

تواريخ البحث تاريخ تقديم البحث : 2022/9/3 تاريخ قبول البحث : 2022/9/22 تاريخ رفع البحث على الموقع: 2023/12/15	تأثير القيادة الابوية على السلوك الابداعي من خلال المتغير الوسيط جودة حياة العمل (دراسة تطبيقية لعينه من التدريسيين في جامعه البصرة)¹
	الباحثة : حنين عبد السلام الجبوري
	الاستاذ الدكتور هادي عبد الوهاب الابرو
	جامعة البصرة / كلية الادارة والاقتصاد / قسم إدارة الاعمال

المستخلص :

هدفت هذه الدراسة لتحديد تأثير القيادة الابوية في السلوك الابداعي من خلال الدور الوسيط لجودة حياه العمل اذ جرى بناء المخطط الفرضي على وفق ثلاثة متغيرات والتي على اساسها جرى تطوير الفرضيات الرئيسة والفرعية ، كذلك جرى اختبار هذه الدراسة في قطاع التعليم العالي في جامعه البصرة. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينه بلغت 338 تدريسيًا. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة تأثير ايجابية للقيادة الابوية والسلوك الابداعي للافراد العاملين من خلال جودة حياة العمل مما يعطي مؤشرا بضرورة الاهتمام بجودة حياة في البيئة الاكاديمية من اجل زيادة السلوك الابداعي .

الكلمات الدالة: القيادة الابوية, السلوك الابداعي , جودة حياه العمل

¹ بحث مستل من رسالة ماجستير (تأثير القيادة الابوية في السلوك الابداعي من خلال جودة حياه العمل)

The effect of Paternalistic Leadership on Innovation Behavior through Quality of Work Life (Applied Study for a Sample of Academic Staffs at the University of Basrah)

Researcher: Haneen Abd alsalam Al-Jobory

Professor Dr.Hadi A.AL-brrow

Administration & Economics College , Department of Business Administration

University of Basrah

Abstract :

The study aims to determine the effect of Paternalistic leadership on Innovation behavior through the mediating role of the quality of work life. the hypotheses of the study were built according to three variables. The questionnaire was used as a tool to collect data from a sample of 338 Academic. The results showed that positive effect relationship of paternalistic leadership, and the Innovation behavior of academic staffs through the quality of work life. Therefore, the leader should be offer a good quality of work at the academic environment in order to increase the innovation behavior.

Keywords: Paternalistic Leadership, Innovation Behavior, Quality of Work Life

المقدمة :

غالباً ما تسعى المنظمات إلى إن تكون أكثر إبداعاً من خلال الاستفادة من قدرة الأفراد العاملين الإبداعية وذلك من خلال توظيف السلوك الابداعي لديهم عن طريق تبني نمط قيادي يساهم في خلق ذلك السلوك (Handayani and Hartijasti,2020:589). وهذا يتطلب من المنظمات اتباع أنماط قيادية تقوم بتعزيز ذلك السلوك ، وان احد الأنماط هي القيادة الأبوية التي يرمز إليها بـ (شخصية الأب) في الأسرة (Sunger et al.,2019:2) ، فعلى وفق نمط القيادة الأبوية ، يكون القائد كالأب في الأسرة، ومهمته تبدأ في تحسين علاقته مع الافراد العاملين من خلال تقديم الدعم والمحافظة على سعادتهم، وفي المقابل يتوقع منهم الطاعة والاحترام (He et al.,2019:5) .

وتعد جودة حياة العمل (QWL) مفهوماً متعدد الأبعاد وطريقة للتفكير حول الافراد العاملين ، وبيئة العمل والمنظمة بأكملها ، ويساهم في تحسين اداء الأفراد مما ينعكس إيجاباً على كفاءة وفعالية المنظمات (Mohammadi et al.,2016:50). اذ من خلال جودة حياة العمل يحقق هؤلاء الأفراد احتياجاتهم وبما يساهم في تعزيز رضاهم الوظيفي (Sirgy.,2001:241). ومن ثم فهي تساعد المنظمات على الاحتفاظ بالافراد العاملين ، وتعزيز التعلم في مكان العمل، ومساعدتهم على تقبل المساهمة في إدارة التغيير (Saraji and Dargahi,2006:9) . أن القيادة الأبوية هي النمط القيادي الأكثر مساهمة في تحسين جودة العمل كونها تركز ضمن سياقاتها على احتياجات وحقوق الأفراد العاملين ، وتشجيع الافراد العاملين على المشاركة في صنع القرار ، وتحديد المهام الوظيفية، فضلاً عن التشجيع المستمر والتحفيز وتقوية العلاقة بين الافراد العاملين أنفسهم (Leitao et al .,2019:1) ، ومن ثم هذا ينعكس على فعالية العمل الجماعي ، ويجعلهم يشعرون بمزيد من الأمان والاستقرار والسعادة في مكان العمل (Okun et al.,2020:1)

المبحث الاول : الاطار النظري Theoretical Framework

أولاً: مفهوم وأهمية القيادة الأبوية: Concept and Important Paternalistic Leadership

تعد القيادة الأبوية مجالاً بحثياً مزدهراً في أدبيات الإدارة ، ولكن ما يزال هناك تفاوت كبير فيما يتعلق بتعريف وفعالية الممارسات الأبوية . فمنذ أكثر من ثمانية عقود ، اقترحت حركة العلاقات الإنسانية أن تركيز المديرين على الافراد العاملين بدلاً من الإنتاج الآلي ، سوف يساعد الافراد العاملين على خلق الرضا الوظيفي والذي ينعكس إيجاباً على انتاجيتهم (Pellegrini and Scandura,2008:566). وتتجلى أهمية القيادة الأبوية من خلال تأثيرها في السلوك الابداعي وذلك من خلال منح القادة الاستقلالية للأفراد العاملين والذين سيكونون قادرين على التأثير فيما يحدث في مكان العمل ويشعرون بالتمكين ، وتزويدهم بالموارد المتعلقة بإنجاز المهام مما يمنحهم إحساساً بالقوة (Dedahanove et al .,2019:1). كما تكتسب القيادة الأبوية أهميتها لما لها من تأثير كبير في الافراد والجماعات ، فضلاً عن النتائج الايجابية على اداء المنظمات وتحديدًا في مجال السلوك التنظيمي وذلك من خلال قدرتها على تحقيق نتائج محتملة منها الولاء والعمل الجماعي، وانخفاض في دوران العمل، وتحسين الالتزام، وتوفيرها للرعاية والحنان والتقديم لصفات الابوة والتوجيه للأفراد العاملين في حياتهم العملية والشخصية بطريقه ابويه مع توقع الحصول في

المقابل على نتائج وردود فعل ايجابية مثل الاحترام والولاء (Liao et al.,2019:5; He et al.,2016:1). كما وتشير القيادة الأبوية الى الاهتمام الشخصي للمديرين بحياة الافراد العاملين خارج العمل وبمشكلاتهم الشخصية ، وجهود المديرين لدعم الافراد العاملين لتحقيق الأهداف الشخصية وتحسين الرفاهية. (Fikret et al.,2001:561)

ان القيادة الأبوية تستند في فلسفتها الى نمطين أساسيين هما: القيادة الأبوية الخيرة ، والقيادة الأبوية الاستغلالية اللذان يمثلان نمطين مختلفين من أنماط القيادة، وعلى الرغم من شبه اجماع بين الباحثين حول هذين النمطين الا ان التوجهات الحديثة المرتبطة بالقيادة الأبوية تؤكد ضرورة إضافة نمط اخر الا وهو الأبوية التحريرية.(Humphreys et al.,2014:12). أذ يقصد بالأبوية التحريرية بأنها المحافظة على ضرورة الالتزام بالقرارات الصادرة من القيادة العليا مع اعطاء مساحة من حرية الاختيار والمشاركة في اتخاذ القرارات (Thaler and Sunstein 2003:179). ان التناغم بين الأنماط الثلاثة (القيادة الأبوية الخيرة ، والقيادة الأبوية الاستغلالية ، والقيادة الأبوية التحريرية) يجعل من القيادة الأبوية تكتسب مزيداً من المصداقية في جوانبها المفاهيمية، والتطبيقية (Humphreys et al.,2014:12).

ثانياً: أبعاد القيادة الأبوية: Dimensions Paternalistic Leadership

القياد الاخلاقية :- تعني إظهار السلوك المناسب من خلال الإجراءات والعلاقات الشخصية ، ومن ثم تعزيز هذا السلوك لدى الافراد العاملين من خلال التواصل ثنائي الاتجاه (Brown et al.,2005:120)) ، ويبدو ان شخصيه القائد الاخلاقي التي تتسم بالوعي الاخلاقي لها الدور الواضح في التشجيع على تطوير الفريق ، ومراعاة احتياجات الافراد الاخرين، والشعور بالمسؤولية (Chou et al.,2015:5). وعليه يمكن القول ان القائد الاخلاقي هو قائد ذو اخلاق حميدة ويتصف بالنزاهة والعمل بتفاني ليكون للأخريين قدوة يحتذى بها (Xiaomeng and Kathryn,2010:6)، علاوة على ذلك يقوم القائد الاخلاقي بتنظيم السلوك الاخلاقي للافراد العاملين من خلال تبني نظام المكافأة والانضباط ، الذي يميز نوعين من السلوك احدهما يعد مقبولاً وهو السلوك الاخلاقي ، والاخر غير مقبول السلوك غير الاخلاقي وذلك من خلال تبني نظريه التعلم الاجتماعي التي تفترض ان الافراد العاملين سيحاكون اخلاقيات القائد في صناعة القرار، فاذا رأى الافراد العاملون ان قائدهم ذو طبيعة أخلاقية فسيكونون اقل عرضة للمشاركة في السلوك غير الاخلاقي في مكان العمل (Mayer et al.,2012:153)

القيادة الخيرة :- ان سلوكيات القائد الخير تتماشى مع مبادئ المنظمة فهو لا يمكن ان يلهم مرؤوسيه دون ان يكون قدوة لهم ، وذلك من خلال تبني مبدأ الانصاف، والنزاهة ، والعدالة ، لان هذه السمات تعد من متطلبات النجاح في اداء المهام ، والمساهمة الفاعلة في حل الصراعات (Cohen,2013:95)، ورفع مستوى التركيز لدى العاملين (Chen et al.,2008:191)، اذ ان القائد الخير هو القائد الذي يكرس جهده من اجل رفاهية ورعاية الافراد العاملين ، ويقوم بتشجيعهم وتحقيق النتائج الجيدة ، وايجاد الحلول للمشكلات عند حدوثها، واتخاذ اجراءات ايجابية بشأنها (Saygili and Karakaya,2020:2; Dedahanove et al.,2019:3).

