

القيادة الأبوية وتأثيرها في سلوكيات العمل

(دراسة تطبيقية على عينة من الكليات الأهلية في محافظة النجف الأشرف)

علي رزاق جواد العابدي^a ، هديل محمد علي عبد الهادي^b

الملخص

يهدف هذا البحث إلى الكشف عن مدى تأثير القيادة الأبوية على سلوكيات العاملين وذلك من خلال تحسين السلوكيات الايجابية والحد من السلوكيات السلبية. وتنبع اهمية هذا البحث اولاً من عدم وجود دراسات عربية تناولت هذه المتغيرات في أنموذج فرضي واحد، وهذا يدل على وجود فجوة معرفية لابد من الخوض في دراستها، وكذلك مدى حاجة القادة في المنظمات المبحوثة الى نمط قيادي يتسم بكسب ولاء المرؤوسين واحترامهم مع اظهار الجانب الاخلاقي والخيري تجاههم وتجاه عوائلهم . ومن اجل تحقيق اهداف البحث تمت دراسة علاقات الارتباط والتأثير بين أبعاد القيادة الأبوية المتمثلة بـ (القيادة الإستبدادية والقيادة الأخلاقية والقيادة الخيرة) وبين أبعاد سلوكيات العمل المتمثلة بـ (سلوك المساعدة وسلوك صوت العاملين والسلوك المنحرف)، تمت صياغة مجموعة من الفرضيات المتعلقة بعلاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث. وباعتماد المنهج (الوصفي - التحليلي) واستهداف عينة البحث ، تم استخدام الإستبانة كأداة اساسية لجمع بيانات العينة وتم توزيع (232) استمارة على الكادر التدريسي، في حين تم تسلّم (211) استمارة كانت صالحة للتحليل الاحصائي. وباستخدام مجموعة من البرامج الاحصائية تم التوصل الى صحة اغلب فرضيات البحث، واستناداً اليها تم التوصل الى عدد من الاستنتاجات والتوصيات.

المقدمة

الشعور بالمسؤولية والحرص على العاملين والمجتمع والآخرين في المنظمة.

ونظراً لما لسلوكيات العمل من تأثير كبير على أداء الاعمال، فهناك سلوكيات يقوم بها الفرد وبشكل طوعي مثل سلوك المساعدة والمواطنة التنظيمية التي تنعكس بشكل ايجابي في خدمة المنظمة، وبالمقابل هناك سلوكيات منحرفة عندما يقوم بها العاملون فإنها تؤثر بشكل سلبي على المنظمة واعضاءها .

من هنا جاءت فكرة البحث التي ارتكزت على دراسة القيادة الأبوية وابعادها المتمثلة بـ (القيادة الإستبدادية والقيادة الأخلاقية والقيادة الخيرة) ومدى تأثيرها على سلوكيات العمل سواء اكانت هذه

ان نمط القيادة الابوية (Paternalistic Leadership) من الأنماط القيادية التي لقيت اهتمام العديد من الباحثين، وظهر هذا النمط بشكل واضح في المنظمات الصينية، ويتسم بأن يكون القائد سلطوياً واستبدادياً في جانب ويتحلى بالأخلاق العالية والاهتمام بالمرؤوسين ومراعاة مصالحهم في جانب اخر، مما له تأثير كبير على المرؤوسين وسلوكياتهم. أما من حيث الأهمية فقد أشار الباحثون إلى أن القيادة الابوية توفر الحنان والرعاية الابوية للمرؤوسين والاهتمام بمصالحهم وعوائلهم، وبالمقابل فان القائد

يطالبهم بالطاعة والاحترام، وان السلوك الأصوي يؤثر على السلوكيات السلبية. ^a - الأستاذ المساعد الدكتور، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، كربلاء، العراق. ^b - طالب ماجستير، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، كربلاء، العراق.

تأثيراً كبيراً على سلوك الافراد اذ ان للقائد دوراً رئيساً في تشجيع الافراد على الأداء الأفضل والتركيز على الامن والإلتزام الوظيفي وحثهم على العمل المستمر والطموح الأفضل، وبالمقابل تجنب السلوكيات السيئة التي تعود بالضرر على المنظمة او الأفراد .

وعليه فان هذا الجانب كان دافعاً للقيام بالبحث الحالي للوقوف على اهم الصفات التي تتميز بها القيادة الأبوية ومعرفة مدى تأثيرها على تعزيز السلوكيات الايجابية للمرؤوسين والحد من السلوكيات السلبية .

يضاف الى ذلك ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة الأبوية وُجِدَ أنها قد ربطت بينها وبين العديد من السلوكيات في المنظمات مثل سلوك المواطنة او الإلتزام التنظيمي او تحسين المناخ الأخلاقي ومدى التأثير على ردود المرؤوسين وغيرها، فضلاً عن الدراسات التي تطرقت الى سلوكيات العاملين التي ركزت على العديد من السلوكيات وعلى اهم النتائج المتوقعة منها مثل سلوك المساعدة وسلوك صوت العاملين والسلوك المنحرف، مما كان دافعاً للخوض في دراسة هذه المتغيرات.

ثانياً : تساؤلات البحث :

من خلال الأهمية اعلاه يمكن التوصل الى مجموعة من الاسئلة التي يسعى الباحثان الى الاجابة عليها في البحث الحالي :

- 1- هل توجد علاقة بين أبعاد القيادة الأبوية وأبعاد سلوكيات العمل ؟
- 2- هل يوجد تأثير لأبعاد القيادة الأبوية في سلوكيات العمل ؟

ثالثاً : اهمية البحث :

تظهر اهمية البحث الحالي في مجموعة من النقاط وهي :

السلوكيات ايجابية أم سلبية مثل (سلوك المساعدة وسلوك صوت العاملين والسلوك المنحرف) في عيّنة من الكليات الأهلية في محافظة النجف الاشرف.

ولغرض تحقيق اهداف البحث تم تقسيمه على أربعة مباحث رئيسة، اذ اشار المبحث الاول الى الأسس المنهجية والمعرفية للبحث.

اما المبحث الثاني فانه يتعلق بالجانب النظري للدراسة المتمثل بـ (القيادة الأبوية وسلوكيات العمل).

واما المبحث الثالث فإنه يتعلق بالجانب العملي والتحليل الاحصائي الذي يتضمن اختبار التوزيع الطبيعي واختبار فرضيات الارتباط والتأثير بين المتغيرات، اما المبحث الرابع فيتعلق بالإستنتاجات والتوصيات التي تم التوصل اليها.

المبحث الاول

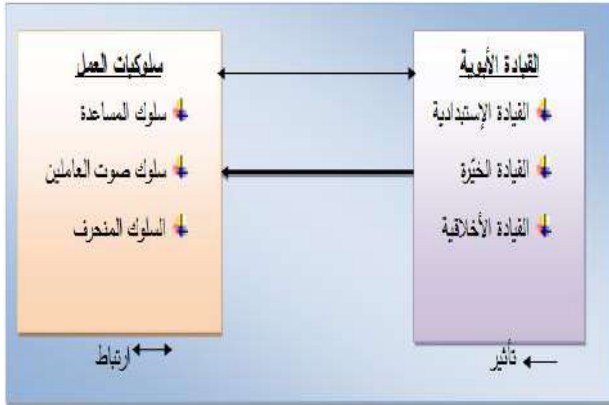
الاسس المنهجية والمعرفية للبحث

أولاً: مشكلة البحث:

من القضايا التي نالت اهتمام العديد من الباحثين والدارسين في مجال السلوك التنظيمي بعامة، الأنماط القيادية المناسبة في المنظمات، التي لها الدور الكبير والرئيس في توجيه العاملين في المنظمة والسعي لتحقيق الأهداف المنشودة، إذ ان سمات القائد لها انعكاسات واضحة على العاملين ومن ثمّ التأثير على الانتاجية الكلية للمنظمات، سواء أكانت هذه النتائج ايجابية أم سلبية ، فضلاً عن ان التغييرات الحاصلة في مجتمع اليوم بشكل عام والتطورات التكنولوجية المتسارعة تحتم على المنظمات اتباع استراتيجيات واساليب جديدة لمواجهة هذه التطورات لما لها من إنعكاسات على انتاجية المنظمات وتحقيق اهدافها .

وهذا ما أكده (Neubert , et al, 2008 : 1229)

الذي أوضح أن للسلوك القيادي المتبع في المنظمة



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

سادساً : فرضيات البحث :

استكمالاً لمتطلبات البحث ويهدف الإجابة على تساؤلاته، تم وضع فرضيتين رئيسيتين هما:
الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الأبوية وسلوكيات العمل، وتشتق منها الفرضيات الآتية:

• الفرضية الفرعية الأولى : توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الاستبدادية وسلوكيات العمل وابعاده.

• الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الخيرة وسلوكيات العمل وابعاده.

• الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل وابعاده.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير معنوية للقيادة الأبوية في سلوكيات العمل، ويشتق منها الفرضيات الآتية :

• الفرضية الفرعية الأولى : توجد علاقة تأثير معنوية للقيادة الاستبدادية في سلوكيات العمل .

• الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة تأثير معنوية للقيادة الخيرة في سلوكيات العمل .

• الفرضية الفرعية الثالثة :

1- تقديم شرح نظري وشامل للمتغيرات التي تم تناولها في البحث وهي (القيادة الأبوية وسلوكيات العمل) وابعاد كل متغير قيد البحث، وذلك من خلال التعرف على أهم ما كتبه الباحثون والدارسون في توضيح هذه المتغيرات.

2- حسب الإطلاع على الدراسات السابقة لم يجد الباحثان دراسات تناولت هذه المتغيرات في أنموذج فرضي مقدم واحد، فهي من البحوث الحديثة في هذا المجال ، وهذا يدل على وجود فجوة معرفية لا بد من الخوض في دراستها.

3- توجيه القيادات العليا في عينة البحث الى أهمية الدور الأبوي للقيادة وإلى أهم نقاط الخلل الموجودة التي تنعكس سلباً على إنتاجية المنظمات وتحقيق الأهداف .

رابعا : اهداف البحث :

تندرج اهداف هذا البحث في مجموعة من النقاط وهي:

1- التعرف على مدى توافر أبعاد القيادة الأبوية المتمثلة بـ (القيادة الإستبدادية والقيادة الخيرة والقيادة الأخلاقية) من وجهة نظر التدريسيين في الكليات الاهلية عينة البحث .

2- التعرف على مدى توافر أبعاد سلوكيات العمل الثلاثة (سلوك المساعدة وسلوك صوت العاملين والسلوك المنحرف) وفقا لإجابات عينة البحث في الكليات المبحوثة.

