



ISSN: 1999-5601 (Print) 2663-5836 (online)

Lark Journal

Available online at: <https://lark.uowasit.edu.iq>



*Corresponding author:

Issam Aliwi Saheb of Al-Obaidi

Babylon Education Directorate –
Iraq

Email :

Alasame414@gmail.com

Keywords:

parental leadership behaviors
, organizational intimacy.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 4 Jan 2024

Accepted 15 Jun 2024

Available online 1 Jul 2024



Parental leadership behaviors and their role in enhancing the levels of organizational intimacy in the workplace

ABSTRACT

The current study seeks to explain the nature and level of the relationship between parental leadership behaviors and organizational intimacy in the General Directorate of Education in Babylon Governorate, and this comes as an attempt to reduce or bridge the knowledge gap between the two research variables. In addition to trying to lay the correct and appropriate foundations for creating leaders based on symbols emanating from Iraqi society, it is possible to invest in order to be the most important capital for its profit or service organizations. To achieve this, the researcher distributed 134 questionnaires to a number of employees in the Directorate of Education of Babylon. The number of questionnaires retrieved was 129, while the number of questionnaires valid for statistical analysis reached 125, with an average of 97% of the retrieved questionnaires. Theoretical results showed the existence of a knowledge gap to explain the nature of the relationship between parental leadership behaviors and organizational intimacy in organizations in general and in the organization under study in particular. Regulatory.

© 2024 LARK, College of Art, Wasit University

DOI: <https://doi.org/10.31185/lark.Vol3.Iss16.3390>

سلوكيات القيادة الابوية ودورها في تعزيز مستويات الالفة التنظيمية في مكان العمل دراسة حالة في المديرية العامة للتربية في محافظة بابل

عصام عليوي صاحب العبيدي/ مديرية تربية بابل – العراق
الخلاصة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تفسير طبيعة وتحديد مستوى العلاقة بين سلوكيات القيادة الابوية والالفة التنظيمية في المديرية العامة للتربية في محافظة بابل، ويأتي ذلك بوصفه محاولة لتقليل أو ردم الفجوة المعرفية بين متغيري البحث. فضلاً عن محاولة وضع الأسس الصحيحة والمناسبة لصناعة قادة بالاعتماد على رموز نابعة من المجتمع العراقي، من الممكن أن تستثمر لكي تكون رأس مال لمنظماته الهادفة الربح أو الخدمية. وتحقيقاً لذلك قام الباحث بتوزيع 134 استبانة على عدد من الموظفين في مديرية تربية بابل. وكان عدد

الاستبانات المسترجعة 129 استبانة، أما عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الأحصائي فقد بلغ 125 استبانة بمعدل 97% من الاستبانات المسترجعة. وأظهرت النتائج النظرية وجود فجوة معرفية لتفسير طبيعة العلاقة بين سلوكيات القيادة الابوية والالفة التنظيمية في المنظمات بشكل عام وفي المنظمة قيد البحث بشكل خاص، كما أظهرت النتائج التطبيقية وجود ارتباط معنوي وموجب بين سلوكيات القيادة الابوية والالفة التنظيمية، وكذلك وجود تأثير معنوي وموجب لسلوكيات القيادة الابوية والالفة التنظيمية .

الكلمات الرئيسية: سلوكيات القيادة الابوية، الالفة التنظيمية .

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث:

تعتبر القيادة الأبوية عن النمط القيادي الذي يضطلع به القائد بدور الأب داخل المنظمة الذي له سلطة قوية مرتبطة بالاهتمام والرعاية، اذ يمثل المرؤوسون طوعية لتعليماته، كما تتكون القيادة الأبوية من ثلاثة عناصر هامة هي: الخير، الأخلاق، الرعاية والاهتمام بالمرؤوسين، اما متغير الالفة التنظيمية فانه يعبر عن العلاقة الحميمة والطيبة بين الافراد العاملين من جهة والقيادة من جهة اخرى .

وفي ضوء ما تم أستعراضه من حقائق في أعلاه، فإن البحث الحالي ينطلق من فكرة رئيسية تعد أمتداداً للأطر النظرية والفكرية، التي ظهرت في عدد من الدراسات السابقة في أن القيادة الابوية تمثل امتلاك المنظمة لثقافات وأخلاقيات عمل متوارثة تسهم في بناء نوع متميز من القادة، ومع ذلك وعلى حد علم الباحث توجد ندرة في الدراسات التي أهتمت بدراسة العلاقة بين سلوكيات القيادة الابوية والالفة التنظيمية، وبشكل خاص في البيئة التنظيمية للمنظمات العراقية، لذا يعد البحث الحالي محاولةً في طريق ردم الفجوة المعرفية Knowledge Gap بين هذين المتغيرين، بدراسة العلاقة بينهما في أنموذج فرضي واحد.

وأستناداً لما تقدم، يمكن للباحث أن يحدد صياغة مشكلة البحث الحالي بالآتي: "إن غياب الاهتمام بسلوكيات القيادة الابوية يؤدي إلى عدم امتلاك المنظمة والافراد العاملين للالفة التنظيمية".

ثانياً: تساؤلات البحث:

- في ضوء مشكلة البحث التي تم تحديدها في أعلاه، يبرز عدد من التساؤلات، التي يمكن وضعها فيما يأتي:
- أ. ما هو مستوى انتشار سلوكيات القيادة الابوية في المنظمة قيد البحث؟
 - ب. ما هو مستوى انتشار الالفة التنظيمية في المنظمة قيد البحث؟
 - ج. هل توجد علاقة ارتباط بين سلوكيات القيادة الابوية والالفة التنظيمية في المنظمة قيد البحث؟

د. هل توجد علاقة تأثير سلوكيات القيادة الابوية في الالفة التنظيمية ضمن نطاق المنظمة قيد البحث؟
ثالثاً: أهداف البحث:

إن تساؤلات البحث الحالي الواردة في أعلاه، يمكن الإجابة عنها بتحقيق الأهداف الآتية:

- أ. تحديد مستوى انتشار سلوكيات القيادة الابوية في المنظمة قيد البحث.
 - ب. تحديد مستوى انتشار الالفة التنظيمية في المنظمة قيد البحث.
 - ج. معرفة طبيعة العلاقة بين سلوكيات القيادة الابوية والالفة التنظيمية في المنظمة قيد البحث؟
- رابعاً: أهمية البحث:

إن أهمية البحث الحالي يمكن تمثيلها في محورين رئيسيين هما:

أ- المحور الأول: الأهمية النظرية: وتتضمن:

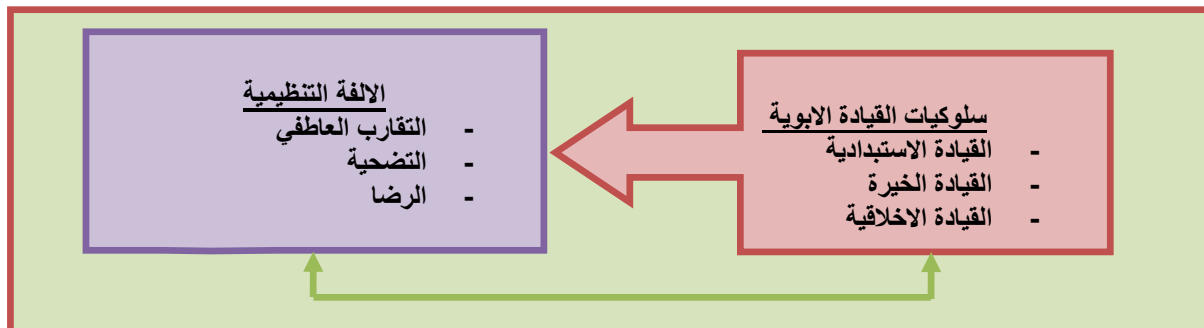
- 1- يعد البحث الحالي على حد علم الباحث أول محاولة من نوعها لدراسة العلاقة بين متغيري سلوكيات القيادة الابوية والالفة التنظيمية في أنموذج فرضي واحد.
- 2- استعراض عدد من الآراء الفكرية والنظرية لعدد من الباحثين السابقين، التي تمثل حلقة التواصل في مجال متغيري البحث.

