



هل أثر بيجمالين يعمل حقاً؟

تقييم الدور المُعدل للقيادة الأبوية في إطار العلاقة بين الاستحقاق

النفسي والسلوك الاجتماعي الإيجابي للأفراد: دراسة ميدانية

إعداد

دكتور/ شريف سعيد متولي إسماعيل

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة – جامعة الزقازيق

sherif.metwally@gmail.com

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة – جامعة دمياط

المجلد الثالث - العدد الثاني – الجزء الثالث - يوليو ٢٠٢٢

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

إسماعيل، شريف سعيد متولي (٢٠٢٢). هل أثر بيجمالين يعمل حقاً؟ تقييم الدور المُعدل للقيادة الأبوية في إطار العلاقة بين الاستحقاق النفسي والسلوك الاجتماعي الإيجابي للأفراد: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٣(٢) ج ٣، ٩٤٣ - ١٠٠٢.

رابط المجلة: <https://cfdj.journals.ekb.eg/>

هل أثر بيجمالين يعمل حقاً؟

تقييم الدور المُعدل للقيادة الأبوية في إطار العلاقة بين الاستحقاق النفسي والسلوك الاجتماعي الإيجابي للأفراد: دراسة ميدانية

د. شريف سعيد متولي إسماعيل

الملخص:

يمثل حفز السلوكيات الاجتماعية الإيجابية أحد أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المنظمات، لاسيما مع تنامي حدة التغيير في بيئة العمل، وكذلك جملة الآثار الايجابية على مستوى الفرد والمنظمة التي تولدها تلك السلوكيات. وعلى ذلك استهدفت الدراسة الحالية تحديد طبيعة الدور المُعدل لأبعاد القيادة الأبوية في إطار العلاقة بين الاستحقاق النفسي والسلوكيات الاجتماعية الإيجابية لمعاوني أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة الزقازيق، واستندت الدراسة في تحقيق ذلك إلى أربعة فروض رئيسية. وباستخدام قائمة الاستقصاء تم جمع البيانات الأولية من خلال عينة طبقية عشوائية قوامها ٣٢٧ مفردة من وحدات العينة في سبع من كليات جامعة الزقازيق؛ حيث تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في اختبار الفرض الأول للدراسة، وتبين وجود علاقة سالبة ومعنوية بين الاستحقاق النفسي والسلوكيات الاجتماعية الإيجابية بين أعضاء الهيئة المعاونة؛ تم تفسيرها عبر نظرية الأحداث الوجدانية ونظرية الضغوط المعرفية وآليات التوافق معها. كما جري استخدام أسلوب الانحدار الهرمي الخطي المتعدد لاختبار الفروض من الثاني إلى الرابع، وكشفت النتائج عن تفاعل نمطي القيادة الخيرة والأخلاقية مع الاستحقاق النفسي لحفز معاوني أعضاء الهيئة المعاونة علي الانخراط في السلوكيات الاجتماعية الإيجابية، بينما تفاعل نمط القيادة السلطوية مع الاستحقاق النفسي في تقليل انخراط أعضاء الهيئة المعاونة في تلك السلوكيات؛ وتم تفسير هذه العلاقات عبر مدخل جديد هو "أثر بيجمالين"؛ واختتمت الدراسة بمناقشة النتائج ودلالاتها، وتوصيات الدراسة وحدودها، والدراسات المستقبلية.

الكلمات المفتاحية: الاستحقاق النفسي، القيادة الأبوية، السلوكيات الاجتماعية الإيجابية، أثر بيجمالين، معاوني أعضاء هيئة التدريس، كليات جامعة الزقازيق.

١- مقدمة:

شهد العقدان الأخيران الظهور الواضح والمؤثر لمفهوم السلوك التنظيمي الإيجابي *Positive Organizational Behavior (POB)* (Luthans, 2002)، وذلك كأحد أبرز الجهود التي تستهدف الدراسة والتطبيق لمفهوم قوة الموارد البشرية الموجهة بشكل إيجابي والسمات السلوكية الإيجابية للمورد البشري، فضلاً عن التركيز علي تنمية جوانب القوة والتفاؤل في شخصية الأفراد وجماعات العمل بدلاً من التركيز علي جوانب الفشل والاحباط لديهم، وبما يستهدف زيادة مستوي ابتكارية الأفراد وحكمتهم، ويدعم توافقهم مع متطلبات وظائفهم، ويعزز من قدرتهم علي تحقيق أداء استثنائياً بها (Bakker & Schaufeli, 2008).

ووفقاً للعديد من الباحثين (e.g., Bolino et al., 2013; Kang et al., 2020) يُنظر لمفهوم السلوك الاجتماعي الإيجابي للأفراد *Prosocial Behavior (PB)* باعتباره أحد أبرز نماذج السلوك التنظيمي الإيجابي، كما يُعد أحد مرتكزات التوجهات المعاصرة؛ والأخذ في الصعود - للفعالية التنظيمية (Boundenghan et al., 2012). حيث يشير هذا المفهوم إلى تلك السلوكيات الفردية المفيدة، والموجهة نحو زملاء العمل أو بيئة العمل، أو بالتبادل معهم. هذه السلوكيات وإن تداخلت - نظرياً وأحياناً إجرائياً - مع عدد من المفاهيم ذات الصلة (ومنها: سلوكيات المواطنة التنظيمية، والأدوار الإضافية، والأداء السياقي)، إلا أنها تُعد المظلة الأوسع لتلك المفاهيم؛ وذلك عبر تضمينها قيام الأفراد بمهام رسمية وأخرى تطوعية داخل بيئة العمل، كذلك تمتد لتشمل مساعدة الزملاء داخل وخارج بيئة العمل، حتى وإن غابت المحفزات المادية الداعمة لتلك السلوكيات (Bettencourt & Brown, 1997).

وفي سياق متصل، جذب مفهوم الاستحقاق النفسي (*Psychological Entitlement (PE)*) انتباه الأكاديميين والممارسين كأحد مكونات حزمة السمات السلبية للشخصية - والتي يطلق عليها ثالوث الظلام^١، والمسؤولة عن تقييد انخراط الأفراد في السلوكيات التطوعية داخل بيئة العمل (Zemojtel-Piotrowska et al., 2015). ويشير هذا المفهوم إجمالاً إلى اعتقاد الأفراد الدائم بضرورة حصولهم على معاملة متميزة بغض النظر عن درجة استحقاقهم الفعلية لهذه المعاملة (Harvey & Martinko, 2009).

وجدير بالذكر، أن تنامي الاهتمام بهذا المفهوم^٢ مع تزايد أهمية تعيين دور المشاعر السلبية للأفراد (على سبيل الأمثال: الاحباط (Harvey & Harris, 2010)، والشعور بالذنب (Bolino & Grant, 2016)، وعدم العدالة (Grosch & Rau, 2017) في تقييد السلوك الاجتماعي

^١ يشير مفهوم ثالوث الظلام *Dark Triad* إلى ثلاثة خصائص غير مرغوبة للشخصية في بيئة العمل، وهم: النرجسية - المكيافيلية - اضطراب العقل (Deol & Schermer, 2021).

^٢ شهد العقدان الأخيرين - بشكل متزامن مع تطور وسائل التواصل الاجتماعي - ما اطلق عليه تصاعد ما يسمى بحالة "جيل الشباب *Generation Y*"، وهم يمثلون شريحة واسعة من مواليد (١٩٨٠-٢٠٠٠)، تلك الشريحة تعتقد بضروره استحقاق ما يؤدوه من أدوار أو تكاليفات للتقدير والاستحسان، حتي وإن لم يبرر أداؤهم الواقعي حجم مطالبهم (Harvey & Martinko, 2009).

الإيجابي)، وذلك بخلاف التوجه السائد بالبحث في المحددات الإيجابية؛ سواء الفردية أو التنظيمية لهذا السلوك (Kang et al., 2020). وبعبارة أخرى ركز هذا التوجه البحثي الجديد على رصد دور التوقعات "السلبية" غير المحققة (ويعكس جزئياً مفهوم الاستحقاق النفسي) في الحد من الممارسات التطوعية للأفراد (Bal et al., 2011)، وكذلك خفض مستوي أدوارهم الإجتماعية داخل بيئة العمل (Klimchak et al., 2016; Memon & Ghani, 2020). وفي ذات السياق، شهدت العقود الأخيرة تنامي ملحوظ في الاهتمام بالدور الأبوي للقادة أو ما يعرف بمفهوم القيادة الأبوية (Paternalistic Leadership (PL) في بيئة العمل. ويوصف هذا النمط القيادي باعتباره سلطة قوية، تحمل من سمات القيادة المستبدة؛ ولكنها لا تخلو من مشاعر الاهتمام والرعاية، كما يشتمل في الأغلب على ثلاثة أبعاد؛ هي: السلطوية، والأخلاق، والخيرية (Chan, 2014). ولقد أسهبت الأدبيات في ربط نواتج القيادة الأبوية بالسلوكيات التطوعية الإيجابية، والحد من السلوكيات السلبية (العابدي وعبد الهادي، ٢٠١٧)، فضلاً عن حفز الأفراد وتوجيههم نحو القيام بأدوار إضافية في بيئة العمل (e.g., Chan, 2014; Bolino & Grant, 2016).

وانطلاقاً من أن أغلب الدراسات ذات الصلة قد أشارت إلى أن السلوكيات الاجتماعية الإيجابية للأفراد تمثل دالة في محدداته الفردية والتنظيمية؛ سواء: الإيجابية المحفزة لها أو السلبية المقيدة لها (e.g., Brief & Weis, 2002)، فقد استدعت الدراسة الحالية أحد المتغيرات التنظيمية؛ وهو مفهوم القيادة الأبوية، بأبعاده المختلفة "كضرورة" للتأثير على الأفراد متنسبي مفهوم الاستحقاق النفسي (كمحدد فردي سلبي) وحفزهم على الانخراط في السلوكيات الاجتماعية الإيجابية، وذلك من خلال آلية جديدة؛ تُعرف بأثر بيجمالين^١ Pygmalion Effect.

٢- الدراسة الاستطلاعية^٢:

استهدفت الدراسة الاستطلاعية التوصل إلى بعض المؤشرات المتعلقة بمدى إدراك أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة الزقازيق لطبيعة وحجم ممارسات القيادة الأبوية في بيئة عملهم، وكذلك تصوراتهم الذاتية المتعلقة بمدى استحقاقهم النفسي، وأخيراً مدى انخراطهم في السلوكيات الاجتماعية الإيجابية بأبعاده المختلفة. وقد جائت نتائج مؤشرات تلك الدراسة كما يلي:

^١ يُعد أثر بيجمالين أحد أشكال "النبوءات ذاتية التحقق Self-fulfilling prophecy"، وهي ظاهرة نفسية يظهر فيها ارتفاع أداء الأفراد بسبب توقعات الآخرين - وتحديداً القادة - الإيجابية عنهم والذي ينعكس على دعم القادة لهم بشكل غير مباشر لتحقيق تلك التوقعات، أو بعبارة أخرى تحقيق النبوءة بتفوقهم في أداء ما يُطلب منهم (Eden, 1984). ولقد سمي هذا التأثير نسبة إلى مسرحية بيجمالين للكاتب البريطاني جورج برنارد شو، والذي استوحى القصة من الأسطورة الإغريقية لبجمالين النحات الذي وقع في غرام التمثال الفاتن "جالاتيا Galatea"، والذي قام بنحته وتمني أن تدب فيه الروح، وهو ما حدث فعلاً وفقاً للأسطورة.

^٢ استندت الدراسة الاستطلاعية - والتي جرت في الأسابيع الثلاثة الأولى من شهر ابريل ٢٠٢١ - إلى أسلوب المقابلات المتعمقة على عينة ميسرة قوامها ٣٤ مفردة من معاوني أعضاء هيئة التدريس القائمين بالعمل في خمسة من كليات جامعة الزقازيق؛ تضمنت كليات: التجارة، والحقوق، والعلوم، والتكنولوجيا والتنمية، والتربية الرياضية بنين؛ حيث جرت تلك الدراسة عبر دليل - تم إعدادة ليتوافق مع توجهات تلك الدراسة.

جدول رقم (١)

مؤشرات الدراسة الاستطلاعية

متغيرات الدراسة	درجة التواجد بين مفردات العينة الاستطلاعية		
	كبيرة	متوسطة	صغيرة
السلوكيات الاجتماعية الإيجابية	٥٨٪	٤٠٪	٢٪
الاستحقاق النفسي	١٥٪	٦١٪	٢٣٪
القيادة الأبوية	٢٠٪	٦٨٪	١٢٪

بالنسبة للسلوكيات الاجتماعية الإيجابية، أظهرت مؤشرات جدول رقم (١) ممارسات كبيرة للسلوكيات الاجتماعية الإيجابية بين مفردات العينة الاستطلاعية بلغت ٥٨٪ من إجمالي الاستجابات. كما كشفت المؤشرات عن أن ترتيب تلك الممارسات كان القيام بالأدوار الرسمية (بنسبة ٣٥٪)، ثم التعاون مع باقي الزملاء (بنسبة ٣٤٪)، وأخيراً القيام بالأدوار الإضافية (بنسبة ٣١٪). وعكست آراء أعضاء الهيئة المعاونة تنامي مشاركتهم الاجتماعية الإيجابية، وفيما يلي بعضاً من تلك الآراء: التزم بمواعيد العمل الرسمية وما أكلف به من أعمال وأدوار داخل الكلية والقسم. بالنسبة للأعمال الإدارية التي أكلف بها من قبل إدارة الكلية فأقوم بها على أكمل وجه، أما بالنسبة للعمل في البحث العلمي فأنا متأخرة فيه جداً، بالرغم أنه أحد مهام العمل الأساسية ولا أنصح أحد بذلك. أحاول ضبط النفس عند التعامل مع طلاب لا يتحلون بالذوق العام وأداب التعامل داخل الحرم الجامعي.

بالنسبة للاستحقاق النفسي، كشفت مؤشرات جدول رقم (١) عن إدراك متوسط للاستحقاق النفسي بين مفردات العينة الاستطلاعية بلغ ٦١٪ من إجمالي الاستجابات. كما بينت المؤشرات أن ترتيب أبعاد الاستحقاق النفسي بين أعضاء الهيئة المعاونة كان نزوعهم إلى الإنقاذ كدالة في تراجع شعورهم بالعدالة (بنسبة ٣٧٪)، ثم شعورهم بعدم دعمهم مؤسسياً في الحصول على ما يحتاجونه (بنسبة ٣٥٪)، وأخيراً شعورهم بعدم تحقق توقعاتهم في الحصول على ما يستحقونه (بنسبة ٢٨٪). وعكست آراؤهم هذه النتيجة، فعلي سبيل المثال: إذا حاول شخص التقليل من شأنى فإنى أسعى دائماً لأن أردّها له، ولكن أرجو أن أكون شخصاً ودوداً مع الوقت. لا توجد عدالة في توزيع الأعمال، ويكون عبء العمل كثير، وإذا تكلم أحد تعرض لإضطهاد كبير. عندما رُشحت لتولي موقع ما تكلم عني زميل لتشويه سمعتي ولم أجد الدعم المناسب.

بالنسبة للقيادة الأبوية، أظهرت مؤشرات جدول رقم (١) إدراك متوسط يميل إلى الكبير للقيادة الأبوية بين مفردات العينة الاستطلاعية بلغ ٦٨٪ من إجمالي الاستجابات. كما كشفت المؤشرات عن أن ترتيب أبعاد القيادة الأبوية بين أعضاء الهيئة المعاونة كان القيادة السلطوية

(بنسبة ٣٤٪)، ثم القيادتين الخيرة والأخلاقية، إذ حصلت كل منهما على نسبة تساوي الأخرى بلغت ٣٣٪. وعكست آراء المستقضي منهم تلك النتيجة، فعلى سبيل المثال: يبقي رئيسي بالعمل معنا أكثر من ساعات العمل الرسمية لإتمام مهام العمل. قد لا توجد معايير اخلاقيه معظم الوقت؛ حيث يعتمد التحفيز المعنوي بل والمادي بالدرجة الأولى على تفسيرات للرئيس الشخصية وعلاقته الاجتماعية. يرفع رئيسي شعار "حب لأخيك ما تحب لنفسك"، ويحاول التعامل مع معنا بأسلوب لائق وجو عائلي.

وبمراجعة النتائج التي يعرضها جدول رقم (١) تظهر ملامح علاقات مباشرة وغير مباشرة تجمع بين المتغيرات الثلاثة. بالنسبة للعلاقات المباشرة، فقد صاحب تزايد مستويات السلوك الاجتماعي الإيجابي تراجع في مستويات الاستحقاق النفسي (وذلك كما في حالة درجة التواجد الكبير)، بينما صاحب تناقص مستويات السلوك الاجتماعي الإيجابي تزايد في مستويات الاستحقاق النفسي (وذلك كما في حالة درجة التواجد الصغير). وبالنسبة للعلاقات غير المباشرة، كشفت المؤشرات عن أن تزايد مستويات الاستحقاق النفسي لم يصاحبه التناقص المعتاد في السلوكيات الاجتماعية الإيجابية (وذلك كما في حالة درجة التواجد المتوسط)، لاسيما في ضوء وجود مستويات مرتفعة من القيادة الأبوية في سياق تلك العلاقة، مما يشي "بدور ما" للقيادة الأبوية في إطار العلاقة بين الاستحقاق النفسي والسلوك الاجتماعي الإيجابي لمعاوني أعضاء هيئة التدريس بكلية جامعة الزقازيق سوف يجري تناوله لاحقاً.

٣- مشكلة الدراسة:

في سعيهم نحو "استكشاف الجانب الملائكي من الطبيعة البشرية"، حاول الباحثون الرواد مبكراً، وفي العديد من المجالات؛ مثل: علم النفس وعلم الاجتماع والعلوم السياسية والاقتصاد والفلسفة التعرف على اسباب الانخراط في السلوكيات ذات الطابع الاجتماعي الإيجابي، وكذلك دوافع تلك السلوكيات (Batson, 1998; Penner et al., 2005). ومنذ ما يقرب من ربع قرن تقريباً رتب باحثوا السلوك التنظيمي أجندهم في هذا المجال لتتضمن السعي نحو إيجاد تعريف يميز هذا المفهوم تنظيمياً عن مترادفاته (مثل: سلوكيات المواطنة التنظيمية)، وأيضاً تعريف الأنشطة التي ينطوي عليها داخل بيئة العمل (Brief & Motowidlo, 1986)، وكذلك التأكيد – ميدانياً - على الدور الملحوظ للممارسات ذات الطابع الاجتماعي في الارتقاء بفعالية الأداء الفردي والتنظيمي (e.g., Podsakoff et al., 2009).

ولاحقاً، وجه الباحثون اهتمامهم ليشمل دوافع السلوك الاجتماعي الإيجابي الفردي، مع التركيز على استكشاف الدوافع والميول الفردية الداعمة لهذا السلوك، أو بعبارة أخرى المحفزات التي ترتبط بهذا السلوك إيجاباً أو سلباً (e.g., Meglino & Korsgaard, 2004, 2006). وحدثاً، ركز الباحثون على دراسة السلوك الاجتماعي الإيجابي كدالة في المتغيرات التنظيمية (أو

^١ يُعد هذا الاقتباس أحد توجيهات إبراهيم لينكولن للأمة في الخطاب الافتتاحي لتسميته الرئيس السادس عشر للولايات المتحدة الأمريكية، وذلك للتصرف بما يخدم مصالح ورغبات المواطنين (Bolino & Grant, 2016).

السياقية^١ بالإضافة إلى المحددات الفردية، والتي لا تكفي فقط بحفز الأفراد علي الاهتمام بتعلم السلوكيات الاجتماعية الإيجابية ومساعدة الآخرين، بل وتبصرهم بشكل مباشر أو غير مباشر بما قد يحدثه الانخراط في تلك السلوكيات من تأثيرات إيجابية ليست بالقليلة علي الأداء المؤسسي بشكل أشمل (Grant, 2012; Van der Voet & Steijn, 2021).

وبالرغم من تأكيد العديد من باحثي العلوم السلوكية علي أهمية فهم دور الدوافع السلبية بجانب المكنات الإيجابية الفردية في تفسير دعم أو تقييد التوجه نحو السلوك الاجتماعي الإيجابي للأفراد بهدف تعزيز فهمه، وجودة إدارته (Boundenghan et al., 1986; Brief & Motowidlo, 1986; Brief & Weis, 2012)، إلا أن الملاحظ أن الدراسات التي كُرس لتناول الدوافع الفردية السلبية المقيدة لهذا المفهوم كانت أقل بكثير مقارنةً بتلك التي ركزت علي مكناته الإيجابية، كذلك أبرزت تلك الدراسات – علي قلتها – دور السمات الشخصية لاسيما المتعلقة بمنتهي الاستحقاق النفسي؛ ومنها: الشخصية العصبية (Smith et al., 1983)، والمشاعر السلبية (Brief & Weis, 2002) في الحد من الأدوار التطوعية، كما ناقشت أثر التوقعات غير المُحققة في تعطيل الاستجابات الاستباقية للأفراد (Klimchak et al., 2016) أو أوارهم التطوعية (Alnaimi & Rjoub, 2019) في بيئة العمل، أيضاً تجاهلت دور الدوافع ذات الصلة بتراجع الإدراك الذاتي للعدالة في تقييد التوجه الاجتماعي للأفراد (George, 1991; Žemojtel-Piotrowska et al., 2015).

وفي سياق متصل، يُعد التركيز علي ربط الاستحقاق النفسي بالسلوكيات الإضافية للأفراد استجابة مباشرة لتوصيات الكثير من الدراسات التي سعت للتعرف علي نتائج تنامي بعض المفاهيم في بيئة العمل؛ مثل: سلوكيات المواطنة الخادمة للذات وما يرتبط بها من عمليات تتعلق بتقدير الذات (والذي يتماس جزئياً مع مفهوم الاستحقاق النفسي) في الحد من الممارسات الاجتماعية للأفراد (e.g., Bolino et al., 2013)، أو تلك الدراسات (e.g., Fisk, 2010) التي أشارت إلى امكانه تمسك منتسبي مفهوم الاستحقاق النفسي بعدم الانخراط في الأنشطة ذات الطابع الاجتماعي كنتيجة لرغبتهم المتزايدة في حماية صورتهم الذاتية عن أنفسهم، من خلال مقابلة عدم تقديرهم (استحقاقهم النفسي) بحرمان (أو عقاب) زملائهم من مساهماتهم الإضافية في بيئة العمل

وبمراجعة الدراسات ذات الصلة، برز مفهوم القيادة (e.g., Bolino & Grant, 2016)؛ وتحديد أنماط القيادة الأبوية (e.g., Chan, 2014) – كأحد أهم الدوافع التنظيمية الموجه لتبني السلوكيات الاجتماعية الإيجابية للأفراد. فالأفراد يصبحون أكثر استعداداً لمناقشة أمور ومشكلات واقعهم التنظيمي فضلاً عن مشاركة المعارف والمهارات عندما يعملون في بيئة تتصف بالانفتاح

^١ استخدمتها الدراسات بشكل تبادلي في سياق التعليق علي محددات السلوكيات الاجتماعية الإيجابية؛ حيث يُعد المتغير السياقي متغير ثابت داخل مجموعة العمل، ولكنه قد يختلف حسب السياق. وفي مجال الأعمال، تتضمن المتغيرات السياقية عناصر مثل التكنولوجيا، والموارد المالية، وأنماط القيادة المختلفة (Brief & Motowidlo, 1986).

