



المحسوبية التنظيمية وتأثيرها في ازدهار العاملين
دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مستشفى الامام السجاد (ع)

ا.د. ليث علي يوسف الحكيم
جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد
laitha.alhakim@uokufa.edu.iq

الباحث سفير غانم صكب سلمان
جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد
safeer_44@gmail.com

المستخلص

هدف هذا البحث إلى تحليل العلاقة بين المحسوبية التنظيمية وازدهار العاملين في مكان العمل، وذلك في سياق مستشفى الامام السجاد (ع). لقد تم استخدام منهجية التحليل الوصفي للبيانات المجمعة من عينة مكونة من 287 موظفاً، عبر استبانة أعدت لقياس المتغيرات المستهدفة بشكل دقيق من دون أي تحيز أو غموض بالاعتماد على مقاييس محكمة سابقة. ومن ثم، تم إجراء التحليل الإحصائي للبيانات من خلال استخدام مجموعة من الإختبارات في برنامج SmartPLS v.4 وبرنامج SPSS v.24، أظهرت النتائج وجود تأثير سلبي للمحسوبية التنظيمية في ازدهار العاملين. تشير هذه النتائج إلى أهمية خلق بيئة عمل من شأنها ان تخفف من الآثار السلبية للمحسوبية التنظيمية وتعزز ازدهار العاملين في مكان العمل. نتيجة لذلك يدعو الباحثين جميع المهتمين بالنطاق المعرفي والتطبيقي لهذه المتغيرات إلى إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث في مختلف المنظمات العراقية أو مختلف المنظمات في بلدان أخرى.

الكلمات المفتاحية: المحسوبية التنظيمية، ازدهار العاملين في مكان العمل، مستشفى الامام السجاد (ع).



Organizational favoritism and its impact on the prosperity of employees An analytical study of the opinions of a sample of employees at Imam Sajjad Hospital (PBUH)

Prof. Dr. Laith Ali Yousef Al-Hakim
University of kufa, faculty of
Administration and Economics
laitha.alhakim@uokufa.edu.iq

Ghanem Sakab Salman
University of kufa, faculty of
Administration and Economics
safeer_44@gmail.com

Abstract

This research aims to analyze the relationship between organizational cronyism and employee thriving in the workplace, specifically within the context of Imam Al-Sajjad Hospital. A descriptive analysis method was employed on data collected from a sample of 287 employees using a questionnaire designed to accurately measure the targeted variables without bias or ambiguity, relying on previously validated scales. Subsequently, statistical analysis was conducted using a set of tests in SmartPLS v.4 and SPSS v.24. The results revealed a negative impact of organizational cronyism on employee thriving. These findings highlight the importance of creating a work environment that mitigates the negative effects of organizational cronyism and promotes employee thriving in the workplace. Consequently, researchers and practitioners interested in these variables are encouraged to conduct further studies and research in various Iraqi organizations or organizations in other countries.

Keywords: Organizational Cronyism, Employee Thriving, and Imam Al-Sajjad Hospital.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث:

تدرك المنظمات الحديثة أهمية ازدهار العاملين في مكان العمل لتحقيق أهدافها المختلفة. إذ يعد ازدهار العاملين استثمار حقيقي يؤتي ثماره على المنظمات من خلال تحسين الأداء وتعزيز



الابتكار وخلق بيئة عمل إيجابية تسهم في جذب المواهب والأحتفاظ بها. فعندما يشعر الموظفون بالنشاط والشغف أثناء العمل، يزداد إبداعهم وإنتاجيتهم مما يسهم في نمو المنظمة وتطورها على المدى الطويل. مع ذلك تواجه العديد من المنظمات تحديات تعيق ازدهار موظفيها، مثل ممارسات التوظيف غير العادل ونقص المرونة وبيئة العمل المقيدة (Spreitzer et al., 2012). على الرغم من الإجماع الأكاديمي حول دور كل من إضفاء الطابع الرسمي وازدهار العاملين في الحفاظ على الأداء العالي للمنظمات خلال الأوقات المضطربة، إلا أن فهم كيفية ازدهار العاملين في بيئة عمل رسمية لا يزال محدوداً. تركز الدراسات السابقة حول سوابق ازدهار العاملين بشكل أساسي على الخصائص الفردية مثل رأس المال النفسي والشخصية الأستباقية والتأثير الإيجابي والمشاركة في العمل أو على الخصائص العلائقية مثل دعم زملاء العمل ودعم المشرف. بالإضافة إلى هذه العوامل، تم اقتراح سمات سياقية تؤثر على قدرة العاملين على تحقيق الازدهار في العمل، مثل نظام التكافؤ داخل المنظمة. على الرغم من أهمية هذه السمات، لا تزال المعرفة بآلية تأثيرها على ازدهار العاملين محدودة. إلا أنه بشكل عام يحفز دعم المشرف لموظفيه الشعور بالعدالة، مما يوفر لهم الموارد الاجتماعية والعاطفية اللازمة لتحقيق الازدهار في العمل (Rahaman et al., 2022).

يعد ازدهار العاملين في مكان العمل عنصراً حاسماً لنجاح أي منظمة، سواء كانت في القطاع العام أو الخاص. فعندما يزدهر الموظفون يصبحون أكثر إنتاجية وإبداعاً والتزاماً، مما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة على المدى الطويل. إلا إن ظاهرة "المحسوبية التنظيمية" تشكل تحدياً كبيراً يهدد ازدهار العاملين ويعيق تقدم المنظمات. فبما إن المحسوبية تشير إلى الممارسات التي تمنح بموجبها بعض العاملين امتيازات ومناصب دون أستحقاق، بناءً على علاقاتهم أو نفوذهم، بدلاً من كفاءتهم ومهاراتهم. فعندما تمارس المحسوبية بشكلٍ علني تفقد الإدارة ثقة العاملين بها، مما يؤدي إلى انخفاض فعالية القيادة وتراجع مستوى الالتزام بالعمل. عليه فإن مكافحة المحسوبية وتعزيز ازدهار العاملين تعد مسؤولية مشتركة بين الإدارة والعاملين.

بموجب ما تقدم، فإن مشكلة البحث تتمثل بالآتي: (يؤدي وجود المحسوبية التنظيمية إلى انخفاض مستوى ازدهار العاملين في مستشفى الإمام السجاد (ع) في النجف الأشرف).

ثانياً: تساؤلات البحث:



إنطلاقاً من مشكلة البحث، يمكن طرح مجموعة من الأسئلة البحثية التي تهدف إلى استكشاف مختلف جوانب الظاهرة موضوع البحث، وذلك على النحو الآتي:

1. ما هو مستوى تبني المدراء في المستشفى المبحوث للمحسوبة التنظيمية؟
2. ما هو مستوى شعور العاملين في المستشفى المبحوث بالازدهار في مكان العمل؟
3. ما هي طبيعة العلاقة بين المحسوبة التنظيمية وازدهار العاملين في المستشفى المبحوث؟

ثالثاً: أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهميته من خلال ثلاثة محاور رئيسة تتمثل بـ(محور الأصالة، محور التحديات المعرفية والمحور الميداني)، التي يمكن توضيحها على النحو الآتي:

أ. محور الأصالة:

تتبع أهمية البحث من كونه يمثل إضافة معرفية جديدة إلى مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، وتحديدًا في دراسة العوامل المؤثرة على ازدهار العاملين في مكان العمل. يعد هذا البحث من البحوث السباقة في تحليل العلاقة بين المحسوبة التنظيمية وازدهار العاملين في مكان العمل بشكل متكامل ضمن نطاق بحثي واحد على مستوى البيئة التنظيمية العالمية والعربية بشكل عام والعراقية بشكل خاص.

ب. محور التحديات المعرفية:

يتمثل التحدي الأبرز لهذا البحث بندرة ومحدودية الدراسات التي أشارت إلى وجود علاقة على المستوى الثنائي بين المتغيرات. لذلك سيتم فرز وتصنيف الجدول الفكري المرتبط بمتغيرات البحث بهدف وضعها ضمن حقول معينة يمكن فهمها وإدراكها ومن ثم بيان ما يجب وما لا يجب أن يتم الأخذ به عند محاولة تحليل طبيعة العلاقة فيما بينها استناداً إلى آراء وأفكار الباحثين، وأخيراً تقديم محتوى معرفي للمكتبة العراقية والعربية، والذي يأمل الباحثين منه أن يكون محط اهتمام للباحثين الآخرين المهتمين بهذا المجال.

ج. المحور الميداني:

تتمثل أهمية البحث الميدانية في إن نتائج هذا البحث تمكن المستشفى المبحوث من تحقيق الآتي:

1. الحد من خطر المحسوبة التنظيمية على مقدمي الخدمات الصحية.



2. إتاحة الفرصة للمستشفى المبحوث لتبني استراتيجيات تسهم في تحقيق ازدهار العاملين في المجال الصحي.

رابعاً: أهداف البحث:

يتجسد الهدف الرئيس للبحث الحالي بمدى توافر كل من (المحسوبية التنظيمية وازدهار العاملين في مكان العمل) ضمن قطاع المستشفى المبحوث، إضافة الى ذلك تحديد الأهداف الفرعية المتمثلة بالآتي:

1. التعرف على مستوى تبني المدراء في المستشفى المبحوث للمحسوبية التنظيمية.
 2. تحديد مستوى شعور العاملين في المستشفى المبحوث بالازدهار في مكان العمل.
 3. تحليل طبيعة العلاقة بين المحسوبية التنظيمية وازدهار العاملين في المستشفى المبحوث.
- خامساً: العلاقة بين المحسوبية التنظيمية وازدهار العاملين في مكان العمل وتطوير فرضية البحث:

يرى Bilal et al. (2020:61) إن المحسوبية التنظيمية متأصلة بعمق في المنظمات الصغيرة والمتوسطة في آسيا وهي مسؤولة عن إثارة مجموعة متنوعة من النتائج السلبية على المستوى الفردي والتنظيمي. إذ إنها ممارسة تمنح فيها الإدارة الأفضلية لبعض العاملين على أساس العلاقات الشخصية التي تشكل "داخل المجموعة" وتميز بين العاملين "خارج المجموعة" دون النظر إلى الجدارة، تؤثر هذه الممارسات على نجاح مكان العمل من خلال انخفاض أداء مهام العاملين والدور غير المعتدل الذي يلعبه المناخ التنظيمي في تعزيز المحسوبية التنظيمية.

يتفق الكثير من الباحثين لوجود التأثير السلبي للمحسوبية التنظيمية باتجاه العاملين داخل مكان العمل ابتداءً من Erdem & Karataş (2015:59) الذين أشاروا الى ان المحسوبية التنظيمية تؤدي الى تولد وجهات نظر سلبية في إذهان العاملين باتجاه الجهات العليا (الإدارة)، مما يؤدي إلى تثبيط قدراتهم عن تقديم أفكار جديدة والشعور بالإحباط. ان عدم تقديم أفكار جديدة يقلل من تجربة التعلم في العمل مما يؤثر سلباً على ازدهار العاملين (Kleine et al., 2019:977). يعزز Mohamed et al. (2021: 85) حول ما جاء فيما سبق بشأن تأثير أحباط الموظف على ازدهاره في مكان العمل. إذ اوضحوا بان العديد من المنظمات (المستشفيات) تسعى جاهدة إلى تعزيز إنتاجية العاملين (المرضات) وازدهارهن، لكن نجاح المنظمات (المستشفيات) يعتمد على طبيعة مكان العمل الذي يعمل فيه المرضون الذي قد يكون أكثر حساسية وتأثراً ببيئة عملهم إذ



لديهم إمكانية الشعور بالإحباط والارتباك في العمل في بيئات عمل صعبة للغاية وسامة. بناءً على ما جاء به الباحثين ضمن هذه الفقرة نستنتج ان كل من الإحباط وتثبيط قدرات العاملين عن تقديم أفكار جديدة الذين تولدا نتيجة وجود المحسوبية التنظيمية من شأنهما تقويض عملية ازدهار العاملين في مكان العمل، مما يدل على ان المحسوبية التنظيمية تؤثر سلباً على ازدهار العاملين في مكان العمل.

