



The effect of paternal leadership in reducing job withdrawal: An exploratory study in zain iraq

Ali Thanoon Aljader ^{*a} & Safa Idris Aboudi ^b

a University of Mosul / College of Administration and Economics.

b University of Mosul / College of Administration and Economics.

Abstract

This study aims to determine the effect of patriarchal leadership (charitable, moral, and authoritarian leadership) on reducing functional withdrawal (physical withdrawal, psychological withdrawal) within Zain Iraq Telecom Company. A total of (258) questionnaires were distributed to determine the availability of the dimensions of patriarchal leadership and career withdrawal, and (211) questionnaires valid for statistical analysis were retrieved. The data was analyzed using statistical methods represented in the normal distribution, stability factor (Alpha Cronbach). reliability, arithmetic mean, standard deviation, and multiple regression coefficients. The results of the study showed a positive effect relationship with statistical significance between parental leadership and the reduction of career withdrawal in the researched company.

Consequently, the study concluded by presenting several proposals, the most significant of which is working to strengthen the patriarchal leadership style. This is because of its impact on reducing job withdrawal by paying attention to the ideas and suggestions of workers and developing creative capabilities through training and guidance.

Information

Received: 31/5/2023

Revised: 11/7/2023

Accepted: 13/9/ 2023

Published: 30/9/2023

Keywords:

Parental leadership
functional withdrawal
psychological withdrawal
physical withdrawal
Zain Iraq Telecom
Company

اثر القيادة الابوية في الحد من الانسحاب الوظيفي: دراسة استطلاعية في شركة زين العراق

علي ذنون يونس الجادر*^a صفاء ادريس عبودي^b

a جامعة الموصل/ كلية الادارة والاقتصاد.

b جامعة الموصل/ كلية الادارة والاقتصاد.

الملخص

تهدف الدراسة إلى تحديد اثر القيادة الأبوية المتمثلة في (القيادة الخيرية، والقيادة الأخلاقية، والقيادة السلطوية). في الحد من الانسحاب الوظيفي (الانسحاب الجسدي، والانسحاب النفسي) في شركة زين العراق للاتصالات، واعتمدت الدراسة في عملية جمع البيانات على الاستبانة بوصفها أداة رئيسية لتحقيق هدفها. إذ تم توزيع (258) استمارة لتحديد مدى توافر ابعاد القيادة الأبوية والانسحاب الوظيفي، وتم استرجاع (211) استمارة صالحة للتحليل الاحصائي. وعن طريق استعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية تتمثل في التوزيع الطبيعي، عامل الثبات (ألفا كرو نباخ). الموثوقية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الانحدار المتعدد، فيما بينت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأبوية والحد من الانسحاب الوظيفي في الشركة المبحوثة.

وعليه، خصت الدراسة بتقديم جملة من المقترحات اهمها العمل على تعزيز نمط القيادة الابوية لما لها من تأثير في الحد من الانسحاب الوظيفي وذلك عن طريق الاهتمام بأفكار العاملين ومقترحاتهم وتنمية القدرات الابداعية من خلال التدريب والتوجيه.

الكلمات المفتاحية: القيادة الابوية، الانسحاب الوظيفي، الانسحاب النفسي، الانسحاب الجسدي، شركة زين العراق للاتصالات.

المقدمة

إلى الحفاظ على العاملين فيها باستعمال الادوات الادارية كما في القيادة الأبوية، وذلك للحد من استنزاف المورد البشري والذي يمثل احد اهم الموارد داخل المنظمات. إذ يعد المورد البشري من أهم الأصول في

أن التغييرات التي حدثت خلال العقدين الماضيين اثرت على الثورة الصناعية في جميع أنحاء العالم مما قاد معظم منظمات الأعمال

* Corresponding author: E-mail addresses: alialjader@uomosul.edu.iq.

المواطنة التنظيمية (Pelletier, 2010; Dobbs & Do, 2019) الأمر الذي يعني أن سلوكيات الانسحاب تمثل في جوانب جسدية من خلال ترك الموظف للعمل أو من خلال جوانب نفسية متمثلة في انقطاع العلاقات الاجتماعية بين العاملين و ظهور مشاعر الكراهية تجاه بعضهم البعض، و كذلك تجاه المنظمة التي يعملون بها، مما يكون له انعكاس سلبي على الأداء التنظيمي بشكل عام، كما سلوكيات الانسحاب تساهم في ظهور ما يعرف بالخلل الوظيفي، و الذي قد يكون بسبب عدم شعور العاملين بالأمان الوظيفي. تأسيساً على ما سبق تتبلور مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية:

1. هل توافر ابعاد القيادة الأبوية والانسحاب الوظيفي في الشركة المبحوثة ؟
2. هل هناك علاقة تأثير معنوية بين القيادة الأبوية والحد من الانسحاب الوظيفي في الشركة المبحوثة ؟
3. هل يتباين تأثير ابعاد القيادة الابوية في الحد من الانسحاب الوظيفي؟

أهمية الدراسة وأهدافها

تستمد الدراسة الحالي أهميته من كون مفاهيمه من القضايا التنظيمية التي تساهم في تطوير البنية التحتية للمنظمة المدروسة وتعزيز ولاء العاملين تجاهها من خلال التركيز على موضوع القيادة الأبوية والانسحاب الوظيفي. وينطبق الشيء نفسه على أهمية المجال من خلال مساهمته في الجوانب الحيوية، بما في ذلك تعريف العينة المدروسة بضرورة الاهتمام بالقيادة الأبوية والافراد العاملين. بالإضافة إلى قياس علاقة التأثير بين القيادة الأبوية والانسحاب الوظيفي وأبعاد كل منهما. بناءً على ما سبق فإن أهداف الدراسة هي:

1. تحديد مدى توافر ابعاد القيادة الأبوية والانسحاب الوظيفي في الشركة المبحوثة .
2. تحديد تأثير القيادة الأبوية في المحافظة على الافراد العاملين والحد من الانسحاب الوظيفي .

النموذج الافتراضي للدراسة

في ضوء منهجية الدراسة ومناقشة أهدافها وأهميتها، تم إعداد النموذج الافتراضي للتعبير عن العلاقة بين متغيرات الدراسة، إذ يشرح نموذج الدراسة مجموعة من العلاقات بين متغيرات الدراسة كما هو موضح في الشكل (1).

آية منظمة، ويجب إدارته بكفاءة وفعالية لتحقيق أداء ونتاجية أفضل وتعد قدرة المنظمات على تطوير مواردها البشرية والاحتفاظ بها محددًا أساسيًا لنجاحها واستقرارها، إذ تحرص المنظمات المختلفة على الاهتمام بالموارد البشرية والاهتمام بصحتهم النفسية والبدنية داخل المنظمة، كما تحرص على تزويدهم بالعديد من الأسباب التي تؤدي إلى رضاهم عن العمل وظروفه، وبالتالي زيادة مستويات التزامهم من خلال العمل على القضاء على أشكال مختلفة من سوء السلوك السائد في مختلف المنظمات والتي تؤدي إلى عواقب وخيمة تلحق الضرر بالمنظمة والأفراد معا وبالتالي فإن الهدف من هذه الدراسة هو تطوير قدرة المنظمات على الاحتفاظ بأكبر عدد من العاملين، وتوحيد جهودهم، ورفع معنوياتهم، وتطبيق مبدأ الإنصاف في توزيع المستحقات، وهو أساس لإدارة المنظمات لتبدأ منه.

