Journal of
TANMIYAT AL-RAFIDAIN
(TANRA)
A scientific, quarterly, international, open access, and peer-reviewed journal

Vol. 44, No. 145
March. 2025

© University of Mosul | College of Administration and Economics, *Mosul, Iraq.*

TANRA retain the copyright of published articles, which is released under a "Creative Commons Attribution License for CC-BY-4.0" enabling the unrestricted use, distribution, and reproduction of an article in any medium, provided that the original work is properly cited.

Citation: Al-Jubouri S. R.. Azez, Al-Khashab. Hassan Thabet, (2025)."The role of health leadership in adaptive health care A survey of technical opinions from faculty members in some colleges at the University of Mosul".
TANMIYAT AL-RAFIDAIN, 44 (145), 42 -67 , https://doi.org/10.33899/tanra.2024.153473.1405

P-ISSN: 1609-591X
e-ISSN: 2664-276X
tanmiyat.uomosul.edu.iq

Research Paper

The Impact of Paternal Leadership on Organizational Citizenship Behavior: A survey Study of the Opinions of a Sample of Lecturers in Some Colleges of the University of Mosul

Sinjar R. A. Al-Jubour[1]; Hassan T. Al-Khashab[2]

[1,2] Department of Business Administrations, College of Administrations and Economics, University of Mosul, Mosul, Iraq.

Corresponding author: Sinjar R. A. Al-Jubouri
sinjar.23bap153@student.uomosul.edu.iq

DOI: 10.33899/tanra.2024.153473.1405

Article History: *Received*: 1/9/2024; *Revised*:29/9/2024; *Accepted*: 8/10/2024; *Published*:1/3/2025

Abstract:
The current study aimed to crystallize a theoretical framework that includes the most important main vocabulary of the concept of paternal leadership and its dimensions, as well as the concept of organizational citizenship behavior and its dimensions, and to test the relationships of association and influence between the main and sub-variables at the level of the colleges of the research sample. To achieve the study procedures, a hypothetical plan was developed and a set of hypotheses were used and tested. The analytical survey method was used to describe the study variables, and the questionnaire was relied upon as a main tool for collecting data and adopting it in a manner consistent with the objectives of the current thesis. The study community consisted of a sample of lecturers working in some colleges of Mosul University in Nineveh Governorate, where the sample number reached (260) lecturers. All of them were valid, and the program (SPSS V26) was used to reach percentages, arithmetic means, standard deviations, coefficient of variation, response intensity, stability measurement, common method bias, and internal consistency. The statistical program (AMOS, V24) was used to conduct confirmatory factor analysis and analyze the correlation and influence relationships. The study reached a set of results, the most important of which is the existence of a significant correlation between paternal leadership and organizational citizenship behavior, which indicates that the awareness of individuals working in the organization under the study of paternal leadership will contribute to enhancing organizational citizenship behavior and reflecting this on organizational performance within the organization. The current study concluded with a set of proposals represented by clarifying the importance of applying paternal leadership and its three dimensions represented by (authoritarian leadership, charitable leadership, and ethical leadership) in the management of the university and its activities, due to its positive impact on the stability and cohesion of the colleges under study.

Keywords:
Paternal Leadership, Leadership Styles. Organizational Citizenship Behavior

ورقة بحثية

دورالقيادة الأبوية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية-دراسة مسحية لآراء عينة من التدريسيين في بعض كليات جامعة الموصل

سنجار رائد عزيز الجبوري[1]؛ حسان ثابت الخشاب[2]

[1,2]قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل، العراق.

المؤلف المراسل: سنجار رائد عزيز الجبوري(sinjar.23bap153@student.uomosul.edu.iq)

DOI: 10.33899/tanra.2024.153473.1405

تاريخ المقالة: *الاستلام*:2024/9/1؛ *التعديل والتنقيح*:2024/9/29؛ *القبول*:2024/10/8؛ *النشر*: 2025/3/1.

المستخلص:

هَدَفت الدراسة الحالية إلى بَلورة إطار نظري يَضُم المفردات الرئيسة الأكثر أهمية لِمفهوم القِيادة الأبوية وأبعادها، فَضلاً عن مَفهوم سلوك المواطنة التنظيمية و أبعادها، واختبار عَلاقات التأثير بَينَ متغيرات الدراسة على مستوى الكليات ميدان البَحث ولِتحقيق إجراءات الدِراسة ، تم وَضع مُخطط فَرضي واستخدمت مَجموعة مِن الفَرضيات واختبارِها ، وتم اللجوء إلى المَنهج المسحي التَحليلي، إذ من خلاله وصفت مُتغيرات الدِراسة واعتمدت الإستِبانة أداة رَئيسة لِجمع البَيانات واعتمادها بِما يتلاءم مَع أهدافِ البحث الحالي ، تَكون مُجتمع البحث من التَدريسيين لبعض الكُلياتِ في جامِعة المَوصِل في (مُحافظة نَينَوى) المتمثلة بـ(كلية الإدارة و الاقتصاد , كلية الآداب, كلية التربية للعلوم البدنية وعلوم الرياضة ، كلية التربية للعلوم الصرفة , كلية التربية الأساسية , كلية الحقوق , كلية الفنون الجميلة) حيث بلغ عدد أفراد العينة (260) تدريسياً ، وَكانت جَميعُها صالِحة ، واستِخدم بَرنامِج (SPSS V26) لِلوصول إلى النِسب المِئوية والمُتوسِطات الحِسابية والانحِرافات المِعيارية ومُعامِل الإختلاف وقوة الاستِجابة والقِياس لِثَبات وتَحيُز الطريقة المُشتَركة والاتساق الداخلي، وتم استخدام البَرنامج الإحصائي (AMOS,V24) لِإجراء التَحليل العاملي التَوكيدي وتَحليل عَلاقَتي الارتباط والتأثير، وتوصل البحث إلى العديد مِن النَتائِج أهمُها وجود علاقة ارتِباط ذات دلالة مَعنوية بَين القيادة الأبوية وسلوكِ المُواطَنة التنظيمية، وَهذا يَدُل على أنَ إدراك الأفراد العامِلينَ في المنظمةِ المَبحوثة لِلقيادة الأبوية سَيُسهِمُ في تَعزيز سلوك المُواطنةِ التَنظيمية وانعكاس ذلك على الأداء التَنظيمي داخِل المنظمة .

الكلمات المفتاحية:

القيادة الأبوية، انماط القيادة ، سلوك المواطنة التنظيمية. جامعة الموصل

مجلة

تنمية الرافدين

(TANRA): **مجلة علمية، فصلية، دولية، مفتوحة الوصول، محكمة.**

المجلد (44)، العدد (145)، آذار 2025

© جامعة الموصل | كلية الإدارة والاقتصاد، *الموصل، العراق.*

تحتفظ (**TANRA**) بحقوق الطبع والنشر للمقالات المنشورة، والتي يتم إصدارها بموجب ترخيص (Creative Commons Attribution) لـ (CC-BY-4.0) الذي يتيح الاستخدام، والتوزيع، والاستنساخ غير المقيد وتوزيع للمقالة في أي وسيط نقل، بشرط اقتباس العمل الأصلي بشكل صحيح.

الاقتباس: الجبوري، سنجار رائد عزيز, الخشاب، حسان ثابت، (2025). "دورالقيادة الأبوية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية : دراسة مسحية لآراء عينة من التدريسيين في بعض كليات جامعة الموصل" ***تنمية الرافدين***، 44 (145)، 42-67.
https://doi.org/10.33899/tanra.2024.153473.1405

P-ISSN: 1609-591X
e-ISSN: 2664-276X
tanmiyat.uomosul.edu.iq

المقدمة

تشـكل القيادة اسـاسـا مهماً تعتمد عليه أكثر النشـاطات للمنظمات الحكومية وغير الحكومية (القطاع الخاص) وإن التطور في العلم والتقنيات السـريع، الأمر الذي أدى إلى ظهور حاجة لاتباع عدد من الأنماط والمهارات الإدارية المعينة من طرف القيادات في المنظمات بأختلاف تسمياتها ، لما من شأنه أن يحقق التطور و الأزدهار، ويُعدُّ أسـلوب القيادة بشـكل عام أحد أهم العوامل التي تسـهم في تقدم المنظمات وازدهارها، إذ إن نجاح المنظمة في التوصل إلى أهدافها المنشودة و تحقيق الرسالة التي تسعى إليها، ويتصل اتصالاً كلياً بالآلية أو الطريقة التي يقوم القائد من خلالها بادارة المنظمة، فالنمط الذي يتبعه في القيادة والصـفات القيادية المميزة التي تبرز في شخصيته وإمكانياته هي من أهم صفاته.

لتركز الدراسة الحالية على البحث في أحد انماط القيادة، وهو 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 الموظفون، وجعلهم بمنزلة أبنائه، وهذا النوع من القيادة يكون كقيادة الأب هادفاً إلى الحماية والإرشاد. لذلك فإن نمط القيادة الأبوية من الأنماط القيادية التي لقيت اهتمام العديد من الباحثين، وظهر هذا النمط بشكل واضح في المنظمات الصينية، ويتسم بأن يكون القائد سلطويا واستبداديا في جانب، ويتحلى بالأخلاق العالية والاهتمام بالمرؤوسـين ومراعاة مصـالحهم في جانب آخر. لما لذلك من تأثير كبير على المرؤوسـين وسـلوكياتهم. أما من حيث الأهمية فقد أشـار الباحثون إلى أن القيادة الأبوية توفر الحنان والرعاية الأبوية للمرؤوسين والاهتمام بمصالحهم وعوائلهم، وبالمقابل فإن القائد يطالبهم بالطاعة والاحترام، ويؤثر السلوك الأبوي بشـكل إيجابي على مواقف المرؤوسـين وسـلوكياتهم، وهي تدل على الشـعور بالمسـؤولية والحرص على المجتمع والعاملين في المنظمة.

