



JOURNAL OF ADMINISTRATION AND ECONOMICS
COLLEGE OF ADMINISTRATION AND ECONOMICS
UNIVERSITY OF KARBALA



القيادة الأبوية وتأثيرها في تعزيز التمكين النفسي للعاملين

(دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من الموظفين في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة
كربلاء المقدسة)*

**Paternalistic leadership and its impact in promoting psychological
empowerment for employees**

**An analytical exploratory study in private universities and colleges for the
Holy Karbala Governorate**

أ.م.د. حسين حريجة الحسناوي

Prof. Hussein Hurajah Al Hasnawi

husein.alhasnawi@uokerbala.edu.iq

جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد

الباحثة : مروة عودة عبد

Marwa Oudah Abed

marwah.o@s.uokerbala.edu.iq

جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد

المستخلص:

يهدف البحث الحالي الى بيان تأثير القيادة الأبوية في التمكين النفسي على مستوى عينة من الجامعات والكليات الأهلية . وقد انطلق البحث بمشكلة رئيسة تضمنت عدة تساؤلات تدور حول طبيعة العلاقة بين متغيراتها ميدانيا وكان اهمها (ما هو مستوى تأثير القيادة الأبوية في التمكين النفسي على مستوى الجامعات والكليات الأهلية؟) ومن اجل التوصل الى النتائج استُخدم المنهج الوصفي التحليلي وجمع البيانات من الاستبانة ، واشتمل مجتمع البحث ستة من الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة وبلغت عينة البحث (158) من الموظفين ، وقد اعتمد البحث على مجموعة من الأساليب الاحصائية تمثلت باختبار التوزيع الطبيعي والتحليل العاملي التوكيدي والاحصاءات الوصفية وتحليل الارتباط البسيط ونمذجة المعادلة الهيكلية ،استنادا الى البرامج الجاهزة مثل (SPSS V. 23 ; Amos V.23 ; Microsoft Excel 2010) . توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات تمثلت اهمها بوجود علاقتي ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة الأبوية والتمكين النفسي ووجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمتغير المستقل القيادة الأبوية بالتمكين النفسي . وكانت اهم التوصيات المقدمة ضرورة ترسيخ سلوكيات القيادة الأبوية في الجامعات والكليات عينة البحث وتشجيع الباحثين على تركيز جهودهم في المواضيع ذات التوجه الأبوي والتي لها أهمية كبيرة في تعزيز التمكين النفسي .

الكلمات المفتاحية: القيادة الأبوية ،التمكين النفسي للعاملين.

* البحث مستل من رسالة الماجستير الموسومة: القيادة الأبوية وتأثيرها في تعزيز راس المال النفسي الايجابي

Abstract

psychological The current research aims at an impact of Paternalistic leadership in empowerment at a sample level of universities and civil. The research launched a president with several questions about the nature of the relationship between its field variables and was at psychological empowerment the most important (the level of Paternalistic leadership in the level of universities and civil colleges?) In order to reach results, an analytical descriptive approach and data collection were used through the questionnaire , The research community included six universities and civil colleges in the Holy Governorate of Karbala and the research sample (158) of staff, The research has adopted a set of statistical methods representing the testing of natural distribution, global analysis, descriptive statistics, simple correlation analysis and modeling of structural equation , Based on prefabricated programs such as (SPSS V. 23; AMOS V.23; Microsoft Excel 2010) . The study has reached a range of conclusions, most importantly, with the existence of a significant links and an impact among Paternalistic leadership and psychological empowerment The existence of an impact relationship of a significant indication of the sub-variable of independent Paternalistic leadership with psychological empowerment. The important recommendations made were the necessity of consolidating parental leadership behaviors in universities and colleges, the research sample, and encouraging researchers to focus their efforts on patriarchal-oriented topics, which are of great importance in promoting psychological empowerment.

Key Words : Paternalistic leadership , psychological empowerment for employees .

المقدمة:

ينظر الى القيادة على أنها عملية يجري منها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب، وإنَّ نجاح القائد يتوقف أساساً على استخدامه النمط القيادي المناسب والمؤثر على العاملين تحت إشرافه (Qian & walker,2021:2) . إنَّ نوع القيادة الأبوية من الأنواع القيادية المهمة والذي يتسم بأن يكون القائد سلطوي في جانب ويتحلّى بالأخلاق العالية والاهتمام بسعادة المرؤوسين ورفاهيتهم من جانب آخر ، مما له تأثير كبير في تحفيز المرؤوسين وتحقيق عدة فوائد للمنظمات منها العظمة التنظيمية والتي تستطيع المنظمة منها الوفاء بجميع التزاماتها ، وكذلك الالتزام التنظيمي الذي يتمثل بالالتزام أعضاء المنظمة بالمنظمة ورسالتها والتزام قادة المنظمة بتلبية الاحتياجات الأساسية للمرؤوسين(Khorakian et al.,2021:678). ولما لتمكين النفسي من تأثير كبير على إداء الاعمال حيث يعمل على خلق بيئة عمل مناسبة وناجحة ومتطورة لتكون اكثر إيجابية للمنظمات والعاملين، والتي تسهم في زيادة دافعيتهم وكفاءتهم وتشعرهم بالرضا وتسلمهم بالأمل والعزيمة فضلاً عن مساعدتهم على التحكم في سلوكياتهم وانفعالاتهم والصمود امام التحديات والمشكلات التي تواجههم في العمل (Abbasi et al .,2021:2) . ومن هذا المنطلق جاء اهتمام الباحثة بموضوع البحث الذي عنى بدراسة القيادة الأبوية وتأثيرها في تعزيز التمكين النفسي ، إذ إنَّ الظروف التي في بيئة القطاع الخاص العراقية اليوم بشكل عام والتي تعد الجامعات والكليات الأهلية جزء منها ، تشجع على دراسة العلاقة بين المتغيرات المبحوثة ، لكونها بيئة مناسبة لبروز العديد من الظواهر التي طالما كانت موضوعات مهمة للبحث ، ولعدم دراسة المتغيرات آنفة الذكر مجتمعة حسب اطلاع الباحثة وهي تسعى لجمع اكبر قدر ممكن من البحوث والدراسات

لإعداد الجانب الفكري الخاص بالبحث الحالي . ومن أجل الإحاطة بموضوع البحث فقد جرت هيكلته إلى أربعة مباحث ، إذ تناول المبحث الأول منهجية البحث ، أما المبحث الثاني فقد اختص بالتأطير الفكري والمفاهيمي لمتغيرات البحث والعلاقة بين المتغيرات ، في حين ركز المبحث الثالث على الجانب الميداني للبحث ، واختتم البحث بالمبحث الرابع والذي تضمن الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول

منهجية البحث

أولاً : مشكلة البحث

شُخصت المشكلة الميدانية في ضوء عدم حسم توليفة العلاقات التأثيرية بين متغيرات البحث ميدانياً على مستوى الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة هذا من جهة ، و ما تبين من بعض اللقاءات مع بعض الموظفين إذ شُخص أنّ هناك قصور واضحاً في هذا المجال من جهة أخرى ، وهذا يحتم الخوض في معالجة هذه المشكلة بدراسة هذه المتغيرات لبيان أهميتها والإفادة منها خاصة كونها تسهم في ترشيد سلوكيات الموظفين وتحفزهم على ممارسة السلوكيات الطوعية والتقليل من الضغوط النفسية. وفي ضوء ما سبق يمكن تمثيل مشكلة البحث في عدة تساؤلات :

1. ما هي اوجه العلاقة المعرفية بين المتغيرين وكيف يمكن توظيفها ميدانياً ؟
2. ما مستوى توافر السلوكيات الأبوية لدى القادة في الجامعات و الكليات الأهلية المبحوثة من وجهة نظر عينة الدراسة؟
3. ما مستوى التمكين النفسي لدى الموظفين في الجامعات و الكليات الأهلية المبحوثة؟
4. ما مستوى علاقات الارتباط بين القيادة الأبوية بأبعادها مع التمكين النفسي ؟
5. ما مستوى تأثير القيادة الأبوية بأبعادها في التمكين النفسي ؟

ثانياً: أهمية البحث

يكتسب البحث الحالي أهمية كبيرة يمكن تجسيدها بالاتي:

1. أن الأهمية التي تؤديها متغيرات البحث كونها من الموضوعات الحديثة في السلوك التنظيمي ومن ثمّ فإن البحث يعد محاولة لأثارة الاهتمام بها في الجامعات و الكليات المبحوثة ، مما يدعو إلى ضرورة الخوض فيها.
2. يعد مجال البحث (الجامعات و الكليات الأهلية) ذا أهمية و كونها تقوم باستيعاب الطلبة وتأهيلهم وتزويدهم بالمهارات والشهادات العلمية اسوة بالجامعات الحكومية مما له انعكاسات على البيئة والمجتمع مستقبلاً .
3. مساهمة البحث في ردم الفجوة البحثية من العلاقة والتأثير بين القيادة الأبوية والتمكين النفسي وذلك يسهم في اهتمام إدارة الجامعات و الكليات على ادراك أهميته لهذه المتغيرات.
4. يسهم موضوع بحثنا الحالي بوضع جملة من المقترحات والتوصيات التي جرى التوصل إليها والتي سوف تسعف المسؤولين وصناع القرار في مواجهة المشاكل التي ممكن أ تواجههم اثناء تطبيق القيادة الأبوية لمرؤوسين والعمل على حلها .

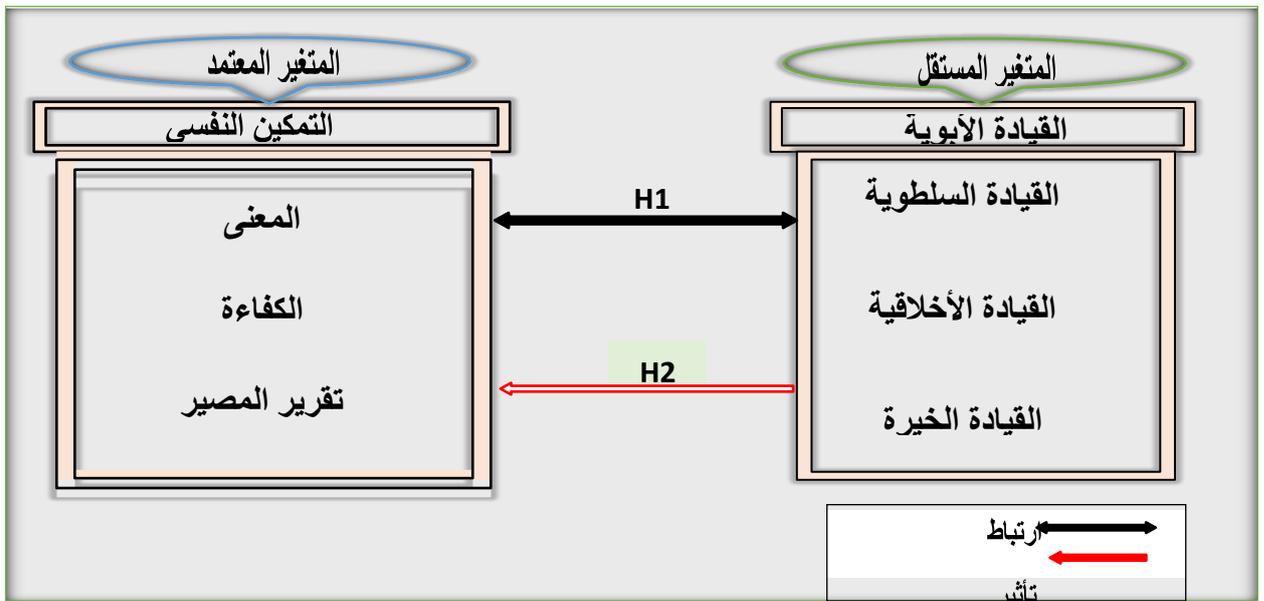
ثالثاً : أهداف البحث

استناداً على مشكلة البحث وتساؤلاته ، يمكن أن نحدد اهم اهداف البحث الحالي الذي يسعى إلى تحقيقها وهي كالاتي :

1. بلورة إطار نظري يضم المفردات الرئيسة الأكثر أهمية لمفهوم القيادة الأبوية وابعادها فضلاً عن مفهوم التمكين النفسي وابعاده .
2. التأكد من الصدق التوكيدي الخاص بمتغيرات الدراسة ومدى ملائمة و تطابق الهيكل الفكري للمتغيرات مع الواقع الميداني لها المتمثل بإجابات افراد العينة المبحوثة .
3. اكتشاف طبيعة العلاقة المنطقية بين متغيرات البحث من خلال ما هو متوافر من كم معرفي ذي علاقة بالمتغيرات ودعم وتعزيز هذه العلاقة منطقياً للإفادة منها في الجانب الميداني للدراسة .
4. وصف وتشخيص متغيرات البحث اجمالاً وتفصيلاً على مستوى الجامعات والكليات الأهلية عينة البحث.
5. اختبار علاقات الارتباط بين المتغيرات الرئيسة والفرعية على مستوى الجامعات والكليات الأهلية عينة البحث.
6. اختبار علاقات التأثير بين المتغيرات الرئيسة والفرعية على مستوى الجامعات والكليات الأهلية عينة البحث.

