



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة البصرة
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

تأثير القيادة الأبوية على السلوك الابداعي من خلال جودة حياة العمل

﴿ دراسة تحليلية لعينة من التدريسين في جامعة البصرة ﴾

رسالة تقدمت بها

حنين عبد السلام ابراهيم

الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة البصرة

وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم إدارة الأعمال

بإشراف الاستاذ الدكتور

هادي عبد الوهاب عبد الامام

2022 م

1444 هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ
أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا
تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

اقرار المشرف

اشهد بأن اعداد هذه الرسالة الموسومة بـ (تأثير القيادة الابوية على السلوك الابداعي من خلال جود حياة العمل)، جرت تحت اشرافي في جامعة البصرة/ كلية الادارة والاقتصاد، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال.


المشرف العلمي

أ.د. هادي عبد الوهاب عبد الامام

جامعة البصرة/ كلية الادارة والاقتصاد/ قسم إدارة الاعمال

2022 / 9 / 28

اقرار رئيس القسم

بناءً على التوصية المقدمة من قبل الاستاذ المشرف، ارشح هذه الرسالة للمناقشة.


رئيس قسم إدارة الاعمال

أ.م.د. شذى احمد علوان

جامعة البصرة/ كلية الادارة والاقتصاد/ قسم إدارة الاعمال

2022 / 9 / 28

اقرار المقوم اللغوي

اشهد ان اعداد هذه الرسالة الموسومة بـ ((تأثير القيادة الابوية على السلوك الابداعي من خلال جودة حياة العمل، دراسة تحليلية لعينة من التدريسين في جامعة البصرة)) التي تقدمت بها الطالبة (حنين عبد السلام ابراهيم) قد تمت مراجعتها من الناحية اللغوية وتصحيح ما ورد فيها من اخطاء لغوية وتعبيرية, وبذلك اصبحت الرسالة مؤهلة للمناقشة بقدر تعلق الامر بسلامة الاسلوب وسلامة التعبير.



التوقيع :

الاسم : أ.د.م عباس عبد العزيز صيهود

التاريخ : / / 2022/

اقرار الخبير الاحصائي

اشهد ان الرسالة الموسومة بـ ((تأثير القيادة الابوية على السلوك الابداعي من خلال جودة حياة العمل، دراسة تحليلية لعينة من التدريسين في جامعة البصرة)) والتي تقدمت بها الطالبة (حنين عبد السلام ابراهيم) قد تمت مراجعتها من الناحية الإحصائية واصبحت بأسلوب علمي سليم خال من الاخطاء الإحصائية.

 التوقيع :

الاسم : أ.م.د. دريد حسين بدر

التاريخ : 2022/8/31

إقرار لجنة المناقشة

نشهد بأننا أعضاء لجنة المناقشة، قد اطلعنا على رسالة الطالبة (حنين عبد السلام ابراهيم الجبوري) الموسومة بـ(تأثير القيادة الابوية على السلوك الابداعي من خلال جودة حياة العمل- دراسة تحليلية لعينة من التدريسيين في جامعة البصرة) وقد ناقشنا الطالبة في محتوياتها وبما له علاقة بها، ونعقد بأنها جديرة بالقبول لنيل درجة ماجستير في علوم ادارة الاعمال بتقدير.. أ.م.د.ز.



التوقيع
أ.م.د. عمار يوسف ضجر
(عضواً)



التوقيع
أ.م.د. خليل ابراهيم عيسى
(عضواً)



التوقيع
أ.د. لمياء سلمان عبد علي
(رئيساً)



التوقيع
أ.د. هادي عبد الوهاب عبد الامام
(عضواً ومشرفاً)

صادق مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة البصرة على قرار لجنة المناقشة.



التوقيع

الاستاذ الدكتور

عبد الحسين توفيق شبلي

عميد كلية الادارة والاقتصاد

جامعة البصرة



إلى من قاد قلوب البشرية وعقولهم إلى مرفأ الامان ، معلم البشرية الاول مُحَمَّد " صلى الله عليه وال وسلم "

إلى من وهبوني الحياة والامل ، والنشأة على شغف الاطلاع والمعرفة،

ومن علموني ان ارتقي سلم الحياة بحكمة وصبر، براً واحساناً ووفاء لهما :

أبي العزيز ... أمي الغالية

إلى رفيق دربي وشريك حياتي وامالي الى من كان عوناً وسنداً لي بعد الله

زوجي العزيز

إلى من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي الى العقد المتين

أخواتي

إلى بذرة الفؤاد وأمل الغد الذين أسأل الله تعالى ان يجعلهم ذخراً للسلام والمسلمين

أبنائي الاحبة "سارا، سيف، مُحَمَّد"

إلى من عجز القلم عن كتابة اسمائهم فأدخلتهم قلبي بكل افتخار

أصدقائي

إلى كل من يفكر ويبحث للارتقاء بالعلم

إلى كل من ساعدني

.....

...

.

اليكم جميعاً اهدي هذا الجهد المتواضع سائلاً المولى التوفيق والرشاد



شكر وتقدير: Acknowledgements



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ ﴿ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا

تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ سورة النمل: 19 ﴿ "صدق الله العظيم" إن الحمد لله والشكر له

كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، عدد خلقه ورضا نفسه وزنة عرشه ومداد كلماته على أن من علي بأنجاز هذه الدراسة، والصلاة والسلام على افضل الخلق نبينا محمد وعلى اله وصحبه وسلم تسليماً كثيراً. واعترافاً لذوي الفضل بفضلهم، فأني اتوجه بتقديم شكري، وتقديري وعرفاني بالجميل إلى أستاذي الفاضل (أ.د. هادي عبد الوهاب عبد الامام) على تفضله بالاشراف على رسالتي وعلى حرصه وحسن توجيهه ورعايته، فكان لعلمه الفياض وتوجيهاته البناء وروحه الطيبة ، وخلقه الكريم الاثر الكبير في انجاز هذا البحث فأشرف ووجه، وتابع وراجع، فكان ولا يزال منارة للبحث تضيء جنباته، فجزاه الله عني خير الجزاء .

كما اقدم شكري للسيد رئيس قسم إدارة الاعمال (أ.م.د. شذى احمد علوان) ولجميع اساتذة القسم المحترمين الذين اشرفوا على دراستي في المرحلة التحضيرية لدراسة الماجستير (أ.د. محمد عبود طاهر ، أ.د. راضي عبدالله علي ، أ.د. محمد حسين منهل ، أ.م.د. عمار يوسف ، أ.د. رشا مهدي صالح ، أ.م.د. ندى عبد القادر ، أ.م.د. عباس عبد الحميد) لما بذلوه من جهود كبيرة وما قدموه لي من تشجيع وتوجيه لاكمال دراستي . واتوجه ايضاً بالشكر الجزيل والامتنان للأساتذة الخبراء محكمي الاستبانة والاساتذة رئيس واعضاء لجنة المناقشة الذين سيسهمون في اظهار الرسالة بشكل افضل من خلال اغنائها بالاراء والافكار المحترمة، كما اتقدم بجزيل الشكر والتقدير للمقوم العملي واللغوي والاحصائي الذين اسهموا في الاخراج اللغوي الصحيح للرسالة.

وأقدم بالشكر والتقدير للسيد عميد كلية الإدارة والاقتصاد (أ.د. عبد الحسين توفيق) والمعاونين العلمي والاداري لدعمهم المستمر لطلبة الدراسات العليا ، ولجميع موظفي مكتبة كليتنا وموظفي قسم إدارة الاعمال وموظفي وحدة الدراسات العليا. كما اتقدم بالشكر والامتنان إلى طلاب دفعتي (كريمة، مهجة، دعاء) وأتقدم بوافر الشكر والتقدير والاحترام لطلبة الدكتوراه (حسن عودة، عباس علي) لما قدما لي من ملاحظات وتوجيهات اغنت دراستي مع خالص تمنياتي لهما بالنجاح والتوفيق الدائم. والى الكادر التدريسي لجامعة البصرة على حسن تعاملهم وتعاونهم معي. واخيراً اقدم جزيل الشكر والتقدير والامتنان الى اعز واعلى ناسي افراد عائلتي، والى كل من دعمني وساعدني في مسيرتي متمنياً لهم التوفيق والنجاح الدائم ان شاء الله.

تسعى الجامعات الحكومية إلى تحقيق السلوك الابداعي من خلال تحفيز الكوادر التدريسية على ممارسة هذا السلوك لغرض مواجهه المشكلات المعقدة التي تعرقل العمل وكذلك مواكبة التطورات للتقدم على المستوى العالمي ، لذا يجب على الجامعات أن تعمل على عقد ندوات تقوم من خلالها بتطوير وتدريب كوادرها لخلق القدرة لديهم لتوليد الأفكار الإبداعية والترويج لها ومحاولة ربط تلك الأفكار واستخدامها وبما يعزز العلاقة بين الجامعة وبقية القطاعات الاقتصادية والاجتماعية الأخرى. على هذا الأساس هدفت الدراسة الحالية الى تشخيص التأثير المباشر وغير المباشر للقيادة الابوية على السلوك الابداعي كذلك دور القيادة الابوية على السلوك الابداعي بوجود الدور الوسيط لجودة حياة العمل كمحفز لتحقيق السلوك الإبداعي، إضافة إلى معرفة تأثير صوت العاملين (التدريسيين) في تحسين سلوكهم الإبداعي.

لقد تم بناء الاطار المفاهيمي للدراسة الحالية بالاعتماد على اربعة متغيرات: القيادة الابوية متغيرا مستقلا وجودة حياة العمل متغيراً وسيطاً وصوت العاملين متغيراً تفاعلياً والسلوك الابداعي متغيراً تابعاً، وتم التأكد من مشكلة الدراسة من خلال عدد من الاسئلة المهيكلة مع عدد من التدريسيين في جامعة الصرة ، حيث صيغ التساؤل الرئيس للدراسة كالتالي " ما مدى تأثير القيادة الابويه للتعامل مع الافراد العاملين في جامعه البصرة على السلوك الابداعي ، وهل لوجود جودة حياه العمل دور في هذا التأثير؟". وقد اعتمدت الدراسة الحالية على التصميم الكمي من خلال استعمال المنهج الوصفي التحليلي لعينة من التدريسيين بلغ عددهم (322) تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتم استخدام مجموعة من الادوات والاساليب الاحصائية منها (الاحصاء الوصفي، والتحليل العاملي التوكيدي، وتحليل المسار) المتوفره في برامج (SPSS. V.24-AMOS. V.24).

وتوصلت الباحثة إلى عدد من النتائج كان أهمها أولاً: وجود تأثير ايجابي غير مباشر للقيادة الابوية (خصوصاً القيادة الخيرة، القيادة الاخلاقية) مع أبعاد جودة حياة العمل (التوازن بين العمل والحياة، التعويضات والمزايا) خصوصاً في السلوك الابداعي كذلك وجود تأثير سلبي غير مباشر(القيادة السلطوية) مع (التعويضات والمزايا) في السلوك الابداعي. ثانياً: وجود علاقة تأثير ايجابية مباشرة للقيادة الابوية في جودة حياة العمل (خصوصاً القيادة الأخلاقية). ثالثاً: وجود علاقة تأثير ايجابية مباشرة لجودة حياة العمل (خصوصاً التوازن بين العمل والحياة، والتعويضات والمزايا) في السلوك الإبداعي. رابعاً: توجد علاقة تأثير معدلة لتفاعل صوت العاملين مع جودة حياة العمل (خصوصاً التوازن بين العمل والحياة والتعويضات والمزايا) في السلوك الابداعي.



قائمة المحتويات:

ث	جدول المحتويات:
ح	قائمة الجداول:
خ	قائمة الاشكال:
خ	قائمة الملاحق:
1	المقدمة: Introduction:
	الفصل الأول: الإطار النظري: Theoretical Framework: خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
3	1-1: المبحث الأول: القيادة الأبوية: Paternalistic Leadership:
	1-1-1: نشأة وتطور مفهوم القيادة الأبوية: The Emergence and Development of the concept of:
3	Paternalistic Leadership
7	2-1-1: أهمية القيادة الأبوية: Important of paternalistic Leadership
8	3-1-1: القيادة الأبوية وعلاقتها بالأنماط القيادية الأخرى
10	4-1-1: ابعاد القيادة الأبوية Dimensions of paternalistic leadership
13	5-1-1: ملخص المبحث الاول Summery
14	2-1: المبحث الثاني: السلوك الابداعي Innovation Behavior
	2-1-1: نشأة وتطور مفهوم السلوك الابداعي: The Emergence and Development of the Concept of:
14	Innovation Behavior
20	2-2-1: أهميه السلوك الإبداعي: The Importance of Innovation Behavior
21	3-2-1: المصادر المعززة للسلوك الابداعي: Reinforcement Resources for Innovation Behavior:
23	4-2-1: أبعاد السلوك الإبداعي: Dimension of Innovation Behavior:
27	5-2-1: ملخص المبحث الثاني Summery
28	3-1: المبحث الثالث: جودة حياة العمل: Quality of Work Life
	1-3-1: نشأة وتطور مفهوم جودة حياة العمل The Emergence and Development of The Concept Quality
28	of Work Life
32	2-3-1: أهمية جودة حياة العمل Important Quality of Work Life
34	3-3-1: العوامل المؤثرة في جودة حياة العمل Factors affective of the Quality of work life
37	4-3-1: أبعاد جودة حياة العمل: Dimensions Quality of Work Life
42	5-3-1: ملخص المبحث الثالث Summery
43	1.4: المبحث الرابع: صوت العاملين Employee Voice
	1-4-1: نشأة وتطور مفهوم صوت العاملين: Development of the Concept The Emergence and
43	Employee Voice
45	2-4-1: أهمية صوت العاملين -: Importance of Employee Voice The



47	Types Voice:- أنواع الصوت : 3-4-1
48	Dimensions of Employee voice :- أبعاد صوت العاملين : 4-4-1
50	Summery ملخص المبحث الرابع 5-4-1
51	الفصل الثاني: الإطار المنهجي: Methodological Framework
51	المبحث الأول: الدراسات السابقة: Previous Studies
51	1.1.2: عرض الدراسات السابقة: Previous Studies View
61	The Effect of Leadership Styles and the Mediating Role of the Quality of Work-Life on Employee Job Performance in Vietnamese Enterprises in Ho Chi Minh City
61	Paternalistic Leadership and Job Embeddedness with Relation to Innovative Work Behaviors and Employee Job Performance: The Moderating Effect of Environmental Dynamism
68	2-1-2: مناقشة الدراسات السابقة: Previous Studies Discussion
70	3-1-2: مجالات الإفادة من الدراسات السابقة: Benefit Areas of Pervious Studies
72	2-2: المبحث الثاني: منهجية الدراسة: Methodology Study
72	1-2-2: مشكله الدراسة: Study Problem
74	2-2-2: اهداف الدراسة: Study Objectives
74	3-2-2: أهميه الدراسة: Significance of the Study
75	4-2-2: الإطار المفاهيمي للدراسة: Conceptual Framework for Study
76	5-2-2: المساهمة المعرفية: Knowledge Contribution
79	6-2-2: بناء وتطوير الفرضيات: Building and Developing hypotheses
84	7-2-2: نطاق الدراسة: Scope of the Study
84	8-2-2: تصميم الدراسة: Study Design
85	9-2-2: وصف مجتمع وعينة الدراسة: Describe Population and Sample
87	10-2-2: طرائق جمع البيانات : Data Collection Methods
89	11-2-2: الاساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات: Statistical Methods Used in Data Analysis
90	12-2-2: الصدق والثبات لاداة الدراسة: Validity and Reliability of Study Tool
91	3-2: خلاصة الفصل : Summary
92	الفصل الثالث: تحليل البيانات
92	المبحث الأول: التحليل الأولي للبيانات
92	1-1-3: اختبار القيم المتطرفة
95	2-1-3: فحص طبيعة توزيع البيانات
98	3-1-3: صدق وثبات المقاييس
108	المبحث الثاني: الاحصاء الوصفي والاستنتاجي
108	1-2-3: الإحصاء الوصفي:
116	2-2-3: اختبار الفروق بين المتوسطات:
121	3-2-3: الاحصاء الاستنتاجي



133	الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات
133	1-4: الاستنتاجات: Conclusions
138	2-4: التوصيات: Recommendations
140	3-4: المحددات: Limitations
141	4-4: البحوث المستقبلية: The Future Researches
	المصادر..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
A	الملاحق

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رمز الجدول	ت
6	مفهوم القيادة الابوية	1-1	1
9	العلاقة بين بعض الانماط القيادية	2-1	2
10	أبعاد القيادة الابوية	3-1	3
18	مفهوم السلوك الابداعي	4-1	4
24	ابعاد السلوك الابداعي	5-1	5
31	مفهوم جودة حياة العمل	6-1	6
37	ابعاد جودة حياة العمل	7-1	7
44	مفهوم صوت العاملين	8-1	8
49	ابعاد صوت العاملين	9-1	9
52	العلاقة بين القيادة الابوية والسلوك الابداعي	1-2	10
56	العلاقة بين القيادة الابوية وجودة حياة العمل	2-2	11
58	العلاقة بين جودة حياة العمل و السلوك الابداعي	3-2	12
60	العلاقة بين القيادة الابوية والسلوك الابداعي من خلال جودة حياة العمل	4-2	13
62	العلاقة بين القيادة الابوية وصوت العاملين وجود حياة العمل	5-2	14
65	العلاقة بين صوت العاملين في جود حياة العمل والسلوك الابداعي	6-2	15
69	القطاعات المستخدمة في الدراسات السابقة	7-2	16
77	التعريفات الاجرائية للمتغيرات الرئيسية وابعادها	8-2	17
86	تفاصيل مجتمع الدراسة	9-2	18
87	وصف خصائص العينة	10-2	19
88	فقرات الاستبانة ومصادرها	11-2	20
91	نتائج تحليل ثبات المقياس لفقرات الاستبانة	12-2	21
92	الحالات المتطرفة لكل متغير	1-3	22
95	نتائج فحص طبيعة توزيع البيانات	2-3	23
99	مؤشرات الصدق والثبات للقيادة الابوية	3-3	24
101	مؤشرات الصدق والثبات لجودة حياة العمل	4-3	25
103	مؤشرات الصدق والثبات للسلوك الابداعي	5-3	26
105	مؤشرات الصدق والثبات لصوت العاملين	6-3	27
107	صدق التمايز	7-3	28
108	مستوى الاستجابة للوسط الحسابي	8-3	29
109	الاحصاء الوصفي للقيادة الابوية	9-3	30
111	الاحصاء الوصفي لجودة حياة العمل	10-3	31
113	الاحصاء الوصفي للسلوك الابداعي	11-3	32
115	الاحصاء الوصفي لصوت العاملين	12-3	33



117	اختبار الفروق بين المتوسطات بين الجنس ومتغيرات الداسة	13-3	34
117	اختبار الفروق بين المتوسطات بين العمر ومتغيرات الدراسة	14-3	35
118	اختبار الفروق بين المتوسطات بين التحصيل الدراسي ومتغيرات الداسة	15-3	36
119	اختبار الفروق بين المتوسطات بين اللقب العلمي ومتغيرات الداسة	16-3	37
119	اختبار الفروق بين المتوسطات بين سنوات الخدمة ومتغيرات الدراسة	17-3	38
120	اختبار الفروق بين المتوسطات بين عدد الدورات ومتغيرات الدراسة	18-3	39
122	الارتباط بين متغيرات الدراسة	19-3	40
125	اختبار الفرضيات الرئيسية	20-3	41
126	اختبار الفرضيات الفرعية للفرضيات الرئيسية (H1-H2- H3- H4)	21-3	42
131	اختبار الفرضيات الفرعية للفرضيات الرئيسية (H5- H6)	22-3	43

قائمة الاشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	رمز الشكل	ت
5	نموذج القيادة الابوية	1-1	1
17	نموذج بحث السلوك الابداعي	2-1	2
77	مخطط الدراسة الفرضي	1-2	3
93	اختبار القيم المتطرفة للقيادة الابوية	1-3	4
93	اختبار القيم المتطرفة لجودة حيا العمل	2-3	5
94	اختبار القيم المتطرفة للسلوك الابداعي	3-3	6
94	اختبار القيم المتطرفة لصوت العاملين	4-3	7
96	التوزيع الطبيعي بيانياً للقيادة الابوية	5-3	8
96	التوزيع الطبيعي بيانياً لجودة حياة العمل	6-3	9
97	التوزيع الطبيعي بيانياً للسلوك الابداعي	7-3	10
97	توزيع الطبيعي بيانياً لصوت العاملين	8-3	11
100	التحليل العملي التوكيدي للقيادة الابوية	9-3	12
102	التحليل العملي التوكيدي لجودة حياة العمل	10-3	13
104	التحليل العملي التوكيدي للسلوك الابداعي	11-3	14
105	التحليل العملي التوكيدي لصوت العاملين	12-3	15
125	اختبار الفرضيات الرئيسية	13-3	16

قائمة الملاحق :

عنوان الملحق	رمز الملحق
الموافقات الرسمية	A
أسماء السادة الخبراء الذي عرضت عليهم الاستبانة لغرض التحكيم	B
نتائج اختبار الاستبانة الاولية Pilot Study	C
استبانة الدراسة الاولية Pilot Study	D
الاستبانة النهائية	E



المقدمة: Introduction

يُعد التغيير على انه الظاهرة الوحيدة المستمرة في هذا العالم والذي عن طريقه يتم تحقيق الابداع التنظيمي ، والذي بدوره يحقق التنافسية للمنظمات (Fraze et al ., 2019,1) ، إن الابداع التنظيمي يمثل احد الاصول التي لاغنى عنها (الابرو & عطشان، 2020؛ 82؛ الاسدي & الابرو، 2022؛ 37)، لذلك تسعى المنظمات بأن تكون اكثر إبداعًا من خلال الاستفادة من قدرة الافراد العاملين الابداعية والتي يتم زيادة فاعليتها من خلال السلوك الابداعي عن طريق تبني نمط قيادي يساهم في خلق ذلك السلوك (Handayani andHartijasti,2020:589) مما يتطلب خلق سلوكيات ابداعية لدى الافراد العاملين والتي تتحول بمحصلتها إلى اداء تنظيمي يمكن المنظمات من مواجهة البيئة الديناميكية التي تعمل بها (Dedahanove et al.,2019:1).

وينظر إلى السلوك الابداعي بانه سلوك فردي في التعرف على المشكلة ، وتوليد و تبني أفكار، وابداع حلول جديدة وبالتالي يمكن للافراد العاملين ذوي السلوك المبدع الاستجابة السريعه للزبائن (Handayani and Hartijasti,2020:291). وهذا يتطلب من المنظمات اتباع انماطا قياديا تساهم في تعزيز ذلك السلوك واحد تلك الانماط هي القيادة الأبوية التي يرمز إليها "شخصية الأب" في الأسرة ، والتي تستند في أصولها إلى الرابطة الروحية التي تنبع من الجو العائلي الذي ينشأ في المنظمة بدلاً من تقاسم المسؤولية بين القادة والافراد العاملين(Sunger et al.,2019:2) اذ يتميز القادة وفقا لهذا النمط بالعدالة، والابتعاد عن اية تحيزات، وعدم التركيز المفرط على السلطة الرسمية لتحقيق مكاسب شخصية، وعدم تجبير ابداعات الاخرين (Changehong.,2018:7). كما انها تساهم في خلق وتعزيز السلوك الابداعي كونها تمثل مستودعا من المعرفة العلمية تهدف إلى خلق جو أسري يؤدي إلى مزيد من الرضا، والعدالة ، وتشجيع المشاركة في صنع القرار ، وتقليل معدل الدوران ، وتحسين العلاقات في مكان العمل وفق إطار التعاون والاحترام (AbdElgawad et al ., 2020:5) لذلك تعتبر اكثر الانماط القيادية التي تساهم في خلق الدافع الاكثر للسلوك الابداعي ، وعليه أن أسلوب القيادة الأبوية الذي يجمع بين الاستبداد والعطاء هو المفتاح لتحفيز السلوك الابداعي الذي هو مصدر لخلق ميزة تنافسية يمكن أن تسهل دخول المنظمات إلى السوق ، والحصول على مركز تنافسي يؤثر في النهاية في أداء وبقاء المنظمة (Purba and Hartijasti,2020:610)

وتُعد جودة حياة العمل (QWL) مفهومًا متعدد الأبعاد وطريقة للتفكير حول الافراد العاملين ، وبيئة العمل والمنظمة بأكملها ، يساهم في تحسين اداء الافراد مما ينعكس بالنتيجة على كفاءة وفاعلية المنظمات (Mohammadi et al.,2016:50). اذ ومن خلال جودة حياة العمل يحقق هؤلاء الافراد احتياجاتهم ، مما ينعكس ايجابا على رضاهم الوظيفي (Sirgy.,2001:241). وبالتالي فهي تساعد المنظمات ع الاحتفاظ بالافراد العاملين وتعزيز التعلم في مكان العمل، ومساعدتهم على المساهمة في إدارة التغيير (Saraji and Dargahi,2006:9) ، أن القيادة الأبوية هي النمط القيادي الذي يساهم في تحسين جودة حياة العمل كونها تركز ضمن سياقاتها على احتياجات وحقوق الافراد العاملين ، وتشجيعهم على المشاركة في صنع القرار ، وتحديد المهام الوظيفية. بالإضافة إلى التشجيع المستمر والتحفيز وتقوية العلاقة بين الافراد العاملين انفسهم)



1:2019, Leitao et al.) ، وبالتالي فهذا ينعكس على فعالية العمل الجماعي ، ويجعلهم يشعرون بمزيد من الأمان والاستقرار والسعادة في مكان العمل (Okun et al.,2020:1).

كما أن صوت العاملين والذي يُعد سلوكاً تقديرياً، يختار الأفراد ما إذا كانوا سينخرطون في هذا السلوك أم لا في أي لحظة، وهو خيار يتأثر بمجموعة متنوعة من العوامل حيث غالباً ما يواجه الأفراد العاملين باستمرار المواقف التي تضعهم وجهاً لوجه مع قرار الصوت أو التزام الصمت عندما يكون لديهم معلومات أو أفكار مفيدة (Morrison,2011:375) . وبالتالي فهو يشير إلى سلوك الأفراد العاملين في التعبير عن الآراء من خلال الاقتراحات والأفكار البناءة التي تهدف إلى تحسين الوظائف التنظيمية (Dedahnove and Yoon,2016:2312). ووفقاً لدراسة Liu and Liu ومن منظور الأمن النفسي أن للقيادة الأبوية أثراً على سلوك صوت العاملين ، وذلك من خلال أن القيادة الأبوية يمكن أن تنتجاً بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين ، وسلوك الانحراف في مكان العمل (Liu and Liu ,2016:206).

وان مشكلة السلوك الإبداعي للأفراد العاملين المنخفض في قطاع التعليم وما تفرضه من تحديات تتطلب إيجاد معالجات من خلال تبني أنماط قيادية أكثر فاعلية من أجل الارتقاء بتلك السلوكيات واحداً تلك الأنماط هي القيادة الأبوية لما لها من تأثير فعال على تحسين السلوكيات الإبداعية ، كما أن هذه الدراسة سوف تحاول الوقوف على الأسباب الكامنة وراء تلك السلوكيات والتي قد تعود بشكل كبير إلى جودة حياة العمل (جودة حياة العمل في البيئة التعليمية) ، وايضا النظر الى مقدار المساحة المتاحة للأفراد العاملين في قطاع التعليم في التعبير عن آرائهم (صوت العاملين)

ولغرض تحقيق الهدف من الدراسة الحالية ، تم تقسيمها الى اربعة فصول اذ تبدأ من الاطار النظري لها، مروراً بالطريقة والمنهج الذي سوف يستخدم من اجل الوصول الى النتائج ، وبالتالي تحليل البيانات لغرض الحصول على النتائج ، واخيراً الاستنتاجات الملخصة من تلك النتائج والعمل على تقديم مجموعة من التوصيات بنائاً عليها . اذ يشمل **الفصل الاول** الاطار النظري محتويماً على اربعة مباحث ، يوضح المبحث الاول القيادة الأبوية ، والثاني السلوك الإبداعي ، والثالث جودة حياة العمل ، والرابع صوت العاملين. كما سيتضمن **الفصل الثاني** الاطار المنهجي الذي يحتوي على مبحثين ، يوضح المبحث الاول الدراسات السابقة ، والثاني منهجية الدراسة . وكذلك يتضمن **الفصل الثالث** تحليل البيانات الذي يحتوي على مبحثين ، يوضح المبحث الاول التأكيد من صدق وثبات بناء مقياس الدراسة ، من خلال التحليل الاولي للبيانات ، والثاني يبين الاحصاء الوصفي والاحصاء الاستنتاجي (الاستدلالي). واخيراً سيتضمن **الفصل الرابع** الاستنتاجات التي جرى الحصول عليها في الفصل الثالث والعمل على تقديم عدد من التوصيات بناءً على ما تم استنتاجه ، كذلك العمل على تحديد محددات الدراسة والتوجيهات المسبقة لتقبلية للبحث.