أستناداً إلى ما تقدم، يمكن صياغة فرضية البحث الحالي على النحو الآتي:
الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير معنوي وسالب للمحسوبية التنظيمية في ازدهار العاملين في مكان العمل".

الفرضيات الفرعية: تنقسم على ما يأتي:

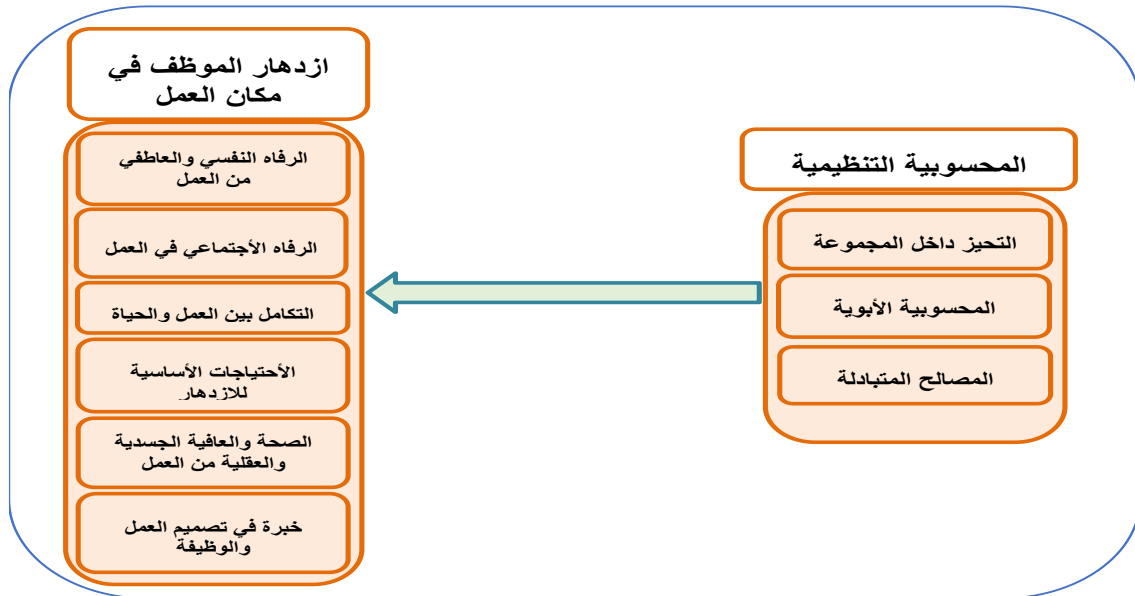
أ. الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير معنوي وسالب للتحيز داخل المجموعة في ازدهار العاملين في مكان العمل.

ب. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير معنوي وسالب للمحسوبية الأبوية في ازدهار العاملين في مكان العمل.

ج. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير معنوي وسالب للمصالح المتبادلة في ازدهار العاملين في مكان العمل.

سادساً: المخطط الفرضي للبحث:

يظهر الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث الذي تم بناءه على وفق الأطر الفلسفية لنظرية التبادل الاجتماعي.



الشكل (٢) المخطط الفرضي للبحث

سابعاً: منهج البحث:

تبنى الباحثان في هذه البحث المنهج التحليلي، الذي يعد واحداً من أهم أساليب جمع البيانات الأساسية من خلال الاستبيان في الدراسات الاجتماعية والانسانية التي تتطلب تحليل البيانات واستخلاص الحقائق والمعلومات منها، ويعمل هذا المنهج على تحليل البيانات التي يتم جمعها من الاستبيان بشكل أساسي. إذ يتم توفير بيانات كمية حول مجموعة معينة من الظواهر المراد دراستها.

ثامناً: أدوات البحث:

لجمع البيانات وتحليلها بدقة، اعتمد الباحثين على الاستبانة كأداة رئيسة في هذا البحث، ونظراً لما تتمتع به الاستبانة من أهمية كبيرة ودور فاعل في الدراسات الإنسانية، تم تصميمها بعناية لجمع المعلومات من مجموعة واسعة من المشاركين. لقد تضمنت الاستبانة عدد من الأبعاد والفقرات الخاصة بقياس متغيري البحث والمتمثلة بـ (المحسوبية التنظيمية وازدهار العاملين في مكان العمل)، ولقد حصرت الأجوبة عليها ضمن نطاق تدرج مقياس ليكرت الخماسي Five-Point Likert المتمثل بـ (لا أتفق تماماً، لا أتفق، محايد، أتفق، وأتفق تماماً).



تاسعاً: مقياس البحث:

تعد دقة القياس ركيزة أساسية في البحوث العلمية، ولتحقيق هذه الدقة أستخدم الباحثين مجموعة من المقاييس المحكمة الموضحة في الجدول (1).

الجدول (1) مقياس البحث

المقياس	الأبعاد	متغيرات البحث
Turhan (2014)	التحيز داخل المجموعة	المحسوبية التنظيمية
	المحسوبية الأبوية	
	المصالح المتبادلة	
Peters et al. (2023)	الرفاه النفسي والعاطفي من العمل	ازدهار العاملين في مكان العمل
	الرفاه الاجتماعي في العمل	
	التكامل بين العمل والحياة	
	الاحتياجات الأساسية للازدهار	
	خبرة في تصميم العمل والوظيفة	
	الصحة والعافية الجسدية والعقلية من العمل	

المصدر: من إعداد الباحثين.

عاشرًا: مجتمع وعينة البحث:

يمكن توضيح هذه الفقرة على النحو الآتي:

1. مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث من جميع الأطباء والممرضين والممرضات والصيادلة والإداريين في مستشفى الأمام السجاد (ع) والذين يبلغ عددهم (1000) فرداً.
2. عينة البحث: على وفق الجدول الإحصائي الخاص بتحديد حجم العينة لـ Krejcie and Morgan (1970) فإن حجم العينة المناسب للمجتمع المبحوث والبالغ (1000) مفردة هو (278) مفردة، ومن أجل الحصول على هذا العدد وزع الباحثان (350) استبانة أسترجم منها (294) استبانة وبسبب وجود بعض الاستبانات الفارغة أو التي لم يتم ملئها بصورة كاملة بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (287) استبانة.

إحدى عشر: الاختبارات الإحصائية ومراحلها:

إن جانب التحليل الإحصائي في هذا البحث تضمن مجموعة من الاختبارات الإحصائية المتوافرة في برنامج SmartPLS v.4، والمتمثلة بـ (التوزيع الطبيعي والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين وتحليل العامل التوكيدي ومعامل ألفا كرونباخ والمعادلات الهيكلية).



المبحث الثاني: الإطار النظري

أولاً: مفهوم المحسوبية التنظيمية:

يشار إلى المحسوبية بأنها مصطلح شامل يتضمن عدد من المفاهيم ذات الصلة مثل العلاقات العائلية والشخصية والرشوة والفساد والعلاقات بين المدير والعاملين والتواطؤ، وفي بعض الحالات قد تشمل المحسوبية فصائل أو مجموعات سياسية أو شبكات غير رسمية، بينما تشمل في حالات أخرى عشائر أو عائلات أو فئات اجتماعية (Chalmers, 2022;6). لذلك فإن المحسوبية تعد من السلوكيات غير الأخلاقية التي تضر بالهيكل التنظيمي ويُنظر إليها على أنها ظاهرة تضيي عدم المساواة والظلم على الأسس والقواعد القانونية والأخلاقية التي تركز على القيم ومن ثم تؤدي إلى إلحاق الضرر الجسيم بالمنظمات والأفراد لأنها تعطي الأولوية للمعارف والتوجهات السياسية والروابط الأسرية على المقدرة أثناء التوظيف والترقية، كما تعد شكل من أشكال التمييز وتخترق المنظمات عن طريق الممارسات غير العادلة والفاصلة والقائمة على المصالح (Akyol & Erkoç, 2022:587). إن النظام الذي تتبعه أغلب المنظمات سواء الربحية أم غير الربحية يكون ذا أصل هش للغاية وعادةً ما يستغرق الأمر وقتاً طويلاً لإعادة بناء تلك القواعد بمجرد تدميرها ويتجلى هذا بشكل خاص عندما ترتبط المنظمات بانتشار المحسوبية فيها (Faust, 2012:32).

لقد أصبحت المحسوبية في الوقت الحاضر ظاهرة اجتماعية واسعة النطاق، بشكليها العمودي والأفقي فالمحسوبية العمودية تستند إلى علاقة المدير بالأفراد العاملين داخل المنظمة، وهنا تتطوي المحسوبية على تبادل المصالح نزولاً إلى (الأفراد العاملين) مع الولاء الشخصي إلى الأعلى (المدرء)، في المحسوبية العمودية يسيء الرؤساء استخدام سلطاتهم لتفضيل الأصدقاء والزلاء، أما المحسوبية الأفقية فهي التي تحدث بين الأقران مثل زملاء العمل والأصدقاء (Khatiri & Tsang, 2016:290).

فضلاً عما تقدم، يشير بعض الباحثين إلى وجود شكل آخر من المحسوبية يطلق عليه المحسوبية السياسية وبموجبه يكون للقادة السياسيين علاقات مع بيروقراطية المنظمات العامة يضمنون من خلالها حصولهم على خدمات لدعمهم في حملاتهم السياسية. ففي المنظمات قد يكون لدى المدرء ميل نحو بعض القادة السياسيين والأحزاب مما قد يؤثر على قراراتهم الخاصة بالتوظيف والخاصة بالعمل بشكل عام، عندها يحصل خلل في قوة وسلطة المدير الموجهة نحو الأفراد العاملين (Mughal, 2020: 761).



في هذا السياق، يعد الخلل الوظيفي الناتج عن المحسوبية التنظيمية بمثابة إشارة تحذير للمنظمات (Khattak, 2019:6). فالمحسوبية تمثل نوع من العلاقة الودية التي يمكن توسيعها أفقياً أو عمودياً بين القائد والمرؤوسين، وبموجبها يتم التحيز لأستيعاب الشركاء المقربين (Turhan, 2014:832). خاصةً عندما يتم تعيين الأشخاص غير المناسبين في المناصب دون النظر إلى مؤهلاتهم أي تقديم امتيازات خاصة للأصدقاء والزملاء والمعارف في مجالات العمل، وبذلك من الصعب السيطرة على المحسوبية خاصةً في الثقافات التي تعطي قيمة عالية للعلاقات بين الأشخاص (Arasli & Tumer, 2008: 1239). تبعاً لما تقدم يوضحها كل من (Parveen & Khan, 2017:11) على أنها تلك العملية التي تتعلق بإعطاء الأولوية لشخص ما له علاقة مع قريب له على حساب شخص آخر يتمتع بقدرة أو كفاءة أكبر في منظمات القطاع العام أو الخاص. أي إعطاء الدرجة الوظيفية لشخص في منظمة من قبل مدير المنظمة فقط على أساس الصداقة المتبادلة والعلاقات الجيدة. في ذات السياق، يشير (Riaz (2018:832-836) إليها على إنها إحدى الممارسات الأساسية غير الأخلاقية التي يتم ملاحظتها في الغالب في الثقافة التنظيمية لمنظمات العالم النامي. إذ إنها ذلك التصرف الذي يقوم به صاحب العمل لصالح عدد قليل من الأفراد العاملين بناءً على معايير ذاتية لا تتسجم مع معايير الأداء، ويكون طموح صاحب العمل بموجبها بناء مجموعة يمكن التعامل معها بسهولة وتدعمه في مختلف القضايا سواء كانت متعلقة أو غير متعلقة بالعمل. كما يؤكد نجم وآخرون (2023: 5) أيضاً على إنها ذلك التحيز من قبل المديرين في منح الوظائف والترقيات بالإضافة إلى المزايا الأخرى للأصدقاء أو العاملين الذين يثقون بهم بغض النظر عن تلك المؤهلات التي يحملونها. توافقاً مع ما تقدم، يظهر الجدول (2) بعض التعريفات الخاصة بمتغير المحسوبية التنظيمية على وفق رأي مجموعة من الباحثين.