والثقة (Huang et al., 2005)، وكذلك تزداد أنشطتهم الاستباقية كدالة في الدعم والامتنان المقدم من قاداتهم (Grant & Gino, 2010)، وأيضاً يزداد ميلهم للاشتراك في الأنشطة التطوعية عندما يتوفر لهم التمكين المناسب من قاداتهم (Gao et al., 2011). وكشفت نتائج العديد من الدراسات الميدانية عن الارتباط المباشر بين أبعاد مفهوم القيادة الأبوية بشكل مباشر وبعض المخرجات التطوعية الإيجابية؛ ومنها: ميل الأفراد لانتهاج سلوكيات المواطنة التنظيمية (Cheng et al., 2005; Chou et al., 2004)، والتزامهم الأخلاقي بالتعاون مع زملائهم (Aycan et al., 2000).

وإجمالاً، فقد دلت مراجعة نتائج الدراسة الإستطلاعية عن **فجوة تطبيقية**، تجلت أبرز مؤشراتها "غير المباشرة" في وجود ملحوظ لظاهرة الاستحقاق النفسي بين مفردات الدراسة، فضلاً عن إدراكهم للطبيعة الأبوية لقاداتهم، صاحبهما تحسن واضح في مؤشرات ممارستهم للسلوكيات الاجتماعية الإيجابية. كما كشفت مراجعة الأدبيات عن **فجوة نظرية** ارتكزت على شقين؛ يتعلق **الأول** بندرة الدراسات التطبيقية التي تناولت طبيعة العلاقة بين القيادة الأبوية والسلوكيات الفردية السلبية للأفراد أو تصدت لتفسيرها بشكل عام (العابدي وعبد الهادي، ٢٠١٧؛ محمود، ٢٠١٩). أما **الثاني** فيمكن حصره في أن أغلب علاقات السلوكيات الاجتماعية الإيجابية بمحدداتها المختلفة قد جري تفسيرها من وجهة نظر المرؤوسين، وفي ضوء نظرية التبادل الاجتماعي فقط (Brief & Motowidlo, 1986).

وبالتالي فقد انتهجت الدراسة الحالية مدخلاً مغايراً للدراسات السابقة فرضته دراسة مفهوم السلوكيات الاجتماعية الإيجابية عبر محدد سلبي مُقيد لها في بيئة العمل. ويتمثل هذا المدخل في ضرورة الاعتماد على مفهوم القيادة الأبوية من خلال أبعاده المختلفة في حفز الأفراد منتسبي مفهوم الاستحقاق النفسي أو التأثير عليهم للانخراط في السلوكيات الاجتماعية الإيجابية، وذلك عبر الاعتماد على آلية جديدة لا تستند فقط إلى مفهوم التبادلية السائد في الدراسات التي تناولت المحددات الإيجابية؛ وبعبارة أخرى دراسة تلك العلاقات من خلال مدخل أثر بيجماليين.

وتأسيساً على ما سبق، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي: **ما هو الدور المُعدل للقيادة الأبوية في إطار العلاقة بين الاستحقاق النفسي والسلوكيات الاجتماعية الإيجابية بالنسبة لأعضاء الهيئة المعاونة بكلية جامعة الزقازيق؟**

حيث يمكن الإجابة على التساؤل السابق من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

- ١- ما هو مدي توافر متغيرات الدراسة؛ الاستحقاق النفسي والقيادة الأبوية والسلوكيات الاجتماعية الإيجابية كظواهر إدارية في مجتمع الدراسة؟
- ٢- ما هي طبيعة العلاقة بين الاستحقاق النفسي والسلوكيات الاجتماعية الإيجابية في مجتمع الدراسة؟
- ٣- ما هو طبيعة الدور المُعدل للقيادة الأبوية في إطار العلاقة بين الاستحقاق النفسي والسلوكيات الاجتماعية الإيجابية في مجتمع الدراسة؟

٤- الإسهام العلمي للدراسة:

قدمت الدراسة الحالية ثلاث مساهمات تتعلق بتفعيل تطبيق ممارسات السلوك الاجتماعي الإيجابي للأفراد كدالة في التفاعل بين محدداته الفردية والتنظيمية. حيث قدمت أولاً مفهوم الاستحقاق النفسي، وذلك اتساقاً مع التوجه الأخذ في الصعود للكشف عن دور المحددات السلبية المُقيدة للانخراط في السلوكيات الاجتماعية الإيجابية بجانب التيار الغالب في هذا الإتجاه، والذي يستند إلى تعريف وقياس المحددات الإيجابية للسلوك الاجتماعي الإيجابي في بيئة العمل (Bolino & Grant, 2016).

ثانياً في الوقت الذي اعتمدت فيه الدراسات التي تناولت علاقة الاستحقاق النفسي بسلوكيات مشابهة (ومنها: سلوكيات المواطن التنظيمية، والسلوك الإيجابي للأفراد) على العمليات المعرفية ونظرية العزو Attribution Theory، فقد أهملت نتائج هذا المفهوم كدالة في توقعاته وسماته الشخصية وتفاعلاته مع زملائه Interpersonal Relations، وذلك بالرغم من أن مفهومي الاستحقاق النفسي والسلوك الاجتماعي الإيجابي يضربان بجذورهما عميقاً في سياق العلاقات التنظيمية (Klimchak et al., 2016; Khalid et al., 2020). وعلى ذلك، فقد فعلت الدراسة الحالية عدة آليات؛ تضمنت مفهومي التبادل الاجتماعي ونظرية الأحداث الوجدانية ونظرية الضغوط المعرفية وآليات التوافق للتنبؤ بطبيعة العلاقة بين الاستحقاق النفسي والسلوكيات الاجتماعية الإيجابية للأفراد.

ثالثاً قدمت الدراسة الحالية أثر بيجماليين كمدخل جديد لتفسير دور القيادة الأبوية – كمحدد تنظيمي- في حفز الأفراد نحو الانخراط في الممارسات الاجتماعية الإيجابية، وذلك بخلاف المداخل الشائعة ذات الصلة؛ ومنها: مدخل المفاهيم الذاتية (Liu et al., 2010)، ومدخل تحليل التكاليف والعوائد (Liang et al., 2012) – والتي اهتمت فقط بالتعرف على دور نمط القيادة التحويلية (ويمثل المقابل الغربي للقيادة الأبوية) في حفز السلوكيات الإيجابية للأفراد.

٥- مبررات الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من طبيعة متغيراتها، والتي تستهدف بالأساس حفز الأدوار الاجتماعية الإيجابية لمعاوني أعضاء هيئة التدريس، وما يرتبط بها من الارتقاء بالأداء المؤسسي للجامعة؛ حيث يمكن حصر المبررات الأكاديمية والتطبيقية للدراسة فيما يلي:

١/٥- المبررات الأكاديمية:

- أخذاً في الاعتبار ما استقر عليه أغلب منظري السلوك الاجتماعي الإيجابي (e.g., Van der Voet & Steijn, 2021) من حصر محدداته في مجموعتين رئيسيتين؛ وهما: المحددات الفردية والتنظيمية، فإن الدراسة الحالية تُعد من بواكير الدراسات التي اهتمت بالتعرف على الأثر التفاعلي لبعض عناصر هاتين المجموعتين معاً ميدانياً؛ من خلال التعرف على الدور المُعدل للقيادة الأبوية (كمتغير تنظيمي) في إطار العلاقة بين الاستحقاق النفسي (كمتغير فردي) والسلوك الاجتماعي الإيجابي للأفراد.

- يمثل الاستحقاق النفسي أحد الظواهر الأخذه في الصعود، ومحوراً للعديد من التساؤلات المتعلقة بكيفية توزيع الموارد في بيئة العمل (Campbell et al., 2004). ولقد جذب هذا المفهوم الكثير من الاهتمام كدالة في تطبيقاته المتعددة، والمرتبطة بتزايد مؤشرات السلوكيات العدوانية، وغير الاجتماعية، والمسببة بالنسبة لمنتسبي هذا المفهوم تجاه زملائهم أو منظماتهم (Jordan et al., 2017). وبالتالي فإن فهم طبيعته وآليه عمله يُعد أمراً حيوياً في التعرف على ماهية توقعات الأفراد، وبالتالي كيفية إدارتها بالشكل الذي يقلل من تكاليفها على المنظمة (Naumann et al., 2002; Dragova-Koleva, 2018).
- كذلك فإن الميول الفردية السلبية – ومنها مفهوم الاستحقاق النفسي – غالباً ما كان يتم تجاهلها كمحدد للسلوكيات التطوعية، وذلك على الرغم من ارتباطها الحقيقي باتجاهات وسلوكيات الأفراد في بيئة العمل (Khalid et al., 2020). ونظراً لأن الاستحقاق النفسي مفهوم متعدد الأبعاد، تبرز أهمية الدراسة في التعرف على طبيعة علاقة الأبعاد المختلفة لهذا المفهوم بالسلوكيات الاجتماعية الإيجابية؛ خاصة وأن نتائج الارتباط المعنوي السلبى بين الاستحقاق النفسى والسلوكيات التطوعية بشكل عام لم تلق الاتفاق الميداني الكافي Priesemuth & (Taylor, 2016).
- تُعد نتائج الدراسة الحالية استجابة لتوصيات العديد من الدراسات الداعية إلى التعرف على الدور المُعدل للأبعاد المختلفة للقيادة الأبوية في التأثير على ردود أفعال الأفراد أو توجيهها تجاه الظواهر السلبية في بيئة العمل (Pellegrini & Scandura, 2008). حيث كشفت نتائج العديد من الدراسات (e.g., Bolino et al., 2013) عن أن المشاعر السلبية الناتجة عن تنامي الشعور بالإستحقاق النفسى قد يكون المتسبب فيها هو الانخراط في حلقة متصلة من القيام بالأدوار الإضافية التي قد لا تلق التقدير المستحق من جانب متلقيه أو المنظمة فيزيد الشعور بعدم العدالة وبالتالي الاستحقاق النفسى، تلك الحلقة يمكن كسرها عبر تضمين القيادة الأبوية كمتغير مُعدل في سياق تلك المعادلة.
- ٢/٥- المبررات التطبيقية:**
- تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الفئة التي تستهدفها - وهي أعضاء الهيئة المعاونة - ودورها بالمشاركة مع أعضاء هيئة التدريس في تحقيق أهداف الجامعة. حيث كشفت العديد من الدراسات الميدانية عن تزايد مؤشرات عدم الرضاء الوظيفي، وكذلك تراجع جودة الحياة الوظيفية لمنتسبي هذه الفئة كدالة في العديد من المشكلات المرتبطة بطبيعة العلاقات الداخلية بين الزملاء والمتغيرات النفسية للهيئة المعاونة وأنماط القيادة السائدة (أدريس ومحمد، ٢٠١٠؛ علام، ٢٠١٢). وهو الأمر الذي انعكس على تراجع جودة الخدمة التعليمية، وبرر عدم قدرة الجامعات على تحقيق رسالتها وكسب ثقة مجتمعها وتحسين وضعها التنافسي، كما حفز البحث عن آليات جديدة لدعم السلوكيات الاجتماعية الإيجابية لمعاوني أعضاء هيئة التدريس كخطوه نحو إستعادة فعاليتهم الغائبة.

- كشفت الأدبيات الإدارية (e.g., Podsakoff et al., 2009)، وكذلك المسوح الميدانية على عينة قوامها أكثر من ٥١٠٠٠ فرد عن حجم المنافع المحققة جراء ممارسة السلوك الاجتماعي الإيجابي للأفراد، والتي تمثلت أغلبها في استخدامها كأحد آليات تقييم الأداء والترشيح للتقدمي (Shah et al., 2018). أيضاً دعمت المسوح الميدانية المتعلقة بمفهوم الإرشاد Mentoring التنظيمي فكرة أن قيام الفرد بممارسة الإرشاد له آثاراً إيجابية تتعدى زيادة مستوي مهنيته إلى تنامي مشاعر الرضاء الوظيفي والالتزام التنظيمي لديه، فضلاً عن حفزه للقيام بمبادرات إيجابية داخل بيئة العمل. (Ghosh & Reio, 2013)
- بالرجوع إلى مفهوم الرضاء الوظيفي، ترجح الدراسة الحالية أن الرضاء الوظيفي والسلوك الاجتماعي الإيجابي يمثلان حلقة متصله يغذي كل منهما الآخر. وبغض النظر عن الآراء التقليدية التي تري أن العلاقة بين الرضاء الوظيفي والأداء "عموماً" لم تعد تلقي الدعم الميداني الكافي إلا إذا كان الرضاء الوظيفي مرتبطاً بالحافز المادي، تؤكد الآراء الأكثر حداثة علي ارتباط الرضاء الوظيفي ومن ثم الأداء بالسلوكيات الإضافية والتطوعية للأفراد (Bateman & Organ, 1983)، ولما كانت المنظمات التي تعتمد علي الأدوار الرسمية لموظفيها فقط هي نظم اجتماعية هشه (Katz, 1964) Fragile، فإن دعم انخراط الأفراد في السلوك الاجتماعي الإيجابي سوف ينعكس علي تنامي مستويات الرضاء الوظيفي للأفراد، وبما ينسحب علي ارتفاع مؤشرات الأداء بشكل عام.
- يرجح اعتماد الدراسة الحالية علي مفهوم القيادة الأبوية أنه مازال الأكثر انتشاراً وفعالية بل وملائمة لحفز المخرجات الفردية الإيجابية في بيئة العمل (علي سبيل مثال: عويس، ٢٠١٣؛ سليمان، ٢٠١٧؛ العابدي وعبد الهادي، ٢٠١٧)، وخاصة في المجتمعات التي تسود بها الثقافة الداعمة لهذا النوع من القيادة؛ ومنها: بلدان الشرق الأدنى وأمريكا الجنوبية (Farh & Cheng, 2000)، وكذلك بلدان الشرق الأوسط – وذلك للتقارب بين أبعاد القيادة الأبوية مع أغلب قيم العمل والقيادة السائدة في المجتمعات العربية ذات البعد الثقافي والأغلبية المسلمة (Farh & Cheng, 2000; Ünler & Kılıç, 2019).

٦- أهداف الدراسة:

- في ضوء مشكلة الدراسة، تمت صياغة أهداف الدراسة الحالية على النحو التالي:
- ١- الوقوف على مستوي تمثيل متغيرات الدراسة الثلاثة بين أعضاء الهيئة المعاونة في مجتمع الدراسة.
 - ٢- تحديد ماهية العلاقة بين مفهوم الاستحقاق النفسي والسلوكيات الاجتماعية الإيجابية لأعضاء الهيئة المعاونة في مجتمع الدراسة.
 - ٣- التعرف على الأثر المعدل للقيادة الأبوية في إطار العلاقة بين مفهوم الاستحقاق النفسي والسلوكيات الاجتماعية الإيجابية لمعاوني أعضاء هيئة التدريس في مجتمع الدراسة.

٧- الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة وتطوير فروضها:

١/٧- السلوك الاجتماعي الإيجابي:

وصف سيلجمان Seligman الرئيس التنفيذي لمؤسسة علم النفس الامريكية - في معرض حديثه عن تجديد مهمة المؤسسة - أغلب الدراسات الحالية للسلوك الانساني بأنها "حرفياً نصف مطهوه Literally Half-Baked". حيث ركزت على دراسة المعاناه العقلية للأفراد (أي طهو الجزء المتعلق باصلاح الأضرار النفسية للأفراد)، دون إعطاء اهتمام مماثل لطهو الجزء الآخر المتعلق بما يبرع الفرد في أدائه، أو بعبارة أخرى بمواطن القوة Strength لديه، وكذلك أكد أن الوقت قد حان للتحوّل مع دراسة مفهوم العجز المكتسب إلى دراسة ما أسماه بالتقوّل المكتسب. (Seligman, 1999)

مثلت تلك الأفكار مرشداً للتحوّل نحو موجة جديدة من حركة السلوك الإيجابي^١ في تأصيل وممارسة العلوم الاجتماعية، تبنت ملامحها تنظيمياً في توجيهين رئيسيين؛ الأول يتعلّق بمفهوم الأداء التنظيمي الإيجابي (Positive Organizational Scholarship (POS)، ومحور اهتمامه المنظمة؛ وترتكز دراساته على لفت الانتباه لمفهوم الديناميكيات التوليدية في المنظمات، والتي تساهم في تطوير القوة البشرية، وتعزيزها، وتمكين تعافيتها واستعادتها، وكذلك دعم الأداء الفردي والتنظيمي الاستثنائي. والثاني يتعلّق بمفهوم السلوك التنظيمي الإيجابي ومحور تركيزه الفرد، وحالته النفسية، ومواطن قوته (Sekerka et al., 2014).

ويُعد السلوك الاجتماعي الإيجابي أحد أشهر تطبيقات السلوك التنظيمي الإيجابي في الواقع التنظيمي، وبالرغم من أن البنية النظرية لمفهوم السلوك الاجتماعي الإيجابي جري تطويرها منذ عقود لتقديم مفهوم السلوك التنظيمي الإيجابي، إلا أنه من السهل ملاحظة بل وفهم لماذا يعد السلوك الاجتماعي الإيجابي للأفراد أحد أبرز نماذج السلوك التنظيمي الإيجابي. فوفقاً لبريف وموتوولدو (Brief & Motowidlo 1986) فإن الممارسات مثل المساعدة، والتشارك، والتبرع، والتعاون، والتطوع تُعد من أشكال السلوكيات الاجتماعية الإيجابية في بيئة العمل، والتي يساهم القيام بها في إرساء وتعزيز دعائم رفاهية ونزاهة الآخرين. وبالرغم من المزايا المتوقعة لهذا المفهوم، سلط البعض الضوء على الآثار السلبية المرتبطة بممارسته؛ والتي يمكن إجمالها في: الإجهاد النفسي والبدني للأفراد، والاستغلال المفرط لموارد الفرد والمنظمة، تنامي الانحرافات الأخلاقية (وأبرزها مفهوم الرخصة الأخلاقية^٢ Moral Licensing)، وكذلك مشاعر الاستغلال وعدم العدالة (Bolino & Grant, 2016).

^١ يتمثل الهدف الرئيس لحركة السلوك الإيجابي في المساعدة على تغيير النظرة من الإنهماك فقط في اصلاح الأشياء غير الجيدة في الحياة إلى السعي نحو بناء صفات إيجابية - ومنها: القدرة على الحب والعمل، والشجاعة، وبناء المهارت والقدرات الفردية، والإحساس بالجمال، والمثابرة، والمغفرة - تساعد على الاستمتاع بالحياة (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

^٢ الرخصة الأخلاقية هي مصطلح يستخدم لوصف ما يحدث في العقل الباطن عندما تزيد الثقة والأمان لصورة الانسان لذاته بأنه يتمتع باخلاق حميدة تجعله يميل إلى التصرف بثقه وبأسلوب غير اخلاقي، أو يعطي لنفسه

وتجدر الإشارة إلى حالة عدم الوضوح التي صاحبت تعريف مفهوم السلوك الاجتماعي الإيجابي للأفراد، فالوصول إلى تعريف دقيق لهذا المفهوم استلزم تخطي عدداً من العقبات تمثلت في: أولاً حالة الخلط التي مارسها الباحثون فيما يتعلق بالمزج بين دوافع وسلوكيات وآثار هذا المفهوم، مما أدى إلى حالة من الارتباك في تعريفه. ثانياً ساهم التوسع المستمر لمدي هذا المفهوم في صعوبة فهمه أو صياغة محدداته، وكذلك صعوبة تمييزه عن غيره من المترادفات ذات الطبيعة التطوعية. ثالثاً أن الواجهة prestige الأخلاقية وكذلك المنافع المحققة كدالة في أنشطة هذا المفهوم لا يستقيم معها التفاضل عن جوانبه السلبية المتعددة – السابق الإشارة إليها - تجاه الفرد والمنظمة على حد سواء (Bolino & Grant, 2016).

وبالرغم مما سبق، تعددت المحاولات لتقديم تعريف واضح لهذا المفهوم. وكانت البداية مع تعريف السلوك الاجتماعي الإيجابي للأفراد باعتباره السلوك الذي يمارسه الفرد مع توقعه بتحقيق منافع لزميل أو لزملاء جراء ممارسته (Brief & Motowidlo, 1986)، وقيد آخرون التعريف بجمعية وجود دافع سابق لممارسة هذا السلوك (e.g., Berkowitz, 1972)، واقترح آخرون ضرورة أن يتم الانخراط في هذا السلوك بشكل تطوعي، ودون انتظار عوائد ترتبط بممارسته (e.g., Walster & Pillavian, 1972). وفي ذات السياق، فقد اقترح بريف وموتويدلو Brief & Motowidlo (1986) تعريف أكثر تحديداً وشمولاً يقدم السلوك الاجتماعي الإيجابي باعتباره: ذلك السلوك (١) الذي يمارس بواسطة أفراد المنظمة، (٢) ويوجه إلى الأفراد، أو جماعات العمل، أو المنظمة ذاتها مع الالتزام بأدائها الأدوار الرسمية التي سبق تكليفهم بها، (٣) ويؤدي عمداً، وبنية زيادة رفاهية الأفراد أو المنظمة، وبغض النظر عن طبيعة الغرض الذي يوجه له هذا السلوك.

ومما لا شك فيه، فقد أدى اتساع مدي التعريف السابق إلى اشتماله على العديد من الأنشطة التي تتداخل مع بعض المفاهيم الأخرى ذات الصلة، وهو ما استدعي الوقوف على بعض التحليلات والنقاشات المتداولة عنه، والتي يمكن تلخيصها في البنود التالية: أولاً يمكن النظر إلى بعض السلوكيات الاجتماعية الإيجابية باعتبارها ذات مردود نافع ومباشر على المنظمة، بينما يمكن اعتبار البعض الآخر بأنه ذا مردود نافع ولكن بشكل غير مباشر، وبالرغم من أنها تمثل أحد أشكال السلوكيات الاجتماعية الإيجابية إلا أنها لا تصب في صالح المنظمة إلا عن طريق المستفيد منها (Brief & Motowidlo, 1986; Hazzi & Maldaon, 2012).

