

# دور القيادة الأبوية في دعم الصوت التنظيمي بالتطبيق على شركات نهضة مصر للخدمات البيئية

دور القيادة الأبوية في دعم الصوت التنظيمي  
بالتطبيق على شركات نهضة مصر للخدمات البيئية

إعداد

**الدكتور**

**محمد فوزي البردان**  
أستاذ إدارة الأعمال المساعد  
كلية التجارة  
جامعة مدينة السادات

**الأستاذ الدكتور**

**حسنين السيد طه**  
أستاذ إدارة الموارد البشرية  
وعميد كلية التجارة السابق  
جامعة مدينة السادات

**الباحثة/ أميرة عبد الغفار إبراهيم**  
باحثة دكتوراه بقسم إدارة الأعمال  
كلية التجارة - جامعة مدينة السادات

2022م-1443هـ

## دور القيادة الأبوية في دعم الصوت التنظيمي بالتطبيق على شركات نهضة مصر للخدمات البيئية

تناول هذا البحث تحليلاً تطبيقياً للعلاقة بين القيادة الأبوية والصوت التنظيمي، وقد تم تحديد نطاق البحث ليشمل الخدمات البيئية؛ لما لها من أهمية مستقبلية في مجالات الصناعة والخدمات في مصر خصوصاً في ظل التوجه العالمي نحو حماية البيئة.

هذا البحث التطبيقي تم تنفيذه بالتعاون مع شركات نهضة مصر للخدمات البيئية. وقد ركز البحث علي الهيكل الإداري التنفيذي والذي يشمل رؤساء الأقسام والمشرفين والتنفيذيين، وذلك بإعداد قائمة استقصاء وتوزيعها على عينة قوامها 356 شخص بالشركات محل الدراسة. وقد بلغت القوائم المستلمة والصحيحة 285 قائمة لتعكس معدل استجابة أفراد عينة البحث (80%) تقريباً. وتم التحليل الإحصائي بإستخدام برنامج (SPSS ver. 23) وبرنامج (AMOS ver. 22).

وقد توصل البحث إلى عدد من النتائج كان من أهمها وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الأبوية على الصوت التنظيمي، ووجود إختلافات بين آراء العاملين بالشركات محل الدراسة حول نمط القيادة الأبوية والصوت التنظيمي من حيث الخصائص الديموجرافية (العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة) فقط.

وفي ضوء النتائج قدم البحث مجموعة من التوصيات التي يمكن ستساهم في رفع كفاءة الشركات محل الدراسة، والإرتقاء بالصوت التنظيمي بها من خلال تبني نمط القيادة الأبوية. كما أشار هذا البحث إلى مجالات لدراسات أخرى مستقبلية.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الأبوية، والصوت التنظيمي.

**The role of Paternalistic leadership in supporting the  
organizational voice  
Applying to Nahdet Misr Environmental Services companies  
(An Empirical Study)**

**Abstract:**

The current research dealt with analyzing the relationship between Paternalistic leadership and the organizational voice by applying it to Nahdet Misr Environmental Services companies in the Egyptian business environment, and this supports the importance of research in light of the trend towards environmental protection and environmental legislation in Egypt. By applying to department heads, supervisors and executives, by preparing a survey list and distributing it to a sample of 356 heads of departments, supervisors and executives in the companies under study, where the received and correct lists amounted to 285 lists, and the response rates of the research sample members reached nearly (80%) The researchers tested the validity and reliability of the scales used in their preparation by using the alpha correlation coefficient method and factor analysis method. Statistical analysis was conducted using (SPSS ver. 23) and AMOS ver. 22 using a set of parametric tests to test research hypotheses such as T.Test and F.Test test associated with the multiple regression analysis method, as well as the Wilk's Lambda test.

The research reached a number of results, the most important of which was the presence of a positive significant effect of paternalistic leadership on the organizational voice, and the presence of differences between the opinions of the employees of the companies under study about the Paternalistic leadership style and the organizational voice in terms of demographic characteristics (age, educational level, occupation) only.

In light of the results that were reached, it was possible to reach a set of recommendations that can contribute to raising the efficiency of the companies under study, and raising the organizational voice in them by adopting the Paternalistic leadership style. However, the scope of this research, the methods used, and the results it reached point to areas for other future studies.

**KeyWords:** Paternalistic Leadership & Organizational Voice.

## دور القيادة الأبوية في دعم الصوت التنظيمي بالتطبيق على شركات نهضة مصر للخدمات البيئية

### 1- مقدمة:

شهد العالم في السنوات الأخيرة تقدماً كبيراً في كافة المجالات والتي من بينها مجال التنمية البشرية، لذلك يعتبر موضوع القيادة من الموضوعات الهامة ليس فقط على مستوى المنظمة بل على مستوى الدولة والعالم. كما أن القائد الإداري يمثل عنصراً أساسياً وهاماً في كل مراحل عملية التنمية الاقتصادية، ويعد المورد البشري العامل الحاسم في أى نجاح تحققه المنظمة فمهما إزدادت درجة العلم والتكنولوجيا تبقى مهمة المحافظة على المورد البشري وتطويره تحدى كبير يواجه القيادة بشكل مستمر (بنوناس، 2016).

ظهر نمط القيادة الأبوية في الآونة الأخيرة، وهذا النمط من القيادة يكون كقيادة الأب لعائلته هادفاً إلى الحماية والإرشاد لهم، ويتسم بكسب ولاء المرؤوسين وإحترامهم مع إظهار الجانب الأخلاقي والخيرى تجاههم وتجاه أسرهم، وفي الغالب ينجح هذا النمط القيادي عند ممارسته القيادة، ولكن استمرار نجاحه في المستقبل يتوقف على استمرار الخدمات الأبوية للقائد تجاه المرؤوسين (Mansur & Golds, 2017)، ومن أجل الفهم الكامل للعمليات المؤثرة للقيادة الأبوية على النتائج الثانوية، يجب مراعاة السياق والتركيبات المختلفة لأبعادها الثلاثة (Ren et al., 2021).

ويعتبر الصوت التنظيمي آلية الاتصال التي يُحدد من خلالها المشاكل الموجودة في المنظمة، وتقديم الاقتراحات لإجراء التحسينات بها (Zhang et al., 2015)، وتؤكد أدبيات السلوك التنظيمي على أهمية الصوت التنظيمي لتعزيز الفعالية التنظيمية وللتغلب على العديد من التحديات التي يواجهها المديرون في بيئة الأعمال الداخلية والخارجية (Morrison, 2011)، كما أن إتاحة الفرصة للتعبير عن صوت المرؤوسين، وممارسة الديمقراطية في مكان العمل لهما تأثيراً إيجابياً على رفاية المرؤوسين وأداء المنظمات (Dinislam et al., 2020)، وعلى ذلك يتناول الباحثون في هذا البحث دور القيادة الأبوية في دعم الصوت التنظيمي، بالتطبيق على شركات نهضة مصر للخدمات البيئية محل الدراسة، وتشير مراجعة الدراسات السابقة إلى ندرة الدراسات الأجنبية والعربية التي اهتمت بالعلاقة بين القيادة الأبوية والصوت التنظيمي.

### 2- الدراسة الاستطلاعية ومشكلة البحث:

هدفت الدراسة الاستطلاعية إلى التوصل لما يأتي:

(1) تحديد مشكلة البحث في مجموعة من التساؤلات الرئيسية التي سوف يتم الإجابة عنها من خلال البحث.

(2) تكوين الفروض الأساسية للبحث كأسباب محتملة لتفسير مشكلة البحث.

(3) التعرف على الخصائص العامة لمجتمع البحث وتكوين صورة مبدئية عنها.

وقام الباحثون بإجراء دراسة استطلاعية في شهر مارس حتي مايو 2018م، من خلال عدد من المقابلات الفردية المتعمقة التي إتمدت على الأسئلة المفتوحة ليتمكن الطرف الآخر من الإجابة عليها بحرية تامة، وذلك من خلال (17) مرؤوساً، (10) مشرفاً، (3) رئيس قسم، هذا بالإضافة إلى الملاحظة الشخصية للباحثين في أثناء تردهم على هذه الشركات.

وقام الباحثون بتحليل البيانات الثانوية والأولية التي تم الحصول عليها من الدراسة الاستطلاعية، وأتضح من الدراسة الاستطلاعية ممارسة أبعاد القيادة الأبوية من قبل رؤساء الأقسام والمشرفين دون إدراك أنها من أبعاد القيادة الأبوية. والاهتمام بالصوت التنظيمي بين المستويات الإدارية المختلفة.

## دور القيادة الأبوية في دعم الصوت التنظيمي بالتطبيق على شركات نهضة مصر للخدمات البيئية

وفي ضوء استعراض بعض الدراسات السابقة ونتائج الدراسة الإستطلاعية التي قام بها الباحثون فإن مشكلة هذا البحث يمكن تجسيدها بصورة رئيسية في عدد من التساؤلات البحثية والتي يمكن حصرها فيما يأتي:

- ما مستوى تطبيق نمط القيادة الأبوية في الشركات محل الدراسة ؟
- ما مستوى التعبير عن الصوت التنظيمي في الشركات محل الدراسة ؟
- هل توجد علاقة بين القيادة الأبوية والصوت التنظيمي في الشركات محل الدراسة؟
- ماهي آراء المستقصي منهم حول القيادة الأبوية والصوت التنظيمي، من حيث الخصائص الديموجرافية (العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة) في الشركات محل الدراسة؟

### 3- أهمية البحث:

يمكن تناول أهمية البحث في محورين كما يأتي:

#### 1- الأهمية الأكاديمية:

- تناول البحث مفاهيم حديثة في مجالي السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، والتي تعاني من قلة الكتابات العربية، ولذا يعد البحث الحالي فريد من نوعه لأنه يجمع بين القيادة الأبوية، والصوت التنظيمي. وبالتالي يأتي هذا البحث كمحاولة مكملة للمحاولات الأخرى المبذولة، وإضافة لها في هذا المجال.
- المساعدة في تحديد طبيعة العلاقات بين كل من القيادة الأبوية والصوت التنظيمي.

#### 2- الأهمية العلمية:

- إن نتائج الدراسة يمكن أن تساعد المسؤولين في الشركات محل الدراسة على وضع السياسات الإدارية التي تكفل تحسين طرق الاستفادة من الصوت التنظيمي وتحسين الأداء التنظيمي، وذلك من منطلق أن القيادة الأبوية تمثل أحد الوسائل المهمة لتحقيق أهداف الشركات محل الدراسة وتقديمها. حيث إن نمط القيادة الأبوية قد تم تطبيقه في هذه الدول (الصين، اليابان، كوريا الجنوبية، تاوان، المكسيك، الهند، تركيا) وثبت نجاحه بغض النظر عن البيئة الثقافية للمجتمع.
- يُعد مجال تطبيق البحث مجالاً جديداً هو الخدمات البيئية في مصر، وهذا يدعم أهمية الدراسة في ظل التوجه نحو حماية البيئة، والتشريعات البيئية في مصر. حيث توج المشرع المصري اهتمامه بحماية البيئة بإصدار القانون رقم 4 لسنة 1994م في شأن حماية البيئة، الذي تم العمل به منذ 4 فبراير 1994م. ويعد صدور هذا القانون حدثاً بيئياً مهماً ونقطة حضارية كبيرة تبوأ بها مصر مكانتها بين الدول المتحضرة التي أولت عناية خاصة لحماية البيئة ومكافحة تلوثها وتنمية مواردها. وهو يُعد أول تشريع مصري يصدر أساساً لحماية البيئة وتحت هذا المسمى، وهو ما يميزه عن باقي التشريعات ذات الأبعاد البيئية (مرسي، 2010).

#### 4- أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1) الكشف عن مستوى ممارسة القيادات الإدارية بالشركات محل الدراسة لسلوك القيادة الأبوية من وجهة نظر المرؤوسين في الشركات محل الدراسة.
- 2) التعرف على مستوى الصوت التنظيمي لدى المرؤوسين في الشركات محل الدراسة التحقق من نوع وقوة العلاقة بين القيادة الأبوية والصوت التنظيمي في الشركات محل الدراسة.

دور القيادة الأبوية في دعم الصوت التنظيمي بالتطبيق على شركات نهضة مصر للخدمات البيئية (3) التعرف على آراء المستقضي منهم حول القيادة الأبوية والصوت التنظيمي، من حيث الخصائص الديموجرافية (العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة) في الشركات محل الدراسة.

#### 5- الإطار النظري:

اشتمل الإطار النظري على مفهوم وأبعاد القيادة الأبوية، ومفهوم وأبعاد الصوت التنظيمي وذلك على النحو الآتي:

#### 1/5- مفهوم وأبعاد القيادة الأبوية

وتنوعت وجهات النظر في تناول مفهوم القيادة الأبوية بسبب الغموض والتداخل في هذا المفهوم، وأيضاً بسبب اختلاف الثقافات حيث عرفها (Farh et al., 2008) أنه أسلوب يجمع بين الانضباط والسلطة القويين، مع الخير الأبوي في جو شخصي. وترى دراسة (Pellegrini et al., 2010) أن القيادة الأبوية هي العلاقة الهرمية التي يوجه فيها القائد الحياة المهنية، والشخصية للمرؤوسين، بطريقة تشبه تعامل الوالدين، وفي المقابل يحصل على الولاء، والاحترام من المرؤوسين.

وترى دراسة (Wu et al., 2012) بأنها مزيج من السلطة والإحسان الأبوي، والعمل لمصلحة المرؤوسين، والنزاهة، والقيادة الأخلاقية. كما عرفت دراسة (Aycan et al., 2013) بأنها خلق جو عائلي في مكان العمل، حيث تتولد علاقات وثقة متبادلة بين القائد والمرؤوسين. وأيضاً عرفت دراسة (Karakitapoglu et al., 2020) بأنها أسلوب قيادة يتضمن الخير الأبوي ويجمع بين الانضباط والسلطة والقوة.

ويُعرف الباحثون القيادة الأبوية إجرائياً بأنها نمط قيادي يتضمن ثلاثة أبعاد رئيسة هي الاستبدادية، والخيرية، والأخلاقية، ويكون فيه القائد كالأب لأسرته يهدف إلى الحماية والإرشاد وفي الغالب ينجح هذا النمط القيادي عند ممارسته، ولكن استمرارية نجاحه في المستقبل يتوقف على استمرار الخدمات الأبوية للقائد الأبوي في الشركات محل الدراسة. مثل الأب في أسرته، حيث إنه يصبح أباً ما دام يعتنى بماديات عائلته، ومعنوياتهم، فاذا انقطع عن ذلك الاعتناء بأبنائه، انقطع هو عن الأبوية.

وفي السياق نفسه قسمت دراسة (Karosel et al., 2018) القيادة الأبوية إلى ثلاثة أبعاد هي الاستبدادية، والخيرية، والأخلاقية، كما استخدمت دراسة (عشري، 2021) أبعاد القيادة الأبوية وهي الاستبدادية، والأخلاقية، والخيرية؛ لذا لجأ البحث الحالي إلى اختيار الأبعاد التي تكررت أكثر من غيرها في الدراسات السابقة وجرى الاتفاق عليها وهي:

(1) **القيادة الاستبدادية Authoritarianism Leadership:** تعد القيادة الاستبدادية أحد أبعاد القيادة الأبوية؛ وهي تعكس كون القائد شديداً في سلطته، ويكون له سلطة مطلقة، غير قابلة للطعن، وتكون لديه رقابة صارمة على المرؤوسين، ويجب عليهم الطاعة الكاملة للقائد، وأيضاً القيادة الاستبدادية هي سلوك القائد الذي يتسم بالسلطة الكاملة، والسيطرة على المرؤوسين، ويطلب المرؤوسين بالطاعة الكاملة له (Cenkci & Ozceli., 2015)، كما أن أسلوب القيادة الاستبدادية يرتبط سلباً بالتمكين، (Dedahanov et al., 2019)، وتؤكد ذلك دراسة، (Liu & Wang., 2015) أن من أهم سمات القيادة الاستبدادية وجود سلطة قوية غير قابلة للتحدي، و رقابة صارمة على المرؤوسين، وهذا يتطلب من المرؤوسين الانصياع لتعليمات القائد دون تحفظ أو تردد.

