

**دور الإستقامة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأبوية
والمخرجات الوظيفية بالجامعات المصرية
"دراسة تطبيقية"**

د. منى حسنين السيد طه*

(*) د/ منى حسنين السيد طه ، مدرس بشعبة إدارة الأعمال بالأكاديمية الدولية للهندسة وعلوم الإعلام بالسادس من أكتوبر –
حاصله علي درجة الدكتوراه من جامعة مدينة السادات، من اهتماماتها البحثية: العدالة التنظيمية، سلوكيات المواطنة التنظيمية،
السمعة التنظيمية، جودة الحياة الوظيفية، القيادة الروحية، الذكاء الروحي ، الذكاء الاستراتيجي ، القيادة الأبوية، القيادة الملهمّة،
الإستقامة التنظيمية، البراعة التنظيمية، القيادة الخادمة.

Email: monahassnein359@gmail.com

١- ملخص البحث :

استهدف هذا البحث ، تحديد مستوي تطبيق القيادة الأبوية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية والخاصة محل الدراسة ، وتحديد مستوي الإستقامة التنظيمية من وجهة نظرهم ، وتحديد مستوي المخرجات الوظيفية بالجامعات المصرية محل الدراسة ، وتحديد نوع وقوة العلاقة بين القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية، ونوع وقوة العلاقة بين القيادة الأبوية والإستقامة التنظيمية، ونوع وقوة العلاقة بين الإستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية ، ونوع وطبيعة العلاقة بين القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية في وجود الإستقامة التنظيمية كمتغير وسيط، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الأولية بإستخدام عينة قوامها ٣٣٩ عضو هيئة تدريس بالجامعات المصرية الحكومية، و ٢٦٨ عضو هيئة تدريس بالجامعات المصرية الخاصة ، وقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية إرتفاع مستوي ممارسة قيادات الجامعات المصرية محل الدراسة لنمط القيادة الأبوية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة، وإرتفاع مستوي الإستقامة التنظيمية ، وأن مستوي المخرجات الوظيفية متوسط ، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأبوية والإستقامة التنظيمية، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الإستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية، ووجود علاقة غير مباشرة وذات دلالة إحصائية بين القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية من خلال الإستقامة التنظيمية كمتغير وسيط، كما دعم وجود الإستقامة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية بالجامعات المصرية الحكومية والخاصة محل الدراسة من تأثير أبعاد القيادة الأبوية على مستوى المخرجات الوظيفية .

وفي نهاية البحث ، تم التوصل إلي عدد من التوصيات التي تساعد في تحسين المخرجات الوظيفية للجامعات المصرية من خلال تطبيق وإستخدام مبادئ وأبعاد القيادة الأبوية والإستقامة التنظيمية .

الكلمات الدالة: الإستقامة التنظيمية، القيادة الأبوية، المخرجات الوظيفية.

Abstract:

This research aimed to determine the application level of paternalistic leadership from faculty members in the Egyptian public and private universities point of view. Also, determine the level of organizational virtuousness from their point of view, as well as determine the level of job outputs in the Egyptian universities under study, and determine the type and strength of the relationship between paternalistic leadership and job outcomes, and the type of The strength of the relationship between paternalistic leadership and organizational virtuousness, the type and strength of the relationship between organizational virtuousness and job outcomes, and the type and nature of the relationship between paternalistic leadership and job outcomes in the presence of organizational virtuousness as a mediating variable. The results of the field study showed a high level of practice by the leaders of the Egyptian universities under study of paternalistic leadership style from the faculty members in the universities under study point of view. Moreover, high level of organizational virtuousness , and that the level of job outputs is average, and the presence of a direct statistically significant relationship between the dimensions of the Paternalistic leadership and organizational virtuousness, the presence of a direct statistically significant relationship between the dimensions of paternalistic leadership and job outcomes, and the existence of a direct statistically significant relationship between organizational virtuousness and job outcomes, and the presence of an indirect and statistically significant relationship between paternalistic leadership and job outcomes through organizational virtuousness as a mediating variable. Supporting the existence of organizational virtuousness as a mediating variable in the relationship between paternalistic leadership and job outcomes in the Egyptian public and private universities under study from the impact of paternalistic leadership dimensions on the level of job outcomes.

At the end of the research, a number of recommendations were reached that help improve the job outcomes of Egyptian universities through the application and use of the principles and dimensions of paternalistic leadership and organizational virtuousness.

Keywords: organizational virtuousness, paternalistic leadership, job outcomes

٢- مقدمة :

يعتبر نمط القيادة الأبوية من الأنماط القيادية التي لقيت إهتمام العديد من الباحثين والدراسين ، ويتسم هذا النمط بأن يكون القائد سلطوياً وإستبدادياً في جانب ويتحلي بالأخلاق العالية والإهتمام بالمرؤوسين ومراعاة مصالحهم في جانب آخر، مما له تأثير كبير علي المرؤوسين وسلوكياتهم، وتوفر القيادة الأبوية الحنان والرعاية الأبوية للمرؤوسين والاهتمام بمصالحهم وعوائلهم، وبالمقابل فإن القائد يطالبهم بالطاعة والاحترام، كما يؤثر السلوك الأبوي بشكل إيجابي علي مواقف المرؤوسين ، كما تهتم القيادة الأبوية بالعاملين والمجتمع والآخرين في المنظمة (العابدي، عبد الهادي،٢٠١٧).

وتلعب المخرجات الوظيفية دوراً هاماً في حياة المنظمات علي إختلاف أنواعها وأحجامها، حيث أن المنظمات الناجحة تسعى إلي زيادة مخرجاتها الوظيفية (غنيم،٢٠٢١) . ويعتبر مدخل الإستقامة التنظيمية من المداخل الإدارية التي تدعم أخلاقيات المهنة، حيث يحقق التفاضل الأكاديمي لدي القادة والعاملين في المؤسسات المعاصرة، ويزيد من سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم، ويحقق الرضا الوظيفي، ويجعلهم يشعرون بالسعادة والرفاهية، ويحفزهم علي بذل المزيد من الجهد في أداء واجباتهم ومسئولياتهم الوظيفية بجودة وتميز، ويجعلهم أكثر ثباتاً وشجاعةً في مواجهة التحديات والتغلب علي المشكلات (Gukiina et al.,2018; Asad et al.,2017). وتتناول الباحثة في هذا البحث لدور الإستقامة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية ، حيث تشير مراجعة الدراسات السابقة إلي ندرة الدراسات الأجنبية والعربية التي إهتمت بالعلاقة بين القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية في وجود الإستقامة التنظيمية كمتغير وسيط .

٣- الدراسة الإستطلاعية ومشكلة البحث :

قامت الباحثة بدراسة استطلاعية، إستهدفت الحصول على بيانات إستكشافية حول القيادة الأبوية، والإستقامة التنظيمية، والمخرجات الوظيفية وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية والخاصة محل الدراسة، بالإضافة إلى مساعدة الباحثة في تحديد وبلورة مشكلة وتساؤلات البحث، والتوصل إلى صياغة دقيقة لفرضه، وقد إشمطت الدراسة الإستطلاعية على دراسة مكتبية، تم فيها جمع البيانات الثانوية المتعلقة بكل من القيادة الأبوية، والإستقامة التنظيمية،

والمخرجات الوظيفية ، بالإضافة إلى عدد من المقابلات المتعمقة مع عينة عشوائية تضمنت ٤٠ عضو هيئة تدريس بالجامعات المصرية الحكومية والخاصة محل الدراسة. وقد أكدت نتائج الدراسة الإستطلاعية على عدم الإدراك الكافي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية محل الدراسة لمفهوم وأبعاد القيادة الأبوية (وفقاً لإجابات ٣٢ عضو هيئة تدريس وبنسبة ٨٠ %)، ومفهوم وأبعاد الإستقامة التنظيمية (وفقاً لإجابات ٣٠ عضو هيئة تدريس وبنسبة ٧٥ %)، ومفهوم وأبعاد المخرجات الوظيفية (وفقاً لإجابات ٣٣ عضو هيئة تدريس وبنسبة ٨٢,٥ %)، كما أكدت نتائج الدراسة الإستطلاعية علي عدم وضوح العلاقة بين القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية (وفقاً لإجابات ٢٢ عضو هيئة تدريس وبنسبة ٥٥ %) ، وعدم الوضوح للدور الذي يمكن أن تؤديه الإستقامة التنظيمية بأبعادها المختلفة في تدعيم العلاقة بين القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية (وفقاً لإجابات ٢١ عضو هيئة تدريس وبنسبة ٥٢,٥ %).

وبناءً على ما سبق، فإن النتائج الأولية التي تم التوصل إليها من الدراسة الإستطلاعية تشير إلى وجود قصور في فهم دور القيادة الأبوية وأبعادها، والإستقامة التنظيمية وأبعادها، والمخرجات الوظيفية وأبعادها، وما يترتب عليهم من نتائج هامة لكل من أعضاء هيئة التدريس والجامعات والمجتمع، لذلك فإن هناك حاجة ماسة لدراسة دور الإستقامة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية والخاصة محل الدراسة.

وتعاني الجامعات المصرية من مجموعة من المشاكل تتمثل فيما يلي :

- ضعف البنية التكنولوجية للجامعات المصرية رغم وجود استراتيجية للتعليم عن بُعد.
- جاءت أزمة تفشي فيروس كورونا لتضع تحدٍ آخر أمام وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ليس فقط بشأن شكاوى بعض الطلبة من عدم وجود مقررات الكترونية لبعض الكليات؛ ولكن أيضاً دور البحث العلمي في التعامل مع التحديات التي تواجه مصر.
- عدد الجامعات في مصر أقل بنسبة ٥٠% عن المعدلات العالمية، حيث أن المعدل العالمي يمثل جامعة لكل مليون مواطن بينما يبلغ عدد الجامعات الحكومية في مصر ٢٧ جامعة ومثلهم من الجامعات الخاصة ونحو ٢٠٠ معهد وجميعها غير كاف.

كما حددت الرؤية الاستراتيجية لمصر لعام ٢٠٣٠، عدداً من التحديات الأساسية التي تواجه التعليم العالي، ومن أبرزها:

- معيار الدرجات هو المعيار الوحيد للقبول: حيث يعتمد القبول في التعليم العالي على التنسيق ونتائج الامتحانات بالمرحلة الثانوية، دون أي اعتبار بشغف ومهارات الطلاب.
- القصور في رصد مؤشرات وإحصائيات سوق العمل والتعليم: وذلك لعدم وجود آلية لجمع المعلومات عن سوق العمل والصناعات المختلفة وأوجه العجز والفائض بالمؤهلات والتخصصات المختلفة، كذلك ضعف العلاقة بين المناهج التعليمية ومتطلبات سوق العمل.
- غياب سياسة متابعة الخريجين: حيث لا توجد وسيلة للتواصل المستمر مع الخريجين لمعرفة نسبة المتعطلين والتحديات التي تواجههم ومعدلات دوران المشتغلين.
- ضعف القدرة الإستيعابية للمؤسسات التعليمية الحالية: مما يتطلب التوسع في عدد مؤسسات التعليم وهو ما تعمل عليه الدولة حالياً من خلال زيادة عدد الكليات الحكومية والأهلية بكافة المحافظات.
- ضعف نظم التقويم والمتابعة والحوافز: حيث تعاني نظم التقويم من الضعف وعدم وجود مؤشرات قياس واضحة ومحددة مثل نسب حضور أعضاء هيئة التدريس، ونتائج الطلاب، كذلك فإن عدم ربط نتائج تقييم المعلمين بالحوافز لا يشجع أعضاء هيئة التدريس على التطوير المستمر.
- غياب سياسة واضحة لتسويق نتائج البحث العلمي: مما يعتبر تحدياً أمام دور البحث العلمي وأهميته في القطاعات المختلفة، مما يؤدي إلى إنخفاض نسبة الأبحاث المنشورة في دوريات عالمية متميزة.
- ضعف التمويل وقلة مصادره: حيث يعد التمويل الحكومي هو المصدر الرئيسي لتمويل مختلف الأنشطة الخاصة بالتعليم العالي، مما ساهم في ندرة الموارد المتاحة لتجهيز المعامل وورش العمل والمستشفيات الجامعية، هذا كله في ظل إنخفاض نسبة التمويل وتوجه جزء كبير منها لبند الرواتب.
- إنخفاض عدد أعضاء هيئة التدريس: فهناك ندرة بعدد من التخصصات، هذا فضلاً عن تزايد معدل الطلاب إلى كل عضو هيئة التدريس ببعض الهيئات ووصولها إلى ٥٨ طالب لكل عضو هيئة تدريس.

- اعتماد أساليب التدريس على التلقين إلى حد كبير، وإفتقار العملية التعليمية لحرية الإبتكار والإبداع والتدريب العملي، الأمر الذي ساهم فيه قلة التمويل وعدم تجهيز المعامل بشكل كامل.

وعلى الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت القيادة الأبوية وعلاقتها بالمتغيرات الأخرى مثل جودة حياة العمل، والتهكم التنظيمي، وجودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه، وتحقيق الرسوخ الوظيفي، والإلتزام التنظيمي، والصراع التنظيمي، وأداء الموارد البشرية، والعديد من الدراسات التي إهتمت بالإستقامة التنظيمية وعلاقتها بالمتغيرات الأخرى مثل القيادة المتسامية، والإستغراق الوظيفي، والعديد من الدراسات التي إهتمت بالمخرجات الوظيفية وعلاقتها بالمتغيرات الأخرى مثل برامج الإدماج الإجتماعي، والذكاء العاطفي، والقيادة الروحية، وجودة الحياة الوظيفية، إلا أنه لا توجد دراسة- علي حد علم الباحثة- تناولت دراسة الإستقامة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية للجامعات المصرية.

وتثير هذه المشكلة عدداً من التساؤلات التي يمكن طرحها على النحو الآتي:

- (١) ما مستوي إستخدام القادة بالجامعات المصرية الحكومية والخاصة محل الدراسة لنمط القيادة الأبوية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها ؟
- (٢) ما مستوي الإستقامة التنظيمية في الجامعات المصرية الحكومية والخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها ؟
- (٣) ما مستوي المخرجات الوظيفية في الجامعات المصرية الحكومية والخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها ؟
- (٤) ما دور القيادة الأبوية في تدعيم الإستقامة التنظيمية للجامعات المصرية الحكومية والخاصة ؟
- (٥) ما دور القيادة الأبوية في تدعيم المخرجات الوظيفية للجامعات المصرية الحكومية والخاصة ؟
- (٦) ما دور الإستقامة التنظيمية في تدعيم المخرجات الوظيفية للجامعات المصرية الحكومية والخاصة ؟
- (٧) ما دور الإستقامة التنظيمية بأبعادها في العلاقة بين القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية بالجامعات المصرية الحكومية والخاصة محل الدراسة ؟

٤- أهداف البحث:

- تسعي الباحثة من خلال هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، على النحو الآتي:
- (١) تحديد مستوي إستخدام القادة بالجامعات المصرية الحكومية والخاصة محل الدراسة لنمط القيادة الأبوية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها .

- (٢) تحديد مستوى الإستقامة التنظيمية في الجامعات المصرية الحكومية والخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها.
- (٣) تحديد مستوى المخرجات الوظيفية في الجامعات المصرية الحكومية والخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها.
- (٤) تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين القيادة الأبوية والإستقامة التنظيمية للجامعات المصرية الحكومية والخاصة.
- (٥) تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية للجامعات المصرية الحكومية والخاصة.
- (٦) تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين الإستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية للجامعات المصرية الحكومية والخاصة.
- (٧) التعرف على الدور الوسيط للإستقامة التنظيمية بأبعادها في العلاقة بين القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية بالجامعات المصرية الحكومية والخاصة محل الدراسة .

٥- الدراسات السابقة وفروض البحث:

في ضوء مشكلة وأهداف البحث، وبناءً على التأسيس النظري من الدراسات السابقة، قامت الباحثة بصياغة فروض البحث ، وذلك على النحو الآتي:

تناولت دراسة (Hakimian et al.، 2014) العلاقة بين القيادة الأبوية والسلوك الإبداعي لدى العاملين، وتوصلت النتائج إلي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأبوية والسلوك الإبداعي للموظفين، وكما إتضح أن إنعدام الأمن الوظيفي كمتغير وسيط له تأثير سلبي كبير علي العلاقة الموجودة بين القيادة الأبوية والسلوك الإبداعي للموظفين، واستهدفت دراسة (العوامل، ٢٠١٧) قياس أثر القيادة الأبوية علي مستوى الصراع التنظيمي ، وتوصلت الدراسة إلي أن القيادة الأبوية من خلال بعد القائد الخير تؤثر علي الصراع التنظيمي في المنظمات العامة الأردنية، كما أن هناك أثر معنوي للعوامل الفردية (النوع، المؤهل العلمي) في الصراع التنظيمي، ولم يكن هناك أثر معنوي للعوامل الفردية (العمر، الخبرة)، وإهتمت دراسة (Tan Zhiying، 2017) بتحديد نوع وقوة العلاقة بين القيادة الأبوية والإبتكار والأداء في المستشفيات العامة الصينية، وتوصلت الدراسة إلي أن القيادة الأبوية والإبتكار لم يكن لها تأثير إيجابي كبير على أداء المستشفى، وكان للقيادة الأبوية تأثير إيجابي كبير على الإبتكار، كما أن المنظمات المستقيمة تفعل أكثر من المشاركة في

المسؤولية الاجتماعية للمنظمات بتبني برامج صديقة للبيئة ، أو الإستفادة من الموارد المتجددة، في حين أن بعض الأنشطة المدرجة في المسؤولية الاجتماعية للمنظمات ومجال المواطنة التنظيمية قد تمثل الإستقامة التنظيمية في حد ذاتها (Cameron, 2003) كما تقيّم الإستقامة مبادرات تغيير المناخ من خلال النمذجة التي يمكن أن تولد نتائج أكثر قوة ومنصفة وعادلة يمكن من خلالها تجنب المزيد من المخاطر في مكافحة تغير المناخ (Fernando , 2010) وقد أشار (Barclay et al., 2012) إلى أن الإستقامة التنظيمية تؤثر في الأداء التنظيمي عن طريق تأثيرها في متغيرات الإبداع ، الجودة ، الاحتفاظ بالعميل ، ودوران العاملين، وأكد (Kooshki & Zeinabadi, 2016) على أن الإستقامة التنظيمية تؤثر إيجابياً في تعزيز الإلتزام التنظيمي ومن ثم التأثير الإيجابي في سلوك المواطنة التنظيمية وكذلك التأثير في إتجاهات العمل، و أشارت نتائج دراسة (Ugwu,2012) إلى توافر بعد التفاؤل المهني في الإستقامة التنظيمية لدى المشرفين الإداريين في المؤسسات النيجيرية بدرجة عالية، وأن الإستقامة التنظيمية تزيد من درجة إرتباط العاملين بوظائفهم وتمسكهم بها، وتجعل بيئة العمل إيجابية، وتحفزهم على الجودة والتميز في أداء المهام والمسؤوليات والواجبات الوظيفية، وتوصلت نتائج دراسة (Kooshki & Zeinabadi, 2015) إلى أن أبعاد الإستقامة التنظيمية لها تأثير مهم وفعال على معلمي المدارس الثانوية في إيران، حيث تزيد من إلتزامهم التنظيمي ورضاهم الوظيفي، واتجاهاتهم الإيجابية نحو المهنة، وكشفت الدراسة عن توافر أبعاد الإستقامة التنظيمية بدرجة كبيرة لدى معلمي المدارس الثانوية الإيرانية وتتمثل هذه الأبعاد في الثقة، والتفاؤل، والتسامح، والتعاطف، والنزاهة، وأبرزت نتائج دراسة (Shahid, 2020) وجود علاقة إرتباطية موجبة بين أبعاد الإستقامة التنظيمية للمعلمين في المدارس الابتدائية والثانوية التركية وأنماط القيادة التي يمارسها مديرو المدارس التركية وهي القيادة الثقافية، والتعليمية، والأخلاقية، والتنبؤية، والتحويلية ، كما توصلت الدراسة إلي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ترجع لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي، وأظهرت نتائج دراسة Tsachouridi & (Nikandrou, 2016) وجود علاقة إيجابية بين الإستقامة والعموية التنظيمية في المؤسسات التعليمية اليونانية، وأن الإستقامة التنظيمية تساهم في تحقيق قيم الفخر والاحترام بين العاملين، والانتماء والولاء للمؤسسة، وتؤدي إلى شعور العاملين بالملكية لمؤسستهم، وتجعلهم أكثر رغبة لتطوير مؤسساتهم وتحقيق أهدافها، وبينت نتائج دراسة (Watanabe et al, 2017) وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين الإستقامة التنظيمية وجودة أداء العاملين في المؤسسات التعليمية اليابانية، وأن

الإستقامة التنظيمية تحقق السعادة المهنية للعاملين ، وتمكن القادة من الإدارة الذاتية المتميزة لمؤسساتهم، كما تجعلهم يثيرون الحماسة والطاقات الإيجابية لدى مرؤوسيهم، ويجعلونهم أكثر تقاؤلاً على الإقبال في العمل والالتزام بمهامه ومسئولياته، وخلصت نتائج دراسة (David & Singh, 2017) إلى وجود علاقة إيجابية بين الإستقامة التنظيمية والسعادة المهنية في المؤسسات التعليمية الهندية ، وأن الإستقامة التنظيمية تزيد من إرتباط العاملين بوظائفهم وتمسكهم بها ، وتوصلت دراسة (غالي، أمانة، ٢٠١٨) إلى أن متغير الإستقامة التنظيمية يعدل أو يعزز العلاقة التأثيرية بين أساليب الدعم التنظيمي المدرك التي تعتمد عليها الإدارة فعلياً وسلوك المواطنة التنظيمية الذي يسلكه العاملين علي مستوي البيئة الداخلية في العمل، وأسفرت نتائج دراسة (Nunes & Pires, 2018) أن الإستقامة التنظيمية أدت إلى وجود مستويات عالية من سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام العاطفي لدى العاملين بالمؤسسات في البرتغال، كما زادت من إلتزامهم بالجوانب القيمة وأضفت معنى لوظائفهم، ودعمت العمل بروح الفريق فيما بينهم، وأتاحت لهم فرصاً للتمتية الذاتية، والاستقلالية والتوجه الذاتي في العمل، وأوضحت نتائج دراسة (Gukiina et al., 2018) افتقار العاملين في بعض المؤسسات بدولة أوغندا للإستقامة التنظيمية في كثير من الجوانب والتي تتمثل في التقاؤل، والثقة، والتعاطف، والتسامح، والحكمة، والشجاعة، والعدالة، والقناعة، والسمو والرفعة، والالتزام، والاستجابة.

