر به والتأثير فيه (جميل , 2021 : 52). أما الأخلاق اصطلاحاً فهي جوهر المرء وارتداد صورته الداخلية وصفاته النفسية حيث أن اعمال الإنسان مرتبطة بأفعال توصف بأنها حسنة أو قبيحة (الصواف , 2022 : 32).ان المناخ الذي يتصف بأنه اخلاقياً ضمن مستويات ادارية وتنظيمية فانه يعمل على تحريك السلوك الصحيح فيها ويبتعد عن السلوكيات السلبية وما يترتب عليها من أضرار للفرد والمنظمة والمجتمع (ياغي , 2012 : 15).

يمثل المناخ الأخلاقي أحد الدعائم الأساسية داخل المنظمة حيث يشير إلى الإطار المرجعي الذي يتم من خلالهُ توجيه القرارات والسلوكيات داخل المنظمة , ويعد انعكاساً لمجموعة المعايير والقيم والمبادئ الاخلاقية التي يتم الأخذ بها وتطبيقها من قبل الادارة والعاملين , فهو يحدد التوجهات الاخلاقية التي تسود المنظمة , والتي تترجم من خلال ممارسات عملية تنظيمية لها تأثير على طبيعة العلاقات الوظيفية والتفاعلات الاجتماعية في بيئة العمل(الصالحي،52،2022)، ويعد (Victor , Cullen 1987 :51)

اول من اشار الى مفهوم المناخ الاخلاقي اذ عرفاه بانه التصورات المشتركة للسلوك الصحيح وكيفية معالجة القضايا الأخلاقية والتعامل معها حول ما يعتبر سلوك اخلاقي وكيفية حل القضايا الأخلاقية . فيما عرف (Arnaud, 2010 : 345) على انه مفهوم محوري يعكس محتوى وقوة القيم الأخلاقية السائدة والمعايير والمواقف والمشاعر والسلوكيات لأعضاء النظام الاجتماعي . ويعرف ايضا على انه خريطة لتوليد الأفكار والقرارات داخل المنظمة وتحدد الخريطة الاتجاهات الذي ستتحرك فيه المنظمة لتنفيذ تلك الأفكار (الحفناوي , 2023 : 158) فيما ذكر(Qasim , Lager , 2025 : 4) التطورات السائدة للممارسات والاجراءات التنظيمية النموذجية ذات محتوى أخلاقي . وترى الباحثتان ان المناخ الاخلاقي يمثل مجموعة من المعايير والقيم الاجتماعية التي تحدد السلوك الصحيح في بيئة العمل والتي تترجم على شكل اجراءات يتم من خلالها صنع القرارات المهمة التي تعالج الكثير من القضايا الأخلاقية للمنظمة , أو انه مواقف للسلوك الصحيح الذي يمثل مجموعة من القيم والمعايير المشتركة بين العاملين في المنظمة الواحدة والتي تترجم على شكل اجراءات يتم من خلالها صنع القرارات المهمة التي تعالج قضايا أخلاقية .

ويستمد المناخ الأخلاقي أهميتهُ من طبيعة الاسهامات التي تقدمها بيئة العمل , لكونها المنظم العقلي للسلوكيات وبما يتيح للأفراد من رسم صورة واضحة عن كل ما يتعلق بمتطلبات العمل بحيث يتم وضع الأشياء في موضعها الصحيح , كما يعد المناخ الأخلاقي مقياس لمدى نجاح المنظمات وبيان للتحديات والمتغيرات التي تواجهها . (Shaw ,) (Martin , Cullen , 2006 : 1) (Aquno , 2008:516 ويمكن بيان اهمية المناخ الأخلاقي من خلال الاتي:(7- 4 : 2024,et al Han,)

1. إدراك العاملين لوجود مناخ أخلاقي طردي في المنظمة , يعزز من ثقتهم وتعاونهم , ويساعد على توحيد الجهود لتطوير المنظمة وتحقيق مصالحها وأهدافها وتنميتها واستمرارها وتحقيق الاستدامة فيها.
2. يعزز المناخ الأخلاقي المساءلة والشفافية ويعمل على الحد من السلوكيات غير الأخلاقية, فيؤدي بذلك إلى بيئة عمل تتسم بالمصداقية والنزاهة والمساواة وداعمة لاستقرار العلاقات التنظيمية.
3. يعمل على تطوير أساليب الحوار بين العاملين والادارة وتقليص الفجوة بينهم حيث يظهر المناخ الأخلاقي عدالة الادارة في تقدير واحترام مساهمة العاملين في المنظمة يعمل على زيادة الثقة المتبادلة وكذلك الانتماء للمنظمة .
4. يخلق المناخ الأخلاقي شعوراً بالإنجاز الوظيفي الذي ينعكس بدورهِ في الموقف الوظيفي الطردي .

وترى البَاحثْتان أن أهمية المناخ الأخلاقي تتمثل في تعزيز الهوية التنظيمية لدى العاملين يؤدي إلى زيادة التزامهم بالمنظمة، وخلق بيئة عمل طردية يدرك فيها العاملون ما هو الصواب أو الخطأ مما يساعد في اتخاذهم القرارات الصحيحة في عملهم ، فضلاً عن المصداقية والثقة التي تحقق سمعة جيدة للمنظمة.

ثانياً : أبعاد المناخ الأخلاقي

يقاس المناخ الأخلاقي بعدة أبعاد تعكس الإجراءات والسياسات والممارسات التنظيمية والأخلاقية لكل منها , إذ تنشأ هذه المناخات الأخلاقية عندما يرى الأفراد أن أشكالاً معينة من التغير أو السلوك الأخلاقي يعبر عن معايير أو قواعد أو اجراءات لاتخاذ القرارات الداخلية (Martin & Cullen , 2006 : 186) وقد تبنى البحث الابعاد التي حددتها دراسة (Cullen and Victor, 2008) لقياس المناخ الاخلاقي وذلك كونها المرجع الاساس لكل الدراسات التي تناولت هذا الموضوع فضلاً عن شموليتها وملائمتها للميدان المبحوث. وتتمثل تلك الأبعاد بالآتي :

1. النفعية :

يتحرك الأفراد في المنظمة وفقاً لمصالحهم الشخصية ويعتمدون في قدراتهم على معايير أخلاقية ذاتية , ويتخذون قراراتهم بناءً على ما يحقق لهم منافع شخصية , مستندين إلى قناعاتهم الذاتية دون النظر بالضرورة إلى مصلحة الأخرين أو المصلحة المنظمة (Choe ,et al , 2017 : 210) ويركز هذا البعد على معيار الأنانية , اذ تعظم المصالح الذاتية وتقدم على المصلحة العامة , كما أشار (Borhani,, et al , 2014 : 4) إلى أن الأفراد في هذا البعد يسعون لحماية مصالحهم الخاصة معتبرين إياها أولوية قصوى , حتى لو كانت على حساب الأخرين . وترى البَاحثْتان من خلال ما تقدم يتضح أن مناخ المنفعة يؤكد على المصلحة الشخصية للعاملين, فكل الممارسات والسلوكيات والقرارات الأخلاقية يتم اجراءها واتخاذها بناءً على ما تحققهُ من منفعة أو فائدة شخصية للعامل حتى لو كانت على حساب الأخرين .