## دور القيادة الأبوية في دعم الصوت التنظيمي بالتطبيق على شركات نهضة مصر للخدمات البنينة

ويرى الباحثون أن بُعد القيادة الاستبدادية يتميز بسلوكيات الهيمنة، والسيطرة على المرؤوسين، وتنفيذ أمر القادة بطريقة تعليمية، وخلق صورة للقائد باعتباره شخصية عظيمة وهذا النمط القيادي يعد دكتاتورياً تماماً، لكن القرارات تُتخذ فيما يخدم مصلحة المرؤوسين.

### (2) القيادة الخيرية **Benevolent Leadership**: وتستند القيادة الخيرية في مضمونها على ثقافة

الكونفوشيوسية المثالية، والخاصة بالعلاقات الخمس الأساس، وتُعد قاعدة من قواعد المعاملة بالمثل وهي: القائد الخيري مع وزير مخلص، الوالد الرفيق والطيف في تعامله مع أولاده، الزوج الصالح مع الزوجة المخلصة، الأخ الأكبر يكون لطيفاً في التعامل مع شقيقه الأصغر، تعامل كبار السن مع من هم أصغر منهم بالتقدير والاحترام، (Chen et al., 2004). وفي السياق نفسه فإن القيادة الخيرية علاقات جيدة مع المرؤوسين، والتعامل معهم بالرعاية، وخلق بيئة عمل جيدة، وهذا سوف ينعكس على نتائج عمل المرؤوسين، ويعود بالنفع على المنظمة، (Anwar, 2013)، وأيضاً القيادة الخيرية هي عملية خلق حلقة إيجابية من التشجيع، وتنفيذ التغيير الإيجابي في المنظمات من خلال: اتخاذ قرارات وإجراءات أخلاقية، وتنمية وتطوير الوعي الروحي، وخلق شعور بالروحانية، والأمن في المجتمع، وإلهام الأمل والشجاعة لتعزيز العمل بشكل إيجابي، واتخاذ إجراءات إيجابية، وترك أثر إيجابي كبير في المجتمع، (Tan, 2015).

ويرى الباحثون أن بُعد القيادة الخيرية يتم التركيز فيه على العلاقات الاجتماعية المتبادلة الجيدة بين القائد الخيري والمرؤوسين، حيث يبدي القائد الخير للمرؤوسين ويعمل لمصلحتهم، وفي المقابل يُظهر المرؤوسين الولاء والامتنان تجاه قادئهم. كما يهتم القائد اهتماماً شخصياً بحياة المرؤوسين ويعبر عن اهتمامه بالحماية والوقاية لهم، لتحديد وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم، من خلال فهم احتياجاتهم ومشاعرهم، ونتيجة لذلك يُظهر المرؤوسين الرضا، والثقة في قائدهم وبالتالي يتحسن أدائهم التنظيمي.

### (3) القيادة الأخلاقية **Morale Leadership**: وتتسم القيادة الأخلاقية بالاهتمام الحقيقي

بالمرؤوسين، ورعايتهم في المجالات التي تكون خارج نطاق العمل الرسمي، والاهتمام باحتياجات المرؤوسين، والاهتمام والرعاية تمتد إلى عائلة المرؤوسين، وتكوين العلاقة بين القائد والمرؤوسين على المدى البعيد، والتعامل مع المرؤوسين باحترام، ودون تحيز (Farh et al., 2008). كما أن سلوك القائد الأخلاقي يسعى إلى الفضائل الشخصية المتوقعة مثل النزاهة، والانضباط الذاتي، (Chou et al., 2015).

ويرى الباحثون أن القائد الأخلاقي غير أناني، ويتحمل المسؤولية، ويضع نماذج للسلوك المناسب، ويفصل بين الاهتمامات المتعلقة بالعمل عن الاهتمامات الشخصية له، ويدعم المعايير الاجتماعية التي تجسد السلوكيات الأخلاقية المهمة بإنجاز أهداف المنظمة.

## 2/4 - مفهوم وأبعاد الصوت التنظيمي:

الصوت التنظيمي هو سلوك لفظي موجه بالرغبة في تحسين الوظائف، والعمليات التنظيمية من خلال تقديم المعلومات والحقائق للقادة بالمنظمة، بهدف إحداث التغيير والتطوير في المنظمة (Deter & Burris, 2007)، وفي نفس السياق فإن الصوت التنظيمي سلوك غير رسمي يتضمن قول الحقيقة في جميع الممارسات التنظيمية، وتقديم الأفكار والمقترحات والتغذية العكسية ومشاركة الإدارة في وضع طرق فعالة للأداء، كما أن الصوت التنظيمي هو التعبير الرسمي أو التقديري عن الأفكار والآراء والاقتراحات، أو هو الأسلوب البديل الموجه إلي هدف محدد داخل أو خارج المنظمة بقصد تغيير وتحسين الوضع الحالي لأداء المنظمة (Barry & Wilkinson, 2016) ويُشير الصوت التنظيمي إلى التعبير عن الآراء والأفكار البناءة حول القضايا المتعلقة بمكان العمل.

ويُعرف الباحثون الصوت التنظيمي إجرائياً بأنه سلوك لتعبير المرؤوسين عن آرائهم لقادئهم، وللصوت التنظيمي بعدان هما (الصوت الداعم، الصوت المانع)، ويساعد الصوت التنظيمي على



**دور القيادة الأبوية في دعم الصوت التنظيمي بالتطبيق على شركات نهضة مصر للخدمات البيئية**

تحقيق أهداف الشركات محل الدراسة، كما أنه مفهوم يقدم من خلاله المرؤوسون آرائهم عن طيب خاطر، بشأن تطوير العمل بالشركات محل الدراسة.

ويرى الباحثون أن الدراسات السابقة (Mowbray et al., 2015; Song et al., 2020)؛ الصباغ وآخرين، 2017)، أجمعت على أن الصوت التنظيمي بعدان هما (الصوت الداعم، الصوت المانع). لذا لجأت الدراسة الحالية إلى اختيار الأبعاد التي تكررت أكثر من غيرها في الدراسات السابقة وجرى الاتفاق عليها، وهما:

**1- البعد الأول: الصوت الداعم Supportive Voice:** ويُقصد به تقديم المرؤوسين حلول واقتراحات مبتكرة بدافع التعاون من أجل تحسين حالة المنظمة، حيث تميل تلك الحلول والاقتراحات إلى التركيز على الحالة المثالية التي يمكن تحقيقها في المستقبل، نظراً لأن تركيزها ينصب على تحسين كفاءة المنظمة.

**3- البعد الثاني: الصوت المانع Prohibitive voice:** ويُقصد به تقديم المرؤوسين اقتراحات وقائية لحماية المنظمة من المخاطر، والأزمات المحتملة، وتقليل أثارها السلبية في المستقبل.

**5- الدراسات السابقة وتنمية فروض البحث:**

وتمشياً مع ذلك أكدت دراسة (Cheng et al., 2014) على أن نموذج قياس القيادة الأبوية، يمكن استخدامه في مجتمعات ذات بيئات ثقافية مختلفة. كما توصلت دراسة (Mansur, 2017) & Golds) إلى أن ترتيب الدول التي تؤيد القيادة الأبوية الخيرية كما يأتي (جنوب شرق آسيا، الشمال الأوربي، أوربا الشرقية، الشرق الأوسط، جنوب الصحراء الكبرى لأفريقيا، أمريكا اللاتينية)، وأن القيادة الأبوية بدأت تلقى قبولاً عالمياً ولكن هناك ثقافات تميل إلى اتباع النمط الأبوي الخيري وثقافات تميل إلى اتباع النمط الأبوي الاستبدادي، وثقافات تميل إلى اتباع النمط الأبوي الخيري والنمط الأبوي الاستبدادي معاً بمعنى آخر أن المجتمعات المختلفة في الثقافة تؤيد أبعاد القيادة الأبوية بشكل مختلف. وتوصلت دراسة (Ugurluoglu et al., 2018) إلى أن أبعاد القيادة الأبوية، كان لها تأثير مباشر على الأداء الوظيفي، والنية في ترك العمل من قبل المرؤوسين. ويستطيع القادة في المنظمات التأكيد على البعد الخيري (القيادة الخيرية)، والبعد الأخلاقي (القيادة الأخلاقية) إذا كانوا يرغبون في تقليل النية في ترك العمل؛ ويكون ذلك من خلال إظهار الاهتمام بالمرؤوسين وعائلاتهم، وتقديم الدعم والرعاية، وحل مشاكل المرؤوسين على المستوى المهني والعائلي، مما يعزز الهوية التنظيمية، واحترام الذات. وتوصلت دراسة (Pinar & Ayse, 2019) إلى أن النمط الأبوي الخيري والنمط الأبوي الأخلاقي يؤثران سلباً على التميز في ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل (التوظيف، مهام الترقية والتقييم، المكافآت، التدريب، ظروف العمل) وأيضاً عندما يتصرف القائد الاستبدادي بطريقة استبدادية، فإن المرؤوسين ينظرون على وجه التحديد في هذا الوقت لمحابة الأقارب في عملية التوظيف. بالإضافة إلى أن نمط القيادة الأبوية تم عرضه بشكل سلبي في المجتمعات الغربية، ولكن ينظر إليه كنمط إيجابي في (الهند، باكستان، الصين، تركيا).

وأكدت دراسة (Unler & Kilic, 2019) على أن القيادة الأبوية ترتبط بشكل إيجابي بكل من الالتزام العاطفي والرضا الوظيفي. وتعمل العاطفة الإيجابية، والعاطفة السلبية كوسيط بين القيادة الأبوية والاتجاهات التنظيمية. وتوصلت دراسة (Dedahanov et al. 2019) إلى أن التمكين الوظيفي يتوسط في العلاقات بين أنماط القيادة الأخلاقية، والاستبدادية، والسلوك المبتكر للمرؤوسين، كما أن التمكين الوظيفي لا يتوسط العلاقة بين أسلوب القيادة الخيري والسلوك الابتكاري للمرؤوسين. وتوصلت دراسة (Chen et al., 2019) إلى أن القيادة الخيرية والقيادة الأخلاقية، وهما بُعدين للقيادة الأبوية، يرتبطان ارتباطاً إيجابياً بالالتزام التنظيمي، كما أن الفعالية الجماعية تتوسط في علاقة الالتزام التنظيمي بالقيادة الأخلاقية، وأيضاً عدم وجود علاقة بين القيادة الاستبدادية والالتزام التنظيمي، إلى جانب ذلك وُجد أن تماسك الفريق يحد بشكل سلبي من



**دور القيادة الأبوية في دعم الصوت التنظيمي بالتطبيق على شركات نهضة مصر للخدمات البنينة**  
العلاقة بين القيادة الأخلاقية والفعالية الجماعية ويؤثر بشكل إيجابي على العلاقة بين الفعالية الجماعية والالتزام التنظيمي.

كما أوضحت دراسة (Cuma, 2019) إلى وجود علاقات سلبية ومهمة بين القيادة الأبوية وأبعاد السخرية التنظيمية حيث كلما زادت ممارسة القيادة الأبوية، انخفضت سخريتهم المعرفية، الوجدانية، والسلوكية. وتوصلت دراسة (Meltem et al., 2020) إلى أنه يوجد علاقة إيجابية بين القيادة الأبوية وأبعاد المناخ الأخلاقي (الأنائية، الإحسان، المناخ الأساسي) وأيضاً يوجد علاقة معنوية بين المناخ الأخلاقي والأداء بين المرؤوسين والقيادة الأبوية. وتوصلت دراسة (Sabry et al., 2020) التي أنه يوجد علاقة إيجابية بين أبعاد القيادة الأبوية (الاستبدادية، والأخلاقية، والخيرية) وجودة حياة العمل؛ لما لها من تأثير إيجابي على إدراك المرؤوسين وزيادة الثقة والتعاون والروح الإيجابية بين المرؤوسين والعناية بهم.

كما أوضحت دراسة (Lin, Z., 2016)، إلى أن روح الدعاية المرتبطة بالقيادة يمكن أن تعزز بشكل كبير سلوك صوت المرؤوسين وقمع الدعاية العدوانية. وتوصلت دراسة (الصباغ وآخرون، 2017)، إلى وجود علاقات ارتباط موجبة معنوية بين الصوت التنظيمي ببعديه (الصوت الداعم، والصوت المانع) ومشاركة المرؤوسين في صنع القرارات، وأيضاً يوجد علاقات معنوية إيجابية بين الصوت التنظيمي ببعديه ومستوي الولاء التنظيمي. بالإضافة إلى أن مشاركة العاملين في صنع القرارات تتوسط العلاقة بين الصوت التنظيمي، والولاء التنظيمي، حيث تتوسط العلاقة بين الصوت الداعم، والولاء التنظيمي، ولا تتوسط العلاقة بين الصوت المانع والولاء التنظيمي.

وأضافت دراسة (Weiss & Momisn, 2019)، إلى أن الصوت التنظيمي (منخفض، مرتفع) ومعدل الكلام (بطيء، سريع) يؤثران على سمعة ما بعد الأزمة للمنظمة. كما أنه يجب مراعاة الخصائص الصوتية للمتحدث الرسمي في أوقات الأزمات، لأنها تؤثر بشكل معنوي على سمعة ما بعد الأزمة عند استخدام استراتيجية إعادة البناء في الأزمات التي يمكن تجنبها. وفي السياق نفسه توصلت دراسة (Li et al., 2020)، إلى أن السياسات التنظيمية المدركة للمرؤوسين ترتبط سلباً بنوعي الصوت من خلال عدم اليقين النفسي، حتى بعد التحكم في السلامة النفسية والشعور بالالتزام بالتعبير، علاوة على ذلك تقلل الاستقلالية الوظيفية التأثير السلبي لعدم اليقين النفسي على الصوت التعزيزي، ويقلل الأمن الوظيفي التأثير السلبي لعدم اليقين النفسي على الصوت المحذور. وأظهرت دراسة (Um-e-Rubbab & Naqvik, 2020) أن تفويض المشرف يرتبط بشكل إيجابي بالسلوك الصوتي التعزيزي والمحذور للمرؤوسين، ويؤثر الصوت الترويجي بشكل كبير على الاندماج في مكان العمل، ولكن لم يتضح أن السلوك الصوتي المحذور له أي تأثير على الاندماج المتصور في مكان العمل. علاوة على ذلك، فإن كلا بُعدي السلوك الصوتي السلوك الصوتي التعزيزي والمانع، يتوسطان بشكل كبير العلاقة بين تفويض المشرف والاندماج المتصور في مكان العمل. وتوصلت دراسة (Bergeron & Thompson, 2020) ، إلى أن إدراك السياسة التنظيمية ارتبط بشكل سلبي بالصوت التنظيمي، بينما كان الدعم التنظيمي المدرك مرتبطاً بشكل إيجابي بالصوت التنظيمي، كما كان الدعم التنظيمي المدرك له تأثير وسيط على العلاقة بين إدراك السياسة التنظيمية والصوت التنظيمي.