ب- الأهمية التطبيقية: وتتضمن:

- 1- يعد البحث الحالي مساهمة جادة في ظل هلامية الأنشطة الفاعلة لمختلف المنظمات العراقية، من أجل استنهاض القيم والثقافات والأخلاقيات ضمن بيئة عملها.
- 2- كما يعد البحث الحالي نقطة الانطلاق، التي يمكن أن نستفيد من استنتاجاته وتوصياته من أجل تغيير وتطوير واقع القيادات في المنظمات العراقية.

خامساً: أنموذج البحث الفرضي:

استناداً إلى آراء عدد من الباحثين في الدراسات السابقة، التي قدمت إشارات لطبيعة العلاقة بين متغيري سلوكيات القيادة الابوية والالفة التنظيمية، قام الباحث بتقديم أنموذج فرضي يبين طبيعة العلاقة بينها، كما موضح في الشكل (1).



إن الشكل (1) في أعلاه, يظهر متغير سلوكيات القيادة الأبوية بوصفه متغيراً مستقلاً, يتكون من ثلاثة أبعاد هي: (القيادة الاستبدادية, القيادة الخيرة, والقيادة الاخلاقية), والالفة التنظيمية بعدها متغيراً تابعاً يتكون أيضاً من ثلاثة أبعاد هي: (التقارب العاطفي, التضحية, والرضا).

سادساً: فرضيات البحث:

من أجل تحقيق أهداف البحث الحالي ووضع إجابات منطقية وموضوعية لتساؤلاته, تم صياغة فرضيتين رئيسيتين هما:

- الفرضية الرئيسية الأولى: تنص على "أن سلوكيات القيادة الأبوية لها ارتباط معنوي وموجب مع الالفة التنظيمية", وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. الفرضية الفرعية الأولى: تنص على: "أن القيادة الاستبدادية لها ارتباط معنوي موجب مع الالفة التنظيمية".

2. الفرضية الفرعية الثانية: تنص على: " أن القيادة الخيرة لها ارتباط معنوي موجب مع الالفة التنظيمية

3. الفرضية الفرعية الثالثة: تنص على: " أن القيادة الاخلاقية لها ارتباط معنوي موجب مع الالفة التنظيمية".

- الفرضية الرئيسية الثانية: تنص على "أن لسلوكيات القيادة الأبوية لها تأثير معنوي وموجب في الالفة التنظيمية", وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1- الفرضية الفرعية الأولى: تنص على: "أن للقيادة الاستبدادية تأثيراً معنوياً موجباً في الالفة التنظيمية

2- الفرضية الفرعية الثانية: تنص على: " إن للقيادة الخيرة تأثيراً معنوياً موجباً في الالفة التنظيمية .

3- الفرضية الفرعية الثالثة: تنص على: " إن للقيادة الاخلاقية تأثيراً معنوياً موجباً في الالفة التنظيمية .

سابعاً: مقياس البحث:

لمعرفة مستوى انتشار متغيري البحث وطبيعة العلاقة بينهما في المنظمة قيد البحث, تم قياسهما باستخدام استبانة مكونة من (45) فقرة بتدرج (لا أتفق تماماً, لا أتفق, محايد, اتفق, اتفق تماماً). ولقد تم تطوير مقياس المتغير المستقل سلوكيات القيادة الأبوية بالاعتماد على (Cheng et al. (2011), والمؤلف من (28) فقرات وثلاثة أبعاد هي: (القيادة التسلطية, القيادة الخيرة, والقيادة الاخلاقية), وقد تم تطوير مقياس المتغير التابع الالفة التنظيمية بالاعتماد على (Davis (1983), والمؤلف من (17) فقرة وثلاثة أبعاد هي: (التقارب العاطفي, التضحية, والرضا), كما يتضح من الجدول (1).

الجدول (1) مقياس البحث الحالي

المتغير	البعد	عدد الفقرات	المقياس المعتمد
سلوكيات القيادة الابوية	القيادة الاستبدادية	9	تم تطوير المقياس بالاعتماد على: Cheng et al. (2011)
	القيادة الخيرة	11	
	القيادة الاخلاقية	8	
الالفة التنظيمية	التقارب العاطفي	5	تم تطوير المقياس بالاعتماد على: Davis (1983)
	التضحية	7	
	الرضا	5	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على عددٍ من الأدبيات السابقة.

ثامناً: أداة البحث:

تم توزيع استبانة البحث الحالي التي مثلت أدواته الرئيسية بصورة مباشرة من قبل الباحث للمدة من (1-3-2023) إلى (1-4-2023) على عدد من المستجيبين. وقد قسمت على جزأين رئيسيين، مثلت المعلومات العامة عن بعض العوامل الديموغرافية لعينة البحث أولها وشملت (الجنس والحالة الاجتماعية والعمر ومستوى التعليم وعدد سنوات الخبرة). أما ثانيها فقد تكون من (45) فقرة انقسمت على محورين هما: (المحور الأول-تكون من (28) فقرة تتعلق بقياس سلوكيات القيادة الابوية، والمحور الثاني- تكون من (17) فقرة خاصة تتعلق بقياس الالفة التنظيمية).

المبحث الثاني – الجانب النظري للبحث

اولا – مفهوم سلوكيات القيادة الابوية :

يطلق على النظام الابوي سابقا بـ (البطيريركية) وبالإنجليزية (Patriarchy) ويسمى ايضا نظاما أبويا وذكورية وهو تنظيم اجتماعي يتميز بسيادة الذكر الرئيس (الأب) وتبعية النساء والذرية له بما فيه التبعية القانونية وعادة ما يُقصد بها الاستحقاق وهيمنة شخص ما , ويعود أصل كلمة (بطيريركية) الى العصور اليونانية القديمة , وباللغوية (πατριάρχης): (باتريا-ارخيس)باتريأرخيس) تعني كبير العشيرة أو العائلة , وهي لفظة مركبة من πατριά وتعني عشيرة، و ἄρχειν وتعني التقدم والرياسة, فالبطيريرك هو الأب (الكبير) والبطيريركية سلطة ذلك الأب أو رب العائلة (Cheng et al , 2004 : 89).