2. الاستقلال :

يركز الاستقلال على معيار المبادئ الأخلاقية الشخصية , إذ يتصرف العاملون وفقاً لقناعاتهم الذاتية ومعتقداتهم الأخلاقية ويستندون في قراراتهم إلى ما يرونهُ صواباً من منظورهم الداخلي , بعيداً عن المعايير الخارجية المفروضة . ويشير (عواد ,2005 : 126) إلى أن العاملين في هذا المناخ يتصرفون بناءً على قيمهم الشخصية , مما يجعلهم أكثر التزاماً بالمبادئ التي يؤمنون بها . و يرى (Appelbaum ,et al , 2005 : 5) أن الموظفين في هذا الإطار يسترشدون شعور داخلي قوي تجاه ما هو صواب أو خطأ ووفقاً لما ذكرهُ (الصباغ , مرزوق , 2013 : 295) فإن العاملين يتخذون قراراتهم الأخلاقية وبالاعتماد عل قناعاتهم الراسخة , وترى البَاحثْتان أن مناخ الاستقلال يركز على القيم والمبادئ الشخصية الأخلاقية للعاملين , وإن الممارسات لهؤلاء العاملين تكون وفقاً لمعتقداتهم الشخصية وقناعاتهم الأخلاقية وحكمهم الذاتي في معالجة وحل القضايا والأمور الأخلاقية في العمل.

3. الرعاية والاهتمام:

يشير إلى التوجه لتحقيق الخير العام وخدمة مصالح الأخرين , إذ يركز على ما هو أفضل للفرد وللجماعة على حد سواء , ويستند إلى معيار العطاء والخيرية الأخلاقية القائم على الاهتمام الصادق برفاهية الآخرين داخل المنظمة وخارجها. و تتجه تصرفات الأفراد وسلوكياتهم لمساعدة وارضاء الأخرين ويحرص العاملين على أن نكون أفعالهم متسمة مع القيم والمعايير الأخلاقية العامة , مع الابتعاد عن النزعة الذاتية في اصدار الأحكام واتخاذ القرارات , ويظهر العاملون ضمن هذا البُعد درجة عالية من التعاطف والمسؤولية الاجتماعية , اذ يسعون إلى تحقيق الرفاهية للمحيطين بهم , ليس فقط داخل المنظمة وإنما على مستوى المجتمع بأكملهُ (عبد الهادي ,2018 , 118) وترى البَاحثْتان مناخ الرعاية والاهتمام يركز على مدى الاهتمام بالعاملين والاحسان إليهم فالممارسات تجري والقرارات تؤخذ بناءً على ما تحققهُ من رضا العاملين ورفاهيتهم اخذين بالاعتبار مدى تأثير هذه القرارات على كافة اعضاء المنظمة .

4. القانون :

ويشير هذا البُعد على أهمية احترام القوانين والمعايير الملزمة لضبط سلوك الأفراد , حيث يُلزم العاملون أنفسهم بأتباع الارشادات المهنية والتنظيمية أثناء مزاولتهم للعمل , إنطلاقاً من قناعة راسخة بأن احترام تلك القوانين هو جوهر السلوك الأخلاقي، فكما أوضحت (جميل , 2021 : 72) يُعد هذا البُعد بمثابة إطار قانوني وأخلاقي يوجهه المنظمات لتعزيز الالتزام والانضباط وترى البَاحثْتان أن المناخ القانوني يعتمد ويركز على الالتزام باللوائح والقوانين المهنية المرتبطة بعمل المنظمة , إذا أن المناخ الأخلاقي يتحدد بمدى الامتثال للقوانين الحكومية .

5. القواعد :

يرتبط هذا البُعد بمعيار المبادئ الأخلاقية الداخلية ويركز على الاجراءات والقواعد التي تنظم سلوك العاملين داخل المنظمة , إن العاملين يتخذون قراراتهم الأخلاقية بناءً على السياسات المكتوبة والمعايير السلوكية التي تعتمدها المؤسسة كمرجع توجيهي (الخزاعلة , 2014 : 21) .

ويرى (أمينة , العربي , 2019 : 157) إن هذا البُعد يُسهم في تنظيم السلوك المهني داخل المنظمة من خلال مدونات أخلاقية وقواعد رسمية يتم الالتزام بها بحرفية , مما يعزز من قدرة العاملين في اتخاذ قرارات تتماشى مع القيم التنظيمية . وتجد البَاحثْتان أن مناخ القواعد يركز على ضرورة إتباع القواعد والاجراءات والسياسات الداخلية الخاصة بالمنظمة فالحكم على المناخ الأخلاقي يكون عبر اتباع القواعد المكتوبة التي تمثل مرجعاً أساسياً للسلوك الأخلاقي والقرارات التي تتخذ من خلال الحكم على مدى الالتزام الصارم بهذه القواعد والتعليمات .

ثالثاً: المحسوبية التنظيمية : المفهوم والاسباب

تعد المحسوبية مصطلحاً شاملاً يضم عدة مفاهيم متصلة ومتشابهة مثل – العلاقات الشخصية – المحاباة – الواسطة – الرشوة , الفساد , التواطؤ – استغلال السلطة , فهي ممارسة غير اخلاقية تضعف البناء التنظيمي , اذ تمنح الأفضلية للعلاقات والروابط الاسرية والاجتماعية على حساب الكفاءة في التوظيف , و الترقية المكافآت – الرواتب وينتج عن ذلك سلوكيات وممارسات تقوم على عدم المساواة ويؤدي إلى تقويض القواعد والأسس القانونية والاخلاقية التي تركز على القيم مما يشكل ضرراً جسيماً لمصالح الأفراد والمنظمة معاً (سلمان ,2024 : 32).

وقد أشار (Shaheen , et al , 2017 : 3) إلى أن المحسوبية التنظيمية ظهرت كأحد أشكال الفساد في الادبيات الادارية حيث تعرف بأنها استثمار للسلطة والموارد بهدف منح الامتيازات للأصدقاء والأقارب والمعارف بعيداً عن المعايير الموضوعية , ويترتب على ذلك خلق بيئة عمل غير عادله , يحصل فيها بعض العاملين على ترقيات ومناصب مهمة بفضل قربهم من الادارة , في حين يُحرم أخرون من حقوقهم في التقييم العادل . ويذهب (tytko , et al , 2020 : 166)الى أن المحسوبية ترتبط بإساءة استخدام السلطة واستغلال المناصب لتحقيق مكاسب شخصية فخي تنشأ نتيجة لتضارب المصالح الناجم عن العلاقات الاجتماعية والعائلية , مما يؤدي إلى تعيين غير الاكفاء في مناصب ادارية وحيوية.

ويرى (De clercq , 2021 : 1)ان المحسوبية التنظيمية تعبر عن ميل السلطات إلى اعطاء معاملة تفصيلية لدائرة قريبة من الأصدقاء بدلاً من قياس مساهمات العمل الفعلية . فيما اشار (Khraim , 2025 : 313) الى انها شكل من أشكال المحاباة , حيث يمنح الأفراد ذو النفوذ معاملة تفضيله للأصدقاء – والأقارب – والزملاء والمعارف والذي لهُ تأثير على نزاهة المنظمة والحوكمة والنجاح الاقتصادي , حيث تضعف المحسوبية فاعلية المنظمة ومعنويات العاملين فيها . يمكن تعريف المحسوبية التنظيمية من وجهة تظهر الباحثتان على انها ظاهرة سلبية تتضمن معاملة تفصيلية قائمة على أساس غير موضوعية ترتبط بالعلاقات العائلية والشخصية , بعيدة عن الجدارة والاستحقاق تجسد في تحقيق الفرد المفضل – وظيفة أو ترقية أو أولوية الاختيار أو توفير ظروف عمل أكثر ملائمة ومكاسب مماثلة , وتظهر في المناصب الادارية والرئيسية واداء القيادة وتسبب تعقيدات تتعلق بالشفافية والعدالة والمساواة .