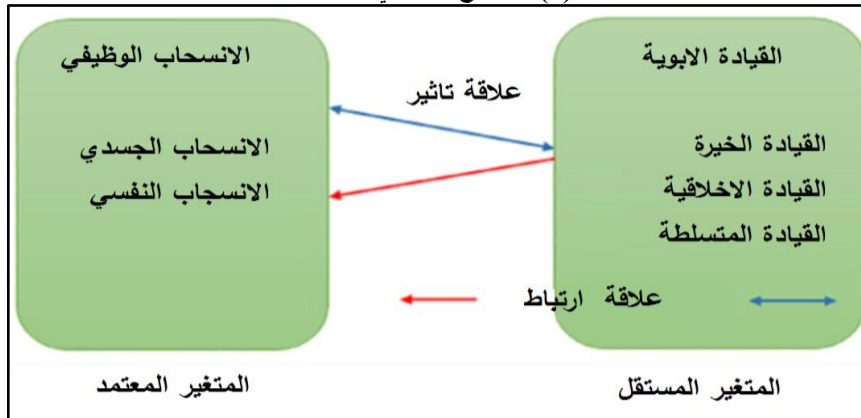
عليه يمكن طرح التساؤل " ما هو مستوى توافر مبدأ القيادة الأبوية في شركة زين العراق للاتصالات فضلاً عن، ما هي المساهمات التي قدمتها المنظمات المستخدمة لهذا المبدأ".

ولتحقيق ذلك تم تقسيم الدراسة إلى أربعة أقسام، خصص الأول منه لعرض المنهجية البحثية المتمثلة في مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها. فيما خصص جزئه الثاني لعرض الجانب النظري للدراسة. وتضمن الجزء الثالث الجانب الميداني من الدراسة. أخيراً، قدم الجزء الرابع الاستنتاجات ومقترحات الدراسة.

مشكلة الدراسة

تعددت وتتوعدت الدراسات والبحوث التي أجراها العلماء سعياً منهم في معرفة النمط القيادي الفعال الذي تتوافر لديهم القدرة على إدارة الموارد المتاحة للمنظمة وتحقيق أهدافها، حيث يلعب النمط القيادي دوراً هاماً في نجاح أو فشل المنظمات، لما للقائد من دور فعال في التأثير على سلوك العاملين، وقد حظي موضوع القيادة السامة السيئة والمظلمة للسلوك القيادي، وأحد أبرز المقدمات لانتشار مجموعة من السلوكيات السلبية داخل مكان العمل، وينتج عن هذه التصرفات السلبية للقيادة العديد من الآثار السلبية: كارتفاع معدل دوران العمل، وانخفاض تقدير الذات والشعور بانخفاض الكفاءة الذاتية، وعدم المشاركة الفعالة وزيادة التغيب عن العمل، وانخفاض الرضا الوظيفي، فضلاً عن انخفاض الروح المعنوية للعاملين، وانخفاض سلوكيات

الشكل (1) النموذج الفرضي للدراسة



فرضية الدراسة
الفرضية الرئيسية الاولى : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الأبوية في الانسحاب الوظيفي. بناءً على هذه الفرضية، تنبثق الفرضيات الفرعية الآتية :
1. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الخيرية في الانسحاب الوظيفي في الشركة المبحوثة .
2. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية في الانسحاب الوظيفي في الشركة المبحوثة.
3. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة السلطوية في الانسحاب الوظيفي في الشركة المبحوثة.
الفرضية الثانية : تتباين ابعاد القيادة الأبوية في مستوى تأثيرها في الحد من الانسحاب الوظيفي في الشركة المبحوثة.

عينة الدراسة
يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من المنتسبين شركة زين العراق للاتصالات، وكان المشاركون المستهدفون هي جميع العاملين فيها في المنطقة الشمالية والتي تظم، وبناءً عليه تم توزيع (258) استبانة لقياس مستوى القيادة الأبوية والانسحاب الوظيفي بين المشاركين، تم استرجاع الاستمارات الصحيحة للتحليل (211) بعد

الجدول (1) عينة الدراسة

توزيع الافراد المبحوثين حسب الجنس											
المجموع		انثى		ذكر							
العدد	%	العدد	%	العدد	%						
145	78	46	22	211	100						
توزيع الافراد المبحوثين حسب الفئة العمرية											
المجموع		60 فأكثر		60-51		50-41		40-31		أقل من 30	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
12	5.7	0	0	18	38	61.6	130	14.7	31	14.7	12
توزيع الافراد المبحوثين حسب التحصيل الدراسي											
اعدادية فما دون		ماجستير ودكتوراه		دبلوم عالٍ		بكالوريوس		دبلوم		المجموع	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
44	21	6	3	10	21	48	102	18	38	211	100
توزيع الافراد المبحوثين حسب سنوات الخدمة											
المجموع		30-21 فأكثر		20-11		أقل من 10					
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%				
53	25	29	14	61	129	25	53				

2. الأدوات الميدانية: لإكمال الجانب الميداني من الدراسة تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتضمن الاستبيان محورين رئيسيين كما موضح في الجدول (2). إذ تم بناء الاستمارة بالاعتماد على المقاييس الجاهزة والمؤشرة ازاء كل متغير.

أدوات جمع البيانات
1. الأدوات النظرية: لإثراء الجانب النظري للدراسة، تم استخدام الكتب والمجلات والدوريات، وكذلك الإنترنت.

الجدول (2) متغيرات الدراسة والمصادر المعتمدة في اعدادها

المتغيرات	الابعاد الفرعية	المصادر المعتمدة في اعتماد الاستبانة
المتغير المستقل القيادة الابوية	القيادة الخيرة	Boxun and <i>et.al</i> , 2000
	القيادة الاخلاقية	Yu and Ping, 2019
المتغير المعتمد الانسحاب التنظيمي	القيادة المتسلطة (الاستبدادية)	Khalaf, and <i>et.al</i> 2020 اسماعيل، 2021
	الانسحاب النفسي	قرني، 2021
	الانسحاب الجسدي	عبد العال، 2022

والحماية والإبثار للمرؤوسين في بيئة العمل الداخلية والخارجية (Salih, 2021: 5).

بناءً على ما سبق فإن القيادة الأبوية تعتبر من الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في الثقافة الصينية، وهي نمط قيادي يركز على الاهتمام بسعادة المرؤوسين ورفاهيتهم مع وضع خطة تجعلهم يقدمون على تحقيق الأهداف التنظيمية، وقد اختاروها بأنفسهم دون تقييد لحياته (Luu & Djurkovic, 2019; Wan et al., 2020). فهي نمط قيادي يجمع بين السلطة والإحسان مثل الأب، والنزاهة الأخلاقية في إطار سلطته (Öge et al., 2018).

في حين عرف (Hou et.al., 2019) القيادة الأبوية بانها الممارسات السلطوية عن طريق اصدار الاوامر للمرؤوسين المقترن بالقناعة لديهم للقيام بالمهام المطلوبة منهم وذلك بتجنب السلوكيات الغير الاخلاقية لكي يستطيع القائد التأثير في سلوكهم، فيما اشار (Khorakian et.al., 2021) بان القيادة الابوية مزيج من المكونات الصلبة (hardware) وتشمل مكونات عناصر الاستبداد والمكونات اللينة (Software) وتشمل المكونات الاخلاقية والخيرة، اي ان على القائد تطبيق العقوبة على المرؤوسين الذين يقومون بخرق التعليمات وقواعد العمل، ومن جانب اخر فتشتمل المكونات الاخلاقية والخيرة عندما يكشف القادة الابويون عن رعايتهم تجاه كل موظف.

