



دور القيادة الأبوية في تحسين أداء العاملين **(دراسة تطبيقية على الصناعات البلاستيكية في وسط الدلتا)**

إعداد

صادق منصور صادق الحسانين
باحث ماجستير
كلية التجارة جامعة المنوفية

أ.د/ شوقي محمد عبدالقوي الصباغ
أستاذ إدارة الأعمال
وعميد كلية التجارة الأسبق جامعة المنوفية

مجلة راية الدولية للعلوم التجارية

دورية علمية محكمة

الجلد (٤) - العدد (١٥) - أكتوبر ٢٠٢٥

<https://www.rijcs.org/>

الناشر

معهد راية العالي للإدارة والتجارة الخارجية بدمياط الجديدة

المنشأ بقرار وزير التعليم العالي رقم ٤٨٩٠ بتاريخ ٢٢ أكتوبر ٢٠١٨ بجمهورية مصر العربية



**The role of paternalistic leadership in improving
employee performance
(an applied study on small and medium industries
in the middle of the Delta)**

submitted by

**Prof. Dr. Shawky Mohamed
Abdelkawy Al-Sabbagh**

Professor of Business Administration

**Former Dean of the Faculty of Commerce,
Menoufia University**

**Sadeq Mansour Sadeq
Al-Hassanein**

Master's Researcher

Faculty of Commerce, Menoufia University

Raya International Journal of Business Sciences

volume [4], issue [15], october 2025

<https://www.rijcs.org/>

Raya Higher Institute of Management and Foreign Trade in New Damietta

هدف البحث الحالي إلى التعرف على دور القيادة الأبوية
في تحسين أداء العاملين، وذلك بالتطبيق على الصناعات
الصغيرة والمتوسطة بمنطقة وسط الدلتا



والتي تمثلت في شركات الصناعات البلاستيكية (مارينا الهلال – الهلال والنجمة الفضية – المصرية للبلاستيك – السلام بلاست – الوحدة لمنتجات البلاستيك – الأخوة للبلاستيك)، ومن أجل تحقيق أهداف البحث تم توجيه (٤٩٩) قائمة استقصاء إلى جميع العاملين بالشركات محل البحث والدراسة، حيث تم استخدام أسلوب الحصر الشامل في جمع البيانات المطلوبة وبلغت نسبة استجابة أفراد المجتمع لقائمة الاستقصاء ما يقرب من (٨٤,١%) بواقع (٤٢٠) قائمة استقصاء، وتوصل البحث إلى وجود ارتباط معنوي طردي بين القيادة الأبوية بجميع أبعادها (عدا القيادة المتسلطة) وأداء العاملين ببعديه وفقاً لآراء العاملين بالشركات محل البحث والدراسة، كما توصل إلى وجود تأثير إيجابي مباشر للقيادة الأبوية ببعدها القيادة الخيرة فقط على أداء العاملين بالشركات محل البحث والدراسة، أما بُعد القيادة المتسلطة فعكس تأثير سلبي على الأداء، في حين أن بُعد القيادة الأخلاقية لم يظهر أي نوع من أنواع التأثير على الأداء. وفي ضوء هذه النتائج تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات العملية للأفراد المسؤولين في المنظمات والشركات محل البحث والدراسة، من أجل تعزيز القيادة الأبوية الخيرة والتقليل من تأثير القيادة المتسلطة. كما تم اقتراح مجموعة من الدراسات المستقبلية التي يمكن أن تستكشف تأثير القيادة الأبوية في بيئات عمل متنوعة وقطاعات مختلفة.

الكلمات الدالة: القيادة الأبوية، أداء العاملين.

Abstract:

The current research aimed to identify the role of paternalistic leadership in improving employee performance, by applying it to small and medium industries in the Middle Delta region, which were represented by plastic industries companies (Marina Al Hilal - Al Hilal and Silver Star - Egyptian Plastic - Salam Plast - Al Wahda for Plastic Products - Elekwa for Plastic), and In order to achieve the research objectives, (499) survey lists were directed to all employees of the companies under study and research, where the comprehensive enumeration method was used to collect the required data, and the response rate of community members to the survey list was approximately (84.1%), with (420) survey lists.. The research found a positive correlation between paternalistic leadership in all its dimensions (except authoritarian leadership) and employee performance in its two dimensions according to the opinions of employees in the

companies under study. It also found a direct positive impact of paternalistic leadership in its benevolent leadership dimension only on employee performance in the companies under study. As for the authoritarian leadership dimension, it reflected a negative impact on performance, while the moral leadership dimension did not show any type of impact on performance. In light of these results, a set of practical recommendations were reached for responsible individuals in the organizations and companies under study, in order to enhance benevolent leadership and reduce the impact of authoritarian leadership. A set of future studies were also proposed that could explore the impact of paternalistic leadership in various work environments and different sectors.

Keywords: Paternalistic leadership, Employee performance

المقدمة:

إن كفاءة وفعالية أي منظمة يعودان في الغالب إلى قائدها الإداري الذي يمثل الرئيس الأعلى وهو عضو في جماعة العاملين وإن ما يمارسه من نمط قيادي يعد عاملاً أساسياً في نجاح أو فشل المنظمة نتيجة للدور الذي يؤديه في سلوك أعضائها، إن هذا الدور دفع الباحثين والمفكرين من خلال دراستهم وبحوثهم إلى تحليل سلوك القائد واتجاهه في جميع الجوانب، ومن المعروف أن أي منظمة تتوقف قدرتها على تحقيق أهدافها بالدرجة الأولى على مدى درجة توفر مجموعة من الإداريين والقياديين من ذوي الكفاءات القادرين على إدارة مؤسسيهم بالشكل الذي يساهم في زيادة ولائهم تجاه المنظمة التي يعملون فيها (حسن ٢٠٠٩).

وقد شغل كثير من الباحثين في علم النفس الاجتماعي وعلوم الإدارة بدراسة ظاهرة القيادة، سواء من حيث الأساليب القيادية وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات أو من حيث وضع نظريات أو مداخل لتفسير ظاهرة القيادة والوصول إلى النموذج الفعال لها نظراً للأهمية التي تقوم عليها القيادة والتي تفرض على شاغلها مسؤولية عظيمة، لإنجاح أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، من خلال قدرة القائد الإداري على إثارة اهتمام مؤسسيه ودفعهم إلى الحرص على تحقيق الأداء الجيد بكامل رغبتهم، ولئن كانت الشخصية الإنسانية متنوعة بتنوع واختلاف البيئة والثقافة، فمن الطبيعي أن تتنوع حاجات الأفراد العاملين ورغباتهم، ومن ثم، تقع على عاتق القيادات الإدارية مهمة توحيد اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات وتنمية الولاء نحوها، وهنا تظهر مهارة القيادة في اختيار النمط المناسب لإنجاح العملية الإدارية (حلواني ١٩٩٩).

إن نمط القيادة الأبوية (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 آخر، مما له تأثير كبير على المرؤوسين وسلوكياتهم، أما من حيث الأهمية فقد أشار الباحثون إلى أن القيادة الأبوية توفر الحنان والرعاية الأبوية للمرؤوسين والاهتمام بمصالحهم وعوائلهم، وبالمقابل فإن القائد يطالبهم بالطاعة والاحترام، وأن السلوك الأبوي يؤثر بشكل إيجابي على مواقف المرؤوسين وإنهاء تدل على الشعور بالمسؤولية والحرص على العاملين والمجتمع والآخرين في المنظمة (العابدي وعبد الهادي ٢٠١٣)، ويشير (سليمان ٢٠١٧) إلى أن القائد الأبوي يتميز بالدور الحكيم في ممارسته لسلطاته مع مرؤوسيه وذلك لامتلاكه فلسفة الإقناع بالإضافة إلى تجنب السلوكيات غير الأخلاقية داخل محيط العمل حتى يستطيع جذب ثقة مرؤوسيه، فالقيادة الأبوية تؤثر بشكل كبير على أداء العاملين من خلال مجموعة من السلوكيات الوظيفية، حيث إن العديد من الدراسات السابقة توصلت إلى وجود علاقات مباشرة بين القيادة الأبوية والعديد من المتغيرات التنظيمية مثل الرضا الوظيفي والالتزام والولاء وسلوكيات المواطنة التنظيمية (سليمان ٢٠١٧).

بناءً على ما تقدم سيناقش الباحثان في هذا البحث الإطار المفاهيمي للقيادة الأبوية وأداء العاملين، ودور القيادة الأبوية في تحسين أداء العاملين، بالتطبيق على الصناعات الصغيرة والمتوسطة في وسط الدلتا والمتمثلة في شركات الصناعات البلاستيكية.

أولاً: الإطار المفاهيمي للقيادة الأبوية وأداء العاملين

١. القيادة الأبوية:

١/١ مفهوم القيادة الأبوية:

تعتبر القيادة الأبوية مصطلح مشتق من الكلمة اللاتينية Pater والتي تعني أب، حيث يشير معناها إلى العائلة والذي يمارس فيها الأب دور القائد، وبالتالي فإن القائد الأبوي يتعامل مع مرؤوسيه معاملة الأب مع أبنائه (Öner, 2012).

وفي هذا السياق تعددت مفاهيم القيادة الأبوية بتعدد الآراء التي تناولتها، حيث عرفها (wang, et.al, 2019) على أنها التزام القائد تجاه مرؤوسيه بالسيطرة عليهم ورعايتهم وأن يكون بالنسبة لهم قدوة حسنة ومثال يحتذى به، وفي مقابل ذلك يلتزم المرؤوسين تجاه قائدهم بالاحترام والولاء والطاعة والالتزام بالتعليمات.

وأضاف (Lee et al., 2018) & (Arsezen-Otamis et al., 2015) بأن القيادة الأبوية عبارة عن نمط قيادي يوجه الحياة المهنية والشخصية للمرؤوسين، مقابل الحصول منهم على الولاء والاحترام والامتثال للأوامر.

كما عرفها (Hou, et.al, 2019) على أنها ممارسة السلطة بسهولة من خلال إصدار الأوامر للمرؤوسين لقيامهم بمهام معينة مع وجود نوع من الإقناع، فضلاً عن تجنب السلوكيات غير الأخلاقية حتى يستطيع القائد التأثير في سلوك المرؤوسين.

كما أشار (واعر، ٢٠٢٠) إلى القيادة الأبوية بأنها ذلك النمط القيادي الذي يظهر من خلاله القائد بدور الأب داخل المنظمة والذي له سلطة قوية مرتبطة بالرعاية والاهتمام حيث يمثل المرؤوسين طوعية لتعليمات قائدهم الأبوي.

وبناءً على ما سبق ذكره من إسهامات للباحثين في تعريف القيادة الأبوية يرى الباحثان أن القيادة الأبوية يمكن أن تعرف على أنها نمط أو أسلوب قيادي يجمع بين الانضباط والحسم بجانب الرعاية والإحسان الأبوي في ظل بيئة عمل يسودها جو من المودة والحب والإحترام المتبادل.

٢/١ أهمية القيادة الأبوية:

عرض (سليمان، ٢٠١٧) عدة جوانب لأهمية القيادة الأبوية والتي تتمثل في الآتي تحسين نظام الأجور والحوافز، وتحسين ظروف العمل، وتوفير التنمية المهنية المستدامة للمرؤوسين، والمحافظة على النظام والانضباط داخل العمل، ودعم شعور الرضاء الوظيفي والسعادة المهنية لدى العاملين، وزيادة كفاءة وفعالية الأداء لدى المرؤوسين داخل العمل.

كما أشار (Chen et.al., 2019) إلى أن القيادة الأبوية تساعد في الكفاءة الجماعية للعاملين من خلال إنجاز المهام بأقل جهد وأقل وقت، إلى جانب تقديم الدعم والمساعدة إلى الأعضاء الذين تواجههم مشكلات ومعوقات تحول دون تنفيذ مهامهم، كما تساعد أيضاً القيادة الأبوية في تمكين العاملين من التكيف مع التغيرات في المهام والتعليمات المختلفة، مما يؤدي إلى زيادة الولاء والانتماء للمنظمة وإرتفاع الروح المعنوية للعاملين وزيادة التزامهم بأداء واجباتهم المهنية وحرصهم المستمر على الإستمرار في العمل والإستقرار فيه.

في حين ذكر (Koçak & Küçük, 2021) أن القيادة الأبوية تزيد من اندماج العاملين وإرتباطهم الوظيفي بالعمل والحيوية والتفاني المستمر في العمل بجانب درجة حماسهم العالية في تنفيذ ما يسند إليهم من أعمال ومهام وذلك لشعورهم بالملكية للمنظمة وعلاقتهم الإنسانية مع القادة والزلاء، فضلاً عن اهتمام القادة والزلاء بحاتهم الشخصية والإجتماعية سواء السعيدة منها أو غير السعيدة، بالإضافة إلى رغبة العاملين في الأستمرار في العمل وعدم تركه مهما كانت المغريات.

أما بالنسبة لـ (Ekmen&Okçu, 2021) فأشار إلى أن القيادة الأبوية تحقق مستويات عالية من الرضاء الوظيفي للعاملين ويرجع ذلك إلى إهتمام قادتهم بلتبية إحتياجاتهم ورغباتهم المهنية مع مراعاة ظروفهم وقدراتهم وأحوالهم الإجتماعية والمساهمة الفعالة في حل مشكلاتهم المهنية والعائلية ودعمهم في الترقيات وفي زيادة الأجور والحوافز والمكافآت، مع تعزيز شعورهم بالسعادة المهنية داخل بيئة العمل.

كما أشار (Shafi et.al, 2021) إلى أن القيادة الأبوية تدعم عمليات التغيير بفعالية وخصوصاً في المواقف التي تحتاج إلى إجراء تغييرات شاملة وسريعة، وذلك من خلال سلطات القائد ونفوذه على العاملين والقدرة على الحد من مواجهتهم ومقاومتهم للتغيير، بالإضافة إلى إمتلاك القائد الأبوي الرؤية الواضحة للظروف والمتغيرات، والتي تجعل العاملين لديهم الثقة في قرارات قائدهم ولديهم الحماس والرغبة في تنفيذ جميع أنشطة التغيير المطلوبة.

وفي الختام حدد (محمود، ٢٠١٩) مجموعة من الجوانب البارزة لأهمية القيادة الأبوية داخل أى منظمة، والمتمثلة في توفير الرعاية والإهتمام بالعاملين في حياتهم المهنية، وتوفير التوجيه والإرشاد للعاملين في حياتهم الشخصية، وتوليد الثقة العاطفية لدى العاملين لقيادتهم المؤسسية، ورفع كفاءة وفعالية العاملين وزيادة مخرجاتهم التنظيمية، وزيادة المرونة في العمل مع إتاحة فرص الحوار والمناقشات لتحسينه وتطويره، وزيادة ولاء المعاملين وإلتزامهم التنظيمي داخل المنظمة.

٣/١ أبعاد القيادة الأبوية

تتمثل أبعاد القيادة الأبوية فيما يلي وفقاً لما ورد عن الدراسات التالية علي سبيل المقال وليس الحصر (Chan and Mak 2012; Chen and others 2014; Hou and others 2019; Li & Wang, 2021; Gyamerah, et. al., 2022)، ودراسات (واعر، ٢٠٢٠؛ خلف وآخرون، ٢٠٢٢؛ مصطفى وأحمد، ٢٠٢٥):

١/٣/١ القيادة السلطوية (Authoritarian leadership):

لاحظ (Lee, et.al, 2013) أنه في الآونة الأخيرة قد تم التركيز على الجوانب الظلمة في في القادة، حيث تعد القيادة السلطوية أحد أهم هذه الجوانب. حيث تمثل القيادة السلطوية وفقاً لـ (Lee, et.al, 2018) في السيطرة المطلقة للقائد على الرؤوسين وعلى الجانب الآخر فإن الرؤوسين ملزمون بالطاعة التامة والمطلقة للأوامر والتعليمات، بينما ذكر (واعر، ٢٠٢٠) أن القيادة السلطوية تركز على الأداء فقط دون التركيز أو الإهتمام بالجوانب العاطفية والإجتماعية داخل العمل، وبالتالي فإن الرؤوسين يؤدون فقط ما هو مطلوب منهم بدون أداء أي أدوار أخرى إضافية قد تسند إليه.

٢/٣/١ القيادة الأخلاقية (Moral Leadership) :

تعتبر القيادة الأخلاقية أحد أهم السلوكيات الأخلاقية التي يوصي بها الباحثين قادة المنظمات بالتخلي بها أثناء تعاملهم مع المرؤوسين، لاسيما وأن القادة بإمكانهم بناء المزايا التنافسية لمنظمتهم ليس فقط من خلال إدارة الإداء بكفاءة وفعالية وإنما أيضاً من خلال غرس وتطبيق المبادئ والأخلاق داخل العمل (Dust, et.al, 2018)، فضلاً عن أن القيادة الأخلاقية هي سلوك قيادي يقدم مستويات عالية من المعايير الأخلاقية، فالقائد الأخلاقي يظهر إنضباطاً ذاتياً وسلوكيات غير أنانية بما يزيد من ثقة العاملين في عدالة قائدهم (Ugurluoglu, et.al, 2018)، كما أضاف (Ko, et.al, 2018) أن العاملين في ظل قيادة أخلاقية لديهم مستوى رضا أعلى وبالتالي لديهم اتجاهات إيجابية في مكان العمل.