تعد المحسوبية ظاهرة تخضع لمجموعة من **الأسباب** التي تؤدي إلى انتشارها , وتتراوح بين أبعاد ثقافية واجتماعية وجوانب هيكلية وقانونية ضمن بيئة العمل في المنظمات , وإن تسليط الضوء على **الأسباب** التي ادت إلى ظهور هذا النوع من الفساد , يعد خطوة أساسية في تطوير استراتيجيات فاعلة لمكافحتها والحد من سلبياتها المؤثرة على الاداء العام للمنظمة – وتتضمن الأتي : (العدوان ، اخوارشيده ،2017: 4) (مصطفى , 2015 : 107) . (Aydogan , 2012 : 4578) الروايدة , واخرون , 2020 :533)

1. ضعف الوازع الديني والاخلاقي : إن وجود المحسوبية في العمل دليل لممارسات غير أخلاقية والتي لها تأثير على مشاركة العاملين وتأدية واجباتهم بالشكل الصحيح , والعاملون الذين يتمتعون بجدارة وكفاءة في العمل هم أقل عرضة للاستجابة للمعاملة المتحيزة من قبل مسؤوليهم , لأنهم يعتبرون العمل التزامات اخلاقية ومهنية يتوجب عليهم القيام بها بالرغم من عدم وجود نظام شفاف يضمن لهم حقوقهم (Shaheen,et al , 2020: 5)

2. البنية الثقافية والاجتماعية : تؤدي الثقافة المجتمعية دوراً محورياً في انتشار المحسوبية التنظيمية , ففي المجتمعات التي تُعلى من قيمة العلاقات الشخصية والروابط الاسرية والعشائرية على حساب الجدارة والكفاءة غالباً ما تكون بيئة خصبة للتعامل بالمحسوبية وانتشارها وممارستها (العدوان ، اخوارشيده ،2017: 4)

3. غياب العدالة التنظيمية : إن غياب العدالة في المنظمات نتيجة لوجود ممارسات وسلوكيات سلبية متمثلة بالمحسوبية القائمة على التحيز وعدم المساواة بين العاملين , له تداعيات خطيرة في زيادة الصراعات والتوترات التي تحدث بين العاملين كرد فعل للشعور بالظلم وعدم الانصاف ولاسيما في الحصول على مستحقاتهم المهنية , التي هي حق لهم , وبذلك يندفع العاملون لممارسات عكسية في العمل مثل التغيب وعدم الالتزام الوظيفي وقلة ادائهم وحب الانتماء للمنظمة وثقتهم بها وبالقائمين على ادارتها ,والذي يحدث فجوة كبيرة في العلاقات والتواصل في داخل المنظمة.(حسين, 2024 : 3).

4. ضعف الاجهزة الرقابة والمساءلة: إن المنظمات التي تفتقر إلى الشفافية في عمليات التوظيف والترقية والتقدم المهني واتخاذ قرارات صحية وسليمة بهذا الاتجاه , تكون أكثر عرضة لانتشار المحسوبية ضمن أعمالها , فعندما تكون المعايير غير واضحة لا يتم الاعلان عنها وعن القرارات والاطلاع عليها من قبل الجميع , يصبح من السهل على المسؤولين تفضيل أفراد معينين ودون الحاجة منهم إلى تبرير لتلك القرارات , هذا النقص في الشفافية بشكل صعوبة لدى العاملين في المطالبة بحقوقهم , وفرص أقل لاكتشاف هذه الممارسات السلبية (Aydogan , 2012 : 4578) .

5. غياب القدوة الحسنة :تؤدي سلوكيات بعض المسؤولين غير النزيهة إلى تعزيز المحسوبية والتعامل بها , فعند غياب الانموذج الاداري (القدوة) الذي يمتلك قوة التأثير في المرؤوسين من خلال سلوكياته وأخلاقه وامتلاكه مستوى عالٍ من الحكمة والنزاهة والامانة , يفقد العاملون الثقة بمبادئ الجدارة , كما أن بعض الممارسات من قبل بعض المسؤولين القائمة على تعقيد الاجراءات الادارية , لإخضاع العاملين للجوء اليهم ومجاملتهم وتقديم الود والولاء لتحقيق مكاسب شخصية مما يخلق بيئة مشوهة تمارس المحسوبية وتعزز من جودها في المنظمة (Shuker ,et al, 2024 : 209).

6. زعزعة منظومة القيم : إن التغيرات الحاصلة في العالم بصورة عامة بفضل الانترنت والاعلام العكسي والفضائيات , قد أدت إلى تراجع منظومة القيم والتمسك بالأخلاق العالية في بعض المجتمعات ولاسيما في الدول التي تعاني من ضعف في تطبيق القوانين والقواعد الاخلاقية هذا الانهيار في القيم , يسهم في جعل المحسوبية وسيلة ممكنة للتعامل بها ومقبولة اجتماعياً لتحقيق مصالح فردية (الروايده , واخرون , 2020 : 67) .

7- ضعف الموارد البشرية : يسهم النقص في الكفاءات البشرية والامكانيات والمهارات المعرفية والعلمية في فتح المجال أمام المحسوبية , فيتم من خلال المحسوبية وصول أفراد غير مؤهلين لشغلها , ويستبعد منها الاكفاء, وبذلك يضعف الاداء التنظيمي ومخرجاته وعلى المدى الطويل (الروايدة , واخرون , 2020 :533)

رابعاً : أبعاد المحسوبية التنظيمية

تناولت الباحثتان أبعاد المحسوبية التنظيمية كما وردت في دراسة (Turhan , 2014 : 295) حيث أشارت هذه الدراسة إلى الأبعاد (التغيير داخل المجموعة , المحسوبية الابوية , المصالح المتبادلة) وفيما يأتي استعراض لمضمون كل بعدٍ من هذه الأبعاد:

1. التحيير داخل المجموعة

يُعبر التحييز داخل المجموعة عن ميل القادة إلى تفضيل بعض المرؤوسين المنتمين إلى شبكاتهم الاجتماعية أو دوائرهم الداخلية على حساب الأخرين , بغض النظر عن الاداء الحقيقي أو الكفاءة .(turan , 2015 : 15) ويظهر هذا التحييز من خلال منح الامتيازات والفرص المهنية للأصدقاء والمقربين , حيث يُنظر إليهِ من خلال العطاء لهم باعتباره امتداد للذات وليس فقداناً للموارد , وفي المقابل غالباً ما يتم استبعاد الاعضاء خارج المجموعة من شبكات الدعم الداخلي ولا يحصلون على الاهتمام نفسه من القيادة , هذا البعد يعكس بيئة عمل غير عادلة قد تضعف الروح المعنوية وحب التعاون من قبل العاملين في المنظمة .