تنوعت الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الأبوية والصوت التنظيمي، حيث أكدت دراسة (Zhang et al., 2015)، وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأبوية والصوت التنظيمي. كما أشارت نتائج دراسة (Liu & Liu, 2017)، إلى أن المرونة التنظيمية لها مردود إيجابي على الصوت التنظيمي، حيث إنها تتيح للمرؤوسين التعبير عن صوتهم وتقديم أفكارهم، واقتراحاتهم إلى القادة بالمنظمة. وأيضاً كل من القيادة الخيرية والقيادة الأخلاقية ترتبط إيجابياً بسلوك

- دور القيادة الأبوية في دعم الصوت التنظيمي بالتطبيق على شركات نهضة مصر للخدمات البيئية**
- الصوت، في حين تمثل القيادة الاستبدادية دوراً سلبياً في التأثير على سلوك الصوت (Jia et al., 2020)، وتأسيساً على ما سبق يمكن صياغة فروض البحث على النحو الآتي:
- الفرض الأول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأبوية والصوت التنظيمي في الشركات محل الدراسة.
- كما تنوعت الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الأبوية والصوت التنظيمي منها دراسة، (عويس، 2013) وتوصلت الدراسة إلى أن نسبة ممارسة سلوكيات الصوت بالشركات محل الدراسة (78%) حيث إنها تمارس أكثر في الذكور من الإناث. وتوصلت دراسة (Van Gramberg, 2020) إلى أن نسبة ممارسة سلوكيات الصوت بالشركات محل الدراسة (75%) حيث إنها تمارس أكثر في الإناث من الذكور. وتناولت دراسة، (Sposato, 2021) المتغيرات الديموجرافية في القيادة الأبوية، وتوصلت إلى تحيز ممارسة القيادة الأبوية في الثقافة الصينية إلى الذكور بشكل أكبر من الإناث. وتأسيساً على ما سبق يمكن صياغة الفرضين الثاني والثالث للدراسة على النحو الآتي:
- الفرض الثاني: توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقصى منهم حول نمط القيادة الأبوية، من حيث الخصائص الديموجرافية (العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة) في الشركات محل الدراسة.
  - الفرض الثالث: توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقصى منهم حول الصوت التنظيمي، من حيث الخصائص الديموجرافية (العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة) في الشركات محل الدراسة.
- 6- منهجية البحث:**
- للحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف هذا البحث إعتد الباحثون على دراسة مكتبية ودراسة ميدانية، ويمكن توضيح هاتين الدراستين فيما يأتي :
- 1/6 - الدراسة المكتبية:**
- استكمالاً للدراسة المكتبية التي قام بها الباحثون ضمن الدراسة الاستطلاعية، وبعد أن إتضحت معالم البحث وتحديد كل من (مشكلة، وتساؤلات البحث، وأهدافه، وفروضه) ومن أجل الحصول على البيانات الثانوية الضرورية لتحقيق أهداف هذا البحث، قام الباحثون بدراسة مكتبية أكثر عمقاً استهدفت جمع المزيد من البيانات الثانوية المتعلقة بموضوعات البحث، وللحصول على هذه البيانات، اعتمد الباحثون على عدة مصادر، كان من أهمها: المؤلفات العلمية، والمقالات، والدوريات، والبحوث العلمية.
- 2/6 - الدراسة الميدانية:**
- استهدفت الدراسة الميدانية جمع وتحليل البيانات الأولية اللازمة للإجابة على تساؤلات البحث، إضافة إلى إختبار صحة / عدم صحة فروض البحث ومن ثم ؛ تحقيق أهدافه.
- 7- مجتمع وعينة البحث:**
- 1/7 - مجتمع البحث:**
- ويهدف البحث الحالي إلى دراسة دور القيادة الأبوية في دعم الصوت التنظيمي في شركات نهضة مصر للخدمات البيئية، وهي إحدى الشركات التابعة لمجموعة شركات المقاولون العرب، والتي تعد من أعرق شركات المقاولات في الشرق الأوسط وأفريقيا. ويتمثل مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين بشركات النهضة للخدمات البيئية الحديثة في (محافظة الإسكندرية والقاهرة) وعددهم (5000) موظفاً. (الموقع الرسمي لشركات نهضة مصر للخدمات البيئية 2021).
- 2/7 - عينة البحث:**

دور القيادة الأبوية في دعم الصوت التنظيمي بالتطبيق على شركات نهضة مصر للخدمات البيئية ونظراً لكبير حجم المجتمع، وصعوبة الوصول إلي جميع مفرداته، إضافة إلى القيود الخاصة بالوقت والتكلفة فقد تقرر الاعتماد على أسلوب وإجراءات العينات لجمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة، تم تحديد حجم العينة بطريقة إحصائية باستخدام المعادلة الآتية (Tryfos,1996):

$$n = \frac{N (Z)^2 P (1-P)}{N e^2 + (Z)^2 P (1-P)}$$

حيث أن:

(n) حجم عينة البحث.

(N) حجم مجتمع البحث.

(Z) حدود الخطأ المعياري وهي = 1,96 عند درجة ثقة 95% .

(P) نسبة عدد المفردات التي تتوافر فيها الخاصية محل الدراسة وهي 50% .

(e) خطأ العينة المسموح به في تقدير النسبة وهي 50% .

$$[ 0,5 \times 0,5 \times 2 ( 1,96) ] \times 5000$$

$$\text{حجم العينة} = \frac{356 \text{ مفردة}}{[ 0.5 \times 0,5 \times 2 ( 1,96) + 2 (0,05) \times 5000 ]}$$

وتم توزيع نسب العينة العشوائية البسيطة على مجتمع الدراسة وهوشركات نهضة مصر للخدمات البيئية كما هو في جدول رقم (1).

جدول رقم (1)

توزيع العينة في الشركات محل الدراسة.

الشركات	وحدة المعاينة	أعداد العاملين مجتمع الدراسة	عدد مجتمع الدراسة	النسبة	عدد العينة
الإسكندرية	رئيس قسم	430	4300	%86	306
	مشرف	1419			
	تنفيذي	2451			
القاهرة	رئيس قسم	70	700	%14	50
	مشرف	231			
	تنفيذي	399			
الإجمالي		5000	5000	%100	356

المصدر: من إعداد الباحثين.

## دور القيادة الأبوية في دعم الصوت التنظيمي بالتطبيق على شركات نهضة مصر للخدمات البيئية

### 3/7- وحدة المعاينة :

تمثل وحدة المعاينة المفردة التي سوف يتم توجيه قائمة الاستقصاء إليها، نظراً لتوافر الإجابات لديها والتي وقع الاختيار عليها عند سحب العينة، وقد تمثلت وحدة المعاينة العامين بشركات نهضة مصر للخدمات البيئية، من فئات رؤساء الأقسام والمشرفين والتنفيذيين، حيث تم إختيار عينة عشوائية من (رؤساء الأقسام، والمشرفين، والتنفيذيين) ثم قام الباحثون باختبار مفردات كل فئة وفقاً لإجراءات العينة العشوائية.

### 9- متغيرات البحث والمقاييس المستخدمة:

إعتمدت الدراسة الميدانية على البيانات الأولية، التي تم جمعها حول متغيرات البحث التي أمكن قياس الخصائص التي تشتمل عليها من خلال مجموعة من المقاييس المتنوعة، وذلك على النحو الموضح أدناه :

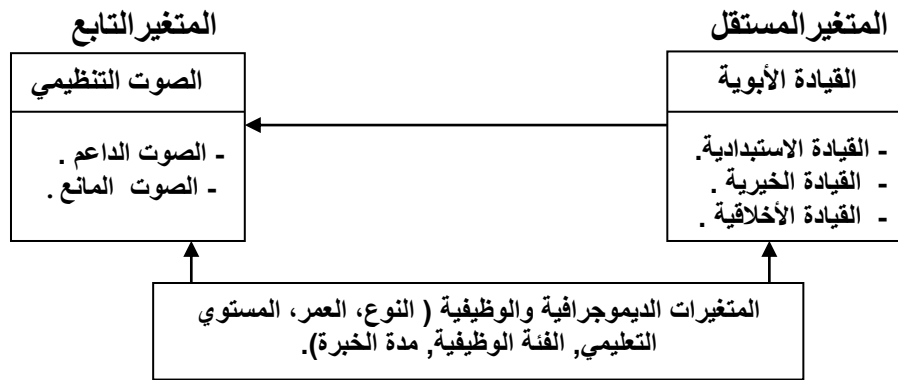
### 1/9- متغيرات البحث:

يمكن تصنيف أبعاد البحث إلى مجموعتين:

أ- أبعاد القيادة الأبوية (القيادة الاستبدادية، والقيادة الخيرية، والقيادة الأخلاقية).

ب- أبعاد الصوت التنظيمي (الصوت الداعم، الصوت المانع).

وبناء على ماسبق يمكن توضيح نموذج تحليل متغيرات البحث دور القيادة الأبوية في دعم الصوت التنظيمي من خلال الشكل رقم (1).



### شكل رقم (1)

نموذج وصفي لمتغيرات البحث.

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء ما استخلصه الباحثين من الدراسات السابقة.

### 2/9- المقاييس المستخدمة في البحث:

### 1/2/9- قياس القيادة الأبوية:

تم قياس القيادة الأبوية عن طريق الاعتماد على مقياس Paternalistic (PLQ) Leadership Questinnaire والذي قدمته دراسات مثل (Pellegrini & Scandura, 2012) ويتضمن أبعاده ثلاثة هي (القيادة الاستبدادية، والقيادة الخيرية، والقيادة الأخلاقية)، وتم قياس إدراك المرؤوسين لأبعاد القيادة الأبوية باستخدام مقياس ليكرت المتدرج المكون من خمس نقاط، لإتاحة الفرصة لمفردات عينة الدراسة للتعبير عن رأيهم إزاء كل عبارة في قائمة الاستقصاء وتم إعطاء كل إجابة درجة محددة تتدرج من (1) غير موافق إلى (5) موافق تماماً على هذه العبارات، مع وجود درجة حيادية في المنتصف، وتبين أن معامل ألفا للمقياس ككل بلغ 0,484.

دور القيادة الأبوية في دعم الصوت التنظيمي بالتطبيق على شركات نهضة مصر للخدمات البيئية

## 2/2/9- قياس الصوت التنظيمي:

حيث تم قياسه بالمقياس المكون من ست عبارات والمطور بواسطة دراسة ( Yoon, 2012), والمستخدم من قبل دراسة (Li et al., 2020) وثبت صحته، وتبين أن معامل ألفا للمقياس ككل بلغ 0,614.

## 10 - أساليب التحليل الإحصائي والاختبارات الإحصائية المستخدمة:

### 1/10- أساليب التحليل الإحصائي:

تتسم طبيعة بيانات هذه الدراسة بأنها متعددة المتغيرات، كما أن أغراض التحليل واختبار الفروض الخاصة بها تنطوي على التحقق من نوع ودرجة العلاقة بين أكثر من متغير في نفس الوقت، وفي ضوء ما سبق كان من الضروري أن يتم تحليلها باستخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة للمتغيرات المتعددة. ونظراً لتعدد الأساليب الإحصائية الخاصة بتحليل المتغيرات المتعددة وتفاوتها من حيث أهدافها ومتطلباتها؛ فقد تم اختيار بعض الأساليب الإحصائية المناسبة لهذه الدراسة وذلك في ضوء بعض المعايير من بينها عدد المتغيرات ونوع البيانات ومستوى القياس وعدد وحجم العينات وأنواعها وأغراض التحليل، وهذه الأساليب هي:

1/1/10- المقاييس الإحصائية الوصفية: كالتوسطات والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة، وذلك لتحليل ووصف استجابات المستقضي منهم.

2/1/10 - أسلوب تحليل الارتباط: للتعرف على مدى وجود علاقة بين المتغيرات محل الدراسة (القيادة الأبوية، الصوت التنظيمي) كمدخل للتعرف على تأثير كل متغير على الآخر بشكل مباشر أو غير مباشر وفقاً لفروض الدراسة.

3/1/10- أسلوب تحليل الانحدار البسيط والمتعدد: يعتبر أسلوب تحليل الانحدار المتعدد من أساليب التحليل التي تتعامل مع المتغيرات المتعددة وغالباً يتم استخدام هذا الأسلوب وذلك بغرض الكشف عن نوع وقوة العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، كما يستخدم مع هذا الأسلوب في التحليل أسلوب تحليل ارتباط المتعدد وذلك لتحديد قوة العلاقة بين هذين النوعين من المتغيرات (إدريس، 2008). وقد قام الباحثون بالإعتماد عليهما بغرض الكشف عما إذا كانت هناك تأثير مباشر بين القيادة الأبوية وأبعادها على الصوت التنظيمي، والتحقق من نوع وقوة هذه العلاقات.

### 4/1/10- أسلوب معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation Coefficient:

تم استخدام معامل الارتباط وذلك للتحقق من درجة الاعتمادية والثبات في المقاييس متعددة المحتوى. وتم استخدام هذا المقياس الإحصائي، لتركيزه على درجة التناسق الداخلي بين المتغيرات التي يتكون منها المقياس الخاضع للاختبار، ويركز هذا الأسلوب على استخراج العناصر الرئيسة من البيانات الخاضعة للتحليل مع ترتيبها بشكل تنازلي نسبة إسهام كل منها في تفسير التباين الكلي في المتغيرات الأصلية الخاضعة للتحليل، وتم استخدام أسلوب تحليل العوامل بغرض التحقق من درجة الصلاحية للمجموعات المختلفة من المتغيرات المستخدمة في الدراسة، وذلك من خلال الكشف عن الأبعاد الحقيقية لكل مجموعة من تخصيص البيانات، ذلك باستبعاد المتغيرات التي تكون ذات درجة ارتباط ضعيفة بباقي المتغيرات الأخرى في المجموعة نفسها.

### 5/1/10-أسلوب التحليل العاملي Factor Analysis:

هو أحد أساليب التحليل الإحصائية للمتغيرات المتعددة، ويعتبر من أكثر أساليب تحليل العوامل استخداماً في البحوث الاجتماعية بصفة عامة.

6/1/10-أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA): ويعتبر أحد الأساليب الإحصائية التي يمكن استخدامها في تحديد الفروق بين متوسطات المجتمعات

دور القيادة الأبوية في دعم الصوت التنظيمي بالتطبيق على شركات نهضة مصر للخدمات البيئية المختلفة, وتم استخدامه بغرض تحديد درجة التشابه أو الإختلاف بين آراء المستقضي منهم حول متغيرات الدراسة باختلاف خصائصهم الديموجرافية.

## 2/10- الاختبارات الاحصائية لفروض الدراسة :

اعتمد الباحثون على عدد من الاختبارات الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة البيانات وأنواع الفروض التي تم صياغتها ومن هذه الاختبارات الإحصائية هي:  
**1/2/10- اختبار T.Test، واختبار F.Test** الملازمين لأسلوب تحليل الانحدار المتعدد.  
**2/2/10- اختبار Wilk's Lambda** وذلك من أجل التحقق من مستوى المعنوية والدلالة الإحصائية لنوع وقوة العلاقة بين المتغيرات موضع الدراسة ولاختبار صحة أو خطأ فروض الدراسة.

## 11 - حدود البحث:

- تمثلت حدود البحث في العناصر الرئيسة الآتية:
- (1) بالنسبة للحدود الخاصة بمجتمع البحث: اقتصر البحث على رؤساء الأقسام، والمشرفين، والتنفيذيين بشركات نهضة مصر للخدمات البيئية.
  - (2) بالنسبة للحدود الخاصة بموضوع البحث: اقتصر البحث على نمط القيادة الأبوية بأبعاده الثلاثة وهي (الاستبدادية، الخيرية، الأخلاقية) والصوت التنظيمي.
  - (3) بالنسبة للحدود المكانية: اقتصرت الدراسة الميدانية على الشركات محل الدراسة، وقد تم اختيار هذه الشركات التي تعمل في مجال البيئة وذلك في ظل التوجه نحو حماية البيئة، والتشريعات البيئية في مصر.
  - (4) بالنسبة للحدود الزمنية: تم تجميع البيانات الأولية الخاصة بالدراسة الميدانية في المدة من 2020م إلى 2021م .