ب. اهمية القيادة الابوية

تتمثل اهمية القيادة الابوية في الاتي: (3; Abed, 2021: 3; Albrecht, 2020: 9; Mukuha, 2015: 321; Salih, 2021: 3)

1. الاهتمام الكبير بالرفاهية الشخصية لجميع الموظفين العاملين في المنظمة، دون استثناء، مع المشاركة الفعالة في أفراسهم، مثل الزواج والنجاح.
2. تقوية الروابط العاطفية بين القائد والمرؤوسين للوصول إلى الأداء المتميز للمنظمة.
3. توحيد مواقف العاملين داخل المنظمة.
4. مساعدة القائد الأبوي لمرؤوسيه من خلال خلق بيئة ودية في المنظمة.
5. القائد يتصرف مثل الأب مع العمال. سوف يناقش قضاياهم الشخصية حتى يتمكنوا من بذل قصارى جهدهم بدلاً من الاهتمام فقط بمشاكل عمل العمال.
6. العمل والرعاية الأبوية والعطف تجاه العمال.
7. تحفيز الموظفين على تقديم المزيد من الإبداع.
8. رفع قيمة الموظفين اجتماعياً وثقافياً.

حدود الدراسة

1. المهل الزمنية: كانت فترة انجاز الدراسة من 2022/12/15 لغاية 2023/5/1.
2. الحدود التنظيمية: شركة زين العراق للاتصالات/المنطقة الشمالية.
3. الحدود البشرية: جميع العاملين في شركة زين العراق للاتصالات/المنطقة الشمالية.

الادوات الاحصائية المستعملة

1. مقياس الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة وعرض وتحليل إجابات العينة وفق الفقرات الواردة في الاستبانة واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ومعاملات الاختلاف.
2. تحليل الانحدار البسيط: (Simple Regression Analysis) وهو أحد الأساليب الإحصائية التي تستخدم لتوضيح التأثيرات بين متغيرين أحدهما معتمد، والآخر مستقل.

الإطار النظري

أولاً: القيادة الابوية

أ. مفهوم القيادة الابوية

اقترح الباحث التايواني (Cheng) نظرية ثنائية للقيادة الأبوية في عام 1995. ثم طرح (Farh & Cheng, 2000) الوضع الثلاثي الذي يتألف من السلطة والخيرة والأخلاقية المتجذرة بعمق في الثقافة التقليدية للكونفوشيوسية. هذا النموذج الثلاثي مبني للقيادة الأبوية الذي يتألف من القيادة الخيرية والقيادة الأخلاقية والقيادة السلطوية، وتطوير مقياس القيادة الأبوية (PLS) بصلاحيات عالية: القيادة الخيرية التي تشمل الرعاية الفردية والتفاهم والتسامح، تغطي القيادة الأخلاقية النزاهة والعناية الواجبة، دون الاستفاد والنموذج غير الأناني، والقيادة السلطوية تشمل الطاعة والاستبداد والتشديد والتعليم (Han & Yang, 2021: 90).

عليه يعتبر مفهوم القيادة الأبوية من المفاهيم الإدارية التي بدأت بالازدهار خلال العقد الماضيين. وقد ثبت أنه أسلوب قيادة مشترك وفعال للغاية في منظمات الأعمال لأنه يقوم على بناء الثقة من خلال تقديم جميع أنواع الدعم للمرؤوسين، وبالتالي ضمان السلطة المطلقة. وتعمل القيادة الابوية كصفة ثقافية تجمع بين الإحسان والتفاني مع السيطرة الاستبدادية في صنع القرار، فيمكن وصفها بأنها علاقة هرمية يوجه من خلالها القائد الإداري الحياة المهنية والشخصية للمرؤوسين بطريقة مشابهة للأب، وفي المقابل ينال القائد الولاء والطاعة والاحترام. فهي أسلوب إداري يتطلب من القائد توفير الرعاية

(قرني، 2022، 252). فتنعكس هذه السلوكيات على التزام الفرد العامل داخل المنظمة فتتحرف اهدافه عن اهداف المنظمة، مما يقوده الى عدم الاهتمام بالمنظمة بكونه عنصر مهم فيها (محمود، 2014: 42).

اذ تحدث سلوكيات الانسحاب استجابةً لمواقف العمل، ومن أبرز هذه السلوكيات عدم الرضا الوظيفي، والافتقار إلى الالتزام التنظيمي، والانسحاب من الوظيفة وقد يكون الانسحاب جسدياً أو نفسياً، والسلوكيات الجسدية هي أكثر سلوكيات الانسحاب شهرة، ومن أمثلة هذه السلوكيات التغيب والتأخير وترك العمل ونقل الوظيفة الداخلي ودوران الموظفين. بالنسبة للانسحاب النفسي غالباً ما يُعتبر الأفراد المنفصلون نفسياً كسالي أو مرهقين، فيصبحون غير مقبولون في العمل، اذ يفقدون إلى الحافز والحماس في العمل، ويؤدون جهوداً منخفضة في الوظيفة (Jabbar & Zubaidi, 2023: 525).

فيما اضاف (Liu, et.al., 2023: 5) الانسحاب من الوظيفي متكون من انخفاض الأداء، والتأخير، والغياب، ونوايا الدوران العمل، ويتم تصويره من خلال دافع لتجنب وضع العمل غير السار وغير المواتي، وعلى الرغم من عدم رغبة المنظمة في الانسحاب من العمل، إلا أنه يمكن اعتبار الانسحاب من العمل أسلوب تكيف بناء وطريقة لتهدئة الحالات العاطفية السلبية للعودة إلى الحالة الأساسية المتوقعة من قبل الموظفين، اذ قد يحاول الموظفون ذوو المؤهلات العالية الذين يعانون من الخجل تجنب حالة العمالة الناقصة غير السارة وغير المواتية أو تجربة العمل، والتي لها آثار سلبية على صورتهم الذاتية وتقديرهم لذاتهم وهويتهم الاجتماعية، اذ يمكن النظر إلى الانسحاب من العمل كنوع من التأقلم من قبل الموظفين ذوي المؤهلات العالية الذين يعانون من الخجل حيث يتجنبون تهديد صورتهم الذاتية وتقديرهم لذاتهم وهويتهم الاجتماعية في بيئة عملهم، مما يؤدي إلى اظهار أشكالاً مختلفة من سلوكيات الانسحاب من العمل لإبعاد أنفسهم مؤقتاً عن حالة العمالة الناقصة غير المرغوب فيها، والتي تتراوح من التأخر عن العمل، واختلاق الأعذار للخروج من العمل، وأخذ فترات راحة طويلة للغاية، والانخراط في الأنشطة الشخصية، واخرها الاعتذار بالمرض. عندما لا يكونون مرضى.

فيما اضاف (Ng, et.al., 2016: 99) الى ان الانسحاب الوظيفي مجموعة من الاسباب متمثلة بعدم الرضا الوظيفي فضلاً عن اسباب ضعف القيادة التي تقود الفرد العامل الى عدم انسجامه داخل بيئة العمل مما يوصله الى مرحلة ترك العمل والانسحاب النهائي منها، فيما اشار (Elçi, et.al., 2016: 2) الى ان الانسحاب الوظيفي هو فقدان الحيوية الذاتية والتي تمثل عنصراً أساسياً في رفاهية الفرد العامل. عليه فالانسحاب الوظيفي (Karabay, 2014, 99) ينعكس بسلوكيات الموظفين السلبية بسبب ضغوط العمل داخل منظماتهم.

عليه فالانسحاب الوظيفي هو مجموعة من السلوكيات التي يقوم بها الموظف نتيجة وجود فجوة أو مسافة نفسية وجسدية بينه وبين المنظمة التي يعمل بها، وتنشأ هذه الفجوة بسبب شعور الموظف بالظلم وعدم الرضا عن العمل داخل المنظمة (عبد العال، 2023، 309). ومن ذلك يستنتج بان الانسحاب الوظيفي هي انخفاض كفاءة أداء الموظف وعدم قدرته على التعامل مع فريق العمل داخل المنظمة، مما يقود الى انخفاض انتاجية المنظمة.