الفصل الاول

الإطار النظري

Theoretical Framework

المبحث الاول

1-1 : المبحث الأول: القيادة الأبوية: Paternalistic Leadership

1-1-1: نشأة وتطور مفهوم القيادة الأبوية : The Emergence and Development of the concept of Paternalistic Leadership

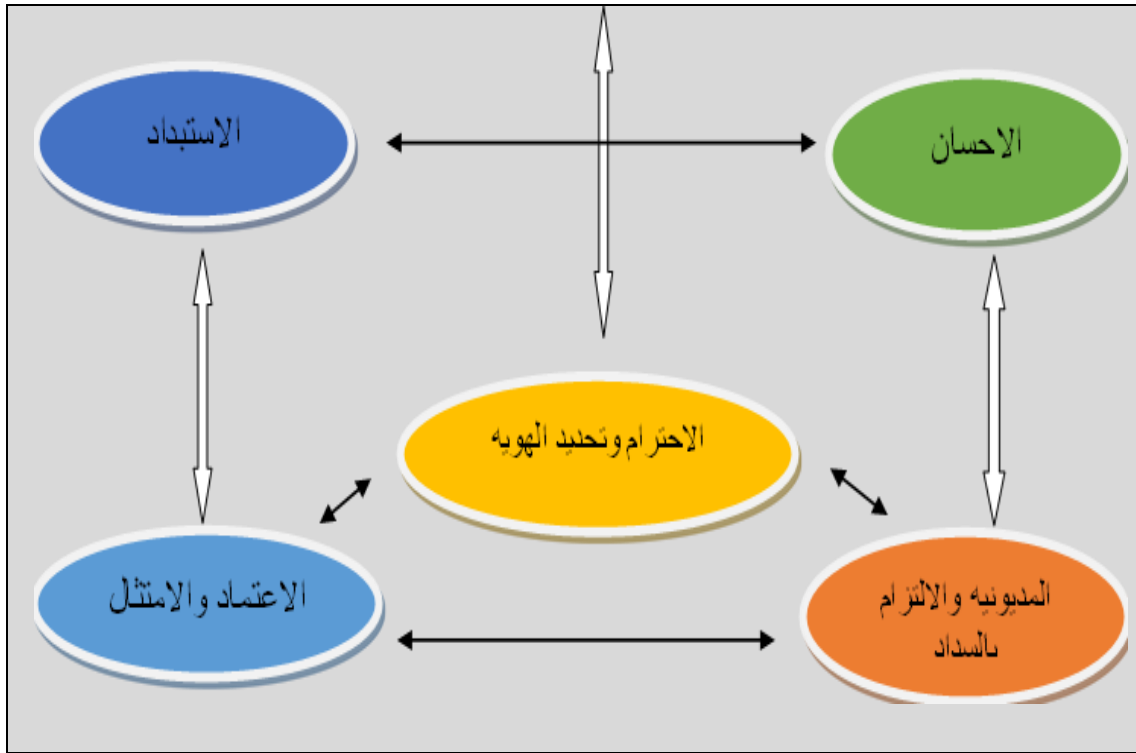
لقد وُجدت القيادة الأبوية عبر التاريخ ويبدو أنها تستمد قوتها من التجربة النفسية للعائلة التي يمارس فيها الأب دورًا قياديًا (Oner,2012:302)، ومن هنا يبدو جلياً أن الأبوة هي إحدى أكثر الخصائص المرغوبة للقادة في الثقافات الشرقية (Aydintan,2016:99). لذلك تشير القيادة الأبوية إلى امتثال الأفراد العاملين إلى المديرين والذين بدورهم يهتمون بشكل شخصي بحياة الأفراد العاملين ، والإحسان إليهم والبحث عن رفاهيتهم ، وعليه تبني علاقة ثنائية وهرمية بين المدير والأفراد العاملين (Adintyan,016:99) واستمرت الأبحاث عن القيادة الأبوية في شرق آسيا إذ تم التركيز على هذا النمط في تايوان، بتطوير نموذج للقيادة الأبوية (Cheng et al.,2004; Irwanto et al.,2012:6)

وُتعد الصين الحاضنة الأولية التي انبثقت منها القيادة الأبوية ، والتي أصبح تبنيها فيما بعد في العديد من المنظمات في مختلف الدول ،لما لها من تأثيراً قويا على إبداع المنظمات (Line and Chen, 2021:1) ويعد Silin(1976) أول من تطرق إلى نمط القيادة الأبوية في منظمات الأعمال الصينية وذلك من خلال قيامه بإجراء عدد كبير من المقابلات ، وتسجيل الملاحظات في إحدى منظمات الأعمال الكبيرة في تايوان ، حيث حدد الخصائص الأساسية للقيادة الأبوية بأبعادها المختلفة والتي تتكون من : القيادة الأخلاقية ، والقيادة التربوية، والسلطة المركزية ، والحفاظ على مسافة اجتماعية بين الأفراد العاملين، وتنفيذ ممارسات الرقابة (Zheng ,2016:10) كما تم التأكيد على أن القيادة الأبوية تخلق مناخاً تعاونياً وبيئة عائلية في المنظمات ، وتوفر أساساً لإقامة علاقات فردية وثيقة وتحضن الأفراد العاملين في حياتهم داخل وخارج مكان العمل. أن القادة الأبويين يشجعون الأفراد العاملين على التعاون والصداقة والوحدة والتضامن من خلال توجيههم بشأن مشاكلهم الشخصية والعائلية (Ugurluoglu et al.,2018:2). حيث يظهر القائد الأبوي المحب اهتماماً شخصياً بالرفاهية الشخصية والعائلية للأفراد العاملين بينما يتوقع أن يشعر أولئك الأفراد بالامتنان والالتزام برد الجميل سواء تجاه أولئك القادة ، او للأفراد العاملين معهم (Hayek et al.,2010:371)

وفقاً لمفهوم القيادة الأبوية ، ان القائد يحمل وجهتي نظر مختلفتان تجمع بين الاهتمام، والسيطرة الصارمة تجاه الأفراد العاملين (Xia,2019:12)، إن مفردة الأبوية مشتقة من الجذر اللاتيني (patre) ، والذي يعني الأب ، وأصبحت هذه المفردة فيما بعد مرتبطة بأسلوب القيادة وخصوصاً في العالم الغربي المستندة إلى فلسفة تقييد حريات ومسؤوليات الأفراد العاملين (Oner,2011:303) . وهذا ما جعل من بعض الباحثين بتوجيه انتقادات لاذعة لهذا النمط كونه لا ينسجم مع القيم الغربية التي تستند في طياتها على القيمة المتأصلة للحرية الشخصية والاستقلالية للبيئة الغربية التي تعتمد على نظام المعتقدات والممارسات الناشئة في الانتقال من

النظام الاجتماعي ، إلى البنى الطبقية الأبوية ، والانتقال فيما بعد من العبودية إلى مجتمع يتكون من أفراد مستقلين ومتساوين (Rawat and Lyndon,2016:1) ، لذلك ينظر في بعض الأحيان إلى القيادة الأبوية بوصفها عملية تغيير نمط القيادة من مشاركة القيادة إلى نمط القيادة الاستبدادية (أو العكس)، وهذا الأمر قد لا يعكس النمط الأبوي والذي يختلف في توجهاته الفلسفية عن النمط الاستبدادي، لأنه أكثر إنسانية مقارنة بالنمط الاستبدادي (Heidrich et al.,2018:5).

ان القيادة الأبوية تستند في فلسفتها على نمطين أساسيين هما : القيادة الأبوية الخيرة ، والقيادة الأبوية الاستغلالية والذان يمثلان نمطين مختلفين من أنماط القيادة، وعلى الرغم من شبه اجماع بين الباحثين حول هذين النمطين الا ان التوجهات الحديثة المرتبطة بالقيادة الأبوية تؤكد على ضرورة إضافة نمط آخر الا وهو الأبوية التحررية.(Humphreys et al .,2014:12) حيث يقصد بالأبوية التحررية بانه المحافظة على ضرورة الالتزام بالقرارات الصادرة من القيادة العليا مع اعطاء مساحة من حرية الاختيار والمشاركة في اتخاذ القرارات (Thaler and Sunstain ,2003:179) ، إن التناغم بين الأنماط الثلاثة (القيادة الأبوية الخيرة ، والقيادة الأبوية الاستغلالية ، والقيادة الأبوية التحررية) يجعل من القيادة الأبوية تكتسب مزيداً من المصادقية في جوانبها المفاهيمية، والتطبيقية (Humphreys et al.,2014:12). والشكل (1-1) يعطي تصورا تكامليا لمفهوم القيادة الأبوية ، اذ يتضح من خلال هذا الشكل ان القيادة الأبوية تتكون من ثلاث عناصر موجودة في قلب النموذج (الاحترام ، والاحسان ، والتسلط)، والاستجابات المقابلة لها من قبل الافراد العاملين (Farh and cheng,2000:120)، حيث ترتبط اخلاق القائد ونزاهته باحترام الافراد العاملين له، والتعرف عليه عن قرب ، في حين يرتبط استبداد القائد بعقلية التبعية لدى الفرد العامل ، واستعداده للامتثال للسلطة، واخيرا يرتبط احسان القائد من خلال شعور الفرد بالامتنان للقائد (Hayek et al.,2010:371) ، إن القادة الأبويين يفترضون ان الافراد العاملين بحاجة إلى الحماية كونهم غير قادرين على رعاية أنفسهم، فالقائد الأبوي السلطوي والذي يشكل احد أبعاد هذا النمط يطالب الافراد العاملين بالامتثال الكامل لأوامره دون معارضة ، في حين يُظهر القائد الأبوي المحب اهتمامًا شخصيًا بالرعاية الشخصية والعائلية للأفراد العاملين، وبالمقابل يتوقع منهم الشعور بالامتنان والالتزام والتعامل بالمثل في اداء المهام ، وهذا ما يجعل من القيادة الابوية تحظى بمجموعة من الخصائص المتمثلة ب: توفر شخصية تشبه شخصية الأب ، و أسلوب القيادة السلطوية ، وكذلك يتميز بكونه صانع القرار الوحيد ، وأنه يشكل نقطة ارتكاز وقوة المنظمة، وهو حلقة الوصل بينه وبين نظام معلومات المنظمة ، و يطالب الافراد العاملين بالولاء قبل كل شيء وأخيرا يتميز بأنه يخلق بيئة عمل شبيهة بالعائلة (Sposato,2019:49).



الشكل (1-1) نموذج القيادة الأبوية

Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In Management and organizations in the Chinese context (pp. 84-127). Palgrave Macmillan, London, pp. 120.

الجدول (1-1) يعرض بعض التعاريف لمفهوم القيادة الأبوية من قبل عدد من الكتاب والباحثين وحسب التسلسل الزمني كما مبين في أدناه .

(الجدول 1-1: مفهوم القيادة الأبوية)

ت	الباحث/الكاتب	السنة/الصفحة	التعريف
1	Farh and Cheng	P 94/2000	هي الجمع بين الانضباط القوي والسلطة، مع الإحسان الأبوي، والنزاهة الأخلاقية المصاغة في جو "شخصي"
2	Fikret et al.,	P 561/2000	الاهتمام الشخصي للمديرين بحياة الافراد العاملين خارج العمل وبمشاكلهم الشخصية ، وجهود المديرين لدعم الافراد العاملين لتحقيق الأهداف الشخصية وتحسين الرفاهية.
3	Cheng et al.	P 89/2004	سلطة واضحة وقوية مع مراعاة المرؤوسين من خلال تبني النمط الأخلاقي
4	Okeke,	P 70/2009	الاسلوب القيادي الذي يهدف الى مساعدة الافراد العاملين ، ويحفزهم الى رفع مستوى الانتاجية والربحية.
5	Fu et al.	P 11/2013	سلطة قوية وواضحة لكبار القادة في المنظمات.
6	Makama	P117/2013	نظام سلطة الرجل الذي يضطهد المرأة من خلال مؤسساته الاجتماعية والسياسية والاقتصادية.
7	Liao et al.	P 1/2017	نوع من الأسلوب الإداري الأبوي الذي يستخدمه عادةً الذكور المهيمنون حيث تُستخدم قوتهم التنظيمية للسيطرة على الافراد العاملين وحمائهم
8	Erden and Otken	P 154/2019	هي أسلوب القيادة السائد في البيئات التي تتميز بمسافة القوة العالية ، والجماعية ، وتجنب عدم اليقين وهي جانب عام للمنظمات العائلية.
10	Hou et al.,	P 8 /2019	ممارسة السلطة بسهولة من خلال إصدار الاوامر للأفراد العاملين لقيامهم بمهام معينة ، مع وجود نوع من الاقناع، فضلا عن تجنب السلوكيات غير الاخلاقية حتى يستطيع القائد التأثير في سلوك الافراد العاملين .
11	He et al.,	P 5 /2019	أنها النمط الذي يبدو فيه القائد كالأب في الاسرة، ومهمته تبدأ في تحسين علاقته مع الافراد العاملين من خلال تقديم الدعم والمحافظة على سعادتهم، وفي المقابل يتوقع منهم الطاعة والاحترام.
12	Saygili and Karakaya	P 3/2020	هم القادة الذين لديهم تأثير قوي على الافراد واعطائهم الفرصة لطرح الافكار الخاصة بهم والسماح بإجراء القرارات المشتركة مع الافراد العاملين وفرض الرقابة عليهم مع تحفيزهم على الابداع.

(المصدر / من اعداد الباحثة بالاعتماد على الادبيات السابقة)

نستنتج من خلال ما ذكر انفا بعض من النقاط الاساسية حول مفهوم القيادة الأبوية ويمكن توضيحها كما يأتي:

1. إن القيادة الأبوية تتميز بالكرم الابوي ، والتجمل بالاخلاق، لذا فهي اقرب إلى الجماعات التي تتحلّى

بالصفات الاخلاقية قياسا بغيرها من انماط القيادة الاخرى (Chu and Hung, 2009:66).

2. تتسم القيادة الأبوية بالتعامل بسلطة قوية وصارمة من قبل القائد وفي نفس الوقت التعامل برأفة مع

الافراد العاملين (Chu, 2010:2).

وبناءً على ماتقدم يمكن القول أن القيادة الابوية "هي كنز من المعرفة تهدف إلى خلق جو أسري بين الافراد العاملين والمرووسين وعليه فإن هذا سيؤدي إلى مزيد من الرضا بين الافراد وتقليل نية الدوران وتشجيع المشاركة في صناعه القرارات وتحسين العلاقات في مكان العمل في اطار الاحترام والتعاون".

1-1-2: اهمية القيادة الابوية: Important of Paternalistic Leadership

تُعد القيادة الأبوية مجالاً بحثياً مزدهراً في أدبيات الإدارة ، ولكن لا يزال هناك تفاوت كبير فيما يتعلق بتعريف وفعالية الممارسات الأبوية . فمنذ أكثر من ثمانية عقود ، اقترحت حركة العلاقات الإنسانية أن تركيز المديرين على الافراد العاملين بدلاً من الإنتاج الآلي ، سوف يساعد الافراد العاملين على خلق الرضا الوظيفي والذي ينعكس ايجابا على انتاجيتهم (Pellegrini and Scandura, 2008:566) ، وتتجلى اهمية القيادة الأبوية من خلال تأثيرها على السلوك الابداعي وذلك من خلال منح القادة الاستقلالية للأفراد العاملين والذين سيكونون قادرين على التأثير على ما يحدث في مكان العمل ويشعرون بالتمكين ، وتزويدهم بالموارد المتعلقة بإنجاز المهام مما يمنحهم إحساساً بالقوة (Dedahanove et al ., 2019:1).

فضلاً عن تأثيرها على الانتاجية و السلوك الابداعي فان القيادة الأبوية تؤثر بشكل كبير على عملية الأداء الابداعي وذلك من خلال توفير بيئة عمل آمنة للأفراد العاملين مما يجعلهم يشعرون بالأمان في تلك المرحلة ، ويتحملون المخاطر ويظهرون أداءً ابداعياً ، مما يساهم في النهاية في توسيع نطاق التنفيذ التنظيمي (Zahid, 2021:1). ففي الثقافات الأبوية ، أن هناك اعتقاداً أنه عندما يتولى الأشخاص في السلطة دور الوالدين وتوفير الحماية للآخرين تحت رعايتهم مثل الرفاهية الشخصية، فان الافراد العاملين ، بدورهم ، يتبادلون هذه الرعاية والحماية من السلطة الأبوية من خلال إظهار الولاء والاحترام والطاعة (Zhiying 2017:39) ، وتوفير الرفاهية في مكان العمل ، والحياة الصحية والتي بدورها تنعكس على الاداء التنظيمي (Cetin et al., 2017:83) و نظراً لامتلاك القادة الابويين للقيم الأخلاقية العالية ، فسيتعلم الافراد العاملين من رؤسائهم وتتحسن معاييرهم الأخلاقية والمعنوية. فالقادة الأبويون يعملون أيضاً لتعزيز إبداع الافراد العاملين من خلال الأخلاق والالتزام المتبادل ، وهذا التبادل يساعد في تعزيز السلوك الإبداعي ويعطي دورا إضافيا في العمل يتعلق بدعم وتشجيع عملية التغيير ، وفسح المجال للأساليب الجديدة لأداء الاعمال

(Rehmani and Hussain,2018:36). كما وتكتسب القيادة الأبوية اهمية لما لها من تأثير كبير على الافراد والجماعات اضافة الى النتائج التنظيمية في السلوك التنظيمي وادارة منظمات الاعمال وبالتالي تحقق نتائج محتمله منها الولاء والعمل الجماعي، وانخفاض في دوران العمل، وتحسين الالتزام، وتوفيرها للرعاية والحنان والتقديم لصفات الابوة والتوجيه للأفراد العاملين في حياتهم العملية والشخصية بطريقه ابويه مع توقع الحصول في المقابل على نتائج وردود فعل ايجابية مثل الاحترام والولاء (Fikret et al.,2001:562; He et al.,2019:5; Liao et al.,2016:1).

- العمل على زيادة مستوى الرضا الوظيفي الذي يؤدي الى انسجام الافراد العاملين مع بعضهم البعض ، وتعزيز روح العمل الجماعي ، والانغماس في نشاطات الوظيفة التي يؤديها (He et al.,2019:4).
- فسح المجال للأفراد العاملين للمشاركة الواسعة في عملية صنع القرارات المهمة التي تخص النشاطات الاساسية للمنظمة ، وذلك من خلال شعورهم بأن لديهم قيادة تتبنى افكارهم وتحاول تلبية طموحاتهم (Soomro et al.,2020:304).
- تشجيع العمل الابداعي من خلال فسح المجال امام التجارب الجديدة في العمل ، وتوجيه الافراد العاملين وتشجيعهم على طرح الافكار الجديدة (Nazir et al.,2020:2).
- توفير الدعم والحماية للأفراد العاملين ومعاملتهم من قبل القادة وكأنهم ابناء لهم ، ومتابعتهم ومراقبة جميع الانشطة التي يؤديها للحيلولة دون تعرضهم للأخطاء والمخاطر (Unler and Kilic.,2019:2).

3-1-1: القيادة الأبوية وعلاقتها بالأنماط القيادية الأخرى

تمت الإشارة في مطلع هذا المبحث بان القيادة الأبوية تعد من الانماط القيادية الاكثر شيوعا في الثقافة الصينية ، ومن الجدير بالذكر ملاحظة ان هذا النمط يركز اهتمامه على سعادة الافراد العاملين ورفاهيتهم، وذلك من خلال صياغة وتنفيذ الخطط التي تحفزهم للعمل بكفاءة وفاعلية لتحقيق الاهداف التنظيمية (Luu and Djurkovic,2019:23). ان نمط القيادة الابوية يختلف في بعض مبادئه عن العديد من الانماط القيادية الأخرى فعلى سبيل المثال تختلف القيادة التحويلية عن القيادة الأبوية من حيث الية التحفيز، واهتمام القائد بشأن الرفاهية الشخصية للأفراد العاملين (Chen et al.,2014:799) ، كما أن القيادة الأبوية لا تتضمن مفاهيم التفويض، والتمكين، فعملية صنع القرار تكون في القيادة الأبوية مركزية على الأغلب ، ويتوقع الافراد العاملين من قادتهم اتخاذ القرارات بانفسهم ودون مشاركة من الاخرين ، وأن دور الافراد العاملين هو الطاعة والامتثال لتطبيق توجيهات قادتهم (Pellegrini et al.,2010:394) اما في نمط القيادة التحويلية فان القادة التحويليون فهم القادة الذين يمتلكون القدرة على الهام الافراد العاملين للركي بمصالحهم الذاتية والتي بدورها تنعكس ايجابا على مصلحة المنظمة ، كما ان لديهم القدرة على احداث تأثير خارق على

الأفراد العاملين في المنظمة من خلال الإسهام في التمكين النفسي لديهم (Robbins,2003:253)، كذلك فإن القادة التحويليون يوفرون الحماس الذي يزيد الثقة ، والطموح ، والولاء مما يجعلهم منغمسين في عملهم ويمتلكون الرغبة في بذل الجهود الإضافية لتحقيق النجاح (Schermmerhorn,1996:110) كما يمكن ملاحظة التباين في المبادئ والسلوكيات الأساسية بين نمطي القيادة التحويلية والأبوية من حيث المساهمة والاثار الإيجابي، أو السلبي في الأداء (Bass,1990:31) وبالمقارنة مع نمط قيادي آخر وهو القيادة الخادمة فإن النمط الأخير يركز على جانب تنمية وتطوير الأفراد العاملين ،، والسعي لخدمتهم ،، والاهتمام بالعمل الجماعي ،، وزيادة ثقة القادة في قدرات الأفراد العاملين (Keith,2009:18) . فمن الصفات التي يتمتع بها القائد الخادم بأنه يهتم بخدمة الأفراد العاملين ، والتعاطف معهم وذلك من خلال امتلاكه للوعي ، والرؤية الاستراتيجية لتحقيق أهداف المنظمة (Spears,2009:20) ، كذلك فإنهم يتمتعون بالقدرة على استدعاء الحكمة التنظيمية ، وضم الخبرة والمعرفة في عملية صنع القرار (الابرو & حميد، 2021؛ 52)، وهذا يعني أن القيادة الأبوية تشترك مع القيادة الخادمة في زرع الثقة لدى الأفراد العاملين واحترام شخصيتهم وقدراتهم وتجنب سلوكيات القيادة غير المواتية ، والحفاظ على مناخ عمل إيجابي (Top et al.,2015:20) والجدول (2-1) يوضح العلاقة بين بعض الانماط القيادية.

الجدول 2-1: العلاقة بين بعض الانماط القيادية

ت	النمط القيادي	المبدأ	التركيز	صنع القرار
1	القيادة الأبوية	جميع الأفراد العاملين يجب أن يتذكروا أن المدير لا يمكن أن يكون مخطئاً ، ولا ينبغي لهم التعبير عن أفكار بديلة ، والتي يمكن تفسيرها على أنها علامة على عدم الثقة في القائد ، كما يجب عليهم إظهار الاحترام العميق له. وبالنظر إلى مسافة القوة الكبيرة بينه وبين الأفراد العاملين ، يجب على الأفراد العاملين إظهار احترامهم للقائد من خلال التعبير عن الخوف من التعرض للطرد ومن خلال النظر إلى القائد	تشكل الثقافة الصينية التقليدية القائمة على الكونفوشيوسية والقانونية المرتكز الأساسي لنشوء القيادة الأبوية ، وقد ركز هذا النمط على العلاقة الأبوية بين القائد والأفراد العاملين ، وذلك من خلال تنفيذ السلطة الرسمية من جانب ، والمتابعة والعناية الأبوية لكل نشاطات الأفراد العاملين	يشير هذا النمط إلى أسلوب أبوي، وسلطة قوية ، وواضحة . وعلى الرغم من وجود الرعاية الأبوية إلا أن المشاركة في اتخاذ القرار تكاد تكون منعدمة بسبب أن القرار غالباً ما يكون متمركزاً في الإدارة العليا
		(Farh and Cheng,2000:84)	(Hou et al.,2019:4)	(Fu et al.,2013:11)
2	القيادة التحويلية	تعتمد القيادة التحويلية على مبدأ التحفيز حيث يحفز القادة الأفراد العاملين على دمج أهدافهم مع الأهداف والمصالح التنظيمية مما يؤدي إلى	يركز هذا النمط القيادي على تنمية و تطوير الأفراد العاملين والعمل على توفير احتياجاتهم	توجد مشاركة واسعة في اتخاذ القرار وتساهم في أحداث الرضا الوظيفي الذي يؤدي بدوره إلى الالتزام التنظيمي
			(AlKhajeh,2018;5)	

وهذا بدوره يحسن الاداء التنظيمي (Farhank et al.,2020:100)	خلال التوجيه نحو بناء العلاقات والتفاعل الايجابي بين الافراد العاملين بعضهم البعض من جانب وبينهم وبين قيادتهم من جانب اخر (Wiltshire et al.,2018:11)	تحقيق أداء يتجاوز التوقعات (Buil et al.,2019:65)	
القيادة الخادمة هي نهج قيادة شامل يتم بواسطته اشراك القادة للأفراد العاملين من خلال أبعاده المتعددة (على سبيل المثال، العلائقية والأخلاقية والعاطفية والروحانية) ، بحيث يتم تمكينهم للنمو وتحقيق الاهداف (Eva et al.,2019:111)	تختلف القيادة الخادمة عن الأنواع الأخرى للقيادة، إذ تركز القيادة الخادمة على التواضع والأصالة والقبول بين الافراد العاملين (Van Dierendonck,2011:1235)	يجب أن يكون القائد مثل الراعي الذي يتقدم أمام الخراف ، فيجد المكان المناسب للراعي ، ويأخذ الخراف إلى هناك ، ولأن القطيع قريب من قلب الراعي ، فإن الاهتمام برفاهيته هو اهتمامه الرئيسي (Du Plessis and Nkambule,2020:79)	3 القيادة الخادمة

(المصدر / من اعداد الباحثة بالاعتماد على الادبيات السابقة)

4-1-1: ابعاد القيادة الأبوية Dimensions of Paternalistic Leadership

إن القيادة الأبوية توفر مناخًا تعاونيًا وبيئة أسرية في المنظمات ، وتوفر أساساً لإقامة علاقات فردية وثيقة، وتحتضن الافراد العاملين ككل في حياتهم داخل وخارج مكان العمل (Saygili and Karakaya,2020:2) والجدول (3-1) يقدم بعض ابعاد القيادة الابوية المستخدمة لعدد من الكتاب والباحثين حسب تسلسلها الزمني.