2. المحسوبية الأبوية :

تشير إلى تفضيل المدير الاداري لمجموعة من العاملين مقابل الحصول على الولاء الدائم والانتماء العاطفي من قبلهم , بعيداً عن الجدارة والاداء الوظيفي , حيث يمثل انعكاساً للعلاقات والروابط الاجتماعية التي تعطي للمصالح الشخصية أهمية بالغة , أكثر من تركيزها على معايير مهنية , وتتخذ العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين في العمل شكلاً يشبه العلاقة الاسرية القائمة على الولاء والتبعية .(البردان , الدلاش, 2025 : 1946) حيث يعامل القائد مرؤوسيه وكأنهم (أبناء) له داخل بيئة العمل يمنحهم الحماية والامتيازات والفرص المهنية على حساب الأخرين غير المرتبطين معه بعلاقاتٍ شخصية , بالمقابل يرد هؤلاء المرؤوسين الجميل من خلال الولاء غير المشروط , وتجنب انتقاد القائد أو مناقشتهُ في القرارات المتخذة من قبله لسير العمل في المنظمة , بل نجدهم يحبذون العمل لساعات إضافية , اذا تطلب الأمر ذلك منهم . (Leung , Barnes , 2020 : 127) .

3. المصالح المتبادلة :

تتضمن تحقيق المصالح والمنافع الشخصية لكلا الطرفين , حيث يحصل المرؤوسين على معاملة تميزهم عن غيرهم في العمل , ويكون الولاء والدعم والمساندة للمدير شخصياً وليس للمنظمة وتتضمن ممارسات وسلوكيات واجراءات في العمل , وطاعة للقرارات التي تحقق أكبر منفعة لكلا الطرفين , بعيداً عن تحقيق المصالح العامة للمنظمة (البردان , الدلاش , 2025 : 1947) هذه العلاقة القائمة على منافع شخصية متبادلة تجعل من المحسوبية جزءً من عقد اجتماعي غير رسمي , حيث ترتفع توقعات المرؤوسين في الحصول على الترقيات والتطور المهني مقابل الولاء , وبذلك تصبح المصالح الشخصية للقائد والمرؤوسين المفضلين مقدمة على كل شيء(يوسف , 2024 : 295) .

المحور الثالث :الاطار العملي للبحث

يستلزم التأطير للدراسة الميدانية التعرف على آراء الافراد المبحوثين تجاه متغيرات الدراسة وذلك عبر استخدام المؤشرات الاحصائية التي تقدم لنا وصفاً تشخيصياً لواقع المنظمة المبحوثة في ضوء ابعاد الدراسة ومتغيراتها عبر استخدام مقاييس النزعة المركزية ، وكما يأتي:

أولاً : وصف وتشخيص متغير المناخ الاخلاقي

من خلال الجدول(2) لأبعاد متغير المناخ الاخلاقي إذ يمكن ملاحظة ان بُعد القانون قد حصل على اعلى نسبة استجابة والتي بلغت (74.249%) وبمتوسط حسابي (3.712) وانحراف قياسي (0.932)، ثم يليهِ في المرتبة الثانية بعُد القواعد إذ حَصل على نسبة استجابة (أهمية نسبية) بلغت (74.232%) وبمتوسط حسابي (3.712) وبانحراف قياسي (1.056)، وفي المرتبة الثالثة حصل بُعد النفعية على نسبة استجابة بلغت (71.383%) وبمتوسط (3.569PSHFD) وبانحراف قياسي (1.025)، اما بُعد الرعاية والاهتمام فقد حصل على المرتبة الرابعة وبنسبة استجابة بلغت (68.635%) وبمتوسط حسابي (3.432) وبانحراف قياسي (1.081)، وفي المرتبة الخامسة والاخيرة حصل بُعد الاستقلال على نسبة استجابة بلغت (67.543%) وبمتوسط (3.377) وبانحراف قياسي (1.160) لهذا المتغير. ويمكن تفسير هذه المؤشرات بان القانون هو اعلى مناخ أخلاقي سائد في الجامعة المبحوثة ، بينما يشعر الافراد العاملين بسيادة مناخ الاستقلال بمعدل قليل إذ سجل هذا المناخ اقل معدل من بين الابعاد الاخرى.

الجدول (2) الأهمية النسبية لأبعاد متغير المناخ الاخلاقي

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف القياسي	الاهمية النسبية%	الترتيب
1	النفعية	3.569	1.025	71.383	3
2	الاستقلال	3.377	1.160	67.543	5
3	الرعاية والاهتمام	3.432	1.081	68.635	4
4	القانون	3.712	0.932	74.249	1
5	القواعد	3.712	1.056	74.232	2

المصدر: إعداد البَاحثْتان بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.27) n=293

ثانياً: وصف وتشخيص متغير المحسوبية التنظيمية

من خلال الجدول (3) والخاص بأبعاد متغير المحسوبية التنظيمية إذ يلاحظ ان بُعد التحيز داخل المجموعة قد حصل على اعلى نسبة استجابة والتي بلغت (63.809%) وبتوسط (3.190) وبانحراف قياسي (1.221)، يليهِ في المرتبة الثانية بعُد المصالح المتبادلة والذي حصل على نسبة استجابة بلغت (61.354%) وبمتوسط (3.068) وبانحراف قياسي (1.284)، وفي المرتبة الثالثة حصل بُعد المحسوبية الابوية على نسبة استجابة بلغت (60.887%) وبمتوسط (3.044) وبانحراف قياسي (1.240).وتعكس القيم الاحصائية وجود حالات المحسوبية في الجامعة المبحوثة وخاصة التحيز داخل المجموعة.

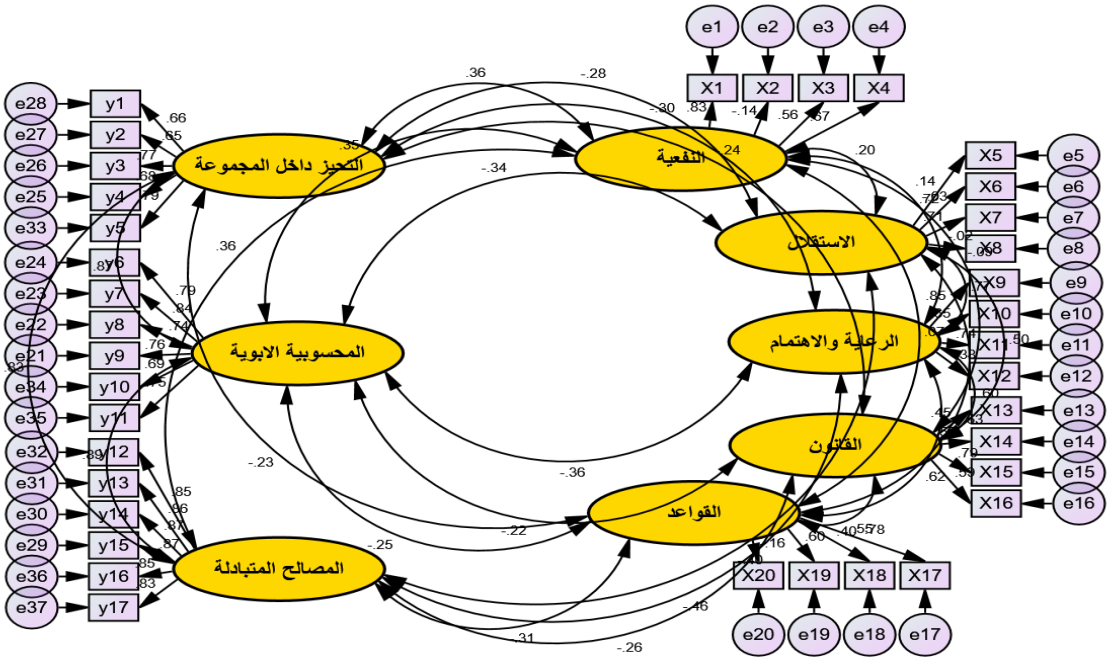
الجدول (3) الأهمية النسبية لأبعاد متغير المحسوبية التنظيمية

