

تأثير المحسوبة التنظيمية المدركة على إحباط الموظف: دراسة تطبيقية
على العاملين بهيئة ميناءي دمياط وبورسعيد

| | |
|-------------------------------|-------------------------------|
| أ.د. عبدالحكيم أحمد ربيع نجم | د. سارة السيد الدرينى |
| أستاذ إدارة الأعمال | مدرس إدارة الأعمال |
| كلية التجارة - جامعة المنصورة | كلية التجارة - جامعة المنصورة |

الباحثة

غادة ياسر صابر السيد

تأثير المحسوبية التنظيمية المدركة على إحباط الموظف: دراسة تطبيقية على العاملين بهيئة ميناء دمياط وبورسعيد

الملخص

يهدف هذا البحث إلى تحديد تأثير المحسوبية التنظيمية المدركة (التحيز داخل الجماعة، المحسوبية الأبوية، تبادل المصالح) على إحباط الموظف (إحباط وظيفي، إحباط تنظيمي)، بالتطبيق على ٣٢٦ مفردة من العاملين بهيئة ميناء دمياط وبورسعيد. وقد تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد لاختبار فروض البحث عن طريق استخدام البرنامج الإحصائي (AMOS 25). وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد المحسوبية التنظيمية المدركة (التحيز داخل الجماعة، المحسوبية الأبوية، تبادل المصالح) على الإحباط الوظيفي، ووجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد المحسوبية التنظيمية المدركة (التحيز داخل الجماعة، المحسوبية الأبوية، تبادل المصالح) على الإحباط التنظيمي. وفي ضوء ما أسفرت عنه النتائج الخاصة بالبحث تم اقتراح مجموعة من التوصيات سعياً لعلاج بعض نقاط الضعف والقصور الناتج عن المحسوبية للتقليل من إحباط العاملين بهيئة ميناء دمياط وبورسعيد .

كلمات مفتاحية: (المحسوبية التنظيمية، الإحباط الوظيفي، الإحباط التنظيمي)

Abstract:

This research aims to determine the effect of the Perceived Organizational Cronyism (In-group bias, Paternal cronyism, and Reciprocal exchange of favor) on the employee frustration (job frustration, organizational frustration), by applying it to 326 employees of the Damietta and Port Said Ports. The multiple regression method was applied to test the research hypotheses by using the statistical program (AMOS 25). The results showed a positive significant effect for Perceived Organizational Cronyism (In-group bias, Paternal cronyism, and Reciprocal exchange of favor) on job frustration, and a positive significant effect on organizational frustration. According to the research results a group of recommendations were suggested to treating some of the weakness and inefficiency resulting from

cronyism to reduce employee frustration in the Damietta and Port Said Ports.

Keywords: (Organizational Cronyism, job frustration, organizational frustration).

مقدمة

تعد المحسوبية التنظيمية من أهم الظواهر المقاومة للديمقراطية التنظيمية التي جذبت انتباه الباحثين في السنوات الأخيرة نظراً لانتشارها الواسع في مختلف القطاعات الاقتصادية، السياسية، والتنظيمية، وتعني المحسوبية التنظيمية منح الامتيازات للأصدقاء أو الزملاء أو الأقارب على أساس العلاقات والارتباطات بدلاً من معدلات الأداء الفعلية (Turhan,2014), حيث يميل المديرون من خلال المحسوبية إلى تفضيل بعض الأفراد لتوسيع نطاق الفوائد, وقد تخلق مثل هذه الأعمال فوضى في المنظمة، مما يحفز الموظفين في النهاية على الانخراط في سلوك منحرف في مكان العمل (Naz,2020).

وقد أوضحت الدراسات المتوفرة حول مفهوم المحسوبية التنظيمية أن كلا القطاعين العام والخاص لا يخلوان من ممارسات المحسوبية التنظيمية (Pearce, 2015), ففي ظل وجود المحسوبية التنظيمية، يتم تفضيل بعض الموظفين، الذين يُعرفون بالمقربين ويتم تجاهل الآخرين الذين يُعرفون باسم غير المقربين (Khatri,2017).

ويعد إحباط الموظف قضية هامة للغاية في المنظمات (Clore and Centerbar, 2004)، ويقصد بإحباط الموظف عدم تمكن الفرد من القيام بدوره المطلوب في الوظيفة والمنظمة، وذلك بسبب العوائق الموجودة في بيئة العمل، وينشأ نتيجة عدة عوامل أو عقاب في بيئة العمل كالعوامل السياسية والوظيفية مما يؤدي لإعاقة سلوكه الموجه نحو الأهداف التي يسعى إليها (Lazar et al. 2006).

قد تكون هناك نتائج تنظيمية وشخصية سلبية مهمة نابعة من ممارسة الرؤساء للمحسوبية وتفضيل بعض المرؤوسين علي بعض, مثل التأثير سلبيًا على الرضا

الوظيفي وانخفاض الروح المعنوية والالتزام التنظيمي والأداء وزيادة الإحباط (Khatri and Tsang,2003), كما أشارت دراسة (Turan,2015) أنه من أهم النتائج السلبية للمحسوبية هي شعور الموظفين بعدم المساواة في مكان العمل مما يؤدي إلى الإحباط في المنظمة, حيث أن السلوك التفضيلي من المشرف أو المدير عندما يكون مستمرًا ومركزًا علي بعض الأفراد واستبعاد فرصة تنمية الموظفين الآخرين داخل المنظمة يثير الإحباط لأنه يقدم تحيزًا يؤثر على التفاعلات اللاحقة وقرارات منح المكافأة.

وعلى ضوء ما سبق يهدف هذا البحث إلى التعرف على تأثير المحسوبية التنظيمية المدركة على إحباط الموظف.

أولاً: الإطار النظري وبناء الفروض

١- المحسوبية التنظيمية **Organizational Cronyism**:

تم استخدام مصطلح المحسوبية لأول مرة في عام ١٩٥٢ في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تم استخدامه بالمعنى السياسي عندما زعم أن إدارة Truman تختار موظفين داخل الإدارة البريدية على أساس العلاقات الوثيقة بدلاً من المعايير الموضوعية، بعد ذلك بدأ اعتبار التفضيل كنوع من المحسوبية يعتمد على الصداقة (Khatri and Tsang,2003) ، وظهر مصطلح المحسوبية في الأدبيات الإدارية لأن المنظمات تعتبر أيضًا ساحات سياسية لا تخلو من المحسوبية القائمة على العلاقات الشخصية (Kteily and Bruneau,2017). ومن ثم، تعتبر المحسوبية أداة تستخدمها الإدارة لإساءة استخدام السلطة لصالح بعض المرؤوسين على أساس العلاقات والصداقات (Arasli et al., 2006).

أشار (Seeber et al., 2019) إلي المحسوبية التنظيمية بأنها "استعداد المديرين لاختيار مرشحين مرتبطين بهم اجتماعيًا على حساب المتقدمين المؤهلين". كما عرفها (Teixeira da Silva et al.,2019) بأنها "إعطاء الأفضلية للأصدقاء المقربين منذ فترة طويلة بغض النظر عن مؤهلاتهم".

وَعرف (De Clercq et al.,2022) المحسوبية التنظيمية بأنها " ميل السلطات التنظيمية إلى إعطاء معاملة تفضيلية لدائرة قريبة من الأصدقاء بدلاً من قياس مساهمات العمل الفعلية".

ويرى (Jones and Stout, 2015) أن المحسوبية ظاهرة اجتماعية أوسع بالمقارنة مع الوساطة والتفضيل، ففي المحسوبية، العلاقات ديناميكية ويمكن أن يكون لها أسباب مختلفة.

واستناداً إلى ما سبق عرضه من تعريفات يخلص الباحثون أن المحسوبية التنظيمية تعرف بتحيز المديرين في منح الوظائف والترقيات ومنح المزايا للأصدقاء أو الموظفين الموثوق بهم، بغض النظر عن مؤهلاتهم .

وقد تناولت العديد من الدراسات المحسوبية التنظيمية كمتغير أحادي البعد

(Shaheen et Riaz.,2018) ; Chen et al.,2019 ; al.,2017

واتفق معظم الباحثين علي تناول المحسوبية التنظيمية في بعدين هما :

المحسوبية الخاصة بالتوظيف، المحسوبية الخاصة بالعمليات (Bellow,2005 ; Gyimah – Boadi,2000).

وتناول (Turhan, 2014) أبعاد المحسوبية من خلال ثلاثة أبعاد وهي :

التحيز داخل الجماعة، المحسوبية الأبوية، تبادل المصالح، بينما تناول (Erdem and Karataş, 2015) المحسوبية من خلال خمس أبعاد تتمثل في : المحسوبية العامة، المحسوبية في المعاملات، المحسوبية في الترقيات، المحسوبية في التوظيف، المحسوبية في الأجور، المحسوبية في تقييم الأداء.

