

**تأثير القيادة الابوية في الملل الوظيفي  
دراسة تطبيقية في المديرية العامة لتربية محافظة  
البصرة**

**م.د. ايمان فاضل اسماعيل  
كلية الإدارة و الاقتصاد / جامعة البصرة**

تأثير القيادة الابوية في الملل الوظيفي  
دراسة تطبيقية في المديرية العامة لتربية محافظة البصرة

( The effect of parental leadership on job boredom)

م.د. ايمان فاضل اسماعيل  
جامعة البصرة/ كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة الأعمال

E-mail: [Iman.fadhil@uobasrah.edu.iq](mailto:Iman.fadhil@uobasrah.edu.iq)

المخلص

- أ- **الهدف:** تهدف هذه الدراسة إلى تقصي أثر القيادة الأبوية في الحد من الملل الوظيفي لدى العاملين، وبيان دور هذا النمط القيادي في تعزيز الاداء الوظيفي، وتحفيز العاملين، وتقليل الروتين، ودعم التوجه نحو التجدد والتطوير داخل المنظمات.
- ب- **المشكلة:** تتمثل مشكلة الدراسة في تزايد ظاهرة الملل الوظيفي داخل المنظمات، وما يترتب عليها من آثار سلبية في أداء العاملين، الأمر الذي يستدعي البحث عن أنماط قيادية أخلاقية وإنسانية، كالقيادة الأبوية، قادرة على احتواء العاملين والحد من شعورهم بالضجر والإرهاق.
- ت- **المنهج:** المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة في تحليل علاقة تأثير القيادة الأبوية في الملل الوظيفي.
- ث- **الأداة:** استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق

أهداف الدراسة.

- ج- **المجتمع والعينة:** تمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في المديرية العامة لتربية محافظة البصرة، فيما بلغت عينة الدراسة (269) فرداً من العاملين فيها.
- ح- **برامج التحليل:** تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة؛ لاختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها. من خلال برنامجي SPSS.V.24 & SMART.PLS.4
- خ- **الاستنتاجات:** توصلت الدراسة إلى أن القيادة الأبوية تسهم في احتواء العاملين وتوجيههم في أداء مهامهم، بما يضمن إنجاز العمل بكفاءة، ويحد من الشعور بالملل الوظيفي والضجر والإرهاق.
- د- **التوصيات:** أوصت الدراسة بضرورة تعزيز تبني القيادة الأبوية داخل المنظمات؛ لما لها من دور فاعل في فتح قنوات الحوار، وترسيخ العمل بروح جماعية، والتركيز على تحقيق مصلحة المنظمة.
- الكلمات المفتاحية:** القيادة الابوية ، الملل الوظيفي، المديرية العامة لتربية محافظة البصرة

**Abstract:**

- A. **Objective:** This study aims to investigate the effect of paternalistic leadership in reducing job boredom among employees, and to clarify the role of this leadership style in enhancing organizational loyalty, motivating employees, minimizing routine, and supporting orientation toward renewal and development within organizations.
- B. **Problem Statement:** The research problem lies in the increasing prevalence of job boredom within organizations and the resulting negative effects on employees' performance, which necessitates exploring ethical and humane leadership styles—such as paternalistic leadership—that are capable of

containing employees and reducing feelings of boredom and fatigue.

- C. **Methodology:** The researcher adopted the descriptive–analytical approach, as it is appropriate for the nature of the study in analyzing the impact relationship between paternalistic leadership and job boredom.
- D. **Research Instrument:** The researcher used a questionnaire as the primary instrument for collecting the data required to achieve the objectives of the study.
- E. **Population and Sample:** The study population consisted of employees working at the General Directorate of Education in Basra Governorate. The study sample included (269) employees from this directorate.
- F. **Data Analysis Software:** The data were analyzed using appropriate statistical techniques to test the study hypotheses and achieve its objectives, through the use of SPSS V.24 and SMART PLS 4 software.
- G. **Conclusions:** The study concluded that paternalistic leadership contributes to containing and guiding employees in performing their tasks in a manner that ensures efficient work performance and reduces feelings of job boredom, fatigue, and exhaustion.
- H. **Recommendations:** The study recommended strengthening the adoption of paternalistic leadership within organizations due to its effective role in opening channels of dialogue, reinforcing teamwork, and focusing on achieving organizational interests.

**Keywords:** paternal leadership, job boredom, the General Directorate of Education in Basra Governorate

### The Introduction المقدمة

تُعدّ القيادة الأبوية من الموضوعات القيادية بالغة الأهمية التي تتطلب فهماً معمقاً، إذ تشير إلى نمط قيادي يتسم باهتمام المديرين الشخصي بحياة العاملين، وتعزيز رفاهيتهم، إلى جانب تقديم الدعم المرتبط بمسارهم المهني (Pellegrini et al., 2010: 392). فعندما يشعر العامل بإرهاق شديد ويتولد لديه إحساس بعدم اهتمام المسؤولين

به، ولا سيما في ظل ابتعاد العديد من المديرين عن العاملين والتركيز على المهام دون الأفراد، ينشأ شعور بانعدام القيمة الذاتية (Bedi, 2020: 960)، على الرغم من أن المورد البشري يُعد من أهم العناصر التي تعتمد عليها المنظمات في الوقت الراهن لتحقيق أهدافها (نصر الدين ومنيرة، 2020: 92). من جهة أخرى، يُعدّ الملل الوظيفي ظاهرة متكررة في بيئات العمل، وقد تترتب عليه آثار سلبية متعددة، الأمر الذي يجعل من الضروري التوصل إلى فهم شامل لكيفية تطور الشعور بالملل لدى العاملين، لما لذلك من دور في توفير مؤشرات تساعد على الحد منه داخل بيئة العمل (van Hooff & van Hooft, 2017: 133) وانطلاقاً من ذلك، سعت المنظمات إلى الحفاظ على مواردها البشرية من خلال حمايتهم من الملل الوظيفي (Harju et al., 2016: 12)، إذ يُعدّ الملل نتيجة مباشرة لبيئات العمل الرتيبة، كما يمكن أن يظهر في سياقات عمل متنوعة.

وتبرز أهمية دراسة تأثيرات السياق الاجتماعي للعمل، مثل فرق العمل وأنماط القيادة، لما لها من دور محتمل في حماية الأفراد من الملل الوظيفي (Harju et al., 2018: 2). وفي هذا الإطار، تشير الأدبيات إلى أن النظريات والأساليب القيادية التقليدية قد تفشل أحياناً في استيعاب الأبعاد البنائية لكيفية تصور القيادة وممارستها في مختلف مناطق العالم. فالقيادة الأبوية، بوصفها نمطاً قيادياً، تُعد غير مقبولة في الدول الغربية، في حين تحظى بالقبول والرغبة في منطقة الشرق الأوسط (Hiller et al., 2019: 165)، نظراً لدورها في خلق بيئة داعمة للأفراد على اختلاف فرقهم ومستوياتهم، وتعزيز مشاركة المعرفة. ويؤدي القادة الأبويون دوراً محورياً في المنظمات، على غرار الدور الذي تضطلع به شخصية الأب النموذجية داخل الأسرة، إذ يتمتعون بسلطة قوية ونفوذ واسع على الآخرين (Hou et al., 2019: 564-565).

## 1-المبحث الاول: منهجية الدراسة

1-1 مشكلة الدراسة: يُشير إغفال ظاهرة الملل في الدراسات التنظيمية إلى إعاقة محتملة للتطورات النظرية المرتبطة بالعاطفة في بيئة العمل (Loukidou et al., 2009: 385) وللحد من الملل الوظيفي والحفاظ على مستوى النشاط والحماس لدى العاملين، تبرز الحاجة إلى قيادة إدارية فاعلة، لما تمتلكه من قدرة على تحفيز العاملين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، وذلك من خلال إثارة حماسهم لأداء أعمالهم بكفاءة عالية، وتعزيز اهتمامهم المستمر بتحسين الأداء بصورة ديناميكية لا تعرف الركود أو الملل (درويش، 2007: 32).