جدول (2) تعريفات المحسوبية التنظيمية على وفق رأي مجموعة من الباحثين

ت	الباحث	التعريف	المحتوى المفاهيمي العام للتعريف
1	Khatri et al. (2006:2)	تمثل الشغف الشديد والمهارات اللازمة لتكوين صداقات.	وجود مهارات لتكوين علاقات
2	Erdem & Karataş (2015:57)	تمثل توظيف الأشخاص وترقيتهم دون النظر إلى صفاتهم مثل المعرفة والمهارات وما إلى ذلك، وفقط لعلاقات التقارب الخاصة بهم، أي القرابة وجعلهم يستفيدون من مصادر المنظمة بطريقة مميزة، يلحق الضرر بالعلاقات التنظيمية وتقلل من دوافع أفراد المنظمة الذين يتعرضون لذلك. نتيجة لذلك، تظهر استقالة الأفراد العاملين المؤهلين في المقدمة.	تأهيل الأفراد لمناصب تنظيمية من غير استحقاق
3	Shaheen et al. (2017:3)	هي ممارسات مفسدة يقوم بها الأشخاص متعمدين من أجل افساد القيم والمعايير التنظيمية الموجودة داخل المنظمات ويكثر في القطاع العام.	التعدي على القيم والمعايير التنظيمية
4	Shaheen et al. (2020:1)	هي إعطاء الامتيازات للأصدقاء والزملاء والمنتسبين بناءً على العلاقات الشخصية والصلات بدلاً من معايير الأداء الفعلية	تبادل المصالح بين المدير والأفراد العاملين بشكل مهين للقواعد التنظيمية
5	Bhabha (2023:135)	تعني المحاباة والتمييز لجهة معينة والتي تعد سلوكاً سلبياً يدركه موظفوا المجموعة الخارجية، ومن ثم يؤثر هذا السلوك على الأداء التنظيمي أو سمعة المنظمة وله عواقب عديدة، مثل النية العالية للاستقالة وأنخفاض مستوى الرضا الوظيفي.	المحاباة والتمييز السلبي اتجاه الأفراد العاملين
6	Kehavarz & Ansari (2023:2-3)	تعد نوع من المحاباة داخل المنظمة التي تكون فيها العلاقات الشخصية، مثل الصداقات أو الروابط العائلية، أكثر أهمية من المقدرة في التوظيف والترقية، ويؤدي ذلك إلى معاملة غير عادلة للعاملين على أساس علاقاتهم الشخصية وليس مهاراتهم الوظيفية، مما يؤدي إلى ضغوط العمل وعدم الرضا بين الأفراد العاملين الآخرين الذين يتأثرون بها.	هيمنة الصداقات والروابط العائلية داخل المنظمة

المصدر: من إعداد الباحثين.

بعد إطلاع الباحثين على مجموعة من الدراسات ذات الصلة بالمحسوبية التنظيمية توصل إلى بناء مفهوم شبه متكامل لها فهي تلك الممارسات التفضيلية التي تمنحها الجهات العليا لبعض الأفراد العاملين بناءً على العلاقات الشخصية في الحياة الاجتماعية العامة أو تلك التي قد تتشكل داخل المنظمة ومن ثم يتم تمييز هؤلاء الأفراد عن غيرهم من العاملين الآخرين بغض النظر عن معايير المقدرة والأداء. إذ يأتي هذا التفضيل من خلال مجموعة من الامتيازات التي تمنح لهم داخل المنظمة على سبيل المثال الترقية وزيادة الأجور والتوظيف وغيرها.



ثانياً: أبعاد المحسوبية التنظيمية:

لدى إطلاع الباحثين على مجموعة من الدراسات السابقة التي أهتم باحثيها في إيجاد مقاييس لقياس متغير المحسوبية التنظيمية، ابتداءً من دراسة (Gyimah & Boadi, 2000) الذين قاما بتطوير مقياس للمحسوبية التنظيمية يتكون من بعدين. من بعد ذلك طور (Turhan, 2014) مقياس للمحسوبية التنظيمية يتكون من أبعاد ثلاثة تمثلت بـ (التحيز داخل المجموعة، المحسوبية الأبوية، تبادل المصالح)، يتكون المقياس من خمس عشرة عبارة. فضلاً عما سبق، قام (De Clercq et al., 2022:1) بتطوير مقياس أحادي البعد لقياس متغير المحسوبية التنظيمية. فإن الباحثين سيعتمدان مقياس (Turhan, 2014) لقياس متغير المحسوبية التنظيمية وذلك لملائمته لفكرت البحث وميدانه التطبيقي فضلاً عن كونه الأكثر استخداماً من قبل الباحثين في الدراسات السابقة، وفي ادناه توضيح مختصر لأبعاد هذا المقياس، وعلى النحو الآتي:

1. التحيز داخل المجموعة In-Group Bias:

يشير (Turhan, 2014:2) الى التحيز داخل المجموعة إلى انه ذلك التحيز الإداري القائم على العلاقات غير الرسمية مع المرؤوسين. في المنظمات التي ترشح الميل المنهجي للأفراد لتقييم مجموعتهم أو الأشخاص الذين يرون أنهم مشابهيهم لأنفسهم بشكل أكثر إيجابية من تقييم الآخرين الذين يرون أنهم مختلفون، يمكن أن يؤدي التحيز داخل المجموعة إلى مواقف وتقييمات ومعاملة سلبية تجاه المجموعات الخارجية المعرفة عبر حدود الفريق من خلال تكثيف الاختلافات بين المجموعات الداخلية والخارجية، ومن ثم تقليل الرغبة في مشاركة المعرفة والتعاون مع الوحدات الأخرى في المنظمة (Zhu, 2016:3-5).

تقوم السلطات التنظيمية باستمرار بحماية بعض الأعضاء الذين تربطهم بهم علاقات صداقة قوية (De Clercq et al., 2022:1). كما يشير إليه كل من (Bilal et al., 2020:4) على انه تلك الظاهرة التي يتم من خلالها معاملة شخص ما بشكل إيجابي على أساس عضويته في المجموعة (موقف سياسي مماثل، أو الجنس، أو الروابط الأسرية، أو جمعية من نفس المنظمة التعليمية، أو الصداقة، وما إلى ذلك) بدلاً من الأداء أو المناخ التنظيمي. أي تفضيل أعضاء المجموعة لمعارفهم وأصدقائهم (Akyol & Erkoç, 2022:588).

2. المحسوبية الأبوية Paternal Cronyism:



ترتكز الأبوية على قيم متجذرة تحكم العلاقات بين الأشخاص، وقد تطورت تلك القيم على مدى قرون لتشكيل الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، عليه فإن المحسوبية الأبوية تشير إلى ذلك الولاء القوي تجاه الأسرة أو الطبقة الاجتماعية أو القرابة، أو تجاه أشخاص من نفس المنطقة أو المركز الاجتماعي (Jamil, 2013:17). إضافة إلى ما تقدم، يشير مصطلح المحسوبية الأبوية إلى أن المديرين يمنحون امتيازات لموظفيهم المخلصين لهم من خلال إبقائهم مختلفين عن الآخرين، وترقيات أسرع ورواتب أعلى وما إلى ذلك لتحقيق المصلحة الخاصة للأفراد المقربين (Elibol, & Sever, 2022:20). كما يشير De Clercq et al. (2022:1) أيضاً إلى إن المحسوبية الأبوية تمثل إعطاء أهمية أكبر للاتصالات الشخصية أكثر من الأداء. خلاصة القول، إن المحسوبية الأبوية تجمع بين السلطة والإحسان إذ يتم منح الخدمات للأفراد الذين يظهرون الولاء غير المشروط للإدارة (Akyol & Erkoç, 2022:588).

3. تبادل المصالح Reciprocity Exchange of Favor:

تبادل المصالح هي عملية شائعة بين أعضاء المنظمات في الوقت الحالي إذ يُظهر الطرف الأول (المدير) تفضيلاً للطرف الثاني (فرد عامل) على أساس العضوية المشتركة في شبكة اجتماعية على حساب الطرف الثالث (فرد خارج إطار المصلحة) المتساوية أو المتفوقة بالموارد القيمة (Hong, 2011:533). كما تعني عملية تبادل المصالح إظهار أحد الأطراف تفضيلاً للآخر بناءً على عضويته المشتركة في شبكة اجتماعية على حساب أعضاء المجموعة الخارجية الذين لديهم مطالب مساوية أو متفوقة على الموارد القيمة (Zhang & Gill, 2019: 4). إضافة إلى ما تقدم، يوضح كل من Elibol, & Sever (2022:20) عملية تبادل المصالح بأنها عملية الدعم التي يتلاقها المدير من جانب الأفراد العاملين بما يتماشى مع توقعاتهم. يضيف إليها De Clercq et al (2022:1) . مفهوم آخر بوصفها عملية تعني الحفاظ على العلاقات مع الأفراد العاملين على أساس المنافع الشخصية. إذ يمكن توفير منفعة متبادلة لأي من الطرفين في العلاقة التي تتولد بين الطرفين (Akyol & Erkoç, 2022:588).

