

**تأثير القيادة الابوية على السلوك الابداعي  
(دراسة تطبيقية لعينه من التدريسيين في جامعه  
البصرة)**

**حنين عبد السلام الجبوري  
أ.د. هادي عبد الوهاب الابرو**

**جامعة البصرة – كلية الادارة والاقتصاد – قسم ادارة  
الاعمال**

تأثير القيادة الابوية على السلوك الابداعي

(دراسة تطبيقية لعينه من التدريسيين في جامعه البصره)

*The Effect of Paternalistic Leadership on Innovation Behavior*

*(Applied Study for a Sample of Academic Staffs at the University of Basrah)*

Haneen Abd alsalam Al-Jobory

[haneen.abdsalam1994@gmail.com](mailto:haneen.abdsalam1994@gmail.com)

Prof. Dr. Hadi A.AL-brrow

[hauni2000@yahoo.com](mailto:hauni2000@yahoo.com)

تاريخ النشر

1/ 12 /2022

تاريخ قبول النشر

11/ 9 /2022

تاريخ استلام البحث

25 / 8 /2022

**Abstract**

*This study aims to determine the effect of the paternalistic leadership on the innovation behavior. The Conceptual framework and hypotheses development were built based on main variables of the study. The Higher Education sector was selected, namely. 338 Academic staffs has been selected as randomly sample, and the questionnaire was selected as a methods for data collection. The results of the study showed that, there is a positive effect of parental leadership on the innovation behavior of academic staffs. Therefore, the leaders at the University of Basrah should give a more attentions to adopt a new leadership styles and understand how they can change and develop the innovation behaviors of academic staffs.*

**Keywords:** *paternalistic Leadership, Innovation Behavior, Quantitative Design*

## المستخلص

هدفت هذه الدراسة لتحديد تأثير القيادة الابوية على السلوك الابداعي للأفراد العاملين. اذ جرى بناء المخطط الفرضي وفقاً لمتغيرات الدراسة والتي على ضوءها جرى تطوير الفرضيات الرئيسية والفرعية. وطبقت وأختبرت هذه الدراسة في قطاع التعليم العالي وتحديدًا في جامعة البصرة . واستخدمت الاستبانة كأسلوب لجمع البيانات من عينه بلغت 338 تدريسي. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة تأثير ايجابية للقيادة الابوية في السلوك الإبداعي للأفراد العاملين ، وبالتالي يعتمد نجاح اي منظمة ومن ضمنها جامعة البصرة على الابداع وذلك من خلال تبني انماط قيادية جديدة تساهم في الاستفادة من قدرة العاملين (التدريسيين) على الابداع .

الكلمات المفتاحية: القيادة الأبوية، السلوك الإبداعي ، التصميم الكمي

## المقدمة

يعد التغيير على انه الظاهرة الوحيدة المستمرة في هذا العالم والذي عن طريقه يتم تحقيق الابداع التنظيمي ، والذي بدوره يحقق التنافسية للمنظمات ( Frazee et al (1,2019) .. ان الابداع التنظيمي يمثل احد الاصول التي لاغنى عنها مما يتطلب خلق سلوكيات ابداعية لدى الافراد العاملين والتي تتحول بمحصلتها الى اداء تنظيمي يمكن المنظمات من مواجهة البيئة الديناميكية التي تعمل بها (Dedahanove et al.,2019:1). لذلك تسعى المنظمات بان تكون اكثر إبداعاً من خلال الاستفادة من قدرة الافراد العاملين الابداعية والتي يتم زيادة فاعليتها من خلال السلوك الابداعي من خلال تبني نمط قيادي يساهم في خلق ذلك السلوك (Handayani and Hartijasti,2020:589)

وينظر الى السلوك الابداعي بانه سلوك فردي في التعرف على المشكلة ، وتوليد و تبني أفكار، وإيجاد حلول جديدة وبالتالي يمكن للافراد العاملين ذوي السلوك المبدع الاستجابة السريعة للزيائن (Handayani and Hartijasti,2020:291). وهذا يتطلب من المنظمات اتباع انماط قيادية تساهم في تعزيز ذلك السلوك واحد تلك الانماط هي القيادة الأبوية التي يرمز إليها "شخصية الأب" في الأسرة ، والتي تستند في أصولها إلى الرابطة الروحية التي تنبع من الجو العائلي الذي ينشأ في المنظمة بدلاً من تقاسم المسؤولية بين القادة والافراد العاملين (Sunger et al.,2019:140). اذ يتميز القادة وفقاً لهذا النمط بالعدالة، والابتعاد عن اية تحيزات ، وعدم التركيز المفرط على السلطة الرسمية لتحقيق مكاسب شخصية ، وعدم تجيير ابداعات الاخرين لنفسه (Changehong.,2018:7). كما انها تساهم في خلق وتعزيز السلوك الابداعي كونها تمثل مستودعا من المعرفة العلمية تهدف إلى خلق جو أسري يؤدي إلى مزيد من الرضا، والعدالة ، وتشجيع المشاركة في صنع القرار ، وتقليل نية الدوران ، وتحسين العلاقات في مكان العمل في إطار التعاون والاحترام

(AbdElgawad et al., 2020:5). لذلك تعتبر اكثر الانماط القيادية التي تساهم في خلق الدافع الاكثر للسلوك الابداعي ، وبالتالي ان اسلوب القيادة الأبوية الذي يجمع بين الاستبداد والعطاء هو المفتاح لتحفيز السلوك الابداعي الذي هو مصدر لخلق ميزة تنافسية يمكن أن تسهل دخول المنظمات إلى السوق ، والحصول على مركز تنافسي يؤثر في النهاية على أداء وبقاء المنظمة ( Purba ) (and Hartijasti,2020:610)

### المبحث الاول

#### Theoretical Framework الاطار النظري

#### أولاً: مفهوم وأهميه القيادة الابوية: Paternalistic Leadership Concept and Its Importance

لقد وُجدت القيادة الأبوية عبر التاريخ ويبدو أنها تستمد قوتها من التجربة النفسية للعائلة التي يمارس فيها الأب دورًا قياديًا (Oner,2012:302)،ومن هنا يبدو جليا ان الأبوة هي إحدى أكثر الخصائص المرغوبة للقيادة في الثقافات الشرقية (Aydintan,2016:99). لذلك تشير القيادة الأبوية إلى امتثال الأفراد العاملين إلى المديرين والذين بدورهم يهتمون بشكل شخصي بحياة الأفراد العاملين ، والإحسان إليهم والبحث عن رفايتهم ، وبالتالي تبني علاقة ثنائية وهرمية بين المدير والأفراد العاملين (Adintyan,2016:99) .واستمرت الأبحاث عن القيادة الأبوية في شرق آسيا حيث تم التركيز على هذا النمط في تاوان ، بتطوير نموذج للقيادة الأبوية Cheng et al.,2004:64; Irwanto (et al.,2012:6).

وتعتبر الصين الحاضنة الأولية التي انبثقت منها القيادة الأبوية ، والتي أصبح تبنيها فيما بعد في العديد من المنظمات في مختلف الدول ،لما لها من تأثيرا قويا على إبداع المنظمات (Line and Chen, 2021:1). ويعد

Silin(1976) أول من تطرق إلى نمط القيادة الأبوية في منظمات الأعمال الصينية وذلك من خلال قيامه بإجراء عدد كبير من المقابلات ، وتسجيل الملاحظات في إحدى منظمات الأعمال الكبيرة في تايوان ، حيث حدد الخصائص الأساسية للقيادة الأبوية بأبعادها المختلفة والتي تتكون من : القيادة الأخلاقية ، والقيادة التربوية، والسلطة المركزية ، والحفاظ على مسافة اجتماعية بين الأفراد العاملين، وتنفيذ ممارسات الرقابة (Zheng ,2016:10) كما تم التأكيد على أن القيادة الأبوية تخلق مناخًا تعاونيًا وبيئة عائلية في المنظمات ، وتوفر أساسًا لإقامة علاقات فردية وثيقة وتحضن الأفراد العاملين في حياتهم داخل وخارج مكان العمل. أن القادة الأبويين يشجعون الأفراد العاملين على التعاون والصداقة والوحدة والتضامن من خلال توجيههم بشأن مشاكلهم الشخصية والعائلية (Ugurluoglu et al .,2018:2). حيث يظهر القائد الأبوي المحب اهتمامًا شخصيًا بالرفاهية الشخصية والعائلية للأفراد العاملين بينما يتوقع أن يشعر أولئك الأفراد بالامتنان والالتزام برد الجميل سواء تجاه أولئك القادة ، او للأفراد العاملين معهم(Hayek et al.,2010:371) ووفقا لمفهوم القيادة الأبوية ، ان القائد يحمل وجهتي نظر مختلفتان تجمع بين الاهتمام، والسيطرة الصارمة تجاه الأفراد العاملين (Xia,2019:12). ان مفردة الأبوية مشتقة من الجذر اللاتيني (patre) ، والذي يعني الأب ، وأصبحت هذه المفردة فيما بعد مرتبطة بأسلوب القيادة وخصوصا في العالم الغربي المستندة إلى فلسفة تقييد حريات ومسؤوليات الأفراد العاملين (Oner,2011:303) . وهذا ما جعل من بعض الباحثين بتوجيه انتقادات لاذعة لهذا النمط كونه لا ينسجم مع القيم الغربية التي تستند في طياتها على القيمة المتأصلة للحرية الشخصية والاستقلالية للبيئة الغربية التي تعتمد على نظام المعتقدات والممارسات الناشئة في الانتقال من النظام الاجتماعي ، إلى البنى التطبيقية الأبوية ، والانتقال فيما بعد من العبودية إلى مجتمع يتكون من أفراد مستقلين ومتساوين (Rawat and

