



مجلة البحوث المالية والتجارية

المجلد (22) – العدد الأول – يناير 2021



تأثير القيادة الأبوية على جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه
بالتطبيق على العاملين بالإدارة العامة للموارد المائية والري بشرق الدقهلية

The Effect of Paternalistic Leadership on The Quality of Leader-Member Exchange (LMX) " Applied to The Employees in The Public Administration of Water Resources and Irrigation in Eastern Dakahlia "

د. تامر إبراهيم السيد عشري

مدرس بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة – جامعة المنصورة – مصر

تليفون رقم / 01062220002

البريد الإلكتروني tamerashry@mans.edu.eg

رابط المجلة: <https://jsst.journals.ekb.eg/>



ملخص البحث:

هدف البحث الحالي إلى اختبار تأثير القيادة الأبوية بوصفها متغيراً مستقلاً متعدد الأبعاد، على جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه بوصفها متغيراً تابعاً متعدد الأبعاد لدى العاملين بالإدارة العامة للموارد المائية بشرق الدقهلية. وأجري البحث على عينة قوامها (269) مفردات، وتم جمع البيانات الأولية باستخدام قائمة استقصاء تم توزيعها على مفردات العينة، وبلغ معدل الاستجابة (86%)، ومن خلال استخدام أسلوب الانحدار المتعدد- توصل البحث إلى وجود علاقة معنوية مباشرة بين أبعاد القيادة الأبوية وكل بُعد من أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه، بالإضافة إلى وجود تأثير لأبعاد القيادة الأبوية على كل بُعد من أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأبوية، جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه.

Abstract

The current study analyzes the direct effects of Paternalistic Leadership might have on the Quality of Leader-Member Exchange. Data was collected through a survey of 269 of employees and their coworkers from the public administration of water resources and irrigation in eastern dakahlia, with a response rate of 86%. and used multiple regression analysis, to test the research hypotheses on the matched employee –coworker data. The results of this study confirmed the research hypothesis concerning the relationship between Paternalistic Leadership and the Quality of Leader-Member Exchange. According to the results, Furthermore, these findings also indicate that Paternalistic Leadership had direct effect on the Quality of Leader-Member Exchange. Implications for management and future research are discussed.

Keywords: Paternalistic Leadership, Quality of Leader-Member Exchange, Social Exchange Theory.



مقدمة:

تعتبر القيادة الأبوية من الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في الثقافة الصينية، وهي نمط قيادي يركز على الاهتمام بسعادة المرؤوسين ورفاهيتهم مع وضع خطة تجعلهم يقدمون على تحقيق الأهداف التنظيمية، وقد اختاروها بأنفسهم دون تقييد لحرياتهم (Luu & Djurkovic, 2019; Wan et al., 2020).

ويرى (Dai et al., 2020) أن نظرية العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس نشأت من نظرية التبادل الاجتماعي، وتؤكد على أن القادة لا يستخدمون نفس النمط في التعامل مع كل المرؤوسين. وأشارت دراسة كل من (Rurkkhum, 2018; Selvarajan et al., 2018; Wong & Berntzen, 2019) إلى أن نظرية العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس هي جوهر القيادة، وهي المدخل الذي يركز على التفاعلات الثنائية ما بين القائد والمرؤوس، على خلاف نظريات القيادة التقليدية التي تركز على وصف المواقف وسمات القائد، وعند تحسين تلك العلاقة سيؤدي ذلك في النهاية إلى تحسين المخرجات التنظيمية (أداء المرؤوسين، الالتزام التنظيمي، سلوك المواطن التنظيمية).

وقد أوصى كل من (Li et al., 2018; Wong & Berntzen, 2019) بضرورة الحاجة لدراسة كيفية تحسين العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس بما يحقق أهداف المنظمة، وتبنى ثقافة الولاء والاحترام المتبادل بين القادة والمرؤوسين.

ويأمل الباحث أن تساعد نتائج هذا البحث- الإدارة العامة للموارد المائية بجمهورية مصر العربية بشكل عام، والإدارة العامة للموارد المائية بشرق الدقهلية بشكل خاص على إدراك أهمية العلاقة التفاعلية بين القيادة الأبوية، وجودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه، وذلك بما يساهم في دعم وتعزيز نقاط القوة، فضلاً عن معالجة وتصحيح نقاط الضعف بالقطاعات محل الدراسة.

ويعرض الباحث فيما يلي الإطار النظري والدراسات السابقة، ومشكلة البحث وتساؤلاته، وأهدافه، وأهميته، وفروضه، يلي ذلك توضيح لمنهجية البحث، وتقييم الصدق والثبات في المقاييس المستخدمة به، ثم عرض لنتائج البحث، ومناقشة لهذه النتائج وتفسيرها، وتوضيح لتوصيات البحث، وأخيراً محددات البحث، وتوجهات لبحوث مستقبلية.

أولاً: الإطار النظري والدراسات السابقة:

يتضمن الإطار النظري والدراسات السابقة توضيح لمفاهيم، وأبعاد متغيرات البحث، وعرض لعدد من الدراسات السابقة ذات الصلة المباشرة بهذه المتغيرات والتي أتاحت للباحث فرصة الاطلاع عليها، وذلك على النحو الآتي:

1-الإطار النظري:

وفيه يعرض الباحث مفاهيم، وأبعاد متغيرات البحث، وذلك على النحو الآتي:

1/1- القيادة الأبوية (Paternalistic Leadership) :

قدمت الكتابات والدراسات العلمية عدد من التعريفات للقيادة الأبوية، فيعرفها (Hou et al., 2019) علي أنها ممارسة السلطة بسهولة من خلال إصدار الأوامر للمرؤوسين لقيامهم بمهام معينة مع وجود نوع من الإقناع، فضلاً عن تجنب السلوكيات غير الأخلاقية حتى يستطيع القائد التأثير في سلوك المرؤوسين.

واتفق (Jha & Singh, 2019) مع (He et al., 2019) على أنها النمط الذي يبدو فيه القائد كالأب في الأسرة، ومهمته تبدأ في تحسين علاقته مع أفراد جماعته من خلال تقديم الدعم والمحافظة على سعادتهم، وفي المقابل يتوقع منهم الولاء والاحترام.

ويعبر عنها (Öge et al., 2018) بأنها نمط قيادي يجمع بين السلطة والإحسان مثل الأب، والنزاهة الأخلاقية في إطار سلطته.

ويراها (Arsezen-Otamis et al., 2015; Lee et al., 2018) بأنها نمط قيادي يوجه الحياة المهنية والشخصية للمرؤوسين، مقابل الحصول منهم على الولاء والاحترام والامتثال للأوامر. وبمراجعة العديد من الأدبيات السابقة للوقوف على أبعاد القيادة الأبوية، اتضح أن غالبية هذه الأدبيات تتفق على أن هناك ثلاثة أبعاد أساسية هي: القيادة الخيرة، والقيادة الأخلاقية، والقيادة السلطوية، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد على النحو الآتي:

(Chai et al., 2020; Chan, 2017; Chen, 2017; Chen et al., 2018; Erkutlu & Chafra, 2016; Ghosh, 2015; Hiller et al., 2019; Jia et al., 2020; Nazir et al., 2020; Özçelik & Cenkci, 2014; Rui & Xinqi, 2020; Wang et al., 2018; Wang et al., 2019; Xu et al., 2018)



1/1/1- القيادة الخيرة (Benevolent Leadership):

تشير إلى سلوك القائد الذي يظهر الاهتمام بالرفاهية المهنية والشخصية للمرؤوسين، حيث يحرص القائد على 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 يتحلى القائد بالطيبة والتسامح والإقناع، وتنفيذ القواعد والمعايير التنظيمية بطريقة أكثر مرونة.

2/1/1- القيادة الأخلاقية (Moral Leadership):

تشير إلى سلوك القائد الذي يعمل على خلق مناخ تنظيمي منتج يسوده التعامل ضمن الإطار الأخلاقي، وبما تسمح به القوانين والأنظمة داخل المنظمات، كما يتصرف القائد بما يتماشى مع المعايير الأخلاقية واحترام حقوق وكرامة الآخرين، من خلال مجموعة من الممارسات جديرة بالثقة تتميز بالنزاهة والإيثار والتحفيز، مع ابتعاد القادة عن الوسائل غير المشروعة لتحقيق الأهداف، أو الاستفادة من جهود المرؤوسين لمصالحهم الشخصية، والتعامل معهم بطريقة أخلاقية.

3/1/1- القيادة السلطوية (Authoritarian leadership):

تشير إلى سلوك القائد الذي يملئ ويفرض الأدوار الوظيفية، ويحد من حرية التصرف أو الاستقلالية الممنوحة للمرؤوسين في التعبير عن آرائهم، فضلاً عن اتخاذ كافة القرارات دون استشارة مرؤوسيه، ويتسم سلوك القائد بالسلطة والسيطرة المطلقة على المرؤوسين، وتوجيه التعليمات والأوامر بشكل غير قابل للنقاش.

2/1- جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه (The Quality of Leader-Member Exchange):

قدمت الكتابات والدراسات العلمية عدد من التعريفات لجودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه، فيعرفها (Dai et al., 2020) بأنها عملية التبادل الثنائية التي يطور بها القائد علاقته مع كل مرؤوس علي حده، والتي تختلف من مرؤوس إلى آخر. في حين يراها (Selvarajan et al., 2018) بأنها العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس، وتعتمد جودة هذه العلاقة على الثقة والترابط والاحترام المتبادل. وعبر عنها (Rurkkhum, 2018) بأنها تطوير القائد لعلاقات مختلفة الجودة مع كل مرؤوس، بمعنى أن العلاقة قد تكون جيدة مع بعض المرؤوسين ولكن ليس جميعهم. واتفق (Peng et al., 2017) مع (Dai et al., 2020) بأنها العلاقة الثنائية بين القائد والمرؤوس، والقائمة على الثقة والاتصالات المفتوحة ومشاركة المعلومات بين القائد والمرؤوسين.

