

## The influence of Paternalistic leadership on the commitment and job satisfaction of the employees – A field study from the point of view of female administrators in academic departments at King Abdulaziz University in Jeddah –

Suha Fuad Assas

Faculty of economics and administration

**Abstract:** The problem statement of this study is to check the influence of paternalistic leadership on the commitment and job satisfaction from the point of view of female administrators in academic departments at King Abdulaziz University.

The aim of this study to contribute to increase the attention for the researchers to apply paternalistic leadership style, open the way for new studies, and help officials of academic departments in Saudi universities to upgrade the quality of the performance of the services provided by their subordinates through applying the paternalistic leadership style in their departments.

The population of the study of female administrators in academic departments at King Abdulaziz University and a number of approximately 700 employees, the study sample was selected at random which has been adopted (63) The identification of origin (78). It has been used descriptive analytical method. And to analyze and manipulate data using a statistical computer program (SPSS).

After the study data statistically analyzed the results showed that managers dealing with their employees by using paternalistic leadership style. In addition, there is a positive relationship between paternalistic leadership style and commitment of the employees. Although the leader was sometimes resorted to the use of authoritarian paternalistic leadership style, but the results showed that there is a functional commitment to the organization by the study sample. Also, there is a positive relationship between paternalistic leadership style and job satisfaction for the employees, even if the managers deal with their employees by using authoritarian paternalistic leadership style.

In light of the results, researcher reached to a number of recommendations which is the most important one there is a need to apply the paternalistic leadership style by managers as it imparts the positive side on the commitment and job satisfaction of the employees.

Finally, the researcher recommends to conduct more research in the paternalistic leadership style from the point of view of male administrators in academic departments at King Abdulaziz University, and comparing the results with the present study to determine the influence of Paternalistic leadership on the commitment and job satisfaction of the employees in the point of view of male and female employees.

**Keywords:** Paternalistic leadership, commitment and job satisfaction, female administrators in academic departments, King Abdulaziz University.

تأثير القيادة الأبوية على الالتزام والرضا الوظيفي

## - دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين الإداريات في الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك عبد العزيز بجدة -

سها فؤاد عساس

كلية الاقتصاد والإدارة || جامعة الملك عبد العزيز || المملكة العربية السعودية

المستخلص: تتمثل مشكلة الدراسة في التحقق من تأثير نمط القيادة الأبوية على الالتزام والرضا الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريات في الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك عبد العزيز. وتكتسب الدراسة أهميتها بأنها توضح مدى علاقة نمط القيادة الأبوية وأثرها على الالتزام والرضا الوظيفي. وهدفت الدراسة الحالية بأنها تساهم في زيادة اهتمام الباحثين بأهمية تطبيق نمط القيادة الأبوية وتفتح المجال لدراسات جديدة ومساعدة مسنولي الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية للارتقاء بمستوى جودة أداء الخدمات المقدمة من قبل مرؤوسهم من خلال تطبيق نمط القيادة الأبوية في أقسامهم. وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريات في الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك عبد العزيز والبالغ عددهم تقريباً (700) موظفة، أما عينة الدراسة تم اختيارها بطريقة عشوائية والتي تم اعتماد (63) استبانة من أصل (78). وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي. ولتحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً استخدم برنامج الحاسب الآلي (SPSS). وبعد تحليل بيانات الدراسة إحصائياً أظهرت النتائج أن المدراء يتعاملون مع الموظفين بأسلوب القيادة الأبوية سواءً كانت بالطريقة الأخلاقية أو السلطوية وأنه يوجد علاقة ارتباط إيجابية بين نمط القيادة الأبوية والالتزام الوظيفي. وبالرغم من أن القائد كان يلجأ أحياناً لاستخدام القيادة الأبوية السلطوية إلا أن النتائج أظهرت أنه يوجد التزام وظيفي اتجاه المنظمة. بالإضافة لذلك هناك علاقة إيجابية بين نمط القيادة الأبوية والرضا الوظيفي للموظف حتى في حال استخدم المدراء أسلوب القيادة الأبوية السلطوية. وفي ضوء نتائج البحث الحالية توصلت الباحثة لعدد من التوصيات أهمها ضرورة تطبيق النمط القيادي الأبوي من قبل المدراء لأنه يضيف جانب الإيجابية على الالتزام والرضا الوظيفي، وضرورة الاهتمام برضا العاملين واقتناعهم بالعمل والاستمتاع به لأنه يزيد من جودة المخرجات. واخيراً توصي الباحثة بإجراء المزيد من الأبحاث في مجال القيادة الأبوية ومعرفة أثرها على الموظفين الذكور بجامعة الملك عبد العزيز، ومقارنتها بالدراسة الحالية لمعرفة مدى تأثير تطبيق نمط القيادة الأبوية على الالتزام والرضا الوظيفي من وجهة نظر الموظفين والموظفات. الكلمات المفتاحية: القيادة الأبوية، الالتزام والرضا الوظيفي، الموظفين الإداريات في الأقسام الأكاديمية، جامعة الملك عبد العزيز.

### المقدمة.

تشكل القيادة محوراً هاماً ترتكز عليه أكثر نشاطات المنظمات الحكومية والخاصة، ومع التقدم العلمي والتقني السريع ظهرت الحاجة إلى إتباع أنماط ومهارات إدارية معينة من قبل قيادات المنظمات على اختلاف مستوياتها، بما يضمن التقدم والتطور والاستمرار. يعتبر أسلوب القيادة من أهم العوامل التي تساهم في نجاح المنظمات وتطورها، فنجاح المنظمة في الوصول إلى أهدافها ورسالتها يرتبط ارتباطاً كلياً بالكيفية أو الطريقة التي يمارسها ويدير بها القائد المنظمة فالنمط القيادي الذي يمارسه والصفات القيادية المميزة التي تتمثل في شخصيته وقدرته هي من أهم الصفات. يركز هذا البحث على دراسة أحد أنماط القيادة ألا وهي نمط القيادة الأبوية والتي تكون بمنزلة الأب بالنسبة إلى العائلة، فتهتم بالنفوذ الأبوي في العلاقات بين القائد والجماعة والذي ينعكس على اهتمام القائد براحة ورفاهية التابعين وهم الموظفين، وجعلهم بمنزلة أبنائه، وهذا النوع من القيادة يكون كقيادة الأب هادفاً إلى الحماية والإرشاد، ولذلك ترى الباحثة أن هذا النمط من القيادة يلعب دوراً مهماً في تحقيق أهداف المنظمة، ومن هنا جاء اهتمام الباحثة بالقيادة الأبوية.

تتعدد أنماط القيادة وتختلف هذه الانماط بناء على عدة عوامل بيئية واجتماعية وتعليمية وفنية، مما يؤثر على أداء العاملين وسلوكهم، وينتج عنه التزام ورضا الموظف او عدمه، وهذا يؤثر على مستوى اداء العاملين. نتيجةً لأن تحقيق اهداف المنظمة ونجاحها مرتبط بمستوى إداء العاملين والذي يفسر بالالتزام والرضا الوظيفي، اقتصرت الباحثة في دراستها على تأثير القيادة الأبوية على الالتزام والرضا الوظيفي. ولسهولة وصول الباحثة لجامعة الملك عبد العزيز بجده حي السليمانية والتي تعد من أفضل الجامعات الحكومية بالمنطقة، قامت الباحثة باختيار هذه الجامعة لعمل الدراسة الميدانية على موظفيها وذلك لوجود المستوى العلمي المناسب لدى الموظفين في هذه الجامعة والتي تجعل أكبر نسبة من العينة تستجيب للدراسة، وتضع رأيها بكل منطقية وحكمة للحصول على نتائج إيجابية حول سير نمط القيادة الأبوية على الالتزام والرضا الوظيفي.