ج. خصائص القيادة الأبوية

للقيادة الأبوية خمس خصائص مهمة ادرجها (Abed, 2021: 3) وعلى النحو الاتي:

1. تبني المرؤوس كعقائبة.
2. الولاء الشخصي، الذي يقود المرؤوسين إلى الاستعداد للامتثال.
3. الاستبداد حساس يتكيف مع وجهة نظر المرؤوسين.
4. السلطة غير قابلة للتوزيع عندما تصبح واضحة جداً مع الشخص.
5. العزلة الاجتماعية والإقصاء داخل التسلسل الهرمي.
6. اسمح لنوايا القائد بالبقاء واضحة وحررة للنقاش.
7. القائد كنموذج ومعلم، يتمتع بسلطة قوية على الآخرين.

د. ابعاد القيادة الابوية

اتفق العديد من الباحثين (Cheng et Farh; Cheng 2000 al., 2004; Wu et al., 2011; Cicellin et al., 2015; Chou, 2015; Chan, 2017; Chai et al., 2020; 2022) الى ان ابعاد القيادة الابوية متمثلة في الاتي:

1. القيادة الخيرة (Benevolent Leadership): تشير إلى سلوك القائد الذي يظهر الاهتمام بالرعاية المهنية والشخصية للمرؤوسين، حيث يحرص القائد على توفير بيئة عمل يسودها أجواء أسرية، تعزز العلاقات الشخصية التي تتجاوز العلاقات المهنية مع المرؤوسين، ومساعدتهم في إيجاد حلول لما يواجهونه من مشكلات، فضلاً عن تكوين علاقات وطيدة معهم، وتجنب إحراج المرؤوسين علانية، كما يتحلى القائد بالطيبة والتسامح والإقناع، وتنفيذ القواعد والمعايير التنظيمية بطريقة أكثر مرونة.
2. القيادة الأخلاقية (Moral Leadership): تشير إلى سلوك القائد الذي يعمل على خلق مناخ تنظيمي منتج يسوده التعامل ضمن الإطار الأخلاقي، وبما تسمح به القوانين والأنظمة داخل المنظمات، كما يتصرف القائد بما يتماشى مع المعايير الأخلاقية واحترام حقوق وكرامة الآخرين، من خلال مجموعة من الممارسات جديرة بالثقة تتميز بالنزاهة والإيثار والتحفيز، مع ابتعاد القادة عن الوسائل غير المشروعة لتحقيق الأهداف، أو الاستفادة من جهود المرؤوسين لمصالحهم الشخصية، والتعامل معهم بطريقة أخلاقية.
3. القيادة السلطوية (Authoritarian leadership): تشير إلى سلوك القائد الذي يملئ ويفرض الأدوار الوظيفية، ويحدد من حرية التصرف أو الاستقلالية الممنوحة للمرؤوسين في التعبير عن آرائهم، فضلاً عن اتخاذ كافة القرارات دون استشارة مرؤوسيه، ويتمسك سلوك القائد بالسلطة والسيطرة المطلقة على المرؤوسين، وتوجيه التعليمات والأوامر بشكل غير قابل للنقاش.

ثانياً: الانسحاب الوظيفي

أ. مفهوم الانسحاب الوظيفي

يعد الانسحاب الوظيفي احد السلوكيات الهامة التي يجب ان تحظى باهتمام المنظمة نظراً لتأثيرها على أداء المنظمة (Wang and Yi, 2012, 18). اذ يشير الانسحاب الوظيفي الى انه مجموعة من السلوكيات التي تؤدي بالفرد العامل الى عدم الرضا عن العمل والتي تقود الى وصولهم الى درجة التجنب والابتعاد عن الموقف (العمل) فالسلوكيات الفردية التي يكون مصدرها الفرد العامل اثناء العمل هي نتيجة لظهور فجوة نفسية وجسدية بينه وبين المنظمة التي يعمل فيها

2. الانسحاب الجسدي: الاساليب التي يعبر من خلالها الموظف عن عدم رضاه عن بيئة العمل في المنظمة والتي ينتج عنها هروب جسدي من بيئة العمل كالتأخر عن الحضور او الغياب او التنصل من الاجتماعات وقد تصل في النهاية الى ترك العمل. فالانسحاب الجسدي من العمل يتمثل بمختلف العمليات التي ينتج عنها هروب (انسحاب) جسدي من بيئة العمل سواء كان انسجام قصير او طويل المدى وهو على عدة اشكال منها التأخر عن العمل، تضييع لقاءات العمل، التمديد العمدي لفترات الراحة، التغيب عن العمل، واخيراً نية ترك العمل.

الجانب العملي

اولاً: قياس درجة المصدقية والاعتمادية على أداة الدراسة (الاستبانة)

قام الباحثان بغرض تحديد درجة المصدقية والاعتمادية على النتائج المحققة باستخدام كل من معامل الاتساق الداخلي Internal Consistency اعتماداً على معامل الارتباط البسيط بين بنود قائمة الاستبانة، كما تم حساب درجة الاعتماد على النتائج المحققة Reliability Coefficient في كل قسم من أقسام الاستبانة باستخدام معامل الثبات Cronbach Alpha.

❖ قياس درجة مصداقية أداة الدراسة

يوضح الجدول رقم (3) نتائج قياس درجة مصداقية Validity استجابات مفردات عينة الدراسة لمتغيرات الدراسة القيادة الابوية - الانساب الوظيفي، اعتماداً على معامل الارتباط البسيط بين بنود قائمة الاستقصاء بجانب معنوية الارتباط (P) .

ب. اسباب الانسحاب الوظيفي

يشير عدد من الباحثين الى ان اسباب الانسحاب الوظيفي متمثلة بالاتي: (Gordon and Brennan, 2019, 51) و (ELÇİ, et.al.) (2018, 48) و (Liu, et.al., 2022) و (Khalid, 2022) و (Swider and Swider, 2014) :
 1. الصراع داخل بيئة العمل.
 2. اسباب الاسرة ومتطلباتها.
 3. التغيب المستمر عن العمل.
 4. فقدان فرص التقدم الوظيفي
 5. انخفاض ساعات العمل الفعلية مقارنةً مع عدد ساعات الدوام المطلوبة.
 6. الارهاق الوظيفي و الاجهاد المهني.
 7. مخاطر بيئة العمل.
 8. فظاظة المسؤول.

ج. ابعاد الانسحاب الوظيفي

حددت ابعاد الانسحاب الوظيفي بالاتي (عبد العال، 2022). (وعشري، 2020) و (Sims and Boytell, 2015) و (مرسي، 2014). (Swider and Swider, 2014) :
 1. الانسحاب النفسي: الاساليب النفسية التي يعبر من خلالها الموظف عن عدم رضاه عن بيئة العمل في المنظمة، نتيجة مروره بسلسلة من ضغوط العمل والضغوط النفسية لا يستطيع التغلب عليها او التوافق معها، لتؤدي به في النهاية الى الانفصال النفسي عن المنظمة، وعدم احساسه بالارتباط بها، او تبعيته لها. فالانسحاب النفسي هو مجموعة من سلوكيات الموظف المرتبطة بالهروب من الواجبات والمسؤوليات المترتبة على الوظيفة، والتي تأتي كنتيجة للمسافة التي تتزايد بين الموظف والمنظمة التي يعمل لديها بما يشمل علاقته مع المدراء او الزملاء.