٣/٣/١ القيادة الخيرة (Benevolent Leadership) :

يمكن تعريف القيادة الخيرة على أنها السلوكيات التي تُظهر إهتماماً ملحوظاً فردياً شاملاً بالرفاهية الشخصية للعاملين بالإضافة إلى أن هذا الإهتمام قد يكون في مجالات العمل وغير العمل على حدٍ سواء (Liao, et. al, 2017)، كما يرى (Gyamerah, et. al., 2022) أن الإهتمام يظهر في مكان العمل من خلال من خلال سعي القادة تجاه التطوير المهني للمرؤوسين عن طريق التدريب والتطوير، فضلاً عن تقديم الدعم لهم بدلاً من معاقبتهم في حالة إنخفاض الأداء، بينما يظهر هذا الإهتمام في غير مكان العمل من خلال قيام القائد بالإهتمام بمرؤوسيه إلى حد يتجاوز حدود العمل والتعامل معهم كأفراد الأسرة عن طريق توفير الرعاية والدعم اللازمين لهم.

٢. أداء العاملين:

١/٢ مفهوم أداء العاملين:

لقد تعددت وتنوعت مفاهيم الأداء بتنوع واختلاف الباحثين لذلك نجد أكثر من تعريف للأداء. نعرض بعضاً من تلك التعريفات فيما يلي:

إن مصطلح الأداء هو الترجمة اللغوية للكلمة الإنجليزية performance والتي تعني وضعية الحصان في السباق حيث ترجمت إلى الفرنسية وبذلك أخذت مجال واسع للتطبيق واستعملت في ميادين متعددة، فعلاوة عن، محال التسيير استعملت في ميادين الرياضة والميكانيكا وفي كل مجالات الحياة الاقتصادية (شاريف ومسعودي، 2022)

فيقصد بالأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها (بن الدين، 2005)، كما يقصد أيضاً بأداء الفرد للعمل أي قيامه بالأنشطة المتعلقة بالعمل. وهناك ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس بها أداء الفرد وهي الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء. وأيضاً هناك من يعرفه على

انه نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال (شاريف ومسعودي، ٢٠٢٢).

كما عرف الأداء الوظيفي على أنه كل ما يتمتع به الأفراد العاملين من مهارات وقدرات وإمكانات خدمية مميزة فإذا كان الأداء مناسباً للوصف الوظيفي المطلوب فإنه يحقق الغرض منه، وأما إذا كان الأداء لا يرقى إلى المستوى المطلوب فإن ذلك يتطلب تطوير مهارات العاملين لرفع كفاءتهم وتحسين مستوى أدائهم بهدف الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء (جرادات و المبيضين، ٢٠٠١).

كما يعرف الأداء الوظيفي على أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة العامل، وهو غالباً يعكس الكيفية التي يشبع بها العامل متطلبات وظيفته، وغالباً ما يحدث لبس بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيشير إلى النتائج التي حققها الفرد (حسن، ٢٠٠١). وبناءً على ما سبق ذكره من إسهامات للباحثين في تعريف أداء العاملين يرى الباحثان أن أداء العاملين هو الجهد الذي يقوم به الفرد في العمل المبني على قدرات الفرد وإمكاناته، واتجاهات الفرد وقيمه، وسلوكيات الفرد وسماته الشخصية، والذي ينتج عنه مخرجات تتمثل في تحقيق الأهداف المرجوة من الأداء.

٢/٢ أبعاد أداء العاملين :

الأداء مفهوم شامل، يتكون من مجموعة من الأبعاد، وتتمثل أبعاده فيما يلي:

١/٢ البعد التنظيمي:

ويقصد بالأداء التنظيمي الإجراءات والآليات التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى إدارة المؤسسة معايير يتم قياس فاعلية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء ، وهذا القياس يتعمق بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، والمعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دوراً هاماً في تقويم الأداء، حيث تتيح للمنظمة وعي وإدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت المناسب من خلال المؤشرات الأولية قبل أن يتم إدراكها من خلال مؤشرها الاقتصادي (عباسي وفضيله، ٢٠٢٠).

٢/٢ البعد الاجتماعي:

ويشير إلى مدى تحقيق الرضاء لدى أفراد المنظمة على اختلاف مستوياتها، لأن مستوى رضاء العاملين مؤشر على وفاء الأفراد لمنظمتهم خاصة إذا أوفت بحاجات العاملين فيها، وتظهر أهمية دور هذا البعد في التأثير السلبي لاهتمام المنظمة بالجانب الاقتصادي فقط على حساب الجانب

الاجتماعي للموارد البشرية، إذ يؤثر ذلك على المدى البعيد سلباً على تحقيق المنظمة لأهدافها، ومن ثم لابد من الإهتمام بالمناخ الاجتماعي السائد داخل المنظمة وبكل ما له علاقة بطبيعة العلاقات الاجتماعية في المنظمة كالصراعات والأزمات والخلافات (عباسي وفضيله، ٢٠٢٠).

٣/٢/٢ البعد الإقتصادي:

تستهدف المنظمة من خلال هذا البعد الزبائن والموردين، حيث تستطيع المنظمة بواسطته أن تشبع رغبات الزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم، ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية (عباسي وفضيله، ٢٠٢٠).

كما أشار بعض الباحثين (Khatthbi, et.al, 2012) & (Suthiphan, 2010) أن أداء العاملين له بعدين آخرين وهم:

٤/٢/٢ أداء المهمة

ويشير إلى كيفية تنفيذ العاملين للواجبات والمهام المطلوبة منهم ضمن وظائفهم، ويتضمن ذلك القدرة على تحقيق الأهداف المحددة، ومتابعة الإجراءات القياسية، والعمل بكفاءة وفعالية لضمان تحقيق النتائج المتوقعة. فأداء المهمة يعتمد على مدى ملاءمة المهارات والخبرات مع متطلبات الوظيفة وقدرة الفرد على التعلم والتكيف مع متغيرات العمل، حيث يتطلب أداء المهمة القدرة على التخطيط الجيد وإدارة الوقت بكفاءة، بالإضافة إلى التكيف مع التحديات والمستجدات فاعاملون الذين يظهرون أداءً متميزاً يمتلكون المهارات الفنية والمعرفية اللازمة لتحقيق النجاح الوظيفي، كما يساهمون بشكل كبير في تحسين إنتاجية الفريق وتعزيز سمعة المؤسسة. يعتبر التدريب المستمر والتطوير المهني أحد العوامل الرئيسية التي تدعم تحسين أداء المهمة، مما ينعكس إيجابياً على الأداء العام للمؤسسة.

٥/٢/٢ السلوك المصاحب للمهمة

ويشمل التصرفات والأخلاقيات التي يُظهرها العاملون أثناء تنفيذ مهامهم، ويتضمن ذلك الالتزام بأخلاقيات العمل، والتعاون مع الزملاء، والتواصل الفعال مع الفريق، والقدرة على حل المشكلات بطرق بناءة مما يساهم في خلق بيئة عمل مشجعة ومحفزة. فالسلوك المصاحب للمهمة يعزز من روح الفريق والتفاعل الإيجابي بين الأفراد، ويقلل من التوترات والنزاعات المحتملة. بالإضافة إلى ذلك، يعكس هذا السلوك احترام العاملين لقيم المؤسسة وأهدافها، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل ويزيد من فرص النجاح والتطور المهني.

ولقد أشارت الدراسات أن هذين البعدين لهم بعض الاسئلة التي توجه للعاملين للإجابة عليها والتي توضح مدى توافر الأداء الناجح من عدمه وهي العبارات التي سوف يعتمد عليها الباحثين في إجراء البحث.

٣/٢ محددات أداء العاملين :

هناك بعض المحددات التي تؤثر في الأداء الوظيفي أهمها (درة و الصباغ، ٢٠٠٨)، محددات إدارية تنظيمية متمثلة في عدم توفر مناخ يساعد على العمل والإنتاجية في المؤسسة، والصراع بين الموظف وبين رئيسه او بين الموظف وزملائه، وعدم تحديد مهام الوظيفة تحديدا دقيقا، والإشراف السيئ، والنقص في التدريب والموارد المادية أو تأخر وصولها. كما يوجد محددات أخرى متعلقة بالبيئة الخارجية متمثلة في الصراع بين القيم والاتجاهات التي يحملها الموظف وبين القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع، والأحوال الاقتصادية وظروف سوق العمل، والتشريعات الحكومية، وسياسات النقابات، والاضطرابات السياسية، كما يوجد محددات أخرى متعلقة بالموظف نفسه متمثلة في نقص في رغبته ودفاعيته، وضعف في شخصيته أو قصور في قدراته العقلية، والتغيب المستمر عن العمل.

كما ذكر (عبدالباق، ٢٠٠١) مجموعة أخرى من محددات الأداء كغياب الأهداف المحددة، وعدم المشاركة في الإدارة وما يترتب عليه من فجوة وصراعات، وانعدام للروح الجماعية، واختلاف مستويات الأداء، بالإضافة إلى مشكلات الرضا الوظيفي المتعلق بالجوانب المادية أو المعنوية فكلاهما له الأثر الواضح على أداء العاملين، والتسبب الإداري الناتج من غياب الإشراف والرقابة والمسؤولية ووقت العمل وعدم تنفيذ برامج العمل من شأنه أن يضعف أداء العمال ويقلل من إنتاجهم ويزيد من إهمالهم لعملهم.

كما يشير (المغربي، ٢٠٠٣) إلى أن الدعم التنظيمي له تأثير قوي على أداء العاملين، حيث يُعد أحد أهم مساهمات المنظمات المؤثرة في سلوك العاملين بشكل يساعد في تحقيق الدافعية لديهم، وذلك من خلال تفعيلها وتحويلها من طاقة كامنة غير فعالة إلى طاقة وقوة دافعة لسلوكهم في اتجاهات متماشية ومتوافقة مع أهداف المنظمة.

وأثبتت دراسة (Suthiphan, 2010) أن هناك علاقة إيجابية قوية بين أداء العاملين وكلاً من العوامل التالية: مشاركة العميل، الثقة بين المنظمة والموظف، والرضا الوظيفي. كما أثبتت أيضاً دراسة (Jankinthong & Rukkhum, 2012) أن كلاً من العدالة التنظيمية ومشاركة العميل والدافعية لهم تأثيرات مباشرة وغير مباشرة على أداء العاملين. كما أكدت أيضاً معظم الدراسات على أن هناك علاقة قوية بين أداء العاملين وبين العوامل التالية: العدالة التنظيمية، وضوح الدور،

نظام المعلومات السائد في المنظمة، القيادة والإشراف، تماسك جماعات العمل، الإلتزام الوظيفي، المواطنة التنظيمية، حالة الفرد الصحية والنفسية، وظروف بيئة العمل المادية (الرشيدي، ٢٠٠٦).
ثانيًا: مراجعة الدراسات السابقة:

يعرض الباحثان في هذه الجزئية الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الأبوية، وبأداء العاملين العلاقة بينها، في سبيل تدعيم مشكلة الدراسة، وذلك على النحو التالي:
١. الدراسات المتعلقة بالقيادة الأبوية:

سعت الدراسة التي قام بها (Nie and Lamsa 2018) إلى تحسين الفهم بسلوكيات القيادة الأبوية في السياق التنظيمي الفنلندي من خلال تحري علاقتهما مع الرفاهية المهنية للمهاجرين الصينيين في فنلندا، واعتمدت الدراسة على مسح ١١٧ مهاجر صيني يعملون في فنلندا، وتم استخدام عينة كرة الثلج في هذه الدراسة، وأشارت الدراسة إلى أن أبعاد القيادة الأبوية يمكن أن يكون لها تأثير في الرفاهية المهنية للعاملين المهاجرين الصينيين في السياق التنظيمي الفنلندي. وهدفت دراسة (Hou and others 2019) إلى توضيح الطريقة التي تؤثر بها عناصر القيادة الأبوية الثلاثة (الاستبدادية، الخيرة، الأخلاقية) على الابتكار التنظيمي في الشركات الصينية، وكذلك اختبار الأثر المعدل للديناميكيات البيئية على العلاقة بين القيادة الأبوية والابتكار التنظيمي، وتم استخدام أسلوب المسح بتصميم استبانة تم توجيهها إلى ١٩٠ مستجيب ضمن برامج ماجستير إدارة الأعمال في الجامعات المشهورة في مدينة (Hefei) في الصين، وأظهرت النتائج أن أنماط القيادة الخيرة والاستبدادية ترتبط إيجابياً بالابتكار، بينما نمط القيادة الأخلاقية ليس لها تأثير واضح على الابتكار، بالإضافة إلى أن الديناميكيات البيئية تقوم بالدور المعدل للعلاقة بين القيادة الأبوية والابتكار.

كما سعت دراسة (طه، ٢٠٢١) إلى تحديد مستوى تطبيق القيادة الأبوية والإستقامة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية والخاصة، وكذلك تحديد مستوى المخرجات الوظيفية بالجامعات المصرية محل البحث والدراسة، والسعي إلى تحديد نوع وقوة العلاقة بين القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية، وكذلك بين القيادة الأبوية والإستقامة التنظيمية، وكذلك بين الإستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية، وختاماً بين القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية في ظل وجود الإستقامة التنظيمية كمتغير وسيط. وقد تم تجميع البيانات من عينه قوامها ٣٣٩ عضو هيئة التدريس بالجامعات الحكومية وكذلك ٢٦٨ عضو هيئة تدريس من الجامعات الخاصة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى إرتفاع مستوى ممارسة القيادات الجامعية المصرية محل البحث والدراسة لنمط القيادة الأبوية وكذلك إرتفاع مستوى الإستقامة التنظيمية، بينما

أظهرت النتائج أن مستوى المخرجات الوظيفية متوسط، كما أثبتت الدراسة أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات البحث الثلاثة بعضها مع بعض.

كما هدفت أيضاً دراسة (خلف وآخرون، ٢٠٢٢) إلى توضيح الدور الذي تؤديه القيادة الأبوية والمتمثلة في (القيادة الإستبدادية - القيادة الخيرة - القيادة الأخلاقية) في الإنغماس الوظيفي والمتمثل في (النشاط - التفاني - الإنهماك) في رئاسة جامعة الأنبار. تم تجميع البيانات من عينة قوامها ١٩٢ مفردة من المستويات الإدارية المختلفة، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك دور فعال للقيادة الأبوية في إنغماس الموظف في أداء عمله داخل جامعة الأنبار.

وكذلك هدفت دراسة (الزبد، ٢٠٢٣) إلى دراسة طبيعة العلاقة بين القيادة الأبوية ومستوى الإبداع لدى العاملين بوزارة العدل الكويتية، مع بيان مدى وجود إختلاف معنوي بين آراء العاملين حول القيادة الأبوية طبقاً لخصائصهم الشخصية (النوع - الحالة العملية - مدة الخبرة)، بالإضافة إلى قياس وتحليل طبيعة الإختلاف في تأثير القيادة الأبوية على مستوى الإبداع بإختلاف المتغيرات الشخصية (النوع - الحالة العملية - مدة الخبرة). وتم تجميع البيانات من عينة مكونة من ٣٥٣ مفردة من العاملين بوزارة العدل الكويتية، ومن ثم توصلت الدراسة إلى عدم وجود إختلاف معنوي بين آراء العاملين حول القيادة الأبوية طبقاً لخصائصهم الشخصية، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى عدم وجود إختلاف معنوي بين آراء العاملين حول تحسين مستوى إبداع العاملين طبقاً لخصائصهم الشخصية، ومن ثم أوصى الباحث بضرورة أن يتعامل المديرين مع العاملين كأنهم جزء من أفراد أسرهم بما يشجعهم على الإندماج في العمل، بالإضافة إلى الإهتمام بالعاملين القدامى الذين قضا وقتاً طويلاً معهم بما يشجعهم على الإستمرار والعطاء.

وهدف دراسة (مهدي، ٢٠٢٣) إلى قياس دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير معدل في العلاقة بين القيادة الأبوية والإرتباط الوظيفي، تم تجميع البيانات من عينة قوامها ٣٤٥ مفردة من العاملين بالمستشفيات الجامعية بأقاليم جنوب الصعيد، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إرتباط معنوية وإيجابية بين القيادة الأبوية والإرتباط الوظيفي، وكذلك أظهرت النتائج أن الدعم التنظيمي المدرك يقوم بدور المعدل في العلاقة بين القيادة الأبوية والإرتباط الوظيفي.

وركزت دراسة (البطريق، ٢٠٢٣) على إختبار أثر القيادة الأبوية كمتغير مستقل متعدد الأبعاد، والرفاهية النفسية بوصفها وسيطاً تفاعلياً على الإحترق الوظيفي لهيئة التمريض في المستشفيات والمراكز الطبية التابعة لجامعة طنطا بجمهورية مصر العربية. تم تجميع البيانات من عينة قوامها ٣٥٢ مفردة، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة معنوية سلبية بين القيادة الأبوية والإحترق الوظيفي، وكذلك تم التوصل إلى عدم معنوية العلاقة المباشرة بين الرفاهية النفسية والإحترق

الوظيفي، بالإضافة إلى وجود أثر للرفاهية النفسية في العلاقة العكسية بين القيادة الأبوية والإحترق الوظيفي، وهذا يعكس أن في ظل وجود مستوى مرتفع من الرفاهية النفسية لدى هيئة التمريض تقل العلاقة بين القيادة الأبوية والإحترق الوظيفي.

وركزت دراسة (عبد المجيد وآخرون، ٢٠٢٣) على قياس الأثر غير المباشر لأبعاد القيادة الأبوية على الصوت التنظيمي من خلال توسيط التمكين النفسي للعاملين بالبنوك التجارية العاملة بمحافظة أسوان. تم تجميع البيانات من عينة قوامها ٣٠٧ مفردة من العاملين بالبنوك التجارية العاملة بمحافظة أسوان، وتم التوصل إلى وجود أثر مباشر لأبعاد القيادة الأبوية على الصوت التنظيمي وعلى التمكين النفسي للعاملين بالبنوك محل البحث والدراسة، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي مباشر للتمكين النفسي على الصوت التنظيمي، ومن جهة أخرى أوضحت نتائج الدراسة وجود أثر غير مباشر لأبعاد القيادة الأبوية على الصوت التنظيمي عند توسيط التمكين النفسي في العلاقة.