ثالثاً: مفهوم ازدهار العاملين في مكان العمل:

بموجب قاموس Webster فإن مصطلح "الازدهار" يعني قدرة الفرد على الزهاء والنمو والنشاط والتطور بقوة في مكان العمل، فهو ظاهرة نفسية أو ظاهرة داخل الفرد وأن المكاسب في



المهارة والمعرفة والثقة أو الشعور بالأمان في العلاقات الشخصية قد تنعكس في الازدهار النفسي (Carver, 1998:254). فإن ازدهار العاملين في مكان العمل يمثل تلك الحالة العقلية ذاتية التنظيم ويمكن أن يميل إلى الابتكار كما أنه العملية التي يؤثر من خلالها التركيز التنظيمي على ابتكار العاملين، إضافةً إلى أنه ذاتي التنظيم بطبيعته لأنه يسمح للعاملين بقياس ما إذا كانت سلوكيات عملهم توفر تنمية شخصية في اتجاه إيجابي (Wallace et al., 2016:2)، فهو يعد أيضاً بناءً يوسع الأداء النفسي الفردي والتنموي من خلال دمج كل من نهج المتعة (تجربة متعة) ونهج السعادة (التنمية الشخصية والنمو في سياق العمل). بالإضافة إلى ذلك، فإنه يعزز النمو من خلال أداء دور نشط عند التفاعل مع الآخرين (Basinska, 2017:111). في ذات السياق، يوضح كل من Basinska & Rozkwitalska (2022:6) مفهوم ازدهار العاملين في مكان العمل بأنه تلك العملية المتأصلة اجتماعياً والتي تعتمد على التفاعلات الاجتماعية، يعمل على تنشيط التفاعلات اليومية التي يمكن أن تكون مشجعة ومواجهة وجاذبة أو أنه تلك الحالة المرغوبة التي تعزز النتائج المهمة المتعلقة بالصحة والمواقف والأداء. أي أنها "متجذرة بعمق في النظم الاجتماعية"، ومن ثم فإن الطبيعة الاجتماعية المتأصلة للموظف المزدهر في العمل تعتمد على وجهة نظر علائقية للنمو البشري إذ عندما ينمو الأفراد، (Ren et al., 2022:4). أي أنه يعد حالة إنتقالية أساسية تعمل على تنمية العاملين المبدعين والمبتكرين الذين يشكلون المحركات الرئيسة للنجاح المستدام للمنظمات. فالأفراد المزدهرين يستفيدون من التعلم لاكتساب مهارات فريدة ومبتكرة، كما أن إحساسهم بالحيوية يمكنهم من تنفيذ هذه المهارات بشكل إبداعي (Zhang et al., 2023:212)، والجدول (3) يظهر مجموعة من تعريفات ازدهار العاملين في مكان العمل على وفق رأي عدد من الباحثين.



الجدول (3) بعض تعريفات ازدهار العاملين في مكان العمل على وفق رأي عدد من الباحثين

ت	الباحث	التعريف	المحتوى المفاهيمي العام للتعريف
3	Abid (2016: 523)	يعد أمر حيوي في بيئة العمل الصعبة والمعقدة أو هو حالة نفسية مرغوبة، إذ يجب على العاملين أن يتعلموا كيفية الحفاظ على صحتهم النفسية والجسدية ورفاهيتهم.	مواجهة بيئة العمل الصعبة والمعقدة من خلال خلق نوع من الرفاهية الذاتية للفرد.
4	Mushtaq et al. (2017:786)	هو تجربة الفرد في النمو والتطور والتقدم في مسار تصاعدي، وليس مجرد البقاء على قيد الحياة أو الحفاظ على الوضع الراهن.	الموظف المزدهر يطمح للتطور والنمو بصورة مستمرة.
4	Jiang et al. (2019: 979)	هو حالة نفسية تعزز صحة العاملين وتنميتهم، إضافة إلى أنه يعد أمراً مهماً لأنه لا يعمل فقط على تعزيز النتائج الإيجابية (مثل التطوير والرفاهية) للعاملين، ولكنه أيضاً يولد فوائد (أداء أعلى وانخفاض التكاليف المتعلقة بالصحة) للمنظمات.	يعد مؤشر لمدى انخفاض وأرتفاع التكاليف التي المتعلقة بصحة الفرد داخل مكان العمل.
6	Qaiser (2021:98)	وظيفة تكيفية تساعد الأفراد على التنقل وتغيير سياقات عملهم لتعزيز تطورهم.	ازدهار الفرد يمكن أن يضعه في منصب أعلى.
7	Goh et al. (2022: 200)	هو تجربة داخلية تحدث عند أداء العمل وتتبعكس على التفاعلات مع الآخرين.	يتولد داخل الأفراد نوع من الروح العالية والشعور بالمسؤولية بوجود التفاعل مع الآخرين.

المصدر: من إعداد الباحثين.

أستناداً إلى التعريفات الواردة في الجدول (3)، فإن الباحثين يعرفان هذا المتغير على أنه يمثل حالة نفسية إيجابية ديناميكية للموظف تخلق له ثقة عالية بقدراته وأمكاناته لمواجهة التحديات والتعلم من الأخطاء عن طريق التوازن بين العمل والحياة الشخصية وبناء علاقات إيجابية مع زملاء العمل والمديرين مما يولد له الرضا عن عمله والالتزام بتحقيق أهداف المنظمة وشعور قوي بالانتماء لها.

رابعاً: أبعاد ازدهار العاملين في مكان العمل:

لدى إطلاع الباحثين على مجموعة من الدراسات السابقة التي تم من خلالها قياس متغير ازدهار العاملين في مكان العمل، تبين إن Borrath et al. (2008) قد قدموا مقياساً لازدهار مكوناً من 10 عبارات مقسمة على خمس عبارات كل من التعلم والحيوية، من جانب آخر، قام بعض الباحثين أمثال Liu et al. (2013) قاموا بقياس هذا المتغير باستخدام بعد واحد. بعد ذلك قدم كل من Peters et al. (2023) مقياساً لقياس متغير ازدهار العاملين في مكان العمل مكون من ستة أبعاد هي: (الرفاه النفسي والعاطفي من العمل، التكامل بين العمل والحياة، الرفاه الاجتماعي من



العمل، تجربة العمل، الاحتياجات الأساسية للازدهار، والصحة والعافية الجسدية والعقلية من العمل)، وهذا المقياس يعد متكاملًا مقارنةً بالمقاييس التي سبقته، لذلك سيتبناه الباحثين لأكمال متطلبات هذا البحث، ويمكن توضيح أبعاده على النحو الآتي:

1. الرفاه النفسي والعاطفي من العمل:

توصف الرفاهية بأنها حالة من الوجود أو الأداء الجيد في الحياة ويمكن تصنيفها إلى جسدية وعاطفية ونفسية وأجتماعية تعد المستويات العالية من الرفاهية مهمة للازدهار لأنها تثبت حدوث الأداء الشخصي والاجتماعي الضروري للتنمية وبالانتقال إلى الأداء (Brown et al., 2017:167-168). يُنظر (Rollero, & De Piccoli (2010:234) إلى الرفاه النفسي على أنه ظاهرة خاصة في المقام الأول ترتبط بالمهام التي تتم مواجهتها في الحياة الخاصة، فإن الرفاه الاجتماعي يمثل في المقام الأول ظاهرة عامة، تركز على التحديات الاجتماعية التي يواجهها البالغون في هياكلهم الاجتماعية ومجتمعاتهم. أما فيما يتعلق بالتعاطف فهو سلوك اجتماعي يساعد العاملين على التعامل مع المواقف الصعبة في حياتهم المهنية والشخصية لأنه يسمح ويدعم مجموعة من الأشخاص المختلفين للعمل معاً والازدهار (Elahi et al., 2020:4-6).

2. الرفاه الاجتماعي من العمل:

الرفاه الاجتماعي، يعني تصورات الأفراد لجودة علاقاتهم مع الآخرين، وأحيائهم، ومجتمعاتهم. يمثل الرفاه الاجتماعي في المقام الأول ظاهرة عامة، تركز على التحديات الاجتماعية التي يواجهها الأفراد في هياكلهم الاجتماعية ومجتمعاتهم. (Rollero, & De Piccoli, 2010:234). فإن الرفاهية الاجتماعية تفهم الرضا عن الحياة على أنه تجربة عامة أكثر، أن تكون "جيداً" اجتماعياً يعني وجود رضا إيجابي عن الحياة، وصحة اجتماعية إيجابية، وتكامل اجتماعي، وتماسك اجتماعي، وشعور بالانتماء والاعتماد المتبادل والشعور بالوعي المشترك (Norman & Rankin-Wright, 2018:3-7). لذلك يرى الباحثين بأن الرفاه الاجتماعي يمثل "تقييم حالة الفرد وعمله في المجتمع الذي يتواجد فيه" كما يجب أن يكون الفرد في أفضل حال من الناحية الاجتماعية في مكان العمل وهذا يعني وجود رضا إيجابي عن الحياة وصحة اجتماعية إيجابية، وتكامل اجتماعي وتماسك اجتماعي وشعور بالانتماء والاعتماد المتبادل والشعور بالوعي المشترك.



3. التكامل بين العمل والحياة:

يعد التكامل المرضي والصحي بين العمل ومجالات الحياة الأخرى أحد التحديات الرئيسية للمجتمع الحديث، لقد أصبح التكامل بين العمل والحياة من النقاط المحورية في ممارسة إدارة الموارد البشرية اليوم، التكامل مع الحياة العملية هو نهج يخلق المزيد من التآزر بين جميع المجالات التي تحدد "الحياة والعمل" (Afif, 2019:284). إن التكامل بين العمل والحياة ليس مجرد مسألة تتعلق بإدارة الموارد البشرية؛ إنها مسألة تتعلق بالفعالية التنظيمية ولدى تنمية الموارد البشرية الفرصة للعب دور رئيسي، لقد انتقل متخصصو تنمية الموارد البشرية إلى ما هو أبعد من تطوير مهارات القوى العاملة إلى التركيز على ثلاثة احتياجات عمل مهمة: بناء القدرات، وبناء الالتزام، لقد نجح الكثيرون في إجراء عملية الانتقال، أولئك الذين هم في وضع جيد يسمح لهم بتناول مسألة جعل التكامل بين العمل والحياة طريقة للتفكير في منظماتهم (Polach, 2003:64).

4. الاحتياجات الأساسية للازدهار أن الاهتمام برضا العملاء والعاملين هو الشغل الشاغل في

عالم الأعمال، ولأن عنصر الرضا هو مفتاح بقاء المنظمة واستدامتها في عالم المنظمات، فلا تزال هناك صراعات وعدم رضا عن أقسام مختلفة من المنظمة، لذا يجب دراسة توقعات العاملين حتى يتمكن الخبراء والمديرون من تحديد احتياجات الموظف وتوقعاته وترتيب أولوياته (Rezaei & Hemati, 2023:156). يبرز مفهوم الاحتياجات الأساسية للازدهار على أنها تلك الاحتياجات المتمثلة بتوفير مناخ مشاركة امن للموظف الذي يعد ذو تأثير رئيسي يلبي احتياجات العاملين التي تركز على الترقية للاستقلالية والكفاءة والارتباط وزيادة الحيوية والتحفيز والمشاركة والجوانب المتعددة للأداء (Wallace, 2016:5-6). يجب على المديرين إدراك ضرورة تحفيز العاملين والاختلافات في الاحتياجات الفردية ومن ثم، يجب على المديرين أن يكونوا على دراية بمجموعة متنوعة من العوامل التحفيزية للعاملين (Kim, 2006:32). أنه عندما يدرك القائد أن احتياجات الموظف للاستقلالية والمسؤولية والتطوير قوية، فإن أساليب القيادة التشاركية والموجهة نحو الإنجاز هي الأكثر ملاءمة ان سلوكيات القائد مثل النظر الفعال لأفكار العاملين في عملية صنع القرار، أو التشاور بشأن تصميم العمل وإجراءاته، ومن ثم تعزيز تنوع العمل وتعزيز الجوانب التحفيزية للعمل، هذا يساعد على إزالة العوائق التي تحول دون تحقيق هدف الموظف وفي نهاية المطاف أمام إنجاز المهمة (Basini & Buckley, 1997:17).