مصالح الافراد العاملين المهنية والشخصية وهو ما يدفع الأفراد العاملين للولاء والطاعة والامتثال لطلبات القائد حتى لو تجاوز ما هو مطلوب منهم (Cheng et al.,2004:91)

القيادة السلطوية:- ان القادة السلطويين يظهرون احيانا سلوكيات ومواقف سلبية تجاه الافراد العاملين ، ويظهرون مستوى منخفضاً في ادائهم الوظيفي وذلك بسبب استخدام سلطتهم لتحقيق اهدافهم الخاصة دون الاهتمام بأهداف المنظمة (Adiguzel,2019:144) ، كما ان القائد التسلطي قد يجعل الفرد العامل يشعر بالخوف والتردد في اداء المهام المخصصة له مما قد يقيد أداءه الوظيفي، ويقلل من سلوكياته الإبداعية (Rasool et al.,2018:787) ، فضلاً عن انه قد يتبنى سلوكيات عدوانية كونه صانع القرار الوحيد في المنظمة (Soran et al.,2017:305; Chen and Kao,2009:2543)

ثالثاً: مفهوم واهمية جودة حياة العمل Concept and Importance Quality of Work Life

تعد جودة حياة العمل (QWL) جزءاً لا يتجزأ من جودة الحياة الاجتماعية (Zhu and Long,2008:934)) ، فالحياة التي يعيشها الفرد العامل في مكان عمله لها الدور الكبير في التأثير بحياته خارج العمل (Nguyen and Nguyen,2012:87)، وذلك لأن الافراد العاملين يقضون الكثير من الوقت والطاقة في مكان عملهم ، لذا يجب على المنظمة أن توفر للأفراد العاملين جودة حياة عمل أفضل لجعلهم راضين عن حياتهم المهنية مما ينعكس إيجاباً على حياتهم العامة (2 :Bagtasos,2012) . لذا تسعى المنظمات للحصول على جودة حياة عالية في مكان العمل (QWL) كونها ليست مجرد رغبة لدى المنظمات وحسب ، وإنما كونها تعد جزءاً من الخطة الإستراتيجية الشاملة والحاسمة لتحقيق الرؤية في ان تكون المنظمة مزدهرة ، وموثوقة ، وذات إنتاجية عالية (Afroz,2017:570) . فالمنظمات التي لديها جودة حياة أفضل من الممكن أن تحظى بميزة تنافسية على الآخرين، مما يؤدي الى تقليل معدل دوران الأفراد العاملين ومن ثم تحسين الأداء التنظيمي لتلك المنظمات (3: Velayudhan and Yamanei,2017) ، وبالتالي تعد الجودة العالية للحياة العملية ضرورية للمنظمات للاستمرار في جذب الأفراد العاملين والاحتفاظ بهم (Nanjundeswaraswamy and Swamy,2012:1053; Saraji and Darahi,2006:8) ومن ثم فإن جودة حياة العمل بالإمكان وصفها بانها تشير الى مستوى الرضا ، والتحفيز ، والمشاركة والالتزام الذي يمر به الأفراد فيما يتعلق بحياتهم في العمل، لذلك ينظر إليها على إنها الدرجة التي يستطيع بها الأفراد تلبية احتياجاتهم الشخصية المهمة في أثناء وجودهم في المنظمة (Afsar,2015:46) وفي الوقت الحالي يقدر كل من أرباب العمل والافراد العاملين أهمية جودة حياة العمل (QWL) كونها تعمل على تحفيز الافراد العاملين وذلك من خلال الاهتمام بصحة الافراد العاملين ، ورفاهيتهم ، و تعزيز مسألة المشاركة في مكان العمل ، وبناء الإدارة الديمقراطية ، وخلق الظروف الصحية الساندة للعمل التي تنعكس بالمحصلة النهائية على تحسين الاداء التنظيمي (Ahmed et al.,2019:931; Lawler,1986:486). ان جودة حياة العمل لا تركز على الجوانب المالية فحسب ، بل تتعلق بظروف العمل ، والصراعات الشخصية ، وضغط العمل ، ونقص الحرية ، وما إلى ذلك ، اي انها برنامج شامل مصمم لتحسين رضا الأفراد العاملين (Kulkarni,2013:141) .

رابعاً : أبعاد جودة حياة العمل Dimensions of Quality of Work Life

1. الخصائص الوظيفية :- Job Characteristic

يعد فهم خصائص الوظيفة وتأثيرها في النظام أمراً بالغ الأهمية لإدارة وتشغيل نظام واسع النطاق بكفاءة (Patel et al.,2020:1). ويتزايد اهتمام الباحثين والمديرين على حد سواء بالطريقة التي يتم بها تصميم الوظائف كعامل مهم في تحديد الدوافع ، والرضا الوظيفي ، وأداء الافراد العاملين في العمل ، اذ ان الوظائف البسيطة والروتينية غير المليئة بالتحدي غالبًا ما تؤدي إلى شعور الافراد العاملين بعدم الرضا الوظيفي بشكل كبير ، وزيادة التغيب عن العمل، وزيادة معدلات دوران العاملين ، وإلى صعوبات كبيرة في الإدارة الفعالة للعاملين الذين يعملون في وظائف مبسطة لم تنسجم مع توقعاتهم (Hackman and Lawler,1971:259). ان الخصائص الرئيسة للوظيفة نفسها يمكن أن تؤثر بشكل مباشر في مواقف الافراد العاملين وسلوكهم في العمل (Barnaba and Burns,1994:171)

2. التوازن بين العمل والحياة :- Work-life balance

يقصد بالتوازن بين العمل والحياة قدرة الفرد على الوفاء بالتزاماته المهنية والأسرية ، فضلاً عن المسؤوليات والأنشطة الأخرى غير المتعلقة بالعمل. اذ يتضمن التوازن بين العمل والحياة ، فضلاً عن العلاقات بين وظائف العمل والأسرة ، أدواراً أخرى في مجالات أخرى من الحياة (Delecta,2011:186). ويعد التوازن بين متطلبات العمل وبين متطلبات الحياة الاجتماعية أحد المكونات الرئيسة في جودة حياة العمل ، وهو أمر مهم لكل من الافراد العاملين وأصحاب العمل خصوصاً في البيئات التنافسية والتي يصعب فيها الفصل بين المنزل والعمل، اذ من المرجح أن يعبر العاملون عن رغبتهم القوية في تحقيق توازن متناغم بين الحياة المهنية والحياة الأسرية والأنشطة الترفيهية (Reedy,2010:831). ان الدافع الرئيس للاتجاه نحو تحقيق التوازن بين العمل والحياة يكمن في حقيقته أن الشباب اليوم ليسوا مستعدين للعمل بالطريقة نفسها التي يعمل بها آباؤهم ، ويودون قدرًا أكبر من التحكم ، ويكون لهم رأي أكبر في هيكل وظائفهم وما يمكنهم فعله (Byrne,2005:53).

3. التعويضات والمزايا :- Compensation and Benefits

انه ومن اجل خلق بيئة عمل تتصف بالجودة العاليه يجب أن تكون المكافأة أو التعويض يتناسب بشكل مباشر مع كمية العمل ، وساعات العمل ، وطبيعة ومدى المسؤولية ، والمسألة ، والسلطات المفوضة ، وسلطة المنصب في المخطط التنظيمي ، والمخاطر التي تنطوي عليها ، ومستوى الالتزام المتوقع ، والمواعيد النهائية والأهداف (Sharma and Gubta,2019:11). لذا تعد التعويضات والمكافآت عوامل تحفيزية، والتي يتم منحها لذوي الاداء الافضل ، وبما يسهم على خلق التنافس بين الافراد العاملين للعمل الجاد ، ولتحقيق الأهداف التنظيمية والفردية. اذ تدفع المصالح الاقتصادية الافراد العاملين إلى العمل، ومن ثم يعتمد رضاهم إلى حد ما على التعويض المقدم لهم ، وهذا يتطلب من المنظمات بان يكون تحديد الأجر يتم على أساس العمل المنجز ، والمهارات الفردية ، والمسؤوليات التي تم الاضطلاع بها من قبل الافراد العاملين (Swamy et al.,2015:285). ومن ثم فان الحفاظ على برنامج التعويضات يدعم الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ويلبي احتياجات العاملين (Watson and Singh,2005:33)

4. السلوك الاشرافي :- Behavior supervisor

يقوم المديرين في الغالب بإنجاز الأمور ليس من خلال جهودهم الخاصة ، وانما من خلال جهود افرادهم العاملين، لذا فانه ومن اجل الحصول على نتائج عالية المستوى ، فان هؤلاء المديرين يحتاجون إلى عاملين مبدعين ومنتجين . ومن ثم فان الدعم الإشرافي له تأثيرات كبيرة في رفاهية الموظفين والرضا الوظيفي الجوهري (Gilbreath and Karimi,2012:117). اذ ان السلوك الإشرافي يؤثر بشدة في أداء العمل، ومع ذلك ، تجدر الإشارة إلى أن تصورات العاملين للسلوكيات الإشرافية لها تأثير كبير في دوافعهم وادائهم، وهذا يتطلب من المشرف الى استخدام طرائق إيجابية لتحفيز فريق العمل، وتحديد المكافآت المجزية ، ومراقبة دوافعهم الداخلية والخارجية بانتظام والذي بدوره سيؤثر بشكل إيجابي في دوافعهم وادائهم (Chowdhury,2007:242).