في سياق ذلك، ركزت الدراسة على بناء إطار نظري وتطبيقي عبر ثلاثة مباحث رئيسة، خصص المبحث الأول لعرض منهجية الدراسـة، في حين خصـص المبحث الثاني لعرض الجانب النظري للدراسـة، وتضـمن المبحث الثالث الجانب التطبيقي للدراسة، من خلال إختبار فرضيات الدراسة، وأخيراً اختتمت الدراسة بعرض أهم الإستنتاجات التي توصلت إليها، إلى جانب مقترحات الدراسة وآلية تنفيذها.

المبحث الأول: منهجية البحث

تمثل منهجية البحث اللبنة الاسـاسـية للظاهرة المبحوثة، إذ تُعدُّ خارطة طريق تقوم بإرشـاد الباحث لتتبع المسارات الصحيحة في توجيه متغيرات البحث بناءً على ذلك قام الباحث في الدراسة الحالية بعرض أهم النقاط المنهجية للدراسـة، فبدأ باسـتعراض مشـكلة الدراسـة وأهميتها وأهدافها، فضـلاً عن أهم الفروض الرئيسـة و حدود الدراسـة الزمانية و المكانية، ثم وصـف المنهج الذي تم اتباعه , فضـلاً عن مصـادر الدراسـة الأداة المسـتخدمة وطريقة إعدادها وكيفية تكوينها وتطويرها, وكما يأتي:

أولا: مشكلة البحث

إن البحث الحالي والذي يتكون من إطارين الأول فكري والثاني ميداني، وقد جاءت مشكلة البحث لتنسجم مع تلك الاطر ولتتجه نحو اتجاهين اولهما ما يرتبط بالجزء النظري والذي ارتبط بتطور الدراسات المعاصرة في الفكر الإداري وتوجهه نحو مناقشة موضوعات متنوعة وحديثة قدر الإمكان لمواجهة ما تتطلبه بيئة المنظمات المتجددة داخلية كانت أم خارجية ، وحيث كانت متغيرات البحث المتمثلة (القيادة الأبوية ، سلوك المواطنة التنظيمية) جزءًا من تلك الموضوعات ، إلا أنه من الملفت للنظر قلة الدراسات التي حاولت تحليل العلاقة بين هذه المتغيرات على نطاق واسع مع عدم وجود تحديد للنتائج المتوقعة لهذه العلاقة في الابحاث الادارية على مستوى البيئة العربية بشكل عام والعراقية بشكل خاص ، وهذه القلة كانت مشكلة بحد ذاتها خاصة على مستوى الادبيات النظرية العربية فيما يخص متغير (القيادة الأبوية)، على حد علم الباحث , لذا جاء البحث الحالي بوصفه محاولة لردم الفجوة المعرفية في هذا المجال ومعالجة جزء ولو يسير من النقص الواضح في تحديد مفاهيم هذه المتغيرات وأبعادها ومقاييسها المعتمدة في ظرف يعتقد فيه أن المنظمات العراقية أحوج ما تكون لتجسيد مفاهيم (القيادة الأبوية و سلوك المواطنة التنظيمية)

وبما يخص الاتجاه الثاني لمشكلة البحث فهو يتعلق بالجانب الميداني و الذي يرتبط بطبيعة العقبات والضغوطات التي يواجهها التدريسيون في بعض كليات جامعة الموصل بشكل خاص ، والتي تتسم بظروف بيئية داخلية غير مستقرة نوعا ما و التي قد تعيق تحقيق مبدأ سلوكيات المواطنة التنظيمية، كما أن ضعف التركيز على الممارسات المعتدلة وابتعاد القادة من أول وهلة في تعاملهم مع العاملين عن السلوك الابوي يرتبط بالعديد من المخرجات السلبية كاللامبالاة ، انعدام الثقة ، الصراع ، وضعف الاداء. وعليه فإن اهتمام المنظمات بـ(سلوك المواطنة التنظيمية) يقلل من الضغوط النفسية لعامليها، وعليه شخصت المشكلة الميدانية في ضوء عدم حسم توليفة العلاقات التأثيرية بين متغيرات البحث ميدانياً على مستوى بعض كليات جامعة الموصل في محافظة نينوى ، وهذا يوجب السعي في معالجة هذه المشكلة عن طريق دراسة هذه المتغيرات لبيان اهميتها والافادة منها خاصة كونها تسهم في ترشيد سلوكيات التدريسيين وتحفزهم على ممارسة السلوكيات الطوعية والتقليل من الضغوط التي يواجهها التدريسيون. وفي ضل ما ذكر يمكن تمثيل المشكلة البحثية في التساؤلات الآتية:

1. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الأبوية بأبعادها وسلوك المواطنة التنظيمية.
2. هل يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الأبوية في سلوك المواطنة التنظيمية.

ثانياً: أهمية البحث

تُعد هذه الدراسة مهمة لفهم العلاقة ما بين القيادة الأبوية وسلوك المواطنة التنظيمية، إذ يمكن أن يكون لهذه العلاقة تأثير كبير على أداء الكليات عينة الدراسة وفعاليتها. وتُقدم الدراسة نتائج قَيمة لِقادة المنظمات عن كيفية تحسين أساليب قيادتهم وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى مرؤوسيهم. وتُسهم الدراسة في توسيع المعرفة النظرية عن نمط القيادة وسلوكيات المرؤوسين في المنظمات. وعليه فإن أهمية الدراسة تجسدت في جانبين وكما يأتي:

1. **الأهمية النظرية:**

- تُسهم هذه الدراسة في توسيع المعرفة النظرية حول مفاهيم القيادة الأبوية وسلوك المواطنة التنظيمية.
- عبر تحليل العلاقة بين هذين المفهومين، تساعد الدراسة على فهم كيفية تأثير القيادة الأبوية في سلوكيات المرؤوسين.
- من المؤمل أن تسهم الدراسة في تشجيع الباحثين على تطوير نظريات جديدة حول انماط القيادة وسلوكيات المرؤوسين في المنظمات, من خلال الاستفادة من النتائج التي خرجت بها الدراسة الحالية.

2. **الأهمية التطبيقية:**

- تقديم بعض الحلول للمشكلات التي قد يتعرض لها القادة في بعض الكليات في جامعة الموصل في محافظة نينوى , بواسطة إدراك أبعاد القيادة الأبوية ودورها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المرؤوسين.
- الإسهام في قياس و تشخيص متغيرات الدراسة وأبعادها، و التي تُعدّ مهمة لقطاع التعليم في جامعة الموصل بشكل خاص و محافظة نينوى عموماً ، والتي من الممكن ادراكها عن طريق إجابات الأفراد المبحوثين في الكليات عينة الدراسة.
- الإفادة من النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة في تدعيم مسار عمل الكليات عينة البحث، وتعميمه على الكليات الأخرى .

ثالثاً: أهداف البحث

يمكن أن يحدد الباحث أهم أهداف الدراسة الحالية الذي يسعى إلى تحقيقها وهي على النحو الآتي :

1. بلورة إطار نظري يحتوي على المفردات الأساسية الأكثر أهمية لمفهوم القيادة الأبوية وأبعادها، فضلاً عن مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية و أبعاده .
2. الكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة عبر ما هو متوافر من معارف ذات صلة بالمتغيرات ودعم وتعزيز هذه العلاقة للإفادة منها في الجانب الميداني للدراسة .
3. التأكد من الصدق التوكيدي لمتغيرات الدراسة وما مدى مَلاءمة و تطابق الهيكل الفكري للمتغيرات مع ميدان الدراسة المتمثل بإجابات أفراد العينة المبحوثة .

4. وصف وتشخيص المتغيرات البحثية بالمجمل وتفصيلها على مستوى الكليات عينة البحث .
5. اختبار علاقات الارتباط بين المتغير الرئيس والفرعي على مستوى الكليات عينة البحث
6. اختبار علاقات التأثير بين المتغير الرئيس والفرعي على مستويات الكليات عينة البحث .

رابعاً: فرضيات البحث

تطلعاً لإجابة البحث عن تساؤله الرئيس، والتساؤلات الفرعية المنبثقة منه، وبغية بلوغ الأهداف الرئيسة، صيغت فرضيات البحث بوصفها تخميناً أولياً يتمسك به الباحثان بشكل مؤقت، ليجري صياغة فرضيات البحث على النحو الآتي:

1. **الفرضية الرئيسة الأولى:**

(HO:1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الأبوية بأبعادها وسلوك المواطنة التنظيمية.

2. **الفرضية الرئيسة الثانية:**

(HO:2) يوجد تأثير للقيادة الأبوية مجتمعة على الأبعاد الفرعية لسلوك المواطنة التنظيمية.

خامساً: حدود البحث

لكل دراسة سواء كانت عملية أو نظرية حدود تحدد محتوياتها، عليه تم تطبيق البحث الحالي وفقاً للحدود الآتية:

1. **الحدود المعرفية:** تمثلت الحدود المعرفية للدراسة في متغيرين هما (القيادة الأبوية , سلوك المواطنة التنظيمية).
2. **الحدود البشرية:** شملت عينة من بعض التدريسيين في الكليات المبحوثة.
3. **الحدود المكانية:** تمثلت حدود الدراسة المكانية في بعض كليات جامعة الموصل تمثلت بـ (كلية الإدارة والاقتصاد , كلية الآداب , كلية التربية للعلوم البدنية وعلوم الرياضة ، كلية التربية للعلوم الصرفة , كلية التربية الأساسية , كلية الحقوق , كلية الفنون الجميلة) ميداناً للدراسة.
4. **الحدود الزمانية:** تمثلت بمدة إعداد الدراسة الاستطلاعية في البعض من كليات جامعة الموصل العريقة ميداناً للدراسة، إذ ابتدأت بالزيارة الميدانية إلى الكليات عينة البحث والتي ساعدت في تحديد المشكلة البحثية للدراسة , ثم القيام بجمع المعلومات و البيانات الأولية عن مجتمع الدراسة ، إذ إن المدة الزمنية التي استغرقتها توزيع استمارة الاستبانة كانت ما بين 1/ 3 /2024 إلى 1 / 9 / 2024 .