كما هدفت دراسة (إبراهيم، ٢٠٢٣) إلى وضع تصور مقترح للقيادة الأبوية لمديري مدارس التعليم العام بجمهورية مصر العربية في ضوء بعض النماذج المعاصرة، وإستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما إستخدمت تحليل الوثائق في جمع البيانات والمعلومات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وضع تصور مقترح للقيادة الأبوية تتمثل في ثلاث أبعاد رئيسية وهي: القيادة الخيرة والقيادة الأخلاقية والقيادة السلطوية الموقفية، كما أوصت الدراسة بإهتمام برامج الإعداد والتنمية المهنية لمديري المدارس في الأكاديمية المهنية للمعلمين بالقيادة الأبوية، ومنح مديري المدارس والعاملين بها كثير من الصلاحيات والسلطات حتى يتمكنوا من أداء واجباتهم الوظيفية بحرية ومرونة وبجودة وتميز.

كما هدفت دراسة (العبيدي، ٢٠٢٤) إلى تفسير طبيعة وتحديد مستوى العلاقة بين سلوكيات القيادة الابوية والالفة التنظيمية في المديرية العامة للتربية في محافظة بابل، ويأتي ذلك بوصفه محاولة لتقليل أو ردم الفجوة المعرفية بين متغيري البحث. فضلاً عن محاولة وضع الأسس الصحيحة والمناسبة لصناعة قادة بالاعتماد على رموز نابعة من المجتمع العراقي، من الممكن أن تستثمر لكي تكون أهم رأس مال لمنظوماته الهادفة الربح أو الخدمية. وتحقيقاً لذلك قام الباحث بتوزيع ١٣٤ استبانة على عدد من الموظفين في مديرية تربية بابل. وكان عدد الاستبانات المسترجعة ١٢٩ استبانة، أما عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي فقد بلغ ١٢٥ استبانة وبمعدل ٩٧٪ من الاستبانات المسترجعة. وأظهرت النتائج النظرية وجود فجوة معرفية لتفسير طبيعة العلاقة بين سلوكيات القيادة الابوية والالفة التنظيمية في المنظمات بشكل عام وفي المنظمة قيد البحث بشكل

خاص، كما أظهرت النتائج التطبيقية وجود ارتباط معنوي وموجب بين سلوكيات القيادة الأبوية والالفة التنظيمية، وكذلك وجود تأثير معنوي وموجب لسلوكيات القيادة الأبوية والالفة التنظيمية.

وأخيراً هدفت الدراسة (مصطفى وأحمد، ٢٠٢٥) إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الأبوية بأبعادها (الخيرية، الأخلاقية) ومستويات الفخر التنظيمي داخل الجامعات، مع التركيز على دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط يؤثر على هذه العلاقة. استخدمت الدراسة منهجاً وصفيّاً تحليلياً معتمدة على استبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الإدارية بجامعة القاهرة. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إحصائية معنوية بين أبعاد القيادة الخيرية، الأخلاقية والفخر التنظيمي، كما بينت نتائج الدراسة أن بُعد القيادة الخيرية يؤثر في البراعة التنظيمية، بينما لم يثبت بُعد القيادة الأخلاقية أي تأثير معنوي، وأن البراعة التنظيمية تؤثر في الفخر التنظيمي، كما تبين وجود تأثير غير مباشر للقيادة الأبوية وأبعادها على الفخر التنظيمي من خلال البراعة التنظيمية كمتغير وسيط، مما يشير إلى أن العلاقة بين القيادة الأبوية والفخر التنظيمي تعتمد بشكل كبير على البراعة التنظيمية كوسيط، وهذا يؤكد أهمية تحسين الكفاءة التنظيمية بالجامعة لتحقيق تأثير إيجابي على الفخر التنظيمي، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز البراعة التنظيمية من خلال تطوير كفاءة وفعالية العمليات داخل المؤسسات ودعم الابتكار والتنسيق بين الإدارات. كما تدعو إلى تطوير القيادة الخيرية والاستبدادية بشكل متوازن بحيث يتم دعم الموظفين وتوجيههم دون الإضرار ببيئة العمل. بالإضافة إلى ذلك، أوصت الدراسة على أهمية تدريب القادة على مهارات القيادة الخيرية والاستفادة الإيجابية من القيادة لتعزيز الكفاءة التنظيمية ورفع مستويات الفخر التنظيمي.

٢. الدراسات المتعلقة بأداء العاملين:

سعت دراسة (Bangun and others 2018) إلى اختبار تأثير الثقافة والرضا الوظيفي والحوافز على أداء المحاضرين والموظفين في الجامعات، وبلغ عدد المستجيبين للدراسة ١٨٠ شخص، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي ١٤٦ استبانة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج: تؤثر الثقافة والرضا الوظيفي على الحوافز، تؤثر الثقافة أيضاً على الرضا الوظيفي، الرضا الوظيفي يؤثر على الأداء، الثقافة لا تؤثر على الأداء، الثقافة والرضا الوظيفي يؤثران على الأداء من خلال التحفيز.

وهدف دراسة (سليمان وشوشة ٢٠١٨) إلى قياس أثر الأبعاد الأولية (السن، النوع، العرق، الإعاقة) بإستراتيجيات إدارة التنوع على أداء العاملين بالتطبيق على قطاع الغرف بفنادق

الخمس نجوم بمحافظة الأسكندرية، ولتحقيق ذلك تم جمع البيانات من خلال إجراء ثمان مقابلات شخصية مع مدراء الفنادق وهو إجمالي عدد الفنادق خمس نجوم بالأسكندرية، وهي عبارة عن مقابلات شخصية متعمقة ذات استمارة احتوت على تسعة أسئلة، وأيضاً تم الاعتماد على أستاذانه تم إعدادها والتأكد من ثباتها، ومن ثم تم ترميزها وإدخالها للحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وأظهرت النتائج أن الأبعاد الأولية بإستراتيجيات إدارة التنوع لها تأثير على أداء العاملين ولكن هذه الأبعاد لا تتساوى في تأثيرها على أداء العاملين.

وهدفت دراسة (Buil and others 2019) إلى البحث في الآليات الأساسية والشروط التي تفسر العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين في المكاتب الأمامية في الفنادق الإسبانية، حيث تم تحليل البيانات التي تم جمعها من ٣٢٣ موظفاً في المكاتب الأمامية للفنادق المبحوثة، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن مشاركة العاملين تتوسط جزئياً العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، كما أن الشخصية الاستباقية (Proactive) تقوي من تأثير القيادة التحويلية على مشاركة العاملين، حيث توفر هذه الدراسة المعلومات الأساسية لمديري الفنادق حول سبب وظروف الطرق التي يقوم الموظفون بها بعملهم.

وإستهدفت دراسة (Paais & Pattiruhu, 2020) معرفة تأثير التحفيز والقيادة والثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي وأداء العاملين في شركة Wahana Resources Ltd في منطقة شمال سيرام، مقاطعة مالوكو الوسطى، إندونيسيا. تم تجميع البيانات من عينة قوامها ١٥٥ موظفاً تم اختيارهم باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية البسيطة، وأظهرت نتائج تحليل البيانات أن دافعية العمل والثقافة التنظيمية لهما تأثير إيجابي ومعنوي على الأداء، ولكن لم تؤثر بشكل كبير على الرضا الوظيفي للموظفين. في حين أن القيادة لها تأثير كبير على الرضا الوظيفي للموظفين، إلا أنها لا تؤثر على الأداء. وأظهرت نتائج اختبار معامل التحديد أن الرضا الوظيفي يتأثر بنسبة ٥٧,٤٪ بمتغيرات الدافعية والقيادة والثقافة، في حين يتأثر متغيرات أداء الموظف بنسبة ٧٣,٥٪ بمتغيرات الدافعية والقيادة والثقافة والرضا الوظيفي.

وإستهدفت دراسة (صورية و صبرينه، ٢٠٢١) دراسة دور الإدارة الإلكترونية وأثرها على أداء العاملين بالتطبيق على العاملين بمطاحن بني هارون وحدة فرجيوة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على تحسين مستوى أداء العاملين في الوحدة الإنتاجية والتجارية بنطاحن فرجيوة في أبعادها الثلاث (شبكات الإتصال – البرمجيات وقواعد البيانات – الكوادر البشرية)، بينما كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية في بعد واحد وهو بُعد أجهزة الحاسوب ولواحقه.

كما هدفت دراسة (بشكيط وآخرون، ٢٠٢٢) إلى دراسة دور القيادة في تحسين أداء العاملين. تم تجميع البيانات من عينة قوامها ٤٢٠ مفردة من المعلمين العاملين بـ ١٠ مدارس وسطى بولاية جورجيا الأمريكية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إرتباطية متوسطة بين النمط القيادي لمديري المدارس ودافعية المعلمين نحو العمل ومن ثم أداءهم الوظيفي.

وكذلك ركزت دراسة (Andreas, 2022) على بتحليل العوامل النفسية للموظفين التي يُعتقد أن لها علاقة بالأداء. تم إجراء هذا البحث كمياً باستخدام أسلوب التحليل الإحصائي، وهو الإنحدار. تم تجميع البيانات من عينة قوامها ٣٥ موظفاً في (Candika) واستو (Wastu) براماثانا (Pramathana). توصلت نتائج الدراسة إلى أن العامل الداخلي للموظف الذي يفسر الأداء بشكل أفضل هو الدافع. دافع العمل المعني هو التحفيز الذاتي في تنفيذ المهام والشعور بالمتعة في أشياء كثيرة تتعلق بالمنظمة. وبالتالي يساهم هذا العامل بشكل كبير في تحقيق أقصى قدر من الأداء.

وهدف دراسة (صارة وآخرون، ٢٠٢٣) إلى البحث عن أثر الحوافز على أداء العاملين بالمقر الولائي لولاية أدرار، حيث استهدفت هذه الدراسة ٧٥ موظفاً واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصل إلى أن كلاً من الحوافز المادية والمعنوية لها أثر إيجابي على أداء العاملين.

إلى جانب دراسة (سعداوي وبريك، ٢٠٢٣) التي سعت إلى الكشف عن أثر البرامج التدريبية على أداء العاملين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة تبسة. تم تجميع البيانات من عينة قوامها ٨٠ مفردة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثر إيجابي قوي للبرامج التدريبية على تحسين أداء العاملين.

كما سعت دراسة (مفتاح وآخرون، ٢٠٢٣) إلى قياس مستوى أداء العاملين في سلاسل الفنادق. شمل مجتمع هذا البحث العاملين في فنادق السلاسل من فئة الخمس نجوم في مصر وتحديداً في القاهرة، وقد تم توزيع ٣٨٥ استبياناً منهم ٣٠٢ صالحة تستند إلى عينة بسيطة عشوائية. وكشفت النتائج أن مستوى أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم بالقاهرة هو ٣,٩٨ من أصل ٥. تشير هذه القيمة إلى المستوى العالي بنسبة ١٦,٨٧٪ كعامل تباين. علاوة على ذلك، يؤثر بُعد مقدار العمل وبُعد الالتزام وبُعد جودة العمل على مستوى أداء العاملين. حيث يوجد ارتباط إيجابي مرتفع جداً لمستوى أداء العاملين مع بُعد مقدار العمل المحقق، ويأتي في المرتبة الثانية بُعد الالتزام وأخيراً بُعد جودة العمل. وأوصى هذا البحث بأن تضمن إدارة الفنادق تهيئة البيئات المناسبة لزيادة أداء العمل من أجل البقاء والنمو والتنافس بسوق العمل وفي تحسين الإنتاجية وجودة العمل في الفندق؛ وأخيراً، يجب أن يكون مستوى الأداء أحد معايير اختيار القادة داخل الفنادق، لأنه ينعكس بشكل إيجابي على مستوى أداء الفنادق بشكل عام وأداء العاملين بشكل خاص.

كما هدفت الدراسة (ياسين ومحمد، ٢٠٢٤) الى معرفة مدى تأثير الإحترق الوظيفي على أداء العاملين، وتم إسقاطها ميدانيا على كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير لجامعة ابن خلدون ولاية تيارت، وقد اشتملت الدراسة على متغير مستقل تمثل في الاحتراق الوظيفي، ومتغير تابع تمثل في أداء العاملين، وذلك من خلال البحث في العلاقة بين الإحترق الوظيفي وأداء العاملين، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث بلغت عينة الدراسة (٥٠) عامل، ولتحقيق هدفنا تم الاستعانة بالملاحظة والاستبيان كأدوات للدراسة، وتم معالجة المعلومات بواسطة البرنامج الإحصائي (spss) اعتمادا على الأساليب الإحصائية. وقد كانت أبرز النتائج التي توصلنا إليها، وجود درجات منخفضة من الإحترق الوظيفي لدى مجمل أفراد العينة ارتفاع أداء العاملين لدى مجمل أفراد العينة. وجود علاقة عكسية بين الإحترق الوظيفي بأبعاده الثلاثة وأداء العاملين. هذا وقد توجت الدراسة بعدد من التوصيات قصد المحافظة على المستويات المنخفضة للإحترق إن أمكن وذلك للحفاظ على المستويات العالية لأداء العاملين، وتحقيق أهداف الكلية بشكل خاص والجامعة بشكل عام بفعالية أكبر

وأخيراً هدفت دراسة (زايد، ٢٠٢٥) دراسة تأثير تطبيق أنظمة السلامة المهنية على أداء العاملين في الشركات النفطية. حيث هدف هذا البحث إلى التعرف على مدى تطبيق معايير السلامة المهنية في الشركات النفطية التابعة للمؤسسة الوطنية للنفط وأثر ذلك على أداء العاملين. وتوصل إلى نتائج منها: أن تطبيق أنظمة السلامة المهنية بفعالية أدى إلى انخفاض كبير في معدلات الحوادث والإصابات بين العاملين، مما ساهم في توفير بيئة عمل أكثر أماناً كما أن تطبيق أنظمة السلامة المهنية يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، حيث يشعرون بالتقدير والاهتمام من قبل الإدارة، مما ينعكس إيجابياً على أدائهم.

٣. الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين القيادة الأبوية وأداء العاملين:

سعت دراسة (Chen and others 2014) لمعرفة الدور الوسيط للثقافة العاطفية في العلاقة بين القيادة الأبوية وأداء العاملين في المنظمات الصينية، حيث تم جمع البيانات من ٦٠١ مشرف وعامل في ٢٧ شركة تايبانية، وأشارت النتائج إلى أن كلاً من بعدي القيادة الخيرة والقيادة الأخلاقية ترتبط إيجابياً مع أداء العاملين، كما أن بعد القيادة الاستبدادية يرتبط سلبياً مع أداء العاملين، بالإضافة إلى أن متغير الثقافة العاطفية يلعب دور الوسيط بين بعدي القيادة الخيرة والقيادة الأخلاقية مع أداء العاملين، بينما لا يلعب متغير الثقافة العاطفية دور الوسيط بين بعد القيادة الاستبدادية وأداء العاملين.

واختبرت دراسة (Chan and Mak 2012) الدور الوسيط لتبادل قائد_عضو بين القيادة الخيرة وأداء التابعين، وتم استخدام عينة مكونة من ٢٢٣ قائد وعضو في منظمات غير ربحية صينية، وأشارت النتائج إلى أن القيادة الخيرة وتبادل قائد_عضو ترتبط إيجابياً مع أداء التابعين وسلوك المواطنة التنظيمية، ودعمت النتائج أيضاً بأن تبادل قائد_عضو يتوسط جزئياً العلاقة بين القيادة الخيرة وأداء التابعين، كما أنه يتوسط كلياً العلاقة بين القيادة الخيرة وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

وهدف دراسة (Li & Wang, 2021) إلى دراسة تأثير القيادة الأبوية على الأداء الابتكاري، وتقترح نموذجاً نظرياً يستخدم الأبعاد الثلاثة للقيادة الأبوية (الخيرة، والأخلاقية، والسلطوية) كمتغيرات مستقلة، والانحراف الوظيفي البناء كمتغير وسيط، والأداء الابتكاري كمتغير تابع. وأظهرت النتائج التجريبية أن القيادة الخيرية والأخلاقية لها تأثير إيجابي على الأداء الابتكاري في حين أن القيادة الاستبدادية لها تأثير سلبي. وأظهرت النتائج أيضاً أن الانحراف الوظيفي البناء من قبل العاملين له تأثير إيجابي على الأداء الابتكاري، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن القيادة الخيرة والأخلاقية لها تأثير إيجابي على الانحراف الوظيفي البناء للعاملين، بينما القيادة الاستبدادية لها تأثير سلبي على الانحراف الوظيفي البناء. بالإضافة إلى ذلك فإن القيادة الخيرة والأخلاقية لها تأثير إيجابي على الأداء الابتكاري من خلال الانحراف الوظيفي البناء للموظفين، في حين أن تأثير القيادة الاستبدادية سلبي. وأخيراً هدفت دراسة (إبراهيم، ٢٠٢٣) إلى وضع تصور مقترح للقيادة الأبوية لمديري مدارس التعليم العام بجمهورية مصر العربية في ضوء بعض النماذج المعاصرة، وإستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما إستخدمت تحليل الوثائق في جمع البيانات والمعلومات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وضع تصور مقترح للقيادة الأبوية متمثل في ثلاث أبعاد رئيسية وهي: القيادة الخيرة والقيادة الأخلاقية والقيادة السلطوية الموقفية، كما أوصت الدراسة بإهتمام برامج الإعداد والتنمية المهنية لمديري المدارس في الأكاديمية المهنية للمعلمين بالقيادة الأبوية، ومنح مديري المدارس والعاملين بها كثير من الصلاحيات والسلطات حتى يتمكنوا من أداء واجباتهم الوظيفية بحرية ومرونة وبجودة وتميز.