وهدفت دراسة (الناصرى، إبراهيم، ٢٠٢٠) إلى التعرف علي درجة توافر أبعاد الإستقامة التنظيمية لدي مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الظاهرة بسلطنة عمان، وتوصلت إلي أن درجة توافر أبعاد الإستقامة التنظيمية لدي مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الظاهرة بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين جاءت كبيرة في جميع الأبعاد، كما توصلت الدراسة إلي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات أفراد عينة الدراسة ترجع إلي متغيري سنوات الخبرة والمؤهل العلمي، ولكن وجدت هذه الفروق في متغير الجنس ولصالح الذكور، وإهتمت دراسة (السعد، ٢٠٢٠) بالتعرف علي درجة ممارسة مديري مدارس مديرية تربية عمان الثانية للقيادة المتسامية وعلاقتها بالإستقامة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، وتوصلت الدراسة إلي وجود درجة متوسطة لممارسة مديري مدارس مديرية تربية عمان الثانية للقيادة المتسامية والإستقامة التنظيمية، ووجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة المتسامية والإستقامة التنظيمية، واستهدفت دراسة (غنيم، ٢٠٢١) تحليل طبيعة العلاقة بين القيادة الروحية وكل من جودة الحياة الوظيفية

والمخرجات الوظيفية، وتحديد ما إذا كانت جودة الحياة الوظيفية كمتغير وسيط تؤثر في العلاقة بين القيادة الروحية والمخرجات الوظيفية في المستشفيات التعليمية المصرية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الروحية وكل من جودة الحياة الوظيفية والمخرجات الوظيفية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية والمخرجات الوظيفية، ووجود علاقة غير مباشرة وذات دلالة إحصائية بين القيادة الروحية والمخرجات الوظيفية من خلال جودة الحياة الوظيفية كمتغير وسيط، كما اهتمت دراسة (غنيم، ٢٠٢١) بالتعرف على دور المخرجات الوظيفية للجامعات المصرية في تحقيق المخرجات الوظيفية في مستشفيات جامعة المنوفية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المخرجات الوظيفية للجامعات المصرية (الولاء التنظيمي، والتشابه التنظيمي، والعضوية) والمخرجات الوظيفية في مستشفيات جامعة المنوفية .

واسترشاداً بما سبق، تمّت صياغة فروض البحث في الصورة الآتية:

الفرض الأول : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأبوية والإستقامة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية الحكومية والخاصة .

الفرض الثاني: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية الحكومية والخاصة.

الفرض الثالث: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية الحكومية والخاصة.

الفرض الرابع: توجد علاقة غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية الحكومية والخاصة محل الدراسة من خلال الإستقامة التنظيمية كمتغير وسيط .

٦- الإطار النظري:

٦/١- الإطار النظري المتعلق بالقيادة الأبوية :

٦/١/١- مفهوم القيادة الأبوية:

يعتبر نمط القيادة الأبوية (Paternalistic Leadership) من الأنماط القيادية التي لقيت إهتمام العديد من الباحثين، وظهر هذا النمط بشكل واضح في المنظمات الصينية، ويتسم بأن يكون القائد سلطوياً وإستبدادياً في جانب ويتحلي بالأخلاق العالية والإهتمام بالمرؤوسين ومراعاة مصالحهم في جانب آخر، مما له تأثير كبير على المرؤوسين وسلوكياتهم، أما من حيث الأهمية فقد أشار

الباحثون إلى أن القيادة الأبوية توفر الحنان والرعاية الأبوية للمرؤوسين والإهتمام بمصالحهم وعوائلهم، وبالمقابل فان القائد يطالبهم بالطاعة والإحترام، ويؤثر السلوك الأبوي بشكل إيجابي علي مواقف المرؤوسين ، ويدل ذلك على الشعور بالمسؤولية والحرص علي العاملين والمجتمع والآخرين في المنظمة (العابدي ،عبد الهادي، ٢٠١٧)، كما أنها أحد أنماط القيادة الذي يركز علي الإهتمام بسعادة المرؤوسين ورفاهيتهم مع وضع خطة تجعلهم يقدمون علي تحقيق الأهداف التنظيمية ، وقد إختاروها بأنفسهم دون تقييد لحياتهم (Wan et al.,2020)، وتعرف القيادة الأبوية بأنها نهج يجمع بين السلطة والإحسان الأبوي، والانضباط الشديد، والنزاهة الأخلاقية يتم صياغتها ضمن إطار شخصي (سليمان، ٢٠١٧) كما عرف (Naseem et al.,2020) القيادة الأبوية بأنها أن يتصرف القائد مثل تصرف الأب مع الأبناء وأن يحرص علي مساعدة الموظفين بكل وسيلة ممكنة، وأن يكون مهتم بشأن الموظفين ونتيجة لهذا الإهتمام سيكون هناك ولاء من المرؤوسين للقائد والمنظمة، وهو يحاول حل المشاكل الشخصية للموظفين لأنه إذا حدث للموظف بعض المشاكل الشخصية لا يمكن له التركيز في العمل بشكل صحيح، لذلك فمن الضروري البحث عن حلول لهذه المشاكل، وعرفها (He et al.,2021) بأنها ممارسة السلطة بسهولة من خلال إصدار الأوامر للمرؤوسين لقيامهم بمهام معينة مع وجود نوع من الإقناع، فضلاً عن تجنب السلوكيات غير الأخلاقية حتي يستطيع القائد التأثير في سلوك المرؤوسين، وعرفها (Lau et al.,2020) بأنها نمط قيادي يوجه الحياة المهنية والشخصية للمرؤوسين ، مقابل الحصول منهم علي الولاء والإحترام والإمتثال للأوامر .

ومن وجهة نظر الباحثة فإن القيادة الأبوية هي أحد أنماط القيادة الإيجابية والتي تجمع بين السلطة والإحسان والنزاهة الأخلاقية، والتي يعمل من خلالها القائد علي الإهتمام بسعادة ورفاهية المرؤوسين ، مع وضعه لخطة تجعلهم يقدمون علي الخطوات اللازمة لتنفيذها ، وقد إختاروها بأنفسهم دون تقييد لحياتهم .

٢/١/٦ - أبعاد القيادة الأبوية :

إتفقت العديد من الدراسات السابقة أن القيادة الأبوية تتضمن ثلاثة أبعاد أساسية هي القيادة الأخلاقية ، والقيادة الخيرة، والقيادة السلطوية، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد علي النحو الآتي :

(Xu et al.,2018; Chen et al.,2018; Wang et al.,2018; Wang et al.,2019; Luu&Djurkovic,2019; Jia et al,2020; Chai et al.,2020; Saygili et al.,2020)

(١) القيادة الأخلاقية: تعني شخصية القائد التي تتسم بالنزاهة والوعي الأخلاقي والتوجه الجماعي الذي يشجع علي تنمية الفريق وتفضيل المصالح التنظيمية علي المصالح الشخصية مع مراعاة لحقوق وإحتياجات الآخرين والشعور بالمسؤولية (Chou et al.,2015)، ويصف (Huang&Lin,2021) القيادة الأخلاقية بأنها الفضائل الأخلاقية الشخصية للقائد ، كما أوضح (Abbas et al.,2020) أنها أحد أنماط القيادة التي تتطلب من القائد إظهار الصفات الحميدة والأخلاق العالية لمروسيه ، وأن يكون شخصاً ذا قدوة حسنة لهم، مما يؤثر علي نية المرؤوسين بالإستمرار بالعمل في المنظمة.

إن القيادة الأخلاقية تحفز المشاعر الإيجابية لدي المرؤوسين خاصة عندما يتصرف القائد بما يتماشى مع المعايير الأخلاقية العالية، إذ يشعر المرؤوسين بالفخر بقائدهم وينظرون إليه باعتباره قدوة، وهو ما يساهم في تطوير العلاقة العاطفية مع قادتهم (السيد، ٢٠٢١) .

كما تشير القيادة الأخلاقية إلي سلوك القائد الذي يعمل علي خلق مناخ تنظيمي منتج يسوده التعامل ضمن الإطار الأخلاقي، وبما تسمح به القوانين والأنظمة داخل المنظمة، كما يتصرف القائد بما يتماشى مع المعايير الأخلاقية وإحترام حقوق وكرامة الآخرين، من خلال مجموعة من الممارسات الجديرة بالثقة تتميز بالنزاهة والإيثار والتحفيز ، مع إبتعاد القادة عن الوسائل غير المشروعة لتحقيق الأهداف ، أو الإستفادة من جهود المرؤوسين لمصالحهم الشخصية، والتعامل معهم بطريقة أخلاقية (عشري، ٢٠٢١).

(٢) القيادة الخيرة: يري (Kim&Lee,2020) أن القائد الخيري هو ذلك الفرد الذي يخلق الفوائد والنتائج والأفعال التي يمكن ملاحظتها للمصلحة العامة، وأشار إلي أن مصطلح " المصلحة العامة" يقصد به تحقيق المنافع المشتركة أو النتائج الإيجابية لجميع أفراد المجتمع أو معظمهم، وأكد (Afsar & Rehman، 2012) ذلك إذ أشار إلي أن القائد الخير يكرس جهده من أجل رعاية المرؤوسين ويقوم بتشجيعهم وإيجاد حلول عندما يواجهون مشاكل معينة، كما أشار (2013) (Anwar، إلي أنها تعني أن تكون هناك علاقات جيدة مع الموظفين والتعامل معهم بالرعاية والعمل علي خلق بيئة عمل ودية، مما ينعكس علي نتائج عملهم، ويعود بالنفع لمصلحة المنظمة، كما أوضح (Hou et al.,2019) أن القادة الخيرون هم القادة الذين يقدموا الرعاية والحماية للمرؤوسين، في المقابل ينتظرون الثقة من المرؤوسين، كما أوضح (Cankaya,2020) أن القيادة الخيرة تشير إلي مساعدة القادة المرؤوسين علي الإهتمام الشخصي بالرفاهية الشخصية لهم ، كما

تشير القيادة الخيرة إلى سلوك القائد الذي يظهر الإهتمام بالرفاهية المهنية والشخصية للمرؤوسين ، حيث يحرص القائد علي توفير بيئة عمل يسودها أجواء أسرية ،تعزز العلاقات الشخصية التي تتجاوز العلاقات المهنية مع المرؤوسين ، ومساعدتهم في إيجاد حلول لما يواجهونه من مشكلات، فضلاً عن تكوين علاقات وطيدة معهم، وتجنب إحراج المرؤوسين علانية، كما يتحلي القائد بالطيبة والتسامح والإقناع، وتنفذ القواعد والمعايير التنظيمية بطريقة أكثر مرونة (عشري، ٢٠٢١).

(٣) القيادة المتسلطة: تشير إلى سلوك القادة الذين يدعون للسلطة والسيطرة، فالقيادة المتسلطة يمكن أن تقلل من ثقة المرؤوسين من حيث شعورهم بالظلم، كما أن التركيز علي السلطة والسيطرة المطلقة قد لا يجعل المرؤوسين راضيين، بل يؤدي إلى الخوف والشعور بالإضطهاد وغضبهم من القائد، حيث تكون التفاعلات الاجتماعية بين القائد المتسلط ومرؤوسيه سلبية (السيد، ٢٠٢١) ، ولقد أوضحت دراسة (Cheng et al., 2014) حول إستجابات المرؤوسين، أن المرؤوسين في القيادة الخيرة يظهرون الإمتنان ورد الجميل لرعاية القائد، أما في ظل القيادة المتسلطة فإن المرؤوسين يظهرون الطاعة والإمتثال والإحترام لقائدهم خوفاً من العقاب، كما توصل كل من (Farh & Cheng,2014) بأن القيادة المتسلطة تنلقي أقوى رد للطاعة والإمتثال دون معارضة، أما القيادة الخيرة فتدفع أكثر للإمتنان ورد الجميل، في حين تتلخص القيادة الأخلاقية في الإحترام وإعتبار القائد كقدوة، والقيادة المتسلطة هي أسلوب القيادة التي لا يوفر القادة فيها الحرية للموظفين في أماكن عملهم ويتم معاقبتهم باستمرار ، كما تعرف بأنها نزعة القائد الإنغماس في السلوك التسلطي والسعي لتحقيق المصلحة الذاتية وتضخيم الذات وإستغلال المرؤوسين (Adiguzel,2019;Mansur et al.,2017)، وتشير القيادة المتسلطة إلى سلوك القائد الذي يميل ويفرض الأدوار الوظيفية، ويحد من حرية التصرف أو الإستقلالية الممنوحة للمرؤوسين في التعبير عن آرائهم ، فضلاً عن إتخاذ كافة القرارات دون إستشارة مرؤوسيه، ويتسم سلوك القائد بالسلطة والسيطرة المطلقة علي المرؤوسين، وتوجيه التعليمات والأوامر بشكل غير قابل للنقاش (عشري، ٢٠٢١).

٢/٦- الإطار النظري المتعلق بالإستقامة التنظيمية :

١/٢/٦- مفهوم الإستقامة التنظيمية:

تعد الإستقامة التنظيمية فضيلة أخلاقية ترتقي بآمال وتطلعات وطموحات القادة والعاملين، وتعمق إدراكهم وتصوراتهم نحو العمل المؤسسي، وتجعلهم أكثر إيجابية في تفكيرهم وممارساتهم

المهنية، وأكثر قدرة على مواجهة التحديات المعاصرة، وأكثر تصميمياً على حل المشكلات المعقدة التي تواجه المنظمة (Magnier-Watanabe et al., 2020).

وتعتبر الإستقامة التنظيمية أحد المفاهيم الحديثة في علم النفس الإيجابي التي يمكن تضمينها في أنشطة الأفراد والعمل الجماعي و خصائص الثقافة أو عمليات المنظمة وتمكين فضائل الأعمال ، وهذا يرتبط بثلاث خصائص تتعلق بالإستقامة التنظيمية هي تأثير الإنسان، الخير الأخلاقي، وتحسين الظروف الاجتماعية (Cameron et al. , 2003) ، كما أكد (Ziapour et al., 2015) علي أن إزدياد الفضائح الأخلاقية والمالية التي تعرضت لها المنظمات في السنوات الأخيرة كان سبباً أساسياً في التحرك نحو إعادة النظر في دور الإستقامة والإهتمام بها ضمن الأطر التنظيمية، ويشير مفهوم الإستقامة التنظيمية إلى مجموعة من الإجراءات الفردية والأنشطة الجماعية، والصفات الثقافية، أو العمليات التي تمكن من نشر وإدامة سلوك الإستقامة في المنظمة، ويرتبط هذا المفهوم أكثر بسلوك الأفراد في البيئة الداخلية وكيفية نشرها ضمن السياقات التنظيمية إذ تمارس العادات الإيجابية، والرغبات والإجراءات التي يتم نشرها على المستويين الفردي والجماعي، كما أنها ترتبط مع أفضل تميز لسمات الموارد البشرية والقيمة الأخلاقية والفضيلة التنظيمية (Ribeiro & Rego, 2009) وتتصف المنظمات ذات الإستقامة بخمس سمات فهي تعزز الشعور المعنوي، والرفاهي، والشرف لدى الناس، و تعظم الخبرة معرفياً وعاطفياً وسلوكياً، وتعزز الإنسجام في العلاقات، وتعزز القيادة الخيرة وتعظم السلوكيات الإيجابية ، وتخدم وظيفة التخزين المؤقت وتعزز القدرة على التكيف (Abdi et al., 2014)، وتعتبر الإستقامة التنظيمية مظهراً من مظاهر الصحة التنظيمية المؤسسية التي تركز علي إيجاد ونشر وتشجيع وحماية وإثراء السلوك الإنساني، وتأسيس العادات والممارسات والإتجاهات السامية في المنظمة، وتحقيق إنتماء وولاء الفرد والجماعة لها، وزيادة إلتزامهم التنظيمي نحو تحقيق أهدافها، والقيام بالأعمال الصحيحة وبالطرق الصحيحة في الوقت المناسب ومن قبل أفراد لديهم الخبرات والكفاءات والمهارات المتميزة (Ravaji & Golouzan, 2016).

و سعت المنظمات في الآونة الأخيرة إلى زيادة الاهتمام بمفهوم الإستقامة التنظيمية كميزة تنظيمية سواء كان ذلك في بيئة ومجتمع الأعمال أو في البيئات والأوساط الأكاديمية، حيث أن الإستقامة التنظيمية تخلق مشاعر إيجابية، وتعمل علي إثارة السلوك الاجتماعي الإيجابي (Nikandrou & Tsachouridi, 2015) ، ويرى كل من (الشحمانى ، الخاقاني، ٢٠١٨) بأن

الإستقامة التنظيمية تشمل أفعال الأفراد، والأنشطة الجماعية، والسمات الثقافية، أو العمليات التي تتيح نشر الإستقامة وإدامتها في المنظمة، والسلوك المتسامي والراقي لأعضاء المنظمة، فيما عرف (Cameron et al.,2004) الإستقامة التنظيمية على أنها أصل التميز إذ إنها تخدم الغايات الأخلاقية للمنظمة عن طريق إتباع جملة من الفضائل التي يمارسها مدراء المنظمات، وتعد الإستقامة التنظيمية الأساس للمحافظة على القوة العاملة ممن يتصفون بالإخلاص والدعم في جميع الأوضاع والظروف التي تتعرض لها المنظمة (غالي ، أمانة، ٢٠١٨).

كما أن المنظمة المستقيمة بحاجة إلى إمتلاك السمات وإظهار السلوكيات التي يجب أن تكون أكثر من أي ثقافة قوية مبنية على القيم ، كما أن المنظمات المستقيمة تطور مبادئ مختلفة، وتستلهم السلوك الجيد ، وللوصل إلى الإستقامة فإن المنظمات بحاجة إلى تطوير بعض الخصائص المهمة ، وهناك العديد من الطرق للقيام بذلك مثل التصرف بنزاهة، والإلتزام بالشرف، والسعي للتميز، ووجود متعة أكثر في العمل، وبالتالي فإن المنظمة المستقيمة تتصف بثمان سمات هي المسؤولية، الهدف، الصراحة، الموثوقية، الإنصاف، العدالة، النزاهة، وإحترام الأفراد (Abedi et al. , 2014).

كما تشير الإستقامة التنظيمية إلى إستخدام وحماية وتطوير وإستمرار العادات، والمصالح، والأنشطة مثل الإيثار والصدق والتسامح والثقة سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي، وهذا يعني أن هناك توجهاً إيجابياً في الإستقامة التنظيمية وهو الهدف الأساسي للمنظمة، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة رفاهية وصحة العاملين وتسهيل التحسين التنظيمي ، والمنظمات المستقيمة تشير إلى المنظمات التي تتشكل على أساس الفضيلة والكفاءة الأخلاقية، أما العلاقات بين مديريها والعاملين فإنها قائمة على أساس واضح حسب الإتصالات التنظيمية وعلى أساس التفاعلات القائمة على الفضائل الأخلاقية مما يؤدي إلى تحسين الأوضاع الاجتماعية (Al-Helli et al.,2021).

ويتضمن مفهوم الإستقامة التنظيمية مجموعة من السلوكيات والفضائل الإيجابية ذات الأثر في الحياة التنظيمية التي يتعلق محتواها في تصرفات وأفعال العاملين اعتماداً على تمسكهم بأبعاد التفاؤل ، الثقة ، التعاطف، النزاهة، والمغفرة في التعامل مع الآخرين وترجمتها إلى ثقافة مدعمة تنتشر على مستوى أنشطة وأقسام المنظمة (غالي، أمانة، ٢٠١٨).

ومن وجهة نظر الباحثة فإن الإستقامة التنظيمية هي وجود بيئة تزدهر فيها النزاهة والإنسانية والمغفرة والثقة وتدعم وتنتشر الرحمة والنزاهة والتسامح والتي تتجسد في السلوك الفردي أو الجماعي والهيكل التنظيمي والثقافة والعمليات داخل المنظمة.

٢/٢/٦- أبعاد الإستقامة التنظيمية :

تتعدد جهات نظر الباحثين فيما يتعلق بأبعاد الإستقامة التنظيمية، حيث إستخدمت دراسة (Cameron et al.,2004) خمسة أبعاد أساسية هي التفاؤل التنظيمي، والثقة التنظيمية، والتعاطف التنظيمي، والنزاهة التنظيمية، والمغفرة التنظيمية، في حين إستخدمت دراسة (Singh,2013) ودراسة (Singh et al.,2018) ستة أبعاد أساسية هي الحكمة، والشجاعة، والإنسانية، والعدالة، والإعتدال، والتعالي.

كما قامت العديد من الدراسات الأجنبية والعربية بتبني مقياس (Cameron et al.,2004) ومن هذه الدراسات (مرزوق وآخرون، ٢٠١٩؛ علي، قيزة، ٢٠١٩؛ غالي، أمانة، ٢٠١٨؛ أبوطيخ، ٢٠١٩؛ (Adedi et al,2014; Hosein et al,2021; Rego et al.,2010) وقامت الباحثة باستخدام مقياس (Cameron et al.,2004) لقياس الإستقامة التنظيمية بأبعاد الخمسة والتي تتمثل في:

(١) **التفاؤل التنظيمي**: يعني الشعور العميق بالغرص الذي يؤدي إلى ردود الفعل، وبسببه يتوقع العاملون النجاح والأداء الجيد في مواجهة التحديات، كما يعبر عن مدي شعور العاملين بالمنظمة بأنهم سوف يكونون ناجحين في القيام بمهامهم عندما يواجهون تحديات كبيرة، حيث من خلال التفاؤل يستطيع الموظف البقاء في مجال عمله، حيث يتولد شعور داخلي لديه وقت الأزمات بأنه يستطيع مواجهتها .