(الجدول 3-1: ابعاد القيادة الأبوية)

الابعاد	السنة/الصفحة	الباحث/الكاتب	ت
<ul style="list-style-type: none"> القيادة الخيرة القيادة السلطوية القيادة الاخلاقية 	P 1/2000	Farh and Cheng	1
<ul style="list-style-type: none"> القيادة الأخلاقية القيادة الخيرة القيادة السلطوية 	P 94/2004	Cheng et al.	2
<ul style="list-style-type: none"> خلق بيئة عائلية في مكان العمل إقامة علاقات وثيقة وشخصية مع الافراد العاملين الانخراط في حياة الافراد العاملين في غير مكان العمل. توقع الولاء والاحترام من الافراد العاملين. الحفاظ على السلطة والتسلسل الهرمي . 	P 963/2013	Aycan et al.	3
<ul style="list-style-type: none"> القيادة الاخلاقية 	p 120/2017	Anggraeni et	4

• القيادة السلطوية • القيادة الخيرة		al.	
• القيادة الاخلاقية • القيادة السلطوية • القيادة الخيرة.	P 3/2017	Chan,	5
• القيادة الاخلاقية • القيادة السلطوية • القيادة الخيرة	P 1/2019	Dedahanove et al.	6
• القيادة الاخلاقية • القيادة السلطوية • القيادة الخيرة	P 407/2020	Chain et al.,	7

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على الادبيات السابقة

ومن خلال المراجعة للدراسات المذكورة في الجدول المذكور في اعلاه حول ابعاد القيادة الأبوية وجدت الدراسة الحالية أن مقياس (Farh and Cheng,2000) الذي يتضمن الابعاد (القيادة الخيرة والقيادة الأخلاقية والقيادة السلطوية) هو الاكثر ملائمة مع متغيرات الدراسة الحالية كونه الاكثر شيوعا فضلا عن أن أغلب الدراسات (Aycan et al.,2013; Chan,2017; Dedahanove et al.,2019) اعتمدت على هذه الابعاد. وفيما يلي توضيح لكل بعد من تلك الابعاد :

1- القيادة الأخلاقية: Moral Leadership

يقصد بالقيادة الاخلاقية بأنها القيادة التي تهتم بمصالح الافراد العاملين ، ومصالح المنظمة على حد سواء وذلك من خلال مساعدة الافراد العاملين في ايجاد حلول للمشكلات ، بالاستناد إلى المبادئ التي تعتمدها مثل الكرم ، والتعاطف ، والشجاعة (Cohen,2013:92). ان سلوكيات وتصرفات القائد الاخلاقي يتماشى مع المعايير الأخلاقية العالية وهو ما يؤدي إلى تفاعلات ايجابية بينه وبين الافراد العاملين التابعين له ، مما يدفعهم الى القيام بمهام خارج ادوارهم الفعلية ، والمبادرة لتقديم ادوار اضافية ، وعليه فهم ينظرون الى قائدهم كقدوة ومثالا يحتذى به (Xiaomeng and Kathryn,2010:10;Resick et al.,2011:436)، أن القيادة الاخلاقية وفقا الى المنظور السلوكي تعني إظهار السلوك المناسب معيارياً من خلال الإجراءات والعلاقات الشخصية ، ومن ثم تعزيز هذا السلوك لدى الافراد العاملين من خلال التواصل ثنائي الاتجاه (Brown et al.,2005:120) ، فالقادة والأفراد العاملين ينخرطون في اتصال ثنائي الاتجاه والذي يتولد عنه المشاركة في اتخاذ القرارات ذات التأثير الحاسم في مخرجات العمل (Chen et al.,2014:800) ، وذلك من خلال اعتماد النزاهة، والتركيز على المصلحة العامة بدلاً من المصالح الشخصية وهذا ما يفسر كونهم يتمتعون بإعجاب واحترام كبيرين، ويعتبرون قادة مثاليين، ويعودون بمثابة القدوة لباقي الافراد العاملين ، ويسهمون في خلق علاقات عمل ايجابية تؤدي إلى تحسين مستوى الاداء (Handayani and Hartijasti,2020:590). ويبدو ان شخصيه القائد الاخلاقي التي تتسم بالوعي الاخلاقي لها الدور الواضح في التشجيع على تنمية روح

الفريق ، ومراعاة حقوق واحتياجات الافراد الاخرين، والشعور بالمسؤولية (Chou et al.,2015:5). وعليه يمكن القول ان القائد الاخلاقي هو قائد ذو اخلاق جيدة ويتصف بالنزاهة والعمل بتفاني ليكون للأخريين قدوة يحتذى بها (Xiaomeng and Kathryn,2010:6) ، علاوة على ذلك يقوم القائد الاخلاقي بنمذجة وتنظيم السلوك الاخلاقي للافراد العاملين من خلال تبني نظام الانضباط والمكافأة ، الذي يميز نوعين من السلوك احدهما يعد مقبولا وهو السلوك الاخلاقي ، والاخر السلوك غير الاخلاقي وذلك من خلال تبني نظريه التعلم الاجتماعي التي تفترض ان الافراد العاملين سيحاكون اخلاقيات القائد في صناعة القرار، فاذا رأى الافراد العاملين ان قائدهم ذو طبيعة أخلاقية فسيكونون اقل عرضة للمشاركة في السلوك غير الاخلاقي في موقع العمل (Mayer et al.,2012:153)

2- القيادة الخيرة: Benloveence Leadership

القائد الخير هو الذي يكرس جهده من اجل رفاهية ورعاية الافراد العاملين ، ويقوم بتشجيعهم وتحقيق النتائج الجيدة ، والمنافع المشتركة ، وايجاد الحلول للمشكلات عند حدوثها ، واتخاذ اجراءات ايجابية بشأنها (Saygili and Karakaya,2020:2; Dedahanove et al.,2019:3). ان القادة الخيرين يعبرون بصدق عن انشغالهم بشأن تحقيق مصالح الافراد العاملين المهنية والشخصية وهو ما يدفع الأفراد العاملين للطاعة والولاء والامتثال لطلبات القائد حتى لو تجاوز ما هو مطلوب منهم (Cheng et al.,2004:91) ، وبالتالي فهي تمثل الجانب المحفز أو التوجيهي للقيادة (Xia,2021:26). ان سلوكيات القائد الخير تتماشى مع مبادئ وقيم المنظمة فهو لا يمكن أن يلهم مرؤوسيه من دون أن يكون قدوة لهم ، وذلك من خلال تبني مبدأ العدالة ، والنزاهة ، والانصاف ، لان هذه السمات تعد من متطلبات النجاح في اداء المهام ، والمساهمة الفاعلة في حل الازمات والصراعات (Chone,2013:95)، ورفع مستوى التركيز لدى الافراد العاملين (Chen et al.,2008:191) ، والذي يأتي نتيجة السلوكيات الخيرة التي يظهرها القائد اتجاه الافراد العاملين في المنظمة والتي بدورها تحفزهم على التعامل بالمثل ومحاولة رد الجميل الى القادة عن طريق زيادة تركيزهم بالعمل (Chou,2012:66; Brown,2014:201)

3- القيادة السلطوية: Authoritarian Leadership

تشير القيادة السلطوية الى اعلى درجة من درجات البيروقراطية والدكتاتورية والطغيان ، مع تركيز اقل على صفة التعامل المرن والاحسان ، مع اعطاء تركيز اكبر على السلطة المطلقة ، والسيطرة على الافراد العاملين (Cheng,2004:91;Erkutit and Chafra,2018:2). واعتماد السلوك القيادي العقابي والمسيطر مع وجوب الطاعة ، كما وتتسم العلاقات بين القائد والافراد العاملين بالرسمية غالباً ، لأن القائد الاستبدادي لا يفسح المجال للعلاقات العاطفية مما لا يشجع الفرد العامل للذهاب إلى ابعد من اداء الواجب (Chen et al.,2011:7; Rassool et al.,2018:787). وقد عرفت القيادة السلطوية بانها السلوك الممنهج والمتكرر من قبل القائد او المشرف (Raja et al.,2019:2) ، وبالتالي فهي نمط يجعل القائد ذو

نزعة استبدادية للانغماس في السلوك التسلطي المهيمن، والسعي لتضخيم الذات، وتحقيق المصلحة الذاتية، واستغلال الافراد العاملين، (Nauman et al.,2018:2). وبالتالي فان هؤلاء القادة قد يظهرون احيانا سلوكيات ومواقف سلبية تجاه الافراد العاملين ، ويظهرون مستوى منخفض في ادائهم الوظيفي وذلك بسبب استعمال سلطتهم ومواقفهم لتحقيق اهدافهم الخاصة من دون اهداف المنظمة (Adiguzel,2019:144) ، كما ان القائد التسلطي قد يجعل الفرد العامل يشعر بالخوف والتردد في اداء المهام مما قد يقيد ادائه الوظيفي، ويقلل من قدراته الإبداعية (Rasool et al.,2018:787)، اضافة إلى أنه قد ينتهج سلوكا عدوانيا وقمعيا كونه صانع القرار الوحيد في المنظمة (Soran et al.,2017:305; Chen and Kao,2009:2543)

5-1-1: ملخص المبحث الاول Summery

تم الحديث في هذا المبحث عن نشأة وتطور القيادة الأبوية و التي كانت جذورها في شرق اسيا ، ، وتحديدًا في الصين ، ومن ثم انتشر هذا النمط في الدول الغربية ، إذ إن القيادة الأبوية نشأت او انبثقت من مفهوم العلاقات العائلية، وطريقة ادارة الاب لأمر العائلة. كما تم التطرق الى ثلاثة مرتكزات للقيادة الأبوية هما : القيادة الأبوية الخيرة ، والقيادة الأبوية الاستغلالية ، والقيادة الابوية التحررية. فيما بعد تم وضع جدول بحسب التسلسل الزمني لتوضيح مفهوم القيادة الأبوية استنادا الى اراء الباحثين السابقين في هذا المجال عبر الفترات الزمنية المختلفة، ومن ثم تم الانتقال الى التطرق الى اهمية القيادة الأبوية ، ودورها في تحسين عملية الانتاج ، وتطوير الاداء .

في الجزء الآخر من المبحث تم توضيح نموذج لنمط القيادة الأبوية لتوضيح الكيفية التي يعمل من خلالها هذا النمط ، كذلك تم تحديد الابعاد الاساسية للقيادة الأبوية ، وذلك بالاعتماد على ما توصل اليه الباحثين السابقين ، وتم وضع جدول لهذا الشأن ، لذكر الابعاد وفقا لكل باحث ، وتم الاعتماد على اكثر الابعاد استعمالاً وهي الابعاد الثلاثة : القيادة الاخلاقية ، والقيادة السلطوية ، والقيادة الخيرة ، وتم توضيح كل بعد من الابعاد الثلاثة بشيء من التفصيل.

الفصل الاول

الإطار النظري

Theoretical Framework

المبحث الثاني

2-1: المبحث الثاني: السلوك الإبداعي Innovation Behavior

1-2-1: نشأة وتطور مفهوم السلوك الإبداعي: The Emergence and Development of the Concept of Innovation Behavior

زاد الاهتمام بموضوع الإبداع منذ العقود الأخيرة من القرن التاسع عشر حتى الستينيات من القرن العشرين، وبعد ذلك تم وضع أساس لدراسات متخصصة في موضوع الإبداع، وعليه يمكن أن يطلق على الفترة الواقعة بين الستينيات إلى التسعينيات بالعصر الذهبي (Kotsemir et al.,2013:28)، ويعد Schumpeter (1934) من أوائل من أدركوا عملية الإبداع وتأثيرها على التنمية الاقتصادية حيث وصف الإبداع بأنه إنشاء وتنفيذ مجموعات جديدة تتعلق بالمنتجات، أو الخدمات، أو الأسواق الجديدة (Jong,2007:15; cited and Schumpeter, 1934)، لذا أصبح الإبداع من القضايا الأساسية بالنسبة لمنظمات القرن الحادي والعشرين التي تسعى إلى قيادة التغيير أو التكيف معه (Diliello and Houghton,2008:37)، خصوصا في ظل تسارع العولمة، والتطور السريع لتكنولوجيا المعلومات، والاقتصاد القائم على المعرفة، والذي يتطلب من المنظمات والدول على حد سواء تحقيق مزاياها التنافسية وذلك من خلال تبني القضايا الإبداعية (Changhong,2018:1)، وعليه أصبح مرادفاً لتطور الدول والتقدم التكنولوجي، ومحرك نجاح الأعمال إذ ينظر إليه في الوقت الحاضر على أنه ليس مجرد الإتيان بشيء جديد ولكنه أيضاً علاج شامل لحل مجموعة من مشكلات المنظمات (Kotsemir et al.,2013:3). ويمكن للمنظمات أن تكون أكثر إبداعاً من خلال الاستفادة من قدرة الأفراد العاملين على الإبداع كونهم سيكونون قادرين على الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن، واقتراح أفكار جديدة، وإنشاء منتجات جديدة، والمساعدة في تحسين أداء الأعمال من خلال قدرتهم على توليد الأفكار، والحلول واستخدامها كأساس لمنتجات، وخدمات، وعمليات جديدة (Lee,2013:110;Handayani and Harjisti ,2019:589)

ويعرف السلوك الإبداعي على أنه سلوك عمل معقد متعدد المراحل يتكون من توليد آراء جديدة، والترويج لها، وتطبيقها بهدف تحسين الأداء التنظيمي، وبالتالي فهو يعد محركاً حاسماً للأفكار المبتكرة (Dedahanove et al.,2019:4). مما يتطلب من قادة المنظمات تبني سلوكاً إبداعياً مستمداً من الثقافة التي يؤمن بها القادة، والأفراد العاملين على حد سواء وذلك من أجل تحفيز الأفراد العاملين، وتبنيهم لتلك السلوكيات الإبداعية (Jiang,2019:5)، فكلما زادت الثقافة، والانفتاح على التجارب الإبداعية لدى المنظمات الأخرى كلما زاد السلوك الإبداعي (Domi et al.,2019:70). كذلك يعتبر السلوك الإبداعي من الجوانب الأكثر جوهرية في سلوك ريادة الأعمال، كما أنه يعد مصدراً محتملاً لخلق الميزة التنافسية والتي بدورها يمكن أن تسهل دخول المنظمة إلى السوق، والحصول على مركز تنافسي يؤثر في النهاية على أداء واستدامة المنظمة (Purba and Hartijisti,2020:609)، كما أنه يعد مفتاحاً للازدهار الاجتماعي والشخصي والتنظيمي (Darini ,2011:202). ومن الملاحظ أن كل القضايا الإبداعية تبدأ بالأفكار

الابتكارية؛ وذلك لارتباط مفاهيم الإبداع، والابتكار ارتباطاً وثيقاً إذ يتم استعمالها في بعض الأحيان وبشكل متداخل على الرغم من أن الإبداع يعد مفهوماً أكثر شمولية من موضوع الابتكار، وأن الابتكار هو مرحلة من مراحل العملية الإبداعية (Amabile et al.,1996:1154; Drucker,2006:168 Van de Ven,1986:592). كما وتشترك ريادة الأعمال في المنظمات، وريادة الأعمال الداخلية مع السلوك الإبداعي للأفراد العاملين في بعض الافتراضات الأساسية فهم يتشاركون جميعاً في الافتراض الأساسي بأن الفرد العامل يكتسب قيمة جوهرية من تحدٍ ابداعي، بحيث انه اذا لم يُسمح للفرد العامل أن يكون مبدعاً في المنظمة الحالية فانه قد يغادر تلك المنظمة إلى منظمة أكثر تقبلاً تجاه السلوك الإبداعي (Amo,2005:50).

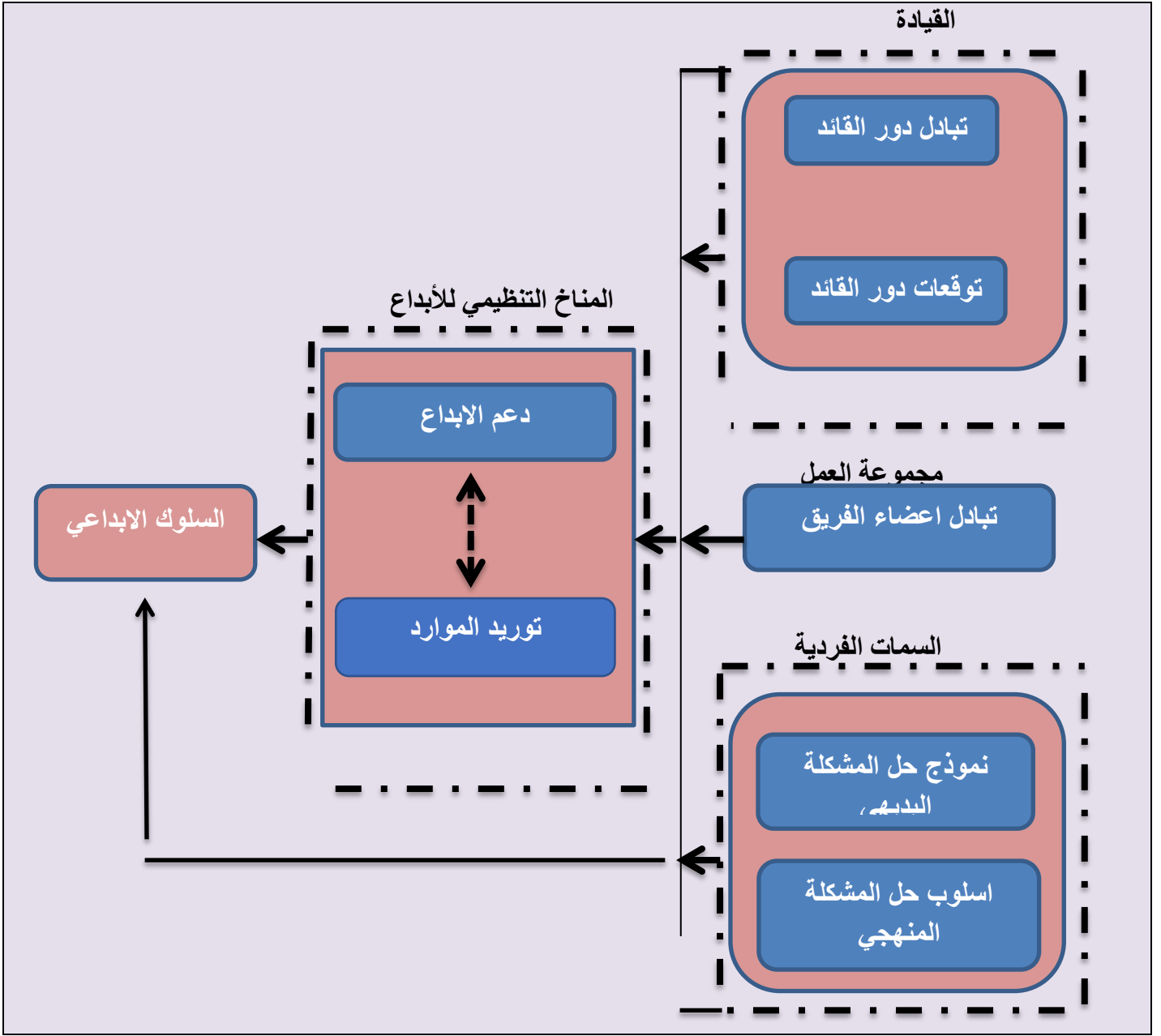
بسبب التغييرات المستمرة والسريعة في عالم الاعمال مما يتطلب من المنظمات مواكبة هذه التغييرات وذلك من خلال الاعتماد على السلوكيات الإبداعية لجميع العاملين في المنظمة من اجل تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة (Faraz et al.,2019:10). وذلك من خلال ما يقدمه الإبداع للمنظمات من قضايا أساسية لديمومتها والتمثلة بالبقاء، والنمو، والتفوق على باقي المنظمات الاخرى وذلك من خلال تحديد المشكلة، وجمع البدائل، واختيار البديل الافضل وكل ذلك يتطلب ايجاد الافراد المبدعين، والاهتمام بهم، وتشجيع افكارهم، ووضعهم في المكان المناسب مما ينعكس ذلك على تطوير قدرات اولئك الافراد العاملين (Hochbs,2012:159). ويوجد إستراتيجيتين رئيسيتين مختلفتين للحصول على قوى عاملة مبدعة هما الأول: البحث عن الأفراد ذوي التوجه نحو هدف التعلم، وخلق بيئة عمل تدعم هؤلاء الأفراد للعمل بفاعلية، والثاني: تغيير الممارسات التنظيمية الحالية وجعلها تهدف لمكافأة الأفراد العاملين، ومنحهم الشعور بالاستقلالية فيما يتعلق بأنشطة عملهم وهذا بدوره سيشجعهم على أن يصبحوا أفراداً موجهين نحو التعلم وبالتالي يتصرفون بشكل ابداعي (Sazandrishvili ,1999:17). وهناك ثلاثة عوامل تؤثر على السلوك الإبداعي للأفراد العاملين (Romero and Roman ,2012:178) وهي:

1. السمات الشخصية للعاملين: مثل دوافعهم وخفيتهم التعليمية والمهنية.
2. خصائص المنظمة: مثل القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة، وعدد الأفراد العاملين، والاعتماد على الموردين، وأنماط الإدارة.
3. خصائص البيئة الخارجية: يظهر التعليم كعامل رئيس يأتي تأثيره على الإبداع من خلال مصدرين رئيسيين: تأثيره على دوافع العاملين لحسابهم الخاص وتأثيره على أسلوب إدارة المنظمات الصغيرة.

وقد حدد (Jimenez,1990:46) العديد من الخصائص التي يتمتع بها الافراد المبدعين وان من اهم تلك الخصائص هي :-

1. لديهم قدر كبير من الطاقة الجسدية.
2. لديهم شعور متجذر من الواقع وقوة الخيال.
3. يميلون الى ان يكونوا منفتحين على التغيير.
4. لديهم مستوى عالي من الذكاء.
5. يكونوا متحمسين لعملهم.
6. لديهم قدره على تحمل المسؤولية وتنفيذ الافكار الابداعية.
7. فخورين ومتواضعين في نفس الوقت.
8. الجمع بين الانضباط واللفظ.
9. أكثر انفتاحاً على الخبرات والتجارب الواسعة.
10. الاعتماد على التفكير الشمولي المتعمق الذي يبحث عن طرق لحل المشاكل بطرق اصيلة.

وقد قدم (Scott and Bruce,1994:583-584) نموذجاً توضيحياً للسلوك الإبداعي والذي يشير إلى أن السلوك الإبداعي هو نتيجة لأربعة أنظمة متفاعلة و: هي الفرد العامل، والقائد، ومجموعة العمل ، والمناخ التنظيمي كما موضح في الشكل (1-2) ادناه .



الشكل 1-2 : نموذج بحث السلوك الابداعي

Source: Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, 37(3), 580-607, pp.583.

وفقا للشكل اعلاه (1-2) ، ينظر إلى السلوك الابداعي الفردي هو حاصل تفاعل لأربعة أنظمة متداخله هي الفرد ، والقائد ، ومجموعة العمل، والمناخ التنظيمي ، إذ تتحدد العلاقة المترابطة بين المناخ التنظيمي للابداع،

والسلوك الابداعي من خلال السلوك الفردي كونه مرتكزا اساسيا مؤثرا على الابداع التنظيمي والذي بدوره سوف ينعكس ايجابا على السلوك الابداعي الفردي، إذ إن الدرجة التي ينظر بها الأفراد العاملين إلى أبعاد المناخ التنظيمي على أنها داعمة للإبداع هي انعكاس إيجابي لسلوكهم الإبداعي، وبنفس الطريقة تتم ملاحظة تأثير القيادة، و مجموعة العمل، والسمات الفردية على السلوك الإبداعي بشكل مباشر، وغير مباشر، فالمناخ التنظيمي للإبداع يعمل كمتغير وسيط للعلاقة بين القيادة، والسلوك الابداعي من جهة، وايضا بين مجموعة العمل، والسلوك الإبداعي، وبين السمات الفردية، والسلوك الابداعي؛ لذلك يكون التأثير في جميع تلك الحالات تأثيرا فعالا على السلوك الابداعي (Scott and Bruce,1994:583). والجدول (4-1) يعرض بعض المفاهيم للسلوك الإبداعي لعدد من الباحثين والكتاب وحسب تسلسلها الزمني :

جدول 4-1: مفهوم السلوك الابداعي

ت	الباحث/الكاتب	السنة/الصفحة	التعريف
1	Aiken and Hage	P 64 /1971	توليد، وقبول، وتنفيذ أفكار أو عمليات أو منتجات أو خدمات جديدة لأول مرة داخل إطار المنظمة .
2	Batteman and Grant	P 64/1999	السلوك الذي يغير الأشياء بشكل مباشر ومقصود من خلال خلق ظروف جديدة، أو التغيير النشط للظروف الحالية.
3	Janssen,	P288/2000	خلق، وتقديم، وتطبيق أفكار جديدة ضمن دور أو مجموعة أو منظمة في العمل من أجل الاستفادة من أداء الدور أو المجموعة أو المنظمة.
4	Kleysen and Street,	P285/2001	جميع الإجراءات الفردية الموجهة نحو توليد، وتقديم أو تطبيق الأفكار المفيدة على أي مستوى تنظيمي.
5	Carmeli et al.,	P 78/2006	عملية متعددة المراحل يتعرف فيها الفرد على مشكلة بيتكر من خلالها أفكارًا وحلولًا جديدة، ويعمل على تعزيز وتقديم الدعم لها وينتج نموذجًا قابلاً للتطبيق لاستخدامه والاستفادة منه.
6	Gorge and Zhou,	P501/2013	إنتاج أفكار جديدة ومفيدة من قبل الافراد العاملين والتي يمكن أن تكون القاعدة الأساسية لنقطة انطلاق الإبداع الذي يعطي فرصة للمنظمات من اجل خلق مستقبل باهر.
7	Thulings et al.,	P 1/2015	عملية يتم فيها إنشاء أفكار جديدة، وتطويرها، وتطبيقها، وتعزيزها، وإدراكها وتعديلها من قبل الافراد العاملين للاستفادة من أداء الدور.
8	Phung et al.,	P98/2018	خلق وتطبيق وادخال أفكار جديدة (ضمن دور عمل أو مجموعة أو منظمة) لمواجهة التحديات الجديدة في البيئات

المعقدة لتحقيق الأداء التنظيمين والتنمية المستدامة طويلة الأمد للمنظمات.			
سلوك فردي في التعرف على المشكلة أو توليد أو تبني أفكار وإجراءات وعمليات ومنتجات جديدة .	P591/2019	Handayani and Hartijisti,	9
سلوك عمل معقد متعدد المراحل ، يتكون من توليد آراء جديدة والترويج لها وتطبيقها بهدف تحسين الأداء التنظيمي.	P 4/2019	Dedahanove et al.,	10
نشاط فردي يهدف إلى تقديم أفكار جديدة ومفيدة تتعلق بالعمليات أو المنتجات أو الإجراءات.	P609/2020	Purba and Hartijisti,	11
عملية تبني الأفكار الإبداعية التي يتم تقديمها أو تطويرها من قبل الأفراد أو المجموعات وتحويلها إلى موارد مفيدة .	P3/ 2021	Sung and Kim	12
مجموعة من الأفكار الجديدة التي سيتم تنفيذها في أماكن العمل لتحقيق نتائج أفضل	P2/2021	Li et al.,	13

المصدر/ من اعداد الباحثة بالاعتماد على الادبيات السابقة

من خلال عرض المفاهيم التي تناولت السلوك الإبداعي يمكن التوصل إلى الآتي :

1- يقوم السلوك الإبداعي بخلق، وتقديم، وتطبيق أفكار جديدة ضمن مجموعة ، أو منظمة من أجل تعزيز الاداء التنظيمي وذلك من خلال حل المشكلات التي تواجه تلك المنظمات، وتحسين دورها الإبداعي (Basador,1997:59; AwadandAli,2012:121; Janssen ,2020:288).

2- يعمل هذا السلوك على تحسين استجابة المنظمة للتغيير المعقد في البيئة بشكل مباشر ومدروس ، وذلك من خلال خلق ظروف جديدة أو تكييف الظروف الحالية (Patteman and Grant,1999:64).

3- يعمل على تحسين الأداء الوظيفي في نهاية المطاف من خلال تقديم وتحسين المهارات الوظيفية التي تغيير العمل بطريقة فاعلة (Sung and Kim,2021:3).

4- المساعدة في إيجاد طريقة أفضل لعمل أو صنع شيء جديد يرغب الآخرون في استعماله أو طرائق لتنظيم الموارد بشكل أفضل (Phung et al.,2018:98).

5- يقوم السلوك الإبداعي بتبني الأفكار الإبداعية التي يتم تقديمها من قبل الأفراد وتحويلها إلى موارد مفيدة ، وبالتالي مواكبة التكنولوجيا والتغيرات السريعة والمعقدة لاجل خلق بيئة تنافسية مستدامة يستطيع بها التميز عن منافسيها (Moghim and Subramaniam,2013:2; Gorge and Zhou,2013:501; Sung and Kim,2021:3).

وبناء على ما تقدم يمكن القول إن السلوك الإبداعي " هو السلوك الذي يقوم بإنتاج ، وتوليد الافكار الجديدة، وتطويرها وتطبيقها على جميع المستويات التنظيمية من اجل تحقيق النجاح وتحسين الأداء التنظيمي عن طريق تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية ".

2-2-1: أهمية السلوك الإبداعي: The Importance of Innovation Behavior

يعد السلوك الإبداعي عاملاً مهماً في نجاح الأعمال الريادية وله أهمية كبيرة في تطوير المنظمات (Kamran and Ganjia,2017:31;Gopalakrihnan and Damanpour,1997:15) إذ يعد العنصر البشري أمراً حاسماً ومهماً في البيئة التنظيمية ، وذلك لما له من تأثير وقدره على التكيف والاستجابة مع تلك البيئة (Al-saudi,2012:14)، كما ان السلوك الإبداعي له تأثير على كل من الجوانب الشخصية ، والتنظيمية، فمن الناحية الشخصية يمكن القول أن السلوك الإبداعي هو عامل نمو وازدهار للمواهب مما يؤدي إلى تحقيق الذات، وهو أيضاً يعد محفزاً للنجاح الشخصي، والوظيفي ، والاجتماعي ، أما من الناحية التنظيمية فإنه يعمل على زيادة وتحسين كمية ونوعية المنتجات والخدمات، ويعزز حالة المنافسة ، وتقليل تكلفة إهدار الموارد ، ويزيد من تحفيز الأفراد العاملين ، ويعزز الصحة العقلية ، والرضا الوظيفي للعاملين ، ويعزز الأداء التنظيمي (Kamran and Ganjinia,2017:33). وعليه فليس بالشيء الخفي إن المنظمات اليوم تسعى الى تطوير مجال عملها ، وزيادة ميزتها التنافسية من خلال تحسين العملية الإبداعية (Mrinalini and Nath,2000:180;Ar an Baki,2011:173) ، فالإبداع هو أحد الاستراتيجيات الرئيسية التي تستعملها المنظمات لتحقيق ميزة تنافسية، كما أنه يمثل احد أهم الركائز الأساسية في نجاح تلك المنظمات (Zhiying,2017:41;Agbor,2008:39). بالإضافة إلى انه يساهم في تطوير الاقتصاد وتعزيز التنمية الاقتصادية، وفي توسيع واستدامة الأداء العالي للمنظمات، وفي زيادة القدرة التنافسية ، وتحسين مستوى المعيشة ، وفي خلق نوعية أفضل من المنتجات (Zhu,2015:65;Shahab and Imran,2018:159) ، وبناء الشخصية ، و زيادة الرضا ، و تحسين عملية الاتصال بين الأفراد العاملين (Jong,2007:16). كما يبدو دور السلوك الابداعي واضحا بالإسهام بحل المشكلات وينتج عنه اكتشافات وافكار جديدة ، كونه يشكل مزيجاً من المعرفة ، والرؤى البناءة ، والتقييم، وعليه فإن العملية الإبداعية تحدث من خلال الجمع بين المعرفة ، والخبرة بطرق جديدة لتقديم مخرجات على هيئة منتجات (Evans, 1984:253) ، كما أن له دوراً كبيراً في برامج التدريب والتطوير (Peffers,2013:1; Taylor,2015:35;Purwanto et al.,2021:3). وبالرغم من أهمية السلوك الإبداعي فإنه لا يخلو من المشاكل فقد حدد Watson (1976) العديد من الصعوبات التي تواجه الافراد المبدعين منها : (Evans,1984:254 cited in Waston,1976)

- 1- الفشل في الاعتراف بوجود مشكلة.
- 2- عدم تحديد المشكلة بشكل صحيح.
- 3- عدم الاستفادة من جميع المعلومات المتاحة.
- 4- عدم الاعتراف أو التشكيك في الافتراضات.