3- اختبار علاقة الارتباط بين القيادة الأبوية وسلوكيات العمل.

4- اختبار علاقة التأثير بين القيادة الأبوية وسلوكيات العمل .

خامسا: المخطط الفرضي للبحث :

• توجد علاقة تأثير معنوية للقيادة الأخلاقية في سلوكيات العمل.

تم في هذا البحث اعتماد تدرج مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert) لقياس استجابة افراد العينة، ويتكون المقياس من (موافق جداً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق ابداً)، وكما موضح في الجدول الآتي :

سابعاً : مقاييس البحث

الجدول (1) مقاييس البحث

ت	أبعاد القياس	الرمز	عدد الفقرات	مصدر القياس
-1	القيادة الأبوية	PL	15	(Fu, et al., 2013)
	القيادة الإستبدادية	PL_1	5	(Wu, et al., 2011)
	القيادة الخيرة	PL_2	5	(Cheng, 2009)
	القيادة الأخلاقية	PL_3	5	
-3	سلوكيات العمل	WB	20	
	سلوك المساعدة	WB_1	7	(Podsakoff ,et al., 2000)
	سلوك صوت العاملين	WB_2	6	(Stoner ,et al., 2011)
	السلوك المنحرف	WB_3	7	(Bennett& Robinson,2000)

ثامناً: مجتمع البحث وعينته: كلية الشيوخ الطوسي الجامعة وكلية الفقه الجامعة
لقد تم اختيار عينة من الكليات الأهلية في محافظة النجف الاشرف البالغ عددها أربع كليات هي (كلية الدراسات الانسانية والكلية الاسلامية الجامعة : على السادة التدريسيين في الكليات المذكورة ، وفي الجدول أدناه وصف لمجتمع عينة البحث :

الجدول (2) مجتمع البحث

ت	اسم الكلية	عدد التدريسيين	النسبة المئوية
1	الدراسات الانسانية	88	%38
2	الكلية الاسلامية الجامعة	96	%41
3	الشيخ الطوسي الجامعة	33	%14
4	الفقه الجامعة الاهلية	15	%7
	المجموع	232	%100

الشكل (2)

يوضح نسب توزيع افراد العينة في مجتمع البحث

من الجدول اعلاه يتبين ان اعلى النسب كانت للكلية الاسلامية الجامعة اذ بلغت النسبة (41 %) بينما كانت اقل الكليات كلية الفقه الاهلية التي بلغت نسبتها (7%) كما موضح في الشكل ادناه:

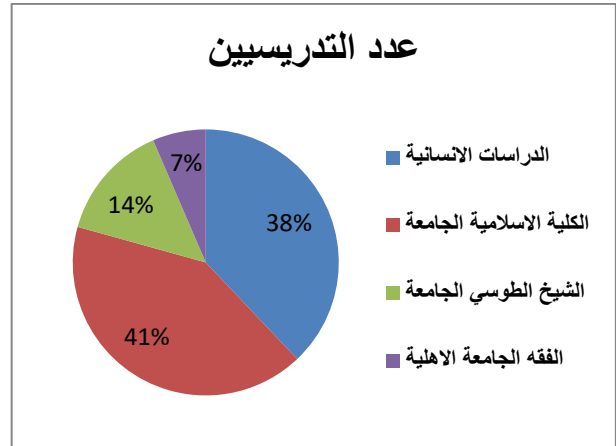
للمرؤوسين، وان التسلط يشير الى ان القائد يمارس سلطة مطلقة ويطلبهم بالطاعة التي لا شك فيها: (Wu, et al, 2012: 633)

بينما اشار (Humphreys, et al, 2014: 3) الى ان الأبوية تعني قيادة العائلة بشخصية الاب الذي يستخدم سلطته لتعزيز رفاه الاسرة، وانها تشير الى الاسلوب الذي يجمع بين الخير (الاحسان) والتسلط الابوي، وازداد ان هذا التعريف يسبب خلطاً للمفاهيم بين الباحثين الغربيين بسبب الطبيعة القسرية المفروضة من القيادة الأبوية ولكن على الرغم من ذلك ينظر اليها على انها مرغوبة في كثير من انحاء العالم غير الغربي.

في حين اوضح (Anwar, 2013 : 109) ان القيادة الأبوية تعني ان يتصرف القائد مثل تصرف الاب مع الابناء وان يحرص على مساعدة الموظفين بكل وسيلة ممكنة، وان يكون مهتماً بشأن الموظفين ونتيجة لهذا الاهتمام سيكون هناك ولاء من المرؤوسين لقائد والمنظمة، وهو يحاول حل المشاكل الشخصية للموظفين لأنه اذا حدثت للموظف بعض المشاكل الشخصية لا يمكن له التركيز في العمل بشكل صحيح، لذلك فمن الضروري تسوية هذه المسألة.

2- اهمية القيادة الأبوية

اشار (Chen,2011: 798) الى ان القيادة الأبوية تحقق آثاراً ايجابية في المجتمع الصيني بسبب القدرة على التماس الثقة العاطفية من المرؤوسين. وان الثقة العاطفية تدل على روابط شخصية ومشاعر ايجابية تجاه القائد وانها تؤدي دوراً مهماً وحاسماً في توضيح كيف يمكن للقائد الابوي ان يقوم بتحفيز اتباعه من اجل الوفاء بالمعايير العالية الاداء. و اشار (Aycan, et al , 2013 : 962) إلى ان القيادة الأبوية توفر الرعاية والحنان والتوجيه للمرؤوسين في حياتهم المهنية والشخصية بطريقة ابوية وتتوقع في المقابل الولاء والاحترام من الموظفين.



المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على استمارة الاستبانة

المبحث الثاني

الجانب النظري للبحث

اولا : القيادة الأبوية :

1- مفهوم القيادة الأبوية:

تنوعت وجهات النظر بشأن مفهوم القيادة الأبوية (Paternalistic leadership) التي يرمز لها (PL)، وذلك بسبب الغموض والتشابك على هذا المفهوم، فضلاً عن الدراسات التجريبية المتناقضة (Pellegrini & Scandura, 2008: 566).

عرّف (Pellegrini & Scandura, 2010: 394) القيادة الأبوية بانها "العلاقة الهرمية التي يوجه فيها القائد الحياة المهنية والشخصية للمرؤوسين بطريقة تشبه تعامل الوالدين، وفي المقابل يتوقع الولاء والاحترام من المرؤوسين". وعرّف (Wu&Tsai , 2012 : 511) القيادة الأبوية بأنها تجمع بين السلطة والإحسان الأبوي، والانضباط الشديد، والنزاهة الأخلاقية وتقع ضمن نطاق شخصي جداً، وهذا النوع من القيادة هو الشائع في منظمات الأعمال.

في حين عرّف (Farh & Cheng , 2000 :84) القيادة الأبوية بأنها بمثابة اسلوب القيادة التي تتكون من الاخلاق والاحسان والتسلط، حيث ان اخلاق القائد توضح الفضائل الشخصية والانضباط الذاتي والكرم، بينما احسان القائد يشير الى الاهتمام بتحقيق الرفاه الشخصي والعائلي

القيادة الإستبدادية تشير الى سلوك القائد الذي يشدد على السلطة والسيطرة المطلقة على المرؤوسين ويطلب منهم الطاعة بدون اي نقاش. ويتفق معهم (Özçelik & Cenkci, 2014:873) إذ اوضح ان القيادة الإستبدادية سلوك القائد الذي يتسم بالسلطة الكاملة والسيطرة على المرؤوسين ويطلب المرؤوسين بالطاعة الكاملة.

ويرى (Carr, 2013: 10) ان القادة الإستبداديين يكونون اقل انتباهاً واهتماماً لاحتياجات المرؤوسين بالمقارنة مع القادة المتساهلين إذ ان هذا النوع من القيادة لا يُشجّع على الاحترام المتبادل او العمل بمفهوم الأخذ والعطاء وغالباً ما يستخدمون الاجراءات الرادعة والتأديبية والعقابية من اجل السيطرة على سلوكيات الافراد .

بينما اشار (Mussolino & Calabro, 2013: 5) الى ان الأبوية الإستبدادية على النقيض من الخيرة والأخلاقية إذ تمثل التركيز على القائد كمرکز للمنظمة وهو لا يحترم الاخرين عند اتخاذ القرارات او القيام بالإجراءات ذات الصلة. وازداد انها تشير الى سلوكيات القائد التي تشدد على السلطة والسيطرة المطلقة التي تتطلب الطاعة التي لاشك فيها وهي تتميز بمستويات عالية من الاداء. ويرى (Zhang, et al, 2014: 3) ان الإستبدادية تؤثر بصورة سلبية على مواقف المرؤوسين وسلوكياتهم، مثل رضا الموظفين مع قاداتهم والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنين التنظيمية. و اشار (Min, et al, 2011:2) إلى ان السلطوية لا تشدد فقط على السلطة الفردية والهيمنة على المرؤوس ولكن تحتوي أيضا على اربعة أنواع من السلوك هي: الإستبدادية، وخفض قيمة المرؤوس، واعادة تنظيم الصورة، والتثقيف.

وخلافاً للأسلوب الديمقراطي، يرى (Moskovich, 2009: 44) في الاسلوب الاستبدادي أن القائد يقرر وحده القرارات بدون مشاركة المرؤوسين، وهذا يؤدي الى خلق مناخ مرهق ويتسم بالشكاوى والقاء اللوم على الآخرين، وان مستوى القوة يختلف

واشار (Cheng & Wang, 2014: 1) الى ان هناك العديد من الدراسات في القيادة الأبوية التي قد ركزت على تعزيز دور المرؤوسين في المنظمة، فقد أثبتت هذه الدراسات ان القيادة الأبوية أثرت بشكل كبير على أداء وفاعلية المرؤوسين وعلى المخرجات التنظيمية، بما في ذلك الولاء للقائد وتحقيق الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنين التنظيمية والاداء الوظيفي.

وفي السياق نفسه اشار (Özer & Tinaztepe, 2014 : 780-781) إلى ان للقيادة الأبوية تأثيراً كبيراً على الفرد والجماعة والنتائج التنظيمية في السلوك التنظيمي والادارة في المنظمات، ومن النتائج المحتملة للقيادة الأبوية زيادة المرونة في العمل وانخفاض في دوران العمل وتحسين الالتزام والولاء والعمل الجماعي.