رابعاً: المخطط الفرضي

تبنى بحثنا الحالي مخططاً فرضياً يبين العلاقة التأثيرية بين القيادة الأبوية كبعد مستقل و التمكين النفسي كبعد معتمد ، وبذلك يكون الهدف بتقديم هذا المخطط إلى أن يكون شاملاً لجميع متغيرات البحث ومن ثم القدرة على قياسه لعلاقات الارتباط والتأثير ، وان الاتجاه لحركة المخطط هي المحدد الأساس لطبيعة واتجاه فرضيات الرئيسة والفرعية ، لذا فان الأسهم التي تربط متغيرات البحث الرئيسة والفرعية توضح الطبيعة للعلاقات الارتباطية والتأثيرية فيما بينهما ، وكما

الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر : من إعداد الباحثان

خامسا: فرضيات البحث

ينطلق البحث في معالجة مشكلته وتحقيقاً لأهدافه من الفرضيات الاتية:-

أولاً: الفرضية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الأبوية بأبعادها والتمكين النفسي للعاملين.

ثانياً: الفرضية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الأبوية في التمكين النفسي للعاملين.

سادسا: التعريفات الاجرائية

1. القيادة الأبوية (**Paternalistic Leadership**) : بأنها مجموعة من السلوكيات والممارسات الإيجابية التي يستخدمها القادة المتمثلة بالانضباط القوي والنزاهة الأخلاقية والإحسان الأبوي والتي بسوف تحقق الرفاهية الشخصية للمرؤوسين . وتتضمن القيادة الأبوية ثلاثة ابعاد فرعية هي:

أ. القيادة السلطوية : هي أسلوب إدارة يمتلك فيه قائد واحد سلطة اتخاذ القرارات دون مداخلات من الاخرين ويطلب من مرؤوسيه تلبية جميع طلباته دون أي نقاش مع وجوب الطاعة والاحترام وقليل ما يتبادل القادة السلطويون المعلومات مع المرؤوسين ويتبنون أسلوب الاتصال من الأعلى الى الأسفل .

ب. القيادة الأخلاقية: اظهر المعايير الأخلاقية العالية والسلوك الأخلاقي في تصرفاته واجراءاته وقراراته وسلوكياته مما يسهم في بناء علاقات صادقة مع المرؤوسين وتقديم الفائدة للأخرين والامتناع عن أي سلوكيات تؤدي الى الضرر للأخرين .

ج. القيادة الخيرة: شكل إيجابي من أشكال القيادة حيث يظهر القائد الخير اهتماما بشؤون المرؤوسين على الصعيد المهني والعائلي ومساعدتهم للتعامل مع المشاكل والصعوبات التي تواجههم داخل وخارج العمل وتقديم المساعدة عند الحاجة وتجنب احراج المرؤوسين امام الجمهور .

2. التمكين النفسي (**psychological empowerment**) : بأنه تدريب الفرد واكسابه مختلف المهارات اللازمة ثم اعطائه الحرية والاستقلالية في تنفيذ مهام عمله حتى يشعر بأهمية عمله وكفاءته لتحقيق أهدافه فتزداد لديه الروح المعنوية والدافعية للعمل .

أ. المعنى : يقصد به مدى شعور الفرد بأن العمل الذي يقوم به جدير بالاهتمام وله قيمة كما يتوافق لامع نظام القيم لديه ولا يتعارض مع معتقداته .

ب. الكفاءة: تعني امتلاك الافراد قدرات ومهارات وخصائص تمكنهم من أداء عملهم على نحو جيد .

ج. تقرير المصير : بأنه ادراك الفرد بحريته في تقرير مصير انجاز العمل واختيار البديل المناسب حيث يبادر الى تصميمه بما يتناسب مع وجهة نظره وتقديره الخاص .

د. التأثير : اعتقاد الفرد بامتلاكه التأثير على المخرجات المرغوبة والقدرة على صنع التغيير والاختلاف تجاه ما يحدث في محيط العمل . .

سابعا: حدود البحث

إنَّ تحديد حدود البحث يعد امراً ضرورياً لأي بحث علمي ضمن اختصاص معين ، إذ لابد من تشخيص الحدود المكانية ، والزمانية المناسبة لهذا البحث وعلى النحو الآتي :

1. **الحدود المكانية :** اختيرت الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة ليشتمل عليها البحث الميداني وهي (جامعة وارث الانبياء ، جامعة الزهراء ، جامعة اهل البيت ، جامعة العميد ، جامعة الزهراوي ، كلية الطف الجامعة) .

2. **الحدود الزمانية :** امتدت مدة إعداد البحث من تاريخ 2021/9/12 الى 2021/12/20 اذ جرى تقسيم هذه المدة الى قسمين، تضمن القسم الاول اعداد منهجية البحث وجمع مصادر المعلومات وكتابة الجانب الفكري والقسم الثاني تضمن اعداد الجانب الميداني للبحث بدءاً من اختيار الأدوات الإحصائية ومن ضمنها المقاييس الخاصة بإعداد الاستبانة وتحديد فقراتها وتوزيعها على عينة البحث وانتهاءً بالنتائج التي استحصل عليها.

ثامناً: مجتمع وعينة البحث :**1. وصف مجتمع وعينة البحث**

يُعد مجتمع البحث عنصراً أساسياً في نجاح الجانب الميداني من البحث وبذلك فقد كفل مجتمع البحث بالمنظمات التعليمية الخاصة في محافظة كربلاء المقدسة ، وقد اختيرت المنظمات التعليمية كبنية تطبيقية للبحث ، وقد بلغ حجم المجتمع (265) فرداً من العاملين في مختلف المستويات الادارية ضمن الكليات والجامعات المختارة ، و لقد اختيرت ستة جامعات وكليات اهلية كعينة مكانية للبحث وقد تمثلت الجامعات والكليات ب(جامعة وارث الانبياء ، جامعة الزهراء ، جامعة اهل البيت ، جامعة العميد ، جامعة الزهراوي ، كلية الطف الجامعة) ، وقد كان نوع العينة عشوائية إذ جرى توزيع(172) استبانة وقد كان المسترجع منها (163) بينما كان الصالح منها للتحليل الإحصائي (158)، وكما في الجدول(1).

جدول (1) عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل

50	52	55	68	2017	جامعة وارث الأنبياء	1
33	34	36	55	2019	جامعة الزهراء	2
13	13	14	30	2003	جامعة اهل البيت	3
29	30	32	60	2017	جامعة العميد	4
21	22	23	40	2009	جامعة الزهراوي	5
12	12	12	12	2012	كلية الطف الجامعة	6
158	163	172	265	المجموع		

المصدر: اعداد الباحثان

2. وصف عينة البحث

تعرض هذه الفقرة وصف عينة البحث وفق الفقرات التي جرى تناولها في الاستبانة والتي تبين المعلومات الشخصية والعلمية الخاصة بالعينة وكما هو موضح في الجدول (2):-

جدول (2) وصف خصائص عينة البحث

54	85	الذكور	النوع الاجتماعي	1
46	73	الإناث		
N				
63	100	أقل من 30	الفئة العمرية	2
24	38	31-40		
7	11	41-50		
2	3	51-60		
4	6	61 سنة فأكثر		
N				
11	17	دبلوم	المؤهل العلمي	3
67	106	بكالوريوس		
1	2	دبلوم عالي		
13	20	ماجستير		
8	13	دكتوراه		
N				
69	109	أقل من 5 سنوات	مدة الخدمة الفعلية	4
16	25	5-10		

4	6	15-11		
-	0	20- 16		
3	5	25- 21		
3	5	30- 26		
5	8	31سنة فأكثر		
			N	

المصدر: من إعداد الباحثان

تاسعا: أدوات التحليل والمعالجة الإحصائية:

الاساليب الإحصائية التالية باستخدام البرامج الحاسوبية (Amos V. 23) و (SPSS V. 23) و (Microsoft Excel 2010) :

أ. أدوات الصدق والثبات ، وتمثل بالآتي :

1. اختبار التوزيع الطبيعي : لتحديد مدى اعتدالية البيانات بهدف تحديد أدوات التحليل المناسبة في اختبار الفرضيات.

2. التحليل العاملي التوكيدي : لتوكيد الصدق البنائي للمقاييس وضمان ملائمتها لمبانيها النظرية.

3. كرونباخ الفا : للتحقق من ثبات المقاييس ودقتها في قياس المتغيرات ميدانياً دون تعقيد او تداخل.

ب. الأدوات الإحصائية الوصفية ، وتمثل بالآتي:

1. الوسط الحسابي : لتحديد مستوى الإجابة حول الفقرات ومعرفة مستوى المتغيرات ميدانياً.

2. الانحراف المعياري : لمعرفة مستوى تشتت إجابات العينة حول الوسط الحسابي.

3. معامل الاختلاف النسبي : لتحديد مدى تجانس اجابات العينة .

4. الاهمية النسبية : لتحديد شدة الاجابات ومستوى اهميتها النسبية ميدانياً.

ج. الأدوات الإحصائية التحليلية ، وتشمل الآتي:

1. معامل ارتباط (Pearson) : يستخدم في تحديد قوة ونوع العلاقة بين متغيرين .

2. نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling) : تستخدم لقياس مستوى علاقات

التأثير بين المتغيرات.

المبحث الثاني

التأطير الفكري والمفاهيمي لمتغيرات البحث

أولاً- القيادة الأبوية (Paternalistic leadership)

1- مفهوم القيادة الأبوية

وأوضح (Öner, 2012:302_303) أنّ القيادة الأبوية مشتقة من الكلمة اللاتينية (Pater) والتي تعني الأب ، والتي استمدت معناها من الأسرة التي يكون فيها الأب هو القائد ، إنّ القائد الأبوي يتصرف كالأب مع أولاده ويتجلى ذلك بالرعاية والتوجيه والحماية ، وبالمقابل فهو يحظى بالاحترام والولاء والطاعة من قبل المرؤوسين. نشأت القيادة الأبوية من سياق شرقي، ومن ثمّ فإن العديد من الدراسات المبكرة عن القيادة الأبوية هي من شركات في البلدان الشرقية ، حيث تعدّ الأبوة هي قيمة إيجابية مقبولة للغاية من قبل الموظفين اليابانيين ، فانهم يؤمنون بها ويعدونها اهم معزز للتشغيل الفعال في الشركات اليابانية ، كما لا تزال القيادة الأبوية أسلوب قيادة سائدا في منظمات الاعمال الصينية الحالية وهي منتشرة في الشركات المملوكة للعائلات الصينية(Liu,2014:4). ويوضح الجدول (3) مجموعة من مفاهيم القيادة الأبوية حسب اراء بعض الكتاب والباحثين .

جدول (3) مفهوم القيادة الأبوية

ت	المصدر	المفهوم
1.	Hou et al., 2019:6	بأنها النموذج الابوي للمرؤوسين والذي يتميز بالفضائل الإنسانية السامية والنزاهة الأخلاقية والانضباط الذاتي .
2.	Lau et al., 2019:765	هي نهج اداري يتضمن شخصية سلطة مهيمنة وتعامل الموظفين كما لو كانوا أعضاء في عائلة كبيرة ممتدة وفي المقابل يتوقع القائد الولاء والثقة والاحترام من قبل الموظفين.
3.	Ünler & Kılıç, 2019:2	دور القائد لتوفير الحماية والرعاية والتوجيه لمرؤوسين على الصعيد المهني والعائلي ويتوقع من المرؤوسين الإخلاص والاحترام والولاء.
4.	Khan & Gul,2020:203	أسلوب القيادة الذي يتكون من ثلاث عناصر هامة هي التسلط والخير والاخلاق يشير التسلط الى سلوك القائد الذي يؤكد على السلطة المطلقة ووجوب الطاعة ويعني الخير الرعاية والاهتمام بالمرؤوسين اما عنصر الاخلاق فيوضح الفضائل الشخصية والانضباط العالي .

تمثل القادة الذين لديهم تأثير قوي على الموظفين ، ومنحهم الفرصة لشرح أفكارهم الخاصة، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وفرض السيطرة عليهم ، وكذلك تشجيعهم على الابتكار .	Saygili et al.,2020:2	.5
---	-----------------------	----

يتضح مما تقدم القيادة الأبوية: بأنها مجموعة من السلوكيات والممارسات الإيجابية التي يستخدمها القادة المتمثلة بالانضباط القوي والنزاهة الأخلاقية والإحسان الأبوي والتي بدورها تحقق الرفاهية الشخصية للمرؤوسين.