جدول (3) الاتساق الداخلي لأبعاد القيادة الابوية

P-value	Correlation	Items	NO
0.00	0.497**	طريقة تعامل رئيسي في العمل معي تشعرني باني بمثابة فرداً من عائلته.	1
0.00	0.608**	رئيسي في العمل يقدم لي يد العون حين اواجه المتاعب.	2
0.00	0.632**	يهتم رئيسي في العمل بحياتي الشخصية بعيدا عن علاقات العمل.	3
0.00	0.574**	يظهر رئيسي في العمل باستمرار اهتماماً براحتي.	4
0.00	0.607**	يلبي رئيسي في العمل مطالبتي الشخصية عندما اطلب منه ذلك.	5
0.00	0.599**	يساعدني رئيسي في العمل عندما اواجه مشاكل صعبة في العمل.	6
0.00	0.540**	يتمتع رئيسي بالمصدقية والنزاهة عند تقييم اداء العاملين في العمل.	7
0.00	0.552**	يوزع رئيسي في العمل المهام المرتبطة بالعمل على الموظفين وفقاً لقدراتهم.	8
0.00	0.577**	يفضل رئيسي في العمل مصلحة المرؤوسين على مصالحه الشخصية.	9
0.00	0.622**	يثمن رئيسي في العمل مساهماتي وانجازاتي التي احققها في العمل.	10
0.00	0.445**	لا يستخدم رئيسي في العمل العلاقات الشخصية للحصول على مكاسب شخصية.	11
0.00	0.592**	يطلب رئيسي في العمل تنفيذ تعليماته حرفياً.	12
0.00	0.522**	يعود القرار الفاصل في الاجتماعات دائماً لرئيسي في العمل.	13
0.00	0.646**	يظهر سلوك رئيسي في العمل دائماً بمظهر المسيطر امام العاملين.	14
0.00	0.626**	اشعر بالضغط عند العمل مع رئيسي.	15
0.00	0.555**	يقوم رئيسي في العمل بتأنيبي في حالة عدم انجاز المهام الموكلة الي.	16

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

من الجدول السابق فإن معاملات الارتباط لفقرات الابعاد (القيادة الخيرية، القيادة الأخلاقية، القيادة المتسلطة) لها علاقة إيجابية قوية، عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$). وبالتالي يمكن الاعتماد على هذه العبارات في إجراء الدراسة، وهذا يدل على قوة المعاملات وبالتالي تتميز بمعامل اتساق عالي .

جدول (3)الاتساق الداخلي لأبعاد الانسحاب الوظيفي

P-value	Correlation	Items	NO
0.00	0.633**	لا أشعر بالعزلة فكرياً عن زملائي بالعمل.	1
0.00	0.612**	اركز ذهنياً أثناء أداء عملي.	2
0.00	0.581**	لا افكر في مستقبلي الوظيفي أثناء أداء عملي.	3
0.00	0.619**	اركز طويلاً في إنجاز مهامي الوظيفية.	4
0.00	0.625**	لا استخدم الانترنت خلال ساعات العمل.	5
0.00	0.580**	ابدي المساعدة لزملائي في العمل عند الحاجة	6
0.00	0.659**	لا أقوم باستغلال أوقات العمل الرسمية لإتمام اعمال ومهام شخصية	7
0.00	0.665**	لا اتبادل الحديث مع زملائي عن مواضيع لا علاقة لها بالعمل	8
0.00	0.621**	الترزم بأوقات العمل الرسمية حتى انتهاء توقيت العمل	9
0.00	0.627**	لا اقضي وقتاً طويلاً في الاستراحة اثناء العمل	10
0.00	0.654**	لا اتغيب عن حضور العمل دون عذر	11
0.00	0.600**	لدي الرغبة في حضور الاجتماعات الرسمية للعمل	12
0.00	0.582	لا أفكر كثيراً في ترك العمل	13
0.00	0.512**	أشعر ان عملي الحالي يوفر لي الامان الوظيفي	14
0.00	0.553**	اشارك زملائي في اداء بعض الاعمال الموكلة اليهم	15
0.00	0.698**	أصل الي عملي في وقت مبكرة	16

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ويشير الجدول (4) إلى أن إجابات الأفراد المبحوثين فيما يتعلق بأبعاد القيادة الابوية من خلال العبارات (X1- X16) كانت متجهة نحو الاتفاق العام والبالغ (58.087 %). في حين كان نسبة المتفقين الى حد ما (28.441 %) اما عدم الاتفاق لإجابات الأفراد المبحوثين بمعدل مقداره (13.470 %) وهذا ما يشير الى توفر ابعاد القيادة الابوية في المنظمة المبحوثة، ولقد عززت تلك المعدلات متوسط الأوساط الحسابية البالغ (3.606) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري مقداره (0.828) وأن البعد الذي أسهم وبشكل كبير في إثراء هذا المتغير هو (بعد القيادة المتسلطة). ويعزز ذلك من قيمة الوسط الحسابي التي جاءت (3.726)). وبانحراف معياري قدره (0.889).

من الجدول (3) يلاحظ بأن معاملات الارتباط لفقرات الابعاد (الانسحاب النفسي، الانسحاب الجسدي) لها علاقة إيجابية قوية، عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$). وبالتالي يمكن الاعتماد على هذه العبارات في إجراء الدراسة، وهذا يدل على قوة المعاملات وبالتالي تتميز بمعامل اتساق عالي .

ثانياً : وصف وتشخيص متغيرات الدراسة أ. وصف وتشخيص ابعاد القيادة الابوية

استندت الباحثتان على اربعة أبعاد لقياس متغير القيادة الابوية (القيادة الخيرية، والقيادة الأخلاقية، والقيادة السلطوية)، وذلك باستخدام (16) عبارة اعتماداً على مقياس ليكرت الخماسي، وفيما يأتي وصف لهذا المتغير على وفق وجهة نظر الأفراد المبحوثين:

الجدول (4) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية وانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة لأبعاد القيادة الابوية

الابعاد	الأسئلة	الاستجابة				
		لا اتفق بشدة	لا اتفق	الى حد ما	اتفق	اتفق بشدة
		%	%	%	%	%
القيادة الخيرة	6-1	3.239	8.452	27.409	41.627	19.273
القيادة الاخلاقية	11-7	3.412	14.123	32.986	34.123	15.355
القيادة المتسلطة	16-12	2.370	8.815	24.929	41.611	22.275
المتوسط العام لمتغير القيادة الابوية		3.007	10.46333	28.44133	39.12033	18.96767

ب. وصف وتشخيص أبعاد الانسحاب الوظيفي

المتقنين الى حد ما بلغت (29.443%) اما عدم الاتفاق لإجابات الأفراد المبحوثين بمعدل مقداره (13.417%). وبهذا يمكن القول ان ادارة الشركة المبحوثة تحد من الانسحاب الوظيفي ، ولقد عززت تلك المعدلات متوسط الأوساط الحسابية البالغ (3.598) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري مقداره (0.826)) وأن البعد الذي أسهم وبشكل كبير في إثراء هذا المتغير هو (بعد الانسحاب النفسي). وذلك من قيمة الوسط الحسابي التي جاءت (3.658)). وبانحراف معياري قدره (0.851).