خامساً: مفهوم وأهمية السلوك الابداعي للافراد العاملين Concept and Importance Innovation Behavior for employs Worker

يعد الإبداع أحد الاستراتيجيات الرئيسية التي تستخدمها المنظمات لتحقيق ميزة تنافسية ، كما انه يمثل احدى أهم الركائز الأساسية في نجاح تلك المنظمات (Zhiying,2017:41;Agbor,2008:39). فضلاً عن انه يسهم في تطوير الاقتصاد وتعزيز التنمية الاقتصادية، وفي توسيع واستدامة الأداء العالي للمنظمات، وفي زيادة القدرة التنافسية، وتحسين مستوى المعيشة، وفي خلق نوعية أفضل من المنتجات (Zhu,2015:65;Shahab and Imran,2018:159)، وبناء الشخصية ، و زيادة الرضا ، وتحسين عملية الاتصال بين الأفراد العاملين (Jong,2007:16). كما يبدو دورالسلوك الابداعي واضحا بالإسهام بحل المشكلات وينتج عنه اكتشافات وافكار جديدة ، كونه يشكل مزيجا من المعرفة ، والرؤى البناءة ، والتقييم، ومن ثم فان العملية الإبداعية تحدث من خلال الجمع بين المعرفة ، والخبرة بطرائق جديدة لتقديم مخرجات على هيئة منتجات (Evans, 1984:253)

لذا أصبح الإبداع من القضايا الأساسية بالنسبة لمنظمات القرن الحادي والعشرين التي تسعى إلى قيادة التغيير أو التكيف معه (Diliello and Houghton,2008:37)، خصوصا في ظل تسارع العولمة ، والتطور السريع لتكنولوجيا المعلومات ، والاقتصاد القائم على المعرفة ، والعولمة الاقتصادية، والذي يتطلب من المنظمات والدول على حد سواء تحقيق مزاياها التنافسية وذلك من خلال تبني القضايا الإبداعية (Changhong,2018:1). وعليه أصبح مرادفاً لتطور الدول والتقدم التكنولوجي، ومحرك نجاح الأعمال إذ ينظر إليه في الوقت الحاضر على انه ليس مجرد الإتيان بشيء جديد ولكنه أيضاً علاج شامل لحل مجموعة من مشكلات المنظمات (Kotsemir et al.,2013:3).

سادساً: أبعاد السلوك الابداعي Dimensions Innovation Behavior

1- توليد الافكار:-

أن العدد الهائل من الأفكار لا يمكن عدّه كافيا لحصول الإبداع ، بل لابد ان تكون تلك الافكار ذات جودة واصالة كي تكون محفزة للإبداع ، لذا يجب على المديرين تقديم كل التسهيلات التي من شأنها ان تمهد لعملية التفكير وتوليد الافكار (Reiter-Palmona and Illies,2004:67) ، على سبيل المثال التمهيد لإحداث العصف الذهني ودعم التجارب

الجديدة , مما يؤدي بالفرد العامل الى إنشاء أفكار جديدة أو اقتراح حلول مناسبة للمشكلات المتعلقة بالأعمال أو تحسين المنتجات أو الخدمات (Janssen,2000:292). ويشارك قادة المشروعات الإبداعية في أربعة أنشطة تتعلق بتوليد أفكار جديدة ومفيدة فهم : يحفزون أتباعهم فكريا ، ويقدمون دعماً متحمساً للأفكار الإبداعية ، ويشاركون ويشجعون الآخرين على المشاركة في عملية الإبداع ، وأخيراً يمنحون أتباعهم استقلالية كافية في مكان العمل Mumford et al.,2002:739). ومع ذلك ، فإن سلوك الإبداع غير مفروش بالورود دائماً بل انه محفوف بالمخاطر، إذ إن الانخراط في أعمال ابداعية في مكان العمل يجلب بعض المتاعب والتكاليف التي قد لا تغطي الفوائد المتحققة من اعتماد هذا السلوك (Yung and Woodman,2010:324)

2- ترويج الفكرة :-

ان معظم الأفكار تحتاج إلى الترويج لأنها غالباً لا تتطابق مع ما هو مستخدم بالفعل في مجموعة العمل أو المنظمة , وحتى إذا كانت الأفكار تتمتع بالشرعية أو يبدو أنها تملأ فجوة في الأداء فمن غير المؤكد بالنسبة لمعظم الأفكار ما إذا كانت فوائدها ستتجاوز تكلفة تطويرها وتنفيذها (De Jong and Den Hartoge,2010:24). كذلك يعد الترويج للفكرة ضرورياً لكسب دعم سلطات صنع القرار ذات الصلة للأفكار الجديدة التي غالباً ما تتعارض مع التيار ويمكن أن تكون مكلفة مما يؤدي إلى مخاطر غير مرغوب فيها ومن ثم هناك حاجة إلى دعم الافراد المبدعين من قبل اصحاب القرار في المنظمة لتحقيق الأفكار الابداعية (Faraz et al.,2019:11).

3- تنفيذ الفكرة:-

إن تنفيذ الفكرة هو المكان الذي يتم فيه وضع هذه الأفكار الجديدة موضع التنفيذ ، مما يؤدي إلى تغييرات فعلية وملموسة للمنتجات أو الخدمات أو العمليات أو جوانب أخرى من الأداء التنظيمي (Birdi et al.,2016:20) ويمكن تحقيق الفكرة من خلال دعم المدير للافراد العاملين وتشجيعهم وتوفير الموارد اللازمة لغرض ان تكون عملية التنفيذ اكثر عقلانية (Skerlavaj et al.,2014:987)ومن اجل تنفيذ هذه الافكار الابتكارية فقد يتم اعتماد بعض الاساليب والتي من ضمنها بناء التحالفات في موقع العمل من خلال اقناع العاملين في المنظمة بجدوى اعتماد هذه الافكار لغرض اكتساب القوة (من خلال الحصول على دعم القيادة ، والافراد الاخرين) (De Jong and Den Hartoge,2008:7).

المبحث الثاني : الاطار المنهجي Methodological Framework

أولاً: مشكله الدراسة:-

ان السلوك الابداعي ومن خلال تبني نمط القيادة الابويه يحتاج الى وجود بيئة عمل ناجحة (جودة حياة العمل) اذ تعد القيادة الأبوية والابداع التنظيمي ، والتمكين النفسي من أهم الأساليب التي يجب أن تتبعها المنظمات لاكتساب ميزة تنافسية. ان نمط القيادة الابوية عاملاً أساسياً في تطوير مواقف وسلوكيات الافراد العاملين تجاه المنظمات وذلك من خلال قدرة القائد على توجيه جميع الافراد العاملين والتأثير فيهم بأفضل طريقة اخذا بنظر الاعتبار احتياجات هؤلاء الأفراد العاملين من خلال خلق بيئة عمل تحقق احتياجات جميع الافراد العاملين في المنظمة

(Sozibilir,2020:929)، مما يتطلب اجراء مزيدا من الدراسات لفهم العلاقة الديناميكية بين القيادة الابوية والسلوك الابداعي في ظل وجود بيئة عمل تحقق اهداف المنظمات والافراد العاملين فيها معا (Hou et al.,2019:1) كذلك ان منظمات التعليم العالي تعاني من انخفاض السلوك الابداعي (Alencar et al.,2017:558) مما يتطلب معرفة الاسباب الكامنة وراء ذلك الانخفاض. فالجامعات العراقية وفي الاونة الاخيرة شهدت تراجعاً كبيراً في التصنيفات العالمية مما يتطلب تبني انماط قيادية جديدة قادرة على التعامل على الافراد العاملين من اجل الوقوف على هذه المسببات. ان الجامعات العراقية مطالبة بتطوير كوادرها ورفدهم بالمهارات اللازمة لتطوير ادائهم الامر الذي سينعكس على المجتمع ومن اهم المهارات اللازمة لتطوير اداء العاملين في الوزارة هو اكسابهم لمهارات السلوك الابداعي بحيث ينعكس ذلك على ادائهم في العمل ، ولان نمط القيادة الابوية كمتغير مستقل يمكن ان يكون له تأثير فعال في جودة حياة العمل الذي يكون له الاثر البالغ في السلوك الابداعي للافراد العاملين كمتغير تابع ولطرح نموذج تكاملي وتطبيقه في جامعه البصرة لمحاولة تحديد ومعرفة تأثير القيادة الابوية في السلوك الابداعي من خلال الدور الوسيط لجودة حياة العمل .
وبناءً على ماتقدم تتلخص مشكلة الدراسات بالتساؤل بالآتي :
" مامدى تأثير القيادة الابوية للتعامل مع الكادر التدريسي في جامعه البصرة بالسلوك الابداعي ، وهل لوجود جودة حياة العمل دور في هذا التأثير؟ "

ثانياً: أهداف الدراسة:- Study Objectives

- تهدف الدراسة الحالية إلى محاولة بناء نموذج مفاهيمي للمتغيرات الثلاثة المتمثلة بالمتغير المستقل (القيادة الابوية) والمتغير الوسيط (جودة حياة العمل) والمتغير التابع (السلوك الابداعي) لغرض الوصول الى استنتاجات تعكس تأثير هذه المتغيرات في القطاع التعليمي المتمثل بالجامعات الحكومية في محافظة البصرة من خلال اختبار العلاقات الآتية:
1. تشخيص مدى علاقة التأثير المباشر بين المتغير المستقل (القيادة الابوية) والمتغير المعتمد (السلوك الابداعي) للافراد العاملين).
 2. تشخيص مدى علاقة التأثير غير المباشر بين المتغير المستقل (القيادة الابوية) والمتغير المعتمد (السلوك الابداعي) للافراد العاملين) من خلال المتغير الوسيط (جودة العمل)
 3. تشخيص مدى علاقة التأثير ما بين المتغير المستقل (القيادة الابوية) والمتغير الوسيط (جودة حياة العمل).
 4. تشخيص مدى علاقة التأثير بين المتغير الوسيط (جودة حياة العمل) والمتغير المعتمد (السلوك الإبداعي).