لهذا فقد تعددت مفاهيم سلوكيات القيادة الأبوية بتعدد الآراء التي تناولتها , فقد عرفت هذه السلوكيات على انها ممارسة السلطة بسهولة من إصدار الأوامر للمرؤوسين لقيامهم بمهام معينة مع وجود نوع من الإقناع عن تجنب السلوكيات غير الأخلاقية حتى يستطيع القائد التأثير في سلوك المرؤوسين , لهذا تصنف هذه السلوكيات ضمن الانماط القيادية التي يضطلع بها القائد بدور الأب داخل المنظمة الذي له سلطة قوية مرتبطة بالاهتمام والرعاية, اذ يمثل المرؤوسون طواعية لتعليماته, كما تتكون القيادة الأبوية من ثلاثة عناصر اساسية , وهي فعل الخير والأخلاق والتسلط, اذ يشير التسلط إلى سلوك القائد الذي يؤكد على السلطة المطلقة ووجوب الطاعة, اما فعل الخير فيقصد به الرعاية والاهتمام بالمرؤوسين, وعنصر الأخلاق يوضح القيادة القدوة المتفوقة للفضائل (6 : Zhuang et al , 2022).

فقد عرفت سلوكيات القيادة الأبوية على أنها شكل من أشكال الأسلوب الإداري الأبوي والتي تستخدم لإدارة وحماية الافراد العاملين الذين يتوقع منهم أن يكونوا مخلصين ومحترمين , والقائد الأبوي مناسب لمنظمة يكون فيها الهيكل هو التفكير الرسمي والتسلسل الهرمي والإبداعي , فهي علاقة هرمية يوجه فيها القائد الحياة المهنية والشخصية للمرؤوسين بطريقة تشبه الوالد ويتوقع في المقابل الولاء والإعجاب, اذ انها أسلوب يجمع بين الانضباط القوي والسلطة والإحسان الأبوي (128 : Qaiser et al , 2021).

ومن العرض السابق يرى الباحث ان سلوكيات القيادة الابوية هي ممارسة السلطة بسهولة بإصدار الأوامر للمرؤوسين لقيامهم بمهام معينة مع وجود نوع من الإقناع, فضلاً عن تجنب السلوكيات غير الأخلاقية حتى يستطيع القائد التأثير في سلوك المرؤوسين , أي انها النمط الذي يبدو فيه القائد كالأب في الأسرة, ومهمته تبدأ بتحسين علاقته مع الافراد العاملين بتقديم الدعم والمحافظة على سعادتهم وفي المقابل يتوقع منهم الولاء والاحترام , لهذا يجمع هذا النمط القيادي بين السلطة والإحسان مثل الأب, والنزاهة الأخلاقية في إطار سلطته ونفوذه , وتوجيهه للحياة المهنية والشخصية للمرؤوسين, مقابل الحصول منهم على الولاء والاحترام والامتثال للأوامر.

ثانياً – ابعاد سلوكيات القيادة الابوية :

بعد اطلاع الباحث على مجموعة من الدراسات السابقة تبين ان هناك عددا من الابعاد التي يمكن ان تقيس السلوكيات القيادية الابوية , فقد اعتمد على ما جاء بدراسة (Cheng et al (2000) والذي اعتمد على ثلاثة ابعاد وهي (القيادة الاستبدادية , القيادة الخيرية , والقيادة الأخلاقية) والتي يمكن ان نوضحها بالاتي :

1- القيادة الاستبدادية :

يعني أسلوب القيادة الاستبدادي أن القائد ينقل لأتباعه المهام التي يجب أدائها من أجل تحقيق الهدف , ولا يحتاج هذا النوع من القادة إلى تحفيز الافراد , اذ من المتوقع أن يكون لديهم الدافع لإنجاز المهمة , وفي هذا النوع من القيادة الذي يشبه القيادة التوجيهية يكون التابعون متحفزين , لكنهم لا يعرفون الوظيفة , لذا فهم على استعداد للحصول على التعليمات وتعلم كيفية القيام بالمهمة بكفاءة , فهؤلاء القادة يعدون مسيطرين ويجب على التابعين القيام بالمهام بالطريقة التي حددها لهم القائد (4 : 2014 , Gafurri) .

2- القيادة الخيرة :

يرى (Karakas & Sarigollu , 2011 : 6) ان مفهوم القيادة الخيرة يختلف عن مفاهيم القيادة الأخرى بسبب تركيزها المركزي على خلق فوائد أو أعمال أو نتائج يمكن ملاحظتها من أجل مصلحة الجميع , ولهذا عرفت هذه السلوكيات القيادية على انها اعتقاد فلسفي في الخير المحتمل للإنسانية والاعتقاد المقابل بأن البشر ملزمون باستخدام غرائزهم الطبيعية ومواقفهم التنموية من الحب والإحسان والنزعة لفعل الخير وللقيام بأعمال طيبة أو خيرية , وتقوم هذه القيادة على اساس اربعة نماذج سلوكية مهمة , اولهما **النموذج الاخلاقي** الذي يقوم على أخلاقيات العمل والقيم والأخلاق القيادية , وثانيهما **النموذج الروحاني** الذي يقوم على الروحانية في العمل وآداب القيادة الروحية , اما النموذج الثالث فيتعلق **بالجانب الحيوي** الذي يعتمد على المنح التنظيمية الإيجابية والنهج القائم على القوة , وركز النموذج الرابع على **الجانب الاجتماعي** الذي يقوم على أساس المسؤولية الاجتماعية للشركات وآداب المواطنة .

3- القيادة الاخلاقية :

تعد القيادة الأخلاقية مفتاح بوابة نجاح استراتيجية مركزية لأي منظمة تنشد النمو وتحقيق الغايات، فهي قيادة تحقق العدالة والشفافية، وتشجع العمل الجماعي المشترك، والمشاركة في صنع القرار، والاهتمام بالمرؤوسين وتعزيز نموهم، والتخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة المستندة إلى الوصاية والهرمية وسلطة المركز، وذلك على وفق إطار أخلاقي إنساني يتزامن فيه الارتقاء بأداء المؤسسة ونوعية إنتاجها مع الاعتناء بالأفراد وتطويرهم وتحفيزهم وتعزيز دورهم، وتتعاظم أهمية القيادة الأخلاقية في المؤسسات كونها تتعامل مع الإنسان وتحاول صياغة شخصيته صياغة سليمة وإيجابية تنمي فيه الخلق القويم، وترسخ فيه القيم السامية، والشعور بالمسؤولية عبر منظومة منبثقة من قيم راسخة من المنهج التربوي الإسلامي الأصيل، كما أنها تقوم بصياغة القرارات التي تنعكس على حاضر المجتمع ومستقبله، والتي يمتد تأثيرها إلى أجيال عديدة : 2018 , (Sikorsky 5) .