سادساً: منهج البحث

أعتمد الباحث في دراسته على المنهج المسحي لإكمال دراسته الحالية، حيث إن هذا المنهج يُعدّ تصميماً يمكن من خلاله وضع الخطة المناسبة لجمع المعلومات والبيانات التي تمكن الدراسة من تحديد أهدافها بطريقة مبسطة ومنتظمة ومترابطة، فضلاً عن مُلاءمة هذا المنهج لبيئة الدراسة والموضوع الذي تناولته.

سابعاً: أساليب جمع بيانات البحث

ارتكز الباحث في دراسته على أدوات مختصة بجمع البيانات وتحليل تلك البيانات لأجل الوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها، وكما يأتي:

1. **الجانب النظري:** ارتكز الباحث في دراسته على المصادر العلمية المتوفرة , التي اشتملت على الكتب ورسائل الماجستير ، كذلك أطاريح الدكتوراه فضلاً عن المجلات العلمية الرصينة ومواقع شبكات الانترنت .
2. **الجزء العملي:** من أجل الوصول لتحقيق أهداف وفرضيات الدراسة فقد لجأ الباحثان إلى المصادر الأولية لأجل اكمال الجزء الميداني للدراسة ، فقد تم اعتماد الاستبانة أداة رئيسة لتجميع البيانات والتي ارتكز عليها الباحث في تجميع المعلومات والبيانات المتعددة والتي تشتمل على عدة فقرات تحتوي في طياتها على التساؤلات المتعلقة بالجزء الميداني ، إذ تم توزيع الاستبانة على عدد من التدريسيين والأساتذة العاملين في عدد من الكليات في جامعة الموصل في محافظة نينوى ، والبيانات الرئيسة تتكفل بالإجابة على التساؤلات المتعلقة بالدراسة ، واختبار فرضياتها.

المبحث الثاني: الجانب النظري للبحث

أولاً: القيادة الأبوية

تواجه المنظمات في عصرنا الحالي الكثير من التغيرات المستمرة في شتى المجالات (الاقتصادية، السياسية والتكنولوجية، الاجتماعية ، الثقافية...الخ) ويمثل العنصر البشري الركيزة الأساسية في الفكر الإداري المعاصر، وهذا ما دفع معظم المنظمات إلى زيادة الاهتمام بالموارد البشرية وتوفير عدد من الأبعاد الأساسية والتي تتمثل في توفير بيئة عمل صحية وآمنة، ودعم ومشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات، وتوفير قدر كافٍ من الرعاية الاجتماعية والاقتصادية والصحية. ويتوافق ذلك مع جوهر مفهوم جودة حياة العمل والتي ترتكز على تحقيق التوافق بين الفرد ووظيفته، ومراعاة الجوانب الإنسانية للعمل كمسؤولية اجتماعية وأخلاقية ومعنوية للمنظمات لتحسين إنتاجيتها وتحقيق الرضا المجتمعي عن أدائها وخدماتها المقدمة (Nasr, 2020). وتؤدي القيادة دوراً مهماً ومؤثراً في نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها، إذ تؤثر القيادة على الأداء وتنطوي على علاقات معقدة في مختلف المستويات بما في ذلك التنظيمية والعاطفية والمهنية والشخصية (Aravena,2019).

1. مفهوم القيادة الأبوية

تُعدُّ القيادة الأبوية نمطاً من الانماط القيادية التي يظهر فيها القائد كأب ، أي هي السياسة التي يتبعها القائد في التعامل مع العاملين والتي تنص على الاهتمام بسعادتهم ورفاهيتهم مع وضعه لاستراتيجية تجعلهم يقدمون على الخطوات اللازمة لتطبيقها، وقد قاموا بها بأنفسهم من دون تقييد لحرياتهم (Benton, 2008). هذا وقد اشار (Chukwudi,2009) إلى عَدم وجود إجماع بَينَ الباحثين فيما يَخص وَضع مَفهوم مُحدد لِلقِيادة الأبوية ، في حين إنَ الغالبية منهم اتفقوا على أنَ القِيادة الأبوية من المُمكِن أن تُوصف على أنها أحد أنماط

القيادة فَفي القِيادة الأبوية يُفترض أن لِلقائد دَوراً كَدور رب الأُســرة وإنَ دَور ذلك القائد في تَحســين عَلاقاته مع أفراد جماعته يَبدأ عَبر تَقديم المُســاعَدة وتَوفير الحماية وتَلبية مُتَطلباتِهم بِصــفتِهم أفراداً في الأُســرة, إنَ العُلماء الذينَ يَتجِهونَ إلى هذا الرأي في العادة يَنظرونَ إلى القِيادة الأبوية بِنَظرة إيجابية.

وتأسيساً على ما ذُكر يُشار إلى القيادة الأبوية على أنها نمط قيادي يدمج بين الإحسان والسلطة الأبوية في المنظمة، ويُبرز القادة الأبويون رعاية منفردة للمرؤسين مثلما أنهم في الوقت ذاته يسيطرون على عملية صنع القرار ويجعلونها مركزية في أيديهم، ويلبون المطالب المزدوجة مثل التعايش بين الإحسان والسلطة التي تخرج من شخصية الأب الذي يرعى ويهتم ويُعتمد عليه، ومقابل ذلك يُلتمس من العاملين أن يكونوا على قدر من الاخلاص والاحترام والطاعة لقادتهم، إذ طبقت قسم من الإدارات الأسلوب الأبوي في التعامل مع الأفراد في منظماتها ، وذلك انعكاس لما يطبق من تعسف و معاملة سيئة من قبل البعض من القادة بعد الحرب العالمية الأولى (Mansur,at.al,2017,703).

وقد اورد الباحث الجدول (1) لعرض عدد من مفاهيم القيادة الأبوية المتناولة من لد عدد من الباحثين العرب وكذلك الاجانب لِتعزيز التأطير النظري لِمُتغير القيادة الأبوية.

جدول (1): تعريفات القيادة الأبوية حسب آراء عدد من الباحثين

ت	الباحث	التعريف
.1	ÖNER,2012	تعرف القيادة الأبوية بأنها نوع قيادي يعتني فيه الرئيس بالمرؤوسين كأبنائه , يرعاهم , يوجههم , يتصرف بشكل عام كما يتصرف الأب مع أبنائه ، ويظهر هذا الصنف من القادة اهتمامًا بليغاً برفاهية للمرؤوسين بشكل عام ، ولا يمتثلون إلى الإذعان لرغبات المرؤوسين ، ولكن بدلاً من ذلك يحافظون على الإحساس بالتسلسل الهرمي ويتوقعون من المرؤوسين الطاعة المطلقة لهم , كما أن القائد الأبوي يتدخل في استقلالية المرؤوس دون موافقتهم ، ومع ذلك فإن القيادة الأبوية توجيهية داعمة .
.2	Özçelik&Cenkci, 2014	وتعرف على أنها من الأنماط القيادية التي ترتكز على فكرة مفادها أن المديرين يهتمون شخصياً بحياة المرؤوسين في خارج العمل والاهتمام بمشاكلهم الشخصية، ومحاولة تعزيز الرفاهية لدى المرؤوسين ومساعدتهم في الوصول إلى أهدافهم، ويتولى الأشخاص في السلطة مكان الوالدين، ويظنون أنه يجب عليهم توفير حماية المرؤوسين الذين تحت إرادتهم ، وفي المقابل يُظهِر المرؤوسون الولاء و الامتثال والطاعة والاحترام لقادتهم .
.3	Mansur,et.al,2017	هي نمط قيادي يدمج بين الإحسان والسلطة الأبوية في المنظمة ويُظهر القادة الأبويون اعتبارا ورعاية كلاً على حدة وفي ذات الوقت يسيطرون على عملية صنع القرار لتكون مركزية، وبحققون المتطلبات المزدوجة للامتثال والوئام ، والتعايش بين الإحسان

ت	الباحث	التعريف
		والسلطة التي تخرج من شخصية الأب الذي يرعى ويهتم ويُعتمد عليه، مُقابل ذلك يُتَوقع مِن المرؤوسين أن يَكونوا مُخلصينَ ومُحترَمين ومُطيعينَ لِرؤسائِهم في العمل.
.4	Wang,et.al,2018	هي الرعاية والإحسان والسلطة في ممارسات القائد مع المرؤوسين العاملين معه في المُنظمة، وذلك من أجل تحقيق الفائدة مِن مُشتركة للعاملينَ في المُنظمة وتحسين وتطوير أداء تلك المُنظمة ، من خلال الاعتماد على العلاقات الفاعلة بين القادة و المرؤوسين القائمة على (العدالة، النزاهة، الاهتمام، الثقة) .
.5	Luu&Djurkovic,2019	هي أسلوب قيادي يَجمع بَينَ الانضِباط العالي لِلمرؤوسين والسُلطة مَع الخير الأبويِ لقائِدِهم، إذ إن القائِد الأبوي يحترم مَن يَعملونَ تَحتَ رِئاسته كأبنائه، يَهتمُ بِسعادتِهم، يُعلِمُهُم الصوابَ مِن الخطأ، يَضعُهم تَحتَ الأنضِباط لِتشكيل سُلوكيات وَقيم مُؤاتية داخِلِهم .
.6	Mahmoud, 2019, 53	وتعرف أيضاً بأنها أحد الأنماط القيادية الي تقوم على الجونب الخيرية والأخلاقية والاستبدادية في تعامل المدير مع مرؤوسيه ، وبالشكل الذي يدعم المتغيرات السلوكية الإيجابية، ويقلل السلبية منها، ويحقق أهداف المرؤوسين وأهداف المنظمة .
.7	Mert&Ozgenel,2020	هيَ أسلوب قيادي يعتمد على الانضباط الصارم والاهتمام الخاص بالمرؤوسين من قبل قادتهم مع ممارسة السلطة عليهم وتوقع قيامهم بالعمل دون سؤال، ويهتمون بالمقابل بحياة مرؤوسيهم المهنية والعائلية.
.8	Waer, 2020, 34	تُعرَف القيادة الأبوية بأنها النمط القيادي الذي يمارس من خلاله القائد دور الأب داخل المنظمة الذي له سلطة مطلقة مرتبطة بالاهتمام والرعاية، اذ يمتثل المرؤوسون طواعية لتعليماته.
.9	Mr. and Awad, 2021	هيَ القيادة التي عن طريقها يمارس القائد علاقات إنسانية فيما بينه وما بين مرؤوسيه والتي هيَ على هيئة مساعدات، ويعاملهم باحترام وإحسان، ويتمسك كذلك بالقيم الأخلاقية التي ينبغي عليه إتباعها حتى يحصل على ثقة وولاء المرؤوسين من حوله، فضلاً عن التشديد على الانضباط وانصياع المرؤوسين للتعليمات والقواعد المتعلقة بالعمل ضمن اطار المنظمة .
.10	Taha, 2021	القيادة الأبوية هي نمط من انماط القيادة الإيجابية, إذ تجمع ما بين السلطة والإحسان والنزاهة الأخلاقية، والتي يسعى عبرها القائد للاهتمام برفاهية وسعادة المرؤوسين ، فضلاً عن وضعه لخطة تُمكِنُهم مِنَ الإقدام على الخطوات المطلوبة لتنفيذها، والتي قد اختاروها بأنفسهم من دون تقييد لحرياتهم.