ثالثاً: أهمية الدراسة:- Study Importance

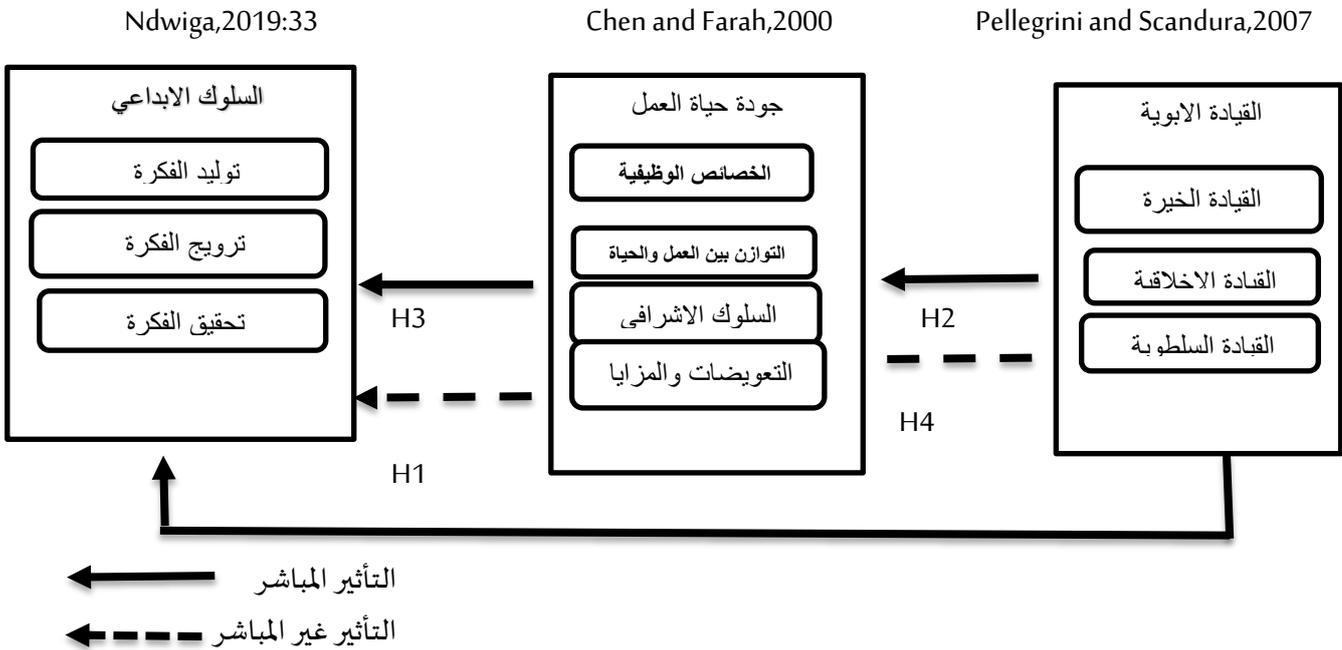
- 1- من خلال المراجعة المتواضعة للدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية تبين ان هناك دراسات اختبرت بصورة مباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ودراسات قليلة للدور الوسيط (جودة حياة العمل) Hou (et al.,2019).

- 2- إن السلوك الإبداعي يعد مرتكزا مهماً لتطور المنظمات بشرط توافر نمط قيادي يساهم في تعزيز الأداء التنظيمي (Dedahanove et al.,2019).
- 3- ان توفير بيئة عمل تعليمية ملائمة سوف يساهم في تعزيز الاداء الابداعي للافراد العاملين (Amabile et al.,2004) ، مما سوف ينعكس ايجابا على تحسين اداء الجامعات العراقية والذي يعد عنصرا مهما يعطي اهمية واضحة لهذه الدراسة.
- 4- من الناحية النظرية تعد جودة حياة العمل واحدة من العوامل التي تؤدي الى استمرار القيادة الابوية (Huang et al.,2020) ، ومن خلال هذه الدراسة سيتم اختبار تأثير ذلك في فعاليته القيادة الابوية من الناحية التطبيقية في القطاع التعليمي.

رابعاً: مخطط الدراسة الفرضي Planned Study Premise

يهدف مخطط الدراسة الفرضي الى تحديد الاسس المنطقية للمتغيرات الرئيسة التي جرى على اساسها صياغة مشكلة الدراسة، وتوضيح العلاقات بين المتغيرات التي تم اعتمادها في صياغة مشكلة الدراسة التي في ضوءها تمت صياغة فرضيات الدراسة كما موضح في الشكل (1)

الشكل (1) مخطط الدراسة الفرضي



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات المذكورة انفاً

خامساً: بناء وتطوير الفرضيات Building and Developing Hypotheses

الفرضية الاولى: العلاقة بين القيادة الابوية والسلوك الابداعي

يعد نمط القيادة الأبوية نمطا تبرز فيه القيم الأبوية للثقافة الشرقية وبالتحديد الثقافة الصينية (Handayani and Hartigasti,2020:590) ، وذلك من خلال سلطة قوية وواضحة تُظهر مراعاة المرؤوسين مع القيادة الأخلاقية (Cheng etal.,2004:89) . ومن ثم فان القيادة الابوية ومن خلال مكوناتها الثلاثة: الأبوية السلطوية (أن القائد يؤكد سلطته وسيطرته القوية على الافراد العاملين ويطلب منهم طاعة لا جدال فيها) ، والإحسان (يظهر القائد اهتمامًا بالرفاهية الشخصية أو العائلية للأفراد العاملين) ، والقيادة الأخلاقية (أن القائد يظهر فضائل شخصية ، وانضباط ذاتي ، وعدم أنانية) كلها تسهم في تحسين السلوك الابداعي للأفراد العاملين (Zhiying.,2017:31). كذلك بينت العديد من الدراسات ان السلوك الابداعي للأفراد العاملين يتاثر بدرجات متفاوتة بابعاد القيادة الابوية ، بالقيادة الاخلاقية ، أذ يثري القادة الاخلاقيون والخيريون موارد عمل العاملين (مثل الامن الوظيفي والكفاءة الذاتية والاخلاقية) (AL-Abrow et al.,2018:972) وذلك من خلال التأثيرات المثالية والاعتبارات الفرديه لكن من جانب اخر قد يهدد القادة الاستبداديون الموارد الوظيفية للأفراد العاملين بسبب توقعاتهم الصارمة للطاعة والسلطة (Pellegrini and Scandura.,2017:4) . وبناءً عليه تمت صياغة الفرضيات التالية :-

H1: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين القيادة الابوية والسلوك الابداعي

وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسه الاولى عدده فرضيات

H1a: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية ومعنوية بين القيادة الخيرة والسلوك الابداعي.

H1b: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية ومعنوية بين قيادته الاخلاقية والسلوك الابداعي.

H1c: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية ومعنوية بين القيادة السلطوية والسلوك الابداعي.

الفرضية الثانية: العلاقة بين قيادته الابويه وجودة حياه العمل

تعد جودة حياة العمل (QWL) واحدة من أهم المجالات في حياة الأفراد العاملين (Al-Qutop and Harrim,2011:193) . أذ يُظهر المديرون اهتمامًا كبيرًا بها وبالعوامل التي تؤثر فيها ، بهدف تعلم كيفية تحسين جودة حياه العمل للفرد، والتي بدورها تنعكس ايجابا على زيادة الرضا الوظيفي (Elizer and Shye,1990:275;Fakhri,2020:1110). أن الهدف الأساسي لجودة الحياة العملية هو خلق قوة عاملة راضية ومتحفزة ومخلصه للغاية تتمتع بدرجة عالية من الإبداع ولتحقيق هذا الهدف تحتاج المنظمات إلى طرائق لإدارة الافراد العاملين لديها ويتحقق ذلك من خلال الفلسفة المعتمدة لتحقيق جودة حياة العمل.(Ahmed et al.,2019:931). وعليه فان القيادة الأبوية مرتبطة بشكل إيجابي بجودة الحياة العملية ، وذلك لتأثيرها الإيجابي في مواقف المرؤوسين وزيادة الثقة والتعاون والروح الإيجابية بينهم ورعايتهم الأمر الذي انعكس إيجابًا على مناخ العمل ورضا المرؤوسين والعلاقات بينهم ، وتعزز الصحة النفسية لهم وتقليل الشعور بالوحدة في مكان العمل (AbdElgawad et al.,2019:10) . وبناءً عليه يمكن صياغة الفرضية التالية :

H2: توجد علاقة ذات دلالة احصائية معنوية بين القيادة الابوية وجودة حياه العمل وتنتفع من هذه الفرضيه الرئيسه الاولى عدّه فرضيات :

H1a: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الخيره وجودة حياه العمل.

H1b: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الاخلاقيه وجودة حياه العمل.

H1c: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الاستبداديه وجودة حياه العمل.