ويعاني العاملون من الملل الوظيفي لأسباب عديدة، من بينها زيادة أعباء العمل، أو شغل وظائف تتسم بانخفاض خصائصها التحفيزية، بحيث لا توفر تحديات تتناسب مع قدراتهم، الأمر الذي قد يقود إلى التعود على الكسل وضعف الدافعية (أبو مسعود، 2010: 31). كما قد يدفعهم ذلك إلى الانسحاب النفسي أو الفعلي من العمل، ولاسيما في البيئات التي تفتقر إلى أنشطة مرضية أو لا تتيح للعاملين توظيف قدراتهم الفردية، وهو ما ينعكس سلباً على مستوى الأداء ويؤدي إلى ارتفاع معدلات دوران العمل، بما يترتب عليه خسائر تنظيمية ملموسة. ومن ثم يُعدّ منع الملل الوظيفي وتعزيز رفاهية العاملين هدفاً أساسياً للمنظمات (Harju et al., 2016: 12). وفي هذا السياق، يبرز دور القيادة الأبوية في ترسيخ القيم المناسبة والمساهمة في التشكيل السلوكي للعاملين (Dabke, 2014: 12)، إذ تُعدّ القيادة الأبوية سمة اجتماعية وثقافية متجذرة في الثقافات الآسيوية والشرق أوسطية، وتحظى بانتشار واسع في السياقات التنظيمية، لما تصفيه من طابع إنساني على بيئة العمل وتسهم في إعادة الاعتبار للأبعاد الأخلاقية داخل المنظمات (Aycan, 2001 cited in

Erben & Güneşer, 2008: 955) وغالباً ما يُنظر إلى القيادة الأبوية بوصفها نمطاً إيجابياً يقوم على رعاية المرؤوسين في إطار أشبه بالأسري، إلا أن لهذا النمط جانباً مظلماً قد يتمثل في تحوله إلى ممارسات محسوبية، أو في تفضيل جماعات موالية على حساب الآخرين من خلال توفير الموارد لهم وإقصاء غيرهم (Kabasakal & Bodur, 2003: 854) وتدعم هذه الرؤية النقدية الإشارة إلى ما ذهب إليه الفيلسوف Kant، الذي اعتبر أن الحكومة الأبوية التي تعامل مواطنيها بوصفهم أطفالاً غير ناضجين تُعدّ انتهاكاً لحريتهم، وتمثل أحد أكثر أشكال الحكم عنفاً. (Demenchonok, 2009: 275) وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد في الأدبيات التنظيمية بدور القيادة في تشكيل التجارب الانفعالية للعاملين، لا تزال ظاهرة الملل الوظيفي تُعاني من نقص في التناول الميداني، ولا سيما في البيئات التنظيمية ذات الخصوصية الثقافية، ويُعد الملل الوظيفي حالة سلبية تؤثر على الصحة النفسية للأفراد ومستوى أدائهم، وينشأ عادة نتيجة انخفاض الخصائص التحفيزية للوظائف، أو عدم التوازن بين قدرات العامل ومتطلبات العمل، أو غياب التحدي والفرص المهنية. مما يبرز الحاجة إلى قيادة إدارية فاعلة، لما تمتلكه من قدرة على تحفيز العاملين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، وتعزيز الحماس والاهتمام المستمر بتحسين الأداء بصورة ديناميكية، بما يقلل من شعور العاملين بالملل. وتُعد القيادة الأبوية نمطاً قيادياً يتميز بالبعد الإنساني والأخلاقي، ويهدف إلى رعاية العاملين في إطار أشبه بالأسري، إلا أن آثارها تختلف وفق أبعادها (الخيرة، الأخلاقية، الاستبدادية) وقد تظهر بعض جوانبها السلبية في حال الإفراط أو التحيز. واستناداً إلى مقابلات استطلاعية أولية غير مهيكلة أُجريت مع عدد من العاملين، تبين وجود تباين في إدراكهم لممارسات القيادة الأبوية، وتفاوت في مستويات الشعور بالملل الوظيفي، مما عزز الحاجة إلى إجراء دراسة للتعرف على طبيعة

العلاقة بين المتغيرين. وبناءً على ما سبق، تسعى الدراسة للإجابة على التساؤل الرئيس التالي:

ما أثر أبعاد القيادة الأبوية المختلفة في الحد من الملل الوظيفي لدى العاملين في المديرية العامة لتربية محافظة البصرة؟

### 2-1 أهمية الدراسة

١. تناولت الدراسة أحد الموضوعات و التي تحظى باهتمام متزايد في الفكر الإداري الحديث، والمتمثل في مستوى ممارسة القيادة الأبوية ودورها في الحد من ظاهرة الملل الوظيفي لدى العاملين.
٢. قدمت الدراسة إطار نظري متكامل يوضح مفهوم القيادة الأبوية وأبعادها المختلفة، بما يسهم في تعميق الفهم العلمي لهذا النمط القيادي.
٣. سلطت الدراسة الضوء على ظاهرة الملل الوظيفي بوصفها إحدى الظواهر السلوكية السلبية التي تؤثر بصورة غير مباشرة وعميقة في أداء العاملين ومستوى إبداعهم، ومن ثم في نجاح المنظمة واستدامتها.
٤. أسهمت الدراسة في توجيه المديرية العامة لتربية محافظة البصرة إلى أهمية تبني نمط القيادة الأبوية، وبيان آليات توظيفه بصورة فاعلة لتحقيق نتائج إيجابية.
٥. أكدت الدراسة على دور القيادة الأبوية في تعزيز الجوانب الإنسانية والأخلاقية في التعامل مع العاملين، وتحفيزهم، والحد من مشاعر الركود والرتابة في بيئة العمل.
٦. إثراء الأدبيات العلمية من خلال الربط بين متغيري القيادة الأبوية والملل الوظيفي، بما يفتح آفاقاً بحثية جديدة في هذا المجال.

٧. وفرت نتائج الدراسة مؤشرات يمكن الاستفادة منها في صياغة سياسات إدارية تساهم في خلق بيئة عمل داعمة للإبداع، وقادرة على مواجهة العوامل التي تقوض الأداء وتحد من فرص النجاح التنظيمي.

### 3-1 اهداف الدراسة: تهدف الدراسة الى ما يلي

- ١- التعرف على مدى توافر القيادة الابوي وإبعادها (القيادة الخيرة والقيادة الاستبدادية والقيادة الاخلاقية) في مديرية تربية البصرة.
- ٢- العمل على ايجاد الليات للعلاج او التخلص من الملل الوظيفي نظرا لانعكاساته السلبية على نجاح الاعمال كونه يخضع للتصورات و للتقييمات الفردية.
- ٣- اختبار تأثير القيادة الابوية في تقليل الملل الوظيفي.
- ٤- اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة.

### 4-1 مقياس الدراسة

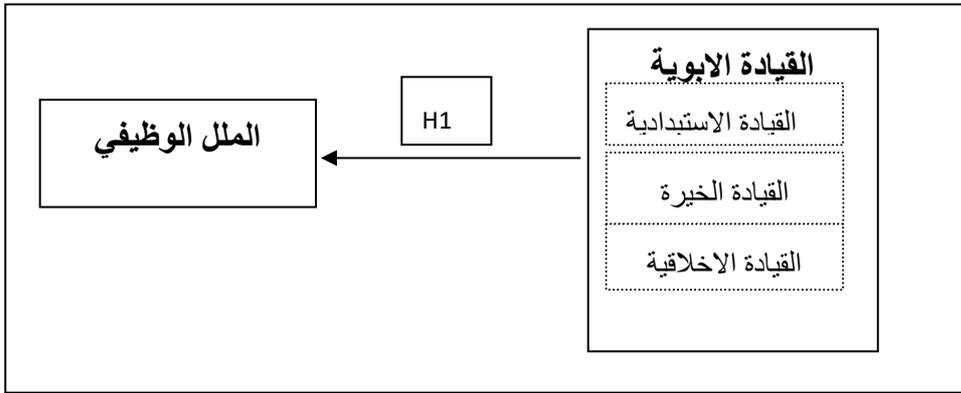
- ١- القيادة الابوية: استخدمت الباحثة المقياس الذي يضم ثلاث متغيرات وهي (القيادة الاخلاقية والقيادة الاستبدادية والقيادة الخيرة) المتكون من 17فقرة (Cheng et al.,2004)
- ٢- الملل الوظيفي: تم اعتماد مقياس ( Lee, 1986 ) وهو مقياس احادي الابعاد والمتكون من (17) فقرة.

### 5-1 المخطط الفرضي للدراسة:

تم بناء وتفسير العلاقة بين المتغيرين وفق نظرية خصائص العمل Job Characteristics Theory- Hackman & Oldham,2005 اذ ان الملل الوظيفي قد ينشأ نتيجة

لغياب المهام المثيرة ووضوح الهدف والتنوع والاستقلالية ... وغيرها، وتفسر النظرية ان خصائص العمل تؤدي إلى ثلاث حالات نفسية رئيسة وهي (الشعور بمعنى العمل، الشعور بالمسؤولية عن النتائج، المعرفة بنتائج الأداء) وهذا يتوافق مع ما تقدمه القيادة الابوية من تعزيز من خلال الدعم، التوجيه، والاهتمام بالعاملين، مما يقلل احتمالية ظهور الملل الوظيفي.

### الشكل (1-1) المخطط الفرضي للدراسة



المصدر : من اعداد الباحثة استنادا الى الدراسات السابقة

#### 6-1 فرضية تأثير القيادة الابوية في الملل التنظيمي

أثبتت الأدبيات التنظيمية أن الدعم التنظيمي المُدرَك، ودعم المشرف المباشر، وأنماط القيادة بوجه عام، ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتحقيق نتائج إيجابية لدى العاملين، وتسهم في الحد من ظاهرة الملل الوظيفي. (Tsai, 2016: 5) وفي هذا الإطار، تسلط نظرية الدعم التنظيمي الضوء على الآليات النفسية التي يحقق من خلالها الدعم التنظيمي آثاره الإيجابية، إذ يُعدّ دعم القادة عاملاً محورياً في إشباع الاحتياجات الاجتماعية والعاطفية للعاملين (Eisenberger et al., 1986 cited in Chai et al., 2020).