## 12 - تقييم الثبات والمصادقية لمقاييس البحث:

وللتحقق من ثبات ومصادقية قائمة الاستقصاء، تم تقييم درجة التناسق الداخلي بين بنودها؛ لمعرفة مدى قدرة المقياس على قياس ما يفترض قياسه بدقة وذلك على النحو التالي:

### 1/12- تقييم الثبات/ الاعتمادية للمقاييس المستخدمة في البحث:

يستخدم أسلوب التحليل هذا للتأكد من مدى إمكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء في الحصول على بيانات تتسم بالثبات. ونظراً للتباين بين متغيرات الدراسة، فقرر الباحثون الاعتماد على معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha Correlation Coefficient نظراً لكونه أكثر أساليب تحليل الاعتمادية Reliability دلالة في تقييم درجة التناسق الداخلي بين عبارات المقياس الخاضع للاختبار.

وقام الباحثون بتطبيقه على عينة مكونة من 30 مفردة من العاملين بشركات نهضة مصر للخدمات البيئية بمحافظة الإسكندرية والقاهرة كاختبار مبدئي للقائمة، وقبل إجراء هذا التحليل، فقد تقرر استبعاد أي متغير يحصل على معامل ارتباط إجمالي Item-Total Correlation أقل من 0,30 بينه وبين باقي المتغيرات في ذات المقياس (إدريس, 2008).

### جدول رقم (2)

تقييم درجة الاتساق والصدق الداخلي بين محتويات مقاييس متغيرات البحث باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ

أرقام العبارات	اختبار ألفا كرونباخ		متغيرات الدراسة
	المحاولة الثانية	المحاولة الاولى	



## دور القيادة الأبوية في دعم الصوت التنظيمي بالتطبيق على شركات نهضة مصر للخدمات البينية

المحدوفة	عدد العبارات	معامل الثبات (Alpha)	عدد العبارات	معامل الثبات (Alpha)	
21-17-15-10	5	0,706	9	0,339	القيادة الاستبدادية
14	10	0,769	11	0,632	القيادة الخيرية
23-16	4	0,803	6	0,463	القيادة الأخلاقية
7 عبارات	19	0,831	26	0,484	معامل الثبات الكلي للقيادة الأبوية.
48-42	4	0,736	6	0,186	الصوت الداعم
-	3	0,898	3	0,898	الصوت المانع
عبارتان	7	0,905	9	0,614	معامل الثبات الكلي للصوت التنظيمي.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (2) ما يأتي:

- بالنسبة لمقياس القيادة الأبوية: تبين أن معامل ألفا للمقياس ككل بلغ 0,484، إلا أنه تبين وجود سبعة عبارات لها معامل ارتباط أقل من 0,30، وهي العبارات رقم (10- 14- 15- 16- 17- 21- 23). لذا تقرر استبعاد تلك العبارات، وبذلك أصبح معامل ألفا للمقياس ككل 0,831. وكذلك أصبح معامل ألفا لأبعاد المقياس (القيادة الاستبدادية، القيادة الخيرية، القيادة الأخلاقية) يتراوح ما بين 0,706 إلى 0,803 وهو ما يشير إلى تمتع المقياس بدرجة عالية من الثبات، حيث إن معامل ألفا الذي يصل إلى 0.70 يعد ذا مستوى مقبول من الثقة والاعتمادية (إدريس، 2008).
- بالنسبة لمقياس الصوت التنظيمي: تبين أن معامل ألفا للمقياس ككل بلغ 0,614، إلا أنه تبين وجود عبارتين لهما معامل ارتباط أقل من 0,30، وهما العبارتان رقم (42- 48) لذا تقرر استبعاد تلك العبارتان، وبذلك أصبح معامل ألفا للمقياس ككل 0,905. وكذلك أصبح معامل ألفا لأبعاد المقياس (الصوت الداعم، الصوت المانع) 0,736 و 0,898 على التوالي، وهو ما يشير إلى تمتع المقياس بدرجة عالية من الثبات، حيث إن معامل ألفا الذي يصل إلى 0.70 يعد ذا مستوى مقبول من الثقة والاعتمادية (إدريس، 2008).

وفي ضوء ما سبق يتضح أن النتيجة المبدئية لتقييم درجة الثبات/ الاعتمادية تعكس أن المقياس الخاضع للاختبار يمكن الاعتماد عليه في قياس أبعاد القيادة الأبوية (القيادة الاستبدادية، القيادة الخيرية، القيادة الأخلاقية)، وأبعاد الصوت التنظيمي (الصوت الداعم، الصوت المانع).

### 2/12 - اختبار الصلاحية / الصدق للمقاييس المستخدمة في البحث:

يستخدم هذا الاختبار لبيان مدى صدق عبارات الاستقصاء في قياس ما صممت لأجله، والتأكد من أن عبارات الاستقصاء تعطي للمستقصى منه المعنى نفسه الذي يقصده الباحثين. وقد اعتمد الباحثون في إجراء اختبار الصدق على كل من صدق المحتوى والتحليل العاملي، وذلك كما يأتي:

### 1/2/12 - صدق المحتوى: تم عرض الاستقصاء في صورتها الأولية على الأساتذة المشرفين

على البحث وبعد إجراء التعديلات اللازمة تم عرضها على عدد من المحكمين من السادة أساتذة إدارة الأعمال (\*) وذلك للتأكد من صلاحيتها من الناحية العلمية، كما تم عرضها على مجموعة

(\*)

أ. د / مصطفى محمود أبو بكر، استاذ الموارد البشرية - كلية التجارة - جامعة المنوفية ، وأ. د/ عبد العزيز مرزوق علي أستاذ الموارد البشرية ورئيس قسم إدارة الأعمال- كلية التجارة- جامعة كفر الشيخ، وأ. د / شوقي محمد الصباغ، استاذ الموارد البشرية والعميد السابق لكلية التجارة - جامعة المنوفية، وأ. د / محمد إسماعيل، أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة الأزهر وأ. د / محمد محمد أبو خشبة، أستاذ إدارة الأعمال-

دور القيادة الأبوية في دعم الصوت التنظيمي بالتطبيق على شركات نهضة مصر للخدمات البيئية من المستقصى منهم للتأكد من وضوح الأسئلة واستيعابها بشكل جيد من قبل المستقصى منهم، وقد أبدى هؤلاء المحكمون عدداً من الملاحظات على العبارات الواردة بالاستقصاء، وقام الباحثون بتعديلها وفقاً لتلك الملاحظات.

2/2/12 - التحليل العاملي الاستكشافي: ينصرف مفهوم الصلاحية إلى مدى قدرة المقياس على قياس ما يفترض قياسه بدقة، ويعد التحليل العاملي من أكثر الأساليب الإحصائية التي أثبتت فعاليتها في اختبار صلاحية المقياس المستخدم (إدريس، 2008)، الذي يساعد على التوصل إلى مجموعة من العوامل الأساس التي يضم كل منها عدداً من المتغيرات التي يتضمنها المقياس المستخدم وذات معاملات الارتباط العالية بالعوامل المستخرجة من أسلوب التحليل العاملي مع استبعاد تلك المتغيرات ذات معاملات الارتباط الضعيفة.

#### أ- نتائج التحليل العاملي لمقياس القيادة الأبوية:

يمكن توضيح نتائج التحليل العاملي Factor Analysis لمقياس القيادة الأبوية المكون من تسعة عشر عبارة من خلال الجدول رقم (3) الآتي:

#### جدول رقم (3)

العوامل الرئيسية المستخرجة من العبارات الخاصة بالقيادة الأبوية

(مخرجات أسلوب التحليل العاملي Factor Analysis)

العوامل			المتغيرات
عامل (3)	عامل (2)	عامل (1)	
<b>القيادة الاستبدادية</b>			
0,092	0,138	0,873	1- يطلب مني رئيسي بالشركة الالتزام التام بإرشاداته.
0,268	0,374	0,793	2- يتخذ رئيسي بالشركة دائماً القرار الأخير في الاجتماع.
0,192	0,268	0,843	3- يوبخني رئيسي بالشركة عندما لا أستطيع إنجاز مهامي.
0,139	0,186	0,729	4- يتخذ رئيسي بالشركة جميع القرارات في الشركة سواء كانت مهمة أم لا.
0,665	0,253	0,348	5- يشدد رئيسي بالشركة على أن مجموعتنا يجب أن تقدم أفضل أداء على الإطلاق في وحدات المنظمة.
<b>القيادة الخيرية</b>			
0,235	0,714	0,341	6- يعتبر رئيسي بالشركة كأحد أفراد الأسرة عندما يلتقي معنا.
0,172	0,782	0,321	7- يعبر رئيسي بالشركة عن قلقه بشأن حياتي اليومية خارج علاقات العمل.
0,175	0,689	0,431	8- يساعدني رئيسي بالشركة عندما أكون في حالة طوارئ.
0,193	0,837	0,342	9- يلبي رئيسي بالشركة احتياجاتي وفقاً لطلباتي الشخصية.
0,315	0,643	0,441	10- يحاول رئيسي بالشركة فهم السبب في حالة عدم أدائي الجيد في العمل.
0,318	0,751	0,346	11- يكرس رئيسي بالشركة كل طاقته للاهتمام بي.
0,089	0,657	0,321	12- يُظهر رئيسي بالشركة عادة اهتماماً براحتي في العمل.
0,157	0,634	0,213	13- يشجعني رئيسي بالشركة عندما أواجه مشكلات صعبة.

كلية التجارة - جامعة الإسكندرية، وأ. د / إبراهيم أبو سعد، أستاذ الموارد البشرية - كلية التجارة - جامعة الأزهر، وأ. د / محمد حافظ حجازي، أستاذ إدارة الأعمال - المعهد العالي للعلوم الإدارية المتقدمة والحاسبات - البحيرة، وأ. د / سعد صادق بحيري، أستاذ إدارة الأعمال - المعهد العالي للعلوم الإدارية المتقدمة والحاسبات - البحيرة، وأ. د / جهاد الدين سعيد، أستاذ إدارة الأعمال - أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، و. د / عمار فتحي موسى، أستاذ إدارة الأعمال المساعد - كلية التجارة - جامعة مدينة السادات، و. د / وليد أبو بكر حسني أبو زيد، أستاذ إدارة الأعمال المساعد - الأكاديمية الدولية لعلوم الهندسة والإعلام.

## دور القيادة الأبوية في دعم الصوت التنظيمي بالتطبيق على شركات نهضة مصر للخدمات البينية

المتغيرات			العوامل
عامل (1)	عامل (2)	عامل (3)	
0.226	0,648	0,097	14- يعتني رئيسي بالشركة بأفراد عائلتي جيداً، وبحل المشاكل التي تواجهني.
0.334	0,734	0,169	15- يتولى رئيسي بالشركة عمل ما يصعب على القيام به وإدارته في العمل.
<b>القيادة الأخلاقية</b>			
0.225	0,347	0,668	16- لا ينتقم رئيسي بالشركة من المرؤوسين لأي خطأ شخصي باسم المصلحة العامة متى شعر بالإهانة.
0.328	0,183	0,722	17- لا يستخدم رئيسي بالشركة سلطته للحصول على امتيازات خاصة لنفسه.
0.288	0,317	0,684	18- يوظف رئيسي بالشركة الناس حسب أفضليتهم.
0.227	0,138	0,625	19- لا يستخدم رئيسي بالشركة (العلاقات الشخصية) أو ممارسات الباب الخلفي؛ للحصول على مكاسب شخصية غير مشروعة.
6,785	3,463	2,651	قيمة الجذر الكامن لكل عامل بعد التدوير
32,196	21,873	17,658	نسبة التباين التي يفسرها كل عامل بعد التدوير

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (3) ما يأتي:

تمثل العوامل الرئيسية المستخرجة من المتغيرات الخاصة بالقيادة الأبوية ثلاثة عوامل تضم (19) متغيراً وفي ضوء ذلك تم استخلاص ثلاثة عوامل من هذه العبارات وهي:

### • العامل الأول: القيادة الاستبدادية:

يضم العبارات (1- 2- 3- 4- 5) في الجدول رقم (3) وهي نفس العبارات (4- 8- 13- 19- 25) في قائمة الاستقصاء ، وقد بلغت قيمة الجذر الكامن لهذا العامل بعد التدوير (6,785) وبلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل (32,19) من التباين الكلي للعبارات .

### • العامل الثاني: القيادة الخيرية:

يضم العبارات (6- 7- 8- 9- 10- 11- 12- 13- 14- 15) في الجدول رقم (3) وهي نفس ( 1- 3- 5- 7- 9- 12- 18- 20- 22- 24) لعبارات في قائمة الاستقصاء (1) ، وقد بلغت قيمة الجذر الكامن لهذا العامل بعد التدوير (3,463) وبلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل (21,87) من التباين الكلي للعبارات.

### • العامل الثالث: القيادة الأخلاقية:

يضم العبارات (16- 17- 18- 19) في الجدول رقم (3) وهي نفس (2- 6- 11- 26) العبارات في قائمة الاستقصاء، وقد بلغت قيمة الجذر الكامن لهذا العامل بعد التدوير (2,651) وبلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل (17,65) من التباين الكلي للعبارات.

وبناء على ماتم التوصل إليه أسهمت تلك العوامل مجتمعة في تفسير حوالي 71.7% من التباين الكلي في المتغيرات الأصلية التي خضعت للتحليل وبالتالي فإن هذه النتيجة تشير إلى نجاح التحليل العامل في استخراج العوامل الرئيسية في البيانات الخاضعة للتحليل، وكذلك التحقق من مدى مصداقية المقياس الخاضع للاختبار على النحو الذي يساعد على تقليل احتمالات أخطاء القياس، وأن المقياس الخاضع للدراسة يتمتع بدرجة عالية من الصلاحية لمحتوياته في قياس القيادة الأبوية في شركات نهضة مصر للخدمات البينية محل الدراسة.

## دور القيادة الأبوية في دعم الصوت التنظيمي بالتطبيق على شركات نهضة مصر للخدمات البيئية

ب - نتائج التحليل العاملي لمقياس الصوت التنظيمي:

يمكن توضيح نتائج التحليل العاملي Factor Analysis لمقياس الصوت التنظيمي المكون من سبع عبارات من خلال الجدول رقم (4) الآتي :

جدول رقم (4)

العوامل الرئيسية المستخرجة من العبارات الخاصة بالصوت التنظيمي

مخرجات أسلوب التحليل العاملي (Factor Analysis)

العوامل		المتغيرات
عامل (1)	عامل (2)	
<b>الصوت الداعم</b>		
0,268	0,746	1. يتحدث الموظف ويشجع الآخرين في العمل على الانخراط في القضايا المؤثرة على فريق عمله.
0,198	0,771	2. يظل الموظف على اطلاع جيد بالمسائل التي قد يكون رأيه فيها مفيداً لمجموعة العمل.
0,268	0,681	3. يتحدث الموظف بأفكار لمشاريع جديدة أو تغييرات في إجراءات سير العمل في الشركة .
0,153	0,841	4. يطور الموظف العمل الذي يقوم به في الشركة.
<b>الصوت المانع</b>		
0,674	0,435	5. يتحدث الموظف بصراحة عن المشكلات التي قد تسبب خسارة كبيرة لفريق العمل، حتى في حالة وجود آراء معارضة.
0,711	0,316	6. يتشجع الموظف على الإشارة إلى المشكلات التي تظهر في فريق العمل، حتى لو كان ذلك سيعيق العلاقات مع الزملاء الآخرين.
0,648	0,183	7. يتشجع الموظف على التعبير عن آرائه حول الأشياء التي قد تؤثر على كفاءة فريق العمل، حتى لو كان ذلك من شأنه أن يجرح أي موظف من ضمن فريق العمل.
4,368	7,463	قيمة الجذر الكامن لكل عامل بعد التدوير
27,156	34,168	نسبة التباين التي يفسرها كل عامل بعد التدوير

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (4) ما يأتي:

تمثل العوامل الرئيسية المستخرجة من المتغيرات الخاصة بالصوت التنظيمي في بعدين رئيسيين يضم (7) متغيرات وفي ضوء ذلك تم استخلاص عاملين من هذه العبارات وهما:

● العامل الأول: الصوت الداعم:

يضم العبارات (1- 2- 3- 4) في الجدول رقم (4) وهي نفس العبارات (40- 44- 45- 48) في قائمة الاستقصاء وقد بلغت قيمة الجذر الكامن لهذا العامل بعد التدوير (7,463) وبلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل (34,16) من التباين الكلي للعبارات .