الفرضية الثالثة: العلاقة بين جودة حياه العمل والسلوك الابداعي للافراد العاملين

يعد السلوك الابداعي أحد الأصول المهمة التي تمكن المنظمة من النجاح في بيئة عمل ديناميكية (Yuan and Woodman,2010:323) ، إذ يكون الابداع في مكان العمل بمثابة عامل رئيس في بقاء المنظمة ونجاحها في جميع القطاعات ومن ضمنها قطاع التعليم ، إذ يعد طلاب الجامعات مصدرًا رئيساً للابداع المستقبلي في البيئات التنظيمية، مما يتطلب وقبل دخولهم سوق العمل ، بناء وتطوير سلوكيات ابداعية طويلة الأجل(Martian etal.,2015:1). إذ يتضمن سلوك العمل الابداعي عادة استكشاف الفرص وتوليد أفكار جديدة (السلوك المرتبط بالإبداع) ، كذلك السلوكيات الموجهة نحو تنفيذ التغيير أو تطبيق المعرفة الجديدة لتعزيز الأداء الشخصي (De jong and Den Haortag,2008:5). وهذا يتطلب وجود بيئة عمل جيدة ، فالسلوك الابداعي يتأثر بجودة حياة العمل كونها مفهوماً سلوكياً يتعامل مع رفاهية الافراد العاملين. في الوقت نفسه ، يعتقد الكثير من الباحثين أيضاً أن QWL يختلف اختلافاً كبيراً عن الرضا الوظيفي ، إذ يعد الرضا الوظيفي أحد نتائج QWL العديدة، ومن هنا تعد جودة حياة العمل أمراً ضرورياً للمنظمات للاستمرار في جذب الافراد العاملين والاحتفاظ بهم(Daud,2012:673) وبناء عليه يمكن صياغة الفرضيه التاليه :

H3: توجد علاقة ذات دلالة احصائية معنوية بين السلوك الابداعي وجودة حياه العمل

الفرضية الرابعة: العلاقة بين القيادة الابوية والسلوك الابداعي من خلال جودة حياه العمل كمتغير وسيط

أن القيادة الأبوية هي أداة رئيسة لتحسين جودة الحياة العملية في أثناء الظروف الاقتصادية الصعبة والفساد السائد في معظم المنظمات العامة. وعندما يأخذ القادة الأبويون في الاعتبار احتياجات وحقوق أفرادهم العاملين ، وتشجيعهم على المشاركة في صنع القرار ، وتحديد المهام الوظيفية ، فضلاً عن التشجيع المستمر والتحفيز وتقوية العلاقة بين الأفراد العاملين ، وهذا ينعكس على فعالية العمل الجماعي ، ويجعلهم يشعرون بمزيد من الأمان والاستقرار والسعادة في مكان العمل (AbdEljawd,2020:11)، كذلك إن المكونات الأساسية للقيادة الأبوية(القيادة السلطوية ، والقيادة الأخلاقية ، والقيادة الخيرية) لها تأثيرات مختلفة في الابداع الاستكشافي والاستغلالي. كما تُظهر القيادة الخيرية والسلطوية آثاراً إيجابية في كلا النوعين من الابداع ، في حين تساعد القيادة الأخلاقية فقط على الابتكار الاستغلالي(Tian and Sanchez,2015:3).

سادساً:- طرق جمع البيانات Data Collection Methods

لتغطية الجانب الميداني للدراسة فقد اعتمد الباحثان على الاستبانة كاداه لجمع البيانات عينة الدراسة , اذ تضمنت الاستبانة مجموعة من الاسئلة يقوم المستجيب من خلالها بتسجيل اجابته عليها , من خلال اختيار احد البدائل . وقد تألفت الاستبانة النهائية من (38) فقرة شملت ثلاثة متغيرات رئيسة انتظم تحتها (10) أبعاد فرعية. وتم الاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي الذي يتدرج على وفق الاجابات التالية (لا اتفق تماماً "1" , لا اتفق "2", اتفق الى حد ما "3", اتفق "4", اتفق تماماً "5"). والجدول (1) يوضح مقاييس الدراسة والمصادر المعتمد عليها.

جدول (1) يوضح مقاييس الدراسة

ت	المتغيرات	الابعاد	الفقرات	المصادر
-1	القيادة الابوية	القيادة الخيرة	5-1	Pellegrini and Scandura,2007:573
		القيادة الاخلاقية	11-6	
		القيادة الاستبدادية	16-12	
-2	جودة حياة العمل	الخصائص الوظيفية	19-17	Chen and Farah,2000
		التوازن بين العمل والحياة	22-20	
		السلوك الاشرافي	25-23	
		التعويضات والمزايا	28-26	
-3	السلوك الابداعي	توليد الفكرة	32-29	Ndwiga,2019:33
		ترويج الفكرة	35-33	
		تنفيذ الفكرة	38-36	

سابعاً: تصميم الدراسة Study Design

ستقوم الدراسة الحالية بالاعتماد على التصميم الكمي Quantitative Design لكونه من اهم التصاميم المعتمدة من قبل الباحثين كذلك لقددرته على حل المشكلات في مناهج تعليم العلوم (Eyisi,2016:98) ومن ثم لفهم طبيعة مشكلة الدراسة الحالية بشكل جيد . كذلك يقوم التصميم الكمي بالتركيز بشكل رئيس على الأرقام ، والإشكال في جمع البيانات ، كما انه يستخدم البيانات الإحصائية كأداة لتوفير الوقت والموارد. (Bryman,2001:20) ، كذلك ان التصاميم الكمية مناسبة تماماً للمناهج الاستنتاجية ، اذ تبرر الفرضية أو النظرية المتغيرات وبيان الغرض واتجاه أسئلة البحث المحددة بدقة (Borrego et al.,2009:54)

ثامناً: عينه الدراسة Study Simple

عينة الدراسة تمثلت بـ (338) تدريسيًا من مجتمع الدراسة الذي بلغ عدده (2651) تدريسيًا ، وذلك عن طريق الاعتماد على الجدول الذي اورده (Sekaran and Bougie,2016:264) الذي قد حدد حجم العينة

المذكورة لكل مجتمع ، حيث ان المجتمع الذي يكون عدده (2400) يكون الحجم المناسب لاختيار العينة (331) (وهي عينة عشوائية بسيطة)، وبناءً على ما تم ذكره 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 ، ومن ثم فان مجموع العينة النهائية للدراسة الحالية بلغ (338) فردا ، والجدول (2) يوضح تفاصيل كل من العينة والمجتمع وكالاتي :-

جدول (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 كرمه علي	2053	300	270	243
3	المجموع	2651	400	360	338

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات جامعه البصرة

المبحث الثالث: الإطار الميداني Procedural Framework

فحص طبيعة توزيع البيانات

في البداية سيتم التعرف على طبيعة توزيع البيانات، فإذا كانت البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً فيتم استخدام أدوات التحليل الإحصائي المعلمي ، اما اذا كانت تلك البيانات لا تتوزع توزيعاً طبيعياً فسوف يتم استخدام أدوات التحليل اللامعلمي (Field, 2009:145). وسوف يتم الاعتماد على نتائج التمايل Skewness والتفطح Kurtosis لفحص طبيعة توزيع البيانات. وبناء على هذا الاختبار، وعند مستوى المعنوية في هذه الدراسة هو (0.05)، فإن التوزيع يكون طبيعياً وذلك عندما تكون قيمة Z للتمايل والتفطح لا تتجاوز الـ (±1.96). اذ يتم استخراج قيمة الـ Z من خلال قسمة قيم Skewness و Kurtosis المحسوبة على الخطأ المعياري لها (Kerr et al., 2002:49). والجدول (1) 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
-0.655	0.271	-0.178	1.752	0.136	0.238	جودة حياة العمل
0.893	0.271	0.242	1.073	0.136	0.146	السلوك الابداعي

المصدر: نتائج برنامج SPSS V. 24 بعد اعادة تنظيمها

من خلال النتائج الظاهرة في الجدول المذكورناً يتبين ان المتغيرات الثلاثة الرئيسة حصلت على قيم لا تتجاوز حدود الـ (±1.96)، وهذا يعطي مؤشراً على ان البيانات تتوزع بشكل طبيعي، وان ادوات الاحصاء المعلمي هي الأفضل في عملية التحليل. صدق وثبات المقاييس

تأثير القيادة الابوية على السلوك الابداعي من خلال المتغير الوسيط جودة حياة العمل

لغرض التأكد من إن المقاييس الثلاثة صممت بطريقة تستطيع ان تقيس المفاهيم بشكل صحيح، لهذا الغرض سيتم استخدام التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis- CFA). ومن خلال نتائج CFA سيتم التحقق من صدق وصلاحيه المقياس في قياس المفاهيم المعنية، ومن ثم ، التحقق من صدق بنية المقاييس (Singh, 2007:203). سوف يتم فحص الصدق (Validity) من خلال صدق التقارب (Convergent Validity) الذي يحدد مدى تقارب المفاهيم الفرعية (الابعاد) التي تقيس مفهوم ما بعضها مع بعض (Hair et al., 2017:112,115). وسوف يتم التحقق من صدق التقارب من خلال: (1) قيم التشبعات المعيارية (Factor Loading-FL) لكل سؤال من أسئلة المقياس والتي يجب أن 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). من جهة اخرى، يشير الثبات (Reliability) الى احتمالية ظهورالنتائج نفسها في وقت اخر عند استخدام المقاييس. وسوف يتم فحص الثبات من خلال التحقق من قيمتي الثبات المركب (Composite Reliability) ، ومعامل ثبات الفا كرونباخ (Cronbach's α). إن تحقق ثبات المقاييس الثلاثة سيكون من خلال تجاوز قيمة الثبات المركب والفا كرونباخ لـ (0.70) (Hair et al., 2017:112). والجدول (2) تظهر لنا نتائج صدق التقارب وقيمتي معامل الثبات للمقاييس وكالاتي:

جدول (4): مؤشرات الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة

α	CR	AVE	FL	الفقرة	البعد	α	CR	AVE	FL	الفقرة	البعد	
0.78	0.72	0.53	0.66	Q20	الخصائص الوظيفية	0.89	0.72	0.51	0.77	Q1	القيادة الخيرية	
			0.61	Q21					0.78	Q2		
			0.89	Q22					0.55	Q3		
0.74	0.71	0.52	0.73	Q23	السلوك الاشرافي	0.92	0.75	0.54	0.67	Q4	القيادة الاخلاقية	
			0.75	Q24					0.77	Q5		
			0.69	Q25					0.68	Q6		
0.8	0.78	0.54	0.83	Q26	التعويضات والمزايا	0.89	0.74	0.52	0.64	Q7	القيادة الاستبدادية	
			0.82	Q27					0.86	Q8		
			0.51	Q28					0.83	Q9		
0.72	0.72	0.51	0.76	Q29	توليد الفكرة	0.89	0.74	0.52	0.45	Q10	القيادة الاستبدادية	
			0.73	Q30					0.62	Q11		
			0.65	Q31					0.74	Q12		
0.71	0.71	0.54	0.78	Q33	ترويج الفكرة	0.73	0.7	0.52	0.72	Q13	التوازن بين العمل والحياة	
			0.77	Q34					0.56	Q14		
			0.64	Q35					0.7	Q15		
0.71	0.7	0.53	0.9	Q36	تحقيق الفكرة	0.73	0.7	0.52	0.86	Q16	التوازن بين العمل والحياة	
			0.52	Q37					0.56	Q17		
			0.72	Q38					0.88	Q18		
											0.69	Q19

المصدر: مخرجات برنامج Amos V. 24 بعد إعادة تنظيمها

بالاعتماد على النتائج الظاهرة في الجدول (2) نستنتج الآتي:

- 1- ان اسئلة الابعاد الثلاثة لمتغير (القيادة الابوية) تجاوزت تشبعاتها المعيارية ال(0.50) لجميع الاسئلة ماعدا السؤال (Q10) الذي لم يحقق الشرط. كما ان متوسط التباين المستخرج AVE للأبعاد الثلاثة تجاوز ال(0.50)، وهذا يدل على تحقق مؤشري صدق التقارب لهذا المتغير. فضلاً عن ذلك، فان قيمتي الثبات قد تجاوزت ال(0.70) بما يحقق الثبات لإبعاد هذا المتغير. ومن ثم ، أصبح عدد الأسئلة لهذا المتغير (القيادة الأبوية) (15) بدلا من (16).
- 2- إن جميع أسئلة الابعاد الاربعة لمتغير (جودة حياة العمل) تجاوزت تشبعاتها المعيارية ال(0.50). كما ان متوسط التباين المستخرج AVE لأبعاد هذا المتغير تجاوزت ال(0.50)،. وهذا يعطي مؤشرا على تحقق مؤشري صدق التقارب لهذا المتغير فضلاً عن، فان قيمتي الثبات قد تجاوزت ال(0.70) بما يحقق الثبات لأبعاد هذا المتغير.
- 3- ان جميع اسئلة الأبعاد الثلاثة (السلوك الابداعي) تجاوزت تشبعاتها المعيارية ال(0.50). كما ان متوسط التباين المستخرج AVE لهذا البعد تجاوز ال(0.50). وهذا يدل على تحقق مؤشري صدق التقارب لهذا المتغير. فضلاً عن ذلك، فان قيمتي الثبات قد تجاوزت ال(0.70) بما يحقق الثبات لأبعاد هذا المتغير.

الاحصاء الوصفي ومعامل الارتباط

يوضح الجدول 3 نتائج الإحصاء الوصفي والارتباط. تشير النتائج إلى أن المتوسط كان عند مستوى معتدل ، وتشير الانحرافات المعيارية إلى ان التشتت ضئيل نسبياً في البيانات. من جانب اخر، تشير نتائج الارتباط بين المتغيرات إلى ارتباط متوسط ذي دلالة معنوية بين معظم المتغيرات، وبطريقة تدعم فرضيات هذه الدراسة. إذ ان الارتباط بين القيادة الابوية وجودة حياة العمل كان ايجابياً يبلغ (601)، في حين كان الارتباط بين القيادة الابوية والسلوك الابداعي ايجابياً بلغ (295)، اخيراً، بلغ الارتباط بين جودة حياة العمل والسلوك الابداعي ايجابياً (470). جميع الارتباطات كان بمستوى دلالة معنوية (0.01).

جدول (5): الاحصاء الوصفي والارتباط

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيادة الابوية	جودة حياة العمل	السلوك الابداعي
1 القيادة الابوية	3.46	0.586	1		
2 جودة حياة العمل	3.36	0.609	.601**	1	
3 السلوك الابداعي	3.58	0.602	.295**	.470**	1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: نتائج برنامج SPSS V. 24 بعد اعادة تنظيمها

اختبار الفرضيات

ان نموذج الدراسة يتكون من ثلاثة متغيرات ومنهم متغير وسيط (جودة حياة العمل) فان هذا يتطلب باختبار الفرضيات من خلال تحليل المسار Path Analysis في برنامج ال Amos. ويسهم هذا الاختبار على التعرف على علاقات التأثير المباشرة وغير المباشرة، ونتائجه مشابهة لتحليل الانحدار Regression analysis في ال SPSS. على وفق هذا التحليل فانه يتم قبول او رفض الفرضية بناء على قيمتي اساس قيمتي ال C.R و p. لقبول اي فرضية يجب ان تكون قيمة ال Critical ratio-C.R التي

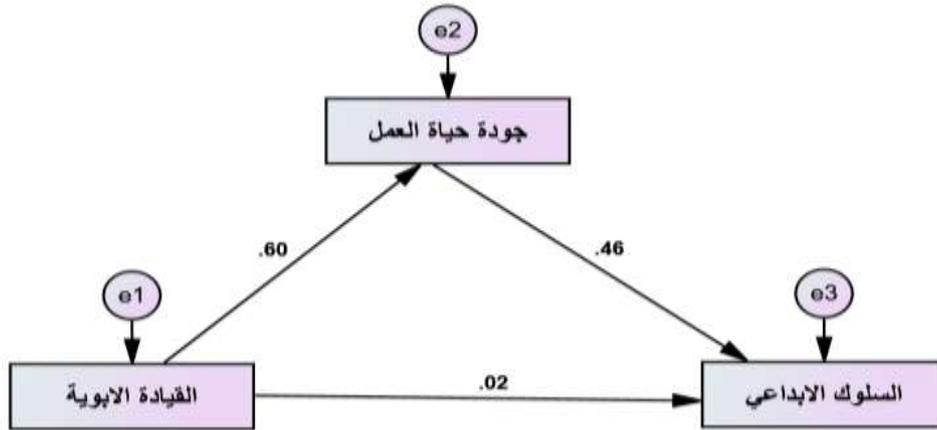
تأثير القيادة الابوية على السلوك الابداعي من خلال المتغير الوسيط جودة حياة العمل

تتشابه مع قيمة t في تحليل الانحدار اكبر من 1.96. في حين يجب ان تكون قيمة P التي تمثل مستوى الموثوقية او الخطأ المقبول اقل من 0.05 ليتم قبول الفرضية. تظهر لنا ان في الجدول (4) والشكل (1) يبينان نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية للدراسة وكالاتي:

جدول (6) اختبار الفرضيات الرئيسية

Label	P	C.R.	S.E.	Estimate	المسار		
ترفض	0.744	0.327	0.063	0.020	السلوك الابداعي	<---	القيادة الابوية
تقبل	***	13.468	0.046	0.601	جودة حياة العمل	<---	القيادة الابوية
تقبل	***	7.431	0.061	0.458	السلوك الابداعي	<---	جودة حياة العمل
تقبل	0.003	6.152	0.044	0.275	السلوك الابداعي	<---	القيادة الابوية

المصدر: مخرجات برنامج AMOS V. 24



الشكل (2) اختبار الفرضيات الرئيسية

المصدر: مخرجات برنامج AMOS V. 24

ومن خلال الجدول المذكور أنفأ نستنتج الاتي:

- 1- لا 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 الابوية في جودة حياة العمل عند مستوى دلالة معنوية (H2: $P < 0.01$).
- 3- توجد علاقة تأثير ايجابية بدلالة معنوية واحصائية لجودة حياة العمل في السلوك الابداعي عند مستوى دلالة معنوية (H3: $P < 0.01$).

- 4- توجد علاقة تأثير غير مباشرة (Indirect effect) ايجابية للقيادة الابوية في السلوك الابداعي من خلال جودة حياة العمل. علما ان الوساطة كاملة (Full mediation) (بسبب رفض الفرضية H1) عند مستوى دلالة معنوية ($P < 0.01$).
- 5- النتائج المذكورة أنفأ تشير الى ان تفسير تأثير القيادة الابوية في السلوك الابداعي سيكون فقط من خلال جودة حياة العمل. فجودة حياة العمل التي تسهم بها القيادة الابوية (وتحديدا القيادة الخيرية والاخلاقية) تنشئ حياة متوازنة للتدريسيين ومن ثم تزيد ميولهم الابداعية.