(408) كما تشير الدراسات إلى أن القيادة الخيرة تنعكس بصورة إيجابية على مجموعة من المخرجات التنظيمية المرغوبة، مثل الرضا الوظيفي، والحيوية في العمل، وسلوكيات العمل الإبداعية، فضلاً عن تعزيز تصورات الفاعلية التنظيمية (Karakas & Sarigollu, 2012: 568) ومن جهة أخرى، يُعدّ الملل الوظيفي من العوامل المؤدية إلى انخفاض الرضا الوظيفي (Saha, 2016: 39)، الأمر الذي يدعم الافتراض القائل بأن القيادة الخيرة قد يكون لها تأثير سلبي في الملل التنظيمي. إذ ينشأ الملل الوظيفي في الأساس نتيجة افتقار العاملين إلى الاهتمام والرعاية (Reijseger et al., 2013: 509)، وهو ما تسعى القيادة الأبوية إلى معالجته من خلال توفير الاهتمام والعطف والدعم النفسي للعاملين، بما يساهم في تقليل مشاعر الملل لديهم (العابدي وعبد الهادي، 2017: 54)، ولاسيما أن الملل غالباً ما يكون نتاجاً لبيئات العمل الرتيبة (Loukidou et al., 2009: 385) وتسهم القيادة الأبوية كذلك في تشجيع الإبداع والأنشطة غير الروتينية، الأمر الذي يساعد على كسر الجمود التنظيمي والحد من الرتابة، إذ يتطلب تحقيق ذلك توافر دافعية أعلى وجهود إضافية من قبل العاملين، وهي عناصر تعمل القيادة الأبوية على تعزيزها بفاعلية (Hou et al., 2019: 566) وإذا كان الملل الوظيفي ناتجاً عن نقص الاستقلالية، وضعف الدعم، وقلة الفرص المتاحة لاستخدام قدرات الأفراد والنمو المهني، فإن القادة الذين يوفرون هذه الموارد يُتوقع أن يكونوا أكثر قدرة على التخفيف من مستويات الملل لدى مرؤوسيه (Harju et al., 2018: 4) كما أن القيادة الأبوية، بما تقدمه من رعاية ودعم، تؤثر إيجابياً في أداء العاملين وفعاليتهم وتساهم في تحقيق الرضا الوظيفي (العابدي وعبد الهادي، 2017: 62).

في المقابل، تشير بعض الدراسات إلى أن الأنماط القيادية التي تمارس ضغوطاً مفرطة على العاملين من أجل زيادة وتيرة الإنتاج قد تفضي إلى شعورهم بالملل

والتعب واللامبالاة (بوراس، 2014: 147)، كما أن النمط القيادي الاستبدادي (الأوتوقراطي) القائم على التسلط وتقييد مشاركة العاملين يسهم في إشاعة الملل بينهم (القاضي، 2015: 173). وانطلاقاً من ذلك، استندت هذه الدراسة إلى إطارين نظريين أساسيين لتفسير العلاقة بين القيادة الأبوية والملل الوظيفي. يتمثل الإطار الأول في نظرية المعاملة بالمثل، التي تقوم على مبدأ التبادل في العلاقات الاجتماعية، إذ يوضح علم النفس أن سلوك الأطفال يتسم بعدم اشتراط المعاملة بالمثل بسبب طبيعة ارتباطاتهم المبكرة، والتي إذا لم تُضبط قد تقود لاحقاً إلى النرجسية المرضية، في حين يُعدّ سلوك البالغين مشروطاً بالمعاملة بالمثل بوصفها معياراً أساسياً للتفاعل الاجتماعي السوي. (Bruni et al., 2008: 2) وبناءً عليه، فإن معاملة الأفراد بالاهتمام والحرص تنعكس إيجاباً على حبهم للعمل وتعزز رغبتهم في الإنجاز. أما الإطار الثاني، فيتمثل في نظرية الحفاظ على الموارد، التي تنظر إلى العاملين بوصفهم موارد استراتيجية مهمة للمنظمات، وتسعى هذه الأخيرة إلى الحفاظ عليهم من خلال تلبية متطلبات العمل والحد من الضغوط النفسية، مثل الإرهاق. (Penney et al., 2011: 59) وتؤكد هذه النظرية أن الدافع الأساسي للأفراد يتمثل في السعي إلى الحصول على الموارد التي يقدرونها، والحفاظ عليها، وتعزيزها، وحمايتها، ومن بينها الشعور الإيجابي بالكفاءة الذاتية، والروابط الاجتماعية الأساسية، وحب العمل (Westman et al., 2004: 168) وعلى ضوء ما تقدم، تم بناء فرضية الدراسة الرئيسية والفرضيات الفرعية على النحو الآتي ...:

H: يوجد تأثير سلبي (عكسي) للقيادة الأبوية في الملل الوظيفي

Ha: يوجد تأثير سلبي (عكسي) للقيادة الخيرة في الملل الوظيفي

Hb: يوجد تأثير سلبي (عكسي) للقيادة الاخلاقية في الملل الوظيفي

Hc: يوجد تأثير ايجابي للقيادة الاستبدادية في الملل الوظيفي

### 7-1 طرائق جمع البيانات

اعتمدت الباحثة على الاستبانة في الجانب الميداني لجمع البيانات والمعلومات اذ تعد الاستبانة المصدر الاساس لجمع البيانات ، و تألفت الاستبانة النهائية من (34) فقرة غطت متغيرين رئيسيين. وتم الاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي الذي يتدرج وفق الاجابات التالية (لا اتفق تماما "1", لا اتفق "2", اتفق إلى حد ما "3", اتفق "4", اتفق تماما "5").

**8-1 عينة الدراسة:** تم جمع بيانات من عينة من العاملين في المديرية العامة لتربية محافظة البصرة و تم تحديد المجتمع المتمثل بالعاملين العاملين والذي يبلغ عددهم 900 فرد. ووفقا لمعادلة(Thompson,2002) في تحديد حجم العينة اذ تم تحديد العينة من 269 مفردة حسب المعادلة.

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[[N - 1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)]}$$

### 9-1 الاساليب الاحصائية

تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية وتوظيفها لغرض وصف وتحليل البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة واختبار فرضياته ، من خلال الاستعانة بالحاسوب في استخراج النتائج ، وبالاعتماد على حزمة برامج التطبيقات الجاهزة (SPSS V.24)، ويمكن توضيح هذه الأساليب بما يأتي:

1. **التوزيع الطبيعي (Skewness & Kurtosis):** التأكد من التوزيع الطبيعي

للبيانات لغرض استخدام الأساليب الإحصائية المعلمية واستخدم لذلك

برنامج SPSS V.24.

٢. **الوسط الحسابي (Means):** استخدم لغرض تحديد مستوى استجابة عينة الدراسة حول المتغيرات الرئيسية وإبعادها. واستخدم لذلك برنامج SPSS V.24.
٣. **الانحراف المعياري (Standard Deviation):** الغرض منه معرفة وتحديد درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي. واستخدم لذلك برنامج SPSS V.24.
٤. **تحليل الارتباط (Pearson's Correlation):** تحديد اتجاه العلاقة فيما بين متغيرات وأبعاد البحث لدعم الفرضيات واستخدم لهذا التحليل برنامج SPSS V.24.
٥. **تحليل نمذجة المعادلة الهيكلية (PLS-SEM):** لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية واستخدم لهذا التحليل برنامج SMARTPLS.0.4.

## 2-المبحث الثاني: الجانب النظري

### 2-1 المتغير المستقل : القيادة الأبوية

تُشتق القيادة الأبوية من الكلمة اللاتينية (Pater) التي تعني الأب، ويعود أصل مفهومها إلى الأسرة بوصفها الوحدة الاجتماعية التي يؤدي فيها الأب دور القائد. ويُجسّد هذا النمط القيادي من خلال تصرف القائد مع مرؤوسيه بأسلوب أبوي يقوم على الرعاية والتوجيه والحماية، والسعي إلى تحقيق المصلحة العامة لهم، مقابل توقع الطاعة والالتزام منهم. وعليه، فإن القيادة الأبوية تمثل مزيجاً من السلطة الاستبدادية والإحساس الأبوي القائم على القيم الكونفوشيوسية (الأخضر، 2018: 53)، والتي تُعد فلسفة سائدة في الثقافات الجماعية والثقافات ذات البعد العالي عن السلطة، حيث تؤكد على أهمية النظام الهرمي من أعلى إلى أسفل، المستند إلى

الأخلاق واللف واحترام السلطة.(Aycan, 2006: 446)

وتُعد القيادة الأبوية أحد الأنماط القيادية التي تركز اهتمامها على سعادة المرؤوسين ورفاهيتهم، بالتوازي مع تحقيق الأهداف التنظيمية، من دون المساس بحرياتهم (Wan et al., 2020: 939)، ويعود ذلك إلى جذورها في الثقافة الصينية التقليدية (Farh & Cheng, 2000؛ عشري، 2021: 295). فهي أسلوب قيادي يجمع بين الانضباط الصارم والسلطة من جهة، وبين الإحسان الأبوي والنزاهة الأخلاقية من جهة أخرى، ضمن إطار شخصي وإنساني في التعامل. (Erben & Güneşer, 2008: 954) ويظهر القائد الأبوي في هذا السياق بمظهر الأب داخل الأسرة، إذ تبدأ مهمته بتحسين علاقته مع مرؤوسيه من خلال تقديم الدعم والحفاظ على سعادتهم، وفي المقابل يتوقع منهم الولاء والاحترام (عشري، 2021: 296).