2- أهمية القيادة الأبوية

حظيت القيادة الأبوية اهتماما كبيرا من لدى العديد من الباحثين في السنوات الأخيرة إذ هناك العديد من الدراسات التي تعمقت في إرساء الافتراضات الأساسية للنظرية وكيفية تنميتها وتطويرها وخصائصها الرئيسية والابعاد المعتمدة في قياسها ، وبذلك فقد اكتسبت أهمية كبيرة في السنوات الأخيرة نظرا للتغيرات غير المتوقعة التي عانت منها العديد من المنظمات والمجتمعات المعاصرة وهذا ما ذهب ببعض الباحثين الى الاهتمام بالكتابات البحثية الخاصة بالقيادة الأبوية . فقد اكد (Cheng &Wang ,2015:639) أن للقيادة الأبوية تأثيرا كبيرا على المستوى الفردي والجماعي والنتائج التنظيمية في السلوك التنظيمي والإدارة في المنظمات، ومن النتائج المحتملة للقيادة الأبوية الولاء للقائد والالتزام التنظيمي وتحقيق الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمي والأداء الوظيفي تعد القيادة الأبوية أحد أهم الأساليب لزيادة فعالية المنظمة وجودة مخرجاتها لأن عمليات اتخاذ القرار ومهام العمل داخل المنظمة تسير بشكل تشاركي مما تؤدي الى تدني نسبة الخطأ . وذكر (Cicellin et al .,2015:103) أن القيادة الأبوية تساعد على خلق بيئة عائلية في مكان العمل (يتصرف القائد مثل أحد أفراد الأسرة الكبار الذي يوجه مرؤوسيه في حياتهم المهنية والشخصية) ، وكذلك إقامة علاقات وثيقة وشخصية مع المرؤوسين (القائد يؤسس علاقات وثيقة مع كل مرؤوس على حدة) فالقيادة الأبوية تؤثر بشكل كبير على أداء العاملين من مجموعة من السلوكيات الوظيفية الإيجابية حيث إن العديد من الدراسات توصلت الى وجود علاقة بين مباشرة بين القيادة الأبوية والعديد من المتغيرات التنظيمية مثل الرضا الوظيفي والولاء والالتزام الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية.أشار (خلف وآخرون ،2020:345) الى أن القيادة الأبوية لها آثار إيجابية في المجتمع بسبب القدرة على التماس الثقة العاطفية من المرؤوسين وإنّ الثقة العاطفية تدل على مجموعة مشاعر إيجابية وروابط شخصية تجاه القائد وانا تؤدي تأثيرا مهما في توضيح كيف يمكن للقائد الأبوي أن يقوم بتحفيز اتباعه من اجل الوفاء بالمعايير العالية للأداء الوظيفي. كما تحفز القيادة الابوية العاملين وتجعلهم يسعون الى التحسين المستمر في كافة العمليات وتحقيق انتاجية اكثر وبجودة عالية.

3- أبعاد القيادة الأبوية

نظراً لاختلاف الباحثين في تحديد ابعاد القيادة الأبوية فأن البحث الحالي سوف يتبنى المقياس (Cheng et al ,2004) الذي يشتمل على ثلاثة أبعاد وهي (القيادة السلطوية، القيادة الاخلاقية ، القيادة الخيرة)، وستوضح كل بعد من هذه الابعاد وكما يأتي:-

أ- القيادة السلطوية

وقد ذهب (Khuwaja et al., 2020:6) الى أنّ السلطوية تعني سلوك القائد الذي يؤكد السلطة والسيطرة القوية، وفي المقابل يطلب الاحترام والانضباط من المرؤوسين، حيث تعتمد هذه العلاقة السلطوية على القوة والاستغلال، يعبر المرؤوسين عن الطاعة لتجنب العقوبة. وحدد (Du et al., 2020:2) القيادة السلطوية بانها سلطة القائد وهيمنته على المرؤوسين والتي تتطلب الامتثال لأوامر القائد دون معارضة. وفي السياق نفسه اكد (Purwanto, 2019:33) بانه أسلوب قيادة يتميز بحفاظ القائد على أكبر قدر ممكن من السلطة والسيطرة على المرؤوسين ويطلبهم بالطاعة الكاملة، بمعنى تتحصر جميع السلطات والصلاحيات بيد القائد ولا يستشير احد في عملية اتخاذ القرارات ويفترض الطاعة العمياء للمرؤوسين، كما تعدّ احد الأساليب الإدارية التي يتمتع فيها الفرد بسلطة كاملة لاتخاذ القرارات والتحكم المطلق في مؤسسه كما يقوم باتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسات والإجراءات ووضع اهداف المجموعة بشكل فردي. أشار (Yüzbaşıoğlu & Doğan, 2018:164) الى أن السلطوية تعني سلوكيات القيادة التي تتطلب سلطة مطلقة وطاعة لا جدال فيها. تتضمن القيادة السلطوية افعالاً مثل الاخضاع للسلطة، والتعامل مع السلطة والسيطرة وضمان تبني عقيدة معينة، إنّ القائد السلطويون يحتفظ بسلطة تحت السيطرة ويطلب من مرؤوسيه تلبية جميع طلباته دون أي سؤال، ويحاول الحفاظ على سلطة بوضع القواعد وتحديد المسؤوليات والعقاب والمكافآت. تؤثر القيادة السلطوية بشكل سلبي على رغبة الموظفين ودوافعهم لانخراط في أنشطة إبداعية كما تقوم بإحباط التفكير الإبداعي للموظف فان القائد السلطوي يستخدم أسلوب التهديد والعقاب في اجبار المرؤوسين على تنفيذ المهام الموكلة اليهم مما يؤدي الى انعدام الحوافز لديهم وتقليل دافعيتهم للعمل وخفض روحهم المعنوية ويكون له تأثير سلبي على تحقيق الأهداف وتظهر اثار هذا النمط القيادي في كثرة غياب المرؤوسين عن العمل او ترك بعضهم للعمل او زيادة الصراع والمشكلات في الأقسام التي يعملون فيها (Gu et al., 2018:3).

ب- القيادة الأخلاقية

عرف (Afsar, 2014 :794) مصطلح الاخلاق (ethic) يعني سلوك القائد الذي يظهر الشخصية الأخلاقية الفاتحة والنزاهة بالتصرف الإنساني والقيادة بالقدوة . وقد حدد (Wany et al., 2017:2) أنّ القيادة الأخلاقية تعني اظهار السلوك الملائم الذي يلتزم بالمعايير المعتمدة والمقبولة في السلوكيات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص ونشر ذلك السلوك لدى المرؤوسين للأقتداء به. أشار(غالي, 2020:44) أن للقيادة الاخلاقية أهمية كبيرة في تعزيز السلوك الاخلاقي في المنظمات ضمن بيئة العمل يحدد القادة الاهداف والسلوك التنظيمي ، كما يكون القادة في وضع يتيح لهم التحكم في العديد من النتائج التي تؤثر على المرؤوسين قد ينظر الى التأثير القيادي للقادة الاخلاقيون على انه ذو اهمية جوهرية للمنظمة و فرق العمل الخاصة بهم وللمجتمع ككل حيث إنّ القادة الأخلاقيون يجعلون العمل أكثر جدوى بالنسبة الى المرؤوسين بتوفير الاستقلالية الوظيفية وتشكيل معتقداتهم حول سياق العمل. وذهب (walumbawa et al 15, 2017) . إنّ القيادة الأخلاقية بانها شكل إيجابي من أشكال القيادة التي تحفز التابعين على تبني حالات نفسية إيجابية والانخراط في السلوكيات المفيدة بالفضلا عن تعزيز هيبه المنظمة و سمعتها.

ج- القيادة الخيرة

عرف (Karakas&Sarigollu,2012:539) الخير بأنه اعتقاد فلسفي يولد من الفطرة الإنسانية حيث يشعر الناس بان لديهم التزام باستخدام الغرائز الطبيعية مثل الحب والإحسان والميل الى فعل الخير او الاعمال الخيرية. ويرى (Kanwal et al .,2019:298) أن القيادة الخيرة تؤدي الى سلوكيات ايجابية مختلفة والاهتمام برفاهية الموظفين ورعايتهم وتعزز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين وخلق بيئة عائلية آمنة ،حيث يشعر الموظفون بقدير عالي ،ومن ثم يطورون مشاعر الامتثال تجاه القائد نتيجة ذلك يبذل الموظفون وقتا وجهدا اضافيا في مهامهم التي تتجاوز متطلبات وظيفتهم لتحقيق اهداف تنظيمية اوسع . القيادة الخيرة تعمل على خلق الفوائد والإجراءات والنتائج والافعال التي يمكن ملاحظتها للمصلحة العامة أي تحقيق المنافع المشتركة والنتائج الإيجابية لجميع افراد المجتمع(Ghosh,2015:593). وقد اشار (واعر،2020:35) أنّ القادة الخيرون يعبرون بصنق انشغالهم بشأن تحقيق مصالح مرؤوسيهم على الصعيد المهني وحتى الشخصي وهذا ما يدفعهم الى الولاء والثقة في القائد والطاعة والامتثال لطلبات القائد كافة ، إنّ سلوكيات القائد الخير تتماشى مع قيم ومعتقدات ومبادئ المنظمة فهو لا يمكن أن يلهم مرؤوسيه دون أن يكون لهم قدوة يحتذى بها. أضاف (Dedahanov et al .,2019: 3) أنّ القيادة الخيرة هي سلوك القائد حيث يظهر اهتماما فرديا برفاهية المرؤوسين واحتياجاتهم، كما يظهر القائد الخيري اهتماما بشؤون المرؤوسين الشخصية والعائلية، ويعرب عن قلقه بشأن راحة الافراد، ويقدم الدعم عندما يكون الأداء ضعيفا ويحل المشاكل التي تواجههم ونتيجة لهذا السلوك يعبر المرؤوسون عن امتنانهم ويشعرون بأنهم ملزمون برد الجميل بطريقة مماثلة، كما ان القيادة الخيرة تجعل العاملين يرغبون بالعمل مع المنظمة حتى عندما تكون الأجور نفسها او اقل من أجور المنظمات الأخرى لنفس العمل.

ثانيا- التمكين النفسي للعاملين (psychological empowerment for employees)

1- مفهوم التمكين النفسي:

فقد ظهر مفهوم التمكين النفسي في الربع الأخير من القرن العشرين واسهاما من علماء السيكولوجيا في إثراء الخزين المعرفي لمفهوم التمكين النفسي طرحوا رؤيتهم لهذا المفهوم على انه مفهوم تحفيزي يتمحور حول دافعية الأفراد وكفاءتهم وقدراتهم لرفع مستويات الدافعية لديهم . فقد زاد الاهتمام بمفهوم التمكين النفسي بسبب تغيرات البيئة التنظيمية مما دفع المنظمات الى الانتباه الى تمكين الموظفين في جميع القطاعات العامة والخاصة بعده تقنية حديثة تجرى تطبيقها من قبل المديرين في المنظمات لزيادة الإنتاجية وتعزيز التزام الموظفين ، فضلا عن ذلك ينظر الى التمكين النفسي بعده أحد عوامل التحفيز الداخلي الذي يمثل نشاط العاملين في المنظمة (Allameh et al.,2012:225). كما يعد التمكين النفسي من المفاهيم المعاصرة التي ترتقي بالعنصر البشري في الحياة الى مستويات راقية ، ويتمركز جوهر التمكين النفسي حول منح حرية في الأداء ومشاركة أوسع في تحمل المسؤولية ووعي اكبر بمعنى الدور الذي يقوم به ، وهو يمكن ان يقود الى نتائج إيجابية على المستويين الفردي والتنظيمي(Amor et al.,2021:780) . ويوضح الجدول (3) مجموعة من مفاهيم التمكين النفسي حسب اراء بعض الكتاب والباحثين .

جدول (3) مفهوم التمكين النفسي

ت	المصدر	المفهوم
6.	Sharma & Singh 2018:46	بأنه بناء تحفيزي يؤدي الى شعور الافراد العاملين بالملكية والسيطرة على عملهم بالتالي يؤدي ذلك الى تعزيز الإنتاجية الأداء التنظيمي .
7.	Maan et al.,2020:3	بأن عملية تأهيل الأفراد لتحديد أهداف العمل الملقاة على عاتقهم ومسؤولية إتخاذ وإنجاز القرارات اللازمة ، فضلا عن حرية التصرف في معالجة المشاكل التي تواجههم وحلها ضمن مجالات المسؤولية والسلطة الممنوحة لهم من قبل المستويات الإدارية العليا.
8.	Abbasi et al .,2021:1	بأنه حالة ذهنية تتيح للفرد السيطرة والتحكم في أدائه وتحمل المسؤولية إزاء ممارسته وزيادة وعيه باطار العمل الذي يقوم به واستعداده للمشاركة في تحمل المسؤولية في المؤسسة التي يعمل بها .
9.	Lim et al .,2021:4	شعور داخلي جوهري يبرز عن طريق عدد من المعارف التي تظهر مواقف الافراد نحو المهام التي يقومون بها وهذه المعارف هي المعنى والكفاءة والاستقلالية والتفكير .
10.	Malik et al.,2021:2	بأنه ادراك الفرد لمدى قدرتهم وكفاءتهم ورغبتهم في التمكين .