Lyndon,2016:1). لذلك ينظر في بعض الأحيان إلى القيادة الأبوية باعتبارها عملية تغيير نمط القيادة من مشاركة القيادة إلى نمط القيادة الاستبدادية (أو العكس)، وهذا الأمر قد لا يعكس النمط الأبوي والذي يختلف في توجهاته الفلسفية عن النمط الاستبدادي، مما يجعل منه أكثر إنسانية مقارنة بالنمط الاستبدادي (Heidrich et al.,2018:5)

### ثانياً: أبعاد القيادة الابوية **Paternalistic Leadership Dimensions**

#### 1- القيادة الأخلاقية :-

يقصد بالقيادة الخيرة بانها القيادة التي تهتم بمصالح الافراد العاملين ، ومصالح المنظمة على حد سواء وذلك من خلال مساعدة الافراد العاملين في ايجاد حلول للمشكلات ، بالاستناد الى المبادئ التي تعتمدها مثل الكرم ، والتعاطف ، والشجاعة (Cohen,2013:92). ان سلوكيات وتصرفات القائد الاخلاقي يتماشى مع المعايير الأخلاقية العالية وهو ما يؤدي الى تفاعلات ايجابية بينه وبين الافراد العاملين التابعين له ، مما يدفعهم الى القيام بمهام خارج ادوارهم الفعلية ، والمبادرة لتقديم ادوار اضافية ، وبالتالي فهم ينظرون الى قائدهم كقدوة ومثالا يحتذى به (Xiaomeng and Kathryn,2010:10;Resick et al.,2011:436). ان القيادة الاخلاقية وفقا الى المنظور السلوكي تعني إظهار السلوك المناسب معيارياً من خلال الإجراءات والعلاقات الشخصية ، ومن ثم تعزيز هذا السلوك لدى الافراد العاملين من خلال التواصل ثنائي الاتجاه (Brown et al.,2005:120) ، فالقادة والأفراد العاملين ينخرطون في اتصال ثنائي الاتجاه والذي يتولد عنه المشاركة في اتخاذ القرارات ذات التأثير الحاسم في مخرجات العمل (Chen et al.,2014:800) ، وذلك من خلال اعتماد النزاهة، والتركيز على المصلحة العامة بدلاً من المصالح الشخصية وهذا ما يفسر كونهم يتمتعون بإعجاب واحترام كبيرين، ويعتبرون قادة مثاليين، ويعدون بمثابة القدوة

لباقى الافراد العاملين ، ويسهمون في خلق علاقات عمل ايجابية تؤدي الى تحسين مستوى الاداء (Handayani and Hartijasti,2020:590). ويبدو ان شخصيه القائد الاخلاقي التي تتسم بالوعي الاخلاقي لها الدور الواضح في التشجيع على تنمية الفريق ، ومراعاة حقوق واحتياجات الافراد الاخرين، والشعور بالمسؤولية (Chou et al.,2015:5). وعليه يمكن القول ان القائد الاخلاقي هو قائد ذو اخلاق جيدة ويتصف بالنزاهة والعمل بتقاني ليكون للآخرين قدوة يحتذى بها (Xiaomeng and Kathryn,2010:6) ، علاوة على ذلك يقوم القائد الاخلاقي بنمذجة وتنظيم السلوك الاخلاقي للافراد العاملين من خلال تبني نظام الانضباط والمكافأة ، الذي يميز نوعين من السلوك احدهما يعتبر مقبولا وهو السلوك الاخلاقي ، والاخر السلوك غير الاخلاقي وذلك من خلال تبني نظريه التعلم الاجتماعي التي تقترض ان الافراد العاملين سيحاكون اخلاقيات القائد في صناعة القرار، فاذا رأى الافراد العاملين ان قائدهم ذو طبيعة أخلاقية فسيكونون اقل عرضة للمشاركة في السلوك غير الاخلاقي في موقع العمل (Mayer et al.,2012:153)

## 2- القيادة الخيرة: -

القائد الخير هو الذي يكرس جهده من اجل رفاهية ورعاية الافراد العاملين ، ويقوم بتشجيعهم وتحقيق النتائج الجيدة ، والمنافع المشتركة ، وايجاد الحلول للمشكلات عند حدوثها ، واتخاذ اجراءات ايجابية بشأنها (Saygili and Karakaya,2020:2; Dedahanove et al.,2019:3). ان القادة الخيرين يعبرون بصدق عن انشغالهم بشأن تحقيق مصالح الافراد العاملين المهنية والشخصية وهو ما يدفع الأفراد العاملين للطاعة والولاء والامتثال لطلبات القائد حتى لو تجاوز ما هو مطلوب منهم (Cheng et al.,2004:91) ، وبالتالي فهي تمثل الجانب المحفز أو التوجيهي للقيادة (Xia,2021:26). ان سلوكيات القائد الخير تتماشى مع مبادئ وقيم المنظمة فهو لا يمكن ان يلهم رؤوسيه دون



ان يكون قدوة لهم ، وذلك من خلال تبني مبدأ العدالة , والنزاهة , والانصاف ، لان هذه السمات تعد من متطلبات النجاح في اداء المهام ، والمساهمة الفاعلة في حل الازمات والصراعات (Chone,2013:95)، ورفع مستوى التركيز لدى الافراد العاملين (Chen et al.,2008:191)، والذي ياتي نتيجة السلوكيات الخيرة التي يظهرها القائد اتجاه الافراد العاملين في المنظمة والتي بدورها تحفزهم على التعامل بالمثل ومحاولة رد الجميل الى القادة عن طريق زيادة تركيزهم بالعمل (Chou,2012:66; Brown,2014:201)

### 3- القيادة الاستبدادية: -

تشير القيادة الاستبدادية الى اعلى درجة من درجات البيروقراطية والدكتاتورية والطغيان ، مع تركيز اقل على صفة التعامل المرن والاحسان ، مع اعطاء تركيز اكبر على السلطة المطلقة ، والسيطرة على الافراد العاملين (Cheng,2004:91;Erkutit and Chafra,2018:2) .واعتماد السلوك القيادي العقابي والمسيطر مع وجوب الطاعة ، كما وتتسم العلاقات بين القائد والافراد العاملين بالرسمية غالبا ، لان القائد الاستبدادي لا يفسح المجال للعلاقات العاطفية مما لا يشجع الفرد العامل للذهاب الى ابعد من اداء الواجب (Chen et al.,2011:7; Rassool et al.,2018:787). وقد عرفت القيادة الاستبدادية بانها السلوك الممنهج والمتكرر من قبل القائد او المشرف Raja et al.,2019:2) ، وبالتالي فهي نمط يجعل القائد ذو نزعة استبدادية للانغماس في السلوك التسلطي المهيمن، والسعي لتضخيم الذات، وتحقيق المصلحة الذاتية، واستغلال الافراد العاملين، (Nauman et al.,2018:2). وبالتالي فان هؤلاء القادة قد يظهرون احيانا سلوكيات ومواقف سلبية تجاه الافراد العاملين ، ويظهرون مستوى منخفض في ادائهم الوظيفي وذلك بسبب استخدام سلطتهم ومواقفهم لتحقيق اهدافهم الخاصة دون اهداف المنظمة

(Adiguzel,2019:144) ، كما ان القائد التسلطي قد يجعل الفرد العامل يشعر بالخوف والتردد في اداء المهام مما قد يقيد ادائه الوظيفي، ويقلل من قدراته الإبداعية (Rasool et al.,2018:787) ، اضافة الى ان القائد الاستبدادي قد ينتهج سلوكا عدوانيا وقمعيا كونه صانع القرار الوحيد في المنظمة (Soran et al.,2017:305; Chen and Kao,2009:2543)

### ثالثاً:- مفهوم واهمية السلوك الابداعي: **Innovation Behavior Concept and Important**

يعد السلوك الإبداعي عاملاً مهماً في نجاح الأعمال الريادية وله أهمية كبيرة في تطوير المنظمات (Kamran and Ganjinia,2017:31;Gopalakrishnan and Damanpour,1997:15)، اذ يعد العنصر البشري امراً حاسماً ومهماً في البيئة التنظيمية ، وذلك لما له من تأثير وقدره على التكيف والاستجابة مع تلك البيئة (Al-saudi,2012:14) ، كما ان السلوك الإبداعي له تأثير على كل من الجوانب الشخصية ، والتنظيمية، فمن الناحية الشخصية يمكن القول أن السلوك الإبداعي هو عامل نمو وازدهار للمواهب مما يؤدي إلى تحقيق الذات، وهو أيضاً يعد محفزاً للنجاح الشخصي، والوظيفي ، والاجتماعي ، أما من الناحية التنظيمية فانه يعمل على زيادة وتحسين كمية ونوعية المنتجات والخدمات، ويعزز حالة المنافسة ، وتقليل تكلفة إهدار الموارد ، ويزيد من تحفيز الأفراد العاملين ، ويعزز الصحة العقلية ، والرضا الوظيفي للعاملين ، ويعزز الأداء التنظيمي (Kamran and Ganjinia,2017:33) . وعليه فليس بالشيء الخفي إن المنظمات اليوم تسعى الى تطوير مجال عملها ، وزيادة ميزتها التنافسية من خلال تحسين العملية الإبداعية (Mrinalini and Nath,2000:180 ; Ar and Baki,2011:173)