ت	الباحث	التعريف
.11	Ansary,2021, 1	عرفت القيادة الأبوية على أنها مدخل إداري يعتمد على تعامل القائد مع المرؤوسين معه في العمل و كأنه احد الآباء في الأسرة، إذ يتعامل معهم مثل أفراد بالغين في عائلة ،ويتحمل المسؤولية بشكل كامل عنهم عبرَ سيطرته على السلطة عن طريق جعل القرارات النهائية محصورة بيده تحقيقاً للمصالح العليا، ويشاركهم في التعاطي مع القضايا والمشكلات وطرح الأفكار للتوصل إلى حلول مناسبة ، و يلبي حاجاتهم المتنوعة ، وينتظر منهم الثقة والولاء والطاعة الكبيرة له، والحث على العمل بروح الفريق.
.12	Ibrahim, 2023	يُعرف القيادة الأبوية على أنها نَمط قِيادي يُمارسه مُديرو المُنظمات التعليمِية في مُنظماتِهم عَبرَ تَعاملِهم وتَصرفاتِهم وسلوكياتِهم ومُمارساتِهم مَع المَرؤوسين كَالآباء والأمهاتِ داخل بُيوتِهم مَع أولادِهم و يُوفرونَ لَهم الأهتِمام والرِعاية والحماية عَبرَ نَمط القِيادة الخَيرة ويُعامِلونَهم بِمُساواة وبعدالة ونزاهة وتقدير ويحترِمُونهم عَبرَ نَمط القيادة الأخلاقية ، مِن أجل تَقديم المَرؤوسين الوَلاء لِمُديري المُنظمات وطاعَتِهم في الإلتِزام بِقراراتِهم عَبرَ نَمط القيادة السلطوية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر الواردة فيه

يتضح مما سبق أن هناك العديد من التعريفات للقيادة الأبوية إلا أنها تدور حول أن القائد الأبوي يتعامل مع مرؤوسيه كأولاده، فهو مسؤول عنهم وعن تشكيل قيمهم وسلوكياتهم الإيجابية، كما أنه يتصرف من أجل مصلحتهم فضلاً عن توفير قدر مناسب من الاهتمام والرعاية لهم.

2. القيادة الأبوية وعلاقتها بالأنماط القيادية الاخرى

تمت الإشارة في بداية المبحث إلى ان القيادة الأبوية تُعدُّ من الانماط القيادية الأكثر انتشاراً في الثقافات الصينية ، إذ لُحظ أن هذا النمط يوجه تركيز اهتمامه إلى سعادة المرؤوسين ورفاهيتهم، وذلك عبر اعداد وتنفيذ الخطط التي تسهم في تحفيزهم للقيام بالعمل بكفاءة وفاعلية لتحقيق الاهداف التنظيمية المنشودة منهم (Luu&Djurkovic.2019,23) . وإن نمط القيادة الأبوية مختلف في عدد من مبادئه عن العديد من الانماط القيادية الأخرى اذ تناول الباحث مثالاً, اختلاف القيادة الأبوية عن القيادة التحويلية و القيادة الخادمة من حيث آلية التحفيز , اهتمام القائد بشأن الرفاهية الشخصية للمرؤوسين (Chen,et.al,2014,719) . كما أن القيادة الأبوية لا تشتمل على مفاهيم التفويض والتمكين، إذ إنَ عملية اتخاذ القرارات في القيادة الأبوية مركزية غالباً ، ويتوقع المرؤوسون من قياداتهم اتخاذ القرارات من جانبهم دون مشاركتهم ، ودور المرؤوسين هو طاعتهم والامتثال لتطبيق توجيهات قياداتهم (Pellegrini,et.al,2010,394) .

أما في نمط القيادة التحويلية , القادة التحويليون يعرفون بأنهم قادة باستطاعتهم الهام المرؤوسين العاملين في المنظمة الرقي بمصالحهم الشخصية التي بدورها تنعكس على مصلحة المنظمة كلها ، و فضلاً عن أن القادة يمتلكون القدرة على إحداث تأثير كبير على المرؤوسين العاملين في المنظمة عبر الاسهام في التمكين النفسي لهم , كذلك فإن القادة التحويليين يقدمون الحماس الذي ينعكس على زيادة الثقة عند المرؤوسين والطموح والولاء , مما يجعلهم مندمجين في القيام بأعمالهم ولديهم الرغبة في القيام بجهود اضافية لتحقيق النجاح (Schermerhom,1996,110) .

ومن الممكن رؤية التباين في المبادئ والسلوكيات الاساسية فيما بين نمطي القيادة التحويلية والأبوية من جانب المساهمة والاثر الايجابي أو الأثر السلبي في الاداء (Bass, 1990:31) وبمقارنة نمط القيادة الأبوية بنمط القيادة الخادمة نرى أن القيادة الخادمة تركز على جانب تنمية الأفراد العاملين والمضي لخدمتهم و التركيز على العمل الجماعي وزيادة ثقة القادة في قدرات المرؤوسين العاملين في المنظمة . ومن السمات التي يمتلكها القائد الخادم هي اهتمامه بخدمة المرؤوسين العاملين في المنظمة ، وذلك عبر امتلاكه للوعي والنظرة الاستراتيجية للوصول إلى تحقيق اهداف المنظمة . إن القادة الخادمين يتمتعون بامتلاكهم المقدرة على التعامل بحكمة في المنظمة وادخال الخبرة والدراية في صناعة القرارات التنظيمية (Al-Abro and Hamid, 52, 2021). وإن القيادة الأبوية تتفق مع القيادة الخادمة في زرع الثقة لدى المرؤوسين، وتقدر شخصياتهم وقدراتهم والابتعاد عن سلوكيات القيادة غير المتجانسة ، و إيجاد مناخ عمل إيجابي (Top,et.al,2015,20) .

3. أبعاد القيادة الأبوية

إن القيادة الأبوية وكما تم طرحه آنفاً توفر بيئة تعاونية أسرية في المنظمات وتوفر أساساً لتكوين علاقات فردية وثيقة , وتندمج مع المرؤوسين العاملين ككل في حياتهم داخل مكان العمل وخارجه (Saygili & Karakaya, 2020, 2) . ومن أجل تناول الأبعاد الأكثر شيوعا للقيادة الأبوية وكالآتي:

- **القيادة السلطوية**

القيادة السلطوية تشير إلى الدرجة العليا من درجات البيروقراطية والدكتاتورية ، و التأكيد بشكل اقل على الجانب المرن والإحسان في التعامل ، إلا أنها تَولي اهتماماً اكبر لسلطة المطلقة ، والتحم بالمرؤوسين (Cheng,2004,91). وتنتهج السلوك القيادي القائم على العقاب والسيطرة مع وجوب الطاعة للقائد ، كما أن شكل العلاقات بين القائد والمرؤوسين يتسم بالرسمية غالباً ، و السبب هو أن القائد الاستبدادي لا يعطي مساحة للعلاقات العاطفية الأمر الذي قد يمنع المرؤوسين من الذهاب إلى أبعد من أداء الواجب الروتيني المعتاد (Rassool,et.al,2018,787)(Chen,et.al,2011,7).