ثالثاً - مفهوم الالفة التنظيمية :

تعد العلاقة الحميمة والالفة بين الافراد العاملين ضرورية في البيئة التنظيمية , ويمكن أن تحل هذه العلاقة العديد من المشاكل أو تمنع حدوثها , لهذا السبب تحاول المنظمات خلق هذه العلاقة أو دعم مؤشراتنا , وفي الوقت الحاضر تعد الالفة بين الافراد العاملين أحد متطلبات الحياة التنظيمية , كونها تركز على مشاركة رغبات المرء الداخلية مع الآخرين أو أنها تنطوي على التعاطف والتفاهم العميق مع الآخرين , اذ يشير هذا السلوك إلى مجموعة من السلوكيات اللفظية وغير اللفظية في التفاعلات وجهًا لوجه والتي تؤدي إلى التواصل والتفاهم والتقارب النفسي ويتضمن التواصل جنبًا إلى جنب مع التأثير والذي يؤدي إلى التقارب بين الأفراد , وتجدر الإشارة إلى أن العلاقة الطيبة والالفة في علاقات العمل هي بمثابة طريقة الاتصال في مكان العمل , ويمكن أن تكون العلاقة الحميمة في مكان العمل كعلاقة أو تفاعل وتواصل بمشاركة مطالب العمل مع الافراد الآخرين , اذ يكتسب الافراد فهمًا عميقًا وحساسية تجاه المشكلات المتعلقة بالعمل (Sistan et al , 2020 : 51).

وينقل (Rosemary et al , 2020 : 58) ما توصل اليه الباحث Sexton (1982) والذي اثبت ان مصطلح "الالفة" مأخوذ من الكلمة اللاتينية Intimus ، وهي تعني الشعور بالأمن الداخلي للفرد مع الإدراك والوصول إلى الشخصية الداخلية للناس , والالفة التنظيمية هي مشاركة الرغبات الداخلية مع الآخرين أو أن يتم رؤيتها بالتعاطف والفهم العميق للآخرين , اذ انها تتضمن إقامة العلاقات الحميمة على وفق مؤشرات سلوكية إيجابية ، وهي ليست عقلية فحسب بل لها مظهر خارجي أيضًا , وهذا يعني أنها طريقة للعلاقة يشعر فيها كلا الجانبين بالمشاعر والاحاسيس نفسها , وبمعنى اخر عرفت الالفة التنظيمية على انها عملية شخصية ذات مؤشرين رئيسيين هما الإخلاص والمسؤولية تجاه الطرف الآخر , اذ تبدأ العلاقة الحميمة بإعطاء المعلومات والأفكار والمشاعر الشخصية والاعتراف بها من شخص لآخر , يمكن أن يكون التعبير عن الأفكار والمشاعر إما لفظيا أو غير لفظي في شكل سلوكيات او ايماءات تعبر عن قبول الاخر والثقة به .

ويعرف (Kark , 2011 : 425) الالفة التنظيمية على انها إحساس شخصي وذاتي (احيانا ما يكون مؤقتًا) بالترابط الذي ينتج عن عملية تفاعلية بين الأشخاص وتتكون من الكشف عن الذات واستجابة الآخر , فهذا السلوك المتواصل والاجتماعي يتضمن جوانب أخرى من العلاقة مثل الاستعداد وطلب المساعدة والشعور بالتعاطف والتفاهم وتكرار التفاعل ، وعدد الأنشطة المشتركة بين الأفراد العاملين من جهة , والادارة من جهة اخرى .

بعد اطلاع الباحث على عدد من الدراسات السابقة وجد ان هناك مجموعة من الابعاد التي يمكن أن تفسر مفهوم الالفة التنظيمية , الا ان اشهر المقاييس التي اختصت بذلك هو مقياس (Walker & Thompson 1983) , وهذا المقياس يتكون من ثلاثة ابعاد ، هي (التقارب العاطفي , التضحية , والرضا) , ويمكن ان نوضحها بالاتي :

1- التقارب العاطفي :

القرب العاطفي بين شخصين يجعلهما يرغبان في مساعدة بعضهما البعض وخاصة عندما يكون الآخر في حاجة لتلك المساعدة , وتوصلت الدراسات السابقة والابحاث ذات الصلة في ماهية التقارب العاطفي في مكان العمل وبين الافراد العاملين أن الافراد عادة ما يكونون أكثر استعداداً لتقديم المساعدة للأصدقاء (أي الأشخاص الذين يعرفونهم ويهتمون بهم ويتواصلون معهم) أكثر من الغرباء والمعارف , وأن الافراد يشعرون أن الأصدقاء أكثر إلزاماً من الغرباء لتقديم المساعدة عند الحاجة إليها , وهذا ما يجعل بيئة العمل أكثر الفة وانسجاما وتفاهما وتوصلا (Kenny & Korchmaros , 2021 : 262) .

2- التضحية : مجلة لارك للفلسفة واللسانيات والعلوم الاجتماعية

تم تعريف التضحية على أنها التخلي الكلي او الجزئي عن المصالح الشخصية والامتيازات أو الرفاهية في تقسيم العمل وتوزيع المكافآت وممارسة السلطة , اي انها التخلي أو فقدان شيء مهم للفرد من اجل اشعار الفرد الاخر بالأمان والثقة والراحة والاستقرار في مكان العمل , والنقطة المهمة والاساسية التي تبنى عليها التضحية في مكان العمل هي إمكانية التخلي عن المنافع الشخصية , ويمكن ان ينظر إلى هذا البناء والعلاقة من منظور أوسع ليشمل الفائدة التي سيحصل عليها الطرف الآخر , إذ تنازل الطرف الاول بما يحتاجه ويرغب به وهذا ما يجعل الطرف الاخر اكثر استعدادا لرد هذا السلوك الايجابي بسلوك مشابه مما يخلق جوا تنظيميا تسوده الالفة والمحبة والتعاون المتبادل (Singh , 2008 : 263) .

3- الرضا :

يعد الفرد العامل عنصراً أساسياً في عملية تنفيذ رسالة المؤسسة ورؤيتها , ويجب على الافراد استيفاء معايير الأداء التي وضعتها المنظمة لضمان كمية ونوعية عملهم , وللوفاء بالمعايير التنظيمية يحتاج الافراد إلى بيئة عمل تسمح لهم بالعمل بحرية دون مشاكل يمكن أن تمنعهم من الوصول إلى إمكاناتهم الكاملة , وهم أيضاً بحاجة إلى رئيس وزملاء عمل مناسبين يوفرون لهم هذه البيئة التي يمكن ان تحفزهم على العمل بالطريقة الصحيحة ويجعلهم يشعرون بالرضا عن عملهم , ولا سيما وان لكل شخص معايير مختلفة لقياس الرضا ,

فمنهم من ينظر الى اسلوب القيادة لتجاه الافراد العاملين , ومنهم من ينظر الى المدفوعات وساعات العمل والجدول الزمني والمزايا ومستوى الإجهاد والمرونة , ومنهم من ينظر الى العلاقات التنظيمية والاجتماعية بينه وبين زملاء العمل من اجل تحقيق الاهداف المشتركة (18 : Dziuaba et al , 2020) .

المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث

أولاً: ترميز المقياس:

من أجل التحقق من طبيعة العلاقة بين سلوكيات القيادة الابوية والالفة التنظيمية بدقة وسهولة، فإن الجدول (2) الرموز الخاصة بالمقياس.