ثانياً أيضاً يميز التعريف السابق بين نوعين من السلوكيات الاجتماعية الإيجابية، الأول السلوك الاجتماعي الإيجابي المرتبط بتمسك الفرد بأداء دوره الوظيفي الرسمي Prescribed، وهذا السلوك مهم جداً للتأكيد على اعلاء القيم المؤسسية القائمة ودعمها، مما دعا البعض إلى اعتبار هذا الدور أحد أبعاد الأداء الفردي (George, 1991). بينما يتضمن الثاني الأدوار

الرخصة للتصرف بأسلوب لا يناسب أخلاق وقيم المؤسسة التي يعمل بها، أو يُعلن الإكتفاء من أنشطته الإيجابية الإضافية في عمله، ويبدأ في جمع مكاسبها (Blanken et al., 2015).

الإضافية (Katz, 1964) والعفوية Spontaneous (George & Brief, 1992) للأفراد في بيئة العمل، مع التأكيد على أن السلوكيات الاجتماعية الإيجابية تتضمن كلا الدورين معاً. ثالثاً يمثل المستفيد المباشر محور تركيز السلوكيات الاجتماعية الإيجابية، سواء كان المستهدف المنظمة ككيان (عبر الإلتزام بالأدوار الرسمية والتطوعية)، أو الأفراد (سواء كانت الخدمات المقدمة لهم تفيدهم على مستوي عملهم بالمنظمة أو مهنتهم بشكل عام).

وتأسيساً على ما سبق، يمكن تعريف السلوكيات الاجتماعية الإيجابية إجرائياً في الأبعاد الثلاثة التالية: **الأدوار الاجتماعية الرسمية للفرد** والتي يتوقع أدائها في ضوء الإلتزامات الموضحة في عقد التوظيف أو قيم العمل المتعارف عليها. **والأدوار الاجتماعية الإضافية للفرد** وهي تلك الأدوار التطوعية، ويمكن إجمالاً وصفها بكونها سلوكيات المواطنه التنظيمية (Bettencourt & Brown, 1997). **والدور الاجتماعي التعاوني Cooperative** والمتعلق بالسلوكيات المباشرة الموجهة لجماعات العمل.

وقد لخص بريف وموتوودلو (Brief & Motowidlo 1986) هذه الأبعاد في الأنشطة الثلاثة عشر التالية: توجيه المساعدة للزملاء في أمور تتعلق بالوظيفة، وتوجيه المساعدة للزملاء في أمور شخصية، والتساهل في القرارات الوظيفية، وتقديم المساعدة لعملاء الشركة بطريقة تتفق مع أساليب الشركة، وتقديم المساعدة لعملاء الشركة بطريقة لا تتفق مع أساليب الشركة، وتحمل الفرد عبء تقديم الخدمة لعملاء الشركة بشكل فردي وبعيد عن الممارسات التنظيمية، والامتنال لقيم وسياسات وقواعد المنظمة، واقتراح اجراءات أو سياسات تدعم الأداء التنظيمي، وبذل المزيد من الجهد في العمل، والتطوع في أداء مهام إضافية، وعدم التخلي عن المنظمة في أوقاتها الصعبة، وأن يكون الفرد أحد واجهات المنظمة الجيدة في تعاملاتها مع الآخرين.

٢/٧- النظريات المفسرة لطبيعة التوجه نحو السلوك الاجتماعي الإيجابي للأفراد:

١/٢/٧- نظرية الأحداث الوجدانية:

قدم وايز وكروبانزانو (Weiss & Cropanzano 1996) نظرية الأحداث العاطفية Affective Events Theory (AET) كخريطة طريق للأبحاث المستقبلية المتعلقة بماهية دور المشاعر في سياق بيئة العمل. ووفقاً لتلك النظرية، تُبني إتجاهات الأفراد وسلوكياتهم كدالة في استجاباتهم العاطفية تجاه الأحداث والتجارب اليومية الحادثة في بيئة العمل، ولقد ارتكزت على ثلاث افتراضات: أولاً قدمت النظرية العواطف والرضا كبعدين متميزين؛ حيث عرفت الرضاء كتقييم ذاتي عام للوظيفة، بينما صورت الخبرة العاطفية للفرد باعتبارها المسؤولة عن صياغة هذا التقييم وتوجيهه. ثانياً لفتت النظرية الانتباه إلى أن الأحداث التنظيمية اليومية تُعد العامل الأقرب في بناء الاستجابات العاطفية للأفراد مقارنةً بالعوامل الأخرى، تلك الاستجابات العاطفية تعتبر الأساس في تكوين سلوكيات الأفراد من ناحية، أو إتجاهات الأفراد وتقييماتهم (احكامهم) ومن ثم سلوكياتهم من ناحية أخرى.

ثالثاً أضافت النظرية عنصر الزمن في دراسة العواطف داخل بيئة العمل؛ حيث كشفت عن ضرورة مراعاة تأثير حالة التذبذب المصاحب للحالة العاطفية للفرد في ذاتية الاحجام عن سلوكيات تنظيمية محددة أو انتهاجها. أيضاً ذهبت النظرية بعيداً نحو تعميق الفهم المرتبط بمصطلح الحالة العاطفية عبر التمييز بين اثنين من أهم مكوناته - أو كما يراها البعض محدداته، وهما: الحالة المزاجية للفرد Mood والمشاعر؛ حيث أجملت الفروق بينهم في أن الحالة المزاجية للفرد "عموماً" أقل حدة، وأطول مدي، وأقل تحديداً (أي لا يمكن ربطها بسهولة باستجابة سلوكية محددة) مقارنةً بالمشاعر.

٢/٢/٧ - نظرية الضغوط النفسية والتوافق معها:

انطلاقاً من فكرة أن العلاقة بين الفرد والبيئة تتصف بالديناميكية والثنائية (تبادلية التأثير)، طور لازورس (2000) Lazarus النظرية المعرفية للضغوط النفسية وآليات التوافق معها *cognitive theory of psychological stress and coping* والتي اهتمت بالبحث عن آليات للتوافق تربط بين الأحداث الضاغطة ومخرجاتها النفسية والبيئية على المستوى الفردي. ولقد عرفت النظرية عمليتان تتوسطان العلاقة بين الأحداث الضاغطة ومخرجاتها؛ هما: **التقييم المعرفي**، ويتناول مدي إدراك الفرد للأحداث التنظيمية باعتبارها أحد أشكال الضغوط (التقييم الأولي)، وكذلك مدي امتلاك الفرد للموارد اللازمة للتعامل مع تلك الأحداث (التقييم الثانوي). **والتوافق**، وينطوي على الجهود السلوكية أو الشعورية التي يبذلها الفرد لإدارة متطلبات ونواتج الأحداث الضاغطة، أيضاً لفتت النظرية الانتباه إلى أن النجاح في إدارة التوافق أمر ذاتي يحدد من منظور مدي رضا الفرد نفسه وليس منظور رضاء الآخرين عن نتائج تلك الإدارة.

٣/٢/٧ - أثر بيجمالين:

يُعد أثر بجمالين - كتطوير لنظرية التوقعات - أحد أشكال "النبوءات ذاتية التحقق"، ووفقاً للعديد من الباحثين تنصب تطبيقاته الإدارية على أثر التوقعات الإيجابية للقادة علي تحسين أداء الأفراد وانتاجيتهم (e.g., Qu et al., 2015). ويرجع ذلك إلى أن تصرفات القادة - أي نوع منهم - يتم تفسيرها بواسطة رؤسيتهم على أنها ما يرغب ويتوقع القادة منهم أن ينفذوه، وبالتالي كلما زادت توقعات القادة الإيجابية تجاه رؤوسيتهم، وكذلك أمكن إيصال تلك التوقعات إليهم، فضلاً عن استيعابهم *internalize* لها، أدي ذلك إلى تحسن مستوي أداؤهم وانتاجيتهم كدالة في تلك التوقعات. (Duan et al., 2017)

وتتضمن إليه عمل هذا الأثر وجود توقعات إيجابية من القادة تتبعها إتصالات فعالة منهم تجاه رؤوسيتهم تؤدي إلى بناء وتطوير توقعات المرؤوسين عن أسلوب سير العمل بالطريقة التي يرغبها الرؤساء، فإذا ما تزامنت مع عملية تطوير توقعات المرؤوسين وجود دعم مباشر أو غير مباشر للمرؤوسين للمساعدة على تحقيق توقعات القادة، فإن المرؤوسين ينجحون فعلاً في الوصول إلى الأداء الذي يحقق بالفعل نبوءة قادتهم (Inamori & Analoui, 2010).

٣/٧- الاستحقاق النفسي:

برزت ضرورة معالجة توقعات العاملين أو ما أطلق عليه مفهوم الاستحقاق النفسي كدالة في تصاعد عمليات التغيير – بمفهومها الواسع - داخل بيئة العمل، وما صاحبها من تحولات طالت بشكل أساسي مرتكزات علاقة التوظيف بين الفرد وروؤساؤه. ويُنظر إلى مفهوم الاستحقاق النفسي باعتباره ظاهرة معقدة، ومتحيزة، ومتعددة الأبعاد (Naumann et al. 2002)؛ حيث عرفه باحثوا الاقتصاد بوصفه سلعة اقتصادية يتم مقابضتها مقابل سلع وخدمات أخرى، وبشكل مُرضي يقدره الطرفين (Snow et al., 2001). في حين ركزت المعالجة السيكولوجية لمكوّن الاستحقاق النفسي على التوقعات المتعلقة بدرجة استحقاقه Deservingness للمكافآت أو التعويضات المادية، والتي قد لا تستند بالضرورة إلى مستويات الأداء الفعلي للفرد - حيث يستخدم مصطلح الاستحقاق لوصف مدى معاملة الأفراد بشكل استثنائي في إطار السياقات الاجتماعية (e.g., Thomas & Wu, 2006).

وكشفت مراجعة الأدبيات عن مدخلين في إطار تعريف الاستحقاق النفسي، ركز الأول على الأبعاد المرضية Pathological للاستحقاق النفسي، وتحديدًا علاقته بالطبيعة النرجسية Narcissism للشخصية (e.g., Raskin & Terry, 1988; Bishop & Lane, 2002; Campbell et al., 2004). بينما ركز الثاني على الأبعاد النفسية والاجتماعية للاستحقاق النفسي، وتحديدًا ماهية العلاقات بين الأفراد، وتبرير المطالب الفردية، ومفهوم الحساسية الفردية تجاه العدالة، وإعلاء فكرة التبادلية (e.g., Feather, 2003; De Cremer, 2006; Tomlinson, 2013).

وفي سياق متصل، ذكرت الدراسات ذات الصلة أن الاستحقاق النفسي مفهوم أحادي البعد (e.g., Mueller & Clarke, 1998)، وبالتالي فإن إدراكات الاستحقاق في بيئة العمل قد يتراوح مداها ما بين الانخفاض والأرتفاع. ولقد قام هارفي ومارتينكو Harvey & Martinko (2009) بتحليل كيفية ارتباط الاستحقاق النفسي بانخفاض الرضاء عن العمل وارتفاع مستويات الصراع مع المشرفين؛ حيث أوضحا أن الأثر السلبي للاستحقاق النفسي يستند إلى عمليات الاسناد (العزو) الضعيفة؛ وهنا يميل المرؤوسين ذوي المستويات المرتفعة من الاستحقاق لصياغة المطالب استنادًا إلى كونهم أعضاء فريق واحد، وليس وفقًا لجهدهم الحقيقي المبذول. وكنتيجه لذلك ارتكزت معظم أوجه البحث في مجال الاستحقاق النفسي على دراسة ماهو مستحق (e.g., Carroll, 1994)، في محاولة لتبرير سبب الشعور بالاستحقاق - بمعنى دراسة محدداته.

أيضاً، أوضحت نتائج الدراسات (e.g., De Cremer, 2006; Tomlinson, 2013) أنه على الرغم من قوة العلاقة التي تجمع مفهومي الاستحقاق النفسي والنرجسية، إلا أن النرجسية لا تُغطي كافة أبعاد الاستحقاق النفسي، كما كشفت عن الحاجة نحو تطوير نموذج متعدد الأبعاد لتفسير الاستحقاق النفسي لتلافي مشاكل قياسية بشكل أحادي البعد، لا سيما أنه كمفهوم يستند إلى

فكرة "استحقاق تقدير الذات"، وذلك في إطار توقعات الفرد الشخصية، وأيضاً علاقاته التبادلية داخل بيئة عمله (Naumann et al. 2002).

وعلى ذلك، فقد طورت الأدبيات في هذا السياق ثلاثة أبعاد للاستحقاق النفسي؛ تتضمن: الاستحقاق الإيجابي Active ويتضمن البحث عن الحقوق الفردية والميل لحمايتها، إستناداً إلى جدارته الذاتية المدركة. والاستحقاق السلبي Passive ويشير إلى اعتقاد الفرد بضرورة تحمل المنظمة بالتزاماتها نحوه زملاؤه، فضلاً عن دورها الأصيل في تلبية احتياجاته. والاستحقاق الانتقامي Revenge ويشير إلى ميل الفرد نحو حماية حقوقه - بأي وسيلة كانت - عندما ينتهكها الآخرين (e.g., Zemojtel-Piotrowska et al., 2015).

أيضاً، وعلى الرغم من التداخل بين مفهوم الاستحقاق النفسي وبعض مفاهيم السلوك التنظيمي؛ ومنها: النرجسية، وخدمة الذات، والحساسية تجاه العدالة Equity Sensitivity، يظل الاستحقاق النفسي مفهوماً مميزاً مقارنةً بتلك المفاهيم. فبالنسبة للنرجسية فعلي الرغم من أن أغلب الدراسات ذات الصلة قد ربطت بين الاستحقاق النفسي والنرجسية، كما تم استخدامهما كبديلين (e.g., Twenge & Campbell, 2009)، إلا أن الاستحقاق جري تصنيفه كأحد أبعاد النرجسية؛ حيث يتبنى الأفراد النرجسيين وجهات نظر ايجابية ومحبة لأنفسهم (ومنها: الاحساس بالقوة، والتفوق، والغطرسة)، وبالتالي يبرز الاستحقاق كاحدى سماتهم الأبرز (Raskin & Emmons, 2005; Terry, 1988; Foster & Campbell, 2005) وتأكيداً لما سبق، بين إيمونز (Emmons, 1987) أن الاستحقاق يُعد أحد مكونات النرجسية، سواء كمتغير مستقل أو كجزء من متغير أكبر. ومؤخراً، ميز روز وانستاسيو (Rose and Anastasio, 2014) بين هذين المصطلحين؛ حيث أوضح أن الشخصية النرجسية تتعلق بتعظيم الذات، بينما يركز الاستحقاق النفسي على قيمة الذات مقارنةً بالآخرين، كما أكد زالكووسكا (Szalkowska et al., 2015) على أن الاستحقاق النفسي كمؤشر هام لبعض السلوكيات التنظيمية قد يتعدى بدوره النرجسية ذاتها؛ ولقد بينت الدراسات (e.g., Campbell et al., 2004) أنه يختلف مفاهيمياً عن بعض خصائص الشخصية النرجسية، كذلك يختلف منهجياً؛ إذ يمكن قياس الاستحقاق عبر قياس بنود محددة داخل مؤشر تقييم الشخصية النرجسية (NPI Narcissistic Personality Inventory).

كذلك، فقد رجح البعض (e.g., Zemojtel-Piotrowska et al., 2015) دور مكون حساسية الأفراد تجاه العدالة في صياغة النتائج المترتبة على علاقات التوظيف، وأوضحوا مدى ضرورة دراسة طبيعة التبادل المتوقع في مثل هذه العلاقات؛ وبالتالي يرتبط هذا المكون بوضوح بمفهوم الاستحقاق النفسي، إلا أن هذا الأخير يختلف بدوره عن نظرية العدالة والحساسية تجاهها. فعلي الرغم من ارتباط الاستحقاق النفسي والحساسية تجاه العدالة بكل من التوقعات الفردية وفقاً لنظرية العدالة وكذلك المدخلات المستثمرة في العمل والمخرجات المتوقعة، تتعلق نظرية العدالة بنسبة المدخلات إلى المخرجات، في حين يرتبط الاستحقاق النفسي بالقضايا المتعلقة بمفهوم التبادل المؤسس على مستوى الاستحقاق النفسي ذاتي التقدير.

٤/٧ - العلاقة بين الاستحقاق النفسي والسلوك الاجتماعي الإيجابي للأفراد:

يرتكز مفهوم الاستحقاق النفسي في جوهره على المقارنة، ويشير إلى اعتقاد ثابت بأحقية الفرد في الحصول على معاملة متميزة، وبشكل واضح، مصحوبة بالحد الأدنى من النقاشات حول مدى استحقاقه لتلك المميزات (Naumann et al., 2002). وكشفت مراجعة الأدبيات المتعلقة بهذا المفهوم عن ارتباطه السلبي باتجاهات وسلوكيات الأفراد داخل بيئة العمل؛ ومنها: نية ترك العمل والصراع مع الرؤساء المباشرين (Harvey & Martinko, 2009)، والإساءة للزملاء والسلوكيات المسيئة والاحباط الوظيفي (Harvey & Harris, 2010)، والإجهاد النفسي (Wheeler et al., 2013)، والانحراف الوظيفي (Yam et al., 2017)، والإستقواء في بيئة العمل (Mackey et al., 2018)، وتراجع الإلتزام التنظيمي (Lee et al., 2018).

وتُعد الدراسة الحالية امتداداً لتلك الدراسات؛ حيث استندت إلى إطارين يمكن من خلالهما التنبؤ بطبيعة العلاقة بين الاستحقاق النفسي والسلوك الاجتماعي الإيجابي للأفراد؛ ويتضمن الإطار الأول دراسة تلك العلاقة عبر منظور التبادل الاجتماعي (Blau, 1964)؛ والذي يسلط الضوء على الواقع التنظيمي باعتباره ساحة للمعاملات الاجتماعية وتبادل المصالح. وفي هذا السياق، كشفت الدراسات ذات الصلة أن الأفراد الذين يشعرون بالاستحقاق النفسي يعانون من مشاعر خاطئة تتعلق بفكرة العدالة كنتيجة لشعورهم المتضخم بأهميتهم الشخصية، وتحيزهم المبالغ فيه لخدمة مصالحهم. أيضاً يثير مشاعرهم اعتقادهم بتدني ما يلقونه من معاملة - خاصة المالية - مقارنةً بزملائهم الذين يشغلون نفس المواقع التنظيمية. هؤلاء الأفراد يعتقدون أن المنظمة قد اخترقت قيم التبادلية بينها وبينهم، كما يرون أن زملاؤهم في العمل يعيقون حصولهم على ما يستحقونه من مزايا أو تقدير (Khalid et al., 2020).

ونظراً لارتباط مفهوم إدراك العدالة Fairness بالسلوكيات الاجتماعية (Organ, 1988; Bishop & lane, 2002)، فإن شعور منتسبي هذا المفهوم أنهم يعاملون بعدم عدالة من شأنه المساهمة في تحويل عقدهم الاجتماعي مع المنظمة إلى عقد اقتصادي. كذلك يزيد الجزء النرجسي في ميولهم الشخصية مشاعر الانتقام لديهم (Westerlaken et al., 2011)، وبالتالي يلجؤون إلى إستعادة العدالة المفقودة من خلال الإقلاع عن أدوارهم الاجتماعية - وتحديدًا تلك الإضافية، والتي يعتبرون أنها "مورد" يحقق حرمان زملائهم منه انتقامهم المنشود (George, 1991; Bishop & lane, 2002). وجدير بالذكر أن عملية الانتقام (كأحد أبعاد الاستحقاق النفسي) عبر الحرمان من المنافع الاجتماعية لا تمثل هدفاً في حد ذاته (Bradfield & Aquino, 1999)، إنما هي سعي لتحقيق التوازن النفسي واستعادة العدالة المفقودة بالنسبة لمنتسبي هذا المفهوم.

ويتضمن الإطار الثاني التنبؤ بطبيعة العلاقة بين الاستحقاق النفسي والسلوك الاجتماعي الإيجابي للأفراد عبر نظرية الأحداث الوجدانية (Weiss & Cropanzano, 1996) ووفقاً لهذه النظرية، فإن أحداث بيئة العمل لها دور كبير في تشكيل اتجاهات ومشاعر الأفراد تجاه أدوارهم في المنظمة، وبناءً على تقييمهم الذاتي لتلك الأحداث تُصاغ استجاباتهم الشعورية

والسلوكية. وبالرغم من أن الإحساس القوي بالاستحقاق النفسي لا يؤسس في حد ذاته للأحداث التنظيمية، إلا أن الدراسات ذات الصلة كشفت عن أنه نظراً لشعورهم بتضخم الذات، يصبح منتسبي هذا المفهوم أكثر عرضة لتنامي المشاعر والإتجاهات المسيئه تجاه الأحداث التنظيمية السلبية "من وجهة نظرهم" (ومنها: تخطي الترقية أو الحافز المستحق نفسياً للفرد لصالح بعض زملاءه) (e.g., Naumann et al., 2002; Harvey & Martinko, 2009)؛ ويشجع تصورهم للأحداث وفق هذا المنظور ليس فقط زيادة شعورهم بالاحباط المرتبط بالعمل، وإنما الاعلان عن احباطهم من خلال رغبتهم في خفض أو انهاء ممارساتهم الاجتماعية تجاه زملاءهم الذين تم تمييزهم (Grosch & Rau, 2017).

أن الاحباط المرتبط بالأحداث التنظيمية السلبية – والذي يركز جوهره على مفهوم التوقعات غير المستوفاه^١ - يمكن تعريفه في سياق الاستحقاق النفسي كأحد أشكال الضغوط التنظيمية. ووفقاً للنظرية المعرفية للضغوط النفسية والتوافق (Lazarus, 2000) فإن آليات التوافق مع الأحداث الضاغطة (وتمثل في هذه الحالة الاحباط المرتبط بالاستحقاق النفسي) يمكن أن تحمل في جزء منها نوايا أو إجراءات عقابية كرد مباشر على اختلال توازن تبادلية العلاقات بين الفرد وزملاؤه (Harvey & Martinko, 2009; Szalkowska et al., 2015).

عرفت تلك النظرية آليتين يتفان مع التعريف الإجرائي لأبعاد مفهوم الاستحقاق النفسي الذي تبنته الدراسة الحالية (الإيجابي، السلبي، المنتقم)؛ وهما: آلية البُعد Distancing وتشير إلى الجهود التي يؤديها الفرد لرفض واقعه وفصل نفسه عنه، وآلية الهروب والتجنب Escape-Avoidance والتي تناقش امنيات وجهود الأفراد في الهروب أو تجنب الأحداث الضاغطة أو نتائجها (Folkman et al., 1986).