● العامل الثاني: الصوت المانع:

يضم العبارات (5- 6- 7) في الجدول رقم (4) وهي نفس العبارات (41- 43- 47) في قائمة الاستقصاء، وقد بلغت قيمة الجذر الكامن لهذا العامل بعد التدوير (4,368) وبلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل (27,15) من التباين الكلي للعبارات .

وبناء على ما تم التوصل إليه أسهمت تلك العوامل مجتمعة في تفسير حوالي 61.3% من التباين الكلي في المتغيرات التي خضعت للتحليل وبالتالي فإن هذه النتيجة تشير إلى نجاح التحليل

## دور القيادة الأبوية في دعم الصوت التنظيمي بالتطبيق على شركات نهضة مصر للخدمات البيئية

العاملي في استخراج العوامل الرئيسية في البيانات الخاضعة للتحليل، وكذلك التحقق من مدى مصداقية المقياس الخاضع للاختبار على النحو الذي يساعد على تقليل احتمالات أخطاء القياس. وأن المقياس الخاضع للدراسة يتمتع بدرجة عالية من الصلاحية لمحتوياته في قياس الصوت التنظيمي في شركات نهضة مصر للخدمات البيئية محل الدراسة.

### 13 - التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:

يوضح التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة المعلمات الإحصائية الرئيسية، حيث يوضح خصائص مجتمع ومتغيرات الدراسة، وتتضمن كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري فضلاً عن الجداول التكرارية، وذلك بالتطبيق على آراء العاملين بشركات نهضة مصر للخدمات البيئية بمحافظة الإسكندرية والقاهرة محل الدراسة، ويستعرض الباحثون الإحصاء الوصفي على النحو الآتي:

#### 1/13- التحليل الوصفي للخصائص الديموجرافية والوظيفية لعينة البحث:

قام الباحثون بتوصيف الخصائص الديموجرافية لعينة الدراسة التي تم الحصول عليها من قائمة الاستقصاء، وذلك بحساب النسب المئوية لتكرارات المتغيرات الديموجرافية والوظيفية بقوائم الاستقصاء (النوع، العمر، مستوى التعليم، الفئة الوظيفية، مدة الخبرة). ويوضح الجدول رقم (5) توزيع مفردات العينة تبعاً لمتغيراتها الديموجرافية والوظيفية.

جدول رقم (5)

توصيف مفردات العينة تبعاً لمتغيراتها الديموجرافية والوظيفية

المتغير	الفئة	التكرارات	النسب المئوية
النوع	ذكور	248	87 %
	إناث	37	13 %
العمر	أقل من 30 سنة	35	12,5 %
	من 30 سنة لأقل من 40 سنة	90	31,5 %
	من 40 سنة لأقل من 50 سنة	115	40,3 %
	50 سنة فأكثر	45	15,7 %
مستوى التعليم	مؤهل جامعي	79	27,7 %
	مؤهل متوسط	117	41,1 %
	أقل من المتوسط	89	31,2 %
الفئة الوظيفية	رئيس قسم	21	7,2 %
	مشرف	89	31,4 %
	تنفيذي	175	61,4 %
مدة الخبرة	أقل من 3 سنوات	42	14,7 %
	من 3 إلى أقل من 5 سنوات	174	61,1 %
	5 سنوات فأكثر	69	24,2 %

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (5) ما يأتي:

- من حيث النوع: بلغ عدد المستقصى منهم (285) مفردة، وكانت نسبة الذكور من إجمالي العدد الكلي للعينة (87%) ويرجع إرتفاع نسبة الذكور عن الإناث لطبيعة العمل في الشركات محل الدراسة.
- من حيث العمر: بلغت نسبة المستقصى منهم الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة (12,5%)، بينما بلغت نسبة المستقصى منهم ممن تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة

## دور القيادة الأبوية في دعم الصوت التنظيمي بالتطبيق على شركات نهضة مصر للخدمات البيئية

الذكور والإناث (31,5%)، وبلغت نسبة المستقصى منهم من الذكور والإناث الذين تتراوح أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة (40,3%).

- **من حيث مستوى التعليم:** بلغت نسبة عدد المستقصى من أصحاب المؤهلات العليا (27,7%)، بينما بلغت نسبة المستقصى منهم أصحاب المؤهلات المتوسطة من الذكور والإناث (41,1%)، وأخيراً بلغت نسبة المستقصى منهم من الذكور والإناث أصحاب المؤهلات أقل من المتوسطة بنسبة (31,2%).
- **من حيث الفئة الوظيفية:** بلغت نسبة المستقصى منهم ممن يعمل رئيس قسم (7,2%)، بينما بلغت نسبة المستقصى منهم ممن يعملون مشرفين من الذكور والإناث بنسبة (31,4%)، وأخيراً بلغت نسبة المستقصى منهم من الذكور والإناث ممن يعملون تنفيذيين (61,4%).
- **من حيث مدة الخبرة:** بلغت نسبة المستقصى منهم الذين تقل مدة خبرتهم عن 3 سنوات (14,7%)، بينما بلغ عدد المستقصى منهم ممن تتراوح خبراتهم من 3 إلى أقل من 5 سنة (174) مفردة من الذكور والإناث بنسبة (61,1%)، وأخيراً بلغت نسبة المستقصى منهم الذين تزيد خبرتهم عن 5 سنوات (24,2%).

### 2/13- التحليل الوصفي لمتغيرات البحث وفقاً لآراء العاملين:

قام الباحثون بإجراء تحليل وصفي للبيانات باستخدام البرنامج الإحصائي ( SPSS ver. 22) لمتغيرات الدراسة، وذلك بهدف الوقوف على شكل وطبيعة البيانات والتعرف على قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي توضح المعالم الإحصائية لمتغيرات البحث. وفقاً لآراء العاملين بالشركات محل الدراسة وكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (6).

#### جدول رقم (6)

التحليل الوصفي لمتغيرات البحث وفقاً لآراء العاملين بالشركات محل الدراسة

الإحصاءات الوصفية		المتغيرات وأبعادهما
لاتحرف المعيارية	الوسط الحسابي	
0,630	3,438	القيادة الاستبدادية.
0,556	3,973	القيادة الخيرية.
0,419	4,265	القيادة الأخلاقية.
<b>0,503</b>	<b>3,894</b>	<b>القيادة الأبوية</b>
0,437	3,729	الصوت الداعم.
0,639	3,522	الصوت المانع.
<b>0,509</b>	<b>3,641</b>	<b>الصوت التنظيمي</b>

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول رقم (6) يتضح ما يأتي:

- إن المتوسط الحسابي العام للقيادة الأبوية وفقاً لآراء العاملين بلغ (3,89) وهو أعلى من المتوسط العام للمقياس (3درجة)، وبالنظر لقيم المتوسطات الحسابية لأبعاد القيادة الأبوية، يتبين عدم وجود تفاوت في آراء العاملين. حيث إن جميع تلك الأبعاد تتوافر بقدر مرتفع بالشركات محل الدراسة حيث يتراوح المتوسط الحسابي لأبعاد القيادة الأبوية بين (3,43) (4,26) ويشير ذلك إلى إدراك العاملين لارتفاع ممارسة القيادات الإدارية لنمط القيادة الأبوية بالشركات محل الدراسة مما يعني حسن معاملتهم للعاملين وإقبالهم على مراعاة مصالحهم بما لا يضر بالصالح العام للعمل مع مراعاة المعايير الأخلاقية في العمل.



## دور القيادة الأبوية في دعم الصوت التنظيمي بالتطبيق على شركات نهضة مصر للخدمات البيئية

- تبين أن المتوسط الحسابي العام للصوت التنظيمي وفقاً لأراء العاملين بلغ (3,64) وهو أعلى من المتوسط العام للمقياس (3 درجة)، وكذلك فإن جميع أبعاد الصوت التنظيمي حيث تتوافر جميعها بقدر مرتفع نسبياً، حيث يتراوح المتوسط الحسابي لها بين (3,52) (3,72) ويشير ذلك إلى ارتفاع مستوى إقبال العاملين على إبداء آرائهم في مختلف القضايا المرتبطة بالعمل بهدف الحفاظ عليها بشكل كامل سواء عن طريق تقديم أفكار بناءة أو الحد من الأفكار التي قد تعود سلباً على المنظمة.

### 13- تحليل الارتباط لمتغيرات البحث:

قام الباحثون باستخدام معامل ارتباط بيرسون لتوصيف طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة (القيادة الأبوية، والصوت التنظيمي). ويُظهر الجدول رقم (7) نتائج استخدام معامل ارتباط بيرسون والخاصة بالعلاقات بين المتغيرات موضع الدراسة. مع التأكيد على أنه كلما اقتربت قيمة معامل الارتباط من الواحد الصحيح يُعد ذلك دليلاً على قوة الارتباط بين المتغيرين، وتدل الإشارة الموجبة على أن العلاقة طردية، فيما تدل الإشارة السالبة على أن العلاقة عكسية.

جدول رقم (7)

مصنوفة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	1	2	3	4	5	6	7
1. القيادة الاستبدادية	1						
2. القيادة الخيرية	0,730	1					
3. القيادة الأخلاقية	0,650	0,757	1				
4. القيادة الأبوية	0,874	0,961	0,835	1			
5. الصوت الداعم	0,465	0,139	0,096	0,219	1		
6. الصوت المانع	0,684	0,379	0,159	0,477	0,885	1	
7. الصوت التنظيمي	0,597	0,272	0,039	0,364	0,968	0,974	1

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

\*\*معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0,01 ن = 285 مفردة.

ويتضح من الجدول رقم (7) النتائج الآتية:

- وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين جميع أبعاد القيادة الأبوية، حيث ترواحت معاملات الارتباط بين (0,650) و(0,961) عند مستوى معنوية 0,01، مما يؤكد على ثبات وصدق

دور القيادة الأبوية في دعم الصوت التنظيمي بالتطبيق على شركات نهضة مصر للخدمات البيئية  
العبارات المستخدمة بقياس أبعاد القيادة الأبوية وأنها مرتبطة ارتباطاً حقيقياً غير راجع  
للصدفة.

- تبين وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين جميع أبعاد الصوت التنظيمي، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0,885) و (0,974) عند مستوى معنوية 0,01، مما يؤكد ثبات وصدق العبارات المستخدمة بقياس أبعاد الصوت التنظيمي وأنها مرتبطة ارتباطاً حقيقياً غير راجع للصدفة.
  - كما تبين وجود ارتباط معنوي طردي بين القيادة الأبوية بجميع أبعادها عدا القيادة الأخلاقية والصوت التنظيمي بجميع أبعادها وفقاً لآراء العاملين بالشركات محل الدراسة، وقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0,139) و (0,684) عند مستوى معنوية 0,05.
- وبناء على النتائج السابقة، يتضح وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات الدراسة وجميع أبعادها (عدا العلاقة بين القيادة الأخلاقية والصوت الداعم) وبالتالي فإن الباحثون سنتطرقوا لاختبار فروض البحث على النحو الآتي:

#### 11- تحليل ومناقشة نتائج اختبار فروض البحث:

##### 1/14- اختبار صحة أو خطأ الفرض الأول من فروض البحث:

يناقش الفرض الأول مدى وجود علاقة معنوية مباشرة بين القيادة الأبوية ومستوى الصوت التنظيمي بالشركات محل الدراسة، والذي ينص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأبوية والصوت التنظيمي في الشركات محل الدراسة".  
ولاختبار هذا الفرض قام الباحثون بداية باستخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط، لما له من القدرة على بيان أثر متغير مستقل على متغير تابع. وقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط عند مستوى معنوية 5٪، ويوضح الباحثون فيما يأتي نتائج هذا التحليل الذي يوضح تأثير القيادة الأبوية ككل كمتغير مستقل على مستوى الصوت التنظيمي ككل كمتغير تابع وذلك على النحو الموضح بالجدول رقم (8).

جدول رقم (8)

نتائج تحليل الانحدار البسيط للقيادة الأبوية ككل على الصوت التنظيمي ككل  
بالشركات محل الدراسة

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الإنحدار	قيمة ت	المعنوية	الدلالة
الصوت التنظيمي	القيادة الأبوية	0,371	5,658	0,000	معنوي
معامل الارتباط $R = 0,364$		التباين $F = 32,011$			
معامل التحديد $R^2 = 0,133$		المعنوية $p = 0,000$			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (8) ما يأتي:

- صلاحية النموذج المستخدم في اختبار العلاقة التأثيرية في الصوت التنظيمي ككل، حيث بلغت قيمة  $F$  (32,011) بمستوى معنوية (0,000) وهى أقل من (5%) مما يعني أن النموذج بمتغيراته المستقلة صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع.
- أما فيما يتعلق بالقدرة التفسيرية لهذا النموذج، التي توضح نسبة التغير في المتغير التابع التي ترجع إلى تغير المتغير المستقل (القيادة الأبوية)، فقد تبين أن معامل الارتباط المتعدد بين المتغير التابع والمتغير المستقل بلغ (0,364) ومعامل التحديد بلغ (0,133) وهذا يعني أن

دور القيادة الأبوية في دعم الصوت التنظيمي بالتطبيق على شركات نهضة مصر للخدمات البيئية المتغير المستقل (القيادة الأبوية) تفسر ما مقداره (3,13%) فقط من التغير الحاصل في المتغير التابع (الصوت التنظيمي) بالشركات محل الدراسة. ويتضح مما سبق أن القيادة الأبوية تؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في الصوت التنظيمي ككل. وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة (Neubert et al., 2016) في أنه يجب على القادة استخدام قنوات اتصال، وأنشطة رسمية، وغير رسمية للتعرف على أفكار وآراء المرؤوسين، وإعطائهم المناخ التنظيمي الآمن، حتى يستطيع المرؤوسين التعبير عن صوتهم دون خوف أو قلق، كما يجب أن يشجع القادة المرؤوسين على التعبير عن آرائهم، وسماع صوتهم. وأيضاً أكدت دراسة (Zhang et al., 2015) أن القيادة الأبوية والأخلاقية، تؤثر بشكل إيجابي على صوت المرؤوسين، حيث أن القيادة الخيرية والأخلاقية تزيدان من صوت المرؤوسين، بمعنى أن المرؤوسين يتحدثون بصراحة إلى القائد الأبوي. وأن القيادة الأبوية الاستبدادية تؤثر بشكل سلبي على صوت المرؤوسين، حيث تضعف من صوت المرؤوسين. ولمزيد من التفسير والإيضاح حول أهمية أبعاد القيادة الأبوية في التأثير على الصوت التنظيمي ككل، قامت الباحثة بإجراء تحليل انحدار متعدد لأثر أبعاد القيادة الأبوية كمتغيرات مستقلة على الصوت التنظيمي ككل، كما هو موضح بالجدول رقم (9).