ويعرف السلوك الإبداع ي على انه سلوك عمل معقد متعدد المراحل يتكون من توليد آراء جديدة ، والترويج لها ، وتطبيقها بهدف تحسين الأداء التنظيمي،

وبالتالي فهو يعد محركا حاسما للأفكار المبتكرة (Dedahanove et al.,2019:4). مما يتطلب من قادة المنظمات تبني سلوكا ابداعيا مستمدا من الثقافة التي يؤمن بها القادة ، والإفراد العاملين على حد سواء وذلك من اجل تحفيز الافراد العاملين ، وتبنيهم لتلك السلوكيات الإبداعية (Jiang,2019:5)، فكلما زادت والثقافة ، والانفتاح على التجارب الإبداعية لدى المنظمات الأخرى كلما زاد السلوك الإبداعي (Domi et al.,2019:70)

#### رابعاً: - ابعاد السلوك الابداعي Innovation Behavior Dimensions

##### 1. توليد الأفكار

إن توليد الأفكار الإبداعية هو اللبنة الأساسية لتحقيق الإبداع الناجح، فكلما تم توليد المزيد من الأفكار زاد من احتمالية اختيار أفكار جيدة والتي من خلالها يتم الحصول على خدمات ومنتجات جديدة، مما يجعل بالإمكان تلبية احتياجات الأفراد العاملين والمجتمع (Rietzschel et al.,2010:47). وغالباً ما تتكون عملية توليد الأفكار من إعادة ترتيب أجزاء المعرفة الموجودة ، ورأس المال المادي والموارد الأخرى لخلق توجهات جديدة (Jong ,2007:26) وبالتالي فان توليد الافكار يعد أمراً بالغ الأهمية لتصميم وتسويق المنتجات الجديدة ، وتصميم استراتيجية التسويق ، وإنشاء نسخة إعلانية فعالة في تطوير المنتجات الجديدة (Toubia,2006:411) . وفي الغالب هناك محفزات لتوليد الافكار الجديدة مثل المشكلات المتعلقة بالعمل، والتناقضات والاختلاف في وجهات النظر حول اداء المهام ، (Druucker,1985:11) ، اذ يعتمد نجاح توليد الأفكار عادة على جودة أفضل فرصة يتم تحديدها من خلال تبني نظرية تربط الظواهر التنظيمية بأربعة متغيرات مختلفة تحكم العملية الابداعية الأساسية لتوليد الأفكار واختيارها وهي: (1) متوسط جودة الأفكار المتولدة ، (2) عدد الأفكار المتولدة ، (3) التباين في جودة الأفكار المتولدة ، (4) قدرة المجموعة على تمييز

جودة الأفكار (Girotra et al.,2010:591)

## 2. ترويج الفكرة

ان ترويج الفكرة هي المهمة التي يشارك فيها الافراد العاملين عندما يكون لديهم فكرة , اذ ان وجود الفكرة لا يكفي لحدوث التغيير, او السلوك الابداعي ما لم يتم نشر تلك الفكرة وقبولها لدى الافراد الاخرين والقيادة العليا في المنظمة ( Messmann and Mulder,2011:63) , وذلك بهدف الحصول على الدعم من أصحاب المصلحة الرئيسيين وهذا هذا الدعم يعد الدافع الحقيقي لتنفيذ الافكار من خلال المشاركة في أنشطة ترويجية لتأمين الموارد، وإقناع الآخرين بأن هذه الفكرة التي تؤدي الى الابداع تستحق المتابعة (Howell and Boise,2004:126) . وتجدر الاشارة الى ان ترويج الافكار ليس عملية بسيطة بل انه يتضمن مجموعة من الأنشطة الاجتماعية للحصول على الدعم من صانعي القرار المعنيين داخل المنظمة الذين يمكنهم المساعدة في دفع الأفكار المتولدة إلى الأمام . وعلى هذا الاساس فإن ترويج الأفكار مقارنة بتوليد الافكار يكون أكثر حاجة الى دعم الجهات العليا في المنظمة لأنه يتطلب مهارات التواصل والتأثير الاجتماعي واضفاء والشرعية (Baer,2021:1116)

## 3. تنفيذ الفكرة

ان تحقيق الفكرة هو التنفيذ الفعلي لفكرة مثل إنتاج منتج ، أو نموذج أولي ، ، أو اعتماد إجراء ، أو تقنية جديدة ، وهذا يتطلب أن يتم رسم مخطط لتنفيذ تلك الفكرة وتحويلها من مجرد فكرة إلى شيء ملموس أكثر وجعلها واقعية ومقبولة لغرض تطبيق اجراءات التنفيذ (Mascareno et al.,2021:2) . ومن اجل انجاز المهام المطلوبة لتحويل الأفكار إلى واقع تكون هناك حاجة الى بعض السلوكيات مثل تطوير منتجات ، أو عمليات جديدة ، واختبارها ، وتعديلها وكل هذا ما يتطلب جهدًا كبيرًا من الأفراد لتحويل الأفكار إلى مرحلة التنفيذ (Van de Ven,1968:590) . ومن اجل تنفيذ هذه الافكار التي يعبر عنها

بالأفكار الابتكارية فقد يتم اعتماد بعض الاساليب والتي من ضمنها بناء التحالفات في جو العمل من خلال اقناع الافراد العاملين في المنظمة بجدوى اعتماد هذه الافكار لغرض اكتساب القوة (من خلال الحصول على دعم القيادة ، والافراد) (De Jong and Den Hartoge,2008:7)

### المبحث الثاني

#### الاطار المنهجي Methodological Framework

##### أولاً: مشكله الدراسة: Study Problem

نظرا للتطور الهائل في العلوم والتكنولوجيا وما ينتج عنه من تغيير اقتصادي واجتماعي وثقافي، حيث يتطلب من المنظمات إما التكيف مع هذه التحديات ، أو الفشل و الانسحاب، ولمواجهة و ايجاد هذا التغيير يتطلب الامر قدرات إبداعية عالية لدى المنظمة (Blass and Hayward,2014:1) ، تمكنها من حل المشكلات و ايجاد الحلول المناسبة وطرح أفكار وخطط وبرامج لم يسبق طرحها من قبل ، مما أدى إلي الاهتمام بموضوع السلوك الإبداعي (Shaha and Imran,2018:173). حيث تظهر أهمية الابداع والحاجة إليه عندما يدرك القادة في المنظمات بأن هناك تفاوت في أداء المنظمة الفعلي والاداء المرغوب مما يحثها على دراسة وتبني طرائق وأساليب جديدة في العمل (Agbor,2008:39). وبالتالي فان الابداع في مكان العمل يعتبر عاملا أساسيا في بقاء المنظمة ونجاحها. وتعتبر مخرجات الجامعات ( الطلبة الخريجون ) مصدراً رئيسياً للإبداعات المستقبلية في البيئات التنظيمية، من خلال تهيئتهم قبل دخولهم سوق العمل وذلك من خلال تطوير بعض سلوكياتهم طويلة المدى ، مثل سلوكيات الابداع.(Martian etal.,2015:1) ويمكن النظر الى السلوك على انه مبادرة من قبل الافراد العاملين فيما يتعلق بإدخال افكار ، او عمليات ، او منتجات

جديدة، علاوة على ذلك فان السلوك الابداعي يعتبر استجابة لطلب الإدارة ، أو قد يكون مبادرة مستقلة كاملة داخل ريادة الأعمال ( Amo and Kolvereid,2005:8). وفي مجال التعليم ربما يكون خلق المعرفة ونقلها هي الوظيفة الرئيسية لأنظمة التعليم العالي، لذلك يتم تخصيص ككل حجمًا كبيرًا من الموارد المادية ،والبشرية ، والمعلوماتية لمنظمات التعليم العالي وذلك كون تلك الموارد لها تأثيرًا حاسمًا على القدرة الكلية على الابداع ، وبالتالي على النتيجة الكلية لاداء تلك المنظمات (Vila et al.,2012:1635) ، وذلك من خلال تقديم الدعم وتمكين الافراد العاملين لتقديم افكار جديدة. وتتجلى صور ذلك التمكين من خلال منحهم الاستقلالية في عملهم ، وتمكينهم من الانخراط في "التجربة والخطأ" ، اذ تعد التجربة والخطأ من المتطلبات الحيوية في عملية الابداع ، اذ تساعد هذه الطريقة الافراد العاملين على تجربة أفكار جديدة حتى عند مواجهة الفشل، وإيجاد طرق أكثر كفاءة وفعالية لأداء وظائفهم (Handaniy and Hartijistic .,2020;593).