يتضح مما تقدم التمكين النفسي : بأنه تدريب الفرد واكسابه مختلف المهارات اللازمة ثم اعطائه الحرية والاستقلالية في تنفيذ مهام عمله حتى يشعر بأهمية عمله وكفاءته لتحقيق أهدافه فتزداد لديه الروح المعنوية والدافعية للعمل .

2- أهمية التمكين النفسي

يعتبر التمكين النفسي احد الهياكل التحفيزية التي تتجلى في الابعاد المعرفية الأربعة المعنى والكفاءة وتقدير المصير والاثر ، وهي بمثابة أداة تشجع الموظفين على التفكير في متطلبات الوظيفة ومن تمّ تطوير معنى لمهامهم وتعزيز كفاءتهم في جميع نتائج العمل ، ويرتبط التمكين النفسي بالعديد من نتائج العمل وتشمل الشعور بالسعادة والرفاهية في مكان العمل والرضا الوظيفي وتحسين الأداء وسلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي (Opara et al .,2020:3).
تنبثق أهمية التمكين النفسي من انه ينفجر لدى الفرد الطاقة الكامنة اللازمة لديه للتصرف بحرية واتخاذ القرار دون انتظار للتعليمات والتوجيهات من السلطة او الاخرين كما انه سيشعر أهمية تأثيره ضمن الجماعة التي ينتمي اليها وتأثيره في حل المشاكل التي يواجهونها مما ينعكس على تحسين أداء الجماعة (Qing et al.,2020:9) . وقد تبرز أهمية التمكين النفسي بما يتحقق من موارد القدرة البشرية والقوة النفسية لمساعدة الافراد على العيش وإن مشاعر التمكين تعمل على تخفيف الخطر والضغط في الأوقات الصعبة و بالتمكين يعيش الافراد تجربة الهدف والكفاءة لمواصلة القاء فهو يعمل

على زرع الإحساس بالأمل الحقيقي وإن الأمور ستجري على ما يرام في المستقبل فضلا عن ذلك يحقق مجموعة من المزايا منها إشباع حاجات الفرد من تقدير الذات وإثبات الذات وارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل وإحساس الفرد بالرضا عن وظيفة وبرؤسائه وتنمية الشعور بالمسؤولية والإحساس بالروح المعنوية والمادية اتجاه العمل (Lim et al., 2021:5). وقد أشار (Hsieh et al., 2021:5) الى أن التمكين النفسي احد اشكال التدخل الإيجابي التي تهتم بزيادة شعور الفرد بالبهجة والسعادة والرضا عن مختلف مناحي الحياة وتعزيز القدرات وتعظيمها ورفع الروح المعنوية الموجهة نحو تحسين جودة الحياة .

3- أبعاد التمكين النفسي

نظراً لأختلاف الباحثين في تحديد ابعاد التمكين النفسي فإن البحث الحالي سوف يتبنى المقياس (Spreitzer,1995) الذي يشتمل على أربعة أبعاد هي (المعنى ، الكفاءة ، تقرير المصير ، التأثير) ، وستوضح كل بعد من هذه الابعاد وكما يأتي:-

أ- المعنى

يعبر عن المستوى الذي يهتم به الافراد ويعتنون بقيمة عملهم ويشعرون بأنه مهم وذو مغزى ، فالشعور بالمعنى للعمل يمثل إحساساً بأن الفرد في طريق يستحق جهده ووقته وأنه يؤدي رسالة ذات قيمة ولها أغراض نبيلة ، ويعني الإحساس بجدوى وقيمة العمل بتوافق أهداف وقيم الفرد من جهة مع متطلبات وأدوار العمل من جهة أخرى فإذا كانت النظرة منسجمة وإيجابية فإن الوظيفة ذات قيمة ، تؤدي الى خلق معنى ومن ثم يصبح عمل الفرد محركاً يكن له الولاء والالتزام ، وإذا كانت متناقضة فهذا يكرس شعور الموظف بنقص المعنى أي ان الوظيفة لا معنى لها ، وكثير ما يقول الموظفون "ان وظيفتي لا معنى لها " عندما تكون روتينية او عندما لا يتوافق عمله مع قدراته او مبادئه (Echebiri et al.,2020:4). وقد ذهب (Iqbal et al.,2020:5) الى أن المعنى بأنه محرك التمكين او الآلية التي يمكن للأفراد بتنشيط عملهم فإذا لم يكن العمل قريباً من قلوب العاملين وعقولهم فإنهم لن يشعروا بأنه من الممكن أداء العمل وزيادة الالتزام والمشاركة والدافعية العالية لأداء العمل . لذا فإن الشعور بالمعنى يعني أن عمل الفرد له مكانة او قيمة في المجتمع ، الذي يؤدي الى اتصال قوي مع العمل يتجاوز الأطر الرسمية او الراتب والحوافز ويؤدي الى صلة عميقة ومن ثم الالتزام بمسؤولية العمل او تجاوزها بشكل طوعي وتحمل مسؤوليات اكبر ، فضلاً عن ان التركيز على معنى العمل ينتج لهم الحصول على افضل فهم لعملهم وزيادة قدرتهم على تحليل وضعهم المالي واخير يكونون اكثر استعداداً لقبول مسؤوليات اكبر (Aggarwal et al.,2018:2). يرى (Zhang et al.,2020:5) ان المعنى بأنه ادراك الفرد بان المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة له وللآخرين وان ما يؤديه من مهام يتوافق مع متطلبات العمل .

ب- الكفاءة

يرى (لعور،2014:45) ويقصد بها الدرجة التي يمكن للفرد أداء تلك الأنشطة بمهارة عالية عندما يقوم بمحاولة ، فالأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة يشعرون بانهم يجيدون المهام التي يقومون بها ويعرفون جيداً بانهم يمكن ان يؤديوا تلك المهام بإتقان وانهم بذلوا جهداً. وقد أشار (Bose et al.,2020:5) ويقصد بها ادراك الفرد لكفاءته واهليته يامتلاك

القدرة والمهارة على انجاز المهام الموكلة له بالفاعلية المطلوبة . وفي السياق نفسه اكد (Iqbal et al.,2020:5) على أن الكفاءة بأنها اعتقاد عام متبلور في ذهن الفرد أنه يقدم بنجاح مخرجات تنظيمية في مكان العمل ، ويستند هذا البعد على افتراض أساسي مفاده أن الفرد الذي يشعر بأنه يمتلك القدرة والمهارة من المحتمل الكبير ان يؤدي عمله بشكل جيد . يرى (Muduli & Pandya ,2018:3) أنّ الكفاءة بأنها ادراك الفرد بأنه قادر على انجاز مهام عمله بنجاح وبمهارة عالية اعتمادا على ما يملكه من مؤهلات وقدرات ، او الدرجة التي يشعر بها الفرد بأن لديه القدرة على أداء مهام العمل بفاعلية ، ويمكن تعزيز الشعور بالكفاءة بالأشرف الفعال والذي يتحقق عند القيام بالتغذية العكسية للأداء و بإيجاد بيئة داعمة للتفكير والإبداع ، فتزويد الفرد بمسؤوليات أكبر ووظائف أكثر تعقيدا لن يعده الفرد تمكينا الا إذا كان واثقا من قدرته على النجاح في تحمل تلك المسؤوليات والقيام بتلك الوظائف ، ويساعد الشعور بالكفاءة بتعزيز ثقة الافراد بقدرتهم على الانخراط في الأنشطة داخل مكان العمل والنجاح في المهام الموكلة اليهم .

ج- تقرير المصير

يشير تقرير المصير على انه فرص الأفراد للتعبير عن الأفكار والاقتراحات والشعور بالنجاح بالصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة لهم من قبل الإدارة العليا . أشار (Malik et al.,2021:2) الى ان تقرير المصير بأنه ادراك الفرد لحريته في تقرير انجاز عمله واختيار البدائل المناسبة ووضع معايير السلوك بما يتناسب مع تقديره ووجهة نظره الخاصة ، او الثقة الذاتية للفرد بامتلاك الاستقلالية والحرية في التأثير على سلوكيات عمله . يرى (Stewart et al.,2010:28) ان تقرير المصير إحساس حرية التصرف الذي يشعر به الفرد في اتخاذ المبادرة وتنظيم الأفعال والأنشطة الذاتية في العمل ، بمعنى منح الموظفين حرية التصرف في الاعمال الخاصة التي يمارسونها ، حيث يشير هذا البعد الى الغاء تأثير المشرفين ومنح الموظفين صلاحيات واسعة لاتخاذ إجراءات واسعة ، كما انه يتضمن منح الموظفين سعة التصرف في النشاطات بالمهام التي يمارسها وقد تكون حرية التصرف روتينية عندما يؤدي الموظفون مهامهم ضمن مجموعة خيارات متاحة . وفي السياق نفسه أشار (Saira et al .,2020:5) الى ان تقرير المصير بأنه ادراك الفرد بأنه يملك الحرية الكافية في القيام بعمله وتنفيذ مختلف نشاطاته وقراراته. وقد أشار (Chung,2012:28)الى أن تقرير المصير يعني زيادة حرية العاملين في خياراتهم وانتقاء أساليب عملهم والمفاضلة بين بدائلهم لصياغة قراراتهم .

د- التأثير

يشير هذا البعد الى قدرة الفرد في التأثير على نتائج العمل الإدارية وذلك بشعوره بالتأثير الإيجابي في بيئة العمل من سلوكه، فالتأثير هو أن يعتقد الفرد أنه بإمكانه التأثير في عمله وأن الآخرين سيستجيبون لأفكاره والمفتاح الأساسي للتأثير هو توافر المعلومات المتعلقة بأداء مهمة ما ، وان إحساس الفرد بانعدام تأثيره على العمل الذي يقوم به سوف ينعكس على انخفاض الروح المعنوية له ، مما يترتب عليه انخفاض في إنتاجيته (Liu et al .,2019:8). وقد أشار (Tetik 2016:223) الى ان التأثير بأنه قناعة الفرد النفسية بالشعور بالتأثير على مجريات العمل والمخرجات التنظيمية التي تحدث ، أي انه يعكس اعتقاد الافراد بأنهم يستطيعون التأثير في النظام الذي يعملون في إطاره ، وهو ادراك الفرد لمدى تأثيره على نشاطات عمله وعلى النتائج الإستراتيجية الإدارية او التشغيلية في العمل ، فيكون الافراد العاملين أكثر ارتياحا

في وظائفهم ويمتلكون السلطة والمقدرة على صنع القرار والاستفادة من المهارات والقدرات الفردية لمواجهة تحديات بيئة العمل ، فأن تفهم الافراد العاملين الأهمية التأثير على العمل والادوار والمسؤوليات اللازمة لتحقيق متطلبات العمل يجعله على استعداد بذل الجهد واستثمار طاقته لأداء الأدوار الوظيفية . وقد أشار (زوين والحسناوي ،2017:181) الى ان التأثير يعني ادراك الفرد بان وجوده بالمنظمة يؤثر على القرارات والسياسات والاستراتيجيات المرتبطة بعمله . وفي السياق نفسه أشار (Jose & Mampilly,2014:94) الى ان التأثير هو قوة شخصية الموظفين في بيئة عملهم ومدى استخدام قدراتهم ومهاراتهم لمواجهة التحديات المهنية والتنظيمية فيها .

ثالثاً- العلاقة بين المتغيرات

إن القيادة الأبوية هي قدرة القائد على الجمع بين الانضباط الصارم والتسلط والإحسان الأبوي مع النزاهة الأخلاقية . ، كما يمكن ان تكون نمذجة القائد الابوي بمثابة خارطة طريق واضحة لما هو مرغوب فيه من السلوكيات نحو تحقيق الهدف ، كما يعمل القائد الابوي كمورد قوي يعزز ثقة العاملين في قدرتهم على تحديد الأهداف وتحقيق تلك الأهداف حتى عند الشدائد ، اذ إن السلوكيات الأبوية توفر دعماً ودافعاً كبيرين للقادة للقيام باتصالات ايجابية مع المرؤوسين وكذلك القيام بتوفير الرعاية الفردية لهم والتي يمكن ان تؤدي الى شيوع التعاون والمساعدة داخل المنظمة (Tu & Luo,2020:93). إن القيادة الأبوية ترتبط ارتباطاً ايجابياً بالتمكين النفسي ، التي بدورها ترتبط ايجاباً بتوليد الثقة لدى العاملين ، وان السبب الذي يقف وراء توليد الثقة لدى العاملين هي النوايا الحسنة التي يستخدمها القائد الأبوي في التعامل معهم ، اذ إن القيادة الأبوية يمكن أن تعزز السلوكيات الايجابية مثل سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي والاداء العالي مما تخلق السعادة التنظيمية فان العاملون الذين يتمتعون بمستويات عالية من السعادة تكون لديهم مخرجات متفوقة مثل زيادة الابداع وزيادة الانتاجية وجودة عالية في العمل كل هذه النتائج تأتي نتيجة الالتزام التنظيمي والاداء العالي في المنظمة ومن ثم ان العاملين السعداء هم اقل احتمالاً لإظهار سلوكيات الانسحاب والتي تتضمن ترك العمل والتغيب عن العمل ودوران العمل (Ashfaq & Siddiqui,2020:1) .