استخدم الباحثان لقياس متغير الانسحاب الوظيفي المتمثل بـ (الانسحاب النفسي، الانسحاب الجسدي) (16) عبارة اعتماداً على مقياس ليكرت الخماسي، وفيما يأتي وصف لهذا المتغير على وفق وجهة نظر الأفراد المبحوثين: ويشير الجدول (5) إلى أن إجابات الأفراد المبحوثين فيما يتعلق بأبعاد الانسحاب الوظيفي من خلال العبارات (X17- X32) كانت متجهة نحو الاتفاق العام والبالغ (57.18%). في حين كان نسبة

الجدول (5) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية وانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة لمتغير أبعاد الانسحاب الوظيفي

الأبعاد	الأسئلة	قياس الاستجابة				
		لا أتفق بشدة	لا أتفق	الى حد ما	أتفق	أتفق بشدة
		%	%	%	%	%
الانسحاب النفسي	X24-X17	2.310	9.182	28.140	41.469	18.839
الانسحاب الجسدي	X32-X25	2.903	12.441	30.746	35.604	18.306
المعدل العام		2.6065	10.8115	29.443	38.5365	18.5725

المصادر الاخرى غير معلومة تفسر ما نسبته (18%) تعود لعوامل اخرى لم تدخل في أنموذج الدراسة , وما يؤكد ذلك قيمة التباين (F) التي بلغت (1.597) وبدلالة إحصائية (0.000) أقل من الدلالة المعنوية (0.05). وتفسر هذه النتيجة بأن ادارة المنظمة المبحوثة تعمل على الحد من الانسحاب الوظيفي من خلال ممارستها لنمط القيادة الابوية، وبهذا ترفض الفرضية العدمية وتقبل فرضية البديلة التي تنص بوجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للقيادة الابوية في الانسحاب الوظيفي في المنظمة المبحوثة.

ثالثاً: اختبار الفرضيات
أ. الفرضية الرئيسية الاولى : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للقيادة الابوية في الانسحاب الوظيفي في المنظمة المبحوثة. يظهر من نتائج الجدول (6) أن هناك علاقة تأثير عكسية للقيادة الابوية في الانسحاب الوظيفي معامل التحديد (R2) (00_82). وهي قوة تفسيرية جيدة والتي تفسر ما قيمته (00_82) من التباين الحاصل في عدم انسحاب العاملين ناتج عن التغيير في ممارسات القيادة الابوية في المنظمة المبحوثة , وإن

جدول (6) اختبار الانحدار البسيط لأثر القيادة الابوية في الانسحاب الوظيفي

Model	Sum of squares	Df	Mean Square	F	Sig	Model Summer	المتغير التابع
الانحدار	0.297	1	0.297			R	R2
البواقي	38.630	208	0.186	1.597	000 ^b	0087-	0082-
المجموع	38.926	209					

التباين الحاصل في الانسحاب الوظيفي ناتج عن التغيير في نمط القيادة الخيرة التي تمارسها ادارة المنظمة المبحوثة , وإن المصادر الاخرى غير معلومة تفسر ما نسبته (10%) تعود لعوامل اخرى لم تدخل في أنموذج الدراسة , وما يؤكد ذلك قيمة التباين (F) التي بلغت (1.880) وبدلالة إحصائية (0.000) أقل من الدلالة المعنوية (0.05).

اختبار الفرضيات الفرعية
 • لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للقيادة الخيرة في الانسحاب الوظيفي في المنظمة المبحوثة يظهر من نتائج الجدول (7) أن هناك أثر عكسي للقيادة الخيرة في الانسحاب الوظيفي حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R2) (0.90). وهي قوة تفسيرية جيدة والتي تفسر ما قيمته (0.90) من

جدول (7) اختبار الانحدار البسيط للقيادة الخيرة في الانسحاب الوظيفي

Model	Sum of squares	Df	Mean Square	F	Sig	Model Summer	المتغير التابع
الانحدار	0.349	1	0.349			R	R2
البواقي	38.577	208	0.185	1.880	000 ^b	0.95	0.90
المجموع	38.926	209					

المصادر الاخرى غير معلومة تفسر ما نسبته (44%) تعود لعوامل اخرى لم تدخل في أنموذج الدراسة ,وبهذا يمكن القول ان ممارسة نمط القيادة الاخلاقية في المنظمة المبحوثة يقلل من نسبة الانسحاب الوظيفي وما يؤكد ذلك قيمة التباين (F) التي بلغت (1.218) وبدلالة إحصائية (0.000) أقل من الدلالة المعنوية (0.05).

● لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للقيادة الاخلاقية في الانسحاب الوظيفي في المنظمة المبحوثة
يظهر من نتائج الجدول (8) أن هناك أثر معنوي للقيادة الاخلاقية في الانسحاب الوظيفي حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R2) (0.56). وهي قوة تفسيرية سلبية والتي تفسر ما قيمته (56%) من التباين الحاصل في الانسحاب الوظيفي ناتج عن نمط القيادة الاخلاقية التي تمارسها ادارة المنظمة المبحوثة وإن

جدول (8) اختبار الانحدار البسيط لأثر القيادة الاخلاقية في الانسحاب الوظيفي

Model	Sum of squares	Df	Mean Square	F	Sig	Model Summer	المتغير التابع
الانحدار	.227	1	0.227	1.218	000 ^b	R	R2
البواقي	38.700	208	0.186			0.76	0.56
المجموع	38.926	209					

الاجرة غير معلومة تفسر ما نسبته (44%) تعود لعوامل اخرى لم تدخل في أنموذج الدراسة , وما يؤكد ذلك قيمة التباين (F) التي بلغت (0.375) وبدلالة إحصائية (0.000) أقل من الدلالة المعنوية (0.05). وبهذا ترفض الفرضية العدمية وتقبل البديلة والتي تنص على وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للقيادة المتسلطة في الانسحاب الوظيفي في المنظمة المبحوثة.

● لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للقيادة المتسلطة في الانسحاب الوظيفي في المنظمة المبحوثة.
يظهر من نتائج الجدول (9) أن هناك أثر للقيادة التسلطية في الانسحاب الوظيفي حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R2) (0.566). وهي قوة تفسيرية جيدة والتي تفسر ما قيمته (56%) من التباين الحاصل في الانسحاب الوظيفي ناتج عن اسلوب القيادة التسلطي التي تمارسه ادارة المنظمة المبحوثة , وإن المصادر

جدول (9) اختبار الانحدار البسيط لأثر القيادة المتسلطة في الانسحاب الوظيفي

Model	Sum of squares	Df	Mean Square	F	Sig	Model Summer	المتغير التابع
الانحدار	0.070	1	0.070			R	R2
البواقي	38.856	208	0.187	0.375	000 ^b	0.752	0.566
المجموع	38.926	209					

قام الباحثان بإجراء تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لبيان درجات وأولويات أثر هذه الأبعاد مع تحديد معنوية الأثر، الذي يعرض نتائجه الجدول (10).

ب. الفرضية الثانية: تتباين ابعاد القيادة الابوية في مستوى تأثيرها في الحد من الانسحاب الوظيفي في الشركة المبحوثة

جدول(10) نتائج تحميل الانحدار المتعدد المتدرج الأثر أبعاد القيادة الابوية في الانسحاب الوظيفي

الدلالة الاحصائية	P	T المحسوبة	معامل الخطأ المعياري Beta	الخطأ المعياري	القيمة المقدرة	المعالم
معنوية	.000	13.430		.174	2.331	الجزء الثابت
معنوية	.000	4.651	.215	.022	.101	القيادة الخيرة
معنوية	.000	6.619	.307	.021	.141	القيادة الاخلاقية
معنوية	.000	3.767	.172	.022	.081	القيادة المتسلطة

الاستنتاجات والتوصيات

ركز الباحثان في هذا البحث على عرض الاستنتاجات التي توصلت إليها نتائج الدراسة والتي عن طريقها يتم تقديم مجموعة من المقترحات على نحو يساهم في معالجة مشكلة الدراسة، بما يتناغم مع ما تم مناقشته من استنتاجات، بُغية بناء تصورات حول مدى تطبيق المخطط الفرضي للدراسة في الميدان المبحوث، فضلاً عن تقديم بعض المقترحات المستقبلية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، وكما يأتي:

يشير الجدول (10) الى معنوية نموذج الانحدار المتعدد المتدرج لأثر جميع ابعاد الانماط القيادية على الاخفاقات التنظيمية، وان تتباينت درجات وأولويات أثر كل بعد عن الآخر وكما يأتي وفقاً لقيم T المحسوبة:

- القيادة الخيرة 6.619
- القيادة الاخلاقية 4.651
- القيادة المتسلطة 3.819

وبهذا يمكن القول ان هناك تباين في تأثير ابعاد القيادة الابوية في الانسحاب الوظيفي.