5- عدم النظر في مجموعة واسعة بما يكفي من البدائل.

6- عدم معالجة قضايا التنفيذ .

إن تفهم الأسباب اعلاه والتي تجعل الأفراد غير مبدعين يتطلب اتخاذ خطوات واعية لتعزيز سلوكهم الإبداعي من خلال الاستجابة مباشرة لهذه الصعوبات باستخدام منهجية منظمة لحل المشكلات (Evans,1984:254) ، كما ويمكن تحقيق ذلك من خلال قدرة الافراد العاملين على الابتكار، والتخطيط ، والتصميم ، والعمل المتميز (Shani et al.,2009:403) وتشير دراسة Christensen إلى إن السلوكيات التي تعمل بشكل جيد تقوم على تقديم الاقتراحات المهمة في العمل والتي سوف تؤدي إلى تحسين جودة الأداء (Christensen,2014:21)

3-2-1: المصادر المعززة للسلوك الإبداعي: Reinforcement Resources for Innovation Behavior

حتى أوائل الثمانينيات كان تركيز الباحثين في مجال الإبداع يستند على المنهج الذي يركز على وجود اختلافات بين السمات الشخصية، وأسلوب عمل الأفراد المبدعين والذاتان يعدان الركيزة الأساسية للسلوك الإبداعي ، إلا إن هذا المنهج محدودًا في نظريته كونه وأنه لم يأخذ في الاعتبار بيئة العمل ودورها في التأثير على السلوكيات الإبداعية للأفراد العاملين (Amabile,1997:42) . إذ تعد السمات الشخصية ، والتمكين النفسي من المحددات المهمة لتصورات الفرد حول الكفاءة الذاتية الإبداعية، والسلوك الإبداعي (Teng et al.,2020:10) ، فوفقا للمدخل السلوكي ، أن سلوكيات الأفراد الإبداعية ما هي إلا تجسيدا للسمات الشخصية للأفراد العاملين ، وبالتالي فإن تلك السمات يمكن اعتبارها من اهم الدعائم النفسية لرأس المال البشري الموجود داخل المنظمة ، وعليه ووفقا لمنظور السمات الشخصية ، فإن الشخصيات المبدعة غالبا ما تتصف بخصائص التسامح ، والاندفاع ، والنمو، والانفتاح على التجارب الجديدة ، والشجاعة للإصرار على معتقداتهم (Niu,2013:290).

وهناك العديد من المصادر التي تطرق إليها الباحثين فيما يخص السلوك الإبداعي ومن بين المصادر التي تناولوها بكثرة و التي من شأنها تعزيز السلوك الإبداعي هي :

1- المناخ التنظيمي: Organizational climate

تأخذ الإدارة دورًا مهمًا في خلق تصورات للمناخ التنظيمي لأعضاء المنظمة كونهم مسؤولون عن تنفيذ ممارسات الموارد البشرية (Putter,2010:9) . إذ يُعد المناخ التنظيمي مصدرا مهمًا في حياة المنظمات وذلك نظرًا لآثاره الواضحة وعلاقاته بالأنشطة التنظيمية المختلفة، فهويؤثر على رضا الافراد العاملين وأدائهم وبالتالي على نجاح المنظمة وقدرتها على الاستمرار والإبداع (Montes et al.,2004:177) ، كما انه يوفر للأفراد العاملين ليس فقط الحرية والدعم الاجتماعي والعاطفي ، ولكن أيضًا الموارد في شكل مساعدة مادية ، أو تمويل إضافي ، أو معدات عمل (Ren and Zhang,2015:18) ، كما انه يساهم في التأثير على

تبادل المعرفة والسلوك الابداعي ، مما يعني أن تصور الافراد العاملين للمنظمة، من خلال مجموعة من العوامل الداخلية ، والخارجية يؤثر على سلوكهم بشكل سلبي أو إيجابي (Selmat and Zhang,2021:78) . فالمناخ التنظيمي هو عبارة عن مجموعة من التصورات المشتركة لدى الافراد العاملين والسياسات والممارسات والسلوكيات التي تتم ملاحظتها من قبلهم كونها مهمة ومدعومة من قبل الادارة العليا وأن اعتماد مثل هذه السلوكيات يؤدي بالافراد العاملين الحصول على المكافأة والدعم (Schneider et al.,2013:364; Ahmad et al.,2018:3)

وهناك قيمتان جوهريتان في إطار بناء المناخ التنظيمي ، وهما الإيمان الجماعي الفعال (موقف جماعي يشير إلى الحالة ضمن السياق الجماعي والتفاعلات الشخصية بين الأفراد العاملين في المنظمة) ، والحرية في صنع القرار (تشير إلى مشاركة أعضاء المنظمة في صنع القرار والإستراتيجية، بالإضافة إلى مشاركة الموارد وتعتبر ذات جانب مهم للعمل الجماعي وتطوير الإبداع) (Selmat and Zhang,2021:79-80). وعليه فان المناخ التنظيمي يُعد من المؤثرات المحفزة لتوليد أفكار جديدة لذلك وذلك من خلال ارتكازه على أسس منطقية من التفاعل، والحوار بين الأفراد، ووجود تعاون وانسجام بينهم وبين الإدارة والذي يؤدي إلى فسح المجال لتطوير افكار ابداعية (Al-saudi,2012:25)، إضافة الى تميزه بالعديد من الميزات ومن أهمها (Bahrami,2016:97):

1. تحسين العلاقة بين الإدارة ، والإفراد العاملين من خلال خلق حالة ايجابية من التفاهم فيما بينهم.
2. يعد مقياس للتصورات أو المشاعر الفردية حول المنظمة.
3. تطوير الافراد العاملين من خلال توفير بيئة عمل جيدة وظروف عمل جيدة لهم ، ومساعدتهم ودعمهم في الحصول على الرضا الوظيفي ، وبالتالي فإن كل ذلك سيعزز الالتزام بين الافرادالعاملين تجاه المنظمة .

2- السمات الشخصية: Personality traits

يقصد بالسمات الشخصية بانها مجموعة من الخصائص التي يتم من خلالها تحديد الطرق التي يتفاعل بها الفرد مع الافراد الاخرين (Robbins and Judge,2017:175) ، اذ يمكن للشخصية اكتساب السلوك الابداعي عن طريق التدريب، والتعلم (Niu,2014:291) ، وتؤكد نظرية السمات، أن السمات الشخصية هي خاصية ديناميكية وتؤثر على كيفية اختيار الفرد لبيئته المحيطة ، والتكيف معها وتشكيلها، و أن الميل إلى أداء سلوك إبداعي هو نوع من السمات تنشأ عن الدوافع الجوهرية التي تشجع الأفراد العاملين على اكتشاف أنفسهم واستجوابها وتحديدها (Amabile,1990:20) ، وعليه تلعب الشخصية دورًا رئيسيًا في السلوك الإبداعي (Marcati et al.,2008:1579)، أن السمات الشخصية مثل الانبساط، والضمير، والانفتاح على التجربة تؤثر جميعها بشكل إيجابي على السلوك الإبداعي ، لذلك يتوجب على القادة والمديرين بذل المزيد من الجهود

لمراقبة ورعاية افرادهم العاملين في جميع الأوقات ، وكذلك مكافأتهم على جهودهم الإضافية وذلك لخلق بيئة عمل إيجابية يمكن أن تعزز المزيد من الرضا الوظيفي والسلوك المبدع (Niu,2014:298)

3- أسلوب القيادة : Leadership Style

تمارس سلوكيات القائد دورًا كبيرًا في تعزيز الأداء التنظيمي ، والأداء الفردي ، وخلق بيئة مناسبة في مكان العمل، و يظهر سلوك القائد كجانب مهم في تعزيز ودعم السلوك الإبداعي للأفراد العاملين، وذلك من خلال قدرته على إحداث التغييرات الايجابية وتوجيه الأفراد العاملين نحو تبني وتنفيذ تلك التغييرات وبما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي (Tang,2017:5426). فمما لا يقبل الشك أن ملاحظات القائد ستؤثر على الدافع الداخلي للأفراد العاملين ، والتواصل، ومشاركة المعلومات والتي بدورها سوف يكون لها ن لها تأثيرا إيجابيا على السلوك المبدع للأسباب التالية : السبب الأول هو إن ردود الفعل الإيجابية للقائد تنقل للأفراد العاملين شعورًا بالثناء أو التعزيز، وبالتالي تحفيزهم وزيادة كفاءتهم الذاتية مما يؤدي إلى خلق أفكار جديدة وأدوات مبتكرة وزيادة المرونة والرضا (Fernandez,2008:175). أما السبب الثاني فهو ان ملاحظات القائد لها تأثير إيجابي على تكوين سلوك نفسي ايجابي من خلال تقديم المشورة الفنية حول كيفية حل المشكلات التي تحدث أثناء أداء المهمة مما يحفز الإبداع الشخصي (Herrmann and Felfe,2014:209)، والسبب الثالث هو تنشيط الرضا الوظيفي والسلوك الإبداعي وذلك عندما يتم زيادة الكفاءة الذاتية ، والحفاظ على المشاعر الإيجابية والمرغوبة لذلك فمن المتوقع أن تؤدي التعليقات الإيجابية للقائد فيما يتعلق بأداء وسلوكيات الافراد العاملين إلى سلوك ابداعي ؛ لأنه يزيد من الكفاءة الذاتية للفرد ويعزز التحمل النفسي (Lee et al.,2021:3). ان القيادة الفاعلة يمكن أن تحفز الافراد العاملين على تحسين الأداء وخلق موقف إيجابي في مكان العمل، وذلك من خلال التزام القائد بالصدق ، واحترام جميع وجهات النظر للأفراد العاملين ، مما ينعكس إيجابا على سلوكياتهم الإبداعية (Avolio et al.,2004:805-806; Rego et al.,2012:430).

1-2-4 أبعاد السلوك الإبداعي: Dimensions of Innovation Behavior

إن سلوك العمل الإبداعي يتعلق بسلوك الأفراد العاملين الذي يهدف إلى إحداث الإبداع التي يمكن أن تكون على شكل منتجات ، أو عمليات ، أو إجراءات تهدف إلى تحسين الأداء الإبداعي. ويغطي سلوك العمل الإبداعي جميع الإبداعات الكبيرة ، والصغيرة ، والجزئية ، والتدرجية، وبالتالي فهو لا يتعلق فقط بالسلوك داخل الأدوار ولكن أيضًا بسلوك الفرد خارج دوره (Stan et al.,2014:3). وهناك العديد من الاسباب التي تؤكد على ضرورة السلوك الإبداعي للأفراد العاملين مثل التغييرات التكنولوجية ، والاجتماعية السريعة في المجتمع ، وفي هذا السياق قدم (Jong,2007:25) نموذجا للسلوك الإبداعي وقد اشتمل على اربعة ابعاد وهي كالآتي:

1. استكشاف الأفكار:- ويقصد به البحث عن الفرص الابداعية ، الاستفادة والتعلم منها ، والتي يتطلب الابتعاد عن الروتين الموجود في داخل المنظمة .

2. توليد الفكرة :- هو عبارة عن إنشاء مفاهيم لغرض تحسين الاداء وايجاد حلول لمعالجة المشاكل المحددة .
3. التبني :- تشير الى السلوكيات المتعلقة بإيجاد الدعم وبناء التحالفات مثل إقناع الافراد العاملين والتأثير عليهم .
4. تنفيذ الافكار :- يعني القيام بما هو مطلوب لتحويل الأفكار إلى واقع يتضمن سلوكيات مثل تطوير منتجات جديدة أو عمليات عمل واختبارها وتعديلها وهذا غالبا مايتطلب جهدًا كبيرًا من الأفراد والجدول (1- 5) يعرض بعض الابعاد المستخدمة من قبل الكتاب والباحثين وحسب تسلسلها الزمني وكما مبين في ادناه :

الجدول 1-5: ابعاد السلوك الإبداعي

ت	الباحث/الكاتب	السنة/الصفحة	الابعاد
1	Scott and Bruce,	P581/1994	<ul style="list-style-type: none"> • توليد الافكار • ترويج الفكرة • ادراك الفكرة
2	Janssen,	P 292/2000	<ul style="list-style-type: none"> • توليد الفكرة • ترويج الفكرة • تحقيق الفكرة
3	Kleysen and Street,	P291/2001	<ul style="list-style-type: none"> • استكشاف الفرص • توليد الافكار • التحقيق التكويني • المناصرة • تطبيق الفكرة
4	Jong,	P 25/2007	<ul style="list-style-type: none"> • استكشاف الفرص • توليد الافكار • المناصرة • تطبيق الفكرة
5	Messmann and Mulder	P63/2011	<ul style="list-style-type: none"> • توليد الافكار • ترويج الفكرة • ادراك الفكرة

التعرف على المشكلات	•	P 3/2019	Dedahanove et al.,	6
توليد الفكرة	•			
تحقيق الفكرة	•			
توليد الافكار	•	P22/2019	Al-thehli and Ahmet,	7
فحص الفكرة	•			
جدوى الفكرة	•			
تنفيذ الفكرة	•			
القدرة على الإبداع	•	P 2/2019	Guan et al.,	8
روح الإبداع	•			
راس المال الاجتماعي	•			
البيئة المؤسسية	•			
توليد الافكار	•	P1/2019	Faraz etal,	
ترويج الافكار	•			
تنفيذ الفكرة	•			
توليد الافكار	•	P161/2021	Purba and Hartijisti	9
ترويج الفكرة	•			
ادراك الفكرة	•			

المصدر / من اعداد الباحثة اعتمادا على الادبيات السابقة

و تأسيسا على ما تقدم فإن الدراسة الحالية سوف تتبنى دراسة (Faraz et al.,2019) من خلال الاعتماد على الإبعاد الثلاثة التالية: (توليد الفكرة ، ترويج الفكرة ، تحقيق الفكرة) كأساس للسلوك الإبداعي كون ان تلك الإبعاد تعد من الاكثر شيوعا واستخداما من قبل تلك الدراسات ، كما ان تلك الإبعاد الأكثر ملائمة من حيث التطبيق في القطاعات الخدمية (Ahmad et al.,2018:5). وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد :

1- توليد الأفكار : Idea generation

إن توليد الأفكار الإبداعية هو اللبنة الأساسية لتحقيق الإبداع الناجح، فكلما تم توليد المزيد من الأفكار زاد من احتمالية اختيار أفكار جيدة والتي من خلالها يتم الحصول على خدمات ومنتجات جديدة، مما يجعل بالإمكان تلبية احتياجات الأفراد العاملين والمجتمع (Rietzschel et al.,2010:47). وغالبًا ما تتكون عملية توليد الأفكار من إعادة ترتيب أجزاء المعرفة الموجودة ، ورأس المال المادي والموارد الأخرى لخلق توجهات جديدة (Jong ,2007:26) وبالتالي فان توليد الافكار يعد أمرا بالغ الأهمية لتصميم وتسويق المنتجات الجديدة ، وتصميم استراتيجيات التسويق ، وإنشاء نسخة إعلانية فعالة في تطوير المنتجات الجديدة (Toubia,2006:411) ، وفي الغالب هناك محفزات لتوليد الافكار الجديدة مثل المشكلات المتعلقة بالعمل،

والتناقضات والاختلاف في وجهات النظر حول أداء المهام ، (Drucker,1985:11) ، اذ يعتمد نجاح توليد الأفكار عادة على جودة أفضل فرصة يتم تحديدها من خلال تبني نظرية تربط الظواهر التنظيمية بأربعة متغيرات مختلفة تحكم العملية الابداعية الأساسية لتوليد الأفكار واختيارها وهي: (1) متوسط جودة الأفكار المتولدة ، (2) عدد الأفكار المتولدة ، (3) التباين في جودة الأفكار المتولدة ، (4) قدرة المجموعة على تمييز جودة الأفكار (Girotra et al.,2010:591)

أن العدد الهائل من الأفكار لا يمكن اعتباره كافياً لحصول الإبداع، بل لابد أن تكون تلك الأفكار ذات جودة واصالة كي تكون محفزة للإبداع، لذا يتوجب على المديرين تقديم كل التسهيلات التي من شأنها أن تمهد لعملية التفكير وتوليد الأفكار (Reiter-Palmona and Illies,2004:67) ، على سبيل المثال التمهيد لإحداث العصف الذهني ودعم التجارب الجديدة، مما يؤدي بالفرد العامل الى إنشاء أفكار جديدة أو اقتراح حلول مناسبة للمشكلات المتعلقة بالأعمال أو تحسين المنتجات أو الخدمات (Janssen,2000:292) . ويشارك قادة المشاريع الإبداعية في أربعة أنشطة تتعلق بتوليد أفكار جديدة ومفيدة فهم : يحفزون أتباعهم فكرياً ، ويقدمون دعماً متحمساً للأفكار الإبداعية ، ويشاركون ويشجعون الآخرين على المشاركة في عملية الإبداع ، وأخيراً يمنحون أتباعهم استقلالية كافية في مكان العمل (Mumford et al.,2002:739) ، ومع ذلك ، فإن سلوك الإبداع غير مفروش بالورود دائماً بل أنه محفوف بالمخاطر، إذ إن الانخراط في أعمال إبداعية في مكان العمل يجلب بعض المتاعب والتكاليف التي قد لا تعطي الفوائد المتحققة من اعتماد هذا السلوك (Yung and Woodman,2010:324)

2- ترويج الفكرة: Idea Promotion

إن ترويج الفكرة هي المهمة التي يشارك فيها الافراد العاملين عندما يكون لديهم فكرة، إذ إن وجود الفكرة لا يكفي لحدوث التغيير، او السلوك الابداعي ما لم يتم نشر تلك الفكرة وقبولها لدى الافراد الاخرين والقيادة العليا في المنظمة (Messmann and Mulder,2011:63) وذلك بهدف الحصول على الدعم من أصحاب المصلحة الرئيسيين وهذا الدعم يعد الدافع الحقيقي لتنفيذ الافكار من خلال المشاركة في أنشطة ترويجية لتأمين الموارد، وإقناع الآخرين بأن هذه الفكرة التي تؤدي الى الابداع تستحق المتابعة (Howell and Boise,2004:126) . وتجدر الاشارة الى ان ترويج الافكار ليس عملية بسيطة بل انه يتضمن مجموعة من الأنشطة الاجتماعية للحصول على الدعم من صانعي القرار المعنيين داخل المنظمة الذين يمكنهم المساعدة في دفع الأفكار المتولدة إلى الأمام . وعلى هذا الاساس فإن ترويج الأفكار مقارنة بتوليد الأفكار يكون أكثر حاجة الى دعم الجهات العليا في المنظمة لأنه يتطلب مهارات التواصل والتأثير الاجتماعي واضفاء والشرعية (Baer,2012:1116)

ان معظم الأفكار تحتاج إلى الترويج لأنها غالباً لا تتطابق مع ما هو مستخدم بالفعل في مجموعة العمل أو المنظمة، وحتى إذا كانت الأفكار تتمتع بالشرعية أو يبدو أنها تملأ فجوة في الأداء فمن غير المؤكد بالنسبة

لمعظم الأفكار ما إذا كانت فوائدها ستتجاوز تكلفة تطويرها وتنفيذها (De Jong and Den Hartoge,2010:24). كذلك يعد الترويج للفكرة ضروريًا لكسب دعم سلطات صنع القرار ذات الصلة للأفكار الجديدة التي غالبًا ما تتعارض مع التيار ويمكن أن تكون مكلفة مما يؤدي إلى مخاطر غير مرغوب فيها وعليه هناك حاجة إلى دعم الافراد المبدعين من قبل اصحاب القرار في المنظمة لتحقيق الأفكار الابداعية (Faraz et al.,2019:11).

3- تنفيذ الفكرة: Idea implementation

إن تحقيق الفكرة هو التنفيذ الفعلي لفكرة مثل إنتاج منتج ، أو نموذج أولي ، أو اعتماد إجراء ، أو تقنية جديدة ، وهذا يتطلب أن يتم رسم مخطط لتنفيذ تلك الفكرة وتحويلها من مجرد فكرة إلى شيء ملموس أكثر وجعلها واقعية ومقبولة لغرض تطبيق اجراءات التنفيذ. (Mascareno et al.,2021:2) ومن اجل انجاز المهام المطلوبة لتحويل الأفكار إلى واقع تكون هناك حاجة الى بعض السلوكيات مثل تطوير منتجات ، أو عمليات جديدة ، واختبارها ، وتعديلها وكل هذا ما يتطلب جهدًا كبيرًا من الأفراد لتحويل الأفكار إلى مرحلة التنفيذ (Van de Ven,1968:590) . ومن اجل تنفيذ هذه الافكار التي يعبر عنها بالأفكار الابتكارية فقد يتم اعتماد بعض الاساليب والتي من ضمنها بناء التحالفات في جو العمل من خلال اقناع الافراد العاملين في المنظمة بجدوى اعتماد هذه الافكار لغرض اكتساب القوة (من خلال الحصول على دعم القيادة ، والافراد (De Jong and Den Hartoge,2008:7)

إن تنفيذ الفكرة هو المكان الذي يتم فيه وضع هذه الأفكار الجديدة موضع التنفيذ ، مما يؤدي إلى تغييرات فعلية وملموسة للمنتجات أو الخدمات أو العمليات أو جوانب أخرى من الأداء التنظيمي (Birdi et al.,2016:20) ويمكن تحقيق الفكرة من خال دعم المدير للافراد العاملين وتشجيعهم وتوفير الموارد اللازمة لغرض ان تكون عملية التنفيذ اكثر عقلانية (Skerlavaj et al.,2014:987).

5-2-1 ملخص المبحث الثاني Summery

في هذا المبحث تم الحديث عن السلوك الإبداعي من حيث النشأة والتطور خلال الفترات الزمنية المتعاقبة، وما هي الخصائص اللازمة التي يجب ان تتوفر في الافراد العاملين لكي يمكن ان تمهد لكونهم افرادا مبدعين ، ثم بعد ذلك تمت الإشارة الى العوامل الثلاثة الاساسية المؤثرة في السلوك الإبداعي وهي : (الخصائص الشخصية ، وخصائص المنظمة، وخصائص بيئة العمل)، ثم جرى الحديث عن اهمية السلوك الإبداعي للأفراد والمنظمة، وفيما بعد تم ذكر العديد من الصعوبات، او العوائق التي تواجه الافراد العاملين الذين يكون لديهم توجه ابداعي، ثم كان الانتقال الى مصادر السلوك الإبداعي وهي : المناخ التنظيمي، والسمات الشخصية، واسلوب القيادة، وفي نهاية البحث كان الكلام حول الابعاد الاساسية للسلوك الإبداعي وفقا لآراء العديد من الباحثين ولفترات زمنية متتالية، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على ثلاثة ابعاد هي : توليد الافكار، وترويج الافكار، وتحقيق او تنفيذ الافكار.

الفصل الاول

الإطار النظري

Theoretical Framework

المبحث الثالث

3-1: المبحث الثالث: جودة حياة العمل: Quality of Work Life

1-3-1 : نشأة وتطور مفهوم جودة حياة العمل
The Emergence and Development of The Concept of Quality of Work Life

تعد جودة حياة العمل (QWL) جزءاً لا يتجزأ من جودة الحياة الاجتماعية (Zhu and Long,2008:934) ، فالحياة التي يعيشها الفرد العامل في مكان عمله لها الدور الكبير في التأثير على حياته خارج العمل (Nguyen and Nguyen,2012:87)، وذلك لأن الأفراد العاملين يقضون الكثير من الوقت والطاقة في مكان عملهم ، لذا يتوجب على المنظمة أن توفر للأفراد العاملين جودة حياة عمل أفضل لجعلهم راضين عن حياتهم المهنية مما ينعكس إيجاباً على حياتهم عامة (Lewis,2019:31) . لذا تسعى المنظمات للحصول على جودة حياة عالية في مكان العمل (QWL) كونها ليست مجرد رغبة لدى المنظمات وحسب ، وإنما كونها تعتبر جزءاً من الخطة الإستراتيجية الشاملة والحاسمة لتحقيق الرؤية في ان تكون المنظمة مزدهرة ، وموثوقة ، وذات إنتاجية عالية (Afroz,2017:570) . فالمنظمات التي لديها جودة حياة أفضل من الممكن أن تحظى بميزة تنافسية على الآخرين، مما يؤدي الى تقليل معدل دوران الأفراد العاملين وبالتالي تحسين الأداء التنظيمي لتلك المنظمات (Velayudhan and Yamanei,2017:3) ، ومن ثم تعد الجودة العالية للحياة العملية ضرورية للمنظمات للاستمرار في جذب الأفراد العاملين والاحتفاظ بهم (Nanjundeswaraswamy and Swamy,2012:1053;Saraji and Darahi,2006:8).

ظهر مصطلح جودة حياة العمل (QWL) لأول مرة في عام 1972 خلال مؤتمر دولي لعلاقات العاملين في نيويورك بهدف تبادل المعرفة والتوجه نحو بناء نظرية وممارسات حول كيفية تهيئة ظروف حياة عمل إنسانية، ومنذ ذلك الحين اكتسب هذا المفهوم اهتماماً كبيراً بين الباحثين والقائمين بالمهام الإدارية (Horst et al.,2014:88; Lau and May,1998:212) . وقد تم هذا المفهوم لأول مرة بواسطة (Davis) في الجمعية الأمريكية الثالثة والأربعين حول عالم العمل المتغير في Arden House بجامعة كولومبيا (Tabassum et al.,2011:269; Kanten and Sadullah,2012:361) اخذين بنظر الاعتبار ان مفهوم جودة حياة العمل يستند في فلسفته على مفهوم النظام الاجتماعي التقني المصمم في السبعينيات للمساعدة في ضمان الاستقلالية في العمل ، والاعتماد المتبادل ، والمشاركة الذاتية مع فكرة (أفضل ملامحة) بين التكنولوجيا والمنظمات (Adhikari and Gautam ,2010:40).ومنذ ذلك الحين بدأ تداول مفهوم جودة حياة العمل (QWL) في مجال أبحاث الولايات المتحدة الأمريكية، حيث قام العديد من الباحثين بتوسعة هذا المفهوم لتشمل حقوق الأفراد العاملين ، وتوفير مزيد من فرص العمل مع المطالبة بتكافؤ هذه الفرص، وخاصة أن بيئة العمل كانت تعاني من نقص الفرص وانخفاض نسبة التطور ؛ مما أدى إلى زيادة الاهتمام بالتخطيط للحياة المهنية والشخصية وذلك من خلال الاهتمام بجودة حياة العمل (Grote and Guest,2016:150). كذلك تلقت QWL مزيداً من الاهتمام بعد أن بدأت منظمة United Auto Workers ومنظمة General

Motors برنامج QWL لإصلاحات العمل (Nair,2013:35) ، حيث وصفت المنظمة الأوروبية لتحسين ظروف المعيشة (2002) أن QWL هي بنية متعددة الأبعاد ، تتكون من عدد من العوامل المترابطة التي تحتاج إلى دراسة متأنية لوضع المفاهيم والقياس، ومن تلك العوامل المترابطة كل من الرضا الوظيفي ، والمشاركة الوظيفية ، ، والتحفيز ، والإنتاجية، والصحة ،، والرفاهية ، والأمن الوظيفي ، وتنمية الكفاءة ، والتوازن بين الحياة العملية وغير العملية (Nanjundeswaraswamy and Swamy,2012:1053)

إن تحقيق نظام جودة حياة عمل فعال قادرا على توفير مزيد من الفرص لتحسين إنتاجية الأفراد العاملين يتطلب من المنظمات بذل جهودا مضمّنية ، وهذا ما دفع تلك المنظمات لإيجاد الطرق والآليات الفاعلة التي تجعل الأفراد العاملين قادرين على تطبيق افكارهم وتحقيق اهدافهم (Talebi et al.,2012:1839) ، وبالتالي فان جودة حياة العمل تختص بدراسة وتحليل المكونات ، والأساليب التي تعتمد عليها الإدارة في المنظمات من أجل توفير حياة عمل أفضل للأفراد العاملين مما يساهم في رفع مستوى الانتاجية ، وتحقيق الرضا الوظيفي ، اذ كلما كانت بيئة العمل مقبولة لدى الافراد العاملين فان ذلك يجعلهم ملتزمين تمامًا بأداء المهام الموكلة إليهم، مما يؤدي إلى رفع مستوى أداء المنظمة (Ahmed et al .,2019:931)، وذلك من خلال تطوير بيئة عمل متميزة للأفراد العاملين، والتأسيس لثقافة عمل ايجابية داخل المنظمة (Mohanraj et al.,2010:38) . ومما ينبغي ملاحظته إن جوهر مفهوم بناء جودة حياة العمل هي مسؤولية مشتركة بين كل من الأفراد ، والإدارة في المنظمة ، فالفرد الذي يتمتع بالذكاء العاطفي مثلا سيمتاز بسلوك ايجابي في مكان العمل مما يؤثر على المخرجات للأداء في مكان العمل والذي سيؤدي بدوره إلى تحسين الإنتاجية (Leitão et al.,2019:4) ، وهذا ما يفسر سعي المنظمات الى تطوير الافراد العاملين من خلال تدريبهم المستمر وذلك من اجل ضمان ديمومة واستمرارية العمل بكفاءة وفاعلية (Kulkarni,2013:136)

إن جودة حياة العمل بالإمكان وصفها بانها تشير إلى مستوى الرضا ، والتحفيز، والمشاركة والالتزام الذي يمر به الأفراد فيما يتعلق بحياتهم في العمل ؛ لذلك ينظر إليها على إنها الدرجة التي يستطيع بها الأفراد تلبية احتياجاتهم الشخصية المهمة أثناء تواجدهم في المنظمة (Afsar,2015:46). ومن ثم تحاول المنظمات المهتمة بتعزيز جودة حياة العمل للأفراد العاملين عمومًا أن تغرس في نفوس افرادها مشاعر الأمن ، والمساواة ، والفخر والديمقراطية الداخلية ، والملكية ، والاستقلالية، والمسؤولية، والمرونة، و معاملة الافراد العاملين بطريقة عادلة وداعمة ، وفتح قنوات اتصال على جميع المستويات ، وإتاحة الفرص للأفراد العاملين للمشاركة في القرارات المتعلقة بمهام عملهم (Srivastava and Kanpur,2014:54)، وذلك لان الافراد العاملين يشكلون المورد الأهم الذي تعتمده المنظمة في تحقيق اهدافها (Hosseini et al.,2010:560;) (Shofa et al.,2004:81). ومن هنا فإن المنظمات تجتهد ، وتكثف المساعي ، والعمل الدؤوب لزيادة جودة حياة الفرد العامل وولائه من خلال تحسين ظروف بيئة العمل (Ruzevicius,2007:8) ، لذلك فإن الهدف الرئيس لجودة حياة العمل هو التركيز على خلق بيئة

عمل جيدة وجعل الافراد العاملين يعملون بطريقة تعاونية، ويساهمون بأفضل ما لديهم في تحقيق الأهداف التنظيمية (Joseph,2016:47). ويعتمد نجاح أي منظمة على قوة جودة حياة العمل، وعلى كيفية جذب القوى العاملة لديها وتطويرها والاحتفاظ بها (Singh and Srivastav,2012:1). إن من أهم مجالات جودة الحياة العملية وعواملها هي كما يلي:- (Ruzeviciu,2007:5)

1. النظر في العمل (المادي وغير المادي).
2. الحالة العاطفية (التقدير، التوتر، الدافع الذاتي، الرضا الوظيفي، الأمان للوظيفة).
3. التعلم والتحسين (فرص وظيفية، اكتساب معارف ومهارات جديدة).
4. العلاقة الاجتماعية في المنظمة (العلاقات مع الزملاء والمشرفين، والتفويض، والاتصال، والقيادة، وتقسيم العمل).
5. تحقيق الذات (فرص العمل، والمشاركة في صنع القرار، وما إلى ذلك).
6. الحالة الجسدية (الإجهاد، التعب، الإرهاق، عبء العمل).
7. السلامة وبيئة العمل.