٤. التعليق على الدراسات السابقة:

لقد استفاد الباحثان من الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الأبوية وأداء العاملين في تكوين الخلفية النظرية للبحث، وتحديد أكثر أبعاد القيادة الأبوية والأداء الوظيفي اعتماداً في التطبيق والقياس العملي، بالإضافة إلى ملاحظة وجود ندرة في الدراسات العربية التي تناولت موضوع القيادة الأبوية، كما أنه في حدود علم الباحثان لا توجد دراسات عربية تناولت العلاقة بين القيادة

الأبوية كمتغير مستقل وأداء العاملين كمتغير تابع بالتطبيق على قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة وبالتحديد التركيز على الصناعة البلاستيكية كممثل عن القطاع، وهو ما يمكن اعتباره فجوة بحثية تحتاج إلى البحث والدراسة حيث ركزت معظم الدراسات على القطاعات الأخرى، ومن ثم سيقوم الباحثان بدراسة هذه العلاقة في قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة وتحديدًا في صناعة البلاستيك في بيئة العمل المصرية.

ثالثًا: مشكلة البحث:

يشهد قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة وخصوصًا في قطاع الصناعات البلاستيكية ارتفاعًا ملحوظًا في معدل دوران العمالة بالإضافة إلى انخفاضًا ملحوظًا في مستوى إنتاجية العاملين. ويعزى هذا الوضع إلى تراجع أداء العاملين في هذا القطاع. إن هذا الارتفاع في معدل دوران العمالة يشكل تحديًا كبيرًا للشركات، حيث يؤدي إلى زيادة تكاليف التدريب والتوظيف، كما يؤثر سلبيًا على استمرارية العمليات الإنتاجية وكفاءتها. من جهة أخرى، فإن انخفاض أداء العاملين يتسبب في تدني جودة المنتجات وزيادة معدلات الهدر، مما يؤثر سلبيًا على القدرة التنافسية للشركات في السوق.

لزيادة المعرفة بمشكلة البحث وأبعادها، وبناء الفروض الخاصة بالبحث. قام الباحثان بدراسة استطلاعية بالاعتماد على مجموعة من المقابلات الشخصية مع بعض العاملين بقطاع الصناعات البلاستيكية بوسط الدلتا وعلى سبيل الحصر عدد ٣٠ موظف يعملون بشركة الهلال والنجمة الذهبية. حيث تمت مناقشة المتغيرات المرتبطة بالبحث والتي تتمثل في أبعاد القيادة الأبوية، و الأبعاد المختلفة لأداء العاملين، و من أهم النقاط التي تم مناقشتها ما يلي (مدى إدراك العاملين لمفهوم القيادة الأبوية بأبعادها المختلفة، ومدى التزام القيادات الإدارية بالسلوكيات الأبوية في العمل، من وجهة نظر العاملين، ونوعية المشاكل و المعوقات التي تواجه العاملين عند شعورهم بعدم التزام القيادات الإدارية بسلوكيات القيادة الأبوية، ومستوى إنتاجية العاملين داخل القطاع، ومدى قدرة العاملين على إنجاز المهام المكلفين بها).

ولقد قام الباحثان باستخلاص مجموعة من النتائج القائمة على البيانات تم الحصول عليها من الدراسة الاستطلاعية، متمثلة في ارتفاع معدل دوران العمالة داخل الشركة، وانخفاض مستوى إنتاجية العاملين بمجال الصناعات البلاستيكية، وارتفاع نسبة غياب العاملين بمجال الصناعات البلاستيكية. كما لاحظ الباحثان توافر القليل من بعض صفات القيادة الأبوية في المديرين ورؤساء الأقسام، وإنفراد القيادات داخل الشركة بإتخاذ القرارات دون مشاركة ملحوظة و فعالة من قبل معظم العاملين مما يؤدي لوجود درجة من عدم الرضا حول هذه القرارات بين العاملين، وشعور العاملين محل البحث والدراسة إنخفاض مستوى المصداقية لدى بعض القيادات الإدارية محل

البحث والدراسة والتي تتضح في كثرة الوعود و عدم الحفاظ عليها، بجانب عدم التناسق بين الكلمات و الأفعال، مما أدى إلى إنخفاض مستوى ثقة العاملين في القيادات الإدارية، والاهتمام بمعايير الأداء ومعايير الجوده من قبل القيادات الإدارية دون الإهتمام الواضح بتبنى معيار أخلاقي يكون هو المنظم للعمل داخل هذه المنظمات التي تتميز بطابعها وأهميتها الخاصة لتعاملها مع صحة و حياة المواطنين، و يتم على أساسه معاقبة المخالفين للسلوكيات، بالإضافة إلى ندرة قيام القيادات الإدارية بعقد ندوات وحلقات نقاش تكون المشاركة والاهتمام بالموظفين هي محور الحديث بها.

وبناءً على ذلك يمكن تلخيص أو صياغة مشكلة البحث في "إنخفاض مستوى أداء العاملين في الصناعات محل البحث والدراسة"، ويمكن التعبير عن مشكلة البحث بالتساؤلات التالية:

- ما مستوى توافر أبعاد القيادة الأبوية في المنظمات محل البحث والدراسة؟
- ما مستوى أداء العاملين في المنظمات محل البحث والدراسة؟
- هل يوجد ارتباط بين القيادة الأبوية وأداء العاملين في المنظمات محل البحث والدراسة؟
- ما هو تأثير القيادة الأبوية في تحسين أداء العاملين في المنظمات محل البحث والدراسة؟

رابعاً: أهداف البحث:

تكمن أهداف البحث فيما يلي:

- التعرف على مستوى توافر أبعاد القيادة الأبوية في المنظمات محل البحث والدراسة.
- التعرف على مستوى أداء العاملين في المنظمات محل البحث والدراسة.
- التعرف على درجة الارتباط بين القيادة الأبوية وأداء العاملين في المنظمات محل البحث والدراسة.
- التعرف على مدى تأثير القيادة الأبوية في أداء العاملين في المنظمات محل البحث والدراسة.

خامساً: أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في الأهمية العلمية والأهمية العملية وفقاً لما يلي:

١. الأهمية العلمية:

تتمثل الأهمية النظرية في كون البحث الحالي من الأبحاث الحديثة المتعلقة بموضوع القيادة الأبوية وأداء العاملين في المنظمات محل البحث والدراسة، حيث يعد مفهوم القيادة الأبوية من أبرز الطرق المطبقة حديثاً في مجال تطوير الأداء لدى المنظمات العالمية، وذلك في ظل ندرة الدراسات العربية المتعلقة بموضوع القيادة الأبوية.

٢. الأهمية العملية:

يساعد هذا البحث المنظمات الصناعية محل البحث والدراسة على اكتشاف مزايا وأهمية القيادة الأبوية، والتعرف على الصعوبات والمشاكل التي تعترض تطبيقها، حيث يكون هذا البحث عوناً لها، بما يمكنها من التعرف على علاقة الارتباط والتأثير بين القيادة الأبوية والأداء الوظيفي للعاملين بشكل أفضل بما يحققه ذلك من مزايا.

سادساً: فروض البحث:

وللإجابة على أسئلة البحث وتحقيق أهدافها تم صياغة الفروض التالية:

الفرض الأول: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأبوية وأداء العاملين في المنظمات محل البحث والدراسة.

الفرض الثاني: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الأبوية على أداء العاملين في المنظمات محل البحث والدراسة.

سابعاً: أسلوب البحث :

سوف يعتمد الباحثان في البحث الحالي على أسلوبين للحصول على البيانات المطلوبة وهما:

١. الدراسة المكتبية:

حيث سيتم الإعتماد عليها في الحصول على البيانات الثانوية، وذلك من مصادر متعددة منها الكتب والمراجع العربية والأجنبية، والدراسات السابقة، و الدوريات العلمية المختلفة.

٢. الدراسة الميدانية:

سيتم الإعتماد عليها للحصول على البيانات الأولية التي سيتم جمعها من مفردات عينة البحث، وذلك من خلال قائمة إستقصاء سوف يتم تصميمها وتوجيهها إلى مفردات عينة البحث.

ثامناً: حدود البحث :

تتمثل حدود البحث في النقاط التالية:

■ يركز البحث الحالي في قياس القيادة الأبوية على ثلاث أبعاد رئيسية وهم: القيادة المتسلطة، القيادة الأخلاقية، والقيادة الخيرة. حيث أنه من خلال مراجعة الأدبيات العلمية وجد الباحثان أن تلك الأبعاد هي الأكثر إستخداماً في تناول القيادة الأبوية.

■ يركز البحث الحالي في قياس أداء العاملين على بعدين رئيسيين وهما: أداء المهمة، والسلوك المصاحب للأداء. حيث أنه من خلال مراجعة الأدبيات العلمية وجد الباحثان أن تلك الأبعاد هي الأكثر إستخداماً في تناول أداء العاملين.

- يركز البحث الحالي على قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة لما لهذا القطاع من أهمية كبيرة في دعم الإقتصاد القومي للبلاد، ولكن ركز الباحثان بشكل دقيق على قطاع الصناعات البلاستيكية كصناعة ممثلة للصناعات الصغيرة والمتوسطة.
 - ركز الباحثان في جمع البيانات على قطاع الصناعات البلاستيكية بمنطقة وسط الدلتا وذلك لتسهيل الحصول على المعلومات وأيضاً تقليلاً للجهد والنفقات.
- تاسعاً: منهجية البحث الميدانية:

يسعى البحث الحالي إلى التعرف على دور القيادة الأبوية في تحسين أداء العاملين وذلك بالتطبيق على الصناعات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة وسط الدلتا والتي تمثلت في شركات الصناعات البلاستيكية، وذلك من خلال اختبار الفروض التالية:

الفرض الأول: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأبوية وأداء العاملين في المنظمات محل البحث والدراسة.

الفرض الثاني: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الأبوية على أداء العاملين في المنظمات محل البحث والدراسة.

واتبع الباحثان في البحث الميدانية الأساليب العلمية المتعارف عليها وذلك كما يلي:

١. متغيرات البحث وأساليب القياس:

في ضوء مشكلة وأهداف وفروض البحث يمكن تصنيف متغيرات البحث وأساليب قياسها كما يلي:

١/١ القيادة الأبوية (المتغير المستقل):

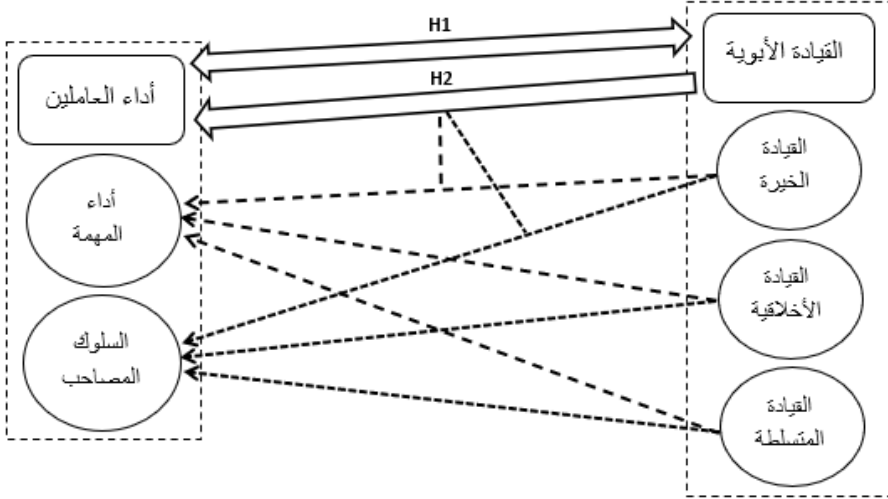
يعتمد الباحثان على مقياس (Cheng, et. al., 2004) لقياس مستوى القيادة الأبوية، وإشتمل هذا المقياس على ثلاث أبعاد فرعية للقيادة الأبوية والمتمثلة في (القيادة المتسلطة - القيادة الأخلاقية - القيادة الخيرة)، ويتكون هذا المقياس من خمسة عشر (١٥) عبارة لقياس القيادة الأبوية مقسمين إلى خمس (٥) عبارات لقياس القيادة المتسلطة، وخمس (٥) عبارات لقياس القيادة الأخلاقية، و خمس (٥) عبارات لقياس القيادة الخيرة.

٢/١ أداء العاملين (المتغير التابع):

يعتمد الباحثان على مقياس (Khathbi, et.al, 2012) & (Suthiphan, 2010) لقياس مستوى أداء العاملين، وإشتمل هذا المقياس على بُعدين فرعيين لأداء العاملين والمتمثلة في (أداء المهمة - السلوك المصاحب للمهمة)، ويتكون هذا المقياس من ثلاث وعشرون (٢٣) عبارة لقياس أداء

العاملين مقسمين إلى سبعة عشر (١٧) عبارة لقياس الحيوية، وست (٦) عبارات لقياس السلوك المصاحب للمهمة.

ويوضح الشكل التالي رقم (١) نموذج البحث أي العلاقة بين متغيرات البحث المستقلة والتابعة:



شكل رقم (١): نموذج البحث

المصدر: من إعداد الباحثان

٢. مجتمع البحث:

يُمثل مجتمع البحث إحصائياً جميع المفردات التي تُمثل الظاهرة موضوع البحث والدراسة، والتي تشترك في صفة معينة أو أكثر، والتي يتم تجميع البيانات حولها، ومن ثم فإن مجتمع البحث هنا يتمثل في العاملين بشركات الصناعات البلاستيكية بمنطقة وسط الدلتا والتي تشمل العاملين بالشركات التالية: (مارينا الهلال – الهلال والنجمة الفضية – المصرية للبلاستيك – السلام بلاست – الوحدة لمنتجات البلاستيك – الأخوة للبلاستيك)، ونظراً لقلّة عدد العاملين بتلك الشركات حيث ان تلك الشركات تُعد من الصناعات الصغيرة والمتوسطة، فقد اعتمد الباحثان على أسلوب الحصر الشامل لجميع العاملين بالشركات محل البحث والدراسة والبالغ عددهم حوالي ٤٩٩ موظف. وفيما يلي يوضح الجدول رقم (١) بيان بأعداد العاملين بالشركات محل البحث والدراسة موزعة على إجمالي عدد ٦ شركات تعمل في الصناعات البلاستيكية.

جدول: (١)

بيان بعدد العاملين بشركات الصناعات البلاستيكية محل البحث والدراسة

م	إسم الشركة	عدد العاملين
١	مارينا الهلال	١١٨
٢	الهلال والنجمة القضية	٢٣١
٣	المصرية للبلاستيك	٥٠
٤	السلام بلاست	٣٠
٥	الوحدة لمنتجات البلاستيك	٥٠
٦	الأخوة للبلاستيك	٢٠
	الإجمالي	٤٩٩

المصدر: قسم إدارة الموارد البشرية بالشركات محل البحث والدراسة

٣. أداة البحث وطريقة جمع البيانات:

قام الباحثان بتصميم قائمة إستقصاء وإستخدامها كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة لإجراء هذا البحث، وذلك نظرًا لكونه من أكثر الأدوات شيوعًا وفعالية في الدراسات الكمية. حيث تتيح قائمة الإستقصاء جمع البيانات بشكل مباشر من العاملين حول آرائهم وتجاربهم وسلوكياتهم المتعلقة بموضوع البحث.

١/٣ تصميم قائمة الإستقصاء:

تم تصميم قائمة الإستقصاء استنادًا إلى أهداف البحث وفروضها، حيث تضمنت قسمين:

- القسم الأول: صُمم القسم الأول من قائمة الإستقصاء لقياس القيادة الأبوية بأبعادها الفرعية المتمثلة في (القيادة المتسلطة – القيادة الأخلاقية – القيادة الخيرة) وذلك من خلال توجيه مجموعة من الأسئلة إلى المستقصى منهم وهم العاملين بالشركات محل البحث والدراسة.
- القسم الثاني: صُمم القسم الثاني من قائمة الإستقصاء لقياس مستوى أداء العاملين بأبعاده الفرعية المتمثلة في (أداء المهمة – السلوك المصاحب للمهمة) وذلك من خلال توجيه مجموعة من الأسئلة إلى المستقصى منهم وهم العاملين بالشركات محل البحث والدراسة.

٢/٣ طريقة جمع البيانات:

تم توزيع قائمة الإستقصاء على إجمالي عدد العاملين بالشركات محل البحث والدراسة وعددهم ٤٩٩ موظف. حيث تم توزيع القائمة ورقيًا داخل مقرات الشركات محل البحث والدراسة لضمان الوصول إلى إجمالي حجم المجتمع والتأكد من أن جميع المستقصى يقوموا بالإجابة على القائمة بأنفسهم. وقد قام الباحثان بتجميع هذه البيانات من خلال الذهاب إلى مقر الشركات محل البحث والدراسة على مدار ثلاث (٣) أيام أسبوعياً لمدة أربع (٤) أسابيع متواصلة وفي أيام مختلفة من كل أسبوع،

وذلك حرصاً من الباحثين على الوصول إلى جميع العاملين داخل تلك الشركات وحتى يعود العاملين من أجازتهم إذا وجدت.