المبحث الثالث

الجانب الميداني

اولاً- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

إن اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات يعد جزءاً مهماً ومكملاً لمدى صحة العمل بالبيانات والنتائج التي تتمخض عنها كون هذا الاختبار يتيح للباحثة الوقوف على طبيعة التوزيع للبيانات فهل هي تتبع التوزيع الطبيعي ام ان البيانات لا تتوزع طبيعياً و إن معرفة ذلك يعطي للباحثة حرية اختيار الاحصاءات الملائمة للبيانات اذ يمكن للباحثة استخدام الاساليب المعملية في الاختبار والتحليل في حال خضعت البيانات للتوزيع الطبيعي ، اما اذا لم تخضع البيانات للتوزيع الطبيعي فانه من الضروري اعتماد الاساليب اللامعلمية في الاختبار والتحليل (Das & Imon, 2016 :5) . ولتحقيق هذا الغرض تبنت الباحثة اختبار كولمجرروف-سميرنوف كونه من اكثر الاساليب شهرة ودقة للتحقق من اعتدالية البيانات وكيفية توزيعها وتلائمه مع حجم العينة الكبير المعتمد في البحث الحالي ، وعلى النحو الآتي :

1. اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث

لقد جرى تقييم اعتدالية التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث باعتماد اختبار (Kolmogorov–Smirnov test) ، اذ نلاحظ من الجدول (5) بان مستوى المعنوية الاحصائية الاختبار قد بلغ (0.166، 0.185) وهو اعلى من مستوى (0.05) اي انه غير دال معنوياً ، وهذا يدل على أن جميع فقرات متغيرات البحث تخضع للتوزيع الطبيعي وهذا يسمح باستخدام الاحصاءات المعلمية في التحليل والاختبار.

الجدول (5)

اختبار كولموغوروف-سميرنوف لمتغيرات البحث

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			
		القيادة الابوية	التمكين النفسي
N		581	581
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.6669	483.92
	Std. Deviation	.49035	523.40
Most Extreme Differences	Absolute	.072	67.0
	Positive	.050	3.06
	Negative	-.072	67-.0
Test Statistic		.072	67.0
Asymp. Sig. (2-tailed)		.185 ^c	.166 ^c

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.23)

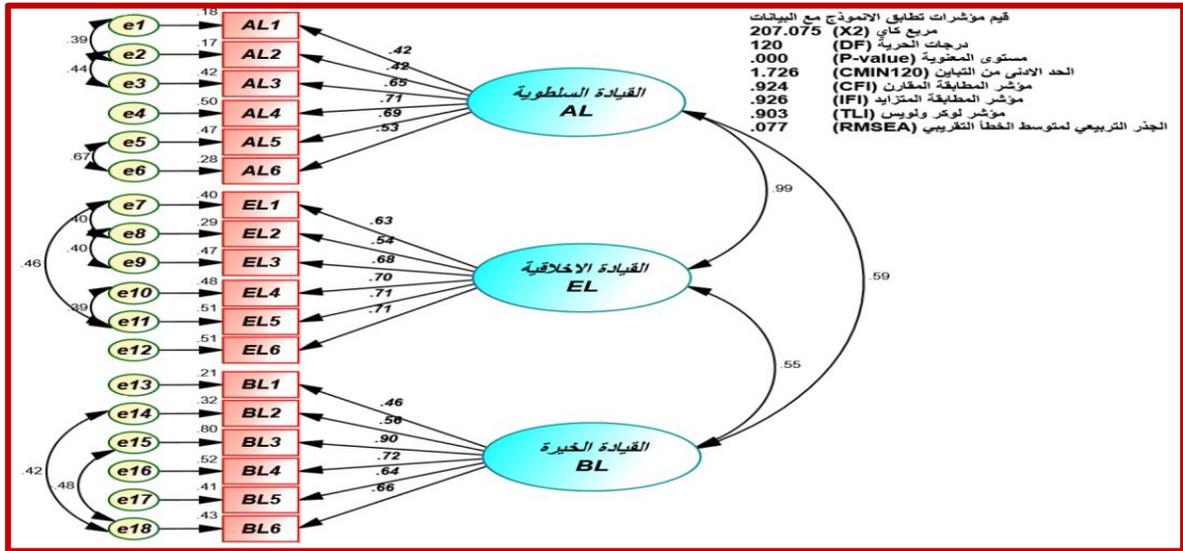
ثانياً: اختبار الصدق البنائي التوكيدي

أ. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة الأبوية :

لقد قيس متغير القيادة الأبوية من ثلاثة ابعاد فرعية هي (القيادة السلطوية (6) فقرات ، القيادة الأخلاقية (6) فقرات ، القيادة الخيرة (6) فقرات) . اذ يتضح من الشكل (2) ان تقديرات المعلمة المعيارية قد تجاوزت نسبة (0.40) كما هي مبينة في الشكل (2) وان جميعها نسب معنوية وذلك لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (6) اتضح انها اكبر من (2.56) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها. أما بالنسبة الى مؤشرات مطابقة الأنموذج فقد أظهرت النتائج وبعد اجراء تسعة من مؤشرات التعديل (Modification

(Indices) بان جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها ، وبذلك فان الانموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة مما يؤكد أن متغير القيادة الأبوية يقاس بثلاثة ابعاد فرعية بواقع (18) فقرة .

الشكل (2) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس القيادة الأبوية



المصدر: مخرجات البرنامج (Amos V.23)

جدول (6) : معاملات التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة الأبوية

المسارات	الاوزان المعيارية	التقدير اللامعاري	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	مستوى المعنوية
AL6 <---	.533	.701	.129	5.419	***
AL5 <---	.688	.889	.128	6.940	***
AL4 <---	.710	1.000			
AL3 <---	.648	.980	.149	6.567	***
AL2 <---	.416	.588	.138	4.252	***
AL1 <---	.423	.560	.128	4.367	***
EL6 <---	.711	1.164	.182	6.393	***
EL5 <---	.714	1.134	.131	8.653	***
EL4 <---	.696	1.114	.177	6.286	***

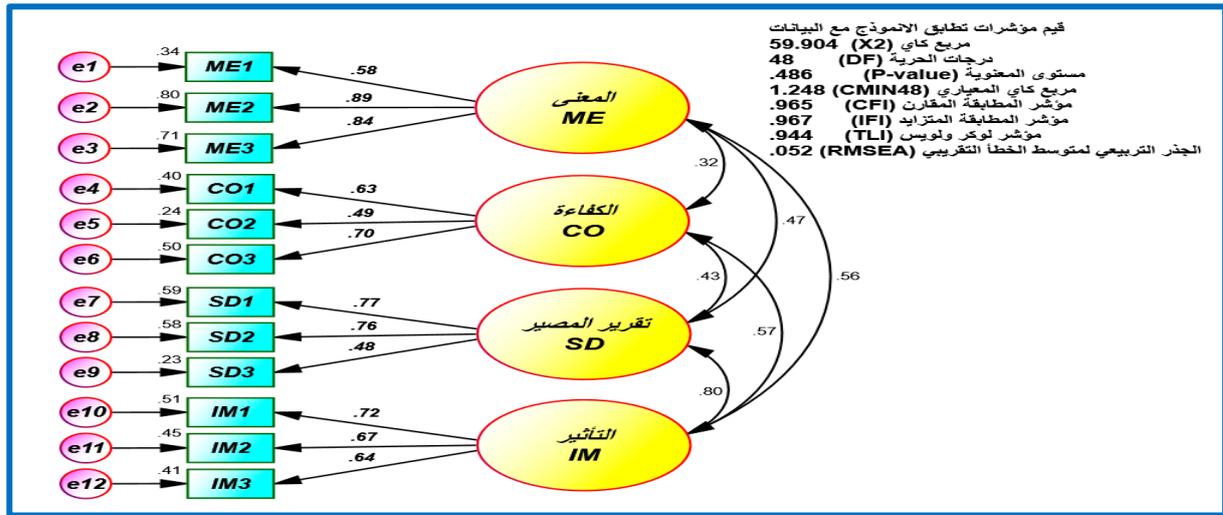
EL3	<---	القيادة الاخلاقية	.684	1.067	.172	6.207	***
EL2	<---	القيادة الاخلاقية	.539	.776	.120	6.470	***
EL1	<---	القيادة الاخلاقية	.632	1.000			
BL6	<---	القيادة الخيرة	.658	.774	.118	6.548	***
BL5	<---	القيادة الخيرة	.637	.768	.102	7.547	***
BL4	<---	القيادة الخيرة	.724	.775	.088	8.823	***
BL3	<---	القيادة الخيرة	.897	1.000			
BL2	<---	القيادة الخيرة	.563	.699	.109	6.416	***
BL1	<---	القيادة الخيرة	.460	.447	.086	5.176	***

المصدر: مخرجات البرنامج (Amos V.23)

ب. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التمكين النفسي :

لقد قيس متغير التمكين النفسي من أربعة ابعاد فرعية هي (المعنى (3) فقرات ، الكفاءة (3) فقرات ، تقرير المصير (3) فقرات، التأثير (3) فقرات) . اذ يتضح من الشكل (3) ان تقديرات المعلمة المعيارية قد تجاوزت نسبة (0.40) كما هي مبينة في الشكل (3) وان جميعها نسب معنوية وذلك لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (7) اتضح انها اكبر من (2.56) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها. أما بالنسبة الى مؤشرات مطابقة الانموذج فقد أظهرت النتائج وبعد اجراء خمسة من مؤشرات التعديل بان جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها ، وبذلك فان الانموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة مما يؤكد أن متغير التمكين النفسي يقاس بأربعة ابعاد فرعية بواقع (12) فقرة .

الشكل (3) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس التمكين النفسي



المصدر: مخرجات البرنامج (Amos V.23)

جدول (7) : معاملات التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التمكين النفسي

المسارات	الاوزان المعيارية	التقدير	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	مستوى المعنوية	
ME3 <---	المعنى	.841	1.431	.220	6.515	***
ME2 <---	المعنى	.892	1.696	.260	6.514	***
ME1 <---	المعنى	.582	1.000			
CO3 <---	الكفاءة	.704	1.176	.267	4.398	***
CO2 <---	الكفاءة	.494	.868	.222	3.911	***
CO1 <---	الكفاءة	.631	1.000			
SD3 <---	تقرير المصير	.476	.716	.153	4.682	***
SD2 <---	تقرير المصير	.761	.968	.139	6.939	***
SD1 <---	تقرير المصير	.771	1.000			
IM3 <---	التأثير	.639	.990	.165	6.009	***
IM2 <---	التأثير	.669	.850	.136	6.246	***
IM1 <---	التأثير	.717	1.000			

المصدر: مخرجات البرنامج (Amos V.23)

ثالثاً : اختبار معامل الثبات لأداة القياس

يمثل الثبات الدرجة التي يمكن ان تقاس فيها الفروق الفردية بانسجام وتجانس عند الاجابة عن مقياس معين ، ويعد المقياس ثابتاً عندما يقيس ما بني من اجله .اذ نلاحظ من الجدول (8) أن قيم معامل كرونباخ ألفا لمتغيرات البحث الرئيسية وابعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.713 - 0.886) وتعد هذه القيم مقبولة ومعتمدة وذات مستوى ثبات ممتاز في الدراسات الوصفية كونها قيم عالية بالمقارنة مع قيم كرونباخ ألفا المعيارية (: Tavakol & Dennick , 2011) البالغة (0.70) ، وبذلك أصبحت أداة البحث ومقاييسها صالحة للتطبيق النهائي كونها تتصف بالدقة والثبات والصدق العالي.