ويرجع استدعاء تلك الآليتين في سياق الاستحقاق النفسي إلى الارتباط بين البُعد السلبي في هذا المفهوم وثنائية الشراكة والفرد المؤسستين (Abele & Wojciszke, 2014) لطبيعة الوجود البشري. ووفقاً لبيتر ووسكا وزملائها (Zemojtel-Piotrowska et al., 2015) فإن التراجع في مفهوم تقدير الذات المصاحب لأغلب دراسات الاستحقاق الوظيفي يدفع منتسبي هذا المفهوم إلى تبني صيغ سلوكية داعمة للتركيز على جوانب نموهم الذاتي (ومنها: اكتساب مهارات، وتطوير خبرات) على حساب انخراطهم في انشطه شراكه تهم زملاؤهم أو منظمته. ونظراً

^١ يشير مفهوم عدم مقابلة التوقعات إلى حالة من التعارض بين ما يواجهه الفرد من خبرات إيجابية أو سلبية في العمل، وما كان متوقفاً أن يواجهه (Wanous et al., 1992). وجدير بالذكر أن تنامي هذا المفهوم في بيئة العمل له الكثير من الآثار السلبية على المدى القصير والطويل؛ منها: تنامي سلوكيات الإنسحاب الوظيفي (Wanous et al., 1992)، وتراجع المشاركات التطوعية للأفراد (Turnley & Feldman, 2000).

^٢ ميزت الدراسات بين نوعين من أشكال الوجود الإنساني (e.g., Abele & Wojciszke, 2014)، وهما التوجه نحو الفرد Agency وتُجمله باختصار المفردات التالية: البحث عن تحقيق الذات وتطوير المهارات الشخصية والكفاءة والتميز في العمل، والتوجه نحو الشراكة Communion وتُجمله باختصار المفردات التالية: الممارسات الاجتماعية ونشر ثقافة التعاون والخير والمشاركة الوجدانية للآخرين.

لصعوبة التخلي عن أداء الأدوار الرسمية (كأحد أبعاد السلوك الاجتماعي الإيجابي)، يصبح البُعد أو الهروب عن أداء الأدوار التطوعية هو البديل التوافقي الأنسب للتعامل مع بيئة عمل لم تقدرهم كما ينبغي، أو تقدر حساسيتهم لتراجع العدالة داخلها. وميدانياً، فقد دعمت نتائج الدراسات السابقة هذا الطرح من خلال النتائج (e.g., Szalkowska et al., 2015; Žemojtel-Piotrowska et al., 2015) التي ربطت بشكل مباشر بين البُعد السلبي للاستحقاق النفسي وتزايد التركيز على فردية الأداء، فضلاً عن تراجع المساهمات الاجتماعية والأدوار التشاركية في بيئة العمل. وما كشفت عنه دراسة لانج وزملاؤه Lange et al. (2019) من سلبية العلاقة بين الاستحقاق النفسي والتوافق الاجتماعي مع احتياجات الزملاء والعمل Social Desirability. أيضاً ما ترتب من تأثير التوقعات غير المستوفاه علي تراجع سلوكيات المواطنه التنظيمية (e.g., Memon & Ghani, 2020)، وضعف مبدأ التبادلية الاجتماعية بين المرؤوسين (Bal et al., 2011). وتأسيساً على ما سبق، فإن عقاب أفراد المنظمة بالحرمان من الدعم الشخصي أو المساهمات الاجتماعية من شأنه أن يحقق التوازن النفسي المفقود ويكافئ مشاعر الاستياء وفقدان الثقة التي يعتقد أنها منتسبة الاستحقاق النفسي، وعلى ذلك يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض الأول: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاستحقاق النفسي والسلوك الاجتماعي الإيجابي لمفردات الدراسة.

٥/٧- القيادة الأبوية:

نشأت القيادة الأبوية وتطورت قيمها في الثقافة الصينية، ثم انتشرت لتصبح النمط المحلي الأكثر شيوعاً وفعالية في ثقافات الشرق الأدنى وأمريكا اللاتينية، فضلاً عن بلدان الشرق الأوسط (Pellegriani & Scandura, 2008; Ünler & Kılıç, 2019). أيضاً تعتبر القيادة الأبوية الوجه الآخر لمفهوم القيادة التحويلية في المجتمعات ذات الثقافة الغربية، وبالرغم من النظرة السلبية للقيادة الأبوية في تلك المجتمعات؛ إذ يُنظر إليها على أنها الديكتاتورية الخيرة (Northouse, 1997)، إلا أنها تقترب من القيادة التحويلية في جوانب وتختلف معها في جوانب أخرى تتعلق بالجذور، والأطر الثقافية (Cheng et al., 2004)، وكذلك الافتراضات المنظمة لطبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس (Wu et al., 2012).

وتاريخياً، يرجع ظهور القيادة الأبوية كمفهوم إداري إلى الحقبة الفايبرية (نسبةً إلى ماكس فيبر)، والذي طوره كاحدى صور السلطة الشرعية أو القانونية؛ حيث أوضح أن السلطة الأبوية تركز على بعض القيم والسمات الشخصية؛ مثل: ضرورة الولاء للقائد ووجوب طاعة المرؤوسين

^١ ميزت الدراسات الاجتماعية بين نوعين من المداخل لدراسة التطور الثقافي في منظمات الأعمال؛ الأول هو المدخل المحلي Emic أو الفطري Indigenous، وينبثق من نسيج الثقافة الأم للمنظمة وأفرادها. بينما يتضمن الثاني المدخل الخارجي Etic والذي يربط الثقافة التنظيمية والممارسات المرتبطة بها بالمتغيرات المحيطة بالمنظمة سواء بيئية أو اقتصادية (Morris et al., 1999).

(Weber, 1968). كذلك اقترح ماكجروجر (McGregor (1960 منذ أكثر من أربعة عقود مضت مدخلين أساسيين لدراسة العنصر البشري - تضمننا نظرية X ونظرية Y، ولقد افترضت نظرية X كنمط إداري سلطوي أن العنصر البشري يكره تحمل المسؤولية ويرغب في أن يوجهه، وعلى النقيض افترضت نظرية Y كنمط إداري مشارك أن تحفيز الفرد سوف يولد لديه الرغبة في التوجيه الذاتي Self-Directed دون الحاجة للرقابة، كذلك تواترت نتائج الدراسات الميدانية أن النية الخيرة Benevolent intent - كأحد أبعاد نمط القيادة الأبوية - يمكن فهمها بشكل أفضل في إطار هذه النظرية (Pellegrini & Scandura, 2008).

في ذات السياق، طور أونوشي (Ouchi (1981 رؤية جديدة للقيادة الأبوية تأخذ في اعتبارها نظرية Z، وترتكز على أن ضمان ولاء المرؤوسين يمثل دالة في التركيز على صحتهم النفسية داخل وخارج إطار العمل، فضلاً عن حث المنظمات على العودة لفكرة "نحن عائلة كبيرة في المنظمة"، مع التأكيد على وجود مدى واسع من الاختيارات بين الاوتقراطية والديموقراطية. ولقد طور فاره وشينج (Farh & Cheng (2000 تصوراً أكثر شمولاً للقيادة الأبوية يجمع بين السلطة المطلقة والانضباط، مع الاهتمام والرعاية والاستقامة الأخلاقية، عبر مناخ ذو طابع أبوي. وبذلك تتخطى القيادة الأبوية مرتكزاتها الكلاسيكية كونها مفهوم أحادي البعد، لتتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية (Aycan, 2006; Farh et al., 2014)؛ هم: القيادة السلطوية Authoritarian وتشير إلى سلوكيات القادة التي تؤكد لفظاً وفعالاً على السلطة المطلقة، وكذلك الرقابة والسيطرة على المرؤوسين، وحثية طاعة المرؤوسين لمطالبه. والقيادة الخيرة، وتشير إلى أن السلوك القيادي الذي يُظهر الإعتبارات الفردية، والاهتمام بالصحة النفسية للمرؤوسين؛ من خلال التركيز على تلبية الحاجات الشخصية والعائلية، بالإضافة إلى الحاجات الوظيفية. والقيادة الأخلاقية، وتشير إلى ذلك السلوك الذي يُظهر السمات الذاتية الفاضلة virtuous للفائد، فضلاً عن انضباطه الذاتي، وإيثاره.

وفي سياق متصل، فقد أكد العديد من الباحثين (e.g., Cheng et al., 2004; Wang (2010; Chen et al., 2014) على تداخل بعض أبعاد القيادة الأبوية مع عدداً من الأنماط البارزة للقيادة؛ ومنها: القيادة الاوتقراطية (المستبده)، والقيادة التحويلية، والعلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس. حيث يتشابه بُعد القيادة السلطوية في القيادة الأبوية ونمط القيادة الاوتقراطية (Cremer, 2006)؛ والذي يتضمن عدم الاهتمام بتماسك فريق العمل، وكذلك تجاهل قدرة المرؤوسين على إتخاذ القرارات. في حين يعكس بُعد القيادة السلطوية الخصائص الثقافية الكونفوشيوسية Confucianism والتي تتجلى أبرز ملامحها في التداخل بين قوة الأسرة والسيطرة الأبوية والخضوع للسلطة (Westwood, 1997).

ويشبه بُعد القيادة الخيرة في القيادة الأبوية بُعد الإعتبارات الفردية في القيادة التحويلية، كما يمثل بُعد التأثير المثالي في القيادة التحويلية البعد الأخلاقي في القيادة الأبوية، وذلك من خلال ما يُظهره كنموذج أو كمثل يحتذي به (Parry & Proctor-Thomson, 2002; Cheng et al.,

(2007). وفي حين تركز القيادة التحويلية على الجانب الوظيفي للأفراد، تركز القيادة الأبوية على الصحة النفسية للأفراد، كما تعظم الجانب الأبوي في حياتهم، وعلى عكس مفهوم العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس تتعدى القيادة الخيرة الاهتمامات الفردية؛ لتتضمن الاهتمام برفاهية أعضاء المرؤوسين، وحمائهم داخل وخارج نطاق العمل (Bass, 1997).

٦/٧ - العلاقة التفاعلية بين الاستحقاق النفسي والقيادة الأبوية وأثرها على السلوك الاجتماعي الإيجابي للأفراد:

جري وصف القيادة الأبوية بين أغلب منظريها على أنها قدرة القائد علي توجيه الحياة الشخصية والمهنية لمرؤوسيه عبر علاقة تبعية هرمية، يجمع فيها بين السلطة (التي تركز على الهيبة وليس الاستبداد)، والإحسان، والنزاهة الأخلاقية، والشعور بالقلق تجاه المرؤوسين ومراعاتهم، وفي المقابل يتوقع منهم الولاء والاحترام (Pellegrini & Scandura, 2008).

وهنا تقترح الدراسة استناداً إلى أثر بيجمالين، أن القادة قادرون - عبر سماتهم الأبوية - على توصيل توقعاتهم إلى مرؤوسيهم بأنهم قادرون على أداء الأدوار الاجتماعية الإيجابية بكفاءة. تلك التوقعات من شأنها أن تُشكل أو تقوي إدراك المرؤوسين أن تلك الأدوار ليست تطوعية (إضافية)، وإنما ينبغي تصنيفها على أنها أدواراً رسمية، وبالتالي يسارعون للقيام بها، وبما يتماشى مع توقعات قادتهم ويحققها. كما أوضح البعض أن أثر بيجمالين لا يقتصر فقط على التصرفات التي يقوم بها القادة لتشكيل سلوكيات مرؤوسيهم بما يتفق مع توقعاتهم، وإنما يركز أيضاً على العلاقة التبادلية بين القادة ومرؤوسيهم، ولهذا فإن استيعاب الأفراد لتوقعات قادتهم يمثل أيضاً دالة في اتجاهاتهم تجاه قادتهم، وكذلك درجة الثقة والمشاعر الإيجابية التي يحملونها تجاههم كنماذج ورموز يحتذي بها (White & Locke, 2000)، ولقد رصدت الدراسات وجود روابط بين أنماط القيادة التي تتصف بالسلطوية أو الكارزما ونواتج أثر بيجمالين في السياق التنظيمي (e.g.,

Eden, 1992, White & Locke, 2000)

وعلي ذلك، فإن السمات الأبوية للقادة (وتحديداً الأخلاقية والخيرة وليست السلطوية) من شأنها أن تُقارب بين هوية القادة المهنية المتعلقة بأسلوب العمل وطبيعة العلاقات بين أفرادها واتجاهات المرؤوسين وقيمهم وهويتهم الفردية (Liu et al., 2010)، وتشكل إدراكهم للانخراط في سلوكيات إضافية إيجابية باعتبارها جزء أصيل من العمل الرسمي لهم. فتمط القيادة الخيرة (والذي يركز على رعاية القائد لمرؤوسيه وحمائهم باعتبارهم أفراد في أسرة واحدة) يستدعي أبدأ رد فعل مماثل من المرؤوسين يتمثل في الامتنان والتضحية بالمكاسب الخاصة، والسعي نحو تقبل المخاطر في سبيل مصلحة الأسرة (المنظمة) (Chan, 2014)، وبالتالي يمكن طرح جودة علاقة التبادل الاجتماعي فيما بينهم، وعدم نسيانهم لأفعاله الخيرة كدافع وراء استيعاب الأفراد لتوقعات هذا القائد منهم، وانخراطهم في السلوكيات الإيجابية بجدية (عويس، ٢٠١٣).

كذلك فإن نمط القيادة الأخلاقي (والذي يهتم بوضع أدلة ومعايير أخلاقية واضحة كدستور للعمل - يكون القائد أول من يلتزم بها، فضلاً عن استخدام المكافآت والعقوبات للتأكد من إتباع

هذه المعايير) يمكن أن يُشكل توقعات المرؤوسين. فعلي المستوى الرسمي يتأثر المرؤوسين بتعليمات قادتهم، ويتوجهون بتوقعاتهم حول طبيعة أدوارهم وسلوكياتهم في العمل (أو بعبارة أخرى ما ينبغي عمله)؛ لأن هؤلاء القادة هم من يضعون معايير العمل ويقيمون مرؤوسهم تبعاً لها (Carmeli & Schaubtoeck, 2007). وفي ظل وجود قادة بمواصفات أخلاقية يحتذي بها أو قادة تمثل نماذج أخلاقية متميزة لا تسيء استخدام سلطتها – مع القدرة علي عمل ذلك، وتقبل التضحية لحساب المصلحة العامة، يعتنق embrace المرؤوسين قيم وتوقعات قادتهم، ويسعون إلى محاكاتها عبر تشكيلهم الذاتي لوعيهم الشخصي ليناسب سلوكيات القائد النموذج (Farh & Cheng, 2000)، ويشجعون في تغليب المصلحة العامة عبر الاشتراك في الممارسات التطوعية الإيجابية أسوة بقادتهم (يغمور وآخرون، ٢٠١٨؛ العبدولي وآخرون، ٢٠٢٠) أو كاستجابة سلوكية تعكس استيعابهم وتفاعلهم مع الأدوار الأخلاقية التي يتبناها قادتهم، حتي مع تنامي شعورهم باستحقاقهم النفسي.

وعلي جانب آخر، يري البعض- امتداداً لطرح أثر بيجمالين – أن وصول إدراك الفرد للسلوكيات الإضافية الإيجابية إلى الوضع الذي تجعل المرؤوسين يدركوا تلك السلوكيات كأحد الأدوار الداخلية In-Role Perception في بيئة العمل، إنما يعكس ليس فقط استيعاب الأفراد الواضح لتوقعات قادتهم، بل ونجاح ممارسات القيادة الأبوية في خلق تلك التوقعات وتمريها إلى مرؤوسهم، وبما يساهم في حفزهم Urge نحو توزيع مواردهم الذاتية بشكل يتسق مع هذا الاستيعاب، وبالتالي يحقق تلك التوقعات (أي اشتراكهم في ممارسة السلوكيات الاجتماعية الإيجابية) (e.g., Daun et al., 2017). وميدانياً، كشفت نتائج العديد من الدراسات عن أن تزايد انخراط المرؤوسين في سلوكيات المواطنة التنظيمية لدي المرؤوسين يمثل دالة في وجود مبرر داخلي؛ يتضمن تزايد إدراكهم أن تلك السلوكيات تمثل أحد الأدوار الداخلية المطلوبة منهم أكثر منها أدواراً إضافية (e.g., Tangirala et al., 2013)

وبالرجوع إلى نمط الثالث للقيادة الأبوية؛ القيادة السلطوية (والذي يمكن وصفه بالنزوع إلى السلطة والتحكم وتبني سلوك الوعظ بشكل دائم، الحرص على بناء صورة ذهنية تقلل من كفاءة المرؤوس أمام كفاءة القائد) نجد أنها تفرض بطبيعتها قيوداً على استغلال وتوزيع الموارد (ومنها: الجهود الإضافية للأفراد) أو مجرد التفكير بشكل منفرد أو الخروج عن هرمية اتخاذ القرار. وهو الأمر الذي يستوعب معه المرؤوسين أفضلية البقاء داخل إطار العمل الرسمي، فضلاً عن عدم تقبلهم مخاطرة القيام بأدوار تطوعية إيجابية - حتي ولو كانت تخدم مصالح الأسرة (المنظمة) تجنباً لأي صراع مع القادة، ورغبة في تطبيق الولاء عملياً تجاه قادتهم عبر الطاعة والالتزام تجاه ما يعتقدونه رغبات وتوجهات رؤسائهم (Farh & Cheng, 2000)، هذا النمط وأن كان بطبيعته لا يحبذ الأدوار المستقلة للمرؤوسين خارج النطاق الذي يحدده لهم (عويس، ٢٠١٣؛ العابدي وعبد الهادي، ٢٠١٧)، فإن التوقعات المنبثقة عنه لن تحفز منتسبي الاستحقاق النفسي علي القيام بأية أدوار إضافية، بل ستزيد من احجامهم عن القيام بتلك الأدوار في بيئة العمل.

وتأسيساً على ذلك، تُسهل الأبعاد الخيرة والأخلاقية للقيادة الأبوية من استيعاب المرؤوسين لتوقعات قادتهم؛ وبما يعني انخراطهم في الأدوار الاجتماعية الإيجابية باعتبارها أحد أدوار العمل الرسمية لتحقق مصلحة المنظمة. كذلك فإن أثر بيجماليين - والمُستمد من نمط القيادة الأبوي - يُشكل وعي وإدراك المرؤوسين بأهمية السلوكيات الإيجابية (Daun et al., 2017)، حتى في ظل بيئة العمل التي يكون فيها الانخراط في تلك الممارسات غير متسق مع شعورهم بالاستحقاق النفسي. وعلى ذلك يمكن صياغة الفروض التالية:

الفرض الثاني: تقل العلاقة السلبية بين الاستحقاق النفسي والسلوك الاجتماعي الإيجابي في ظل مستويات مرتفعة من نمط القيادة الأخلاقية.

الفرض الثالث: تقل العلاقة السلبية بين الاستحقاق النفسي والسلوك الاجتماعي الإيجابي في ظل مستويات مرتفعة من نمط القيادة الخيرة.

الفرض الرابع: تزيد العلاقة السلبية بين الاستحقاق النفسي والسلوك الاجتماعي الإيجابي في ظل مستويات مرتفعة من نمط القيادة السلطوية.

٨- منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الاستنباطي، كما جري تنفيذها في ضوء أسلوب البحث الإيجابي عبر طريقة الاستقصاء؛ والذي يركز على تطوير العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة، واختبارها (العاصي، ٢٠١٧).

٩- مجتمع الدراسة:

يشتمل مجتمع الدراسة الحالي على جميع معاوني أعضاء هيئة التدريس (معيدين ومدرسين مساعدين) القائمين بالعمل بكافة مؤسسات جامعة الزقازيق التعليمية، والبالغ عددهم ٢٢ كلية ومعهد؛ ويمثلون (٢١٩٠) مفردة^١. ويرجع اختيار مجتمع الدراسة من منتسبي هذه الفئة لدورهم الحيوي - بالإضافة إلى أعضاء هيئة التدريس - في القيام بالأدوار البحثية والتعليمية والتربوية المنوطه بها الجامعة (مرسي، ٢٠١٤)، كما جري أيضاً اختيار جامعة الزقازيق كمجتمع لتنفيذ الدراسة الحالية لسهولة جمع البيانات الأولية منه فضلاً عن ضمان دقتها.

١٠- عينة الدراسة:

تم تحديد عينة الدراسة الحالية في صورتها النهائية استناداً إلى مرحلتين متكاملتين (العاصي، ٢٠١٧)، تضمنت المرحلة الأولى تحديد وحدات العينة الأساسية - وتشير إلى عينة من إجمالي عدد الكليات التي يتضمنها مجتمع الدراسة (جامعة الزقازيق). بينما اشتملت المرحلة الثانية على تحديد وحدات العينة الثانوية (أو وحدات العينة) - وتشير إلى عينة من أعداد معاوني أعضاء هيئة التدريس القائمين بالعمل، والتي تنتمي إلى وحدات العينة الأساسية فقط.

^١تم الحصول على هذا العدد من سجلات شؤون أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق للعام الجامعي ٢٠٢١/٢٠٢٠.

١٠/١- تحديد وحدات العينة الأساسية:

استندت الدراسة في تحديد حجم العينة الأساسية إلى معادلة تحديد حجم العينة، وتعتمد تلك المعادلة على أربع محددات رئيسية (عناني وموسى، ٢٠١٠)؛ هم: حجم مجتمع الدراسة (وبلغ ١٦ كلية^٢)، وحجم الخطأ المسموح به (وبلغ ٢٠٪)، والدرجة المعيارية (وبلغت ١,٩٦ عند معامل ثقة ٩٥٪)، ونسبة عدد المفردات التي تتوافر فيها الخاصية موضوع الدراسة (وبلغت ٥٠٪). وبتطبيق تلك المعادلة وفقاً للتفصيلات السابقة، يمكن تعريف مجتمع الدراسة في صورته النهائية باعتباره كافة أعداد أعضاء الهيئة المعاونة القائمون بالعمل في سبعة من كليات جامعة الزقازيق؛ والتي جري اختيارها عشوائياً من إجمالي كليات مجتمع الدراسة كما هو موضح بالجدول رقم (٢).

١٠/٢- تحديد وحدات العينة الثانوية:

تحدد حجم وحدات العينة الثانوية بعدد ٣٢٧ مفردة من أعضاء الهيئة المعاونة، تم سحبها عشوائياً وفقاً لاسلوب العينة الطبقية العشوائية، وذلك نظراً لتباين المجال الوظيفي للكليات السبعة السابق الإشارة إليها في الخطوة السابقة. ويستند هذا الحجم إلى ما تشير إليه الجداول الاحصائية لتحديد حجم العينة من أن الحجم المناسب للعينة في حالة إذا ما بلغت مفردات مجتمع الدراسة ٢١٩٠ مفردة هو ٣٢٧ مفردة تقريباً (Sekaran, 2000). تلي ذلك استخدام طريقة التوزيع المتناسب لتوزيع إجمالي وحدات المعاينة على كليات العينة الأساسية النهائية.