وعلى الرغم من سعي المنظمات الحثيث لخلق وتوفير جودة حياة العمل الفعالة، إلا أن هناك مجموعة من العقبات التي قد تعيق جهود تلك المنظمات ومن هذه العقبات (Kulkarni,2013:137) هي:

1. صعوبة جذب القوى العاملة ذات النوعية الجيدة نحو المنظمة.
 2. توظيف افراد يمتازون بالذكاء، والديناميكية، والحماس.
 3. تحفيز الافراد العاملين الحاليين بتقنيات مختلفة والاحتفاظ بالقوى العاملة الحالية للحفاظ على الوضع التنظيمي في السوق التنافسي.
- والجدول (1-6) يعرض بعض التعريفات المهمة لمفهوم جودة حياة العمل من قبل عدد من الكتاب والباحثين وحسب التسلسل الزمني :-

الجدول 1-6: مفهوم جودة حياة العمل

ت	الباحث/الكاتب	السنة/الصفحة	التعريف
1	Sirgy et al.,	P 240/2001	رضا الفرد العامل عن مجموعة متنوعة من الاحتياجات من خلال الموارد، والأنشطة، والنتائج الناشئة عن المشاركة في مكان العمل.
2	Saraji and Darahi,	P 8/2006	برنامج شامل على مستوى القسم مصمم لتحسين رضا الافراد العاملين، وتعزيز التعلم في مكان العمل، ومساعدتهم على إدارة التغيير.
3	Islam and Siengthai,	P5/2009	الحالة والبيئة المواتية لمنفعة، ورفاهية الافراد العاملين ومواقف الإدارة تجاه الافراد التشغيليين وكذلك الافراد العاملين بشكل عام.
4	Talepi et al.,	P1839/2012	مجموعة من المبادئ التي ترى أن الافراد العاملين هم أهم مورد في المنظمة لأنهم جديرون بالثقة ومسؤولين، وقادرون على تقديم مساهمة قيمة ويجب معاملتهم بكرامة واحترام.
5	Indumathy and Kamalraj,	P265/2012	التوجه الذي يعتبر الافراد العاملين أحد اصول المنظمة بدلا من اعتبارهم تكلفة عليها، ويفترض هذا التوجه أن أداء الافراد العاملين يكون أفضل عند السماح لهم بإدارة عملهم بأنفسهم، والمساهمة في اتخاذ القرار وهذا التوجه يحفزهم إلى تلبية احتياجاتهم الفسيولوجية إلى جانب احتياجاتهم الاقتصادية.
6	Nair,	P35/2013	ظروف وبيئة عمل مواتية تدعم وتعزز رضا الافراد العاملين من خلال تزويدهم بالمكافآت والأمن الوظيفي وفرص النمو.
7	Horst et al.,	P 88/2014	الاعتبار لضرورة وشوق الفرد العامل فيما يتعلق بظروف العمل والأجر وفرص التطور المهني والعمل والأسرة والتوازن بين الأدوار، والسلامة، والتفاعلات الاجتماعية في مكان العمل.
8	Srivastava and Kanpur,	P54/2014	عملية تسعى المنظمة الى تحقيقها من خلال تمكين اعضائها على جميع المستويات من المشاركة بنشاط وفعالية في تشكيل البيئة التنظيمية والأساليب والنتائج.
9	Afsar,	P48/2015	مصطلح شامل يتضمن أخلاقيات العمل والعديد من جوانب ظروف ومقاييس العمل، ورضا الافراد العاملين، والكفاءة في الإنتاج.
10	Faizan and Zahra,	P 5/2016	عملية تستجيب من خلالها المنظمة لاحتياجات الافراد العاملين لتطوير آليات تسمح لهم بالمشاركة الكاملة في اتخاذ القرارات التي تصمم حياتهم في العمل.
11	Pio and Tampi	P2/2018	مزيج من الرضا الوظيفي للافراد العاملين والإنجاز الفعال للغرض التنظيمي.
12	Ahmed et al.,	P932/2019	مجموعة من البرامج المخصصة والمصممة لخلق بيئة عمل تعزز رفاهية

الأفراد العاملين اذ انها فلسفة إدارية تؤكد على كرامة العاملين في تطور التغييرات في الثقافة التنظيمية وبالتالي يؤدي ذلك إلى تحسين الجوانب الأخلاقية والجسدية للعاملين من خلال توفير فرص للنمو والتطور

المصدر/ من اعداد الباحثة اعتمادا على ما عكسته الأدبيات السابقة

ومن خلال عرض المفاهيم التي تناولت جودة حياة العمل يمكننا التوصل إلى الآتي :-

1. تعمل جودة حياة العمل على تحسين رضا الأفراد العاملين ، وتعزيز التعلم في مكان العمل ومساعدتهم على إدارة التغيير، وخلق بيئة عمل تعزز رفاهية الأفراد العاملين (Ahmed et al.,2019:932;Saraji and Darahi,2006:8)
2. تقوم جودة حياة العمل على تمكين الأفراد العاملين في جميع المستويات من المشاركة بنشاط ، وفعالية في تشكيل البيئة التنظيمية. (Srivastava and Kanpu,2014:54; Musadieq& Afrianty, 2018: 108)
3. ينظر للأفراد العاملين على انهم اهم مورد في المنظمة ؛ لأنهم جديرون بالثقة ، ومسؤولين وقادرين على تقديم مساهمة قيمة ويجب معاملتهم باحترام (Talepi et al.,2012:1839)
4. تقوم جودة حياة العمل بالتأكيد على كرامة الأفراد العاملين وبالتالي يؤدي ذلك الى تحسين الجوانب الاخلاقية والجسدية للعاملين من خلال تطور فرص للتطور والنمو (Ahmed et al.,2019:932).
5. تقوم جودة حياة العمل بتطوير اليات تسمح للأفراد العاملين بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار التي تصمم حياتهم في العمل (Faizan and Ashwini & Varma, 2016, p. 94 ; 2006:5 ; Zahra,

وبناء على ماتقدم يمكن القول ان جودة حياة العمل أنها عملية مخططة تهدف إلى تحقيق التوازن بين متطلبات الحياة الوظيفية ، و الشخصية للإفراد العاملين من ناحية توفير ظروف عمل جيدة وإشراف جيد ، ومرتببات ومزايا ومكافآت جيدة ، وتحقق جودة حياة العمل من خلال فلسفة علاقات العاملين التي تشجع على استعمال جهود جودة الحياة الوظيفية لإعطائهم فرص أكبر للتأثير على وظائفهم والمساهمة الفعالة على مستوى المنظمة ككل.

2-3-1 : أهمية جودة حياة العمل Importance Quality of Work Life

في الوقت الحالي يقدر كل من أرباب العمل والأفراد العاملين أهمية جودة حياة العمل (QWL) كونها تعمل على تحفيز الأفراد العاملين وذلك من خلال الاهتمام بصحتهم ، ورفاهيتهم ، و تعزيز مسألة المشاركة في مكان العمل ، وبناء الإدارة الديمقراطية ، وخلق الظروف الصحية الساندة للعمل والتي تنعكس بالمحصلة النهائية على تحسين الاداء التنظيمي (Ahmed et al.,2019:931; Lawler,1986:486). ان جودة حياة العمل لا تركز على الجوانب المالية فحسب ، بل تتعلق بظروف العمل ، والصراعات الشخصية ، وضغط

العمل ، ونقص الحرية ، وما إلى ذلك ، اي انها برنامج شامل مصمم لتحسين رضا الأفراد العاملين (Kulkarni,2013:141) . أن التصميم والتنفيذ الفعال لنظام جودة حياة العمل من قبل المنظمة الهدف سوف يساهم بتحسين ظروف العمل ، وزيادة الفعالية التنظيمية بما في ذلك انخفاض التغيب ، والحوادث ، والاستنزاف ، وانخفاض معدل الدوران ، وتحسين الرضا الوظيفي (Fakhri et al.,2020:1110; Rathamani and Ramchandra,2013:54). لذا يعد تحسين QWL أمرًا مهمًا باعتباره يؤدي إلى زيادة امتثال ورضا العاملين ، وزيادة الثقة ، وتحسين العلاقات بين الافراد العاملين والمشرفين ، وتحسين الصحة والسلامة المهنية . بالإضافة إلى ذلك ، يمكن أن يقلل من شكوى الافراد العاملين ، ويقلل من الصراع بين العمل والإدارة ، ويحسن الإنتاجية ويعزز مكانة المنظمة من المنافسة في السوق (Amin,2013:38)، وبالتالي تعتبر جودة حياة العمل امرا حيويًا لأنها تفوق المنظمة لتحقيق الفوائد والمزايا التالية: (1) التفوق النوعي على المنافسين من خلال تحسين الإنتاجية والجودة في نفس الوقت، (2) الاحتفاظ بالافراد العاملين ذوي المهارة والمعرفة المتميزة، (3) ايضاح دور المنظمات ومسؤوليتها الاجتماعية في المجتمع الذي تعمل وتتواجد فيه ، (4) تفوق الافراد العاملين في الجوانب الإدارية في حالة تعرض المنظمة لمشاكل قد تعيق أنشطتها وبرامجها، (5) الحصول على ولاء كبير من المستفيدين من السلع والخدمات التي تقدمها هذه المنظمات (Ahmed et al.,2019:933)

كما و تعد جودة حياة العمل أمرًا ضروريًا للمنظمات وذلك من اجل الاستمرار في جذب الموارد البشرية الفعالة والاحتفاظ بها ، وذلك لأن نجاح أي منظمة يعتمد بشكل كبير على كيفية جذب مواردها البشرية وتوظيفها وتحفيزها والاحتفاظ بها (Verma,2015:19) ، كما تأخذ جودة حياة العمل دوراً جذرياً في أداء الأفراد العاملين وإنتاجيتهم ، والسماح للذين لديهم المعرفة ، والمهارة ، والخبرة بالمشاركة في صنع القرار مما يجعلهم يعملون بحماس والاعتراف بهم في عملهم والذي يعزز أيضاً التعاون وإدارة الصراع ، والالتزام والكفاءة الذاتية، والفعالية التنظيمية (Rathamani and Ramchandra,2013:59) . وعليه فان جودة حياة العمل لا تساهم في قدرة المنظمة على توظيف الأفراد المؤهلين فحسب، بل تساهم أيضاً في زيادة ظهور المنظمة حيث يدعم الاعتقاد الشائع الحجة القائلة بأن جودة الحياة العملية تعزز بشكل متفائل قوة عاملة أكثر تحفيزاً ، وولاءً ، ومرونة مطلوبة في تشكيل القدرة التنافسية للمنظمة (Sudiyarto et al.,2020:148)، لذا فإن التركيز على برامج جودة حياة العمل يزيد من اطمئنان الأفراد العاملين ورضاهم، وبما يؤدي إلى مزايا مختلفة للعاملين والمنظمة على حد سواء. إن التنفيذ الفعال لانشطة جودة حياة العمل مثل الأثرء الوظيفي، وتوسيع فرص العمل، والثقافة، وفرق العمل المستقلة، كلها عوامل من الممكن أن تعزز من جودة حياة العمل لدى الأفراد العاملين وبما يضمن الاستفادة الكاملة من إمكانات العامل من خلال زيادة مشاركتهم الواسعة في أداء المهام الموكلين بها وجعلها أكثر فاعلية (Swany et al.,2015:282).

إن عدم الرضا عن جودة حياة العمل تعد مشكلة تؤثر على جميع العاملين تقريباً بغض النظر عن المنصب أو الوضع، وعلى الرغم من أن مشكلة عدم الرضا عن جودة حياة العمل هي مشكلة معقدة كونها من الصعب

عزل وتحديد جميع السمات التي تؤثر على جودة الحياة العملية، إلا ان المديرين يسعون إلى تقليل من عدم الرضا في جميع المستويات التنظيمية (Saraji and Darahi,2006:8). وينشأ عدم الرضا عن الحياة العملية بسبب عدم التوافق بين توقعات الفرد العامل والواقع مما قد يؤثر على ادائهم في المنظمة Rubel and (Kee,2014:457)، وان من اهم العوامل التي تظهر عدم الرضا عن جودة الحياة العملية في المنظمة هو الافتقار إلى التعويض المناسب والعادل، والحرية في العمل (Verma,2015:24)، وتواجد بيئات العمل السيئة، وعدوانية المشرفين، وعبء العمل، وعدم القدرة على تقديم جودة الرعاية المفضلة، ونقص التوازن بين العمل والأسرة، وعدم المشاركة في صنع القرار، والعزلة المهنية، وضعف العلاقات مع المشرف (Garg et al.,2012:233)، كذلك يمكن أن يكون السبب الأكثر شيوعاً لعدم الرضا الوظيفي هو سياسة المنظمة وإدارتها (Sharma and Gubta,2017). ومع ذلك وفي بعض الأحيان تكون درجة من عدم الرضا ضرورية لتحفيز الأفراد العاملين على تحقيق أهدافهم وحثهم على المضي قدماً، إذ أن هناك من وجهة نظر تنظيمية مفادها أنه إذا وصل جميع الأفراد العاملين إلى حالة من الرضا، فمن المرجح أن تتضرر الإنتاجية أكثر من أن تتحسن (Martel and Dupuis,2006:337).

ان جودة حياة العمل وانعكاساتها على المنظمات قد دفع تلك المنظمات إلى تبني برامج جودة حياة العمل Programs Quality of Work Life، إذ إن الهدف من تلك البرامج هو السماح للأفراد العاملين بلعب دور نشط في القرارات المتعلقة بظروف عملهم، وتقييم رضا الافراد العاملين من أجل تطوير سلسلة من البرامج لزيادة إنتاجية العاملين (Matrel and Dubuis,2006:335). كما وتسعى تلك البرامج الى تلبية الاحتياجات النفسية والاجتماعية للأفراد للعاملين من خلال مجموعة من الانشطة، والخطط التي تهدف إلى توفير المتطلبات التكنولوجية، والهيكل والعمليات، وتغيير مناخ العمل وذلك من اجل خلق بيئة عمل جيدة تحفز الأفراد العاملين على العمل الاجتماعي وبذل افضل ما لديهم لتحقيق الاهداف التنظيمية (Teryima et al.,2016:271).

3-3-1: العوامل المؤثرة في جودة حياة العمل Factors effecting of the Quality of work life

تستند جودة حياة العمل إلى مجموعة من العوامل الضرورية؛ وذلك من اجل خلق وتعزيز ثقافة عمل قوية، اذ يمكن أن تتسبب ثقافة العمل في تطوير الشعور تجاه المنظمة وأيضاً من شأنه أن يحفز الافراد العاملين على القيام بالمهمة بشكل جيد (Mohanraj et al., 2010:4)، أن جودة حياة العمل يتم قياسها وفقاً لمعايير ذاتية وموضوعية، وبالتالي فان هناك العديد من النتائج الجسدية والنفسية للعمل التي تؤثر على الأفراد العاملين (Ruzevicius,2007:5). وقد حدد الباحثون العديد من العوامل المهمة التي تؤثر في جودة حياة العمل والتي تعمل على تطوير الأصول الأكثر قيمة للمنظمات (الأفراد العاملين) لاكتساب ميزة تنافسية في السوق ومن هذه العوامل ما يلي

1. **المواقف:** إن التقييم الأكثر شيوعًا لجودة حياة العمل هو المواقف الفردية، وذلك لأن مواقف العمل الفردي هي مؤشرات مهمة على QWL ، إذ أن الافراد العاملين بوظيفة معينة يحتاجون إلى المعرفة الكافية ، والمهارة ، والخبرة المطلوبة والحماس ، والاستعداد لتعلم أشياء جديدة ، والشعور بالانتماء في المنظمة ، والمشاركة في الوظيفة (Sharma and Gubta,2017:11). ويتكون الموقف من ثلاثة أجزاء وهي : مكون عاطفي ، ومعرفي ، وسلوكي، ويشمل المكون العاطفي المشاعر والقيم والحالات العاطفية، بينما يتكون المكون المعرفي من المعتقدات سواء كان الشيء صحيحًا أو خاطئًا ، وأخيرًا ، يتكون المكون السلوكي من النوايا وقرار التصرف (Kang and Kochar,2013:1)، إن المواقف هي ميول أو نزعات للرد بطريقة مواتية أو غير مواتية تجاه شيء ما ، وبالتالي فهي تعكس ما يحب ويكره الشخص تجاه الافراد، والأشياء، والأحداث ، والأنشطة الأخرى في بيئتهم ، وبالتالي فهي قد تؤدي إلى ردود فعل إيجابية أو سلبية تؤثر على سلوك العاملين (Ali and Zilli,2013:69). وتتأثر ردود الفعل العاطفية كثيرًا بما يعتقد أنه صحيح بالنسبة لموضوع الموقف، وبالتالي يمكن لأي شخص لديه موقف إيجابي أن يوفر جودة حياة عمل عالية والعكس صحيح ، فالأشخاص الذين لديهم مواقف سلبية تجاه العمل سوف يؤدي بهم الأمر إلى خلق بيئة عمل ذات جودة منخفضة (Hidayah and Putri,2020:38).

2. **البيئة:** ينظر الى جودة الحياة العمل على انها بيئة عمل يمكن أن تلبي الاحتياجات الشخصية للأفراد العاملين وذلك من خلال توفير تأثير تفاعل إيجابي بين صحتهم الجسدية والنفسية . لذلك ، يمكن اعتبار جودة الحياة العمل على إنها قضية تنظيمية معقدة تتعلق بالتحدي المتمثل في خلق تفاعل إيجابي بين الرفاه الجسدي والنفسي للأفراد العاملين من أجل زيادة الإنتاجية (Barandino and Soriano,2019:224) ، أن ظروف العمل الأمانة والصحية يمكن ان تضمن استمرارية الخدمات، وتقليل علاقات إدارة العمل السيئة (Swamy et al.,2015:285) ، لذا فان المنظمات التي تأخذ أدوارها وتُظهر اهتمامها باحتياجات الافراد العاملين ومشاعرهم ، وتقديم ملاحظات إيجابية وتسمح لهم بالتعبير عن مخاوفهم ، وتطوير مهارات جديدة وحل المشكلات المتعلقة بالعمل ، تتميز بأنها إدارة تعزز بيئة عمل داعمة (Deci and Ryan,1987:1024; Mohd et al.,2016:421)

3. **الاتصال :** إن توافر انظمة اتصال واضحة ومفتوحة بين المدراء والعاملين سيزيد من درجة الثقة بين الطرفين ويشجعهم ويزيد من استعدادهم للتعاون (Podsakooff et al.,1996:289). ويمكن للمنظمات تحسين جودة حياة العمل من خلال تحسين طبيعة وجودة الاتصال وبما يساهم في إيضاح رسالة ، ورؤية المنظمة عن طريق استخدام انجازات الفريق كخطوة أولى في عملية مشاركة العاملين، إلى جانب الأساليب التقليدية لمشاركة المعلومات مثل المجالات المنزلية ، ولوحات الإعلانات ، (Sinha,2012:32) ، إذ يعد الاتصال الفعال في مكان العمل أمرًا أساسيًا لتحسين جودة

بيئة العمل وهذا يتطلب من الإدارة الاهتمام بجمع وتحليل البيانات، وتحسين الأنظمة والعمليات وبما يساهم على إيصال الرسالة والرؤية وعلى جميع المستويات التنظيمية والتي تنعكس بمحصلتها النهائية على خلق بيئة عمل جيدة (King,1992:58; Varon,2002:2; Gibson et al.,2003:412).

4. **الاستقرار والامان الوظيفي** : لاحظت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) (Organization Economic Cooperation and Development) ان الامن الوظيفي اصبح القضية الأكثر أهمية واثارة للجدل في بيئات العمل المعاصرة ، وانه يعد أهم سمة من سمات جودة حياة العمل ،كونه يرمز الى قدرة المنظمات على توفير فرص عمل مستقرة ومنتظمة للإفراد (Teryima et al.,2016:272). إذ إن الإحساس بالأمان يعتبر من العوامل المهمة التي تؤدي الى الشعور بالراحة والاستقرار والاطمئنان والانتماء لبيئة العمل، كما انه يعتبر من الحاجات التي تقف وراء استمرار السلوك البشري واستقراره، وتساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين ، وتحسين مستوى الأداء ، وزيادة الإنتاجية ، وتحسين جودة الخدمة المقدمة (Mahapatro,2010:402) ، بالإضافة إلى انه يعبر عن بقاء واستمرارية الافراد العاملين في منظماتهم ، والمحافظة على حقوق التامين والمعاشات لما له اثر كبير على الإنتاجية ، كما انه محور هام لسلامة وصحة العاملين وزيادة رفايتهم النفسية والجسدية، وزيادة رضاهم الوظيفي ، والتزامهم التنظيمي، ورفع الأداء الوظيفي (Yousef,1997:184) . كما ويرتبط الأمان الوظيفي بالحقوق التي يتمتع بها الأفراد العاملين ، وكيفية حماية هذه الحقوق ، بالإضافة إلى مدى احترام الثقافة التنظيمية للخصوصية الشخصية ، ومدى تسامح الإدارة العليا مع المخالفين في الرأي ، والعدالة في توزيع الحوافز ، والإجراءات القانونية الخاصة بجميع المسائل المتعلقة بالعمل ، مع توفير قدر عالي من المساواة في تطبيقها (Parver et al.,2013:137)

5. **الرضا الوظيفي** : إن الأفراد العاملين الأكثر سعادة هم أكثر رضا عن وظائفهم ، وبالتالي فإنهم يسعون إلى أداء وإنجاز أفضل (Mishra and Bharti,2020:1904) ، وتعد جودة الحياة العملية من أهم عوامل تحفيز العاملين وتحسين الرضا الوظيفي.(Kermansaravi et al.,2015:3) ، إذ يرتبط الرضا الوظيفي بموقف الفرد العامل لذلك فهو مرتبط أيضاً بالتحفيز في العمل (Pio and Tampi,2018:6) ، لذلك ينظر إلى الرضا الوظيفي على أنه مؤشر مهم لجودة الحياة العملية (Aryee et al.,1999:491)، حيث لا يمكن تحقيق هدف تحسين الإنتاجية من خلال الأصول البشرية إلا عندما يشعرون بالرضا فيما يتعلق بهوية المهمة ، والتوجيه نحو الهدف، وتقييم الأداء ، وعلاقات زملاء العمل ، والمشاركة الوظيفية ، والتطوير الوظيفي ، والتعويض، وبالتالي اذا كان

الافراد العاملين المعنيون راضين فيما يتعلق بجودة حياتهم العملية ، فيمكنهم بالتأكيد تحقيق نتائج جيدة (Rajanna,2016:18; Dhamija et al.,2018:3; Basher and Kee,2018:458) . ولا تؤثر جودة الحياة العملية على الرضا الوظيفي فحسب ، بل تؤثر أيضاً على الرضا عن الحياة ، مثل الحياة الأسرية والحياة الاجتماعية والأمور المالية ورفاهية العمال، إذ إن جودة الحياة العملية كمفهوم هو الرضا عن الحياة كأعلى مستوى والرضا الوظيفي في الوسط، وعليه يمكن الحصول على الرضا الوظيفي من الرضا عن العمل مع الأجور وزملاء العمل والمشرفين (Amin,2013:38).

4-3-1: أبعاد جودة حياة العمل: Dimensions of Quality of Work Life

تُعد جودة الحياة العملية (QWL) للافراد العاملين أحد الاعتبارات المهمة لأصحاب العمل المهتمين بتحسين رضا العاملين والتزامهم الوظيفي حيث ان تحسين الجودة في مكان العمل هو مفهوم استحوذ على خيال المديرين والعاملين على حد سواء (Normala,2010:75) لذلك تسعى المنظمات إلى تلبية تطلعات العاملين تجاه الوظيفة ، والنمو المهني ، والأجر، والتوازن بين الحياة العملية والحياة الشخصية، والعلاقات مع الزملاء في مكان العمل، بالإضافة إلى إنها تساعد على تهيئة بيئة عمل داعمة ومشجعة تعزز الرضا للعاملين ، وتضمن لهم فرص ورواتب وتنمية افضل وهو مايزيد من انتاجية المنظمات ويساعد على تحسينها بشكل مستمر (Akram,2017:245) . ويعد قياس QWL باعتباره بنية متعددة الأبعاد ، معقدًا حيث قام العديد من الباحثين بتشغيله بشكل مختلف، اذ أن مفهوم QWL لا يقتصر على قوانين النقابات ، وتكافؤ فرص العمل ، والرضا الوظيفي: كما انه لا يقتصر على عوامل مثل الاستقلالية في العمل ، وفرص التعلم أو التفاعل مع الزملاء ، فهو يشمل عمليات تلبية احتياجات العاملين من خلال توسيع آلية لإشراكهم في صنع القرار فيما يتعلق بحياتهم المهنية (Akram et al.,2017:245). وتعد دراسة (Chen and Farah,2000:28) من اكثر الدراسات التي تم اعتمادها في قياس جودة حياة العمل كونها حددت أكثر العوامل المؤثرة التي تساهم في إرضاء الفرد تجاه بيئة العمل والحياة والجدول (7-1) يعرض بعض ابعاد جودة حياة العمل لعدد من الكتاب والباحثين وحسب تسلسلها الزمني.