3- أبعاد القيادة الأبوية

اتفق العديد من الباحثين امثال (Farh & Cheng 2000; Cheng, et al. 2004; Hou-ming & Bo, 2011, Niu, et al, 2009; ; Wu, et al, 2011; Cicellin, et al 2015; Chou, 2015) على أن القيادة الابوية تتكون من ثلاثة أبعاد هي (القيادة الاستبدادية، والقيادة الخيرة، والقيادة الأخلاقية)، ويمكن توضيح تلك الأبعاد كما يأتي:-

أ- القيادة الإستبدادية :

عرّف (Fu, et al., 2013 : 11) القيادة الإستبدادية (Authoritarian leadership) بأن يكون القائد شديدا في سلطته وتكون له سلطة مطلقة وغير قابلة للطعن، وتكون لديه رقابة صارمة على المرؤوسين ويجب عليهم الطاعة الكاملة بدون تحفظ. وذكر (Cheng, et al, 2004 : 91) ان الإستبدادية تشير الى سلوك القائد الذي يشدد على السلطة المطلقة والسيطرة على المرؤوسين ويطلبهم بالطاعة الكاملة. وكان ل (Wu, et al., 2011 : 100) رأي مشابه إذ اشار الى ان

الأكبر يكون لطيف التعامل مع شقيقه الأصغر، وتعامل كبار السن مع من هم أصغر منهم بالتقدير والاحترام (Cheng, et al , 2004: 91,92).

ويرى (Karakas & Emine 2011: 2) ان القائد الخيري هو ذلك الفرد الذي يخلق الفوائد والنتائج والأفعال التي يمكن ملاحظتها للمصلحة العامة، وأشار إلى ان مصطلح "المصلحة العامة" يقصد به تحقيق المنافع المشتركة أو النتائج الإيجابية لجميع أفراد المجتمع أو معظمهم.

وذكر (Min, et al ,2011:2) ان القيادة الخيرة تنقسم على قسمين؛ إما أن تكون بشكل فردي او بشكل جماعي للمؤوسين، واكد (Rehman& Afsar, 2012: 2) ذلك إذ اشار الى ان القائد الخير يكرس جهده من اجل رعاية المؤوسين ويقوم بتشجيعهم وإيجاد حلول عندما يواجهون مشاكل معينة ، وأشار (Anwar, 2013:109) إلى انها تعني ان تكون هناك علاقات جيدة مع الموظفين والتعامل معهم بالرعاية والعمل على خلق بيئة عمل ودية، فأن هذا سوف ينعكس على نتائج عملهم، و يعود بالنفع لمصلحة المنظمة.

وقد ذكر (Karakas, Fahri 2009:9) ان مفهوم القيادة الخيرة يختلف عن مفاهيم القيادة الأخرى بسبب التركيز على تحقيق منافع يمكن ملاحظتها، والإجراءات المتبعة، أو تحقيق نتائج من أجل المصلحة العامة. ويتفق معه (Tan, 2015:324) حيث شددنا على ان القيادة الخيرة عملية خلق حلقة ايجابية من التشجيع وتنفيذ التغيير الإيجابي في المنظمات من خلال:

1. اتخاذ قرارات واجراءات اخلاقية.
2. تنمية وتطوير الوعي الروحي وخلق شعور بالروحانية والأمن في المجتمع .

من نمط قيادي الى اخر، إذ ان القائد الاستبدادي يستخدم اكرهاها شديدا على المؤوسين ويستخدم اسلوب العقوبات الموجهة نحوهم ، في حين ان القائد الديمقراطي يركز على الشرعية والسلوك الشفاف مما يؤدي الى خلق شعور يتسم بالتعاطف مع المؤوسين ضمن المجموعة.

واشار (Liu & Wang, 2015:305) الى ان من سمات القيادة الإستبدادية انها تؤكد وجود سلطة قوية مطلقة غير قابلة للتحدي ، ووجود رقابة مشددة على الافراد ، تتطلب من الاعضاء الإنصياع لتعليمات القائد من دون تحفظ او تردد، وان من اهم سلوكيات القائد الرئيسة في القيادة الإستبدادية في المجالات الآتية:

الأول: ان القادة الاستبداديين لا يرغبون بتخريص المؤوسين ويمارسون السيطرة عليهم ويراقبون الأعضاء عن كثب .

والثاني: القدرة على التقليل من شأن الأعضاء وان القادة يتجاهلون عمداً اقتراحات واسهامات الأعضاء.

والثالث: ان القادة يحاولون الحفاظ على كرامتهم وتحسين صورتهم امام الآخرين من اجل الحصول على الثقة من المؤوسين.

والرابع: ان القادة يطالبون الأعضاء بالأداء الجيد وأنهم ينتقدون مباشرة سوء الأداء ويقومون بإرشاد الافراد.

ب- القيادة الخيرة

ان الجذور الثقافية للقيادة للخيرة (Benevolent leadership) تنبع من الكونفوشيوسية المثالية والخاصة بالعلاقات الخمسة الأساسية، وتعد قاعدة من قواعد المعاملة بالمثل. وهذه العلاقات هي؛ القائد الخير مع وزير مخلص، ووالد رقيق ولطيف في تعامله مع ابنائه، والزوج الصالح مع الزوجة المطيعة، والاخ

3. يلهم الامل والشجاعة لتعزيز العمل بشكل ايجابي واتخاذ اجراءات ايجابية.

4. ترك اثر ايجابي كبير في المجتمع.

ج- القيادة الأخلاقية (Moral Leadership):

يرى (Resick, et al , 2011 :436) ان القيادة الأخلاقية تعني شخصية القائد التي تتسم بالنزاهة والوعي الأخلاقي وهو التوجه الجماعي الذي يُشجع على تنمية الفريق وتفضيل المصالح التنظيمية على المصالح الشخصية وهي ظاهرة من الكياسة ومراعاة لحقوق واحتياجات الآخرين والشعور بالمسؤولية. من هنا تتبين اهمية الدور الأخلاقي في التأثير على التابعين وسلوكياتهم، ولذلك يجب على القائد الذي يريد تحقيق اهداف منظمته وتطويرها ان يتحلى بالأخلاق الحميدة والحسنة لكسب الآخرين والقدرة على تجاوز العقبات وتحقيق الاهداف .

ويرى (9 : 2007 , Zimmerli, et al) ان الأخلاق جزء من الفلسفة التي تعني العيش بشكل جيد وفعل الشيء الصحيح مع الآخرين وانها أمرٌ ضروري للعيش في المجتمع مع مختلف العادات والتقاليد والممارسات. وقد اشار (Hu, et al,2015:799) إلى ان البحوث بشأن القيادة الأخلاقية (Moral Leadership) انتشرت على نطاق واسع منذ منتصف (1990)، وتتميز القيادة الأخلاقية بانها تكون على درجة عالية من النزاهة الشخصية الذاتية ونكران الذات.

واشار (Soylu, & Pellegrini, et al, 2010:413) (2011:219) إلى ان هناك العديد من الأدلة التي تشير الى ان سلوكيات القيادة الأخلاقية تساعد على تفسير سلوكيات الموظف في العمل.

تم وصف الأخلاق على نطاق واسع بأنها سلوك القائد الذي يشدد على السعي الى الفضائل الشخصية المتفوقة مثل النزاهة من خلال التمثيل دون أنانية،

وجود الانضباط الذاتي، وكونه مثلاً يُحتذى به (Chou, et al , 2015:689).

وأشار (Becker, 2007: 55) الى ان ابعاد القيادة الأخلاقية هي:-

1- البعد الشرعي للقيادة الأخلاقية: ان القيادة الأخلاقية تسعى الى توضيح المبادئ المعيارية التي تنطبق على العلاقة بين (صاحب العمل والمرؤوسين والمدير).

2- البعد التنظيمي للقيادة الأخلاقية: ان القيادة تكون داخل الاطر التنظيمية داخل المنظمات والاطر المؤسسية، وان القيادة الأخلاقية تشمل الانعكاسات على المعايير الأخلاقية للثقافة في المنظمات وممارسة الاعمال على الصعيدين الوطني والدولي.

3- البعد الفردي للقيادة الأخلاقية: ان القيادة الأخلاقية تحدد الفضائل وتخدم التنمية الأخلاقية لقيادة الاعمال الفردية .

ويرى (4: 2014 , Farh) ان القيادة الأخلاقية يجب ان تتسم بما يأتي :

- الإهتمام الحقيقي بالمرؤوسين ورعايتهم في المجالات التي تكون خارج نطاق العمل الرسمي .
- الاهتمام بإحتياجات التابعين (المادية والنفسية) .
- الاهتمام والرعاية تمتد إلى أفراد عائلة المرؤوسين .
- تكون العلاقة بين القائد والمرؤوس على المدى البعيد.
- التعامل مع المرؤوسين باحترام ومن دون تحيز.

ثانيا : سلوكيات العمل :

1- مفهوم سلوكيات العمل:

ان طبيعة الأداء الوظيفي للموظف في المنظمة يعتمد على طبيعة الوظيفة، وأهداف ورسالة المنظمة، والمعتقدات السائدة في المنظمة عن السلوكيات الأكثر اهمية. فقد ظهرت العديد من الابحاث التي اكدت

1- هذا السلوك يكون بصورة ارادية وطوعية واختيارية وهو ليس من واجبات الوظيفة الرسمية ويتم المكافأة عليه بشكل رسمي وان عدم القيام بهذه السلوكيات لا يؤدي الى توجيه العقوبة .

2- هذا التعريف يوضح ان هذه السلوكيات متعددة الأبعاد وهذا يعني انها تعالج سلوكيات الدور الاضافي على ثلاثة مستويات للمنظمة: على المستوى الفردي مثل حالات التبرع والتطوع، وعلى مستوى الفريق مثل التبادل والتعاون بينهم، وعلى المستوى التنظيمي مثل العمل التطوعي للقيام بمهام غير مدفوعة الأجر.

3- انها ليست مجرد تلك التي تحدث داخل المنظمة، ولكن تلك التي توجه نحو المنظمة أو ينظر إليها على أنها تعود بالفائدة على المنظمة.

2- اهمية سلوكيات العمل

ان لسلوكيات المرؤوسين اهمية كبيرة لما ينتج عنها من نتائج تتعلق بأدائهم وتحقيق انتاجية عالية والسعي لتحقيق اهداف المنظمة وتكوين سمعة جيدة لها .

واوضح (Ando & Matsuda,2010 : 281) ان المنظمات عادة تسعى الى تحسين كفاءتها وفعاليتها ويكون ذلك واضحاً من خلال حاجتها الى الافراد الذين يكونون على استعداد لتجاوز المهام المطلوبة منهم من متطلبات الوظيفة الرسمية. وازداد ان العديد من الباحثين يرون ان اي بعد من ابعاد سلوك المواطن التنظيمية (OCB) يُعد من سلوكيات الدور الاضافي للأفراد، بينما كان لباحثين آخرين رأي مختلف في تحديد سلوكيات الدور الاضافي او الرسمي، وردا على هذه الآراء فان تحديد هذه السلوكيات يعتمد على ظروف مكان العمل الخاصة به.