١٠/٣- طريقة جمع البيانات:

تم جمع البيانات الأولية في الفتره من بداية مايو ٢٠٢١ حتى منتصف يوليو من نفس العام وفقاً لطريقتين؛ تمثلت الأولى في طريقة المقابلة الشخصية القصيرة Drop-Off والتي مكنت الباحث من تحقيق مستوي عالي من ضبط عمليه استيفاء الاستقصاء، بينما تضمنت الثانية توزيع القائمة بشكل إلكتروني على مفردات مجتمع الدراسة بهدف الوصول إلى عدد أكبر من العينة المستهدفة وزيادة معدل الاستجابات، ويعرض جدول رقم (٢) نتائج إجراءات المعاينة.

جدول رقم (٢)

عينة الدراسة ونسب الاستجابة

م	الكليات	أعداد المعاونين القائمين بالعمل	عينة الدراسة الثانوية المطلوبة لكل كلية	القوائم المستوفاه	نسبة الاستجابة
---	---------	--	--	----------------------	-------------------

^٢ استبعدت الدراسة ستة من مفردات مجتمع الدراسة البالغ عدده ٢٢ كلية ومعاهد؛ وهم: معهد الحضارات، والمعهد الآسيوي، وكليات: الآثار، والتربية للطفولة المبكرة، وعلوم ذوي الإعاقه، وطب وجراحة الأسنان، وذلك لحدائته أغلبهم وبالتالي عدم توافر أعضاء من الهيئة المعاونة بهم، أو لتوافر عدد قليل جداً من أعضاء الهيئة المعاونة بهم لا يتجاوز خمس معاونيين قائمين بالعمل. وعلي ذلك، سوف يتألف إطار مجتمع الدراسة الحالية الفعلي من ١٦ كلية فقط.

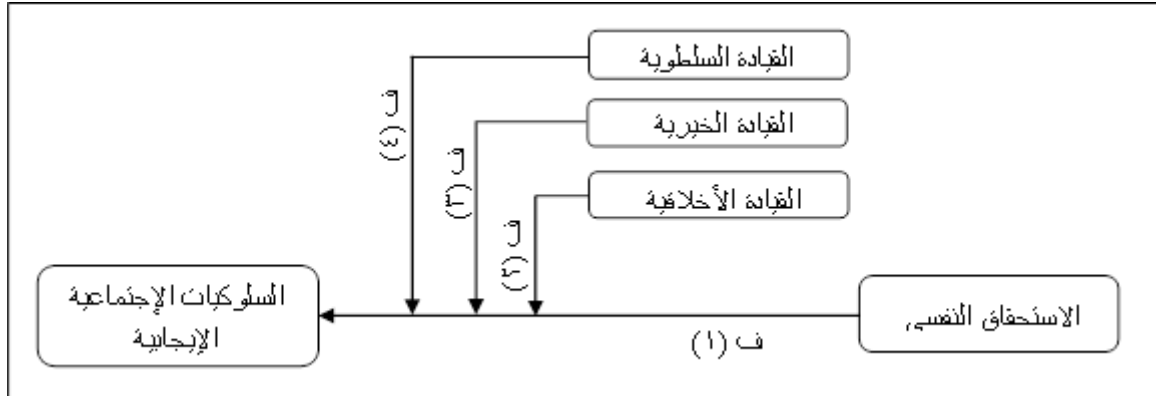
١	التجارة	١٨٨	٦٨	٦٨	٪١٠٠
٢	التربية الرياضية بنين	٣٦	١٣	١٠	٪٧٦,٩
٣	تكنولوجيا وتنمية	٧٥	٢٩	٢٩	٪١٠٠
٤	الحقوق	٤٢	١٦	١٤	٪٨٧,٥
٥	الزراعة	١٠٢	٣٦	٣٠	٪٨٣,٣
٦	العلوم	١٢١	٤٦	٤١	٪٨٩,١
٧	الهندسة	٢٩١	١١٩	١٠٨	٪٩٠,٧
	الإجمالي	٨٥٥	٣٢٧	٣٠٠	٪٩١,٧

ولقد كشفت مراجعة نتائج الاحصاء الوصفي لمفردات عينة الدراسة الثانوية عن بلوغ نسبي الذكور والإناث (٣٩٪) و(٦٢٪) على الترتيب. وفيما يتعلق **بالعمر**، بلغت نسبة من هم أقل من ٢٥ سنة (٢٣٪)، ومن هم بين ٢٥ سنة إلى أقل من ٣٠ سنة (٥١٪)، ومن هم بين ٣٠ سنة إلى أقل من ٣٥ سنة (١٧٪)، ومن تزيد اعمارهم عن ٣٥ سنة (٩٪). وفيما يتعلق **بمدة البقاء في العمل**، بلغت نسبة من انتظم في العمل لمدة تقل عن ٥ سنوات (٤٥٪)، ومن تتراوح فترة خبرته بين ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات (٢٩٪)، ومن انتظم في العمل فترة تتراوح بين ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة (١٩٪)، ومن زادت خبرته عن ١٥ سنة (٢٠٪).

وإجمالاً، فإن طريقة سحب عينة الدراسة ونسب الاستجابة التفصيلية والإجمالية، وكذلك مستوي تمثيل فئات وحدات العينة تعكس مستوي مرضي للصدق الخارجي لنتائج الدراسة الميدانية، وترجح إمكانية تعميم تلك النتائج على كافة مفردات مجتمع الدراسة.

١١- متغيرات الدراسة:

استناداً إلى الهدف الرئيس للدراسة الحالية، والذي يتمثل في قياس الدور المعدل لأبعاد القيادة الأبوية في إطار العلاقة بين الاستحقاق النفسي والسلوكيات الاجتماعية الإيجابية، فقد اشتملت الدراسة الحالية على أربعة أنواع من المتغيرات؛ وهم: **المتغير المستقل**، ويتضمن الاستحقاق النفسي، و**المتغير التابع**، ويتمثل في السلوكيات الاجتماعية الإيجابية للأفراد، و**المتغير المعدل**، وينطوي على الأبعاد الثلاثة للقيادة الأبوية، بالإضافة الي **المتغيرات الديموغرافية**، والتي تشمل علي فئات النوع والعمر وسنوات العمل. والشكل رقم (١) يعرض نموذج الدراسة؛ والذي يتضمن متغيراتها الثلاثة، والفروض المشتقة بينها.



شكل رقم (١)
نموذج الدراسة

١٢ - إجراءات قياس متغيرات الدراسة:

- استندت الدراسة الحالية في قياس متغير السلوك الاجتماعي الإيجابي للأفراد إلى المقياس الذي طوره بيتنكورت وبراون (2015) Bettencourt & Brown؛ حيث ينطوي هذا المقياس على ١٥ عبارة مقسمة على ثلاثة أبعاد؛ هم: الأدوار الرسمية (خمس عبارات)، والأدوار الإضافية (خمس عبارات)، والتعاون (خمس عبارات). كما أشتمل المقياس على تدرج خماسي يبدأ من "موافق تماماً" ويأخذ القيمة (٥)، وينتهي عند "غير موافق على الإطلاق" ويأخذ القيمة (١). وفيما يتعلق بالمؤشرات السيكمترية لهذا المقياس، فقد أظهرت قياسات الصدق - وتحديد الصدق العاملي - لعبارة الأبعاد الثلاثة مؤشرات مرضية تخطت جميعها القيم المعيارية الدالة على الصدق، كما كشفت مؤشرات ثباته - والتي تراوحت فيها قيم معاملات الثبات ما بين (٩٤ - .٩٧) - عن خلو المقياس من الأخطاء، وصلاحيته لقياس ما أعد من أجل قياسه.

- كما اعتمدت الدراسة في قياس متغير الاستحقاق النفسي على طريقتين متكاملتين. تضمنت الطريقة الأولى استخدام مقياس "أنا مقابل الآخرين Me Vs Others"، والذي يقيس تصور الفرد عن نفسه، وتقديره الشخصي لذاته أو لدوره في العمل مقارنةً بزملائه. ووفقاً لكامبل وزملائه (2004) Campbell et al. يوصف هذا المقياس بأنه مقياس بصري visual وغير لفظي nonverbal، ينطوي على خمسة صور تحمل كل منها قيمة تتدرج من (١) - (٥)، ويُعرض في كل صورة أربعة دوائر مكتوب علي أحداها "أنا" ومكتوب علي الثلاثة الباقين "هم"، حجم الكرة المكتوب عليها "أنا" يتغير من حجم أصغر من أحجام الكرات الثلاثة وتأخذ الصورة التي توضح هذا الشكل القيمة (١)، ثم تزيد إلى حجم مساوٍ لأحجام الكرات

الثلاثة وتأخذ الصورة التي توضح هذا الشكل القيمة (٣)، ثم تتضخم إلى حجم أكبر من أحجام الكرات الثلاثة وتأخذ الصورة التي توضح هذا الشكل القيمة (٥)، وذلك مع ثبات أحجام الكرات الثلاثة المكتوب عليها "هم" في كل صورة من الصور الخمس للاختبار. ويُطلب من المستقضي منه اختيار صورة واحدة فقط من الصور الخمس.

بينما تضمنت الطريقة الثانية على المقياس الذي طورته دراسة زيموجتل-بترروسكا وزملاؤه (Zemojtel-Piotrowska et al. (2017)، والذي تضمن ١٥ عبارات مُصنفة في ثلاثة أبعاد رئيسة؛ الاستحقاق النفسي الإيجابي (ويتضمن ٥ عبارات)، والاستحقاق النفسي السلبي (ويتضمن ٥ عبارات)، والانتقام (ويتضمن ٥ عبارات). كما اشتمل المقياس على تدرج خماسي يبدأ من "موافق تماماً" ويأخذ القيمة (٥)، وينتهي عند "غير موافق على الإطلاق" ويأخذ القيمة (١).

فضلت الدراسة الحالية الاعتماد على هذا المقياس مقابل المقاييس الأخرى، ومنها مقياس "مدي الاستحقاق النفسي (PES)، ويُعد الاستحقاق النفسي في مقياس النرجسية النفسية (NPI)" (Campbell et al., 2004) وذلك استناداً إلى الأسباب التالية: أن هذا المفهوم متعدد الأبعاد، وبالتالي لا يجوز قياسه استناداً إلى بُعد واحد فقط كما في مقياس (PES). أيضاً فعلى الرغم من أن النرجسية تمثل أحد أبعاد الاستحقاق النفسي، إلا أن مضمون هذا المفهوم يتسع ليشمل أبعاد أخرى لم يذكرها مقياس (NPI). وأخيراً فقد ساهم كون هذا المقياس متعدد الأبعاد في تحسن مؤشرات السيكومترية؛ حيث كشفت نتائج اختبار صدقه وثباته عن مؤشرات مرضيه للغاية ترجح امكانيه استخدامه في قياس ما أعد من أجل قياسه (Zemojtel- 2017 Piotrowska et al.,).

استندت الدراسة إلى المقياس الذي طوره شينج وزملاؤه (Cheng et al. (2004 في قياس متغير القيادة الأبوية؛ والذي يشتمل على ٢٦ عبارة تقيس ثلاثة أبعاد مختلفة لهذا المتغير؛ هم: القيادة السلطوية (وتضمنت ٩ عبارات)، والقيادة الأخلاقية (وتضمنت ٦ عبارات)، والقيادة الخيرة (وتضمنت ١١ عبارة). كما جري استيفاء استجابات المستقضي منهم وفقاً لتدرج خماسي يبدأ من "دائماً" ويأخذ القيمة (٥)، وينتهي عند "نهائياً" ويأخذ القيمة (١). ويرجع اعتماد الدراسة على هذا المقياس إلى جودة مؤشرات السيكومترية، وتحديد صدقه البنائي ومعاملات "ألفا كرونباخ" الدالة على اتساقه الداخلي (Cheng et al., 2004)، فضلاً عن استخدامه في العديد من الدراسات التي تمت في البيئتين المصرية والعربية (العابدي وعبد الهادي، ٢٠١٧).

١٣- التحقق من جودة الجوانب السيكومترية لأداه جمع البيانات الأولية:

يتكون مصطلح السيكومتري من مقطعين؛ "سيكو Psycho" ويعني نفسي، و"مترو Metro" ويعني قياس باللغة الإغريقية؛ حيث يُعنى العاملون في حقل القياس السيكومتري بإعداد الاستبيانات وتصحيح مقاييسها، كما يمثل تقييم مستويات صدق وثبات أداة

الاختبار أحد أبرز استخداماته في مجال البحوث التطبيقية (Sekaran, 2000).

١/١٣ - اختبار صدق أداة جمع البيانات:

يشير مفهوم صدق الاستقصاء إلى أن المقاييس التي تتضمنها أداة القياس تقيس فعلاً ما يرغب الباحث في قياسه (العاصي، ٢٠١٧)، ولقد جري استخدام أسلوب شمولية محتوى القائمة - كخطوة أولى - في تقدير درجة صدق أداة القياس. حيث قام الباحث بعرض مسودة قائمة الاستقصاء على عدد من المحكمين الأكاديمين، وكذلك بعض من أعضاء الهيئة المعاونة في مجتمع الدراسة ملتصا منهم مراجعة المقاييس التي تشتمل عليها أداة القياس، والتأكد من صدق مضمونها. ولقد أسفر هذا الاختبار عن تعديل صياغة بعض العبارات، فضلاً عن حذف وإضافة ودمج بعض العبارات الأخرى؛ حيث انخفض عدد عبارات مقياس السلوك الاجتماعي الإيجابي ليصبح ١٣ عبارة فقط، كما انخفضت أعداد عبارات مقياس القيادة الأبوية والاستحقاق النفسي ليصبحوا ٢٠ عبارة و١٣ عبارة علي التوالي.

تلي الخطوة السابقة قياس صدق أداة جمع البيانات الأولية احصائياً من خلال حساب معاملات الارتباط لبيرسون بين كل عبارة ومجمل العبارات لكل بُعد على حدا، وذلك على النحو التالي:

بالنسبة للسلوك الاجتماعي الإيجابي فقد أنطوي على ثلاثة أبعاد فرعية، تراوحت قيمة معامل الارتباط لبنود المكون الفرعي الأول (الأدوار الرسمية) ما بين (٠,٨٢) و (٠,٨٤)، أما المكون الفرعي الثاني (الأدوار الإضافية) فقد تراوحت قيم معاملات الارتباط لبنوده ما بين (٠,٥٦) و (٠,٨٢)، بينما تراوحت قيم معاملات الارتباط لبنود المكون الفرعي الثالث (التعاون) ما بين (٠,٧٠) و (٠,٨٠)، وكانت جميع قيم معاملات الارتباط داله احصائياً على الصدق عند مستوي معنوية أقل من (٠,٠١).

بالنسبة للقيادة الأبوية فقد أنطوي أيضاً على ثلاثة أبعاد فرعية، تراوحت قيمة معامل الارتباط لبنود المكون الفرعي الأول (القيادة السلطوية) ما بين (٠,٧١) و (٠,٩٠)، أما المكون الفرعي الثاني (القيادة الخيرة) فقد تراوحت قيم معاملات الارتباط لبنوده ما بين (٠,٧٨) و (٠,٩١)، بينما تراوحت قيم معاملات الارتباط لبنود المكون الفرعي الثالث (القيادة الاخلاقية) ما بين (٠,٧٨) و (٠,٨٨)، وكانت جميع قيم معاملات الارتباط داله احصائياً على الصدق عند مستوي معنوية أقل من (٠,٠١).

بالنسبة للاستحقاق النفسي فقد أنطوي على ثلاثة أبعاد فرعية، تراوحت قيمة معامل الارتباط لبنود المكون الفرعي الأول (الاستحقاق النفسي الإيجابي) ما بين (٠,٦٣) و (٠,٧٩)، أما المكون الفرعي الثاني (الاستحقاق النفسي السلبي) فقد تراوحت قيم معاملات الارتباط لبنوده ما بين (٠,٥٩) و (٠,٨١)، بينما تراوحت قيم معاملات الارتباط لبنود المكون الفرعي الثالث (الانتقام) ما بين (٠,٦٩) و (٠,٨٢)، وكانت جميع قيم معاملات الارتباط داله احصائياً على الصدق عند مستوي معنوية أقل من (٠,٠١).

وإجمالاً، فإن مؤشرات الصدق الإحصائي اضافت دليلاً جديداً على أن المقاييس التي استخدمتها الدراسة الحالية تقيس ما أعدت من أجل قياسه، وبعبارة أخرى تتصف بالصدق.

٢/١٣ - اختبار ثبات أداة جمع البيانات:

يشير مفهوم ثبات المقياس إلى درجة وضوح المقياس، ومدى خلوه من الأخطاء العشوائية، وبالتالي فإن تكرار استخدام ذات المقياس يُعطي نتائج متوافقة في كل مرة (العاصي، ٢٠١٧)، ولقد اعتمدت الدراسة الحالية على أسلوب الإتساق الداخلي باستخدام معامل "ألفا" لكرونباخ في اختبار ثبات المقاييس التي تضمنتها أداة جمع البيانات الأولية. والجدول رقم (٣) يعرض نتائج هذا الاختبار بشكل إجمالي وتفصيلي.

جدول رقم (٣)

اختبار الثبات للمتغيرات الثلاثة للدراسة

متغيرات الدراسة	الأبعاد الخاصة بكل متغير	قيمة معامل "ألفا" التفصيلية	قيمة معامل "ألفا" الإجمالية
السلوك الاجتماعي الإيجابي	الأدوار الرسمية	٠,٨٤	٠,٨٧
	الأدوار التطوعية	٠,٧٤	
	التعاون	٠,٨٥	
الاستحقاق النفسي	الاستحقاق النفسي الإيجابي	٠,٧٥	٠,٧٧
	الاستحقاق النفسي السلبي	٠,٧٩	
	الانتقام	٠,٧٧	
القيادة الأبوية	القيادة السلطوية	٠,٨٥	٠,٨٨
	القيادة الاخلاقية	٠,٩٦	
	القيادة الخيرة	٠,٨٩	

وكشفت نتائج اختبار ثبات مقاييس متغيرات الدراسة التفصيلية والإجمالية عن ارتفاع واضح في مستوى إتساقها الداخلي، ووصول أغلبها إلى مستويات مرضية؛ حيث تخطت قيمة معامل "الفا" الدال على الثبات لجميع الأبعاد الفرعية لمقاييس الدراسة قيمة (٠,٧٠)، كما بلغت القيم الإجمالية لمعاملات الاعتمادية للسلوك الاجتماعي الإيجابي، وللإستحقاق النفسي، وللقيادة الأبوية على الترتيب (٠,٨٧)، و(٠,٧٧)، و(٠,٨٨). وهو ما يرجح أن هذه المقاييس سوف تُعطي نفس النتيجة حال إعادة استخدامها مرة أخرى، فضلاً عن جودتها، وخلوها من الأخطاء، وبعبارة أخرى فإن تلك المقاييس تتصف بالثبات.

٤١ - أساليب تحليل البيانات الأولية:

اعتمدت الدراسة الحالية في تحليل بياناتها الأولية على عدداً من أساليب الاحصاء التحليلي. حيث استخدمت أسلوب الانحدار الخطي البسيط في التعرف على طبيعة العلاقة بين الاستحقاق النفسي والسلوك الاجتماعي الإيجابي للأفراد. كما جري استخدام أسلوب الانحدار الخطي الهرمي المتعدد Hierarchical Multiple Linear Regression في التعرف على طبيعة الدور التفاعلي لأبعاد القيادة الأبوية، أيضاً استندت الدراسة إلى برنامج الحقيبة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS - الإصدار ٢٥ في تنفيذ اختبارات الفروض من الأول إلى الرابع. وفي سياق متصل، فقد أوضح عاشور وسالم (٢٠٠٢) أن وجود معادلة انحدار - سواء بسيطة أو هرمية - قادرة على التنبؤ بقيمة المتغير التابع بمعلومية متغير أو عدة متغيرات مستقلة، يتطلب الوفاء بالإشترطات التالية:

- ١ - شرط اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي، وجري التأكد منه من خلال فحص الشكل البياني للعلاقة بين الاحتمالات التجميعية المشاهدة والاحتمالات التجميعية المعيارية. وهنا فإن شكل الانتشار الخطي Normal P-P Plot الذي تتجمع فيه نقاط الانتشار (وتمثل الاحتمالات المشاهدة) حول الخط الذي يعبر عن العلاقة بين المتغيرات التابعة والمستقلة على مستوي كافة اختبارات الانحدار البسيط والهرمي (ويمثل الاحتمالات المعيارية) أشار إلى أن توزيع مفردات مجتمع الدراسة يتصف بعدم العشوائية، وبالتالي فأنها تتبع التوزيع المعتدل.
- ٢ - شرط الاستقلال الذاتي للبواقي، ولقد تم الاعتماد على قيمة اختبار (ديربن - واتسون) في استيفاء هذا الشرط. ووفقاً لأليه عمل هذا الاختبار يتم قبول الفرض العدمي القائل بعدم وجود ارتباط ذاتي (أي وجود استقلال) بين البواقي إذا ما اقتربت قيمة الاختبار من رقم (٢). ولقد اشارت نتائج هذا الاختبار إلى قبول الفرض العدمي، وذلك لاستيفاء نتائج هذا الاختبار هذا الشرط في كافة اختبارات الانحدار البسيط والهرمي.
- ٣ - شرط تجانس البواقي (أي ثبات التباين)، وذلك من خلال فحص شكل انتشار البواقي المعيارية مع القيم الإتجاهية للمتغير التابع في كافة اختبارات الانحدار البسيط والهرمي. حيث لوحظ توزيع البواقي بشكل عشوائي على جانبي الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة والموجبة، وبما يعني عدم امكانيه رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي، وهو ما يعني أن هناك ثبات وتجانس في تباين الاخطاء، أو بعبارة أخرى استيفاء هذا الشرط أيضاً.
- ٤ - شرط انتفاء مشكلة الازدواج الخطي بين المتغيرات التفسيرية، وهذا الشرط يرتبط بالانحدار الهرمي فقط، وقد جري التأكد منه بطريقتين؛ تضمنت الأولى فحص معاملات الارتباط لبيرسون بين متغيرات الدراسة التفسيرية، والتي أظهرت النتائج انخفاض قيمتها عن (٧,٠). كماؤشر دال على قوة الارتباط، بينما اظهرت نتائج كافة اختبارات الانحدار البسيط والهرمي عن أن قيمة معامل التضخم VIF قد انخفضت عن الدرجة المعيارية المقدره لهذا الاختبار وتبلغ (٥)، وبما يشي بعدم وجود تلك المشكلة في نموذج الانحدار المُقدر.