٤. تقييم الثبات والمصدقية لمقاييس البحث:

وللتحقق من ثبات ومصدقية محتوى قائمة الاستقصاء، تم تقييم درجة التناسق الداخلي بين بنود، ومدى قدرة المقياس على قياس ما يفترض قياسه بدقة وذلك على النحو التالي:

١/٤ تقييم الثبات / الاعتمادية للمقاييس المستخدمة في البحث:

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة مدى إمكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء في بيانات تتسم بالثبات. ونظراً للتباين الواضح بين متغيرات البحث، اعتمد الباحثان على معامل الثبات ألفا لكرونباخ Alpha Correlation Coefficient باعتباره أكثر أساليب تحليل الاعتمادية Reliability دلالة في تقييم درجة التناسق الداخلي بين بنود المقياس الخاضع للاختبار. وقد قام الباحثان بتطبيقه على عينة مكونة من ٤٠ مفردة ضمن مجتمع البحث (العاملين بقطاع الصناعات البلاستيكية)، وقبل إجراء هذا التحليل، فقد تقرر إستبعاد أي متغير يحصل على معامل ارتباط إجمالي Item-Total Correlation أقل من ٠,٣٠، بينه وبين باقي المتغيرات في المقياس نفسه (إدريس، ٢٠١٢).

جدول رقم (٢)

تقييم درجة الاتساق الداخلي بين محتويات مقاييس متغيرات البحث

باستخدام معامل الارتباط كرونباخ ألفا (مخرجات تحليل الاعتمادية Reliability Analysis)

عدد العبارات	معامل الثبات (Alpha)	متغيرات البحث
٥	٠,٧١٦	القيادة المتسلطة
٥	٠,٩٦٠	القيادة الأخلاقية
٥	٠,٩٧٦	القيادة الخيرة
١٥	٠,٩١٣	معامل الثبات الكلي للقيادة الابوية
١٧	٠,٩٣٨	أداء المهمة
٦	٠,٩٢٢	السلوك المصاحب للمهمة
٢٣	٠,٩٣٩	معامل الثبات الكلي لأداء العاملين

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (٢) ما يلي:

- بالنسبة لمقياس القيادة الابوية: تبين أن معامل ألفا للمقياس ككل بلغ (٠,٩١٣)، كما تبين أن جميع عبارات المقياس لها معامل ارتباط أكبر من ٠,٣٠، لذا

تقرر عدم استبعاد اي عبارة، كما تبين أن معامل ألفا لأبعاد المقياس (القيادة المتسلطة، القيادة الأخلاقية، القيادة الخيرة) كانت (٠,٧١٦) و (٠,٩٦٠) و (٠,٩٧٦) على التوالي، وهو ما يشير إلى تمتع المقياس بدرجة عالية من الثبات، حيث أن معامل ألفا الذي يصل إلى ٠,٦ يعتبر ذو مستوى ممتاز من الثقة والاعتمادية (إدريس، ٢٠١٢).

- بالنسبة لمقياس أداء العاملين: تبين أن معامل ألفا للمقياس ككل بلغ (٠,٩٣٩)، كما تبين أن جميع عبارات المقياس لها معامل ارتباط أكبر من ٠,٣٠، لذا تقرر عدم استبعاد اي عبارة، كما تبين أن معامل ألفا لأبعاد المقياس (أداء المهمة، السلوك المصاحب للمهمة) كانت (٠,٩٣٨) و (٠,٩٢٢) على التوالي، وهو ما يشير إلى تمتع المقياس بدرجة عالية من الثبات، حيث أن معامل ألفا الذي يصل إلى ٠,٦ يعتبر ذو مستوى ممتاز من الثقة والاعتمادية (إدريس، ٢٠١٢).

وفي ضوء ما سبق يتضح أن النتيجة المبدئية لتقييم درجة الثبات/ الاعتمادية تعكس أن المقاييس الخاضع للاختبار يمكن الإعتماد عليه في قياس أبعاد القيادة الابوية (القيادة المتسلطة، القيادة الأخلاقية، القيادة الخيرة)، وقياس أبعاد أداء العاملين (أداء المهمة، السلوك المصاحب للمهمة).

٢/٤ اختبار الصلاحية / الصدق للمقاييس المستخدمة في البحث:

ينصرف مفهوم الصلاحية إلى مدى قدرة المقياس على قياس ما يفترض قياسه بدقة (إدريس، ٢٠١٢)، ويستخدم هذا الاختبار لبيان مدى صدق عبارات الاستقصاء في قياس ما صممت لأجله، والتأكد من أن عبارات الإستقصاء تعطي للمستقصى نفس المعنى الذي يقصده الباحثان. وقد إعتد الباحثان في إجراء اختبار الصدق على كل من صدق المحتوى والصدق البنائي، وذلك كما يلي:

- صدق المحتوى: تم عرض قائمة الاستقصاء في صورتها الأولية على بعض الأكاديميين من أعضاء هيئة التدريس وذلك للتأكد من صلاحيتها من الناحية العلمية، وكذلك تم عرضها على عدد ٣٥ من العاملين بقطاع الصناعات البلاستيكية محل البحث والدراسة للتأكد من فهم وسهولة العبارات، وقد أبدى هؤلاء المحكمون بعض الملاحظات على العبارات الواردة بقائمة الاستقصاء، وقام الباحثان بتعديل القائمة وفقاً لتلك الملاحظات.

- الصدق البنائي: ينصرف مفهوم الصلاحية إلى مدى قدرة المقياس على قياس ما يفترض قياسه بدقة، ويعد التحليل العاملي الإستكشافي من أكثر الأساليب الاحصائية التي أثبتت فعاليتها في اختبار صلاحية المقياس المستخدم (إدريس، ٢٠١٢)، والذي يساعد على التوصل إلى مجموعة من العوامل الأساسية التي يضم كل منها عدداً من المتغيرات (العبارات) التي يتضمنها المقياس المستخدم وذات معاملات الارتباط العالية بالعوامل المستخرجة من أسلوب التحليل العاملي الإستكشافي مع استبعاد تلك المتغيرات ذات معاملات الارتباط الضعيفة، وقبل التعرض لنتائج التحليل العاملي قام الباحثان بالتأكد من مدي كفاية العينة من جهة، وإمكانية استخدام التحليل العاملي من جهة أخرى ، حيث قامت الباحثان بتطبيق اختبار Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) لتحديد مدى كفاية العينة حيث يقارن مقادير Magnitudes معاملات الارتباط المشاهدة The Observed Correlation Coefficients بمقادير معاملات الارتباط الجزئي The Partial Correlation Coefficients، ويعتبر القيمة الصغيرة للمقياس KMO مؤشراً على أن استخدام التحليل العاملي ربما لم يكن فكرة جيدة، وذلك كما هو موضح الجدول رقم (٣).

جدول رقم (٣)

اختبار KMO and Bartlett's للمقياس الخاصة بمقاييس البحث

اختبار Bartlett's		اختبار KMO	متغيرات البحث
المعنوية	مربع كاي (٢)		
٠,٠٠٠	٩٤٥٨,١٠٦	٠,٨٧٧	القيادة الأبوية
٠,٠٠٠	٢٣٠٨٠,٧٣٩	٠,٩٤٢	أداء العاملين

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي .

ويتضح من الجدول رقم (٣) ما يلي:

- أظهرت نتائج اختبار (KMO) أن قيمته تساوي (٠,٨٧٧) لمقياس القيادة الأبوية ، وهو أكبر من الحد الأدنى المرغوب (٠,٥٠) وهذا يدل على كفاية حجم العينة. كما أظهرت نتائج اختبار Bartlett's Test of Sphericity أن قيمته تساوي (٩٤٥٨,١٠٦) وهي قيمة كبيرة وبمستوى معنوية (٠,٠٠٠) أي يوجد ارتباطات

معنوية على الأقل بين بعض المتغيرات الخاضعة للاختبار والمتعلقة بأبعاد القيادة الأبوية تكفي لإستخدام التحليل العاملي.

- أظهرت نتائج اختبار (KMO) أن قيمته تساوي (٠,٩٤٢) لمقياس أداء العاملين، وهو أكبر من الحد الأدنى المرغوب (٠,٥٠) وهذا يدل على كفاية حجم العينة. كما أظهرت نتائج اختبار Bartlett's Test of Sphericity أن قيمته تساوي (٢٣٠٨٠,٧٣٩) وهي قيمة كبيرة وبمستوى معنوية (٠,٠٠٠) أي يوجد ارتباطات معنوية على الأقل بين بعض المتغيرات الخاضعة للاختبار والمتعلقة بأبعاد أداء العاملين تكفي لإستخدام التحليل العاملي.

وبعد التأكد من مدي كفاية حجم العينة وإمكانية تطبيق التحليل العاملي، قام الباحثان بتطبيق أسلوب التحليل العاملي على متغيرات مقياس القيادة الأبوية المستخرجة من أسلوب تحليل الثبات وهي ١٥ عبارة، وعلى متغيرات مقياس أداء العاملين المستخرجة من أسلوب تحليل الثبات وهي ٢٣ عبارة، وقد تقرر استبعاد أي متغير من هذه المتغيرات يحصل على أقل من ٠,٦٠، كعامل تحميل على أي عامل من العوامل المستخرجة أو يحمل على أكثر من عامل في نفس الوقت.

(أ) نتائج التحليل العاملي لمقياس القيادة الابوية:

وفي ضوء المعايير السابقة وكما يوضح الجدول رقم (٤) فقد تم التوصل إلى أن هناك ثلاثة أبعاد رئيسية (تضم ١٥ عبارة) تحدد متغير القيادة الابوية، وقد ساهمت تلك العوامل مجتمعة في تفسير حوالي ٨٢٪ من التباين الكلي للبيانات التي يحتوي عليها مقياس القيادة الابوية. حيث: العامل الأول: القيادة الخيرة ويفسر ما مقداره (٥٣,٩٪) من التباين الكلي للبيانات التي يحتوي عليها مقياس القيادة الابوية، العامل الثاني: القيادة الأخلاقية ويفسر ما مقداره (١٤,٤٪) من التباين الكلي للبيانات التي يحتوي عليها مقياس القيادة الابوية، العامل الثالث: القيادة المتسلطة ويفسر ما مقداره (١٣,٦٪) من التباين الكلي للبيانات التي يحتوي عليها مقياس القيادة الابوية.

جدول رقم (٤)

العوامل الرئيسة المستخرجة من المتغيرات الأصلية الخاصة بالقيادة الأبوية

(مخرجات أسلوب التحليل العامل (Factor Analysis)

المتغيرات			العوامل	
			عامل (١)	عامل (٢)
			عامل (٣)	
القيادة المتسلطة				
١.	يتسم المدير بعدم الشفافية في العمل.	٠,٤٠٧	٠,١٢٣	٠,٦٦٧
٢.	يقوم المدير بإتخاذ القرارات الإدارية بشكل منفرد.	٠,١٧٧	٠,٢٨٢	٠,٧٨٩
٣.	أشعر بالكثير من الضغط عندما أعمل مع مديري.	٠,٢٢٢	٠,٣٦٦	٠,٧٩٦
٤.	يقوم المدير بتأنيب المرؤوسين عند إخفاقهم في العمل.	٠,١٥٩	٠,١٤٢	٠,٦٢٨
٥.	يصدر المدير القرارات النهائية المتعلقة بالعمل بشكل مستقل.	٠,١٣٤	٠,٠٣٩	٠,٨٤٨
القيادة الأخلاقية				
٦.	يمثل المدير مثالا جيدا للمرؤوسين يحتذى به.	٠,٣٣٦	٠,٨٦٣	٠,١٢٢
٧.	يُعامل المدير مرؤوسيه في العمل بشكل حيادي.	٠,٢٣٧	٠,٨٦٦	٠,٢٦٤
٨.	يقدم المدير مصلحة المرؤوسين على مصالحه الخاصة.	٠,٠٤٣	٠,٨٩٨	٠,٢٣٠
٩.	يتمتع المدير بالمصداقية والالتزام في العمل.	٠,٠٨٥	٠,٨٩٧	٠,٢٦٦
١٠.	يصدر المدير تكليفاته وفقاً للتخصص والضوابط المهنية للعمل.	٠,٢٦٥	٠,٩٢٠	٠,٠٨٦
القيادة الخيرة				
١١.	يهتم المدير كثيراً ويقلق على حياة مرؤوسيه.	٠,٨٣٠	٠,٢٠٢	٠,٤٥٩
١٢.	يستفسر المدير غالباً عن صحي وظروف معيشتي.	٠,٩١١	٠,١٧٥	٠,٢١١
١٣.	يقدم المدير لي يد العون حين أواجه المتعاب من أجل تقليل ضغط العمل.	٠,٩٠٨	٠,١٧٨	٠,٢٧٢
١٤.	يوفر المدير الرعاية بالنسبة لي ولعائلي كأننا أبنائه.	٠,٨٥٣	٠,٣٤٤	٠,١٥٢
١٥.	يسعى المدير غالباً إلى تحقيق الرفاهية لجميع مرؤوسيه.	٠,٨٨٥	٠,١٨١	٠,٢٧٥
قيمة الجذر الكامن لكل عامل بعد التدوير		٨,٠٩٦	٢,١٧٠	٢,٠٤١
نسبة التباين التي يفسرها كل عامل بعد التدوير		٥٣,٩٧١	١٤,٤٦٦	١٣,٦٠٥
نسبة التباين الاجمالي		٨٢,٠٤١ %		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي .

(ب) نتائج التحليل العاملي لمقياس أداء العاملين:

وفي ضوء المعايير السابقة وكما يوضح الجدول رقم (٥) فقد تم التوصل إلى أن هناك بعدين رئيسيين (تضم ٢٣ عبارة) تحدد متغير أداء العاملين، وقد ساهمت تلك العوامل مجتمعة في تفسير حوالي ٩٠,٦٪ من التباين الكلي للبيانات التي يحتوي عليها مقياس أداء العاملين. حيث: العامل الأول: أداء المهمة ويفسر ما مقداره (٤٨,٢٪) من التباين الكلي للبيانات التي يحتوي عليها مقياس أداء العاملين،

العامل الثاني: السلوك المصاحب للمهمة ويفسر ما مقداره (٤٢,٣٪) من التباين الكلي للبيانات التي يحتوي عليها مقياس أداء العاملين.

جدول رقم (٥)
العوامل الرئيسة المستخرجة من المتغيرات الأصلية الخاصة بأداء العاملين
(مخرجات أسلوب التحليل العاملي Factor Analysis)

العوامل		المتغيرات
عامل (٢)	عامل (١)	
أداء المهمة		
٠,٥٥٢	٠,٧٨٠	١. أحرص على أداء عملي بدقة للتأكد من عدم وجود أخطاء به.
٠,٥١٩	٠,٧٣٠	٢. أقوم بالعمل الموكل لي طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.
٠,٤٤٤	٠,٧٠٤	٣. أحرص على إنجاز جميع الأعمال المطلوبة في الوقت المحدد.
٠,٥٨٦	٠,٧٦٢	٤. أحرص على إنجاز عملي بدون إهدار للموارد المتاحة في العمل.
٠,٢٧٦	٠,٨٧٦	٥. يتوفر لدي المهارة والقدرة على حل المشكلات التي تواجهني أثناء أداء عملي.
٠,٤٨٠	٠,٨٦٠	٦. أتمتع بالمهارة المهنية المطلوبة لإنجاز العمل بكفاءة وفاعلية.
٠,٤٨٦	٠,٧٢٦	٧. أحرص على تقديم أفكار لتطوير العمل بتلقائية ويسر باستمرار.
٠,٥٣٩	٠,٧٦١	٨. أحرص على التعبير عن مقترحاتي وأرائي حتى ولو كانت مخالفة لآراء الرؤساء.
٠,٥٥٣	٠,٧٨٤	٩. أتاخر لمعالجة الأمور وذلك للسعي لتحقيق الواقع الملموس.
٠,٥١٠	٠,٨٢٨	١٠. أحرص على تقديم المقترحات الهادفة إلى التطوير لإنجاز العمل.
٠,٥١٧	٠,٨١٠	١١. أستطيع تنظيم أفكاري والتعبير عنها بحرية فيما يتعلق بقضايا العمل.
٠,٤٩٠	٠,٨٣١	١٢. أساهم بأفكار عديدة حول أي مشكلة تطرح للمناقشة والبحث.
٠,٥٦٩	٠,٧٤٢	١٣. أدرك دوري في العمل بدقة ووضوح.
٠,٣٨٥	٠,٦٩٢	١٤. أحرص على الإلمام بكل جوانب الوظيفة.
٠,٥٣٣	٠,٨٠٧	١٥. أحرص على الإلمام بكافة اللوائح والقوانين المطلوبة لإنجاز العمل بكفاءة وفاعلية.
٠,٥٢٤	٠,٨١٥	١٦. ألتزم بكافة القيم المثلى في أداء عملي.
٠,٥٠٦	٠,٨٢٩	١٧. أقوم بعملي وفقاً لسياسات وإجراءات العمل المتبعة.
السلوك المصاحب للمهمة		
٠,٨٠٧	٠,٥٢٩	١٨. أهتم بالحفاظ على العلاقات الإنسانية مع زملائي بالعمل.
٠,٨١٣	٠,٥٢٤	١٩. أحرص على الحفاظ بعلاقات جيدة مع العملاء.
٠,٨٠٦	٠,٥٤٢	٢٠. تتوفر لدي الرغبة في القيام بالعمل.
٠,٨٠٤	٠,٥٥٠	٢١. أبذل الجهد الكافي للقيام بالمهام المطلوبة.
٠,٧٧٥	٠,٥٧٠	٢٢. أحرص على تقبل التوجيهات وتنفيذها.
٠,٨٠٩	٠,٥٣٥	٢٣. أحرص على التعامل بلباقة مع العملاء والتحلي بالصبر وحسن المعاملة بدون محاباه أو تحيز.
٩,٧٤٣	١١,٠٩٩	قيمة الجذر الكامن لكل عامل بعد التدوير
٤٢,٣٦١	٤٨,٢٥٦	نسبة التباين التي يفسرها كل عامل بعد التدوير

دور القيادة النبوية في تحسين أداء العاملين

المتغيرات		العوامل	
		عامل (١)	عامل (٢)
نسبة التباين الاجمالي		٩٠,٦١٧٪	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي .

وفي ضوء النتائج السابقة الخاصة بتقييم الثبات أو الاعتمادية والمصدقية في المقاييس المستخدمة في هذا البحث، يتضح إمكانية الاعتماد على ١٥ متغيراً لقياس أبعاد القيادة الأبوية (القيادة المتسلطة، القيادة الأخلاقية، القيادة الخيرة)، و٢٣ متغيراً لقياس أبعاد أداء العاملين (أداء المهمة، السلوك المصاحب للمهمة)، حيث تتمتع جميعها بدرجة عالية من الثبات والمصدقية.

عاشراً: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث الميدانية

يستعرض الباحثان فيما يلي نتائج التحليل الوصفي لبيانات البحث، ويلمها اختبار مدي صحة أو خطأ فروض البحث، حيث بلغت نسبة استجابة أفراد المجتمع لقائمة الاستقصاء ما يقرب من (٨٤,١ ٪) بواقع (٤٢٠) مفردة:

١. التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:

يعكس التحليل الوصفي لمتغيرات البحث المعلومات الإحصائية الرئيسة، والتي توضح خصائص مجتمع ومتغيرات البحث، وتتضمن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بالإضافة إلى الجداول التكرارية، وذلك بالتطبيق على آراء المستقصى منهم، ويوضح الجزء الآتي الإحصاءات الوصفية، وذلك على النحو الآتي:

ويستعرض الباحثان في هذا الجزء الإحصاءات الوصفية لجميع متغيرات البحث. وقد تناول البحث القيادة الابوية بأبعادها الثلاثة كمتغيرات مستقلة، والارتباط الوظيفي وأبعادها الثلاثة كمتغيرات وسيطة، وأداء العاملين وبعديه كمتغيرات تابعة.

١/١ التحليل الوصفي للقيادة الابوية:

تم تقييم مستوى إنتشار سلوكيات القيادة الابوية بين القيادات بالشركات محل البحث والدراسة من وجهه نظر العاملين من خلال الإجابة عن متغيرات مقياس القيادة الأبوية والمكون من ١٥ عبارة تغطي جميع أبعاد القيادة الأبوية كما هو موضح بالجدول رقم (٧):

جدول رقم (٧)

الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث الخاصة بالقيادة الأبوية

م	المتغيرات	الإحصاء الوصفي	
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيادة المتسلطة			
١	يتسم المدير بعدم الشفافية في العمل.	٢,٨٥٧	٠,٣٤٩
٢	يقوم المدير بإتخاذ القرارات الإدارية بشكل منفرد.	١,٧٩٧	٠,٨٥٧
٣	أشعر بالكثير من الضغط عندما أعمل مع مديري.	٢,١٣٥	٠,٩١٥
٤	يقوم المدير بتأنيب المرؤوسين عند إخفاقهم في العمل.	٣,٢٣٣	٠,٨٥٣
٥	يصدر المدير القرارات النهائية المتعلقة بالعمل بشكل مستقل.	٣,٠١١	٠,٩٩٠
القيادة الأخلاقية			
٦	يمثل المدير مثلاً جيداً للمرؤوسين يحتذى به.	٢,٣٠٠	١,١٥٤
٧	يُعامل المدير مرؤوسيه في العمل بشكل حيادي.	٢,٤٧١	٠,٩٦٥
٨	يقدم المدير مصلحة المرؤوسين على مصلحة الخاصة.	٢,٥٤٥	١,٠٦١
٩	يتمتع المدير بالمصداقية والنزاهة في العمل.	٢,٤٧٨	١,٠٣٧
١٠	يصدر المدير تكليفاته وفقاً للتخصص والضوابط المهنية للعمل.	٢,٣٢١	١,٢٦٧
القيادة الخيرة			
١١	يهتم المدير كثيراً ويقلق على حياة مرؤوسيه.	٢,٤٣٨	١,١٠٢
١٢	يستفسر المدير غالباً عن صحي وظروف معيشتي.	٢,٦١٤	٠,٩٦١
١٣	يقدم المدير لي يد العون حين أواجه المتعاب من أجل تقليل ضغط العمل.	٢,٦٦١	٠,٩٦٢
١٤	يوفر المدير الرعاية بالنسبة لي ولعائلي كأننا أبنائه.	٢,١٥٩	١,٢١٤
١٥	يسعى المدير غالباً إلى تحقيق الرفاهية لجميع مرؤوسيه.	٢,٥٦٩	٠,٩٧٨
المقياس العام للقيادة الابوية			
		٢,٥٠٦	٠,٦٨٤

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي .

ويتضح من الجدول رقم (٧) ما يأتي:

● التحليل الوصفي للقيادة المتسلطة:

يتضح إنخفاض مستوى سلوكيات القيادة المتسلطة من وجهه نظر العاملين بالشركات محل البحث والدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (٢,٦٠٧) وذلك بانحراف معياري قدره (٠,٣٤٩). مما يعنى أن المديرين يتخذون القرارات الإدارية بشكل منفرد ويوبخ المخطئين بالعمل، مما يولد حالة من الضغط على العاملين.

● التحليل الوصفي للقيادة الأخلاقية:

يتضح إنخفاض مستوى تبني سلوكيات القيادة الأخلاقية من وجهه نظر العاملين بالشركات محل البحث والدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (٢,٤٢٣) وذلك بانحراف معياري قدره (١,٠٢٣). مما يعنى أن العاملين لا ينظرون للمدير على انه قدوة يحتذى بها وذلك وجود حيادية فى التعامل وعدم مراعاة لمصالحهم بقدر إهتمامه بمصالحه.

● التحليل الوصفي للقيادة الخيرة:

يتضح إنخفاض مستوى تبني سلوكيات القيادة الخيرة من وجهه نظر العاملين بالشركات محل البحث والدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (٢,٤٨٨) وذلك بانحراف معياري قدره (١,٠٠١). مما يعنى أن المديرين لا يهتمون بالحياة الشخصية والاسرية للعاملين ولا ظروف معيشتهم وما يواجهونه من متاعب فى الحياة بوجه عام.

ومن إستعراض التحليل الوصفي لمتغير القيادة الابوية تبين للباحثين أن المستوى العام للقيادة الابوية من وجهه نظر العاملين بالشركات موضوع البحث كان منخفض. حيث بلغ الوسط الحسابي له (٢,٥٠٦) بإنحراف معياري قدره (٠,٦٨٤). وهذا يعنى أن العاملين يشعرون بعدم إهتمام وعدم عدالة أو حيادية خلال معاملة المديرين لهم، كما أنه لا يوجد إهتمام كاف بظروفهم وحياتهم الشخصية ومراعاة لها مما يولد مزيداً من الضغوط على العاملين.

٢/١ التحليل الوصفي لأداء العاملين:

تم تقييم مستوى أداء العاملين بالشركات محل البحث والدراسة وفقاً لإدراكات العاملين من خلال الإجابة عن متغيرات مقياس أداء العاملين والمكون من ٢٣ عبارة تغطي بعدي أداء العاملين كما يوضح الجدول رقم (٨):

جدول رقم (٨)

الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث الخاصة بأداء العاملين

م	المتغيرات	الإحصاء الوصفي	
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
	أداء المهمة	١,٠٦٨	٣,٥٧١
١	أحرص على أداء عملي بدقة للتأكد من عدم وجود أخطاء به.	٠,٩٦٧	٣,٥٣٣
٢	أقوم بالعمل الموكل لي طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.	١,٠٧٧	٣,٦٥٩
٣	أحرص على إنجاز جميع الأعمال المطلوبة في الوقت المحدد.	١,٢٢٧	٣,٥٥٤
٤	أحرص على إنجاز عملي بدون إهدار للموارد المتاحة في العمل.	١,١٧٣	٣,٥٧٣
٥	يتوفر لدي المهارة والقدرة على حل المشكلات التي تواجهني أثناء أداء عملي.	١,٢٠٠	٣,٥٨٣
٦	أتمتع بالمهارة المهنية المطلوبة لإنجاز العمل بكفاءة وفاعلية.	١,١٠٦	٣,٥٦٦
٧	أحرص على تقديم أفكار لتطوير العمل بتلقائية ويسر باستمرار.	١,١٣١	٣,٥١٩
٨	أحرص على التعبير عن مقترحاتي وآرائي حتى ولو كانت مخالفة لآراء الرؤساء.	١,١٤١	٣,٥٥٠
٩	أثابر لمعالجة الأمور وذلك للسعي لتحقيق الواقع الملموس.	١,١٣٣	٣,٥٣١
١٠	أحرص على تقديم المقترحات الهادفة إلى التطوير لإنجاز العمل.	١,٠٣٧	٣,٦٠٠
١١	أستطيع تنظيم أفكاري والتعبير عنها بحرية فيما يتعلق بقضايا العمل.	١,١٩٧	٣,٥١٩
١٢	أساهم بأفكار عديدة حول أي مشكلة تطرح للمناقشة والبحث.	١,١٠٧	٣,٥٤٥
١٣	أدرك دوري في العمل بدقة ووضوح.	١,١٤٣	٣,٥٥٩
١٤	أحرص على الإلمام بكل جوانب الوظيفة.	١,٣١٣	٣,٦٧١
١٥	أحرص على الإلمام بكافة اللوائح والقوانين المطلوبة لإنجاز العمل بكفاءة وفاعلية.	١,١٦٩	٣,٥٩٠
١٦	ألتزم بكافة القيم المثلى في أداء عملي.	١,١٩٤	٣,٥٨٨
١٧	أقوم بعملي وفقاً لسياسات وإجراءات العمل المتبعة.	١,٢٠٥	٣,٥٧٣
	السلوك المصاحب للمهمة	١,١٢٣	٣,٥٥٢
١٨	أهتم بالحفاظ على العلاقات الإنسانية مع زملائي بالعمل.	١,١٤٤	٣,٥٧٨
١٩	أحرص على الحفاظ بعلاقات جيدة مع العملاء.	١,١٨٨	٣,٥٤٥
٢٠	تتوفر لدي الرغبة في القيام بالعمل.	١,١٤٦	٣,٦٢١
٢١	أبذل الجهد الكافي للقيام بالمهام المطلوبة.	١,١٤٨	٣,٤٩٥
٢٢	أحرص على تقبل التوجيهات وتنفيذها.	١,١٣٨	٣,٥٦٤
٢٣	أحرص على التعامل بلباقة مع العملاء والتحلي بالصبر وحسن المعاملة بدون محاباة أو تحيز.	١,١٥٩	٣,٥١١
	المقياس العام لأداء العاملين	١,٠٨٦	٣,٥٦٢

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي .

ويتضح من الجدول رقم (٨) ما يأتي:

● التحليل الوصفي لأداء المهمة:

يتضح إرتفاع مستوى أداء المهمة نسبياً من وجهه نظر العاملين بالشركات محل البحث والدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (٣,٥٧١) وذلك بانحراف معياري قدره (١,٠٦٨). ويشير ذلك إلى أن العاملين يحرصون على أداء مهام عملهم بالمستوي المطلوب ووفقاً للمعايير المحددة وحل المشكلات وتقديم المقترحات للتطوير بشكل مستمر.

● التحليل الوصفي للسلوك المصاحب للمهمة:

يتضح إرتفاع مستوى السلوك المصاحب للمهمة نسبياً من وجهه نظر العاملين بالشركات محل البحث والدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (٣,٥٥٢) وذلك بانحراف معياري قدره (١,١٢٣). ويشير ذلك إلى أن العاملين يحرصون على الحفاظ على العلاقات الإنسانية الطيبة مع زملاء بالعمل والتحدث معهم بلباقة وتقبل التوجيهات منهم.

ومن إستعراض التحليل الوصفي لمتغير أداء العاملين تبين للباحثين أن المستوى العام لأداء العاملين بالشركات محل البحث والدراسة وفقاً لإدراكات العاملين كان مرتفع نسبياً. حيث بلغ الوسط الحسابي له (٣,٥٦٢) بإنحراف معياري قدره (١,٠٨٦). وهذا يعنى أن العاملين يهتمون بتنفيذ تعليمات العمل وعدم الوقوع بالأخطاء كما يحافظون على علاقات عمل طيبة مع كافة الزملاء.

٢. تحليل إختبارات الفروض:

يعرض الباحثان فيما يأتي أهم نتائج إختبار فروض البحث مع إجراء تحليل ومناقشة لهذه النتائج، ويشتمل البحث على فرضين رئيسية، وذلك على النحو الآتي:

١/٢ تحليل ومناقشة النتائج الخاصة بصحة الفرض الأول:

يناقش الفرض الرئيسي الأول مدى وجود علاقة معنوي بين القيادة الأبوية بأبعادها المختلفة وأداء العاملين ببعديه بالشركات محل البحث والدراسة، والذي ينص على "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأبوية وأداء العاملين في المنظمات محل البحث والدراسة". ولإختبار هذا الفرض إستخدم الباحثان معامل ارتباط بيرسون لتوصيف طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث، وذلك على النحو الموضح بالجدول رقم (٩) التالي:

جدول رقم (٩)

مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات البحث

٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	المتغيرات
						١	١. القيادة التسلطية
					١	*.١٠٣	٢. القيادة الأخلاقية
				١	**٠.٩١٦	**٠.١٣٢	٣. القيادة الخيرة
			١	**٠.٩٦٧	**٠.٩٦٣	**٠.٢٨٦	٤. القيادة الأبوية
		١	**٠.٤٦٤	**٠.٥٠٤	**٠.٤٤٨	٠.٠٣٢	٥. أداء المهمة
	١	**٠.٩٦٨	**٠.٤٨٩	**٠.٥٢٤	**٠.٤٥٩	٠.٠٣٠	٦. السلوك المصاحب للمهمة
١	**٠.٩٩٢	**٠.٩٩٢	**٠.٤٨١	**٠.٥١٨	**٠.٤٥٨	٠.٠٠١	٧. أداء العاملين

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي. ** معنوية عند مستوى دلالة أقل من ٠.٠٠١. * معنوية

عند مستوى دلالة أقل من ٠.٠

ويتضح من الجدول رقم (٩) النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين جميع أبعاد القيادة الأبوية، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠.١٠٣) و (٠.٩١٦) عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٠٥، مما يؤكد على ثبات وصدق العبارات المستخدمة بقياس أبعاد القيادة الأبوية وأنها مرتبطة ارتباطاً حقيقياً غير راجع للصدفة.
- تبين وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين بعدي أداء العاملين، حيث تراوحت معاملات الارتباط بينهما (٠.٩٦٨) عند مستوى معنوية ٠.٠٠١، مما يؤكد على ثبات وصدق العبارات المستخدمة بقياس بعدي أداء العاملين وأنها مرتبطة ارتباطاً حقيقياً غير راجع للصدفة.
- كما تبين وجود ارتباط معنوي طردي بين القيادة الأبوية بجميع أبعادها (عدا القيادة التسلطية) وأداء العاملين ببعديه وفقاً لآراء العاملين بالشركات محل البحث والدراسة، وقد تراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٤٤٨) و (٠.٥٢٤) عند مستوى معنوية ٠.٠٠١.

وبناء على النتائج السابقة، يتضح وجود علاقة معنوي إيجابية مباشرة للقيادة الأبوية بجميع أبعادها (عدا القيادة التسلطية) وأداء العاملين ببعديه وفقاً لآراء العاملين بالشركات محل البحث والدراسة، الأمر الذي يترتب عليه ثبوت خطأ الفرض

الأول للدراسة والذي ينص على " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأبوية وأداء العاملين في المنظمات محل البحث والدراسة "، وقبول الفرض البديل.

٢/٢ اختبار صحة أو خطأ الفرض الثاني من فروض البحث:

يناقش الفرض الثالث مدى وجود تأثير معنوي مباشر للقيادة الأبوية على أداء العاملين بالشركات محل البحث والدراسة، والذي ينص على "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الأبوية على أداء العاملين في المنظمات محل البحث والدراسة". ولإختبار هذا الفرض قام الباحثان بداية بإستخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط، لماله من القدرة على بيان أثر متغير مستقل على متغير تابع. وقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط عند مستوى معنوية ٥٪، ويوضح الباحثان فيما يأتي نتائج هذا التحليل لتأثير القيادة الأبوية ككل على أداء العاملين ككل كمتغير تابع وذلك على النحو الموضح بالجدول رقم (١٠).