الجدول (2) ترميز المقياس

عدد الفقرات	البعد ورمزة	المتغير
5	القيادة الاستبدادية AL	سلوكيات القيادة الابوية PLB
5	القيادة الخيرة BL	
5	القيادة الاخلاقية EL	
5	التقارب العاطفي EC	الالفة التنظيمية OI
7	التضحية SAC	
5	الرضا SAT	

المصدر: من إعداد الباحث.

ثانياً: اختبار جودة مطابقة أداة المقياس:

تم إجراء هذا الاختبار عبر ما يأتي:

1. الصدق الظاهري:

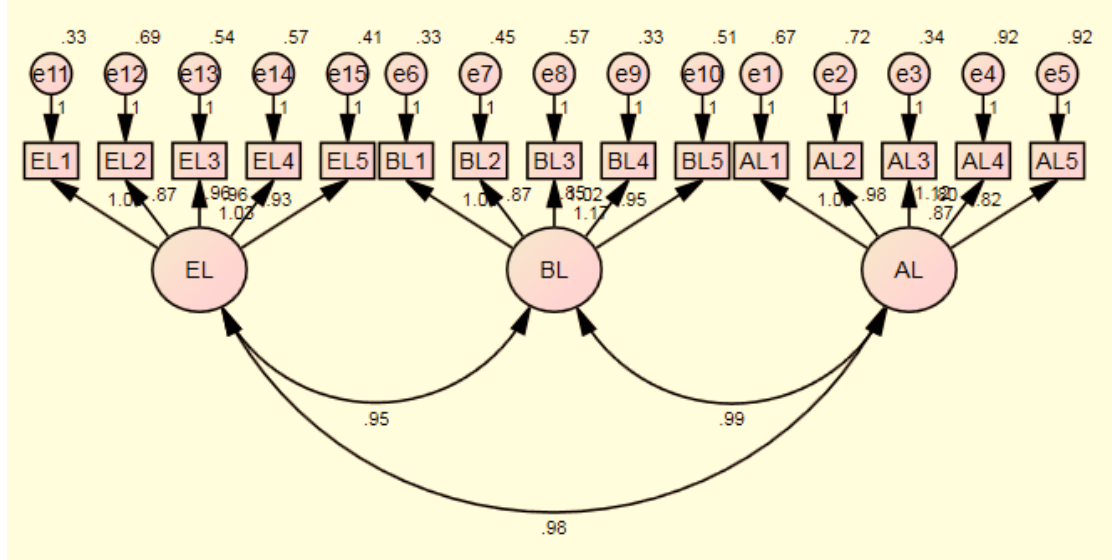
لقد عرضت أستبانة البحث الحالي على عدد من ذوي الخبرة والأختصاص في مجال إدارة الأعمال, وذلك من أجل اختبار الصدق الظاهري لصيغتها الأولية، وباعتماد مقترحاتهم المقدمة تم إعادة صياغة بعض فقراتها لتكون بصورتها النهائية أكثر دقةً ووضوحًا للمستجيبين.

2. صدق البناء (المفهوم):

بأستعمال بالبرنامج الإحصائي Amos v.23، تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis لمعرفة مستوى توافر صدق البناء (المفهوم) لمقياس البحث الحالي، كما يتضح مما يأتي:

أ. تحليل العامل التوكيدي للمتغير المستقل سلوكيات القيادة الابوية:

إن الشكل (2)، أظهر جميع النتائج المتصلة بالتحليل العامل التوكيدي للمتغير المستقل سلوكيات القيادة الابوية والمكون من (28) فقرة.



الشكل (2) أنموذج متغير سلوكيات القيادة الابوية
مجلة لارك للفلسفة والعلوم الاجتماعية

من الشكل (2) في أعلاه، أظهر أن النتائج المتصلة بالتحليل العامل التوكيدي للمتغير المستقل سلوكيات القيادة الابوية هي أعلى من الحدود الدنيا للقبول، كما يظهر في الجدول (3).

الجدول (3) نتائج تحليل Regression Weights لمتغير سلوكيات القيادة الابوية

Path	Estimate
AL1 <--- AL	.751
AL2 <--- AL	.731
AL3 <--- AL	.874
AL4 <--- AL	.614
AL5 <--- AL	.623
BL1 <--- BL	.884
BL2 <--- BL	.815
BL3 <--- BL	.774

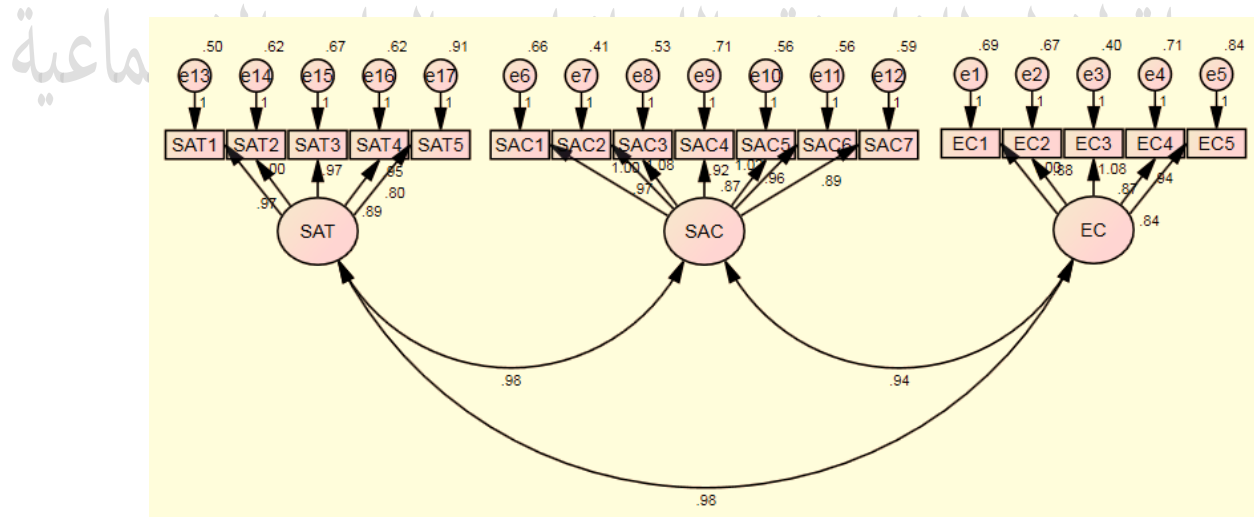
<i>BL4</i>	<---	BL	.886
<i>BL5</i>	<---	BL	.821
<i>EL1</i>	<---	EL	.871
<i>EL2</i>	<---	EL	.729
<i>EL3</i>	<---	EL	.799
<i>EL4</i>	<---	EL	.789
<i>EL5</i>	<---	EL	.827

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.23.

إن نتائج الجدول (3)، والخاصة بقيم **Regression Weights** أظهرت أن البيانات الخاصة بمتغير سلوكيات القيادة الابوية هي أكبر من 50، وهي بذلك ملائمة لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة.

ب - تحليل العامل التوكيدي للمتغير التابع الالفة التنظيمية:

إن الشكل (3) في أدناه، أظهر جميع النتائج المتصلة بالتحليل العامل التوكيدي للمتغير التابع الالفة التنظيمية والمكون من (17) فقرات.