الجدول 7-1: ابعاد جودة حياة العمل

ت	الباحث/الكتاب	السنة/الصفحة	الابعاد
1	Chen and Farah,	P43/2000	<ul style="list-style-type: none"> التوازن بين الحياة والعمل السلوك الاشرافي التعويضات والمزايا الخصائص الوظيفية
2	Lee et al.,	P280/2007	<ul style="list-style-type: none"> الرضا عن الاحتياجات ذات الترتيب الأدنى الرضا عن الاحتياجات ذات الترتيب الأعلى
3	Tabassum et al.,	P 271/2011	<ul style="list-style-type: none"> التعويض المناسب والعادل مساحة العمل والحياة الإجمالية

<ul style="list-style-type: none"> • فرصة للنمو المستمر والأمن الوظيفي • المجلة الدولية للاقتصاد والإدارة • فرصة لتطوير القدرات البشرية • بيئة عمل آمنة وصحية • جدول عمل مرن ووظيفة مهمة • الاهتمام بتصميم الوظيفة • علاقات الافراد العاملين 			
<ul style="list-style-type: none"> • التوازن بين العمل والحياة غير العملية • الصحة والرفاهية • الرضا الوظيفي • تطوير الكفاءات • الأمن الوظيفي 	P1840/2012	Talepi et al.,	4
<ul style="list-style-type: none"> • التعويض المناسب والعاقل • بيئة العمل الآمنة والصحية • النمو والسلامة • الدستورية • التكامل الاجتماعي • الأهمية الاجتماعية • مجموع مساحة الحياة • تنمية القدرات البشرية 	P40/2013	Nair,	5
<ul style="list-style-type: none"> • العوامل الاقتصادية • العوامل الاجتماعية • محتوى الوظيفة • التوازن بين العمل والحياة 	P 222/2014	Kaighobadi et al.,	6
<ul style="list-style-type: none"> • بيئة العمل المنظمة واللطيفة • تماسك الافراد العاملين • القيادة الداعمة • كفاية الموارد • المشاركة في عملية اتخاذ القرار • العلاقات بين الطلاب والمعلمين • التفاعل بين المدرسة والمجتمع 	P105/2014	Gowrie,	7
<ul style="list-style-type: none"> • الصحة والسلامة • الاقتصادية والعائلية • الاحتياجات الاجتماعية • التقدير • التحقق • المعرفة • جماليات الاحتياجات 	P58/2015	Afsar,	8
<ul style="list-style-type: none"> • الراحة • المالية • الفرص 	P54/2016	Mohammedi.,	9

<ul style="list-style-type: none"> • القيمة الأساسية للجامعة 			
<ul style="list-style-type: none"> • التعويضات الملائمة والعادلة • ظروف العمل امنة وصحية • الدستورية في تنظيم العمل • المساحة المشغولة بالعمل في الحياة • استخدام القدرات في العمل • فرص استخدام وتطوير القدرات البشرية • فرص الامن الوظيفي • الالهية الاجتماعية لجودة الحياة الوظيفية 	P5/2017	Fernandes et al.,	10
<ul style="list-style-type: none"> • الإثراء الوظيفي • نظام الإشراف • فرص التطوير الذاتي • الراحة البيئية 	P60/2018	Suyantiningsih et al.,	11

المصدر / من اعداد الباحثة اعتمادا على الادبيات السابقة

من خلال المراجعة للدراسات المذكورة في الجدول المذكور في اعلاه حول ابعاد جودة حياه العمل وجدت الدراسات الحالية ان مقياس (Chen and Farah,2000:28) الذي يتضمن الابعاد (السلوك الاشرافي والتوازن بين الحياه والعمل والخصائص الوظيفية والمكافئات والمزايا) هي الاكثر ملائمة مع متغيرات الدراسة الحالية كونه الاكثر شيوعا . فضلا عن ان اغلب الدراسات مثل دراسة (Talepi et al.,2012) اعتمدت على هذه الابعاد. وفيما يلي توضيح لكل بعد من تلك الابعاد .

1- الخصائص الوظيفية: Job Characteristic

يعد فهم خصائص الوظيفة وتأثيرها على النظام أمراً بالغ الأهمية لإدارة وتشغيل نظام واسع النطاق بكفاءة (Patel et al.,2020:1). ويتزايد اهتمام الباحثين والمدراء على حد سواء بالطريقة التي يتم بها تصميم الوظائف كعامل مهم في تحديد الدوافع ، والرضا الوظيفي ، وأداء الافراد العاملين في العمل ، اذ ان الوظائف البسيطة والروتينية غير المليئة بالتحدي غالباً ما تؤدي إلى شعور الافراد العاملين بعدم الرضا الوظيفي بشكل كبير ، وزيادة التغيب عن العمل، وزيادة معدلات دوران العاملين ، وإلى صعوبات كبيرة في الإدارة الفعالة للعاملين الذين يعملون في وظائف مبسطة لم تتسجم مع توقعاتهم (Hackman and Lawler,1971:259) ، أن الخصائص الرئيسية للوظيفة نفسها يمكن أن تؤثر بشكل مباشر على مواقف الافراد العاملين وسلوكهم في العمل (Barnaba and Burns,1994:171) ، اذ يقصد بخصائص الوظيفة هي سمات الوظائف التي يمكن أن يكون لها وظائف تحفيزية للافراد العاملين وبالتالي تشمل الخصائص الأساسية الخمس للوظيفة هي كما يلي: تنوع الوظيفة (إلى أي مدى يمكن للفرد العامل استخدام مهارات مختلفة في أداء عمله) ، هوية الوظيفة (إلى أي مدى يمكن للفرد العامل إكمال جزء العمل الكامل أو الذي يمكن تحديده) ، أهمية الوظيفة (مدى التأثير الكبير للوظيفة على الآخرين) ، والاستقلالية (مدى الحرية ، والاستقلالية ، والسلطة التقديرية للفرد العامل

لنخطيط وتيرة العمل وطريقته) ، وردود الفعل (إلى أي مدى يمكن لفرد العامل يعرف أدائه الوظيفي من الوظيفة نفسها أو الزملاء أو المشرفين أو الزبائن (Chiu and Chen,2005:525).

2- التوازن بين العمل والحياة :- Work-life balance

يقصد بالتوازن بين العمل والحياة بقدرة الفرد على الوفاء بالتزاماته المهنية والأسرية ، فضلاً عن المسؤوليات والأنشطة الأخرى غير المتعلقة بالعمل.حيث يتضمن التوازن بين العمل والحياة ، فضلاً عن العلاقات بين وظائف العمل والأسرة ، أدواراً أخرى في مجالات أخرى من الحياة (Delecta,2011:186). ويعتبر التوازن بين متطلبات العمل وبين متطلبات الحياة الاجتماعية أحد المكونات الرئيسية في جودة حياة العمل ، وهو أمر مهم لكل من الافراد العاملين وأصحاب العمل خصوصاً في البيئات التنافسية والتي يصعب فيها الفصل بين المنزل والعمل، اذ من المرجح أن يعبر العاملون عن رغبتهم القوية في تحقيق توازن متناغم بين الحياة المهنية والحياة الأسرية والأنشطة الترفيهية (Reedy,2010:831) . ان الدافع الرئيسي للاتجاه نحو تحقيق التوازن بين العمل والحياة هو يكمن في حقيقته أن الشباب اليوم ليسوا مستعدين للعمل بنفس الطريقة التي يعمل بها أبائهم ، ويودون قدرًا أكبر من التحكم ، ويكون لهم رأي أكبر في هيكل وظائفهم وما يمكنهم فعله (Byrne,2005:53) . حيث يعتمد مفهوم التوازن بين العمل والحياة على فكرة أن العمل المأجور والحياة الشخصية يجب أن يُنظر إليهما على أنهما أولويات متنافسة أكثر من اعتبارهما عناصر تكملية لحياة كاملة. والطريقة لتحقيق ذلك هي اعتماد نهج يتم تصوره كعملية ثنائية الاتجاه تتضمن مراعاة احتياجات الافراد العاملين وكذلك احتياجات أصحاب العمل (Manfredi and Holliday,2004:5). أن جودة الحياة العملية للافراد العاملين ستجعلهم يشعرون بالرضا عن العمل مما سيكون له تأثير إيجابي على التوازن بين العمل والحياة، وبالتالي سوف يساهم الافراد العاملون الراضون بشكل أفضل في تطوير المنظمة وسيكون لديهم دوافع ذاتية، اذ ان الافراد العاملين الذين لديهم دوافع ذاتية هم أحد الأصول للمنظمة Bhende et al.,2020;2).

لقد شكل التوازن بين العمل والحياة مكان الصدارة في خطاب السياسات في البلدان المتقدمة في السنوات الأخير (Gregory and Milner,2009:1) ، إذ إن التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية له اثراً ايجابية على الافراد العاملين والمنظمة بشكل عام ، فهو يؤدي الى التزام العاملين، ويقلل من معدل دوران العمل ،، ويخفض ضغوط العمل ، ومعدل الغياب ، والصراعات ، كما انه يعمل على زيادة رضا العاملين وتحسين مستوى الاداء ، والارتقاء بالحالة المادية والاقتصادية للمنظمة عن طريق زيادة الانتاجية (Kaiser and Ringlstetter,2011:124) ،كذلك تؤدي مبادرات التوازن بين العمل / الحياة الى تقليل احتمالية الممارسات التجارية غير الأخلاقية (Lockwood,2003:5)

3- التعويضات والمزايا :- Compensations and Benefits

إنه ومن اجل خلق بيئة عمل تتصف بالجودة العاليه بان تكون المكافأة أو التعويض يتناسب بشكل مباشر مع كمية العمل ، وساعات العمل ، وطبيعة ومدى المسؤولية ، والمساءلة ، والسلطات المفوضة ، وسلطة المنصب في المخطط التنظيمي ، والمخاطر التي تنطوي عليها ، ومستوى الالتزام المتوقع ، والمواعيد النهائية والأهداف (Sharma and Gubta,2019:11)، لذا تعد التعويضات والمكافآت عوامل تحفيزية، والتي يتم منحها لذوي الاداء الافضل ، وبما يساهم على خلق التنافس بين الافراد العاملين للعمل الجاد ، ولتحقيق الأهداف التنظيمية والفردية. حيث تدفع المصالح الاقتصادية الافراد العاملين إلى العمل، وبالتالي يعتمد رضاهم إلى حد ما على التعويض المقدم لهم ، وهذا يتطلب من المنظمات بأن يكون تحديد الأجر يتم على أساس العمل المنجز، والمهارات الفردية ، والمسؤوليات التي تم الاضطلاع بها من قبل الافراد العاملين (Swamy et al.,2015:285)، إن الحفاظ على برنامج تعويضات يدعم الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ويلبي احتياجات العاملين (Watson and Singh,2005:33) ، اذ ان معظم العاملين في المنظمات يعملون للحصول على عوائد مقابل الجهد الذي بذلوه في العمل ، وعليه فان شعور الافراد العاملين بوجود نظام مكافآت عادل سوف يؤثر على اداء ورؤية العاملين لوظائفهم ولأصحاب العمل ، كما يقلل من معدل الدوران ، ويحسن من اداء وانتاجية المنظمة (Jackson and Mathis,2007:364) ، إن أنظمة تعويض الافراد العاملين تعتبر في أغلب الأحيان أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على رضا العاملين كونها تلبى الاحتياجات الأساسية، فضلاً عن أنها تساعد في تحقيق المستوى الأعلى من الأهداف ، لذا يجب على مديري الموارد البشرية النظر في مكون رئيسي لهيكل الرواتب وهو معدل الوظيفة ، والذي يتعلق بالأهمية التي توليها المنظمة لكل دفعة عمل ، والتي تشجع العاملين من خلال مكافأتهم وفقاً لأدائهم (Joseph,2016:50). كذلك انه إلى جانب المكافآت والعوائد ، فإن مستوى الدعم الذي أنشأه هيكل التعويض هو يعد أيضاً مؤشراً على جودة الحياة العملية في المنظمات إذ أنشأ Sears نظاماً جديداً للتعويضات عندما دخلوا في مجال تطوير العاملين (Sinha,2012:35)

4- السلوك الاشرافي :- Supervisory Behavior

يقوم المديرون في الغالب بإنجاز الأمور ليس من خلال جهودهم الخاصة ، وانما من خلال جهود افرادهم العاملين؛ لذا فإنه ومن اجل الحصول على نتائج عالية المستوى ، فان هؤلاء المديرين يحتاجون إلى عاملين مبدعين ومنتجين، . وبالتالي فان الدعم الإشرافي له تأثيرات كبيرة على رفاهية الموظفين والرضا الوظيفي الجوهرى (Gilbreath and Karimi,2012:117)، أن السلوك الإشرافي يؤثر بشدة على أداء العمل، ومع ذلك ، تجدر الإشارة إلى أن تصورات العاملين للسلوكيات الإشرافية لها تأثير كبير على دوافعهم وأدائهم، وهذا يتطلب من المشرف استعمال لطرق إيجابية لتحفيز فريق العمل، وتحديد المكافآت المجزية ، ومراقبة دوافعهم الداخلية والخارجية بانتظام والذي بدوره سيؤثر بشكل إيجابي على أدائهم (Chowdhury,2007:242). كما ويتضمن سلوك المشرف الدعم المعنوي والمهني ، وبناء مكان عمل سليم

، والمساعدة في تحسين أداء الافراد العاملين إذ يتضمن السلوك الاشرافي العديد من عناصر سلوك القائد تجاه العاملين ، مثل التناقض الإدراكي ، والسلوك الداعم ، وتوافق القيمة ، والجدارة بالثقة ، والشخصيات المماثلة التي تؤثر على ادائهم وبالتالي تؤثر المهارات المرتبطة بالسلوك الاشرافي بشكل كبير على أداء العاملين كالمهارات الإشرافية الموجهة نحو الأشخاص والمهمة الموجهة نحو الرضا الوظيفي والاحتفاظ بالعاملين (Min et al.,2020:3).

5-3-1: ملخص المبحث الثالث Summery

لقد جرى تناول جودة حياة العمل وذلك من خلال التركيز على توضيح هذا المفهوم وذلك لما له تأثير كبير على حياة الافراد العاملين كونه يحقق الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي وجودة الاداء ، كما تختص جودة الحياة العملية بدراسة وتحليل المكونات والأساليب التي تعتمد عليها الإدارة في المنظمات من أجل توفير حياة مهنية أفضل للافراد العاملين مما يساهم في زيادة الأداء وتحقيق الرضا ، كذلك ذكرهم العقبات التي تواجهها المنظمات من اجل الحفاظ على جودة حياة عملية ، فضلاً عن المجالات التي تخص جودة حياة العمل . ثم جرى التطرق عن اهمية جودة حياة العمل للافراد والاهداف التي تسعى إلى تحقيقها ،ومن ثم تمت الإشارة الى العوامل المهمة التي تؤثر على جودة حياة العمل وهي (المواقع ،البيئة ، والاتصال ،التحديات ، والاستقرار والامن الوظيفي ، والرضا الوظيفي) . كما تم التركيز على الابعاد الاساسية لجودة حياة العمل وفقاً لآراء العديد من الباحثين الذين اعتمدوا هذه الابعاد ، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على الابعاد التالية (السلوك الاشرافي ،التعويضات والمزايا،التوازن بين العمل والحياة ،الخصائص الوظيفية).

الفصل الاول

الإطار النظري

Theoretical Framework

المبحث الرابع

1.4: المبحث الرابع: صوت العاملين Employee Voice

1-4-1 : نشأة وتطور مفهوم صوت العاملين : Development of The Emergence and the Concept Employee Voice

يواجه المدراء تحديات متزايدة لمعالجة المعلومات ، وحل المشكلات في بيئة الاعمال المعقدة والمتغيرة بسرعة مما شكل تحديًا إضافيًا للقادة والمديرين (Kim and Kiura,2020:2) ، وبالتالي فان الاعتماد على القادة والمديرين وحده ليس كافيًا ، بل اصبح الدعم من الافراد العاملين حاجة ملحة للغاية خصوصا وان المنظمات المعاصرة تحتاج وبشكل متزايد للاعتماد على أفكار الأفراد العاملين وذلك من اجل تسريع الإبداع التنظيمي ، وتعزيز الفعالية التنظيمية (Hisung,2011:349) . وان ذلك يتم عن طريق صوت العاملين الذي يعد حجر الزاوية في إدارة الموارد البشرية ، ويشير صوت العاملين إلى أن الأفراد يفترض أن يشاركوا في المعلومات المرتبطة بعمليات المنظمة ، أو يتم استشارتهم ، أو أن يكونوا جزءًا من صنع القرار المشترك داخل المنظمة (Kwonetal.,2016:1) ، ومن اجل تعزيز والحفاظ على الميزة التنافسية فان المنظمات في الغالب تحتاج إلى آراء الافراد العاملين ، وصوتهم ، من أجل تحسين العمليات ، والمنتجات ، والخدمات المقدمة (Basheer et al.,2021:1645) من ناحية أخرى ، فان الأفراد العاملين يجب أن تتاح لهم المشاركة في صنع القرار التنظيمي وذلك من خلال استخدام أفكارهم ، كون أن تلك المشاركة سوف توفر لهم إحساسًا بالانتماء والملكية النفسية لمنظمتهم، وبالتالي سوف يكرس الأفراد العاملين المزيد من الوقت ويتحملون المزيد من المسؤوليات في العمل (Simsik and Gurler,2019:80)

ويعد Hirshman أول من استعمل مصطلح (صوت العاملين) لوصف محاولة الفرد العامل لإثارة بعض الاعتراضات للخروج من المواقف غير السارة التي أوجدها مديره (Hirshman,1970:15) . ويشير مصطلح "صوت العاملين بشكل عام إلى كيفية قدرة العاملين على أن يكون لهم رأي فيما يتعلق بأنشطة العمل وقضايا صنع القرار داخل المنظمة التي يعملون فيها(Wilkinson and Fay,2011:65). وبالتالي فهو يستخدم وبشكل متزايد لتغطية مجموعة متنوعة من العمليات والهياكل التي تمكن الأفراد العاملين بصورة مباشرة ، وغير مباشرة من المساهمة في صنع القرارات في منظماتهم، حيث ينظر إليه على انه قدرة الأفراد العاملين على التأثير على تصرفات صاحب العمل او المشرف، إذ يشمل هذا المفهوم توفير فرص عمل للأفراد العاملين وتسجيل حالات الشكاوي والتظلمات أو تعديل قوة الإدارة (Armstrong,2009:936)

إن مفهوم صوت العاملين تنبع من الفكرة القائلة بأن الأفراد العاملين يدركون بعض مصادر عدم الرضا، أو فرصة لتحسين رفاهيتهم أو رفاهية منظماتهم وفي هذه الحالة قد يكون التحدث في مثل هذه المواقف محفوفًا بالمخاطر لأنها قد تنطوي على الإشارة إلى الحاجة إلى التحسين في برنامج أو سياسة أولئك الذين قد يكونون ابتكروا الوضع الراهن أو قد يكونوا مسؤولين عنه أو يشعرون بالارتباط الشخصي به (Rubbab and Naqvi,2020:5).

والجدول (8-1) يعرض بعض التعريفات لمفهوم صوت العاملين من قبل عدد من الباحثين وحسب تسلسلها الزمني :

﴿الجدول 8-1: مفهوم صوت العاملين﴾

ت	الباحث / الكاتب	السنة / الصفحة	التعريف
1	Van Dyne and LePine,	P109/1998	سلوك تشجيعي يؤكد على التعبير عن التحدي البناء الذي يهدف إلى التحسين المستمر في المنظمة بدلاً من مجرد النقد .
2	Griffin et al.,	P343/2007	جهد تقديري استباقي ، يوفر المعلومات التي تهدف إلى تحسين الوظائف التنظيمية مع إدراك أن هذا قد يزعج القادة
3	Morrison,	P214/2011	السلوك الذي يشير الى التعبير عن الافكار ، او الاقتراحات ، او الاهتمامات ، او الآراء بقصد التحفيز على التحسين والتغيير التنظيمي .
4	Wilkinson and Fay,	P65/2012	قدرة الافراد العاملين على أن يكون لهم رأي فيما يتعلق بأنشطة العمل وقضايا صنع القرار داخل المنظمة التي يعملون فيها.
5	Chan,	P670/2013	سلوك تقديري ، ينطوي على المخاطرة كونه من المحتمل أن يتحدى الوضع الراهن للمنظمة ويسعى إلى إجراء تغييرات بنّاءة.
6	Rubbab and Naqvi	P2/2020	آلية يمكن للأفراد العاملين من خلالها مساعدة منظماتهم على التكيف مع بيئة الأعمال الحالية والبقاء .
7	Cheng et al.,	P131/2020	اتصال ثنائي الاتجاه بين الافرادالعاملين والمديرين يكون مفيداً لكلا الطرفين، وبالتالي، فإن صوت الفرد العامل هو في الأساس إشراك الافراد العاملين في الطريقة التي تعمل بها المنظمة.

المصدر/ من اعداد الباحثة اعتمادا على ماعكسته الادبيات السابقة

ومن خلال عرض المفاهيم التي تناولت صوت العاملين أعلاه يمكننا وضح الاستنتاجات التالية :

- 1- يقوم صوت العاملين بتوفير المعلومات التي تهدف إلى تحسين الوظائف التنظيمية والتحسين المستمر في المنظمة، وإجراء التغييرات التنظيمية من خلال التعبير عن الأفكار، أو الآراء، أو الاهتمامات (Van Dyne and LePine,1998:109;Griffin et al., 2007:343;) Morrison,2011:35; (Rubbab and Naqvi,2020:343
- 2- إعطاء الصلاحية للأفراد العاملين للتحدث والتعبير عن آرائهم التي قد تؤدي إلى نتائج مفيدة لكل من المنظمة والعاملين الآخرين. وبالتالي فهو بمثابة وسيلة للإفراد العاملين للتعبير عن المظالم والتواصل

مع الإدارة ، بينما يعتبر بالنسبة للمنظمة آلية عمل قادرة على تحسين الإنتاجية والكفاءة والتواصل (Lavelle et al.,2010:397; Kasi et al.,2020:363).

3- يعتبر صوت العاملين بناء إيجابي في غرضه أو قصده إذ يكون الهدف هو إحداث تحسينات وتغيير إيجابي ، وليس فقط النقد (Van Dyne and LePine,1998:109).

4- يعتبر صوت العاملين سلوك تقديري أو طوعي حيث يقرر الأفراد العاملون ما إذا كانوا سيشاركون أم لا ، وبالتالي فهو خيار يتأثر بعدد من الجوانب (Chan,2013:670).

وبناء على ما تقدم يمكن القول ان صوت العاملين هو " السلوك الذي يعبر الافراد العاملين من خلاله عن الأفكار والمخاوف المتعلقة بقضايا العمل، اي انه بمثابة فرصة لتقديم الاقتراحات والأفكار التي تهدف إلى تحسين وتطوير العمليات التنظيمية.

2-4-1 : أهمية صوت العاملين :- Importance of Employee Voice

في بيئة الأعمال الحالية ، يُعد صوت العاملين مكوناً رئيساً لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة ، كونه يعمل على جلب الأفكار الإبداعية إلى المنظمة ، ويقوم بتصحيح الأخطاء ويحسن الميزة التنافسية (Burriss,2012:851). بالإضافة إلى ذلك فان صوت العاملين يؤدي أيضاً إلى تقييمات أداء أعلى وله نتائج إيجابية على الرضا الوظيفي (Wang et al.,2014:432) ، وذلك من خلال تعزيز مهارات الأفراد العاملين ومعرفتهم ، وزيادة الإحساس بالقيمة من جانب العاملين ، وتعزيز السمعة المنظمة (Allen,2013:5) وبالتالي تتمثل إحدى النتائج الأكثر قوة في مجال البحث المرتبطة بدراسات المنظمة والسلوك التنظيمي هي في إتاحة الفرصة للأفراد العاملين للتعبير عن آرائهم واهتماماتهم وبما تؤدي إلى نتائج أكثر ملاءمة في مكان العمل (Avery et al.,2011:147).

كما ويعد صوت العاملين مهماً لتعزيز التغيير التنظيمي والإبداع ، حيث يسمح بتقديم أفكار جديدة للتحسين المستمر وذلك من خلال الحصول على معلومات من الأفراد العاملين بخصوص بيئة العمل ، وهذا ما جعل من صوت العاملين بان يكون جزءاً من التعلم التنظيمي والذي ينعكس بدوره وبشكل إيجابي على العملية الإبداعية (Lee et al.,2021:4) بالإضافة إلى ذلك تتضمن الفوائد المحتملة والمتصورة للتحديث بصوت عالٍ حلولاً للمشاكل التي قد تحدث في المنظمة، سواء تلك المرتبطة بالمكافآت الرسمية (الرواتب ، أو الترقية) او غير الرسمية (الاعتراف ، أو المكانة) (Detert and Burriss,2007:28). كما أن صوت العاملين لا يؤثر على تقييم أداء الفرد العامل للتطوير الوظيفي فحسب ، بل يؤثر أيضاً على قدرة المنظمة على خلق القيمة وضمان البقاء لجميع أصحاب المصلحة ، بما في ذلك الأفراد العاملين كون أن تقييمات أداء الافراد العاملين تؤثر في النهاية على سلوكياتهم (Su et al.,2017:2) ، كما أن الهدف من توافر صوت للعاملين في بعض الاحيان يكون للتعبير عن عدم الرضا عن قرارات الادارة العليا ، او قد يكون بمثابة فرصة للمساهمة في قرارات

الإدارة ، وإظهار العلاقات التبادلية بين صاحب العمل والفرد العامل (Abdulgalimov et al.,2020:2) ،
وبما يساهم في دعم الأهداف الشاملة للمنظمة (Tangirala and Parke,2013:7).

ويمكن تلخيص أهمية صوت العاملين بالنقاط التالية لما له من تأثير كبير على المنظمة وتميزها على منافسيها
-: (Salih and Salih,2021:7)

1. المساهمة في خلق الأفكار المبتكرة إلى المقدمة .
2. يساهم في تصحيح الأخطاء المرتبطة بالعمل ويساعد على تحسين الميزة التنافسية للمظمة .
3. يساهم في استعادة رضا الافراد العاملين وتسهيل وظائفهم وإعطائهم الفرصة للترويج للقضايا التي تهمهم وتشغل تفكيرهم .
4. يزيد من إحساس الافراد العاملين بذاتهم في مكان العمل .
5. يمنع حدوث الأزمات ويحسن كفاءة عمليات الإنتاج في المنظمة من خلال التزام الافراد العاملين بمنظمتهم .
6. يساهم بدقة في تحديد المشكلات ويعمل على معالجتها ، ويزيد من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات التي تواجه بيئة العمل باستمرار .
7. يقوم بتطوير الفعالية الإدارية ، ويضيف قيمة اقتصادية للمنظمة ، ويقوي عملية صنع القرار ، كونه وسيلة مهمة لتعزيز المشاركة التنظيمية ، ويؤثر بشكل إيجابي على الأداء الفردي والجماعي .
8. يقلل من معدل دوران الافراد العاملين .

علاوة على ذلك قد توفر آليات صوت العاملين مزايا ملموسة لأصحاب العمل، إذ إن الافراد العاملين الذين يتمتعون بفرص إبداء الرأي يكونون أقل حماساً لدعم حملات تنظيم النقابات وأقل احتمالية للاستقالة Lewin (and Mitchell,1992:99) ، إضافة إلى مساهمتهم في تقديم أفكار إبداعية تكون بمثابة فرصة لتصحيح الأخطاء (Son,019:2). وبالرغم من المزايا العديدة التي يوفرها السلوك الصوتي للأفراد العاملين، إلا أنه يمثل سلوكاً محفوفاً بالمخاطر (Peng and Wei,2019:508) ، خصوصاً عندما يكون أولئك الأفراد غير مستعدين للتحدث والتعامل مع سلوكهم الصوتي في شؤون العمل خوفاً من رد فعل قادتهم ومسئولهم، وبالتالي قد يشعروا أنهم إذا فعلوا ذلك فسوف يؤدي إلى فقدان وظائفهم لأن قادتهم لديهم السلطة والموارد ، بالإضافة إلى أن القادة يفسرون ذلك بأنه تدخل في شؤونهم وسلطتهم (Morrison,2014:193). كما ان التعبير عن الأفكار التي تتحدى الوضع الراهن قد يؤدي إلى خطر سوء الفهم وعواقب اجتماعية أخرى غير مرغوب فيها، إذ قد يُساء تفسير الصوت الذي كان يهدف إلى إفادة المنظمة على أنه تحكم ، وتدخل غير مرغوب فيه ، ومحاولة لتقويض مصداقية أصحاب المصلحة المهمين مثل الزملاء ، والمشرفين وبسبب هذه الفوائد والمخاطر الشخصية المحتملة المرتبطة بالتحدث ، غالباً ما يختار الأفراد العاملون المشاركة في الصوت فقط بعد حساب التكاليف والفوائد (Liang et al.,2012:72) ، وبالتالي يعتبر الصوت عنصر حاسم للأفراد العاملين إذ

يمكنهم التحدث والمساعدة في تغيير منظماتهم بشكل إيجابي أو يمكنهم التزام الصمت وتجنب مخاطر العواقب الشخصية السلبية المرتبطة بالصوت (Tangarila,2013:1040).

1-4-3 : أنواع الصوت :- Types of Voice

إن الأفراد العاملين الذين لديهم سلوكيات صوتية موجهة لقضايا عملهم، أو مخاوفهم في العمل هم أفراد إيجابيون، ومشاركون في حل المشكلات، ويمكنهم تسهيل عمل المنظمات من خلال قيامهم بتقديم المبادرات، وإنجاز الأعمال بفاعلية على المدى الطويل (Hsiung,2012:338)، بالإضافة إلى ذلك، فإن السلوكيات الإدارية السيئة في المنظمات يمكن أن تتسبب في عدم تفاعل الأفراد العاملين وذلك بسبب ضعف التواصل والمعرفة بينهم وبين المديرين (Purcell,2012:95)، فصوت العاملين، والمشاركة يأتيان في أشكال مباشرة وغير مباشرة، فالمشاركة المباشرة هي التفاعل وجهاً لوجه بين الأفراد العاملين ونظرائهم في الإدارة، أما المشاركة غير المباشرة فهي إرسال آراء واهتمامات مجموعة من الأفراد العاملين إلى الإدارة من قبل فرد واحد أو أكثر يتم اختيارهم لتمثيل آراء المجموعة (Taras and Kaufman,2006;515)، وبالتالي فإن صوت العاملين يتضمن التعبير باتجاهين الأول، عن المعارضة خصوصاً عندما يدرك الأفراد العاملون بأن بعض الإجراءات سوف تكون غير مناسبة أو غير أخلاقية، والثاني: مشاركة الأفكار البناءة لتحسين وحدة العمل حتى عندما لا تظهر المشكلات (Walumbwa and Schaubroeck,2009:1276)، وفيما يلي توضيح لكل من الصوت المباشر، والصوت غير المباشر.