(٢) **الثقة التنظيمية**: تعني حوكمة إحترام وإهتمام المديرين لموظفي المنظمة، وهي إيمان الفرد والقائد التنظيمي بأهداف وقرارات وسياسات المنظمة والثقة المتبادلة بين بعضهم البعض من حيث النية والسلوك .

(٣) **التعاطف التنظيمي**: تعني أن إهتمام الموظفين ببعضهم ببعض ، والشعور بمعاناة الآخرين ، والعمل علي تخفيف تلك المعاناة عنهم من خلال التفاعل بينهم مما يؤدي إلي تعزيز مشاعر الترابط .

(٤) **النزاهة التنظيمية**: تتضمن معنى واسع النطاق لسلوكيات الصدق والنزاهة في المنظمة، وهي الإلتزام في العمل وفقاً لمجموعة من المبادئ والقيم الأخلاقية.

(٥) المغفرة التنظيمية : تعني أن الأخطاء تغتفر ويقبل الإعتذار بصدق وينظر إليه على أنه فرصة للتعرف على المستويات العالية من الأداء، كما تشير إلى التصرفات التي تهدف إلى كسر أو منع سلسلة من الأحداث الناتجة عن التفاعل البشري .
وللاستقامة التنظيمية خمس خصائص على الأقل تظهر في المنظمات هي أن الإستقامة التنظيمية تعزز الشعور بالخير والاحترام للإنسان، ويمكن إدراك الإستقامة التنظيمية من حيث الأبعاد العاطفية والمعرفية والسلوكية، وتخلق الإستقامة التنظيمية التعاون والتوازن في الاتصالات، وتعالج الإستقامة التنظيمية بشكل إيجابي الانحرافات، وتوفر الإستقامة التنظيمية خدمات الوساطة وتعزز المرونة (السيد، ٢٠٢١؛ عشري، ٢٠٢١؛ أبوناصر، العدساني، ٢٠٢١)، وقام (Yousof et al.,2020) بدراسة هدفت إلى معرفة دور وتأثير الإستقامة التنظيمية في القيادة التنظيمية، وخلصت نتائج الدراسة بالاعتراف بأن الإستقامة في المنظمات ومكان العمل أمر شائع في جميع أنحاء العالم وأنها واحدة من أهم القضايا التي تواجه قادة الشركات والمنظمات الأخلاقية، لذلك أظهرت النتائج وجود مستوى متوسط من تطبيق الإستقامة التنظيمية في المؤسسات والشركات والمنظمات، لذا يجب عليهم إتخاذ الإجراءات المناسبة والبناء، واقتُرحت الدراسة أن يكون للقيادة الأخلاقيين في المنظمات إهتمام أخلاقي واسع النطاق وأفكار ووعي حول جميع أصحاب المصلحة.

٣/٦- الإطار النظري المتعلق بالمخرجات الوظيفية :

١/٢/٦- مفهوم المخرجات الوظيفية:

المخرجات الوظيفية هي مجموعة من المخرجات السلوكية والموقفية التي ترغب المنظمة في تحقيقها وذلك بغرض تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية (Grawitch&Barber,2009)، وتعد المخرجات الوظيفية الحلقة الوسيطة بين التطبيقات التي تتبناها وتمارسها إدارة المنظمة والأداء التنظيمي، حيث أن التطبيقات في مجال العنصر البشري من أهم العناصر المؤثرة بشكل مباشر وغير مباشر علي إنتاجية وكفاءة العامل، وبالتالي علي الأداء التنظيمي ، وتوجد العديد من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر علي المخرجات الوظيفية، فالعوامل الداخلية تشمل دوران العمل، الغياب، والنية في ترك العمل، أما العوامل الخارجية فتشمل المنافسة، استخدام التكنولوجيا، وأساليب الإدارة، ولذلك يجب علي المنظمات الناجحة العمل علي تحريك وإستخدام الجهود الفردية لدي العاملين في المنظمة من أجل مواجهة العوامل التي تحد من تحسين المخرجات الوظيفية

(الملا، ٢٠١٦)، كما تعرف المخرجات الوظيفية بأنها مجموعة من المخرجات الموقفية (الرضا الوظيفي، والإلتزام التنظيمي) والسلوكية (الأداء الوظيفي، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، والسلوك الإبداعي) التي ترغب المنظمة في الوصول إليها بغرض تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، وحتى يتم الوصول إلي ذلك فإن المنظمة يجب أن تهتم بالسلوكيات الإيجابية، وأن تبتعد عن السلوكيات السلبية للعاملين في المنظمة (Grawitch&Barber,2009)، كما تعرف المخرجات الوظيفية بأنها النتائج التي تسعى المنظمة إلي تحقيقها بكفاءة وفعالية حتي تستطيع مواجهة التغيرات البيئية السريعة من ناحية، وتحقيق التميز المؤسسي من ناحية أخرى (غنيم، ٢٠٢١).

ومن وجهة نظر الباحثة فإن المخرجات الوظيفية هي النتائج التي تسعى المنظمة إلي تحقيقها بكفاءة وفعالية.

٢/٢/٦ - أبعاد المخرجات الوظيفية :

تتعدد جهات نظر الباحثين فيما يتعلق بأبعاد المخرجات الوظيفية ، حيث إستخدمت دراسة (Liu,2004;Humphrey et al.,2007؛ الملا، ٢٠١٦؛ غنيم، ٢٠٢١) أبعاد الرضا الوظيفي، والإلتزام التنظيمي ، والأداء الوظيفي ، وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، فيما إستخدمت دراسات أخرى مثل (Carmeli,2003 ؛ متعب، العطوي، ٢٠٠٨؛ عبدالسميع، ٢٠١٠) أبعاد الرضا الوظيفي، والإلتزام التنظيمي ، والأداء الوظيفي ، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، والسلوك الإبداعي ، و تتمثل أبعاد المخرجات الوظيفية فيما يلي:

(١) الرضا الوظيفي: يعبر عن أحاسيس ومشاعر الأفراد العاملين تجاه المظاهر المختلفة

لوضع العمل ، فهو عبارة عن مجموعة من المواقف تجاه العمل (متعب، العطوي، ٢٠٠٨)، والرضا الوظيفي هو أحد العوامل التي تسعى المنظمة إلي تحقيقها للعاملين بها، كما أنه مقياس لعملية التنمية البشرية المستدامة داخل المنظمة (Trisliatanto et al.,2018)، والرضا الوظيفي هو إستجابة عاطفية لحالة العمل، ويتضمن العديد من الأبعاد مثل مدي صعوبة الوظيفة، والمكافآت، وظروف العمل، والعلاقة مع الزملاء، ومدي التوافق بين الفرد والعمل الذي يؤديه داخل المنظمة (Linda,2018) ، ويعتبر الرضا الوظيفي من أهم الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمة لما له من آثار إيجابية تنعكس علي العملية الإنتاجية ، كما أن عدم الرضا الوظيفي قد يؤدي إلي نتائج سلبية كالغياب، وتدني الإنتاجية، وزيادة دوران العمل ،

وإنخفاض الروح المعنوية، والإهمال، والإضراب ، وغيرها الكثير من السلبيات التي تتعكس بشكل عام علي المنظمة (العجارمة، ٢٠٢٠).

(٢) **الإلتزام التنظيمي:** هو القبول والإيمان بأهداف المنظمة وقيمها من ناحية، وإرتباط العاملين نفسياً بالمنظمة من ناحية أخرى، ويتسم الموظف الملتزم تنظيمياً بأن لديه إيمان وقبول عميق بأهداف وقيم المنظمة، ولديه الإستعداد لبذل الجهد الكبير في سبيل هذه المنظمة، ولديه الرغبة الصادقة في البقاء في هذه المنظمة (العطوي، السلطاني، ٢٠١٥)، كما يوصف الإلتزام التنظيمي بأنه عقد ذهني يربط الفرد بالمنظمة يخلق درجة عالية من الإيمان لدي الفرد بالمنظمة بأهمية المحافظة علي أداء واجباته والقيام بها علي أكمل وجه (Khorakian et al., 2021)، بمعنى أن الإلتزام التنظيمي ينبع عن إرادة الفرد وإختياره، وليس إلتزاماً قسرياً يفرض عليه عن طريق قوي خارجية (Omidifar, 2013)، ويعتبر الإلتزام التنظيمي مورداً إدارياً هاماً في الكثير من الجامعات العالمية، حيث قامت الكثير من الجامعات بإعداد برامج مخططة بفعالية لتنمية الإلتزام التنظيمي لدي أعضاء هيئة التدريس بها ، لما يعكسه الإلتزام التنظيمي علي عضو هيئة التدريس من خلق هويات تنظيمية عميقة تمكن الجامعة من تقديم نفسها وخدماتها ومنتجاتها للآخرين (العجارمة، ٢٠٢٠).

(٣) **الأداء الوظيفي :** هو مدي قدرة الفرد علي تحقيق العمل المكلف به نوعياً وكمياً ، كما أنه محصلة تفاعل ثلاث عوامل هي القدرة، والدافعية، والإمكانيات المتاحة (Metin & Asli, 2018) ، ويعرف علي أنه مزيج من سلوكيات الفرد داخل المنظمة، كما يمكن أن يكون الأداء مراقب (مقاس أو مقيم) من خلال النتائج المتحققة من قبل الأفراد العاملين داخل المنظمة وربط هذه النتائج مع الأهداف التنظيمية (Perera, 2014)، وعرف (محمد وآخرون، ٢٠١٨) الأداء الوظيفي بأنه المجهود والمهام التي يقوم بها الموظف في وظيفته بناء علي تكليفه بها للوصول إلي الأهداف المحددة مع مراعاة القواعد التنظيمية للعمل وتشمل الإنضباط في العمل وأداء وإنجاز المهام الوظيفية وعلاقات العمل مع الرؤساء والزلاء والولاء الوظيفي وخدمة الجمهور، والأداء الوظيفي لعضو هيئة التدريس هو ناتج المعارف والمهارات والسلوك الذي يسلكه عضو هيئة التدريس عند قيامه بكافة مهامه

الوظيفية المحددة والتي تشمل التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع وتنمية البيئة (إسماعيل، طه، ٢٠١٩).

(٤) **سلوكيات المواطنة التنظيمية:** هي الدور الإضافي الذي يتم تنفيذه طواعية بالإضافة إلى المهام الوظيفية المحددة للفرد (Brown, 2018) وعرفها (سليمان، ٢٠١٧) بأنها سلوك نابع من إرادة ذاتية وهو سلوك إختياري طوعي لا يثاب فاعله ولا يعاقب تاركة إلا أنه يساهم في تحسين أداء المنظمة وزيادة فعاليتها، وبقائها في أوج العطاء والمنافسة، وأيضاً هو سلوك إبتكاري يخرج عن إطار الوصف الوظيفي، ويعكس ولاء الفرد للمنظمة وانتماءه إليها ورغبته الأكيدة في البقاء بها والإرتقاء بمستوي المنظمة، وأن ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية بشكل دوري تسهم في تحقيق الرفاهية التنظيمية، وفي عالم يسوده التنافس، تنظر منظمات الأعمال إلى الموارد البشرية على أنها مصدر مهم للقوة التنافسية، وتسعى باستمرار إلى إيجاد أساليب جديدة لزيادة وتعظيم جهد وأداء الموظفين، حيث أن المنظمات الناجحة تحتاج إلى موظفين يقومون بأكثر من واجبات الوظيفة المعتادة، وأبعد من حدود وصفهم الوظيفي، ويقدمون أداء يفوق التوقعات (Shehadeh et al., 2016) ولذلك فإن المنظمات التي تمتلك مثل هؤلاء الموظفين ستتفوق على غيرها، ويعد سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين أحد السلوكيات التي تتجاوز متطلبات الدور الرسمي للفرد (Suifan et al., 2016).

(٥) **السلوك الإبداعي:** هو الممارسات، والمبادرات الفكرية، والعملية التي يبديها العاملون أثناء أدائهم لأعمالهم، من شأنها تحسين الأداء التنظيمي (الحراشة، الهيتي، ٢٠٠٦)، و يعبر السلوك الإبداعي في العمل المهني عن السلوكيات والتصرفات المميزة الصادرة من الموظفين، بحيث تختلف هذه التصرفات والسلوكيات حسب الشخص الذي تصدر عنه سواء بشكل فردي أو جماعي في المكان المخصص للعمل المهني، بحيث لا يكون بالضرورة هذه التصرفات والسلوكيات ذات نتائج إيجابية في جميع الأوقات إلا أنه عبارة عن مجرد سلوك صادر من الموظف المهني ويسبق عملية الإبداع المهني في العمل، ويمكن أن يكون هذا التصرف والسلوك الإبداعي مجرد شهرة وتمييز للموظف المهني الذي قام به (مزهر، ٢٠١٩)، ومن ثم يمكن القول بأن السلوك الإبداعي هو ذلك الشعور والتصرف المميز الذي يتم إدراكه جيداً وتتم ممارسته داخل المنظمة من جانب الأفراد

والجماعات حتي وإن لم تنتج عنه سلع أو خدمات جديدة، كما أن تحقيق التنمية الذاتية لأعضاء هيئة التدريس ، وتعزيز الإتجاهات الإيجابية لديهم، وبناء صورة ذهنية طيبة عن الجامعة أمام الآخرين ، تزيد من الإلتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، وتدعم الإتجاهات الإيجابية نحو العمل الإبداعي ، وإبراز أفكار إبداعية وإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات .

٧- منهجية البحث :

للحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف هذا البحث، إعتمدت الباحثة على دراسة مكتبية ودراسة ميدانية. ويُمكن توضيح هاتين الدراستين فيما يلي:

١/٧- الدراسة المكتبية:

إستكمالاً للدراسة المكتبية الإستكشافية التي قامت بها الباحثة ضمن الدراسة الإستطلاعية، وبعد أن إتضحت معالم البحث (من حيث تحديد كل من: مشكلة وتساؤلات البحث، وأهدافه ، وفروضه)، ومن أجل الحصول على البيانات الثانوية الضرورية لتحقيق أهداف هذا البحث، قامت الباحثة بدراسة مكتبية أكثر عمقاً، حيث إستهدفت هذه الدراسة جمع المزيد من البيانات الثانوية المتعلقة بمفهوم وأبعاد القيادة الأبوية، ومفهوم وأبعاد الإستقامة التنظيمية، ومفهوم وأبعاد المخرجات الوظيفية ، وللحصول على هذه البيانات، إعتمدت الباحثة على عدة مصادر، كان من أهمها: المؤلفات العلمية، والمقالات، والدوريات، والبحوث، والتقارير، والنشرات، والمؤتمرات، والرسائل العلمية.

٢/٧- الدراسة الميدانية:

استهدفت الدراسة الميدانية جمع وتحليل البيانات الأُوليَّة اللازمة للإجابة على تساؤلات البحث، إضافة إلى اختبار صحة/ عدم صحة فروض البحث، ومن ثم؛ تحقيق أهدافه.

٨- حدود البحث :

على الرغم من إسهام هذا البحث في إبراز أهمية وفرص تدعيم المخرجات الوظيفية من خلال الإهتمام بالقيادة الأبوية والإستقامة التنظيمية ، فإن هناك بعض المحددات التي تحيط بالبحث ويجب الإشارة إليها، وهي المحددات المرتبطة بموضوع البحث ونطاقه ، وعملية القياس ، وكذلك المحددات الزمنية المرتبطة بتصميم البحث و إجراءات تنفيذه ، حيث تتمثل أهم هذه المحددات فيما يلي :

(١) هذا البحث ليس معداً بالدرجة الأولى لطرح تساؤل أكاديمي حول ظاهرة أو فلسفة القيادة الأبوية والإستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية، بقدر ما يتناول على وجه التحديد دور الإستقامة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية .

(٢) إرتباطاً بالنطاق السابق من حدود البحث ، فإن هذا البحث ليس موجهاً لتقويم أداء الجامعات المصرية، ومن ثم لا يهدف إلى تقييم مجالات العمل الجامعي بقدر ما يسعى إلى تقييم دور الإستقامة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية، لذلك إعتمدت الباحثة على تحليل إدراكات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية حول قيم عبارات هذا البحث ومستوي توافر هذه المتغيرات بها.

(٣) يعتبر الاعتماد على إستخدام المقاييس الإدراكية Perceptual Measures أهم حدود هذا البحث ، حيث تعاني المقاييس الإدراكية من التحيز و الأخطاء في التقدير ، ويجب أن تهتم الدراسات المستقبلية بإستخدام مقاييس موضوعية تعتمد على تحويل الواقع التطبيقي إلى عناصر ذات قيم مرجحة تعكس فعلاً هذا الواقع ونقل من فرص التحيز والخطأ .

(٤) على الرغم من أهمية مشاركة كل أطراف العملية التعليمية في تقييم دور الإستقامة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية ، فإن هذا البحث إقتصر على تحليل إدراكات أعضاء هيئة التدريس فقط ، وهو ما يعنى أن البيانات قد تم الحصول عليها من مصدر واحد، ومن ثم فإن النتائج المترتبة عليها ربما تتأثر بما يسمى الخطأ الشائع Common Bias.

٩- مجتمع وعينة البحث :

١/٩ - مجتمع البحث:

يشير مجتمع البحث من وجهة النظر الإحصائية على أنه جميع المفردات التي تمثل الظاهرة موضوع البحث، وتشترك في صفة معينة أو أكثر، ومطلوب جمع البيانات حولها، وفي ضوء ذلك يشتمل مجتمع هذا البحث على مجتمعين إثنين هما : مجتمع أعضاء هيئة التدريس (مدرسين ، وأساتذة مساعدين ، وأساتذة) بالجامعات المصرية الحكومية ، ومجتمع أعضاء هيئة التدريس (مدرسين ، وأساتذة مساعدين ، وأساتذة) بالجامعات المصرية الخاصة ، والجدول التالي يوضح بيان بأعداد أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية في مصر خلال العام الجامعي ٢٠٢٠/٢٠٢١م.

جدول رقم (1) أعداد أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية في مصر خلال العام الجامعي
٢٠٢٠/٢٠٢١م

الجامعة	تاريخ الإنشاء*	عمر الجامعة بالسنوات	عدد أعضاء هيئة التدريس*	الوزن النسبي لأعضاء هيئة التدريس
جامعة القاهرة	١٩٠٨	١١٢	١٢٣٨٥	١٤,٢%
جامعة الإسكندرية	١٩٤٢	٧٨	٦٥١٥	٧,٥%
جامعة عين شمس	١٩٥٠	٧٠	١١١٦٠	١٢,٨%
جامعة أسيوط	١٩٥٦	٦٤	٤١٠٣	٤,٧%
جامعة طنطا	١٩٧٢	٤٨	٤٥٥٧	٥,٢%
جامعة المنصورة	١٩٧٢	٤٨	٥٩٨٧	٦,٨%
جامعة الزقازيق	١٩٧٤	٤٦	٦٧٦٢	٧,٧%
جامعة حلوان	١٩٧٥	٤٥	٥٢١٥	٦%
جامعة قناة السويس	١٩٧٦	٤٤	٢٨٥٣	٣,٣%
جامعة المنوفية	١٩٧٦	٤٤	٣٥١١	٤%
جامعة المنيا	١٩٧٦	٤٤	٣٥١٠	٤%
جامعة جنوب الوادي	١٩٩٤	٢٦	١٥٧٠	١,٨%
جامعة بنها	٢٠٠٥	١٥	٣٧٧٩	٤,٣%
جامعة الفيوم	٢٠٠٥	١٥	٢٢٦٤	٢,٦%
جامعة بني سويف	٢٠٠٥	١٥	٢٧٢٥	٣,١%
جامعة كفر الشيخ	٢٠٠٧	١٥	١٤١٩	١,٦%
جامعة سوهاج	٢٠٠٧	١٥	٢٠٠٩	٢,٣%
جامعة بورسعيد	٢٠١٠	١٠	١٣٥٥	١,٦%
جامعة دمنهور	٢٠١٠	١٠	١٠٧٨	١,٢%
جامعة أسوان	٢٠١٢	٨	١٣١١	١,٥%
جامعة دمياط	٢٠١٢	٨	١٠٢٦	١,٢%
جامعة السويس	٢٠١٢	٨	٦٨٣	٠,٧٨%
الجامعات مدينة السادات	٢٠١٣	٧	٦٠٤	٠,٦٩%
جامعة العريش	٢٠١٦	٤	٤٣١	٠,٥٠%
جامعة الوادي الجديد	٢٠١٨	٢	٤١٨	٠,٤٨%
جامعة مطروح	٢٠١٨	٢	١٢٥	٠,١٥%
الإجمالي	-	-	٨٧٣٥٥	١٠٠%

*المصدر : وزارة التعليم العالي في مصر، النشرة الدورية ، مايو ٢٠٢١م .

كذلك يوضح الجدول التالي بيان بأعداد أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة في مصر خلال العام الجامعي ٢٠٢٠/٢٠٢١م

جدول رقم (٢) أعداد أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة في مصر خلال العام الجامعي

٢٠٢١/٢٠٢٠

الجامعة	تاريخ الإنشاء*	عمر الجامعة بالسنوات	عدد أعضاء هيئة التدريس*	الوزن النسبي لأعضاء هيئة التدريس
الجامعة الأمريكية	١٩١٩	١٠١	١١٩	٢,٦%
جامعة ٦ أكتوبر	١٩٩٦	٢٤	٣٣٠	٧,٢%
جامعة أكتوبر للعلوم الحديثة والآداب	١٩٩٦	٢٤	٤٥٧	٩,٨%
جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا	١٩٩٦	٢٤	٣٤٤	٧,٤%
جامعة مصر الدولية	١٩٩٦	٢٤	٢٢٢	٤,٨%
الجامعة الفرنسية في مصر	٢٠٠٢	١٨	١٦٠	٣,٤%
الجامعة الألمانية بالقاهرة	٢٠٠٢	١٨	٢٩٨	٦,٤%
جامعة الأهرام الكندية .	٢٠٠٤	١٦	٤٥	٠,٩٥%
الجامعة البريطانية في مصر	٢٠٠٤	١٦	٣٥٨	٧,٧%
الجامعة الحديثة للتكنولوجيا والمعلومات	٢٠٠٤	١٦	٢١٦	٤,٧%
جامعة سيناء	٢٠٠٥	١٥	٣٤٥	٧,٤%
جامعة فاروس	٢٠٠٦	١٤	٢٣١	٤,٩%
جامعة النهضة	٢٠٠٦	١٤	٥٣	١,٢%
جامعة المستقبل	٢٠٠٦	١٤	١٨٧	٤%
جامعة النيل	٢٠٠٦	١٤	٢٣٠	٤,٩%
الجامعة المصرية الروسية	٢٠٠٦	١٤	٣٣٨	٧,٣%
جامعة الدلتا للعلوم والتكنولوجيا	٢٠٠٧	١٣	٤٩	١,١%
جامعة هليوبوليس	٢٠٠٩	١١	٥١	١,١%
جامعة بدر	٢٠١٤	٦	١٧٦	٣,٨%
جامعة دراية	٢٠١٥	٥	٨٤	١,٨%
الجامعة المصرية اليابانية	٢٠١٦	٤	٩١	١,٩%
جامعة نيوجيزة	٢٠١٧	٣	١٥١	٣,٣%
جامعة حورس	٢٠١٧	٣	٤٤	٠,٩٥%
الجامعة المصرية الصينية	٢٠١٧	٣	٦٦	١,٤%
الإجمالي	-	-	٤٦٤٥	١٠٠%

*المصدر : وزارة التعليم العالي ، بوابة الإحصاءات القومية للتعليم العالي (التعليم الخاص) مايو ٢٠٢١م .