وسيتناول الباحثون أبعاد المحسوبية التنظيمية كما وردت في دراسة

(Turhan, 2014) حيث تعد هذه الأبعاد (التحيز داخل الجماعة، المحسوبية الأبوية،

تبادل المصالح) من المصادر الثقافية الأساسية للمحسوبية التنظيمية والتي توضح

وتقيس إدراك الموظفين للمحسوبية التنظيمية، كما أنها توضح تأثير المحسوبية

التنظيمية على الموظفين، وسيتم تناول هذه الأبعاد بشيء من التفصيل على النحو

الآتي :

(أ) التحيز داخل الجماعة In-group bias :

عرف (Turhan, 2014) التحيز داخل الجماعة بأنه تفضيل مرؤوسين معينين داخل جماعات يتم تشكيلها داخل المنظمة، وتطوير مواقف متحيزة تجاههم، ويشير إلى التحيز الإداري على أساس العلاقات غير الرسمية مع المرؤوسين. كما عرف (Leung and Barnes, 2020) التحيز داخل الجماعة بأنه "الميل إلى إعطاء أهمية أكبر للصدقة أكثر من الأداء الحقيقي، حيث يعتبر الأصدقاء بعضهم البعض امتدادًا لأنفسهم وبالتالي، فإن إعطاء شيء ما إلى صديق لا يعني التخلي عنه أو فقدانه، ولكن يمكن اعتبار العطاء لصديق مجرد نقل شيء إلى جزء آخر من الذات، على النقيض من ذلك، نادرًا ما يتلقى الأعضاء خارج الجماعة دعمًا حقيقيًا من القائد ويتم استبعادهم عمومًا من الشبكة الداخلية".

وأشار (Aksakal and Ulucan, 2021) إلى التحيز داخل الجماعة بأنه "ميل الفرد إلى تطبيق نوع من المحسوبية يتمثل في تضمين الأفراد الذين يشعر أنهم قريبون منه في الجماعة، مع وضع الأفراد الذين لا يشعر بالقرب منهم خارج الجماعة، يظهر الترابط النفسي بين الجماعات نتيجة التحيز داخل الجماعة والعلاقات غير الرسمية في المنظمة".

(ب) المحسوبية الأبوية Paternal cronyism :

عرف (Turhan, 2014) المحسوبية الأبوية بأنها "تفضيلات الرؤساء من منظور أبوي للمرؤوسين المرتبطين بهم والولاء لهم على حساب الآخرين، حيث يُظهر الموظف ولاءً غير متحفظ للمدير، ويحمي المدير مصالح الموظف بشكل غير متناسب ويتم معاملة هؤلاء المرؤوسين بشكل مختلف، وترتبط المحسوبية الأبوية بالسلطة والولاء من المنظور التنظيمي".

في حين أشار (Khatri and Ojha, 2017) إلى أنه لا يُنظر إلى هذا الدور الأبوي في حياة الموظف على أنه تدخلي؛ على العكس تمامًا، يتوقع الموظفون أن تلعب منظماتهم دورًا مهمًا في حياتهم ويتوقعون من رؤسائهم المشاركة كأباء أو كشخصيات إرشادية، وقد يبدو الدور الأبوي للقائد غير متنسق مع معايير المساواة،

لكنه سيكون متسقاً إذا افترضنا أن القائد يُنظر إليه على أنه شخص سيساعد الجماعة على تحقيق أهدافها .

كما عرف (Leung and Barnes, 2020) المحسوبية الأبوية بأنها "السلطة الموزعة بشكل غير عادل، حيث يهتم المدير ذو القوة التفضيلية بالحياة الشخصية لبعض المرؤوسين ورفاهيتهم بينما يقبل المرؤوسون كرمه وسلطته لأنهم يعتقدون أنه يعرف ما هو جيد بالنسبة لهم، ويُظهر المرؤوسون ولائهم من خلال تجنب نقد القائد، وأداء العمل الإضافي إذا لزم الأمر، وفي مقابل ذلك يخصص القائد الموارد على أساس ولاء المرؤوسين وهذا يؤدي للرضا الوظيفي والالتزام والأداء من جانبهم".

(ج) تبادل المصالح Reciprocal exchange of favor :

عرف (Turhan,2014) تبادل المصالح بأنها " توقع مصلحة متبادلة بين المدير والمرؤوسين، وتوفر نظرية التبادل الاجتماعي إطاراً مفيداً يمكن من خلاله فهم العلاقات المفضلة النابعة من الجوانب غير الرسمية للمنظمة، إذا كان لديك منصب أعلى وكنت تمنح شيئاً لأحد مرؤوسيك، فيجب أن يكون هذا الشخص ممتناً لك، وبالتالي، يشعر بالحاجة إلى رد الجميل بطريقة ما".

كما عرف (Khatri and Tsang, 2016) تبادل المصالح بأنها " توقع المصلحة المتبادلة بين المرؤوسين والإدارة على أساس المنافع الشخصية بدلاً من أن تكون في مصلحة المنظمة، تمنح الإدارة معاملة تفضيلية لأولئك الموظفين الذين يظهرون لها ولاءً غير مشروط وتحرم الموظفين الآخرين من مزايا، غالباً ما تكون المعاملة بالمثل ضرورية لتطوير عقد اجتماعي لتحقيق التماسك في المجتمع"، وأشار (Bilal et al.,2020) إلى تبادل المصالح بأنها "مكافأة الإدارة العليا للموظفين الذين يقدمون سلوكيات تدعم مصالحهم، حيث يتم منح المقربين غير الأكفاء مزايا ومكافآت وفرص ترويجية ومزيد من الدعم لبناء ولائهم غير المشروط للإدارة بدلاً من المنظمة".

٢ - إحباط الموظف Employee Frustration:

تم تقديم الإحباط لأول مرة بواسطة (Freud,1921) كمفهوم خارجي وداخلي بطبيعته، ومرتبط بعملية تحقيق الهدف، ويحدث عندما تكون هناك حالة معوقة تتداخل مع تحقيق الهدف أو تمنع تحقيقه، فكل إجراء له غرض أو هدف، سواء كان صريحاً أو ضمنياً، وأي انقطاع في إكمال العمل أو المهمة، يمكن أن يسبب الإحباط، وبالنسبة ل Freud، يشتمل الإحباط على كل من العوائق الخارجية لتحقيق الهدف والعقبات الداخلية التي تمنع الرضا (Andalib et al.,2013).

عرف (Akuffo,2015) الإحباط بأنه " رد فعل سلبي للشخص ينتج عن توقف أو إعاقة تحقيق الهدف والذي قد يتسبب في ضرر للمنظمة ". وأشار (Ntsiful et al.,2018) إلى الإحباط في مكان العمل على أنه " الشعور بالعواطف السلبية الناتجة عن عرقلة تحقيق الأهداف بسبب العوامل التنظيمية والشخصية ".

كما يري (Teixeira et al.,2018) الاحباط بأنه " استجابة عاطفية سلبية نتيجة إدراك وجود عقبات أمام الفرد، تؤدي الي سلوك عكسي، حيث أن الموظفين الذين يعانون من الاحباط في العمل تنخفض معدلات أدائهم" . وأشار (Saputro,2019) إلى الإحباط بأنه "الموقف الذي يُعيق الفرد في سعيه لتحقيق أهداف معينة مرغوبة، ويؤدي الإحباط إلى شعور الفرد بمشاعر عدوانية".

و عرف (Alam et al.,2021) الإحباط بأنه "الشعور بالضيق أو الانزعاج نتيجة عدم القدرة على التغيير أو تحقيق شيء ما، أو أنه استجابة عاطفية لأحداث العمل السلبية".

واستناداً إلى ما سبق عرضه من تعريفات يخلص الباحثون أن إحباط الموظف يعرف بأنه حالة نفسية سلبية ناتجة عن فشل الفرد في إشباع حاجاته و رغباته و عدم تحقيق أهدافه بسبب معوقات قد تكون تنظيمية أو وظيفية .

وقد تناولت العديد من الدراسات أبعاد إحباط الموظف من وجهات نظر مختلفة، حيث تناولت دراسة (Peters et al., 1980) إحباط الموظف من منظور وظيفي، في حين تناولت دراسة (Spector, 1994) إحباط الموظف من منظور تنظيمي.

كما تناولت معظم الدراسات إحباط الموظف كمتغير أحادي البعد (Mairaj and Siddiqui, 2020 ;Abun et al.2019; Peters et al.,1980).