الاستنتاجات

2. أن المعدل العام للإجابات الأفراد المبحوثين كان جيدة لأبعاد الحد من الانسحاب الوظيفي وبالالاتجاه الإيجابي ما يؤكد أن الشركة المبحوثة تعمل على المحافظة على مواردها البشرية من خلال الحد من الانسحاب النفسي والجسدي وعلى النحو الآتي:

- يوجد أثر معنوي للقيادة الابوية مجتمعة في الانسحاب الوظيفي، ما يدل على أنه كلما زاد تبني الميدان المبحوث لأبعاد القيادة الابوية كلما حد من نسبة الانسحاب الوظيفي.
- وجود اثر معنوي لأبعاد القيادة الابوية منفردة في الحد من الانسحاب الوظيفي في الميدان المبحوث.
- تباين تأثير ابعاد القيادة الابوية في الانسحاب الوظيفي اذ احتلت القيادة الخيرة المرتبة الاولى في التأثير ويليها القيادة الاخلاقية ثم القيادة المتسلطة .

التوصيات

يمكن عرض اهم التوصيات التي تم التوصل اليها استنادا الى نتائج الدراسة الميدانية مع البات للتنفيذ والجهة المسؤولة عن التنفيذ في الجدول (11).

تمثل الاستنتاجات المعروضة الحصيلة الفكرية لهذا البحث، وهي على النحو الآتي:

1. أن المعدل العام الإجابات الأفراد المبحوثين لأبعاد القيادة الابوية كانت جيدة وبالالاتجاه الإيجابي ما يؤكد أن ادارة الشركة المبحوثة تولي اهتماما متزايدة بالقيادة الابوية بأبعادها (القيادة الخيرة، والقيادة الأخلاقية، والقيادة السلطوية) وعلى النحو الآتي:
- حقق بعد القيادة المتسلطة المرتبة الأولى من حيث الأهمية الترتيبية مقارنة بأبعاد القيادة الابوية الأخرى، مما يدل على ان قيادة الشركة المبحوثة تولي اهتمام بالتعليمات والاورامر الصادرة من الادارات العليا.
- حقق بعد القيادة الخيرة المرتبة الثانية من حيث الأهمية الترتيبية، مما يدل على تبني ادارة الشركة المبحوثة نمط القيادة الخيرة وممارستها بشكل جيد.
- وفي المرتبة الثالثة جاءت إجابات المبحوثين بشأن العبارات الخاصة ببعيد القيادة الأخلاقية والتي تشير الى تمتع الادارة العليا بنمط القيادة الاخلاقية الذي يتسم بالمصادقية والشفافية والعدالة في التعامل مع الافراد .

جدول (11) المقترحات واليات التنفيذ

ت	التوصيات المقترحة	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	آليات التنفيذ
1	العمل على تعزيز نمط القيادة الخيرة لما لها من تأثير في تقليل الانسحاب الوظيفي	المديرون والرؤساء المباشرين في إداراتهم وإقسامهم	1. الاهتمام بأفكار العاملين ومقترحاتهم 2. تنمية القدرات الابداعية من خلال التدريب والتوجيه والتنمية
2	العمل على تعزيز نمط القيادة الاخلاقية لما لها من تأثير في تقليل الانسحاب الوظيفي	المديرون والرؤساء المباشرين في إداراتهم وإقسامهم	1. تحمل القادة مسؤولية الاعمال و النتائج المتوقعة لتلك الاعمال 2. الاعتراف بحالات الفشل ومواطن الأخطاء 3. تحقيق العدالة والمساواة 4. النزاهة والشفافية في العمل
3	العمل على تقليل درجة التسلط من قبل القادة لما لها من تأثير في تقليل الانسحاب الوظيفي	المديرون والرؤساء المباشرين في إداراتهم وإقسامهم	اتباع أساليب قيادة أصيلة تعتمد على تماثل الأخلاقي وخلق الوعي بالذات والاتصال والتعاون والإقناع وتقويض السلطة والثقة المتبادلة
4	تقليل حالات الانسحاب الوظيفي	المديرون والرؤساء المباشرين في إداراتهم وإقسامهم	1. تخفيف الضغوط الناتجة عن القلق والتوتر 2. الحد من تضييق حجم العمالة في حالات الضرورة القصوى 3. علاج مشاكل غياب العاملين والانتقطاع عن العمل فور حدوثها وتكرارها. 4. إدراج أبعاد الأنماط القيادية كعوامل تقييم العاملين في نماذج تقييم الأداء للوظائف القيادية والإشرافية والنمطية

المصادر

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والادارية، المجلد 12، العدد 2.
عبد العال، محمد حمدي زكي. (2022). الانسحاب الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة السامة والارتباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بشركات قطاع الاعمال العام بمحافظة الدقهلية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد 4، العدد 1.

محمود، سمر محمود. (2014). القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنفية، مصر.

اسماعيل، عمار فتحي موسى. (2021). دور القيادة الابوية في تحسين سلوكيات العمل دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب العقارية،

- Abdul Aziz Khan and Achim, Monica Violeta. (2022) Unlocking the Effect of Supervisor Incivility on Work Withdrawal Behavior: Conservation of Resource Perspective, journal of original research, Vol. 13.
- Liu, Xuan and Yuan, Shu-Jie and MA, Ji and Song, Yu-Lei. (2022). Relationship between risk perception of COVID-19 and job withdrawal among Chinese nurses: The effect of work-family conflict and job autonomy, John Wiley & Sons Ltd, Journal of Nursing Management, Vol. 30, No. 6.
- Liu, F., Li, J., Lan, J., & Gong, Y. (2023). Linking perceived overqualification to work withdrawal, employee silence, and pro-job unethical behavior in a Chinese context: the mediating roles of shame and anger. Review of Managerial Science, 1-27.
- Mukuha, Jane Njer. (2016). Parental Responsibilities: A Transformational Tool for Leadership and Development, International Journal of Science and Research (IJSR). Vol 6, No 391.
- Ng, Xin Le Sang and Choi, Long and Soehod, Khairiah. (2016) The Effects of Servant Leadership on Employee's Job Withdrawal Intention, Journal of Asian Social Science, Vol 12, No. 2.
- Salih, Mohammed Abed. (2021). THE IMPACT OF PATERNALISTIC LEADERSHIP PRACTICES ON THE EMPLOYEES' VOICE BEHAVIOR, Academy of Strategic Management Journal, Vol. 20, No. 2.
- Sims, R. L., and Boytell, J. J. (2015). "The Relation Between Goal Orientation and Occupational Withdrawal. Leadership", Organization Development Journal, Vol. 36, No.7.
- Swider, Brian W. and Zimmerman, R. D. (2014). "Prior and Future Withdrawal and Performance: A Meta-analysis of their Relations in Panel Studies". Journal of Vocational Behavior, Vol. (84). No. (3). pp. 225- 236.
- Wang, S., and Yi, x. (2012). "Organizational Justice and Work Withdrawal in Chinese Companies: The Moderating Effects of Allocentrism and Idiocentrism. International Journal of Cross-Cultural Management, Vol.12, No.2.
- قرني، حسام. (2020). العلاقة بين القيادة الخادمة والانسحاب الوظيفي من العمل دراسة ميدانية على العاملين بالديوان العام لمحافظة المنيا، مجلة جامعة ابو ظبي، الامارات العربية المتحدة، المجلة العربية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، دمياط، مصر.
- مرسي، مرفت محمد السعيد. (2014). أثر القيادة التبادلية في الشعور بعدم الامان الوظيفي والانسحاب النفسي من العمل دراسة ميدانية، مجلة الاردنية لإدارة الاعمال، المجلد 10، العدد 2.
- Abed, M. Thakir, The computation intelligent system of role of parental leadership in organizational familiarity in Iraqi Airways employees, Materials Today: Proceedings, <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2021.06.318>
- Albrecht, Donna Lynn. (2020). The Journey from Traditional Parent Involvement to an Alliance for Empowerment: A Paradigm Shift, Journal of Theory into Practice, Vol. 60, No 4, <https://doi.org/10.1080/00405841.2020.1827897>
- ELÇİ, Meral and YILDIZ, Bora and KARAB, Melisa ERDİLEK. (2016). The Impact of Burnout on Turnover Intention: Moderator Roles of Subjective Vitality and Supervisor Support, 12th International Strategic Management Conference, ISMC 2016, 21-23 July 2016, Podgorica, Montenegro.
- ELÇİ, Meral and YILDIZ, Bora and KARAB, Melisa ERDİLEK. (2018) How Burnout Affects Turnover Intention? The Conditional Effects of Subjective Vitality and Supervisor Support, International Journal of Organizational Leadership, Vol. 7.
- Han, H., & Yang, Y. Paternal Leadership and Its Impact on Employees' Job Satisfaction in the Chinese Differential Mode of Association. Karabay, Melisa Erdilek and Tezergil, Seher Arıkan and Köse Ali. (2014). Does Motivation Mediate the Job Performance and Burnout? Evidence from Turkish Banking Sector American International Journal of Social Science, Vol. 3, No. 6.
- Jabbar, Y. Y., & Al-Zubaidi, G. D. T. (2023). The Role of Labor Relations in Reducing the Cases of Job Withdrawal, International Journal of Research in Social Sciences and Humanities, No. 13 .
- Khalid, Sidra and Hashmi, Hammad Bin Azam and Abbass, Kashif and Ahmad, Bilal and Niazi,