وبمراجعة العديد من الأدبيات السابقة للوقوف على أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه، اتضح أن غالبية هذه الأدبيات تتفق على أن هناك أربعة أبعاد أساسية هي: المساهمة، والولاء، والتأثير، والاحترام المهني، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد على النحو الآتي:
(Anand et al., 2018; Carnevale et al., 2019; Dai et al., 2016; Gaudet & Tremblay, 2017; Gottfredson et al., 2020; Lee, 2005; Shin & Park, 2021; Terpstra-Tong et al., 2020)

1/2/1- المساهمة (Contributions) :

يقصد بها السلوكيات التي يقوم بها المرؤوس من أجل تطوير وتحسين العلاقة التبادلية بينه وبين القائد، بمعنى إلى أي مدى يساهم المرؤوس في تحمل مسئوليات ومهام العمل التي تقع خارج نطاق الوصف الوظيفي، والتي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، وفي المقابل إلى أي مدى يوفر القائد الدعم المالي، والمعنوي، فضلاً عن منح المزيد من الفرص والمعلومات اللازمة لإتمام تلك المهام.

2/2/1- الولاء (Loyalty):

يقصد به المدى الذي يكون فيه كل من القائد ومرؤوسه مخلصين وداعمين لبعضهما البعض على المستويين المهني والشخصي بشكل علني، الأمر الذي ينعكس على تطور علاقة التبادل الثنائية بينهم، حيث يميل القائد إلى تكليف المرؤوسين الواثق في قدراتهم بالمهام التي تتطلب قدر كبير من الاستقلالية وحرية التصرف.

3/2/1- التأثير (Affect):

يقصد به الميل الشخصي المتبادل، أو المشاعر المتبادلة بين كل من القائد والمرؤوس، والتي تستند في المقام الأول على الجاذبية الشخصية أكثر من علاقات العمل أو القيم المهنية. وتظهر هذه العاطفة عندما يكون لدى كل من القائد والمرؤوس نفس الاهتمامات والهوايات خارج نطاق العمل، مما يزيد من الصداقة والإعجاب وقوة العلاقة مقارنة بالعلاقات المرتبطة بالعمل.

4/2/1- الاحترام المهني (Professional Respect):

يقصد به بناء تصور لكل طرف من طرفي العلاقة التبادلية للسمعة المهنية للطرف الآخر داخل وخارج المنظمة، وتكوين وجهة نظر كل طرف عن مدي تميز الطرف الآخر في مجال عمله، استناداً إلى البيانات التاريخية المتعلقة بالشخص، كالتجربة الشخصية السابقة مع الشخص قبل العمل



مع الطرف الآخر، والجوائز التي حصل عليها، وغيرها من الأشياء التي يحققها الشخص وتؤثر على سمعته المهنية.

2- الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

أشارت دراسة (Walumbwa et al., 2011) إلى وجود علاقة تأثير معنوي إيجابي بين القيادة الأخلاقية وجودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه، كما أشارت إلى أن جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه تتوسط العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأداء المرؤوس.

وأسفرت نتائج دراسة (Arsezen-Otamis et al., 2015) عن وجود تأثير إيجابي معنوي بين القيادة الأبوية، وكل من الالتزام العاطفي وأداء المرؤوس، كما أشارت إلى أن الالتزام العاطفي يتوسط العلاقة بين أبعاد القيادة الأبوية وأداء المرؤوس.

كما أوضحت نتائج دراسة (Zhang et al., 2015) وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين أبعاد القيادة الأبوية ممثلة في كل من القيادة الأخلاقية والقيادة الخيرة وجودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه، كما أشارت إلى وجود علاقة ارتباط معنوية سلبية بين القيادة السلطوية وجودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه، فضلاً عن أن جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه تتوسط العلاقة بين أبعاد القيادة الأبوية وصوت الموظف.

وتوصلت نتائج دراسة كل من (Hawass, 2017; He et al., 2019; Nie & Lämsä, 2018) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة الأبوية والرفاهية النفسية للموظف، كما أشارت

دراسة (Hawass, 2017) إلى أن الرفاهية في مكان العمل تتوسط العلاقة بين أبعاد القيادة الأبوية، والكفاءة الذاتية للمرؤوس، حيث أشارت إلى أن كل من القيادة الأبوية، والرفاهية النفسية يمكنهما التنبؤ بالكفاءة الذاتية للمرؤوس داخل المنظمة.

وكشفت دراسة (Gu et al., 2018) عن وجود تأثير سلبي معنوي بين القيادة السلطوية، وكل من جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه والسلوك الإبداعي للمرؤوس، كما أشارت إلى أن جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه تتوسط العلاقة بين القيادة السلطوية والسلوك الإبداعي للمرؤوس.

وأسفرت نتائج دراسة (Öge et al., 2018) عن وجود تأثير معنوي بين القيادة الأبوية، وكل من الارتباط الوظيفي والشعور بالوحدة في مكان العمل والصراع بين الأسرة والعمل، كما أشارت إلى أن الارتباط الوظيفي يتوسط كلياً العلاقة بين أبعاد القيادة الأبوية وكل من الشعور بالوحدة في مكان

العمل والصراع بين الأسرة والعمل، فمن خلال زيادة الارتباط الوظيفي يقل الشعور بالوحدة في مكان العمل، وكذلك الصراع بين الأسرة والعمل.

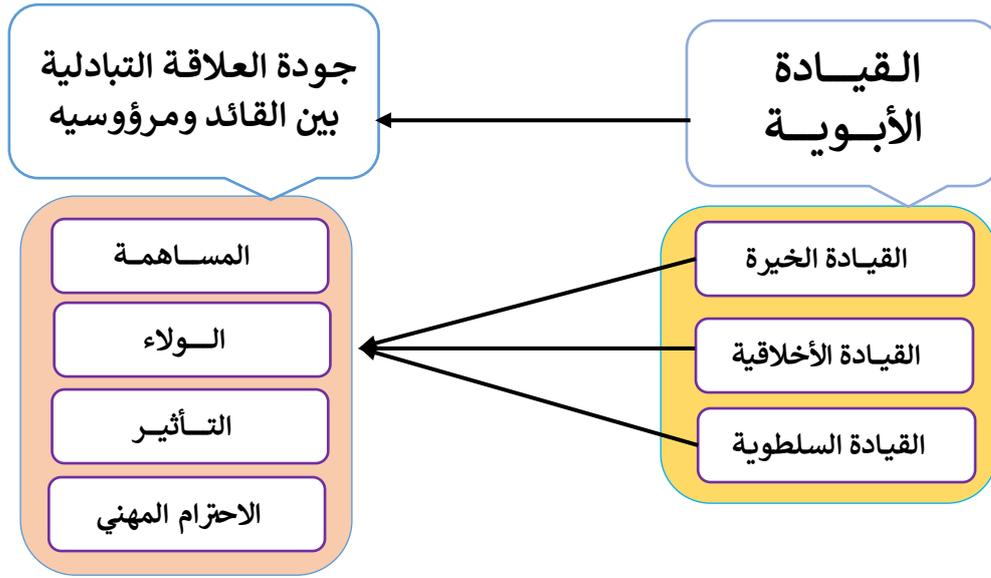
أشارت دراسة (Bao & Li, 2019) إلى وجود علاقة تأثير معنوي إيجابي بين القيادة الأخلاقية وجودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه، كما أشارت إلى أن جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه تتوسط العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل الإيجابية.

كما نجد نتائج دراسة كل من (Wang et al., 2019) قد أسفرت عن وجود تأثير سلبي معنوي بين القيادة السلطوية، وكل من جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه وأداء مهام المرؤوسين، كما أشارت إلى أن جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه يمكنها تخفيف التأثير السلبي بين القيادة السلطوية وأداء مهام المرؤوسين داخل المنظمة.

وتوصلت دراسة (Nazir et al., 2020) إلى وجود تأثير معنوي بين أبعاد القيادة الأبوية ممثلة في كل من القيادة الأخلاقية والقيادة السلطوية، وجودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه، كما أشارت إلى أن جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه تتوسط العلاقة بين أبعاد القيادة الأبوية ممثلة في كل من القيادة الأخلاقية والقيادة السلطوية والاحتفاظ بالموظف، فضلاً عن أن جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه تتوسط العلاقة بين أبعاد القيادة الأبوية ممثلة في كل من القيادة الأخلاقية والقيادة السلطوية والسلوك الإبداعي للموظف، كما أوضحت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة ارتباط معنوي بين القيادة الخيرة وجودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه.

وتأسيساً على ما سبق يرى الباحث:

- عدم وجود دراسات - في حدود علم الباحث - تناولت العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة في دراسة واحدة في البيئة العربية عامة، والبيئة المصرية خاصة.
- اختلفت الدراسات السابقة فيما بينها من حيث الأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة، مما أتاح الفرصة للباحث لاختيار أكثر المتغيرات مناسبة للمشكلة قيد الدراسة، والموضح في الشكل رقم (1) في محاولة لفهم دور كل من أبعاد القيادة الأبوية في التنبؤ بجودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه، وذلك في البيئة العربية عامة، والبيئة المصرية خاصة، ويوضح الشكل رقم (1) تصوراً للعلاقة.