بينما يجمع الباحثون بين وجهتي نظر الدراستين (Peters et al., 1980) و (Spector, 1994) ، حيث تناولت دراسة (Peters et al., 1980) الإحباط من منظور وظيفي، وتناولت دراسة (Spector, 1994) الإحباط من منظور تنظيمي، وذلك لعدم تناول أى من الدراسات السابقة هذين المنظورين معاً، وهو ما سيتناوله الباحثون في هذا البحث، وذلك على النحو الآتي:

(أ) الإحباط الوظيفي Job frustration :

يري (Karamchandani, 2020) أن الإحباط الوظيفي هو "بناء سلبي يقع على عاتق الفرد بما يولده من العاطفة والمشاعر السلبية المصاحبة له، إنه يشير إلى سيناريو مقيد يمنع حدوث النتائج المتوقعة على الرغم من الجهود المستمرة والمتضافرة لتحقيق النتائج المرجوة، ولكن دون أن يدرك ذلك فعلياً، قد يضطر الفرد الذي يعاني من الإحباط إلى البحث عن بدائل ، أو النجاح في مسعاه، أو الاستقرار على الوضع الحالي في وظيفته".

وأشار (Liu et al., 2017) إلى أن الموظفين الذين يعانون من إحباط وظيفي يميلون إلى زيادة قلق العمل وانخفاض الرضا الوظيفي، وقد تم ربط الإحباط الشديد من العمل بمزيد من مشاكل الصحة الجسدية، وانسحاب الموظفين .

ويحدث الإحباط الوظيفي نتيجة للصراعات المختلفة في مكان العمل (مثل : نقص الراتب ونقص المزايا في العمل)، كما يحدث نتيجة حدوث مشكلات في مكان العمل (على سبيل المثال، مشكلات مع المشرفين، والسلوك غير العقلاني والمتحيز) ونتيجة لتلك السلوكيات يصبح الموظف محبطاً تدريجياً، ويتولد لدى الموظفين الذين

يعانون من إحباط وظيفي زيادة القلق في العمل، وانخفاض الرضا الوظيفي، وقد تم ربط الإحباط الوظيفي الشديد بمزيد من مشكلات الصحة البدنية، ونية ترك العمل (Peters et al., 1980).

(ب) الإحباط التنظيمي Organizational frustration :

أشار (Lee et al., 2005) إلى أن الإحباط التنظيمي الناتج عن الصراع بين زملاء العمل يولد سلوكيات عمل تؤدي إلى نتائج عكسية موجهة إلى أشخاص آخرين، وكذلك الصراع الشخصي القائم على المشرف يولد سلوكيات عمل تؤدي إلى نتائج عكسية تستهدف المنظمة.

وعرف (Ogungbamila, 2006) الإحباط التنظيمي بأنه " شكل من أشكال السلوك الدفاعي وهو رد فعل سلبي ينتج بسبب معوقات الهدف، ويُمكن إرجاع الإحباط التنظيمي إلى عدد من العوامل التنظيمية، بناءً على نموذج الإجهاد والعاطفة تتمثل في زميل العمل، وعدم المشاركة في صنع القرار، والظلم الإجرائي".

ووضح (Reio, 2011) الإحباط التنظيمي بأنه "استجابة عاطفية لأحداث العمل السلبية، حيث يميل الأفراد إلى الشعور بالإحباط بمجرد أن تتداخل ظروف معينة مع تحقيق الهدف الفردي أو تمنعه أو بمجرد شعورهم بأنهم لا يمتلكون الموارد اللازمة لتحقيق أهدافهم".

وأشار (Eissa and Lester, 2017) إلى الإحباط التنظيمي بأنه " شعور سلبي ينتج من عدم تحقيق هدف الفرد بسبب عدم كفاية الموارد".

كما عرفه (Karamchandani, 2020) بأنه "الشعور الناتج عن عرقلة النتائج المرجوة، لأي سبب من الأسباب، والذي قد يؤدي إلى سوء الاتصال بين الموظف والمنظمة"، وقد ينتج الإحباط من تطلعات الترقية غير المحققة أو على مستوى شامل فقد ينشأ في حالة انعدام الأمن التي قد يتعرض لها الموظف في مكان العمل.

٣- العلاقة بين المحسوبية التنظيمية المدركة وإحباط الموظف :

أشار (Turhan, 2014) الي أن استخدام المديرين للمحسوبية في أماكن العمل من أخطر المعوقات التي تؤثر علي أداء الموظفين، حيث يعطي المديرون معاملة تفضيلية لمجموعتهم المفضلة بناءً على "عوامل أخرى غير الأداء"، أي نفس الطبقة، أو الانتماءات السياسية القوية، أو الصداقات غير الرسمية.

وقد أظهرت دراسة (Arasli et al.,2006) وجود علاقة عكسية بين المحسوبية التنظيمية والنتائج الايجابية المتعلقة بالموظفين مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والروح المعنوية، كما أشار (Khatri and Tsang,2003) إلى أن المحسوبية تؤثر بشكل كبير على أداء المنظمات لأن الأصدقاء والمفضلين للمديرين يحصلون على مزايا أخرى لا تقوم علي معايير الجدارة، كما أكد (Keles et al.,2011) أنه قد تظهر نتائج بيئة المحسوبية في شكل زيادة الإحباط الوظيفي وانخفاض الولاء التنظيمي والأداء الفردي .

وأشار (Diefenbach,2009) أن العديد من المنظمات تنتشر بها المحسوبية التنظيمية والجبن الأخلاقي والتلق، كما أجرى (Turan,2015) دراسة نوعية أظهرت أن وجود المحسوبية التنظيمية يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي وكذلك الإحباط في العمل.

ويرى (Fan et al., 2019) أنه عندما يدرك الموظفون أنهم لا يعاملون على قدم المساواة مع امتلاكهم المهارات والقدرات الضرورية، فإنهم يصبحون محبطين، وأقل التزامًا وأكثر خيبة أمل وفقًا لنظرية التبادل الاجتماعي، فإن الأفعال السلبية تقابل بالسلوكيات السلبية.

ووفقاً لنظرية الحفاظ على الموارد، يمكن القول أن المحسوبية التنظيمية تستنفد موارد الموظفين؛ حيث أن الموظفين الذين يتم تجاهلهم وعدم تفضيلهم في مكان العمل يستجيبون بسلوكيات أقل إيجابية وأكثر سلبية تجاه إكمال مهامهم، لذلك، يمكن اعتبار المحسوبية التنظيمية بمثابة ضغوط في مكان العمل (Khatri and Tsang, 2003).

أشار (Mairaj and Siddiqui, 2020) إلى أن الموظفين يواجهون الإحباط في مكان العمل عندما يتعرضون للظلم أو التمييز أو المحسوبية داخل المنظمة، مما ينتج عنه الانخراط في سلوكيات عمل تؤدي إلى نتائج عكسية موجهة إلى الأفراد الآخرين أو المنظمة، كما يمكن أن يؤدي الإحباط في مكان العمل إلى سلوكيات العمل غير المنتجة، والحدق بين الموظفين والخلافات، وتؤثر هذه السلوكيات العكسية للموظفين على الكفاءة والإنتاجية .

وتوصلت دراسة (Ojo and Alarape,2016) الي أن الإحباط يعد بناء نفسي عاطفي سلبي ينتج عندما يكون الموظف غير راضٍ أو يضع أهدافاً يتم إحباطها باستمرار، فعندما تضع المنظمات أهدافاً للشركات تتطلب درجة معينة من الكفاءة والمهارات والالتزام، فإن التناقضات والمحسوبية في الترقية (ترقية الموظفين غير الأكفاء المعينين حديثاً بدلاً من المؤهلين وذوي الكفاءة العالية) هو مصدر كبير للإحباط والذي يؤدي الي ترك الوظيفة.

وأكد (Ferrinho et al., 2004) أن تحسين ظروف العمل وتصميم برامج التحسين الوظيفي دون المحسوبية يزيد من الالتزام التنظيمي والرضا ويقلل من إحباط الموظفين في المنظمة، ولكن إذا رفض المشرف تطبيق العدالة واستبعد فرصة تطوير الموظفين، فقد يزداد الإحباط من المنظمة (Aasland et al.2010)، وبناء على ماسبق يمكن صياغة فروض البحث كما يلي :

الفرض الاول : يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد المحسوبية التنظيمية وأبعاد إحباط الموظف .

الفرض الثاني : يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد المحسوبية التنظيمية على أبعاد إحباط الموظف

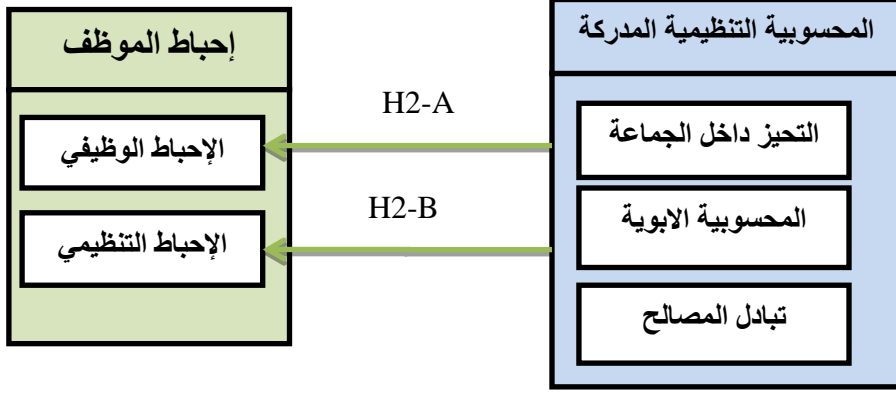
وينقسم هذا الفرض إلي الفرضين الفرعيين التاليين:

ف٢/أ يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد المحسوبية التنظيمية على الإحباط الوظيفي.