5. خبرة في تصميم العمل والوظيفة:

يعد تصميم الوظيفة هو تقسيم مهام العمل المخصصة للفرد في المنظمة التي تحدد ما يفعله العامل وكيف ولماذا يسهم التصميم الوظيفي الفعال في تحقيق الأهداف التنظيمية والتحفيز ورضا العاملين. أحد الأساليب الأكثر شهرة لتصميم الوظائف هو أنموذج خصائص الوظيفة ويتم أخذ خمس خصائص أساسية في الاعتبار: (1) تنوع المهارات (2) هوية المهمة (3) أهمية المهمة (4) الاستقلالية و (5) التغذية الراجعة (Norris & Porter, 2012:288). إن تصميم الوظيفة هو في الواقع مزيج من محتوى الوظيفة وأسلوب العمل الذي تم اعتماده في أداء الوظيفة، وهناك مجموعة من التقنيات المختلفة لتصميم الوظيفة منها "إعادة هندسة الوظائف، والإدارة التشاركية، ومراجعة أداء الأقران" (Durai, 2010:98). الذي يحفز تبادل المعرفة وتؤدي تصميم الوظيفة دوراً حاسماً في تعزيز عمل فريق المنظمة والمنافسة المستدامة (Popaitoon, 2020:43).

6. الصحة والعافية الجسدية والعقلية من العمل نظراً لارتباط الشعور بالقوة والنشاط والحيوية بالتأثير الإيجابي يجب أن تعزز الحيوية المشاعر الإيجابية في العمل التي يمكن أن تفيد الأدوار خارج العمل (أي العمل العاطفي إلى خارج العمل، يعزز الازدهار الفوائد الاقتصادية مثل الدخل وقابلية التوظيف والتي يمكن أن تساهم في تحسين الصحة البدنية والعقلية وتقليل التعب وتحسين الحالة المزاجية، بصحة عقلية وجسدية أفضل (Hyde et al., 2022:5). تم ربط الازدهار في العمل بالصحة البدنية، تعد صحة الفرد ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمجتمع وكذلك للمنظمة ككل (Qaiser, 2021:99). يرتبط الازدهار بمؤشرات الرفاهية مثل الرضا عن الحياة، والتأثير السلبي الأقل، والإرهاق العاطفي، في المجال غير العملي، يختبر الأفراد المزدحرون المزيد من إثراء العمل والأسرة عند العمل لدى مشرف داعم للأسرة، ان الازدهار يحسن الصحة، فإن أولئك الذين يزدهرون يتمتعون بصحة نفسية أفضل مع أعراض ضائقة نفسية أقل (Goh et al., 2022:202). إذ يمكن النظر إلى الصحة العقلية على أنها "حالة من الرفاهية التي يحقق فيها الأفراد إمكاناتهم الخاصة، ويمكنهم التعامل مع ضغوط الحياة العادية، ويمكنهم العمل بشكل منتج ومثمر، ويكونون قادرين على تقديم مساهمة في المجتمع" (Subramani & Kadiravan, 2017:404).



المبحث الثالث: الجانب العملي

أولاً: تحديد مستوى توافر أبعاد متغير المحسوبية التنظيمية:

يستعرض الباحثين في هذه الفقرة تحليلاً وصفيًا لآراء عينة من العاملين في المستشفى المبحوث لقياس مستوى توافر أبعاد المتغير المستقل، وذلك بهدف تقييم مدى توافر هذا المتغير، وعلى النحو الآتي:

1. تحديد مستوى توافر بعد التحيز داخل المجموعة:

يقدم الجدول (4) تحليلاً وصفيًا لنتائج اختبارات قياس إدراك عينة من العاملين المشاركين في الإستجابة على أستبيان البحث. تشير نتائج اختبارات التحليل الوصفي إلى إن مستوى توافر هذا البعد يؤثر على الشعور بالازدهار من قبل العاملين على وفق رأي المبحوثين. إذ جاءت قيمة الوسط الحسابي للبعد بمقدار 3.461، وهي بذلك تقع ضمن الفئة الرابعة (مستوى عالٍ) مع أهمية نسبية 0.692 وانحراف معياري 1.125 ومعامل اختلاف 32%. تظهر هذه النتائج اتفاقاً وتجانساً في آراء العينة المختارة بوجود معامل اختلاف أقل من 50% لجميع فقرات هذا البعد.

الجدول (4) تحديد مستوى توافر بعد التحيز داخل المجموعة

رمز الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
GB1	3.711	1.037	0.279	0.742
GB2	3.675	0.957	0.260	0.735
GB3	3.278	1.206	0.368	0.656
GB4	3.311	1.212	0.366	0.662
GB5	3.332	1.212	0.364	0.666
المعدل	3.461	1.125	0.328	0.692

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SmartPLS v.4.

تشير النتائج الظاهرة في الجدول (4)، إلى وعي عام لدى عينة البحث ببعد التحيز داخل الجماعة، يمكن تفسير ذلك بوجود بيئة عمل سلبية تؤثر على ثقافة المنظمة وإنتاجية العاملين. يمكن أن يؤدي هذا التحيز إلى الشعور بالظلم والإقصاء لدى بعض العاملين، مما يعيق التعاون والإبداع. مع ذلك، وعلى وفق هذه النتائج لا بد من وضع الطرق المناسبة للتخلص من الآثار السلبية لهذا البعد داخل المستشفى المبحوث.



2. تحديد مستوى توافر بعد المحسوبية الأبوية:

يظهر الجدول (5) تحليلاً وصفيًا لنتائج اختبارات قياس إدراك عينة من العاملين المشاركين في الإستجابة على أستبيان البحث. تشير نتائج اختبارات التحليل الوصفي إلى إن مستوى توافر هذا البعد يؤثر على الشعور بالازدهار من قبل العاملين على وفق رأي المبحوثين. إذ جاءت قيمة الوسط الحسابي للبعد بمقدار 3.198، وهي بذلك تقع ضمن الفئة الثالثة (مستوى متوسط) مع أهمية نسبية 0.640 وانحراف معياري 1.210 ومعامل اختلاف 37%. تظهر هذه النتائج اتفاقاً وتجانساً في آراء العينة المختارة بوجود معامل اختلاف أقل من 50% لجميع فقرات هذا البعد.

الجدول (5) تحديد مستوى توافر بعد المحسوبية الأبوية

رمز الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
PC1	3.144	1.210	0.385	0.629
PC2	3.253	1.249	0.384	0.651
PC3	3.155	1.186	0.376	0.631
PC4	3.238	1.195	0.369	0.648
المعدل	3.198	1.210	0.379	0.640

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SmartPLS v.4.

تشير النتائج الظاهرة في الجدول (5)، إلى وعي عام لدى عينة البحث ببعد المحسوبية الأبوية، يمكن تفسير ذلك إلى وجود بيئة عمل سلبية تؤثر على عدالة مكان العمل وكفاءة المنظمة مما يؤدي إلى فقدان العاملين المهرة وانخفاض المعنويات. مع ذلك، وعلى وفق هذه النتائج لا بد من وضع الطرق المناسبة للتخلص من الآثار السلبية لهذا البعد داخل المستشفى المبحوث.

3. تحديد مستوى توافر بعد المصالح المتبادلة:

يستعرض الجدول (6) تحليلاً وصفيًا لنتائج اختبارات قياس إدراك عينة من العاملين المشاركين في الإستجابة على أستبيان البحث. تشير نتائج اختبارات التحليل الوصفي إلى إن مستوى توافر هذا البعد يؤثر على الشعور بالازدهار من قبل العاملين على وفق رأي المبحوثين. إذ جاءت قيمة الوسط الحسابي للبعد بمقدار 3.461، وهي بذلك تقع ضمن الفئة الرابعة (مستوى عالٍ) مع أهمية نسبية 0.692 وانحراف معياري 1.166 ومعامل اختلاف 33%. تظهر هذه النتائج اتفاقاً وتجانساً في آراء العينة المختارة بوجود معامل اختلاف أقل من 50% لجميع فقرات هذا البعد.



الجدول (6) تحديد مستوى توافر بعد المصالح المتبادلة

رمز الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
REF1	3.614	1.126	0.311	0.723
REF2	3.267	1.077	0.33	0.653
REF3	3.455	1.159	0.335	0.691
REF4	3.354	1.206	0.360	0.671
REF5	3.560	1.183	0.332	0.712
REF6	3.516	1.247	0.355	0.703
المعدل	3.461	1.166	0.337	0.692

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SmartPLS v.4.

تشير النتائج الظاهرة في الجدول (6)، إلى وعي عام لدى عينة البحث ببعد المصالح المتبادلة، يمكن تفسير ذلك إلى وجود بيئة عمل سلبية تؤثر على ثقة العاملين والتزامهم بالمنظمة مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وزيادة التغيب. مع ذلك، وعلى وفق هذه النتائج لا بد من وضع الطرق المناسبة للتخلص من الآثار السلبية لهذا البعد داخل المستشفى المبحوث.

ثانياً: تحديد مستوى توافر أبعاد متغير ازدهار العاملين في مكان العمل:

إن الفقرات التالية توضح آلية استخدام اختبارات التحليل الوصفي للتعريف بمستوى توافر المتغير التابع وعلى النحو الآتي:

1. تحديد مستوى توافر بعد الرفاه النفسي والعاطفي من العمل:

يقدم الجدول (7) تحليلاً وصفيًا لنتائج اختبارات قياس إدراك عينة من العاملين المشاركين في الإستجابة على أستبيان البحث. تشير نتائج اختبارات التحليل الوصفي إلى ن توافر هذا البعد ليس بالمستوى المطلوب وذلك على وفق رأي المبحوثين. إذ جاءت قيمة الوسط الحسابي للبعد بمقدار 3.214، وهي بذلك تقع ضمن الفئة الثالثة (مستوى متوسط) مع أهمية نسبية 0.643 وانحراف معياري 0.964 ومعامل اختلاف 30%. تظهر هذه النتائج اتفاقاً وتجانساً في آراء العينة المختارة بوجود معامل اختلاف أقل من 50% لجميع فقرات هذا البعد.



الجدول (7) تحديد مستوى توافر بعد الرفاه النفسي والعاطفي من العمل

رمز الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
PEW1	2.848	0.892	0.313	0.570
PEW2	3.718	0.925	0.249	0.744
PEW3	3.583	0.911	0.254	0.717
PEW4	3.121	0.949	0.304	0.624
PEW5	2.682	1.000	0.373	0.536
PEW6	3.331	1.107	0.332	0.666
المعدل	3.214	0.964	0.304	0.643

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SmartPLS v.4.

تشير النتائج الظاهرة في الجدول (7)، إلى وعي عام لدى عينة البحث ببعد الرفاه النفسي والعاطفي من العمل، يمكن تفسير ذلك إلى وجود أهمية لزيادة توافر هذا البعد لما له من دور في إيجاد بيئة عمل إيجابية، وذلك لأرتباط شعور العاملين بالرضا النفسي والعاطفي وبين شعورهم بالتقدير والثقة والشغف تجاه عملهم. لذا يوصي البحث بضرورة اتخاذ خطوات لزيادة مستوى توافر هذا البعد داخل المستشفى المبحوث.

2. تحديد مستوى توافر بعد الرفاه الاجتماعي في العمل:

يقدم الجدول (8) تحليلاً وصفيًا لنتائج اختبارات قياس إدراك عينة من العاملين المشاركين في الإستجابة على أستبيان البحث. تشير نتائج اختبارات التحليل الوصفي إلى ن توافر هذا البعد ليس بالمستوى المطلوب وذلك على وفق رأي المبحوثين. إذ جاءت قيمة الوسط الحسابي للبعد بمقدار 2.952، وهي بذلك تقع ضمن الفئة الرابعة (مستوى عالٍ) مع أهمية نسبية 0.590 وانحراف معياري 0.965 ومعامل اختلاف 33%. تظهر هذه النتائج اتفاقاً وتجانساً في آراء العينة المختارة بوجود معامل اختلاف أقل من 50% لجميع فقرات هذا البعد.