ولقد اعتمدت الباحثة علي المعايير التالية لتبرير إختيارها للجامعات التي سوف يتم سحب عينة الدراسة منها ، وهذه المعايير هي :

المعيار الأول : الوزن النسبي لأعضاء هيئة التدريس ، حيث رأت الباحثة أهمية إختيار الجامعات التي تتضمن العدد الكبير من أعضاء هيئة التدريس .

المعيار الثاني : البعد الزمني والذي يعكس عمر الجامعة ، وبحسب بتاريخ إنشاء الجامعة ، ولقد صنفت الباحثة الجامعات الحكومية والخاصة من حيث عمرها الزمني إلي أربع مجموعات، الأولى تمثل الجامعات العريقة أو الرائدة والتي يتجاوز عمرها الزمني خمسون عاماً ، والمجموعة الثانية تتمثل في الجامعات التي تقع في منتصف دورة الحياة وعمرها الزمني يتراوح بين أكبر من ٢٢ عاماً وأقل من خمسون عاماً ، والمجموعة الثالثة من الجامعات تقع في مرحلة النمو وعمرها الزمني أقل من إثنين وعشرين عاماً وأكبر من ثماني سنوات ، والمجموعة الرابعة تتمثل في الجامعات التي تقع في بداية دورة الحياة وهي الجامعات التي يبلغ عمرها الزمني ثماني سنوات فأقل .

المعيار الثالث : البعد المكاني والذي يعكس الموقع الجغرافي الذي تتواجد فيه الجامعة وتقدم خدماتها التعليمية والبحثية للمستفيدين منها .

وفي ضوء بيانات الجدولين رقمي (١) ، (٢) والمعايير التي تم تحديدها اختارت الباحثة الجامعات التالية :

أولاً : الجامعات الحكومية :

قامت الباحثة باختيار جامعات القاهرة، والإسكندرية ، والزقازيق ، والمنوفية ، وكفر الشيخ ، ومدينة السادات.

ثانياً : الجامعات الخاصة :

قامت الباحثة باختيار جامعات ٦ أكتوبر، والجامعة الأمريكية، وجامعة فاروس، والجامعة الحديثة للتكنولوجيا والمعلومات ، وجامعة هليوبوليس .

٢/٩ - عينة البحث:

نظرا لكبر حجم مجتمع البحث ، وارتفاع تكلفة الوصول إلي كل مفرداته ، فقد تم الاعتماد علي أسلوب العينات لتجميع البيانات اللازمة للدراسة الميدانية في هذا البحث ، وذلك كما يلي :

(١) عينة أعضاء هيئة التدريس من الجامعات المصرية الحكومية :

(أ) حجم عينة أعضاء هيئة التدريس من الجامعات المصرية الحكومية :
تم حساب حجم عينة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية الحكومية موضع الدراسة وفقاً للمعادلة التالية : (إدريس، ٢٠١٦)

$$ت \times ٢ \times ن \times ف (١ - ف)$$

$$= \frac{\Delta ٢ ن + ت ٢ ن (١ - ف)}{ع}$$

ع = حجم العينة

ت = الدرجة المعيارية المقابلة لدرجة الثقة ٩٥ ٪ ، وهي = ١,٩٦

ف = نسبة النجاح في التوزيع ، ومن ثم فإن نسبة النجاح = نسبة الفشل = ٥٠ ٪

Δ = نسبة الخطأ المسموح به والمنتشر على طرفي التوزيع بمقدار متساوي وهي = ٥ ٪

ن = حجم المجتمع .

وباستخدام المعادلة السابقة يتضح أن حجم العينة :

$$= \frac{٣٧٩ \text{ عضو هيئة تدريس} \times ٢(١,٩٦) \times ٠,٥٠ \times (١ - ٠,٥٠)}{(٠,٥٠ - ١) \times ٠,٥٠ \times ٢(١,٩٦) + ٣١١٩٦ \times ٢(٠,٥٠)}$$

(ب) نوع وإجراءات عينة أعضاء هيئة التدريس من الجامعات المصرية الحكومية :

بتطبيق الطريقة البسيطة (طريقة النسب) للعينات، تم توزيع حجم العينة على الطبقات المستهدفة في

الدراسة والجدول رقم (٣) يوضح ذلك :

وتتمثل وحدة المعاينة في الجامعات الحكومية في مصر في أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل

الدراسة (مدرس ، وأستاذ مساعد ، وأستاذ) .

جدول رقم (٣) توزيع العينة على الجامعات المصرية الحكومية المكونة لمجتمع البحث

الجامعة	عدد أعضاء هيئة التدريس *	%	حجم العينة	القوائم الصحيحة المستردة
جامعة القاهرة	١٢٣٨٥	%٤٠	١٥١	١٤٤
جامعة الإسكندرية	٦٥١٥	%٢١	٧٩	٦٩
جامعة الزقازيق	٦٧٦٢	%٢٢	٨٣	٧٠
جامعة المنوفية	٣٥١١	%١١	٤١	٣٤
جامعة كفر الشيخ	١٤١٩	%٤,٥	١٧	١٤
جامعة مدينة السادات	٦٠٤	%١,٥	٨	٨
الإجمالي	٣١١٩٦	%١٠٠	٣٧٩	٣٣٩

• المصدر : دليل الجامعات المصرية ، مايو ٢٠٢١ م .

(٢) عينة أعضاء هيئة التدريس من الجامعات الخاصة :

تم حساب حجم عينة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة موضع الدراسة بنفس طريقة حسابها في الجامعات الحكومية وبلغ حجم العينة ٢٦٨ عضو هيئة تدريس، و بتطبيق الطريقة البسيطة (طريقة النسب) للعينات ، تم توزيع حجم العينة على الطبقات المستهدفة في الدراسة ، والجدول رقم (٤) يوضح ذلك .

وتتمثل وحدة المعاينة في الجامعات الخاصة في مصر في أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة (مدرس ، وأستاذ مساعد ، وأستاذ) .

جدول رقم (٤)

توزيع العينة على الجامعات المصرية الخاصة المكونة لمجتمع البحث

الجامعة	عدد أعضاء هيئة التدريس *	%	حجم العينة	القوائم الصحيحة المستردة
الجامعة الأمريكية	١١٩	%١٢,٥	٣٤	٢٥
جامعة ٦ أكتوبر	٣٣٠	%٣٤,٨	٩٣	٨٠
جامعة فاروس	٢٣١	%٢٤,٤	٦٥	٥٦
الجامعة الحديثة للتكنولوجيا والمعلومات	٢١٦	%٢٢,٨	٦١	٥٢
جامعة هليوبوليس	٥١	%٥,٥	١٥	١٢
الإجمالي	٩٤٧	%١٠٠	٢٦٨	٢٢٥

* المصدر : إدارة الجامعات الخاصة بوزارة التعليم العالي ، مايو ٢٠٢١ م .

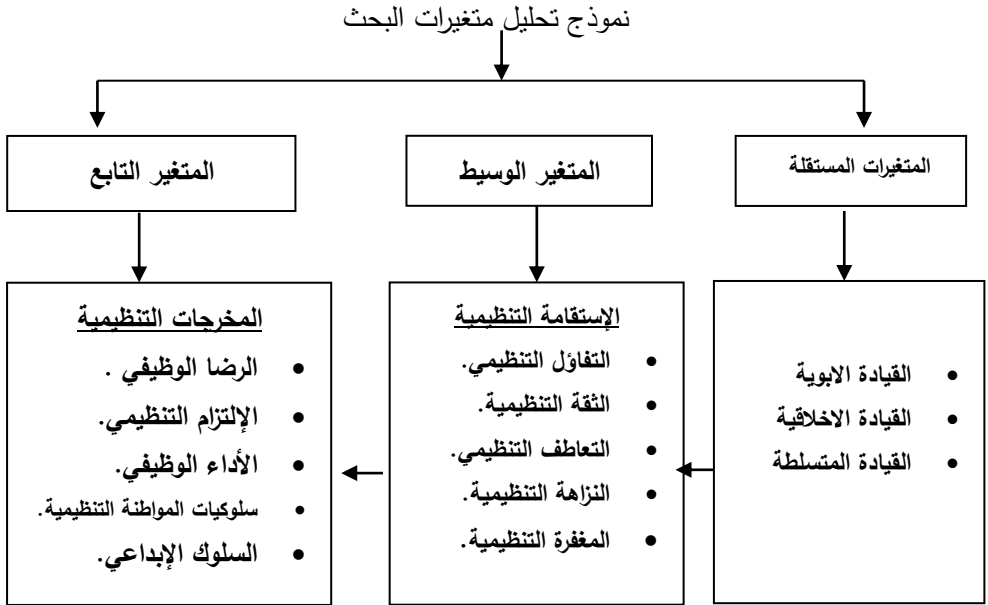
١٠- متغيرات البحث والمقاييس المستخدمة:

إعتمدت الدراسة الميدانية على البيانات الأولية، التي تم جمعها حول متغيرات البحث، التي أمكن قياس الخصائص التي تشتمل عليها من خلال مجموعة من المقاييس المتنوعة، وذلك على النحو الموضح أدناه:

١/١٠- متغيرات البحث:

يُمكن تصنيف متغيرات البحث إلى ثلاث مجموعات :

- (أ) متغيرات أبعاد القيادة الأبوية (القيادة الخيرة، القيادة الأخلاقية، القيادة المتسلطة).
- (ب) متغيرات الإستقامة التنظيمية (النفاؤل التنظيمي، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي، النزاهة التنظيمية، المغفرة التنظيمية).
- (ج) متغيرات المخرجات الوظيفية (الرضا الوظيفي، الإلتزام التنظيمي، الأداء الوظيفي، سلوكيات المواطنة التنظيمية، السلوك الإبداعي).
- وبناءً على ما سبق، يُمكن توضيح نموذج تحليل متغيرات البحث (أبعاد القيادة الأبوية ، الإستقامة التنظيمية، المخرجات الوظيفية)، من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (١) العلاقة بين متغيرات البحث

١٠/٢- المقاييس المستخدمة في البحث:

١٠/٢/١- قياس أبعاد القيادة الأبوية :

بعد إجراء مسح ميداني للمقاييس التي تم إستخدامها - على حَدِ عِلْمِ الباحثة - لقياس أبعاد القيادة الأبوية في دراسات سابقة، ولتصميم المقياس الخاص بأبعاد القيادة الأبوية لدي أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية محل الدراسة ، إتمدت الباحثة بصفة أساسية على مقياس (Cheng et al.,2014)، مع إجراء بعض التعديل والحذف والإضافة؛ بما يتناسب مع طبيعة المستقصى منهم في هذا البحث.

ولقياس أبعاد القيادة الأبوية ، تم إستخدام مقياس "ليكرت" (Likert Scale) المُكوّن من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة (حيث أشار الرقم ١ إلى عدم الموافقة التامة، بينما أشار الرقم ٥ إلى الموافقة التامة، مع وجود درجة مُحايدة في المنتصف). وقد تضمن المقياس ٢٦ عبارة: ١١ عبارة لقياس القيادة الخيرة ، و ٦ عبارات لقياس القيادة الأخلاقية ، و ٩ عبارات لقياس القيادة المتسلطة.

١٠/٢/٢- قياس الإستقامة التنظيمية:

بعد إجراء مسح ميداني للمقاييس التي تم إستخدامها - على حَدِ عِلْمِ الباحثة - لقياس الإستقامة التنظيمية في دراسات سابقة، ولتصميم المقياس الخاص بالإستقامة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية محل الدراسة ، إتمدت الباحثة بصفة أساسية على مقياس (Cameron et al.,2004) مع إجراء بعض التعديل والحذف والإضافة؛ بما يتناسب مع طبيعة المستقصى منهم في هذا البحث.

ولقياس الإستقامة التنظيمية ، تم إستخدام مقياس "ليكرت" (Likert Scale) المُكوّن من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة (حيث أشار الرقم ١ إلى عدم الموافقة ا تامة، بينما أشار الرقم ٥ إلى الموافقة التامة، مع وجود درجة مُحايدة في المنتصف)، وقد تضمن المقياس ١٥ عبارة: ٣ عبارات لقياس التفاؤل التنظيمي، و ٣ عبارات لقياس الثقة التنظيمية، و ٣ عبارات لقياس التعاطف التنظيمي، و ٣ عبارات لقياس النزاهة التنظيمية، و ٣ عبارات لقياس المغفرة التنظيمية.

١٠/٢/٣- قياس المخرجات الوظيفية :

بعد إجراء مسح ميداني للمقاييس التي تم إستخدامها - على حَدِ عِلْمِ الباحثة - لقياس المخرجات الوظيفية في دراسات سابقة، ولتصميم المقياس الخاص بالمخرجات الوظيفية في الجامعات المصرية محل الدراسة، إتمدت الباحثة بصفة أساسية على (Humphrey et al.,2007;)

(Williamson,2007) مع إجراء بعض التعديل والحذف والإضافة؛ بما يتناسب مع طبيعة المستقصى منهم في هذا البحث.

ولقياس المخرجات الوظيفية، تم استخدام مقياس "ليكرت" (Likert Scale) المكوّن من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة (حيث أشار الرقم ١ إلى عدم الموافقة التامة، بينما أشار الرقم ٥ إلى الموافقة التامة، مع وجود درجة مُحايدة في المنتصف) وقد تضمن المقياس ٣٣ عبارة :٤ عبارات لقياس الرضا الوظيفي، و٩ عبارات لقياس الإلتزام التنظيمي، و٥ عبارات لقياس الأداء الوظيفي، و٩ عبارات لقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية، و٦ عبارات لقياس السلوك الإبداعي.

١١- أساليب تحليل البيانات واختبار فروض البحث:

قامت الباحثة باختبار فروض البحث باستخدام عدة إختبارات إحصائية؛ تتناسب وتتوافق مع أساليب التحليل المستخدمة، وذلك من خلال حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS).

١/١١- أساليب تحليل البيانات:

يُمكن توضيح أساليب تحليل البيانات المستخدمة في الدراسة من خلال العرض التالي:

(أ) أسلوب معامل الارتباط ألفا **Alpha Correlation Coefficient**:

تم استخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا وذلك بغرض التحقق من درجة الإعتمادية والثبات في المقاييس متعددة المحتوي ، ولقد تم إختيار هذا الأسلوب الإحصائي لتركيبه علي درجة التناسق الداخلي بين المتغيرات التي يتكون منها المقياس الخاضع للاختبار .

(ب) أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد **Multiple Regression/ Correlation Analysis**:

يعد أسلوب تحليل الانحدار المتعدد وأسلوب تحليل الارتباط المتعدد من أساليب التحليل التي تتعامل مع المتغيرات المتعددة ، وتم استخدام هذين الأسلوبين بغرض الكشف عن العلاقة ونوعها بين أبعاد القيادة الأبوية والإستقامة التنظيمية، وبين أبعاد الإستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية (تحليل الانحدار) ، وتحديد درجة قوة العلاقة بين أبعاد القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية، ونوع ودرجة قوة العلاقة بين أبعاد الإستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية (تحليل الارتباط).

(ج) أسلوب تحليل المسار **Path Analysis** :

يعتمد أسلوب تحليل المسار علي تحليلي الانحدار والارتباط المتعدد، حيث يهدف إلي التوصل إلي تفسير مقبول لعلاقات الارتباط المشاهدة وذلك بإنشاء نماذج للعلاقات السببية بين المتغيرات، حيث يتعامل هذا النموذج مع نوعين من المتغيرات :

- المتغيرات الخارجية : ويتعامل معها النموذج بوصفها متغيرات مستقلة ، حيث يتم توصيلها ببعضها بخطوط منحنية للدلالة علي أن العلاقة فيما بينها علاقة إرتباطية .
 - المتغيرات الداخلية : وهي المتغيرات التي نرغب في تفسيرها في ضوء المتغيرات الخارجية وذلك للكشف عن علاقة السبب بينها وتحديد الآثار المباشرة وغير المباشرة عليها من خلال معامل المسار .
- وتم إستخدام هذا الأسلوب وذلك لوجود متغير وسيط يتمثل في (الإستقامة التنظيمية) ، مع الرغبة في عزل كل متغير علي حده ، ودراسة كل العلاقات الممكنة من أجل التحقق من نوع العلاقة بين القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية ، وكذلك علاقة الإستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية ، وأيضاً تحديد تأثير الإستقامة التنظيمية كمتغير وسيط علي العلاقة بين القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية .

(د) التحليل العاملي التوكيدي:

يهدف التحليل العاملي التوكيدي إلى دراسة العلاقات بين المؤشرات والعوامل الكامنة (أدلة الصدق التقاربي)، وبين العوامل فيما بينها (أدلة صدق التمايز) ، ويشير صدق التقارب إلى إفتراض مجموعة من الفقرات تمثل العامل ذاته إذا كانت نسبة الإرتباطات عالية، بينما يشير صدق التمايز إلى إفتراض أن مجموعة من الفقرات لا تمثل العامل إذا كانت نسبة الإرتباطات ضعيفة، ويتحقق الصدق التمايزي عندما تكون قيم معامل الإرتباط بين المفاهيم أو التكوينات الإفتراضية المختلفة والعوامل الكامنة منخفضة.

١١/٢ - أساليب اختبار فروض البحث:

إستخدمت الباحثة عدداً من الاختبارات الإحصائية؛ التي تُناسب أساليب التحليل المستخدمة وتتوافق معها؛ وذلك من أجل اختبار فروض هذا البحث، وتتمثل الإختبارات الإحصائية لفروض البحث في:

(أ) اختبار ف **F-Test** واختبار ت **T-Test** المُصاحبان لأسلوب تحليل الإنحدار والإرتباط المتعدد **Multiple Regression/ Correlation Analysis**: وقد تم إستخدامهما بهدف اختبار الفروض الأول والثاني والثالث، حيث يتعلق الفرض الأول بتحديد نوع وقوة العلاقة بين القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية، ويتعلق الفرض الثاني بتحديد نوع وقوة العلاقة بين الإستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية ، ويتعلق الفرض الثالث بتحديد نوع وقوة العلاقة بين القيادة الأبوية والإستقامة التنظيمية .

(ب) مؤشرات جودة النموذج المصاحبة لأسلوب تحليل المسار: حيث تمثلت هذه المؤشرات في مؤشر جودة المطابقة (Goodness of Fit Index(GFI) ومؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI))، ومؤشر الجذر التربيعي للبواقي Root Mean Square Residual (RMR). وقد تم استخدام ذلك بهدف اختبار الفرض الرابع والذي يتعلق بتحديد نوع وقوة العلاقة بين القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية من خلال الإستقامة التنظيمية كمتغير وسيط .

١٢- التحقق من مستوى الثبات والصدق في المقاييس:

يناقش هذا الجزء نتائج تحليل الثبات والصدق في المقاييس التي تم استخدامها في قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة الميدانية ، وذلك كما يلي:

١/١٢- التحقق من مستوى الثبات/ الاعتمادية في المقاييس :

يشير مفهوم الثبات أو الاعتمادية في القياس إلى الدرجة التي يتمتع بها المقياس المستخدم في توفير نتائج متسقة في ظل ظروف متنوعة ومستقلة لأسئلة متعددة ، ولكن لقياس نفس الخاصية أو الموضوع محل الاهتمام وباستخدام نفس مجموعة المستقصى منهم .

ويعتبر أسلوب معامل الارتباط ألفا من أكثر الطرق المستخدمة في تقييم الثبات / الاعتمادية في القياس ، ويتسم بدرجة عالية من الدقة من حيث قدرته على قياس درجة الاتساق أو التوافق فيما بين المحتويات المتعددة للقياس المستخدم (إدريس ، ٢٠١٦) .

وقد تم تطبيق أسلوب معامل الارتباط ألفا ستة عشر مرة منفصلة ، وذلك للتحقق من درجة الاتساق الداخلي ومن ثم من مستوى الثبات أو الاعتمادية في كل مقياس فرعي من المقاييس الخاضعة للدراسة والمستخدم لقياس أبعاد القيادة الأبوية ، وأبعاد الإستقامة التنظيمية، وأبعاد المخرجات الوظيفية، ووفقاً للمبادئ العامة لتنمية واختبار المقاييس في البحوث الاجتماعية فقد تقرر استبعاد أي متغير يحصل على معامل ارتباط إجمالي أقل من ٠,٣٠، وبينه وباقي المتغيرات في المقياس نفسه (إدريس ، ٢٠١٦) وذلك كما يلي :

(أ) مستوى الثبات /الاعتمادية في مقياس القيادة الأبوية :

من خلال الجدول رقم (٥) يتضح أن نتائج تحليل الاعتمادية أظهرت أن معامل ألفا لمقياس القيادة الأبوية يمثل نحو ٠,٧٩، وهو مؤشر لدرجة عالية من الإعتدالية، كما إشمئل المقياس علي ٢٦ عبارة ، ولذلك فإن المقياس الخاضع للإختبار يمكن الإعتماد عليه في قياس القيادة الأبوية في الجامعات المصرية الحكومية والخاصة محل الدراسة.