- **القيادة الاخلاقية**

من الضروري للقائد أن يكون متمتعا بصفات أخلاقية حتى يكون قادراً على تكوين اجواء مشحونة بالمحبة والانسجام والعمل على ترابط العلاقات بين العاملين، الأمر الذي يكون له اثر إيجابي كبير على المنظمة، مما يسهم في احتلالها لمواقع مرموقة وتطويرها بشكل فعال ، فعلى القائد أن يتمتع بالبُعد الاخلاقي الضروري للقيام بتحفيز مستوى مرؤوسيه ورفع كفاءتهم، إذ يلاحظ انهُ كلما اتصفت العلاقات داخل المنظمة بنوع من الود والمحبة انعكس ذلك على مناخ العمل الذي يدفع إلى الانجاز والابتكار ، ويقصد بالقيادة الاخلاقية القيادة التي تهتم بمصالح الأفراد العاملين ، ومصالح المنظمة على حد سواء وذلك من خلال مساعدة الأفراد العاملين في إيجاد حلول للمشكلات ، بالاستناد إلى المبادئ التي تعتمدها مثل الكرم ، والتعاطف ، والشجاعة .(Cohen.2013:92)

- **القيادة الخيرة**

القائد الخير هو الذي يكرس كل ما لديه من جهود لآجل تحقيق الرفاهية للمرؤوسين ورعايتهم والقيام بتحفيزهم لتحقيق نتائج جيدة ومقبولة وتحقيق النفع المشترك، فضلاً عن ايجاد الحلول للمشكلات عند حدوثها و التعامل معها واتخاذ اجراءات إيجابية بشأنها (Saygili&Karakaya,2020,2). إن القادة الخيرين يعبرون عن انشغالهم بصدق بخصوص تحقيق المصالح المهنية والشخصية للمرؤوسين، وهو ما يدفع اولئك المرؤوسين لتقديم الطاعة والولاء للقادة والامتثال لطلباتهم حتى لو تجاوز ذلك ما هم مكلفين به (Cheng,et.al,2004). بالنهاية هي تمثل جانباً محفزاً للقيادة (Xia.2021,26) . وعرفت القيادة الخيرة بأنها اقتراب القادة المباشرين من المرؤوسين كالآباء لهم قيامهم بالسعي من أجل توفير بيئة عائلية في المنظمة التي يعملون بها . (Dagliet&Agalday,2017,190)

ثانياً: سلوك المواطنة التنظيمية

يُعطي العُلماءُ والباحِثونَ أهمية كَبيرة لِلسلوك التَنظيمي من خِلال دراسة سلوك الأفراد في المُنظمات عن طَريق (التَقييم ، التَفسير) لِتنَبؤ بِذلِكَ السلوك وكلُ ذلك هو من أجلِ تحقيق أهدافِ المُنظمة بِكفاءة وَفاعِلية عالية، ولِأجلِ ذلكَ يَتطلب مِن المُنظماتِ المُعاصِرة تَبني سلوكيات تَنظيمية تُمَكِنُها مِن النمو والنجاح. إذ يُعدُ سلوك المواطنة التَنظيمية من أبرز المَفاهيم التي ظَهرت في الفِكرِ الإداري المُعاصِر والذي تحتاجُهُ المُنظمات المُعاصِرة مِن أجلِ مُواجهةِ التحديات والضغوط ، إذ إنَ تِلكَ المُنظماتِ تحتاجُ إلى أفراد عاملين يُطبِقونَ سُلوكيات تتعدى مُتطلبات أدوارِهم الرَسمية، مِن أجل تَحقيقِ النَجاح وَرفع كَفاءة الأداءِ العام للمُنظمة (Tahtah, 33, 2016) (Lee&Kim, 2013,54).

1. مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

يَختلف ســـلوك المُواطنة التَنظيمية عن الكثير من المَفاهيم الإدارية، إذ لم يَتفِق الكُتاب والباحثون على إعطاء مَفهوم وتَعريفٍ موحدٍ لها، فَقد ظَهرت العَديد من المُسميات لِمَفهوم سلوك المواطنة التنظيمية لكِنها مُختلِفة تَبعاً لِلمدرســـة الفِكرية التي يَنتمي إليها العالِم أو الباحث، وتَبعاً لِتوجهاتِها وأفكارِها (Maamari and Mansour, 46, 2016) . وإنَ اختِلاف تعاريف ســـلوك المواطنة يُبينُ مَدى تَطور هذا المفهوم والذي بدوره أصبحَ يَحتل مراكِز مُتقدِمة في مَدارس الفكر الإداري الحديث (Sabrina and Al-Khidr, 408, 2019), ومن مُنطلق اختلاف وجهاتِ النظر وتَعدُدِها، قام الباحث بِســـرد مَجموعة من تَعاريف الكُتابِ والباحثين العرب و الأجانِب من خِلال الجدول (2) لِبيان مَفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

جدول (2): تعريفات سلوك المواطنة التنظيمية حسب آراء عدد من الباحثين

ت	الباحث	التعريف
.1	Sharbathi – 2006	سلوك المواطنة التنظيمية هو نَشاط اجتماعي يَقوم به العامِلونَ مِن تِلقاءِ أنفُسِهم وَرغبة مِنهم ولا يَبغي مِنهُ ايَ مَردوداتٍ مادية، من خِلال التزام ليس التزاماً وظيفياً، وإنما التزام قائِمُ على اعتبارات اخلاقية أو اجتماعية
.2	Al-Qahtani, 2014	يُعرّف على أنـهُ أعمـال وأدوار تَطوعيـة اختيـاريـة تتجـاوز نِطـاق المُكـافـآت والحوافز الرســمية، ويُمارسُــها الموظفونَ بِهدف إشــباع حاجاتِهم ولِمســاعدة الآخرينَ التي تَعودُ بِالفائِدة على المُنظمة وتَسهم في تَحقيقِ أهدافِها
.3	Panaccio,et.al,2015	عُرف بِأنهُ ســلوك الدور الإضــافي الذي هو قيام المرؤوســون بأعمال إضــافية تَتَعدى حُدودَ ما هو واجب متطلب منهم ومقرر بالشكل الرسمي.
.4	Luo,et.al,2016	عُرف بأنه سلوك الموالاة أو التأييد الاجتماعي وهو اعمال متنوعة لم تُحدد بشكل مُباشِرة في الوَصفِ الوَظيفي، لكِنَها تَجلب منافع لِلمُنظمة تَسمو على المَصلحة الفَردية.
.5	Mazhouda and Qarza, 2017	عُرِفت بِأنها ســـلوكيات المواطنة التنظيمية وَهي مَجموعة من الســـلوكيات الطَوعية والاختيارية التي يُمارِســـها الأفراد والتي تتعدى مُتطلبات الدور الرســـمي وتَشـــتَرك هَذه السلوكيات في تَعزيز أداء المُنظمة وزيادة فاعليتها وكفاءتها.
.6	Oo,et.al,2018	سِلوك غَير إعتِيادي لا يُعد جُزءاً مِن مُتطلبات الأعمال الرَسمية ويُؤدي إلى زِيادة كفاءة الأعمال في المُنظمة.
.7	Organ,2018	هو إظهار الفَرد جُهدًا اضـافياً تطوعيًا وسـلوكًا إضـافيًا في الوقت ذاته في المنظمة من خلال تخطي المَعايير الوظيفية المخصصة .

ت	الباحث	التعريف
.8	Grego,2019	هو سلوك غَير المُكلف أو غَير المَفروض والذي يعتبر نمط من الأنماط السلوكية الذي يَقوم بِه المُوظف، وَهو غير مُلزم بِه بشكل رسمي ضِمنَ ما تَنص عَليه اللوائح الرَسمية والقانونية لِلمُنظمة .
.9	Shahada, 64,2019	هو سلوك تطوعي يَقومُ به الفرد يتجاوز حدود ما هو مُكلف به بشكل رسمي وما تتطلبه الوظيفة أو المَهمة المُكلف بها ولا تَشـــمِلهُ لَوائح المُنظمة الخاصـــة بالامتيازات او المكافآت والترقيات.
.10	Zaatari, 2020	هو سلوك اختياري تَطوعي نابع من ذات الفرد ولا يَدخل ضِمنَ المُتطلبات المفروضة في الوصفِ الوظيفي ولا يَرتبط بِشكلٍ رسمي بِنظامِ المُكافآت و الحوافز المعمول بِها في المُنظمة ويَسهم في تَحقيقِ أهداف المُنظمة وزيادة كفاءتها .

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر الواردة فيه

ويستخلص الباحث مِن خِلال ما تم عَرضُه مِن التعاريف السابِقة، أنَ مضمون تِلك التعريفات مُتقارب للغاية لِحد الإتفاق وإن اختلفت صياغتِها في الألفاظ والنسيج اللغوي، فالمواطنة التنظيمية بِطبيعتها تُعبر عن سلوكيات تطوعية يَختارها ويؤديها العامِلونَ في المُنظمات، تُعبِرُ عن مدى الانتماء والولاء لِتلك المُنظمات عن طريق أداء أدوار وواجباتٍ ومهامً اختيارية مَرغوبة، تكون خارج نِطاق الوصف الوظيفي الرَسمي، والتي لَيست مَوجودة بأنظمة التقييم و المُكافآت الرسمية الخاصة بِالمُنظمات، حَيثُ لا تَتِم المُكافأة أو المُعاقبة عَليها في حال قام بِتركِها، إنما يؤديها العامل تطوعاً ورغبة منه لاجل إفادة زملائهُ ومن يكونونَ تحت إدارته والمُنظمة التي ينتمي لها كلها لِتحقيق مَصلحة وأهداف المُنظمة دونَ انتِظار أي مردوداتٍ مادية أو مَعنوية .

2. سلوك المواطنة التنظيمية

يُعدُّ أنموذج (Organ, 1988) المكون من الأبعاد الخمسة (الإيثار، الكياسة ، الروح الرياضية ، وعي الضمير، السلوك الحضاري) الأكثر انتشارًا في الأبحاث والدراسات, فقد قام (Lepine,et.al) بتحليل ميتا؛ وهو عبارة عن تطبيق طرائق إحصائية على النتائج التي خرجت بها عدة دراسات احصائية سابقة, وأشاروا إلى أن أنموذج (Organ) قد تم استخدامه في العديد من الدراسات، مما يجعله الأكثر شيوعاً وانتشارًا, ويعتمد الباحث في هذه الدراسة على هذه الأبعاد:(Al-Amiri, 2003) (Lo&Ramayah,2009).

- **الإيثار**

هو أن يتم تقديم الغير على النفس وحظوظها الدنيوية، فضلاً عن الرغبة في المكانة الدينية, وهذا ينشأ من شدة اليقين وتوكيد المحبة والصبر وتحمل المشقة, مثال على ذلك يقال: أثرته بكذا، أي خصصته به وفضلته وهنا مفعول الإيثار محذوف، أي كما قيل يؤثرونهم على أنفسهم بأموالهم ومنازلهم التي يملكونها، ليس لأنهم

اغنياء بل مع احتياجهم إليها، كما تقدم ذكره (Al-Kafwi, 1998, 40). و ضـــد الإيثار هي الأنانية، وترك الإيثار عندما تكون الحاجة له فأن ذلك هو البخل (Al-Jurjani, 816 AH, 43). والإيثار هو المبدأ والممارسة الأخلاقية للعمل على سعادة الناس الآخرين، مما يؤدي إلى رفع مستوى الحياة المادية والروحية على حد سواء, اي إنها فضيلة تقليدية في كثير من الثقافات وجانب أساسي و انساني في مختلف التقاليد (Abu Harb, 33, 1985) (Cake, 128, 2006).