الجدول (8) تحديد مستوى توافر بعد الرفاه الاجتماعي في العمل

رمز الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
SW1	3.335	1.000	0.300	0.667
SW2	3.110	0.929	0.299	0.622
SW3	2.233	1.085	0.486	0.447
SW4	3.434	0.899	0.262	0.687
SW5	2.650	0.911	0.344	0.530
المعدل	2.952	0.965	0.338	0.590

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SmartPLS v.4.



تشير النتائج الظاهرة في الجدول (8)، إلى وعي عام لدى عينة البحث ببعد العلاقة مع الإدارة، يمكن تفسير ذلك إلى وجود أهمية لزيادة توافر هذا البعد لما له من دور في إيجاد بيئة عمل إيجابية، فعندما تكون العلاقة بين العاملين والإدارة إيجابية، يزداد شعور العاملين بالتقدير والثقة والشغف نحو العمل، ما يحفزهم على العمل بجد وتقديم أفضل ما لديهم. لذا يوصي البحث بضرورة اتخاذ خطوات لزيادة مستوى توافر العلاقة الإيجابية بين العاملين والإدارة داخل المستشفى المبحوث.

3. تحديد مستوى توافر بعد التكامل بين العمل والحياة:

يقدم الجدول (9) تحليلاً وصفيًا لنتائج اختبارات قياس إدراك عينة من العاملين المشاركين في الاستجابة على استبيان البحث. تشير نتائج اختبارات التحليل الوصفي إلى ن توافر هذا البعد ليس بالمستوى المطلوب وذلك على وفق رأي المبحوثين. إذ جاءت قيمة الوسط الحسابي للبعد بمقدار 3.169، وهي بذلك تقع ضمن الفئة الثالثة (مستوى متوسط) مع أهمية نسبية 0.634 وانحراف معياري 1.005 ومعامل اختلاف 32%. تظهر هذه النتائج اتفاقاً وتجانساً في آراء العينة المختارة بوجود معامل اختلاف أقل من 50% لجميع فقرات هذا البعد.

الجدول (9) تحديد مستوى توافر بعد التكامل بين العمل والحياة

رمز الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
WI1	3.332	1.042	0.313	0.666
WI2	2.574	0.932	0.362	0.515
WI3	3.39	1.032	0.304	0.678
WI4	3.379	1.013	0.300	0.676
المعدل	3.169	1.005	0.320	0.634

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SmartPLS v.4.

تشير النتائج الظاهرة في الجدول (9)، إلى وعي عام لدى عينة البحث ببعد التكامل بين العمل والحياة، يمكن تفسير ذلك إلى لأهمية دمج جوانب الحياة الشخصية والمهنية في بيئة العمل، ويدل ذلك على فهمهم لتأثير هذا التكامل على خلق بيئة عمل إيجابية تحفز العاملين وتسهم في تحقيق الأهداف. لذا يوصي البحث بضرورة اتخاذ خطوات لزيادة مستوى توافر هذا البعد والإدارة داخل المستشفى المبحوث.

4. تحديد مستوى توافر بعد الاحتياجات الأساسية للزدهار



يقدم الجدول (10) تحليلاً وصفيًا لنتائج اختبارات قياس إدراك عينة من العاملين المشاركين في الإستجابة على أستبيان البحث. تشير نتائج اختبارات التحليل الوصفي إلى ن توافر هذا البعد ليس بالمستوى المطلوب وذلك على وفق رأي المبحوثين. إذ جاءت قيمة الوسط الحسابي للبعد بمقدار **3.043**، وهي بذلك تقع ضمن الفئة الثالثة (مستوى متوسط) مع اهمية نسبية **0.609** وانحراف معياري **1.092** ومعامل اختلاف **35%**. تظهر هذه النتائج اتفاقاً وتجانساً في آراء العينة المختارة بوجود معامل اختلاف أقل من **50%** لجميع فقرات هذا البعد.

الجدول (10) تحديد مستوى توافر بعد الاحتياجات الأساسية للزدهار

رمز الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية
BT1	2.856	1.091	0.382	0.571
BT2	3.354	1.135	0.338	0.671
BT3	2.939	1.173	0.399	0.588
BT4	2.848	0.966	0.339	0.570
BT5	3.22	1.093	0.339	0.644
المعدل	3.043	1.092	0.359	0.609

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SmartPLS v.4.

تشير النتائج الظاهرة في الجدول (10)، إلى وعي عام لدى عينة البحث ببعد الاحتياجات الأساسية للزدهار، يمكن تفسير ذلك إلى وجود أهمية لتلبية الاحتياجات الأساسية للعاملين في بيئة العمل، ويدل ذلك على فهمهم لتأثير تلبية هذه الاحتياجات على خلق بيئة عمل إيجابية تحفزهم وتسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية. لذا يوصي البحث بضرورة اتخاذ خطوات لزيادة مستوى توافر هذا البعد داخل المستشفى المبحوث.

5. تحديد مستوى توافر بعد خبرة في تصميم العمل والوظيفة:

يقدم الجدول (11) تحليلاً وصفيًا لنتائج اختبارات قياس إدراك عينة من العاملين المشاركين في الإستجابة على أستبيان البحث. تشير نتائج اختبارات التحليل الوصفي إلى ن توافر هذا البعد ليس بالمستوى المطلوب وذلك على وفق رأي المبحوثين. إذ جاءت قيمة الوسط الحسابي للبعد بمقدار **3.237**، وهي بذلك تقع ضمن الفئة الثالثة (مستوى متوسط) مع اهمية نسبية **0.647** وانحراف معياري **0.909** ومعامل اختلاف **28%**. تظهر هذه النتائج اتفاقاً وتجانساً في آراء العينة المختارة بوجود معامل اختلاف أقل من **50%** لجميع فقرات هذا البعد.



الجدول (11) تحديد مستوى توافر بعد خبرة في تصميم العمل والوظيفة

رمز الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
JDE1	2.617	0.871	0.333	0.523
JDE2	3.614	0.872	0.241	0.723
JDE3	3.325	0.878	0.264	0.665
JDE4	3.390	1.014	0.299	0.678
المعدل	3.237	0.909	0.284	0.647

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SmartPLS v.4.

تشير النتائج الظاهرة في الجدول (11)، إلى وعي عام لدى عينة البحث ببعد الخبرة في تصميم العمل والوظيفة، يمكن تفسير ذلك إلى وجود أهمية لزيادة توافر هذا البعد لما له من دور في إيجاد بيئة عمل إيجابية، وهذا يدل على إن وجود علاقة إيجابية قوية بين شعور العاملين وبأن وظائفهم مصممة بشكل جيد سيولد لديهم الشعور بالتقدير والثقة والشغف تجاه عملهم، وفيما تشير المحسوبية إلى ممارسة تعيين الأفراد في وظائف أو مناصب بناءً على علاقات شخصية أو محابة بدلاً من المؤهلات والكفاءة فإن تصميم الوظيفة يعد عملية تحديد متطلبات الوظيفة ومسؤولياتها وواجباتها، واختيار المرشح الأكثر ملاءمة لشغلها. لذا يوصي البحث بضرورة اتخاذ خطوات لزيادة مستوى توافر هذا البعد داخل المستشفى المبحوث.

6. تحديد مستوى توافر بعد الصحة والعافية الجسدية والعقلية من العمل:

يقدم الجدول (12) تحليلاً وصفيًا لنتائج اختبارات قياس إدراك عينة من العاملين المشاركين في الإستجابة على أستبيان البحث. تشير نتائج اختبارات التحليل الوصفي إلى ن توافر هذا البعد ليس بالمستوى المطلوب وذلك على وفق رأي المبحوثين. إذ جاءت قيمة الوسط الحسابي للبعد بمقدار 3.147، وهي بذلك تقع ضمن الفئة الثالثة (مستوى متوسط) مع أهمية نسبية 0.629 وانحراف معياري 1.015 ومعامل اختلاف 32%. تظهر هذه النتائج اتفاقاً وتجانساً في آراء العينة المختارة بوجود معامل اختلاف أقل من 50% لجميع فقرات هذا البعد.



الجدول (12) تحديد مستوى توافر بعد الصحة والعافية الجسدية والعقلية من العمل

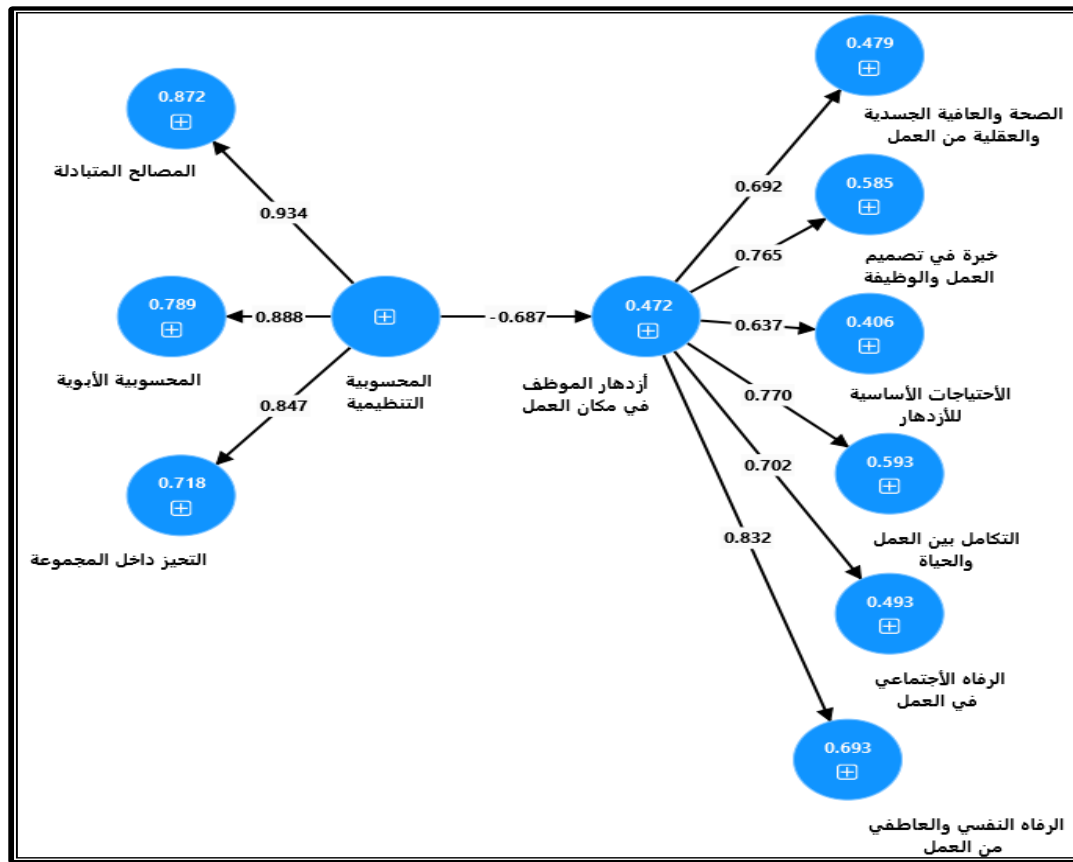
رمز الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
HPMW1	3.011	1.016	0.337	0.602
HPMW2	3.155	1.019	0.323	0.631
*HPMW3	3.191	1.009	0.316	0.638
*HPMW4	3.199	1.043	0.326	0.64
HPMW5	3.177	0.99	0.312	0.635
المعدل	3.147	1.015	0.323	0.629

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SmartPLS v.4.
* تشير إلى أن الفقرة عكسية (R).