وبناء على ماتقدم تتلخص مشكله الدراسه بالتساؤل التالي :

" مامدى تأثير القيادة الابويه للتعامل مع الافراد العاملين في جامعه البصرة على السلوك الابداعي؟"

### ثانياً: أهداف الدراسة: Study Objectives

تهدف الدراسة الى محاولة بناء نموذج مفاهيمي للمتغيرات والمتمثلة بالمتغير المستقل (القيادة الابوية) والمتغير التابع (السلوك الابداعي) لغرض الوصول الى استنتاجات تعكس تأثير هذه المتغيرات على القطاع التعليمي المتمثل في الجامعات الحكوميه في محافظة البصرة من خلال اختبار العلاقة الاتية:

1. تشخيص مدى علاقه التأثير المباشره بين المتغيرالمستقل (القيادة

الابويه ) والمتغير التابع ( السلوك الابداعي للافراد العاملين ).

2. تشخيص مدى علاقه التأثير بين القيادة الابويه والسلوك الابداعي

وتحديدا توليد الفكرة

3. تشخيص مدى علاقة التأثير بين القيادة الابويه والسلوك الابداعي

وتحديدا ترويج الفكرة

4. تشخيص مدى علاقة التأثير بين القيادة الابويه والسلوك الابداعي

وتحديدا تنفيذ الفكرة

### ثالثاً: أهمية الدراسة Study Importance

1- من خلال المراجع المتواضعة للدراسات السابقة للمتغيرات المرتبطة

بموضوع الدراسة الحالية، تبين إن هناك دراسات اختبرت العلاقات بصورة

مباشرة بين القيادة الابوية ، والسلوك الابداعي (Li and

Wang,2021;Nazir etal,.,2020; Tian and Sanchez,.,2015; Fu

etal.,2012; Zahing,.,2017) وبالتالي سوف تقدم هذه الدراسة اطارا

مفاهيميا يعزز السلوك الابداعي للافراد العاملين في القطاع التعليمي.

2- إن السلوك الإبداعي يعتبر مرتكزا أساسيا لتطور المنظمات بشرط توفر نمط

قيادي ملائم يساهم في تعزيز الأداء التنظيمي ( Dedahanove

etal.,2019) ، ومن هنا تأتي أهمية الدراسة بالتركيز على السلوك الابداعي

للافراد العاملين في القطاع التعليمي.

3- تحديد ومعرفة اراء التدريسين العاملين في جامعه البصرة حول السلوك

الابداعي في الواقع الفعلي لها ، وبالتالي الوصول الى الاستنتاجات التي

تساعدنا على تقديم توصيات حول مانتطلبه عمليه واجراءات تحسين نتائج

السلوك الابداعي.

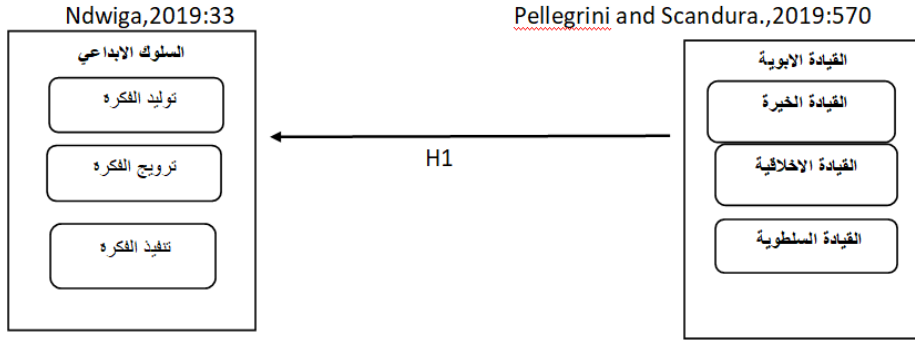
### رابعاً: مخطط الدراسة الفرضي Planned Study Premise

يوضح الاطار المفاهيمي الاسس المنطقية للمتغيرات الرئيسية التي جرى على

اساسها صياغة مشكلة الدراسة ، وتوضيح العلاقة بين المتغيرات التي تم اعتمادها

في صياغة مشكلة الدراسة والتي على ضوءها تمت صياغة فرضيات الدراسة كما موضح في الشكل (1).

### الشكل (1) مخطط الدراسة الفرضي



المصدر: من أعداد الباحثان بالاعتماد على الدراسات أعلاه

### خامساً: بناء وتطوير الفرضيات Building and Developing Hypotheses

العلاقة بين القيادة الأبوية والسلوك الابداعي للأفراد العاملين إن نمط القيادة الأبوية يشكل نمطا تبرز فيه القيم الأبوية للثقافة الشرقية وتحديدا الثقافة الصينية (Handayani and Hartigasti,2020:590)، وذلك من خلال سلطة واضحة وقوية تُظهر مراعاة المرؤوسين مع القيادة الأخلاقي (Cheng et al.,2004:89). ومن المثير للاهتمام ، أن القيادة الأبوية لها سمات ليس فقط في ردود أفعال الأنظمة الثنائية والأتباع ، ولكن أيضاً على سلوكيات الافراد العاملين من سياق ثقافي معين (Kassim.,2021:175) ، والتي تؤثر بشكل كبير على عملية الأداء الابداعي وذلك من خلال قدرتها على توفير بيئة آمنة للأفراد العاملين مما يجعلهم يشعرون بالأمان ، ويتحملون المخاطر ويظهرون أداءً مبدعا ، مما يساهم في النهاية في توسيع نطاق الابداع التنظيمي (Zahid.,2021:5). كما ان القيادة الابوية ومن خلال مكوناتها الثلاث: الأبوية السلطوية (أن القائد يؤكد سلطته القوية وسيطرته على الافراد



العاملين ويطلب طاعة لا جدال فيها)، والإحسان (أن يظهر القائد اهتمامًا فرديًا وشاملاً بالرفاهية الشخصية أو العائلية للأفراد العاملين)، والقيادة الأخلاقية (أن القائد يظهر فضائل شخصية متفوقة، وانضباط ذاتي، وعدم أنانية) كلها تساهم وبدرجات متفاوتة في تحسين السلوك الابداعي للأفراد العاملين (Zhiying.,2017:31) كما بينت الدراسات ان السلوك الابداعي للأفراد يتاثر بدرجات متفاوتة بابعاد القيادة الابوية، بالقيادة الاخلاقية، حيث يثري القادة الاخلاقيون والخيرون موارد عمل الافراد العاملين (مثل الامن الوظيفي والكفاءة الذاتية والاخلاقية) من خلال التأثيرات المثالية والاعتبارات الفرديه لكن من جانب اخر قد يهدد القادة الاستبداديون الموارد الوظيفية للأفراد العاملين بسبب توقعاتهم الصارمة للطاعة والانضباط غير المشروط (Pellegrini and Scandura.,2017:4).

وبناء عليه يمكن صياغه الفرضيه التاليه :

**H1: توجد علاقه ذات دلالة احصائيه معنويه بين القيادة الابويه والسلوك الابداعي**

وتتفرع من هذه الفرضيه الرئيسه الاولى الى عده فرضيات

**H1a: توجد علاقه ذات دلالة احصائية بين القيادة الخيره والسلوك الابداعي.**

**H1b: توجد علاقه ذات دلالة احصائية بين قياده الاخلاقية والسلوك الابداعي.**

**H1c: لا توجد علاقه ذات دلالة احصائيه بين القيادة السلطويه والسلوك الابداعي.**

## سادساً: طرق جمع البيانات Data Collection Methods

اعتمد الباحثان على الاستبانة في تغطية الجانب الميداني للدراسة وذلك لغرض جمع البيانات عينة الدراسة، اذ تضمنت مجموعة من الاسئلة يقوم المستجيب بتسجيل اجابته عليها، من خلال اختيار احد البدائل. وقد تألفت الاستبانة النهائية من (26) فقرة غطت اثنان من المتغيرات الرئيسة انتظم تحتها (6) بُعداً فرعياً. وتم الاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي الذي يتدرج وفق الاجابات التالية (لا اتفق تماماً "1"، لا اتفق "2"، اتفق إلى حد ما "3"، اتفق "4"، اتفق تماماً "5"). والجدول رقم (1) يوضح مقاييس الدراسة والمصادر التي تم الاعتمادة عليها.

## والجدول رقم (1) يوضح مقاييس الدراسة

ت	المتغيرات	الابعاد	الفقرات	المصادر
-1	القيادة الابوية	القيادة الخيرة	6-1	Pellegrini and Scandura,2007:573
		القيادة الاخلاقية	11-7	
		القيادة الاستبدادية	16-12	
-2	السلوك الابداعي	توليد الفكرة	20-17	Ndwiga,2019:33
		ترويج الفكرة	23-21	
		تنفيذ الفكرة	27-24	

## سابعاً: تصميم الدراسة Study Design

من اجل فهم طبيعة مشكلة الدراسة الحالية بشكل جيد والتي تم تناولها بشكل محدود من قبل بعض الباحثين في الدراسات السابقة ، سوف تعتمد الدراسة الحالية على التصميم الكمي **Quantitative Design** وذلك كونه من أكثر التصاميم اعتماداً من قبل الباحثين ، وأيضاً لخصائصه وقوته والتي تجعله قادراً على حل المشكلات في مناهج تعليم العلوم (Eyisi,2016:98) . ان التصميم

الكمي يركز بشكل رئيس على الأرقام ، والإشكال في جمع البيانات وتحليلها ، كما انه يقوم باستخدام البيانات الإحصائية كأداة لتوفير الوقت والموارد. (Bryman,2001:20) ، كذلك تعتبر التصاميم الكمية مناسبة تماماً للمناهج الاستنتاجية ، حيث تبرر الفرضية أو النظرية المتغيرات وبيان الغرض واتجاه أسئلة البحث المحددة بدقة (Borrego et al.,2009:54)