جدول رقم (١٠)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير القيادة الأبوية ككل على أداء العاملين ككل

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة ت	المعنوية	الدلالة
أداء العاملين	القيادة الأبوية	٠,٤٨١	١١,٢١٣	٠,٠٠٠	معنوي
معامل الارتباط $R = ٠,٤٨١$		التباين $F = ١٢٥,٧٣٨$			
معامل التحديد $R^2 = ٠,٢٣١$		المعنوية $p = ٠,٠٠٠$			

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (١٠) النتائج التالية:

- صلاحية النموذج المستخدم في اختبار العلاقة التأثيرية في أداء العاملين، حيث بلغت قيمة $F (١٢٥,٧٣٨)$ بمستوى معنوية $(٠,٠٠٠)$ وهي أقل من $(١٪)$ مما يعني أن النموذج بمتغيراته المستقلة صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع.
- أما فيما يتعلق بالقدرة التفسيرية لهذا النموذج، والتي توضح نسبة التغير في المتغير التابع (أداء العاملين) التي ترجع الى تغير المتغير المستقل (القيادة الابوية)، فقد تبين أن مُعامل الارتباط المتعدد بينهما بلغ $(٠,٤٨١)$ ومعامل التحديد بلغ $(٠,٢٣١)$ وهذا يعني أن المتغير المستقل (القيادة الابوية) يفسر ما مقداره $(23,1٪)$ فقط من التغير الحاصل في المتغير التابع (أداء العاملين).

- يتضح أن القيادة الابوية تؤثر تأثيراً طردياً "إيجابياً" معنوياً في أداء العاملين حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (٠,٤٨١).
- ولمزيداً من التفسير والإيضاح حول تأثير أبعاد القيادة الابوية على أداء العاملين، قام الباحثان باستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد لماله من القدرة على بيان أثر علاقة متغير مستقل أو أكثر على متغير تابع.
- وقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد عند مستوى معنوية ١٪ ويوضح الباحثان فيما يأتي نتائج هذا التحليل بطريقة الانحدار المتعدد لتأثير المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة الابوية) على أداء العاملين ككل، وذلك على النحو الموضح بالشكل رقم (١١).

جدول رقم (١١)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد القيادة الابوية على أداء العاملين

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار	قيمة ت	المعنوية	الدلالة	الترتيب	VIF	Tol
العاملين	القيادة المتسلطة	-٠,٠٧٢	١,٧١١	٠,٠٨٨	غير معنوي	-	١,٠٢٠	٠,٩٨١
	القيادة الأخلاقية	-٠,١١٣	١,٠٨٥	٠,٢٧٨	غير معنوي	-	٤,١٩٤	٠,١٦١
	القيادة الخيرة	٠,٦٣١	٦,٠٥٦	٠,٠٠٠	معنوي	١	٤,٢٣٧	٠,١٦٠
معامل الارتباط $R = ٠,٥٢٥$			التباين $F = ٥٢,٧٥٩$					
معامل التحديد $R^2 = ٠,٢٧٦$			المعنوية $p = ٠,٠٠٠$					

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (١١) النتائج التالية:

- صلاحية النموذج المستخدم في اختبار العلاقة التأثيرية في أداء العاملين، حيث بلغت قيمة F (٥٢,٧٥٩) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهي أقل من (١٪) مما يعني أن النموذج بمتغيراته المستقلة صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع.
- أما فيما يتعلق بالقدرة التفسيرية لهذا النموذج، والتي توضح نسبة التغير في المتغير التابع (أداء العاملين) التي ترجع الى تغير المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة الابوية)، فقد تبين أن معامل الارتباط المتعدد بينهما بلغ (٠,٥٢٥) ومعامل التحديد بلغ (٠,٢٧٦) وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة الابوية) يفسر ما مقداره (٢٧,٦٪) فقط من التغير الحاصل في المتغير التابع (أداء العاملين).
- يتضح أن جميع أبعاد القيادة الابوية (عدا القيادة الخيرة) ليس لها تأثيراً معنوياً في أداء العاملين، بينما كان للقيادة الخيرة تأثيراً معنوياً إيجابياً على أداء العاملين حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (٠,٦٣١)

بمستوي معنوية أقل من (١٪)، فيما تبين أن القيادة المتسلطة والقيادة الاخلاقية ليس لهما تأثير معنوي على أداء العاملين عند مستوى معنوية ٥٪.

• يتضح من الجدول السابق ان جميع نسبة تضخم التباين VIF اقل من ٥، كما أن قيم التفاوف (Tolerance) أكبر من (١،٠) لكل متغير، مما يعني أنه لا توجد علاقة خطية Collinearity متعددة بين المتغيرات المستقلة بالنموذج الحالي بحيث يمكن للباحثين الاعتماد على نتائج هذا النموذج، وكما تبين أن قيمة Mahalanobis تساوي ٢,٩٩١ وهي اقل من القيمة الجدولية ل Chi-squared التي تساوي ٤,٤٥١ عند مستوى ١٪، وكذلك تبين ان قيمة Cook's Distance تساوي ٠,٠٣٠ وهي اقل من الواحد الصحيح وهذا يؤكد على تبعية البواقي (الأخطاء) للتوزيع الطبيعي.

ولتحديد الأهمية النسبية لكل بُعد من أبعاد القيادة الابوية من حيث تأثيره على كل بُعد من أبعاد أداء العاملين منفرداً، قام الباحثين باستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد، وذلك لماله من القدرة على بيان أثر علاقة متغير مستقل أو أكثر على متغير تابع، وقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد عند مستوى معنوية ٥٪.

ويوضح الباحثان فيما يأتي نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لتأثير المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة الابوية) على كل بُعد من أبعاد أداء العاملين منفرداً كمتغير تابع، وذلك على النحو الموضح بالجدول رقم (١٢)، ورقم (١٣)

جدول رقم (١٢)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لأبعاد القيادة الابوية على أداء المهمة

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الإنحدار	قيمة ت	المعنوية	الدلالة	الترتيب	VIF	Tol
القيادة الأخلاقية	القيادة المتسلطة	-٠,١٠٢	٢,٤١١	٠,٠١٦	معنوي	٢	١,٠٢٠	٠,٩٨١
	القيادة الأخلاقية	-٠,٠٩٤	٠,٩٠٢	٠,٣٦٧	غير معنوي	-	٤,١٩٤	٠,١٦١
	القيادة الخيرة	٠,٦٠٤	٥,٧٦١	٠,٠٠٠	معنوي	١	٤,٢٣٧	٠,١٦٠
معامل الارتباط $R = ٠,٥١٦$			التباين $F = ٥٠,٢٢٤$					
معامل التحديد $R^2 = ٠,٢٦٦$			المعنوية $p = ٠,٠٠٠$					

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (١٢) النتائج التالية:

• صلاحية النموذج المستخدم في اختبار العلاقة التأثيرية في أداء المهمة، حيث بلغت قيمة F (٥٠,٢٢٤) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهي أقل من (١٪) مما يعني أن النموذج بمتغيراته المستقلة صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع.

- أما فيما يتعلق بالقدرة التفسيرية لهذا النموذج، والتي توضح نسبة التغير في المتغير التابع (أداء المهمة) التي ترجع الى تغير المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة الابوية)، فقد تبين أن مُعامل الارتباط المتعدد بينهما بلغ (٠,٥١٦) ومعامل التحديد بلغ (٠,٢٦٦) وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة الابوية) يفسر ما مقداره (٢٦,٦٪) فقط من التغير الحاصل في المتغير التابع (أداء المهمة).
- يتضح أن جميع أبعاد القيادة الابوية (عدا القيادة الاخلاقية) لها تأثيراً معنوياً في أداء المهمة، حيث تبين أن للقيادة الخيرة تأثيراً معنوياً ايجابياً على أداء المهمة حيث بلغت قيمة معامل الإنحدار (٠,٦٠٤) بمستوي معنوية أقل من (١٪)، في حين تبين أن للقيادة المتسلطة تأثيراً معنوياً سلبياً على أداء المهمة حيث بلغت قيمة معامل الإنحدار (-٠,١٠٢) بمستوي معنوية أقل من (٥٪)، فيما تبين أن القيادة الاخلاقية ليس لها تأثير معنوي على أداء المهمة عند مستوي معنوية ٥٪.
- يتضح من الجدول السابق ان جميع نسبة تضخم التباين VIF اقل من ٥، كما أن قيم التفاوف (Tolerance) أكبر من (٠,١) لكل متغير، مما يعني أنه لا توجد علاقة خطية Collinearity متعددة بين المتغيرات المستقلة بالنموذج الحالي بحيث يمكن للباحثين الاعتماد على نتائج هذا النموذج، وكما تبين أن قيمة Mahalanobis تساوي ٢,٩٩١ وهي اقل من القيمة الجدولية ل Chi-squared التي تساوي ٤,٤٥١ عند مستوي ١٪، وكذلك تبين ان قيمة Cook's Distance تساوي ٠,٠٢٧ وهي اقل من الواحد الصحيح وهذا يؤكد على تبعية البواقي (الأخطاء) للتوزيع الطبيعي.

جدول رقم (١٣)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لأبعاد القيادة الابوية على السوك المصاحب للمهمة

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الإنحدار	قيمة ت	المعنوية	الدلالة	الترتيب	VIF	Tol
القيادة الخيرة	القيادة المتسلطة	-٠,٠٤٢	١,٠٠٤	٠,٣١٦	غير معنوي	-	١,٠٢٠	٠,٩٨١
	القيادة الأخلاقية	-٠,١٢٨	١,٢٣٩	٠,٢١٦	غير معنوي	-	٤,١٩٤	٠,١٦١
	القيادة الخيرة	٠,٦٤٧	٦,٢١٧	٠,٠٠٠	معنوي	١	٤,٢٣٧	٠,١٦٠
معامل الارتباط $R = ٠,٥٢٨$				التباين $F = ٥٣,٤٦٨$				
معامل التحديد $R^2 = ٠,٢٧٨$				المعنوية $p = ٠,٠٠٠$				

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (١٣) النتائج التالية:

- صلاحية النموذج المستخدم في اختبار العلاقة التأثيرية في السوك المصاحب للمهمة، حيث بلغت قيمة $F(53, 468)$ بمستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهي أقل من (١٪) مما يعني أن النموذج بمتغيراته المستقلة صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع.
 - أما فيما يتعلق بالقدرة التفسيرية لهذا النموذج، والتي توضح نسبة التغير في المتغير التابع (السوك المصاحب للمهمة) التي ترجع الى تغير المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة الابوية)، فقد تبين أن معامل الارتباط المتعدد بينهما بلغ (٠,٥٢٨) ومعامل التحديد بلغ (٠,٢٧٨) وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة الابوية) يفسر ما مقداره (٢٧,٨٪) فقط من التغير الحاصل في المتغير التابع (السوك المصاحب للمهمة).
 - يتضح أن جميع أبعاد القيادة الابوية (عدا القيادة الخيرة) ليس لها تأثيراً معنوياً في السوك المصاحب للمهمة، بينما كان للقيادة الخيرة تأثيراً معنوياً إيجابياً على السوك المصاحب للمهمة حيث بلغت قيمة معامل الإنحدار (٠,٦٤٧) بمستوي معنوية أقل من (١٪)، فيما تبين أن القيادة المتسلطة والقيادة الاخلاقية ليس لهما تأثير معنوي على السوك المصاحب للمهمة عند مستوي معنوية ٥٪.
 - يتضح من الجدول السابق ان جميع نسبة تضخم التباين VIF اقل من ٥، كما أن قيم التفاوف (Tolerance) أكبر من (٠,١) لكل متغير، مما يعني أنه لا توجد علاقة خطية Collinearity متعددة بين المتغيرات المستقلة بالنموذج الحالي بحيث يمكن للباحثين الاعتماد على نتائج هذا النموذج، وكما تبين أن قيمة Mahalanobis تساوي ٢,٩٩١ وهي اقل من القيمة الجدولية ل Chi-squared التي تساوي ٤,٤٥١ عند مستوي ١٪، وكذلك تبين ان قيمة Cook's Distance تساوي ٠,٠٣٢ وهي اقل من الواحد الصحيح وهذا يؤكد على تبعية البواقي (الأخطاء) للتوزيع الطبيعي.
- وبناء على النتائج السابقة، يتضح وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للقيادة الابوية ببعدها القيادة الخيرة فقط على أداء العاملين بالشركات محل البحث والدراسة، الأمر الذي يترتب عليه ثبوت خطأ الفرض الثاني للبحث والذي ينص على "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الأبوية على أداء العاملين في المنظمات محل البحث والدراسة" بشكل جزئي، وذلك بعدما تبين وجود تأثير معنوي للقيادة الخيرة فقط كبعد من أبعاد القيادة الابوية على أداء العاملين، وبالتالي نقبل الفرض البديل بشكل جزئي.
- حادي عشر: مناقشة نتائج البحث وتفسيرها:
- بعد الانتهاء من التحليل الإحصائي لبيانات البحث توصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج التي يمكن عرضها كما يلي:

١. سعي البحث الحالي إلى دراسة العلاقة بين القيادة الأبوية بأبعادها الثلاثة (القيادة الخيرة - القيادة الاخلاقية - القيادة المتسلطة) وأداء العاملين بالشركات محل البحث والدراسة، وبناءً عليه صاغ الباحثان الفرض الأول من البحث والذي ينص على أنه على "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأبوية وأداء العاملين في المنظمات محل البحث والدراسة" وبناءً على نتائج التحليل الإحصائي توصل الباحثان إلى وجود ارتباط معنوي طردي بين القيادة الابوية بجميع أبعادها (عدا القيادة المتسلطة) وأداء العاملين ببعديه وفقاً لآراء العاملين بالشركات محل البحث والدراسة، وهذا يعني أن القيادة الأبوية حال توافرها بمستوي مرتفع ببعديها الخيري والأخلاقي سوف تؤدي إلي تحسين أداء العاملين ببعديه، حيث تبين من نتائج التحليل الوصفي انخفاض مستوي القيادة الأبوية بالشركات محل البحث والدراسة.

٢. سعي البحث الحالي إلى دراسة تأثير القيادة الأبوية بأبعادها الثلاثة (القيادة الخيرة - القيادة الاخلاقية - القيادة المتسلطة) على أداء العاملين بالشركات محل البحث والدراسة، وبناءً عليه صاغ الباحثان الفرض الثاني من البحث والذي ينص على أنه على "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الأبوية على أداء العاملين في المنظمات محل البحث والدراسة" وبناءً على نتائج التحليل الإحصائي توصل الباحثان إلى وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للقيادة الابوية ببعدها القيادة الخيرة فقط على أداء العاملين بالشركات محل البحث والدراسة، أما بُعد القيادة المتسلطة فعكست تأثير سلبي على الأداء، فبين حين أن بُعد القيادة الأخلاقية لم يظهر أي نوع من أنواع التأثير على الأداء، الأمر الذي يترتب عليه ثبوت خطأ الفرض الثاني للدراسة بشكل جزئي، وبالتالي نقبل الفرض البديل بشكل جزئي. وهذا يعني أن ممارسة القادة للبُعد الخيري من خلال الاهتمام بالحياة الشخصية والأسرية للعاملين، وكذلك الاهتمام بما يواجهونه من متاعب في الحياه بوجه عام يؤدي إلى تحسين ملحوظ في أداء العاملين، أما بخصوص البُعد السلطوي فكشفت النتائج أن ممارسة المديرين للقيادة السلطوية والمتمثلة في إلقاء اللوم والتوبيخ على العاملين وكذلك التفرد في اتخاذ القرارات دون إشراك العاملين في ذلك أدى إلى حالة من الضغط على العاملين وبالتالي أثرت على أدائهم للمهام المطلوبة منهم بشكل سلبي، أما بخصوص بُعد القيادة الأخلاقية فكشفت النتائج أن مستوى أداء العاملين بالشركات محل البحث والدراسة لا يتأثر بمدى ممارسة المديرين لسلوكيات القيادة الأخلاقية من عدمه، وقد يرجع ذلك إلى رؤية العاملين للقيادة الأخلاقية على أنها جزءاً من المتطلبات الأساسية وليست ميزة إضافية تؤثر على أدائهم، أو لأن بيئة العمل تُركز على عوامل أخرى كالحوافز أو ظروف العمل المباشرة بدلاً من السلوكيات القيادية.

تتفق نتائج البحث الحالي مع بعض الأبحاث أو الدراسات السابقة التي أشارت إلى التأثير الإيجابي للقيادة الخيرة على أداء الموظفين. على سبيل المثال، أكدت دراسة (Cheng et al. 2004) أن القيادة الخيرة التي تركز على الرعاية الشخصية والاجتماعية للموظفين تعزز من معنوياتهم وأدائهم الوظيفي. كما دعمت

دراسة (Aycan, 2006) هذه النتيجة، حيث أوضحت أن القادة الذين يظهرون تعاطفًا واهتمامًا بحياة موظفيهم يساعدون في خلق بيئة عمل تحفز على الأداء العالي.

أما بالنسبة للقيادة السلطوية، فقد كشفت نتائج البحث توافقًا مع دراسة (Farh & Cheng, 2000) التي أشارت إلى أن السلوكيات السلطوية مثل اللوم وعدم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات تؤدي إلى انخفاض في الأداء بسبب الضغوط النفسية الناتجة عن هذه الممارسات.

ومع ذلك، تختلف النتائج بخصوص القيادة الأخلاقية عن دراسات مثل دراسة (Brown et al. 2005)، التي بينت أن القيادة الأخلاقية تؤثر إيجابيًا على الأداء من خلال تعزيز الثقة والولاء بين الموظفين. قد يُفسر هذا الاختلاف بالسياق التنظيمي للشركات محل البحث والدراسة، حيث قد لا يُنظر إلى القيادة الأخلاقية كعامل تفاضلي يؤثر على الأداء، بل كجزء من المعايير الأساسية للعمل.