#### 1-1 مشكلة الدراسة

وفقاً لما تم طرحه تتمثل مشكلة الدراسة في التحقق من تأثير نمط القيادة الأبوية على الالتزام والرضا الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريات في الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك عبد العزيز. سوف تركز الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيس التالي: ما هو تأثير القيادة الأبوية على الالتزام والرضا الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريات في الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك عبد العزيز؟ ويتم ذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- 1- هل توجد علاقة ارتباط إيجابية بين نمط القيادة الأبوية والالتزام الوظيفي؟
- 2- هل توجد علاقة ارتباط إيجابية بين نمط القيادة الأبوية والرضا الوظيفي؟

#### 1-2- فرضيات الدراسة:

- 1- هناك علاقة ارتباط إيجابية بين نمط القيادة الأبوية والالتزام الوظيفي.
- 2- هناك علاقة ارتباط إيجابية بين نمط القيادة الأبوية والرضا الوظيفي.

#### 1-3- أهداف الدراسة

- 1- التعريف بموضوع القيادة الأبوية وأثرها على الالتزام والرضا الوظيفي.
- 2- تسهم في زيادة اهتمام الباحثين بأهمية تطبيق نمط القيادة الأبوية وتفتح المجال لدراسات جديدة.
- 3- تساعد إدارة الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية للارتقاء بمستوى جودة أداء الخدمات المقدمة من قبل مرؤوسهم من خلال تطبيق نمط القيادة الأبوية في أقسامهم.

#### 1-4 أهمية الدراسة

- تكمن أهمية هذه الدراسة في إلقاء الضوء على مفهوم القيادة الأبوية وأثرها على الرضا والالتزام الوظيفي لدى موظفات الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك عبد العزيز. وتكتسب الدراسة الحالية أهميتها بسبب:
- 1- توضح لنا الدراسة علاقة نمط القيادة الأبوية وأثرها على الالتزام الوظيفي.
  - 2- توضح لنا الدراسة علاقة نمط القيادة الأبوية وأثرها على الرضا الوظيفي.

#### 5-1 متغيرات الدراسة

- 1- المتغير المستقل: القيادة الأبوية.
- 2- المتغير التابع: الالتزام الوظيفي والرضا الوظيفي.

#### 6-1 منهج الدراسة

تستخدم الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، ذلك لأنه المنهج الذي يمكننا من دراسة الواقع أو الظاهر كما هي موجودة في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً مما يساعد على فهم العلاقات الموجودة بين الظواهر ويمكننا من الوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساعد في تطوير الواقع المدروس، وهذا ما تسعى الدراسة لتحقيقه.

#### 7-1 مصادر جمع المعلومات

لقد قامت الباحثة في جمع المعلومات عن طريق عدد من المصادر التي ساهمت في تزويدها بالمعلومات وهذه المصادر على النحو التالي:

#### 1-7-1 المصادر الأولية

تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة تأثير القيادة الأبوية على الالتزام والرضا الوظيفي مما يوجب استخدام إحدى أدوات البحث العلمي لبلوغ الأهداف المحددة لهذه الدراسة ولهذا سوف تستخدم الباحثة الاستبانة لتحقيق أهداف هذه الدراسة. من خلال الإجابة على عباراتها من وجهة نظر مفردات عينة الدراسة من العاملين في جامعة الملك عبد العزيز بجدة. ولأن الاستبانة تمكن الباحث من الوصول إلى أكبر عدد ممكن من افراد الدراسة بسهولة وبوقت محدود وبتكاليف معقولة فضلت الباحثة استخدام الاستبانة عن غيرها لتحقيق أهداف هذه الدراسة.

#### 2-7-1 المصادر الثانوية:

استعانت الباحثة بعدد من المراجع العربية والأجنبية والبحوث السابقة والدراسات العلمية وبعض المواقع على الانترنت وكذلك الدوريات المعنية بموضوع الدراسة.

#### 8-1 حدود الدراسة

حددت هذه الدراسة بعدد من المجالات البشرية والمكانية والزمانية كالتالي:

- المجال البشري:  
اقتصر البحث على موظفات الاقسام الأكاديمية في جامعة الملك عبد العزيز.
- المجال المكاني:  
طبقت الدراسة على جامعة الملك عبد العزيز في جدة - حي السليمانية.
- المجال الزمني:  
خلال الفترة الزمنية والتي تبدأ من شهر جمادى الأولى والثانية للعام 1436هـ.

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

### 1-2 نظريات النمط القيادي

تعرف أنماط السلوك القيادي بأنها جملة العادات والممارسات التي تصدر عن رجل الإدارة في إدارته للمنظمة التي يشرف عليها، وللقائد أساليب متعددة في فن القيادة وذلك حسب طبيعة تكوينه الشخصي والظروف التي وجد فيها. وقد ظهرت نظريات إدارية كثيرة تصف نمط القائد الذي ينشأ عن مجموعة توجهات القائد، وبناء على هذه النظريات فإنه يمكننا التنبؤ بسلوك القائد مع مرؤوسيه بمجرد معرفة نمطه القيادي، والذي قد يكون فعالاً أو غير فعال، ومن هذه النظريات:

### 1-1-2 أنماط تعتمد على استخدام السلطة:

يرى (عياصرة، 2006م، 59) أن هذه الأنماط تهتم بمدى استثثار القائد بعملية صنع القرار، وهناك العديد من النماذج التي وضحت هذه الأنماط، وتختلف باختلاف الصفات الشخصية للقائد.

### 2-1-2 أنماط تعتمد على افتراضات القائد:

- 1- نظرية (x): يفترض القائد فيها أن العامل لا يرغب في العمل ويتهرب منه ولذلك يجب إجباره عليه، ويجب توجيهه ومراقبته ومعاقبته إذا خالف التعليمات.
- 2- نظرية (y): يفترض القائد فيها أن المرؤوس لا يكره العمل إلا بسبب عوامل خارجية، ويتمتع المرؤوس برقابة ذاتية ويمكن توجيهه بأساليب غير الرقابة والتهديد، وتحفيزه بأساليب كثيرة مثل: التفويض وزيادة حريته، الأثراء الوظيفي، المشاركة في صنع القرار، ويفترض في الفرد أنه قادر على الإبداع.
- 3- نموذج أوشي (نظرية Z): ويفترض (أوشي) أن الفرد الأمريكي يختلف في ثقافته عن الفرد الياباني، وحتى يتم الاستفادة من الأساليب القيادية اليابانية حاول (أوشي) تعديل هذه الأساليب لتناسب الثقافة الأمريكية (أوشي، 2015م).

### 2-1-3 أنماط تعتمد على اهتمامات القائد بالإنتاج والأفراد معاً:

كنموذج بلاك وموتون (نظرية الشبكة الإدارية): حيث استطاع روبرت بلاك وجين موتون في عام (1964م) تصنيف السلوك القيادي في خمس مجموعات أساسية، وتعكس هذه النظرية درجة اهتمام القادة في كل منها ببعدين أساسيين هما:

1- درجة الاهتمام بالإنتاج (المهمة).

2- درجة الاهتمام بالأفراد (العلاقات).

ويشير أنه في نهاية الثمانينيات قام كلا من بلاك ومكانزي بتطوير نظرية الشبكة الإدارية، وأضافا نمطان مركبان هما:

### أ- الإدارة الأبوية (9+9)

حيث يتكون هذا النمط من مزيج من النمطين (إدارة النادي، الإدارة السلطوية)، ويرمز له (9+9) باستخدام إشارة (+) لتمييزه عن إدارة الفريق (9/9)، وفيه يستخدم القائد الجانب اللين من (9/1) مع الجانب القاسي من (1/9) معاً، فتجمع بين نقيضين هما الاهتمام بالإنتاج على حساب الأفراد والاهتمام بالأفراد على حساب الإنتاج،

فالقائد هنا كالأب الذي يعطف على أولاده ولكنه صارماً معهم وقت الجد، فهو يعتبرهم أقل منه معرفة وإدراكاً للأمر.

#### ب- الإدارة المتقلبة:

تتكون هذه الإدارة من مزيج من الأنماط الستة السابقة، حيث يستخدم القائد أحد الأنماط الستة أو مزيج منها، مما يناسب طبيعة المرؤوسين ويساعد القائد في الحصول على المنفعة الشخصية التي ربما يهدف إليها (الفياض، 1995م، 27).

بعد أن تحدثت الباحثة عن أنماط القيادة للوصول للنمط المستخدم في هذه الدراسة ألا وهي نمط القيادة الأبوية والتي هي مزيج من النمطين (إدارة النادي، والإدارة السلطوية) سوف تتطرق الباحثة للمدخل الأبوي.