#### ثامناً: عينه الدراسة **Study Simple**

تمثلت عينه الدراسه بـ (338) تدريسي من مجتمع الدراسة الذي بلغ عدده (2651) تدريسي ، وذلك من خلال الاعتماد على الجدول الذي اورده (Sekaran and Bougie,2016:264) الذي قد حدد حجم العينه المذكورة لكل مجتمع ، حيث ان المجتمع الذي يكون عدده (2400) يكون الحجم المناسب لاختيار العينه (331) ( وهي عينه عشوائية بسيطة)، وبناءا على ماذكرناه انفا فقد تم توزيع (400) استبانة تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة ، اذ تمت استعادة (360) استبانة وقد وجد ان هناك (22) استمارة غير صالحه لغرض التحليل بسبب عدم الاستجابة بصورة صحيحة وتم عدم احتسابها ، وبالتالي فان مجموع العينه النهائية للدراسة الحالية بلغ (338) فردا ، والجدول (2) يوضح تفاصيل كل من العينه والمجتمع وكالاتي :-

## الجدول (2) تفاصيل مجتمع الدراسة والاستمارات الموزعة والمستردة والخاضعه

## للتحليل

ت	المكان	مجتمع الدراسة	الاستمارات الموزعه	الاستمارات المستردة	الاستمارات الخاضعه للتحليل
1	مجمع باب الزبير	598	100	90	95
2	مجمع كرمة علي	2053	300	270	243
3	المجموع	2651	400	360	338

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على احصائيات جامعه البصرة

## المبحث الثالث

## الاطار الميداني Procedural Framework

## فحص طبيعة توزيع البيانات

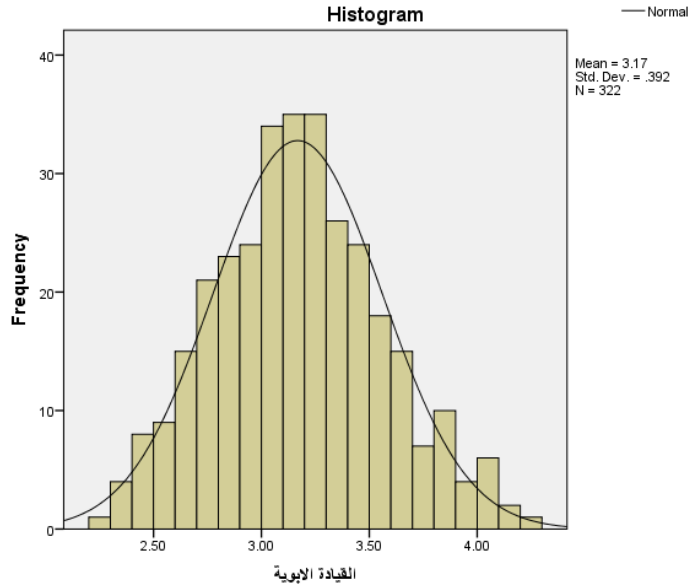
تهدف الخطوة الاولى في فحص البيانات الى تحديد الأدوات الاحصائية المعتمدة في التحليل. إذ يعتمد على ادوات الاحصاء المعلمي في حالة التوزيع الطبيعي, ويعتمد على ادوات الاحصاء اللامعلمي في حالة التوزيع غير الطبيعي ( Field, 2009:145). لهذا الغرض, سوف يتم الاعتماد على نتائج التمايل Skewness والتقلطح Kurtosis لفحص طبيعة توزيع البيانات. بناء على هذا الاختبار, وبما ان مستوى المعنوية في هذه الدراسة هو (0.05), فإن التوزيع يكون طبيعياً عندما تكون قيمة Z للتمايل والتقلطح لا تتجاوز الـ (±1.96). يتم استخراج قيمة الـ Z من خلال قسمة قيم Skewness و Kurtosis المحسوبة على الخطأ المعياري لها (Kerr et al., 2002:49). الجدول (3) يوضح نتائج هذا الاختبار:

## جدول (3): نتائج فحص طبيعة توزيع البيانات

Kurtosis			Skewness			المتغيرات
Z- Kurtosis	Std. Error	Statistic	Z- Skewness	Std. Error	Statistic	
-0.918	0.271	-0.249	1.404	0.136	0.191	القيادة الابوية
0.893	0.271	0.242	1.073	0.136	0.146	السلوك الابداعي
1.730	0.271	0.469	1.141	0.136	0.155	القيادة الخيرية
-0.557	0.271	-0.151	0.908	0.136	0.123	القيادة الاخلاقية
-1.021	0.271	-0.277	0.322	0.136	0.044	القيادة الاستبدادية
-0.452	0.271	-0.122	-0.515	0.136	-0.070	توليد الفكرة
0.530	0.271	0.144	0.102	0.136	0.014	ترويج الفكرة
-0.811	0.271	-0.220	1.189	0.136	0.162	تحقيق الفكرة

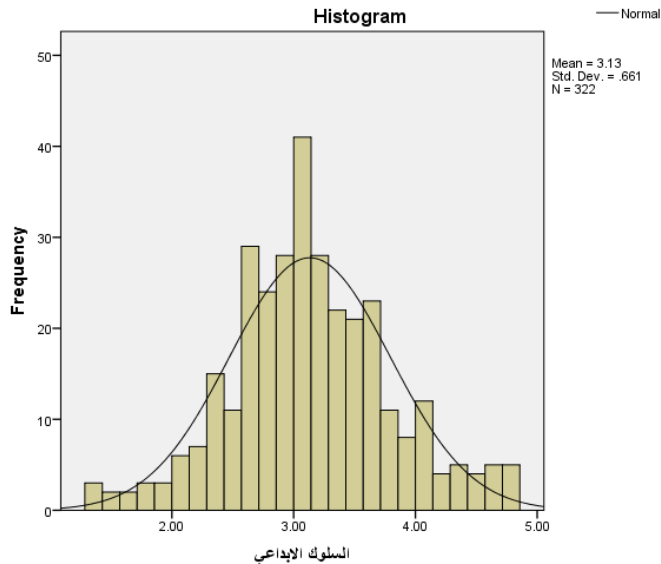
المصدر: نتائج برنامج SPSS V. 24 بعد اعادة تنظيمها

من خلال النتائج المبينة في الجدول اعلاه يتبين لنا ان المتغيرين الرئيسيين وابعادهما الفرعية حصلت على قيم لا تتجاوز حدود الـ  $(\pm 1.96)$ ، وهذا مؤشر على ان البيانات تتوزع بشكل طبيعي، وان ادوات الاحصاء المعلمي هي الافضل للاستخدام. يتم دعم هذه النتائج في الاشكال (1) و(2) التي توضح لنا بشكل بياني ان البيانات تعكس توزيع البيانات بشكل طبيعي.



الشكل (1): التوزيع الطبيعي بيانات للقيادة الابوية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 24



الشكل (2): التوزيع الطبيعي بيانات للسلوك الابداعي

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 24

## صدق وثبات المقاييس

لغرض التأكد من ان مقاييس الدراسة صممت بطريقة تقيس بها المفاهيم بشكل صحيح, سوف يتم التأكد من صدق البناء التوكيدي. لهذا الغرض فان التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis- CFA) والانسب والاكثر استخداما لهذا الغرض. وتحديدًا عندما يتم استخدام مقاييس جاهزة تم استخدامها سابقًا. من خلال نتائج CFA سوف يتم التحقق من صدق وصلاحية المقياس في قياس المفاهيم المعنية, وبالتالي, التحقق من صدق بنية المقاييس (Singh, 2007:203). في هذا السياق, سوف يتم فحص الصدق (Validity) من خلال صدق التقارب (Convergent Validity) الذي يحدد مدى تقارب المفاهيم الفرعية (الابعاد) التي تقيس مفهوم ما مع بعضها البعض, (Hair et al., 2017:112). التحقق من صدق التقارب سيتم من خلال: (1) قيم التشبعات المعيارية (Factor Loading-FL) لكل سؤال من اسئلة المقياس, والتي يجب تتجاوز الـ (0.50) والافضل ان تتجاوز الـ (0.70). (2) قيمة متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted- AVE) الذي يجب ان يكون اكبر من (0.50) (Hair et al., 2010:680). اضافة الى ذلك, سوف يتم التأكد من الثبات (Reliability) الذي يشير الى احتمالية ظهور نفس النتائج في وقت اخر عند استخدام المقاييس. سيتم ذلك من خلال التحقق من قيمتي الثبات المركب (Composite Reliability) ومعامل ثبات الفا كرونباخ ( $\alpha$  Cronbach's) اللتان يجب ان تتجاوزا (0.70) (Hair et al., 2017:112). الجداول (2) و(3) تظهر لنا نتائج صدق التقارب وقيمتي معامل الثبات للمقاييس وكالاتي:

## المتغير المستقل: القيادة الابوية

يتمثل المتغير المستقل (القيادة الابوية) من خلال ثلاث ابعاد هي (القيادة

الخيرية، القيادة الاخلاقية، القيادة الاستبدادية) و(16) سؤال. الجدول (4) يظهر مؤشرات صدق التقارب والثبات لهذا المتغير وابعاده واسئلته الفرعية.