ف٢/ب يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد المحسوبية التنظيمية على الإحباط

التنظيمي.

وفي ضوء ما تم عرضه من دراسات سابقة تم اقتراح نموذج للعلاقة بين متغيرات البحث موضح بالشكل التالي رقم (1):



شكل (1)

النموذج المقترح للعلاقة بين متغيرات البحث

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على الدراسات السابقة.

ثانياً: مشكلة وتساؤلات البحث

استكمالاً لما أسفرت عنه الدراسات السابقة، ولتحديد المشكلة قام الباحثون بإجراء دراسة استطلاعية، وذلك من خلال القيام بعدد من المقابلات الشخصية مع بعض العاملين بهيئة ميناء دمياط وبوسعيد (٥٠ موظف وموظفة)، وقد شمل إطار المقابلة مناقشة المتغيرات محل البحث لاستطلاع آرائهم بشأنها، بهدف التعرف علي مدي شعور العاملين بالإحباط، وهل يرجع ذلك إلى وجود ظاهرة المحسوبية في مكان العمل؟ وقد تمت الدراسة الاستطلاعية في الفترة من ٩/٥ – ١٥/١٠/٢٠٢٢م، وقد دارت المقابلات حول النقاط التالية :

أ- إحباط المرؤوسين :

١. ما مدى شعورك بعدم قدرتك علي تحقيق أهدافك؟
٢. ما مدى شعورك بخيبة الأمل تجاه رؤسائك؟
٣. ما شعورك بالرغبة في التغييب عن العمل؟
٤. ما مدى شعورك بعدم عدالة قرارات المديرين في الميناء؟

ب- المحسوبية التنظيمية المدركة :

١. هل يحصل الموظفون الذين تربطهم علاقة وثيقة بالمدير على مكافآت وترقيات أكثر من غيرهم ؟
٢. ما مدى تجاهل المدير لأخطاء الموظفين المقربين شخصيًا له ؟
٣. هل تعتمد العلاقات بين المدير والموظفين على المنافع الشخصية المتبادلة ؟

وقد كشفت تلك المقابلات عما يلي :

- أشار ٥٥% من العاملين الذين تمت مقابلهم عن قيامهم بتقديم شكاوي, وذلك يرجع إلي ترقية ومكافأة المديرين للموظفين المفضلين فقط.
 - كما ذكر ٦٠% من العاملين الذين تمت مقابلهم أن المدير يتجاهل أخطاء المقربين له, مما يؤدي إلى إهمال العمل والعمل ببطء وانتقاد المديرين والإدارة .
 - وضح ٤٠% من العاملين الذين تمت مقابلهم نيتهم لترك العمل, كما شعر العديد من العاملين الذين تمت مقابلهم باللامبالاة واهمال العمل, وحدث حالات من الفوضى ومحاولات للانتقام بين العاملين.
- وبناء على الدراسة الاستطلاعية ومراجعة الدراسات السابقة يمكن توضيح مشكلة الدراسة الحالية في شعور العاملين بالإحباط محل الدراسة، وتفترض الدراسة أنه ربما يرجع هذا الشعور لانتشار المحسوبية التنظيمية في مكان العمل, ودعت النتائج السابقة الباحثون إلى طرح التساؤلات البحثية الآتية:

- ١- ما علاقة أبعاد المحسوبية التنظيمية وأبعاد إحباط الموظف ؟
- ٢- ما تأثير أبعاد المحسوبية التنظيمية على أبعاد إحباط الموظف (الإحباط الوظيفي, الإحباط التنظيمي)؟

ثالثا: أهداف البحث

انطلاقا من عرض الباحثين لمشكلة وتساؤلات البحث فإنه يمكن عرض أهداف البحث كما يلي:

- ١- بيان العلاقة بين أبعاد المحسوبية التنظيمية وأبعاد إحباط الموظف.

٢- تحديد تأثير أبعاد المحسوبية التنظيمية على أبعاد إحباط الموظف (الإحباط الوظيفي, الإحباط التنظيمي).

رابعاً: أهمية البحث

تم تقسيم أهمية البحث إلى جانبين هما:

أ- الأهمية النظرية :

- التأسيس العلمي لإطار نظري جديد سعياً لفهم العلاقة بين أبعاد المحسوبية التنظيمية وأبعاد إحباط الموظف.
- يقدم هذا البحث نموذج مقترح يسهم في فهم أثر المحسوبية التنظيمية المدركة على إحباط الموظف.

ب- الأهمية التطبيقية :

- يتمثل أهمية هذا البحث في التطبيق على هيئة ميناءى دمياط وبورسعيد للتطور الاقتصادي والعلمي والاجتماعي, يجب توافر مناخ عادل وممارسات عادلة لموظفيها مما سيقفل الإحباط في سلوكياتهم وأدائهم .
- إظهار التأثير السلبي لاستخدام المحسوبية على الموظفين العاملين في هيئة ميناءى دمياط وبورسعيد، حيث أنها تعد شكل من أسوأ أشكال الفساد الإداري واستغلال السلطة، ليس لأنها تقوم على فكر نفعي ضيق فقط، بل لأنها تؤثر أيضاً تأثيراً سلبياً على الموظفين، كما أنها تقلل من مفاهيم العمل الجاد والكفاءة الوظيفية وتطوير الذات وتؤدي لشعور الموظفين بالإحباط.

خامساً: طريقة البحث

أ- منهج البحث :

يقوم الإطار النظري على أساس النظريات, فضلاً عن القيام بمحاولة شرح العلاقات بين المتغيرات في إطار هذه النظريات والدراسات السابقة التي نهجتها, وفي ضوء ذلك يتم استخدام ما يطلق عليه نموذج المعادلة البنائية لاختبار الفرضيات والتعرف على صحتها أو رفضها ومن ثم فإن

المنهج الاستنتاجي هو المنهج المناسب للدراسة الحالية (Saunders et al. 2016).

ب- أنواع البيانات ومصادر الحصول عليها :

اعتمد الباحثون على نوعين من البيانات هما :

١- بيانات أولية : وتم الحصول عليها من خلال أولاً: الدراسة الاستطلاعية التي سبق الإشارة إليها، ثانياً : اعتمد البحث على أسلوب الإستقصاء لتجميع بيانات الدراسة من العاملين هيئة ميناءى دمياط وبورسعيد الذكور والإناث.

٢- بيانات ثانوية : وتم الحصول عليها من خلال اطلاع الباحثون على المراجع العربية والأجنبية من الكتب والدوريات والبحوث والرسائل العلمية المرتبطة بكل من المحسوبة التنظيمية المدركة، وإحباط المسؤولين، وكذلك الإطلاع على السجلات والدوريات والإحصائيات الخاصة بالقطاع محل البحث.

ج- مجتمع وعينة البحث:

١- مجتمع البحث :

يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بهيئة ميناءى دمياط وبورسعيد والبالغ عددهم (٣١٢٨) موظف وموظفة موزعين كما هو موضح في الجدول رقم (١):

جدول رقم (١)

إحصائية بأعداد الموظفين بهيئة ميناءى دمياط وبورسعيد لعام ٢٠٢١ - ٢٠٢٢م

| النسبة | عدد الموظفين | الهيئة |
|--------|--------------|----------------|
| ٦٦% | ٢٠٧٢ | ميناء دمياط |
| ٣٤% | ١٠٥٦ | ميناء بورسعيد |
| ١٠٠% | ٣١٢٨ | الإجمالى العام |

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات هيئة ميناءى دمياط وبورسعيد

٢- عينة البحث:

تم الاعتماد على العينة العشوائية الطبقية، حيث تستخدم العينة العشوائية الطبقية عندما يكون المجتمع غير متجانس من حيث الغرض أو الصفة التي تتناولها الدراسة، وتم تحديد حجم عينة الدراسة وفقاً لـ (Saunders et al., 2016) عند نسبة الخطأ ٥% وهي النسبة المستخدمة في البحوث الاجتماعية، وحيث أن حجم المجتمع يتراوح بين ٢٠٠٠ و ٥٠٠٠، يتطلب ذلك حجم عينة يتراوح بين ٣٢٢ و ٣٥٧ مفردة على الأقل، وقد تم توزيع ٣٥٠ استمارة لضمان زيادة نسبة استجابة مفردات العينة للإجابة على القوائم وقد تم الحصول على ٣٢٦ استمارة صحيحة من العاملين بهيئة ميناء دمياط وبورسعيد، ويوضح الجدول رقم (٢) توزيع مجتمع وعينة البحث ونسبة الاستجابة:

جدول (٢)

توزيع مجتمع وعينة الدراسة ونسبة الاستجابة

| الهيئة | المجتمع | عدد الاستمارات التي تم توزيعها | عدد الاستمارات الصحيحة | نسبة الاستجابة |
|----------------|---------|--------------------------------|------------------------|----------------|
| دمياط | ٢٠٧٢ | ٢٢٥ | ٢١٥ | ٩٥% |
| بورسعيد | ١٠٥٦ | ١٢٥ | ١١١ | ٨٩% |
| الإجمالي العام | ٣١٢٨ | ٣٥٠ | ٣٢٦ | |

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات هيئة ميناء دمياط وبورسعيد

د - أداة البحث وقياس المتغيرات:

اعتمد الباحثون في تجميع بيانات الدراسة الميدانية من مصادرها الأولية على قائمة استبيان تم إعدادها خصيصاً لهذا الغرض، وتم الإجابة عنها بمعرفة المستقضي منه وب نفسه، بحيث تشمل مجموعة من الأسئلة لقياس متغيرات الدراسة وتعتمد على مقياس ليكرت الخماسي والتي تقع في مستويات تتراوح بين موافق تماماً (٥) إلى غير موافق تماماً (١)، وتم قياس المتغيرات على النحو الآتي:

جدول (٣)

مقاييس متغيرات البحث

| المتغير | أبعاد المتغير | العبارات | مصدر المقياس |
|---|---------------------|----------|---------------------|
| المحسوبية التنظيمية المدركة Percieved Organizational Cronyism | التحيز داخل الجماعة | ٦ | Turhan,2014 |
| | المحسوبية الأبوية | ٥ | Turhan,2014 |
| | تبادل المصالح | ٤ | Turhan,2014 |
| إحباط الموظف Employee Frustration | الإحباط الوظيفي | ٤ | Peters et al., 1980 |
| | الإحباط التنظيمي | ٤ | Spector, 1994 |

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة

٥- اختبار الصدق والثبات :

قام الباحثون في هذا الجزء باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية Structural Equation Modeling (SEM) للتأكد من الصدق البنائي لمقياس الدراسة, ومن صحة النموذج وصلاحيته والتأكد من مطابقته لبيانات الدراسة قبل إجراء اختبار الفروض وذلك من خلال اتباع الخطوات التالية:

- ١- تحديد اعتمادية معاملات التحميل (Loadings) ويتضح من الجدول (٤) أن جميع معاملات التحميل مقبولة, حيث يرى (Hair et al., 2010) أن قيم معاملات التحميل المقبولة لا بد أن تكون مساوية أو أكبر من ٠.٥٠.
- ٢- حساب معامل الثبات المركب (Composite Reliability) ومعامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) للتعرف على ثبات الاتساق الداخلي للمقياس, وكما هو موضح بجدول (٤) أظهرت نتائج اختبار الثبات أن معامل كرونباخ لكل من التحيز داخل الجماعة, المحسوبية الأبوية, و تبادل المصالح و الإحباط الوظيفي و الإحباط التنظيمي كان ٠.٩٣ و ٠.٨٩ و ٠.٩٠ و ٠.٨٦ و ٠.٩٢. على الترتيب, ومن ثم فإن جميع معاملات ألفا لكرونباخ مقبولة (حيث يرى (Hair et al., 2010)) أن قيم ألفا المقبولة تكون أكبر من ٠,٧ . يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقاييس المستخدمة.

٣- صدق التقارب Convergent Validity ويشير إلى المدى الذي تتقارب فيه العبارات التي تقيس البعد أو المتغير، أو يمكن تحميلها معاً على بعد أو متغير واحد، ويتم قياسها عن طريق متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted (AVE)، والذي لابد أن تزيد قيمته عن ٠,٥٠ لكل بعد أو متغير يتم قياسه. وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي والتي يوضحها الجدول رقم (٤) أن جميع قيم (AVE) مقبولة.

٤- صدق التمايز Discriminant Validity: ويشير إلى المدى الذي يكون فيه كل بعد أو كل متغير مختلف عن البعد أو المتغير الآخر، ويتم قياسه عن طريق الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (square root of AVE)، حيث يتضح في الجدول رقم (٥) أن مصفوفة الارتباط بين أبعاد الاستقصاء تدل على أن معاملات الارتباط معنوية عند مستوى ثقة أكبر من (٩٥%) وبالنظر إلى قيم الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج يتضح أن جميعها أكبر من ٠,٥، وذلك يؤكد على جودة صدق التمايز للاستقصاء المستخدم في الدراسة.

جدول (٤)

معاملات التحميل وصدق التقارب والثبات

| (α) | (AVE) | loading | Construct |
|--------------|-------|---------|-----------|
| .٩٣ | .٧٢ | .٨٦ | ING1 |
| | | .٨٧ | ING2 |
| | | .٨٧ | ING3 |
| | | .٨٤ | ING4 |
| | | .٩٢ | ING5 |
| | | .٨٦ | ING6 |
| .٨٩ | .٦٦ | .٨٨ | PAT1 |
| | | .٩٠ | PAT2 |
| | | .٨٤ | PAT3 |
| | | .٨٦ | PAT4 |
| | | .٧٤ | PAT5 |
| .٩٠ | .٧٠ | .٨٩ | EXC1 |
| | | .٧٩ | EXC2 |

| | | | | |
|-----|-----|-----|------|---------------------|
| | | .٩٤ | EXC3 | المصالح |
| | | .٨٧ | EXC4 | |
| .٨٦ | .٥٦ | .٧٨ | JOB1 | الاحباط الوظيفي |
| | | .٨٠ | JOB2 | |
| | | .٧٧ | JOB3 | |
| | | .٧٨ | JOB4 | |
| | | .٧٨ | JOB5 | |
| .٩٢ | .٧٠ | .٨٦ | ORG1 | الاحباط التنظيمي |
| | | .٨٨ | ORG2 | |
| | | .٨٦ | ORG3 | |
| | | .٩٠ | ORG4 | |

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

جدول (٥)

مصفوفة الارتباط والجذر التربيعي لـ (AVE)

| الاحباط التنظيمي | الاحباط الوظيفي | تبادل المصالح | المحسوبية الأبوية | التحيز داخل الجماعة | |
|---------------------|--------------------|------------------|----------------------|------------------------|------------------------|
| | | | | (.٨٤٩) | التحيز داخل الجماعة |
| | | | (.٨١٦) | **٠.٨٣٢ | المحسوبية الأبوية |
| | | (.٨٣٩) | **٠.٨٤٤ | **٠.٨٣٥ | تبادل المصالح |
| | (.٧٤٨) | **٠.٧٦٨ | **٠.٧٧٠ | **٠.٧١٥ | الاحباط الوظيفي |
| (.٨٤١) | **٠.٨٢٩ | **٠.٧٨٤ | **٠.٧٦٤ | **٠.٧٣٣ | الاحباط التنظيمي |

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

** معنوية عند

٠.٠١ ن=(٣٢٦)

ومن الجدول (٥) يتضح أن قيمة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (Square root of AVE) لمتغير التحيز داخل الجماعة كانت (.٨٤٩) وللمحسوبية الأبوية (.٨١٦) وتبادل المصالح (.٨٣٩) والاحباط الوظيفي (.٧٤٨) والاحباط التنظيمي (.٨٤١)، وهي كلها قيم مقبولة.
و- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

اعتمد الباحثون على تحليل الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد باستخدام

برنامج AMOS V.25 .