شكل رقم (1): الإطار المقترح للبحث

المصدر: إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة.

ثانياً: الدراسة الاستطلاعية:

- لتحديد مشكلة الدراسة قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية وذلك بالاعتماد على كل من الملاحظة والمقابلات الشخصية على عينة ميسرة قوامها (19) مفردة من العاملين بالإدارة العامة للموارد المائية بشرق الدقهلية، منها (6) مفردات من ديوان الإدارة، و(5) مفردات من هندسة قبلي المنصورة، و(3) مفردات من هندسة بحري المنصورة، و(3) مفردات من هندسة دكرنس، و(2) مفردات من هندسة قبلي أجا، وتم إجراء مقابلات شخصية مع هذه المفردات اعتماداً على إطار للمقابلة الذي تم إعداده في ضوء الأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، وذلك لتكوين فكرة مبدئية عن مدى توافر أبعاد القيادة الأبوية، ومدى توافر أبعاد جودة العلاقة بين القائد ومرؤوسيه لدى المفردات موضع التطبيق، كذلك التعرف على الدور الذي يمكن أن تلعبه القيادة الأبوية في التنبؤ بجودة العلاقة بين القائد ومرؤوسيه لدى العاملين بالإدارة العامة للموارد المائية بشرق الدقهلية.

وقد كشفت هذه الدراسة الاستطلاعية عن مجموعة من المؤشرات الأولية تمثلت

أهمها فيما يلي:

- من حيث مستوى أبعاد القيادة الأبوية، فقد أعرب بعض العاملين الذين تمت مقابلتهم بالإدارة العامة للموارد المائية بشرق الدقهلية- عن أن تعامل المدير معهم يتم في إطار العمل الرسمي فقط، كما أن لديهم الاستعداد لبذل مجهود إضافي في العمل، في حين أشار

البعض إلى وجود المحسوبة لبعض المرؤوسين على حساب البعض الآخر، فضلاً عن أن ليس لديهم حرية التصرف دون الرجوع للإدارة العليا.

- من حيث درجة توافر أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه، فقد أشار بعض العاملين الذين تمت مقابلتهم إلى شعورهم بالولاء تجاه مكان عملهم، كما أن العلاقة بينهم وبين المدير تؤثر على درجة ارتباطهم بالعمل، في حين أشار البعض الآخر إلى أن هذا الولاء يقل تدريجياً بمرور الوقت لعدم فهم معايير الأداء التي تستند إليها عملية تقييم الأداء.

ثالثاً: مشكلة وتساؤلات البحث:

تأسيساً على ما سبق، وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية يمكن للباحث صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

ما أثر القيادة الأبوية بوصفها متغيراً مستقلاً، على جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه لدى العاملين بالإدارة العامة للموارد المائية بشرق الدقهلية؟
الأمر الذي يثير التساؤلات البحثية التالية:

- 1- هل توجد علاقة بين أبعاد القيادة الأبوية، وأبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه، لدى العاملين بالإدارة العامة للموارد المائية بشرق الدقهلية.
- 2- هل تؤثر أبعاد القيادة الأبوية على أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه؟ وما نوع هذا التأثير

رابعاً: أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي لتحقيق الأهداف الآتية:

- 1- الكشف عن طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة الأبوية، وأبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه لدى العاملين بالإدارة العامة للموارد المائية بشرق الدقهلية.
- 2- التعرف على تأثير أبعاد القيادة الأبوية على أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه لدى العاملين بالإدارة العامة للموارد المائية بشرق الدقهلية.

خامساً: أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من عدة اعتبارات علمية وعملية بياناها فيما يلي:



1- الأهمية العلمية:

- السعي للمساهمة في التأصيل النظري لموضوع القيادة الأبوية وجودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه.
- المساعدة في تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة الأبوية وجودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه.

2- الأهمية العملية:

- يستمد البحث أهميته العملية من أهمية مجال التطبيق، حيث تحرص الدولة ووزارة الموارد المائية والري على رفع كفاءة العمل داخل قطاعاتها المختلفة، لمساندة الدولة في التصدي إلى التعديلات على نهر النيل ومنافع الري والصرف منذ بدء الحملة القومية لإنقاذ نهر النيل، فضلاً عن خلق جهاز إداري كفء وفعال يحسن من إدارة موارد الدولة ويسهم في رفع كفاءة الخدمات المقدمة للمواطنين.
- تساهم نتائج هذا البحث في إمداد المسؤولين بالتوجهات التي تساعد على رسم سياسات الموارد البشرية، والسعي للاستفادة منها في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمات التي يعملون بها، فضلاً عن محاولة لفت أنظار القائمين على الإدارة العامة للموارد المائية والري بشرق الدقهلية إلى أهمية القيادة الأبوية للمرؤوسين، والدور الذي يمكن أن تلعبه في تحسين جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه، والوقوف على مدى تطبيقها، لتهيئة لخلق مناخ عمل جيد يتسم بدرجة عالية من المساهمة والولاء والاحترام المهني .

سادساً: فروض البحث:

في ضوء مشكلة البحث، وتحقيقاً لأهداف الدراسة، قام الباحث بصياغة

الفروض التالية:

- 1- توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة الأبوية وأبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه لدى العاملين بالإدارة العامة للموارد المائية بشرق الدقهلية، وينبثق منه الفروض الفرعية التالية:

- 1/1. توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة الأبوية والمساهمة.
- 2/1. توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة الأبوية والولاء.
- 3/1. توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة الأبوية والتأثير.
- 4/1. توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة الأبوية والاحترام المهني.

2- يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد القيادة الأبوية على أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه لدى العاملين بالإدارة العامة للموارد المائية بشرق الدقهلية، وينبثق منه الفروض الفرعية التالية:

1/2. يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الأبوية على المساهمة.

2/2. يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الأبوية على الولاء.

3/2. يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الأبوية على التأثير.

4/2. يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الأبوية على الاحترام المهني.

سابعاً: منهجية البحث:

تتضمن منهجية البحث عدة عناصر تتمثل في أنواع البيانات المطلوبة ومصادرها، ومتغيرات البحث والقياس، ومجتمع وعينة البحث، وأداة البحث وطريقة جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة، وفيما يلي يستعرض الباحث هذه العناصر على النحو الآتي:

1- أنواع البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها:

اعتمد البحث الحالي على نوعين من البيانات هما البيانات الثانوية والأولية، وقد تم جمع النوع الأول من البيانات من سجلات قسم شئون العاملين بالإدارة العامة للموارد المائية عن أعداد العاملين بكل قطاع هندسي، أما النوع الثاني من البيانات (البيانات الأولية) فقد تم جمعها من المستقضي منهم المستهدفين في الدراسة الميدانية باستخدام أسلوب الاستقصاء.

2- متغيرات البحث والقياس:

تتعلق البيانات الأولية اللازمة لهذا البحث بمجموعة من المتغيرات الرئيسية التي تتضمن عدد من الأبعاد الفرعية المرتبطة بها، واعتمد الباحث في قياس هذه المتغيرات وأبعادها الفرعية على مجموعة من المقاييس التي احتوت كل منها على مجموعة من العبارات لقياس كل متغير، وتم قياس الوزن النسبي لكل عبارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث تراوحت موافقة المستقضي منهم على عبارات كل مقياس ما بين (1= غير موافق تماماً) إلى (5= موافق تماماً)، وفيما يلي توضيح لمتغيرات البحث والمقاييس التي اعتمدها عليها البحث:

1/2- القيادة الأبوية (متغير مستقل):

تم قياس هذا المتغير من خلال ثلاثة أبعاد أساسية هي: القيادة الخيرة، والقيادة الأخلاقية، والقيادة السلطوية، وذلك بالاعتماد على المقياس الذي طوره دراسة (Öge et al., 2018)، باعتباره



المقياس الأكثر استخداماً في الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها والتي ثبت صدقها وثباتها، وقد اشتمل هذا المقياس على (22) عبارة.

2/2- جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه (متغير تابع):

تم قياس هذا المتغير من خلال أربعة أبعاد أساسية هي: المساهمة، والولاء، والتأثير، والاحترام المهني، وذلك بالاعتماد على المقياس الذي طورته دراسة (Gottfredson et al., 2020)، باعتباره المقياس الأكثر استخداماً في الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها والتي ثبت صدقها وثباتها، وقد اشتمل هذا المقياس على (12) عبارة.

3- مجتمع وعينة البحث:

يشمل مجتمع البحث جميع العاملين بالإدارة العامة للموارد المائية بشرق الدقهلية، وبلغ إجمالي العاملين (887) مفردة، ونظراً لكبر حجم المجتمع وانتشار مفرداته، فقد تم الاعتماد على أسلوب العينات لتجميع البيانات المطلوبة لإتمام البحث، لذلك تم سحب عينة طبقية عشوائية (بسبب توافر شروط استخدامها وهما: عدم وجود تجانس بين مفردات المجتمع فيما يتعلق بالخصائص المطلوب دراستها، ووجود إطار لمجتمع البحث) مكونة من (269) مفردة، وتم تحديدها باستخدام برنامج Sample Size Calculator عند مستوى معنوية (5%)، وحدود ثقة (95%)، وتم توزيع هذه العينة بالاعتماد على أسلوب التوزيع النسبي الذي يأخذ في اعتباره التباين بين عدد المفردات داخل كل طبقة (كل طبقة تمثل قطاع من القطاعات محل التطبيق، واعتمد الباحث في تحديد مفردات كل طبقة عن طريق الاختيار العشوائي للأقسام المختلفة داخل القطاعات محل الدراسة، وفي فترات زمنية مختلفة، وذلك من أجل تخفيض تحيز الوقت والمكان.