الاستنتاجات والتوصيات Conclusion and Recommendation

الاستنتاجات Conclusions

1. أظهرت النتائج عدم وجود علاقة تأثير ايجابية بين القيادة الابوية والسلوك الابداعي وعلى الرغم من ان العديد من الدراسات السابقة اتفقت في ان القيادة الابوية لها تأثير ايجابي على السلوك الابداعي سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة كدراسات (Fu et al.,2012; Tain and Sanchez,2017) إذ تعد القيادة بشكل عام العامل الأكثر شيوعاً في تشكيل السلوك الإبداعي و الجانب الأكثر جوهرية في سلوك ريادة الأعمال كونه يعد نشاطاً فردياً يهدف إلى تقديم أفكار جديدة ومفيدة تتعلق بالعمليات أو المنتجات أو الإجراءات Prba and (Hartijasti,2020:610). مع ذلك, فان العلاقة بين القيادة والسلوك "تحديد السلوك الإبداعي" عموماً تحتاج الى مكونات أخرى تفسر تلك العلاقة، ويمكن ان تكون تلك المتغيرات مكونات معرفية او عاطفية تسهم في نشوء السلوك الإبداعي على سبيل المثال: (Aryee et al., 2012; Puntdt, 2015; Dedahanov et al., 2019). هذا ما يبرر نتائج الدراسة الحالية، والذي يؤكد اهمية وجود متغيرات تفسر انتقال التأثير القيادي الى السلوك الابداعي (Ashfaq et al., 2021).
2. وجود علاقة تأثير ايجابية بدلالة معنوية واحصائية للقيادة الابوية في جودة حياة العمل وهذا يتفق مع ماتوصلت اليه دراسات كل من (Abdeljawad et al.,2019:1; Huang et al.,2020:2113). اذ تعد القيادة الابوية أداة رئيسة لتحسين جودة الحياة العملية في أثناء الظروف الاقتصادية الصعبة. وتحديدا في الدول النامية ذات الاقتصادات الضعيفة. كما أصبحت جودة حياة العمل واحدة من القضايا الرئيسية التي تمارس ضغوطاً على العديد من المنظمات لتأثيرها الحاسم في سلوكيات التدريسيين واتجاهاتهم وبما يزيد الثقة ، والتعاون والروح الإيجابية بين الجامعة و كلياتها من جهة وبين التدريسيين من جهة أخرى .
3. أظهرت النتائج قبول الفرضية التي تشير الى وجود علاقة تأثير ايجابية بين جودة حياة العمل والسلوك الإبداعي للتدريسيين عينة الدراسة وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Ahmed et al.,2019:942). إذ إن جودة حياة العمل تهدف الى الوصول إلى مستويات عالية من رضا الافراد العاملين والتي يمكن اعدادها سلاحاً تنافسياً، فالسلوك الإبداعي للتدريسيين يتحقق من خلال وجود التزام لدى الكادر خصوصاً إذا ما تم توفير بيئة عمل قادرة على خلق قوة عاملة راضية ، ومتحمسة ، ومخلصة للغاية تتمتع بدرجة عالية من الإبداع والابتكار (Sudiyarto et al.,2020:153).

4. أظهرت نتائج التحليل الى قبول الفرضية التي تشير الى وجود علاقة تأثير غير مباشرة وايجابية وذات دلالة احصائية بين القيادة الابوية والسلوك الابداعي من خلال جودة حياه العمل وهذا يتفق مع ماتوصل اليه (Hou et al.,2019). اذ يبرر ذلك ان ممارسة القيادات الجامعية (العمداء, رؤساء الاقسام) للقيادة الابوية يساعد في تحسين السلوك الابداعي للتدريسيين ويتم ذلك من خلال جودة حياة عمل فاعلة ومريحة . فوجود جودة حياة العمل التي تسهم بها القيادة الابوية (وتحديدا القيادة الخيرية، والأخلاقية) تنشأ حياة متوازنة للتدريسيين ومن ثم تزيد سلوكياتهم الابداعية .

التوصيات Recommendation

1. ان تعامل رؤساء الاقسام مع التدريسيين لتحفيز السلوكيات الابداعية الخاصه بهم يحدث بصورة سلبية ، مما يستدعي الوقوف على ذلك الجانب ومحاولة فهم الاسباب وتقديم برامج تدريبية وتطويرية تسهم في تغير طريقه تعاملهم بعضهم مع بعض لتحقيق الاهداف المرجوة . فضلاً عن تشجيع العمداء، ورؤساء الاقسام وحثهم على التعامل بصورة جيدة وأخلاقية لكسب الحرية في التعبير عن الاراء واتخاذ القرارات الجماعية
2. للقيادة الابوية تأثير ايجابي في جودة حياه العمل. ومن اجل تحسين الرضا الوظيفي ، ترى الباحثة بالحاجة الماسة لتحسين أبعاد جودة حياه العمل وتحديد الخصائص الوظيفية ، ونظام الإشراف حيث انه من الضروري على القادة إتباع نظام إشراف غير مستبد ، فكلما كان الاسلوب الاشرافي صارم كلما أثر سلباً في الحياه العملية ، لذلك توصي الدراسة باستخدام نمط اشرافي تعاوني للحد من ضغوطات العمل وتحقيق جودة حياة عمل فاعلة
3. لأهمية جودة حياه العمل لتحقيق السلوك الابداعي للتدريسيين في جامعه البصرة ، فمن الضروري التركيز على خلق بيئة عمل مناسبة لهم، تسعى لغرس روح العمل ومن ثم تحقيق الرضا الوظيفي وانعكاسه الايجابي على السلوك الإبداعي أذ يجب تجاوز سلبيات اسلوب إثراء العمل ، عن طريق تضمين العمل لبعض الخصائص وهي تنوع المهارات ، اهمية العمل،التحقق من هوية العمل، الاستقلالية و تعد طبيعة العمل وما يتضمنه من خصائص احد المصادر المهمة والمسببة للاجهاد الوظيفي للتدريسيين ومن ثم عدم تحقيق السلوكيات الابداعية
4. من خلال ما اشارت اليه النتائج بوجود الدور الوسيط لجودة حياه العمل (التوازن بين العمل والحياه،الخصائص الوظيفية، السلوك الاشرافي،التعويضات والمزايا) بين القيادة الابوية (الخلاقية ،الخيرة، الاستبدادية) والسلوك الابداعي ، فمن الضروري ان تخلق جامعه البصرة بيئه عمل تهتم بالمكافآت واقامة الندوات والمحاضرات للتحفيز على السلوك الابداعي اذ دراسته الحاليه تشير الى ان قياده الابوية تؤثر في السلوك الابداعي فقط عندما تكون هناك جودة حياه عمل تؤثر ايجاباً في سلوكيات الافراد العاملين.

المحددات Limitation

هناك مجموعة من المحددات التي واجهتها الدراسة الحالية وتعد هذه المحددات من الامور الطبيعية التي من الممكن ان تواجهها اي دراسة ، مما يجب الاخذ بعين الاعتبار محددات الوقت والكلفة اللذين يكون لهما اثر طبيعي في أجراء نتائج الدراسة، فقد قامت الباحثة بتطبيق الدراسة الحالية في جامعه البصرة كليات كرمة علي ، وكليات باب الزبير اللتين تقعان في مناطق مختلفة 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- أقتصرت عينه الدراسة على القطاع التعليمي (التدريسيين في جامعه البصرة) ومن ثم فان توسيع نطاق الدراسة سيؤدي الى نتائج اكثر دقه ووضوحاً بما يلائم الواقع العلمي لعينه التدريسيين في جامعه
- 2- الاقتصار على المتغيرات الثلاثة فقط في نموذج البحث الحالي قد يعد محددات للنتائج التي تم الحصول عليها

البحوث المستقبلية : The Future Researches

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

- 1- أضافه المزيد من المتغيرات والابعاد التي لم تأخذها هذه الدراسة بعين الاعتبار(على سبيل المثال الإبداع بشكل عام وإبعاده وتحديد الإبداع الاستكشافي، والإبداع الاستغلالي، وأنماط القيادة التحويلية التبادلية الخ) لتطوير نموذج الدراسة الحالية من قبل الباحثين كذلك ان ذلك من شأنه ان يعطي نتائج اكثر وضوحاً للدراسات المستقبلية.
- 2- تركيز البحوث المستقبلية على الجامعات العراقية بشكل عام واجراء المقارنات فيما بينها في مختلف المحافظات لتوسيع عينة الدراسة .
- 3- عمل دراسة لأجراء مقارنات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة لغرض معرفه اوجه التشابه والاختلاف بمتغيرات الدراسة الحالية .

References

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. Afroz, S. (2017). Quality of work life: A conceptual model. *Advances in Economics and Business Management (AEBM)*, 4(8), 570-578.
4. Afsar, S. T. (2015). Impact of the quality of work-life on organizational commitment: a comparative study on academicians working for state and foundation. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 17(2), 45-75.
5. Agbor, E. (2008). Creativity and innovation: The leadership dynamics. *Journal of strategic leadership*, 1(1), 39-45.
6. Ahmad, B. S., Sadq, Z. M., Othman, B., & Saeed, V. S. (2019). The Impact of the Quality of Work Life on Organizational Intelligence. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 23(2), 931-946.
7. AL-Abrow, H., Abdullah, H., & Atshan, N. (2018). Effect of organisational integrity and leadership behaviour on organisational excellence: Mediator role of work engagement. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(4), 972-985.
8. Alencar, E. M., Fleith, D. D. S., & Pereira, N. (2017). Creativity in higher education: Challenges and facilitating factors. *Temas em Psicologia*, 25(2), 553-561.
9. Al-Qutop, M. A. Y., & Harrim, H. (2011). Quality of worklife human well-being linkage: Integrated conceptual framework. *International journal of business and management*, 6(8), 193.
10. Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 5-32.
11. 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.
12. 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.
13. Barnabé, C., & Burns, M. (1994). Teachers' job characteristics and motivation. *Educational research*, 36(2), 171-185.
14. Borrego, M., Douglas, E. P., & Amelink, C. T. (2009). Quantitative, qualitative, and mixed research methods in engineering education. *Journal of Engineering education*, 98(1), 53-66.
1. 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.