سادساً : نتائج البحث:

أ- التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة:

قام الباحثون بإجراء تحليل وصفي للبيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS Version 25) للتعرف على طبيعة البيانات وقيم المتوسطات والانحراف المعياري لمتغيرات البحث، ويوضح الجدول رقم (٦) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات البحث على أساس قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

جدول رقم (٦)

نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة بالوسط الحسابي والانحرافات المعيارية

| الإحصاءات الوصفية | | المتغيرات وأبعادها |
|-------------------|---------------|---------------------|
| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | |
| ١.٢٨ | ٣.٤٦ | التحيز داخل الجماعة |
| ١.٢٨ | ٣.٣٥ | المحسوبية الأبوية |
| ١.٣٠ | ٣.٣٦ | تبادل المصالح |
| ١.٢١ | ٣.٣٩ | المحسوبية التنظيمية |
| ١.١٠ | ٣.٢٩ | الإحباط الوظيفي |
| ١.١٨ | ٣.٢٦ | الإحباط التنظيمي |
| ١.٠٩ | ٣.٢٧ | إحباط الموظف |

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الوصفي

ومن الجدول (٦) يتضح ما يأتي :

١. **المحسوبية التنظيمية** : بلغ الوسط الحسابي (٣.٣٩) وهو أعلى من المتوسط (٣)، بانحراف معياري مرتفع مقداره (١.٢١). وفيما يتعلق بأبعاد المحسوبية التنظيمية، ووفقاً للوسط الحسابي لكل منها فقد حقق التحيز داخل الجماعة أعلى متوسط حسابي (٣.٤٦)، ثم يليه تبادل المصالح (٣.٣٦)، وأخيراً المحسوبية الأبوية (٣.٣٥) الذي حقق متوسط حسابي أقل من بين أبعاد المحسوبية التنظيمية.

٢. **إحباط الموظف** : بلغ الوسط الحسابي لإحباط الموظف (٣.٢٧) وهو أعلى من المتوسط (٣) ، بانحراف معياري مقداره (١.٠٩). وفيما يتعلق بأبعاد

إحباط الموظف يتضح أن المرؤوسين يشعرون بالإحباط الوظيفي بدرجة متقاربة مع الإحباط التنظيمي وفقاً للمتوسطات الحسابية (٣.٢٩) و(٣.٢٦) بالترتيب.

ومما سبق يتضح ارتفاع مستوى كل من المحسوبية التنظيمية المدركة واحباط الموظف بدرجة أعلى من المتوسط لدى مفردات عينة البحث.

ب- تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات البحث :

لاختبار الفرض الرئيسي الأول يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد المحسوبية التنظيمية وأبعاد إحباط الموظف"، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لتحديد قوة ونوع العلاقة بين متغيرات البحث كما هو موضح بالجدول رقم (٧) التالي :

جدول رقم (٧)

معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

| الإحباط التنظيمي | الإحباط الوظيفي | تبادل المصالح | المحسوبية الأبوية | التحيز داخل الجماعة | |
|------------------|-----------------|---------------|-------------------|---------------------|---------------------|
| | | | | (١) | التحيز داخل الجماعة |
| | | | (١) | ** .٨٣٢ | المحسوبية الأبوية |
| | | (١) | ** .٨٤٤ | ** .٨٣٥ | تبادل المصالح |
| | (١) | ** .٧٦٨ | ** .٧٧٠ | ** .٧١٥ | الإحباط الوظيفي |
| (١) | ** .٨٢٩ | ** .٧٨٤ | ** .٧٦٤ | ** .٧٣٣ | الإحباط التنظيمي |

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي
ن= (٣٢٦) ** معنوية عند ٠.٠١

ويتضح من جدول (٧) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المتغيرات التي يفحصها البحث، حيث يوجد ارتباط معنوي إيجابي قوي بين كل من المحسوبية الأبوية وتبادل المصالح والتحيز داخل الجماعة والإحباط الوظيفي (٠.٧٦٨، ٠.٧٧٠، ٠.٧١٥) على الترتيب. كما يوجد ارتباط معنوي إيجابي قوي بين كل من تبادل المصالح والمحسوبية الأبوية والتحيز داخل الجماعة والإحباط التنظيمي (٠.٧٨٤،

٧٦٤، ٧٣٣)، وبالتالي تم قبول الفرض الرئيسي الأول " يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد المحسوبة التنظيمية وأبعاد إحباط الموظف".

ج- تأثير المحسوبة التنظيمية على إحباط الموظف :

ولمعرفة تأثير أبعاد المحسوبة التنظيمية على أبعاد إحباط الموظف، قام الباحثون بصياغة الفرض الرئيسي الثاني من فروض البحث " تؤثر أبعاد المحسوبة التنظيمية بشكل معنوي إيجابي على أبعاد إحباط الموظف". وينقسم هذا الفرض إلى الفرضين الفرعيين التاليين :

ف٢/أ تؤثر أبعاد المحسوبة التنظيمية بشكل معنوي إيجابي على الإحباط الوظيفي .

ف٢/ب تؤثر أبعاد المحسوبة التنظيمية بشكل معنوي إيجابي على الإحباط التنظيمي .

وقد قام الباحثون باستخدام البرنامج الإحصائي (Amos version 25)، ولمعرفة مستوى معنوية العلاقات المباشرة بين متغيرات النموذج تم استخدام طريقة الأرجحية العظمي (Maximum Likelihood) ، ويتضح في الجدول رقم (٨) مؤشرات معنوية نموذج تأثير أبعاد المحسوبة التنظيمية على أبعاد إحباط المرؤوسين.

جدول رقم (٨)

مؤشرات معنوية نموذج تأثير أبعاد المحسوبة التنظيمية على أبعاد إحباط المرؤوسين.

| المؤشر | القيمة المعيارية | القيمة المحسوبة |
|-------------------------------------|------------------|-----------------|
| معنوية كاي ^٢ (P.Value) | >٠.٠٥ | ٠.٠٠٠ |
| الجزر التربيعي لمتوسط البواقي (RMR) | >٠.٠٦ | صفر |
| مؤشر المطابقة المقارن (CFI) | <٠.٩٥ | ١ |

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (٨) قوة معنوية النموذج حيث بلغت قيمة الجزر التربيعي لمتوسط البواقي (RMR) ٠.٠٠٠ كما أن قيمة مؤشر جودة المطابقة المقارن (CFI) بلغ ١.٠٠٠

وقد تم اختبار هذا الفرض لمعرفة مستوى معنوية تأثيرات المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة من خلال مجموعة من الفروض الفرعية لاختبار صحة كل فرض فرعي على حدة وذلك على النحو التالي :

ف٢/أ تؤثر أبعاد المحسوبية التنظيمية بشكل معنوي إيجابي على الإحباط

الوظيفي .

أظهر التحليل الإحصائي نتائج تحليل الانحدار كما هو موضح في الجدول

رقم (٩) :

جدول رقم (٩)

تأثير أبعاد تأثير أبعاد المحسوبية التنظيمية على الإحباط الوظيفي

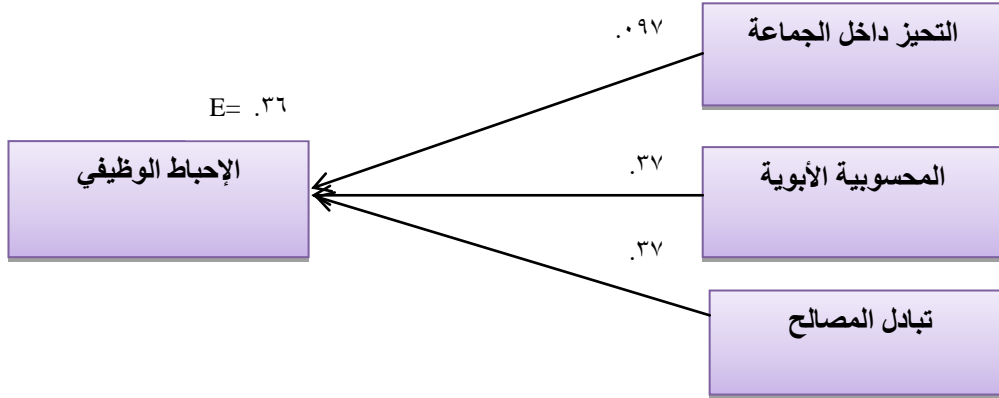
| التأثير المباشر | معدل الانحدار Beta | مستوى المعنوية |
|--|--------------------|----------------|
| التحيز داخل الجماعة ← الإحباط الوظيفي | .٠٩٧ | .٢٠٦ |
| المحسوبية الأبوية ← الإحباط الوظيفي | **٠.٣٧٣ | .٠٠٠ |
| تبادل المصالح ← الإحباط الوظيفي | **٠.٣٧١ | .٠٠٠ |
| Sig = ٠,٠٠٠ **, R = .٨٠ ، R ² = .٦٤ | | |

المصدر : إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي ** معنوي عند ٠.٠١

ويتضح من الجدول رقم (٩) ما يلي :

- يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد المحسوبية التنظيمية (المحسوبية الأبوية، تبادل المصالح) على الإحباط الوظيفي عند مستوى معنوية (٠.٠١) ويتبين من معاملات الانحدار أن المحسوبية الأبوية لها تأثير مقارب لتبادل المصالح (معامل الانحدار = ٠.٣٧).
- لا يوجد تأثير معنوي لبعد المحسوبية التنظيمية (التحيز داخل الجماعة) على الإحباط الوظيفي عند مستوى معنوية (٠.٠٥).
- كما يتضح من قيمة معامل التحديد (R² = .٦٤) أن بعدي المحسوبية التنظيمية المتمثلة في (المحسوبية الأبوية، تبادل المصالح) يفسران التغير في المتغير التابع الإحباط الوظيفي (بنسبة ٦٤ %) وأن النسبة المتبقية (٣٦%) ترجع إلى عوامل أخرى لم يشملها النموذج.