الجدول (8) : معاملات الثبات لمتغيرات وابعاد البحث

المتغيرات الرئيسية	الفا للمتغير	الابعاد الفرعية	
القيادة الأبوية	0.865	القيادة السلطوية	0.736
		القيادة الاخلاقية	0.772
		القيادة الخيرة	0.769
التمكين النفسي	0.886	المعنى	0.808
		الكفاءة	0.740
		تقرير المصير	0.796
		التأثير	0.713

المصدر: اعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

رابعاً- وصف وتشخيص متغير القيادة الأبوية

1- وصف وتشخيص متغير القيادة الأبوية اجمالياً

تتضمن هذه الفقرة الاحصاءات الوصفية لمتغير القيادة الأبوية وابعاده اجمالياً ، اذ يظهر الجدول (9) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير القيادة الأبوية والذي يقاس بثلاثة ابعاد ميدانية ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.667) وبلغ الانحراف المعياري (0.490) و بلغ معامل الاختلاف (13.37%) و بلغت الاهمية النسبية (73.34%) ، وتشير هذه النتائج الاحصائية الى ان متغير القيادة الأبوية قد حاز على درجة مرتفعة من الاهمية حسب اجابات الافراد المبحوثين ، مما يدل على ان الجامعات والكليات الأهلية عينة البحث تهتم بتوفير الرعاية والحماية و التوجيه للمرؤوسين في حياتهم المهنية والشخصية بطريقة أبوية وتتوقع في المقابل الولاء و الاحترام من قبل المرؤوسين ، كما تعزز ثقة

المؤوسين في القادة ودعم وتعزيز المؤوسين للمشاركة في الإنجاز التنظيمي وتحسين أداء المؤوسين كما تؤثر إيجاباً على الرضا في العمل، ويركز القائد على مساعدة المؤوسين في انجاز أهدافهم وتحديد اتجاهاتهم وتقديم الدعم لهم من اجل ضمان تماشي أهدافهم مع أهداف المنظمة ويركز هنا القائد على ضمان رفاهية مؤوسيه والعمل على ارضائهم. اما بالنسبة الى ترتيب ابعاد القيادة الأبوية الفرعية ميدانياً على مستوى الجامعات والكليات الأهلية عينة البحث فقد جاء ترتيبها كالآتي (القيادة السلطوية ، القيادة الخيرة ، القيادة الاخلاقية) على التوالي حسب اجابات افراد العينة المبحوثة ، وكما موضح في الجدول (9) .

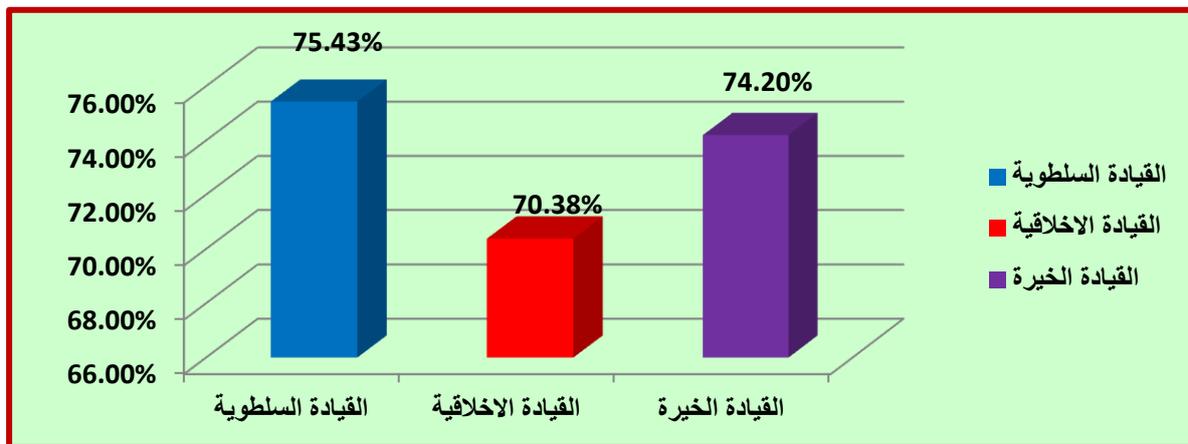
الجدول (9) : الاحصاءات الوصفية لمتغير القيادة الأبوية بأبعادها

الفرقات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الابعاد
القيادة السلطوية	3.772	0.627	16.62	75.43	1
القيادة الأخلاقية	3.519	0.537	15.26	70.38	3
القيادة الخيرة	3.710	0.828	22.33	74.20	2
المعدل العام لمتغير القيادة الأبوية	3.667	0.490	13.37	73.34	--

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS , Microsoft Excel).

ويوضح الشكل (4) ترتيب الاهمية النسبية لكل بعد من ابعاد القيادة الأبوية بالاعتماد على الاوساط الحسابية الموزونة.

الشكل (4) : التمثيل البياني لابعاد متغير القيادة الأبوية



المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel).

2- وصف وتشخيص متغير التمكين النفسي اجمالياً

تتضمن هذه الفقرة الاحصاءات الوصفية لمتغير التمكين النفسي وابعاده اجمالياً، اذ يظهر الجدول (10) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير والذي يقاس بأربعة ابعاد ميدانية ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.925) وبلغ الانحراف المعياري (0.405) و بلغ معامل الاختلاف (10.32 %) و بلغت الاهمية النسبية (78.50 %) ، وتشير هذه النتائج الاحصائية الى أنّ متغير التمكين النفسي قد حاز على درجة مرتفعة من الاهمية حسب اجابات الافراد المبحوثين ، مما يدل على أن الجامعات والكليات الأهلية عينة البحث تهتم في تنمية المهارات القيادية وتوسيع القدرات المعرفية بالتأثير الإيجابي في الآخرين في العمل حيث يعد التمكين النفسي استثمار طويل الأجل يمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة فضلاً عن انه يسهم في تحسين الأداء التنظيمي مثل زيادة الإنتاجية وتقديم خدمة أفضل للعميل كما يوفر الثقة لدى الافراد للقيام بالمهام التي تثير التحدي والمثابرة الضرورية لتحقيق الأهداف المحددة مما يعود على المنظمة بالمرجات الإيجابية المطلوبة فضلاً عن ذلك فان تطوير التمكين النفسي يشجع الموظف في تحقيق المزايا التنافسية ويدعم العلاقة بين الموظفين والمنظمات .اما بالنسبة الى ترتيب ابعاد التمكين النفسي الفرعية ميدانياً على مستوى الجامعات والكليات عينة البحث فقد جاء ترتيبها كالاتي (الكفاءة ، المعنى ، تقرير المصير ، التأثير) على التوالي حسب اجابات افراد العينة المبحوثة ، وكما موضح في الجدول (10) .

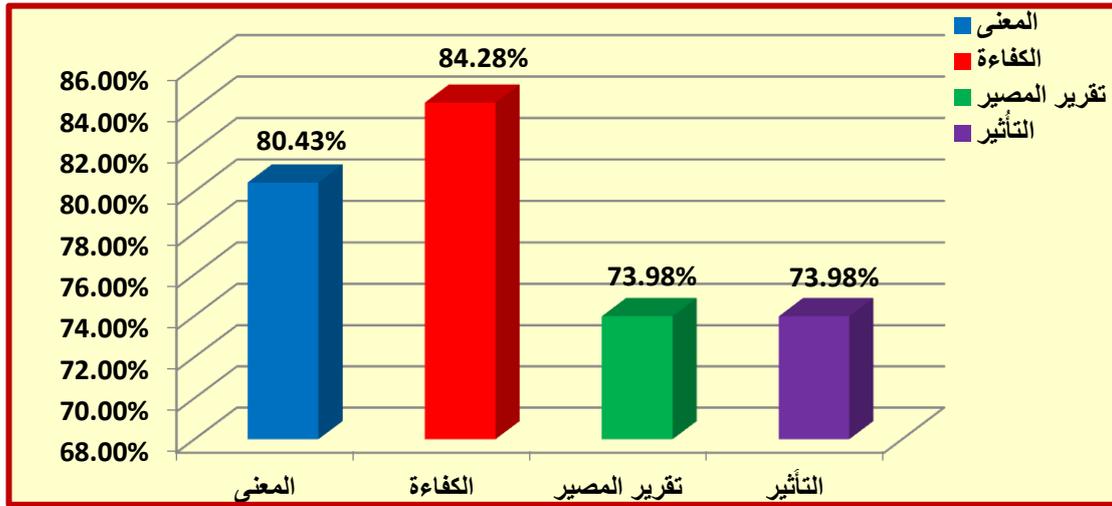
الجدول (10) : الاحصاءات الوصفية لمتغير التمكين النفسي بأبعاده

ال فقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الابعاد
المعنى	4.022	0.677	16.84	80.43	2
الكفاءة	4.214	0.500	11.86	84.28	1
تقرير المصير	3.699	0.740	20.00	73.98	3
التأثير	3.699	0.523	14.15	73.98	3
المعدل العام لمتغير التمكين النفسي	3.925	0.405	10.32	78.50	

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS , Microsoft Excel).

ويوضح الشكل (5) ترتيب الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد التمكين النفسي بالاعتماد على الأوساط الحسابية الموزونة.

الشكل (5) : التمثيل البياني لأبعاد متغير التمكين النفسي



المصدر : مخرجات برنامج (Microsoft Excel).

خامسا: اختبار فرضيات البحث

1-الفرضية الرئيسية الأولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الأبوية والتمكين النفسي)

استخدمت الباحثة أسلوب الارتباط البسيط (Pearson) لغرض اختبار الفرضية الرئيسية المتعلقة بعلاقات الارتباط بين المتغير المستقل (القيادة الأبوية) بأبعاده الفرعية (القيادة السلطوية ، القيادة الأخلاقية ،القيادة الخيرة) والمتغير التابع (التمكين النفسي) . ويظهر الجدول (11) معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين متغيرات البحث الحالي، ويشير الى نوع الاختبار (2-tailed) ، فضلا عن شموله على مختصر (Sig.) الذي يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط من خلال مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير أن تظهر قيمها ، فإذا ظهرت العلامة (**) على معامل الارتباط فإنّ هذا يدل على معنوية معامل الارتباط عند مستوى (0.01) ودرجة ثقة (99%) ، فيما تدل العلامة (*) على معنويته عند مستوى (0.05) وبدرجة ثقة (95%) .

الجدول (11) : معاملات الارتباط بين القيادة الأبوية والتمكين النفسي

المتغيرات		القيادة السلطوية AL	القيادة الأخلاقية EL	القيادة الخيرة BL	القيادة الأبوية
التمكين النفسي PsyEmp	Pearson Correlation	.417 **	.492 **	.438**	.604**
	Sig. (2tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	158	158	158	158

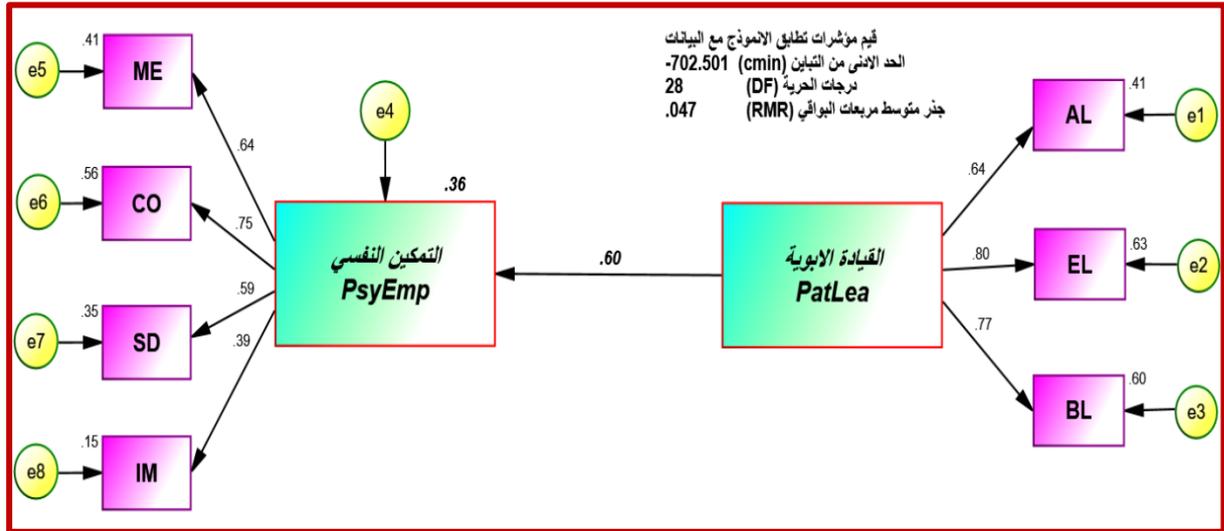
المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.23).

اذ تشير نتائج الجدول (11) الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين متغير القيادة الأبوية والتمكين النفسي ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.604^{**}) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%). وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير هذه العلاقة بان الجامعات والكليات الأهلية عينة البحث في حال اهتمامها بأبعاد القيادة الأبوية من حيث تتبع التطورات الإيجابية ومدى التغيرات فيها وامكانية الاستجابة لها مما تعزز ثقة المرؤوسين في القادة ودعم وتعزيز المرؤوسين للمشاركة في الإنجاز التنظيمي وتحسين أداء المرؤوسين والتعامل بأساليب خيرة مع التابعين وفق مدونات السلوك الاخلاقي ومساعدة المرؤوسين في انجاز أهدافهم وتحديد اتجاهاتهم وتقديم الدعم لهم من اجل تعزيز التمكين النفسي لديهم ، وعليه تقبل الفرضية الرئيسية الاولى .