١٥ - نتائج الدراسة الميدانية:

يعرض هذا الجزء نتائج اختبار فروض الدراسة، وذلك على النحو التالي:

١/١٥ - نتائج اختبار الفرض الأول للدراسة:

ينص الفرض الأول علي " توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاستحقاق النفسي والسلوك الاجتماعي الإيجابي". ولقد جري اختبار هذا الفرض عبر اسلوب الانحدار الخطي البسيط، وتنفيذه على الأسئلة الأول والثالث والرابع في أداة جمع البيانات الأولية، والجدول رقم (٤) يعرض نتائج اختبار هذه العلاقة.

جدول رقم (٤)

نتائج اسلوب الانحدار الخطي البسيط

العلاقة موضوع الدراسة في الفرض الأول	قيمة معامل الارتباط	قيمة معامل التحديد	قيمة معامل الانحدار	قيمة F المحسوبة	مستوي المعنوية
الاستحقاق النفسي والسلوكيات الاجتماعية الإيجابية	(-) ٠,٣٣٩	٠,١١٥	(-) ٠,٣٣٩	٣٨,٧٩٧	أقل من ٠,٠٠١

وفقاً لنتائج الجدول رقم (٤) فإن إشارة معاملي الارتباط والانحدار بين الاستحقاق النفسي والسلوكيات الاجتماعية الإيجابية لأعضاء الهيئة المعاونة في مجتمع الدراسة كانت سالبة، وهو ما يعكس علاقة عكسية بين المتغيرين. كما أن قوة الارتباط كانت أقل من المتوسط؛ إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠,٣٣٩)، تلك القيمة ساهمت في تراجع قيمة معامل التحديد لتلك العلاقة ليبلغ (٠,١١٥). وهو ما يعني أن الاستحقاق النفسي قادر علي تفسير ما قدره ١٢٪ تقريباً من التباينات في السلوكيات الاجتماعية الإيجابية فقط، وأن حوالي ٨٨٪ من التباير في المتغير التابع داخل كليات جامعة الزقازيق ترجع إلى عوامل أخرى لم يكشف عنها هذا الاختبار.

وخلفاً لتراجع قيمتي معامل الارتباط والتحديد، كشفت نتائج الجدول رقم (٤) عن معنوية العلاقة السابقة؛ حيث بلغ مستوي معنوية قيمة F المحسوبة (والتي بلغت ٣٨,٧٩٧) قيمة أقل من (٠,٠٠١)، وبالتالي يمكن وصف تلك العلاقة بأنها حقيقية، ولا ترجع إلى عوامل الصدفة. وعلي ذلك، يمكن القول بقبول الفرض الأول للدراسة، والذي يرجح وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الاستحقاق النفسي والسلوكيات الاجتماعية الإيجابية للأفراد في بيئة العمل.

٢/١٥ - نتائج اختبار الفروض من الثاني إلى الرابع:

يتناول هذا الجزء اختبار الدور المعدل لأبعاد القيادة الأبوية الثلاث في إطار العلاقة بين الاستحقاق النفسي والسلوكيات الاجتماعية الإيجابية لأعضاء الهيئة المعاونة في جامعة الزقازيق. ولقد جري اختبار هذا الفرض عبر اسلوب الانحدار الخطي المتعدد الهرمي، وتنفيذه على الأسئلة من الأول إلى الرابع في أداة جمع البيانات الأولية، والجدول رقم (٥)، ورقم (٦)، ورقم (٧) تعرض نتائج اختبار تلك العلاقات.

بالنسبة للقيادة السلطوية، كشفت نتائج الجدول رقم (٥) عن ثلاثة نماذج تنبؤية للسلوكيات الاجتماعية الإيجابية لوحدات العينة. حيث اهتم النموذج الأول بقياس دور المتغيرات الديموغرافية فقط في التنبؤ بالمتغير التابع، في حين اهتم النموذج الثاني بقياس دور الاستحقاق النفسي بالإضافة إلى المتغيرات الديموغرافية في التنبؤ بالمتغير التابع، وركز النموذج الثالث علي قياس دور كل من المتغيرات الديموغرافية والاستحقاق النفسي بالإضافة للدور التفاعلي (المعدل) للاستحقاق النفسي والقيادة السلطوية في التنبؤ بالسلوكيات الاجتماعية الإيجابية لوحدات العينة، وذلك وفقاً لألية تشغيل نموذج الانحدار المتعدد على برنامج SPSS.

جدول رقم (٥)

نتائج اسلوب الانحدار الخطي المتعدد الهرمي للقيادة السلطوية

السلوكيات الاجتماعية الإيجابية للأفراد			المتغيرات
النموذج الثالث	النموذج الثاني	النموذج الأول	
٠,٠٨٥	٠,٠٨٣	٠,١٨ (-)	النوع
*٠,١٩٩	*٠,١٦٩	**٠,٢٢٨	العمر
(-) ***٠,٣٨٧	(-) ***٠,٣١٨	(-) ***٠,٤٢٦	مدة البقاء في العمل
(-) ***٠,١٨٦	(-) ***٠,٣١٤	()	الاستحقاق النفسي
(-) ***٠,٢١٨	()	()	الاستحقاق النفسي × القيادة السلطوية
٠,٢١٣	٠,١٨١	٠,٠٩٥	معامل التحديد لعلاقة الاستحقاق النفسي والقيادة السلطوية

ملحوظة: مستويات المعنوية كانت كما يلي: (*) تشير إلى $p < 0.05$ و(**) تشير إلى

$p < 0.01$ و(***) تشير إلى $p < 0.001$

وأوضحت النتائج أن نموذج الانحدار الثالث هو الأفضل من بين النماذج الثلاثة في التنبؤ بالمتغير التابع؛ حيث بلغت قدرته على تفسير التباين في المتغير التابع ٢١٪ تقريباً، مقارنةً بقدرة النموذجين الأول والثاني على تفسير هذا التباين والتي بلغت ١٠٪ و ١٨٪ على الترتيب، وبعبارة أخرى فإن تركيبة المتغيرات والعلاقات التي يحتوي عليها النموذج الثالث تُعد الأفضل مقارنةً بالنموذجين الأول والثاني في التنبؤ بالسلوكيات الاجتماعية الإيجابية للأفراد. أيضاً، مثلت نتائج نموذجي الانحدار الثاني والثالث دعماً لنتيجة الفرض الأول للدراسة؛ حيث كشفت نتائج هذا النموذج عن علاقة معنوية (حقيقية) سالبة بين الاستحقاق النفسي والسلوكيات الاجتماعية الإيجابية للأفراد، بلغ فيها مستوي معنوية قيمة معامل الانحدار "بيتا" (والبالغ - ٠,٣١٤ - و- ٠,١٨٦ علي التوالي) مستوي أقل من (٠,٠٠١).

كذلك بينت نتيجة نموذج الانحدار الثالث معنوية الأثر التفاعلي (المُعدل) بين الاستحقاق النفسي والقيادة السلطوية في التنبؤ بالمتغير التابع؛ حيث بلغ مستوي معنوية قيمة معامل الانحدار "بيتا" (والبالغ - ٠.٢١٨)، مستوى أقل من (٠.٠٠١). كما أشارت الإشارة السالبة أن هذا التفاعل من شأنه "خفض" أو "التقليل" من السلوكيات الاجتماعية الإيجابية للأفراد داخل بيئة العمل. وبما يعني أن العلاقة السالبة بين الاستحقاق النفسي والسلوكيات الاجتماعية الإيجابية للأفراد لا تقل أو تضعف في ظل نمط القيادة السلطوية، بل تزيد. وهو ما يعني قبول الفرض القائل بأن العلاقة السالبة بين الاستحقاق النفسي والسلوك الاجتماعي الإيجابي للأفراد تصبح تزيد في ظل مستويات مرتفعة من نمط القيادة السلطوية.

بالنسبة للقيادة الخيرة، أظهرت نتائج جدول رقم (٦) نجاح نموذج الانحدار الثالث في التنبؤ بالسلوكيات الاجتماعية الإيجابية للأفراد في مجتمع الدراسة كدالة في ارتفاع معامل تحديده (البالغ ٢٩٪) مقارنةً بالنموذجين الأول والثاني؛ واللذين بلغ معامل تحديدهما ٩٪ و ١٩٪ على التوالي. أيضاً، مثلت نتائج نموذجي الانحدار الثاني والثالث دعماً لنتيجة الفرض الأول للدراسة كما في الحالة السابقة؛ حيث كشفت نتائج النموذجين عن علاقة معنوية سالبة بين الاستحقاق النفسي والسلوكيات الاجتماعية الإيجابية للأفراد؛ بلغ فيها مستوي معنوية قيمة معامل "بيتا" (والبالغ - ٣١٤، و - ٤٥٥، علي التوالي) مستوى أقل من (٠.٠٠١)، وهو ما يعني أن تراجع الشعور بالاستحقاق النفسي لدي مفردات مجتمع الدراسة قد صاحبه تزايد حقيقي (لا يرجع للصدفة) في مستويات السلوكيات الاجتماعية لهم.

جدول رقم (٦)

نتائج اسلوب الانحدار الخطي المتعدد الهرمي للقيادة الخيرة

السلوكيات الاجتماعية الإيجابية للأفراد			المتغيرات
النموذج الثالث	النموذج الثاني	النموذج الأول	
*،١٥١	،٠٩٩	(-) ،٠٠٢	النوع
،١٢٣	*،١٥٦	**،٢١٤	العمر
(-) ***،٢٨٥	(-) ***،٣٦٨	(-) ***،٤١٣	مدة البقاء في العمل
(-) ***،٤٥٥	(-) ***،٣١٤		الاستحقاق النفسي
***،٣٣٥			الاستحقاق النفسي × القيادة الخيرة
،٢٩٠	،١٩٣	،٠٨٩	معامل التحديد لعلاقة الاستحقاق النفسي والقيادة الخيرة

ملحوظة: مستويات المعنوية كانت كما يلي: (*) تشير إلى $p < 0.05$ و(**) تشير إلى $p < 0.01$ و(***) تشير إلى $p < 0.001$

وكشفت نتيجة نموذج الانحدار الثالث عن معنوية الأثر المعدل لتفاعل الاستحقاق النفسي والقيادة الخيرة في التنبؤ بالمتغير التابع؛ حيث بلغ مستوي معنوية قيمة معامل الانحدار "بيتا" (والبالغ ٣٣٥،) مستوي أقل من (٠،٠٠١). كما أشارت الإشارة الموجبة أن هذا التفاعل من شأنه "تحسين" أو "زيادة" السلوكيات الاجتماعية الإيجابية للأفراد داخل بيئة العمل. وبما يعني أن العلاقة السالبة بين الاستحقاق النفسي والسلوكيات الاجتماعية الإيجابية للأفراد تضعف وتتراجع في ظل نمط القيادة الخيرية. وهو ما يعني قبول الفرض القائل بأن العلاقة السلبية بين الاستحقاق النفسي والسلوك الاجتماعي الإيجابي تقل في ظل مستويات مرتفعة من نمط القيادة الخيرية.

بالنسبة للقيادة الأخلاقية، بيّنت نتائج جدول رقم (٧) نجاح نموذج الانحدار الثالث في التنبؤ بالسلوكيات الاجتماعية الإيجابية للأفراد في مجتمع الدراسة كدالة في ارتفاع معامل تحديده (البالغ ٢٧٪) مقارنةً بالنموذجين الأول والثاني؛ واللذين بلغ معامل تحديدهما على التوالي ٩٪ و ١٩٪. أيضاً، مثلت نتائج نموذج الانحدار الثاني والثالث دعماً لنتيجة الفرض الأول للدراسة كما في الحالتين السابقتين؛ حيث كشفت نتائج هذا النموذج عن علاقة معنوية سالبة بين الاستحقاق النفسي والسلوكيات الاجتماعية الإيجابية للأفراد؛ بلغ فيها مستوي معنوية قيمة معامل "بيتا" (والبالغ - ٣٤١، - ٤٨٥، علي التوالي) مستوي أقل من (٠،٠٠١)، وهو ما يعني أن تراجع الشعور بالاستحقاق النفسي لدي مفردات مجتمع الدراسة قد صاحبه تزايد حقيقي في مستويات السلوكيات الاجتماعية لهم.

جدول رقم (٧)

نتائج اسلوب الانحدار الخطي المتعدد الهرمي للقيادة الأخلاقية

السلوكيات الاجتماعية الإيجابية للأفراد			المتغيرات
النموذج الثالث	النموذج الثاني	النموذج الأول	
*،١٠٣	،٠٩٩	(-) ،٠٠٢	النوع
*،١٦٤	*،١٥٦	**،٢١٤	العمر
(-) ***،٣٢٥	(-) ***،٣٦٨	(-) ***،٤١٣	مدة البقاء في العمل
(-) ***،٤٨٥	(-) ***،٣٤١		الاستحقاق النفسي
***،٣١٩			الاستحقاق النفسي × القيادة الأخلاقية
،٢٧٣	،١٩٣	،٠٨٩	معامل التحديد لعلاقة الاستحقاق النفسي والقيادة الأخلاقية

ملحوظة: مستويات المعنوية كانت كما يلي: (*) تشير إلى $p < 0.05$ و(**) تشير إلى $p < 0.01$ و(***) تشير إلى $p < 0.001$

كذلك أظهرت نتيجة نموذج الانحدار الثالث معنوية الأثر المعدل لتفاعل الاستحقاق النفسي والقيادة الأخلاقية في التنبؤ بالسلوكيات الاجتماعية الإيجابية للأفراد داخل بيئة العمل؛ حيث بلغ مستوي معنوية قيمة معامل الانحدار "بيتا" (والبالغ ٣١٩،) مستوي أقل من (٠،٠٠١). كما أشارت

الإشارة الموجبة أن هذا التفاعل من شأنه "تحسين" أو "زيادة" السلوكيات الاجتماعية الإيجابية للأفراد داخل بيئة العمل. وبما يعني أن العلاقة السالبة بين الاستحقاق النفسي والسلوكيات الاجتماعية الإيجابية للأفراد تضعف وتراجع في ظل نمط القيادة الأخلاقية. وهو ما يعني قبول الفرض القائل بأن العلاقة السلبية بين الاستحقاق النفسي والسلوك الاجتماعي الإيجابي تقل في ظل مستويات مرتفعة من نمط القيادة الأخلاقية.

١٦ - مناقشة دلالات نتائج الدراسة:

اختبرت الدراسة الحالية أربعة فروض تعكس العلاقات المباشرة بين الاستحقاق النفسي والسلوكيات الاجتماعية الإيجابية، وكذلك العلاقات غير المباشرة بين هذين المتغيرين في إطار أبعاد مفهوم القيادة الأبوية بكليات جامعة الزقازيق. ويحاول الجزء التالي إلقاء الضوء على دلالات النتائج الميدانية الحالية، ومقارنتها بنتائج الدراسات ذات الصلة.

١ - كشفت نتائج التحليلات الوصفية للدراسة الميدانية عن توافق ملحوظ مع مؤشرات الدراسة الاستطلاعية حول مستوي توافر متغيرات الدراسة بين أعضاء الهيئة المعاونة بكليات جامعة الزقازيق، وهو ما يعطي ثقة في نتائج الدراسة الحالية، ويعكس دقة إجرائها بشكل عام، وذلك كما يظهر في جدول رقم (٨):

جدول رقم (٨)

المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة

البنود الفرعية لمتغيرات الدراسة	قيمة الوسط الحسابي للبند
الاستحقاق النفسي	٢,٣٧
التصور الذاتي للأفراد	٢,٨٠
السلوكيات الاجتماعية الإيجابية	٤,٢٦
القيادة السلطوية	٣,٢٥
القيادة الخيرة	٣,٠٧
القيادة الأخلاقية	٣,٦٤

١/١ - أظهرت نتائج جدول رقم (٨) توافر يقترب من المتوسط للاستحقاق النفسي بلغ (٢,٤) تناغم مع إدراك الأفراد المتوسط لذاتهم والبالغ (٢,٨)، وهو ما يعطي مؤشراً على تراجع الشعور بالاستحقاق النفسي بين وحدات العينة إلى المستوي المتوسط تقريباً بشكل يتسق مع نتائج جدول رقم (١) المتعلقة بكون التوافر "المتوسط" للاستحقاق النفسي يمثل الاستجابة الأكثر تسجيلاً بين مفردات الدراسة الاستطلاعية؛ بنسبة بلغت ٦١٪. وبما يعني أن الشعور العام لأعضاء الهيئة المعاونة هو انخفاض تصوراتهم عن تميز زملائهم عنهم أو تميزهم عن زملائهم سواء في المكانة أو الامكانات إلى مستوي أقل من المتوسط داخل كليات مجتمع الدراسة.

٢/١- كشفت نتائج جدول رقم (٨) عن توافر كبير للسلوكيات الاجتماعية الإيجابية بين أعضاء الهيئة المعاونة بلغ (٤,٢٦) وبشكل يتسق مع نتائج جدول رقم (١) المتعلقة بكون التواجد الكبير للسلوكيات الاجتماعية الإيجابية للأفراد مثلت الاستجابة الأكثر تسجيلاً بين مفردات الدراسة الاستطلاعية؛ بنسبة بلغت ٥٨٪. تلك النتيجة تمثل نقطة هامة للبناء عليها في سياق النهوض بالعمل الجامعي، فبالرغم من الظروف الصعبة (البحثة والمادية) التي يعيشها أعضاء الهيئة المعاونة، والمرتبطة بطبيعة العمل الجامعي ومتطلباته (حسن، ٢٠١٤؛ مرسى، ٢٠١٤؛ مهدي، ٢٠١٨)، إلا أن ذلك لم يحد من حرصهم الواضح على القيام بالعديد من الأدوار التطوعية أو الإضافية؛ أبرزتها المواقف والخبرات الإيجابية التي سبق أن عرضوها في سياق الدراسة الاستطلاعية.

٣/١- بينت نتائج جدول رقم (٨) توافر متوسط لأبعاد القيادة الأبوية بين أعضاء الهيئة المعاونة بلغ (٣,٢٥) و(٣,٠٧) و(٣,٦٤) بالنسبة لكل من القيادة السلطوية والقيادة الخيرة والقيادة الأخلاقية على الترتيب، وبشكل يتسق مع نتائج جدول رقم (١) المتعلقة بكون التواجد "المتوسط" للسلوكيات الاجتماعية الإيجابية للأفراد مثلت الاستجابة الأكثر تسجيلاً بين مفردات الدراسة الاستطلاعية؛ بنسبة بلغت ٦٨٪. ووفقاً لتلك النتيجة يبدو أن هذا النمط يمثل أفضل الأنماط القيادية بالنسبة لطبيعة عمل معاوني أعضاء هيئة التدريس؛ حيث ساهم إلى حد كبير في زيادة ممارساتهم غير الرسمية، حتى مع تواجدهم متوسط تقريباً لشعورهم بالاستحقاق النفسي. أيضاً تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة عويس (٢٠١٣) في أن نمط القيادة الأبوي يدعم الأدوار الإيجابية غير الرسمية للأفراد، كما تتفق جزئياً مع نتائج دراستي مرسى (٢٠١٤) ومهدي (٢٠١٨) في أن نمط القيادة - الذي يراعي احتياجات معاوني أعضاء هيئة التدريس ورغباتهم - يعزز من أمانهم الوظيفي، ويقلل من انسحابهم النفسي في بيئة عملهم.