4- أداة البحث وجمع البيانات:

تمثلت أداة البحث في قائمة الاستقصاء والتي تم تصميمها وتطويرها في ضوء الدراسات السابقة، وتم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة الميدانية من خلال أسلوب الاستقصاء، وقام الباحث بتوزيع (300) استمارة لضمان زيادة نسبة استجابة مفردات العينة للإجابة على القوائم، وقد تحقق هذا الهدف، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصحيحة التي تم الحصول عليها (258) قائمة بمعدل استجابة (86%).

ويوضح الجدول رقم (1) حجم مجتمع البحث وتوزيع مفردات العينة وعدد الاستجابات الصحيحة من العاملين بالإدارة موضع التطبيق.

تأثير القيادة الأبوية على جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه
 بالتطبيق على العاملين بالإدارة العامة للموارد المائية والري بشرق الدقهلية د. تامر إبراهيم عشري

جدول رقم (1)

توزيع مجتمع وعينة البحث بالإدارة العامة للموارد المائية محل الدراسة

م	الفرع	حجم المجتمع	النسبة المئوية	حجم العينة
1	ديوان الإدارة	487	55%	147
2	هندسة قبلي المنصورة	31	3%	8
3	هندسة بحري المنصورة	36	4%	11
4	هندسة دكرنس	179	20%	54
5	هندسة ميت سويد	32	4%	11
6	هندسة قبلي أجا	29	3%	8
7	هندسة بحري أجا	32	4%	11
8	هندسة شرق المنزلة	28	3%	8
9	هندسة غرب المنزلة	33	4%	11
	الإجمالي	887	100%	269

المصدر: إعداد الباحث في ضوء سجلات قسم شئون العاملين بالإدارة العامة للموارد المائية.

هذا، وقد بلغت نسبة الذكور (45%) والإناث (55%) تقريباً، وبلغت نسبة مفردات العينة بالفئة العمرية أقل من 30 سنة (9%)، وبالفئة العمرية من 30 سنة لأقل من 40 سنة (31%)، وبالفئة العمرية من 40 سنة لأقل من 50 سنة (44%)، وبالفئة العمرية 50 سنة فأكثر (16%) تقريباً، وفيما يتعلق بمستوى التعليم بلغت نسبة فئة مؤهل متوسط (54%)، وفئة مؤهل جامعي (37%) تقريباً، وفئة دراسات عليا (دبلوم عالي-ماجستير-دكتوراه) (9%)، وأخيراً فيما يتعلق بمدى الخدمة فقد بلغت نسبة مفردات العينة بالفئة من سنة لأقل من 10 سنوات (28%)، وبالفئة من 10 سنوات لأقل من 20 سنة (45%)، وبالفئة من 20 سنة لأقل من 30 سنة (19%)، وبالفئة 30 سنة فأكثر (8%) تقريباً.

5- أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في البحث:

اعتمد البحث في تحليل البيانات الميدانية على:

1/5- التحليل العاملي الاستكشافي: للتحقق من صدق وثبات مقاييس متغيرات الدراسة، فمن خلاله تم تحري صدق البناء (التقارب، والتميز) لعبارات وأبعاد الاستقصاء من خلال قيم (AVE) وجذرها التربيعي، وإيجاد مصفوفة معاملات الارتباط، وحساب قيمة ثبات التركيب لأبعاد الاستقصاء.



2/5- معامل ألفا لكرونباخ: وذلك لاختبار درجة الثبات في المقاييس متعددة البنود في الدراسة الحالية، حيث يركز هذا الأسلوب على درجة التناسق الداخلي بين بنود أو متغيرات المقياس الخاضع للاختبار.

3/5-أساليب التحليل الوصفي: المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لتوصيف متغيرات الدراسة.

4/5- معامل ارتباط بيرسون: ويستخدم لقياس العلاقة بين متغيرين أو أكثر مع تحديد نوع العلاقة وقوتها.

5/5- أسلوب الانحدار المتعدد: ويستخدم لحساب معاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة مع المتغير التابع، وذلك باستخدام برنامج Warp PLS 7.0.

ثامناً: تقييم الصدق والثبات في المقاييس:

بعد القيام بالتصميم المبدئي لقائمة الاستقصاء وقبل الاعتماد عليها بشكل نهائي، قام الباحث بإجراء اختبارات الصدق والثبات عليها، وذلك على النحو الآتي:

1- تقييم صدق المقاييس:

استخدم لبيان مدى صدق عبارات قائمة الاستقصاء في قياس ما صممت من أجله، وأن هذه العبارات تعطي للمستقصي منه نفس المعنى والمفهوم الذي يقصده الباحث، واعتمد البحث في إجراء اختبار الصدق على ما يلي:

1/1- صدق المحتوى: وذلك للتأكد من صدق عبارات قائمة الاستقصاء سواء من الناحية العلمية والتطبيقية حيث تم عرضها على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بقسم إدارة الأعمال بكليات التجارة، إضافة إلى (6) مفردات من القطاعات الهندسية موضع التطبيق، وقد تم إجراء هذا الاختبار المبدئي من خلال مقابلات شخصية مع المحكمين، وقد أبدى هؤلاء المحكمون مجموعة من الملاحظات على بعض الألفاظ الواردة بعبارات الاستقصاء، وقام الباحث بتعديل القائمة وفقاً لهذه الملاحظات.

2/1- صدق التقارب: وذلك لقياس مدى التوافق بين العبارات أو الأبعاد المتعددة التي يشملها كل متغير من متغيرات البحث، وتشير نتائج الجدول رقم (2) أن قيم المعاملات المعيارية لجميع العبارات تساوي أو أكبر من (0.7)، وجميع القيم معنوية عند مستوى معنوية (0.05) مما يدل على وجود الصدق التقاربي على مستوى العبارات الخاصة بكل بُعد من الأبعاد الفرعية، كما أن قيمة متوسط التباين (AVE) لكل متغير أكبر من (0.5)، مما

تأثير القيادة الأبوية على جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه
 بالتطبيق على العاملين بالإدارة العامة للموارد المائية والري بشرق الدقهلية د. تامر إبراهيم عشري

يدل وجود الصدق التقاربي على مستوى الأبعاد الفرعية والمتغيرات الرئيسية (Hair et al., 2010).

3/1- صدق التمايز: وذلك لقياس عدم تشابه المتغيرات وأن كل متغير يمثل نفسه، وتم حسابه من خلال الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين المستخرج (AVE)، حيث يجب أن يكون قيمة هذا الجذر التربيعي أكبر من معاملات الارتباط بين المتغير نفسه وباقي المتغيرات الأخرى، وتوضح نتائج الجدول رقم (3) أن قيمة الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين المستخرج أكبر من معاملات الارتباط بين المتغير وباقي المتغيرات الأخرى، مما يدل على أن أداة البحث تتصف بصدق التمايز، كما تؤكد هذه النتيجة على عدم وجود الارتباط المتداخل أو المشترك بين متغيرين (Hair et al., 2010).

جدول رقم (2)

المتغيرات الرئيسية للبحث وأبعادها الفرعية

المعاملات المعيارية	أولاً: القيادة الأبوية
1- القيادة الخيرة	
0.863	- يتعامل معي رئيسي كأني أحد أفراد أسرته.
0.847	- يخصص رئيسي جزءاً كبيراً من وقته للتواصل الشخصي مع المرؤوسين.
0.812	- بعيداً عن علاقات العمل، يهتم رئيسي بحياتي الشخصية.
0.731	- يساعدي رئيسي في الحالات الطارئة التي أوجهها.
0.792	- يراعي رئيسي المرؤوسين الذين قضوا وقتاً طويلاً معه.
0.784	- يلبي رئيسي احتياجاتي الشخصية عندما أطلب منه ذلك.
0.799	- يشجعني رئيسي عندما أواجه مشاكل صعبة.
0.807	- يهتم رئيسي بأفراد أسرتي بشكل جيد.
0.704	- يحاول رئيسي فهم أسباب عدم قيامي بالعمل بشكل جيد.
نتائج اختبارات الصدق والثبات لُبعد القيادة الخيرة: جميع قيم المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى 0.05، ومعامل ألفا لكرونباخ $\alpha=0.831$ ، ومعامل الثبات المركب (CR) $=0.871$ ، ومتوسط التباين (AVE) $=0.736$	
2- القيادة الأخلاقية	
0.799	- لا يحاسب رئيسي المرؤوسين عن أخطاء لم يفعلوها.
0.792	- يُوزع رئيسي الأعمال على المرؤوسين بعدالة وفقاً لقدراتهم.
0.836	- لا يستهين رئيسي بإمكانيات المرؤوسين.
0.845	- لا يستخدم رئيسي سلطاته لتحقيق مصلحته الشخصية.
0.823	- لا ينسب رئيسي إنجازاتي التي حققتها لنفسه.
0.782	- لا يستغل رئيسي المرؤوسين لتحقيق مكاسب شخصية.