كما تجمع القيادة الأبوية بين السلطة القوية والانضباط مع الإحسان الأبوي والاستقامة الأخلاقية (Farh & Cheng, 2000: 94)، ويُعرّف القائد الأبوي بأنه الشخص الذي يتدخل في شؤون الآخرين بهدف تعزيز مصالحهم الشخصية وتحقيقها، جامعاً بين السلطة الاستبدادية والرعاية والاهتمام والفضيلة والتضحية بالنفس، نظراً لارتكاز هذا النمط على روابط روحية تنشأ في أجواء تشبه الروابط الأسرية (الحمداني وآخرون، 2021: 629). وفي هذا السياق، يُعرّف قاموس ويبستر القيادة الأبوية، كما أشار إليه (Aycan, 2006: 446) بأنها مبدأ أو نظام في الحكم أو السيطرة على دولة أو على مجموعة من العاملين بطريقة توحى بعلاقة الأب بأطفاله. وتوفر القيادة الأبوية الحنان والرعاية للعاملين، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على سلوكياتهم داخل المنظمة (العابدي وعبد الهادي، 2017: 54)، مما يسهم في تعزيز مجموعة من السلوكيات التنظيمية الإيجابية، مثل سلوك المواطنة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، وغيرها من المخرجات المرغوبة (Cheng

(Wang, 2014: 639) & كما تُعد القيادة الأبوية نمطاً قيادياً يقوم على التشراك في الجوانب المهنية والخاصة للعاملين، ويوفر لهم الحماية والإشراف على غرار الدور الأبوي، إلى جانب تقديم المساعدة التي تمكّنهم من تركيز جهودهم على إنجاز مهامهم بكفاءة (خلف وآخرون، 2020: 343). ويتجلى هذا النمط القيادي في سياقات تنظيمية تتسم بالمركزية، وانخفاض الطابع الرسمي، وبناء الانسجام، وغلبة الطابع الشخصي في العلاقات التنظيمية. (Westwood, 1997: 450) وفي ضوء ماقدمته الدراسات السابقة توصلت الباحثة الى تعريف القيادة الابوية على أنها نمط قيادي يجمع بين السلطة والانضباط من جهة، والرعاية الأبوية والنزاهة الأخلاقية من جهة أخرى، يقوم فيه القائد بتوجيه العاملين والاهتمام برفاهيتهم وحمائيتهم، مقابل توقع الولاء والالتزام، بما يسهم في تعزيز السلوكيات التنظيمية الإيجابية وتحقيق الأهداف التنظيمية.

واعتمدت الدراسة مقياس القيادة الأبوية المتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية، هي: القيادة الخيرة، والقيادة الاستبدادية، والقيادة الأخلاقية، استناداً إلى عدد من الدراسات السابقة (Farh & Cheng, 2000؛ Cheng et al., 2004؛ Cheng & Wang, 2015؛ Wang et al., 2019؛ Chai et al., 2020؛ عشري، 2021؛ الحمداني وآخرون، 2021؛ العابدي وعبد الهادي، 2017).

## 2-1-2 ابعاد القيادة الابوية

**2-1-2-1 القيادة الاستبدادية (السلطوية)**: تُجسّد القيادة الاستبدادية سلوك القائد الذي يؤكد امتلاكه للسلطة المطلقة وقدرته على فرض السيطرة الكاملة على المرؤوسين، مع اشتراط الطاعة غير المشروطة ودون نقاش (Cheng et al., 2004: 91) ويتسم هذا النمط القيادي بالتشدد في استخدام السلطة، والاعتماد على الرقابة

الصارمة، بما يفرض على المرؤوسين الامتثال التام للأوامر والتعليمات الصادرة

عن القائد. (Fu et al., 2013: 11)

ويُلاحظ أن القادة الاستبداديين غالباً ما يُبدون مستوى منخفضاً من الاهتمام والانتباه لاحتياجات مرؤوسيه، ولا يشجعون على بناء علاقات قائمة على الاحترام المتبادل أو مبدأ الأخذ والعطاء، بل يعتمدون في توجيه سلوك العاملين على الإجراءات الرادعة والعقوبات بوصفها أدوات رئيسة للسيطرة (Carr, 2013: 10). كما أن تبني القائد للمنهج الأوتوقراطي المتشدد والمتسلط يؤدي إلى تقييد حرية العاملين ويحدّ من قدرتهم على المبادرة والمشاركة في العمل (سليمان، 2014: 124).

وفي ظل هذا النمط القيادي، يشعر القائد بأن سلطته غير قابلة للجدل أو المساواة، مما يعزز لديه الإحساس بالسيطرة التامة، في حين يخضع المرؤوسون لرقابة صارمة ويلتزمون بالخضوع دون تحفظ أو اعتراض. (Cheng & Wang, 2015: 640)

**2-2-1-2 القيادة الخيرة:** يتسم القادة المحسنون بالتعامل اللطيف والإنساني مع مرؤوسيه، إذ يحرصون على رعايتهم من خلال إظهار اهتمام شخصي وشامل برفاهيتهم المهنية والشخصية على حد سواء. (Chai et al., 2020: 409) ويعكس سلوك القائد في هذا الإطار درجة عالية من الاهتمام بالرفاهية الشخصية والعائلية للمرؤوسين، بما يعزز شعورهم بالتقدير والدعم داخل بيئة العمل (Cheng et al., 2004: 91).

كما يكرّس القائد الخيّر جهوده من أجل رعاية المرؤوسين وتحسين مستوى رفاهيتهم، ويعمل على تشجيعهم ودعمهم لتحقيق نتائج إيجابية تعود بالنفع المشترك على جميع الأطراف، فضلاً عن سعيه إلى إيجاد الحلول المناسبة عند مواجهتهم لمشكلات محددة، واتخاذ إجراءات إيجابية لمعالجتها (Saygili & Karakaya, 2020: 27). وفي هذا السياق، يشير Karakas and Emine (2011) إلى أن القائد الخيّر هو من

يسهم في خلق القيم والمنافع والنتائج الإيجابية من خلال الأفعال والسلوكيات التي تستهدف تحقيق المصلحة المشتركة للجميع، وهو ما تؤكد أيضاً دراسات لاحقة أبرزت دور هذا النمط القيادي في تعزيز المنافع الجماعية والنتائج التنظيمية الإيجابية (Karakas & Sarigollu, 2012: 542؛ العابدي وعبد الهادي، 2017: 63).

**2-1-1-2 القيادة الاخلاقية** : سلوك القائد الذي يُظهر الفضائل الشخصية المتفوقة والانضباط الذاتي وعدم الأنانية يعكس نموذجاً للسلوك الملائم معيارياً، من خلال ممارسات شخصية وعلاقات إنسانية متينة، ويعمل على تعزيز هذه القيم لدى المرؤوسين عبر الاتصال ثنائي الاتجاه، والتعزيز الإيجابي، واتخاذ القرارات الصائبة. (Cheng et al., 2004:91; Brown et al., 2005:120). يتميز القادة الأخلاقيون بالمصادقية، مما يمكنهم من كسب ثقة العاملين وتعزيز التزامهم بأهداف المنظمة. (Jha and Singh, 2019:388). إن الالتزام بالنزاهة والتفوق الأخلاقي ونكران الذات يشجع على تنمية الفريق وتقديم مصالح المنظمة على المصالح الشخصية على المدى الطويل. (Ugurluoglu et al., 2018:48) وفقاً لـ (Farh, 2014:4)، ينبغي أن تتسم القيادة الأخلاقية بعدة خصائص رئيسية، وهي: الاهتمام الحقيقي بالمرؤوسين، بناء علاقة متينة وطويلة الأمد بين القائد والمرؤوس، ممارسة الاحترام دون تحيز، والاهتمام بالاحتياجات المادية والنفسية للمرؤوسين (العابدي وعبد الهادي، 2017:64). كما يُظهر القائد الأخلاقي الشخصية الفائقة والنزاهة من خلال القيادة بالقدوة، وتجنب الأنانية، ما يعزز من سلوكيات الالتزام والمواطنة التنظيمية بين العاملين ويحقق بيئة عمل قائمة على الثقة والاحترام المتبادل (Cheng and Wang, 2015:640).