٢- تُعد الدراسة الحالية من المحاولات المبكرة في البيئتين المصرية والعربية التي تناولت علاقة الاستحقاق النفسي وكلا الدورين الرسمي والإضافي للأفراد (ممثلًا في مفهوم السلوكيات الاجتماعية الإيجابية)؛ حيث كشفت نتائجها عن علاقة ارتباط سالبه تقترب درجة قوتها من المتوسط تجمع بين متغيريها المستقل والتابع، وكذلك علاقة تفسير ذات دلالة معنوية تجمع بين ذات المتغيرين - بمعنى أن التراجع في الشعور بالاستحقاق النفسي قد صاحبه تزايد في ممارسة السلوكيات الاجتماعية الإيجابية لمعاوني أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة الزقازيق. وتمثل تلك النتيجة حلقة في سلسلة ممتدة من الدراسات التي تناولت دور تنامي الشعور بالعدالة التنظيمية في دعم التوجهات الاجتماعية للأفراد في بيئة العمل (e.g., Organ, 1988; Bishop & lane, 2002)، أو تلك التي ربطت بين تأثير توقعات الأفراد غير المستوفاه علي ميلهم إلى الأداء الفردي (e.g., Bal et al., 2011)، وكذلك تراجع

- مساهماتهم الاجتماعية وأدوارهم التشاركية في داخل وخارج بيئة العمل (e.g., Szalkowska et al., 2015; Žemojtel-Piotrowska et al., 2015).
- ٣- نجحت الدراسة الحالية - وبشكل لم تتطرق إليه الدراسات ذات الصلة - في تقديم آلية جديدة لتفسير العلاقة السالبة بين الاستحقاق النفسي والسلوكيات الاجتماعية الإيجابية بخلاف نظرية التبادل الاجتماعي؛ تمثلت في نظريتي الأحداث الوجدانية والضغط المعرفية وآليات التوافق معها. حيث تتضمن آلية عمل هذه الأطر أن الاحكام الذاتية الموجه للسلوك التنظيمي الفردي تمثل دالة في تلقي وتفسير الأفراد للأحداث التنظيمية، والتي تؤدي بدورها إلى تبني الأفراد لأي من الآليات المتاحة للتوافق مع تلك الأحداث. وبذلك تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج العديد من الدراسات ذات الصلة (e.g., Bolino et al., 2013; Žemojtel-Piotrowska et al., 2015) في التأكيد على العلاقة السالبة بين تراجع الإدراك الذاتي للعدالة وكذلك تنامي الشعور بالاستحقاق النفسي وتحسن السلوكيات الإضافية والتطوعية الإيجابية للأفراد، إلا أنها تضيف آلية جديدة للوصول إلى تلك النتيجة بخلاف الآليات السائدة في هذا السياق (Brief & Motowidlo, 1986).
- ٤- اتساقاً مع نتائج العديد من الدراسات التي ربطت بين انماط القيادة بشكل عام (e.g., White & Locke, 2000)، وكذلك نمط القيادة التحويلية بشكل خاص وأثر بيجمالين (e.g., Duan et al., 2017; Raiz et al., 2017)، نجحت الدراسة الحالية في تقديم أثر بيجمالين كألية لتفسير الدور المعدل للقيادة الأبوية في إطار العلاقة بين الاستحقاق النفسي والسلوكيات الاجتماعية الإيجابية لمعاوني أعضاء هيئة التدريس بكليات الجامعة - بمعنى تأكد الدور الهام للقيادة الأبوية عبر بُعديها القيادة الخيرة والقيادة الأخلاقية في توصيل التوقعات والرسائل المختلفة للمرؤوسين بثقة رؤساؤهم فيهم، وكذلك وضمان توطئتها واستيعابها بين مرؤوسيهما بشتي الوسائل، وبما يدعم ممارستهم الاجتماعية الإيجابية ويقلل العلاقة السالبة بين متغيري الدراسة المستقل والتابع، وبعبارة أخرى فإن هذه النتيجة تجيب على التساؤل الذي طرحه عنوان هذا البحث بأن "أثر بيجمالين يعمل بالفعل".
- ١٧- التطبيقات الإدارية لنتائج الدراسة:
- تبرز المساهمة الحقيقية للدراسة الحالية في تحري كيفية إفادة إدارات الكليات من تطبيقات النظريات السابق الإشارة إليها في إدارة السلوكيات التنظيمية الإيجابية بالشكل الذي يدعم الأداء التنظيمي، فضلاً عن حفزها لتبني سياسات وإجراءات تحد من تنامي مشاعر الاستحقاق النفسي لدي معاوني أعضاء هيئة التدريس بمجتمع الدراسة. وانطلاقاً من ذلك، يقدم الجزء التالي عدداً من المقترحات والتطبيقات التي تضطلع بالتعامل مع النتائج السابقة، وذلك النحو التالي:

١/١٧ - بالنسبة للسلوكيات الاجتماعية الإيجابية للأفراد:

- تعد السلوكيات الاجتماعية الإيجابية التزامًا تطوعيًا ذاتيًا للشخص داخل وخارج مكان عمله تجاه زملائه، لا سيما أنها لا تشكل جزءًا من مهامه التعاقدية. ولقد كشفت النتائج الميدانية الحالية عن تنامي وجودها بين مفردات وحدات العينة؛ وهنا تقترح الدراسة الآليات التالية لدعم الجانب المضئ منها، وكذلك الحد من تداعيات الجانب المظلم منها في كليات جامعة الزقازيق:
- امتداداً لما كشفت عنه الدراسات السابقة من محددات فردية وتنظيمية تعزز وجود هذا المفهوم، برز مفهوم "الديموقراطية التنظيمية" Organizational Democracy كأحد أدوات تشجيع المناخ الأخلاقي، والذي يسهم بدوره في تمكين أعضاء الهيئة المعاونة، ومن ثم حفزهم علي الانخراط في السلوكيات الاجتماعية الإيجابية في بيئة العمل.
 - سلطت نتائج بعض الدراسات ذات الصلة (مثال: مرسى، ٢٠١٩) الضوء على عدداً من الوسائل التي تدعم تكوين علاقات صداقة إيجابية ومثمرة بين معاوني أعضاء هيئة التدريس تؤدي في النهاية إلى دعم ممارساتهم الاجتماعية الإيجابية (وبعبارة أخرى المساعدة في تنفيذ التوقعات المطلوبة منهم) في كليات جامعة الزقازيق؛ ومنها:
 - تشجيع أعضاء الهيئة المعاونة على العمل الجماعي (فرق عمل)، وتخصيص مكافأتهم على أساس إنجازهم الجماعي.
 - الحرص على إقامة المناسبات الاجتماعية بشكل دوري لترسيخ علاقات الصداقة والود بين مجتمع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.
 - تنمية السلوكيات الإيجابية لدى أعضاء الهيئة المعاونة عبر وسائلها المختلفة، ومكافأة أولئك الذين يُظهرون سلوكيات إيجابية متميزة تجاه زملائهم.
 - بالإضافة إلى الآثار الإيجابية المترتبة على انخراط الأفراد في السلوكيات الاجتماعية الإيجابية، تنبه الدراسة الحالية - اتساقاً مع العديد من الدراسات ذات الصلة (e.g., Bolino & Grant, 2016) إلى الآثار السلبية المباشرة وغير مباشرة المرتبطة بالاسراف في تلك الممارسات داخل بيئة العمل؛ ومنها:
 - ينبغي أن ينتبه ويوجه المسؤولين عن صناعة وإتخاذ القرارات بكليات جامعة الزقازيق أعضاء الهيئة المعاونة إلى التوازن ما بين المزايا الفردية التي يحققها الانخراط في السلوكيات الاجتماعية الإيجابية والتكاليف المؤسسية المرتبطة بهذا التوجه، بمعنى أن المزايا الإنسانية المُحققة جراء الانخراط في ممارسات هذا المفهوم بين معاوني يجب أن تتم في سياق مؤسسي يخدم الكلية (سواء بشكل مباشر أو غير مباشر)، وليس فقط خدمة أعضاء الهيئة المعاونة على حساب كلياتهم.

^١ يُعد هذا المفهوم أحد المظلات التي يتم في ضوءها تصميم الهياكل التنظيمية التي تدعم مشاركة المرؤوسين في صياغة الاستراتيجيات والسياسات المنظمة لسير العمل، والمساعدة في مراقبة تنفيذها (Weber et al., 2009).

• تنبؤ الدراسة الحالية إلى أن الاسراف في ممارسة هذه السلوكيات من شأنه أن يؤثر سلباً على معاروني أعضاء هيئة التدريس؛ من خلال: نزوعهم إلى إيجاد تبريرات غير حكيمة لتصرفاتهم الذاتية التي يصنفوها على أنها أخلاقية، وكذلك تنامي مشاعر الاحتراق النفسي والحزن والإنهاك النفسي. أيضاً يؤدي الاسراف في تلك الممارسات إلى أن معاناة أعضاء الهيئة المعاونة - حتى المخلصين منهم - من ظاهرة الرخصة الأخلاقية، والتي سوف تعود عليهم بتباطؤ الاشتراك في أية أنشطته تنظيمية إضافية أخرى.

٢/١٧ - بالنسبة للاستحقاق النفسي:

من المهم الإشارة إلى أن أنسب الوسائل لإدارة أعضاء الهيئة المعاونة الذين يعانون من استحقاق نفسي مرتفع يتضمن في البداية رصدهم داخل بيئة العمل، وكذلك فهم المنطق الذي يحكم طريقة تعاملهم مع قادتهم، وكذلك تقييم مدي الاختلاف بين طبيعة استجاباتهم واستجابات زملائهم من أصحاب الاستحقاق النفسي المنخفض، وأخيراً مكافئتهم أو تعويضهم بشكل يناسب توقعاتهم. وعلي ذلك تقترح الدراسة الحالية ما يلي:

- إستناداً إلى العلاقة السلبية التي تجمع بين الاستحقاق النفسي والسلوكيات الاجتماعية الإيجابية في مجتمع الدراسة، تقترح الدراسة أن يتم عمل تقييم نفسي دوري للمعاونين الجدد أو القائمين بالعمل داخل الكليات وذلك للوقوف على مرحلة الاستحقاق التي يتنبوها. حيث يمثل استبعاد أصحاب الاستحقاق النفسي المرتفع من الأعمال الحيوية بالكلية بديلاً أقل تكلفة من إدارتهم (اخذاً في الاعتبار لحجم الأعباء والموارد المادية والمعنوية الواجب تكريسها لارضائهم).
- ينبغي على القائمين على صناعة وإتخاذ القرارات بالكلية تصميم آليات مُعلنه لإثابه ومحاسبة المعاونين بهدف القضاء على حالة الغموض المرتبطة بتلك الإجراءات؛ وذلك عبر إيجاد علاقات واضحة تربط بين مدخلات العمل (المجهود المطلوب) والحوافز المختلفة المرتبطة به. وهنا تقترح الدراسة الاعتماد على طريقة الفحص الواقعي Reality-Check والتي تمكن مُتخذ القرار - عبر التواصل المباشر - من التعرف على مدي تفهم أعضاء الهيئة المعاونة لمنطق إتخاذ القرارات (وتحديداً القرارات المالية).
- إن تقليل مستويات الاستحقاق النفسي المرتفع للمعاونين لمستويات مقبولة يستلزم الاعتماد على اساليب غير تقليدية لتقييم أداءهم؛ تراعي ليس فقط أداءهم الرسمي، وإنما تتسع لتشمل أداءهم غير الرسمي (مثال: أدائهم التكيفي وأدائهم الاستباقي). وبالتالي فإن استخدام أسلوب "التغذية المرتدة ٣٦٠ درجة 360-degree feedback" لتقييم أعضاء الهيئة المعاونة بالكليات، وكذلك طريقة تخفيض التوقعات المرتبط بالوظيفة Expectation Lowering وProcedures (ELP's) وطريقة المعاينة الواقعية للوظيفة Realistic Job Preview (RJP) ^١ تُعد من الأمور المناسبة في هذا السياق.

^١ للمزيد من المعلومات حول هاتين الطريقتين يرجى مراجعة (Fisk (2010).

٣/١٧ - بالنسبة للقيادة الأبوية:

تعتمد آلية عمل أثر بيجمالين على مطلبين رئيسيين؛ هما عمليتي التواصل والإستيعاب. وبما يعني أن دور القادة ينبغي أن يتسع ليشمل استخدام كافة أشكال التواصل مع مرؤسيهم لتوصيل توقعاتهم المتعلقة بالأدوار والأداء المطلوب منهم (الممارسات الاجتماعية الإيجابية)، وكذلك تحري محددات استيعاب المرؤوسين لتلك التوقعات، ودعمهم في استيفائها. وعلي ذلك تقترح الدراسة الحالية ما يلي:

- إن الارتباط الإيجابي بين نمط القيادة الأبوي وإتجاهات العاملين الإيجابية تجاه العمل ومن ثم سلوكياتهم الرسمية والتطوعية الإيجابية في بيئة العمل ينبغي أن يحفز المسؤولين عن صناعة واتخاذ القرارات بمجتمع الدراسة على التوجّه بمراقبة الممارسات السلطوية تجاه أعضاء الهيئة المعاونة وتشجيع الافصاح عنها، والعمل على الحد منها بشكل مصاحب لدعم الأدوار الخيرة والأخلاقية للقادة.
- نظراً لما كشفت عنه النتائج الميدانية الحالية من وجود ملحوظ لنمط القيادة الأبوية في كليات جامعة الزقازيق، فضلاً عن قدرة أبعاد هذا النمط - وتحديداً بُعدي القيادة الخيرة والأخلاقية - على حفز السلوكيات الاجتماعية الإيجابية لمعاوني أعضاء هيئة التدريس، فإن ذلك يقتضي من إدارات الكليات فيما يتعلق ب**بُعد القيادة الخيرة**:
 - عمل دورات تدريبية وورش عمل يكون حضور السادة أعضاء هيئة التدريس فيها إجبارياً؛ وذلك بغرض تدريبهم على كيفية الاهتمام باحتياجات معاوني أعضاء هيئة التدريس، والعمل على تليبيتها.
 - تقديم الدعم المادي والمعنوي لأعضاء الهيئة المعاونة في مواجهة المصاعب والمشاكل اليومية.
 - الحث على عدم تعمد توجيه اللوم لأي من أعضاء الهيئة المعاونة على تصرف أو مقترح أمام زملائهم، وأيضاً عدم التقليل من قيمة ما يقدموه.
 - إجراء مناقشات مفتوحة - ثنائية الإتجاه - بهدف تقييم أداء أعضاء الهيئة المعاونة؛ وبما يعطي مؤشرات حول طبيعة أداؤهم الحالي، وكذلك ماهية الأداء (الرسمي وغير الرسمي) المتوقع منهم. كذلك توصيل مقترحاتهم ورغباتهم الشخصية إلى قاداتهم، وهو الأمر الذي يُسهل من عمليتي التوصيل والاستيعاب السابق الإشارة إليهما.
 - كشفت نتائج بعض الدراسات ذات الصلة بمفهوم القيادة الخيرة عن تباين تقبل المرؤوسين لتدخل القادة في حياتهم الشخصية، فضلاً عن مدي هذا التدخل. ووفقاً لنتائج تلك الدراسات (e.g., Ünler & Kılıç, 2019) رحبت بعض فئات المرؤوسين بتدخل القادة في حياتهم الشخصية، في حين حرص البعض الآخر على مبدأ الخصوصية ووجود مساحات شخصية تفصلهم عن "الأخر". وهو الأمر الذي يتطلب من القادة وضع حدود واضحة لتدخل القادة

في الحياة الشخصية بمرؤوسيتهم، واستخدامها فقط كأحد المميزات المقدمة لأعضاء الهيئة المعاونة - حال إجادتهم.

- أخيراً، ضرورة أن تتضمن معايير اختيار القادة التعاطف مع الآخرين والاهتمام بهم.
- استناداً إلى أن معظم المرؤوسين يتبعون تعليمات قادتهم بغض النظر عن اتجاهاتها أو نتائجها، وجب أن يتجسد دور القيادة الأخلاقية كسلوك طبيعي أمام أعضاء الهيئة المعاونة بالشكل الذي يجعل سلوكياتهم داخل بيئة العمل امتداداً لسلوكيات قادتهم. وفي هذا السياق، تقترح الدراسة الحالية عدداً من الآليات لدعم السلوكيات الاجتماعية الإيجابية في ضوء **نمط القيادة الأخلاقية** وتحت مظنتي عمليتي التوصيل والاستيعاب السابق الإشارة إليهما؛ والتي تتضمن:

- تبني أهداف ورؤية ورسالة أخلاقية واضحة داخل الكلية، ومحاولة ترجمتها في شكل سياسات وإجراءات وخطط تفصيلية.
- رصد المكافآت والحوافز الداعمة لتنمية أو ممارسة السلوكيات الأخلاقية في بيئة العمل.
- الإدارة بتشارك المعلومات، والإدارة بالنماذج بهدف توصيل التوقعات بدعم العلاقات الإنسانية مع أعضاء الهيئة المعاونة داخل وخارج بيئة العمل.
- تصميم وتنفيذ برامج تدريبية للقيادة على السلوك الأخلاقي في بيئة العمل (تشتمل علي: الماهية، الفوائد المرجوه، آليات التنفيذ).
- **إن الإفادة من تطبيقات أثر بيجماليين في مجال السلوك التنظيمي يتطلب مراعاة الاعتبارات التالية في الكليات بشكل خاص ومجال السلوك التنظيمي بشكل عام:**
- ضرورة التعاون بين إدارات الكليات والقادة في المواقع المختلفة على إنتقاء أعضاء الهيئة المعاونة المزمع التواصل معهم عبر هذا الأثر بدقة وموضوعية، وكذلك وجوب التعامل معهم بطريقة تدعوهم لتشكيل وعيهم بشكل يتوافق مع تطلعات قادتهم وأهداف كلياتهم.
- تدريب المتعاملين وفقاً لهذا الأثر على التعامل مع المعوقات الإدراكية والشعورية، والإتصاف بالمرونة المناسبة في التعامل مع صعوبات تشكيل وعي المرؤوسين.
- ينبغي الإتفاق على خطة واضحة لتنفيذ أثر بيجماليين مؤسسياً، ومراجعة نتائجها باستمرار، وتكريس البرامج التدريبية المختلفة الداعمة لنجاحها، والعمل على خلق ثقافة ومناخ تنظيمي داعم ومُشجع على الانخراط في هذا الأثر، ومؤمن بأهمية تحقيق أهداف العمل مهما كلف ذلك من أعباء.

١٨- حدود الدراسة والتوجهات البحثية المنبثقة عنها:

- تم جمع البيانات الأولية للدراسة الحالية اعتماداً على مدخل الدراسات العرضية (بمعني أن القياس اعتمد على استيفاء آراء وحدات العينة عند نقطة زمنية محددة Cross-Section).
- ولذلك تقترح الدراسة الحالية إجراء المزيد من الدراسات التطبيقية الممتدة Longitudinal،

أو المتأخرة time-lagged، أو شبه التجريبية Quasi-Experiments لتوسيع دائرة الصدق الخارجي للنتائج الحالية.

٢- كشفت مراجعة الأدبيات المتعلقة بماهية السلوكيات الاجتماعية الإيجابية عن ثلاثة عشر ممارسة؛ قابلين للزيادة. وهنا تقترح الدراسة الحالية عدداً من المجالات البحثية المستقبلية في شكل التساؤلات التالية: هل يمكن الإكتفاء بالعناوين الثلاثة الرئيسية (الأدوار الرسمية وغير الرسمية والتعاون) التي تمثل أبعاد هذا المفهوم أم ينبغي تقليصهم أم زيادتهم، أيضاً ماهي المحددات التي تناسب كل ممارسة أو مجموعة ممارسات، فعلي سبيل المثال قد يمثل التعاطف محدداً يمكن الاعتماد عليه في التنبؤ بالممارسات الاجتماعية الإيجابية تجاه الأفراد فقط، كذلك فإن القيم الدينية أو دافعية الانجاز يمكن استخدامها كمحددان للتنبؤ بالممارسات الاجتماعية الإيجابية تجاه المنظمة فقط، وتبقى الحالة المزاجية الإيجابية والتي يمكن استخدامها كمحدد للتنبؤ بالممارسات الاجتماعية الإيجابية بالنسبة لكلا المستويين - الفرد والمنظمة. وأخيراً هل يُكتفي بالنظريات السائدة في هذا المجال؛ ومنها التكلفة والعائد، والتبادل الاجتماعي، والأحداث الوجدانية - لتفسير علاقة السلوكيات الاجتماعية الإيجابية بمحدداتها، أم ينبغي توسيع دائرة الاعتماد على أطر نظرية جديدة تمكّن من الإدارة الكفاء لهذا المفهوم، وفي هذا السياق تقترح الدراسة الحالية استخدام مفهوم الرخصة الأخلاقية كألية جديدة لتفسير تلك العلاقة.

٣- عرفت الدراسات ذات الصلة العديد من العوامل التي تدعم الممارسات الاجتماعية الإيجابية في بيئة العمل؛ ومنها على سبيل المثال: قيم التبادلية، وتماسك الجماعات، ونمط القيادة، والمناخ التنظيمي، والضغوط التنظيمية. وهنا، تقترح الدراسة الحالية المجالات البحثية المستقبلية في شكل السؤالين التاليين: ما هو المحدد السياقي المناسب لكل ممارسة أو مجموعة ممارسات، وهل يمكن الاعتماد على آلية أخرى بخلاف "أثر بيجمالين" لتفسير طبيعة العلاقة بين القيادة الأبوية والسلوكيات الاجتماعية الإيجابية للأفراد؛ وفي هذا السياق يُقترح إجراء دراسات تتضمن الاعتماد على مفهومي التماثل الشخصي والاجتماعي مع القادة كألية إضافية لأثر بيجمالين لتفسير دور القادة في دعم ممارسة معاوني أعضاء الهيئة المعاونة للسلوكيات الاجتماعية الإيجابية.

٤- تلفت الدراسة الإنتباه إلى الآثار السلبية المرتبطة باستخدام أساليب تقييم الأداء المركبة بالنسبة لأصحاب الاستحقاق النفسي المرتفع في بيئة العمل؛ فيما يعرف بمفهوم "أعراض رد الفعل الرفض Reflexive Rejection". ووفقاً لهذا المفهوم، فإن تلك الأساليب لا تقلل من الشعور بالاستحقاق النفسي بل تعمل - في أغلب الأحيان - على زيادته. وهنا يُقترح أن يتضمن البحث في هذا المجال محاولة الوقوف على أساليب تواصل غير تقليدية تناسب الحالة النفسية لمُنْتَسَبِي الاستحقاق النفسي المرتفع، وكذلك البحث عن السمات القيادية أو المهارات الشخصية التي تكفل تقليل شعور المرؤوسين بالاستحقاق النفسي في بيئة العمل.

- ٥- تُعد الدراسة الحالية من بواكير الدراسات المصرية أو العربية التي ناقشت إليه عمل أثر بيجمالين في المجال التنظيمي، وانطلاقاً من النجاح الميداني لهذا الأثر في تفسير العلاقات محل البحث الحالي؛ يُقترح أن تتضمن الدراسات المستقبلية مناقشة ما يلي
- ينبغي أن تنتبه الدراسات المستقبلية إلى اختلاف استقبال فئات النوع (الذكور والإناث) لطريقة عمل هذا الأثر، وبالتالي وجب على صناع ومتخذي القرار مراعاة الخصائص الشخصية لجميع رؤوسينهم ودراستها للتعرف على محاذير عمل هذا الأثر على مستوى الإناث، وتلافيها.
 - يُقترح أن تركز الدراسات المستقبلية على تهيئة القادة لفهم ماهية هذا الأثر وآليات عمله والنتائج المتوقعة منهم. كذلك ينبغي أن يتسع الاهتمام ليشمل مناقشة المحفزات أو المعوقات التي يمكن استخدامها لتعزيز أو إزالة العمل بهذا الأثر من جانب القادة. أيضاً ينبغي إدراك أن المرؤوسين (سواء الحاليين أو الجدد) يُكونون وعيهم الشخصي في ضوء ممارسات قادتهم، وبالتالي ينبغي تدريب القادة على تنمية هذا الوعي- عبر المحفزات التنظيمية والسياقية، وبما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- ٦- من الجدير بالذكر الإشارة إلى أن مقياسي القيادة الأبوية والاستحقاق النفسي قد تم تطويرهما في بلدان غير ناطقة بالإنجليزية، وجري ترجمتهما واستخدامهما على نطاق أوسع بعد ذلك للتحقق من صدقهما عبر الثقافات المختلفة. ولذلك تقترح الدراسة توسيع دائرة الاعتماد عليهما في الدراسات التي يجري تنفيذها في البيئتين المصرية والعربية لتحسين جودة مؤشراتهما السيكومترية - وتحديداً صدقهما البنائي.
- ٧- اقتصرت الدراسة الحالية على دراسة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين الاستحقاق النفسي والقيادة الأبوية والسلوكيات الاجتماعية الإيجابية للمعاونين بكليات جامعة الزقازيق، وأغفلت دراسة المتغيرات الديموغرافية في سياق تلك العلاقات. وهنا يُقترح إجراء المزيد من الدراسات بهدف التعرف على تأثير فئات المتغيرات الديموغرافية على العلاقة بين السلوكيات الاجتماعية الإيجابية ومحدداتها؛ وذلك في ضوء ما كشفت عنه معنوية نتائج نماذج الانحدار الهرمي المتعدد المتعلقة بفئات تلك المتغيرات في علاقتها بالسلوكيات الاجتماعية الإيجابية لوحدات العينة.

مراجع الدراسة

إدريس، ثابت عبد الرحمن؛ محمد، دعاء محمد صبري (٢٠١٠)، "تحليل الرضاء الوظيفي لكل من أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المهأونة في الجامعات الحكومية المصرية: دراسة تطبيقية علي جامعة المنوفية"، *آفاق جديدة للدراسات التجارية*، جامعة المنوفية، المجلد الثاني والعشرين، العدد الثالث والرابع، ص ص: ٩-٤٦.