جدول (4): مؤشرات الصدق والثبات للقيادة الابوية

البعد	الفقرة	FL	AVE	CR	Cronbach's $\alpha$
القيادة الخيرية	Q1	0.769	0.507	0.723	0.885
	Q2	0.776			
	Q3	0.554			
	Q4	0.666			
	Q5	0.770			
القيادة الاخلاقية	Q6	0.684	0.535	0.754	0.915
	Q7	0.639			
	Q8	0.855			
	Q9	0.826			
	Q10	0.446			
	Q11	0.619			
القيادة الاستبدادية	Q12	0.735	0.517	0.735	0.892
	Q13	0.717			
	Q14	0.557			
	Q15	0.698			
	Q16	0.857			

المصدر: مخرجات برنامجي الـ Amos & SPSS

وبالاعتماد على النتائج الظاهرة في الجدول (2) نستنتج بان اسئلة الابعاد الثلاثة قد تجاوزت تشبعاتها المعيارية الـ(0.50) لجميع الاسئلة. (ما عدا السؤال Q10 التابع لبعـد القيادة الاخلاقية) كما ان متوسط التباين المستخرج AVE للابعاد الثلاثة تجاوز الـ(0.50). هذا يدل على تحقق مؤشري صدق التقارب لها. اضافة الى ذلك، فان قيمتي الثبات (اي الثبات المركب والفا كرونباخ) قد تجاوزت الـ(0.70) بما يحقق الثبات للابعاد الثلاثة. بالتالي، اصبحت عدد الاسئلة لهذا المتغير (15) بدلا من (16).



المتغير التابع: السلوك الابداعي

يتمثل المتغير التابع (السلوك الابداعي) من خلال ثلاثة ابعاد هي (توليد الفكرة, ترويج الفكرة, تحقيق الفكرة). الجدول (5) يظهر مؤشرات صدق التقارب والثبات لهذا المتغير وابعاده واسئلته الفرعية.

جدول (5): مؤشرات الصدق والثبات للسلوك الابداعي

البعد	الفقرة	FL	AVE	CR	Cronbach's $\alpha$
توليد الفكرة	Q17	0.757	0.513	0.719	0.722
	Q18	0.730			
	Q19	0.654			
	Q20	0.719			
ترويج الفكرة	Q21	0.780	0.538	0.705	0.712
	Q22	0.769			
	Q23	0.644			
تحقيق الفكرة	Q24	0.895	0.530	0.701	0.709
	Q25	0.515			
	Q26	0.724			

المصدر: مخرجات برنامجي الـ Amos & SPSS

من خلال النتائج المبينة في الجدول (35) نستنتج بان اسئلة الابعاد الثلاثة قد تجاوزت تشبعاتها المعيارية الـ(0.50) لجميع الاسئلة. كما ان متوسط التباين المستخرج AVE للابعاد قد تجاوز الـ(0.50). هذا يدل على تحقق مؤشري صدق التقارب لها. اضافة الى ذلك, فان قيمتي الثبات قد تجاوزت الـ(0.70) بما يحقق الثبات للابعاد.

**الإحصاء الوصفي والارتباط:**

يعرض الجدول (6) الاحصاء الوصفي والارتباط. نتائج الاحصاء الوصفي تشير الى ان الاوساط الحسابية كانت بمستوى اتفق الى حد ما الى اتفق. كما ان الانحرافات المعيارية كانت بقيم قليلة ومقبولة احصائيا. إما معامل الارتباط

Pearson بين المتغيرين وابعادهما كانت اغلبها مقبولة ايجابيا, ما عدا بعد القيادة الاستبدادية الذي كانت له علاقات سلبية مع بقية المتغيرات. هذه النتائج تؤكد بشكل اولي على نتائج الفرضيات.

جدول (6): الاحصاء الوصفي والارتباط

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	1	2	3	4	5	6	7	8
1 القيادة الخيرية	3.2	0.801	1							
2 القيادة الاخلاقية	3.66	0.688	.513**	1						
3 القيادة الاستبدادية	3.52	0.728	-.232**	-.331**	1					
4 توليد الفكرة	3.61	0.736	.228**	.174**	-.239**	1				
5 ترويض الفكرة	3.67	0.822	0.103	.179**	-.222**	.693*	1			
6 تحقيق الفكرة	3.45	0.697	0.08	.205**	-.278**	.602*	.551*	1		
7 القيادة الابوية	3.46	0.586	.664**	.605**	-.214**	.271*	.209*	.232**	1	
8 السلوك الابداعي	3.58	0.602	.171**	.231**	-.305**	.642*	.651*	.698**	.295**	1

المصدر: نتائج برنامج SPSS V. 24

اختبار الفرضيات:

تم استخدام تحليل الانحدار Regression analysis في الـ SPSS لغرض اختبار الفرضيات. وفقا لهذا التحليل فانه يتم قبول او رفض الفرضية بناء على قيمتي اساس قيمتي الـ t و p. لقبول اي فرضية يجب ان تكون قيمة t في اكبر من 1.96. في حين يجب ان تكون قيمة p التي تمثل مستوى الموثوقية او الخطأ المقبول اقل من 0.05. الجدول (7) يوضح نتائج اختبار الفرضيات.

## جدول (7): اختبار الفرضيات

R Square	Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
			Beta	Std. Error	B	
0.087	0.000	13.128		0.193	2.529	(Constant)
	0.000	5.529	0.295	0.055	0.303	القيادة الابوية
R Square	Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
			Beta	Std. Error	B	
0.100	0.000	12.950		0.194	2.517	(Constant)
	0.040	2.848	0.150	0.044	0.138	القيادة الخيرية
	0.290	1.060	0.071	0.058	0.062	القيادة الاخلاقية
	0.000	-3.684	-0.246	0.055	-0.203	القيادة الاستبدادية
Dependent Variable: a. السلوك الابداعي						

## المصدر: نتائج برنامج SPSS V. 24

بناء على النتائج الظاهرة في الجدول اعلاه, يتبين لنا الاتي:

- 1- توجد علاقة تأثير ايجابية بدلالة معنوية واحصائية للقيادة الابوية في السلوك الابداعي عند مستوى دلالة معنوية ( $H1: P < 0.05$ ).
- 2- توجد علاقة تأثير ايجابية بدلالة معنوية واحصائية للقيادة الخيرة في السلوك الابداعي عند مستوى دلالة معنوية ( $H1a: P < 0.05$ ).
- 3- لا توجد علاقة تأثير ايجابية بدلالة معنوية واحصائية للقيادة الاخلاقية في السلوك الابداعي عند مستوى دلالة معنوية ( $H1b: P > 0.05$ ).
- 4- توجد علاقة تأثير سلبية بدلالة معنوية واحصائية للقيادة الاستبدادية في السلوك الابداعي عند مستوى دلالة معنوية ( $H1c: P < 0.05$ ).
- 5- معامل التحديد R2 لنموذج الفرضيات الفرعية اعلى من نموذج الفرضية

الرئيسية, بما يؤشر على اهمية الابعاد الثلاثة للتنبؤ بالسلوك الابداعي.

## الاستنتاجات والتوصيات Conclusion and Recommendation

### الاستنتاجات Conclusions

1- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثير ايجابيه بين القيادة الابوية والسلوك الابداعي للكادر الأكاديمي. وهذا ما انتقت عليه العديد من الدراسات السابقة والتي اكدت على ان القيادة الابوية لها تأثيرا ايجابيا على السلوك الإبداعي سواء بصورة مباشرة او غير مباشرة على سبيل المثال دراسات كل من Fu et al., 2012; Handayani and (Hartijasti,2020) ، إذ تعد القيادة بشكل عام العامل الأكثر شيوعاً في تشكيل السلوك الإبداعي و الجانب الأكثر جوهرية في سلوك ريادة الأعمال كونه يعتبر نشاطاً فردياً يهدف إلى تقديم أفكار جديدة ومفيدة تتعلق بالعمليات أو المنتجات أو الإجراءات (Prba and Hartijasti,2020:610).

2- تبين من خلال تحليل البيانات إلى وجود علاقة تأثير ايجابيه بين احد أبعاد القيادة الأبوية (القيادة الخيرة) على السلوك الإبداعي وهذا يتفق مع دراسات كل من Tain and Sanchez,2017; Gumusluoglu et (al.,2017) . حيث يلعب القادة دوراً مهماً في تشكيل العمليات العاطفية ، وخلق جو تعاوني وتحفز التعاون داخل وبين الفرق في منظمات البحث والتطوير وبالتالي فإن إظهار الرعاية والاهتمام برهاية التدريسيين ، وخلق بيئة عائلية تؤدي إلى نتائج فعالة في التأثي على السلوك الابداعي.

3- اظهرت نتائج التحليل الاحصائي الى عدم وجود علاقة ايجابية بين بعد (القيادة الاخلاقية) والسلوك الإبداعي، وبالتالي يجب ان تقوم القيادة الابوية بالتاثير وبصورة ايجابية في الافراد العاملين ( التدريسيين) وذلك عن طريق استخدام القواعد الاخلاقية حيث يعد هذا الاسلوب اداه قوية

للتواصل بفاعلية مع المرؤوسين لزيادة السلوك الابداعي المرغوب. وبالتالي نستنتج من الفرضية المرفوضة ان القيادة الاخلاقية قد تكون غير متوفرة في الجامعة المبحوثة ( جامعة البصرة) اذ قد لا يمتلك القيادات الجامعية ( العمداء ، ورؤساء الأقسام ) القدرة على تحفيز وزيادة فاعلية أداء التدريسيين بالمستوى المطلوب ، وبالتالي فان هذه القيادة بحاجة إلى تحسين مهاراتها في مجال تحفيز التدريسيين وتشجيعهم وبما يؤدي إلى زيادة السلوك الإبداعي لدى التدريسيين . ويمكن تبرير ذلك من خلال المحتوى الثقافي اذ ان الثقافة الصينية والتركية تختلف عن ثقافته الشرق الاوسط اي ان القيادة في الصين تختلف جذريا عن القيادة العراقية.