## 2-2 المتغير التابع : الملل الوظيفي

الملل الوظيفي يُعد حالة سلبية في بيئة العمل تؤثر على الصحة النفسية للفرد، وترتبط بمجموعة من النتائج السلبية مثل الاكتئاب، وتعاطي المخدرات والكحول، وانخفاض الرضا الوظيفي والأداء (Reijseger et al., 2013 cited in Harju et al., 2014:911). ويُعرف الملل الوظيفي بأنه انعدام الرضا الناتج عن عدم الحصول على التحفيز الكافي، مما يخلق حالة مزعجة وغير مرغوبة (Mikulas & Vodanovich, 1993:3). ويتميز بالقصور في التركيز والانتباه والإحساس بالوقت، ويمثل حالة عاطفية لها جذور تاريخية طويلة في البحث التنظيمي (Reijseger et al., 2013:509; Loukidou et al., 2009:381). على الرغم من أن الملل غالباً ما يرتبط بالوظائف الرتيبة والمتكررة، فقد أظهرت الدراسات أنه يمكن أن يحدث أيضاً في البيئات ذات المتطلبات الذهنية العالية (Cumplings et al., 2016:283)، ويعد شعوراً متكرراً في مكان العمل له آثار سلبية على الفرد والمنظمة على حد سواء (van Hooff, 2014:348). كما يختلف شعور الملل بين الأفراد وفقاً للخصائص الشخصية (van Hooff and van Hooft, 2017:133; Farmer and Sundberg, 1986:4). ويربطه Fisher (1993) بنقص الاهتمام وصعوبة التركيز، إذ يمثل حالة عاطفية سلبية ومعتلة خلال أداء الأنشطة الوظيفية، ويحتاج الفرد فيها إلى بذل جهد واعٍ لإتمام المهام أو العودة إليها (van Hooff, 2014:349). وفقاً لـ Tsai (2016:4)، يُعد الملل حالة عاطفية غير مرضية وغير ممتعة، يشعر خلالها الأفراد بعدم الاهتمام بالمهام الوظيفية، ما يدفعهم للبحث عن تحديات وفرص جديدة لتعزيز الموارد والوقاية من الملل بشكل بناء (Harju et al., 2016:12). ويؤدي الملل إلى تأثيرات سلبية ملموسة على الأفراد والمنظمات، بما في ذلك الأداء الوظيفي والحضور والرفاهية، وزيادة الخسائر المالية (Teng et al., 2020:925). كما يمكن وصفه بالشعور المتراكم لدى العامل تجاه وظيفته وبيئة العمل

عند تعرضه لأنشطة رتيبة أو متكررة، خصوصاً في بيئات العمل المؤتمتة والمدعومة بالتكنولوجيا. (Cummings et al., 2016:300)

ينجم الملل عن انفصال الفرد على مستوى الإدراك والعاطفة والطاقة البدنية، حيث يفقد الاهتمام والشعور بالانتماء نحو الوظيفة نتيجة بيئة العمل غير المحفزة، ما يؤثر بسهولة على النتائج التنظيمية. (Teng et al., 2020:927; Bruursema, 2007:34) كما يحفز الملل العديد من السلوكيات السلبية وغير الإنتاجية، ويؤدي إلى انخفاض كفاءة الأداء وزيادة التغيب عن العمل (Bruursema et al., 2011:95; Kass et al., 2001:320; Robinson, 1975:143). حيث أسبابه الظرفية، والارتباطات الفسيولوجية، والظواهر المصاحبة له، والعواقب السلوكية. (Canfield and Coe, 1986 cited in Vodanovich, 2003:570) وترتكز الأبحاث الحديثة على ثلاث جوانب رئيسية لمسببات الملل الوظيفي، وهي: خصائص المهمة، الاختلافات الفردية، وبيئة العمل (Tsai, 2016:4) وفي ضوء ما تقدم، تتوصل الباحثة إلى أن الملل الوظيفي هو حالة عاطفية سلبية وغير مرغوبة تنشأ لدى العامل نتيجة نقص التحفيز والتحدي في بيئة العمل، وتتجلى في ضعف الاهتمام والتركيز والإحساس بالزمن، وما يصاحبه من انفصال إدراكي وعاطفي وانخفاض في الرضا والأداء الوظيفي، الأمر الذي ينعكس سلباً على سلوك الفرد ونتائج المنظمة.

### 3 المبحث الثالث الجانب العملي

#### 3-1 اختبار التوزيع الطبيعي :

اعتمدت الباحثة على طريقة Skewness & Kurtosis طريقة التفلطح والالتواء والتي تكون البيانات ذات توزيع طبيعي عندما تقع ضمن حدود (1، -1)، (Massey, 2003).

1951:70) وعند تطبيق الطريقة وفق برنامج SPSS.V.24 اتضح ان التوزيع طبيعي وكما موضح في الجدول(1-3)

جدول (1-3) اختبار التوزيع الطبيعي

الإبعاد	Kurtosis	Skewness	الاستنتاج
القيادة الخيرة	0.448	-0.370	طبيعي
القيادة الاخلاقية	-0.048	-0.261	طبيعي
القيادة الاستبدادية	0.799	-0.666	طبيعي
القيادة الابوية	0.650	-0.550	طبيعي
الملل الوظيفي	0.551	0.621	طبيعي

المصدر : من اعداد الباحثة استنادا الى نتائج التحليل من مخرجات برنامج SPSS.V.24 بعد اعادة تنظيمها

### 3-2 الاحصاء الوصفي

ان الاحصاء الوصفي هو مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تصف الخصائص الأساسية وتلخص البيانات بطريقة مبسطة (Zikmund *et al.*, 2010:413). ويعالج البيانات الأولية ويحولها إلى أنماط و أرقام صغيرة اذ تعطي استنتاجات يمكن تعميم نتائجها على المجتمع (Brace *et al.*,2006:56).وكما مبين في الجدول(3-2) المدرج في ادناه

جدول (2-3) الاحصاء الوصفي

الاحصاء الوصفي			
المتغيرات	Mean	St. D	C.V%
القيادة الخيرة	3.241	.4429	14%
القيادة الاخلاقية	3.213	.6028	19%
القيادة الاستبدادية	3.379	.5285	16%
القيادة الابوية	3.277	.6209	19%

18%	.5798	3.279	الملل الوظيفي
-----	-------	-------	---------------

المصدر : من اعداد الباحثة استناداً الى نتائج برنامج SPSS.V.24 بعد اعادة تنظيمها من خلال نتائج الجدول (2-3) يتضح ان بعد القيادة الاستبدادية حصل على اعلى وسط حسابي والبالغ (3.379) وبانحراف معياري (.5285) بالمقارنة مع باقي ابعاد القيادة الابوية ، وحصل متغير الملل الوظيفي على اعلى وسط حسابي والبالغ (3.279) وبانحراف معياري (.5798) مقارنة بمتغير القيادة الابوية ، مع ملاحظة ان جميع معاملات الاختلاف لمتغيري الدراسة و الابعاد اقل من 20% وبهذا تكون الاجابات متجانسة وغير متشتتة

### 3-3 الارتباط:

الارتباط احد اساليب الاحصاء الاستدلالي التي تصف قوة واتجاه وطبيعة العلاقة بين المتغيرات ويستخدم معامل ارتباط "Pearson" لقياس التغير الذي يطرأ على المتغير التابع نتيجة التغير في قيم المتغيرات المستقل (Cooper & Schindler,2014:470) يتضح من الجدول المدرج في ادناه ان هنالك علاقة ارتباط قوية بين ابعاد ومتغيرات الدراسة اذ بلغت قوة الارتباط بين المتغيرين (.755\*\*) عند مستوى دلالة 0.01

جدول (3-3) مصفوفة علاقات الارتباط بين إبعاد ومتغيرات الدراسة

المتغيرات	القيادة الخيرة	القيادة الاخلاقية	القيادة الاستبدادية	القيادة الابوية	الملل الوظيفي
القيادة الخيرة	1				
القيادة الاخلاقية	.610**	1			
القيادة الاستبدادية	.535**	.597**	1		
القيادة الابوية	.71**6.	.95**6.	.61**6.	1	
الملل الوظيفي	-.539**	-.551**	-.584**	-.755**	1