#### 2-2 المدخل الأبوي Paternalism

كان هذا المدخل سائداً في الفترة من عام 1920-1930م، وفي ظل هذا المدخل فإن الإدارة يجب أن تتبنى اتجاه الحماية والأبوة نحو العاملين.

وبدأت الإدارة تعمل على احتواء اتحادات العمال، ولقد نجحت لبعض الوقت في ذلك، حيث بدأت الإدارة توفر للعاملين الاحتياجات المختلفة مثل السكن والتسليّة، والترفيه، وذلك بغرض كسب ولاء العاملين، ولكن هذه النظرة إلى العاملين كانت تحوى في طياتها اعتبارهم أطفالاً قصر، ولكنها فشلت في ذلك حيث أن العاملين اعتبروا أنفسهم بالغين، حيث أن هذه الفلسفة تعتبر أن هذه الخدمات تقدم من جانب واحد هو الذي يقررها، وهو الإدارة لأنها هي التي تعرف مصلحة العاملين أكثر من غيرها.

#### 2-3 القيادة الأبوية

تعتبر القيادة الأبوية أحد أنماط القيادة وهي مفهوم جديد نشأ بسبب الاهتمام الكبير من قبل الكثير من الباحثين في المجال التنظيمي، واهم من بحث فيها كل من (Chen&Farh, 2009; Cheng et al, 2000; Cheng, Chou, Wu, Huang, &Farh, 2004; Cheng, Huang, & Chou, 2002a; Farh& Cheng, 2000; Farh, Cheng, Chou, & Chu, 2006; Farh, Liang, Chou, & Cheng, 2008; Pellegrini&Scandura, 2008; Pellegrini, Scandura, &Jayaraman, 2010; Afsar, 2014).

أما (Cheng, Chou, Wu, Huang &Farh, 2004) فيعرف القيادة الأبوية كنهج يجمع بين الانضباط القوي والسلطة مع الإحسان الأبوي وبالكمال الأخلاقي تصاغ في جو من المودة.

ووفقاً لدراسة (Bor-Shiuan Cheng, 2004) فقد تم دراسة آراء الموظفين في القيادة الأبوية. حيث بينت نتائج الدراسة أن جميع مكونات القيادة الأبوية لها تأثير جيد وتشجع الموظفين بطريقة إيجابية. لطف القائد هو الأكثر أهمية للموظفين وحصولهم على التشجيع يؤدي إلى تشبه الموظفين بقادتهم وبالتالي بيئة عمل جاذبة. وكما أظهرت النتائج أن القيادة الأبوية لديها تأثير كبير على الموظفين.

يتميز أسلوب القيادة الأبوية بالذكاء العاطفي فالأب يعرف قدراته وقدرات أبنائه وكيف يتعامل معهم ويؤثر عليهم لتشجيعهم على الإنجاز والتفوق وتحقيق الأهداف التي يطمحون إليها في النهاية. وكما ذكر سابقاً الإدارة الأبوية مزيج من الإدارة السلطوية وإدارة النادي، والقائد صاحب هذا النمط يعتبر الأفراد أسرة واحدة يستخدم نظام المكافآت مقابل الطاعة والولاء وأداء المهام، ويمكن أن يقوم بمعاقبة المقصرين. لذلك هناك قيادة أبوية أخلاقية وقيادة أبوية سلطوية.

فالقيادة الأخلاقية يمكن أن توصف بأنها سلوك القائد الذي يوضح فضائل وحسنات شخصيته، والانضباط الذاتي، والكرم مع الموظفين، أما القيادة السلطوية تشير إلى سلوك القائد الذي يؤكد السلطة المطلقة والسيطرة على المرؤوسين وتطالب بالطاعة لها من قبل المرؤوسين (Chen & Kao, 2009; Cheng et al, 2004). بعد التعرف على القيادة الأبوية ستقوم الباحثة بإلقاء الضوء على مفهوم وأهمية كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والتي تعتبر جزءاً أساسياً من الدراسة.

#### 4-2 الالتزام التنظيمي

تري الدراسة الحالية أن الالتزام قد يكون عنصراً أساسياً يضمن الإتقان ويحقق معظم معايير أخلاقيات العمل، بما يضمن خلق بيئة عمل منتجة من شأنها جعل محيط العمل جاذباً للأفراد العاملين بها، وبالتالي يحقق رضا العملاء والشركاء والموردين في تلك المنظمات، ويتضمن الالتزام احترام قواعد المنظمة والانضباط والتمسك بالمعايير الأخلاقية التي تضمن المساهمة في تحسين الإنتاجية المطلوبة، وتقلل من تكاليف التشغيل وتحسين رضا العملاء.

#### 1-4-2 مفهوم الالتزام التنظيمي

يعرف (Chen, Tsui, & Farh, 2002) الالتزام التنظيمي بأنه موقف الولاء من قبل الموظفين لمنظمتهم. ترى الدراسة الحالية أن مفهوم الالتزام التنظيمي لا يزال مختلفاً في تعريفه، ففي حين يرى البعض أن الالتزام التنظيمي يتمثل في إحساس الفرد بالانجذاب نحو المنظمة التي يعمل بها، فإن آخرين يرون أن الالتزام التنظيمي هو استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية، ويترتب عليه سلوك مرغوب فيه من جانب الفرد تجاه المنظمة. بينما يؤكد آخرون أن الالتزام التنظيمي هو حالة نفسية تصف العلاقة بين الموظف والمنظمة، وله تأثير في قرار الفرد في البقاء بالمنظمة أو تركها. وأخيراً فإن الالتزام التنظيمي هو اقتناع أساسي بالمنظمة وأهدافها وتطابق بين هذه الأهداف وأهداف الفرد، وكذلك الرغبة الداخلية للبقاء بالمنظمة مع إدراك المخاطر المصاحبة لترك المنظمة، ومن ثم بذل المجهود للاستمرار في هذا الالتزام من جانب الفرد والمنظمة.

#### 2-4-2 أهمية الالتزام التنظيمي

ان سلوك الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي قوي يختلف عن غيرهم من الأفراد، ويتضح ذلك مما يلي:

أ- احتمال ترك الموظف الملتزم للعمل ضئيل: فالأشخاص ذوي الالتزام التنظيمي القوي يصبحون أقل احتمالاً لترك العمل أو الغياب.

ب- الموظف الملتزم أكثر رغبة في التضحية من أجل المنظمة: فالأشخاص ذوي الالتزام التنظيمي القوي يصبحون أيضاً بجانب الرغبة في الاستمرار بالمنظمة أكثر استعداداً للتضحية من أجل بقاء المنظمة واستمرارها. وبالطبع ليس من الضروري أن تكون التضحية ذات تكلفة عالية وإنما قد تكفي بعض التصرفات البسيطة التي تؤكد قوة التزام الفرد تجاه المنظمة. وعلى كل إذا ما أخذنا في الاعتبار المنافع التي ذكرناها، فلاشك أن تكلفة الحصول على الالتزام التنظيمي مبررة (المسدي، 2011م).

#### 3-4-2 أنواع الالتزام التنظيمي

يفرق خبراء الإدارة والباحثين بين ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيمي بشكل عام، وهذه الأنواع هي:

- 1- الالتزام الاستمراري: ويشير إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها سيكلفه الكثير. فكلما طال مدة خدمة الفرد في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت مثل: (خطط المعاشات، والصدقة الحميمية لبعض الأفراد).
  - 2- الالتزام العاطفي: ويعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق هذه الأهداف.
  - 3- الالتزام المعياري: ويشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين. فالأفراد ذوي الالتزام المعياري القوي يأخذوه في حسابهم إلى حد كبير، ماذا يمكن أنه يقوله الآخرون لو تركوا العمل بالمنظمة. إذن فهؤلاء لا يريدون أن يتركوا انطباعاً سيئاً لدى الزملاء بسبب تركهم للعمل، وبالتالي هذا التزام أدبي حتى ولو كان ذلك على حساب أنفسهم (المسدي، 2011م).
- وترى الدراسة الحالية أنه من المفيد النظر إلى الالتزام التنظيمي على أنه اتجاه تستطيع الإدارة التأثير عليه. كما أنه ليس من الواجب فقط اختيار من تتوافر فيهم صفات الالتزام، ولكن أيضاً استخدام العديد من الاستراتيجيات التي تحسنه إذا ظهر أنه غير ملائم، بمعنى الحصول على الالتزام التنظيمي بطريقة صحيحة.