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف القياسي	الاهمية النسبية%	الترتيب
1	التحيز داخل المجموعة	3.190	1.221	63.809	1
2	المحسوبية الابوية	3.044	1.240	60.887	3
3	المصالح المتبادلة	3.068	1.284	61.354	2

المصدر: إعداد البَاحثْتان بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.27) n=293

ثالثاً: التحليل العاملي التوكيدي

تم اجراء التحليل العاملي التوكيدي لقياس علاقات الارتباط بين المشاهدات (الأسئلة) والبعد الذي تمثله، فضلاً عن معرفة علاقات الارتباط بين المتغيرات الكامنة (الابعاد) الخاصة بالمتغيرات المدروسة، والذي بدورهِ يمكن تقييم الانموذج الموضوع من قبل البَاحثْتان مع انموذج العينة. انظر الشكل (2) الذي يوضح قيم تشبعات (ارتباط) للمتغيرات المشاهدة (الأسئلة) بالمتغيرات الدالة عليها (الكامنة) والمتعلقة بمتغيرات البحث والمبينة قيمها على السهم ذي الرأس الواحد بين السؤال والمتغير الكامن، فضلاً عن قيم معاملات الارتباط بين كل زوج من المتغيرات الكامنة والمبينة قيمها على السهم ذي الرأسين.(الشكل 2).



المصدر: إعداد الباحثتان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية (AMOS V.24) n=293

الشكل (2) التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد متغيرات البحث

لقد أظهرت نتائج التحليل العاملي التوكيدي معنوية إنموذج البحث ومطابقته لانموذج عينة الدراسة إذ كانت ان جميع المؤشرات مطابقة اي انها ضمن الحدود المقبولة لها.

الجدول (4) أهم مؤشرات جودة المطابقة وحدود قبولها وقيمها في البحث

المؤشرات	حدود القبول	قيم البحث الحالي	النتيجة
CMIN/DF	في حالة CMIN/DF < 5 يقبل الأنموذج المفترض في حالة CMIN/DF < 2 مطابقة تامة للأنموذج	1.9	مطابق
Goodness of Fit Index GFI	في حالة GFI< 0.9 مطابقة ضعيفة في حالة GFI≥ 0.9 حسن جودة الأنموذج	0.98	مطابق
Adjusted Goodness of Fit Index AGFI	في حالة AGFI > 0.85 مطابقة مقبولة للأنموذج في حالة AGFI ≥ 0.90 مطابقة جيدة للأنموذج	0.97	مطابق
Normative Fit Index NFI	في حالة NFI ≥ 0.9 حسن جودة الأنموذج	0.82	مطابق
Parsimony Goodness of fit index PGFI	في حالة PGFI ≥ 0.6 حسن جودة الأنموذج	0.97	مطابق
Relative Fit Index RFI	في حالة RFI ≥ 0.9 حسن جودة الأنموذج	0.97	مطابق
Root Mean Square Residual RMR	في حالة RMR ≤ 0.08 مطابقة جيدة للأنموذج	0.075	مطابق
Source: McDonald RP، & Ho MHR، 2002، Principles and Practice in Reporting Structural Equation Analyses، Psychological Methods، Vol. 7، No. 1، PUBMED، PP:64-82.		المصدر: مخرجات الحاسوب.	

رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة

1. اختبار علاقات الارتباط

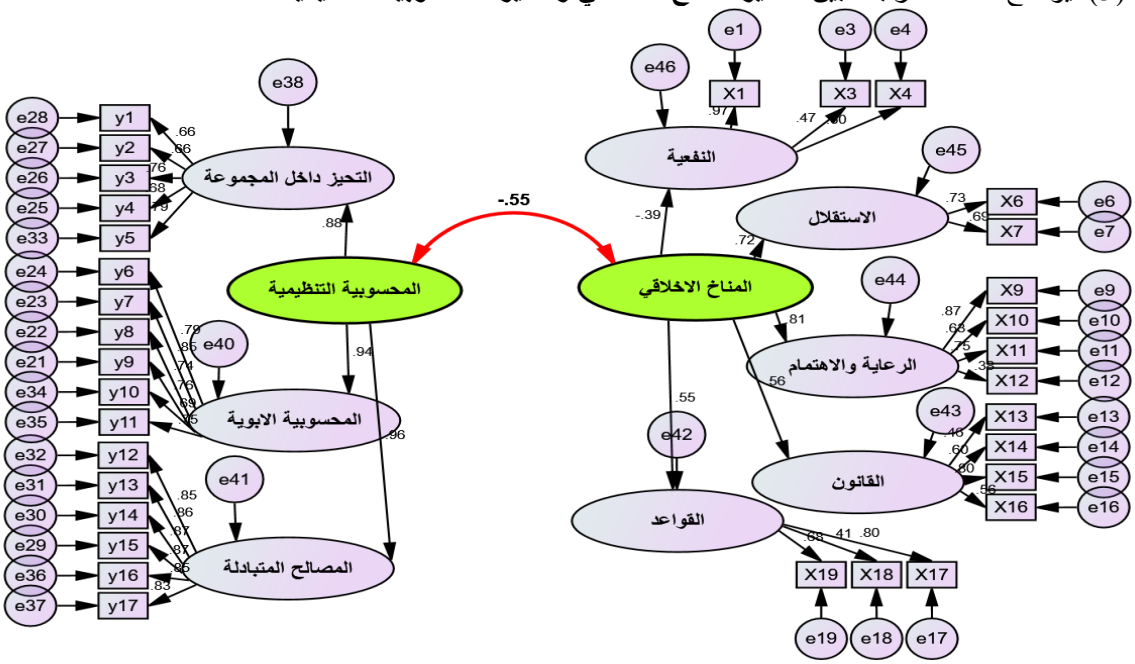
من الجدول (5) يتبين وجود علاقة الارتباط بين متغير المناخ الاخلاقي ومتغير المحسوبية التنظيمية وهي علاقة عكسية بدلالة إشارة معامل الارتباط السالبة بينهما والذي بلغ (0.55-)، و ذات دلالة معنوية اذ بلغت قيمة P (0.007) وهي اقل من (0.05) وبذلك يتم قبول الفرضية الرئيسة الاولى للبحث وجميع الفرضيات المنبثقة عنه .