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

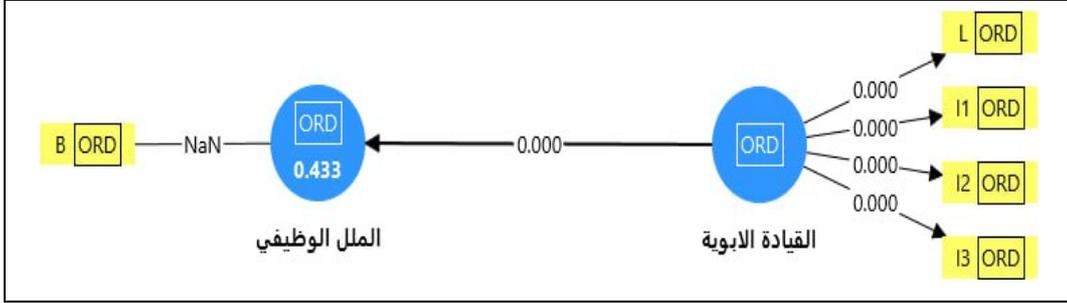
\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر : من اعداد الباحثة استناداً الى نتائج برنامج SPSS.V.24 بعد اعادة تنظيمها

### 3-4 اختبار الفرضيات:

يُعد اختبار الفرضيات خطوة محورية في البحوث العلمية، إذ يُستخدم للتحقق من العلاقات النظرية المقترحة بين المتغيرات اعتماداً على أساليب تحليل إحصائي دقيقة. ويسهم هذا الإجراء في تقييم مدى توافق الإطار النظري مع البيانات الميدانية، مما يساعد الباحث على استخلاص نتائج علمية موثوقة تدعم التفسير المنهجي للظواهر المدروسة. وفي هذا السياق، تُستخدم نمذجة المعادلات الهيكلية كمنهج تحليلي متقدم يتيح اختبار مجموعة من الفرضيات في آن واحد، مع الأخذ بنظر الاعتبار العلاقات السببية بين المتغيرات. تم استعمال برنامج SMART PLS.4 لإجراء اختبار PLS-SEM وفي الشكل (3-1) نموذج PLS-SEM للفرضية الرئيسية وفي الجدول (3-4) اختبار الفرضية الرئيسية

## الشكل (1-3) نموذج PLS-SEM



المصدر : مخرجات برنامج SMART PLS.4

## الجدول (4-3) اختبار الفرضية الرئيسية

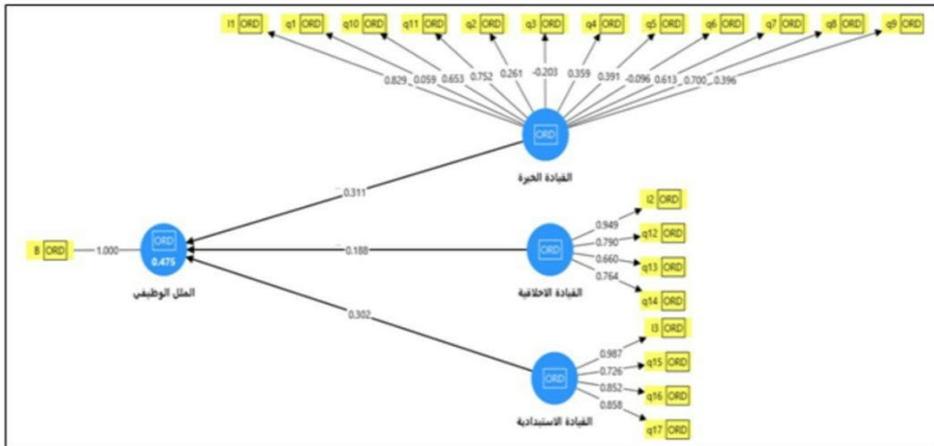
P values	T values	S.E	B	المسار
0.000	14.525	0.045	-0.658	القيادة الابوية <---- الممل الوظيفي

المصدر : مخرجات برنامج SMART PLS.4 بعد اعادة تنظيمها

يتضح من الجدول (4-3) قبول الفرضية الرئيسية للدراسة بوجود تأثير سلبي مباشر للقيادة الابوية في الممل الوظيفي وهذا تشير إلى وجود تأثير سلبي معنوي قوي للقيادة الابوية في الممل الوظيفي، إذ بلغ معامل المسار ( $\beta = -0.658$ )، وهو ما يدل على أنه كلما ارتفع مستوى القيادة الابوية انخفض مستوى الممل الوظيفي لدى العاملين بشكل ملحوظ. ويُعد هذا المقدار من التأثير مرتفعًا نسبيًا، مما يعكس الأهمية العملية لهذا المتغير في تفسير التباين في الممل الوظيفي. كما أن قيمة الخطأ المعياري المنخفضة ( $S.E = 0.045$ ) تشير إلى دقة تقدير معامل المسار واستقراره

الإحصائي. في حين بلغت قيمة (T = 14.525) ، وهي أعلى بكثير من القيمة الجدولية المعتمدة، مما يؤكد قوة العلاقة الإحصائية بين المتغيرين. أما قيمة الدلالة الإحصائية (P = 0.000) ، فتدل على أن هذا التأثير معنوي عند مستوى دلالة (0.01) أو أقل، الأمر الذي يدعم قبول الفرضية التي تفترض وجود تأثير سلبي ذي دلالة إحصائية للقيادة الأبوية في الملل الوظيفي. وفي الشكل (2-3) نموذج PLS-SEM للفرضيات الفرعية اما في جدول (3-5) اختبار الفرضيات الفرعية .

### الشكل (2-3) نموذج PLS-SEM



المصدر : مخرجات برنامج SMART PLS.4

## جدول (5-3) اختبار الفرضيات الفرعية

المسار	B	S.E	T values	P values
القيادة الخيرة <---- الملل الوظيفي	-	0.058	5.415	0.000
القيادة الاخلاقية <---- الملل الوظيفي	-	0.059	3.183	0.002
القيادة الاستبدادية <---- الملل الوظيفي	0.302	0.062	4.847	0.000

المصدر : مخرجات برنامج SMART PLS.4 بعد اعادة تنظيمها

تُظهر نتائج تحليل المسارات في الجدول (5-3) وجود تباين واضح في اتجاه وقوة تأثير أبعاد القيادة الأبوية في الملل الوظيفي. فقد بينت النتائج أن القيادة الخيرة تؤثر تأثيراً سلبياً ذا دلالة إحصائية في الملل الوظيفي ( $\beta = -0.311$ ) ، مما يشير إلى أن ممارسات الرعاية والدعم التي يتبناها القائد تسهم في التخفيف من شعور العاملين بالملل الوظيفي، وهو ما تؤكد قيمة ( $T = 5.415$ ) ومستوى الدلالة الإحصائية ( $P = 0.000$ ) ويلاحظ أن هذا التأثير يُعد الأقوى من حيث حجم التأثير مقارنة بالأبعاد الأخرى. كما أظهرت النتائج أن القيادة الأخلاقية تمارس تأثيراً سلبياً ذا دلالة إحصائية في الملل الوظيفي ( $\beta = -0.188$ ) ، وهو ما يدل على أن التزام القائد بالقيم الأخلاقية والعدالة والنزاهة في التعامل مع العاملين يسهم في الحد من مستويات الملل الوظيفي. وتعكس قيمة ( $T = 3.103$ ) معنوية هذا التأثير واستقراره، مما يؤكد الدور المهم لهذا البعد في تحسين الخبرة الوظيفية للعاملين.

في المقابل، كشفت النتائج عن وجود تأثير إيجابي معنوي للقيادة الاستبدادية في الملل الوظيفي ( $\beta = 0.302$ ) ، بما يعني أن زيادة الممارسات الاستبدادية للقائد تؤدي

إلى ارتفاع مستويات الملل لدى العاملين. وتؤكد قيم ( $T = 4.847$ ) و ( $P = 0.000$ ) أن هذا التأثير دال إحصائيًا، الأمر الذي يعكس الآثار السلبية للسيطرة المفرطة والانفراد باتخاذ القرار في تعزيز مشاعر الرتابة والفتور الوظيفي. ويمكن تفسير هذا التأثير في ضوء طبيعة القيادة الاستبدادية التي تقوم على السيطرة الصارمة، والانفراد بالقرار، والالتزام الحرفي بالأوامر والتعليمات، مما يحدّ من حرية العاملين ويقلل من فرص المشاركة والتنوع الوظيفي، ويؤدي إلى انخفاض مستوى التحدي الذهني والشعور بالتمكين. ومع مرور الوقت، تصبح المهام روتينية ومتكررة، وهو ما يُعد من المسببات الرئيسية للملل الوظيفي، فضلاً عن إضعاف الدافعية الداخلية وتقليل الإحساس بالمعنى في العمل. وعليه، توضح هذه النتائج أن أبعاد القيادة الأبوية لا تتسم بتأثير متجانس في الملل الوظيفي، إذ تسهم الأبعاد الخيرة والأخلاقية في الحد منه، في حين يؤدي البعد الاستبدادي إلى تعزيزه، مما يؤكد أهمية تبني نمط قيادي متوازن يحد من الممارسات السلطوية ويعزز الجوانب الإنسانية والأخلاقية في بيئة العمل.