ثاني عشر: توصيات البحث

بناءً على نتائج البحث توصل الباحثان إلى التوصيات التالية والتي يمكن ترجمتها إلى مجموعة من الإجراءات داخل الشركات محل البحث والدراسة من خلال عرض التوصية وتحديد المسئول عن تنفيذها وكذلك تحديد الأدوات الممكنة من تنفيذ التوصية بالجدول التالي رقم (١٤):

جدول رقم (١٤)

توصيات البحث

م	مجال التوصية	التوصية	آليات التنفيذ	المسئول عن التنفيذ
١	التركيز على القيم والأخلاقيات والمهارات القيادية التي تدعم النزاهة، والشفافية، والتعاون بين الموظفين	تعزيز القيادة الخيرة داخل المنظمات	توفير دورات تدريبية منتظمة لجميع الموظفين حول المهارات القيادية والأخلاقيات المهنية، إنشاء نظام مكافآت يُحفز ويشجع على السلوك القيادي الإيجابي والمبادرات الخلاقة، تعزيز بيئة عمل تتيح التواصل المفتوح بين جميع مستويات الإدارة والموظفين	المديرون التنفيذيون وقسم الموارد البشرية
٢	تعزيز الشفافية، والتشاركية في اتخاذ القرارات، والاحترام المتبادل بين جميع أفراد فريق العمل	تقليل الممارسات القيادية المتسلطة	وضع سياسات محددة تمنع الممارسات القيادية المتسلطة وتوضح العقوبات المرتبطة بها، تقديم دورات تدريبية للمديرين والقيادات حول القيادة الديمقراطية ومهارات التواصل الفعال، إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات لضمان شعورهم بالأهمية والانتماء، وإنشاء نظام يُمكن للموظفين من خلاله تقديم الشكاوى دون خوف من القيادات.	مديري الإدارة العليا، والمديرين التنفيذيين

م	مجال التوصية	التوصية	آليات التنفيذ	المسؤول عن التنفيذ
٣	تقديم الدعم والرعاية للعاملين من جهة، وتشجيع الأداء الناجح وتحقيق الأهداف من جهة أخرى	تحقيق التوازن بين القيادة الأبوية وأداء العاملين	استبيانات تقييم القيادة، تحليل بيئة العمل، جلسات تقييم دورية للأداء من خلال أسلوب القيادة المتبع	الإدارة العليا وقسم الموارد البشرية
٤	عملية اتخاذ القرارات	تعزيز التدريب في القيادة التشاركية وإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات	ورش تدريبية على القيادة التشاركية، محاكاة سيناريوهات اتخاذ قرارات، تحفيز الموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات من خلال المكافآت والتقدير المعنوي، إنشاء نظام مقترحات فعال، تعزيز بيئة عمل تسمح بالتواصل الصريح والمفتوح بين جميع المستويات الإدارية	الإدارة العليا، وقسم الموارد البشرية، والمديرين التنفيذيين

ثالث عشر: الدراسات المستقبلية:

يقترح الباحثان الموضوعات البحثية المستقبلية التالية المتعلقة بالبحث الحالي لمساعدة

الباحثين على استكمال ما تم التوصل إليه:

١. تأثير القيادة الأبوية على أداء العاملين في بيئات صناعية مختلفة: دراسة تطبيقية.
٢. دراسة تأثير القيادة الأبوية على أداء العاملين من خلال الارتباط الوظيفي في بيئات صناعية مختلفة: دراسة تطبيقية.
٣. تأثير القيادة الأبوية على الابتكار والإبداع في بيئة العمل: دراسة تحليلية في الشركات التكنولوجية.
٤. دور القيادة الأبوية في تحسين الرضا الوظيفي وتقليل معدل دوران الموظفين: دراسة ميدانية في القطاع الصحي.
٥. القيادة الأبوية وتأثيرها على التوازن بين العمل والحياة الشخصية للموظفين: دراسة تطبيقية في القطاع التعليمي.
٦. القيادة الأبوية وتأثيرها على تعزيز ثقافة العمل الجماعي: دراسة ميدانية في القطاع الحكومي.
٧. دور القيادة الأبوية في تعزيز الالتزام التنظيمي والولاء المؤسسي: دراسة ميدانية في القطاع الصناعي.
٨. القيادة الأبوية وتأثيرها على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات: دراسة مقارنة بين القطاعات المختلفة.

ثالث عشر: مراجع البحث

١. المراجع العربية

أبو شيخة، (٢٠٠٠)، الأبوية والسلوك الإبتكاري للعاملين: دراسة تطبيقية . المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، ٢٧ (٤)، ٨٥-١٤٧.

إبراهيم، حسام الدين السيد محمد. (٢٠٢٣). القيادة الأبوية كمدخل لتطوير أداء مديري مدارس التعليم العام بجمهورية مصر العربية في ضوء بعض النماذج المعاصرة: تصور مقترح. مجلة كلية التربية، ٢٠(١١٦)، ٦٦٧-٧٦٥.

إدريس، ثابت عبد الرحمن (٢٠١٢)، بحوث التسويق : أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض ، الأسكندرية ، الدار الجامعية للطبع والنشر.

البطريق، مروه محمد علي. (٢٠٢٣). الدور المعدل للرفاهية النفسية في العلاقة بين القيادة الأبوية والاحتراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على المستشفيات والمراكز الطبية بجامعة طنطا. التجارة والتمويل.

التهامي، إبراهيم وآخرون. (٢٠١٣). قضايا سوسيولوجية تنظيمية. البدر الساطع للطباعة والنشر، الجزائر، ط ١، ص ١٤٠.

الرشيدي، فؤاد قايد فؤاد. (٢٠٠٦). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

الزيد، طيبه عبد الكريم عثمان. (٢٠٢٣). دور القيادة الأبوية في تحسين مستوى الإبداع. مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية، ٣٩(٣٩)، ٤٧٥-٥٣٨.

العبيدي، عصام عليوي صاحب. (٢٠٢٤). سلوكيات القيادة الابوية ودورها في تعزيز مستويات الالفة التنظيمية في مكان العمل دراسة حالة في المديرية العامة للتربية في محافظة بابل. لارك. 543-523

المغربي، عبد الفتاح عبد الحميد. (٢٠٠٣). أثر محددات الدعم التنظيمي على دافعية الأفراد للإنجاز بالتطبيق على الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، المجلد (٢)، العدد (٢).

بشكيطن، نسرين..، بوسفط، فاطمة & بولعشب، حكيمه (مشرف). (٢٠٢٢) " دور القيادة في تحسين أداء العاملين". PhD diss., كلية العلوم الإنسانية والتجارية، جامعة محمد الصديق بن يحيى.

بن الدين، محمد.(٢٠٠٥). الترشيد الاقتصادي للطاقة الإنتاجية وانعكاساته على الأداء والإنتاجية في المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير، قسم التسيير، جامعة تلمسان.

بوعمامه، أحمد فارس. (٢٠٠٩). المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي دراسة حالة المؤسسة سونلغاز للتوزيع قسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، ص ١١٤.

جرادات، أسامة محمد و المبيضين، عقلة محمد. (٢٠٠١). التدريب الإداري الموجه بالأداء. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ص ٤٢.

حسن، رواية محمد. (٢٠٠١). إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية،

حسن، عبد الله، (٢٠٠٩)، الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام وأثرها في الالتزام التنظيمي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من تدريسي كلية التربية جامعة القادسية)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية.

حلواني، ابتسام، (١٩٩٩)، القيادة الإدارية والجوهر المفقود: دراسة عن العلاقات الإنسانية في الإدارة ومدى توافرها في الأجهزة الحكومية في المنطقة الغربية بالملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز.

خلف، ياسر لطيف، عبد، عذراء محسن & محمود، زيد خوام. (٢٠٢٢). القيادة الأبوية ودورها في الانغماس الوظيفي: دراسة استطلاعية في رئاسة جامعة الأنبار. مجلة كلية المعارف الجامعة، ٣١(٢)، ٣٣٤-٣٦٥.

درة، عبد الباري إبراهيم، الصباغ، زهير نعيم. (٢٠٠٨). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، منحنى تنظيمي، دار وائل للنشر، عمان.

زايد، حسام علي أحمد. (٢٠٢٥). أثر تطبيق أنظمة السلامة المهنية على أداء العاملين بالشركات النفطية. متاح علي: <http://aljameai.org.ly/index.php/aljameai/article/view/960>

زكريا، صديق. (٢٠١٨). دور القيادة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة الاقتصادية. مجلة البشائر الاقتصادية، الجزائر، ص ٨-٩.

سعداني، عماد & بريك، الياس. (٢٠٢٣). البرامج التدريبية وأثرها على أداء العاملين. سالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، تلبسة.

سليمان، الحنفي محمد. (١٩٩٠). السلوك التنظيمي والأداء. دار الجامعة المصرية، القاهرة، ص ٢٢٢-٢٢٣.

سليمان، صابر وشوشة، داليا، (٢٠١٨)، تقييم أثر الأبعاد الأولية بإستراتيجيات إدارة التنوع على أداء العاملين بفنادق الخمس نجوم بالأسكندرية، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، ١٢(١)-٣.

سليمان، فيفي نصحي راغب (٢٠١٧). أثر القيادة الأبوية على جودى حياة العمل: دراسة ميدانية على هيئة ميناء بورسعيد. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس. ٨(١)، ١٢١-١٥٦.

شاريف، دريس، & مسعودي، طارق. (٢٠٢٢). الولاء التنظيمي وأثره على أداء العاملين. ص ٢١٨.

صارة، ميدوني، نبيلة، لونس & حمزة، جودي/مؤطر. (٢٠٢٣). أثر الحوافز على أداء العاملين (Doctoral dissertation, جامعة احمد دراية-ادرار).

صورية، عطية، & صبرينة، عتروز. "الإدارة الإلكترونية وأثرها على أداء العاملين". PhD diss., university center of abdalhafid boussouf-MILA, 2021.

طه، مني حسنين السيد. (٢٠٢١). دور الإستقامة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية بالجامعات المصرية. المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية)، ٤٣(٤)، ٥٧٢-٥٠١.

العابدي، علي رزق. (2014). الرشاقة التنظيمية:مدخل استراتيجي في عملية الاستغراق الوظيفي للعاملين: دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن.مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية.ع(8) ، مج (24) ، ص 147 - 174.

عباسي، شيبوط، سيساوي، & فضيلة (مشرفا). (٢٠٢٠). العنف الإداري وأداء العاملين (Doctoral dissertation).

عبد الباقي، صلاح الدين محمد. (٢٠٠١). الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، دار الجامعة، مصر، ص 1

عبد المجيد، مصطفى أحمد محمود، زناقي، محمد ربيع & رضوان، طارق رضوان محمد. (٢٠٢٣). أثر القيادة الأبوية على الصوت التنظيمي-تحليل الدور الوسيط للتمكين النفسي للعاملين دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العاملة بمحافظة أسوان. التجارة والتمويل، ٤٣(٢)، ٦٩٤-٧٥٤.

محمود، السيد الخضري أحمد (٢٠١٩). توسيط الثقة العمودية في تحميل العلاقة بين القيادة الأبوية والتحكم التنظيمي: دراسة تطبيقية. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة سوهاج

مصطفى، رانيا محمد؛ أحمد، أميرة معتصم. (٢٠٢٥). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين القيادة الأبوية والفخر التنظيمي بالتطبيق على جامعة القاهرة. /المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية. 1595-1551, 6(1),

مفتاح، خلف عطية خليفة، عبدالموجود، محمد طه أحمد & عبدالسلام، محمد عبد المنعم إبراهيم. (٢٠٢٣). قياس مستوى أداء العاملين في سلاسل الفنادق بالقاهرة: دراسة تحليلية. مجلة كلية السياحة والفنادق-جامعة مدينة السادات، ٧(١)، ٩٨-١١٥.

مهدي، محمد حسن أحمد. (٢٠٢٣). "أثر الدعم التنظيمي المُدرَك كمتغير مُعدل في العلاقة بين القيادة الأبوية والارتباط الوظيفي-دراسة ميدانية." مجلة البحوث الإدارية، م (٤١)، ع (٤).

واعر، وسيلة (٢٠٢٠). تأثير القيادة الأبوية على الموارد البشرية: دراسة تطبيقية مقارنة بين الجزائر وماليزيا ، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد ١٠، العدد ٤، ص ٣٠-٤٩.

ياسين، بن تيتة؛ محمد، بلعبيد. (2024). أثر الإحتراق الوظيفي على أداء العاملين Doctoral dissertation, جامعة ابن خلدون-تيارت.

- Andreas, D. (2022). EMPLOYEE PERFORMANCE: The Effect of Motivation And Job Satisfaction. *PRODUKTIF: Jurnal Kepegawaian dan Organisasi*, 1(1), 28-35.
- Arsezen-Otamis, P., Arian-Saltik, I., & Babacan, S. (2015). The relationship between paternalistic leadership and business performance in small tourism businesses: The moderating role of affective organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 90-97.
- Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards conceptual refinement and operationalization. In *Indigenous and cultural psychology: Understanding people in context* (pp. 445-466). Boston, MA: Springer US.
- Bangun, R and others, (2018), The Influence of Culture, Job Satisfaction and Motivation on the Performance Lecturer/Employees, *IEOM Society International*.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- Buil, I and others, (2019), Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality, *International Journal of Hospitality Management*, 64–75.
- Chan, S and Mak, W, (2012), Benevolent leadership and follower performance: The mediating role of leader–member exchange (LMX), *Asia Pac J Manag*, 285–301.
- Chen, X. P., Eberly, M. B., Chiang, T. J., Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2014). Affective trust in Chinese leaders: Linking paternalistic leadership to employee performance. *Journal of Management*, 40(3), 796-819.
- Chen, Y., Zhou, X., & Klyver, K. (2019). Collective efficacy: Linking paternalistic leadership to organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 159, 587-603.

- Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P., & Farh, J. L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian journal of social psychology*, 7(1), 89-117.
- Dust, S. B., Resick, C. J., Margolis, J. A., Mawritz, M. B., & Greenbaum, R. L. (2018). Ethical leadership and employee success: Examining the roles of psychological empowerment and emotional exhaustion. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 570-583.
- Ekmen, F., & Okçu, V. (2021). The Relationship between Paternalistic Leadership Behaviors of School Administrators and Pre-School Teachers' Job Satisfaction. *Online Submission*, 8(6), 142-164.
- Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In *Management and organizations in the Chinese context* (pp. 84-127). London: Palgrave Macmillan UK.
- Gyamerah, S., He, Z., Asante, D., Ampaw, E. M., & Gyamerah, E. E. D. (2022). Paternalistic leadership, employee creativity, and retention: The role of psychological empowerment. *International Journal of Cross Cultural Management*, 22(1), 83-104.
- Hou, B., Hong, J., Zhu, K., & Zhou, Y. (2019). Paternalistic leadership and innovation: the moderating effect of environmental dynamism. *European Journal of Innovation Management*, 22(3), 562-582.
- Jankingthong, K., & Rurkkhum, S. (2012). Factors affecting job performance: a review of literature. *Humanities, Arts and Social Sciences Studies (former name Silpakorn University Journal of Social Sciences, Humanities, and Arts)*, 115-128.
- Khatibi, P., Asgharian, R. Saleki, Z. S., Manafi, M., (2012), "The Effect of HR Practices on Perceived Employee Performance: A Study of Iranian Hospitals" *interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 4, No. 4, pp. 82-99.

- Ko, C., Ma, J., Bartnik, R., Haney, M. H., & Kang, M. (2018). Ethical leadership: An integrative review and future research agenda. *Ethics & Behavior*, 28(2), 104-132.
- Koçak, Ö. E., & Küçük, B. A. (2021). How does paternalistic leadership affect employees' work engagement? The mediating roles of workaholism and trust-in-leader. *İnsan ve Toplum*, 11(3), 179-196.
- Lee, J. Y., Jang, S. H., & Lee, S. Y. (2018). Paternalistic leadership and knowledge sharing with outsiders in emerging economies: Based on social exchange relations within the China context. *Personnel Review*, 47(5), 1094-1115.
- Li, L., & Wang, S. (2021). Influence of paternalistic leadership style on innovation performance based on the research perspective of the mediating effect of the constructive deviance of employees. *Frontiers in Psychology*, 12, 719281.
- Li, L., & Wang, S. (2021). Influence of paternalistic leadership style on innovation performance based on the research perspective of the mediating effect of the constructive deviance of employees. *Frontiers in Psychology*, 12, 719281.
- Liao, S. H., Widowati, R., Hu, D. C., & Tasman, L. (2017). The mediating effect of psychological contract in the relationships between paternalistic leadership and turnover intention for foreign workers in Taiwan. *Asia Pacific Management Review*, 22(2), 80-87.
- Mathis, R. L., & Jackson, H. (2003), *Human Resource Management*, Thomson, South-Western.
- Nie, D and Lamsa, A, (2018), Chinese immigrants' occupational well-being in Finland: the role of paternalistic leadership, *Leadership & Organization Development Journal*, 39(3), 340-352.
- Öner, Z. (2012), Servant Leadership and Paternalistic Leadership Styles in The Turkish Business Context: A Comparative Empirical Study, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 33, No. 3, pp. 300-316.

- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577-588
- Shafi, M. Q., Raza, A., Haider, A., & Gul, N. (2021). Impact of Paternalistic Leadership on Organizational Readiness for Change: Mediating Role of Employee Engagement and Moderating Role of Islamic Work Ethics. *Journal of Islamic Business and Management*, 11(1), 126-143.
- Suthiphan, S., (2010), the impact of strategic Human Resource Management on Employee Attitude Behavior and Work Outcome Through Perceived Organization Support, PhD Thesis, National Institute of Development Administration, Bangkok Thailand.
- Ugurluoglu, O., Aldogan, E. U., Turgut, M., & Ozatkan, Y. (2018). The effect of paternalistic leadership on job performance and intention to leave the job. *Journal of Health Management*, 20(1), 46-55.