الشكل (3) نموذج متغير الالفة التنظيمية

من الشكل (3) في أعلاه، أظهر أن النتائج المتصلة بالتحليل العامل التوكيدي للمتغير التابع للالفة التنظيمية جميعها أعلى من الحدود الدنيا للقبول، كما يظهر في الجدول (4).

الجدول (4) تقديرات نموذج الالفة التنظيمية

<i>Path</i>	<i>Estimate</i>
<i>EC1</i> <--- EC	.741
<i>EC2</i> <--- EC	.703
<i>EC3</i> <--- EC	.843
<i>EC4</i> <--- EC	.716
<i>EC5</i> <--- EC	.658
<i>SAC1</i> <--- SAC	.754
<i>SAC2</i> <--- SAC	.844
<i>SAC3</i> <--- SAC	.780
<i>SAC4</i> <--- SAC	.713
<i>SAC5</i> <--- SAC	.770
<i>SAC6</i> <--- SAC	.785
<i>SAC7</i> <--- SAC	.733
<i>SAT1</i> <--- SAT	.802
<i>SAT2</i> <--- SAT	.758
<i>SAT3</i> <--- SAT	.747
<i>SAT4</i> <--- SAT	.754
<i>SAT5</i> <--- SAT	.621

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.23.

إن نتائج الجدول (4)، والخاصة بـ **Regression Weights** أظهرت أن البيانات الخاصة بمتغير الالفة التنظيمية ملائمة هي أكبر من 0.50، وهي بذلك ملائمة لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة.

3. ثبات المقياس:

لقد تم قياس معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، لفقرات المقياس المستخدم في البحث الحالي، لمعرفة مدى توافر الثبات والاتساق الداخلي لفقرات متغيري (سلوكيات القيادة الابوية والالفة التنظيمية)، كما موضح في الجدول (5).

الجدول (5) ثبات المقياس

المتغير ورمزه	البعد ورمزه	معامل ألفا كرونباخ
سلوكيات القيادة الابوية PLB	AL القيادة الاستبدادية	.83
	BL القيادة الخيرة	.85
	EL القيادة الاخلاقية	.84
الالفة التنظيمية OI	EC التقارب العاطفي	.84
	SAC التضحية	.73
	SAT الرضا	.79

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS v.23.

إن الجدول (5)، يظهر توافر الثبات والاتساق الداخلي لفقرات متغيري (سلوكيات القيادة الابوية والالفة التنظيمية)، إذ إن معامل ألفا كرونباخ تراوح بين (.73-.85)، وهذا يتوافق تمامًا مع كلاً من Sekaran & Bougie (2010)، اللذين أكدا أن قيمة هذا المعامل يجب أن تكون أكبر من (.70).

خامساً: مستوى أنتشار متغيرات البحث الحالي:

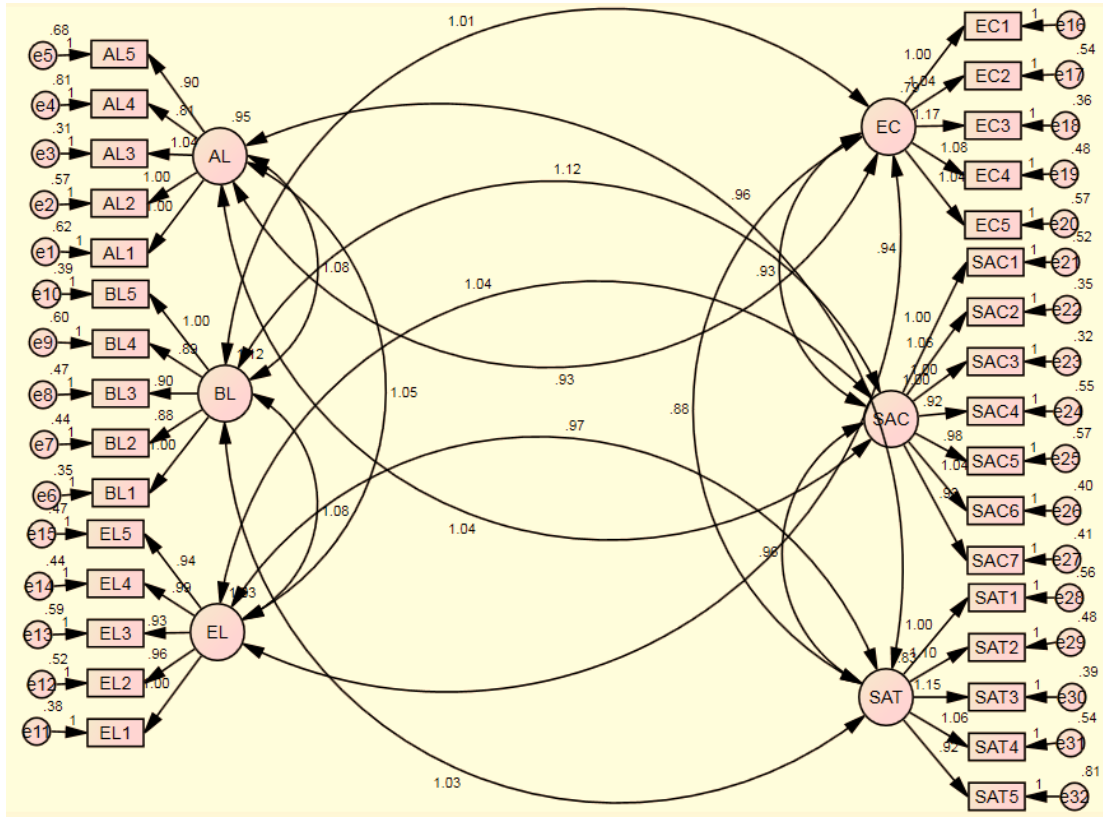
لتحديد مستوى أنتشار متغيري البحث الحالي (سلوكيات القيادة الابوية والالفة التنظيمية في مديرية تربية بابل تم تحليل آراء المستجيبين البالغ عددهم (125) مستجيباً، تم مقارنة الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) لمقياس ليكرت الخماسي **Likert Five Point**، مع نتائج تحليل كلاً من (المتوسط، الخطأ المعياري، الانحراف المعياري، التباين)، كما مبين في الفقرات الآتية.

سادساً: اختبار فرضيات البحث:

إن اختبار فرضيات البحث تم كما يأتي:

أ. اختبار فرضية البحث الرئيسية الأولى: التي نصت على "أن سلوكيات القيادة الابوية لها ارتباط معنوي وموجب مع الالفة التنظيمية".

لأختبار هذه الفرضية تم بناء نموذج المعادلات الهيكلية لبيان طبيعة علاقة الارتباط بين سلوكيات القيادة الابوية والالفة التنظيمية والمكون من (45) فقرة، وهو كما يتضح من الشكل (4) مطابق لمؤشرات جودة المطابقة إذ إن: (Ratio هي أقل من 3، و GFI هي أكبر من .90، و RMSEA هي أقل من .08).



الشكل (4) أنموذج العلاقة بين سلوكيات القيادة الابوية والالفة التنظيمية
المصدر: نتائج برنامج AMOS v.20.