الجدول (5) علاقة الارتباط بين متغير المناخ الاخلاقي ومتغير المحسوبية التنظيمية

المتغير المستقل	اتجاه العلاقة	المتغير المعتمد	قيمة الارتباط	القيمة الاحتمالية P-value
المناخ الاخلاقي	↔	المحسوبية التنظيمية	−0.551	0.007
النفعية	↔		0.38	0.003
الاستقلال	↔		−0.38	0.004
الرعاية والاهتمام	↔		−0.42	0.006
القانون	↔		−0.26	0.006
القواعد	↔		−0.26	0.006

المصدر: إعداد البَاحثْتان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية (AMOS V.24) n=293

والشكل (3) يوضح علاقة الارتباط بين **متـغير المناخ الاخلاقي ومتغير المحسوبية التنظيمية**:



المصدر: إعداد البَاحثْتان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية (AMOS V.24) n=293

الشكل (3) الارتباط بين متغير المناخ الاخلاقي ومتغير المحسوبية التنظيمية

ولغرض اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الرئيسة الاولى نوضح الاتي :

- كانت علاقة الارتباط بين **بُعد النفعية ومتغير المحسوبية التنظيمية** هي علاقة طردية بلغت قيمتها (0.38)، وكانت ذات دلالة معنوية إذ سجلت قيمة P (0.003) وهي اقل من (0.05). مما يعني قبول الفرضية الفرعية التي تنص " ترتبط النفعية بعلاقة طردية معنوية مع المحسوبية التنظيمية".
- كانت علاقة الارتباط بين بُعد **الاستقلال ومتغير المحسوبية التنظيمية** علاقة عكسية وذلك بدلالة الإشارة السالبة للارتباط بينهما إذ بلغ (0.38-)، وكانت العلاقة ذات دلالة معنوية إذ سجلت قيمة P (0.004) وهي اقل من (0.05). مما يعني قبول الفرضية الفرعية التي تنص " يرتبط الاستقلال بعلاقة عكسية معنوية مع المحسوبية التنظيمية ".

- بلغت علاقة الارتباط بين **الرعاية والاهتمام ومتغير المحسوبية التنظيمية** (-0.42) وهي علاقة عكسية وذلك بدلالة الإشارة السالبة للارتباط ، وكانت العلاقة معنوية إذ سجلت قيمة P (0.006) وهي اقل من (0.05). مما يعني قبول الفرضية الفرعية التي تنص"يرتبط الرعاية والاهتمام بعلاقة عكسية معنوية مع المحسوبية التنظيمية ".
- بلغت علاقة الارتباط بين بُعد **القانون ومتغير المحسوبية التنظيمية**(-0.26) **وهي** علاقة عكسية وذلك بدلالة إشارة معامل الارتباط السالبة بينهما ، وكانت العلاقة معنوية إذ سجلت قيمة P (0.006) وهي اقل من (0.05). مما يعني قبول الفرضية الفرعية التي تنص" يرتبط القانون بعلاقة عكسية معنوية مع المحسوبية التنظيمية ".
- بلغت علاقة الارتباط بين بُعد **القواعد ومتغير المحسوبية التنظيمية** (-0.26) وهي علاقة عكسية بدلالة إشارة معامل الارتباط السالبة بينهما ، وكانت العلاقة ذات دلالة معنوية إذ سجلت قيمة P (0.006) وهي اقل من (0.05). مما يعني قبول الفرضية الفرعية التي تنص " ترتبط القواعد بعلاقة عكسية معنوية مع المحسوبية التنظيمية

1. اختبار علاقات التأثير

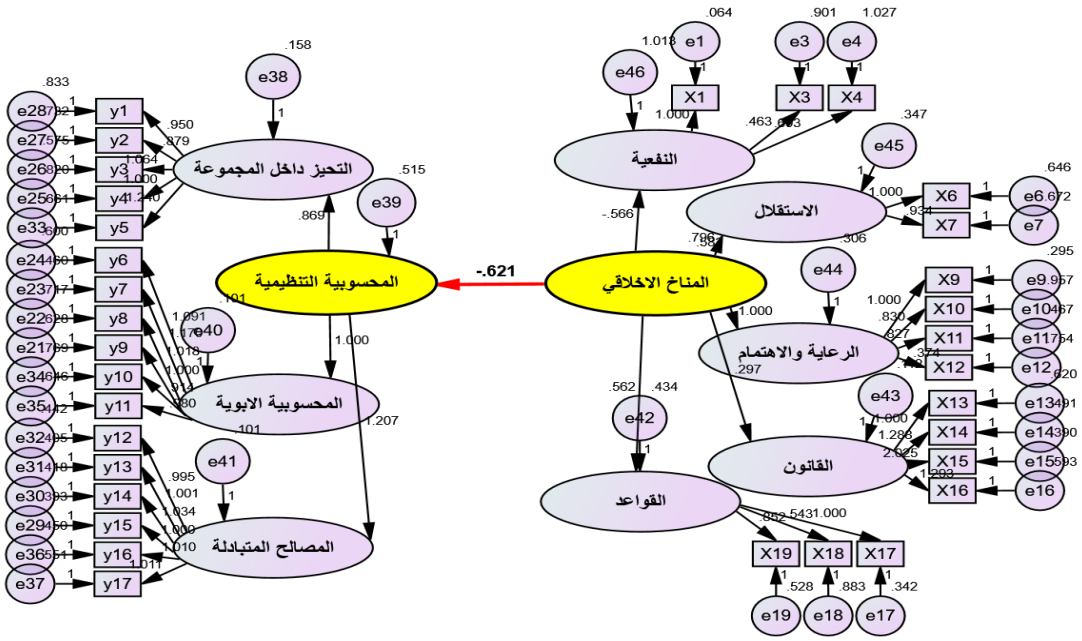
يوضح الجدول (6) اعلاه تأثير متغير المناخ الاخلاقي في متغير المحسوبية التنظيمية، حيث ان هذا التأثير هو تأثير عكسي وذلك من خلال الإشارة السالبة لمعامل الانحدار (Estimate(β العائد لمتغير المناخ الأخلاقي والبالغ (-0.621) وبخطأ معياري بلغ (0.187). كما ان هذا التأثير هو تأثير ذات دلالة معنوية وذلك من خلال قيمة P والبالغة (0.006) وهي اقل من (0.05).

الجدول (6) نتائج التأثير لمتغير المناخ الاخلاقي في متغير المحسوبية التنظيمية

المتغير المستقل	اتجاه التأثير	المتغير التابع	معامل الانحدار Estimate(β)	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار Se.(β)	القيمة الاحتمالية P-value
المناخ الاخلاقي	←	المحسوبية التنظيمية	−0.621	0.187	0.006
النفعية	←		0.339	0.076	0.002
الاستقلال	←		−0.346	0.098	0.002
الرعاية والاهتمام	←		−0.382	0.069	0.003
القانون	←		−0.513	0.229	0.002
القواعد	←		−0.337	0.112	0.004

المصدر: إعداد البَاحثْتان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية (AMOS V.24) n=293

والشكل (4) أدناه يوضح علاقة التأثير لمتغير المناخ الاخلاقي في متغير المحسوبية التنظيمية:



المصدر: إعداد البَاحثْتان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية (AMOS V.24) n=293

الشكل (4) علاقة التأثير لمتغير المناخ الاخلاقي في متغير المحسوبية التنظيمية

ولغرض اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الرئيسة الثانية نوضح الاتي :