1-الصوت المباشر Direct Voice :- هو الشكل الأكثر تحليلاً في أدبيات إدارة الموارد البشرية (Nechanska et al.,2018:10)، فمن خلال الصوت المباشر، يتمتع الأفراد العاملين بفرصة التعبير عن أفكارهم وآرائهم مباشرة للمديرين، دون وساطة الممثلين (Holland and Coober ,2017:11)، وذلك من خلال مشاركة العاملين المباشرة مع الإدارة في القرارات التي تؤثر على وظائفهم وبيئة العمل الفورية، بما في ذلك الفرق المعينة رسمياً، ومجموعات حل المشكلات، واستطلاعات المواقف، وخطط الاقتراحات، وأنظمة التقييم، والاجتماعات بين المديرين والعاملين (Lavelle et al.,2010:399). ويتألف هذا الصوت من أربعة أبعاد أساسية وهي: **الاتصالات النازلة:** والتي تعد أكثر أبعاد آليات صوت العاملين المستخدمة في المنظمة والتي تساهم في دعم المنظمات على إدارة علاقتها بالعاملين من خلال تدفق المعلومات الذي أصبح أمراً حيويًا لها (Carroll,2011:19)، **حل المشكلات الصاعدة:** وتكون بمثابة أساليب تركز على الأفكار والمقترحات المقدمة من العاملين (Wilkinson et al.,2010:176)، وبالتالي يكمن هدفها في زيارة مخزون الأفكار المتاحة للإدارة، بالإضافة إلى دعم مناخ العلاقات الأكثر تعاوناً وتكون هذه الآليات قصيرة المدى، فبمجرد حل المشكلة تكون المجموعة المنتهية (Carroll,2011:20)، **الاشتراك بالمهمة:** ويشير هذا البعد إلى الفرص التي تمنحها إدارة المنظمة للتشاور مع أعضائها سواء كانوا أفراداً، أو مجموعات من العاملين، أو تفويض الصلاحيات لاتخاذ قرارات تتعلق بظروف العمل (Geary,1994:637)، وأخيراً

الإدارة الذاتية والعمل كفرق: إذ يسمح هذا البعد بالمشاركة الواسعة من قبل الأفراد العاملين ، أي يتم العمل دون إشراف مباشر من قبل الإدارة ، وتسمح للعاملين بالسيطرة على أعضاء الفريق وطرق ، العمل، وبالتالي فإنها تشجع العاملين على تعزيز مهاراتهم التنظيمية ، وخلق المهارات المتعددة (Carroll,2011:21)

2-الصوت غير المباشر Indirect Voice- ويتم ذلك عندما تأخذ الإدارة بمقترحات الأفراد العاملين من خلال طرف ثالث ، وربما يكون ذلك من خلال النقابات العمالية ، او مجلس عمل ، او جمعية استشارية (Torrington et al.,2011:432)، وأن الأبعاد غير المباشرة لصوت العاملين تبذل جهداً كبيراً للتأثير في قضايا ذات أهمية كبيرة للعاملين وأعمالهم عبر ممثلهم، كما هو الحال في حالة الاتحادات ، ومجالس العمل وهذه الأبعاد هي : أولاً : هيئه الاستشارة المشتركة: ويشير هذا البعد إلى الاتصال الرسمي، والتشاور المشترك بين إدارة المنظمة ، والمستشارين لغرض اتخاذ القرارات التي تؤثر على القوى العاملة Okpu and (Jaja,2014:54) ، مع احتفاظ الإدارة بالسيطرة في عملية اتخاذ القرار، وإشراك الأفراد العاملين في عمليات اتخاذ القرار (Bennett,1997:85)، ثانياً : التمثيل النقابي : اذ تعتمد فاعلية التمثيل النقابي في الكثير من الأحيان على قدرته في التقديم الفاعل للمعلومات من العاملين للإدارة والعكس صحيح (Carroll,2011:23) ، وعليه تعد النقابية العمالية مؤسسة عمالية تستهدف حماية مصالحهم وتعزيزها في موقع العمل بواسطة التشاور مع اصحاب العمل والتفاوض الجماعي (George et al.,2012:72)

4-4-1 : أبعاد صوت العاملين :- Dimensions of Employee voice

عندما يتم منح الافراد العاملين فرصة للتعبير عن آرائهم في المنظمة ، فإنهم يحافظون على رغبتهم في البقاء فيها (Hirshman,1970:3)، اي عندما يدرك العاملون أنه يمكنهم التحدث عن اقتراحاتهم وآرائهم ، فإن ذلك يزيد من مشاركتهم في العمل، وبالتالي فان حصول الافراد على قيمة لصوتهم سوف يحسن من أدائهم ، بينما عندما يتم تجاهل صوتهم، فان العديد من النتائج الإيجابية تتحول إلى نتائج سلبية، Kasi et (al.,2020:340). ولقياس صوت العاملين قام العديد من الباحثين بفحص الابعاد التي من المحتمل أن تؤثر على صوت العاملين في مكان العمل (Shin,2013:8) ، واثبتوا ان هناك تنوعا في الابعاد اهمها بعدي : الصوت التعزيزي، الصوت المحذور ، وذلك لما لهما من اهمية للحفاظ على استدامة المنظمة وبقائها في موقع تنافسي (Liang et al.,2013:45). اخذين بنظر الاعتبار ان الكثير من الأدبيات الموجودة تركز بشكل اكبر على البعد التعزيزي للصوت لما له اثر كبير على المنظمة والنهوض بها وتميزها عن باقي المنظمات ، مع اهتمام أقل بالبعد المحذور (Rubbab and Naqvi,2020:3) . والجدول (1-9) يوضح أبعاد صوت العاملين المستخدمة لعدد من الكتاب والباحثين حسب تسلسلها الزمني.

الجدول 1-9: ابعاد صوت العاملين

ت	الباحث /الكاتب	السنة /الصفحة	الابعاد
1	Wilkinson et al.,	P300/2004	<ul style="list-style-type: none"> مباشر (على اساس الافراد العاملين انفسهم) غير مباشر (على اساس اتحاد او تجمعات)
2	Liang et al.,	P78/2012	<ul style="list-style-type: none"> الصوت التعزيزي الصوت المحضور
3	Muthar and Chauhan,	P350/2017	<ul style="list-style-type: none"> العرض المباشر الافكار والتعبير عن الافكار
4	Basheer et al.,	P1625/2021	<ul style="list-style-type: none"> المشاركة التورط

المصدر من اعداد الباحثة اعتماداً على الادبيات السابقة

ومن خلال المراجعة المتواضعة للدراسات السابقة المذكورة في الجدول المذكور انفاً ابعاد صوت العاملين، وجدت الدراسة الحالية ان مقياس (Liang et al.,2013) والتي تضمنت بعدي (الصوت ألتعزيزي، الصوت المحضور) وهو الأكثر ملائمة مع متغيرات الدراسة الحالية كونه الأكثر شيوعاً، كما انه من أكثر الإبعاد التي ترتبط بالسلوك الإبداعي للأفراد العاملين (Miao et al.,2020:5)، وفيما يلي توضيح لكل بعد من تلك الأبعاد.

1- الصوت التعزيزي :- Promotive Voice

يعد السلوك الصوتي ألتعزيزي أحد الطرق التي تساعد المنظمة على الابداع ، والتكيف بنجاح مع البيئة التنافسية الديناميكية ، كما أنه عامل رئيسي في توليد السلوك الابداعي (Miao et al.,2020:5) ، وبالتالي فان الدافع وراء الصوت التعزيزي هو زيادة فاعلية المنظمة وجعلها في مكان افضل Rubbab and (aqvi,2020:3). فالافراد العاملون يعملون على اقتراح مشاريع جديدة بشكل استباقي ، والتحدث عن اقتراحاتهم لتطوير إجراءات عمل المنظمة (Deadahanov et al.,2018:2) ، وذلك من خلال تشجيع الافراد العاملين على تقديم الأفكار أو النصائح لتعزيز كفاءة عمل المنظمات (Guo,2017:1020)، وعليه يركز هذا الصوت على الحالة المثالية الموجهة نحو المستقبل والتي تهدف إلى زيادة (المكاسب) من خلال تحسين اوضاع المنظمة، والتي بدورها تفيد المشرفين ،والافراد العاملين الذين عند استخدامهم للصوت التعزيزي يمكنهم التعرف على الدوافع الإيثارية وراء هذا السلوك وتفسيرها بسهولة (Su et al.,2017:4)، أن الصوت يتميز بمجموعة من المزايا (Liang et al.,2013:80) وهي:

1. يركز على تحقيق الاستخدام الأمثل لامكانيات الافراد العاملين.
2. محتوى الصوت التعزيزي موجه نحو المستقبل من حيث أنه يركز على الطرق المستقبلية للقيام بالأشياء بشكل أفضل.

3. فيما يتعلق بوظيفتهم ، يشير الصوت التعزيزي إلى الطرق التي يمكن أن تعمل بها المنظمة بشكل أكثر فعالية.

2- الصوت المحذور : prohibitive Voice

يمكن تعريف الصوت المحذور على أنه تعبير الافراد العاملين عن قلقهم بشأن ممارسة العمل أو الحوادث أو سلوك الفرد العامل الذي قد يضر بالمنظمة (Gou,2017:1020)، ويُعد الصوت المحذور أكثر قابلية للتحدي ، اذ من الممكن ان يهدد الانسجام التنظيمي، وقد يؤدي إلى تضارب، وسوء تفاهم بين الافراد العاملين، أو الزملاء ، أو المشرفين ، حيث لا يمكن تحديد الدافع البناء وراء الصوت المحذور بسهولة ومن المرجح أن يساء فهمه على أنه صانع المشاكل . وبالتالي يجب على المنظمات ان تعطي اهتماما لهذا النوع من صوت العاملين (Su et al.,2014:3). كما وقد يعاني الافراد العاملون من هذا النوع من الصوت ، مثل فقدان الثقة بين زملاء العمل والمدراء ، وفقدان الترقية (Tangirala al.,2013:1041). بالإضافة إلى ذلك ، فإن الصوت المحذور يكون أكثر عدوانية في الأسلوب والنبرة، وقد يحرج المشرفين نتيجة لنبرة التهديد من قبل الافراد العاملين ونتيجة لذلك ، يميل الصوت المحذور إلى مواجهة مقاومة شديدة من المشرفين، كذلك يتضمن التعبير عن مخاوف المرء بشأن السياسات والممارسات وسلوكيات العمل التي قد تكون مزعجة ، وبالرغم من ذلك يعد ضروريًا أيضًا ، لأنه يلفت الانتباه إلى مشاكل لم يتم اكتشافها سابقًا (Rubbab and Naqvi,2020:3).

5-4-1: ملخص المبحث الرابع Summery

ركز هذا المبحث على صوت العاملين مع اعطاء مساحة لتوضيح مفهوم الصوت ، و الهدف من الصوت الذي يتمثل بتحسين الوضع الحالي من خلال تقديم الاقتراحات والنصائح للإدارة والقادة لاتخاذ القرار الأفضل للمنظمة. اذ انه يعزز من القدرة التنافسية للمنظمة، ويحسن من انتاجية القوى العاملة ، وبالتالي ويمكن العاملين من الشعور باحساس كبير بالإنتماء الوظيفي، كما تم التطرق إلى ابعاد صوت العاملين وتحديد (الصوت التعزيزي، والصوت المحذور) وتم تناولهما بشكل مفصل والتعرف على تأثيرهما الايجابي في أداء المنظمة.

الفصل الثاني

الإطار المنهجي

Methodological Framework

المبحث الأول

Methodological Framework : **الإطار المنهجي: الفصل الثاني****المبحث الأول: الدراسات السابقة: Previous Studies****1.1.2: عرض الدراسات السابقة: Previous Studies Review**

يهدف فصل الدراسات السابقة الى عرض مجموعه من الدراسات حول موضوع دراسه الحالية والمتمثل بانعكاسات سلوكيات القيادة الابوية على السلوك الابداعي للافراد العاملين من خلال جودة حياه العمل كمتغير بسيط، وكذلك للوقوف على أهم الموضوعات التي تناولتها الدراسة و اجراء المقارنة بين تلك الدراسات والدراسة الحالية، اخذين بنظر الاعتبار بان معظم الدراسات التي تناولتها الباحثة هي الأحدث في موضوع الدراسة. إن الاهتمام والتركيز على الدراسات السابقة يهدف بشكل كبير إلى التعرف على الخبرات وتجارب الباحثين الآخرين، والتطرق إلى أهم ما خلصت إليه دراساتهم من نتائج وتوصيات، وبالتالي فإنها تشكل تراثاً مهماً لجميع الباحثين ويمكن الاستفادة منها في تعزيز وترصين الدراسة الحالية ، إضافة الى ربط النتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة الحالية بتلك النتائج وبالتالي الحصول على النتائج الموثوقة (Saunders,2016:70). وفيما يأتي توضيح لعدد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة ، اخذين بنظر الاعتبار أن تلك الدراسات قسمت وفقاً لفرضيات الدراسة الحالية.

1. العلاقة بين القيادة الأبوية والسلوك الابداعي للافراد العاملين.
2. العلاقة بين القيادة الأبوية وجودة حياة العمل.
3. العلاقة بين جودة حياة العمل والسلوك الابداعي للافراد العاملين.
4. العلاقة بين القيادة الابوية والسلوك الابداعي من خلال جودة حياة العمل.
5. العلاقة بين القيادة الابوية وصوت العاملين وجودة حياه العمل .
6. العلاقة بين صوت العاملين في جودة حياة العمل والسلوك الإبداعي .

الجدول 2-1: العلاقة بين القيادة الابوية والسلوك الابداعي

وجه الاختلاف عن الدراسة الحالية	وجه التشابه مع الدراسة الحالية	المحددات	النتائج	متغيرات الدراسة	مكان ومنهجية الدراسة	الباحث
The impact of paternalistic leadership on innovation: an integrated model						1
1- لم يتم استعمال ابعاد السلوك الابداعي نفسها في القطاع التكنولوجي 3- استعمال المنهج المقطعي	1- تم استعمال الاستبانة كاداء لجمع البيانات 2- تم استعمال بعدان من الابعاد المستخدمة للقيادة الابوية	1- اكدت الدراسة على ضرورة التركيز على الدراسات الطولية في المستقبل 2- تم توزيع وجمع البيانات عن طريق الانترنت 3- لم يتم استخدام العينات العشوائية لانه يؤثر إلى حد ما على قابلية تعميم الاستنتاج.	1- الاستبداد له تأثير سلبي مباشر على الابداع الاستغلالي 2- الإحسان له تأثير إيجابي مباشر على كل من الابداع الاستكشافي والابداع الاستغلالي	<u>المتغير المستقل</u> : القيادة الابوية (السلطوية، الخيرة) <u>المتغير الوسيط</u> : الابداع <u>المتغير التابع</u> : اداء منتج جديد	مكان الدراسة: الصين التصميم: (الكمي) المنهج دراسة مقطعية مجال التطبيق: شركات التكنولوجيا الفائقة في الصين وتحديدأ في تشونغتشينغ حجم العينة: 159 مديراً	Fu et al., 2012
Does paternalistic leadership promote innovative behavior? The interaction between authoritarianism and benevolence						2
1- تطبيقها في القطاع التكنولوجي 3- لم يتم استعمال ابعاد السلوك الابداعي نفسها	1- تم استعمال الاستبانة كاداء لجمع البيانات 2- استعمال بعدان من الابعاد المستخدمة للقيادة الابوية 3- استعمال النهج الوصفي	1- تضخم الارتباطات بين عناصر القيادة الابوية والسلوكيات الإبداعية لانه تم استخدام متعدد المصادر يشمل على قادة وموظفين 2- ان الجمع بين القيادة (الخيرة والسلطوية) يولد ثقة عاطفية في القائد كشخص يشارك مصالح الافراد العاملين	1- وجود علاقة ايجابية بين القيادة الخيرة والثقة العاطفية 2- ارتبطت الثقة العاطفية بشكل إيجابي بالسلوك الابداعي ومشاركة المعرفة 3- وجود علاقة ايجابية بين القيادة الخيرة السلوك الابداعي ومشاركة المعرفة	<u>المتغير المستقل</u> : القيادة الابوية (السلطوية، الخيرة) <u>المتغير الوسيط</u> : الثقة العاطفية <u>المتغير التابع</u> : السلوك الابداعي <u>المتغير التابع</u> : تبادل المعرفة	مكان الدراسة: الصين التصميم: (الكمي) المنهج الوصفي مجال التطبيق: 60 منظمة من المنظمات القائمة على التكنولوجيا في الصين حجم العينة: 302 عاملاً	Tain and Sanchez, 2017

A Multilevel Examination of Benevolent Leadership and Innovative Behavior in R&D Contexts: A Social Identity Approach

3

<p>1-تم التطبيق في القطاع 2- التكنولوجيا المنهج المستخدم مقطعي</p>	<p>1-تم استعمال الاستبيان كاداه لجمع البيانات</p>	<p>1- يجب التكرار في البيئات الثقافية الأخرى حيث يكون اسلوب القيادة الخيرة هو السائد 2- يجب أن يبحث البحث المستقبلي تأثيرات القيادة الخيرة في سياقات العمل وأنواع الفرق الأخرى 3- التحقيق في التأثيرات الإضافية أو التفاعلية لأساليب القيادة الأخرى مثل القيادة التحويلية أو القيادة الأصيلة</p>	<p>1- على المستوى الفردي أن القادة الخيرين يعززون السلوك الابداعي داخل الفرق على مستوى الفردي بينما على مستوى الفريق فأن هؤلاء القادة يلعبون دورًا مهمًا في تعزيز السلوكيات الابداعية للفرق عبر الحدود 2- ان مديري البحث والتطوير يمكنهم تعزيز السلوك الابداعي من خلال إظهار أسلوب القيادة الداعم والخير</p>	<p><u>المتغير المستقل</u>: القيادة الخيرة <u>المتغير الوسيط</u>: هوية الفريق <u>المتغير التابع</u>: السلوك الابداعي</p>	<p>مكان الدراسة: تركيا التصميم: (كمي) المنهج مقطعي مجال التطبيق: القطاع التكنولوجي حجم العينة: 397 موظفًا</p>	<p>et al.,2017 Gumustuglu</p>
--	---	--	--	---	---	-------------------------------

Relationship between paternalistic leadership and employee's voice behavior based on regression analysis

4

<p>1-تم اعتماد التصميم النوعي</p>	<p>1- تم استعمال ابعاد القيادة الابوية نفسها 2- تم استعمال ابعاد صوت العاملين نفسها</p>	<p>1-دراسه نوعية لم يتم قياس العلاقات بطريقة كميه.</p>	<p>1- تلعب القيادة الاخلاقية دورًا إيجابيًا في تعزيز السلوك الصوتي ، في حين أن القيادة السلطوية لها تأثير عكسي على صوت العاملين.</p>	<p><u>المتغير المستقل</u>: القيادة الابوية(السلطوية،الخيرة ،الاخلاقية) <u>المتغير الوسيط</u>: احترام الذات <u>المتغير التابع</u>: صوت العاملين(التعزيزي، المحضور)</p>	<p>التصميم: (نوعي) دراسة نظرية</p>	<p>Liu and Liu,2017</p>
-----------------------------------	---	--	--	---	------------------------------------	-------------------------

Linking paternalistic leadership to follower's innovative work behavior: the influence of leader-member exchange and employee voice				5	
1- استعمال المنهج التجريبي 2-تم تطبيقها في القطاع الصناعي 3-تم توزيعها على عينه كل من المشرفين والمرؤوسين	1-تم استعمال الاستبيان كاداه لجمع البيانات 2-تم استعمال نفس الابعاد بالنسبة للقيادة الابوية 3- تم استعمال نفس الابعاد بالنسبة للسلوك الابداعي	1- اكدت الدراسة على استعمال أساليب القيادة الأبوية للحفاظ على التبادلات الاجتماعية بين العاملين والمشرفين عليهم للحفاظ على علاقة صحية وفرصة التعبير عن سلوكيات العمل الابداعية 2-يمكن تكرار هذه الدراسة باستعمال تصميم بحثي طولي لمعالجة النقص	1- المشرفين يلعبون دورًا مهمًا في تشجيع نوع مختلف من الأفكار التي يقدمها الموظف ، جنبًا إلى جنب مع صوت وسلوك العمل المبتكر 2-ارتبط البعدين للقيادة الأبوية بشكل كبير بتبادل العضو والقائد 3- القيادة الاستبدادية تأثيرًا مهمًا ولكن سلبياً غير مباشر على السلوك الابداعي من خلال صوت الموظف وتبادل العضو والقائد	مكان الدراسة:باكستان التصميم:(كمي) المنهج تجريبي مجال التطبيق: المنظمات القطاعية المختلفة العاملة في المدن الرئيسية في باكستان حجم العينه: 397 مدراء وعاملين	Nazir et al.,2020
The Effect of Paternalistic Leadership on Employee Innovative Behavior in Indonesian Startup Companies: The Mediating Role of Psychological Empowerment				6	
1- استعمال المنهج التجريبي 2-تم تطبيقها في القطاع الصناعي 3-تم توزيعها على عينه من الافراد العاملين	1-تم استعمال الاستبيان كاداه لجمع البيانات 2-تم استعمال نفس الابعاد بالنسبة للقيادة الابوية 3- المنهج المعتمد (وصفي)	1 عدد العينات قليل نسبياً مقارنة بعدد الشركات الناشئة في اندونيسيا 2-تسببت جائحة كورونا في قيام العديد من الشركات الناشئة بتعليق الأنشطة البحثية مؤقتاً من قبل اطراف خارجية 3-يواجهه الباحثين صعوبات في الحصول على البيانات	1- صياغة ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال أسلوب القيادة ، وخلق بيئة عمل إيجابية تؤثر على سلوك العاملين الابداعي من خلال التمكين 3-تم توسيع الأدبيات من خلال تقديم أدلة تجريبية حول الدور الوسيط للتمكين في تأثير القيادة الخيرية والسلطوية على السلوك الابداعي	مكان الدراسة:اندونيسيا التصميم:(كمي) المنهج وصفي مجال التطبيق: 127 شركة ناشئة حجم العينه: 119 عاملاً	Handayani and Hartjasti,2020

The Role of Paternalistic Leadership on Employee Innovative Behavior in Indonesia's Digital-Based Companies

7

<p>1- تطبيقها على عينه من العاملين 2- تطبيقها في القطاع الصناعي</p>	<p>1- تم استعمال ابعاد القيادة الابوية نفسها 2- استعمال الاستبانة كأداة لجمع البيانات</p>	<p>1- طبقت هذه الدراسة في البلدان ذات الثقافة الجماعية مثل إندونيسيا 2- تم جمع نوعين البيانات اولية وثانوية اذ تم الحصول على البيانات الاولية من خلال استبيان تم ملؤه من قبل عينة من الافراد العاملين في الشركات الرقمية والبيانات الثانوية تم الحصول عليها من الدراسات الادبية عن طريق الدراسه والقراءة والاقتباس الادبيات المتعلقة بالمشكلات.</p>	<p>1- أن القيادة الأبوية لها تأثير إيجابي على السلوك المبتكر للعاملين في الشركات القائمة على النظام الرقمي في إندونيسيا. 2- الموقف السلطوي للقيادة يمكن أن يشجع على ظهور أفكار ابداعية حيث انهم يحتاجون في بعض الأحيان إلى ممارسة سيطرة كاملة على العمل الجماعي بحيث يكون الفريق متسقاً في توليد الأفكار الابداعية 3- لتشجيع السلوك الابداعي للعاملين ، لا ينبغي للقيادة أن يطلبوا ويضعوا أهدافاً فحسب ، بل يجب عليهم أيضاً أن يظهروا اهتماماً بالافراد العاملين لديهم ، وأن يكونوا منفتحين اذا تعرضوا للنقد، وأن يظهروا الشجاعة في الدفاع عن القيم الأخلاقية في بيئة العمل</p>	<p>المتغير المستقل: القيادة الابوية (السلطوية،الخبرة،الاخلاقية) المتغير التابع: السلوك الابداعي للعاملين</p>	<p>مكان الدراسة: أندونيسيا التصميم: (كمي) المنهج الوصفي مجال التطبيق: المنظمات القائمة على النظام الرقمي حجم العينة: 332 عاملاً</p>	<p>Purba and Hartijasti, 2020</p>
---	---	---	---	--	---	-----------------------------------

الجدول 2-2: العلاقة بين القيادة الأبوية وجودة حياة العمل

وجه الاختلاف عن الدراسة الحالية	وجهه التشابه مع الدراسة الحالية	المحددات	النتائج	متغيرات الدراسة	مكان ومنهجية الدراسة	الباحث
Leadership Styles and Quality of Work Life Among Administrative Staff at A Public University in Sarawak						8
1-تم توزيعها على عينه من العاملين	1-تم تطبيقها في القطاع التعليمي 2-تم استعمال الاستبيان كاداه لجمع البيانات	1-تطبيق هذه الدراسة في القطاع التعليمي الماليزي	1- توجد علاقة ايجابية وذات مغزى بين كلا من اساليب القيادة التحويلية والقيادة المعاملاتية مع جودة حياة العمل 2-أساليب القيادة التحويلية والمعاملات كانت تمارس من قبل الإدارة العليا في أقسام وكليات مختارة في جامعه ساراواك	<u>المتغير المستقل:</u> نموذج القيادة (قيادة المعاملات، القيادة التحويلية) <u>المتغير التابع:</u> جودة حياة العمل	مكان الدراسة: ماليزيا التصميم: (كمي) المنهج الوصفي (المترابط) مجال التطبيق: إحدى الجامعات الحكومية في ساراواك حجم العينة: 85 عاملاً	Andrew et al.,2019
Examining the Relation between Paternalistic Leadership Style, Organizational Trust and Quality of Professional Life among hospital nurses						9
1-تم التطبيق في القطاع الصحي 2-استعمال المنهج التحليلي المقطعي	1-تم استعمال الاستبيان كاداه لجمع البيانات	1-تطبيق هذه الدراسة في القطاع الصحي	1- وجود علاقة ايجابية بين الثقة التنظيمية ونوعية الحياة المهنية 2-أن الممرضات يتمتعن بنمط قيادة أبوي مرتفع وثقة تنظيمية متوسطة وجميعهن يتمتعن بنوعية حياة مهنية ايجابية	<u>المتغير المستقل:</u> القيادة الابوية <u>المتغير التابع:</u> جوده الحياه المهنية	مكان الدراسة: الصين التصميم: (كمي) المنهج تحليلي مقطعي مجال التطبيق: المستشفيات العينة: 222 ممرضه	Mohamed et al.,2019

Does Paternalistic Leadership enhance Quality of Work life Dimensions in public service sector In Egypt?					10
1- تطبيقها في القطاع المحلي	1- تم استعمال الاستبيان كاداه لجمع البيانات	1-تم تطبيق هذه الدراسة في القطاع المحلي قد لا يتم تعميم النتائج على جميع أنواع المنظمات في مختلف القطاعات أو البلدان	1- أن القيادة الأبوية هي أداة رئيسية لتحسين جودة الحياة العملية أثناء الظروف الاقتصادية الصعبة والفساد السائد في معظم المنظمات العامة	المتغير المستقل: القيادة الابوية (السلطوية، الخيرة، الاخلاقية)	مكان الدراسة: مصر التصميم: (كمي) المنهج تجريبي مجال التطبيق: قطاع الحكم المحلي في مصر حجم العينة: 304 عاملاً
2-لم يتم استعمال جميع الابعاد لجودة حياه العمل	2-تم استعمال الابعاد نفسها بالنسبة للقيادة الابوية	2-تم الاستناد الى طرق القياس الكمي لذلك يفضل أن تنظر الأبحاث المستقبلية في طرق القياس النوعي قبل الأساليب الكمية لتحديد المتغيرات وقياسها	2- تعتبر جودة الحياة العملية واحدة من القضايا الرئيسية التي تطارد العديد من المنظمات لأنها لها تأثير حاسم على سلوكيات العاملين ومواقفهم	المتغير التابع: جودة حياه العمل	
3-تم استعمال المنهج التجريبي		3- يجب أن تدرس الأبحاث المستقبلية تأثير القيادة الأبوية ونوعية الحياة العملية على الحد من أنواع الفساد الإداري لان العديد من جوانب الفساد منتشرة في بعض المنظمات	3- أن القيادة الأبوية مرتبطة بشكل إيجابي بجودة الحياة العملية ، وذلك لتأثيرها الإيجابي على مواقف المرؤوسين وزيادة الثقة والتعاون والروح الإيجابية بين المرؤوسين ورعايتهم		
Effects of Paternalistic Leadership on Quality of Life of Grassroots Officials in China: Mediation Effects of Burnout					11
1- لن يتم استعمال الابعاد نفسها بالنسبه لجودة الحياه	1- تم استعمال ابعاد القيادة الابوية نفسها لجمع البيانات كاداه	1- لايمكن التحقق من العلاقه السببية بين القيادة الابوية ونوعية الحياه من خلال دراسة واحدة وعليه يتطلب دراسات طولية مستقبلية	1- يميل أسلوب القيادة بشكل أقل نحو الأساليب الاستبدادية وأكثر نحو الأساليب الخيرية والأخلاقية لتحسين نوعية الحياه	المتغير المستقل: القيادة الابوية (السلطوية، الخيرة، الاخلاقية)	مكان الدراسة: الصين التصميم: (كمي) المنهج وصفي (ارتباطي) مجال تطبيق: 106 من المناطق الفرعية في شانغونغ حجم العينة: 2064 مديرين
	2- تم استعمال الاستبيان كاداه لجمع البيانات	2-تباين السلوب المشترك في هذه الدراسة حيث تم جمع البيانات عن طريق نهج الابلاغ الذاتي	2- ان القيادة الاستبدادية لها تأثيرات سلبية وغير مباشرة على نوعية الحياه بسبب الارهاق	المتغير الوسيط: الارهاق	
				المتغير التابع: جوده الحياه	