نتائج اختبارات الصدق والثبات لُبعد القيادة الأخلاقية: جميع قيم المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى 0.05، ومعامل ألفا لكرونباخ $(\alpha)=0.824$ ، ومعامل الثبات المركب $(CR)=0.822$ ، ومتوسط التباين $(AVE)=0.762$	
3- القيادة السلطوية	
0.854	– يجبر رئيسي المرؤوسين على طاعة أوامره .
0.777	– يتخذ رئيسي جميع القرارات مهما كانت أهميتها دون التشاور مع المرؤوسين.
0.785	– يمتلك رئيسي الكلمة العليا أثناء الاجتماعات.
0.796	– يتعامل رئيسي مع المرؤوسين بصيغة الأمر .
0.831	– أشعر بالضغط عند العمل مع رئيسي .
0.816	– يقوم رئيسي بتوبيخي في حالة عدم إنجاز مهام عملي .
0.859	– يحرص رئيسي على أن يكون أداء مجموعتنا هو الأفضل مقارنة بالمجموعات الأخرى.
نتائج اختبارات الصدق والثبات لُبعد القيادة السلطوية: جميع قيم المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى 0.05، ومعامل ألفا لكرونباخ $(\alpha)=0.771$ ، ومعامل الثبات المركب $(CR)=0.835$ ، ومتوسط التباين $(AVE)=0.745$	
المعاملات المعيارية	ثانياً: جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه
1-المساهمة	
0,784	– أبذل قصار جهدي من أجل رئيسي في العمل.
0.765	– أساهم مع رئيسي في إنجاز أعمال أكثر مما هو محدد في الوصف الوظيفي لعملي.
0,793	– أبذل جهد إضافي من أجل تحقيق أهداف ومصالحة العمل.
نتائج اختبارات الصدق والثبات لُبعد المساهمة: جميع قيم المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى 0.05، ومعامل ألفا لكرونباخ $(\alpha)=0.723$ ، ومعامل الثبات المركب $(CR)=0.816$ ، ومتوسط التباين $(AVE)=0.764$	
2-الولاء	
0,743	– يُدافع رئيسي عن تصرفاتي في العمل أمام الآخرين عند وقوع خطأ غير متعمد مني.
0.818	– يقف رئيسي إلى جانبي إذا هاجمني الآخرون في العمل.
0,798	– يُدافع رئيسي عن تصرفاتي أمام الإدارة العليا لقناعته بأدائي في العمل.
نتائج اختبارات الصدق والثبات لُبعد الولاء: جميع قيم المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى 0.05، ومعامل ألفا لكرونباخ $(\alpha)=0.748$ ، ومعامل الثبات المركب $(CR)=0.714$ ، ومتوسط التباين $(AVE)=0.729$	
3-التأثير	
0.756	– أتطلع أن يكون رئيسي في العمل صديقاً لي.
0.752	– أحب الجانب الإنساني لرئيسي في العمل.
0.741	– أشعر بكثير من المتعة في العمل مع رئيسي.
نتائج اختبارات الصدق والثبات لُبعد التأثير: جميع قيم المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى 0.05، ومعامل ألفا لكرونباخ $(\alpha)=0.821$ ، ومعامل الثبات المركب $(CR)=0.905$ ، ومتوسط التباين $(AVE)=0.774$	
4-الاحترام المهني	
0,754	– يُعجبني رئيسي بمسئوليات وواجبات وظيفته.
0,877	– يستحق رئيسي منصبه بجدارة.

تأثير القيادة الأبوية على جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه
بالتطبيق على العاملين بالإدارة العامة للموارد المائية والري بشرق الدقهلية د. تامر إبراهيم عشري

0.826	- يتوافر لدى رئيسي المهارات المهنية اللازمة لإنجاز الأعمال.
	نتائج اختبارات الصدق والثبات لبعده الاحترام المهني: جميع قيم المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى 0.05، ومعامل ألفا لكرونباخ $(\alpha)=0.717$ ، ومعامل الثبات المركب $(CR)=0.758$ ، ومتوسط التباين $(AVE)=0.833$

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على أدبيات البحث ونتائج التحليل الإحصائي.

جدول رقم (3)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات البحث وصدق التمايز

م	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	1	2	3	4	5	6	7
1- القيادة الخيرة	3.235	0.399	0.857						
2- القيادة الأخلاقية	3.176	0.381	0.615	0.872					
3- القيادة السلطوية	2.745	0.548	0.498	0.614	0.863				
4- المساهمة	3.318	0.349	0.551	0.531	0.565	0.874			
5- الولاء	2.836	0.411	0.646	0.496	0.554	0.384	0.853		
6- التأثير	2.242	0.362	0.534	0.448	0.459	0.514	0.581	0.879	
7- الاحترام المهني	3.076	0.426	0.456	0.514	0.509	0.476	0.498	0.433	0.912
ملحوظة (1): قطر المصفوفة يمثل الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين المستخرج (AVE)									
ملحوظة (2): ** جميع هذه القيم معنوية عند مستوى معنوية (0.001)									
المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.									

ومن الجدول السابق يتضح ما يلي:

- بالنظر إلى قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد القيادة الأبوية، يتضح وجود تفاوت في آراء مفردات عينة الدراسة، وكانت أعلى قيمة خاصة ببعده القيادة الخيرة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.235) وهو أعلى من المتوسط العام للمقياس (3 درجة)، وهو ما يشير إلى التركيز على العلاقات الاجتماعية بين القائد والمرؤوس، وكذلك الاهتمام بالمرؤوسين وإظهار الاحترام لهم علانية لدى القطاعات محل الدراسة يتوافر عند مستوى فوق المتوسط، وبلغت أقل قيمة (2.745) وهي خاصة ببعده القيادة السلطوية، وهو ما يشير إلى أن الحد من حرية المرؤوسين في التعبير عن آرائهم ومشاركتهم في عملية صنع القرارات تتوافر بشكل أقل من المتوسط لدى القطاعات محل الدراسة.
- أما بالنسبة لقيم المتوسطات الحسابية لأبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه، يتضح وجود تفاوت في آراء مفردات عينة الدراسة، حيث كانت أعلى قيمة خاصة ببعده المساهمة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي له (3.318)، وهو ما يشير إلى أن الجهد المبذول يتم بشكل يفوق المنصوص عليه في الوصف الوظيفي لدى مفردات عينة الدراسة، وبلغت أقل قيمة (2.242) وهي خاصة ببعده التأثير، وهو ما يشير إلى أن العاطفة والمشاعر



المتبادلة بحكم العلاقات الثنائية المتكررة بين مفردات عينة الدراسة وقادتهم تتوافر بشكل يقل عن المتوسط.

2- تقييم ثبات المقاييس:

استخدم هذا الاختبار لقياس مدى إمكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء في الحصول على بيانات تتسم بالثبات، وقد تم إجراء هذا الاختبار للمقاييس المستخدمة في البحث بالاعتماد على كل من معامل ألفا لكرونباخ لتركيزه على الاتساق الداخلي بين محتويات كل مقياس خاضع للاختبار، ومعامل الثبات المركب للتأكد من مدى ترابط عبارات كل مقياس، وتظهر نتائج الجدول رقم (2) أن قيمة كل من معامل الثبات ألفا (α)، ومعامل الثبات المركب أكبر من (0.7) مما يدل على ثبات المقاييس المستخدمة في البحث (Hair et al., 2010).

تاسعاً: نتائج البحث:

يمكن توضيح النتائج التي تم التوصل إليها على النحو التالي:

لتحديد نوع وقوة العلاقة بين أبعاد متغيرات الدراسة، قام الباحث بصياغة الفرض الأول من فروض الدراسة:

1- توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة الأبوية وأبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه لدى العاملين بالإدارة العامة للموارد المائية بشرق الدقهلية. وأظهر التحليل الإحصائي الذي تم إجراؤه باستخدام معامل ارتباط بيرسون النتائج الخاصة بهذه العلاقات كما هو موضح في جدول (3) السابق:

- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين القيادة الخيرة (أحد أبعاد القيادة الأبوية) وأبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه ممثلة في كل من: المساهمة، والولاء، والتأثير، وُبعد الاحترام المهني، بالإدارة العامة للموارد المائية بشرق الدقهلية محل الدراسة، كما يتضح أن أعلى هذه الأبعاد ارتباطاً كانت ما بين القيادة الخيرة وُبعد الولاء حيث بلغت قيمة معامل ارتباطهما (0,646) عند مستوى معنوية 0.01، وكانت أقل هذه الأبعاد ارتباطاً ما بين القيادة الخيرة وُبعد الاحترام المهني حيث بلغت قيمة معامل ارتباطهما (0,456) عند مستوى معنوية 0.01.

- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين القيادة الأخلاقية (أحد أبعاد القيادة الأبوية) وأبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه ممثلة في كل من: المساهمة، والولاء، والتأثير، وُبعد الاحترام المهني، بالإدارة العامة للموارد المائية بشرق الدقهلية محل الدراسة، كما يتضح أن أعلى هذه الأبعاد ارتباطاً كانت ما بين القيادة الأخلاقية وُبعد المساهمة حيث

تأثير القيادة الأبوية على جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه بالتطبيق على العاملين بالإدارة العامة للموارد المائية والري بشرق الدقهلية د. تامر إبراهيم عشري

بلغت قيمة معامل ارتباطهما (0,531) عند مستوى معنوية 0.01، وكانت أقل هذه الأبعاد ارتباطاً ما بين القيادة الأخلاقية وُعد التأثير حيث بلغت قيمة معامل ارتباطهما (0,448) عند مستوى معنوية 0.01.

- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين القيادة السلطوية (أحد أبعاد القيادة الأبوية) وأبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه ممثلة في كل من: المساهمة، والولاء، والتأثير، وُعد الاحترام المهني، بالإدارة العامة للموارد المائية بشرق الدقهلية محل الدراسة، كما يتضح أن أعلى هذه الأبعاد ارتباطاً كانت ما بين القيادة السلطوية وُعد المساهمة حيث بلغت قيمة معامل ارتباطهما (0,565) عند مستوى معنوية 0.01، وكانت أقل هذه الأبعاد ارتباطاً ما بين القيادة السلطوية وُعد التأثير حيث بلغت قيمة معامل ارتباطهما (0,459) عند مستوى معنوية 0.01.