### ٥-٣ مناقشة النتائج

3-5-1 افضت نتائج التحليل الاحصائي عن وجود علاقة سلبية للقيادة الابوية في الملل الوظيفي لان من اهم مسببات الملل عدم الاهتمام (Schaufeli and Salanova,2014:298).وبما ان القيادة يجب ان توفر الاستقلالية والدعم والفرص لاستخدام قدرات الفرد والنمو بشكل احترافي في العمل ، فيقود ذلك لتخفيف الملل بين أتباعهم(Harju et al.,2018:4).ولان القيادة الخيرة تهتم بالجانب الشخصي وبرفاهية المرؤوسين والحرص على توفير بيئة عمل مرنة تسودها اجواء ودية (طه، 2021 : 513). فتعمل على تحفيز العاملين وخلق الفوائد والنتائج والأفعال التي يمكن ملاحظتها للمصلحة العامة و تحقيق المنافع المشتركة والنتائج الإيجابية

لجميع الافراد العاملين فيكرس جهده لرعايتهم وتقديم الحلول لمشاكلهم (خلف واخرون، 2020 : 345).

3-5-2 الملل الوظيفي يرتبط بالوظائف ذات الخصائص المنخفضة وعندما تكون مهارات الفرد أكبر من التحديات المطروحة بالنشاط (van Hooff and van Hooff, 2017:134). ويجب الانتباه بان التحفيز المفرط يولد الارهاق وقله التحفيز تولد الرتابة وهما من اهم مسببات الملل الوظيفي (Schaufeli and Salanova, 2014:298) فالتعب والملل من اهم نتائج عدم الاهتمام (الغرباوي، 2020: 205) فكثير من الأعمال خاصة الروتينية منها تثير الضجر و الملل ، مما يضفي الكآبة على جو العمل ، ويخلق الإحساس بعدم الرضا ، وهناك العديد من الوسائل التي يمكن استخدامها للتخفيف من ذلك (هشام، 2019 : 163). لذلك القيادة الابوية لها دور عكسي (سلبي) وخاصة بالبعدين القيادة الخيرة والقيادة الاخلاقية في الملل الوظيفي . أي انه بزيادة دور القيادة الابوية يقل الملل الوظيفي.

#### 4-المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

##### ١-٤ الاستنتاجات

١. الملل الوظيفي يعكس في جوهره خللاً في العلاقة النفسية بين الفرد والعمل، وأن القيادة الابوية تمثل عنصر اساس في تشكيل هذه العلاقة، إمّا عبر تحويل العمل إلى تجربة ذات معنى، أو دفعه نحو الرتابة والانسحاب الوجداني.
٢. القيادة التي تُراعي الاحتياجات الإنسانية للعاملين تسهم في تنشيط الدافعية الداخلية لديهم، مما يجعلهم أقل عرضة للملل، حتى في الوظائف ذات الطبيعة الروتينية.

٣. أن غياب العدالة الأخلاقية في السلوك القيادي يضعف ارتباط العاملين بوظائفهم، ويُحوّل الأداء إلى نشاط آلي يفتقر إلى المعنى، مما يزيد من احتمالية نشوء الملل الوظيفي.

٤. تُسهّم الممارسات السلطوية المفرطة في تقليص المساحة الإدراكية للعامل، وتحد من فرص المبادرة والتفكير، الأمر الذي يحوّل العمل إلى نشاط متكرر يخلو من التحدي الذهني.

٥. الملل الوظيفي لا ينشأ فقط عن نقص التحفيز، بل عن غياب التوازن بين متطلبات العمل وقدرات الفرد، وهو ما يجعل القيادة عنصراً محورياً في إدارة هذا التوازن.

٦. القيادة الأبوية، حين تُمارس بصيغتها الإنسانية والأخلاقية، قادرة على تحويل بيئة العمل إلى سياق داعم للنمو المهني والنفسي، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على استدامة الأداء التنظيمي.

#### 4-2 التوصيات: في ضوء الاستنتاجات تقدم الباحثة جملة من التوصيات وكالاتي:

١. أن تعيد المنظمات النظر في الدور النفسي للقيادة، وأن تنتقل من التركيز على الضبط الإداري إلى بناء علاقة عمل قائمة على المعنى، من خلال ممارسات قيادية تدعم الشعور بالقيمة والغاية لدى العاملين.

٢. تضمين البعد الإنساني في السياسات القيادية، عبر تدريب القادة على مهارات الاحتواء والدعم النفسي، وتفعيل ممارسات تهدف إلى رفع مستوى التفاعل الوجداني بين القائد ومرؤوسيه.

٣. ترسيخ منظومة أخلاقية واضحة تحكم السلوك القيادي، وربط التقييم القيادي بمدى الالتزام بالقيم المهنية والعدالة التنظيمية، بوصفها عوامل وقائية من

الملل الوظيفي.

٤. الحد من المركزية الشديدة في اتخاذ القرار، واعتماد أساليب قيادية تشاركية  
تتيح للعاملين مساحة أوسع للمبادرة والمشاركة، بما يعزز التنوع الوظيفي  
ويحد من الرتابة.
٥. تبني سياسات مرنة في تصميم العمل، تقوم على موازنة المهام مع قدرات  
العاملين، وتوفير مستويات متدرجة من التحدي، بما يحافظ على اليقظة  
الذهنية ويمنع تراكم الملل.
٦. ادماج فلسفة القيادة الأبوية المتوازنة ضمن برامج إعداد القادة، مع التركيز  
على تنمية الوعي القيادي بدور القائد في حماية الصحة النفسية للعاملين  
وتعزيز جودة حياتهم الوظيفية.

### 5-المصادر

- ١- ابو مسعود، سماهر مسلم عياد (2010)، ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين  
الإداريين العاملين في وزارة التربية و التعليم العالي بقطاع غزة - أسبابها و كيفية  
علاجه قدمت هذه الرسالة الى الجامعة الاسلامية غزة كلية التجارة قسم ادارة الاعمال  
استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال.
- ٢- الاخضر ، صياحي (2018)، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي  
بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعريريج- أطروحة مقدمة  
الى جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص: علوم التسيير.
- ٣- بوراس، نور الدين (2014)، دور القيادات الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى  
العاملين دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة  
،رسالة مقدمة الى جامعة محمد خضير بسكرة ،كلية العلوم الانسانية والاجتماعية لنيل

- شهادة الماجستير في علم الاجتماع .
- ٤- الحمداني صبا نوري, حسين وسام علي & , كاطع افتخار عبد الحسين . (2021). التأثير الوسيط للمناخ الاخلاقي في العلاقة بين القيادة الابوية والالتزام التنظيمي في وزارتي التربية والتعليم العالي في العراق .مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية, (1)624-7 – 641.
- ٥- خلف، ياسر لطيف و عبد، عذراء محسن ومحمود ،زيد خوام (2020)، القيادة الابوية ودورها في الانغماس الوظيفي : دراسة استطلاعية في رئاسة جامعة الانبار ، مجلة كلية المعارف الجامعة (31)2، 334-365.
- ٦- درويش، توفيق(2007)، فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء دراسة ميدانية بشركة التركيب الصناعي بمدينة بوفاريك،رسالة مقدمة الى جامعة الجزائر كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع ،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل.
- ٧- سليمان، فيبي نصحي راغب ،أثر القيادة الابوية على جودة حياة العمل دراسة ميدانية على هيئة ميناء بورسعيد، المجلة العلمية للدراسات الادارية والبيئية (8)1، 121-156.
- ٨- طه، مني حسنين السيد. (2021). دور الإستقامة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية بالجامعات المصرية .المجلة العلمية للبحوث التجارية.(4)43، 501 – 576.
- ٩- العابدي، علي رزاق جواد و عبد الهادي ، هديل محمد علي (2017)،تأثير القيادة الابوية على سلوكيات العمل دراسة تطبيقية على عين الكليات الأهلية في محافظة النجف لأشرف ، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية (7)2، 57- 84.
- ١٠- عشري، تامر ابراهيم السيد (2021)، تأثير القيادة الابوية على جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه بالتطبيق على العاملين بالإدارة العامة للموارد المائية والرش بشرق الدقهلية ، مجلة البحوث المالية والتجارية (22)292، 1-324.
- ١١- الغرباوي، شهدان عادل (2020)، القيادة الادارية كوسيلة لتحسين اداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية ،دار الفكر الجامعي

١٢- القاضي، محمد يوسف (2015)، السلوك التنظيمي، الاكاديميون للنشر والتوزيع عمان الاردن ط1.

١٣- نصر الدين، قعودة ومنيرة، سلامي (2020)، اثر القيادة الاخلاقية على الالتزام التنظيمي: دور الوساطة لنية ترك العمل دراسة حالة لمديرية توزيع الغاز والكهرباء بباتنة، مجلة الاستراتيجية والتنمية (10)4، 91-110.

١٤- هشام، برو (2019)، أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة وحدة العصير والمصبرات الغذائية نقاوس – باتنة، أطروحة مقدمة الى الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة محمد خيضر – بسكرة – كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة.