ويمكن عرض نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بتأثير أبعاد المحسوبة التنظيمية على الإحباط الوظيفي في الشكل رقم (٢) :



شكل رقم (٢)

تأثير أبعاد المحسوبة التنظيمية على الإحباط الوظيفي
المصدر : إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

ومما سبق يتضح صحة الفرض الفرعي الأول جزئياً.

ف٢/ب تؤثر أبعاد المحسوبة التنظيمية بشكل معنوي إيجابي مباشر على الإحباط التنظيمي .

أظهر التحليل الإحصائي نتائج تحليل الانحدار كما هو موضح في الجدول رقم (١٠) :

جدول رقم (١٠)

تأثير أبعاد تأثير أبعاد المحسوبة التنظيمية على الإحباط التنظيمي

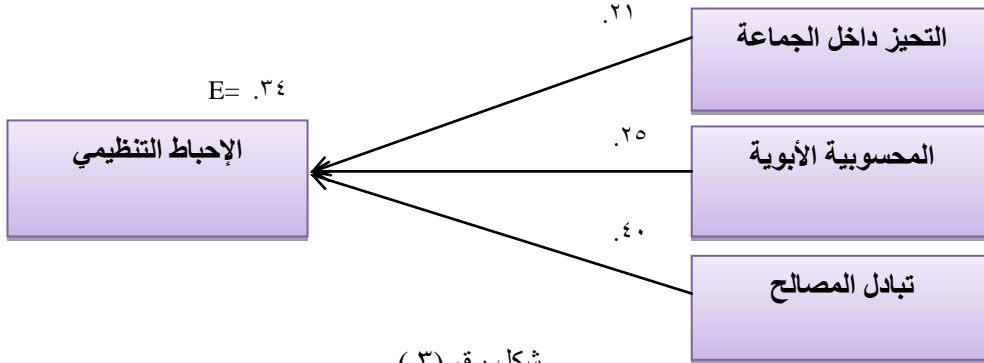
| مستوى المعنوية | معدل الانحدار Beta | التأثير المباشر |
|---|--------------------|--|
| .٠٠٦ | ** .٢٠٦ | التحيز داخل الجماعة ← الإحباط التنظيمي |
| .٠٠٠ | ** .٢٤٩ | المحسوبية الأبوية ← الإحباط التنظيمي |
| .٠٠٠ | ** .٣٩٧ | تبادل المصالح ← الإحباط التنظيمي |
| sig = .٠٠٠ ، R = .٨١ ، R ² = .٦٥ | | |

المصدر : إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

** معنوي عند ٠.٠١

ويتضح من الجدول رقم (١٠) مايلي :

- يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد المحسوبية التنظيمية (التحيز داخل الجماعة، المحسوبية الأبوية، تبادل المصالح) على الإحباط التنظيمي عند مستوى معنوية (٠.٠١). ويتبين من معاملات الانحدار أن تبادل المصالح له أكبر تأثير على الإحباط التنظيمي (معامل الانحدار = ٠.٣٩٧)، يليه المحسوبية الأبوية (معامل الانحدار = ٠.٢٤٩)، والتحيز داخل الجماعة (معامل الانحدار = ٠.٢٠٦).
- كما يتضح من قيمة معامل التحديد ($R^2 = .66$) أن المحسوبية التنظيمية بأبعادها (التحيز داخل الجماعة، المحسوبية الأبوية، تبادل المصالح) يفسرون التغير في المتغير التابع الإحباط التنظيمي (بنسبة ٦٦ %) وأن النسبة المتبقية (٣٤ %) ترجع إلى عوامل أخرى لم يشملها النموذج. ويمكن عرض نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بتأثير أبعاد المحسوبية التنظيمية على الإحباط التنظيمي في الشكل رقم (٣) :



تأثير أبعاد المحسوبية التنظيمية على الإحباط التنظيمي

المصدر : إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

ومما سبق يتضح صحة الفرض الفرعي الثاني .

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي السابق أيضاً تبين صحة الفرض الفرعي الرئيسي الثاني جزئياً من فروض البحث والذي ينص على أنه " تؤثر أبعاد المحسوبية التنظيمية بشكل معنوي إيجابي على أبعاد إحباط الموظف".

سابعاً: مناقشة النتائج:

كشفت نتائج البحث عن وجود ارتباط معنوي إيجابي قوي بين كل من أبعاد المحسوبية التنظيمية وأبعاد إحباط الموظف، حيث اتضح وجود ارتباط معنوي إيجابي قوي بين كل من التحيز داخل الجماعة والمحسوبية الأبوية وتبادل المصالح والإحباط الوظيفي، ووجود ارتباط معنوي إيجابي قوي بين كل من التحيز داخل الجماعة والمحسوبية الأبوية وتبادل المصالح والإحباط التنظيمي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Ojo and Alarape,2016) والتي توصلت إلى وجود ارتباط معنوي إيجابي بين كل من المحسوبية التنظيمية والترقية مع الإحباط في مكان العمل، ودراسة (Aasland et al.2010) والتي توصلت إلى وجود ارتباط معنوي إيجابي بين المحسوبية التنظيمية والإحباط ووجود ارتباط معنوي سلبي بين المحسوبية التنظيمية والرضا الوظيفي.

وأظهرت نتائج البحث وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من المحسوبية الأبوية وتبادل المصالح على الإحباط الوظيفي، في حين لا يوجد تأثير معنوي للتحيز داخل الجماعة على الإحباط الوظيفي، كما اتضح وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من التحيز داخل الجماعة والمحسوبية الأبوية وتبادل المصالح على الإحباط التنظيمي، ويرجع الباحثون ذلك إلى شعور الموظفين في هيئة ميناء دمياط وبورسعيد بالمحسوبية وتفضيل المديرين لمجموعة من الموظفين (داخل الجماعة) حيث يؤدي ذلك إلى تشكيل اتجاهات وسلوكيات سلبية لدى الموظفين (خارج الجماعة) متمثلة في كل من الإحباط الوظيفي والتنظيمي.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Arasli et al.,2006) التي تشير إلى وجود تأثير معنوي سلبي للمحسوبية التنظيمية على النتائج المختلفة المتعلقة بالموظفين مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والروح المعنوية، ونتائج دراسة (Keles et al.,2011) التي تشير إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للمحسوبية التنظيمية على الإحباط عموماً.

في حين تختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراستي (Turan, 2015; Keles et al.,2011) حيث توصلت إلى عدم وجود تأثير معنوي لبعده التحيز داخل الجماعة على الاحباط الوظيفي، ويشير ذلك الي أن شعور المرؤوسين بالإحباط الوظيفي في الهيئة لا يرجع إلى تفضيل القائد للمرؤوس على أساس عضويته / مجموعته بدلاً من الأداء أو الوضع الوظيفي وإنما يرجع الي تجاهل القائد لأخطاء المرؤوسين المخلصين له.

ثامناً: توصيات البحث:

أظهرت نتائج البحث وجود تأثير معنوي ايجابي للمحسوبية التنظيمية المدركة على إحباط الموظف، ومن ثم كان لزاماً على المسؤولين الحد من تعامل المديرين بالمحسوبية التي تؤدي إلى زيادة إحباط المرؤوسين، لذلك يوصي الباحثون بضرورة تطبيق مجموعة من الآليات التي من شأنها تقليل وجود المحسوبية وتقليل تعرض الموظفين للإحباط في هيئة ميناءي دمياط وبورسعيد، وذلك على النحو التالي:

١. تطبيق مبدأ الجدارة في الترقيات وتقييم الأداء للعاملين بحيث يعكس الأداء الفعلي لهم.

٢. تطبيق مبدأ العدالة بهيئة ميناءي دمياط وبورسعيد، وذلك من خلال :
✓ مكافأة المرؤوسين على أساس مساهماتهم في الهيئة.

✓ تطبيق برامج تحفيزية للمرؤوسين بناء على نظم الموارد البشرية المطبقة بالهيئة.

✓ تطبيق نظام رقابي فعال للحد من المحسوبية وتقديم تقارير بشكل دوري عن المديرين والمرؤوسين لتعديل أي انحرافات قد تطرأ على العمل.

تاسعاً: مقترحات لبحوث مستقبلية:

يقترح للباحثون مجموعة من الأفكار التي قد تفيد في إجراء المزيد من البحوث المستقبلية، وذلك كما يلي:

(١) تطبيق الدراسة على قطاعات أخرى مثل البنوك أو المستشفيات الحكومية والخاصة.

(٢) تأثير العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس على إحباط الموظف.