وبالنسبة لأبعاد القيادة الأبوية فقد تراوحت قيمة معامل ألفا بين ٠,٧٢ - ٠,٨٠ وهو مؤشر لدرجة عالية من الإعتمادية.

جدول رقم (٥) تقييم درجة الاتساق الداخلي بين محتويات المقاييس المستخدمة في البحث بإستخدام

معامل الارتباط ألفا

الأبعاد	عدد المتغيرات	معامل ألفا	ثبات المقياس
القيادة الخيرة	١١	٠,٨٠	٠,٨٩
القيادة الأخلاقية	٦	٠,٧٢	٠,٨٥
القيادة المتسلطة	٩	٠,٧٨	٠,٨٨
إجمالي مقياس القيادة الأبوية	٢٦	٠,٧٩	٠,٨٩
التفاضل التنظيمي	٣	٠,٧٧	٠,٨٧
الثقة التنظيمية	٣	٠,٨٢	٠,٩١
التعاطف التنظيمي	٣	٠,٧٨	٠,٨٨
النزاهة التنظيمية	٣	٠,٨٠	٠,٨٩
المغفرة التنظيمية	٣	٠,٧٧	٠,٨٧
إجمالي مقياس الإستقامة التنظيمية	١٥	٠,٨٢	٠,٩١
الرضا الوظيفي	٤	٠,٨١	٠,٩٠
الإلتزام التنظيمي	٩	٠,٧٦	٠,٨٧
الأداء الوظيفي	٥	٠,٨٨	٠,٩٤
سلوكيات المواطنة التنظيمية	٩	٠,٧٨	٠,٨٨
السلوك الإبداعي	٦	٠,٨٠	٠,٨٩
إجمالي مقياس المخرجات الوظيفية	٣٣	٠,٨١	٠,٩٠

(ب) مستوى الثبات/الاعتمادية في مقياس الإستقامة التنظيمية:

من خلال الجدول رقم (٥) يتضح أن نتائج تحليل الإعتمادية أظهرت أن معامل ألفا لمقياس الإستقامة التنظيمية يمثل نحو ٠,٨٢ وهو مؤشر لدرجة عالية من الإعتمادية، كما إشتهل المقياس علي ١٥ عبارة ، ولذلك فإن المقياس الخاضع للإختبار يمكن الإعتماد عليه في قياس الإستقامة التنظيمية في الجامعات المصرية الحكومية والخاصة محل الدراسة.

وبالنسبة لأبعاد الإستقامة التنظيمية فقد تراوحت قيمة معامل ألفا بين ٠,٧٧ - ٠,٨٢ وهو مؤشر لدرجة عالية من الإعتمادية.

(ج) مستوى الثبات /الاعتمادية في مقياس المخرجات الوظيفية :

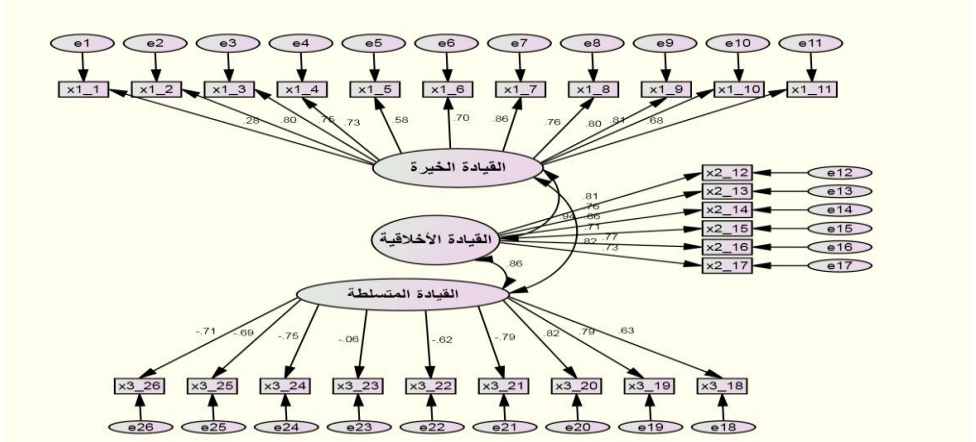
من خلال الجدول رقم (٥) يتضح أن نتائج تحليل الاعتمادية أظهرت أن معامل ألفا لمقياس المخرجات الوظيفية يمثل نحو ٠,٨١، وهو مؤشر لدرجة عالية من الاعتمادية، كما إشتهل المقياس علي ٣٣ عبارة ، ولذلك فإن المقياس الخاضع للإختبار يمكن الإعتماد عليه في قياس المخرجات الوظيفية في الجامعات المصرية الحكومية والخاصة محل الدراسة. وبالنسبة لأبعاد المخرجات الوظيفية فقد تراوحت قيمة معامل ألفا بين ٠,٧٦ - ٠,٨٨ وهو مؤشر لدرجة عالية من الاعتمادية.

٢/١٢- التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات البحث :

تم تطبيق أسلوب التحليل العاملي التوكيدي باستخدام برنامج AMOS, Version 23 وذلك بغرض التحقق من الصدق البنائي للمقاييس المستخدمة في البحث وذلك علي النحو التالي:

(أ) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة الأبوية:

يتكون متغير القيادة الأبوية من ٢٦ عبارة، وقد تم قياسه من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي القيادة الخيرة، القيادة الأخلاقية، والقيادة المتسلطة ، حيث تم قياس القيادة الخيرة من خلال ١١ عبارة، وقياس القيادة الأخلاقية من خلال ٦ عبارات، وقياس القيادة المتسلطة من خلال ٩ عبارات، ويمكن توضيح التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة الأبوية من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (٢)

التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة الأبوية

ومن خلال الشكل السابق يتضح أن معظم تقديرات المعلمة المعيارية لمتغير القيادة الأبوية قد تجاوزت النسبة المحددة، وهذه النسبة الظاهرة علي الأسهم هي التي تربط الأبعاد الثلاثة للقيادة الأبوية بفقراتها، ولقد كانت معظم النسب معنوية عند مستوي ٥%، وهذا يشير إلي جدي هذه المعلمات وصدقها، وهذا يدل علي أن البيانات الخاصة بمتغير القيادة الأبوية صالحة لإجراء التحليلات الإحصائية الأخرى ، ويمكن توضيح مؤشرات مطابقة النموذج الهيكلي لمقياس القيادة الأبوية وذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٦)

مؤشرات مطابقة النموذج الهيكلي لمقياس القيادة الأبوية

م	مؤشر اختبار جودة النموذج	القيمة	مؤشرات جودة المطابقة
١	X2/Degree of Freedom	٥,٠٤	أكبر من ٥
٢	P. Value	٠,٠٠٠	أقل من ٥%
٣	Goodness of Fit Index (GFI)	٠,٧٨١	أكبر من ٠,٩
٤	Normed Fit Index (NFI)	٠,٩٥٢	أكبر من ٠,٩
٥	Comparative Fit Index (CFI)	٠,٩٢٠	أكبر من ٠,٩
٦	Relative Fit Index (RFI)	٠,٨٨٧	أكبر من ٠,٩
٧	Incremental Fit Index (IFI)	٠,٩٣٦	أكبر من ٠,٩
٨	Tuker-Lewis Index (TLI)	٠,٩٦٢	أكبر من ٠,٩
٩	Root Mean Square Residual (RMR)	٠,٠٥٧	أقل من ٠,١
١٠	Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	٠,٠٣٩	أقل من ٠,١

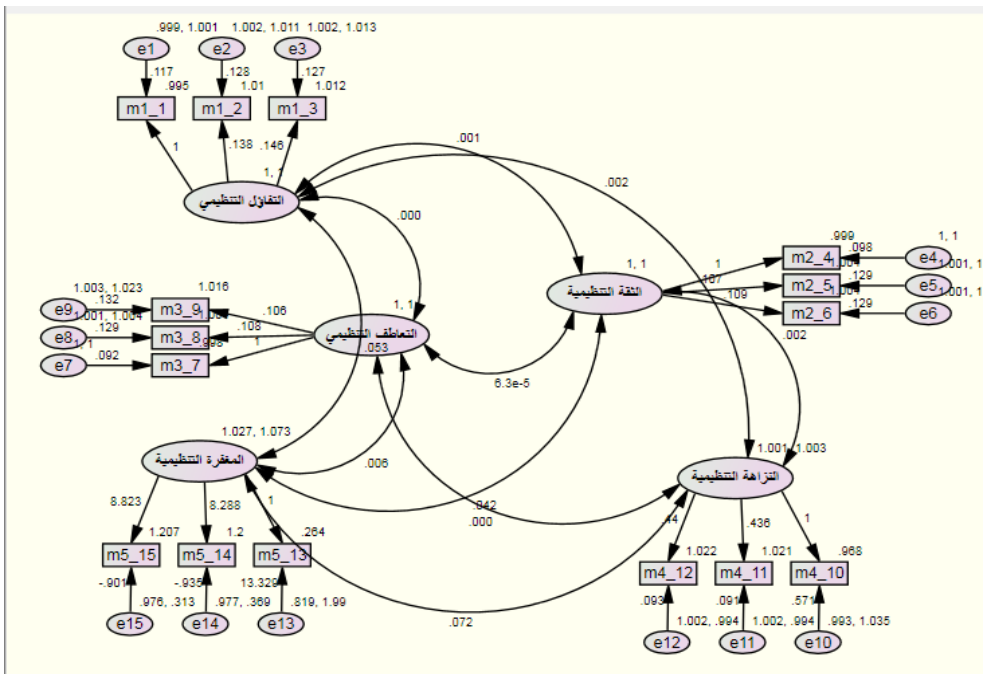
ومن خلال الجدول السابق يتضح أن معظم مؤشرات مطابقة النموذج كانت مستوفاه لقاعدة القبول المخصصة لها، أي أن النموذج الهيكلي للقيادة الأبوية قد حاز علي مستوي عالي من المطابقة الأمر الذي يؤكد أن متغير القيادة الأبوية يتم قياسه من خلال ستة وعشرون فقرة موزعة علي ثلاثة أبعاد أساسية.

(ب) التحليل العامل التوكيدي لمتغير الإستقامة التنظيمية:

يتكون متغير الإستقامة التنظيمية من ١٥ عبارة، وقد تم قياسه من خلال خمسة أبعاد رئيسية هي التفاؤل التنظيمي، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي، النزاهة التنظيمية، المغفرة التنظيمية ، حيث تم قياس التفاؤل التنظيمي من خلال ٣ عبارات، وقياس الثقة التنظيمية من خلال ٣ عبارات، وقياس التعاطف التنظيمي من خلال ٣ عبارات، وقياس النزاهة التنظيمية من خلال ٣ عبارات، وقياس

المغفرة التنظيمية من خلال ٣ عبارات ويمكن توضيح التحليل العامل التوكيدي لمتغير الإستقامة التنظيمية من خلال الشكل رقم (٣):

ومن خلال الشكل رقم (٣) يتضح أن معظم تقديرات المعلمة المعيارية لمتغير للإستقامة التنظيمية قد تجاوز النسبة المحددة، وهذه النسبة الظاهرة علي الأسهم هي التي تربط الأبعاد الخمسة للإستقامة التنظيمية بفقراتها، ولقد كانت معظم النسب معنوية عند مستوي ٥٠%، وهذا يشير إلي جدوي هذه المعلمات وصدقها، وهذا يدل علي أن البيانات الخاصة بمتغير الإستقامة التنظيمية صالحة لإجراء التحليلات الإحصائية الأخرى ، ويمكن توضيح مؤشرات مطابقة النموذج الهيكلي لمقياس الإستقامة التنظيمية وذلك من خلال الجدول التالي:



شكل رقم (٣)

التحليل العامل التوكيدي لمتغير الإستقامة التنظيمية

جدول رقم (٧)

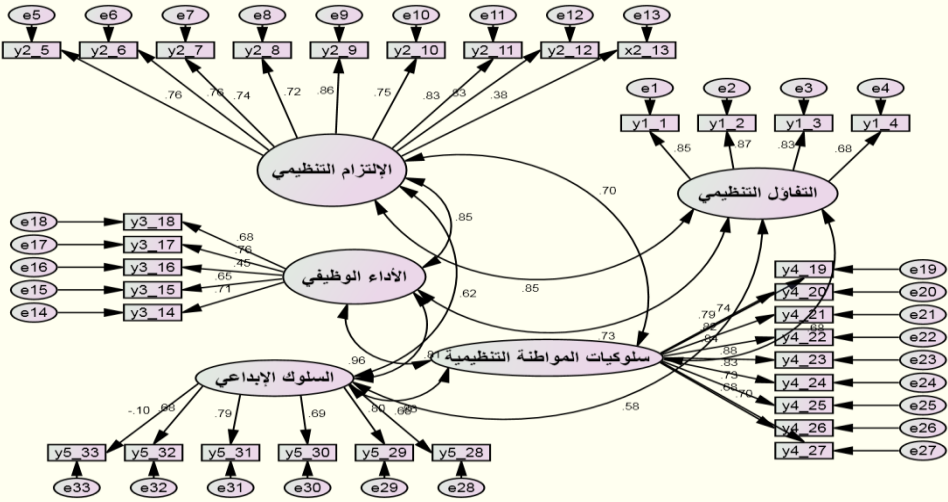
مؤشرات مطابقة النموذج الهيكلي لمقياس الإستقامة التنظيمية

م	مؤشر اختبار جودة النموذج	القيمة	مؤشرات جودة المطابقة
١	X2/Degree of Freedom	٥,٢٣٣	أكبر من ٥
٢	P. Value	٠,٠٠٠	أقل من ٥%
٣	Goodness of Fit Index (GFI)	٠,٨٩٤	أكبر من ٠,٩
٤	Normed Fit Index (NFI)	٠,٩٠٥	أكبر من ٠,٩
٥	Comparative Fit Index (CFI)	٠,٩١٦	أكبر من ٠,٩
٦	Relative Fit Index (RFI)	٠,٨٩٦	أكبر من ٠,٩
٧	Incremental Fit Index (IFI)	٠,٩٤٧	أكبر من ٠,٩
٨	Tuker-Lewis Index (TLI)	٠,٩٣٨	أكبر من ٠,٩
٩	Root Mean Square Residual (RMR)	٠,٠١٢	أقل من ٠,١
١٠	Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	٠,٠٠٦	أقل من ٠,١

ومن خلال الجدول السابق يتضح أن معظم مؤشرات مطابقة النموذج كانت مستوفاه لقاعدة القبول المخصصة لها، أي أن النموذج الهيكلي للإستقامة التنظيمية قد حاز علي مستوي عالي من المطابقة الأمر الذي يؤكد أن متغير الإستقامة التنظيمية يتم قياسه من خلال خمسة عشر فقرة موزعة علي خمسة أبعاد أساسية.

(ج) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير المخرجات الوظيفية :

يتكون متغير المخرجات الوظيفية من ٣٣ عبارة، وقد تم قياسه من خلال خمسة أبعاد رئيسية هي الرضا الوظيفي، الإلتزام التنظيمي، الأداء الوظيفي، سلوكيات المواطنة التنظيمية، السلوك الإبداعي ، حيث تم قياس الرضا الوظيفي من خلال ٤ عبارات، وقياس الإلتزام التنظيمي من خلال ٩ عبارات، وقياس الأداء الوظيفي من خلال ٥ عبارات، وقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال ٩ عبارات ، وقياس السلوك الإبداعي من خلال ٦ عبارات ، ويمكن توضيح التحليل العاملي التوكيدي لمتغير المخرجات الوظيفية من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (٤) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير المخرجات الوظيفية

ومن خلال الشكل السابق يتضح أن معظم تقديرات المعلمة المعيارية لمتغير للمخرجات التنظيمية قد تجاوزت النسبة المحددة، وهذه النسبة الظاهرة علي الأسهم هي التي تربط الأبعاد الخمسة للمخرجات التنظيمية بفقراتها، ولقد كانت معظم النسب معنوية عند مستوي ٥%، وهذا يشير إلي جدوي هذه المعلمات وصدقها، وهذا يدل علي أن البيانات الخاصة بمتغير المخرجات الوظيفية صالحة لإجراء التحليلات الإحصائية الأخرى، ويمكن توضيح مؤشرات مطابقة النموذج الهيكلية لمقياس المخرجات الوظيفية وذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٨) مؤشرات مطابقة النموذج الهيكلية لمقياس المخرجات الوظيفية

م	مؤشر اختبار جودة النموذج	القيمة	مؤشرات جودة المطابقة
١	X2/Degree of Freedom	٥,١٩	أكبر من ٥
٢	P. Value	٠,٠٠٠	أقل من ٥%
٣	Goodness of Fit Index (GFI)	٠,٩٦٣	أكبر من ٠,٩
٤	Normed Fit Index (NFI)	٠,٩٤٥	أكبر من ٠,٩
٥	Comparative Fit Index (CFI)	٠,٨٧٤	أكبر من ٠,٩
٦	Relative Fit Index (RFI)	٠,٩٠٢	أكبر من ٠,٩
٧	Incremental Fit Index (IFI)	٠,٩٣٤	أكبر من ٠,٩
٨	Tuker-Lewis Index (TLI)	٠,٨٩٣	أكبر من ٠,٩
٩	Root Mean Square Residual (RMR)	٠,٠٤٨	أقل من ٠,١
١٠	Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	٠,٠٢٤	أقل من ٠,١

ومن خلال الجدول السابق يتضح أن معظم مؤشرات مطابقة النموذج كانت مستوفاه لقاعدة القبول المخصصة لها، أي أن النموذج الهيكلي للمخرجات التنظيمية قد حاز علي مستوي عالي من المطابقة الأمر الذي يؤكد أن متغير المخرجات الوظيفية يتم قياسه من خلال ثلاث وثلاثون فقرة موزعة علي خمسة أبعاد أساسية.

١٣- التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

١٣/١- التحليل الوصفي للقيادة الأبوية في الجامعات المصرية محل الدراسة :

يتناول هذا الجزء نتائج التحليل الوصفي الخاص بالإجابة علي السؤال الأول للبحث، والذي يتعلق بتحديد مدي ممارسة القيادات الإدارية بالجامعات المصرية الحكومية والخاصة محل الدراسة لسلوك القيادة الأبوية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها ، وذلك من خلال الإجابة علي ٢٦ عبارة تغطي أبعاد القيادة الأبوية، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٩)

الوسط الحسابي والإنحراف المعياري للقيادة الأبوية في الجامعات المصرية محل الدراسة

أبعاد القيادة الأبوية	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
القيادة الخيرة	٣,٩٨	٠,٩٨٥
القيادة الأخلاقية	٣,٨٢	٠,٨٥٢
القيادة المتسلطة	٣,١٥	١,٠٢٣
المتوسط العام للقيادة الأبوية	٣,٧٤	١,٠٢٩

من خلال الجدول السابق يتضح أن بعد القيادة الخيرة كأحد أبعاد القيادة الأبوية يحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٣,٩٨) ، ويأتي بعد القيادة الأخلاقية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (٣,٨٢) ، وأخيراً يأتي بعد القيادة المتسلطة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣,١٥) وذلك وفقاً لإتجاهات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية محل الدراسة.

كما يتضح أن المتوسط الإجمالي لمستوي ممارسة قيادات الجامعات المصرية الحكومية والخاصة محل الدراسة لنمط القيادة الأبوية بلغ (٣,٧٤) الوضع الذي يشير إلي إرتفاع مستوي ممارسة قيادات الجامعات المصرية الحكومية والخاصة محل الدراسة لنمط القيادة الأبوية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها.

٢/١٣- التحليل الوصفي للإستقامة التنظيمية في الجامعات المصرية محل الدراسة:

يتناول هذا الجزء نتائج التحليل الوصفي الخاص بالإجابة علي السؤال الثاني للبحث، والذي يتعلق بتحديد مستوي الإستقامة التنظيمية بالجامعات المصرية محل الدراسة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها ، وذلك من خلال الإجابة علي ١٥ عبارة تغطي أبعاد الإستقامة التنظيمية، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (١٠)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري للبراعة التنظيمية في الجامعات المصرية محل الدراسة

أبعاد الإستقامة التنظيمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التفاؤل التنظيمي	٣,٨١	١,١٢٣
الثقة التنظيمية	٤,٠٦	٠,٩٦٥
التعاطف التنظيمي	٤,٢٥	٠,٨٩٤
النزاهة التنظيمية	٣,٦٥	١,٢١٤
المغفرة التنظيمية	٣,٧٧	١,٠٠٩
المتوسط العام للإستقامة التنظيمية	٣,٩٢	٠,٩٨٢

من خلال الجدول السابق يتضح أن بعد التعاطف التنظيمي كأحد أبعاد الإستقامة التنظيمية يحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٤,٢٥) ، ويأتي بعد الثقة التنظيمية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (٤,٠٦) ، ويأتي بعد التفاؤل التنظيمي في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (٣,٨١) ، ويأتي بعد المغفرة التنظيمية في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (٣,٧٧) وأخيراً يأتي بعد النزاهة التنظيمية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣,٦٥) وذلك وفقاً لإتجاهات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية والخاصة محل الدراسة.

كما يتضح أن المتوسط الإجمالي لمستوي الإستقامة التنظيمية في الجامعات المصرية الحكومية والخاصة محل الدراسة بلغ (٣,٩٢) الوضع الذي يشير إلي إرتفاع مستوي الإستقامة التنظيمية في الجامعات المصرية محل الدراسة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها.