## 5-2 الرضا الوظيفي

تعود بدايات الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي وتأثيره على سلوك الأفراد إلى بدايات القرن العشرين، وكانت أولى المحاولات هي محاولة تايلور صاحب نظرية الإدارة العلمية (scientific Management Theory) إذ أن أصحاب هذه النظرية هم أول من فكروا عملياً في تفسير سلوك العامل في المنظمة وفي كيفية تحفيزه من أجل المزيد من العطاء والبذل. ولكن منطلقهم لم يكن البحث في تحسين أحوال الفرد الاجتماعية وزيادة راتبه وتوفير حريته الفردية وديمقراطية الإدارة في المنظمة، وإنما كان منطلقهم مناقشة مشكلات الإنتاجية وكيفية رفع إنتاجية الفرد العامل. ولقد أدت نظرتهم نحو زيادة الإنتاج إلى اعتبار العامل أداة من أدوات الإنتاج، وعليه فلن يتمكن الفرد من إعطاء أقصى طاقته الإنتاجية فلابد أن تهتم الإدارة بتدريبه على العمل وأن تراقبه بواسطة المشرفين مع حفزه مادياً ومعاقبته إذا قصر في إنتاج الكمية المطلوبة منه (العميان، 2005م، 38).

## 1-5-2 مفهوم الرضا الوظيفي

خضع مفهوم الرضا الوظيفي لرؤى فكرية عديدة مستمدة من التطورات في العوامل البيئية الخاصة به والمجسدة له، ولهذا تباينت أفكار الباحثين حيال صياغة تعريف محدد للرضا الوظيفي، ويعود هذا التباين إلى تعرض بعض المهتمين به وفقاً لطبيعة تخصصاتهم.

ويعرف (الأغبري، 2002م، 172) الرضا الوظيفي بأنه يعكس مستوى الاتزان في المشاعر الإيجابية والسلبية نحو العمل بمختلف أبعاده كالراتب وظروف العمل والعلاقة مع الرؤساء والزملاء وفرص الترقى الوظيفي والنمو المهني. ويرى (البيديوي، 2006م) أن دراسة المدير للرضا الوظيفي عند موظفيه هي عملية تقويم شاملة تغطي جميع جوانب العمل، وتهدف إلى تحديد الإيجابيات والسلبيات والتي يمكن في ضوءها أن يتم التطوير ورسم السياسات المستقبلية للإدارة، وقد توصل المهتمون والباحثون في هذا الشأن إلى أن السلوك الإنساني داخل المؤسسات يمثل اهتماماً مشتركاً بين علوم الإدارة من ناحية والعلوم الإنسانية من ناحية أخرى، وأصبح الحوار المتصل بين الطرفين بأن التركيز لجانب واحد لا يكفي لفهم السلوك الإنساني ومعرفة مدى الرضا الوظيفي، فالرضا الوظيفي ما هو إلا تجميع للظروف النفسية والسيكولوجية والبيئية التي تحيط علاقة الموظف بزملائه ورؤسائه وتتوافق مع شخصيته وتؤدي بالتالي إلى تحقيق الرضا الوظيفي.



يلاحظ من التعريفات السابقة اختلاف الكتاب في تحديد معنى الرضا الوظيفي، لأن البعض يعرفه من منطلق أنه إشباع لحاجات الفرد المتوقعة من الوظيفة، ويعرفه البعض الآخر على أنه استجابة العامل العاطفية نحو عمله، كما يعرف بموقف العامل من عمله.

وتعرف الدراسة الحالية الرضا الوظيفي بأنه مجموعة المشاعر والأحاسيس التي تلخص حالة السعادة من جراء العمل في منظمة ما، مما يساعد على زيادة الإنتاج وحب العمل، بحيث تقدر القيادة الموظف وتسعى لإرضائه حتى يشعر أن ما يأخذه أكثر مما يستحق.

## 2-5-2 أهمية الرضا الوظيفي

إن درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في منظمة ما، تعتبر مقياس نجاح تلك المنظمة من فشلها، وذلك لما له من أثر فاعل على أداء منسوبي هذه المنظمة. مما ينعكس سلباً أو إيجاباً على جودة خدماتها ومنتجاتها، ولذلك نجد أن المنظمات الناجحة تسعى إلى التركيز على إرضاء مواردها البشرية وظيفياً، بحيث يشعرون أنها ملكتهم وكل ما يملكون، ولذلك نجد أن ولاء أفراد تلك المنظمات لها وإخلاصهم وتفانيهم من أجل حمايتها والتزامهم بتحقيق أهدافها واضح من خلال سلوكياتهم وتصرفاتهم، والعمل بروح الفريق الواحد داخل المنظمة، وتطوير العلاقات الاجتماعية فيما بينهم، والتنمية المستمرة لمهاراتهم ذاتياً، بهدف تحسين أداءهم الذي ينعكس إيجاباً على نجاح المنظمة.

## 2-5-3 آثار الرضا الوظيفي.

للرضا الوظيفي آثار إيجابية بالغة على المنظمات بشكل عام، ويمكن تلخيص أهمها في: أثره على الأداء، الولاء والصحة العضوية والعقلية للأفراد. والأداء يقصد به " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله كما ونوعاً"، فلقد كانت العلاقة الفعلية بين الرضا الوظيفي والأداء موضوعاً لكثير من الأعمال والبحوث وموضوعاً للجدل بين المنظرين على اعتبار أن هذين المتغيرين من أهم المتغيرات التنظيمية فعالية، ونرى أن الرضا يؤدي إلى تحقيق الأداء المرتفع وسبب ذلك بأن الموظف إذا ارتفع رضاه عن عمله زاد حماسه للعمل، مما ينتج عنه إقبال وامتنان كبيران اتجاه عمله، وهذا يؤدي بالضرورة إلى ارتفاع عمله وإنتاجيته والعكس صحيح، أي أن الانخفاض في الرضا يشعر العامل بالقلق وعدم الاستقرار مما ينعكس سلباً على مستوى أدائه، وتفسر هذه الحالة بأن الأداء هو نتيجة طبيعية ومنطقية لحالة الرضا التي يكون عليها الموظف، وهذا ما أوضحته تجارب هاوثورن ودراسات كل من (ليكرت، مارش، سيمون وتريندرس وغيرهم).

## ثانياً- الدراسات السابقة

### 2-6 القيادة الأبوية والالتزام والرضا الوظيفي:

1- دراسة الجميلي (2012) بعنوان العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي (دراسة تحليلية لأراء الموظفين في معهد التقنية بالأنبار). وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل والمتغيرات التي تؤثر في الالتزام التنظيمي من خلال (50) استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن عينة الدراسة تتجه اتجاه إيجابياً نحو الالتزام التنظيمي، وهناك علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي ومتغيرات الدراسة وأوصت الدراسة بضرورة أن يحظى الالتزام التنظيمي باهتمام عمادة المعهد التقني بما يؤدي إلى زيادة الشعور بالانتماء والاستقرار والإنجاز.