جدول رقم (9)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد القيادة الأبوية على الصوت التنظيمي ككل بالشركات محل الدراسة

الترتيب	الدلالة	المعنوية	قيمة ت	معامل الانحدار	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
1	معنوي	0,000	14,350	0,693	القيادة الاستبدادية	القيادة الأخلاقية
-	غير معنوي	0,652	0,276	0,020	القيادة الخيرية	
2	معنوي	0,000	8,614	0,349	القيادة الأخلاقية	
			النتاين $F = 90,955$	معامل الارتباط $R = 0,754$		
			المعنوية $p = 0,000$	معامل التحديد $R^2 = 0,569$		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (9) ما يأتي:

- صلاحية النموذج المستخدم في اختبار العلاقة التآثرية في الصوت التنظيمي ككل، حيث بلغت قيمة  $F$  (90,955) بمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من (5%) مما يعني أن النموذج بمتغيراته المستقلة صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع.
  - أما فيما يتعلق بالقدرة التفسيرية لهذا النموذج، التي توضح نسبة التغير في المتغير التابع التي ترجع إلى تغير المتغير المستقل (أبعاد القيادة الأبوية)، فقد تبين أن معامل الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بلغ (0,754) ومعامل التحديد بلغ (0,569) وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة الأبوية) تفسر ما مقداره (56,9%) فقط من التغير الحاصل في المتغير التابع (الصوت التنظيمي ككل) بالشركات محل الدراسة.
- يتضح أن جميع أبعاد القيادة الأبوية (عدا القيادة الخيرية) تؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في الصوت التنظيمي ككل. وكانت أكثر الأبعاد تأثيراً على الصوت التنظيمي ككل هي القيادة الاستبدادية، يليها القيادة الأخلاقية.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسات (القاموسي، 2016؛ Zhang et al., 2013; Chan, 2013; Jia et al., 2020; al., 2015) أن كلاً من القيادة الخيرية والقيادة الأخلاقية ترتبط إيجابياً بسلوك الصوت التنظيمي، في حين تلعب القيادة الاستبدادية دوراً سلبياً في

## دور القيادة الأبوية في دعم الصوت التنظيمي بالتطبيق على شركات نهضة مصر للخدمات البيئية

التأثير على سلوك الصوت التنظيمي. وأيضاً أن صوت المرؤوسين يزداد مع نمط القيادة الخيري ونمط القيادة الأخلاقي ويقل مع نمط القيادة الاستبدادي. وأضافت دراسة (et al., 2016) Neubert) أنه لكي ينمو صوت المرؤوسين يجب على القادة أن يتميزوا بالطلاقة، والمرونة، والانفتاح، والسلامة النفسية مع مرؤوسيه.

ولتحديد الأهمية النسبية لكل بُعد من أبعاد القيادة الأبوية من حيث تأثيره على كل بعد من أبعاد الصوت التنظيمي منفرداً، قام الباحثون باستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد، وذلك لما له من القدرة على بيان أثر علاقة متغير مستقل أو أكثر على متغير تابع، وقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد عند مستوى معنوية 5%. ويوضح الباحثون فيما يأتي نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لتأثير المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة الأبوية) على كل بُعد من أبعاد الصوت التنظيمي منفرداً كمتغير تابع، وذلك على النحو الموضح بالجدول رقم (10) والجدول (10).

### جدول رقم (10)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد القيادة الأبوية على الصوت الداعم بالشركات محل الدراسة

الترتيب	الدلالة	المعنوية	قيمة ت	معامل الانحدار	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	
1	معنوي	0,000	12,409	0,540	القيادة الاستبدادية	القيادة الخيرية القيادة الأخلاقية	
-	غير معنوي	0,824	0,223	0.015	القيادة الخيرية		
2	معنوي	0,000	8,760	0.411	القيادة الأخلاقية		
التباين $F = 66,705$ المعنوية $p = 0,000$				معامل الارتباط $R = 0,701$ معامل التحديد $R^2 = 0,492$			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (10) ما يأتي:

- صلاحية النموذج المستخدم في اختبار العلاقة التأثيرية في الصوت الداعم، حيث بلغت قيمة  $F (66,705)$  بمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من (5%) مما يعني أن النموذج بمتغيراته المستقلة صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع.
  - أما فيما يتعلق بالقدرة التفسيرية لهذا النموذج، التي توضح نسبة التغير في المتغير التابع التي ترجع إلى تغير المتغير المستقل (أبعاد القيادة الأبوية)، فقد تبين أن معامل الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بلغ (0,701) ومعامل التحديد بلغ (0,492) وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة الأبوية) تفسر ما مقداره (49,2%) فقط من التغير الحاصل في المتغير التابع (الصوت الداعم) بالشركات محل الدراسة.
- يتضح أن جميع أبعاد القيادة الأبوية (عدا القيادة الخيرية) تؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في الصوت الداعم. وكانت أكثر الأبعاد تأثيراً على الصوت الداعم هي القيادة الاستبدادية، يليها القيادة الأخلاقية.

وتتفق نتيجة البحث الحالي مع ما توصلت إليه دراسة (Jian et al., 2012) أن الشعور بالالتزام التنظيمي كان أكثر ارتباطاً بالصوت الداعم وكانت السلامة النفسية أكثر ارتباطاً بالصوت المانع، وكان تقدير الذات التنظيمية مرتبطاً بشكل متبادل بالصوت الداعم. وعلى الرغم من أن الشعور بالالتزام عزز التأثير الإيجابي للسلامة النفسية على الصوت التنظيمي ببعديه (الداعم والمانع) فإن تقدير الذات التنظيمية أضعف هذا التأثير على الصوت الداعم. وأكدت دراسة (Jia et al., 2020) إلى أن كلاً من القيادة الخيرية والقيادة الأخلاقية ترتبط إيجابياً بسلوك

دور القيادة الأبوية في دعم الصوت التنظيمي بالتطبيق على شركات نهضة مصر للخدمات البنينة الصوت التنظيمي، في حين تلعب القيادة الاستبدادية دوراً سلبياً في التأثير على سلوك الصوت التنظيمي. وأضافت دراسة (Neubert et al., 2016) أنه يجب على القادة أن يدعموا الصوت التنظيمي في المنظمة. وأيضاً أكدت دراسة (Jia et al., 2020) أن كلاً من القيادة الخيرية والقيادة الأخلاقية ترتبط إيجابياً بسلوك الصوت التنظيمي، في حين تلعب القيادة الاستبدادية دوراً سلبياً في التأثير على سلوك الصوت التنظيمي.

جدول رقم (11)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد القيادة الأبوية على الصوت المانع بالشركات محل الدراسة

الترتيب	الدلالة	المعنوية	قيمة ت	معامل الإندار	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	
1	معنوي	0,000	13,112	0,697	القيادة الإستبدادية	القيادة الخيرية	
-	غير معنوي	0,442	0,771	0.067	القيادة الخيرية		
2	معنوي	0,000	7,704	0.300	القيادة الأخلاقية		
			التباين $F = 108,341$	معامل الارتباط $R = 0,782$			
			المعنوية $p = 0,000$	معامل التحديد $R^2 = 0,611$			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (11) ما يأتي:

- صلاحية النموذج المستخدم في اختبار العلاقة التأثيرية في الصوت المانع، حيث بلغت قيمة  $F (108,341)$  بمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من (5%) مما يعني أن النموذج بمتغيراته المستقلة صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع.
- أما فيما يتعلق بالقدرة التفسيرية لهذا النموذج، التي توضح نسبة التغير في المتغير التابع التي ترجع إلى تغير المتغير المستقل (أبعاد القيادة الأبوية)، فقد تبين أن معامل الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بلغ (0,782) ومعامل التحديد بلغ (0,611) وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة الأبوية) تفسر ما مقداره (61,1%) فقط من التغير الحاصل في المتغير التابع (الصوت المانع) بالشركات محل الدراسة.
- يتضح أن جميع أبعاد القيادة الأبوية (عدا القيادة الخيرية) تؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في الصوت المانع. وكانت أكثر الأبعاد تأثيراً على الصوت المانع هي القيادة الاستبدادية، يليها القيادة الأخلاقية.

وبناء على النتائج السابقة، يتضح وجود علاقة معنوية إيجابية مباشرة بين القيادة الأبوية بأبعادها المختلفة والصوت التنظيمي بالشركات محل الدراسة، الأمر الذي يترتب عليه ثبوت صحة الفرض الثاني للدراسة والذي ينص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأبوية والصوت التنظيمي في الشركات محل الدراسة".

وتتفق نتيجة البحث الحالي مع ما توصلت إليه دراسة (القاموسي، 2016)؛ (Jia et al., 2020) أن النمط القيادي الأبوي يتسم بكسب ولاء المرؤوسين واحترامهم مع إظهار الجانب الأخلاقي والخيري تجاههم وتجاه أسرهم مما يؤدي إلى تحسين سلوكيات المرؤوسين الإيجابية، والحد من السلوكيات السلبية في المنظمات، بالإضافة إلى أن صوت المرؤوسين يزداد مع نمط القيادة الخيري ونمط القيادة الأخلاقي ويقف مع نمط القيادة الاستبدادي. كما أكدت دراسة (عويس، 2013) وجود تأثير متباين لأبعاد القيادة الأبوية على كل من سلوكيات الصوت التنظيمي.

2/14- اختبار صحة أو خطأ الفرض الثاني من فروض البحث:

## دور القيادة الأبوية في دعم الصوت التنظيمي بالتطبيق على شركات نهضة مصر للخدمات البينية

يناقش الفرض الثاني مدى وجود اختلافات بين اتجاهات العاملين نحو نمط القيادة الأبوية تبعاً لاختلاف خصائصهم الديموجرافية والوظيفية, وهو ينص علي انه "توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقصى منهم، حول نمط القيادة الأبوية والصوت التنظيمي من حيث الخصائص الديموجرافية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة) في الشركات محل الدراسة", وللتحقق من صحة هذا الفرض تقرر تطبيق أسلوب تحليل التباين الأحادي الاتجاه One –Way ANOVA, ويتضح ذلك بالجدول رقم (12)

جدول رقم (12)

نتائج تحليل التباين لاتجاهات العاملين نحو القيادة الأبوية  
وفقا لاختلاف خصائصهم الديموجرافية والوظيفية

المتغير	المتغير الديموجرافي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ف	المعنوية	النتيجة
القيادة الأبوية	النوع	ذكر	3,90	0,499	1	0,935	0,335	غير معنوي
		أنثي	3,71	0,529	233			
		إجمالي	3,89	0,500	234			
	العمر	أقل من 30 سنة	3,94	0,460	3	8,820	0,000	معنوي
		من 30 إلى أقل من 40 سنة	3,73	0,385	231			
		من 40 إلى أقل من 50 سنة	4,06	0,538	234			
		50 سنة فأكثر	3,65	0,467	45			
		إجمالي	3,89	0,500	285			
	مستوى التعليم	مؤهل جامعي	3,64	0,321	2	22,474	0,000	معنوي
		مؤهل متوسط	4,12	0,484	232			
		مؤهل أقل من المتوسط	3,76	0,515	234			
		إجمالي	3,89	0,500	285			
الغنة الوظيفية	رئيس قسم	3,56	0,387	2	9,719	0,000	معنوي	
	مشرف	4,11	0,498	232				
	تنفيذي	3,83	0,479	234				
	إجمالي	3,89	0,500	285				
مدة الخبرة	أقل من 3 سنوات	3,92	0,471	2	7,104	0,001	معنوي	
	من 3 سنوات إلى أقل من 5 سنوات	3,97	0,496	232				
	5 سنوات فأكثر	3,69	0,463	234				
	إجمالي	3,89	0,500	285				



## دور القيادة الأبوية في دعم الصوت التنظيمي بالتطبيق على شركات نهضة مصر للخدمات البيئية المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

- ويتضح من الجدول رقم (12) ما يأتي:
- وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين نحو القيادة الأبوية تبعاً لاختلاف خصائصهم الديموجرافية والوظيفية (العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة) فقط، حيث لم تتجاوز قيمة المعنوية 5%.
  - عدم وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين إدراك الذكور والإناث من العاملين بالشركات محل الدراسة للقيادة الأبوية.
  - وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين الفئات العمرية المختلفة بالنسبة للقيادة الأبوية، حيث كانت الفئة العمرية الثالثة (من 40 إلى أقل من 50 سنة)، أكثر الفئات إدراكاً للقيادة الأبوية، يليها الفئة الأولى (أقل من 30 سنة)، ثم الفئة الثانية (من 30 إلى أقل من 40 سنة)، وأخيراً الفئة الرابعة (50 سنة فأكثر).
  - وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين الفئات المختلفة لمستوى التعليم بالنسبة للقيادة الأبوية، حيث كانت أكثر الفئات إدراكاً للقيادة الأبوية هم أصحاب المؤهلات المتوسطة، يليها أصحاب المؤهلات أقل من المتوسطة وأخيراً فئة أصحاب المؤهلات العليا.
  - توجد اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين الفئات المختلفة لنوع الوظيفة بالنسبة للقيادة الأبوية، حيث كان المشرفين الأكثر إدراكاً للقيادة الأبوية يليهم التنفيذيين ثم رؤساء الأقسام.
  - وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين الفئات المختلفة لمدة الخبرة بالنسبة للقيادة الأبوية. حيث تبين أن العاملين أصحاب مده الخبرة التي تتراوح (من 3 سنوات إلى أقل من 5 سنوات) أكثر إدراكاً للقيادة الأبوية يليهم اصحاب مده الخبرة الضعيفة (أقل من 3 سنوات)، ثم أصحاب مده الخبرة الأطول (5 سنوات فأكثر).
- وتبعاً لما سبق يتبين وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين نحو القيادة الأبوية تبعاً لاختلاف خصائصهم الديموجرافية والوظيفية (العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة) فقط، حيث لم تتجاوزت قيمة المعنوية 5%. وعدم وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين نحو القيادة الأبوية تبعاً لاختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع).
- وبالتالي وفي ضوء ما سبق فقد تقرر قبول للفرض الثاني للبحث و ينص على أنه "توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقصى منهم، حول نمط القيادة الأبوية من حيث الخصائص الديموجرافية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة) في الشركات محل الدراسة" بشكل جزئي، وذلك بعد أن أظهر تحليل التباين وجود اختلاف جوهرية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين نحو القيادة الأبوية تبعاً لاختلاف خصائصهم الديموجرافية (عدا النوع).
- تناولت دراسة (Sposato,2021) المتغيرات الديموجرافية في القيادة الأبوية، وتوصلت إلى تحيز ممارسة القيادة الأبوية في الثقافة الصينية إلى الذكور بشكل أكبر من الإناث.
- 3/14- اختبار صحة أو خطأ الفرض الثالث من فروض البحث:
- توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقصى منهم حول الصوت التنظيمي، من حيث الخصائص الديموجرافية (العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة) في الشركات محل الدراسة.
- يناقش الفرض الثالث مدى وجود اختلافات بين اتجاهات العاملين نحو الصوت التنظيمي تبعاً لاختلاف خصائصهم الديموجرافية والوظيفية، وهو ينص على أنه "توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقصى منهم، في الصوت التنظيمي من حيث الخصائص الديموجرافية

دور القيادة الأبوية في دعم الصوت التنظيمي بالتطبيق على شركات نهضة مصر للخدمات البيئية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة) في الشركات محل الدراسة" وللتحقق من صحة هذا الفرض تقرر تطبيق أسلوب تحليل التباين الأحادي الاتجاه One –Way ANOVA, ويتضح ذلك بالجدول رقم (13).