4- وجود علاقة سلبية بين (القيادة الاستبدادية) والسلوك الابداعي وهذا ما اتفق عليه كل من ( Nazir et al., 2020:1; Fu et al., 2012:9; Yamin, 2022:2). وكما يبدو ان القيادة الاستبدادية تشكل ضغوط تهدد الموارد الوظيفية للعاملين بما يثبط سلوكياتهم ( Dedahanov et al., 2019). أما في دراسات اخرى فقد وجدت علاقة تأثير ايجابية بين القيادة الاستبدادية والسلوك الإبداعي، اذ ان الموقف الاستبدادي للقيادة يمكن أن يشجع على ظهور أفكار إبداعية، اذ ان تلك القيادات ملزمون في بعض الأحيان إلى ممارسة سيطرة كاملة على العمل الجماعي بحيث يكون الفريق متسقاً في توليد الأفكار الابداعية ( Prba and Hartijasti,2020).

**التوصيات Recommendation**

- 1- يجب على (العمداء، رؤساء الاقسام) التعامل بشكل أبوي مع التدريسيين كون ذلك يؤثر ايجابا على السلوكيات الابداعية ويحقق الابداع المطلوب. اذ ان القيادة الأبوية تخلق مناخًا تعاونيًا وبيئة عائلية في المنظمات وتوفر أساسًا لإقامة علاقات فردية وثيقة يشجعون العاملين على التعاون والوحدة والتضامن من خلال توجيههم بشأن مشاكلهم الشخصية والعائلية حيث يظهر القائد الأبوي المحب اهتمامًا شخصيًا بالرفاهية الشخصية بينما يتوقع أن يشعر أولئك الأفراد بالامتنان والالتزام برد الجميل
- 2- تشجيع العمداء ،ورؤساء الاقسام وحثهم على التعامل بصورة جيدة وأخلاقية لكسب الحرية في التعبير عن الآراء واتخاذ القرارات الجماعية وعدم الارتباك او الخوف في ابداء اي رأي ذلك يحقق الراحة النفسية للتدريسيين في طرق تعاملهم مع الاخرين .
- 3- يجب على رؤساء الاقسام الاهتمام بالتدريسيين والتعامل معهم بشكل خيري والاستماع الى مطالبهم واحتياجاتهم ، ومن ثم بناء علاقات مثمرة معهم .
- 4- يجب حث رؤساء الاقسام عن الابتعاد عن القيادة الاستبدادية التي تتم من خلال الهيمنة او التسلط او من خلال الانشغال في التقليل او الانتقاص من الطرف الاخر .

**المحددات Limitation**

على الرغم من الجهود المبذولة لاكمال متطلبات الدراسة، الا ان هناك مجموعة من المحددات التي واجهتها الدراسة الحالية وتعتبر هذه المحددات من الامور الطبيعية التي من الممكن ان تتعرض لها اي دراسة ، مما يتطلب الاخذ بعين الاعتبار محددات الوقت والكلفة اللذان يكون لهما اثر طبيعي في أثناء نتائج الدراسة، فقد قامت الباحثة بتطبيق الدراسة الحالية في جامعه البصرة كرامة علي ،

باب الزبير اللتان تقعان في مناطق مختلفه في محافظه البصرة ، كذلك ان عامل الوقت شكل مرحله مهمه في عملية البحث ، اذ اقتصر في تطبيق الدراسة في جامعات البصرة الحكومية ولم يتم تطبيقها على الجامعات الاهلية ولا الجامعات الحكومية الاخرى والتي تقع في محافظات واماكن بعيدة ، ويمكن تلخيص المحددات التي واجهت الباحثة بما يلي :

1-أقتصر عينه الدراسة الحالية على القطاع التعليمي (التدريسيين في جامعه البصرة) وبالتالي فان توسيع نطاق الدراسة سيساهم بالوصول الى نتائج اكثر دقه ووضوح بما يلائم الواقع العلمي لعينه التدريسيين في جامعه

2- يعتبر عامل الوقت من اهم المحددات الاساسية التي تستند اليها الدراسة الحالية من خلال اعتبار الوقت المخصص للدراسة غير كافي للحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالرساله

### البحوث المستقبلية: The Future Researches:

يمكننا التوصية واعطاء المقترحات في اجراء البحوث والدراسات المستقبلية من خلال الاعتماد على اطار المحددات التي تم مناقشتها في هذه الدراسة:

1- السعي الى تطوير نموذج الدراسه الحالية من قبل الباحثين عن طريق اضافته المزيد من المتغيرات والابعاد التي لم تؤخذها هذه الدراسة بعين الاعتبار(على سبيل المثال الإبداع بشكل عام وإبعاده وتحديد الإبداع الاستكشافي، والإبداع الاستغلالي، وأنماط القيادة التحويلية التبادلية .... الخ) لأن ذلك من شأنه ان يعطي نتائج اكثر وضوحاً للدراسات المستقبلية.

2- توسيع عينه الدراسة من خلال تركيز البحوث المستقبلية على الجامعات العراقية بشكل عام واجراء المقارنات فيما بينها في مختلف المحافظات.

3- إجراء دراسة من أجل إجراء مقارنات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة لغرض معرفه اوجه التشابهه والاختلاف بمتغيرات الدراسة الحالية



---

**المصادرReferences**

1. AbdElgawad, P. D. T. S., El Subbaugh, P. S. M., & Marzouk, A. A. A. (2020). Does Paternalistic Leadership enhance Quality of Work life Dimensions in public service sector In Egypt?. *Journal Of North African Economies ISSN, 16(22)*, 1-16.
2. Adiguzel, Z. (2019). Examination of the effects of despotic leadership and strategic human resources management on the employees in the business world. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 17(1)*, 143-162.
3. Agbor, E. (2008). Creativity and innovation: The leadership dynamics. *Journal of strategic leadership, 1(1)*, 39-45.
4. Al-Saudi, M. A. (2012). The impact of organizational climate upon the innovative behavior at Jordanian private universities as perceived by employees: A field study. *International Business and Management, 5(2)*, 14-26.
5. Åmo, B. W., & Kolvereid, L. (2005). Organizational strategy, individual personality and innovation behavior. *Journal of Enterprising Culture, 13(01)*, 7-19.
6. Ar, I. M., & Baki, B. (2011). Antecedents and performance impacts of product versus process innovation: Empirical evidence from SMEs located in Turkish science and technology parks. *European Journal of Innovation Management*.
7. Aryee, S., Walumbwa, F. O., Zhou, Q., & Hartnell, C. A. (2012). Transformational leadership, innovative behavior, and task performance: Test of mediation and moderation processes. *Human Performance, 25(1)*, 1-25.
8. Ashfaq, F., Abid, G., Ilyas, S., & Hasnain, A. (2021). How transformational leadership influences innovative behavior: The mediating role of psychological empowerment and proactivity of employees. *Independent Journal of Management & Production, 12(1)*, 241-264.
9. Aydıntan, B. (2016). Relationship between emotional intelligence and paternalistic leadership: A field study on the Turkish university students. *International Journal of Business and Management Invention, 5(12)*, 98-102.

10. Baer, M. (2012). Putting creativity to work: The implementation of creative ideas in organizations. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1102-1119.
11. Blass, E., & Hayward, P. (2014). Innovation in higher education; will there be a role for “the academe/university” in 2025. *European Journal of Futures Research*, 2(1), 1-9.
12. Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134.
13. Changhong, Y. (2018). Linking transformation and paternalistic leadership to innovation performance.
14. Chen, H. Y., & Kao, H. S. R. (2009). Chinese paternalistic leadership and non-Chinese subordinates' psychological health. *The international journal of human resource management*, 20(12), 2533-2546.
15. Chen, X. P., Eberly, M. B., Chiang, T. J., Farah, J. L., & Cheng, B. S. (2014). Affective trust in Chinese leaders: Linking paternalistic leadership to employee performance. *Journal of management*, 40(3), 796-819.
16. 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
17. 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.
18. 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.
19. Cohen, R. H. (2013). Plaidoyer pour un leadership benevolent. *Expansion Management Review*, (1), 90-99.
20. De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and innovation management*, 19(1), 23-36.