اهمية سلوكيات الافراد في المنظمة من اجل تحقيق الاهداف المطلوبة، وكذلك ان تقييم المدراء للموظف واصدار القرارات الخاصة بتخطيط الموارد البشرية يعتمد اهمية وطبيعة العمل المناط به وعلى سلوكياته داخل المنظمة ومدى انسجامه في عمله وقيامه بأعمال اضافية طوعية (Befort & Hattrup , 2003: 18).

واوضح (Appelbaum , et al , 2007 : 578) ان الافراد العاملين في المنظمات يقومون بالتعبير عن سلوكياتهم المختلفة عن طريق تصرفاتهم التي تكون لها اثار كبيرة على الاخرين وعلى المنظمة بأكملها، فقد تكون هناك سلوكيات ايجابية تتفق مع القواعد والمعايير الأخلاقية، او سلبية ومنحرفة تتعارض مع المصلحة العامة وتنافي الاخلاق وتكون لها اثار كبيرة على جميع المستويات في المنظمة، بينما اشار (Zhu, 24): 2013 الى ان السلوك يشير الى مجموعة من التصرفات التي يقوم بها الفرد والتي تختلف حسب التخصصات والمجالات التي يعمل بها الفرد. وازداد ان سلوك الفرد في المنظمة سلسلة من التفاعلات الحيوية والديناميكية في المنظمة وهو يشمل سلوكيات الدور الداخلي In-role behavior وسلوكيات الدور الاضافي Extra-role behavior.

واوضح (Somech & Zahavy , 2000 : 649, 650) انه ولسنوات عديدة اعترف الباحثون بالتأثير الجوهرى للسلوكيات التي تكون خارج الدور الرسمي على نجاح المنظمة مثل (e.g., George, 1996; Katz & Kahn, 1966; Organ & Konovsky, 1989)، وازداد من الممكن تعريف هذه السلوكيات بأنها تتجاوز متطلبات الدور الرئيس للوظيفة وتوجه نحو الفرد، أو الجماعة، أو المنظمة كوحدة واحدة، من أجل تعزيز أهداف المنظمة. ومن هذا التعريف يتبين ان :

لكونها من اكثر السلوكيات انتشارا في المنظمات ولأهميتها وتأثيرها على الانتاجية واداء المنظمة وتحقيها لأهدافها :

أ - سلوك المساعدة:

ان المنظمات تعتمد على افرادها من اجل تحقيق اهدافها، إذ ان افراد المنظمة هم المحور الرئيس في المنظمات، ولذلك فان قيام الافراد بمساعدة بعضهم بعضا في انجاز الاعمال غير الروتينية، من المواضيع التي لقيت اهتمام العديد من الباحثين.

اشار (9 : Ahn, et al , 2013) إلى انه عندما يفشل الافراد في فهم مشاعر بعضهم بعضا فانهم لا يشاركون في سلوك مساعدة بعضهم بعضا إلا إذا كانت هناك فوائد واضحة من المساعدة.

وفي دراسة اجراها (746: Yun & Lin , 2007) اوضح ان الافراد في المنظمة يتشاركون في الاعمال التي يرون انها ذات قيمة ومرغوب فيها. واضاف انه من اجل تعزيز الصورة الذاتية للمنظمة يجب على الموظفين القيام بما يأتي :

اولا/ العمل بجد من اجل تحسين اداء مهمتهم .

ثانيا/ المشاركة في سلوك المواطنة التنظيمية.

واشار (543-546 : Podsakoff, et al ,2000) الى ان هناك سبعة طرق تساعد على خلق منظمة أكثر فاعلية هي:

- زيادة الانتاجية الادارية في العمل .

- تحرير الموارد اللازمة بحيث يمكن استخدامها لأغراض أكثر إنتاجية.

- تنسيق الأنشطة داخل مجموعات العمل وعبرها.

- الحد من الحاجة إلى تخصيص الموارد الشحيحة إلى وظائف الصيانة.

- تعزيز قدرة المنظمات على اجتذاب أفضل الموظفين واستبقائهم.

وهذا ما يتفق معه (746: Yun, et al, 2007) إذ اشار الى ان المنظمات بحاجة الى الموظفين الذين يؤدون الاعمال بشكل جيد وتهتم بهم وتكون لهم قيمة عليا لدى المنظمة، وان الاداء العالي الذي يقوم به هؤلاء الافراد يعد بمثابة رصيد مهم وقيم للمنظمة. ويرى ان اداء المهمة مؤثر على المواهب والقدرة والكفاية لدى الموظف، واضاف انه يمكن للموظفين ان يثيروا اعجاب الآخرين، بما في ذلك المدراء المباشرين، من خلال تحقيق أداء أعلى مما كان متوقعا. وإدراكاً لهذا، فان هؤلاء الموظفين الذين يتحفزون لتعزيز صورتهم الذاتية وصورة منظماتهم قد يبذلون جهوداً أكبر لتحسين أداء مهمتهم.

وفي دراسة قام بها (Zhu,2013:24) اوضح ان سلوك المواطنة التنظيمية يساعد على تعزيز كفاية تشغيل المنظمة وانها تكون من جانبيين؛ إذ في الجانب الاول تكون موجهة نحو المنظمة والالتزام بالقواعد الرسمية المتعلقة بالمنظمة التي تهدف الى الالتزام والمحافظة على قرارات المنظمة. اما الجانب الثاني فالموجه نحو الفرد ويكون الغرض منه السلوك الشخصي للفرد الذي يكون الهدف منه ه خدمة المنظمة، وذلك من خلال تقديم المساعدة الى الزملاء الآخرين في العمل.

ويرى (76: Devonish & Greenidge,2010) ان سلوكيات الموظف خارج نطاق اداء الوظيفة ينقسم على ثلاثة انواع وهي؛ اداء المهمة task performance وسلوك المواطنة Citizenship behavior وسلوك العمل العكسي.

3- ابعاد سلوكيات العمل

ان سلوكيات العمل تنقسم على سلوكيات ايجابية وسلوكيات سلبية، وسوف نتطرق الى سلوك المساعدة وسلوك صوت العاملين والسلوك العكسي

- زيادة استقرار أداء المنظمة.
- تمكين المنظمة من التكيف على نحو أكثر فعالية للتغيرات البيئية.

ويرى (Whiting, et al , 2008 :127) ان احد التفسيرات لسلوك المساعدة هي المعاملة بالمثل، واضاف ان الافراد يقومون بمساعدة بعضهم بعضا في حالة تغيب احدهم عن العمل لمرض او غيره وانجاز الاعمال بدلاً عنه وتحقيق زيادة في الانتاجية والربحية مما يؤدي الى تقييم اكثر ايجابية من جانب المشرف، فضلاً عن مساعدة الافراد الذين تكون لديهم خبرة قليلة في مجال العمل من زملائهم الاكثر خبرة ومهارة في العمل.

واشار (Podsakoff, et al , 2011: 311) أن الأفراد غالباً ما يحاولون القيام بالرد بالمثل لصالح الأفراد الذين قدموا لهم المساعدة، او قدموا لهم خدمة، أو عاملوهم بشكل جيد. لذلك، عندما ينفذ الشخص المرؤوس سلوكيات المواطنة (مثلاً من خلال مساعدة زميل في العمل قد تأخر في عمله، أو غاب عن العمل بسبب المرض) تعطي حرية لوقت المشرف للعمل على مسائل أكثر أهمية، ويتوقع المرء أن المشرف سيميل إلى رد المساعدة والمجاملة بمثلها من خلال توفير تقييم أكثر إيجابية لأداء الشخص المرؤوس. وبالمثل، عندما يقدم العامل من ذوي الخبرة مساعدة لزميله في العمل الأقل خبرة في حل مشكلة تتعلق بالعمل، يضطر المشرف إلى التعامل مع مشكلة أخرى، فإن المرء يتوقع من المشرف الرد بالمثل مع تصنيف أكثر ملاءمة لأداء العاملين من ذوي الخبرة.

ب - سلوك صوت العاملين

شهد العقد الماضي اهتماماً متزايداً في مفهوم صوت العاملين، سواء من أولئك الذين يسعون الى تحقيق مستويات أعلى من الأداء التنظيمي او من أولئك الذين يرغبون بنظم أفضل لتمثيل الموظفين (Dundon, et al , 2004: 1149).

واشار (Whiting ,et al , 2012: 159) إلى ان للسلوك الصوتي فوائد تنظيمية مهمة، إذ اشارت البحوث إلى ان هذا السلوك يؤدي الى إحداث تغييرات في المنظمة سواء أكانت إيجابية ام سلبية .

اوضح (Zhang, et al , 2014 :1) ان قيام الافراد بإبداء الاراء والمقترحات من اجل تحسين العمليات والاجراءات التنظيمية يؤدي دوراً متزايد الأهمية ويحسن الاداء التنظيمي ويزيد من جودة القرارات الادارية ويعزز التكيف التنظيمي ويوفر فرصاً للتنمية.

ان مفهوم صوت العاملين ينبع من Hirschman's (1970) الذي رأى ان العاملين عندما يشعرون بظروف غير مرضية في العمل فانهم اما ان يميلوا للخروج من المنظمة او البقاء ليقوموا بالتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم (Avey, et al , 2012: 3) .

وهذا ما يتفق معه (Gao, et al , 2011: 788) الذي اوضح ان سلوك صوت العاملين بدأ منذ (Hirschman's ,1970) ويمكن تعريفه بأنه محاولة للتغيير على الاطلاق بدلاً من الخروج من المنظمة وهو بناء واسع ومعقد ويسمى ايضا بالمعارضة التنظيمية.

وقد اضاف (Wilkinson, et al , 2004 :301) مجموعة من التعريفات لمفهوم سلوك صوت العاملين فذكر ما يأتي :

1- ان سلوك صوت العاملين يعني الاتصالات بين الافراد وتبادل وجهات النظر: ويعد فرصة للموظفين والمدراء من اجل تبادل وجهات النظر بشأن اهم القضايا التي تتعلق بالمنظمة .

2-يعد فرصة لتوفير التغذية الراجعة بشأن بعض المواضيع التي تهتم المنظمة، وهو وسيلة لتوفير افكار جديدة من اجل تحسين الاداء التنظيمي .

(Peeters, 2009, p.700; Xia & xiao, 2010, :2; ، Gualandri, 2012:4) وقد بذلوا جهودا كبيرة من اجل فهم هذا السلوك واتخاذ الاجراءات التي تحد من انتشاره لأنه من الظواهر التي تسبب مشاكل عديدة لأصحاب الاعمال والمنظمات. واطاف : (Ramshida & Manikandan,2013) (61 ان السلوك المنحرف من القضايا المهمة لأرباب الاعمال بسبب طبيعتها واسعة النطاق.