تشير النتائج الظاهرة في الجدول (12)، إلى وعي عام لدى عينة البحث ببعد الصحة والعافية والجسدية والعقلية من العمل، يمكن تفسير ذلك إلى وجود أهمية لزيادة توافر هذا البعد لما له من دور في إيجاد بيئة عمل إيجابية، من خلال توفير برامج للتوعية الصحية ودعم اللياقة البدنية والصحة النفسية، وخلق بيئة عمل مريحة وإيجابية، وتوفير فرص للتوازن بين العمل والحياة، يمكن للإدارة أن تساهم بشكل كبير في تحسين صحة العاملين وسعادتهم وإنتاجيتهم. لذا يوصي البحث بضرورة اتخاذ خطوات لزيادة مستوى توافر هذا البعد داخل المستشفى المبحوث.

ثالثاً: تحليل التأثير المباشر بين متغيري البحث:

تم بناء الأنموذج الهيكلي لمسار التأثير المباشر بين المتغيرات وتقييمه باستخدام برنامج v.4 SmartPLS، ان أنموذج تحليل تأثير المتغير المستقل (المحسوبية التنظيمية) في المتغير التابع (ازدهار العاملين في مكان العمل)، يظهر في الشكل (2).



الشكل (2) الأنموذج الهيكلي لمسار التأثير المباشر للمحسوبية التنظيمية في ازدهار العاملين في مكان العمل
المصدر: برنامج SmartPLS v.4.

أن الأنموذج الهيكلي لمسار التأثير المباشر للمحسوبية التنظيمية في ازدهار العاملين في مكان العمل والذي يظهر في الشكل (2)، يمكن تقييمه على وفق مجموعة من المؤشرات الظاهرة في الجدول (13).

الجدول (13) مؤشرات تقييم الأنموذج الهيكلي لمسار التأثير المباشر للمحسوبية التنظيمية في ازدهار العاملين في مكان العمل

المسار	R ²	F ²	Q ²	GOF
المحسوبية التنظيمية - ازدهار العاملين في مكان العمل	0.472	0.611	0.321	0.553

المصدر: نتائج برنامج SmartPLS v.4.

من الجدول (13)، يتضح إن قدرة المحسوبية التنظيمية على تفسير ازدهار العاملين في مكان العمل قد بلغت ($R^2=0.472$)، وهو تفسير متوسط إذ أنه أعلى من 0.33، أما حجم التأثير f^2 والبالغ



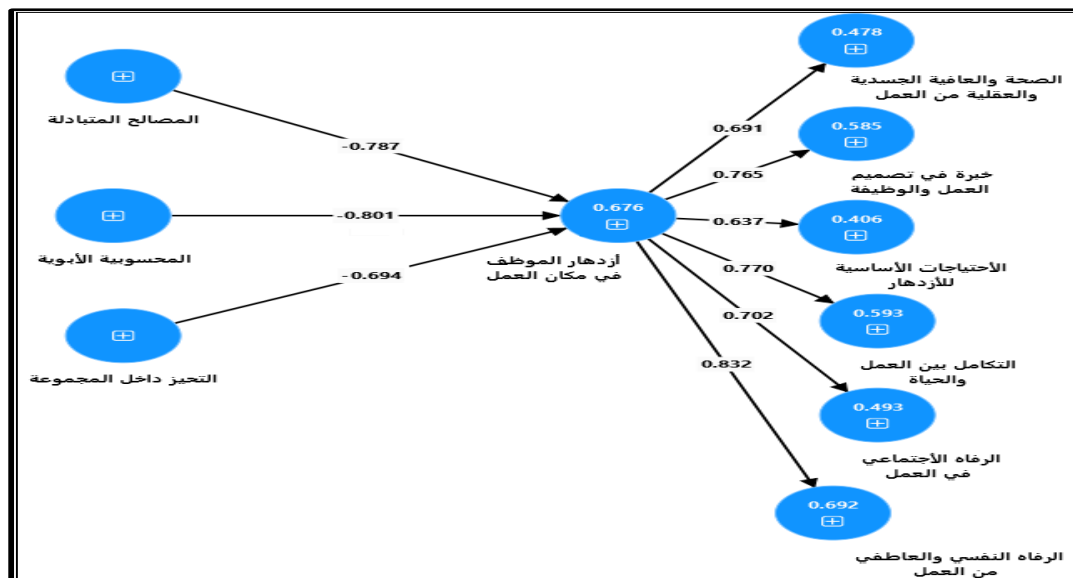
0.611 يعد مقبول من الناحية الإحصائية وذلك لأنه أعلى من 0.35، وفيما يتعلق بجودة التنبؤ Q^2 فلقد بلغت أعلى من صفر الأمر الذي يشير إلى توافر قدرة للمتغير المستقل على التنبؤ، وأخيراً وبما إن قيمة GOF قد بلغت 0.553 الأمر الذي يؤكد على أن جودة مطابقة كبيرة لهذا النموذج. في ضوء تحليل المؤشرات أعلاه، سيتم تبني النموذج الهيكلي لمسار التأثير المباشر للمحسوبية التنظيمية في ازدهار العاملين في مكان العمل في اختبار الفرضية التي تنص على "يوجد تأثير معنوي وسالب للمحسوبية التنظيمية في ازدهار العاملين في مكان العمل"، كما مبين في الجدول (14).

الجدول (14) قيم اختبار فرضية التأثير المباشر للمحسوبية التنظيمية وازدهار العاملين في مكان العمل

المسار	B	t test	P value
المحسوبية التنظيمية - ازدهار العاملين في مكان العمل	-0.687	17.343	0.000

المصدر: نتائج برنامج SmartPLS v.4.

إن نتائج الجدول (14)، تشير إلى صحة فرضية التأثير المعنوي والسالب للمحسوبية التنظيمية في ازدهار العاملين في مكان العمل وذلك لأن معامل B قد بلغت قيمته -0.687 وقيمة t test بلغت 17.343، عند مستوى معنوية (P=0.000). يتفرع عن الفرضية الرئيسة أعلاه ثلاث فرضيات فرعية، ويمكن اختبارها بالاعتماد على النموذج الذي يظهر في الشكل (3).



الشكل (3) النموذج الهيكلي لمسار تأثير المباشر لأبعاد المحسوبية التنظيمية في ازدهار العاملين في مكان العمل
المصدر: برنامج SmartPLS v.4.



أن الأنموذج الهيكلي لمسار تأثير أبعاد المحسوبية التنظيمية في ازدهار العاملين في مكان العمل والذي يظهر في الشكل (3)، يمكن تقييمه على وفق مجموعة من المؤشرات الظاهرة في الجدول (15).

الجدول (15) مؤشرات تقييم الأنموذج الهيكلي لمسار تأثير أبعاد المحسوبية التنظيمية في ازدهار العاملين في مكان العمل

المسار	R ²	F ²	Q ²	GOF
أبعاد المحسوبية التنظيمية -> ازدهار العاملين في مكان العمل	0.676	0.754	0.435	0.459

المصدر: نتائج برنامج SmartPLS v.4.

من الجدول (15)، يتضح إن قدرة أبعاد المحسوبية التنظيمية على تفسير ازدهار العاملين في مكان العمل قد بلغت ($R^2=0.676$)، وهو تفسير قوي إذ أنه أعلى من 0.67، أما حجم التأثير f^2 والبالغ 0.754 يعد مقبول من الناحية الإحصائية وذلك لأنه أعلى من 0.35، وفيما يتعلق بجودة التنبؤ Q^2 فلقد بلغت أعلى من صفر الأمر الذي يشير إلى توافر قدرة للمتغير المستقل على التنبؤ، وأخيراً وبما إن قيمة GOF قد بلغت 0.459 الأمر الذي يؤكد على أن جودة مطابقة كبيرة لهذا الأنموذج. في ضوء تحليل المؤشرات أعلاه، سيتم تبني الأنموذج الهيكلي لمسار التأثير المباشر لأبعاد المحسوبية التنظيمية في ازدهار العاملين في مكان العمل في اختبار الفرضيات الفرعية الآتية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد تأثير معنوي وسالب للتحيز داخل المجموعة في ازدهار العاملين في مكان العمل. إن أنموذج تحليل تأثير هذه العلاقة يظهر في الشكل (3)، وهو يشير إلى صحة فرضية التأثير المعنوي والسالب للتحيز داخل المجموعة في ازدهار العاملين في مكان العمل وذلك لأن معامل B قد بلغت قيمته -0.694، عند مستوى معنوية ($P=0.000$).
- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد تأثير معنوي وسالب للمحسوبية الأبوية في ازدهار العاملين في مكان العمل. إن أنموذج تحليل تأثير هذه العلاقة يظهر في الشكل (3)، وهو يشير إلى صحة فرضية التأثير المعنوي والسالب للمحسوبية الأبوية في ازدهار العاملين في مكان العمل وذلك لأن معامل B قد بلغت قيمته -0.801، عند مستوى معنوية ($P=0.000$).



• **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد تأثير معنوي وسالب للمصالح المتبادلة في ازدهار العاملين في مكان العمل. إن أنموذج تحليل تأثير هذه العلاقة يظهر في الشكل (3)، وهو يشير إلى صحة فرضية التأثير المعنوي والسالب للمصالح المتبادلة في ازدهار العاملين في مكان العمل وذلك لأن معامل B قد بلغت قيمته -0.787، عند مستوى معنوية ($P=0.000$).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات التطبيقية:

تنقسم على ما يأتي:

1. تشكل التقاليد والرموز والطقوس أساساً لغرس قيم وقواعد لسلوك المنظمة وهويتها. عليه يمكن أن تسهم بعض التقاليد والرمز والطقوس في تعزيز المحسوبية التنظيمية التي تتجه نحو إعطاء امتيازات خاصة لمجموعات معينة من العاملين، مثل الأقارب أو أصحاب التوجهات الدينية أو السياسية المتوافقة مع توجهات قادة المنظمة.
2. تؤدي المحسوبية التنظيمية إلى خلق بيئة عمل غير عادلة عبر تفضيل بعض العاملين على حساب آخرين بناءً على معايير غير موضوعية، مثل العلاقات الشخصية أو الانتماءات الجماعية.
3. يشعر الموظفون الذين يتعرضون للمحسوبية التنظيمية بالإحباط وانخفاض مستوى الدافع، فهم يشعرون أن فرصهم في التقدم محدودة بسبب معايير التقييم غير العادلة.
4. تؤدي المحسوبية التنظيمية إلى زيادة التوتر والقلق بين العاملين فهم يشعرون بعدم الأمان الوظيفي وعدم الثقة في الإدارة.
5. يؤدي انخفاض مستوى الدافع والتوتر والقلق إلى انخفاض الإنتاجية لدى العاملين.
6. قد يلجأ الموظفون الذين يتعرضون للمحسوبية التنظيمية إلى ترك وظائفهم بحثاً عن بيئة عمل أكثر عدلاً وإنصافاً.
7. يعد ازدهار العاملين في مكان العمل مفهوماً حديثاً نسبياً في مجال الإدارة، فهو يشير إلى حالة من النمو والتطور الإيجابي على المستوى الشخصي والمهني للموظف داخل بيئة العمل.