ولتحديد تأثير أبعاد القيادة الأبوية على أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه، قام الباحث بصياغة الفرض الثاني من فروض الدراسة التالي:
2- يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد القيادة الأبوية على أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه لدى العاملين بالإدارة العامة للموارد المائية بشرق الدقهلية.

جدول رقم (4)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لمتغيرات الدراسة

مدي صحة أو خطأ الفرض	معامل التحديد R ²	قيمة sig(F)	قيمة T(sig)	قيمة معامل الانحدار β	المتغير التابع (جودة العلاقة)	المتغير المستقل (القيادة الأبوية)
ثبوت صحة الفرض	%32.4	6.832 (0.000)	**3.58	**0.259	المساهمة	1- القيادة الخيرة
			**3.29	**0.224		2- القيادة الأخلاقية
			**2.92-	**0.203 -		3- القيادة السلطوية
ثبوت صحة الفرض	%30.6	5.335 (0.000)	**2.87	**0.218	الولاء	1- القيادة الخيرة
			**3.18	**0.211		2- القيادة الأخلاقية
			**2.61-	**0.196 -		3- القيادة السلطوية
ثبوت صحة الفرض	%41.3	5.459 (0.000)	**2.39	**0.332	التأثير	1- القيادة الخيرة
			**2.69	**0.356		2- القيادة الأخلاقية
			**2.55-	**0.261 -		3- القيادة السلطوية
ثبوت صحة الفرض	%28.1	5.483 (0.001)	**3.24	**0.199	الاحترام المهني	1- القيادة الخيرة
			**2.45	**0.212		2- القيادة الأخلاقية
			**2.25-	**0.198 -		3- القيادة السلطوية

** مستوى معنوية عند (0.01)

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.



ويتضح من الجدول رقم (4) ما يلي:

– بلغت قيمة (ف) المحسوبة لمعنوية نموذج الانحدار (6.832)، وهي معنوية عند مستوى **0.01**، مما يعني قبول نموذج الانحدار، وتأكيد أن أبعاد القيادة الأبوية تسهم في التنبؤ بسلوك المتغير التابع (أحد أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه)، كما يتضح وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الأبوية ممثلة في كل من: بُعد القيادة الخيرة، يليه بُعد القيادة الأخلاقية، علي الترتيب من حيث أهميتها وقدرتها على التنبؤ ببُعد المساهمة (أحد أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه)، وذلك وفقاً لمعاملات الانحدار (β) وذلك عند مستوى معنوية **0.01**، واتضح أن جميع تلك المعاملات ذات إشارة موجبة وفقاً لاختبار (ت)، وهو ما يعني وجود علاقة معنوية إيجابية، في حين يوجد تأثير معنوي سلبي لبعد القيادة السلطوية على التنبؤ ببُعد المساهمة (أحد أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه)، وذلك وفقاً لمعامل الانحدار المعياري (β)، وقد بلغت قيمة معامل التحديد **32.4%** ومن ثم تسهم تلك الأبعاد بشكل إجمالي بنسبة **32.4%** في تفسير التباين في بُعد المساهمة لدى العاملين بالإدارة العامة للموارد المائية بشرق الدقهلية، والنسبة المتبقية ترجع لمتغيرات أخرى لم يشملها النموذج.

– بلغت قيمة (ف) المحسوبة لمعنوية نموذج الانحدار (5.335)، وهي معنوية عند مستوى **0.01**، مما يعني قبول نموذج الانحدار، وتأكيد أن أبعاد القيادة الأبوية تسهم في التنبؤ بسلوك المتغير التابع (أحد أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه)، كما يتضح وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الأبوية ممثلة في كل من: بُعد القيادة الخيرة، يليه بُعد القيادة الأخلاقية، علي الترتيب من حيث أهميتها وقدرتها على التنبؤ ببُعد الولاء (أحد أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه)، وذلك وفقاً لمعاملات الانحدار (β) وذلك عند مستوى معنوية **0.01**، واتضح أن جميع تلك المعاملات ذات إشارة موجبة وفقاً لاختبار (ت)، وهو ما يعني وجود علاقة معنوية إيجابية، في حين يوجد تأثير معنوي سلبي لبعد القيادة السلطوية على التنبؤ ببُعد الولاء (أحد أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه)، وذلك وفقاً لمعامل الانحدار المعياري (β)، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) **30.6%** ومن ثم تسهم تلك الأبعاد بشكل إجمالي بنسبة **30.6%** في تفسير التباين في بُعد الولاء لدى العاملين بالإدارة العامة للموارد المائية بشرق الدقهلية، والنسبة المتبقية ترجع لمتغيرات أخرى لم يشملها النموذج.

تأثير القيادة الأبوية على جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه بالتطبيق على العاملين بالإدارة العامة للموارد المائية والري بشرق الدقهلية د. تامر إبراهيم عشري

- بلغت قيمة (ف) المحسوبة لمعنوية نموذج الانحدار (5.459)، وهي معنوية عند مستوى **0.01**، مما يعني قبول نموذج الانحدار، وتأكيد أن أبعاد القيادة الأبوية تسهم في التنبؤ بسلوك المتغير التابع (أحد أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه)، كما يتضح وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الأبوية ممثلة في كل من: بُعد القيادة الأخلاقية، يليه بُعد القيادة الخيرة، علي الترتيب من حيث أهميتها وقدرتها على التنبؤ ببُعد التأثير (أحد أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه)، وذلك وفقاً لمعاملات الانحدار (β) وذلك عند مستوى معنوية **0.01**، واتضح أن جميع تلك المعاملات ذات إشارة موجبة وفقاً لاختبار (ت)، وهو ما يعني وجود علاقة معنوية إيجابية، في حين يوجد تأثير معنوي سلبي لبعد القيادة السلطوية على التنبؤ ببُعد التأثير (أحد أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه)، وذلك وفقاً لمعامل الانحدار المعياري (β)، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) **41.3%** ومن ثم تسهم تلك الأبعاد بشكل إجمالي بنسبة **41.3%** في تفسير التباين في بُعد التأثير لدى العاملين بالإدارة العامة للموارد المائية بشرق الدقهلية، والنسبة المتبقية ترجع لمتغيرات أخرى لم يشملها النموذج.

- بلغت قيمة (ف) المحسوبة لمعنوية نموذج الانحدار (5.483)، وهي معنوية عند مستوى **0.01**، مما يعني قبول نموذج الانحدار، وتأكيد أن أبعاد القيادة الأبوية تسهم في التنبؤ بسلوك المتغير التابع (أحد أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه)، كما يتضح وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الأبوية ممثلة في كل من: بُعد القيادة الأخلاقية، يليه بُعد القيادة الخيرة، علي الترتيب من حيث أهميتها وقدرتها على التنبؤ ببُعد الاحترام المهني (أحد أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه)، وذلك وفقاً لمعاملات الانحدار (β) وذلك عند مستوى معنوية **0.01**، واتضح أن جميع تلك المعاملات ذات إشارة موجبة وفقاً لاختبار (ت)، وهو ما يعني وجود علاقة معنوية إيجابية، في حين يوجد تأثير معنوي سلبي لبعد القيادة السلطوية على التنبؤ ببُعد الاحترام المهني (أحد أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه)، وذلك وفقاً لمعامل الانحدار المعياري (β) ، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) **28.1%** ومن ثم تسهم تلك الأبعاد بشكل إجمالي بنسبة **28.1%** في تفسير التباين في بُعد الاحترام المهني لدى العاملين بالإدارة العامة للموارد المائية بشرق الدقهلية، والنسبة المتبقية ترجع لمتغيرات أخرى لم يشملها النموذج.



عاشراً: مناقشة النتائج والتوصيات:

يمكن توضيح أهم النتائج التي تم التوصل إليها وتفسيرها، كذلك تقديم مجموعة من التوصيات، وذلك على النحو الآتي:

1. مناقشة نتائج البحث وتفسيرها:

توصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

1/1- توجد علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين أبعاد القيادة الأبوية ممثلة في كل من: بُعد القيادة الخيرة، وبُعد القيادة الأخلاقية، وجودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه بأبعاده ممثلة في كل من: المساهمة، والولاء، والتأثير، وبُعد الاحترام المهني، حيث جاءت جميع قيم معامل الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

2/1- توجد علاقة ارتباط معنوية سلبية بين القيادة السلطوية (أحد أبعاد القيادة الأبوية)، وجودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه بأبعاده ممثلة في كل من: المساهمة، والولاء، والتأثير، وبُعد الاحترام المهني، حيث جاءت جميع قيم معامل الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

3/1- يوجد تأثير معنوي إيجابي للقيادة الخيرة (أحد أبعاد القيادة الأبوية) علي أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه، ويُعد بُعد التأثير الأكثر تأثيراً بالقيادة الخيرة، يليه بُعد المساهمة، ثم بُعد الولاء، وأخيراً بُعد الاحترام المهني، وبمقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة يلاحظ أنها تختلف كلياً مع ما توصلت إليه دراسة (Nazir et al., 2020)، والتي أشارت إلي عدم وجود تأثير معنوي بين القيادة الخيرة وجودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه. في حين تتفق كلياً مع ما توصلت إليه دراسة (Zhang et al., 2015)، والتي أشارت إلي وجود تأثير معنوي بين القيادة الخيرة وجودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه. وفي الواقع؛ تلعب القيادة الخيرة دور بارز في تحسين جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه، على اعتبار أن القيادة الخيرة من الأنماط التي تشجع الاهتمام بالرفاهية المهنية والشخصية للمرؤوسين، وتساعد في تحقيق طموحاتهم وتطوير كفاءاتهم، خاصة عندما يتصرف القائد مع مرؤوسيه باعتبارهم أحد أفراد العائلة، فضلاً عن تجنب القائد إحراج المرؤوسين، وقيامه بتوجيههم ومساعدتهم عند مواجهة الأزمات والتعاطف معهم، مما يولد لدي المرؤوسين إحساس بالفخر تجاه قادتهم، وينظرون إليه باعتباره صاحب الفضل عليهم وبأنهم مدينون له، مما يجعلهم حريصين علي رد الجميل بالمثل

تأثير القيادة الأبوية على جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه بالتطبيق على العاملين بالإدارة العامة للموارد المائية والري بشرق الدقهلية د. تامر إبراهيم عشري

بسلوكيات إيجابية، وهو ما يساهم في تطوير العلاقة التبادلية مع قادتهم بالإدارة العامة للموارد المائية بشرق الدقهلية محل الدراسة.