- 2- دراسة طناش (1990) بعنوان " الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية ". وهدفت الدراسة إلى قياس وتحليل الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية، وعلاقته ببعض المتغيرات. وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي. وشملت عينة الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية. وتم استخدام الاستبانة كأداة لقياس الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات العمر، سنوات الخبرة، الرتبة الأكاديمية، وطبيعة العمل الأكاديمي والكلية التي ينتسب إليها عضو هيئة التدريس. وأن مجال ظروف العمل كان مصدراً أساسياً لرضا هيئة التدريس بينما كان مجال الراتب والحوافز أقل مصادر الرضا عن العمل عند أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية.
- 3- دراسة الخثيلة (1992) بعنوان " أنماط القيادة في التعليم الجامعي كما يدركها عضو هيئة التدريس ". وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك أعضاء هيئة التدريس بالمملكة العربية السعودية لأنماط قيادتهم المباشرة. وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي. وشملت عينة الدراسة على ثمانية وتسعين من أعضاء هيئة التدريس من الذكور والإناث، ومن مختلف الكليات في جامعة الملك سعود وكانت أداة الدراسة بتوزيع استبانات تضمنت خمساً وعشرين عبارة تشير إلى خصائص الإدارة الديمقراطية وخصائص أخرى يلاحظ وجودها في البيئة المحلية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أربعة أنماط تتشابه بدرجات مختلفة مع الأنماط الكلاسيكية المعروفة (الأوتوقراطية والديمقراطية والحرية والترسلية). كما توصلت إلى أن النمط السائد هو النمط الذي يستخدم أساليب الإدارة العلمية وهو يشبه الديمقراطي، وقد تلاه من حيث الانتشار النمط الأبوي فالارتجالي ثم الفردي المتعسف.
- 4- دراسة الخطيب وأبو فرسخ (1996) بعنوان " الأنماط القيادية السائدة في جامعة اليرموك للعلوم والتكنولوجيا الأردنية كما يراها أعضاء هيئة التدريس ". وهدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في جامعة اليرموك للعلوم والتكنولوجيا كما يراها أعضاء هيئة التدريس. وقد اتبع الباحثان المنهج الوصفي. وشملت عينة الدراسة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. وقام الباحثان باستخدام أداة وصف السلوك القيادي التي صممها هالابين (1957) والمسماة (Leadership Behavior Description Questionnaire LBDQ) بعد ترجمتها، وتحتوي استبانة وصف السلوك القيادي على ثلاثين فقرة منها خمس عشرة تقيس السلوك الخاص بوضع إطار للعمل والأخرى تقيس السلوك الخاص ببناء العلاقات الاجتماعية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها اهتمام القادة في الجامعة بإنتاجية أعضاء هيئة التدريس أكثر من التركيز على بناء العلاقات الاجتماعية، كما أشارت الدراسة إلى عدم وجود فروق في درجة تحديد أعضاء الهيئات التدريسية للأنماط السائدة تعزى إلى الرتب الأكاديمية وذلك في إجابتهم على مجال المبادرة في وضع إطار للعمل، وأشارت الدراسة إلى أن القادة يولون بعد الاعتبارية أهمية واضحة ويعملون على مراعاة الجانب الإنساني.
- 5- دراسة قرواني (2008) بعنوان " النمط القيادي في الجامعات الفلسطينية ومدى تأثيره على مستوى الإداء الوظيفي ". وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية الشائعة في الجامعات الفلسطينية. كما هدفت إلى التعرف على أثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي للعاملين. حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكونت أداة الدراسة من استبانتين الأولى لقياس الأنماط القيادية، والثانية لقياس الرضا الوظيفي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتي من أهمها أن أكثر الأنماط القيادية شيوعاً هو النمط التسيبي ثم النمط الديمقراطي على الشبكة الإدارية. وكما توصلت إلى أن النمط القيادي يزيد من الرضا الوظيفي لدى العاملين.

6- دراسة العفيفي (1999) بعنوان " الأنماط القيادية لدى مدير المدرسة الابتدائية بلواء غزة، وعلاقتها برضا المعلمين عن العمل". وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن النمط القيادي الشائع لدى مديري المدارس الابتدائية بلواء غزة من وجهة نظر المعلمين، وكذلك معرفة أثر كل من متغير الجنس ومدة الخدمة التعليمية في تصور المعلمين لأنماط القيادة لدى مديري تلك المدارس. وأتبع الباحث المنهج الوصفي وشملت عينة الدراسة على (350) معلم ومعلمة يعملون في (59) مدرسة ابتدائية، وتكونت أداة الدراسة من استبانتين الأولى لقياس أنماط القيادة والثانية لقياس الرضا عن العمل. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتي من أهمها أن النمط الديمقراطي هو النمط السائد بينما النمط الأوتوقراطي ثم الترسلّي اللذان لا يمارسان إلا نادراً كما لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس. كما توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي ومستوى رضا المعلمين عن العمل.

7- دراسة الأغبري 1998 (الأنماط القيادية السائدة من وجهة نظر عينة من مديري ووكلاء مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية: دراسة استطلاعية): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى عينة من مديري ووكلاء مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية باستخدام أداة وصف فاعلية وتكيف القائد. وقد توصلت الدراسة إلى أن نمط المشاركة ونمط التفويض كمسائد أول هي الأنماط القيادية التي يمارسها عينة من مديري ووكلاء هذه المدارس.

#### 7-2 التعليقات على الدراسات السابقة

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة الأجنبية والعربية ذات صلة بموضوع الدراسة الحالية اختارت الباحثة المواضيع التي هي أوثقها صلة بموضوع دراستها الحالية. ويلاحظ على معظم نتائج الدراسات السابقة أنها تشير إلى عدة أنماط في القيادة تختلف على حسب العوامل والصفات التي يتميز بها القائد بالمنظمة وجميعها تحاول أن تتكسد في النمط الذي يوصل للحصول على الالتزام والرضا الوظيفي. قد يرجع عدم وضوح أثر نمط القيادة الأبوية على الالتزام والرضا الوظيفي لقلّة الدراسات التي بحثت واهتمت بهذا الموضوع لذا نحتاج إلى المزيد من الدراسات وهذا ما تحاول الدراسة الحالية الوصول إليه لدراسة علاقة القيادة الأبوية بالالتزام والرضا الوظيفي.

#### 8-2 جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة

- بناء الإطار النظري والعلمي للدراسة.
- مساعدة في تحديد واختيار منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي.
- مساعدة في تحديد مشكلة الدراسة.
- أعطت صورة واضحة عن مدى تأثير نمط القيادة على الالتزام والرضا الوظيفي.
- أتاحت الفرصة للتعرف إلى الأدوات البحثية والخطوات الواجب إتباعها عند إعداد أدوات الدراسة وخاصةً الاستبيان.
- التعرف إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة الاستفادة منها.
- عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها وتقديم التوصيات والمقترحات.

### 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

#### 1-3 منهج الدراسة:

بالاعتماد على مشكلة الدراسة وأهدافها فقد وجدت الباحثة أن المنهج المناسب لمثل هذا النوع من الدراسات هو المنهج الوصفي التحليلي، لأنه يعكس الممارسات والظواهر كما هي على أرض الواقع، كما أنه يتجاوز جمع البيانات ووصف الظواهر إلى التحليل واشتقاق الاستنتاجات ذات الدلالة بالنسبة للمشكلة التي تعالجها الدراسة.

#### 2-3 مجتمع الدراسة وعينتها:

##### أ- مجتمع الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريات في الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك عبد العزيز والبالغ عددهن (700) موظفة تقريباً، ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وصعوبة الالتقاء بهن بسبب طبيعة العمل، فإنه يصعب على أي دراسة ميدانية دراسة جميع مفردات مجتمع الدراسة كاملاً، لذا فلقد تم اختيار عينة تكون ممثلة لمجتمع الدراسة بحيث تعكس آراء وتوجهات مجتمع الدراسة كاملاً، الأمر الذي يمكننا أن نعمم ما نتوصل إليه من نتائج دراسة العينة على مجتمع الدراسة بشكل كلي. فقد قامت الباحثة باختيار العينة وتوزيع الاستبانات عليها.

##### ب- عينة الدراسة:

إن اختيار العينة المناسبة للبحث أو الدراسة من العناصر الأساسية والمهمة في بداية العمل الميداني، فقد تشكلت عينة الدراسة من الموظفين الإداريات في الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك عبد العزيز، ممن سمحت ظروف عملهن الالتقاء. وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسبب العدد الكبير للموظفات في الجامعة تم توزيع (78) استبانة. وبعد القيام بعملية جمع الاستبانات الموزعة تمكنت الباحثة من استرداد (71) استبانة من أصل الاستبانات الموزعة، وبعد تدقيق الاستبانات المستردة تم استبعاد (8) استبانات بسبب عدم الإجابة على كافة الأسئلة من قبل الموظفات. وعليه فإن عدد الاستبانات التي خضعت للتحليل (63) استبانة وتشكل ما نسبته (81%) من إجمالي الاستبانات الموزعة فإنه يعتبر عدد مقبول وكافي لأغراض تعميم النتائج. والجدول رقم (1) يوضح ذلك.