جدول رقم (13)  
نتائج تحليل التباين لاتجاهات العاملين نحو الصوت التنظيمي وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموجرافية والوظيفية

المتغير	المتغير الديموجرافي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ف	المعنوية	النتيجة
الصوت التنظيمي	الجنس	ذكر	3,63	0,509	1	2,159	0,143	غير معنوي
		أنثى	3,92	0,435	233			
		إجمالي	3,64	0,509	234			
	العمر	أقل من 30 سنة	3,87	0,387	3	17,198	0,000	معنوي
		من 30 إلى 40 سنة	3,341	0,467	231			
		من 40 إلى 50 سنة	3,81	0,448	234			
		50 سنة فأكثر	3,72	0,533	45			
		إجمالي	3,64	0,509	285			
	مستوى التعليم	مؤهل جامعي	3,18	0,371	2	54,363	0,000	معنوي
		مؤهل متوسط	3,90	0,342	232			
		مؤهل أقل من المتوسط	3,66	0,546	234			
		إجمالي	3,64	0,509	285			
الدرجة الوظيفية	رئيس قسم	3,80	0,479	2	11,013	0,000	معنوي	
	مشرف	3,87	0,350	232				
	تنفيذي	3,53	0,533	234				
	إجمالي	3,64	0,509	285				
مدة الخبرة	أقل من 3 سنوات	3,86	0,482	2	0,784	0,458	غير معنوي	
	من 3 سنوات إلى أقل من 5 سنوات	3,64	0,491	232				

## دور القيادة الأبوية في دعم الصوت التنظيمي بالتطبيق على شركات نهضة مصر للخدمات البيئية

			234	0,555	3,61	69	5 سنوات فأكثر		
				0,509	3,64	285	إجمالي		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (13) ما يأتي:

- عدم وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين إدراك الذكور والإناث من العاملين بالشركات محل الدراسة للصوت التنظيمي.
- وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين الفئات العمرية المختلفة بالنسبة للصوت التنظيمي، حيث كانت الفئة العمرية الأولى (أقل من 30 سنة) أكثر الفئات إدراكاً للصوت التنظيمي، يليها الفئة الثالثة (من 40 إلى أقل من 50 سنة)، ثم الفئة الرابعة (50 سنة فأكثر)، وأخيراً الفئة الثانية (من 30 إلى أقل من 40 سنة).
- وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين الفئات المختلفة لمستوى التعليم بالنسبة للصوت التنظيمي، حيث كانت أكثر الفئات إدراكاً للصوت التنظيمي هم أصحاب المؤهلات المتوسطة، يليها أصحاب المؤهلات أقل من المتوسطة وأخيراً فئة أصحاب المؤهلات العليا.
- توجد اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين الفئات المختلفة نوع الوظيفة بالنسبة للصوت التنظيمي، حيث كان المشرفين الأكثر إدراكاً للصوت التنظيمي يليهم رؤساء الأقسام ثم التنفيذيين.
- عدم وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين الفئات المختلفة لمدة الخبرة بالنسبة للصوت التنظيمي، حيث تبين أن جميع العاملين على إختلاف خبرتهم إدراكهم للصوت التنظيمي متقارب.
- ووفقاً لما سبق يتضح وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات العاملين نحو الصوت التنظيمي تبعاً لإختلاف خصائصهم الديموجرافية والوظيفية (العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة) فقط، حيث لم تتجاوز قيمة المعنوية 5%. وعدم وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات العاملين نحو الصوت التنظيمي تبعاً لإختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع، والخبرة).
- وبالتالي وفي ضوء ما سبق فقد تقرر قبول الفرض الثالث للبحث والذي ينص على أنه "توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقصى منهم، حول الصوت التنظيمي من حيث الخصائص الديموجرافية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة) في الشركات محل الدراسة" وذلك بعد أن أظهر تحليل التباين وجود إختلاف جوهرية ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات العاملين نحو الصوت التنظيمي تبعاً لإختلاف خصائصهم الديموجرافية (عدا النوع والخبرة)، وتختلف نتيجة الدراسة الحالية مع ما توصلت دراسة، (عويس، 2013) أن ممارسة سلوكيات الصوت التنظيمي تمارس أكثر في الذكور من الإناث. وأيضاً دراسة (Van Gramberg, 2020) إلى أن نسبة ممارسة سلوكيات الصوت التنظيمي (75%) حيث أنها تمارس أكثر في الإناث من الذكور.

## دور القيادة الأبوية في دعم الصوت التنظيمي بالتطبيق على شركات نهضة مصر للخدمات البيئية

### 12- النتائج والدلالات والتوصيات:

#### أولاً: نتائج البحث:

توصل الباحثون إلى مجموعة من النتائج التي تستحق الدراسة والاهتمام من جانب الإدارة في شركات نهضة مصر للخدمات البيئية، وتتلخص أهم هذه النتائج فيما يأتي:

#### 1- نتائج متعلقة بالقيادة الأبوية:

- بصفة عامة يوجد إرتفاع في مستوى ممارسة القيادات الإدارية للقيادة الأبوية وذلك وفقاً لآراء روساء الأقسام، والمشرفين، والتنفيذيين حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للقيادة الأبوية وفقاً لآراء العاملين (3,89 درجة) وهو أعلى من المتوسط العام للمقياس (3 درجة)، وبالنظر لقيم المتوسطات الحسابية لأبعاد القيادة الأبوية، يتبين عدم وجود تفاوت في آراء العاملين، حيث أن جميع تلك الأبعاد تتوافر بقدر مرتفع بالشركات محل الدراسة حيث يتراوح المتوسط الحسابي لأبعاد القيادة الأبوية بين (3,43) (4,26) ويرجع السبب في ذلك إلى إدراك العاملين لإرتفاع ممارسة القيادات الإدارية لممارسات القيادة الأبوية بالشركات محل الدراسة مما يعني حسن معاملتهم للعاملين وإقبالهم على مراعاة مصالحهم بما لا يضر بالصالح العام للعمل مع مراعاة المعايير الأخلاقية في العمل.
- توجد علاقة إرتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين كل بعد من أبعاد القيادة الأبوية وبعضها البعض المتمثلة في (الإستبدادية، الخيرية، الأخلاقية).

#### 2- نتائج متعلقة بالصوت التنظيمي:

- بصفة عامة يوجد إرتفاع في مستوى الصوت التنظيمي تبين أن المتوسط الحسابي العام للصوت التنظيمي وفقاً لآراء العاملين بلغ (3,64) وهو أعلى من المتوسط العام للمقياس (3 درجة)، وكذلك فإن جميع أبعاد الصوت التنظيمي حيث تتوافر جميعها بقدر مرتفع نسبياً، حيث يتراوح المتوسط الحسابي لها بين (3,52) (3,72) ويشير ذلك إلى إرتفاع مستوي إقبال العاملين على إبداء آرائهم في مختلف القضايا المرتبطة بالعمل بهدف الحفاظ عليها بشكل كامل سواء عن طريق تقديم أفكار بناءه أو الحد من الأفكار التي قد تعود سلباً على المنظمة. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Liao et al., 2021). حيث يلعب المدراء المتوسطون دوراً حيوياً في نقل المعلومات كما هو الحال في التسلسل الهرمي التنظيمي بينما يؤثر الرؤساء التنفيذيون على المرؤوسين ذوي المستوى المنخفض من خلال المديرين المتوسطين، ويُعد المدراء المتوسطون والمديرون التنفيذيون المكونات الرئيسية للمنظمة وهي ضرورية لاستراتيجيات المنظمة وأنظمة التحكم.
- توجد علاقة إرتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين كل بعد من أبعاد الصوت التنظيمي وبعضها البعض المتمثلة في (الصوت الداعم، والصوت المانع).

#### 3- نتائج متعلقة بالعلاقة بين القيادة الأبوية والصوت التنظيمي:

- أن جميع أبعاد القيادة الأبوية (عدا القيادة الخيرية) تؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في الصوت التنظيمي ككل. وكانت أكثر الأبعاد تأثيراً على الصوت التنظيمي ككل هي القيادة الإستبدادية، يليها القيادة الأخلاقية.
- أن جميع أبعاد القيادة الأبوية (عدا القيادة الخيرية) تؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في الصوت الداعم. وكانت أكثر الأبعاد تأثيراً على الصوت الداعم هي القيادة الإستبدادية، يليها القيادة الأخلاقية.
- أن جميع أبعاد القيادة الأبوية (عدا القيادة الخيرية) تؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في الصوت المانع، وكانت أكثر الأبعاد تأثيراً على الصوت المانع هي القيادة الإستبدادية، يليها القيادة الأخلاقية.

## دور القيادة الأبوية في دعم الصوت التنظيمي بالتطبيق على شركات نهضة مصر للخدمات البيئية

وفي ضوء ما سبق يرى الباحثون أهمية الإهتمام من جانب شركات نهضة مصر للخدمات البيئية بالقيادة الأبوية بأبعادها المختلفة وأهم متغيراتها التي من شأنها التأثير بشكل معنوي في الصوت التنظيمي من جانب رؤساء الأقسام والمشرفين والتنفيذيين من خلال قيام القادة بإتاحة الفرص للمرؤوسين بالتعبير عن آرائهم والإستماع إلى شكاوهم، وفتح قنوات الإتصال المستمر مع المرؤوسين لدعم الصوت التنظيمي؛ ولتنفيذ ذلك يجب على القادة أن يتميزوا بالطلاقة، والمرونة، والإفتاح، والسلامة النفسية. وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة (Craini & Stevens, 2018) أن دعم حياة الموظف خارج العمل مهم للصحة الفسيولوجية للموظف.

### 4- نتائج متعلقة بالمتغيرات الديموجرافية:

• وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات العاملين نحو القيادة الأبوية تبعاً لإختلاف خصائصهم الديموجرافية والوظيفية (العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة) فقط، حيث لم تتجاوزت قيمة المعنوية 5%. وعدم وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات العاملين نحو القيادة الأبوية تبعاً لإختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع).

• وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات العاملين نحو الصوت التنظيمي تبعاً لإختلاف خصائصهم الديموجرافية والوظيفية (العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة) فقط، حيث لم تتجاوز قيمة المعنوية 5%. وعدم وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات العاملين نحو الصوت التنظيمي تبعاً لإختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع، والخبرة).

### ثانياً: دلالات البحث:

وأسفرت مناقشة نتائج البحث الحالي عن وجود بعض الدلالات على مستوى النظرية والتطبيق يتضح ذلك فيما يلي:

أ- **مستوى النظرية:** أكد البحث الحالي عن الدور الهام للقيادة الأبوية في دعم الصوت التنظيمي في شركات نهضة مصر للخدمات البيئية. وأضاف هذا البحث الإختلافات حول ممارسة نمط القيادة الأبوية بإختلاف الخصائص الديموجرافية للمستفصي منهم، والإختلافات حول أبعاد القيادة الأبوية، والإختلافات حول أبعاد الصوت التنظيمي بإختلاف الخصائص الديموجرافية للمستفصي منهم.

ومن ثم فإن البحث الحالي يضيف إلى الأدبيات المتاحة في هذا المجال – حيث لم يرصد الباحثون أى سبق في هذا الصدد في بيئة إدارة الأعمال المصرية في مجال الخدمات البيئية من البحث، بما يعمل على توسيع قاعدة البحث في هذا الجانب من دراسات القيادة الأبوية والصوت التنظيمي.

ب- **مستوى التطبيق:** يعتبر البحث الحالي وبما أكده من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأبوية والصوت التنظيمي يعطي دلالة على أن سبل دعم الصوت التنظيمي تعتمد على القيادة الأبوية حيث أن إتباع النمط الأخلاقي والنمط الخيري يساعدان على تشجيع الصوت التنظيمي ببعديه (الداعم، والمانع).

### ثالثاً: توصيات البحث:

في ضوء النتائج السابقة يعرض الباحثون فيما يلي توصيات البحث والتي يمكن تصنيفها إلى مجموعتين الأولى تتعلق بالجانب الأكاديمي، بينما تتعلق الثانية بمجال التطبيق وذلك من حيث التوصيات الخاصة بالقيادة الأبوية والتوصيات الخاصة بالصوت التنظيمي، وسوف يتناول الباحثون فيما يلي التوصيات التي يمكن إقتراحها في كل مجال على حده وذلك على النحو التالي:

## دور القيادة الأبوية في دعم الصوت التنظيمي بالتطبيق على شركات نهضة مصر للخدمات البيئية

### (1) توصيات تتعلق بالجانب الأكاديمي:

- تصميم مقاييس تتمتع بالثقة /الثبات والمصدافية، وذلك لقياس مستوي القيادة الأبوية في المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة، بهدف تحديد متغيراتها الإيجابية التي يجب تعزيزها، والسلبية التي يجب الحد منها.
- تصميم مقاييس تتمتع بالثقة /الثبات والمصدافية، وذلك لقياس مستوي الصوت التنظيمي في المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة، بهدف تحديد متغيراته الإيجابية التي يجب تعزيزها، والسلبية التي يجب الحد منها.
- تنمية ممارسات نمط القيادة الأبوية في كافة المستويات الإدارية بشركات نهضة مصر للخدمات البيئية.
- تنمية بعدي الخيرية والأخلاقية لدى المديرين.
- ضرورة الإهتمام بالصوت التنظيمي في المنظمات، لشجيع جميع المرؤوسين على تقديم أفكارهم وإيصال ردود أفعالهم من خلال التغذية المرتدة.

### (2) التوصيات التي يمكن أن تسهم في دعم الصوت التنظيمي من خلال ممارسات نمط القيادة الأبوية:

في ضوء نتائج البحث التطبيقي، ونتائج التحليل الإحصائي، ولتحقيق الهدف الأساس للبحث؛ فقد تناول الباحثون توصيات البحث التي يمكن أن تسهم في تعزيز ودعم الصوت التنظيمي للشركات محل الدراسة باستخدام نمط القيادة الأبوية لدى المرؤوسين بها من خلال التركيز على خطة عمل تنفيذية تشمل على (مجال التوصية - التوصية - المسئول عن التنفيذ - متطلبات وآليات التنفيذ) التي يلخصها الجدول رقم (14) الآتي:

#### جدول رقم (14)

الخطة التنفيذية المقترحة وتعزيز ودعم الصوت التنظيمي باستخدام نمط القيادة الأبوية

م	مجال التوصية	التوصية	المسئول عن التنفيذ	متطلبات وآليات التنفيذ
1	القيادة الأبوية.	تنمية ممارسات نمط القيادة الأبوية في كافة المستويات الإدارية بشركات نهضة مصر للخدمات البيئية.	- الإدارة العليا - الإدارة الوسطى	بناء علاقات جيدة يسودها الحب والوئام والمبادئ الأخلاقية مع المرؤوسين من قبل المديرين ورؤساء الأقسام والمشرفين والعمل لمصلحة المرؤوسين في ظل مناخ أخلاقي.
		تنمية بعدي الخيرية والأخلاقية لدى المديرين.	- الإدارة العليا.	- تكوين فريق عمل لدراسة وتحليل حاجات المرؤوسين المادية والاجتماعية والإنسانية في المناسبات المختلفة (سعيدة وحزينة) لكي يشعر المرؤوسين بالولاء التنظيمي. - التدريب على حل النزاعات والمشاكل التنظيمية.
		تشجيع رؤساء القطاعات ورؤساء الأقسام، والمشرفين في الشركات محل الدراسة على	- الإدارة العليا. - الإدارة الوسطى	- استخدام الألفاظ والتعبيرات اللطيفة مع المرؤوسين - لغة الحوار مع المرؤوسين تكون متفائلة.