٣/١٣- التحليل الوصفي للمخرجات الوظيفية في الجامعات المصرية محل الدراسة:

يتناول هذا الجزء نتائج التحليل الوصفي الخاص بالإجابة علي السؤال الثالث للبحث، والذي يتعلق بتحديد مستوي المخرجات الوظيفية بالجامعات المصرية محل الدراسة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها، وذلك من خلال الإجابة علي ٣٣ عبارة تغطي أبعاد المخرجات الوظيفية ، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (١١)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمخرجات الوظيفية في الجامعات المصرية محل الدراسة

أبعاد المخرجات الوظيفية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الرضا الوظيفي	٣,٢٠	١,١٠٦
الإلتزام التنظيمي	٣,٤٦	٠,٩٨٧
الأداء الوظيفي	٣,٠٢	٠,٨٦٢
سلوكيات المواطنة التنظيمية	٣,٦٣	١,٢٠٤
السلوك الإبداعي	٣,٤٥	٠,٨٤٥
المتوسط العام للمخرجات التنظيمية	٣,١٤	٠,٩٦١

من خلال الجدول السابق يتضح أن بعد سلوكيات المواطنة التنظيمية كأحد أبعاد المخرجات الوظيفية يحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٣,٦٣) ، ويأتي بعد الإلتزام التنظيمي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (٣,٤٦) ، ويأتي بعد السلوك الإبداعي في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (٣,٤٥) ويأتي بعد الرضا الوظيفي في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (٣,٢٠) ، وأخيراً يأتي بعد الأداء الوظيفي في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣,٠٢) وذلك وفقاً لإتجاهات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية والخاصة محل الدراسة.

كما يتضح أن المتوسط الإجمالي لمستوي المخرجات الوظيفية في الجامعات المصرية محل الدراسة بلغ (٣,١٤) الوضع الذي يشير إلي أن مستوي المخرجات الوظيفية في الجامعات المصرية الحكومية والخاصة محل الدراسة متوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها.

١٤ - نتائج الدراسة الميدانية:

١٤/١ - العلاقة بين القيادة الأبوية والإستقامة التنظيمية :

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالإجابة علي السؤال الرابع لهذا البحث والذي يتعلق بتحديد نوع ودرجة العلاقة بين القيادة الأبوية والإستقامة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية محل الدراسة، وإختبار صحة الفرض الأول من فروض الدراسة والذي ينص علي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأبوية والإستقامة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية الحكومية والخاصة محل الدراسة .

ولتحقيق ذلك فقد تم تطبيق أسلوب تحليل الارتباط والإحدار المتعدد للتحقق من نوع ودرجة العلاقة بين القيادة الأبوية والإستقامة التنظيمية في الجامعات المصرية الحكومية والخاصة محل الدراسة ، كما تم حساب معامل الارتباط بيرسون بينهما وذلك بغرض التعرف علي قوة وإتجاه ومعنوية العلاقة

بين أبعاد القيادة الأبوية والإستقامة التنظيمية، ويمكن توضيح معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الأبوية والإستقامة التنظيمية للجامعات المصرية الحكومية والخاصة محل الدراسة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (١٢)

معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الأبوية والإستقامة التنظيمية للجامعات المصرية محل الدراسة

المتغيرات	١	٢	٣	٤
القيادة الخيرة	١			
القيادة الأخلاقية	**٠,٥٢١	١		
القيادة المتسلطة	**٠,٤٨٥	**٠,٣٩٩	١	
الإستقامة التنظيمية	**٠,٦٥٤	**٠,٧٤١	**٠,٥٨٤	١

** معاملات إرتباط معنوية عند مستوي معنوية ١%

ومن خلال مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الأبوية والإستقامة التنظيمية يتضح ما يلي:

- أن معاملات الارتباط بين القيادة الأبوية والإستقامة التنظيمية تتراوح بين (٠,٥٨٤) و (٠,٧٤١) وأن جميع هذه المعاملات ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية ١%.
- هناك إرتباطاً معنوياً بين جميع أبعاد القيادة الأبوية عند مستوي دلالة إحصائية ١% الأمر الذي يؤكد صدق المقياس المستخدم في قياس أبعاد القيادة الأبوية في الجامعات المصرية الحكومية والخاصة محل الدراسة من ناحية ، وأن هناك إتساق بين جميع الأبعاد الداخلية الممثلة لمقياس القيادة الأبوية من ناحية أخرى .
- هناك إرتباطاً طردياً ذو دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأبوية والإستقامة التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط بين القيادة الخيرة كأحد أبعاد القيادة الأبوية والإستقامة التنظيمية (٠,٦٥٤) ، بينما بلغ معامل الارتباط بين القيادة الأخلاقية كأحد أبعاد القيادة الأبوية والإستقامة التنظيمية (٠,٧٤١)، وأخيراً بلغ معامل الارتباط بين القيادة المتسلطة كأحد أبعاد القيادة الأبوية والإستقامة التنظيمية (٠,٥٨٤).

جدول رقم (١٣)

أثر القيادة الأبوية علي الإستقامة التنظيمية

معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	معامل الانحدار β	متغيرات القيادة الأبوية
٠,٤٢٨	٠,٦٥٤	*٠,٣٢٤	١- القيادة الخيرة
٠,٥٤٩	٠,٧٤١	*٠,٢٦٥	٢- القيادة الأخلاقية
٠,٣٤١	٠,٥٨٤	*٠,١٨٦	٣- القيادة المتسلطة
	٠,٦٧٢		معامل الارتباط في النموذج R
	٠,٤٥٢		معامل التحديد في النموذج R2
	٧٦,٨٦٠		قيمة ف المحسوبة
	٥٦,٠٣		درجات الحرية
	٠,٠٠٠		مستوي الدلالة الإحصائية

- وفي ضوء ما تقدم، يتضح أن هناك ارتباطاً طردياً ذو دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأبوية (القيادة الخيرة، القيادة الأخلاقية، القيادة المتسلطة) والإستقامة التنظيمية، إلا أن تأثير أبعاد القيادة الأبوية علي الإستقامة التنظيمية سوف يتضح من خلال تطبيق أسلوب تحليل الإنحدار المتعدد ، وذلك علي النحو التالي:
- ولقد تم تطبيق أسلوب تحليل الإنحدار المتعدد وذلك بغرض التحقق من أثر أبعاد القيادة الأبوية علي الإستقامة التنظيمية بصوة إجمالية، ويمكن توضيح نتائج تطبيق أسلوب تحليل الإنحدار المتعدد من خلال الجدول رقم(١٣):
- ومن خلال الجدول رقم(١٣) يتضح ما يلي :
- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الإنحدار المتعدد أن هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأبوية والإستقامة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية محل الدراسة ، وأن هذه العلاقة تمثل ٦٧% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد).
- أن مستوي القيادة الأبوية يمكن أن يفسر حوالي (٤٥% وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستوي الإستقامة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية محل الدراسة.

- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن أبعاد القيادة الأبوية الأكثر تفسيراً للإختلاف في مستوي الإستقامة التنظيمية تتمثل في القيادة الخيرة (٠,٣٢٤)، القيادة الأخلاقية (٠,٢٦٥)، والقيادة المتسلطة (٠,١٨٦) والتي تتمتع بعلاقة معنوية موجبة فيما بينها وبين الإستقامة التنظيمية .

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم القائل " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأبوية والإستقامة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية محل الدراسة "، وقبول الفرض البديل الذي ينص علي " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأبوية والإستقامة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية محل الدراسة "، وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوي دلالة إحصائية ٠,٠١ (وفقاً لإختبار ف) بين أبعاد القيادة الأبوية والإستقامة التنظيمية، كما تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل لجميع أبعاد القيادة الأبوية (القيادة الخيرة ، القيادة الأخلاقية، القيادة المتسلطة) كمتغيرات مستقلة لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بينهم وبين الإستقامة التنظيمية كمتغير تابع عند مستوي معنوية ٠,٠١

٢/١٤ - العلاقة بين القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية :

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالإجابة علي السؤال الثاني لهذا البحث والذي يتعلق بتحديد نوع ودرجة العلاقة بين القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية والخاصة محل الدراسة، وإختبار صحة الفرض الثاني من فروض الدراسة والذي ينص علي " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية الحكومية والخاصة محل الدراسة" ولتحقيق ذلك فقد تم تطبيق أسلوب تحليل الارتباط والانحدار المتعدد للتحقق من نوع ودرجة العلاقة بين القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية الحكومية والخاصة محل الدراسة ، كما تم حساب معامل الارتباط بيرسون بينهما وذلك بغرض التعرف علي قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بين أبعاد القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية، ويمكن توضيح معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية في الجامعات المصرية الحكومية والخاصة محل الدراسة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (١٤)

معاملات الارتباط بين القيادة أبعاد القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية في الجامعات المصرية
محل الدراسة

المتغيرات	١	٢	٣	٤
القيادة الخيرة	١			
القيادة الأخلاقية	**٠,٣٩٩	١		
القيادة المتسلطة	**٠,٥٦٣	**٠,٤٧١	١	
المخرجات الوظيفية	**٠,٥٧٣	**٠,٤٨٩	**٠,٦٢٢	١

** معاملات ارتباط معنوية عند مستوي معنوية ١%*

ومن خلال مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية يتضح ما يلي :

- أن معاملات الارتباط بين القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية تتراوح بين (٠,٤٨٩) و (٠,٦٢٢) وأن جميع هذه المعاملات ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية ١%.
- هناك ارتباطاً معنوياً بين جميع أبعاد القيادة الأبوية عند مستوي دلالة إحصائية ١% الأمر الذي يؤكد صدق المقياس المستخدم في قياس أبعاد القيادة الأبوية في الجامعات المصرية الحكومية والخاصة محل الدراسة من ناحية ، وأن هناك إتساق بين جميع الأبعاد الداخلية الممثلة لمقياس القيادة الأبوية من ناحية أخرى .
- هناك ارتباطاً طردياً ذو دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية ، حيث بلغ معامل الارتباط بين القيادة الخيرة كأحد أبعاد القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية (٠,٥٧٣) ، بينما بلغ معامل الارتباط بين القيادة الأخلاقية كأحد أبعاد القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية (٠,٤٨٩)، وأخيراً بلغ معامل الارتباط بين القيادة المتسلطة كأحد أبعاد القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية (٠,٦٢٢).

جدول رقم (١٥)

أثر القيادة الأبوية علي المخرجات الوظيفية

معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	معامل الانحدار β	متغيرات القيادة الأبوية
٠,٣٢٨	٠,٥٧٣	*٠,٣٦٦	١- القيادة الخيرة
٠,٢٣٩	٠,٤٨٩	*٠,٢٦٢	٢- القيادة الأخلاقية
٠,٣٨٦	٠,٦٢٢	*٠,٢٨٤	٣- القيادة المتسلطة
	٠,٦٩٢		معامل الارتباط في النموذج R
	٠,٤٧٩		معامل التحديد في النموذج R2
	٧٦,٨٦٠		قيمة F المحسوبة
	٥٦٠,٣		درجات الحرية
	٠,٠٠٠		مستوي الدلالة الإحصائية

وفي ضوء ما تقدم، يتضح أن هناك ارتباطاً طردياً ذو دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأبوية (القيادة الخيرة، القيادة الأخلاقية، القيادة المتسلطة) والمخرجات الوظيفية ، إلا أن تأثير أبعاد القيادة الأبوية علي المخرجات الوظيفية سوف يتضح من خلال تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد ، وذلك علي النحو التالي:

ولقد تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد وذلك بغرض التحقق من أثر أبعاد القيادة الأبوية علي المخرجات الوظيفية بصورة إجمالية، ويمكن توضيح نتائج تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد من خلال الجدول رقم(١٥):

ومن خلال الجدول رقم(١٥) يتضح ما يلي :

- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية الحكومية والخاصة محل الدراسة ، وأن هذه العلاقة تمثل ٦٩% وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد).
- أن مستوي القيادة الأبوية يمكن أن يفسر حوالي (٤٨% وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستوي المخرجات الوظيفية في الجامعات المصرية الحكومية والخاصة محل الدراسة.

- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الإنحدار المتعدد أن أبعاد القيادة الأبوية الأكثر تفسيراً للإختلاف في مستوي المخرجات الوظيفية تتمثل في القيادة الخيرة (٠,٣٦٦)، والقيادة المتسلطة (٠,٢٨٤)، والقيادة الأخلاقية (٠,٢٦٢) والتي تتمتع بعلاقة معنوية موجبة فيما بينها وبين المخرجات الوظيفية .

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم القائل " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية الحكومية والخاصة محل الدراسة"، وقبول الفرض البديل الذي ينص علي " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية الحكومية والخاصة محل الدراسة"، وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوي دلالة إحصائية ٠,٠١ (وفقاً لإختبار ف) بين أبعاد القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية، كما تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل لجميع أبعاد القيادة الأبوية (القيادة الخيرة، القيادة الأخلاقية، القيادة المتسلطة) كمتغيرات مستقلة لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بينهم وبين المخرجات الوظيفية كمتغير تابع عند مستوي معنوية ٠,٠١

٣/١٤ - العلاقة بين الإستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية :

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالإجابة علي السؤال الثالث لهذا البحث والذي يتعلق بتحديد نوع ودرجة العلاقة بين الإستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية والخاصة محل الدراسة محل الدراسة، وإختبار صحة الفرض الثالث من فروض الدراسة والذي ينص علي " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية الحكومية والخاصة محل الدراسة" ولتحقيق ذلك فقد تم تطبيق أسلوب تحليل الارتباط والإنحدار المتعدد للتحقق من نوع ودرجة العلاقة بين الإستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية الحكومية والخاصة محل الدراسة، كما تم حساب معامل الارتباط بيرسون بينهما وذلك بغرض التعرف علي قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بين بعدي الإستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية، ويمكن توضيح معاملات الارتباط بين أبعاد الإستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية الحكومية والخاصة محل الدراسة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (١٦)

معاملات الارتباط بين الإستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية الحكومية والخاصة محل الدراسة

المتغيرات	١	٢	٣	٤	٥	٦
التفاوت التنظيمي	١					
الثقة التنظيمية	**٠,٤٥١	١				
التعاطف التنظيمي	**٠,٣٤٤	**٠,٣٦٩	١			
النزاهة التنظيمية	**٠,٥٢١	**٠,٢٩٨	**٠,٤١٣	١		
المغفرة التنظيمية	**٠,٥٧٠	**٠,٣٧٥	**٠,٥١٨	**٠,٦٠٢	١	
المخرجات الوظيفية	**٠,٤٧٨	**٠,٤٩٩	**٠,٥٧٤	**٠,٦١١	**٠,٦٧٨	١

** معاملات ارتباط معنوية عند مستوي معنوية ١%

ومن خلال مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد الإستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية يتضح ما يلي :

- أن معاملات الارتباط بين الإستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية تتراوح بين (٠,٤٧٨) و (٠,٦٧٨) وأن جميع هذه المعاملات ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية ١%.
- هناك ارتباطاً معنوياً بين أبعاد الإستقامة التنظيمية عند مستوي دلالة إحصائية ١% الأمر الذي يؤكد صدق المقياس المستخدم في قياس أبعاد الإستقامة التنظيمية في الجامعات المصرية الحكومية والخاصة محل الدراسة من ناحية ، وأن هناك إتساق بين جميع الأبعاد الداخلية الممثلة لمقياس الإستقامة التنظيمية من ناحية أخرى .
- هناك ارتباطاً طردياً ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الإستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية ، حيث بلغ معامل الارتباط بين التفاؤل التنظيمي كأحد أبعاد الإستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية (٠,٤٧٨) ، بينما بلغ معامل الارتباط بين الثقة التنظيمية كأحد أبعاد الإستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية (٠,٤٩٩) ، بينما بلغ معامل الارتباط بين التعاطف التنظيمي كأحد أبعاد الإستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية (٠,٥٧٤) ، بينما بلغ معامل الارتباط بين النزاهة التنظيمية كأحد أبعاد الإستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية (٠,٦١١) ، بينما بلغ معامل الارتباط بين المغفرة التنظيمية كأحد أبعاد الإستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية (٠,٦٧٨).

وفي ضوء ما تقدم، يتضح أن هناك ارتباطاً طردياً ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الإستقامة التنظيمية (التفاؤل التنظيمي، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي، النزاهة التنظيمية، المغفرة التنظيمية) والمخرجات الوظيفية ، إلا أن تأثير أبعاد الإستقامة التنظيمية علي المخرجات الوظيفية سوف يتضح من خلال تطبيق أسلوب تحليل الإنحدار المتعدد ، وذلك علي النحو التالي:

ولقد تم تطبيق أسلوب تحليل الإنحدار المتعدد وذلك بغرض التحقق من أثر أبعاد الإستقامة التنظيمية علي المخرجات الوظيفية بصورة إجمالية، ويمكن توضيح نتائج تطبيق أسلوب تحليل الإنحدار المتعدد من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (١٧)

أثر الإستقامة التنظيمية علي المخرجات الوظيفية

متغيرات الإستقامة التنظيمية	معامل الانحدار β	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2
١- التفاؤل التنظيمي	*٠,٤٠٩	٠,٤٧٨	٠,٢٢٨
٢- الثقة التنظيمية	*٠,٣٦٤	٠,٤٩٩	٠,٢٤٩
٣- التعاطف التنظيمي	*٠,٤٣٥	٠,٥٧٤	٠,٣٢٩
٤- النزاهة التنظيمية	*٠,٢٨١	٠,٦١١	٠,٣٧٣
٥- المغفرة التنظيمية	*٠,٢٥٦	٠,٦٧٨	٠,٤٥٩
معامل الارتباط في النموذج R	٠,٥٨١		
معامل التحديد في النموذج R2	٠,٢٣٨		
قيمة ف المحسوبة	٧٩,٢٣٥		
درجات الحرية	٥٥٨,٥		
مستوي الدلالة الإحصائية	٠,٠٠٠		

ومن خلال الجدول السابق يتضح ما يلي :

- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الإنحدار المتعدد أن هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين الإستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية الحكومية والخاصة محل الدراسة ، وأن هذه العلاقة تمثل ٥٨% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد).

- أن مستوى الإستقامة التنظيمية يمكن أن يفسر حوالي (٣٤% وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستوى المخرجات الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية الحكومية والخاصة محل الدراسة.
- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن أبعاد الإستقامة التنظيمية الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى المخرجات الوظيفية تتمثل في التعاطف التنظيمي (٠,٤٣٥)، التفاؤل التنظيمي (٠,٤٠٩)، الثقة التنظيمية (٠,٣٦٤)، والنزاهة التنظيمية (٠,٢٨١)، والمغفرة التنظيمية (٠,٢٥٦) والتي تتمتع بعلاقة معنوية موجبة فيما بينها وبين المخرجات الوظيفية .

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم القائل " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية الحكومية والخاصة محل الدراسة"، وقبول الفرض البديل الذي ينص علي " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية الحكومية والخاصة محل الدراسة"، وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠١ (وفقاً لإختبار ف) بين أبعاد الإستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية، كما تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل لجميع أبعاد الإستقامة التنظيمية (التفاؤل التنظيمي، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي، النزاهة التنظيمية، المغفرة التنظيمية) كمتغيرات مستقلة لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بينهم وبين المخرجات الوظيفية كمتغير تابع عند مستوى معنوية ٠,٠١.

٤/١٤ - العلاقة بين القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية الحكومية والخاصة محل الدراسة من خلال الإستقامة التنظيمية كمتغير وسيط :

تتناول الباحثة في هذا الجزء نتائج التحليل اللاحصائي الخاص بالاجابة علي السؤال الرابع لهذا البحث، والمتعلق بتحديد نوع وقوة العلاقة غير المباشرة بين القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية محل الدراسة من خلال الإستقامة التنظيمية كمتغير وسيط، ولتحقيق ذلك تم إستخدام أسلوب تحليل المسار Path Analysis بواسطة استخدام برنامج (Amos Ver.18)، وقد إستخدمت الباحثة أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام برنامج تحليل المسار وهو أحد برامج الانحدار، من خلال استخدام برنامج

AMOS بأسلوب Maximum Likelihood Estimates (MLE)، حيث يمكن من خلاله إختبار التأثير الوسيط للإستقامة التنظيمية على العلاقة بين القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية للجامعات المصرية محل الدراسة، وذلك لأن هذا الأسلوب من مميزاته إمكانية استخدامه في حالة وجود بيانات مفقودة حيث يقوم AMOS بتقدير هذه البيانات بكفاءة من خلال أسلوب Maximum Likelihood Estimates (MLE) بدلاً من الاعتماد على الحذف البشري أو إحتساب المتوسط، كما أنه يستطيع تحليل عدد كبير من البيانات المختلفة في وقت واحد، وتقدير المتوسطات للمتغيرات الخارجية وإدخالها في معادلات الانحدار. وذلك من أجل التحقق من صحة الفرض الرابع الذي ينص على أنه " توجد علاقة غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية والخاصة محل الدراسة من خلال الإستقامة التنظيمية كمتغير وسيط".

وللتحقق من سلامة وصحة العلاقة غير المباشرة في النموذج، وبمعنى آخر إختبار جودة مطابقة النموذج، تم استخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية والتي يمكن تناولها فيما يأتي:

- مؤشر جودة المطابقة (Goodness of Fit Index (GFI): يقيس مقدار التباين في المصفوفة المحللة عن طريق النموذج موضوع الدراسة، وهو بذلك يناظر مربع معامل الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار المتعدد، وتتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح، حيث تشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى (الصفر، الواحد الصحيح) إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة.
- مؤشر المطابقة المقارن (Comparative Fit Index (CFI): حيث تتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح، حيث تشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى (الصفر، الواحد الصحيح) إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة.
- مؤشر الجذر التربيعي للبقاى (Root Mean Square Residual (RMR) : حيث كلما صغرت قيمة ذلك المؤشر دل ذلك على توافق أكبر، وبذلك يتضح لنا جودة النموذج المقدر.