الجدول رقم (1) توضيح لفرز الاستبانات

عدد الاستبانات	التكرار	النسبة المئوية
الموزعة	78	100%
غير المستردة	7	9%
المستبعدة	8	10%
المقبولة	63	81%

#### 3-3 وصف خصائص عينة الدراسة

قامت الباحثة باختيار مجموعة من المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة، وذلك بهدف التعرف على بعض الحقائق الأساسية المتعلقة بهذه العينة، ومن أجل تكوين صورة واضحة عن الأفراد المشاركين في هذه الدراسة، فيما يتعلق بالمتغيرات الشخصية التالية: عدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

### الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة

يبين الجدول رقم (6) الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، حيث تشير النتائج الواردة فيه إلى أن معظم افراد عينة الدراسة (73%) منهم يحملون درجة البكالوريوس، وان (6%) منهم يحملون شهادة في الدراسات العليا، ويلاحظ أن شهادة الدبلوم كانت قليلة جدا وبنسبة (21%) من اجمالي افراد عينة الدراسة.

جدول رقم (2) التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب المؤهل العلمي (حجم العينة = 63)

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
دراسات عليا	4	6
بكالوريوس	46	73
دبلوم	13	21
المجموع	63	100

وتدل هذه النتيجة على المستوى العلمي العالي الذي تتمتع به هؤلاء الموظفين، ويعتبر هذا الاستدلال منطقيا كون افراد العينة هم من موظفي الجامعات، وبعد ارتفاع المستوى التعليمي لعينة الدراسة مؤشرا إيجابيا، ويزيد من موضوعية اجابات افراد العينة على عبارات الاستبيان، وبالتالي زيادة واقعية النتائج.

جدول رقم (3) التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب المؤهل العلمي (حجم العينة = 63)

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	24	38
5-10 سنوات	31	49
أكثر من 10 سنوات	8	13
المجموع	63	100

تشير نتائج الجدول رقم (3) إلى أن (62%) من اجمالي افراد عينة الدراسة لديهم خبرة عملية اجمالية في مجال عملهم تزيد عن (5) سنوات، في حين بلغت نسبة افراد عينة الدراسة الذين تقل خبرتهم العملية عن (5) سنوات (38%) وهذا يضيف ميزة إيجابية على نتائج الدراسة، إذ أن الخبرة العملية تساعد افراد العينة على الاجابة بواقعية ومنطقية ومنهجية علمية.

جدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
2	ما هو شعورك تجاه منطمتك؟	3.74	0.71	1
3	وصف مدى سعادتك في العمل في منطمتك الحالية.	3.61	0.55	2
1	ما هو رأيك في رئيسك؟	3.52	0.84	3
	الاداة ككل	3.62	0.70	

يبين الجدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة بشكل عام مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية، حيث يدل على أن جميع مجالات الدراسة حصلت على درجة توافر عالية وبمتوسط حسابي عام (3.62)، في حين حصل مجال (ما هو شعورك تجاه منطمتك؟) على المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.71)، اما مجال (ما هو رأيك في رئيسك؟) فقد حصل على المرتبة الاخيرة وبمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (0.84)، وهذا يدل على اتفاق افراد عينة الدراسة على هذه النتائج.

### 4-3 أداة جمع البيانات

اعتمدت الباحثة على أسلوب الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، وأساساً لمعرفة آراء واتجاهات عينة البحث، حيث تعتبر الاستبانة من الأدوات المهمة والأساسية لجمع البيانات في الدراسة الميدانية. قامت الباحثة بمراجعة الدراسات السابقة والإطارات النظرية التي تناولت موضوع القيادة وأنماطها ودورها في رفع مستوى أداء الموظفين والموظفات، وتحسين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لديهم، كما تمت مراجعة الدراسات والبحوث الأخرى ذات العلاقة، واستفادت الباحثة من هذه الدراسات في بناء محاور وبنود الاستبانة، وقد اعتمدت الباحثة مقياس ليكرت الرباعي، بحيث تتراوح الإجابة من لا أوافق بشدة إلى أوافق بشدة وتتوزع المتوسطات بالتساوي على كل اختيار وكما يلي الجدول رقم (5):

الاختيار	لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق	أوافق بشدة
المتوسطات	أقل من 1.75	2.50-1.76	3.25-2.51	4-3.26

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كالتالي:

القسم الأول: عبارته عن مجموعة من الأسئلة الشخصية (سنوات الخبرة والمؤهل العلمي) والتي هي جزء متمم لأي استبيان.

القسم الثاني: خاص بالأسئلة المتعلقة بالدراسة وقد اشتملت على (22) سؤالاً موزعة على المحاور الثلاثة التالية:

- أ- المحور الأول والذي هدف إلى معرفة آراء أفراد عينة الدراسة حول المشرف المسؤول وقد تم الاستعانة بدراسة Cheng et al (2004) وتمحورت حول (10) أسئلة. الأسئلة من (1-5) تختص بالقيادة الأبوية الاخلاقية، اما الأسئلة من (6-10) فهي للقيادة الابوية السلطوية.
- ب- المحور الثاني والذي هدف إلى معرفة مشاعر أفراد عينة الدراسة حول المنظمة التي يعملون بها وتمت الاستعانة بدراسة Meyer and Allen's (1984) واشتمل هذا المحور على (9) أسئلة.
- ج- المحور الثالث والذي هدف إلى معرفة مدى رضا أفراد عينة الدراسة في وظيفتهم الحالية وتمت الاستعانة بدراسة Seashore, Lawler, Mirvis and Cammann (1982) واشتمل هذا المحور على (3) أسئلة.

### 4-3 اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

الملحق رقم (1) يوضح استبانة الدراسة بشكلها النهائي.

### 1-4-3 صدق الأداة:

يعرف صدق أداة الدراسة على أنه مدى تمكن أداة جمع البيانات أو إجراءات القياس من قياس المطلوب قياسه، ويعني ذلك أنه إذا تمكنت أداة جمع البيانات من قياس الغرض الذي صممت لقياسه، فإنها بذلك تكون صادقة. كما يقصد بالصدق "شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح عباراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001م، ص160). وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة بواسطة نوعين من أنواع الصدق وهما الصدق الظاهري والصدق البنائي.

### 1-1-4-3 الصدق الظاهري:

ويعد أحد أنواع صدق الأداة التي يُعتمد عليها في القياس حيث أنه يعرف بقدرة المقياس على قياس ما ينبغي قياسه من خلال النظر إليه وتفحص مدى ملائمة بنوده لقياس أبعاد المتغير المختلفة" (القحطاني وآخرون، 1421هـ، ص 210-212).

وللتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة وأنها تقيس ما وضعت لأجله، قامت الباحثة بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، وقد تفضلوا مشكورين بإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم حول محتويات الاستبانة، ثم قامت الباحثة بإجراء التعديلات والإضافات التي أوصى بها المحكمين

### 2-1-4-3 الصدق البنائي:

قامت الباحثة بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة البحث بتطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (10) موظفات من الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز. وقامت الباحثة بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة ومجموع درجات المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، مع بيان مستوى الدلالة في كل حالة. وقد أظهر التحليل وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 بين البنود والمحاور كما يوضحها جدول رقم (6).

جدول رقم (6) درجة الارتباط بين بنود كل محور

رقم البند المحور	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
المحور الأول	0.66	0.62	0.57	0.69	0.51	0.61	0.55	0.71	0.70	0.64
المحور الثاني	0.67	0.64	0.67	0.64	0.47	0.70	0.68	0.59	0.72	
المحور الثالث	0.54	0.56	0.63							

جميع درجات الارتباط دالة إحصائية عند مستوى 0.01

ولمعرفة مدى ارتباط كل محور بالدرجة الكلية للأداة تبين أن جميع المحاور تتمتع بدرجة مناسبة من الصدق وذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 كما يوضحها جدول رقم (7).