15. Bryman A (2001) Social Research Methods. Oxford University Press, Oxford.
16. Byrne, U. (2005). Work-life balance: Why are we talking about it at all?. Business Information Review, 22(1), 53-59.
17. Changhong, Y. (2018). Linking transformation and paternalistic leadership to innovation performance.
18. 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.
19. Chen, M., Shi, W., Xie, P., Silva, V. B., Kousky, V. E., Wayne Higgins, R., & Janowiak, J. E. (2008). Assessing objective techniques for gauge-based analyses of global daily precipitation. *Journal of Geophysical Research: Atmospheres*, 113(D4).
20. 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.
21. 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.
22. Chowdhury, M. M., Dagash, H., & Pierro, A. (2007). A systematic review of the impact of volume of surgery and specialization on patient outcome. *Journal of British Surgery*, 94(2), 145-161.
23. Cohen, R. H. (2013). Plaidoyer pour un leadership benevolent. *Expansion Management Review*, (1), 90-99.
24. Daud, N. (2012, May). The influence of quality of work life on organizational commitment: A study on academic staff in public institution of higher learning in Malaysia. In 2012 International Conference on Innovation Management and Technology Research (pp. 673-678). IEEE.
25. De Jong, J. P., & Den Hartog, D. N. (2008). Innovative work behavior: Measurement and validation. *EIM Business and Policy Research*, 8(1), 1-27.
26. De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and innovation management*, 19(1), 23-36.
27. Dedahanov, A. T., Bozorov, F., & Sung, S. (2019). Paternalistic leadership and innovative behavior: Psychological empowerment as a mediator. *Sustainability*, 11(6), 1770
28. Delecta, P. (2011). Work life balance. *International journal of current research*, 3(4), 186-189.
29. DiLiello, T. C., & Houghton, J. D. (2008). Creative potential and practised creativity: Identifying untapped creativity in organizations. *Creativity and Innovation Management*, 17(1), 37-46.
30. Elizur, D., & Shye, S. (1990). Quality of work life and its relation to quality of life. *Applied Psychology*, 39(3), 275-291.
31. Evans, J. R. (1986). Education creative thinking and innovative education in the decision sciences. *Decision Sciences*, 17(2), 250-262.
32. Eyisi, D. (2016). The usefulness of qualitative and quantitative approaches and methods in researching problem-solving ability in science education curriculum. *Journal of education and practice*, 7(15), 91-100.
33. Fakhri, M., Nurnida, I., Winarno, A., Kuryana, B., & Suryana, D. (2020). Characteristics of quality of work life on employees at consultant company in Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(11), 1105-1111.

34. 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).
35. Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*, Third Edition.
36. Fikret Pasa, S., Kabasakal, H., & Bodur, M. (2001). Society, organisations, and leadership in Turkey. *Applied Psychology*, 50(4), 559-589.
37. Fu, X., Li, Y., & Si, Y. (2013). The impact of paternalistic leadership on innovation: an integrated model. *Nankai Business Review International*
38. Gilbreath, B., & Karimi, L. (2012). Supervisor behavior and employee presenteeism. *International Journal of leadership studies*, 7(1), 114-131.
39. Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of applied psychology*, 55(3), 259.
40. Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., and Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. 7th ed. Pearson prentice Hall.
41. 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.
42. He, G., An, R., & Hewlin, P. F. (2019). Paternalistic leadership and employee well-being: A moderated mediation model. *Chinese Management Studies*, 13(3), 645-663.
43. Hou, B., Hong, J., Zhu, K., & Zhou, Y. (2019). Paternalistic leadership and innovation: the moderating effect of environmental dynamism. *European Journal of Innovation Management*.
44. Huang, Q., Liu, H., & Chu, C. (2020). Effects of Paternalistic Leadership on Quality of Life of Grassroots Officials in China: Mediation Effects of Burnout. *Applied Research in Quality of Life*, 1-18
45. Humphreys, J. H., Randolph-Seng, B., Pane Haden, S. S., & Novicevic, M. M. (2015). Integrating libertarian paternalism into paternalistic leadership: The choice architecture of HJ Heinz. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(2), 187-201.
46. Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and organizational psychology*, 73(3), 287-302.
47. Jong, J. P. J. (2007). Individual Innovation: The connection between leadership and employees' innovative work behavior. *EIM*.
48. Kerr, A. W., Hall, H. K., & Kozub, A. K. (2002). *Doing Statistics with SPSS*. SAGE Publications, London.
49. Kotsemir, M., Abroskin, A., & Meissner, D. (2013). Innovation concepts and typology—an evolutionary discussion. *Higher School of Economics Research Paper No. WP BRP*, 5.
50. Kulkarni, P. P. (2013). A literature review on training & development and quality of work life. *Researchers World*, 4(2), 136.

51. Lawler, E. E. (1982). Strategies for improving the quality of work life. *American psychologist*, 37(5), 486.
52. Leitão, J., Pereira, D., & Gonçalves, Â. (2019). Quality of work life and organizational performance: workers' feelings of contributing, or not, to the organization's productivity. *International journal of environmental research and public health*, 16(20), 3803.
53. Liao, S. H., Widowati, R., Hu, D. C., & Tasman, L. (2017). The mediating effect of psychological contract in the relationships between paternalistic leadership and turnover intention for foreign workers in Taiwan. *Asia Pacific Management Review*, 22(2), 80-87.
54. Martin, P., Potočnik, K., & Fras, A. B. (2017). Determinants of students' innovation in higher education. *Studies in Higher Education*, 42(7), 1229-1243.
55. 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.
56. Mohammadi, S., Kiumarsi, S., & Hashemi, S. M. (2016). Quality of work life and organizational citizenship behavior among the employees in private universities in Malaysia. *International Journal of Business and Innovation*, 2(6), 48-58.
57. Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The leadership quarterly*, 13(6), 705-750.
58. Nanjundeswaraswamy, T. S., & Swamy, D. R. (2012). A literature review on quality of work life and leadership styles. *International Journal of Engineering Research and Applications*, 2(3), 1053-1059.
59. Ndwiga, C. M. (2019). The mediating effect of innovative work behavior on the relationship between knowledge management and performance of commercial banks in Meru County (Doctoral dissertation, KeMU).
60. Nguyen, T. D., & Nguyen, T. T. (2012). Psychological capital, quality of work life, and quality of life of marketers: Evidence from Vietnam. *Journal of Macromarketing*, 32(1), 87-95
61. Noor, S. M., & Abdullah, M. A. (2012). Quality work life among factory workers in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 35, 739-745.
62. Okun, O., ŞEN, C., & Arun, K. (2020). How do paternalistic leader behaviors shape xenophobia in business life?. *International Journal of Organizational Leadership*, 9(1), 1-19.
63. Patel, T., Liu, Z., Kettimuthu, R., Rich, P., Allcock, W., & Tiwari, D. (2020, November). Job characteristics on large-scale systems: long-term analysis, quantification, and implications. In *SC20: International Conference for High Performance Computing, Networking, Storage and Analysis* (pp. 1-17). IEEE.
64. Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. *Journal of management*, 34(3), 566-593.
65. Pundt, A. (2015). The relationship between humorous leadership and innovative behavior. *Journal of Managerial Psychology*.

66. 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.
67. Rasool, G., Naseer, S., Syed, F., & Ahmed, I. (2018). Despotism leadership and employee's outcomes: Mediating effect of impression management. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 12(3), 784-806.
68. Reddy, L. (2010). Quality of work life of employees: emerging dimensions.
69. Reiter-Palmon, R., & Illies, J. J. (2004). Leadership and creativity: Understanding leadership from a creative problem-solving perspective. *The leadership quarterly*, 15(1), 55-77.
70. Saraji, G. N., & Dargahi, H. (2006). Study of quality of work life (QWL). *Iranian journal of public health*, 35(4), 8-14.
71. Saygili, M., Özer, Ö., & Karakaya, P. Ö. (2020). Paternalistic leadership, ethical climate and performance in health staff. *Hospital topics*, 98(1), 26-35.
72. Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.
73. Shahab, H., & Imran, R. (2018). Cultivating University Teachers' innovative work behavior: The case of Pakistan. *Business and Economic Review*, 10(1), 159-177.
74. Singh, K. (2007). *Quantitative social research methods*. New Delhi. Sage Publications.
75. Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P., & Lee, D. J. (2001). A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. *Social indicators research*, 55(3), 241-302.
76. 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.
77. Sozibilir, F. (2020). Factors Affecting Individuals' Creativity Performance: Paternalistic Leadership, Management Innovation And Psychological Ownership. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(4), 929-954.
78. Sudiyarto, S., Siswoyo, M., Yektiningsih, E., Diharto, A. K., Bawono, A., & Rahmawaty, A. (2020). Creativity, Quality of Work Life, and Innovation Performance: A Study of Traditional Processed Food SMEs. *Quality Access to Success*, 21(179), 147-153.
79. 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..
80. Swamy, D. R., Nanjundeswaraswamy, T. S., & Rashmi, S. (2015). Quality of work life: scale development and validation. *International Journal of Caring Sciences*, 8(2), 281.
81. Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2003). Libertarian paternalism. *American economic review*, 93(2), 175-179.
82. 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.
83. Velayudhan, T. M., & Yameni, M. D. (2017, May). Quality of work life—a study. In IOP Conference Series: Materials Science and Engineering (Vol. 197, No. 1, p. 012057). IOP Publishing.

84. Watson Jr, B. W., & Singh, G. (2005). Global pay systems: compensation in support of a multinational strategy. *Compensation & Benefits Review*, 37(1), 33-36.
85. 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.
86. Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of management journal*, 53(2), 323-342.
87. Zhiying, T. (2017). The impact of paternalistic leadership on innovation and performance in Chinese public hospitals (Doctoral dissertation, ISCTE-Instituto Universitario de Lisboa (Portugal)).
88. Zhu, C. (2015). Organisational culture and technology-enhanced innovation in higher education. *Technology, Pedagogy and Education*, 24(1), 65-79.
89. Zhu, S. L., & Long, L. R. (2008, September). The treadmill effect on the utility of quality of working life. In 2008 International conference on management science and engineering 15th annual conference proceedings (pp. 934-938). IEEE.