2- اختبار فرضية التأثير الرئيسية : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الأبوية في التمكين النفسي)

يوضح الشكل (6) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لمتغير القيادة الأبوية في التمكين النفسي ، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، فقد بلغت قيمة ($RMR=0.047$) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح أنّ قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.60) وهذا يعني أنّ متغير القيادة الأبوية يؤثر في متغير التمكين النفسي بنسبة (60%) على مستوى الجامعات والكليات الأهلية عينة البحث . وهذا يعني أنّ تغير وحدة انحراف واحدة من القيادة الأبوية في الجامعات والكليات الأهلية عينة البحث سوف يؤدي الى تغير ايجابي في التمكين النفسي بنسبة (60%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (12) البالغة (8.370) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته كما يتضح من الشكل (6) إنّ قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.36) وهذا يعني بأن متغير القيادة الأبوية قادر على تفسير ما نسبته (36%) من التغيرات التي تطرأ على التمكين النفسي في الجامعات والكليات الأهلية عينة البحث أما النسبة المتبقية والبالغة (64%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج البحث. ويمكن تفسير ذلك بان اهتمام الجامعات والكليات الأهلية عينة البحث بالقيادة الأبوية وتعزيز السلوكيات الأخلاقية والاهتمام برفاهية المرؤوسين والتعامل بروح الفريق والجماعة والتشارك في صياغة الاهداف واتخاذ القرار بحيث يسود جو من الود والاحترام والتعاون والثقة مما يسهم في تحقيق مستوى عال من التمكين النفسي .وعليه تقبل الفرضية الرئيسية الثانية .

الشكل (6) تأثير القيادة الأبوية في التمكين النفسي



المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (12) : مسارات ومعلمات اختبار تأثير القيادة الأبوية في التمكين النفسي

المسارات		الاوزان الانحدارية المعيارية Estimate	التقدير اللامعاري Estimate	الخطأ المعاري S.E.	النسبة الحرجة C.R.	النسبة المعنوية P	
التمكين النفسي	<---	القيادة الابوية	.604	.499	.060	8.370	***
AL	<---	القيادة الابوية	.643	.822	.089	9.275	***
BL	<---	القيادة الابوية	.773	1.307	.097	13.477	***
EL	<---	القيادة الابوية	.796	.871	.060	14.502	***
ME	<---	التمكين النفسي	.637	1.064	.117	9.118	***
CO	<---	التمكين النفسي	.747	.921	.074	12.404	***
SD	<---	التمكين النفسي	.592	1.081	.133	8.120	***
IM	<---	التمكين النفسي	.391	.504	.108	4.686	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

وبذلك وبعد انتهاء الجانب الميداني بالامكان تثبيت ان جميع الاهداف التي حددت في المنهجية قد انجزت كما انه جرت الاجابة على جميع التساؤلات في المشكلة .

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولا - الاستنتاجات

1. تعد القيادة الأبوية من المواضيع المهمة التي لها مكانة في أدبيات المنظمة والسلوك التنظيمي، و تؤكد على تثبيت منظور أخلاقي في ثقافتها ، وتعزز الذات، والذكاء العاطفي، وفاعلية الفريق وأنماط السلوك وتهتم بتطوير قيادة داعمة تمكن الآخرين من النجاح، وتظل بنتائجها الايجابية على التابعين والتي يمكن أن تؤدي إلى نتائج مثمرة وخلاقة. ي
2. حصل متغير القيادة الأبوية على درجة مرتفعة من الأهمية وفق إجابات افراد العينة وهذا يدل على أن الجامعات والكليات المبحوثة تتبنى ممارسات القيادة الأبوية وهذا الارتفاع من الأهمية لهذا المتغير يعود للتأثير الكبير الذي يحققه متغير القيادة الأبوية في تحقيق جو اسري تسوده العلاقات القوية بين القائد والمرؤوسين في مكان العمل
3. حصل متغير التمكين النفسي على درجة مرتفعة من الأهمية وفق إجابات افراد العينة وهذا يدل على أن الجامعات والكليات المبحوثة تتبنى ابعاد التمكين النفسي وهذا الارتفاع من الأهمية لهذا المتغير يعود للتأثير الكبير الذي يحققه متغير التمكين النفسي في تحقيق السلوكيات الإيجابية وتحسين الالتزام والرضا والاداء
4. اوجدت نتائج اختبار الفرضيات وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الأبوية و التمكين النفسي، وهذا يدل أن في حالة زيادة الاهتمام من قبل الجامعات والكليات المبحوثة في القيادة الأبوية والتأكيد على اتباع السلوكيات والروح الابوية من قبل القادة في تعاملهم مع التابعين وهذا بدوره يعزز التمكين النفسي لتلك الجامعات والكليات المبحوثة.
5. نستنتج وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمتغير المستقل القيادة الأبوية في المتغير التابع التمكين النفسي وهذا يشير الى أن الجامعات والكليات المبحوثة لها اهتمام كبير في تطبيق هذا النوع من القيادة في قيادة الموظفين لكونه يجذب افضل الكفاءات والمؤهلات من الموظفين ويحقق الرضا الوظيفي وينعكس ذلك في تعزيز التمكين النفسي لديهم .

ثانيا- التوصيات

1. نظرا لأهمية وحدائة الموضوع يوصي البحث الحالي الجامعات والكليات المبحوثة ترسيخ هذا النوع من القيادة الأبوية وتشجيع الباحثين على تركيز جهودهم في المواضيع ذات التوجه الأبوي والتي لها أهمية كبيرة في تعزيز التمكين النفسي .

2. على الجامعات والكليات المبحوثة توظيف القيادة الأبوية في كل وظائفها واقسامها وانشطتها من اجل تعزيز موقع المنظمة التنافسي وادراك المزيد من الفرص فضلا عن تعزيز التمكين النفسي .
3. على الجامعات والكليات المبحوثة الاهتمام ببناء وتنمية التمكين النفسي لما له من تأثير إيجابي في مجموعة من النتائج التنظيمية والسلوكية مثل الابداع التنظيمي والبراعة التنظيمية والمرونة التنظيمية والرضا الوظيفي والسلوك الإيجابي والتعاون وتحقيق مستويات متقدمة من الاداء .
4. دعوة الجامعات والكليات المبحوثة الى ايجاد السبل لتطوير السلوكيات الابوية من برامج تدريبية خاصة موجهة نحو تعزيز السلوك النفسي الايجابي من اجل نشر الوعي الوظيفي لدى الموظفين بأهمية ابعاد التمكين النفسي لكونها الدافع الاساسي لكثير من السلوكيات الايجابية والحد من السلوكيات السلبية
5. اعداد الدراسات والابحاث التطويرية الخاصة بمتغيرات البحث وضرورة مشاركة الموظفين فيها من اجل اكتساب المزيد من المهارات والخبرات لتحقيق التمكين النفسي لهم .

المصادر

أولاً: المصادر العربية

أ: الرسائل والأطاريح

1. غالي ، حيدر حسين ، (2020) " تأثير القيادة الأخلاقية كمتغير تفاعلي في العلاقة بين سلوك العمل المنحرف والأزمات التنظيمية الداخلية " رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة .
2. لعور ، عاشور ، (2014) "التمكين النفسي وتأثيره على المواطنة التنظيمية لدى افراد الحماية المدنية " رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة سطيح .

ب: المجلات والدوريات

1. خلف ، ياسر لطيف وعبد ، عذراء محسن ومحمود ، زيد خوام ، (2020) " القيادة الأبوية ودورها في الانغماس الوظيفي " ، مجلة كلية المعارف الجامعة ، المجلد 31 ، العدد 2 ، 334-365 .
2. زوين ، عمار عبد الأمير علي ، الحسنائي ، رسل كريم كاظم ، (2017) "تأثير جودة حياة العمل في التمكين النفسي للعاملين " ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، المجلد 13، العدد 53، 171-196.
3. واعر ، وسيلة ،(2020)" تأثير القيادة الابوية على أداء الموارد البشرية " مجلة الاستراتيجية والتنمية ، المجلد 10 ، العدد 4 ، 30-49.

ثانياً: المصادر الأجنبية**A: Dissertation & Thesis**

1. Kolzow, D. R. (2014). Leading from within: Building organizational leadership capacity.

B: Periodicals & Journals:

1. Abbasi, S. G., Shabbir, M. S., Abbas, M., & Tahir, M. S. (2021). HPWS and knowledge sharing behavior: The role of psychological empowerment and organizational identification in public sector banks. *Journal of Public Affairs*, 21(3), e2512.
2. Afsar, B. (2014). Moral or authoritative leadership: Which one is better for faculty members. *American Journal of Educational Research*, 2(9), 793-800.
3. Aggarwal, A., Dhaliwal, R. S., & Nobli, K. (2018). Impact of structural empowerment on organizational commitment: the mediating role of women's psychological empowerment. *Vision*, 22(3), 284-294.
4. Allameh, S. M., Heydari, M., & Davoodi, S. M. R. (2012). Studying the relationship between transformational leadership and psychological empowerment of teachers in Abade Township. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 31, 224-230.
5. Amor, A. M., Xanthopoulou, D., Calvo, N., & Vázquez, J. P. A. (2021). Structural empowerment, psychological empowerment, and work engagement: A cross-country study. *European Management Journal*, 779-789.
6. Ashfaq, M. B., & Siddiqui, D. A. (2020). Paternalistic Leadership and Followers' Innovative Behavior in Pakistan: The mediatory role of Ethical Climate, Psychological Empowerment and Team Identification. *Psychological Empowerment and Team Identification* (December 29, 2020).
7. Bose, S., Patnaik, B., & Mohanty, S. (2020). The mediating role of psychological empowerment in the relationship between transformational leadership and organizational identification of employees. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 0021886320920951.
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.
9. Cheng, M. Y., & Wang, L. (2015). The mediating effect of ethical climate on the relationship between paternalistic leadership and team identification: A team-level analysis in the Chinese context. *Journal of business ethics*, 129(3), 639-654.
10. Chung, C. E., & Kowalski, S. (2012). Job stress, mentoring, psychological empowerment, and job satisfaction among nursing faculty. *Journal of Nursing Education*, 51(7), 381-388.

11. Cicellin, M., Mussolino, D., & Viganò, R. (2015). Gender diversity and father–daughter relationships: understanding the role of paternalistic leadership in family firm succession. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 10(1), 97-118.
12. Dedahanov, A. T., Bozorov, F., & Sung, S. (2019). Paternalistic leadership and innovative behavior: Psychological empowerment as a mediator. *Sustainability*, 11(6), 1770.
13. Du, J., Li, N. N., & Luo, Y. J. (2020). Authoritarian leadership in organizational change and employees' active reactions: Have-to and willing-to perspectives. *Frontiers in psychology*, 10, 3076.
14. Echebiri, C., Amundsen, S., & Engen, M. (2020). Linking Structural Empowerment to Employee-Driven Innovation: The Mediating Role of Psychological Empowerment. *Administrative Sciences*, 10(3), 42.
15. Ghosh, K. (2015). Benevolent leadership in not-for-profit organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, vol.36 no.5, pp. 592-611.
16. Gu, J., Wang, G., Liu, H., Song, D., & He, C. (2018). Linking authoritarian leadership to employee creativity. *Chinese Management Studies*, 1 (9), 23-58.
17. Hou, B., Hong, J., Zhu, K., & Zhou, Y. (2019). Paternalistic leadership and innovation: the moderating effect of environmental dynamism. *European Journal of Innovation Management*, 1(28), 9-24.
18. Hsieh, S. H., Lee, C. T., & Tseng, T. H. (2021). Psychological Empowerment and User Satisfaction: Investigating the Influences of Online Brand Community Participation. *Information & Management*, 103570.
19. Iqbal, Q., Ahmad, N. H., Nasim, A., & Khan, S. A. R. (2020). A moderated-mediation analysis of psychological empowerment: Sustainable leadership and sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*, 262, 121429.
20. Jose, G., & Mampilly, S. R. (2014). Psychological empowerment as a predictor of employee engagement: An empirical attestation. *Global Business Review*, 15(1), 93-104.
21. Kalyar, M. N., Usta, A., & Shafique, I. (2019). When ethical leadership and LMX are more effective in prompting creativity. *Baltic Journal of Management*, 15 (1), 61-80.
22. Kanwal, F., Rathore, K., & Qaisar, A. (2019). Relationship of benevolent leadership and organizational citizenship behavior: Interactional effect of perceived organizational support and perceived organizational politics. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 13(2), 283-310.
23. Karakas, F., & Sarigollu, E. (2012). Benevolent leadership: Conceptualization and construct development. *Journal of Business Ethics*, 108(4), 537-553.
24. Khan, A. A., & Gul, A. (2020). Interactive Effects of Paternalistic Leadership and Islamic Work Ethics on Employees' Psychological Safety: Evidence from Pakistan. *Journal of Islamic Business and Management*, 10(1), 202-219.
25. Khorakian , A., Baregheh ,A., Eslami ,G., Yazdani , N., Maharati ,Y., & Jahangir ,M., (2021) . Creativity and Paternalistic leadership in a developing country s restaurants: The role of job embeddedness and career stage. *International Journal of Tourism Research*, 677-689.
26. Khuwaja, U., Ahmed, K., Abid, G., & Adeel, A. (2020). Leadership and employee attitudes: The mediating role of perception of organizational politics. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1720066.