جدول رقم (7) درجة ارتباط المحاور بالأداة:

المحور	درجة الارتباط بالأداة
المحور الأول	*0.85
المحور الثاني	*0.76
المحور الثالث	*0.72

\* دال إحصائية عند مستوى 0.01

### 2-4-3 ثبات أداة الدراسة

لاختبار الثبات فقد قامت الباحثة بالتأكد من ثبات أداة الدراسة بتطبيقها في شكلها النهائي على (10) موظفات من مجتمع الدراسة، وبعد عدة أيام من توزيعها قامت الباحثة باستعادتها وتفرغ بياناتها وتحليلها باستخدام حزمة البرامج الإحصائية (SPSS) بغرض حساب معدل ثباتها بواسطة (معامل ثبات ألفا كرونباخ).

بلغ معامل ألفا للاستبانة (0.91)، وهي نسبة عالية تعزز الثقة باستخدام الأداة وثبات نتائجها. وبذلك يكون قد تأكد للباحثة صدق وثبات الاستبانة في صورتها النهائية وقابليتها للتطبيق. وقد تم الحصول على قيمة معامل الفا لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك الاستبانة ككل والجدول رقم (8).

#### الجدول رقم (8) معامل الفا لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك الاستبانة ككل

المجال	عنوان المجال	عدد عبارات الاستبانة	معامل الفا كرونباخ
الأول	ما هو رأيك في رئيسك؟	10	0.92
الثاني	ما هو شعورك تجاه منظمك؟	9	0.94
الثالث	وصف مدى سعادتك في العمل في منظمك الحالية	3	0.87
	مجموع عبارات الاستبانة		0.91

يتضح من الجدول رقم (5) أن معاملات الفا كرونباخ جميعها فوق (0.85)، وان معامل الفا للاستبانة ككل (0.91)، وبذلك يكون صدق وثبات اداة الدراسة واضحا في صورتها النهائية، كما انها قابلة للتطبيق.

#### 3-5 التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة:

تم مراجعة الاستبانة وترميزها وتفرغها وتحليل بياناتها بواسطة الحاسب الآلي وقد استخدمت الباحثة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات وإجراء الاختبارات الإحصائية. كما استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف آراء واتجاهات الموظفين الإداريات في الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك عبد العزيز حول مدى تأثير نمط القيادة الأبوية على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، واستخدمت معامل ارتباط بيرسون لاختبار صدق الأداة ومدى ارتباط محاورها، وكذلك تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الأداة.

#### 4-نتائج الدراسة ومناقشتها.

للإجابة على اسئلة الاستبانة لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

- إجابة السؤال الأول: ما هي وجهة نظر الموظفين اتجاه المدراء في جامعة الملك عبد العزيز؟ وللإجابة على هذا السؤال، قامت الباحثة بحصر عدد من العوامل والخصائص والصفات لمعرفة مدى توافرها في المدراء في جامعة الملك عبد العزيز، وتم التحري عنها من خلال العبارات (1-10)، حيث تم تحليل البيانات واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها تنازليا. كما يظهر في الجدول رقم (9) التالي: جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات " ما هي وجهة نظر الموظفين اتجاه المدراء في جامعة الملك عبد العزيز " مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

رقم السؤال	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
2	يعاملنا بحيادية وتفان	3.87	0.82	1
8	يتصرف دائما بطريقة القائد المسيطر أمام الموظفين	3.84	0.95	2
3	لا ينسب إنجازاتنا لنفسه	3.71	0.96	3
4	لا يحاول تحقيق مكاسب شخصية مني	3.71	0.82	4



رقم السؤال	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
5	يعتبر مثالا يحتذى به لنا	3.65	0.89	5
6	يتخذ جميع القرارات بنفسه سواء هامة ام لا "مركزية العمل"	3.62	0.96	6
9	يمارس الانضباط الصارم على المرؤوسين	3.58	1.04	7
1	كريم ولا يحصل على امتيازات غير شرعية	3.22	1.03	8
7	دائما ينهي أي اجتماع "صاحب الكلمة الأخيرة"	2.88	1.14	9
10	يصبح سليلت اللسان اذا لم ننجز الواجبات	2.74	1.07	10
	المتوسط الحسابي العام	3.48		

يوضح الجدول رقم (9) الأهمية بدرجة عالية للعبارات "يعاملنا بحيادية وتفان" و" يتصرف دائما بطريقة القائد المسيطر أمام الموظفين" و"لا ينسب إنجازاتنا لنفسه" و"لا يحاول تحقيق مكاسب شخصية مني" و"يعتبر مثالا يحتذى به لنا" و"يتخذ جميع القرارات بنفسه سواء هامة ام لا مركزية العمل" و"يمارس الانضباط الصارم على المرؤوسين" و"كريم ولا يحصل على امتيازات غير شرعية" فيما جاءت الأهمية بدرجة متوسطة للعبارات "دائما ينهي أي اجتماع "صاحب الكلمة الأخيرة". والعبارة الأخيرة "يصبح سليلت اللسان إذا لم ننجز الواجبات" كانت بمتوسط (2.74) وهو أقل المتوسطات في هذا البعد، وجاء المتوسط العام لجميع عبارات البعد (3.48).

• إجابة السؤال الثاني: هل توجد علاقة ارتباط إيجابية بين نمط القيادة الأبوية والالتزام الوظيفي؟ وللإجابة على السؤال، قامت الباحثة بحصر عدد من العوامل والخصائص والصفات لمعرفة مدى ترابط هذه الخصائص بين المنظمة والموظف والعكس في جامعة الملك عبد العزيز، وتم التحري عنها من خلال العبارات (1-9)، حيث تم تحليل البيانات واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها تنازليا لسؤال الدراسة الثاني ككل بالنسبة "لوجود علاقة ارتباط إيجابية بين نمط القيادة الأبوية والالتزام الوظيفي". كما يظهر في الجدول رقم (10) التالي:

جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات "وجود علاقة ارتباط إيجابية بين نمط القيادة الأبوية والالتزام الوظيفي" مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
3	سأكون سعيدا جدا لقضاء بقية مسيرتي المهنية مع هذه المنظمة	3.84	0.92	1
2	أشعر كما لو أن مشاكل منظمتي هي مشاكل	3.79	1.08	2
6	اخاف مما قد يحدث اذا تركت عملي هنا	3.73	0.87	3
7	من الصعب للغاية بالنسبة لي مغادرة منظمتي الآن، حتى لو أردت ذلك	3.70	1.06	4
4	استمتع وأنا اناقش اخبار منظمتي مع الناس في خارج المنظمة	3.68	1.11	5
9	ندرة البدائل المتاحة احد الاسباب التي تمنعني من ترك المنظمة	3.60	0.87	6
8	البقاء مع منظمتي هي مسألة ضرورة بقدر الرغبة	3.54	1.01	7

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
5	لا أشعر بأنني "جزء من العائلة" في هذه المنظمة	2.77	0.93	8
1	لا أشعر شعورا قويا بالانتماء إلى منظمتي	2.59	0.78	9
	المتوسط الحسابي العام	3.47		

يوضح الجدول رقم (10) الأهمية بدرجة عالية للعبارات " سأكون سعيدا جدا لقضاء بقية مسيرتي المهنية مع هذه المنظمة " و " أشعر كما لو أن مشاكل منظمتي هي مشاكلي " و "أخاف مما قد يحدث اذا تركت عملي هنا " و "من الصعب للغاية بالنسبة لي مغادرة منظمتي الآن، حتى لو أردت ذلك." و "استمتع وانا اناقش اخبار منظمتي مع الناس خارجها " و "ندرة البدائل المتاحة احد الاسباب التي تمنعني من ترك المنظمة " البقاء مع منظمتي هي مسألة ضرورة بقدر الرغبة " فيما جاءت الأهمية بدرجة متوسطة للعبارات " لا أشعر بأنني "جزء من العائلة" في هذه المنظمة. " والعبارة الأخيرة "لا أشعر شعورا قويا بالانتماء إلى منظمتي " كانت بمتوسط "2.59" وهو أقل المتوسطات في هذا البعد، وجاء المتوسط العام لجميع عبارات البعد "3.47".