21. Dedahanov, A. T., Bozorov, F., & Sung, S. (2019). Paternalistic leadership and innovative behavior: Psychological empowerment as a mediator. *Sustainability*, 11(6), 1770.
22. Domi, S., Keco, R., Capelleras, J. L., & Mehmeti, G. (2019). Effects of innovativeness and innovation behavior on tourism SMEs performance: The case of Albania. *Economics & sociology*, 12(3), 67-85.
23. Drucker, P. F. (1985). The discipline of innovation. *Harvard business review*, 63(3), 67-72.
24. Erkutlu, H., & Chafra, J. (2018). Despotism leadership and organizational deviance: The mediating role of organizational identification and the moderating role of value congruence. *Journal of Strategy and management*
25. Faraz, N. A., Mughal, M. F., Ahmed, F., Raza, A., & Iqbal, M. K. (2019). The impact of servant leadership on employees' innovative work behaviour-mediating role of psychological empowerment. *Int. J. Manag. Sci. Bus. Adm*, 5.(11)
26. Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*, Third Edition.
27. Fu, X., Li, Y., & Si, Y. (2013). The impact of paternalistic leadership on innovation: an integrated model. *Nankai Business Review International*.
28. Girotra, K., Terwiesch, C., & Ulrich, K. T. (2010). Idea generation and the quality of the best idea. *Management science*, 56(4), 591-605.
29. Gopalakrishnan, S., & Damanpour, F. (1997). A review of innovation research in economics, sociology and technology management. *Omega*, 25(1), 15-28.
30. Gumusluoglu, L., Karakitapoğlu-Aygün, Z., & Scandura, T. A. (2017). A multilevel examination of benevolent leadership and innovative behavior in R&D contexts: A social identity approach. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(4), 479-493.
31. Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., and Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. 7th ed. Pearson prentice Hall.
32. Handayani, T., & Hartijasti, Y. (2021, June). The Effect of Paternalistic Leadership on Employee Innovative Behavior in

- Indonesian Startup Companies: The Mediating Role of Psychological Empowerment. In Sixth Padang International Conference On Economics Education, Economics, Business and Management, Accounting and Entrepreneurship (PICEEBA 2020) (pp. 589-597). Atlantis Press.
33. Hayek, M., Novicevic, M. M., Humphreys, J. H., & Jones, N. (2010). Ending the denial of slavery in management history: Paternalistic leadership of Joseph Emory Davis. *Journal of Management History*.
  34. Heidrich, B., Chandler, N., & Németh, K. (2018). Protect and Be Served?-The Revival of Paternalistic Leadership in the Light of Family Businesses. *LIM LOGISZTIKA-INFORMATIKA-MENEDZSMENT III. ÉVFOLYAM, 2018. 1. SZÁM*, 5.
  35. Howell, J. M., & Boies, K. (2004). Champions of technological innovation: The influence of contextual knowledge, role orientation, idea generation, and idea promotion on champion emergence. *The leadership quarterly*, 15(1), 123-143.
  36. Irawanto, D. W., Ramsey, P. L., & Tweed, D. C. (2012). Exploring paternalistic leadership and its application to the Indonesian public sector. *International Journal of Leadership in Public Services*.
  37. Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and organizational psychology*, 73(3), 287-302.
  38. Jing, L. (2019). Study on the Intermediary and Regulating Mechanism of Paternalistic Leadership on Employee Innovation Behavior in Small and Medium-sized Enterprises (Doctoral dissertation, Siam University).
  39. Jong, J. P. J. (2007). Individual Innovation: The connection between leadership and employees' innovative work behavior. *EIM*.
  40. Jong, J. P. J. (2007). Individual Innovation: The connection between leadership and employees' innovative work behavior. *EIM*.
  41. Kamran, S., & Ganjinia, H. (2017). Innovative behavior and factors affecting it: the importance of innovative behavior and its dimensions. *International Journal of Business Management*, 2(1), 31.

42. Kassim, A. F. M., Razali, N. M., Rosli, N. M., Aznan, E. A. M., & Khor, P. H. (2021). Managing Quality for Job Performance: Is Paternalistic Leadership Behavior an Alternative to Influence Trust?. *Jurnal Intelek*, 16(2), 175-183.
43. Kerr, A. W., Hall, H. K., & Kozub, A. K. (2002). *Doing Statistics with SPSS*. SAGE Publications, London
44. Li, L., & Wang, S. (2021). Influence of Paternalistic Leadership Style on Innovation Performance Based on the Research Perspective of the Mediating Effect of the Constructive Deviance of Employees. *Frontiers in Psychology*, 4299.
45. Lin, B., & Chen, S. (2021). Paternalistic Leadership and Enterprise Management Innovation: A Moderated Meta Analysis. In *E3S Web of Conferences* (Vol. 253). EDP Sciences.
46. Martin, P., Potočník, K., & Fras, A. B. (2017). Determinants of students' innovation in higher education. *Studies in Higher Education*, 42(7), 1229-1243.
47. Mascareño, J., Rietzschel, E. F., & Wisse, B. (2021). Ambidextrous leadership: opening and closing leader behaviours to facilitate idea generation, idea promotion and idea realization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(4), 530-540.
48. Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., & Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of management journal*, 55(1), 151-171.
49. Messmann, G., & Mulder, R. H. (2011). Innovative work behaviour in vocational colleges: Understanding how and why innovations are developed. *Vocations and Learning*, 4(1), 63-84.
50. Mrinalini, N., & Nath, P. (2000). Organizational practices for generating human resources in non-corporate research and technology organizations. *Journal of Intellectual Capital*.
51. Nauman, S., Fatima, T., & Haq, I. U. (2018). Does despotic leadership harm employee family life: exploring the effects of emotional exhaustion and anxiety. *Frontiers in psychology*, 9, 601.

52. Nazir, S., Shafi, A., Asadullah, M. A., Qun, W., & Khadim, S. (2020). Linking paternalistic leadership to follower's innovative work behavior: the influence of leader–member exchange and employee voice. *European Journal of Innovation Management*.
53. Öner, Z. H. (2012). Servant leadership and paternalistic leadership styles in the Turkish business context: A comparative empirical study. *Leadership & Organization Development Journal*.
54. Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. *Journal of management*, 34(3), 566-593.
55. Pundt, A. (2015). The relationship between humorous leadership and innovative behavior. *Journal of Managerial Psychology*.
56. Purba, R. A., & Hartijasti, Y. (2021, September). The Role of Paternalistic Leadership on Employee Innovative Behavior in Indonesia's Digital-Based Companies. In 5th Global Conference on Business, Management and Entrepreneurship (GCBME 2020) (pp. 609-613). Atlantis Press.
57. Raja, U., Haq, I. U., De Clercq, D., & Azeem, M. U. (2020). When ethics create misfit: Combined effects of despotic leadership and Islamic work ethic on job performance, job satisfaction, and psychological well-being. *International Journal of Psychology*, 55(3), 332-341.
58. Rasool, G., Naseer, S., Syed, F., & Ahmed, I. (2018). Despotic leadership and employee's outcomes: Mediating effect of impression management. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 12(3), 784-806.
59. Rasool, G., Naseer, S., Syed, F., & Ahmed, I. (2018). Despotic leadership and employee's outcomes: Mediating effect of impression management. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 12(3), 784-806.
60. Rawat, P. S., & Lyndon, S. (2016). Effect of paternalistic leadership style on subordinate's trust: an Indian study. *Journal of Indian Business Research*
61. Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W., & Mitchelson, J. K. (2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 63(4), 345-359

62. Rietzschel, E. F., Nijstad, B. A., & Stroebe, W. (2010). The selection of creative ideas after individual idea generation: Choosing between creativity and impact. *British journal of psychology*, 101(1), 47-68.
63. Saygili, M., Özer, Ö., & Karakaya, P. Ö. (2020). Paternalistic leadership, ethical climate and performance in health staff. *Hospital topics*, 98(1), 26-35.
64. Shaha, I. H., Heb, L., Hatfielda, R., & Haroonc, M. Outward FDI: National and Regional Policy Implications for Technology Innovation.
65. Singh, K. (2007). *Quantitative social research methods*. New Delhi. Sage Publications.
66. Soran, S., Sesen, H., & Caymaz, E. (2017). The relationship between compulsory citizenship behavior and leadership: a research by accommodation businesses. *Research Journal of Business and Management*, 4(3), 303-309.
67. Sungur, C., Özer, Ö., Saygili, M., & Uğurluoğlu, Ö. (2019). Paternalistic leadership, organizational cynicism, and intention to quit one's job in nursing. *Hospital topics*, 97(4), 139-147..
68. Tian, Q., & Sanchez, J. I. (2017). Does paternalistic leadership promote innovative behavior? The interaction between authoritarianism and benevolence. *Journal of Applied Social Psychology*, 47(5), 235-246.
69. Toubia, O. (2006). Idea generation, creativity, and incentives. *Marketing science*, 25(5), 411-425.
70. 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.
71. Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management science*, 32(5), 590-607.
72. Vila, L. E., Perez, P. J., & Morillas, F. G. (2012). Higher education and the development of competencies for innovation in the workplace. *Management Decision*.
73. Xia, Z., Yang, F., & Xu, Q. (2021). Authoritarian–benevolent Leadership and its Effect on Graduate Student Creativity: The

- Mediating Role of Intrinsic Motivation. The Journal of Creative Behavior, 55(1), 25-38.
74. Xiaomeng Zhang and Kathryn M. Bartol. 2010. Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation and Creativity Process Engagmrnt. Academy of Management Journal. Vol. 53. No. 1. Pp. 107-128.
75. Zahid, A. (2021). The Role of Paternalistic Leadership in Innovative Performance: Mediating Role of Leader-Member Exchange (LMX) and Moderating Role of Power Distance (Doctoral dissertation, CapitalL Univercity).
76. Zheng, Y. (2016). Fear and compliance: A study of antecedents, mediators and benefits of paternalistic leadership in China (Doctoral dissertation, Durham University).