- **الكياسة**

يُعدُّ بُعّد الكياسة أحد سلوكيات المواطنة التنظيمية، والمقصود به : هو القيام بالأعمال بطريقة تعود بالنفع على الآخرين عند القيام بها ومثال على ذلك (القيام بالإجراءات التي من شأنها أن تقود لمنع حدوث مشاكل مع زملاء العمل) (Salaima, 28, 2020). وتعني ايضـا ؛ الاحترام لآراء الآخرين وتقديم النصـح لهم, (Noah, 2013, 27). وأن بعد الكياسة له عدة مسميات متعارف عليها منها (الكرم, والمجاملة, والكيس العاقل, الذي هو خلاف الشـخص الجاهل)، والكياسـة هي تمكن الفرد من توقع ما قد يكون أعم نفعاً وأصـلح لجميع الأطراف في المنظمة ,(Chepkemoi,2021,2) وتسهم الكياسة في النصح وتقديم المعلومات الضرورية, فضلاً عن احترام آراء الآخـرين, والـتـعـرف عـلـيـهـا قـبـل ان يـكـون هـنـاك اتـخـاذ لأي قـرارات او افـعـال-Al) . ., (Dhuwaihia&ALqahtainib,2020,161كما تعرف الكياسـة التنظيمية بأنها ثقافة مؤسـسـية تعتمد على قواعد اسـاسـية, منها الاحترام المتبادل, والمسـؤولية, ورفع قدرة الأفراد العاملين, عبر الاعتراف بسـلوكهم لأجل إحداث تأثير في رؤية ورسالة واهداف المنظمة, من أجل المساعدة في توجيه المحاولات التنظيمية مستقبلا, لخلق بيئات تستطيع نبذ ورفض كل المحاولات التي من الممكن أن تهدد المصالح التنظيمية (David,2001,65).

- **وعي الضمير**

يشير الباحثون إلى وعي الضمير او الضمير الحي أو يقظة الضمير : وهو إحدى صفات الشخصية التي ينفرد صاحبها بالحذر أو الاجتهاد, وإن معنى مصطلح الضمير الحي أو ما بعرف بـ(وعي الضمير) هو: الرغبة في إنجاز مهمة معينة بإتقان، والوفاء بالالتزامات مع زملاء العمل, ويتصـف العاملون من أصـحاب الضـمائر الحية بالكفاءة والتنظيم بدلًا من اللامبالاة, والفوضـى في العمل, ويميل الأفراد الذين يتمتعون بضـمير واعٍ إلى ضبط النفس, والتصرف بإخلاص, ويسعون نحو تحقيق الإنجازات المتميزة للمنظمة, حيث يُخططون لسلوكياتهم عوضـاً عن التصـرف بعفوية، ويُمكن الاعتماد عليهم بشكل عام في إنجاز المهام, وتظهر صـفات الأفراد الذين يمتلكون وعي الضـمير من خلال بعض سلوكياتهم الفريدة, كونهم منظمين ومنهجيين، فضـلاً عن أنهم يتصـفون بالحذر, والإتقان, والتدبر في ما يقومون به من أعمال (Maples.et.al,2015,32).

- **الروح الرياضية**

هي الطموح أو روح الجماعة, حيث يمكن القيام بالعمل مع الآخرين والاستمتاع بممارسة ذلك العمل أو النشاط, مع وضع امور مثل (الأخلاقيات , الاحترام , إحساس الزمالة مع المنافسين) في الاعتبار, فضلاً عن من لا يتمتعون بالروح الرياضية مصطلح الخاسر السيئ : وهو الفرد الذي لا يتقبل الخسارة او الفشل في المهام الموكلة اليه من قبل المرؤوسين برحابة صدر، بالمقابل يعني مصطلح الرياضي الجيد أو من يتمتع بروح رياضية بكونه فائزاً جيداً كما يكون خاسراً جيدًا . (Deery,et.al,2017,104) ويُقصد ببعد الروح الرياضية امكانية تحمل الأفراد لمصاعب العمل في المنظمة وأعبائه من دون أي تذمر أو رفض للقوانين والأنظمة الخاصة بالعمل، والابتعاد عن إضاعة الوقت في التذمّر وإثارة المشاكل لأجل أسباب غير مهمة، وتجنب تصيد أخطاء الآخرين وإبراز الاحترام لزملاء العمل, حتّى اثناء أوقات الخلاف وتقبل النقد والصفح عن الإساءة ,Al-Zaatari (38, 2020).

- **السلوك الحضاري**

يطلق وصف السلوك الحضاري على جميع السلوكيات التي توافق معايير المنطق والعقل السليمين ، فضلاً عن القواعد الشائعة التي يتداولها و يتعارف عليها المجتمع المتلاحم و المتلاحم اجتماعيا وثقافياً, وكذا مع الأعراف العامة في ذلك المجتمع ومع مرتكزات الدين التي تحدد السلوك الإنساني . و تجدر الإشارة إلى أن السلوك نوعان : السلوك الحضاري والسلوك غير الحضاري حيث يعد السلوك الحضاري : امتداداً من امتدادات وعي المجتمعات وتطورها ، ويحكم على أفراده بالوعي أو التخلف عن طريق السلوكيات التي تصدر عن هؤلاء الأفراد، والتي تكون وعيهم وثقافتهم ودرجة التزامهم بالمقاييس والمرجعيات التي ترتب علاقات أفراد المجتمع وتصرفاتهم, ويعد السلوك الحضاري أو ما يطلق عليه أحيانا بمصطلح (السلوك المدني أو التربية على المواطنة) تطبيقاً عملياً للمعلومات و المهارات والخبرات وكذلك الأخلاق التي يجمعها الفرد داخل منظومة تنظيمية واجتماعية معينة تؤهله للقيام بالأدوار داخل المنظمة وخارجها أي في المجتمع. وتعمل قيم السلوك الحضاري وتوجه عن طريق أهداف ثقافة المنظمة المتمثلة في (التماسك , الاخلاص , الانسجام , التنافس الشريف , الوفاء , القيادة الحكيمة (Al-Nasser, 122:2024) .

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي

يهدف المبحث الحالي إلى إختبار فرضيات الدراسة، من أجل التأكد من مدى مطابقة مخطط الدراسة للبيانات التي تم التوصل إليها من خلال إجابات عينة الدراسة وعلى النحو الآتي:

أولاً: فرضيات الارتباط

من أجل اختبار فرضيات الدراسة سيتم تحديد الفرضيات الإحصائية الخاصة بكل فرضية رئيسة وفرعية في هذا القسم وعلى النحو الآتي:

- **الفرضـــية الرئيســـة الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الأبوية بأبعادها و ســـلوك المواطنة التنظيمية.**

وقبل اجراء الاختبار للفرضـية الرئيسـة الأولى يجب صـياغة الفرضـية الخاصـة لهذا الاختبار وعلى النحو الآتي:

- **فرضـية العدم:** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الأبوية بأبعادها ومتغير سـلوك المواطنة التنظيمية
- **الفرضـية البديلة:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الأبوية بأبعادها ومتغير سـلوك المواطنة التنظيمية

وفيما يأتي توضـيح قيم معامل الارتباط باسـتخدام برنامج AMOS الذي يكشـف عن العلاقة بين القيادة الأبوية بأبعادها ومتغير سلوك المواطنة التنظيمية وكما في الجدول (3) :

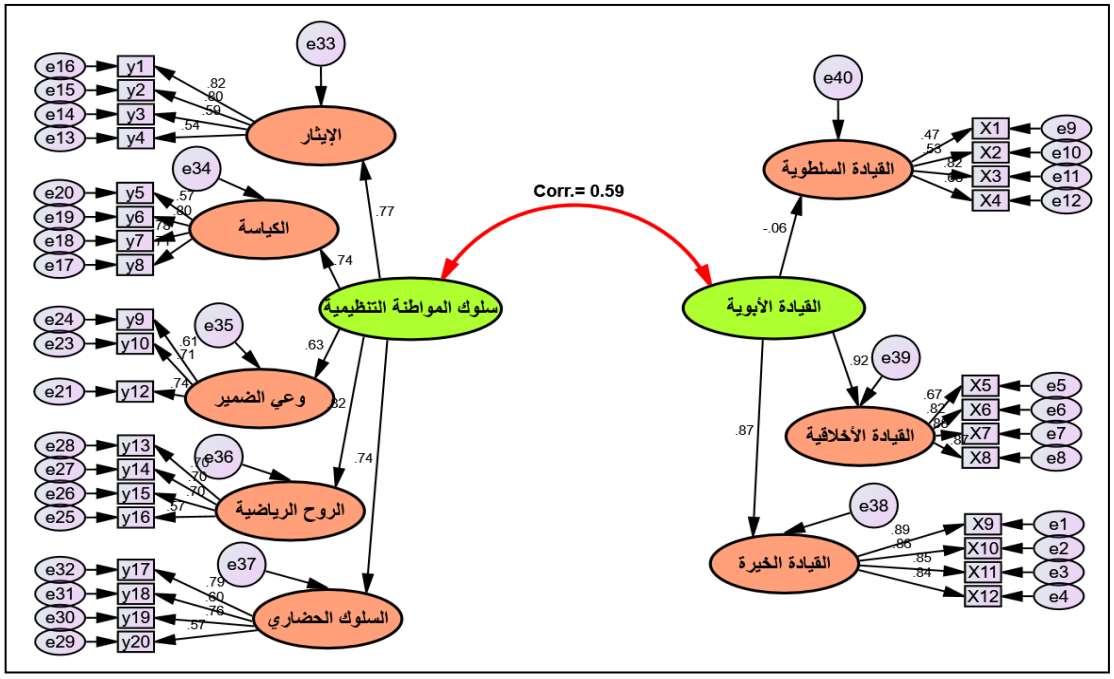
جدول (3) معامل الارتباط بين متغير القيادة الأبوية ومتغير سلوك المواطنة التنظيمية

الارتباط		
المتغير	**Measure**	**متغير القيادة الأبوية**
متغير سلوك المواطنة التنظيمية	Correlation	0.59
	P-value	0.008

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرمجية AMOS V.(24)

تتمثل العلاقة ما بين متغير القيادة الأبوية إضـافة لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية من خلال قيمة معامل الارتباط Correlation Coefficient (Corr.) والموضـحة في الجدول (3) المذكورين اعلاه والتي بلغت قيمتهُ 0.59، كما أن هذه العلاقة هي علاقة طردية وذلك من خلال الاشـــارة الموجبة لقيمة هذا المعامل بين متغير القيادة الأبوية فضـلاً عن متغير سـلوك المواطنة التنظيمية. بالإضـافة إلى أن هذا الارتباط معنوي، وذلك بدلالة قيمة P والتي بلغت قيمتها 0.008 وهي اقل من 0.05 وتعني رفض فرضـية العدم وقبول الفرضـية البديلة على وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغير القيادة الأبوية ومتغير سلوك المواطنة التنظيمية.