(٣) الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس وإحباط الموظف .

المراجع

1. Aasland, M., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M., & Einarsen, S. (2010). The prevalence of destructive leadership. *British Journal of Management*, 21(2), 438–452.
2. Abun, D., Magallanez, T., Foronda, S. L. G. L., & Agoot, F. (2019). Measuring Basic Psychological Need Satisfaction and Frustration and Work Engagement of Employees of Divine Word Colleges in Ilocos Region, Philippines. *International Journal of English Literature and Social Sciences (IJELS)*, 4(2).
3. Aksakal, N. Y., & Ulucan, E. (2021). A Study About The Role of Cronyism Perceptions of Tourism Employees upon Their Career Plateau. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(4), 3164-3180.
4. Akuffo, I. N. (2015). The influence of supervisors conflict management style on employees counterproductive work behaviours. *European Journal of Business and Management*, 7(9), 28-33.
5. Alam, T., Ullah, Z., AlDhaen, F. S., AlDhaen, E., Ahmad, N., & Scholz, M. (2021). Towards explaining knowledge hiding through relationship conflict, frustration, and irritability: The case of public sector teaching hospitals. *Sustainability*, 13(22), 12598.
6. Andalib, W., Darun, M.R. and Azizan, A. (2013), “Frustration of employees: reasons, dimensions and resolving techniques”, Proceeding of the world Conference on Integration Knowledge, 25-6 November, 2013, *Langkawi Malaysia, WICK*.
7. 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.

8. Bellow, A. (2005), "In praise of nepotism: a natural history", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 15 No. 1, pp. 153-160.
9. 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.
10. Clore, G. L., & Centerbar, D. B. (2004). Analyzing anger: how to make people mad. *Emotion*, 4(2), 139–144
11. De Clercq, D., Fatima, T., & Jahanzeb, S. (2021). Cronies, procrastinators, and leaders: A conservation of resources perspective on employees' responses to organizational cronyism. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-12.
12. Diefenbach, T. (2009). New public management in public sector organizations: The dark sides of managerialistic "enlightenment." *Public Administration*, 87, 892-909.
13. Eissa, G., & Lester, S. W. (2017). Supervisor role overload and frustration as antecedents of abusive supervision: The moderating role of supervisor personality. *Journal of Organizational Behavior*, 38(3), 307-326.
14. 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
15. Fan, L., Mahmood, M., & Uddin, M. (2019). Supportive Chinese supervisor, innovative international students: A social exchange theory perspective. *Asia Pacific Education Review*, 20(1), 101-115.
16. Ferrinho, P., Van Lerberghe, W., Fronteira, I., Hipólito, F., & Biscaia, A. (2004). Dual practice in the health sector: Review of the evidence. *Human resources for health*, 2(1), 14.
17. Gyimah-Boadi, E. (2000), "Conflict of interest, nepotism and cronyism", *Source Book 2000*, Vol. 5, pp. 195-204.
18. Jones, R. G., & Stout, T. (2015). Policing nepotism and cronyism without losing the value of social connection. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(1), 2-12.
19. Karamchandani, K. (2020). Frustration at the Workplace and Employee Attitude: A Study on It Professionals. *INTERNATIONAL JOURNAL OF ADVANCE RESEARCH AND INNOVATIVE IDEAS IN EDUCATION*.

20. Keles, H. N., Özkan, T. K., & Bezirci, M. (2011). A study on the effects of nepotism, favoritism and cronyism on organizational trust in the auditing process in family businesses in Turkey. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 10(9), 9-16.
21. Khatri, N., & Ojha, A. (Eds.). (2017). *Crony capitalism in India: establishing robust counteractive institutional frameworks*. Springer.
22. Khatri, N., & Tsang, E. W. (2003). Antecedents and consequences of cronyism in organizations. *Journal of Business Ethics*, 43(4), 289-303.
23. Kteily, N., & Bruneau, E. (2017). Darker demons of our nature: The need to (re)focus attention on blatant forms of dehumanization. *Current Directions in Psychological Science*, 26(6), 487-494.
24. Lazar, J., Jones, A., Hackley, M., & Shneiderman, B. (2006). Severity and impact of computer user frustration: A comparison of student and workplace users. *Interacting with Computers*, 18(2), 187-207.
25. Lee, H. Y., Lee, Y. K., & Kwon, D. (2005). The intention to use computerized reservation systems: the moderating effects of organizational support and supplier incentive. *Journal of Business research*, 58(11), 1552-1561.
26. Leung, T. K. P., & Barnes, B. R. (2020). Ethical cronyism: an insider approach for building guanxi and leveraging business performance in China. *Asia Pacific Business Review*, 26(2), 124-148.
27. Liu, J., Bartholomew, K., & Chung, P. K. (2017). Perceptions of teachers' interpersonal styles and well-being and ill-being in secondary school physical education students: The role of need satisfaction and need frustration. *School Mental Health*, 9(4), 360-371.
28. Mairaj, A., & Siddiqui, D. A. (2020). Conflict Resolution Strategies and Workplace Frustration and Organisational Citizenship Behavior: The Moderating Role of Emotional Intelligence. *Human Resource Research*, Vol. 4, No. 1. ISSN 1948-5441
29. Naz, F. (2020). *Impact of Cronyism on Deviant Workplace Behavior and Employee Creativity: Mediating Role of Moral Disengagement and Moderating Role of Power Distance* (Doctoral dissertation, CAPITAL UNIVERSITY).

30. Ntsiful, A., Ahiakpor, L., Damoah, J., & Wee, G. S. M. (2018). Frustration at work, Developmental experience, perceived team support and employee performance: evidence from emerging economies. *Pan-African Journal of Business Management*, 2(2), 1-36.
31. Ogungbamila, B. (2006). Relational conflict resolution strategies (RCRS) and workplace frustration. *Journal of Psychology in Africa*, 16(1), 59-64.
32. Ojo, A. E. A., & Alarape, I. A. (2016). Development and construction of job frustration scale. *African Journal for the Psychological Studies of Social Issues*, 19(3), 33–46
33. Pearce, J. L. (2015). Cronyism and nepotism are bad for everyone: The research evidence. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(1), 41-44.
34. Peters, L. H., O'Connor, E. J., & Rudolf, C. J. (1980). The behavioral and affective consequences of performance-relevant situational variables. *Organizational Behavior and Human Performance*, 25, 79-96.
35. Reio Jr, T. G. (2011). Supervisor and coworker incivility: Testing the work frustration-aggression model. *Advances in Developing Human Resources*, 13(1), 54-68.
36. 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.
37. Saputro, Y. P., Widayanti, M. J. A., & Purwanto, B. (2019). The Psychological Development of The Main Character of Becoming A Gang Leader through Frustration; Reflections on Dashnerâ€™s â€œThe Maze Runnerâ€. *Rainbow: Journal of Literature, Linguistics and Culture Studies*, 8(1), 20-29.
38. Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2016) Research Methods for Business Students. *7th Edition, Pearson, Harlow*.
39. Seeber, M., Cattaneo, M., Meoli, M., & Malighetti, P. (2019). Self-citations as strategic response to the use of metrics for career decisions. *Research Policy*, 48(2), 478-491.
40. 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
41. Spector Paul, E. (1994). Job Satisfaction Survey. Tampa, FL: Department of Psychology, University of South Florida.

42. Teixeira da Silva, J. A., Katavić, V., Dobránszki, J., Al-Khatib, A., & Bornemann-Cimenti, H. (2019). Establishing rules for ethicists and ethics organizations in academic publishing to avoid conflicts of interest, favoritism, cronyism and nepotism. *KOME: An International Journal of Pure Communication Inquiry*, 7(1), 110-125
43. Teixeira, D. S., Silva, M. N., & Palmeira, A. L. (2018). How does frustration make you feel? A motivational analysis in exercise context. *Motivation and Emotion*, 42(3), 419-428.
44. Turan, A. (2015). Does the perception of organizational cronyism leads to career satisfaction or frustration with work? The mitigating role of organizational commitment. *Research in Applied Economics*, 7(3), 14-30.
45. Turhan, M. (2014). Organizational cronyism: A scale development and validation from the perspective of teachers. *Journal of business ethics*, 123(2), 295-308.
46. Turhan, M. (2014). Organizational cronyism: A scale development and validation from the perspective of teachers. *Journal of business ethics*, 123(2), 295-308.
47. Tytko, A., Smokovych, M., Dorokhina, Y., Chernenchenko, O., & Stremenovskyi, S. (2020). Nepotism, favoritism and cronyism as a source of conflict of interest: corruption or not?. *Amazonia Investiga*, 9(29), 163-169
48. Williams, M. L., & Laker, D. (2005). Nepotism, job satisfaction and employee commitment. Available from http://www.iaes.org/conferences/part/philadephia_52/prelim_program/d00-2/laker-w