● إجابة السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباط إيجابية بين نمط القيادة الأبوية والرضا الوظيفي؟

وللإجابة على السؤال، قامت الباحثة بوضع عدة اسئلة موجهة للموظفات، وتم التحري عنها من خلال العبارات (1-3)، حيث تم تحليل البيانات واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها تنازليا لسؤال الدراسة الأول ككل بالنسبة "لوجود علاقة ارتباط إيجابية بين نمط القيادة الأبوية والالتزام الوظيفي". كما يظهر في الجدول رقم (11) التالي:

جدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات "وجود علاقة ارتباط إيجابية بين نمط

القيادة الأبوية والرضا الوظيفي" مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	انا مقتنعة بعملي	3.76	0.93	1
2	احب عملي كثيرا واستمتع به	3.65	1.11	2
3	أنا راض بشكل عام مع هذا النوع من العمل الذي أقوم به	3.59	0.97	3
	المتوسط الحسابي العام	3.66		

يوضح الجدول رقم (11) الأهمية بدرجة عالية للعبارات " انا مقتنعة بعملي " و " احب عملي كثيرا واستمتع به " و " أنا راض بشكل عام مع هذا النوع من العمل الذي أقوم به " وقد جاءت جميع العبارات بدرجة أهمية عالية، وهذا يظهر أهمية مدى اسهام نمط القيادة الأبوية في تحقيق الالتزام والرضا الوظيفي لدى موظفات الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك عبد العزيز.

خلاصة النتائج:

1- أظهرت نتائج الدراسة أن المدراء يتعاملون مع الموظفين بنمط القيادة الأبوية سواءً كانت بالطريقة الأخلاقية أو السلطوية.

- 2- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية بين نمط القيادة الأبوية والالتزام الوظيفي. وبالرغم من أن القائد كان يلجأ أحياناً لاستخدام القيادة الأبوية السلطوية إلا أن النتائج أظهرت أنه يوجد التزام وظيفي اتجاه المنظمة من قبل عينة الدراسة.
- 3- أظهرت نتائج الدراسة أن هنالك عدم شعور بالانتماء إلى المنظمة التي يعمل بها أفراد العينة بنسبة بسيطة.
- 4- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين نمط القيادة الأبوية والرضا الوظيفي للموظف حتى في حال استخدم المدراء أسلوب القيادة الأبوية السلطوية.
- 5- أظهرت نتائج الدراسة أن هنالك اقتناع بالعمل والاستمتاع به والرضا بشكل عام مع هذا النوع من العمل وقد جاءت جميع العبارات بدرجة أهمية عالية.
- 6- أظهرت نتائج الدراسة أن نمط القيادة الأبوية له دور إيجابي في تحسين بيئة العمل وزيادة الشعور بالالتزام والرضا الوظيفي لدى العاملين.

### التوصيات والمقترحات.

- 1- ضرورة تنمية الشعور الإيجابي لدى جميع الافراد تجاه المنظمة التي يعملون بها.
- 2- ضرورة تطبيق النمط القيادي الابوي من قبل المدراء إذ إنه يضيف جانب الإيجابية على الالتزام الوظيفي.
- 3- ضرورة تطبيق النمط القيادي الابوي من قبل المدراء إذ إنه يضيف جانب الإيجابية على الرضا الوظيفي.
- 4- ضرورة الاهتمام بأراء الموظفين بنمط القيادة الذي يستخدمه المدراء/ القادة في منظماتهم.
- 5- ضرورة تعزيز الشعور بالانتماء إلى المنظمة التي يعمل بها الفرد.
- 6- ضرورة الاهتمام باتباع نمط القيادة الأبوية إذ إنه يساهم في تحقيق الالتزام والرضا الوظيفي لدى الموظفين.
- 7- ضرورة الاهتمام برضا العميل الداخلي " الموظفين " واقتناعهم بالعمل والاستمتاع به إذ إنه يزيد من جودة المخرجات.

### مقترحات لبحوث تكميلية ودراسات مستقبلية

لسبب ضيق الوقت لدى الباحثة وخصوصية التعامل مع جامعات الذكور من قبل الاناث وصعوبة الوصول إلى عينة أكبر بسبب بعد المسافات فلم تتحقق الباحثة من تأثير العوامل الديموغرافية. لذلك توصي الباحثة بأجراء المزيد من الابحاث في مجال القيادة الأبوية ومعرفة أثرها على الموظفين الذكور بجامعة الملك عبد العزيز، ومقارنتها بالدراسة الحالية لمعرفة مدى تأثير تطبيق نمط القيادة الابوية على الالتزام والرضا الوظيفي من وجهة نظر الموظفين والموظفات.

### قائمة المراجع.

#### أولاً- المراجع بالعربية

- الأغبري، عبدالصمد (1997م) الأنماط القيادية السائدة لدى عينة من مديري ووكلاء مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية: دراسة استطلاعية، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، جامعة الكويت.
- الأغبري، عبدالصمد (2002م) الرضا الوظيفي لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية دراسة ميدانية، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، ع 109. مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت.

- أوشي، وليم.ج (2015م) النموذج الياباني في الإدارة (نظرية Z) ترجمة: حسن محمد يس، الناشر: معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- البديوي، محمود (٢00٧م) الرضا الوظيفي والقيادة الفعالة، مجلة عالم السعودية نوفمبر 2006.
- الجميلي، علي (2012م) العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني الانبار، جامعة الانبار.
- خثيلة، هند (1992م) نماط القيادة في التعليم الجامعي كما يدركها عضو هيئة التدريس، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد السابع والعشرون، 63-95.
- العفيفي، خميس (1999) الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية بلواء غزة وعلاقتها برضى المعلمين عن العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس بالتعاون مع جامعة الاقصى، غزة.
- العميان، محمود (2005) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان.
- عياصرة، علي (2006م) القيادة كالدافعية في الإدارة التربوية، ط1، الدار.
- فلمان، ايناس (1429هـ) الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في قسم الإدارة التربوية والتخطيط بجامعة أم القرى.
- الفياض، محمود (1995) أثر النمط القيادي على الابداع الاداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية، رسالة ماجستير في الجامعة الاردنية.
- القحطاني، سالم وآخرون (1421هـ) منهج البحث في العلوم السلوكية مع تطبيقات على برنامج SPSS، الرياض: المطابع الوطنية الحديثة.
- قرواني، خالد نظمي عبد الفتاح (2008م) النمط القيادي في الجامعات الفلسطينية ومدى تأثيره على مستوى الأداء الوظيفي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 159.
- محمد، سالم (1997) الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية، مكتبة الملك فهد الوطنية.
- المسدي، عادل عبد المنعم (2011) دورية الإدارة العامة - معهد الإدارة العامة، العدد الثاني ربيع الآخر 1432هـ - مارس 2011 م، جمهورية مصر العربية.
- المغيدي، الحسن وآل ناجي، محمد (1994م) الأساليب القيادية لعمداء الكليات بجامعة الملك فيصل بالمنطقة الشرقية مجلة اتحاد الجامعات العربية. الأردن: اتحاد الجامعات العربية، ع 29، 194-223.

#### ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Afsar, B. (2014) Moral or Authoritative Leadership: Which One is Better for Faculty Members? American Journal of Educational Research, pp. 793-800.
- Al-Hadhod, D. (1984) Leadership Behavior of Elementary Public School Principals in the State of Kuwait. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Southern California, LA.
- Chen, Z. X., Tsui, A. S., & Farh, J. L. (2002) Loyalty to supervisor vs. organizational commitment: Relationships to employee performance in China. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 75 (3), 339-356.

- Cheng, B. S., Farh, J. L., & Chou, L. F. 2006. Paternalistic Leadership: Model and Evidence. Taipei: Hwa Tai Publishing. (in Chinese)
- Cunningham. & Cordeiro, P. (2004), Educational Administration. A problem – Based Approach. Allyn & Bacon. United States: 161-170.
- Harris, E. F. & Fleishman, E. A. (1962). Patterns of leadership behaviour related to employee grievances and turnover. Personnel Psychology, 15 (1), 43-56.
- Likert, R. (1966). New patterns of management. New York, NY: McGraw-Hill.
- Mcshane, s& Glinow, M (2007) Organizational behavior ssinationals, McGraw-