الشكل (1): معامل الارتباط بين متغير القيادة الأبوية ومتغير سلوك المواطنة التنظيمية



المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرمجية (AMOS V.(24)

ثانياً: فرضيات التأثير

- **الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الأبوية في سلوك المواطنة التنظيمية**

قبل اجراء اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة يجب صياغة الفرضية الخاصة لهذا الاختبار وكما يأتي:

- **فرضية العدم**: لا يوجد تأثير معنوي لمتغير القيادة الأبوية في متغير سلوك المواطنة التنظيمية
- **الفرضية البديلة**: يوجد تأثير معنوي لمتغير القيادة الأبوية في متغير سلوك المواطنة التنظيمية

وباســتخدام برنامج AMOS يمكن توضــيح القيمة المقدرة لعلاقة الاثر ومعنويتهِ لمتغير القيادة الأبوية في متغير سلوك المواطنة التنظيمية وكما في الجدول (4) المذكورين :

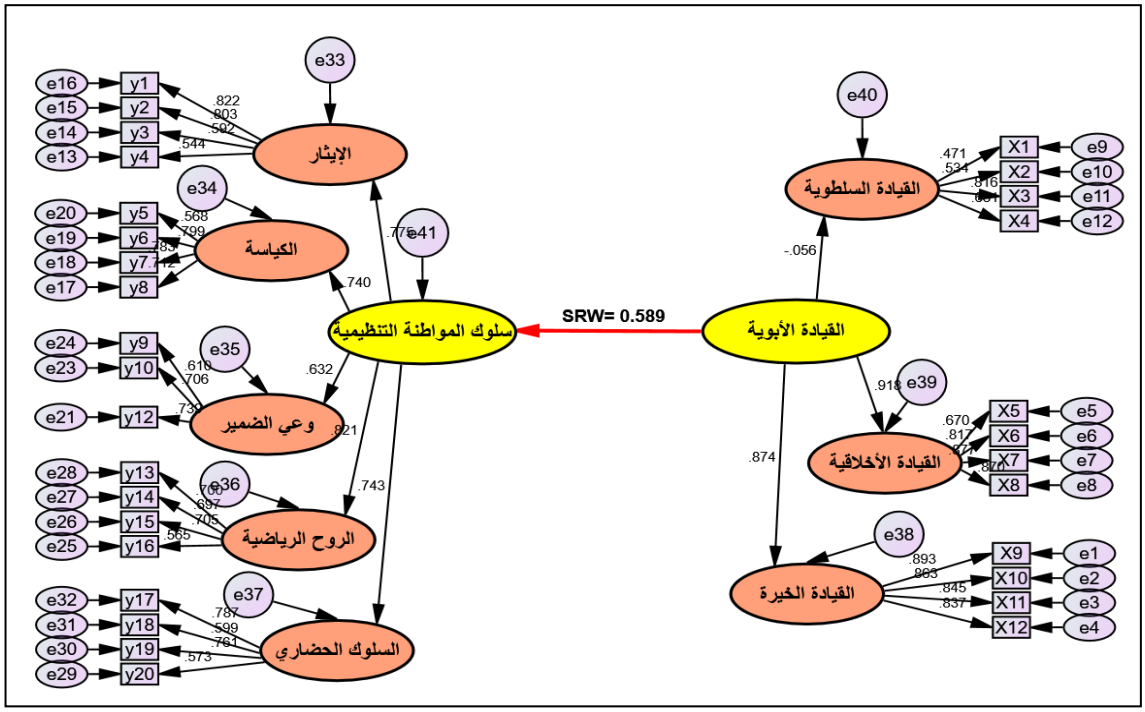
جدول (4) قيم تحليل الاثر لمتغير القيادة الأبوية في متغير سلوك المواطنة التنظيمية

المتغير المؤثر	مسار التأثير	المتغير المؤثر به	SRW	USRW	S.E.	Confidence Interval 95%		P
						Lower Bound	Upper Bound	
القيادة الأبوية	< ----	سلوك المواطنة التنظيمية	0.589	0.354	0.079	0.405	0.725	0.008

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرمجية AMOS V.(24)

تتمثل علاقة الاثر بين متغير القيادة الأبوية في متغير سلوك المواطنة التنظيمية من خلال قيمة معامل الانحدار والموضحة في الجدول (4) المذكور آنفاً والتي تتمثل عن طريق قيمة المعاملة المقدرة وغير المعيارية (Unstandardized Regression weights USRW)) والخاصة بمتغير القيادة الأبوية إذ كانت (0.354)، بينما القيمة المعيارية (Standardized Regression weights SRW) هي (0.589)، إذ كلما ارتفع متغير القيادة الأبوية وحدة واحدة ارتفع متغير سلوك المواطنة التنظيمية بمقدار (0.589)، فضلاً عن أن العلاقة بين المتغير القيادة الأبوية والمتغير سلوك المواطنة التنظيمية هي علاقة طردية، وذلك عبر الاشارة الموجبة لمعامل الانحدار. والقيمة الحقيقة للمعلمة هذه بين القيمتين الدنيا والعليا (0.405) و(0.725) على التتابع، إذ تم إيجاد حدود الثقة عبر أسلوب إعادة المعاينة عوضاً عن إيجاد القيم الحرجة (C.R.) إذ إن عدم رجوع المتغيرات إلى التوزيع الطبيعي لا يمكن إيجاد هذه القيم. وسيتم اللجوء لهذا الاجراء في كل علاقات الأثر في الجزء العملي. والخطأ القياسي (S.E.) هو (0.079،) كما أن القيمة p (0.008) كانت أقل من (0.05) للعلاقة، مما يدل ذلك على الرفض لفرضية العدم والقبول للفرضية البديلة والتي تأكد على أن اثراً معنوياً ذا دلالة احصائية لمتغير القيادة الأبوية و متغير سلوك المواطنة التنظيمية موجود. وباستخدام برنامج AMOS تم توضيح علاقة الاثر لمتغير القيادة الأبوية في متغير سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الشكل (2) المذكور فيما يأتي:

الشكل (2): تحليل الاثر لمتغير القيادة الأبوية في متغير سلوك المواطنة التنظيمية



المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرمجية AMOS V.(24)

ثالثاً: الاستنتاجات

تعد الإستنتاجات الخلاصة الفكرية للدراسة، والغاية التي قامت من أجلها، والثمار التي توصلت إليها، ليستعرضها الباحث على النحو الآتي:

1. تبين من نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوي بين القيادة الأبوية متصلة بأبعادها (القيادة السلطوية ، القيادة الأخلاقية ، القيادة الخيرة) مع المواطنة التنظيمية بدلالة أبعادها (الإيثار ، الكياسة ، وعي الضمير ، الروح الرياضية ، السلوك الحضاري) وهذا يدل على وجود اتفاق وانسجام بين متغيرات الدراسة الرئيسة وأبعادها الفرعية ذلك أن كليهما يدور حول جوانب اجتماعية ايجابية تبدأ بصفات قيادية أخلاقية وخيرية وفق اللغة الرسمية وتتجه نحو بناء صفات أخلاقية متميزة للعاملين من مساندة الآخرين واللطف في التعامل والتفكير بالمصلحة العامة,
2. أظهرت نتائج الاختبار الاحصائي وجود علاقة أثر معنوي بين بعد القيادة الأبوية، وبعد الايثار، وذلك لما تتميز به القيادة الأبوية من العمل على رفع كفاءة المرؤوسين والاهتمام بمساندتهم ودعمهم خصوصا الذين

يواجهون ظروف صعبة ودعمهم باستمرار في حل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل وتمكينهم من أجل التكيف مع التغيرات في مهامهم واهدافهم، وهذا بلا شـــك يؤدي الى شـــحن هممهم ورفع روحهم المعنوية، ويؤدي إلى زيادة انتمائهم للمنظمة.

3. تبين من نتائج الدراسة الميدانية وجود اثر معنوي للقيادة الأبوية في تحقيق الكياسة لدى الأفراد وذلك يمكن تفسيره من خلال ان القيادة الأبوية تعامل العاملين كأبنائهم ويثمنون ويهتمون شخصيا بحياة المرؤوسين وسلوكهم حيث يمارس القائد علاقة إنسانية ويعامله بأحترام وتقدير، الامر الذي يبني سلوكاً إيجابياً لدى المرؤوسين متمثلاً بالاحترام المتبادل وسلوك الفضيلة الأخلاقية، وأن يمتلك الفرد العامل احساس الرضا وسلوكاً اخلاقياً يتسم بالكرم والمجاملة وخفة الدم.