- جاء تأثير **بُعد النفعية في متغير المحسوبية التنظيمية**، تأثيراً طردياً وذلك من خلال الإشارة الموجبة لمعامل الانحدار العائد **لبُعد النفعية** والبالغ (0.339) وهو ذات دلالة معنوية وذلك من خلال قيمة P والبالغة (0.002) وهي اقل من (0.05). مما يعني قبول الفرضية " تمارس النفعية تأثيراً طردي اً معنوياً على المحسوبية التنظيمية".
- جاء تأثير **الاستقلال في المحسوبية التنظيمية**، تأثيراً عكسياً إذ بلغ (-0.346) كما ان هذا التأثير ذات دلالة معنوية إذ بلغت قيمة P (0.002) وهي اقل من (0.05). مما يعني قبول الفرضية" يمارس الاستقلال تأثيراً عكسياً معنوياً على المحسوبية التنظيمية.
- جاء تأثير **الرعاية والاهتمام في المحسوبية التنظيمية**، تأثيراً عكسياً إذ بلغ (-0.382) وبدلالة معنوية إذ بلغت قيمة(P 0.002) وهي اقل من(0.05). مما يعني قبول الفرضية" تمارس الرعاية والاهتمام تأثيراً عكسياً معنوياً على المحسوبية التنظيمية.
- جاء تأثير **القانون في المحسوبية التنظيمية**، تأثيراً عكسياً إذ بلغ (-0.513) كما ان هذا التأثير ذات دلالة معنوية إذ بلغت قيمة P (0.002) وهي اقل من (0.05). مما يعني قبول الفرضية" يمارس القانون تأثيراً عكسياً معنوياً على المحسوبية التنظيمية.
- جاء تأثير **القواعد في المحسوبية التنظيمية**، تأثيراً عكسياً إذ بلغ(-0.337) كما ان هذا التأثير ذات دلالة معنوية إذ بلغت قيمة P (0.004) وهي اقل من (0.05). مما يعني قبول الفرضية" تمارس القواعد تأثيراً عكسياً معنوياً على المحسوبية التنظيمية.

المحور الرابع: الاطار الاستنتاجي

أولاً: الاستنتاجات

1. تمتلك المنظمة المبحوثة مناخاً تنظيمياً أخلاقياً ، ويُستشف ذلكْ عبر توافر ابعاده المختلفة، وبتحديد اكثر دقة يمكن الاستنتاج أن المناخ الاخلاقي في جامعة الموصل يتمتع **بروح القانون** فالموظفين يلتزمون بقوانين العمل في أي قرار يجري اتخاذه ويراعون المدونات الأخلاقية عند تطبيق القوانين. في الوقت الذي تأشر افتقار المناخ الاخلاقي في الجامعة المبحوثة إلى **الرعاية والاهتمام** وذلك ناتج عن قلة منح الموظفين الحوافز او المكافآت عند انجازهم العمل المطلوب.
2. تأشر وجود نوع من المحسوبية التنظيمية في الميدان المبحوث ويُستشف ذلكْ عبر وجود ابعادها المختلفة وبتحديد اكثر دقة يمكن الاستنتاج أن المحسوبية التنظيمية في جامعة الموصل ناجمة عن وجود حالة التحيز داخل المجموعة ففي بعض الحالات يتم الاهتمام بشكل كبير بمصالح الموظفين الذين يظهرون ولاء للقيادات أكثر من غيرهم. كما يتم في بعض الكليات التعامل مع الموظفين المفضلين عند الادارة بنوع من التساهل.
3. تبين وجود علاقة عكسية معنوية بين المناخ الأخلاقي والمحسوبية التنظيمية ، مما يعني أن وجود مناخ تنظيمي أخلاقي في الجامعة المبحوثة يرتبط بانخفاض مستويات المحسوبية التنظيمية ، فكلما ساد في الميدان مناخاً أخلاقياً تميز بروح القانون والالتزام بالقواعد والتعليمات وتحقيق الاستقلالية في العمل والتركيز على الرعاية والاهتمام بالعاملين وانخفاض روح الانانية والنفعية كلما أدى ذلك انخفاض حالات المحسوبية التنظيمية وبما يؤدي إلى القضاء على العوامل المسببة لها.
4. ظهر وجود علاقة تأثير عكسية معنوية لمتغير المناخ الاخلاقي في متغير المحسوبية التنظيمية. وذلك يعني أن المناخ الاخلاقي يؤدي دورًا مهمًا في تقليل حالات المحسوبية التنظيمية.

ثانياً: المقترحات

بناءً على ما تَم التوصل إليه من استنتاجَات ميدانية تم صياغة مَجموعة من المُقترحات التي من شأنِهَا أن تَكون دَليلاً للإدارة في الجامعة يكون سبيلاً لها في الحد من المحسوبية التنظيمية ، وذلك عبر توفير الأسس الأخلاقية المناسبة للمناخ التنظيمي وكما يأتي:

1. من المهم جداً أن يتم اختيار القيادات في كليات الجامعة والمراكز التابعة لها وفق أسس ومعايير ليست علمية او فنية او شخصية فقط وانما اخلاقية ايضاً فعندما يحمل القائد النزعة الاخلاقية في شخصيته فإنها سوف تترجم في تصرفاته وافعاله واقواله وممارساته الامر الذي ينتقل الى المرؤوسين بفعل عملية التأثير فيهم ،وبالتالي تشيع اجواء المناخ الاخلاقي في الكلية .

2. مهم جداً أن تولي ادارة الجامعة متمثلة بقياداتها الادارية والاكاديمية اهتماماً كبيراً بدراسة الظواهر السلوكية المختلفة وخاصة السلبية بهدف الاستعداد لمواجهتها والتقليل من آثارها ان حدثت ويتم ذلك عبر التوعية المستمرة للأفراد العاملين عن مخاطر تبنيهم السلوك العكسي ومنه ضعف الالتزام الاخلاقي والانجرار وراء المحاباة والمحسوبية .

3. ضرورة توعية الأفراد العاملين في الميدان المبحوث بأهمية وفوائد المناخ الاخلاقي في بيئة العمل، من خلال تنظيم جلسات تدريبية أو ورش عمل لتعزيز الوعي بأهمية هذا المفهوم وكيفية تعزيزه في سياق العمل، وبما يقلل من مستويات المحسوبية التنظيمية.

4. على القيادة ان تكثف جهودها في التدخل الموضوعي والعادل لحل المشكلات والصراعات والخلافات التي تحدث أثناء التفاعلات الوظيفية والاجتماعية بين الافراد العاملين في مكان العمل ، فعند غياب هذا التدخل سوف يسود جواً من عدم الثقة وعدم الارتياح وعدم السيطرة يقود بدوره الى توليد شعوراً عند الأفراد بعدم العدالة وعدم الرضا وبالتالي تظهر في مكان العمل مؤشرات المحسوبية التنظيمية .