4/1- يوجد تأثير معنوي إيجابي للقيادة الأخلاقية (أحد أبعاد القيادة الأبوية) علي أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه، ويُعد بُعد التأثير الأكثر تأثراً بالقيادة الخيرة، يليه بُعد المساهمة، ثم بُعد الاحترام المهني، وأخيراً بُعد الولاء، وبمقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة يلاحظ أنها تتفق كلياً مع ما توصلت إليه دراسة كل من (Bao & Li, 2019; Nazir et al., 2020; Walumbwa et al., 2011; Zhang et al., 2015)، والتي أشارت إلي وجود تأثير معنوي إيجابي بين القيادة الأخلاقية وجودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه. وفي الواقع؛ هذا يدل على أن للقيادة الأخلاقية دور بارز في تحسين جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه، على اعتبار أن القيادة الأخلاقية من الأنماط التي تشجع احترام حقوق وكرامة المرؤوسين، وتساعد في تنمية الاتجاهات الإيجابية لديهم، خاصة عندما يتصرف القائد بما يتماشى مع المعايير الأخلاقية، مما يولد لدي المرؤوسين إحساس بالفخر تجاه قادتهم، وينظرون إليه باعتباره قدوة ومثالاً يحتذي به، وهو ما يساهم في تطوير العلاقة التبادلية مع قادتهم بالإدارة العامة للموارد المائية بشرق الدقهلية محل الدراسة.

5/1- يوجد تأثير معنوي سلبي للقيادة السلطوية (أحد أبعاد القيادة الأبوية) علي أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه، ويُعد بُعد التأثير الأكثر تأثراً بالقيادة السلطوية، يليه بُعد المساهمة، ثم بُعد الاحترام المهني، وأخيراً بُعد الولاء، وبمقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة يلاحظ أنها تتفق كلياً مع ما توصلت إليه دراسة كل من (Gu et al., 2015; Wang et al., 2019; Nazir et al., 2020; Zhang et al., 2018)، والتي أشارت إلي وجود تأثير معنوي سلبي بين القيادة السلطوية وجودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه. وفي الواقع؛ هذا يدل على أن للقيادة السلطوية الدور الأبرز في احتمالية ضعف جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه، على اعتبار أن القيادة السلطوية من الأنماط التي تركز علي السلطة والسيطرة المطلقة، وتساعد في تنمية الاتجاهات السلبية لديهم، خاصة عندما يتعامل القائد مع المرؤوسين بصيغة الأمر، مما يقلل من ثقة المرؤوسين، ويقلل من الدوافع الذاتية بداخلهم لتطوير كفاءاتهم، ويولد لديهم إحساس بضعف الاستعداد لبذل جهد إضافي من أجل تحقيق مصلحة العمل، وضعف الرغبة لإنجاز المهام بشكل يفوق ما هو منصوص عليه في الوصف الوظيفي، حيث تكون العلاقات رسمية، فالقائد المتسلط



لا يوفر المجال لبناء علاقات اجتماعية، وهو ما يساهم في تراجع العلاقة التبادلية مع قادتهم بالإدارة العامة للموارد المائية بشرق الدقهلية محل الدراسة.

ومن خلال عرض النتائج السابقة يمكن القول، أن القيادة الخيرة، والقيادة الأخلاقية، يمثلان ممارسات وسلوكيات جديرة بالثقة تؤهل الفرد للنجاح والاستقلالية، فبمجرد أن يشعر المرؤوسون باهتمام القائد وتعاطفه في حالة حدوث بعض المشكلات، فضلاً عن توضيح القائد للمبادئ والمعايير الأخلاقية للسلوك، وكذلك تحديد الأداء المتوقع، وإعداد القائد لمرؤوسيه لتحمل المهام الصعبة، وتوزيع المهام علي المرؤوسين بعدالة، ودفاع القائد عن مرؤوسيه في حالة ارتكاب خطأ بدون عمد أو بحسن نية، والتعامل بشفافية، يكونون مستعدين لرد الجميل بالمثل، وسيترجم ذلك علي الفور بالقيام بمهام خارج نطاق الوصف الوظيفي، فضلاً عن بذل الجهد الإضافي، الأمر الذي ينتج عنه تحقيق المنافع الاجتماعية والعاطفية المتبادلة، فضلاً عن شعور كل طرف بالاحترام المهني تجاه الطرف الآخر، ويُترجم كل ذلك في النهاية في شكل تصرفات تدعم توفير تفاعلات متبادلة بين القائد ومرؤوسيه، وعلاقات تتجاوز العلاقات المهنية، أما في ظل القيادة السلطوية فإن المرؤوسين يظهرون الطاعة والامتثال للتعليمات والأوامر لقادتهم خوفاً من العقاب.

2. توصيات البحث:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، والاطلاع على نتائج عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وما أُدم من اقتراحات في ذلك الصدد، يهدف هذا الجزء إلى طرح مجموعة من التوصيات بما ينسجم مع ما تقدم من استنتاجات، وتحدد هذه التوصيات فيما يلي:

وفيما يلي عرض لأهم هذه التوصيات:

1/2- أكدت الدراسة على تأثير القيادة الأبوية في أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه، ومن ثم يجب على القطاعات محل الدراسة ضرورة بناء ثقافة تدعم ذلك النمط القيادي. ولتحقيق ذلك يتطلب الأمر تنفيذ الآليات التالية:

- اختيار القيادات الإدارية الذين تتوافر لديهم سمات القيادة الأبوية التي تعمل على خلق المناخ الإيجابي لتعزيز الثقة المتبادلة، والرغبة في مساعدة الآخرين، وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، والحرص على الرفاهية للمرؤوسين.
- يعد التدريب بمثابة حجر الزاوية في تنمية الموارد البشرية، لذا من الأهمية بمكان أن تكون في قمة أولويات القطاعات محل الدراسة إعداد مجموعة من البرامج التدريبية تعمل على تحفيز قادتها علي التحلي بالطموح والإخلاص، والاستعداد لتقبل آراء الآخرين، والتواصل البناء مع المرؤوسين والاهتمام بمصالحهم، مع ضرورة بيان الفوائد الايجابية من ذلك.

- الأمر الذي قد ينتج عنه فيما بعد أن تترجم سلوكيات القادة في كافة تصرفاتهم المرتبطة بالعمل.
- تعزيز القيم الاجتماعية في مكان العمل، من خلال تنظيم رحلات اجتماعية ترفيهية للعاملين ولأسرهم لتوطيد العلاقات بينهم وإذكاء روح المودة والمحبة، والتأكيد على أن العاملين بالقطاعات محل الدراسة عائلة واحدة.
 - تبني مبدأ الشفافية والنزاهة بين القائد ومرؤوسيه لخلق حالة من الثقة لدى المرؤوسين.
 - عقد اجتماعات دورية مع المرؤوسين للتعرف على مشكلاتهم الشخصية ومشاركتهم مشاعرهم، لتقوية الروابط العاطفية بين المديرين والمرؤوسين.
- 2/2- ضرورة العمل على توافر أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه داخل القطاعات محل الدراسة، وذلك من خلال تنفيذ الآليات التالية:
- تبني إدارة القطاعات محل الدراسة لسياسات وإجراءات ومعايير تنظيمية موجهة نحو العاملين، ووضع نظام يسمح للمرؤوسين بإبداء توقعاتهم من قادتهم والتقدير الإيجابي لإسهاماتهم بشكل علني، فوفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي فإن مقابلة توقعات الطرف الآخر تؤدي إلى ارتفاع مشاعر الدعم الإيجابي والالتزام بينهما، مما يسهم في زيادة الولاء وبناء السمعة الجيدة لكلا الطرفين.
 - إشراك المرؤوسين بالقطاعات محل الدراسة في صنع القرارات المتعلقة بمهام عملهم، لتقوية شعورهم بالمساهمة، وقدرتهم على التأثير في مجريات العمل.

حادي عشر: محددات البحث وتوجهات لبحوث مستقبلية:

تم إعداد البحث في ضوء عدد من المحددات التي يمكن توضيحها، ومع ذلك، يمثل كل محدد منهم فرصة لمزيد من البحث المستقبلي على النحو الآتي:

- 1- **محددات تطبيقية:** تركزت الدراسة التطبيقية لهذا البحث على الإدارة العامة للموارد المائية بشرق الدقهلية دون التطرق لباقي المحافظات الأخرى بجمهورية مصر العربية، ومن ثم يقترح الباحث إجراء المزيد من البحوث لتطوير مجال التطبيق - بحيث يمتد ليشمل باقي المحافظات الأخرى بجمهورية مصر العربية، وكذلك يمكن تغيير مجال التطبيق ليشمل قطاعات أخرى مثل الجامعات، البنوك، والمستشفيات والمراكز الطبية الحكومية والخاصة، ومصالح الضرائب المصرية، ومديريات الخدمات، والمجالس المحلية.