## دور القيادة الأبوية في دعم الصوت التنظيمي بالتطبيق على شركات نهضة مصر للخدمات البيئية

		التعامل مع المرؤوسين بأسلوب أخلاقي وصدق وأمانة في تلبية إحتياجات المرؤوسين.	
	- الإدارة العليا.	عقد دورات تدريبية تثقيفية بهدف زيادة الوعي بمضمون القيادة الأبوية.	
	- التدريب على الانخراط مع المرؤوسين خارج نطاق العمل. - نشر السلوكيات الايجابية بين المرؤوسين مثل: الحب، الصدق، التسامح، الوفاء بالوعد. - خلق جو عائلي في مكان العمل. - التركيز على تنمية المرؤوسين.		
3	الصوت التنظيمي.	ضرورة تدعيم إدارة شركات نهضة مصر للخدمات البيئية لمفهوم الصوت التنظيمي.	
	- الاستماع لمشكلات العاملين والتعرف عليها وإيجاد حلول لها بصورة تحقق أهداف شركات نهضة مصر للخدمات البيئية والعاملين لها. - عدم تأجيل المشكلات المتعلقة بالمرؤوسين؛ لأن ذلك يؤدي إلى تفاقمها، وعدم السيطرة عليها. - اتباع سياسة الباب المفتوح للاستماع لمقترحات وشكاوى المرؤوسين في شركات نهضة مصر للخدمات البيئية. - تفعيل صندوق الشكاوى والاقتراحات للمرؤوسين في الشركات محل الدراسة .		
	- الإدارة العليا.	ضرورة اهتمام المسؤولين بالشركات محل الدراسة على تشجيع جميع المرؤوسين لتقديم أفكارهم وإيصال ردود أفعالهم من خلال التغذية المرتدة.	
	- إنشاء رابط داخلي على النت لمعرفة ردود أفعال رؤساء القطاعات ورؤساء الأقسام والمشرفين بشركات نهضة مصر للخدمات البيئية.		
	- الإدارة العليا - الإدارة الوسطى	ضرورة التركيز من قبل المسؤولين على إظهار أهمية الدور الذي تقوم به شركات نهضة مصر للخدمات البيئية والعاملين	
	- تعليق لوحات إعلانية في الاماكن العامة. - استخدام التكنولوجيا ووسائل الاتصال الحديثة من أجل إظهار أهمية الدور الذي تقوم إدارة الشركات محل الدراسة.		

## دور القيادة الأبوية في دعم الصوت التنظيمي بالتطبيق على شركات نهضة مصر للخدمات البيئية

وأيضاً تحسين سلوكيات أفراد المجتمع في التعامل مع النفايات الخطرة والحفاظ على البيئة.		بها في الحفاظ على البيئة نظيفة وصحية.	
- تفعيل آليات المشاركة المباشرة للمرؤوسين. - تقديم ممارسات إدارية مثل جلسات التدريب والتطوير وتبادل الآراء والأقاربين القادة و المرؤوسين. - التدريب على حل الصراعات التنظيمية.	-الإدارة العليا.	عقد دورات تدريبية تنقيفية بهدف زيادة الوعي بقضايا الصوت التنظيمي بشركات نهضة مصر للخدمات البيئية.	

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

### 13- البحوث المستقبلية:

على الرغم من أن البحث الحالي حول دور القيادة في دعم الصوت التنظيمي في الشركات محل الدراسة إلا أن نطاق هذا البحث والأساليب المستخدمة فيه والنتائج التي توصل إليها تشير وجود مجالات لدراسات أخرى مستقبلية، ومن بين هذه المجالات البحثية مايلي :

- إمكانية إجراء هذه الدراسة بالتطبيق على مجالات أخرى غير مجال الخدمات البيئية على سبيل المثال (مجال الخدمات الصحية، مجال الخدمات التعليمية، مجال الخدمات الفندقية، مجال الخدمات التأمينية، الخدمات اللوجستية، شركات القطاع الخاص، الهيئات الحكومية وغيرها).
- دور القيادة الأبوية في تدعيم العدالة التنظيمية .
- أثر سلوك القادة على سلوك صوت المرؤوسين واثرت ذلك على الاندماج التنظيمي.
- أثر الاختلافات الثقافية على سلوك صوت الموظف.
- تأثير السياقات الاجتماعية العلائقية على صوت الموظف في بيئات العمل الديناميكية.
- نموذج مقترح لمحددات الصوت التنظيمي والنتائج المترتبة عليه.
- تأثير الأنماط القيادية المختلفة على الصوت التنظيمي.
- أثر الصوت التنظيمي على إبداع المرؤوسين.

### 14- قائمة المراجع

#### أولاً : المراجع العربية:

- (1) إدريس، ثابت عبد الرحمن (2008) **بحوث التسويق**، أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الإسكندرية، الدار الجامعية للطبع والنشر.
- (2) الصباغ، شوقي محمد؛ مرزوق، عبد العزيز علي؛ عبد الجواد، ثروت، (2017)، نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي - دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التمريض بمستشفيات جامعة المنوفية **مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا**، العدد السابع عشر، المجلد الثاني.
- (3) القاموسي، هديل (2016)، تأثير القيادة الأبوية على سلوكيات العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المنثى.
- (4) بنوناس، صباح، (2016)، أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر.
- (5) عويس، ممدوح زكي، (2013)، سلوكيات صوت الموظف كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأبوية والسلوك الابتكاري للعاملين دراسة تطبيقية، **المجلة العلمية للبحوث**

دور القيادة الأبوية في دعم الصوت التنظيمي بالتطبيق على شركات نهضة مصر للخدمات البيئية والدراسات التجارية، كلية التجارة ، جامعة حلوان، المجلد السابع والعشرون، العدد الرابع، الجزء الأول.  
6) مرسي، ممدوح سلامة، (2010)، التثريعات البيئية، مجلة أسبوط للدراسات البيئية، العدد الرابع والثلاثون، ص ص 1-26.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1) Anwar, H. (2013). Impact of paternalistic leadership on employees' outcome—A study on the banking sector of Pakistan. *IOSR Journal of Business and Management*, 7(6), 109-115.
- 2) Aycan, Z., Shyns, B., Sun, J., Felfe, J., Saher, N. (2013). Convergence and divergence of paternalistic leadership: A cross-cultural investigation of prototypes. *International Journal of Business Studies*, 44, 962-969.
- 3) Barry, M., & Wilkinson, A. (2016). Pro-social or pro-management? A critique of the conception of employee voice as a pro-social behaviour within organizational behaviour. *British Journal of Industrial Relations*, 54(2), 261-284.
- 4) Bergeron DM, Thompson PS. (2020). Speaking Up at Work: The Role of Perceived Organizational Support in Explaining the Relationship Between Perceptions of Organizational Politics and Voice Behavior. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 56(2):195-215.
- 5) Cenkci, A. T., & Özçelik, G. (2015). Leadership Styles and Subordinate Work Engagement: The Moderating Impact of Leader Gender. *Global Business & Management Research*, 7(4).
- 6) Chen, Ying & Zhou, Xiaohu & Klyver, Kim. (2019). Collective Efficacy: Linking Paternalistic Leadership to Organizational Commitment. *Journal of Business Ethics*. 159(2), 587-603.
- 7) Cheng, B. S., Boer, D., Chou, L. F., Huang, M. P., Yoneyama, S., Shim, D., . & Tsai, C. Y. (2014). Paternalistic leadership in four East Asian societies: Generalizability and cultural differences of the triad model. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 45(1), 82-90.
- 8) 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.

- دور القيادة الأبوية في دعم الصوت التنظيمي بالتطبيق على شركات نهضة مصر للخدمات البيئية
- 9) Chou, W. J., Sibley, C. G., Liu, J. H., Lin, T. T., & Cheng, B. S. (2015). Paternalistic leadership profiles: A person-centered approach. *Group & Organization Management*, 40(5), 685-710.
  - 10) Cuma Sungur, Özlem Özer, Meltem Saygili & Özgür Uğurluoğlu (2019) Paternalistic Leadership, Organizational Cynicism, and Intention to Quit One's Job in Nursing, *Hospital Topics*, 97(4), 139
  - 11) Dedahanov, A. T., Bozorov, F., & Sung, S. (2019). Paternalistic leadership and innovative behavior: Psychological empowerment as a mediator. *Sustainability*, 11(6), 1770.
  - 12) Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?. *Academy of management journal*, 50(4), 869-884.
  - 13) Farh, Jiing-Lih & Liang, J. & Chou, L.F. & Cheng, Bor-Shiuan. (2008). Paternalistic leadership in Chinese organizations: Research progress and future research directions. *Leadership and Management in China: Philosophies, Theories, and Practices*. 171-205.
  - 14) Farh, Jiing-Lih & Liang, J. & Chou, L.F. & Cheng, Bor-Shiuan. (2008). Paternalistic leadership in Chinese organizations: Research progress and future research directions. *Leadership and Management in China: Philosophies, Theories, and Practices*. 171-205.
  - 15) Jian Liang, Crystal I. C. Farh, and Jiing-Lih Farh, (2012) Psychological Antecedents of Promotive and Prohibitive Voice: A Two-Wave Examination. *AMJ*, 55, 71– 92
  - 16) Jiang, Z., Le, H. & Gollan, P. J. (2018). Cultural intelligence and voice behavior among migrant workers: the mediating role of leader-member exchange. *International Journal of Human Resource Management*, 29 (5), 1082-1112.
  - 17) Karakitapoglu-Aygun, Zahide & Gumusluoglu, Lale & Scandura, Terri. (2020). Paternalistic Leadership How Do Different Faces of Paternalistic Leaders Facilitate or Impair Task and Innovative Performance?: Opening the Black Box. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27, 138-152.
  - 18) Karasel, N., Altınay, Z., Altınay, F., & Dagli, G. (2018). Paternalist leadership style of the organizational trust. *Quality & Quantity*, 52(1), 11-30.

- دور القيادة الأبوية في دعم الصوت التنظيمي بالتطبيق على شركات نهضة مصر للخدمات البيئية
- 19) Li, C., Liang, J., & Farh, J.-L. (2020). Speaking Up When Water Is Murky: An Uncertainty-Based Model Linking Perceived Organizational Politics to Employee Voice. *Journal of Management*, 46(3), 443–469.
  - 20) Liao, Y., Lin, B., Zhou, H., & Yang, X. (2021). The Power of Unrequited Love: The Parasocial Relationship, Trust, and Organizational Identification Between Middle-Level Managers and CEOs. *Frontiers in psychology*, 12, 689511.
  - 21) Lin, Z. (2016) The Influence of Perceived Leader Humor on Subordinate's Voice Behavior: A Study under Chinese Background. *Open Journal of Social Sciences*, 4, 174-178.
  - 22) Liu, H. J., & Liu, X. B. (2017). Relationship between paternalistic leadership and employee's voice behavior based on regression analysis. *Journal of Discrete Mathematical Sciences and Cryptography*, 20(1), 205-215.
  - 23) Liu, P., & Wang, H. (2015). Study on authoritarian leader-member relationship. *Journal of US-China Public Administration*, 12(4), 304-313.
  - 24) Mansur, J., Sobral, F., & Goldszmidt, R. (2017). Shades of paternalistic leadership across cultures. *Journal of World Business*, 52(5), 702-713.
  - 25) Meltem Saygili, Özlem Özer & Pınar Öke Karakaya (2020) Paternalistic Leadership, Ethical Climate and Performance in Health Staff, *Hospital Topics*, 98(1), 26-35.
  - 26) Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management annals*, 5(1), 373-412.
  - 27) Mowbray, P. K., Wilkinson, A., & Tse, H. H. (2015). An integrative review of employee voice: Identifying a common conceptualization and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 17(3), 382-400.
  - 28) Neubert, M. J., Hunter, E. M., & Tolentino, R. C. (2016). A servant leader and their stakeholders: When does organizational structure enhance a leader's influence?. *The Leadership Quarterly*, 27(6), 896-910.

- دور القيادة الأبوية في دعم الصوت التنظيمي بالتطبيق على شركات نهضة مصر للخدمات البيئية
- 29) Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2008). Paternalistic Leadership: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 34(3), 566–593.
  - 30) Pellegrini, E. K., Scandura, T. A., & Jayaraman, V. (2010). Cross-Cultural Generalizability of Paternalistic Leadership: An Expansion of Leader-Member Exchange Theory. *Group & Organization Management*, 35(4), 391–420.
  - 31) Pinar Erden & Ayse Begum Otken, (2019). "The Dark Side of Paternalistic Leadership: Employee Discrimination and Nepotism," *European Research Studies Journal*, *European Research Studies Journal*, (2), 154 -180.
  - 32) Ren, H., Zhong, Z., Chen, C. W., & Brewster, C. (2021). Two-way in-/congruence in three components of paternalistic leadership and subordinate justice: the mediating role of perceptions of renqing. *Asian Business & Management*, 1-26.
  - 33) Sabry, Tharwat & Subbaugh, Shawky & Marzouk, Abdul Aziz. (2020). Does Paternalistic Leadership enhance Quality of Work life Dimensions in public service sector In Egypt?, 16, 573-588.
  - 34) Song, Y., Peng, P., & Yu, G. (2020). I Would Speak Up to Live Up to Your Trust: The Role of Psychological Safety and Regulatory Focus. *Frontiers in psychology*, 10, 2966
  - 35) Sposato, M. (2021). Gender and paternalistic leadership in a Chinese cultural context, a critical review, and future research trajectories. *International Journal of Business and Globalisation*, 27(3), 438-449.
  - 36) Tan, Jue Xin. (2015). The Effects of Benevolent Leadership in Ameliorating Turnover Problem in Hotel Industry. *Interdisciplinary Business Research*, 4(4), 322-336.
  - 37) Tryfos P., (1996). Sampling Methods for Applied Research – Text and Cases, John Wiley & Sons, Inc. York University.
  - 38) Ugurluoglu, O., Aldogan, E. U., Turgut, M., & Ozatkan, Y. (2018). The Effect of Paternalistic Leadership on Job Performance and Intention to Leave the Job. *Journal of Health Management*, 20(1), 46–55.



- 39) Um-e-Rubbab, Naqvi SMMR (2020) Employee voice behavior as a critical factor for organizational sustainability in the telecommunications industry. *PLoS ONE* 15(9): e0238451.
- 40) Ünler, E., & Kılıç, B. (2019). Paternalistic Leadership and Employee Organizational Attitudes: The Role of Positive/Negative Affectivity. *SAGE Open*, 9(3), 1-14.
- 41) Van Gramberg, B., Teicher, J., Bamber, G. J., & Cooper, B. (2020). Employee Voice, Intention to Quit, and Conflict Resolution: Evidence from Australia. *ILR Review*, 73(2), 393–410.
- 42) Weiss, M., & Morrison, E. W. (2019). Speaking up and moving up: How voice can enhance employees' social status. *Journal of Organizational Behavior*, 40(1), 5-19.
- 43) Wu, M., Huang, X., Li, C., & Liu, W. (2012). Perceived interactional justice and trust-in-supervisor as mediators for paternalistic leadership. *Management and Organization Review*, 8(1), 97-121.
- 44) Yoon, Hea Jun. (2012). Predicting employee voice behavior: an exploration of the roles of empowering leadership, power distance, organizational learning capability, and sense of empowerment in Korean organizations.. *Retrieved from the University of Minnesota Digital Conservancy*, 1-140.
- 45) Zhang, Y., Huai, M. Y., & Xie, Y. H. (2015). Paternalistic leadership and employee voice in China: A dual process model. *The Leadership Quarterly*, 26(1), 25-36.

الموقع الرسمي لشركات نهضة مصر للخدمات البيئية على شبكة المعلومات الدولية.

-/<https://nahdetmisr.com.eg>.