ثالثاً: المقترحات

استناداً إلى الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة ، تم تقديم مجموعة من المقترحات للمنظمة المبحوثة وكل المنظمات العاملة في القطاع الخدمي والأفراد العاملين فيها ، والتي من المؤمل أن تحقق الفائدة المتوقعة لهم ، وعلى النحو الآتي:

يدعو الباحث الكليات عينة الدراسة إلى تعزيز التواصل الفعّال من خلال:

- تحسين قنوات الاتصال بين القيادات الأكاديمية والتدريسيين، من أجل ضمان تبادل المعلومات والآراء بشكل مستمر، الأمر الذي يسهم في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

1. يدعو الباحث الكليات عينة الدراسة إلى تشجيع الممارسات الإيجابية للقيادة الأبوية من خلال:

- تبني أساليب قيادة تشجع على الدعم العاطفي والتوجيه الشخصي، والتي من شأنها أن تعزز الشعور بالانتماء للمنظمة والمسؤولية تجاهها.

2. يدعو الباحث الكليات عينة الدراسة إلى تطوير برامج تحفيزية من خلال:

- إنشاء برامج من شأنها ان تستهدف تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية فيما بين التدريسيين، مثل البرامج التقديرية و منح المكافآت للتدريسيين الذين تظهر منهم سلوكيات مواطنة تنظيمية متميزة نابعة من ذاتهم ومن شعورهم بالانتماء للمنظمة.

3. يدعو الباحث الكليات عينة الدراسة إلى توفير بيئة عمل داعمة من خلال :

- السعي لتوفير بيئة عمل تشجع لتعاون والمشاركة بين التدريسيين ، والتعزيز من الروح الجماعية بينهم، الأمر الذي يساعد على تحسين سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات الأكاديمية على وجه الخصوص.

Refrences

Ibrahim, Hossam El-Din El-Sayed Mohamed, (2023), Paternal leadership as an approach to developing the performance of public school principals in the Arab Republic of Egypt in light of some contemporary models: A proposed vision, Beni Suef University, *Faculty of Education Journal*, January issue, Vol. (1), 667-765 2. Al-Abro, Hadi Abdel-Wahab, & Hamid, Ghassan Abdel-Jalil (2021). The impact of servant leadership on creative behavior: organizational climate as an intervening variable. *Journal of Administrative Studies*, 14 (29)

Benten, Talat Salem Sherbini (2008), Educational Leadership and its Impact on Raising Productive Efficiency, *PhD Thesis*, American University - London

Al-Zaatari, Dunya Nour El-Din Yassin 2020, Servant Leadership among Principals of Government Primary Schools in Hebron Governorate and its Relationship to the Organizational Citizenship Behavior of Teachers from the Point of View of the Teachers Themselves, *Master's Thesis* (Unpublished), Educational Administration, Hebron University

Zahuda Nour El-Din, Qarza Asmahan (2017) The Impact of Administrative Leadership Styles on the Practice of Organizational Citizenship Behaviors, *Algerian Journal of Economic Development*, (No. 6), 89-110

Al-Salaymeh, Lubna Ali, (2020), The Role of Social Communication in Promoting Organizational Citizenship Behavior among Teachers in Private Primary Schools in the Capital Amman from the Point of View of Principals, *Master's Thesis*, College of Business, Middle East University, Jordan

Al-Sayed, Sarah Hindi, Muhammad, Enayat Ibrahim Muhammad, and Awad , Amr Mohamed Ahmed. (2021). The Impact of Paternal Leadership on Achieving Job Establishment: A Field Study on the Egyptian Telecommunications Company, *Scientific Journal of Economics and Trade*, Issue 1, 117-146

Shehadeh, Ahmed Taher Ahmed (2019), The Impact of Applying the International Occupational Safety and Health Standards 18001 OHSAS on Organizational Citizenship Behavior A Field Study on Major Municipalities in the Gaza Strip, *Master's Thesis*, Faculty of Economics, Islamic University of Palestine

Sharbatji Oul (2006), Factors Influencing Employees' Practice of Organizational Citizenship Behaviors Applied to University Hospitals in Syria, Department of Business Administration, Faculty of Economics, University of Aleppo, *Research Journal*, Issue 41

Sabrina, Hamiani and Lakhdar, Ben Ahmed (2019), The role of organizational loyalty in developing organizational citizenship behaviors, a case study of the Djelfa State Treasury, *Journal of Economic Sciences*, Facilitation and Business Sciences, Volume (12), Issue (1), 401-418.

Taha, Mona Hassanein El-Sayed, (2021), The role of organizational integrity as an intervening variable in the relationship between paternalistic leadership and job outcomes in Egyptian universities: An applied study. Scientific *Journal of Commercial Research*, Faculty of Commerce, Menoufia University, (4), 1, 5-572

Al-Qahtani, Abdul Salam Shaya, (2014), Organizational citizenship behavior and its relationship to administrative creativity, a comparative study towards a proposed model, *Ph.D. thesis*, Faculty of Social and Administrative Sciences, Naif Arab University for Security Sciences.

Al-Kafwi, Abu Al-Baghaa, 1998, Al-Kulliyat Dictionary of Terminology and Linguistic Differences, Al-Risala Foundation - Beirut

Muhammad Khair Abu Harb (1985), School Dictionary, Reviewed by: Nadwa Al-Nouri (1st ed.), Damascus: Ministry of Education, p. 33

Mahmoud, Al-Sayed Al-Hadary Ahmed. (2019). Expanding Vertical Trust in Analyzing the Relationship between Paternalistic Leadership and Organizational Cynicism: An Applied Study. Journal of Contemporary Business Research, Faculty of Commerce, Sohag University, 33(1).

Maamari, Hamza. (2014). Organizational Justice Perception and its Relationship to Organizational Citizenship Behavior among Secondary School Teachers, Unpublished *PhD Thesis*, University of Kasdi Merbah, Ouargla

Noah, Alia Hussein Alaa El-Din, (2013), The Impact of Organizational Support on Organizational Management and Organizational Citizenship Behavior, An Applied Study in Industrial Organizations in Sahab City, *Master's Thesis*, College of Business, Middle East University, Jordan.

Waer, Wasila. (2020) The Impact of Paternalistic Leadership on Human Resources Performance: A Comparative Applied Study between Algeria and Malaysia. Journal of Strategy and Development, Faculty of Economics, Abdelhamid Ibn Badis University, Mostaganem, Algeria, 10 (4)

Walid Abdelghani Kaakeh (2006) Dictionary of Entomology and Integrated Pest Management Terms: Agricultural, Medical and Veterinary Insect Pests - English - Arabic. United Arab Emirates University Publications (87) (in Arabic and English) (1st ed.). Al Ain: United Arab Emirates University. p. 128Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3)

Chen, X. P., Eberly, M. B., Chiang, T. J., Farah, J. L., & Cheng, B. S. (2014). Affective trust in Chinese leaders: Linking paternalistic leadership to employee performance. *Journal of management*, 40(3)

Chepkemoi, J. (2021). Employee retention strategies, career development practices and organizational citizenship behaviour in environmental agencies within north rift region, Kenya (Doctoral dissertation, *Moi University*).

Chukwudi OR. (2009), Paternalistic Leadership and Profitability Area, *Thesis (MSc),* (Nigeria: University of Nigeria)

Cohen, R. H. (2013). Plaidoyer pour un leadership benevolent. Expansion Management Review, (1)

Deery, S., Rayton, B., Walsh, J., & Kinnie, N. (2017). The costs of exhibiting organizational citizenship behavior. *Human Resource Management*, 56(6), 1039-1049.

Grego-Planer, D. (2019). The relationship between organizational commitment and organizational citizenship behaviors in the public and private sectors. *Sustainability*, 11(22), 6395.1-20.

Lee, U. H., Kim, H. K., & Kim, Y. H. (2013). Determinants of Organizational Citizenship Behavior and Its Outcomes. *Global Business & Management Research*, 5(1).54-65.

Lo, M. C., and Ramayah, T. (2009) Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior (OCB) in a Multicultural Society: The Case of Malaysia, *International Business Research*, Vol. 2, No. 1, 48-55.

Luu, T. T., ; Djurkovic, N. (2019). Paternalistic leadership and idiosyncratic deals in a healthcare context. *Management Decision*, 57(3)

Mansur, J. ; Sobral, F. ; Goldszmidt, R.(2017). Shades of paternalistic leadership across cultures. *Journal of World Business*, 52(5)

Maples ،Jessica L:Guan ،Li:. Carte ،Nathan L Miller ،Joshua D. (2015).TheWilliamson ،RachelL downsides of extreme conscientiousness for psychological wellbeing: The role of obsessive compulsive tendencies. *Journal of Personality. Accepted Article* ,No(4).

Mert, P. ; Özgenel ,M.(2020). A Relational Research on Paternalist Leadership Behaviors Perceived by Teachers and Teachers' Performance. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 15(2)

Öner, Z.H. (2012). Servant leadership and paternalistic leadership styles in the Turkish business context: a comparative empirical study. *Leadership and Organization Development Journal*, 33 (3)

Özçelika, G.; Cenkcib, T.(2014). Moderating Effects of Job Embeddedness on the Relationship between Paternalistic Leadership and In-Role Job Performance. Procedia - *Social and Behavioral Sciences*, (150)

Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research:*Erratum. Journal of Management*, 34(4)

Saygili, M., Özer, Ö., & Karakaya, P. Ö. (2020). Paternalistic leadership, ethical climate and performance in health staff. *Hospital topics*, 98(1)

Top, S., Öge, E., Atan, Ö., & Gümüş, S. (2015). Investigation relational levels of intensity between paternalistic and servant leadership styles and national culture, organizational commitment and subordinate responses or reactions to the leader's style. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 181

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)

Xia, Z., Yang, F., & Xu, Q. (2021). Authoritarian–benevolent Leadership and its Effect on Graduate Student Creativity: The Mediating Role of Intrinsic Motivation. *The Journal of Creative Behavior*, 55(1).