2- محددات بشرية: تم جمع بيانات الدراسة التطبيقية لهذا البحث من العاملين بالإدارة العامة للموارد المائية بشرق الدقهلية محل الدراسة.

3- محددات موضوعية: تناول البحث المتغيرات التي اشتمل عليها الإطار المقترح للبحث والمتمثلة في القيادة الأبوية، وجودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه، ومن ثم يُقترح إعادة النظر في متغيرات هذا البحث ليشمل دراسة مجموعة جديدة من المتغيرات التابعة بخلاف جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه، مثل الأداء الوظيفي، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، والارتباط الوظيفي، والالتزام التنظيمي، ونية ترك العمل، والانسحاب النفسي، والاعتراب في مكان العمل، وسلوكيات العمل المنحرفة (المضادة للإنتاجية) في مكان العمل، الرفاهية النفسية، صوت الموظف.

قائمة المراجع

- Anand, S., Vidyarthi, P., & Rolnicki, S. 2018. Leader-member exchange and organizational citizenship behaviors: Contextual effects of leader power distance and group task interdependence. *The Leadership Quarterly*, 29(4): 489-500.
- Arsezen-Otamis, P., Arikan-Saltik, I., & Babacan, S. 2015. The Relationship Between Paternalistic Leadership and Business Performance in Small Tourism Businesses: The Moderating Role of Affective Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207: 90-97.
- Bao, Y., & Li, C. 2019. From moral leadership to positive work behaviors: the mediating roles of value congruence and leader-member exchange. *Frontiers of Business Research in China*, 13(1).
- Carnevale, J. B., Huang, L., & Paterson, T. 2019. LMX-differentiation strengthens the prosocial consequences of leader humility: An identification and social exchange perspective. *Journal of Business Research*, 96: 287-296.
- Chai, D. S., Jeong, S., & Joo, B.-K. 2020. The multi-level effects of developmental opportunities, pay equity, and paternalistic leadership on organizational commitment. *European Journal of Training and Development*, 44(4/5): 405-424.
- Chan, S. C. H. 2017. Benevolent leadership, perceived supervisory support, and subordinates' performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(7): 897-911.
- Chen, S.-C. 2017. Paternalistic leadership and cabin crews' upward safety communication: The motivation of voice behavior. *Journal of Air Transport Management*, 62: 44-53.
- Chen, Z.-J., Davison, R. M., Mao, J.-Y., & Wang, Z.-H. 2018. When and how authoritarian leadership and leader renqing orientation influence tacit knowledge sharing intentions. *Information & Management*, 55(7): 840-849.



- Dai, Y.-D., Chen, K.-Y., & Zhuang, W.-L. 2016. Moderating effect of work–family conflict on the relationship between leader–member exchange and relative deprivation: Links to behavioral outcomes. *Tourism Management*, 54: 369-382.
- Dai, Y.-D., Zhuang, W.-L., Ko, A., & Okumus, F. 2020. The ‘if-then’ rules matter more? The roles of regulatory focus and leader–member exchange. *International Journal of Hospitality Management*, 90.
- Erkutlu, H., & Chafra, J. 2016. Benevolent leadership and psychological well-being. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(3): 369-386.
- Gaudet, M.-C., & Tremblay, M. 2017. Initiating structure leadership and employee behaviors: The role of perceived organizational support, affective commitment and leader–member exchange. *European Management Journal*, 35(5): 663-675.
- Ghosh, K. 2015. Benevolent leadership in not-for-profit organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(5): 592-611.
- Gottfredson, R. K., Wright, S. L., & Heaphy, E. D. 2020. A critique of the Leader-Member Exchange construct: Back to square one. *The Leadership Quarterly*.
- Gu, J., Wang, G., Liu, H., Song, D., & He, C. 2018. Linking authoritarian leadership to employee creativity. *Chinese Management Studies*, 12(2): 384-406.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*, (7th ed) Prentice Hall, New Jersey, NJ. Pearson.
- Hawass, H. H. 2017. Employee feedback orientation: a paternalistic leadership perspective. *Management Research Review*, 40(12): 1238-1260.
- He, G., An, R., & Hewlin, P. F. 2019. Paternalistic leadership and employee well-being: a moderated mediation model. *Chinese Management Studies*, 13(3): 645-663.
- Hiller, N. J., Sin, H.-P., Ponnappalli, A. R., & Ozgen, S. 2019. Benevolence and authority as WEIRDly unfamiliar: A multi-language meta-

- analysis of paternalistic leadership behaviors from 152 studies. *The Leadership Quarterly*, 30(1): 165-184.
- 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.
- Jha, J. K., & Singh, M. 2019. Exploring the mechanisms of influence of ethical leadership on employment relations. *IIMB Management Review*, 31(4): 385-395.
- Jia, J., Zhou, S., Zhang, L., & Jiang, X. 2020. Exploring the influence of paternalistic leadership on voice behavior. *Employee Relations: The International Journal*, 42(2): 542-560.
- Lee, J. 2005. Effects of leadership and leader-member exchange on commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8): 655-672.
- Lee, J. Y., Jang, S. H., & Lee, S. Y. 2018. Paternalistic leadership and knowledge sharing with outsiders in emerging economies. *Personnel Review*, 47(5): 1094-1115.
- Li, J., Furst-Holloway, S., Masterson, S. S., Gales, L. M., & Blume, B. D. 2018. Leader-member exchange and leader identification: comparison and integration. *Journal of Managerial Psychology*, 33(2): 122-141.
- Luu, T. T., & Djurkovic, N. 2019. Paternalistic leadership and idiosyncratic deals in a healthcare context. *Management Decision*, 57(3): 621-648.
- Nazir, S., Shafi, A., Asadullah, M. A., Qun, W., & Khadim, S. 2020. Linking paternalistic leadership to follower's innovative work behavior: the influence of leader-member exchange and employee voice. *European Journal of Innovation Management*, ahead-of-print(ahead-of-print).
- Nie, D., & Lämsä, A.-M. 2018. Chinese immigrants' occupational well-being in Finland: the role of paternalistic leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(3): 340-352.
- Öge, E., Çetin, M., & Top, S. 2018. The effects of paternalistic leadership on workplace loneliness, work family conflict and work engagement



among air traffic controllers in Turkey. *Journal of Air Transport Management*, 66: 25-35.

Özçelik, G., & Cenkci, T. 2014. Moderating Effects of Job Embeddedness on the Relationship between Paternalistic Leadership and In-role Job Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150: 872-880.

Peng, J., Chen, Y., Xia, Y., & Ran, Y. 2017. Workplace loneliness, leader-member exchange and creativity: The cross-level moderating role of leader compassion. *Personality and Individual Differences*, 104: 510-515.

Rui, J., & Xinqi, L. 2020. Trickle-down effect of benevolent leadership on unethical employee behavior: a cross-level moderated mediation model. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(6): 721-740.

Rurkkhum, S. 2018. The impact of person-organization fit and leader-member exchange on withdrawal behaviors in Thailand. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 10(2/3): 114-129.

Selvarajan, T. T., Singh, B., & Solansky, S. 2018. Performance appraisal fairness, leader member exchange and motivation to improve performance: A study of US and Mexican employees. *Journal of Business Research*, 85: 142-154.

Shin, N., & Park, S. 2021. Supply chain leadership driven strategic resilience capabilities management: A leader-member exchange perspective. *Journal of Business Research*, 122: 1-13.

Terpstra-Tong, J., Ralston, D. A., Treviño, L. J., Naoumova, I., de la Garza Carranza, M. T., Furrer, O., Li, Y., & Darder, F. L. 2020. The Quality of Leader-Member Exchange (LMX): A Multilevel Analysis of Individual-level, Organizational-level and Societal-level Antecedents. *Journal of International Management*, 26(3).

Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. 2011. Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2): 204-213.

- Wan, J., Le, Y., Wang, G., Xia, N., & Liu, X. 2020. Carrot or stick? The impact of paternalistic leadership on the behavioral integration of top management teams in megaprojects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(5): 937-960.
- Wang, A.-C., Tsai, C.-Y., Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Spain, S. M., Ling, H.-C., Huang, M.-P., Chou, L.-F., & Cheng, B.-S. 2018. Benevolence-dominant, authoritarianism-dominant, and classical paternalistic leadership: Testing their relationships with subordinate performance. *The Leadership Quarterly*, 29(6): 686-697.
- Wang, Z., Liu, Y., & Liu, S. 2019. Authoritarian leadership and task performance: the effects of leader-member exchange and dependence on leader. *Frontiers of Business Research in China*, 13(1).
- Wong, S. I., & Berntzen, M. N. 2019. Transformational leadership and leader-member exchange in distributed teams: The roles of electronic dependence and team task interdependence. *Computers in Human Behavior*, 92: 381-392.
- Xu, Q., Zhao, Y., Xi, M., & Zhao, S. 2018. Impact of benevolent leadership on follower taking charge. *Chinese Management Studies*, 12(4): 741-755.
- Zhang, Y., Huai, M.-y., & Xie, Y.-h. 2015. Paternalistic leadership and employee voice in China: A dual process model. *The Leadership Quarterly*, 26(1): 25-36.