إن الشكل (4)، أظهر إن أنموذج اختبار فرضية البحث الرئيسة الأولى، الذي تم بناؤه على وفق مؤشرات جودة المطابقة، يؤكد وجود علاقة ارتباط معنوي وموجب بين القيادة الابوية والالفة التنظيمية كما مبين في الجدول (6) أدناه.

الجدول (6) علاقة الارتباط القيادة الابوية والالفة التنظيمية

Path		Estimate	S.E.	C.R.	P
AL	<--> BL	1.079	.103	10.469	***
AL	<--> EL	1.055	.101	10.403	***
BL	<--> EL	1.081	.101	10.651	***
SAC	<--> SAT	.959	.095	10.106	***

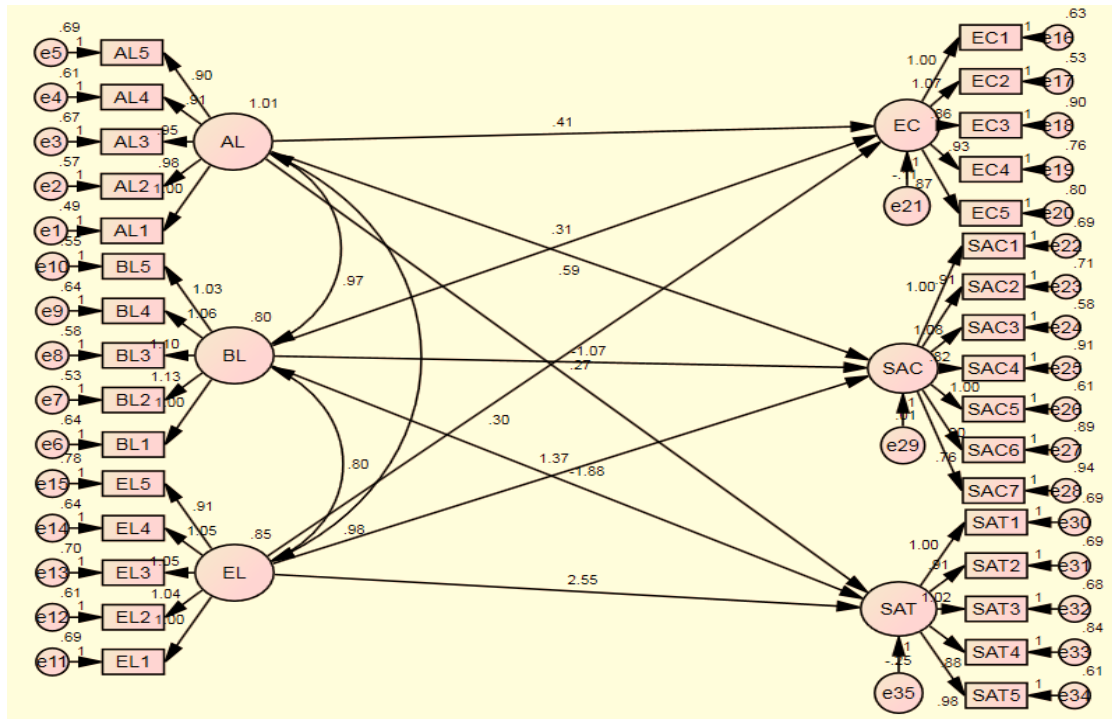
EC	<-->	SAC	.931	.094	9.883	***
EC	<-->	SAT	.880	.090	9.812	***
AL	<-->	EC	.925	.094	9.817	***
AL	<-->	SAC	1.044	.102	10.242	***
AL	<-->	SAT	.957	.095	10.051	***
BL	<-->	EC	1.008	.098	10.261	***
BL	<-->	SAC	1.115	.105	10.665	***
BL	<-->	SAT	1.029	.098	10.474	***
EL	<-->	SAC	1.039	.100	10.395	***
EL	<-->	SAT	.969	.094	10.258	***
EL	<-->	EC	.938	.094	10.016	***

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.23.

وتأكيداً للنتائج أعلاه، يظهر الجدول (6) أن جميع التشعبات العاملية لل فقرات في هذا الأنموذج هي أكبر من الحدود الدنيا للقبول، وهي تحت مستوى معنوية $p < .001$ ، وما يؤكد ذلك إن قيم C.R. هي أكبر من 1.96، وهذا ما يشير إلى قبول فرضية البحث الرئيسة الأولى.

ب- إختبار فرضية البحث الرئيسة الثانية: نصت الفرضية الرئيسة للبحث الحالي على: "أن لسلوكيات القيادة الابوية تأثير معنوي وموجب في الالفة التنظيمية".

لأختبار هذه الفرضية تم بناء أنموذج المعادلات الهيكلية لعلاقة تأثير سلوكيات القيادة الابوية في الالفة التنظيمية والمكون من (45) فقرة)، كما مبين في الشكل (5).



الشكل (5) أنموذج العلاقة التآثرية بين ابعاد سلوكيات القيادة الابوية وأبعاد الالفة التنظيمية

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.23.

مجلة لارك للفلسفة واللسانيات والعلوم الاجتماعية
 إن الشكل (5)، بين وجود تأثير معنوي وموجب لأبعاد سلوكيات القيادة الابوية في ابعاد الالفة التنظيمية مقداره (4.52). وبمعامل R^2 بلغ (4.90)، الذي يشير إلى نسبة تأثير ابعاد سلوكيات القيادة الابوية في ظهور الالفة التنظيمية، كما مبين في الجدول (7).

الجدول (7) علاقة التأثير لأبعاد سلوكيات القيادة الابوية في ابعاد الالفة التنظيمية

Path	Estimate	S.E.	C.R.	P
EC <-- AL	.415	.040	10.388	.000
EC <-- BL	.313	.082	3.811	.000
EC <-- EL	.301	.086	3.525	.000
SAC <-- AL	.585	.096	6.086	.000
SAC <-- BL	1.065	.241	4.413	.000

SAC	<--	EL	1.371	.238	5.753	.000
SAT	<--	AL	.271	.108	2.506	.000
SAT	<--	BL	1.878	.614	3.061	.000
SAT	<--	EL	2.551	.612	4.166	.000

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.23.

تأكيدًا للنتائج أعلاه، فإن جميع التشبعات العاملية لفقرات هذا النموذج هي أكبر من الحدود الدنيا للقبول والبالغة 0.50، وهي تحت مستوى معنوية $p < 001$ ، وما يؤكد ذلك أن قيم C.R. هي أكبر من 1.96، وهذا ما يشير إلى قبول فرضية البحث الرئيسة الثانية، كما مبين في الجدول (8).