وذكر(1 : 2006, Goh) انه في السنوات الاخيرة اهتم علماء السلوك التنظيمي بدراسة السلوك العكسي مثل العدوان والتخريب والصراعات والسرقة وغيرها، كونه يعد سلوكاً يلحق الضرر بالمنظمات واصحاب المصلحة.

واشار كلٌ من (Guay, et al , 2015: 3) و(Jensen, 466 : 2011, et al) إلى انه خلال السنوات الماضية قد ازداد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بدراسة الانحراف في مكان العمل الذي يضر بمصلحة الفرد والمنظمة، واطاف ان استمرار ظاهرة السلوك المنحرف في المنظمات تعد من الامور الخطيرة والمكلفة للمنظمة.

ويرى (Aftab & Javeed, 2012 : 590) ان للسلوك المنحرف الذي يقوم به الفرد في المنظمة مجموعة من الاثار المترتبة؛ منها ضعف الانتاجية وزيادة الغياب وانخفاض الدافع للعمل والاضرار بالمنظمة والافراد والحاق الضرر بسمعة المنظمة وفقدان العملاء الذي له العديد من الاثار المالية السلبية على المنظمة واعضاءها مما ينعكس ذلك كله سلبا على ادائه في المنظمة.

المبحث الثالث

الجانب العملي للمبحث

3-وسيلة لتمثيل الموظفين والتواصل مع المدراء عن طريق التشاور فيما بينهم .

4-وسيلة لتعبير الموظفين عن آرائهم ومقترحاتهم في بيئة مفتوحة وان الادارة تسمح بمثل هذه المشاركة .

5-وسيلة للتأثير على القرارات المتخذة في المنظمة .

في حين اوضح (Liu, et al , 2010 : 190 ,191)

ان هناك ثلاث خصائص في سلوك صوت العاملين

هي :

- اختياري (طوعي) discretionary : وتعني انه ليس مطلوباً من الادارة او المنظمة ولم يذكر في الوصف الوظيفي.

- موجه نحو التحدي للوضع الراهن voice behavior is challenge-oriented ويعني انه سلوك موجه من اجل تغيير الوضع القائم وإجراء تغييرات بناءة .

- ان يكون سلوك صوت العاملين محفوفاً بالمخاطر voice behavior is potentially risk السلوك الصوتي قد يكون تعبيراً عن عدم راحة الموظف ويؤدي الى اكتساب صورة عامة سلبية وتدمير رأس المال الاجتماعي من خلال الحاق الاذى بالآخرين. (Liu, et al , 191,190 : 2010).

ج: السلوك المنحرف

تعاني المنظمات بشكل عام من ظاهرة انتشار السلوك المنحرف Deviant Behavior لدى الموظفين مما اثار اهتمام الباحثين في مجال السلوك التنظيمي لدراستها ومحاولة معرفة اهم الاسباب التي ادت اليها ووضع الاسباب الكفيلة للحد منها لما لها من نتائج سلبية كبيرة على المنظمة والاعضاء وعلى تحقيق الاهداف المنشودة .

إذ اشار (Fox ,et al , 2001 : 292) الى انه قد

شهدت السنوات الاخيرة اهتماما كبيرا من الباحثين في السلوك التنظيمي بدراسة السلوك المنحرف مثل &

يهدف هذا الفصل الى الكشف عن مدى وجود تأثير للمتغير المستقل المتمثل بالقيادة الأبوية وابعاده على المتغير التابع المتمثل بسلوكيات العمل وابعاده من اجل التحقق من المخطط الفرضي واختبار فرضيات البحث وذلك من خلال مجموعة من الخطوات كما يأتي:

اولاً: اختبار التوزيع الطبيعي:

من اجل اختبار صلاحية البيانات للتحليل الاحصائي، تم اجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات باعتماد قيمتي معاملي التفطح والالتواء (*skewness & kurtosis*)، وتشير اغلب الدراسات الى ان القيم المقبولة تكون بين (-2,+2) او اقل من ذلك بقليل، وكلما اقتربت القيم من الصفر كان ذلك جيداً ومن هنا كانت النتائج كالآتي:

(1) اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغير القيادة الأبوية من خلال مراجعة القيم الواردة في الجدول (3) يتضح أن القيم تقع ضمن الحدود المقبولة لاختبار التوزيع الطبيعي، إذ كانت قيمة كل من (*skew*) و (*kurtosis*) ضمن الحدود المقبولة، من هنا فان البيانات تتوزع طبيعياً ومن ثمّ يمكن اعتمادها في اجراء التحليلات الاحصائية المطلوبة.

الجدول (3) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات لمتغير (القيادة الأبوية)

Variable	min	max	Skew	c.r.	Kurtosis	c.r.
q15	1.000	5.000	-.893	-5.268	.773	2.282
q14	1.000	5.000	-.978	-5.770	1.089	3.214
q13	1.000	5.000	-.401	-2.365	-.498	-1.469
q12	1.000	5.000	-.940	-5.545	.336	.991
q11	1.000	5.000	-1.097	-6.475	1.185	3.498
q10	1.000	5.000	-.544	-3.213	-.145	-.428
q9	1.000	5.000	-.281	-1.661	-.720	-2.125
q8	1.000	5.000	-1.008	-5.948	.888	2.620
q7	1.000	5.000	-.848	-5.005	1.065	3.142
q6	1.000	5.000	-.694	-4.094	.071	.210
q5	1.000	5.000	.517	3.053	-.723	-2.134
q4	1.000	5.000	-.393	-2.318	-.830	-2.448
q3	1.000	5.000	.325	1.918	-.832	-2.455
q2	1.000	5.000	.102	.605	-1.067	-3.149
q1	1.000	5.000	-.269	-1.588	-1.102	-3.251
Multivariate					31.225	9.994

المصدر: مخرجات الحاسوب

(2) اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغير سلوكيات العمل من خلال مراجعة القيم الواردة في الجدول (4) يتضح ان القيم تقع ضمن الحدود المقبولة لاختبار التوزيع الطبيعي، ومن هنا فان البيانات تتوزع طبيعياً ومن ثمّ يمكن اعتمادها في اجراء التحليلات الاحصائية المطلوبة.

الجدول (4) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات لمتغير (سلوكيات العمل)

Variable	min	max	Skew	c.r.	Kurtosis	c.r.
y20	1.000	5.000	1.057	6.240	.011	.033
y19	1.000	5.000	1.592	9.395	1.993	5.880
y18	1.000	5.000	1.382	8.158	1.078	3.183
y17	1.000	5.000	1.718	10.139	2.651	7.823
y16	1.000	5.000	1.420	8.383	1.392	4.108
y15	1.000	5.000	.971	5.733	-.026	-.077
y14	1.000	5.000	.869	5.131	-.339	-1.000
y13	1.000	5.000	-.992	-5.854	1.190	3.512
y12	1.000	5.000	-1.122	-6.621	1.456	4.296
y11	1.000	5.000	-.832	-4.909	.832	2.455
y10	1.000	5.000	-.730	-4.306	1.296	3.824
y9	1.000	5.000	-.728	-4.294	.353	1.042
y8	1.000	5.000	-.995	-5.872	1.518	4.479
y7	1.000	5.000	-1.091	-6.440	2.311	6.819
y6	1.000	5.000	-.517	-3.054	-.078	-.232
y5	1.000	5.000	-.191	-1.130	-.767	-2.263
y4	1.000	5.000	-.988	-5.831	1.235	3.646
y3	1.000	5.000	-.771	-4.548	.171	.505
y2	1.000	5.000	-1.159	-6.843	2.249	6.637
y1	1.000	5.000	-1.057	-6.241	.820	2.421
Multivariate					188.791	46.003

المصدر : مخرجات الحاسوب

(2) ثبات المقياس

من اجل القيام بالتأكد من ثبات المقياس وادائه تم الاعتماد على استخراج معامل الفا كرونباخ ، الموضحة نتائجه في الجدول (16) التي تشير الى انها كانت مقبولة بالاعتماد على قيمة (0.70) كحد ادنى للقبول ، وهذا يشير الى توافر الاتساق الداخلي لجميع الفقرات .

(1) الصدق الظاهري

تم اجراء اختبار الصدق الظاهري للاستبانة بعرضها على عدد من الاساتذة الخبراء المتخصصين وممن يمتلكون خبرة في هذا المجال، من اجل التأكد من صحة صياغة الفقرات وملاءمتها للفرضيات وتم اعتماد نسبة (80%) كنسبة للاتفاق على الفقرة لتكون صالحة، وقد تم اجراء التعديلات المطلوبة بالاعتماد على اراء الخبراء لتكون الاستبانة هيبثها النهائية كما في الملحق (3) .

الجدول (16) مقياس البحث

المتغير	الابعاد	المختصر	معامل الفا كرونباخ
---------	---------	---------	--------------------

0.845	PL	القيادة الابوية	القيادة الابوية
0.776	PL_1	القيادة الاستبدادية	
0.847	PL_2	القيادة الخيرة	
0.861	PL_3	القيادة الاخلاقية	
0.919	WB	سلوكيات العمل	سلوكيات العمل
0.888	WB_1	سلوك المساعدة	
0.859	WB_2	سلوك صوت العاملين	
0.954	WB_3	السلوك المنحرف	
0.949			الاستبانة بشكل عام

تشير النتائج الواردة في الجدول (5) الى ان هنالك علاقة ارتباط ايجابية بين القيادة الأبوية وسلوكيات العمل على المستوى الكلي بلغت (0.439).

ثانياً: اختبار فرضيات الارتباط :

الفرضية الرئيسة الاولى:

الجدول (5) نتائج علاقات الارتباط بين القيادة الأبوية وسلوكيات العمل

	القيادة الإستبدادية	القيادة الخيرة	القيادة الأخلاقية	سلوك المساعدة	سلوك صوت العاملين	السلوك المنحرف	القيادة الأبوية	سلوكيات العمل
القيادة الإستبدادية	1							
مستوى المعنوية								
القيادة الخيرة	-.188**	1						
مستوى المعنوية	.007							
القيادة الأخلاقية	-.049-	.630**	1					
مستوى المعنوية	.478	.000						
سلوك المساعدة	-.124-	.685**	.636**	1				
مستوى المعنوية	.073	.000	.000					
سلوك صوت العاملين	-.083-	.600**	.678**	.784**	1			
مستوى المعنوية	.231	.000	.000	.000				
السلوك المنحرف	.432**	-.261**	-.282**	-.311**	-.273**	1		
مستوى المعنوية	.000	.000	.000	.000	.000			
القيادة الأبوية	.414**	.730**	.775**	.593**	.595**	-.047-	1	
مستوى المعنوية	.000	.000	.000	.000	.000	.503		
سلوكيات العمل	.153*	.354**	.373**	.563**	.578**	.479**	.439**	1
مستوى المعنوية	.027	.000	.000	.000	.000	.000	.000	

المصدر: مخرجات برنامج (spss v.21)

من نتائج الجدول (5) يتضح الآتي :

1. العلاقة بين (القيادة الإستبدادية-سلوك المساعدة) حيث كانت سلبية غير معنوية فقد بلغت قيمة معامل المعنوية (p-value) (0.073) وهي اكبر من المستوى المسموح للمعنوية البالغ (0.05).