#### **BOOK:**

1. Aycan, Z. (2006). Paternalism. In U. Kim, K.-S. Yang, & K.-K. Hwang (Eds.), *Indigenous and cultural psychology: Understanding people in context* (pp. 445– 466). New York: Springer
2. Brace, N., Kemp, R., & Sneglar, R. (2006). *Spss for psychologists*, 3th ed, Palgrave Macuillan, UK.
3. Cooper, Donald R., & Schindler, Pamela S., (2014). "Business Research Methods" , 12th ed, McGraw-Hill education.
4. Farh, J.L. and Cheng, B.S. (2000), "A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations", *Management and Organizations in the Chinese Context*, Macmillan Press Ltd., London, pp. 84-127.
5. Kabasakal, H., & Bodur, M. (2007). Leadership and culture in Turkey: A multifaceted phenomenon. In *Culture and leadership across the world* (pp. 835-874). Psychology Press.

6. Schaufeli, W., & Salanova, M. A. R. I. S. A. (2014). Burnout, boredom and engagement at the workplace.
7. Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C., & Griffin, M. (2010). Business research methods, 8th ed. Mason, HO: Cengage Learning

**Article:**

8. Bedi, A. (2020). A meta-analytic review of paternalistic leadership. *Applied Psychology*, 69(3), 960-1008.
9. 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.
10. Bruni, L., Gilli, M., & Pelligra, V. (2008). Reciprocity: Theory and facts: Introduction to the special issue. *International Review of Economics*, 55, 1-11.
11. Bruursema, K., Kessler, S. R., & Spector, P. E. (2011). Bored employees misbehaving: The relationship between boredom and counterproductive work behaviour. *Work & Stress*, 25(2), 93-107.
12. Chai, D. S., Jeong, S., & Joo, B. K. (2020). The multi-level effects of developmental opportunities, pay equity, and paternalistic leadership on organizational commitment. *European Journal of Training and Development*.(44)4\5,405-424.
13. 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.
14. 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.
15. Cummings, M. L., Gao, F., & Thornburg, K. M. (2016). Boredom in the workplace: A new look at an old problem. *Human factors*, 58(2), 279-300.
  16. Dabke, D. (2014). Role of parental emotional intelligence and perceived parental leadership behaviour on satisfaction with parent. *Journal of Indian Association for Child and Adolescent Mental Health-ISSN 0973-1342*, 10(1), 9-30.
  17. Demenchonok, E. (2009).. The universal concept of human rights as a regulative principle: Freedom versus paternalism. *American Journal of Economics and Sociology*, 68(1), 273-301.
  18. Erben, G. S., & Güneşer, A. B. (2008). The relationship between paternalistic leadership and organizational commitment: Investigating the role of climate regarding ethics. *Journal of Business Ethics*, 82, 955-968.
  19. Farmer, R., & Sundberg, N. D. (1986). Boredom proneness--the development and correlates of a new scale. *Journal of personality assessment*, 50(1), 4-17.
  20. Fu, X., Li, Y., & Si, Y. (2013). The impact of paternalistic leadership on innovation: an integrated model. *Nankai Business Review International*(4)1,9-24.
  21. Harju, L. K., Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2016). Can job crafting reduce job boredom and increase work engagement? A three-year cross-lagged panel study. *Journal of Vocational Behavior*, 95, 11-20.
  22. Harju, L. K., Schaufeli, W. B., & Hakanen, J. J. (2018). A multilevel study on servant leadership, job boredom and job crafting. *Journal*
-

- of Managerial Psychology.(33)1,2-14.
23. Hiller, N. J., Sin, H. P., Ponnappalli, A. R., & Ozgen, S. (2019). Benevolence and authority as WEIRDly unfamiliar: A multi-language meta-analysis of paternalistic leadership behaviors from 152 studies. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 165-184.
24. Hou, B., Hong, J., Zhu, K., & Zhou, Y. (2019). Paternalistic leadership and innovation: the moderating effect of environmental dynamism. *European Journal of Innovation Management*.(22)3,562-582.
25. Jha, J. K., & Singh, M. (2019). Exploring the mechanisms of influence of ethical leadership on employment relations. *IIMB Management Review*, 31(4), 385-395.
26. Karakas, F., & Sarigollu, E. (2012). Benevolent leadership: Conceptualization and construct development. *Journal of Business Ethics*, 108(4), 537-586.
27. Kass, S. J., Vodanovich, S. J., & Callender, A. (2001). State-trait boredom: Relationship to absenteeism, tenure, and job satisfaction. *Journal of business and psychology*, 16(2), 317-327.
28. Lee, T. W. (1986). Toward the development and validation of a measure of job boredom. *Manhattan College Journal of Business*, 15(1), 22-28.
29. Loukidou, L., LoanClarke, J., & Daniels, K. (2009). Boredom in the workplace: More than monotonous tasks. *International Journal of Management Reviews*, 11(4), 381-405.
30. Massey, F.J. (1951). "The Kolmogorov-Smirnov Test for Goodness of Fit", *Journal of the American Statistical Association*, Vol. 46, No.253, pp:68-78
31. Mikulas, W. L., & Vodanovich, S. J. (1993). The essence of

- boredom. *The Psychological Record*, 43(1), 3.-12
32. Öge, E., Cetin, M., & Top, S. (2018). The effects of paternalistic leadership on workplace loneliness, work family conflict and work engagement among air traffic controllers in Turkey. *Journal of Air Transport Management*, 66, 25-35.
33. Pellegrini, E. K., Scandura, T. A., & Jayaraman, V. (2010). Cross-cultural generalizability of paternalistic leadership: An expansion of leader-member exchange theory. *Group & organization management*, 35(4), 391-420.
34. Penney, L. M., Hunter, E. M., & Perry, S. J. (2011). Personality and counterproductive work behaviour: Using conservation of resources theory to narrow the profile of deviant employees. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 58-77.
35. Reijseger, G., Schaufeli, W. B., Peeters, M. C., Taris, T. W., Van Beek, I., & Ouweneel, E. (2013). Watching the paint dry at work: Psychometric examination of the Dutch Boredom Scale. *Anxiety, Stress & Coping*, 26(5), 508-525.
36. Robinson, W. P. (1975). Boredom at school. *British Journal of Educational Psychology*, 45, 141—152.
37. Saha, R. (2016). Factors influencing organizational commitment—research and lessons. *Management Research and Practice*, 8(3), 36-48.
38. Saygili, M., Özer, Ö., & Karakaya, P. Ö. (2020). Paternalistic leadership, ethical climate and performance in health staff. *Hospital topics*, 98(1), 26-35.
39. Teng, M., Hassan, Z., Kasa, M., Nor, N. N. M., Bandar, N. F. A., & Ahmad, R. (2020). Mediating Role of Boredom in the Workplace on

- Turnover Intention: A Proposed Framework. *Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(12), 924-938.
40. Tsai, C. J. (2016). Boredom at work and job monotony: An exploratory case study within the catering sector. *Human Resource Development Quarterly*, 27(2), 207-236.
41. Ugurluoglu, O., Aldogan, E. U., Turgut, M., & Ozatkan, Y. (2018). The effect of paternalistic leadership on job performance and intention to leave the job. *Journal of Health Management*, 20(1), 46-55.
42. van Hooff, M. L., & van Hooft, E. A. (2014). Boredom at work: Proximal and distal consequences of affective work-related boredom. *Journal of occupational health psychology*, 19(3), 348-359.
43. van Hooff, M. L., & van Hooft, E. A. (2017). Boredom at work: Towards a dynamic spillover model of need satisfaction, work motivation, and work-related boredom. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(1), 133-148.
44. Vodanovich, S. J. (2003). Psychometric measures of boredom: A review of the literature. *The Journal of psychology*, 137(6), 569-595.
45. Wan, J., Le, Y., Wang, G., Xia, N., & Liu, X. (2020). Carrot or stick? The impact of paternalistic leadership on the behavioral integration of top management teams in megaprojects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(5), 937-960.
46. Wang, Z., Liu, Y., & Liu, S. (2019). Authoritarian leadership and task performance: the effects of leader-member exchange and dependence on leader. *Frontiers of Business Research in China*, 13(1), 1-15.

47. Westman, M., Hobfoll, S. E., Chen, S., Davidson, O. B., & Laski, S. (2004). Organizational stress through the lens of conservation of resources (COR) theory. In Exploring interpersonal dynamics Emerald Group Publishing 4, :167-220.
48. Westwood, R. I. (1997). Harmony and patriarchy: Then cultural basis for 'paternalistic headship' among the overseas Chinese. Organization Studies, 18, 445–480.

#### **Thesis and Distention**

49. Bruursema, K. (2007). How individual values and trait boredom interface with job characteristics and job boredom in their effects on counterproductive work behavior. University of South Florida. A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy Department of Psychology College of Arts and Sciences University of South Florida
50. Carr, E. R. (2013). Parental leadership roles & conflict management: Developing family resiliency through parent-child reconciliation A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirement for the Degree of Masters of Human Development & Educational Psychology