الملحق (1)

جامعة الموصل

كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

اثر القيادة الابوية في الانسحاب الوظيفي/ دراسة استطلاعية في شركة زين العراق

عزيزي المستقصى منه

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

يقوم الباحثان بعمل دراسة بعنوان " اثر القيادة الابوية في الانسحاب الوظيفي/ دراسة استطلاعية في شركة زين العراق " ويتطلب اتمام هذه الدراسة الحصول على رأي سيادتكم في بعض النقاط بموضوع الدراسة

وتتضمن قائمة الاستقصاء جزأين، وتحتوي على عدد من العبارات وتمثل مشاركتكم في بيان درجة موافقتكم على كل منها ووضع على (✓) امام درجة الموافقة التي ترونها مناسبة.

هذه ويحدونا كبير الامل في الحصول على صادق تعاونكم حتى يتسنى لنا التوصل الى نتائج دقيقة ونؤكد لسيادتكم ان اجابتم على هذا الاستقصاء سوف تكون سرية للغاية ولن تستخدم الا في مجال البحث العلمي فقط، ونأمل من سيادتكم عدم ترك اي عبارة دون اجابة حيث انه لا توجد اجابات خاطئة.

مع شكرنا وتقديرنا لمساهمتم القيمة.

الباحثة

أ.م.د صفاء ادريس عبودي

الباحث

م.د علي ذنون الجادر

أولاً: المعلومات العامة حول المجيب

1. الجنس : ذكر انثى

2. التحصيل الدراسي :

اعدادية فما دون دبلوم معهد بكالوريوس دبلوم عالي ماجستير ودكتوراه

3. العمر : 30 فما دون 31-40 41-50 51-60 60 فأعلى

4. عدد سنوات الخدمة : اقل من 10 سنوات 11-20 21-30 فأكثر

ثانياً: متغيرات الدراسة

1. القيادة الابوية: وهي نمط قيادي يركز على الاهتمام بسعادة المرؤوسين ورفاهيتهم مع وضع خطة تجعلهم يقدمون على تحقيق الأهداف التنظيمية.

2. الانسحاب الوظيفي: الانسحاب الوظيفي مجموعة من الاسباب متمثلة بعدم الرضا الوظيفي فضلاً عن اسباب ضعف القيادة التي تقود الفرد العامل الى عدم انسجامه داخل بيئة العمل مما يوصله الى مرحلة ترك العمل والانسحاب النهائي منها.

ثالثاً: اداة جمع البيانات الاستبانة

ت	العبارات	موافق تماماً	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق تماماً
القيادة الخيرة						
1	طريقة تعامل رئيسي في العمل معي تشعرنى بانى بمثابة فرداً من عائلته					
2	رئيسي في العمل يقدم لي يد العون حين اواجه المتاعب					
3	يهتم رئيسي في العمل بحياتي الشخصية بعيدا عن علاقات العمل					
4	يظهر رئيسي في العمل باستمرار اهتماماً براحتي					
5	يلبي رئيسي في العمل مطالبتي الشخصية عندما اطلب منه ذلك					
6	يساعدني رئيسي في العمل عندما اواجه مشاكل صعبة في العمل					
القيادة الاخلاقية						
7	يتمتع رئيسي بالمصداقية والنزاهة عند تقييم اداء العاملين في العمل					
8	يوزع رئيسي في العمل المهام المرتبطة بالعمل على الموظفين وفقاً لقدراتهم					
9	يفضل رئيسي في العمل مصلحة المرؤوسين على مصالحه الشخصية					
10	يثمن رئيسي في العمل مساهماتي وانجازاتي التي احققها في العمل					
11	لا يستخدم رئيسي في العمل العلاقات الشخصية للحصول على مكاسب شخصية					
القيادة المتسلطة						
12	يطلب رئيسي في العمل تنفيذ تعليماته حرفياً					
13	يعود القرار الفاصل في الاجتماعات دائماً لرئيسي في العمل					
14	يظهر سلوك رئيسي في العمل دائماً بمظهر المسيطر امام العاملين					
15	اشعر بالضغط عند العمل مع رئيسي					
16	يقوم رئيسي في العمل بتأنيبي في حالة عدم انجاز المهام الموكلة الي.					
الانسحاب النفسي						
17	لا أشعر بالعزلة فكرياً عن زملائي بالعمل.					
18	اركز ذهنياً أثناء أداء عملي.					
19	لا افكر في مستقبلي الوظيفي أثناء أداء عملي.					
20	اركز طويلاً في إنجاز مهامي الوظيفية.					
21	لا استخدم الانترنت خلال ساعات العمل.					
22	ابدي المساعدة لزملائي في العمل عند الحاجة					
23	لا أقوم باستغلال أوقات العمل الرسمية لإتمام اعمال ومهام شخصية					
24	لا اتبادل الحديث مع زملائي عن مواضيع لا علاقة لها بالعمل					
الانسحاب الجسدي						
25	التزم بأوقات العمل الرسمية حتى انتهاء توقيت العمل					
26	لا اقضي وقتاً طويلاً في الاستراحة أثناء العمل					
27	لا اتغيب عن حضور العمل دون عذر					
28	لدي الرغبة في حضور الاجتماعات الرسمية للعمل					
29	لا أفكر كثيراً في ترك العمل					
30	أشعر ان عملي الحالي يوفر لي الامان الوظيفي					
31	اشارك زملائي في اداء بعض الاعمال الموكلة اليهم					
32	أصل الى عملي في وقت مبكرة					