١٤/٤/١- تحديد شكل ومعنوية العلاقات بين القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية للجامعات المصرية محل الدراسة من خلال الإستقامة التنظيمية كمتغير وسيط :

يوضح الجدول رقم (١٨) نتائج تحليل المسار لتأثير الإستقامة التنظيمية كمتغير وسيط على العلاقة بين القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية بالجامعات المصرية الحكومية والخاصة الحكومية والخاصة محل الدراسة:

ويوضح الشكل رقم (٥) العلاقة المقترحة بين القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية من خلال الإستقامة التنظيمية كمتغير وسيط وذلك باستخدام برنامج AMOS باستخدام طريقة Maximum Likelihood Estimates (MLE):

جدول رقم (١٨)

نتائج تحليل المسار لتأثير الإستقامة التنظيمية كمتغير وسيط على العلاقة بين القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية للجامعات المصرية محل الدراسة

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الانحدار B	التأثير المباشر	التأثير الغير مباشر	التأثير الكلى	مستوى الدلالة	مستوى المعنوية
الإستقامة التنظيمية	القيادة الخيرة	٠,٢٥٦	٠,٤١٥	-----	٠,٤١٥	٠,٠٠٠	معنوي
	القيادة الأخلاقية	٠,١٥٤	٠,٣٢٠	-----	٠,٣٢٠	٠,٠٠٠	معنوي
	القيادة المتسلطة	٠,١٢٧	٠,٢٤٨	-----	٠,٢٤٨	٠,٠٠٠	معنوي
المخرجات الوظيفية	القيادة الخيرة	٠,١٥٢	٠,٥٤١	٠,٠٦٩	٠,٦١٠	٠,٠٠٠	معنوي
	القيادة الأخلاقية	٠,١١٨	٠,٢٤٩	٠,١٥٠	٠,٣٩٩	٠,٠٠٠	معنوي
	القيادة المتسلطة	٠,١٠٦	٠,٣٢٦	٠,٠٩٥	٠,٤٢١	٠,٠٠٠	معنوي
	الإستقامة التنظيمية	٠,٣٧٠	٠,٤١٦	---	٠,٤١٦	٠,٠٠٠	معنوي

ويتضح من الجدول رقم (١٨) والشكل رقم (٥) ومن نتائج تطبيق تحليل المسار، النتائج الآتية:

- توجد درجة توافق بين أبعاد القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية بالجامعات المصرية الحكومية والخاصة الحكومية والخاصة محل الدراسة وأن غالبية معاملات الانحدار عالية المعنوية مما يؤكد على أن الإستقامة التنظيمية بأبعادها لها تأثيراً وسيطاً بشكل جزئي علي العلاقة بين القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية للجامعات المصرية محل الدراسة .
- أن التأثير المباشر لأبعاد القيادة الأبوية (القيادة الخيرة، القيادة الأخلاقية، القيادة المتسلطة) علي المخرجات الوظيفية بلغت ٠,٤١٥، ٠,٣٢٠، ٠,٢٤٨ علي التوالي وجميعها دال إحصائياً عند مستوي معنوية ٠,٠١، كما بلغ تأثير الإستقامة التنظيمية علي المخرجات الوظيفية ٠,٤١٦ وهو تأثير معنوي إيجابي عند مستوي معنوية ٠,٠١
- لقد دعم وجود الإستقامة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية بالجامعات المصرية الحكومية والخاصة محل الدراسة من تأثير أبعاد

القيادة الأبوية كمتغيرات مستقلة على مستوى المخرجات الوظيفية ، حيث نجد أن التأثير المباشر لأبعاد القيادة الأبوية هي (القيادة الخيرة حيث بلغت قيمة بيتا ٠,٢٥٦ ، القيادة الأخلاقية حيث بلغت قيمة بيتا ٠,١٥٤ ، القيادة المتسلطة حيث بلغت قيمة بيتا ٠,١٢٧ ، وقد ارتفع تأثيرهم الكلي إلى (٠,٦١٠ مستوى معنوية ٠,٠١ ، ٠,٣٩٩ عند مستوى معنوية ٠,٠١ ، ٠,٤٢١ عند مستوى معنوية ٠,٠١) على الترتيب.

كما تم الحصول علي مؤشرات معنوية النموذج المقترح مع النموذج المفترض من مخرجات التحليل الإحصائي من خلال مؤشرات الجدول رقم(١٩).

و يتضح من الجدول رقم(١٩) أن التأثير الوسيط يفسر العلاقة بشكل أكبر ويدعم تأثير أبعاد الإستقامة التنظيمية، حيث أن نتائج مؤشرات جودة النموذج جميعها جيدة ومقبولة ، وعيه فإن ذلك يدل علي توافق أفضل، وبذلك يتضح لنا جودة النموذج المقدر .

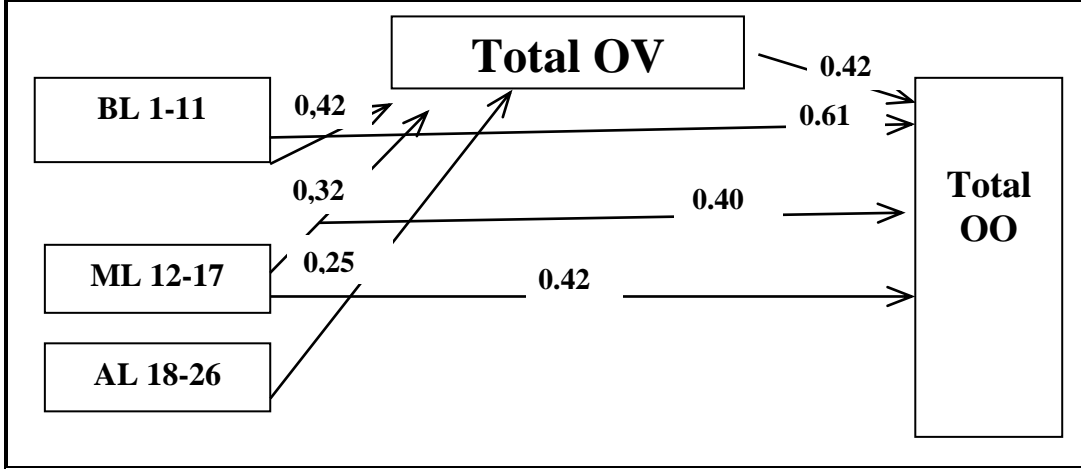
جدول رقم(١٩)

مؤشرات جودة النموذج للإستقامة التنظيمية كمتغير وسيط بين أبعاد القيادة الأبوية والمخرجات

الوظيفية باستخدام برنامج AMOS

م	مؤشر اختبار جودة النموذج	القيمة	مؤشرات جودة المطابقة
١	X2/Degree of Freedom	٥,٥٨٢	أكبر من ٥
٢	P. Value	٠,٠٠٠	أقل من ٥%
٣	Goodness of Fit Index (GFI)	٠,٨٥٢	أكبر من ٠,٩
٤	Normed Fit Index (NFI)	٠,٩٢٤	أكبر من ٠,٩
٥	Comparative Fit Index (CFI)	٠,٨٩٦	أكبر من ٠,٩
٦	Relative Fit Index (RFI)	٠,٩١١	أكبر من ٠,٩
٧	Incremental Fit Index (IFI)	٠,٩٢٥	أكبر من ٠,٩
٨	Tuker-Lewis Index (TLI)	٠,٨٧٩	أكبر من ٠,٩
٩	Root Mean Square Residual (RMR)	٠,٠١٨	أقل من ٠,١
١٠	Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	٠,٠٢٨	أقل من ٠,١

شكل رقم (٥) النموذج المقترح للعلاقات بين القيادة الأبوية والإستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية باستخدام برنامج AMOS



وفي ضوء ما تقدم ، فقد تقرر رفض فرض العدم القائل " لا توجد علاقة غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية والخاصة محل الدراسة من خلال الإستقامة التنظيمية كمتغير وسيط " ، و قبول الفرض البديل الذي ينص على أنه " توجد علاقة غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية بالجامعات المصرية الحكومية والخاصة محل الدراسة من خلال الإستقامة التنظيمية كمتغير وسيط ، وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل المسار أن هناك علاقة غير مباشرة جوهرية عند مستوى معنوية ٠,٠١ .

١٥ - النتائج والتوصيات :

توصلت الباحثة من خلال هذا البحث إلى مجموعة من النتائج تتمثل فيما يلي :

(١) القيادة الأبوية هي إحدي أنماط القيادة الإيجابية والتي تجمع بين السلطة والإحسان والنزاهة الأخلاقية، والتي يعمل من خلالها القائد علي الإهتمام بسعادة ورفاهية المرؤوسين، مع وضعه لخطه تجعلهم يقدمون علي الخطوات اللازمة لتنفيذها، وقد إختاروها بأنفسهم دون تقبيد لحررياتهم .

- (٢) الإستقامة التنظيمية هي وجود بيئة تزدهر فيها النزاهة والإنسانية والمغفرة والثقة وتدعم وتنتشر الرحمة والنزاهة والتسامح والتي تتجسد في السلوك الفردي أو الجماعي والهيكل التنظيمي والثقافة والعمليات داخل المنظمة.
- (٣) المخرجات الوظيفية هي النتائج التي تسعى المنظمة إلي تحقيقها بكفاءة وفعالية.
- (٤) أن متغيرات الدراسة الحالية والمتمثلة في القيادة الأبوية والإستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية تعتبر مفاهيم مركبة، حيث يتكون كل مفهوم من مجموعة من العناصر ومجموعة من الأبعاد ، وهذه العناصر قد تختلف من منظمة إلي أخرى ، إلا أن هناك إتفاق بين معظم الدراسات علي أن هناك حد أدني من هذه الأبعاد وإن اختلفت مسمياتها من دراسة إلي أخرى .
- (٥) أن نتائج تحليل الإعتمادية لمتغيرات الدراسة أظهرت أن معامل ألفا لمقياس القيادة الأبوية، ومقياس الإستقامة التنظيمية، ومقياس المخرجات الوظيفية، يمثل مؤشر لدرجة عالية جداً من الإعتمادية، حيث بلغ عدد عبارات مقياس القيادة الأبوية ٢٦ عبارة، وعدد عبارات مقياس الإستقامة التنظيمية ١٥ عبارة، وعدد عبارات مقياس المخرجات الوظيفية ٣٣ عبارة ، وعليه يتضح أن المقاييس الخاضعة للإختبار يمكن الإعتماد عليها في قياس كلاً من القيادة الأبوية والإستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية محل الدراسة.
- (٦) إرتفاع مستوي ممارسة قيادات الجامعات المصرية محل الدراسة لنمط القيادة الأبوية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها.
- (٧) إرتفاع مستوي الإستقامة التنظيمية في الجامعات المصرية محل الدراسة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها.
- (٨) مستوي المخرجات الوظيفية في الجامعات المصرية محل الدراسة متوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها.
- (٩) وجود إرتباط معنوي بين جميع أبعاد القيادة الأبوية عند مستوي دلالة إحصائية ١% الأمر الذي يؤكد صدق المقياس المستخدم في قياس أبعاد القيادة الأبوية في الجامعات المصرية محل الدراسة من ناحية، وأن هناك إتساق بين جميع الأبعاد الداخلية الممثلة لمقياس القيادة الأبوية من ناحية أخرى .

- (١٠) وجود إرتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأبوية (القيادة الخيرة، القيادة الأخلاقية، القيادة المتسلطة) والإستقامة التنظيمية.
- (١١) هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأبوية والإستقامة التنظيمية للجامعات المصرية محل الدراسة ، وأن هذه العلاقة تمثل ٦٧% (وفقاً لمعامل الإرتباط المتعدد).
- (١٢) أن مستوي القيادة الأبوية يمكن أن يفسر حوالي (٤٥% وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستوي الإستقامة التنظيمية للجامعات المصرية محل الدراسة.
- (١٣) تتمثل أبعاد القيادة الأبوية الأكثر تفسيراً للإختلاف في مستوي الإستقامة التنظيمية في القيادة الخيرة، القيادة الأخلاقية، والقيادة المتسلطة، والتي تتمتع بعلاقة معنوية موجبة فيما بينها وبين الإستقامة التنظيمية .
- (١٤) وجود إرتباط معنوي بين جميع أبعاد القيادة الأبوية عند مستوي دلالة إحصائية ١% الأمر الذي يؤكد صدق المقياس المستخدم في قياس أبعاد القيادة الأبوية في الجامعات المصرية محل الدراسة من ناحية ، وأن هناك إتساق بين جميع الأبعاد الداخلية الممثلة لمقياس القيادة الأبوية من ناحية أخرى .
- (١٥) وجود إرتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأبوية (القيادة الخيرة، القيادة الأخلاقية، القيادة المتسلطة) والمخرجات الوظيفية .
- (١٦) هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية محل الدراسة ، وأن هذه العلاقة تمثل ٦٩% (وفقاً لمعامل الإرتباط المتعدد).
- (١٧) أن مستوي القيادة الأبوية يمكن أن يفسر حوالي (٤٨% وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستوي المخرجات الوظيفية في الجامعات المصرية محل الدراسة.
- (١٨) تتمثل أبعاد القيادة الأبوية الأكثر تفسيراً للإختلاف في مستوي المخرجات الوظيفية في القيادة الخيرة، والقيادة المتسلطة، والقيادة الأخلاقية، والتي تتمتع بعلاقة معنوية موجبة فيما بينها وبين المخرجات الوظيفية .
- (١٩) وجود إرتباط معنوي بين أبعاد الإستقامة التنظيمية عند مستوي دلالة إحصائية ١% الأمر الذي يؤكد صدق المقياس المستخدم في قياس أبعاد الإستقامة التنظيمية في الجامعات

المصرية محل الدراسة من ناحية ، وأن هناك إتساق بين جميع الأبعاد الداخلية الممثلة لمقياس الإستقامة التنظيمية من ناحية أخرى .

(٢٠) وجود إرتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الإستقامة التنظيمية (التفاوض التنظيمي، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي، النزاهة التنظيمية، المغفرة التنظيمية) والمخرجات الوظيفية.

(٢١) هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين الإستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية محل الدراسة، وأن هذه العلاقة تمثل ٥٨% وفقاً لمعامل الإرتباط المتعدد).

(٢٢) أن مستوي الإستقامة التنظيمية يمكن أن يفسر حوالي (٣٤% وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستوي المخرجات الوظيفية في الجامعات المصرية محل الدراسة.

(٢٣) تتمثل أبعاد الإستقامة التنظيمية الأكثر تفسيراً للإختلاف في مستوي المخرجات الوظيفية في التعاطف التنظيمي، التفاوض التنظيمي، والثقة التنظيمية، والنزاهة التنظيمية، والمغفرة التنظيمية والتي تتمتع بعلاقة معنوية موجبة فيما بينها وبين المخرجات الوظيفية .

(٢٤) توجد علاقة غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية للجامعات المصرية الحكومية والخاصة من خلال الإستقامة التنظيمية كمتغير وسيط .

(٢٥) بشكل عام، توجد درجة توافق بين أبعاد القيادة الأبوية وأبعاد المخرجات الوظيفية ، نظراً لأن معظم معاملات الإنحدار عالية المعنوية، الأمر الذي يؤكد علي أن الإستقامة التنظيمية بأبعادها لها تأثير وسيط علي العلاقة بين القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية محل الدراسة، حيث أوضحت نتائج مؤشرات جودة النموذج أن التأثير الوسيط للإستقامة التنظيمية يفسر العلاقات بشكل أكبر، ويدعم تأثير الإستقامة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية للجامعات المصرية الحكومية والخاصة ، وبذلك يتضح لنا جودة مطابقة النموذج المقدر وذلك في ضوء مؤشرات النموذج .
.GFI,NFI,CFI,RFI,IFI,TLI,RMR,RMSEA

(٢٦) دعم وجود الإستقامة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية بالجامعات المصرية الحكومية والخاصة محل الدراسة من تأثير أبعاد القيادة الأبوية كمتغيرات مستقلة على مستوى المخرجات الوظيفية .

وفي ضوء النتائج السابقة نعرض فيما يلي توصيات البحث والتي يمكن تصنيفها إلي مجموعتين : الأولى تتعلق بالجانب الأكاديمي ، بينما تتعلق الثانية بتوصيات خاصة بالقيادة الأبوية والإستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية .

أولاً : توصيات تتعلق بالجانب الأكاديمي :

(١) تعميق الفهم بموضوعات القيادة الأبوية والإستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية في ظل وجود خلط وعدم فهم واضح لهم ولأبعادهم المختلفة، كما أنه لا يوجد انفاق بين الباحثين إلي الآن علي الأبعاد الأساسية لهم .

(٢) تصميم مقاييس تتمتع بالثقة/ الثبات والمصدقية، وذلك لقياس مستوى إستخدام القادة لنمط القيادة الأبوية في كلٍ من المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة؛ بهدف تحديد التطورات الإيجابية والسلبية في هذا المستوى بشكلٍ دوري، وبالتالي؛ اتخاذ القرارات التعزيزية والتصحيحية المناسبة في الوقت المناسب.

(٣) تصميم مقاييس تتمتع بالثقة/ الثبات والمصدقية، وذلك لقياس مستوى الإستقامة التنظيمية في كلٍ من المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة، بهدف تحديد متغيراتها الإيجابية التي يلزم تعزيزها، والسلبية التي يجب محاربتها، والعمل على الحد من آثارها السلبية.

(٤) تصميم مقاييس تتمتع بالثقة/ الثبات والمصدقية، وذلك لقياس مستوى المخرجات الوظيفية في كلٍ من المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة، بهدف تحديد متغيراته الإيجابية التي يلزم تعزيزها، والسلبية التي يجب محاربتها، والعمل على الحد من آثاره السلبية.

(٥) ضرورة الاهتمام بتطبيق أبعاد القيادة الأبوية لما لها من تأثيرات إيجابية في تدعيم الإستقامة التنظيمية و المخرجات الوظيفية للجامعات المصرية .

ثانياً : توصيات تتعلق بتحسين مستوي المخرجات الوظيفية من خلال الاهتمام بالقيادة الأبوية والإستقامة التنظيمية وذلك بما يلي :

(١) نظراً لما أشارت إليه نتائج الدراسة الحالية من وجود علاقة طردية مباشرة للقيادة الأبوية علي كل من الإستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية ، فإن ذلك يقتضي من رؤساء الجامعات المصرية العمل علي تنمية القدرات المعرفية والمهارات لدي القيادات وأعضاء هيئة التدريس بأبعاد القيادة الأبوية وأهميتها، لحث القيادات الجامعية علي تبني نمط القيادة الأبوية ، ووفقاً

لذلك يتوجب علي القيادات الجامعية ومراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس تنفيذ الآليات التالية:

- تصميم وتنفيذ برامج تدريبية وورش عمل وندوات لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية لتنمية الوعي بأبعاد القيادة الأبوية (القيادة الخيرة، القيادة المتسلطة، القيادة الأخلاقية) وفوائدها لأعضاء هيئة التدريس وللجامعة وللمجتمع بشكل عام .
 - إعادة التوصيف الوظيفي لأدوار القادة حتي يوضح بها دور القائد بوصفه مستشاراً لمؤوسيه، بما يتيح لهم الصلاحيات والمسؤوليات كافة عن مهام أعمالهم دون تصيد للأخطاء.
 - تبني إدارات الجامعات المصرية لسياسة المكافآت والحوافز الداعمة للممارسة سلوكيات القيادة الأبوية .
 - إدراج معايير القائد الأبوي ضمن آليات إختيار القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات المصرية .
 - تبني مبدأ الشفافية والنزاهة بين القادة الإداريين والأكاديميين ومؤوسيهم لخلق حالة من الثقة المتبادلة بين الطرفين.
 - عقد إجتماعات دورية مع المؤوسين للتعرف علي أهم مشاكلهم والعمل علي إيجاد الحلول المناسبة لها بما يؤدي إلي تقوية الروابط العاطفية بين القادة والمؤوسين .
 - إختيار القيادات الإدارية والأكاديمية الذين تتوافر لديهم سمات القيادة الأبوية التي تعمل علي خلق المناخ الإيجابي لتعزيز الثقة المتبادلة، والرغبة في مساعدة الآخرين، والحرص علي رفاهية المؤوسين، وتغليب المصالح العامة علي المصالح الشخصية
- (٢) نظراً لما توصلت إليه نتائج الدراسة الحالية من تدعيم وجود الإستقامة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية بالجامعات المصرية الحكومية والخاصة محل الدراسة من تأثير أبعاد القيادة الأبوية كمتغيرات مستقلة علي مستوى المخرجات الوظيفية ، فإن ذلك يقتضي من رؤساء الجامعات المصرية العمل علي تنمية القدرات المعرفية والمهارات لدي القيادات وأعضاء هيئة التدريس بأبعاد الإستقامة التنظيمية وأهميتها، لحث القيادات الجامعية علي الإستقامة التنظيمية ، ووفقاً لذلك يتوجب علي القيادات الجامعية ومراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس تنفيذ الآليات التالية:

- تصميم وتنفيذ برامج تدريبية وورش عمل وندوات لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية لتنمية الوعي بأبعاد الإستقامة التنظيمية (التعاطف التنظيمي، التفاؤل التنظيمي، الثقة التنظيمية، النزاهة التنظيمية، المغفرة التنظيمية) وفوائدها لأعضاء هيئة التدريس وللجامعة وللمجتمع بشكل عام .
 - تهيئة مناخ تنظيمي داعم للإستقامة التنظيمية ، وحث جميع الأطراف ذات العلاقة علي دعم هذا المناخ والتقدم بمقترحات بناءة لتحسين بيئة العمل .
 - إجراء تقييم سلوكي دوري لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية للحد من الصراعات النفسية والإضطرابات السلوكية التي قد تحدث نتيجة ضغوط العمل أو إختلاف القيم .
 - تعزيز القيم الإجتماعية في مكان العمل، من خلال تنظيم رحلات إجتماعية وترفيهية لأعضاء هيئة التدريس ولأسرهم لتوطيد العلاقات بينهم وإذكاء روح المودة والمحبة.
- (٣) تنمية وتطوير مستوي التفاؤل التنظيمي لدي أعضاء هيئة التدريس من خلال التعلم من الماضي وقبول الفشل، والمرونة في التفاؤل من خلال الإعتماد علي مختلف الأساليب التفسيرية وتكييف تلك الأساليب مع المواقف المتاحة ، والبحث عن الفرص المحتمل حدوثها مستقبلاً.
- (٤) تنمية وزيادة الثقة التنظيمية لدي أعضاء هيئة التدريس من خلال إخلال مبدأ الإدارة بالثقة محل مبدأ الإدارة بالتخويف ، وتفويض السلطات .
- (٥) تحسين مستوي النزاهة التنظيمية لدي أعضاء هيئة التدريس من خلال الإلتزام بالقوانين السائدة في الجامعة ، وضرورة أن تكون القرارات مكتوبة وواضحة ولا تحتمل التأويل، وتخفيف العقوبات علي أعضاء هيئة التدريس الذين يعترفون بالأخطاء من أجل تشجيعهم علي الإعتراف بالخطأ وتفاذي هذه الأخطاء مستقبلاً.
- وأسفرت مناقشة نتائج الدراسة الحالية عن وجود بعض الدلالات علي مستوي النظرية والتطبيق تتضح فيما يلي :

(أ) **علي مستوي النظرية** : أكدت الدراسة الحالية علي الدور الهام للإستقامة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية بالجامعات المصرية ، وأضافت هذه الدراسة تأثير القيادة الأبوية علي المخرجات الوظيفية للجامعات المصرية ، وتأثير القيادة الأبوية علي الإستقامة التنظيمية، وتأثير الإستقامة التنظيمية علي المخرجات الوظيفية للجامعات المصرية، ومن ثم فإن الدراسة الحالية تضيف إلي الأدبيات القليلة نسبياً والمتاحة في هذا

المجال - حيث لم ترصد الباحثة أي سيق في هذا الصدد في بيئة إدارة الأعمال المصرية- من البحث ، بما يعمل علي توسيع قاعدة البحث في هذا الجانب من دراسات إدارة الموارد البشرية، كما أن إتفاق نتائج هذه الدراسة فيما يتعلق بمستوي القيادة الأبوية والإستقامة التنظيمية وتأثيرهما علي المخرجات الوظيفية للجامعات المصرية مع نتائج دراسات عديدة تم إجراؤها في دول عربية وأجنبية، يدل علي وجود ممارسات عامة في إدارة الموارد البشرية مع اختلاف الثقافات .