المصادر

1. أخوارشيده ، العدوان ، عبد الحكيم عقلة ، شاكر احمد ،(" الاثار السلبية للواسطة والمحسوبية على الجودة في الجامعات الرسمية الاردنية " دراسة استكشافية ، *المجلة العربية لجودة التعليم* ، 2017)،المجلد (4)، العدد(1)
2. أمينة ، العربي ، عزوز أمينة ، غريسي العربي، ، "دور المناخ الاخلاقي في إرساء أخلاقيات الإدارة العمومية"، *مجلة دفاتر اقتصادية* ، (2019) ،المجلد (11) ، العدد(7) .
3. البردان، الدلاش، محمد فوزي البردان، صفاء عبد الحميد عبد العزيز الدلاش ، " المحسوبية التنظيمية والنبذ بمكان العمل كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك إخفاء المعرفة بالتطبيق على العاملين بوحدات الحكم المحلي بمحافظة البحيرة "، *مجلة راية الدولية العلوم التجارية* ،(2025)، المجلد (4) ، العدد 13.
4. جميل ، برشيان معروف جميل ، "الدور المعدل للمناخ الأخلاقي في العلاقة التأثيرية للقيادة الإقناعية في البلاغة التنظيمية، دراسة تحليليه لعدد من القنوات القضائية في أقليم كردستان العراق ، من خلال الجمهور المتابعين لها ، اطروحة دكتوراه ، (2021)جامعة صلاح الدين ، أربيل.
5. الحفناوي ، تامر محمد ، . " دور المناخ الأخلاقي كمتغير وسيط بين الاستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية، مجلة العلمية للبحوث ، (2022)المجلد (1) العدد (2)
6. الخزاعلة ، أمل راضي دخيل الخزاعلة ،"مستوى المناخ الاخلاقي السائد في المدراس الثانوية في محافظة عمان وعلاقته بدرجة تمكين المعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير في التربية ، قسم الادارة والمناهج ، علية العلوم التربوية ،(2014)، جامعة الشرق الاوسط ، عمان – الاردن
7. سلمان, سفير غانم صكب، د. ليث علي بوسف « المحسوبية التنظيمية وتأثيرها على ازدهار العاملين)» *ومجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية*،(2024) ، المجلد 20 العدد 4.
8. الصالحي ، مؤيد عبد الوهاب الصالحي، "دور القيادة الأخلاقية في تعزيز السمعة التنظيمية وفق منظور الذكاء العاطفي ، دراسة استطلاعية لإراء عدد من الاطباء والمرضىٰ الوافدين في مستشفى صلاح الدين العام ، رسالة ماجستير في علوم ادارة الاعمال ،(2022)، كلية الادارة والاقتصاد – جامعة تكريت
9. الصباغ ، مرزوق، شوقي محمد ، عبد العزيز علي ، « المناخ الاخلاقي وعلاقته بالاتجاهات الوظيفية لدى العاملين" دراسة ميدانيه على مصلحة الضرائب المصرية، *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*،(2013) ، المجلد (13) العدد 27.
10. الصواف ، رفل دخل فوزي عباس ، " دور السلوك الاخلاقي للقيادة الادارية في تطبيق الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية ، دراسة استطلاعيه لإراء عينه من القيادات الادارية في الجامعة التقنية الشمالية ،(2022)، قسم تقنيات ادارة الاعمال - الكلية التقنية الادارية - الموصل - العراق
11. عبد الهادي ، ياقوت عبد الهادي ، " تقيم الفعالية التنظيمية المدركة للعاملين بمصلحة الضرائب في ضوء أبعاد المناخ الاخلاقي ، دراسة تطبيقيه على مصلحة الضرائب المصرية بدمياط، *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة* ، (2018)،المجلد 4 العدد 4
12. عواد، عمرو محمد أحمد، " التأثير المعدل سمات الشخصية في العلاقة بين المناخ الأخلاقي وتكتيكات إدارة الانطباعات ، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة* ،(2015) ، كلية التجارة ، جامعة عين الشمس ، 299-345.
13. مصطفى ، عبد الغفار عطاس." المحاباة معناها ومضمونها " ، دراسة لغويه وأدبيه من خلال الاحاديث النبوية الشريفة ، *مجلة الرابطة العربية والإنكليزية (ANGKAWI)* ،(2015)، المجلد (1) العدد (1)
14. ياغي ، محمد عبد الفتاح ، " الاخلاقيات في الادارة " دار وائل للنشر والتوزيع ،(2012)، عمان ، الاردن
15. يوسف ، أحمد حسين ، " تأثير المحسوبية التنظيمية على سلوك العمل الأنحراقي " : الدور الوسيط للحسد في مكان العمل ، والدور المعدل للارتباك التنظيمي ، كلية التجارة ، جامعة بني سويف ، *المجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الادارية* ،(2024)المجلد 61 العدد (4)
16. Appelbaum, S, H, Degurie, K., J. ,lay. M. "The relation ship between ethical climat and deviant work place behavior ،*Journal of Busin Ethices*. (2005). Vol 54 ON 4.
17. Aydoğan, i. The existence of Favoritism in organizations. *African Journal of Business Management*, 6 (2012). (12).

18. Borhani, F., Jalali, T., Abbas Zadeh, A., a Haghdoost, A. Nurses, perception of ethical climate and. organizational commitment. *Nursing Ethics*. (2014). 21 (3).
19. choe, k, L, choong, Y., Tan, L, P"The Impact of Ethical climate on organizational commitent: Astudy of Malaysian Higher learning Institutions. Global Business and Management Research: *An International Journal*. . (2017) Vol 9 No (1).
20. Cullen, John , Victor, Bart . (2008).The Organizational Bases of Ethical Work Climates , Administrative Science Quarterly , Vol , 33.
21. De clercq, D., Fatima, Ta Jahan Zeb, S. Cronies, procrastinators and leaders! A Conservation of resources perspective on employees responses to organizational cronyism Eurpean *Journal of work and org ani Zational psychology*, (2022) 3(1).
22. khraim, H., The impact of organizational cronyism on decision making: The moderating role of ethical organizational culture, problems and perspectives in Management(2025)., 23(1)
23. Leung, T. k.P.,a Barnes, B. R.. Ethical cronyism: an insider approach for building guanxi and leveraging business per Formance in china Asia pacific Business Review(2020)., 26 (2).
24. Martin, k, cullen, J,. Continuties and extension of ethical climate theory: Ameta-analytic review, Journal of Business Ethics(2006). vol (69) ON (2)
25. McDonald RP، & Ho MHR، ، **Principles and Practice in Reporting Structural Equation Analyses**، Psychological Methods، (2002)،Vol. 7، No. 1، PUBMED، PP:64-82.
26. Qasim, M., Al, Aghari, A.A Belonging through values: Ethical leadership. creativity, and psychological well-being with ethical access as an axis. Frontirs in psychology(2025).. Vol (16)
27. shaheen, S., Bashir, S., & Khan, A. k. Examining organizational cronyism as an antece of workplace deviance in public sector. *organizations. public personnel Management*, (2017). 46 (3).
28. turan A. Does The perception of organizational cronyism lead to career sati's fation or Frustration with work? The mitigating role of organizational Commitment. Research in Applied Economics, (2015).
29. turhan, M. organizational cronyism: A scale development and validation From The perspective of teacher. Journal of Business Ethics. (2014). (123).
30. Tytko, A., Smokovych, M., Dorokhina, Y Chernezhko,. o., a stremenovskyi, S. (2020) Nepotism, Favoritism and cronyism as a source of conflict of interst.corrupttion or not? Amazoni Investiga, 9
31. victor, B., cullen, J. Atheory and measure of ethical climate in organizations Research in corporate social performances and Policy, q. (1987). No 1.
32. victor, B., Cullen, J. *The organizontal basses of ethical work climates Administrative science Quarterly*, (1988). vol, 33 No, T.