2. العلاقة بين (القيادة الإستبدادية-سلوك صوت العاملين) حيث كانت سلبية وغير معنوية فقد بلغت قيمة معامل المعنوية (p-value) (0.231) وهي اكبر من المستوى المسموح للمعنوية البالغ (0.05) ، وهذا يشير الى تحقق الفرضية الفرعية الاولى بشكل جزئي .

3. وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الخيرة وسلوكيات العمل، وهذا يشير الى تحقق الفرضية الفرعية الثانية .

4. توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل، وهذا يشير الى تحقق الفرضية الفرعية الثالثة .

5. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائياً بين القيادة الأبوية وسلوكيات العمل بشكل عام، باستثناء العلاقة بين (القيادة الأبوية – السلوك المنحرف) إذ كانت سلبية وغير معنوية، فقد بلغت قيمة معامل المعنوية (p-value) (0.503) وهي اكبر من المستوى المسموح للمعنوية البالغ (0.05). وهذه النتائج تمثل لنا قبول الفرضية الرئيسة والفرضيات المنبثقة منها بشكل جزئي.

ثالثاً : اختبار فرضيات التأثير :

الفرضية الرئيسة الثانية : من اجل دراسة علاقات التأثير بين متغيرات البحث التي تعتمد على الفرضيات الرئيسة والفرعية المنبثقة منها، سيتم اعتماد عدد من الادوات الاحصائية للتأكد من صحة النموذج والفرضيات.

اولاً / الفرضية الرئيسة الثانية :

تهدف هذه الفرضية لاختبار معادلات الانحدار الآتية:

$$Y = \alpha + \beta PL$$

$$Y = \alpha + \beta_1 PL_1$$

$$Y = \alpha + \beta_2 PL_2$$

$$Y = \alpha + \beta_3 PL_3$$

ومن نتائج التحليلات الواردة في الجدول (6) نستخلص الآتي :

1) تشير النتائج الى ان القيادة الإستبدادية تؤثر معنوياً في سلوكيات العمل، وقد كانت قيمة (f) المحسوبة اعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى المعنوية (0.05) وان قيمة الثابت (α) كانت (0.090) ، وقيمة المعلمة (β) (0.153) ، ومن هنا يمكن توضيح العلاقة المعنوية للنموذج كالاتي

$$(القيادة الخيرة) = (0.230) + (0.354) (\text{سلوكيات العمل})$$

وهذا يشير الى ان التغيير بمقدار (1) في متغير القيادة الخيرة يؤدي الى تغيير بمقدار (0.354) في (سلوكيات العمل) ، ومعامل التحديد الذي يعبر عن قدرة المتغيرات المستقلة على تفسير المتغير المعتمد يفسر (12.5%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع، إذ كانت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.125$) ، وهذا يشير الى تحقق الفرضية الفرعية الثانية.

2) ان بُعد القيادة الأخلاقية حقق تأثيراً ضعيفاً وذا معنوية في سلوكيات العمل، وقد كانت قيمة (f).

المحسوبة اعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى المعنوية (0.05) وان قيمة الثابت (α) (0.257) ، في حين كانت قيمة (β) (0.373) ، ومن هنا يمكن توضيح العلاقة المعنوية للنموذج كالاتي :

$$(القيادة الأخلاقية) = (0.257) + (0.373) (\text{سلوكيات العمل})$$

وهذا يعني ان التغيير بمقدار (1) في متغير القيادة الأخلاقية يؤدي الى تغيير بمقدار (0.373) في (سلوكيات العمل) ، ومعامل التحديد الذي يعبر عن قدرة المتغيرات المستقلة على تفسير المتغير المعتمد يفسر (13.9%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع، إذ كانت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.139$) ، وهذا يشير الى تحقق الفرضية الفرعية الثالثة.

3) حقق متغير (القيادة الأبوية) بشكل عام اثرًا ذا دلالة معنوية احصائيا في (سلوكيات العمل)، وقد كانت قيمة (f) المحسوبة اعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى المعنوية (0.05) وان قيمة الثابت (α) بلغت (0.433)، وكانت قيمة المعلمة (β) (0.439)، ومن هنا يمكن توضيح العلاقة المعنوية للنموذج كالاتي:

$$(سلوكيات العمل) = (0.433) + (0.439) = (القيادة الأبوية)$$

الجدول (6) خلاصة المؤشرات التحليلية لأثر القيادة الأبوية في سلوكيات العمل

المتغيرات	F	D.F	P	R2	α	β
القيادة الإستبدادية	4.965	1,207	0.000	0.023	0.090	0.153
القيادة الخيرة	29.697	1,207	0.000	0.125	0.230	0.354
القيادة الأخلاقية	33.439	1,207	0.000	0.139	0.257	0.373
المؤشر العام	49.527	1,207	0.000	0.193	0.433	0.439

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

اولا/ الاستنتاجات

1- أظهر البحث الحالي فيما يتعلق بالقيادة الأبوية بأبعادها الثلاثة (القيادة الإستبدادية والقيادة الأخلاقية والقيادة الخيرة) ان لها تأثيراً مباشراً على تعزيز السلوكيات الايجابية والحد من السلوكيات المنحرفة لدى المرؤوسين في المنظمات المبحوثة.

2- تعاني عينة البحث المتمثلة بـ (الكليات الاهلية) من انتشار لظاهرة تمسك القائد بالمعلومات المتعلقة بالعمل وعدم الافصاح عنها امام المرؤوسين مما يؤدي الى عدم رضا العديد من التدريسيين في الكليات المذكورة.

3- أوضح البحث الحالي ان القائد في المنظمات المبحوثة يهتم بالمرؤوسين ومراعاتهم على قدر العمل الذي يقومون بأدائه ولكنه لا يهتم بأموورهم الاجتماعية والعائلية في خارج اطار العمل .

4- أشار البحث الحالي إلى ان بُعد (القيادة الأخلاقية) قد حصل على المرتبة الأولى بقيمة وسط حسابي (4.01) بالاعتماد على قيمة معامل الاختلاف، حيث كانت قيمة معامل الاختلاف لهذا البعد ادنى نسبة وهي (24%) مما يدل على انه الاكثر تجانساً وملاءمةً من الابعاد الاخرى من وجهة نظر افراد العينة،

وجاءت الأبعاد الأخرى متسلسلة بالأهمية (القيادة الخيرة، القيادة الإستبدادية) لتكون بالمرتبة الثانية والثالثة، وهذا يدل على ما للقيادة الأخلاقية من دور

ثانياً: التوصيات

استناداً لما تقدم من الاستنتاجات التي توصل اليها البحث الحالي، يمكن صياغة عدد من التوصيات التي يأمل الباحثان ان تؤخذ بالحسبان من المنظمات المبحوثة والمنظمات الاخرى للاستفادة منها في تحقيق الاهداف التي تسعى المنظمات الى تحقيقها:

- 1- ينبغي على القادة في الكليات الاهلية مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات واتاحة الفرصة امامهم للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم .
- 3- ان ممارسة الضغط على المرؤوسين والتعامل معهم بشدة يولد اثاراً جانبية عكسية مما يُؤثر على ادائهم الوظيفي.
- 4- ينبغي على القادة في المنظمات المبحوثة بذل المزيد من الجهود من اجل تحسين سلوكيات العاملين الايجابية والحد من السلوكيات المنحرفة، مما يؤثر بصورة ايجابية على المخرجات التنظيمية وتُمثل صورة وسمعة جيدة للمنظمة.
- 5- ينبغي على القادة في المنظمات المبحوثة زيادة وعي الافراد العاملين بأهمية الدور الذي يقومون به والعمل على رفع مستوى كفايتهم والتزامهم، وذلك من خلال فسح المجال امامهم للتعبير عن الآراء والمقترحات ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.
- 6- ينبغي على ادارة المنظمات المبحوثة ان تكون قدوة للآخرين وان تعمل على اتباع افضل الوسائل من اجل كسب العاملين والاهتمام بمصالحهم ومراعاة ظروفهم والتعامل معهم بما يتناسب مع تلك الظروف التي يعيشون فيها مما يؤدي الى شعور الافراد بان القائد هو من يهتم بهم ويراعي مصالحهم كتعامل الاب مع ابنائه.
- 7- في حالة تعامل القائد مع المرؤوسين كتعامل الاب مع ابنائه حيث يكون سلطوياً واستبدادياً ويصدر قرارات

كبير في تحقيق رضا لدى العاملين ومن ثم تأثيره بشكل كبير على سلوكياتهم وتحقيق اهداف المنظمة.

- 5- ان مدراء العمل يتميزون بالمصادقية والنزاهة في عيّنة البحث، لكنهم لا يقدمون مصلحة المرؤوسين على مصالحهم الخاصة ، ويساعدون على حل الخلافات التي تحدث بين الافراد وذلك عن طريق التشجيع على التعاون والمساعدة والتحدث بصراحه وبشكل غير رسمي.
- 6- ان القادة في الكليات الاهلية لا يقدمون المساعدة للذين يتغيبون عن العمل ولا يقدمون توصيات تعمل على تطوير الكلية.
- 7- أوضح البحث الحالي ان القائد يتميز بعدم المشاركة في اتخاذ القرارات مع المرؤوسين ويكون مصراً على رأيه .
- 8- اوضحت اجابات العيّنة ان المرؤوسين يعانون من سلوكيات القائد المنحرفة والمتمثلة بقيامه بالسخرية والاستهزاء بهم واستعمال بعض المصطلحات الجارحة بحقهم ولكنها لا تصل الى الشتم واللعن.
- 9- ان شعور العاملين بانهم من عائلة واحدة ومرتبطين فيما بينهم بعلاقات حميمة اكثر من كونها علاقة عمل فقط يزيد من الروح المعنوية لدى العاملين ويعزز الثقة بينهم وبين القائد ويجعلهم اكثر ولاءً وتفانياً في عملهم .
- 10- وجد الباحثان ان اهتمام القائد بالمرؤوسين واهتمامه بمصالحهم وسعيه لتحقيق اهدافهم ومراعاته لظروفهم يدفعهم الى بذل المزيد من الجهود لتقديم افضل ما يمكن من اجل المنظمة ويزيد من انخراطهم في السلوكيات الايجابية مثل سلوك المساعدة ويحد من السلوكيات المنحرفة مثل كثرة الغياب ونية الدوران وعدم الاهتمام وزيادة اوقات الراحة وغيرها.