الجدول (8) تقديرات نموذج إختبار فرضية البحث الرئيسة الثانية

Item	Estimate	S.E.	C.R.	P
AL1	.780	.036	12.228	***
AL2	.984	.073	13.392	***
AL3	.952	.075	12.674	***
AL4	.915	.072	12.728	***
AL5	.901	.074	12.224	***
BL1	.768	.079	11.709	***
BL2	1.127	.093	12.075	***
BL3	1.100	.093	11.788	***
BL4	1.055	.093	11.336	***
BL5	1.026	.089	11.560	***
EL1	.789	.034	8.969	***
EL2	1.044	.093	11.274	***
EL3	1.054	.096	11.001	***

EL4	1.054	.094	11.198	***
EL5	.914	.092	9.943	***
EC1	.756	.030	11.437	***
EC2	1.070	.089	12.026	***
EC3	.856	.092	9.293	***
EC4	.926	.090	10.246	***
EC5	.870	.089	9.739	***
SAC1	1.054	.096	11.001	***
SAC2	.907	.087	10.446	***
SAC3	1.081	.091	11.832	***
SAC4	.821	.089	9.181	***
SAC5	.998	.088	11.341	***
SAC6	.755	.086	8.785	***
SAC7	.801	.089	8.958	***
SAT1	.952	.075	12.674	***
SAT2	.914	.085	10.734	***
SAT3	1.022	.090	11.360	***
SAT4	.879	.088	9.970	***
SAT5	.980	.086	11.426	***

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.23.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

تم وضع أهم الاستنتاجات، التي توصل لها البحث الحالي، كما يأتي:

أ. الاستنتاجات المعرفية:

من استعراض الإطار النظري للبحث، يمكن وضع أهم الاستنتاجات المعرفية في محورين ، وهما:

المحور الأول: الاستنتاجات الخاصة بمتغير سلوكيات القيادة الابوية، وتتضمن:

1. ندرة الدراسات المتعلقة بسلوكيات القيادة الابوية ، التي أهتمت بتوضيح طبيعة علاقتها بالألفة التنظيمية.
2. الجانب النظري ألقى الضوء على أن متغير سلوكيات القيادة الابوية يتكون من ثلاثة أبعاد هي: (القيادة الاستبدادية ، القيادة الخيرة، والقيادة الاخلاقية).
3. إن سلوكيات القيادة الابوية تعد البودقة الأساسية لنشر الثقافات والأخلاقيات المتوارثة ضمن بيئة العمل.
4. إن سلوكيات القيادة الابوية تعد أساسا لظهور نمط قيادي متميز في منظمات الأعمال المعاصرة.

المحور الثاني: الاستنتاجات المتعلقة بمتغير الالفة التنظيمية: وتتضمن:

1. أظهر الجانب النظري أن متغير الالفة التنظيمية يتكون كذلك من ثلاثة أبعاد هي: (التقارب العاطفي، التضحية، والرضا).
2. إن سلوك الالفة التنظيمية يعد السبيل الأكثر موثوقية لتحقيق النجاح لمختلف المنظمات.
3. إن سلوكيات الالفة التنظيمية تسهم بشكل كبير بنشر قيم التعاون ومشاركة الآخرين في المعرفة مما يؤدي إلى امتلاك المرؤوسين للتواصل والانسجام في العمل.

ب. الاستنتاجات التطبيقية: إن الجانب العملي من البحث الحالي قدم مجموعة من الاستنتاجات التطبيقية المتمثلة بما يأتي:

1. إن متغير سلوكيات القيادة الابوية لا يعد منتشرًا في المنظمة بالشكل المطلوب.
2. إن متغير الالفة التنظيمية لا يعد منتشرًا في المنظمة بالشكل المطلوب.
3. إن متغير سلوكيات القيادة الابوية وأبعاده له ارتباط معنوي وموجب بمتغير الالفة التنظيمية في المنظمة قيد البحث.
4. إن متغير سلوكيات القيادة الابوية وأبعاده له تأثير معنوي وموجب في متغير الالفة التنظيمية في المنظمة قيد البحث.

ثانيًا: التوصيات:

يوصي البحث بالاتي :

1. ضرورة تشجيع العاملين في المنظمة قيد البحث على امتلاك قابليات التنوع الثقافي واستثمار مناخ البيئة الداخلية وأساليب العمل الميداني المشترك لتحقيق أهداف منظماتهم.

2. ضرورة العمل على بناء أسس عمل صحيحة من الممكن أن تتوارث عبر التاريخ التنظيمي للمنظمة قيد البحث
3. ضرورة إيمان الإدارات العليا في المنظمة قيد البحث بأهمية السلوكيات القيادية الابوية في نشر ثقافة وأخلاقيات العمل.
4. ضرورة العمل على الاستفادة من السلوكيات الابوية لتنمية قابليات ومهارات الإدارة العليا في المنظمة قيد البحث وتحديدًا بامتلاك خصائص الرحمة والأمل واللوك الاخلاقي.
5. ضرورة إتاحة الفرصة للأشخاص الذين تتوافر لديهم خصائص القيادة الابوية لاستلام زمام المبادرة في المنظمة قيد البحث.

المصادر

1. Anazodo , R ,. Nchedochukwu , E ,. Chukwurah , D ,. (2020) . *Employee Engagement, Organizational Intimacy and Talent Management: A Common Buzz Phrase in the Human Resource Development* . INTERNATIONAL JOURNAL OF INNOVATIVE RESEARCH & DEVELOPMENT DOI No. :10.24940 .
2. Huang , M ,. Farh , J ,. Tsung , Y ,.(2004) . *Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations* . Asian Journal of Social Psychology , 7: 89–117 .
3. Karakas, Fahri and Sarigollu, Emine (2011). *Benevolent Leadership: Conceptualization and Construct Development*. Journal of Business Ethics (Online First).
4. Kark , R ,. (2011) . *Workplace Intimacy in Leader–Follower Relationships* , OUP UNCORRECTED PROOF – REVISES-PROOF, 18/04 .
5. Thakir , M, A ,. (2021) . *The computation intelligent system of role of parental leadership in organizational familiarity in Iraqi Airways employees* . Materials Today: Proceedings, <https://doi.org/10.1016/j.> .
6. Shaw , K ,. Kang , N ,. Liao , H ,. (2020) . *Authoritarian-Benevolent Leadership, Moral Disengagement, and Follower Unethical Pro-organizational Behavior: An Investigation of the Effects of Ambidextrous Leadership* . ORIGINAL RESEARCH , doi: 10.3389/fpsyg.
7. Salari , M ,. Nastiezaie , N ,. (2020) . *The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Intimacy with Mediating Role of Organizational Empathy* . International Journal of Psychology and Educational Studies , 7 (1), 51-60 .

8. Singh , N ,. Krishnan , V ,. (2008) . *Self-sacrifice and transformational leadership: mediating role of altruism* . Leadership & Organization Development Journal , Vol. 29 No. 3 .
9. Lateef , Y , K ,. Mohsen , A .A ,. Khawam , Z,M ,. (2020) . *Parental Leadership and Its Role in Job Immersion: An Exploratory Study of the Presidency of Anbar University* . College of Administration and Economics ,University of Fallujah ,Iraq . Volume (31) Issue (2) .
10. Zhuang , W , Lee , C ,. Lin , H ,. Nien , Y ,. (2022) . *Moderating Effect of Paternalistic Leadership on the Relationship between Thriving at Work and Expatriate Performance* . Sustainability 2022, 14, 8119. <https://doi.org/10.3390/su14138119> .

مجلة لارك للفلسفة واللسانيات والعلوم الاجتماعية