27. Lau, W. K., Pham, L. N., & Nguyen, L. D. (2019). Remapping the construct of paternalistic leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(7), 764-776.
28. Lim, J. Y., Moon, K. K., & Christensen, R. K. (2021). Does psychological empowerment condition the impact of public service motivation on perceived organizational performance? Evidence from the US federal government. *International Review of Administrative Sciences*, 00208523211008958.
29. Liu, F., Chow, I. H. S., Zhang, J. C., & Huang, M. (2019). Organizational innovation climate and individual innovative behavior: exploring the moderating effects of psychological ownership and psychological empowerment. *Review of Managerial Science*, 13(4), 771-789.
30. Liu, Y. (2014). Exploring the impact of organizational culture on paternalistic leadership in Chinese SMEs. *World Journal of Management*, 5(1), 1-19.
31. Maan, A. T., Abid, G., Butt, T. H., Ashfaq, F., & Ahmed, S. (2020). Perceived organizational support and job satisfaction: a moderated mediation model of proactive personality and psychological empowerment. *Future Business Journal*, 6(1), 1-12.
32. Malik, M., Sarwar, S., & Orr, S. (2021). Agile practices and performance: Examining the role of psychological empowerment. *International Journal of Project Management*, 39(1), 10-20.
33. Muduli, A., & Pandya, G. (2018). Psychological empowerment and workforce agility. *Psychological Studies*, 63(3), 276-285.
34. Öner, Z. H. (2012). Servant leadership and paternalistic leadership styles in the Turkish business context: A comparative empirical study. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(3), 300-316.
35. Opara, I., Lardier Jr, D. T., Garcia-Reid, P., & Reid, R. J. (2020). Measuring intrapersonal psychological empowerment and ethnic identity: highlighting strengths of urban black girls. *Youth & Society*, 0044118X20970226.
36. Purwanto, A., Wijayanti, L. M., Hyun, C. C., & Asbari, M. (2019). the Effect of Transformational, Transactional, Authentic and Authoritarian Leadership Style Toward Lecture Performance of Private University in Tangerang. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 1(1), 29-42.
37. Qian, H., & Walker, A. (2021). Building Emotional Principal–Teacher Relationships in Chinese Schools: Reflecting on Paternalistic Leadership. *The Asia-Pacific Education Researcher*, 1-12.
38. Qing, M., Asif, M., Hussain, A., & Jameel, A. (2020). Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: The mediating role of psychological empowerment. *Review of Managerial Science*, 14(6), 1405-1432.
39. Rego, P., Lopes, M. P., & Nascimento, J. L. (2016). Authentic leadership and organizational commitment: The mediating role of positive psychological capital. *Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)*, 9(1), 129-151
40. Saira, S., Mansoor, S., & Ali, M. (2020). Transformational leadership and employee outcomes: the mediating role of psychological empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 1-16.

41. Saygili, M., Özer, Ö., & Karakaya, P. Ö. (2020). Paternalistic leadership, ethical climate and performance in health staff. *Hospital topics*, 98(1), 26-35.
42. Sharma, N., & Singh, V. K. (2018). Psychological empowerment and employee engagement: Testing the mediating effects of constructive deviance in Indian IT Sector. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals (IJHCITP)*, 9(4), 44-55.
43. Stewart, J. G., McNulty, R., Griffin, M. T. Q., & Fitzpatrick, J. J. (2010). Psychological empowerment and structural empowerment among nurse practitioners. *Journal of the American Academy of Nurse Practitioners*, 22(1), 27-34.
44. Tetik, N. (2016). The effects of psychological empowerment on job satisfaction and job performance of tourist guides. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(2), 221-239.
45. Tu, C. K., & Luo, B. (2020). Paternalistic leadership and pro-social rule breaking: The moderating roles of psychological empowerment and leader-member exchange. *Human Systems Management*, 39(1), 93-103.
46. Ünler, E., & Kılıç, B. (2019). Paternalistic leadership and employee organizational attitudes: The role of positive/negative affectivity. *SAGE Open*, 9(3), 2158244019862665.
47. Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Misati, E. (2017). Does ethical leadership enhance group learning behavior? Examining the mediating influence of group ethical conduct, justice climate, and peer justice. *Journal of Business Research*, 72, 14-23.
48. Wang, A. C., Chiang, J. T. J., Chou, W. J., & Cheng, B. S. (2017). One definition, different manifestations: Investigating ethical leadership in the Chinese context. *Asia Pacific Journal of Management*, 34(3), 505-535.
49. Yüzbaşıoğlu, N., & Doğan, O. (2018). Relationship between paternalistic leadership and organizational commitment in hospitality industry: Case of Antalya, Turkey. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 7(1), 163-163.
50. Zhang, S., Bowers, A. J., & Mao, Y. (2020). Authentic leadership and teachers' voice behaviour: The mediating role of psychological empowerment and moderating role of interpersonal trust. *Educational Management Administration & Leadership*, 1741143220915925.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال / الدراسات العليا

م/استمارة استبانة

السيد المجيب المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نضع بين يديك الاستبانة التي اعدت كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم ادارة الاعمال عن الرسالة الموسومة (القيادة الأبوية وتأثيرها في تعزيز التمكين النفسي -دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من الموظفين في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة) على أمل أن تخرج هذه الدراسة بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي في هذا القطاع وذلك بفضل ما ستقدمونه من إجابات موضوعية ودقيقة ومن واقع تجربتكم وخبرتكم العلمية، علماً ان اجاباتكم سوف تعامل بشكل سري ولأغراض البحث العلمي حصراً ، ولكي تكتمل الصورة لديكم يرجى ملاحظة النقاط المهمة الآتية :-

1. إن الإجابات ستستخدم فقط لأغراض علمية بحتة فلا توجد هنالك حاجة إلى ذكر الاسم أو التوقيع.
2. بيان مدى اتفاقك مع كل فقرة من الفقرات من خلال وضع اشارة (✓) في الحقل الذي يعطي وصفك الدقيق لمدى اتفاقك مع الفقرة المطروحة.
3. يرجى عدم ترك أي عبارة من دون الاجابة عليها، لان ذلك يعني عدم صلاحية الاستبانة للتحليل الاحصائي.
4. يرجى أن تكون الإجابات على أساس الواقع الفعلي الموجود وليس على أساس ما ترونه مناسباً كي تسهم اجابتك في نجاح الدراسة.
5. الباحثة مستعدة للإجابة عن أي تساؤل قد يتبادر إلى اذهانكم.

شاكرين لكم سلفاً جهودكم المباركة وحسن تعاونكم معنا

المحور الأول / المعلومات التعريفية بعينة البحث

النوع الاجتماعي : المؤهل العلمي :

الفئة العمرية : مدة الخدمة الفعلية :

المحور الثاني / الفقرات المتعلقة بمتغيرات البحث

أولاً:- القيادة الأبوية (Paternalistic Leadership): هي بأنها مجموعة من السلوكيات والممارسات الإيجابية التي يستخدمها القادة المتمثلة بالانضباط القوي والنزاهة الأخلاقية والإحسان الأبوي والتي بدورها تحقق الرفاهية الشخصية للمرؤوسين، وتتضمن الآتي من الأبعاد:-

1. القيادة السلطوية: هي أسلوب إدارة يمتلك فيه قائد واحد سلطة اتخاذ القرارات دون مداخلات من الآخرين ويطلب من مرؤوسيه تلبية جميع طلباته دون أي نقاش مع وجوب الطاعة والاحترام وقليل ما يتبادل القادة السلطويون المعلومات مع المرؤوسين ويتبنون أسلوب الاتصال من الأعلى الى الأسفل .

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
	رئيسي المباشر :					
1	- يطلب من المرؤوسين الالتزام بإرشاداته وتعليماته بالكامل .					
2	- يحدد جميع القرارات في الكلية (الجامعة) بمختلف مستويات أهميتها .					
3	- دائماً هو صاحب القرار الأخير في الاجتماعات.					
4	- يتصرف دائماً بطريقة قيادية أمام المرؤوسين.					
5	- يطبق رقابة صارمة على المرؤوسين.					
6	- يستعمل التهيب والتهديد عندما يخفق المرؤوسين في أداء بعض الاعمال .					

2. القيادة الأخلاقية : اظهر المعايير الأخلاقية العالية والسلوك الأخلاقي في تصرفاته واجراءاته وقراراته وسلوكياته مما يسهم في بناء علاقات صادقة مع المرؤوسين وتقديم الفائدة للآخرين والامتناع عن أي سلوكيات تؤدي الى الضرر للآخرين .

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
	رئيسي المباشر :					
7	- يعاقب المرؤوسين على الأخطاء الشخصية باسم المصلحة العامة (R).					
8	- يستخدم سلطته للحصول على امتيازات خاصة لنفسه (R).					
9	- يقوم بتقسيم العمل وفقاً للكفاءة والخبرة في العمل.					
10	- يثمن انجازات وإسهامات المرؤوسين.					
11	- يقدم مصلحة المرؤوسين على مصلحة الخاصة.					
12	- لا يستخدم العلاقات الشخصية للحصول على مكاسب شخصية غير مشروعة.					

3. القيادة الخيرة: شكل إيجابي من أشكال القيادة حيث يظهر القائد الخير اهتماماً بشؤون المرؤوسين على الصعيد المهني والعائلي ومساعدتهم للتعامل مع المشاكل والصعوبات التي تواجههم داخل وخارج العمل وتقديم المساعدة عند الحاجة وتجنب احراج المرؤوسين امام الجمهور.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
13	- يكرس كل طاقته للعناية بالمرؤوسين.					
14	- يهتم بحياة المرؤوسين حتى خارج حدود العمل .					
15	- يُظهر عادةً اهتمامًا كبيراً لتحقيق راحة المرؤوسين.					
16	- يقدم المساعدة للمرؤوسين عند الحاجة .					
17	- يهتم بتلبية الاحتياجات الشخصية للمرؤوسين.					
18	- يهتم بمعرفة الأسباب التي تقف وراء عدم أداء المرؤوسين بشكل جيد.					

ثانياً: التمكين النفسي (psychological empowerment): بأنه تدريب الفرد واكسابه مختلف المهارات اللازمة ثم اعطائه الحرية والاستقلالية في تنفيذ مهام عمله حتى يشعر بأهمية عمله وكفاءته لتحقيق أهدافه فتزداد لديه الروح المعنوية والدافعية للعمل .، ويتضمن الآتي من الأبعاد:-

1. المعنى : يقصد به مدى شعور الفرد بأن العمل الذي يقوم به جدير بالاهتمام وله قيمة كما يتوافق لامع نظام القيم لديه ولا يتعارض مع معتقداته .

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
19	-تعتبر النشاطات التي ضمن عملي ذات معنى كبير لي شخصياً .					
20	-العمل الذي أقوم به ذو معنى بالنسبة لي .					
21	-العمل الذي أقوم به على درجة عالية من الأهمية بالنسبة لي .					

2. الكفاءة: تعني امتلاك الافراد قدرات ومهارات وخصائص تمكنهم من أداء عملهم على نحو جيد .

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً

					لدي الثقة بالنفس والتصميم لإنجاز عملي بكفاءة .	22
					- لدي الخبرة والمهارة الضرورية لأداء عملي .	23
					-استطيع مواجهة التحديات اثناء قيامي بعملي .	24

3. تقرير المصير : بأنه ادراك الفرد بحريته في تقرير مصير انجاز العمل واختيار البديل المناسب حيث يبادر الى تصميمه بما يتناسب مع وجهة نظره وتقديره الخاص .

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
25	لدي استقلالية كبيرة في تحديد كيفية أداء وظيفتي .					
26	- استطيع اتخاذ قرارات على مسؤوليتي في كيفية القيام بعملي .					
27	لدي فرصة هائلة من الحرية والاستقلالية في كيفية أداء وظيفتي .					

4. التأثير : اعتقاد الفرد بامتلاكه التأثير على المخرجات المرغوبة والقابلية على صنع التغيير والاختلاف تجاه ما يحدث في محيط العمل .

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
28	-استطيع التأثير على القرارات في القسم الذي اعمل به .					
29	- لدي تأثير كبير حول ما يحدث في القسم الذي اعمل به .					
30	لدي تأثير في التطورات التي تحدث في القسم الذي اعمل به .					