8. يشعر الموظفون الذين يعيشون في بيئة عمل داعمة ومحفزة بالرضا عن وظائفهم وبيئة العمل، مما يؤدي إلى زيادة دافعهم وإبداعهم وشغفهم بالعمل.
9. أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن بعد التحيز داخل المجموعة حاز على المرتبة الأولى من ناحية ترتيب الأهمية بأعلى وسط حسابي لذلك يجب على إدارة المستشفى المبحوث إيلاء المزيد من الاهتمام لخفض مستوى توافره مع أبعاد متغير المحسوبية التنظيمية الأخرى.
10. أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن بعد الخبرة في تصميم العمل والوظيفة من العمل حاز على المرتبة الأولى من ناحية ترتيب الأهمية بأعلى وسط حسابي لذلك يجب على إدارة المستشفى المبحوث العمل على إيجاد الطرق المناسبة لزيادة مستوى الاهتمام به وبالأبعاد الأخرى لمتغير ازدهار العاملين في مكان العمل.
11. أظهرت نتائج البحث وجود تأثير معنوي وسالب للمتغير المستقل (المحسوبية التنظيمية) في المتغير التابع (ازدهار العاملين في مكان العمل). وذلك يدل على ان المحسوبية التنظيمية هي أحد العوامل الأساسية للحد من ازدهار العاملين في مكان العمل.

ثانياً: التوصيات:

تتمثل توصيات هذا البحث بما يأتي:

1. ضرورة اهتمام المستشفى المبحوث وضع سياسات واضحة تحظر المحسوبية في جميع جوانب العمل، بدءاً من عملية التوظيف والترقيات إلى توزيع المهام والمكافآت.
2. ضرورة اهتمام المستشفى المبحوث تطبيق سياسات مكافحة المحسوبية بشكل صارم وعادل، مع مساءلة أي شخص يخالفها.
3. ضرورة اهتمام المستشفى المبحوث تشجيع العاملين على الإبلاغ عن أي حالات محسوبية دون خوف من الانتقام.
4. ضرورة اهتمام المستشفى المبحوث نشر معلومات واضحة عن معايير التوظيف والترقيات، لضمان اتخاذ قرارات عادلة وموضوعية.
5. ضرورة اهتمام المستشفى المبحوث إشراك العاملين في عملية صنع القرار، لضمان تمثيل مصالحهم بشكل عادل.



6. ضرورة اهتمام المستشفى بالمبوحث نشر تقارير منتظمة عن أداء العاملين، لضمان تقييم أدائهم بشكل عادل وموضوعي.
7. ضرورة اهتمام المستشفى بالمبوحث خلق بيئة عمل تشجع على النمو والتطور والتعلم.
8. ضرورة اهتمام المستشفى بالمبوحث توفير برامج تدريبية داعمة للعاملين لتنمية مهاراتهم وخبراتهم.
9. ضرورة اهتمام المستشفى بالمبوحث تشجيع التواصل المفتوح بين الإدارة والعاملين.
10. ضرورة اهتمام المستشفى بالمبوحث مساعدة العاملين في تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الشخصية.

المصادر

(1) المصادر باللغة العربية:

1. أحمد ربيع نجم، ع.، عبد الحكيم، السيد الدريني، & ياسر صابر السيد. (2023). تأثير الحسوبية التنظيمية المدركة على إحباط الموظف: دراسة تطبيقية على العاملين بهيئة ميناءي دمياط وبورسعيد. المجلة المصرية للدراسات التجارية، 47(3)، 314-347.

(2) المصادر باللغة الإنكليزية:

- 1) Abid, G. (2016). How does thriving matter at workplace. *International Journal of Economics*, 4(9), 521-527.
- 2) Akyol, B., & Erkoç, N. (2022). The relationship between teachers' perception of organizational cronyism and organizational dissent. *Psycho-Educational Research Reviews*, 11(3), 586-602.
- 3) Arasli, H., & Tumer, M. (2008). Nepotism, Favoritism and Cronyism: A study of their effects on job stress and job satisfaction in the banking industry of north Cyprus. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 36(9), 1237-1250.
- 4) Basini, S., & Buckley, F. (1997). Employee needs and expectations in the Irish voluntary sector.
- 5) Bhabha, J. W., Imrani, A., & Nabeel, M. (2023). Indirect role of Organizational Cronyism on the Relationship between Distributive



- Leadership and Employee Performance. *Administrative and Management Sciences Journal*, 1(2), 134-141.
- 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*, 7(1), 61-90.
- 7) Carver, C. S. (1998). Resilience and thriving: Issues, models, and linkages. *Journal of social issues*, 54(2), 245-266.
- 8) Chalmers, D. (2022). Collectivist Perspectives on Crony Capitalism. *Academy of Management Perspectives*, 36(4), 1049-1057.
- 9) De Clercq, D., Fatima, T., & Jahanzeb, S. (2022). Cronies, procrastinators, and leaders: A conservation of resources perspective on employees' responses to organizational cronyism. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(1), 77-88.
- 10) Durai, P. (2010). Human resource management. Pearson Education India.
- 11) Elibol, G., & Sever, E. (2022). Örgütsel Kronizmin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde, İşe Yabancılaşmanın Aracı Rolü. *İktisat İşletme ve Uluslararası İlişkiler Dergisi*, 1(1), 18-38.
- 12) Erdem, B., & Karataş, A. (2015). The effects of cronyism on job satisfaction and intention to quit the job in hotel enterprises: The case of three, four and five star hotels in Muğla, Turkey. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(1), 55-74.
- 13) Faust, T. (2012). Legitimität durch Transparenz und Performance-Indikatoren. *VM Verbands-Management*, (3), 32-39.
- 14) Goh, Z., Eva, N., Kiazad, K., Jack, G. A., De Cieri, H., & Spreitzer, G. M. (2022). An integrative multilevel review of thriving at work: Assessing progress and promise. *Journal of Organizational Behavior*, 43(2), 197-213.j.
- 15) Gyimah-Boadi, E. (2000). *Why Ghana needs freedom of information legislation* (Vol. 4, No. 5). Center for Democracy and Development.



- 16) Hong, C. (2011, September). Is cronyism always negative? A model of organizational appointment based on structure of Guanxi. In *2011 International Conference on Management Science & Engineering 18th Annual Conference Proceedings* (pp. 532-537). IEEE.
- 17) Hyde, S. A., Casper, W. J., & Wayne, J. H. (2022). Putting role resources to work: The cross-domain thriving model. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100819.
- 18) Jamil, I., Askvik, S., & Dhakal, T. N. (2013). Understanding governance in south Asia. *In search of better governance in South Asia and beyond*, 13-35.
- 19) Jiang, Z., Hu, X., Wang, Z., & Jiang, X. (2019). Knowledge hiding as a barrier to thriving: The mediating role of psychological safety and moderating role of organizational cynicism. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 800-818.
- 20) Kehavarz, Y., & Ansari, Z. (2023). Effects of Favoritism on Employees' Intention to Leave in Governmental Organizations with the Mediating Roles of Burnout and Alienation. *Journal of System Management (JSM)*, 9, 3.
- 21) Khatri, N., & Tsang, E. W. (2016). Antecedents and consequences of cronyism in organizations. *Crony Capitalism in India: Establishing Robust Counteractive Institutional Frameworks*, 9-31.
- 22) Khatri, N., Tsang, E. W., & Begley, T. M. (2006). Cronyism: A cross-cultural analysis. *Journal of International Business Studies*, 37, 61-75.
- 23) Khattak, S. A. (2019). *Evaluation Of Union Commitment as an Outcome of Negative Workplace Events, Using The Lens of Affective Event Theory; A Six time Lags Study* (Doctoral dissertation, Capital University).
- 24) Kim, D. (2006). Employee motivation: "Just ask your employees". *Seoul Journal of Business*, 12(1), 19-35.
- 25) Kleine, A. K., Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2019). Thriving at work: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 40(9-10), 973-999.



- 26) Mohamed, H. A., Nosier, H. M., & Mohamed Berma, A. E. (2021). Organizational silence as a mediator factor between work place toxicity and thriving among nurses. *Assiut Scientific Nursing Journal*, 9(26.), 85-96.
- 27) Mughal, Y. H. (2020). A holistic model of organizational cynicism, cronyism and ingratiation. *African Journal of Hospitality, Tourism, and Leisure*, 9(1), 1-12.
- 28) Mushtaq, M., Abid, G., Sarwar, K., & Ahmed, S. (2017). Forging ahead: How to thrive at the modern workplace. *Iranian Journal of Management Studies*, 10(4), 783-818.
- 29) Norris, S. E., & Porter, T. H. (2012). Job design. *The Encyclopedia of Human Resource Management: Short Entries*, 288-291.
- 30) Parveen, S., & Khan, N. A. (2017). Impact Of Cronyism On Career Satisfaction And Work Frustration With Mediating Effect Of Organizational Loyalty.
- 31) Peters, S. E., Gundersen, D. A., Katz, J. N., Sorensen, G., & Wagner, G. R. (2023). Thriving from Work Questionnaire: Dimensionality, reliability, and validity of the long and short form questionnaires. *American Journal of Industrial Medicine*, 66(4), 281-296.
- 32) Popaitoon, S. (2020). The moderating effects of job design on human capital and NPD performance: Evidence from high-technology MNCs in Thailand. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 12(1), 40-57.
- 33) Qaiser, N., Sattar, N., Arshi, S., Asif, M. F., & Afridi, J. R. (2021). Impact of thriving on job performance, positive health and turnover intention: Consequences of thriving at workplace. *International Journal of Information, Business and Management*, 13(2), 97-107.
- 34) Rahaman, H. S., Stouten, J., Decoster, S., & Camps, J. (2022). Antecedents of employee thriving at work: The roles of formalization, ethical leadership, and interpersonal justice. *Applied Psychology*, 71(1), 3-26.



- 35) Riaz, A. (2018). Impact of ethical leadership on organizational cronyism through mediating role of ethical culture and moderating role of leader member exchange. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 12(3), 831-850.
- 36) Shaheen, S., Abrar, M., Saleem, S., Shabbir, R., & Zulfiqar, S. (2023). Linking organizational cronyism to deviant workplace behavior: Testing the mediating role of employee negligence in Pakistani higher education institutions. *International Journal of Leadership in Education*, 26(3), 427-449.
- 37) Shaheen, S., Bashir, S., & Khan, A. K. (2017). Examining organizational cronyism as an antecedent of workplace deviance in public sector organizations. *Public Personnel Management*, 46(3), 308-323.
- 38) Shaheen, S., Zulfiqar, S., Saleem, S., & Shehazadi, G. (2020). Does organizational cronyism lead to lower employee performance? Examining the mediating role of employee engagement and moderating role of Islamic work ethics. *Frontiers in Psychology*, 11, 579560.
- 39) Spreitzer, G., Porath, C. L., & Gibson, C. B. (2012). Toward human sustainability: How to enable more thriving at work. *Organizational Dynamics*, 41(2), 155-162.
- 40) Subramani, C., & Kadhiravan, S. (2017). Academic stress and mental health among high school students. *Indian Journal of Applied Research*, 7(5), 404-406.
- 41) Turhan, M. (2014). Organizational cronyism: A scale development and validation from the perspective of teachers. *Journal of business ethics*, 123, 295-308.
- 42) Wallace, J. C., Butts, M. M., Johnson, P. D., Stevens, F. G., & Smith, M. B. (2016). A multilevel model of employee innovation: Understanding the



- effects of regulatory focus, thriving, and employee involvement climate. *Journal of Management*, 42(4), 982-1004.
- 43) 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.
- 44) Zhu, Y. Q. (2016). Solving knowledge sharing disparity: The role of team identification, organizational identification, and in-group bias. *International Journal of Information Management*, 36(6), 1174-1183.