(ب) **علي مستوي التطبيق** : تعتبر نتائج الدراسة الحالية وبما أكدته من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأبوية والإستقامة التنظيمية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية للجامعات المصرية ، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية للجامعات المصرية، تعطي دلالة علي أن سبل تحسين المخرجات الوظيفية للجامعات المصرية تعتمد علي مستوي القيادة الأبوية ومستوي الإستقامة التنظيمية، حيث بارتفاع مستوي القيادة الأبوية (القيادة الخيرة، القيادة الأخلاقية، القيادة المتسلطة) وبارتفاع مستوي الإستقامة التنظيمية (النفاؤل التنظيمي، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي، النزاهة التنظيمية، المغفرة التنظيمية) يرتفع مستوي المخرجات الوظيفية للجامعات المصرية علي المستوي الكلي ولكل بعد من أبعادها (الرضا الوظيفي، الإلتزام التنظيمي، الأداء الوظيفي، سلوكيات المواطنة التنظيمية، السلوك الإبداعي) علي حده

١٦-١ البحوث المستقبلية:

أظهرت نتائج هذا البحث عدداً من المجالات التي تستحق الاهتمام والدراسة والتحليل من جانب الباحثين والمُهتمين بعدة قضايا حيوية، ومن أهم هذه القضايا - من وجهة نظر الباحثة - قضية القيادة الأبوية ، وقضية الإستقامة التنظيمية، وقضية المخرجات الوظيفية .

١/١٦- البحوث المستقبلية المتعلقة بالقيادة الأبوية :

- دور القيادة الأبوية في تحقيق التميز المؤسسي .
- دور القيادة الأبوية في تدعيم القدرة التنافسية المستدامة .

١٦/٢- البحوث المستقبلية المتعلقة بالإستقامة التنظيمية:

- محددات الإستقامة التنظيمية للعاملين في قطاع البنوك المصرية .
- دور الإستقامة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي.

١٦/٣- البحوث المستقبلية المتعلقة بالمخرجات الوظيفية :

- محددات المخرجات الوظيفية للعاملين في القطاع الصحي .
- دور القيادة الخادمة في تحسين المخرجات الوظيفية .

١٧- المراجع :

١/١٧- المراجع العربية :

- (١) أبو طببخ، ليث شاكر (٢٠١٩)، إختبار العلاقة بين سلوك القيادة الجمالي والإستقامة التنظيمية: دراسة تطبيقية في العتبة العلوية المقدسة، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، العدد ٢٥، السنة الثالثة عشرة.
- (٢) أبو ناصر، فتحى محمد علي؛ العدساني، عبدالله محمد (٢٠٢١)، القيادة الأبوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة الأحساء في السعودية، مجلة جامعة شقراء، جامعة شقراء، ع ١٥ .
- (٣) إدريس ، ثابت عبد الرحمن (٢٠١٦)، "بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض"، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- (٤) إسماعيل، عمار فتحى موسى؛ طه، منى حسنين السيد (٢٠١٩)، دور الرفاهية النفسية كمتغير وسيط في العلاقة بين السمعة التنظيمية والأداء الوظيفي : دراسة تطبيقية علي أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات ، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة ، كلية التجارة ، جامعة كفر الشيخ، المجلد الأول ، العدد الثامن.
- (٥) التميمي، علي حسين عبدالزهرة (٢٠١٥)، السعادة التنظيمية في مكان العمل وفقاً لتأثير ممارسات القيادة الخيرة في المخرجات التنظيمية: دراسة ميدانية في جامعة بابل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.
- (٦) الحراحشة، محمد؛ الهيتي، صلاح الدين حسين (٢٠٠٦)، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية : دراسة ميدانية، دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، مج ٣٣، ع ٢٤.
- (٧) السعد، رانيا إبراهيم عارف (٢٠٢٠)، درجة ممارسة مديري مدارس مديرية تربية عمان الثانية للقيادة المتسامية وعلاقتها بالإستقامة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة آل البيت، الأردن.
- (٨) الملا، عبدالرحمن مصطفى (٢٠١٦)، ملاءمة الفرد مع بيئة المنظمة وانعكاسها على مخرجات العمل بحث ميداني في عدد من المصارف الأهلية، مجلة العلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد ٢٢، ع ٨٩.

- (٩) الناصري، ناصر بن سيف بن سعيد؛ إبراهيم، حسام الدين السيد محمد (٢٠٢٠)، درجة توافر أبعاد الإستقامة التنظيمية لدي مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الظاهرة بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، العدد ١٢٢، يونيو.
- (١٠) السيد، سارة هندي (٢٠٢١)، أثر القيادة الأبوية في تحقيق الرسوخ الوظيفي: دراسة ميدانية علي الشركة المصرية للإتصالات، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ع ١٤.
- (١١) الشحمانى، زياد كاظم؛ الخاقاني، ضرغام محمد (٢٠١٨)، أبعاد استقامة القيادة و تأثيرها في الصراع التنظيمي : بحث تطبيقي في دائرة عقارات الدولة في محافظة النجف الأشرف، مجلة دراسات محاسبية و مالية، جامعة بغداد المعهد العالي للدراسات المحاسبية و المالية، مجلد ١٣، العدد ٤٤.
- (١٢) العابدي، علي رزاق جياذ؛ عبدالهادي، هديل محمد علي (٢٠١٧)، القيادة الأبوية وتأثيرها في سلوكيات العمل: دراسة تطبيقية علي عينة من الكليات الأهلية في محافظة النجف الأشرف، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد ٧، العدد ٢.
- (١٣) العجارمة، عبدالله فايز فهد (٢٠٢٠)، الدعم التنظيمي المدرك في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بمخرجات العمل من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديميين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- (١٤) العطوي، عامر علي حسين؛ السلطاني، علي عصام (٢٠١٥)، استخدام نموذج مطالب - موارد الوظيفة للتنبؤ بمخرجات العمل / دراسة تحليلية لآراء عينة من الهيئة التدريسية في جامعة المثنى، المؤتمر الدولي السابع، العلمي العاشر، كلية الادارة والاقتصاد جامعة كربلاء.
- (١٥) سليمان، فبيي نصحي راغب (٢٠١٧)، أثر القيادة الأبوية علي جودة حياة العمل: دراسة ميدانية علي هيئة ميناء بورسعيد، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، المجلد ٨، العدد الأول.
- (١٦) العواملة، حمدان سالم (٢٠١٧)، دور القيادة الأبوية في إحداث الصراع التنظيمي: دراسة ميدانية في المنظمات العامة الأردنية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، السنة الرابعة، العدد الثالث والرابع.

- (١٧) عبدالسميع، جمال عبدالحميد علي (٢٠١٠)، الثقة التنظيمية وتأثيرها علي مخرجات العمل: دراسة تطبيقية علي العاملين بجامعة بني سويف، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ع٤، أكتوبر .
- (١٨) عشري، تامر إبراهيم السيد (٢٠٢١)، تأثير القيادة الأبوية علي جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه :بالتطبيق علي العاملين بالإدارة العامة للموارد المائية والري بشرق الدقهلية ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد ٢٢، العدد ١ .
- (١٩) علي، خالد؛ قيزة، عمر (٢٠١٩)، إستقامة القيادة كمتغير وسيط بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي: دراسة إستطلاعية بالمركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، العدد الرابع.
- (٢٠) غالي، حسين حريجة؛ أمانة، أحمد عبدالله (٢٠١٨)، الإستقامة التنظيمية كمتغير معدل العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وسلوك المواطنة التنظيمية: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في معمل أسمنت كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد ١١، العدد ٤٦ .
- (٢١) غنيم، منال أحمد محمد (٢٠٢١)، جودة الحياة الوظيفية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الروحية والمخرجات الوظيفية: دراسة تطبيقية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات.
- (٢٢) غنيم، منال أحمد محمد (٢٠٢١)، دور المخرجات الوظيفية للجامعات المصرية في تعزيز وتنمية المخرجات الوظيفية: دراسة تطبيقية علي مستشفيات جامعة المنوفية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، المجلد التاسع، العدد الأول، يونيه.
- (٢٣) متعب، حامد كاظم؛ العطوي، عامر علي حسين (٢٠٠٨)، دور الثقة التنظيمية في تحسين مستوى مخرجات العمل الموقفية والسلوكية : دراسة تطبيقية في معمل نسيج الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج ١٠، ع٢٤ .
- (٢٤) مرزوق، عبدالعزیز علي ؛ السنديوني، مني محمد؛ العمادي، بشري فاروق عبدالمجيد (٢٠١٩) ، أثر الإستقامة التنظيمية في الإستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية علي هيئة

التمريض بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفرالشيخ، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة كفرالشيخ، المجلد الأول، العدد السادس.
(٢٥) مزهر، رمزي عطيه محمد (٢٠١٩)، أثر أبعاد المنظمة المتعلمة في السلوك الإبداعي للعاملين: جامعة فلسطين نموذجاً، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، العدد السادس.

٢/١٧ - المراجع الأجنبية:

- 1- Abbas, M., Habib, H., & Kazi, U. (2020). Impact of Paternalistic Leadership on Turnover Intention: Evidence from The Banking Industry of Karachi, Pakistan. *Reviews of Management Sciences*, 2(1), 86-98.
- 2- 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.
- 3- Abedi, S., Hoseyn E. & Nahid A. (2014) the role of organizational virtuousness on the organizational commitment of employees (case study: Islamic Azad university)" *interdisciplinary journal of contemporary research in business* titute of Interdisciplinary Business Research, Vol 5, No 10, pp. 118-130.
- 4- 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.
- 5- Al-Helli, S. M. H. A., Al-Hindawy, Z. A. U. A., & Jaber, A. S. (2021). Effect the organizational virtuousness on strategic supremacy: An analytical research study at Etihad Food Industries Company Ltd. *Journal of Statistics and Management Systems*, 1-7.
- 6- Anwar, H. (2013). Impact of paternalistic leadership on employees' outcome—A study on the banking sector of Pakistan. *Journal of Business and Management*, 7(6), 109-115.
- 7- Asad, H., Naseem, R., & Faiz, R. (2017). Mediating effect of ethical climate between organizational virtuousness and job satisfaction. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 11(1), 35-48.
- 8- Barclay, D. A., Rider, M. A., & Dombo, E. A. (2012). Spirituality, Religion, and Mental Health Among Deaf and Hard of Hearing People: A

Review of the Literature. Journal of the American Deafness & Rehabilitation Association (JADARA), 46(1).

9- Cameron, K. S. (2003). Organizational virtuousness and performance. *Positive organizational scholarship*, 48, 65.

10- Cameron, K. S., Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American behavioral scientist*, 47(6), 766-790.

11- Çankaya, M. (2020). Relation between paternalistic leadership and motivation level: An application in a healthcare organization *International Social Sciences Studies Journal*, 6(70), 4167-4175.

12- Cao, J., Liu, C., Wu, G., Zhao, X., & Jiang, Z. (2020). Work–family conflict and job outcomes for construction professionals: The mediating role of affective organizational commitment. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(4), 1443.

13- Carmeli, A. (2003). The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes: An examination among senior managers. *Journal of managerial Psychology*.

14- 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*.

15- 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*.

16- Cheng, B. S., Boer, D., Chou, L. F., Huang, M. P., Yoneyama, S., Shim, D., ... & Tsai, C. Y. (2014). Paternalistic leadership in four East Asian societies: Generalizability and cultural differences of the triad model. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 45(1), 82-90.

17- 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).

18- Fernando, S. (2010). *Mental health, race and culture*. Macmillan International Higher Education.

19- Grawitch, M. & Barber, L. (2009). *Are you focusing on both employee and organizational outcomes?* St. Louis, MD: Organizational Health Initiative.

- 20-**Gukiina, J., Balunywa, W., Ntayi, J. M., & Ahiauzu, A. (2017). Organizational Virtuousness: The Customers Perspective. *International Journal on Customer Relations*, 5(2), 18.
- 21-**Gukiina, J., Ntayi, J. M., Balunywa, W., & Ahiauzu, A. (2018). Institutional Identification and Organizational Citizenship Behavior of Uganda Hotels' Staff: The Mediation Role of Organizational Virtuousness. *Journal of Organizational Psychology*, 18(2), 90-116.
- 22-**Hakimian, F., Farid, H., Ismail, M. N., & Ismail, I. A. (2014). The role of paternalistic leadership on fostering employees' innovative behavior: moderating effects of job insecurity. *International Journal of Research in Business and Technology*, 4(2), 446-452.
- 23-**He, G., Wang, Y., Zheng, X., Guo, Z., & Zhu, Y. (2021). Linking paternalistic leadership to work engagement among Chinese expatriates: a job demand-resource perspective. *International Journal of Manpower*.
- 24-**Hosein Poor, E., Motamed, H., & Mashayekh, P. (2021). Presenting an Organizational Virtuousness Model based on Islamic Teachings. *Iranian Journal of Educational Society*, 14(1), 144-159.
- 25-**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.
- 26-**Huang, T. Y., & Lin, C. P. (2021). Is Paternalistic Leadership a Double-Edged Sword for Team Performance? The Mediation of Team Identification and Emotional Exhaustion. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28(2), 207-220.
- 27-**Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of applied psychology*, 92(5), 1332.
- 28-**Jia, J., Zhou, S., Zhang, L., & Jiang, X. (2020). Exploring the influence of paternalistic leadership on voice behavior: A moderated mediation model. *Employee Relations: The International Journal*.
- 29-**Khorakian, A., Baregheh, A., Eslami, G., Yazdani, N., Maharati, Y., & Jahangir, M. (2021). Creativity and paternalistic leadership in a developing country's restaurants: The role of job embeddedness and career stage. *International Journal of Tourism Research*.

- 30-**Kim, D., & Lee, S. (2020). How Paternalistic Leadership affects Employee Voice Behavior in Korean Hierarchical Organizations? *International Journal of Advanced Culture Technology*, 8(2), 48-57.
- 31-**Kooshki, A. S., & Zeinabadi, H. (2016). The role of organizational virtuousness in organizational citizenship behavior of teachers: The test of direct and indirect effect through job satisfaction mediating. *International Review*, (1-2), 7-21.
- 32-**Kristof-Brown, A. L., Li, C. S., & Schneider, B. (2018). Fitting in and doing good: A review of person-environment fit and organizational citizenship behavior research. *The Oxford handbook of organizational citizenship behavior*, 353-370.
- 33-**Lau, W. K., Li, Z., & Okpara, J. (2020). An examination of three-way interactions of paternalistic leadership in China. *Asia Pacific Business Review*, 26(1), 32-49.
- 34-**Linda, M. R., & Yonita, R. (2018). The Effect of Job Satisfaction and Perceived Organizational Support on Organizational Commitment of Banks' Employees in Padang. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 57, 216-222.
- 35-**Liu, W. (2004). *Perceived organizational support: Linking human resource management practices with important work outcomes* (Doctoral dissertation).
- 36-**Luu, T. T., & Djurkovic, N. (2019). Paternalistic leadership and idiosyncratic deals in a healthcare context. *Management Decision*. 57(3): 621-648.
- 37-**Magnier-Watanabe, R., Uchida, T., Orsini, P., & Benton, C. (2017). Organizational virtuousness and job performance in Japan: does happiness matter?. *International Journal of Organizational Analysis*.
- 38-**Magnier-Watanabe, R., Uchida, T., Orsini, P., & Benton, C. F. (2020). Organizational virtuousness, subjective well-being, and job performance: Comparing employees in France and Japan. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*.
- 39-**Mansur, J., Sobral, F., & Goldszmidt, R. (2017). Shades of paternalistic leadership across cultures. *Journal of World Business*, 52(5), 702-713.
- 40-**Meyer, Marcel. (2018). The Evolution and Challenges of the Concept of Organizational Virtuousness in Positive Organizational Scholarship, *Journal of Business Ethics*, (153), 245-264.

- 41-**Naseem, R., Akhtar, Q., & Akram, M. (2020). Impact of Organizational Virtuosity on Workplace Spirituality with the Mediating Role of Perceived Organizational Support. *Journal of Management and Research*, 7(2), 75-103.
- 42-**Nikandrou, I., & Tsachouridi, I. (2015). Towards a better understanding of the “buffering effects” of organizational virtuosity? perceptions on employee outcomes. *Management Decision*.
- 43-**Omidifar, R. (2013). Leadership style, organizational commitment and job satisfaction: A case study on high school principals in Tehran, Iran. *American Journal of Humanities and Social Sciences*, 1(4), 263-267.
- 44-**Perera, S., Studenski, S., Newman, A., Simonsick, E., Harris, T., Schwartz, A., & Health ABC Study. (2014). Are estimates of meaningful decline in mobility performance consistent among clinically important subgroups?(Health ABC study). *Journals of Gerontology Series A: Biomedical Sciences and Medical Sciences*, 69(10), 1260-1268.
- 45-**Ravaji, M., & Golouzan, A. A. (2016). The Effect of Organizational Virtuosity and Psychological Capital Role on Employees' Creativity in Tehran Water and Wastewater Company. *International Journal of Scientific Management and Development*, 4(2), 496-506.
- 46-**Rego, A., Ribeiro, N., & Cunha, M. P. (2010). Perceptions of organizational virtuosity and happiness as predictors of organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 93(2), 215-235.
- 47-**Rehman, M., & Afsar, B. (2012). The impact of paternalistic leadership on organization commitment and organization citizenship behavior. *Journal of Business Management and Applied Economics*, 5(5), 148-159.
- 48-**Ribeiro, N., & Rego, A. (2009). Does perceived organizational virtuosity explain organizational citizenship behaviors. *International Journal of Social and Human Sciences*, 3(1), 736-743.
- 49-**Saygili, M., Özer, Ö., & Karakaya, P. Ö. (2020). Paternalistic leadership, ethical climate and performance in health staff. *Hospital topics*, 98(1), 26-35.
- 50-**Shahid, S. (2020). Positivity at the workplace: examining the relationships among leadership, employee psychological capital, organizational virtuosity, employee thriving and job performance (Doctoral dissertation, RMIT University).

51-Shehada, M., & Dawod, W. Y. A. The Relationship between Managers' Level-Five Leadership Style and their Employees' Organizational Citizenship Behavior in the Telecommunication Companies in Jordan, *European Journal of Business and Management*, Vol.7, No.9.

52-Singh, S., David, R., & Mikkilineni, S. (2018). Organizational virtuousness and work engagement: Mediating role of happiness in India. *Advances in Developing Human Resources*, 20(1), 88-102.

53-Singh, Y. (2013). Psychological capital, subjective wellbeing, organizational virtuousness and organizational citizenship behavior amongst teachers (Doctoral dissertation).

54-Suaedi, F., & Trisliatanto, D. A. (2018). Comparative Study of Job Motivation Between Librarian and Administration Staff in Library of Universitas Airlangga.

55-Suifan, T. S. (2016). The impact of organizational climate and psychological capital on organizational citizenship behavior. *International Journal of Business and Management*, 11(1), 224.

56-Tsachouridi, I., & Nikandrou, I. (2016). Organizational virtuousness and spontaneity: A social identity view. *Personnel Review*.

57-Ugwu, Fabian O. (2012). Are Good Morals of Ten Reciprocated? Perceptions of Organizational Virtuousness and Optimism as Predictors of Work Engagement, *Asian Journal of Social Sciences & Humanities*, 1(3), 188-198.

58-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*.

59-Wang, A. C., C. Y. Tsai, S. D. Dionne, F. J. Yammarino, S. M. Spain, H. C. Ling, M. P. Huang, L. F. Chou, and B. S. Cheng (2018) "Benevolence-dominant, Authoritarianism-dominant, and Classical Paternalistic Leadership: Testing Their Relationships with Subordinate Performance." *The Leadership Quarterly* 29 (6): 686–697.

60-Wang, Y., Tang, C., Naumann, S. E., & Wang, Y. (2019). Paternalistic leadership and employee creativity: A mediated moderation model. *Journal of Management & Organization*, 29(1), 137-156.

61-Xu, Q., Zhao, Y., Xi, M., & Zhao, S. (2018). Impact of benevolent leadership on follower taking charge: Roles of work engagement and role-breadth self-efficacy. *Chinese Management Studies*, 12(4), 741-755.

62-Yousof Boroujerdi, R., Siadat, S. A., Azizi, M., & Khalighipour, S. A. (2020). A Study of the Effect of Authentic Leadership Style on Staff Job Performance with Mediation of Organizational Virtuousness in Isfahan University of Medical Sciences. *Journal of Executive Management*, 11(22), 35-55.

63-Ziapour, A., Molavi, S., & Afsari, D. (2015). A study of the relationship between organizational virtuousness and employee engagement. *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, 9, 1442-1447.