العاصي، شريف أحمد شريف (٢٠١٧)، *مناهج البحث العلمي: منظور إداري تسويقي*، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع.

العبدولي، عبد العزيز محمد؛ رفاعي، ممدوح عبد العزيز؛ محمد، سالي علي (٢٠٢٠)، "أثر القيادة الأخلاقية في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين: دراسة ميدانية علي القيادة العامة لشرطة الفجيرة بدولة الإمارات"، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، جامعة عين شمس، العدد الرابع، ص ص: ١٩٧-٢٢٠.

العابدي، علي رزاق جباد؛ عبد الهادي، هديل محمد علي (٢٠١٧)، "القيادة الأبوية وتأثيرها في سلوكيات العمل: دراسة تطبيقية علي عينة من الكليات الأهلية في محافظة النجف الأشرف"، *مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية*، المجلد السابع، العدد الثاني، ص ص: ٥٧-٨٤.

حسن، مرفت حسين (٢٠١٤)، "العلاقة بين المناخ التنظيمي والصمت التنظيمي: دراسة ميدانية بالتطبيق علي أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة بني سويف"، *مجلة البحوث التجارية المعاصرة*، سوهاج، المجلد ٦١، العدد الثاني، ص ص: ١٣٣-١٨٠.

سليمان، فبيي نصحي راغب (٢٠١٧)، "أثر القيادة الأبوية علي جودة حياة العمل: دراسة ميدانية علي هيئة ميناء بورسعيد"، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، جامعة قناة السويس فرع الإسماعيلية، المجلد الثامن، العدد الأول، ص ص: ١٢١-١٥٦.

عناي، محمد عبد السميع؛ موسى، مديحة السيد (٢٠١٠)، *أساسيات الإحصاء التطبيقي*، الزقازيق، مكتبة المدينة.

علام، سحر فاروق (٢٠١٢)، "جودة الحياة وعلاقتها بالرضاء الوظيفي لدي أعضاء هيئة التدريس بالجامعة"، *مجلة دراسات عربية*، رابطة الأخصائيين النفسيين المصرية، المجلد ١١، العدد الثاني، ص ص: ٢٤٣-٣٠٦.

عاشور، سمير كامل؛ سالم، سامية أبو الفتوح (٢٠٠٢)، *العرض والتحليل الإحصائي باستخدام SPSS، الجزء الأول "المدخل والاساسيات"*، غير محدد مكان النشر، غير محدد دار النشر.

عويس، ممدوح زكي أحمد (٢٠١٣)، "سلوكيات صوت الموظف كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأبوية والسلوك الابتكاري للعاملين: دراسة تطبيقية"، *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، جامعة حلوان، المجلد ٢٧، العدد الرابع، ص: ٨٥-١٤٧.

محمود، السيد الحضري أحمد (٢٠١٩)، "توسيط الثقة العمودية في تحليل العلاقة بين القيادة الأبوية والتهكم التنظيمي: دراسة تطبيقية"، *مجلة البحوث التجارية المعاصرة*، جامعة سوهاج، المجلد ٣٣، العدد الأول، ص: ٤٦-٨٦.

مرسي، مرفت محمد السعيد (٢٠١٤)، "أثر القيادة التبادلية في الشعور بعدم الأمان الوظيفي والانسحاب النفسي من العمل: دراسة ميدانية"، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد العاشر، العدد الثاني، ص: ١٦٥-١٩٨.

..... (٢٠١٩)، "أثر الصداقة في موقع العمل والكفاءة الذاتية الإبداعية بوصفهما متغيرين وسيطين في العلاقة بين القيادة الخيرة والاستغراق في العمل الإبداعي"، *معهد الإدارة العامة*، المملكة العربية السعودية، المجلد ٦٠، العدد الأول، ص: ٦٥-١٢٠.

مهدي، محمد حسن أحمد (٢٠١٨)، "العلاقة بين الإشراف المسئ والصمت التنظيمي متعدد الأبعاد: دراسة ميدانية بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم بجامعة سوهاج"، *مجلة البحوث التجارية المعاصرة*، سوهاج، المجلد ٣٢، العدد الرابع، ص: ٢٠٧-٢٤٣.

يغمور، عدي محمد خالد؛ سعيان، تغريد صالح؛ عبدالله، أيمن بهجت (٢٠١٨)، "دور الأنماط القيادية الحديثة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين العاملين في البنوك الأردنية"، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد الرابع عشر، العدد الرابع، ص: ٦٠٣-٦٢٤.

Abele, A. E., & Wojciszke, B. (2014). Communal and agentic content in social cognition: A dual perspective model. *Advances in experimental social psychology*, 50, 195-255.

Alnaimi, A. M. M., & Rjoub, H. (2019). Perceived organizational support, psychological entitlement, and extra-role behavior: The mediating role of knowledge hiding behavior. *Journal of Management & Organization*, 1-16.

Aycan, Z. (2006) Paternalism: Towards conceptual refinement and operationalization. *Scientific Advances in Indigenous Psychologies: Empirical, Philosophical, and Cultural Contributions*, London: **Cambridge University Press**, 4-45.

....., **Kanungo, R., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., & Kurshid, A.** (2000). Impact of culture on human resource management practices: A 10-country comparison. *Applied psychology*, 49(1), 192-221.

Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 147-154.

Bal, P. M., Chiaburu, D. S., & Diaz, I. (2011). Does psychological contract breach decrease proactive behaviors? The moderating effect of emotion regulation. *Group & Organization Management*, 36(6), 722-758.

Bass, B.M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American psychologist*, 52(2), 130-139.

Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee “citizenship”. *Academy of management Journal*, 26(4), 587-595.

Batson, C. D. (1998). Altruism and prosocial behavior. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *the handbook of social psychology* (pp. 282–316), McGraw-Hill. In: Bolino, M. C & Grant, A. M. (2016). The bright side of being prosocial at work, and the dark side, too: A review and agenda for research on other-oriented motives, behavior, and impact in organizations. *Academy of Management Annals*, 10(1), 1-27.

Berkowitz, L. (1972). Social norms, feelings, and other factors affecting helping and altruism. *Advances in experimental social psychology*, 6, 63-108.

Bettencourt, L. A., & Brown, S. W. (1997). Contact employees: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors. *Journal of Retailing*, 73(1), 39-61.

Bishop, J., & Lane, R. C. (2002). The dynamics and dangers of entitlement. *Psychoanalytic Psychology*, 19(4), 739-758.

Blanken, I., van de Ven, N., & Zeelenberg, M. (2015). A meta-analytic review of moral licensing. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 41(4), 540-558.

Bolino, M. C & Grant, A. M. (2016). The bright side of being prosocial at work, and the dark side, too: A review and agenda for research on other-oriented motives, behavior, and impact in organizations. *Academy of Management Annals*, 10(1), 1-27.

Bolino, M. C., Klotz, A. C., Turnley, W. H., & Harvey, J. (2013). Exploring the dark side of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 34(4), 542-559.

Boundenghan, M., Desrumaux, P., Léoni, V., & Nicolas, C. V. (2012). Predicting prosocial behavior in the workplace: Links with organizational justice, commitment, affectivity, and personality. *Revue internationale de psychologie sociale*, 25(3), 13-38.

Bradfield, M., & Aquino, K. (1999). The effects of blame attributions and offender likableness on forgiveness and revenge in the workplace. *Journal of management*, 25(5), 607-631.

Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11(4), 710-725.

Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual review of psychology*, 53(1), 279-307.

Campbell, W. K., Bonacci, A. M., Shelton, J., Exline, J. J., & Bushman, B. J. (2004). Psychological entitlement: Interpersonal consequences and validation of a self-report measure. *Journal of personality assessment*, 83(1), 29-45.

Carmeli, A., & Schaubroeck, J. (2007). The influence of leaders' and other referents' normative expectations on individual involvement in creative work. *The Leadership Quarterly*, 18(1), 35-48.

Carroll, T. (1994). Owners, immigrants and ethnic conflict in Fiji and Mauritius. *Ethnic and Racial Studies*, 17(2), 301-324.

Chan, S. C. (2014). Paternalistic leadership and employee voice: Does information sharing matter?. *Human Relations*, 67(6), 667-693.

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.

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.

Chou, L. F., Cheng, B. S., & Jen, C. K. (2005). *The contingent model of paternalistic leadership: Subordinate dependence and leader competence*. In Annual Meeting of Academy of Management .Honolulu, Hawaii.

De Cremer, D. (2006). Affective and motivational consequences of leader self-sacrifice: The moderating effect of autocratic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(1), 79-93.

Deol, G., & Schermer, J. A. (2021). The dark side of MEE: The dark triad of personality and employee entitlement. *Personality and Individual Differences*, 170, 110415.

Dragova-Koleva, S. A. (2018). Entitlement attitude in the workplace and its relationship to job satisfaction and organizational commitment. *Current Issues in Personality Psychology*, 6(1), 34-46.

Duan, J., Li, C., Xu, Y., & Wu, C. H. (2017). Transformational leadership and employee voice behavior: A Pygmalion mechanism. *Journal of Organizational Behavior*, 38(5), 650-670.

Eden, D. (1984). Self-fulfilling prophecy as a management tool: Harnessing Pygmalion. *Academy of management Review*, 9(1), 64-73.

..... (1992). Leadership and expectations: Pygmalion effects and other self-fulfilling prophecies in organizations. *The Leadership Quarterly*, 3(4), 271-305.

Emmons, R. A. (1987). Narcissism: Theory and measurement. *Journal of personality and social psychology*, 52(1), 11-17.

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), Palgrave Macmillan, London.

Farh, J.L., Cheng, B.S., Chou, L.F. & Chu, X.P. (2014). Authority and benevolence employees' responses to paternalistic leadership in China. In China's domestic private firms: *Multidisciplinary perspectives on management and performance*, 230-260.

Feather, N. T. (2003). Distinguishing between deservingness and entitlement: Earned outcomes versus lawful outcomes. *European Journal of social psychology*, 33(3), 367-385.

Fisk, G. M. (2010). "I want it all and I want it now!" An examination of the etiology, expression, and escalation of excessive employee entitlement. *Human Resource Management Review*, 20(2), 102-114.

Folkman, S., Lazarus, R. S., Gruen, R. J., & DeLongis, A. (1986). Appraisal, coping, health status, and psychological symptoms. *Journal of personality and social psychology*, 50(3), 571.

Foster, J. D., & Campbell, W. K. (2005). Narcissism and resistance to doubts about romantic partners. *Journal of Research in Personality*, 39(5), 550-557.

Gao, L., Janssen, O., & Shi, K. (2011). Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 787-798.

George, J. M. (1991). State or trait: Effects of positive mood on prosocial behaviors at work. *Journal of applied Psychology*, 76(2), 299.

George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: a conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological bulletin*, 112(2), 310.

Ghosh, R., & Reio Jr, T. G. (2013). Career benefits associated with mentoring for mentors: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 83(1), 106-116.

Grant, A. M. (2012). Leading with meaning: Beneficiary contact, prosocial impact, and the performance effects of transformational leadership. *Academy of Management Journal*, 55(2), 476-458.

..... & **Gino, F.** (2010). A little thanks goes a long way: Explaining why gratitude expressions motivate prosocial behavior. *Journal of personality and social psychology*, 98(6), 946.

Grosch, K. and Rau, H. A. (2017). Do Discriminatory Pay Regimes Unleash Antisocial Behavior?, CEGE Discussion Paper No. 315, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2994877> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2994877>.

Harvey, P., & Harris, K. J. (2010). Frustration-based outcomes of entitlement and the influence of supervisor communication. *Human Relations*, 63(11), 1639-1660.

Harvey, P., & Martinko, M. J. (2009). An empirical examination of the role of attributions in psychological entitlement and its outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 30(4), 459-476.

Hazzi, O. A., & Maldaon, I. S. (2012). Prosocial organizational behaviors: The lifeline of organizations. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 54, 106-114.

Huang, M. P., Cheng, B. S., & Chou, L. F. (2005). Fitting in organizational values: The mediating role of person-organization fit between CEO charismatic leadership and employee outcomes. *International Journal of Manpower*, 26(1), 35-49.

Inamori, T. and Analoui, F. (2010), "Beyond Pygmalion effect: the role of managerial perception", *Journal of Management Development*, 29 (4), 306-321.

Jordan, P. J., Ramsay, S., & Westerlaken, K. M. (2017). A review of entitlement: Implications for workplace research. *Organizational Psychology Review*, 7(2), 122-142.

Kang, H. J. A., Kim, W. G., Choi, H. M., & Li, Y. (2020). How to fuel employees' prosocial behavior in the hotel service encounter. *International Journal of Hospitality Management*, 84, 102333.

Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral science*, 9(2), 131-146.

Khalid, M., Gulzar, A., & Khan, A. K. (2020). When and how the psychologically entitled employees hide more knowledge?. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 102413.

Klimchak, M., Carsten, M., Morrell, D., & MacKenzie Jr, W. I. (2016). Employee entitlement and proactive work behaviors: The moderating effects of narcissism and organizational identification. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(4), 387-396.

Lange, J., Redford, L., & Crusius, J. (2019). A status-seeking account of psychological entitlement. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 45(7), 1113-1128.

Lazarus, R. S. (2000). Toward better research on stress and coping. *American Psychologist*, 55(6), 665-673.

Lee, M., Pitesa, M., Pillutla, M. M., & Thau, S. (2018). Perceived entitlement causes discrimination against attractive job candidates in the domain of relatively less desirable jobs. *Journal of Personality and Social Psychology*, 114(3), 422.

Liang, J., Farh, C. I., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management journal*, 55(1), 71-92.

Liu, W., Zhu, R., & Yang, Y. (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *The leadership quarterly*, 21(1), 189-202.

Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.

Mackey, J. D., Brees, J. R., McAllister, C. P., Zorn, M. L., Martinko, M. J., & Harvey, P. (2018). Victim and culprit? The effects of entitlement and felt accountability on perceptions of abusive supervision and perpetration of workplace bullying. *Journal of Business Ethics*, 153(3), 659-673.

McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill

Meglino, B. M & Korsgaard, A. (2004). Considering rational self-interest as a disposition: organizational implications of other orientation. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 946-959.

Meglino, B. M & Korsgaard, M. A. (2006). Considering situational and dispositional approaches to rational self-interest: an extension and response to de Dreu (2006). *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1253-1295.

Memon, K. R., & Ghani, B. (2020). The relationship between psychological contract and voice behavior—a social exchange perspective. *Asian Journal of Business Ethics*, 9(2), 257-274.

Morris, M. W., Leung, K., Ames, D., & Lickel, B. (1999). Views from inside and outside: Integrating emic and etic insights about culture and justice judgment. *Academy of management review*, 24(4), 781-796.

Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1543-1567.

Mueller, S. L., & Clarke, L. D. (1998). Political-economic context and sensitivity to equity: Differences between the United States and the transition economies of Central and Eastern Europe. *Academy of Management Journal*, 41(3), 319-329.

Naumann, S.E., Minsky, B.D. & Sturman, M.C. (2002), "A historical examination of employee entitlement". *Management Decision*, 40 (1), 89-94.

Northouse, P. G. (1997). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Organ, D. W. (1988). A restatement of the satisfaction-performance hypothesis. *Journal of management*, 14(4), 547-557.

Ouchi, W.G. & Cuchi, W.G. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*, Reading, MA: Addison-Wesley.

Parry, K.W. & Proctor-Thomson, S.B. (2002). Perceived integrity of transformational leaders in organisational settings. *Journal of business ethics*, 35(2), 75-96.

Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. *Journal of management*, 34(3), 566-593.

Penner, L. A., Dovidio, J. F., Piliavin, J. A & Schroeder, D. A. (2005). Prosocial behavior: Multilevel perspectives. *Annual Review Psychology*, 56, 365-392.

Podsakoff, N., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M & Blume, B. D. (2009). Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 94-122.

Priesemuth, M., & Taylor, R. M. (2016). The more I want, the less I have left to give: The moderating role of psychological entitlement on the relationship between psychological contract violation, depressive mood

states, and citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 37(7), 967-982.

Qu, R., Janssen, O., & Shi, K. (2015). Transformational leadership and follower creativity: The mediating role of follower relational identification and the moderating role of leader creativity expectations. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 286-299.

Raskin, R., & Terry, H. (1988). A principal-components analysis of the Narcissistic Personality Inventory and further evidence of its construct validity. *Journal of personality and social psychology*, 54(5), 890. -902.

Rose, K. C., & Anastasio, P. A. (2014). Entitlement is about 'others', narcissism is not: Relations to sociotropic and autonomous interpersonal styles. *Personality and Individual Differences*, 59, 50-53.

Sekaran, U. (2000). *Research Methods for Business*. John Willey & Sonc, Inc. New York.

Sekerka, L. E., Comer, D. R & Godwin, L. N. (2014). Positive organizational ethics: Cultivating and sustaining moral performance. *Journal of Business Ethics*, 119(4), 435-444.

Seligman, M. E. (1999). The president's address. *American psychologist*, 54(8), 559-562.

Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 4-14.

Shah, N. P., Cross, R., & Levin, D. Z. (2018). Performance benefits from providing assistance in networks: Relationships that generate learning. *Journal of Management*, 44(2), 412-444.

Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.

Snow, J. N., Kern, R. M., & Curlette, W. L. (2001). Identifying personality traits associated with attrition in systematic training for effective parenting groups. *The Family Journal*, 9(2), 102-108.

Szalkowska, A., Żemojtel-Piotrowska, M., & Clinton, A. (2015). Entitlement and organizational behaviors: the moderating role of narcissism. *Current Issues in Personality Psychology*, 3(4), 230-241.

Tangirala, S., Kamdar, D., Venkataramani, V., & Parke, M. R. (2013). Doing right versus getting ahead: The effects of duty and achievement orientations on employees' voice. *Journal of Applied Psychology*, 98(6), 1040.

Thomas, L. B., & Wu, D. (2006). Expected future budget deficits and the US yield curve. *Business Economics*, 41(4), 46-53.

Tomlinson, E. C. (2013). An integrative model of entitlement beliefs. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 25(2), 67-87.

Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (2000). Re-examining the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of organizational behavior*, 21(1), 25-42.

Twenge, J. M., & Campbell, W. K. (2009). *The narcissism epidemic: Living in the age of entitlement*. Simon and Schuster.

Ünler, E., & Kılıç, B. (2019). Paternalistic leadership and employee organizational attitudes: The role of positive/negative affectivity. *SAGE Open*, 9(3), 1-14.

Van der Voet, J & Steijn, B. (2021) .Relational Job Characteristics and Prosocial Motivation: A Longitudinal Study of Youth Care Professionals. *Review of Public Personnel Administration*, 41(1) 57-77.

Walster, E., & Piliavin, J. A. (1972). Equity and the Innocent Bystander. *Journal of Social Issues*, 28(3), 165-189.

Wang, A.C. & Cheng, B.S. (2010). When does benevolent leadership lead to creativity? The moderating role of creative role identity and job autonomy. *Journal of organizational behavior*, 31(1), 106-121.

Wanous, J. P., Poland, T. D., Premack, S. L., & Davis, K. S. (1992). The effects of met expectations on newcomer attitudes and behaviors: a review and meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 77(3), 288.

Weber, M. (1968). *The types of legitimate domination*. In G. Roth & C. Wittich (Eds.), *Economy and society* (Vol.3): 212-216. New York: Bedminster.

Weber, W. G., Unterrainer, C., & Schmid, B. E. (2009). The influence of organizational democracy on employees' socio-moral climate and prosocial behavioral orientations. *Journal of organizational behavior*, 30(8), 1127-1149.

Weiss, H. M. & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*, (18), 1-74.

Westerlaken, K., Jordan, P. J., & Ramsay, S. G. (2011). Does sense of entitlement predict desire for vengeance? In Proceedings of the 25th Australian and New Zealand *Academy of Management Conference*. Queensland, New Zealand: ANZAM.

Westwood, R. (1997). Harmony and patriarchy: The cultural basis for 'paternalistic headship' among the overseas Chinese. *Organization studies*, 18(3), 445-480.

Wheeler, A. R., Halbesleben, J. R., & Whitman, M. V. (2013). The interactive effects of abusive supervision and entitlement on emotional exhaustion and co-worker abuse. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(4), 477-496.

White, S. S., & Locke, E. A. (2000). Problems with the Pygmalion effect and some proposed solutions. *The Leadership Quarterly*, 11(3), 389-415.

Wu, M., Huang, X., Li, C. and Liu, W. (2012). How Chinese paternalistic leadership affects subordinates' performance and behavior. *Management of Organization Review*, 8(1), 97-121.

Yam, K. C., Klotz, A. C., He, W., & Reynolds, S. J. (2017). From good soldiers to psychologically entitled: Examining when and why citizenship behavior leads to deviance. *Academy of Management Journal*, 60(1), 373-396.

Żemojtel-Piotrowska, M. A., Piotrowski, J. P., Ciecuch, J., Calogero, R. M., Van Hiel, A., Argentero, P., & Wills-Herrera, E. (2015). Measurement of psychological entitlement in 28 countries. *European Journal of Psychological Assessment*, 1-34.

Does Pygmalion effect really work?

Assessing the moderating role of paternalistic leadership in the context of the relationship between psychological entitlement and employees' prosocial behavior – An empirical study

Sherif Said Metwally Ismail

sherif.metwally@gmail.com

Department of Business Administration, Faculty of Commerce, Zagazig University, Egypt.

Abstract:

Positive Prosocial behaviors are one of the most crucial challenges that face human resources management nowadays specially within a very dynamic work environment. It leads to many positive consequences on both individual and organizational levels; therefore, this study aimed to determine the moderating role of paternalistic leadership' dimensions (Authoritarian, Benevolent, and Moral) on the relationship between psychological entitlement and prosocial behaviors of faculty' assistants at the faculties of Zagazig University. Using a survey list, the primary data for the current study was collected by applying a stratified random sample of 327 sample units in seven faculties of Zagazig University. The simple linear regression method was utilized to test the first hypothesis of the study, and it was found that there are a negative significant relationship between psychological entitlement and prosocial behaviors among sample units; this result was explained through the theory of affective events and the cognitive theory of psychological stress and coping in the study community. The multiple linear hierarchical regression method was also applied to test the hypotheses from the second to the fourth, and the results revealed that the benevolent and the ethical leadership styles interact with psychological entitlement in motivating the faculty' assistants to involve in prosocial behaviors, while the authoritarian leadership style interacts with psychological entitlement in reduce involving in those behaviors, and these relationships are explained by a new approach; called the "Pygmalion effect". Results were discussed; recommendations, limitations, and future research were presented

Keywords: Psychological entitlement, Paternalistic leadership, Employees' prosocial behaviors, Faculty Assistants, Zagazig University