- Ahn, S. J., Le, A. M. T., & Bailenson, J. (2013). The effect of embodied experiences on self-other merging, attitude, and helping behavior. *Media Psychology*, 16(1), 7-38.
- Ando, N., & Matsuda, S. (2010). How employees see their roles: The effect of interactional justice and gender. *Journal of Service Science and Management*, 3(02), 281.-286.
- Anwar, H. (2013). Impact of paternalistic leadership on employees' outcome—A study on the banking sector of Pakistan. *Journal of Business and Management*, 7(6), 109-115.
- Appelbaum, S. H., Iaconi, G. D., & Matousek, A. (2007). Positive and negative deviant workplace behaviors: causes, impacts, and solutions. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 7(5), 586-598.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Palanski, M. E. (2012). Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 21-34.
- Aycan , Z., Schyns, B., Sun, J. M., Felfe, J., & Saher, N. (2013). Convergence and divergence of paternalistic leadership: A cross-cultural investigation of prototypes. *Journal of International Business Studies*, 44(9), 962-969.
- Becker, G. K. (2007). The competitive edge of moral leadership. *International Management Review*, 3(1), 50.
- Befort, N., & Hattrup, K. (2003). Valuing task and contextual performance: Experience, job roles, and صارمة تارة ويكون متعاوناً معهم ويرعى مصالحهم ومهمتهم تارة اخرى، سوف يفرض الاحترام والطاعة له من جانبهم والاذعان لما يصدره من قرارات .
- 8- ينبغي على قادة الكليات الاهلية الموازنة بين مصالح المرؤوسين ومصالحهم وعدم تفضيل مصالحهم الخاصة على مصالح الاخرين .
- 9- العمل على رفع مستوى ادراك العاملين الى اهمية التعاون والمساعدة فيما بينهم وان يعمل كل واحد منهم بروح الفريق الواحد حيث لا يمكن للفرد لوحده انجاز جميع الاعمال من دون مساعدة الاخرين.
- 10- يجب على الادارة الاستماع الى شكاوي العاملين والتعامل معهم بكل حيادية وعدالة مما يشجع العاملين على الشعور بأهمية العدالة والمساواة في التعامل وعدم التفرقة بينهم، وان يأخذ كل ذي حق حقه وهذا يزيد من احترامهم لقاداتهم وطاعتهم لهم ويساعد على التغلب على الحالات السلبية في المنظمة .
- 11- ان وجود السلوكيات المنحرفة في المنظمات المبحوثة دليل واضح على اتباع اساليب مغلوطة في ادارة هذا المنظمات والتعامل مع المرؤوسين، مثل تمسك القادة بأرائهم وعدم السماح بمشاركة الاخرين وعدم اهتمامهم ومراعاتهم لظروف المرؤوسين، مما يؤثر سلباً على انتاجيتهم ومن ثم تأثيرها على سير العملية التعليمية بشكل عام وعلى الكليات الاهلية بشكل خاص.

المصادر

- Aftab, H., & Javeed, A. (2012). The Impact of Job Stress on the Counter-productive Work Behavior (CWB) A Case Study from the financial Sector of Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(7), 590-604.

- responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(1), 89-117.
- Chou, W. J., Sibley, C. G., Liu, J. H., Lin, T. T., & Cheng, B. S. (2015). Paternalistic Leadership Profiles A Person-Centered Approach. *Group & Organization Management*, 40(5), 685-710.
 - Cicellin, M., Mussolino, D., & Viganò, R. (2015). Gender diversity and father-daughter relationships: understanding the role of paternalistic leadership in family firm succession. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 10(1), 97-118.
 - Devonish, D., & Greenidge, D. (2010). The Effect of Organizational Justice on Contextual Performance, Counterproductive Work Behaviors, and Task Performance: Investigating the moderating role of ability-based emotional intelligence. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(1), 75-86.
 - Dundon, T., Wilkinson*, A., Marchington, M., & Ackers, P. (2004). The meanings and purpose of employee voice. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 1149-1170.
 - Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In J. T. Li., A. S. Tsui & E. Weldon (Eds.), *Management and organizations in the Chinese context* (pp. 84-127). London: Macmillan.
 - Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive work ratings of the importance of job behaviors. *Applied HRM Research*, 8(1), 17-32.
 - Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of applied psychology*, 85(3), 349.
 - Carr, E. R. (2013). Parental leadership roles & conflict management: Developing family resiliency through parent-child reconciliation (Doctoral dissertation, University of South Dakota).
 - Chen, X. P., Eberly, M. B., Chiang, T. J., Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2011). Affective trust in Chinese leaders linking paternalistic leadership to employee performance. *Journal of Management*, 40(3), 796-819.
 - Cheng, B. S., Lin, Y. C., Chou, L. f., (2009), Chinese organizational behavior studies in the age of globalization. *Taiwan Journal of East Asian Studies*, 6.2: 131-161.
 - Cheng, B. S., Boer, D., Chou, L. F., Huang, M. P., Yoneyama, S., Shim, D., ... & Tsai, C. Y. (2014). Paternalistic leadership in four East Asian societies generalizability and cultural differences of the triad model. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 45(1), 82-90.
 - Cheng, M. Y., & Wang, L. (2014). The Mediating Effect of Ethical Climate on the Relationship Between Paternalistic Leadership and Team Identification: A Team-Level Analysis in the Chinese Context. *Journal of business ethics*, 129(3), 639-654.
 - Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P., & Farh, J. L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate

- Mainland China. *Creative Education*, 6(8), 798.
- Humphreys, J., Randolph-Seng, B., Haden, S. P., & Novicevic, M. M. (2014, January). Integrating Libertarian Paternalism into Paternalistic Leadership: HJ Heinz as Choice Architect. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2014, No. 1, p. 10007). *Journal of Leadership & Organizational Studies*.
 - Jensen, J. M., & Patel, P. C. (2011). Predicting counterproductive work behavior from the interaction of personality traits. *Personality and Individual Differences*, 51(4), 466-471.
 - Farh , (2014) , Re-conceptualizing Paternalistic Leadership in the Chinese Context: A Confucian Values Approach.
 - Karakas, F., & Emine, S. (2011). Benevolent leadership: Conceptualization and construct development. *Journal of business ethics*, 108(4), 537-553.
 - Karakas, Fahri, (2009), Benevolent Leadership, Dissertation Phd, McGill University, Montreal, Canada , (degree of Ph.D. in Management).
 - Liu, P., & Wang, H. (2015). Study on Authoritarian Leader-Member Relationship. *Journal of US-China Public Administration*, 12(4), 304-313.
 - Liu, W., Zhu, R., & Yang, Y. (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 189-202.
 - Min, X., Jiang, Z., Meimei, Y., Fanghui, J., & Jiajun, W. (2011, May). An comparative study on the effects of behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of vocational behavior*, 59(3), 291-309.
 - Fu, X., Li, Y., & Si, Y. (2013). The impact of paternalistic leadership on innovation: an integrated model. *Nankai Business Review International*, 4(1), 9-24.
 - Gao, L., Janssen, O., & Shi, K. (2011). Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 787-798.
 - Goh, A. (2006). An attributional analysis of counterproductive work behavior (CWB) in response to occupational stress.(Doctor of Philosophy, University of South Florida).
 - Guay, R. P., Choi, D., Oh, I. S., Mitchell, M. S., Mount, M., & Shin, K. H. (2015). Why People Harm the Organization and Its Members: Relationships Among Personality, Organizational Commitment, and Workplace Deviance. *Human Performance*, Forthcoming.
 - Hou-ming, Y., & Bo, W. (2011, September). Effects of paternalistic leadership behavior on team cohesiveness: The mediating role of conflict resolution approaches. In *Management Science and Engineering (ICMSE), 2011 International Conference on* (pp. 754-765). I
 - Hu, Z., Li, Q., & Zou, S. (2015). Research on the Structure of Principal's Moral Leadership in Middle Schools in

- Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 34(3), 566-593.
- Pellegrini, E. K., Scandura, T. A., & Jayaraman, V. (2010). Cross-cultural generalizability of paternalistic leadership: An expansion of leader-member exchange theory. *Group & Organization Management*, 35(4), 391-420.
- Podsakoff, Nathan P. and Whiting, Steven W. and Podsakoff, Philip M. and Mishra, Paresh, (2011)," Effects of Organizational Citizenship Behaviors on Selection Decisions in Employment Interviews ", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 96, No. 2, 310–326, American Psychological Association.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563.
- Ramshida, A., & Manikandan, D. (2013). Organizational commitment as a mediator of counterproductive work behavior and organizational culture. *International Journal of Social Science and Interdisciplinary Research*, 2(2), 59-69.
- Rehman, M., & Afsar, B. (2012). The impact of Paternalistic Leadership on Organization Commitment and Organization Citizenship Behavior. *Journal of Business Management and Applied Economics*, 5(5), 148-159.
- Transformational Leadership and Paternalistic Leadership on private firm's organizational performance. In *E-Business and E-Government (ICEE), International Conference on* (pp. 1-7). IEEE.
- Moskovich, Y. (2009). Authoritarian management style in the Likud Party under the leadership of Benjamin Netanyahu. *International Journal of Leadership Studies*, 4(2), 142-160.
- Mussolino, D., & Calabrò, A. (2013). Paternalistic leadership in family firms: Types and implications for intergenerational succession. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 197-210.
- Neubert, M. J., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2008). Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior. *Journal of applied psychology*, 93(6), 1220-1233.
- Niu, C. P., Wang, A. C., & Cheng, B. S. (2009). Effectiveness of a moral and benevolent leader: Probing the interactions of the dimensions of paternalistic leadership. *Asian Journal of Social Psychology*, 12(1), 32-39.
- Özçelik, G., & Cenkci, T. (2014). Moderating Effects of Job Embeddedness on the Relationship between Paternalistic Leadership and In-role Job Performance , *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 872-880.
- Özer, F., & Tınaztepe, C. (2014). Effect of strategic leadership styles on firm performance: A study in a Turkish SME. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 778-784.

- Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Pierce, J. R. (2008). Effects of task performance, helping, voice, and organizational loyalty on performance appraisal ratings. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 125-139.
- Wilkinson, A., Dundon, T., Marchington, M., & Ackers, P. (2004). Changing patterns of employee voice: Case studies from the UK and Republic of Ireland. *The Journal of Industrial Relations*, 46(3), 298-322.
- Wu, M., Huang, X., & Chan, S. C. (2012). The influencing mechanisms of paternalistic leadership in Mainland China. *Asia Pacific Business Review*, 18(4), 631-648.
- Wu, M., Huang, X., Li, C., & Liu, W. (2011). Perceived Interactional Justice and Trust-in-supervisor as Mediators for Paternalistic Leadership. *Management and Organization Review*, 8(1), 97-121.
- Wu, Y. C., & Tsai, P. J. (2012). MULTIDIMENSIONAL RELATIONSHIPS BETWEEN PATERNALISTIC LEADERSHIP AND PERCEPTIONS OF ORGANIZATIONAL ETHICAL CLIMATES. *Psychological reports, Human Resources & Marketing* 111(2), 509-527.
- Yun, S., Takeuchi, R., & Liu, W. (2007). Employee self-enhancement motives and job performance behaviors: investigating the moderating effects of employee role ambiguity and managerial perceptions of employee commitment. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 745-756.
- Zhang, Y., Huai, M. Y., & Xie, Y. H. (2014). Paternalistic leadership and
- Resick, C. J., Martin, G. S., Keating, M. A., Dickson, M. W., Kwan, H. K., & Peng, C. (2011). What ethical leadership means to me: Asian, American, and European perspectives. *Journal of Business Ethics*, 101(3), 435-457
- Saher, N., Naz, S., Tasleem, I., Naz, R., & Kausar, S. (2013). Does paternalistic leadership lead to commitment? Trust in leader as moderator in Pakistani context. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(1), 443-455.
- Stoner, J., Perrewé, P. L., & Munyon, T. P. (2011). The role of identity in extra-role behaviors: Development of a conceptual model. *Journal of Managerial Psychology*, 26, 94-107.
- Somech, A., & Zahavy, D, A. (2000). Understanding extra-role behavior in schools: The relationships between job satisfaction, sense of efficacy, and teachers' extra-role behavior. *Teaching and Teacher Education*, 16(5), 649-659.
- Soyulu, S. (2011). Creating a family or loyalty-based framework: The effects of paternalistic leadership on workplace bullying. *Journal of business ethics*, 99(2), 217-231.
- Tan, J. X. (2015). The Effects of Benevolent Leadership in Ameliorating Turnover Problem in Hotel Industry, *Rev. Integr. Bus. Econ. Res* ,4(4),322-336.
- Whiting, S. W., Maynes, T. D., Podsakoff, N. P., & Podsakoff, P. M. (2012). Effects of message, source, and context on evaluations of employee voice behavior. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 159-182.

- International Journal of Business Administration Vol. 4, No. 1; 2013.
- Zimmerli, W. C., & Richter, K. (2007). Corporate ethics and corporate governance (Vol. 340).
- employee voice in China: A dual process model. The Leadership Quarterly, 26(1), 25-36.
- Zhu, Yanhan, (2013), " Individual Behavior: In-role and Extra-role",

الجزء الثاني

مقاييس متغيرات البحث

أولاً. القيادة الأبوية (Paternalistic Leadership): هي النمط القيادي الذي يجمع بين الانضباط القوي والسلطة مع الخير الأبوي والنزاهة الأخلاقية (Saher et al., 2013). وتقاس من خلال الأبعاد في أدناه:

1. القيادة الاستبدادية (Authoritarian Leadership): وتشير إلى السلطة المطلقة والصارمة التي يفرضها

القائد على المرؤوسين ويجب عليهم الطاعة الكاملة (Fu et al., 2013).

ملاحظات المحكم	مدى وضوح العبارة		مدى انتماء الفقرة للمتغير		الفقرات
	غير واضح	واضح	لا ينتهي	ينتهي	القيادة الاستبدادية
					رئيسي في العمل
					1- لا يتسم بالشفافية في العمل
					2- يتخذ القرارات الادارية بشكل مستقل
					3- يجلب الكثير من الضغط عندما يعمل معه
					4- يقوم بتأنيب المرؤوس اذا لم يؤد واجبه
					5- يصدر القرار النهائي المتعلق بالعمل في الاجتماع بشكل مستقل

2. القيادة الخيرية (Benevolent Leadership): وتشير إلى تلك القيادة التي تركز من اجل رعاية المرؤوسين وتحقيق الرفاه لهم (Wu et al., 2011).

ملاحظات المحكم	مدى وضوح العبارة		مدى انتماء الفقرة للمتغير		الفقرات
	غير واضح	واضح	لا ينتهي	ينتهي	القيادة الخيرية

رئيسي في العمل				
				6- غالباً ما يهتم ويقلق على حياة مرؤوسيه
				7- يستفسر غالباً عن صحي وظروف المعيشة في الحياة اليومية
				8- يقدم لي يد العون حين اواجه المتاعب من اجل تخفيض ضغط العمل
				9- غالباً ما يمد الرعاية بالنسبة لي ولعائلتي كأننا ابناؤه
				10- غالباً ما يسعى الى تحقيق الرفاهية للمرؤوسين واسعادهم

3. القيادة الأخلاقية (Moral Leadership): وتشير إلى ذلك الأسلوب الذي يتبعه القائد والذي يتوافق مع المعايير الاجتماعية والفضائل الاخلاقية لتكون مثلاً لسلوك القيادي (Cheng, 2009).

ملاحظات المحكم	مدى وضوح العبارة		مدى انتماء الفقرة للمتغير		الفقرات
	واضح	غير واضح	لا ينتهي	ينتهي	القيادة الأخلاقية
					رئيسي في العمل
					11- يتمتع بالمصداقية والنزاهة في العمل
					12- يعامل المرؤوسين بحيادية في العمل
					13- يقدم مصلحة المرؤوسين على مصالحه الخاصة
					14- يُعدّ مثلاً جيداً بالنسبة للمرؤوسين.
					15- يأخذ دائماً بزمام المبادرة على وفق التخصص والضوابط المهنية في العمل

ثانياً، سلوكيات العمل (Work Behavior): هي سلوك التطوع للأعمال في الكلية ومساعدة الآخرين تهدف لصالح العمل وهي اشبه بسلوك المواطنة التنظيمية (Rego & Cunha, 2006) وتضم بعدين هما:-

1- سلوك المساعدة (Helping behavior): سلوك اختياري تطوعي يهدف إلى مساعدة الآخرين، ويحافظ على العلاقات، ويشدد على الانسجام مع الآخرين (Podsakoff et al., 2000).

ملاحظات المحكم	مدى وضوح العبارة		مدى انتماء الفقرة للمتغير		الفقرات
	واضح	غير واضح	لا ينتهي	ينتهي	سلوك المساعدة

					1- أساعد على توجيه العاملين الجدد في كليتي.
					2- انجز النشاطات التي تساعد كليتي على التقدم والارتقاء.
					3- أساعد الآخرين في كليتي ممن يتحملون أعباء عمل كبيرة.
					4- انخرط في عملي لمنفعة كليتي.
					5- أساعد الآخرين في كليتي ممن يغيبون عن العمل.
					6- أساعد الآخرين في كليتي على أداء مسؤوليات عملهم.
					7- أقدم التوصيات التي تساعد كليتي بشأن القضايا التي تؤثر فيها.

2- سلوك صوت العاملين (Employees' Voice behavior): سلوك تعريزي يشدد على التغيير والتحسين لا الانتقاد (Stoner et al., 2011: 95).

ملاحظات المحكم	مدى وضوح العبارة		مدى انتماء الفقرة للمتغير		الفقرات
	غير واضح	واضح	لا ينتهي	ينتهي	سلوك صوت العاملين
					8- أتحدث إلى الآخرين في المجموعة على المشاركة في القضايا التي تؤثر في كليتي.
					9- أتواصل بأرائي مع الآخرين حول قضايا العمل في كليتي حتى لو كان رأبي مختلفا عنهم ولا يتفقون معي بشأنه.
					10- أبقى على علم جيد حول القضايا التي يكون رأبي فيها نافعا لكليتي.
					11- أشارك في القضايا التي تؤثر في نوعية الحياة في كليتي من خلال طرح المشورة والأفكار.
					12- أتحدث في كليتي عن أفكار لمشروع جديدة أو تغييرات في الإجراءات.
					13- أتطوع بصوتي للدفاع عن كليتي.

3- السلوك المنحرف (deviant behavior): السلوك الإداري الذي ينتهك القواعد التنظيمية والذي يؤثر على رفاهية المنظمة وأعضائها (Bennett & Robinson, 2000, 348).

ملاحظات المحكم	مدى وضوح العبارة		مدى انتماء الفقرة للمتغير		الفقرات
	غير واضح	واضح	لا ينتهي	ينتهي	السلوك المنحرف

					14- يسخر من بعض زملائه في العمل
					15- يتفوه بكلمات جارحة تجاه بعض زملائه الآخرين في العمل.
					16- يدلي بتصريحات عرقية، او عنصرية او دينية تجاه بعض زملاء العمل.
					17- يشتم او يلعن بعض زملائه في العمل
					18- يمارس الخدع والحيل تجاه بعض زملائه في العمل.
					19- يتصرف بوقاحة وفضاظة اتجاه زملائه الآخرين في العمل.
					20- يحرص بشكل علني زملاءه الآخرين في العمل

Paternalistic leadership and its impact on work behavior

An Empirical Study in a sample of Private Colleges in the of Al- Najaf province

Ali Razaq Jiyad Al Abadi ^a

Hadeel Mohammed Ali Abdul Hadi ^b

Abstract:

This study aims to investigate the influence of Paternalistic leadership on the behaviors of workers through enhancing positive behaviors and reducing negative ones. The importance of this study comes from the absence of Arabic studies that investigates these variables in one hypnotized model that indicates the presence of a knowledge gap that needs to be studied. In addition, the studied organizations need a leadership style that enhance employees' loyalty and reflect their ethical and benevolence side toward their families.

In order to achieve aims of the study, the correlation and effect of the relationships were studied between the dimensions of Paternalistic leadership which are represented by (authoritarian leadership, benevolent leadership, moral leadership), and the dimensions of work behavior (helping behavior, voice behavior, and deviant behavior). A set of hypothesis concerning correlations and influence between variables of study were formulated.

By adopting the descriptive analytical approach, a questionnaire was made as a primary tool to the research data, (232) questionnaires were distributed to faculty members, only (211) were suitable for the statistical analysis. By using different statistical softwares, several hypothesis were accepted and through them conclusions and recommendations were set.

a - Assistant Professor Dr., University of Kufa, Faculty of Management and Economics.

b- Master student, University of Kufa, Faculty of Management and Economics