How Does Paternalistic Leadership Affect Employees' Work Engagement? The Mediating Roles of Workaholism and Trust-in-Leader						12
1-تم الاعتماد على المنهج المستعرض 2-تم تطبيقها في القطاع الصناعي	1-استعمال الاستبانة كاداة لجمع البيانات	1- تصميم الدراسة المقطعية 2- وجود تحيز واضح بسبب استعمال التقرير الذاتي 3-تم قياس القيادة الأبوية باستخدام مقياس قصير مع بناء عامل واحد بدلاً من الأبعاد	1- وجود علاقة إيجابية بين القادة الأبويين ومشاركة الافراد العاملين في العمل وبالتالي أن أسلوب القادة الأبوي يمكن أن يكون مفيداً من خلال مسارات التركيز على المهام والتواصل الاجتماعي ، على عكس الأفكار المشتركة الشائعة في الغرب	<u>المتغير المستقل:</u> القيادة الابوية <u>المتغير الوسيط:</u> الثقة في القائد <u>المتغير الوسيط:</u> ادمان العمل <u>المتغير التابع:</u> مشاركة العمل	مكان الدراسة: اسطنبول التصميم: (كمي) المنهج مستعرض مجال التطبيق: القطاع الصناعي حجم العينة: 413 عاملاً	Kocak and Kucuk, 2021

الجدول 2-3: العلاقة بين جودة حياة العمل والسلوك الابداعي للعاملين

الباحث	مكان ومنهجية الدراسة	متغيرات الدراسة	النتائج	المحددات	وجه التشابه مع الدراسة الحالية	وجه الاختلاف عن الدراسة الحالية
13	High-commitment work systems and middle managers' innovative behavior in the Chinese context: The moderating role of work-life conflicts and work climate	1-الصراع بين العمل والأسرة يخفف بشكل سلبي العلاقة بين نظام العمل عالي الاداء الابداعي للمدراء المتوسطين 2-لمشاركة مخاوف الأسرة فان مناخ العمل يخفف من تأثير الصراع بين العمل والأسرة	1-إن العاملين الذين يتمتعون بمستويات أعلى من الالتزام التنظيمي يميلون إلى إنفاق المزيد من الوقت في العمل والتضحية بوقت الأسرة 2-الاعتماد على مقاييس ذاتية. على الرغم من أنها مرتبطة بمقاييس موضوعية بدرجة عالية من الموثوقية ، فقد تكون هناك فجوات بين المقاييس الذاتية والمعلومات المالية الصادرة عن الشركات المدروسة. 3-شركات التصنيع في مكان واحد في الصين	1-استعمال الاستبانة كاداه لجمع البيانات	1-تطبيقها في القطاع الصناعي 2-لن يتم استعمال نفس الابعاد بالنسبة للسلوك الابداعي 3-استخدام المنهج التجريبي	1-تطبيقها في القطاع الصناعي 2-لن يتم استعمال نفس الابعاد بالنسبة للسلوك الابداعي 3-استخدام المنهج التجريبي

Creativity, Quality of Work Life, and Innovation Performance: A Study of Traditional Processed Food SMES					14
1-تم تطبيق الدراسة في مجتمع يختلف عن مجتمع الدراسة الحالي	1-تم استعمال الاستبانة كاداه لجمع البيانات	1-تم اجراء البحث في منطقتين فقط وهناك مناطق كثيرة تستحق الدراسة في اندونيسيا ولها مزايا خاصة من ناحية الطعام او الشراب او مزايا اخرى 2-الثقافة الإندونيسية متنوعة للغاية ولها طابعها الفريد الذي يجب إبرازه 3-قام المستجيبون بملء الاستبانة عن طريق المقطع العرضي. 4-في حاله اجراء الدراسة في ظروف غامضة وغير واضحة تكون اقل اتساقاً وفي بعض الاحيان مختلفة	1-الإبداع مهم لتحسين الابتكار سواء بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال جودة حياة العمل	<u>المتغير المستقل</u> :الابتكار <u>المتغير الوسيط</u> :جودة حياة العمل <u>المتغير التابع</u> :الاداء الابداعي	مكان الدراسة: اندونيسيا التصميم:(كمي) المنهج وصفي تحليلي مجال التطبيق:تم في منطقتين جاوه الشرقية وسليمان ريجنسي حجم العينة:148 عاملاً
Do gender equality and work–life balance matter for innovation performance?					15
1- استعمال المنهج الكمي والنوعي	1-تطبيقها في القطاع التعليمي	1-لم يتم تحديد آثار المساواة بين الجنسين والتوازن بين العمل والحياة على نتائج البحث في كل مجال من مجالات العلوم الأساسية وذلك بسبب عدد العينات القليل نسبياً 2-يجب على الدراسات المستقبلية ان تقوم بإعداد المسح بشكل أكثر منهجية لزيادة معدل الاستجابة وإجراء البحوث التي تعكس خصائص كل علم	1-كلما زاد العلماء اهمية للمساواة بين الجنسين كان الأداء النوعي أفضل كذلك كلما اعتقدو أن التوازن بين العمل والحياة أمر مهم كلما ينتجون نتائج بحثية متفوقة نوعياً.	<u>المتغير المستقل</u> : المساواة بين الجنسين <u>المتغير الوسيط</u> :التوازن بين الحياه والعمل <u>المتغير التفاعلي</u> :الاداء الابداعي	مكان الدراسة:كوريا التصميم: (كمي) المنهج (الكمي والنوعي) مجال التطبيق: القطاع التعليمي حجم العينة:157 عاملاً

Quality of work life and Innovative Culture at Kurdistan Universities					16
1-استعمال المنهج الارتباطي	1-استعمال الاستبانة كاداه لجمع البيانات 2-تم التطبيق في القطاع التعليمي	1- يجب على المسؤولين البحث دائماً عن بدائل مختلفة لدعم إدراك المحاضر للجودة لتحسين توازن حياتهم العملية	1- جودة الحياة العملية وسلوكيات تبادل المعرفة تعزز بشكل إيجابي الثقافة الابداعية في الجامعات 2- يجب على مديري الجامعات توفير بيئة عمل صحية لأعضاء هيئة التدريس من أجل فعالية أقسامهم.	<u>المتغير المستقل</u> : جودة حياه العمل <u>المتغير الوسيط</u> : تبادل المعرفة <u>المتغير التفاعلي</u> : الثقافة الابداعية	مكان الدراسة: كردستان التصميم: (كمي) المنهج: وصفي ارتباطي مجال التطبيق: القطاع التعليمي حجم العينة: 166 تدريسي

الجدول 2-4: العلاقة بين القيادة الابوية والسلوك الابداعي للأفراد العاملين من خلال جودة حياه العمل

وجه الاختلاف عن الدراسة الحالية	وجه التشابه مع الدراسة الحالية	المحددات	النتائج	متغيرات الدراسة	مكان ومنهجية الدراسة	الباحث
Paternalistic leadership and innovation: the moderating effect of environmental dynamism						17
1-تم استعمال الابعاد نفسها بالنسبة للقيادة الابوية	1-تم استعمال الاستبيان كاداه لجمع البيانات 2-تم استعمال الابعاد نفسها بالنسبة للقيادة الابوية	1- هذه الدراسة لا تحلل كيفية تأثير الأنشطة الابتكارية بالتعايش بين الأبعاد الثلاثة للقيادة الأبوية إذ قد تؤدي مجموعات من هذه الأبعاد أو غيرها إلى نتائج مثيرة للاهتمام 2-عد التمييز بين الصناعات والمناطق في تحليل نماذج للقيادة الأبوية وتأثيرها على الابتكار 3-الخلفية الثقافية للقادة والقيم الثقافية للعاملين قد تؤثر على العلاقة بين القيادة والابتكار	1-ترتبط القيادة الخيرة والسلطوية ارتباطاً إيجابياً بالابتكار الاستكشافي في حين أن القيادة الأخلاقية ليس لها تأثير كبير على الابتكار الاستكشافي 2-العناصر الثلاثة للقيادة الأبوية مرتبطة بشكل عام بشكل إيجابي بالابتكار الاستغلالي 3-تقوم البيئة الديناميكية بتعديل العلاقة بين القيادة الأبوية والابتكار	<u>المتغير المستقل</u> : القيادة الابوية(السلطوية، الاخلاقية،الخيرة) <u>المتغير الوسيط</u> : البيئة الديناميكية <u>المتغير التابع</u> : الابداع (الاستكشافي، الاستغلالي)	مكان الدراسة: الصين التصميم: (كمي) المنهج مسحي مجال التطبيق: المنظمات الصينية حجم العينة: 190 مديراً	Hou et al.,2019

The Effect of Leadership Styles and the Mediating Role of the Quality of Work-Life on Employee Job Performance in Vietnamese Enterprises in Ho Chi Minh City					18
1- تم استعمال النهج التجريبي 2-تم استعمال ابعاد مختلفه بالنسبة لجودة حياه العمل 3-تم التطبيق في القطاع الصناعي	1-تم استعمال الاستبائية كاداه لجمع البيانات	1- قام الباحث باستعمال أسلوب الملاءمة في اختيار العينات وجمع المعلومات من المبحوثين بحيث يكون عرض العينة غير صحيح وعدم تحديد خطأ العينة في التحصيل	1-ان اسلوب القيادة وجودة حياه العمل لها اثر كبير وايجابي على اداء العاملين	<u>المتغير المستقل</u> : انماط القيادة <u>المتغير الوسيط</u> : جودة حياه العمل <u>المتغير التابع</u> : الاداء الوظيفي للعاملين	مكان الدراسة: فيتنام التصميم: (الكمي) المنهج نهج التجريبي مجال التطبيق: القطاع الصناعي حجم العينة: 401عاملاً
Paternalistic Leadership and Job Embeddedness with Relation to Innovative Work Behaviors and Employee Job Performance: The Moderating Effect of Environmental Dynamism					19
1-تم التطبيق في القطاع الصناعي استخدام النهج المريح	1-استعمال الابعاد نفسها بالنسبة للقيادة الابوية 2-تم استعمال الاستبيان كاداه لجمع البيانات	1-استخدمت هذه الدراسة المنظمات الصغيرة والمتوسطة واستبعدت المنظمات الكبيرة مما يدل على قصور في هذه الدراسة وبالتالي يجب ان تستهدف البحوث المستقبلية المنظمات في جميع مستوياتها 2-يجب ان يتعمم البحث على اكثر من منطقه 3-يجب ان يستهدف الاستبيان الافراد من جميع المستويات	1-أن مديري الموارد البشرية وصانعي السياسات يجب أن يركزوا على القيادة الخيرية وأسلوب القيادة الأخلاقية وسلوك العامل الابداعي والاندماج في العمل من أجل تعزيز الأداء الوظيفي للافراد للعاملين	<u>المتغير المستقل</u> : القيادة الابوية(الاخلاقية، السلطوية،الخيرة) <u>المتغير المستقل</u> : التضمنين الوظيفي <u>المتغير الوسيط</u> : سلوك العمل الابداعي <u>المتغير الوسيط</u> : الديناميكية البيئية <u>المتغير التابع</u> : الاداء الوظيفي للعاملين	مكان الدراسة: السعودية التصميم: (الكمي) المنهج نهج العينات المريحه مجال التطبيق: المنظمات الصغيرة والمتوسطة حجم العينة: 411 عاملاً

الجدول 2-5: العلاقة بين القيادة الأبوية، وصوت العاملين، وجودة حياة العمل

الباد ث	مكان ومنهجية الدراسة	متغيرات الدراسة	النتائج	المحددات	وجه التشابه مع الدراسة الحالية	وجه الاختلاف عن الدراسة الحالية
20	Entrepreneur's paternalistic leadership style and creativity the mediating role of employee voice					
Dedahanove et al., 2016	مكان الدراسة: كوريا التصميم: (كمي) المنهج المستعرض مجال التطبيق: القطاع الصناعي حجم العينة: 387 مديرا	<u>المتغير المستقل:</u> القيادة الأبوية (الخبرة، الاخلا قية، السلطوية) <u>المتغير الوسيط:</u> صوت العاملين <u>المتغير التابع:</u> الابداع	1- يرتبط اسلوب القيادة السلطوي سلبيًا بصوت العاملين ويخفف من الإبداع عبر صوت العامل 2- لتشجيع العاملين على التعبير عن الرأي والإبداع يجب على المديرين تجنب أسلوب القيادة السلطوي بالامتناع عن اتخاذ القرار الاستبدادي	1- التأكيد على سلوك الصوت نفسه بدلاً من نية الفرد 2- تمت الدراسة في جمهورية كوريا لذلك في التعبير. نوصي بأن تدرس الأبحاث المستقبلية في مناطق أخرى حيث تسود القيادة الأبوية مثل أمريكا اللاتينية والشرق الأوسط والصين 3- اجراء بحث طويل الأمد مع فارق زمني بين صوت العاملين والإبداع لأن العلاقة تتطور مع الوقت الإضافي.	1- تم استعمال الاستبانة كاداه لجمع البيانات 2- تم استعمال الابعاد نفسها بالنسبة للقيادة الأبوية	1- تم التطبيق في القطاع الصناعي 2- استعمال المنهج المستعرض
21	Employee Voice Behavior and Innovative Behavior: Comparison of the Influence of Benevolent Leadership and Authoritative Leadership					
Wang et al., 2018	مكان الدراسة: الصين التصميم: (كمي) المنهج تجريبي مجال التطبيق: القطاع الخاص في الصين حجم العينة: 155 عاملاً	<u>المتغير المستقل:</u> صوت العاملين <u>المتغير الوسيط:</u> القيادة الطولية <u>المتغير الوسيط:</u> القيادة الاخلاقية <u>المتغير التابع:</u> السلوك الابداعي	1- ان قادة الشركات يمكن أن يعزوا فعالية مشاركة العاملين والسلوك الابداعي من خلال إظهار أساليب قيادة خيرة أكثر أهمية أو إضعاف أساليب القيادة السلطوية. 2- أن سلوكيات صوت العاملين لها تأثير إيجابي على السلوك الابداعي وبالتالي يلعب القادة الخيرين دورًا إيجابيًا في عملية التأثير هذه.	1- يجب توسيع عينة المجتمع بشكل أكبر لدراسة الاختلافات بين القيادة الخيرية والقيادة الاستبدادية في بيئات الإدارة المختلفة. 2- الثقافة الصينية لعينة ومجتمع الدراسة	1- استعمال الاستبانة كاداه لجمع البيانات	1- تطبيقها في القطاع الخاص 2- تم توزيعها على عينة من الموظفين

Paternalistic leadership style, employee voice and creativity among entrepreneurs' empirical evidence from Pakistan						22
1-لن يتم استعمال الابعاد نفسها بالنسبة لصوت العاملين 2-تم التطبيق في القطاع الصناعي 3-تم استعمال المنهج العشوائي	1-استعمال الاستبيان كاداه لجمع البيانات 2-استعمال الابعاد نفسها بالنسبة للقيادة الابوية	1-الارتباط المباشر بين أسلوب القيادة والصوت 2-عامل الصوت كمؤشر على الإبداع فقط 3-بيانات مقطعية تستند إلى أخذ عينات عشوائية 4-لا يمثل حجم العينة هذا التعميم على كل السكان 5-يجب عمل دراسة طولية للتنبؤ بتأثير أسلوب القيادة على الإبداع وصوت العاملين	1-يطلب القادة من العاملين اتباع التوجيهات بالكامل ومعاقبتهم لعدم اتباع قواعدهم في تحقيق الواجبات 2-وجود علاقة إيجابية وهامة بين القيادة الأخلاقية وصوت العاملين 3-يكون الأفراد أكثر إبداعاً في البحث عن التقنيات الجديدة وأنماط إنتاج المنتجات والآراء والإجراءات حيث يشعرون بأنهم قادرين على عرض مشاكلهم المتعلقة بالعمل داخل منظماتهم	<u>المتغير المستقل:</u> القيادة الابوية(الخيرة، الاخلاقية، السلطوية) <u>المتغير الوسيط:</u> صوت العاملين <u>المتغير التفاعلي:</u> الابداع	<u>مكان الدراسة:</u> باكستان <u>التصميم:</u> (كمي) المنهج تجريبي باستعمال الاستبانة والمقابلات الشخصية <u>مجال التطبيق:</u> القطاع الصناعي <u>حجم العينة:</u> 416 عاملاً	Soomro et al.,2019
How Paternalistic Leadership affects Employee Voice Behavior in Korean Hierarchical Organizations?						23
1-تم الاعتماد على المنهج التجريبي 2-تم تطبيقها في القطاع الحكومي وشبهه الحكومي	1-استعمال الاستبانة كاداة لجمع البيانات 2-الابعاد نفسها بالنسبة للقيادة الابوية	1-تطبيق الدراسة في السياق الثقافي الكوري 2-تطبيق الدراسة في المنظمات الحكومية وشبه الحكومية	1- وجود اختلاف كبير بين المنظمات الحكومية والمنظمات شبه الحكومية في القادة السلطوية على عكس القيادة الخيرة والاخلاقية 2-ترتبط القيادة الخيرة والاخلاقية بصوت العاملين بصورة ايجابية بينما لا يوجد اي ارتباط بين صوت العاملين والقيادة السلطوية	<u>المتغير المستقل:</u> القيادة الابوية (السلطوية،الخيرة الاخلاقية) <u>المتغير التابع:</u> صوت العاملين	<u>مكان الدراسة:</u> كوريا <u>التصميم:</u> (كمي) المنهج تجريبي <u>مجال التطبيق:</u> المنظمات الحكومية والمنظمات شبه الحكومية <u>حجم العينة:</u> 384 عاملاً	Kim and Lee,2020

Examining the Relation between Paternalistic Leadership Style, Organizational Trust and Quality of Professional Life among hospital nurses					24
1-تم استعمال المنهج التجريبي	1-تم استعمال الاستبيان كاداه لجمع البيانات 2-تم التطبيق في القطاع التعليمي	1-ركز مجتمع الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في معاهد التدريب في باكستان 2- تم استخدام الاستبيان الذي تم تقييمه ذاتيًا لجمع البيانات التي قد تسبب تحيزًا ذاتيًا للعاملين 3-تم جمع البيانات فقط من أعضاء هيئة التدريس الذين كانت معلوماتهم الشخصية وعناوين بريدهم الإلكتروني متاحة على موقع الويب الخاص بالجامعة	1- القيادة الاستبدادية ترتبط سلبيًا بالسلوك الصوتي وإبداع العاملين بينما ترتبط القيادة الاستبدادية ارتباطًا إيجابيًا بنية التغيير 2- ان العاملين الذين يعملون تحت قيادة سلطوية هم أقل رضا عن وظائفهم 3- عندما يشعر العاملون بالأمان للتعبير عن آرائهم ، فمن المرجح أن يشاركون في العملية الإبداعية ولديهم نية أقل في معدل الدوران مما يوفر المزيد من التكاليف من خلال الاحتفاظ بالعاملين المخلصين وزيادة قيمة المنظمة.	المتغير المستقل: القيادة الاستبدادية المتغير الوسيط: صوت العاملين المتغير التفاعلي: إبداع العاملين المتغير التابع: نية دوران العاملين	مكان الدراسة: باكستان التصميم: (الكمي المنهج تجريبي مجال التطبيق: القطاع التعليمي حجم العينة: 344
The Impact of Paternalistic Leadership Practices on The Employees' Voice Behavior					25
1-تم تطبيقها في القطاع التعليمي	1-تم استخدام الاستبيان كاداه لجمع البيانات 2- تم استخدام نفس الابعاد بالنسبة للقيادة الابوية 3- تم تطبيقها في القطاع التعليمي 4- تم اعتماد نفس المنهج (الوصفي)	1- تمثلت عينة البحث بعدد من الافراد العاملين المتمثلين بانجازاتهم الأكاديمية في عدد من كليات جامعة الأنبار. 2- تم إجراء البحث في (10) كليات من جامعة الأنبار. 3-تم تطبيق هذا البحث خلال الفترة التي بدأت من إعداد البيانات الممثلة في الاستبيان وتوزيعها على عينة البحث في الكليات لإعادتها وإجراء التحليل الإحصائي عليها عن الفترة من 2020/9/15 إلى 2021/1/3	1- هناك علاقة ارتباط بين القيادة الابوية والسلوك الصوتي في جامعة الأنبار مما يساهم في بناء علاقات إيجابية تعزز التزام وولاء العاملين تجاه الجامعة 2-وجود أثر سلبي بين القيادة السلطوية والسلوك الصوتي للعاملين مما يؤكد أنه كلما ارتفعت ممارسات القيادة السلطوية من قبل المسؤولين وصناع القرار انخفض السلوك الصوتي والعكس صحيح	المتغير المستقل: القيادة الابوية(السلطوية، الاخلاقية،الخيرة) المتغير التابع: صوت العاملين	مكان الدراسة : الأنبار التصميم: (الكمي المنهج الوصفي التحليلي مجال التطبيق: جامعه الأنبار حجم العينة: 303 عاملاً

Kasi et al.,2020

Salih and Salih,2021

الجدول 2-6: العلاقة بين صوت العاملين في جودة حياة العمل والسلوك الابداعي

وجه الاختلاف عن الدراسة الحالية	وجه التشابه مع الدراسة الحالية	المحددات	النتائج	متغيرات الدراسة	مكان ومنهجية الدراسة	البادت
The High-Performance Work System, Employee Voice, and Innovative Behavior: The Moderating Role of Psychological Safety						26
2-تم تطبيق الدراسة في القطاع التكنولوجي 2-لن يتم استعمال الابعاد نفسها بالنسبة للسلوك الابداعي	1-تم استعمال الابعاد نفسها بالنسبة لصوت العاملين 2-تم استعمال الاستبيان كاداه لجمع البيانات	1- تفشل السلامة النفسية في تنظيم تأثير نظام العمل عالي الاداء على الصوت المحضور 2- من الضروري استخدام نظريات أخرى لمواصلة استكشاف الآلية وحدود الوظيفة لتأثير نظام العمل عالي الاداء على السلوك الابداعي 3- على الرغم من أن بعض الفرضيات قد تم التحقق منها من خلال البيانات الا انه من الضروري التحقق من قابلية تطبيق الترويج الإضافي	1- أن نظام العمل عالي الاداء الذي تطبقه المنظمة له تأثير إيجابي كبير على السلوك الابداعي للأفراد العاملين وان كل من الصوت التعزيزي والصوت المحضور يتوسط جزئياً العلاقة بين نظام العمل عالي الاداء والسلوك الابداعي 2- السلامة النفسية تلطف الدور الوسيط للصوت التعزيزي بين نظام العمل عالي الاداء وسلوك الموظف الابتكاري	<u>المتغير المستقل</u> : نظام العمل عالي الاداء <u>المتغير التفاعلي</u> : السلامة النفسية <u>المتغير الوسيط</u> : صوت العاملين (التعزيزي، المحضور) <u>المتغير التابع</u> : السلوك الابداعي للعاملين	مكان الدراسة: الصين التصميم: (الكمي) المنهج مسحي مجال التطبيق: 56 من الشركات القائمة على التكنولوجيا حجم العينة: 374 عاملاً 46 مديراً	Maio et al., 2020

Innovative Work Behaviors In Pharmacies Of Indonesia: Role Of Employee Voice, Generational Diversity Management And Employee Engagement						27
1-تم التطبيق في القطاع الصحي 2- تم استعمال ابعاد مختلفه بالنسبه للسلوك الابداعي	1-تم استعمال الاستبيان كاداه 2-تم استعمال الابعاد نفسها بالنسبه لصوت العاملين	1- يجب جمع البيانات من خلال دراسة طولية من أجل إجراء دراسة قابلة للتطبيق 2- القطاع الصحي قد تجنب مكون ادارة التنوع بين الاجيال 3- أن هذه الدراسة طبقت في القطاع الصحي فقط اذا انه يجب إجراء الدراسة في قطاعات أخرى للحصول على تغيير في التنوع	1- إن صوت العاملين وإدارة التنوع بين الأجيال لها علاقة إيجابية بالسلوك الابداعي 2- يدافع صوت العاملين عن التأثير الواسع للمشاعر السلبية بين العاملين الذين لديهم مجموعة واسعة من الأعمار المتنوعة في الشركة ونتيجة لذلك يزداد سلوك العمل في الشركة 3- يؤثر صوت العاملين وتنوع الأجيال تأثيرًا إيجابيًا على سلوك العمل في قطاع الصحي بينما لعبت مشاركة الموظف دورًا وسيطًا مهمًا بينهما	<u>المتغير المستقل:</u> صوت العاملين <u>المتغير المستقل:</u> ادارة تنوع الاجيال <u>المتغير الوسيط:</u> مشاركة العاملين <u>المتغير المستقل:</u> السلوك الابداعي	<u>مكان الدراسة:</u> اندونيسيا <u>التصميم:</u> (كمي) <u>المنهج وصفي</u> <u>مجال التطبيق:</u> القطاع الصحي <u>حجم العينة:</u> 306 عاملاً	Sifat et al.,2020
The voicer's reactions to voice: an examination of employee voice on perceived organizational status and subsequent innovative behavior in the workplace						28
1- تم تطبيقها في شركات الطاقة 2- لن يتم استعمال الابعاد نفسها بالنسبة لصوت العاملين والسلوك الابداعي	1-تم استعمال الاستبيان كاداه 2- جمع البيانات	1- ان الحالة التنظيمية المدركة تتوسط العلاقة بين صوت العاملين والسلوك الابداعي 2- قد يختلف المناخ ومدخلات الابتكار باختلاف نوع المنظمات والتي يمكن ان يؤثر على السلوك الابداعي حيث يمكن جمع البيانات الصوتية المتأخرة واستخدامها كمتغير تحكم للسلوك الابداعي اذ يساعد هذا التحكم الذاتي في استبعاد التفسيرات البديلة الحاسمة المتعلقة بالسببية العكسية والمتغيرات المستقرة المحذوفة 3- ان التوجه نحو هدف الأداء قد يكون أكثر ارتباطاً بصوت العاملين والسلوك الابداعي والحالة التنظيمية المتصورة	1-ارتبط صوت العاملين بشكل إيجابي بالسلوك الابداعي 2- توسطت الحالة التنظيمية المتصورة في الارتباط بين الصوت والسلوك الابداعي 3-عزز توجيه هدف الاداء الوضع التنظيمي المدرك للصوت الإيجابي وجمعيات السلوك الابداعي	<u>المتغير المستقل:</u> صوت العاملين <u>المتغير الوسيط:</u> الوضع التنظيمي المتصور <u>المتغير الوسيط:</u> توجيه هدف الاداء <u>المتغير التابع:</u> السلوك الابداعي	<u>مكان لدراسة:</u> الصين <u>التصميم:</u> (كمي) <u>المنهج مسحي</u> <u>مجال التطبيق:</u> في ثلاث شركات للطاقة الصينية <u>حجم العينة:</u> 232 عاملين ومدراء	Chen et al.,2020

Social media use and employee innovative behavior: The mediating role of employee voice					29	
<p>1-تم تطبيقها في القطاع الصناعي 2- لن يتم استعمال الابعاد نفسها بالنسبة لصوت العاملين والسلوك الابداعي</p>	<p>1- تم استعمال الاستبيان كاداه لجمع البيانات 2- تم استعمال الابعاد نفسها بالنسبة للسلوك الابداعي</p>	<p>1-تطوير نموذج أكثر ثراءً يشتمل على أشكال مختلفة من أصوات العاملين مثل الدعم والدفاعي والتدمير 2-إجراء دراسات طويلة لتحديد العلاقة السببية والتأثيرية.</p>	<p>1-وسائل التواصل الاجتماعي يمكن أن تعزز الصوت البناء والذي بدوره يشجع العاملين على الانخاط في السلوك الابداعي 2-التركيز على صوت العاملين لتعزيز سلوك العامل الابداعي نظراً لأنه يُنظر إلى وسائل التواصل الاجتماعي على أنها وسيلة اتصال اذ يجب على المديرين استغلال هذه الأدوات للتواصل مباشرة مع العاملين وتشجيعهم على استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لمشاركة أفكارهم والمشاركة في المناقشات المتعلقة بالعمل والتعبير عن مخاوفهم</p>	<p>المتغير المستقل: وسائل التواصل الاجتماعي المتغير الوسيط: صوت العاملين المتغير التابع: السلوك الابداعي</p>	<p>مكان الدراسة: الصين التصميم:(كمي) المنهج مقطعي مجال التطبيق: منظمات كبيرة في الصين حجم العينة: 178 عاملاً</p>	Han and Xia,2020
Aligned Employee Voice And Manager Voice Affecting Innovation Work Behaviour: A Case Study In Jordanian					30	
<p>1- تم تطبيقها في القطاع المصرفي البنوك 2- لن يتم استعمال الابعاد نفسها بالنسبة لصوت العاملين</p>	<p>1-تم استعمال الاستبيان كاداه لجمع البيانات 2- تم استعمال الابعاد نفسها بالنسبة للسلوك الابداعي</p>	<p>1- تصميم بيئة إبداعية في الأقسام واعتماد التمكين كأسلوب وفلسفة في البنوك. 2-من المهم أن يشعر الافراد العاملين بالتقدير وأن يتمتعوا بحرية التحكم أو اختيار ظروف العمل من حولهم.</p>	<p>1-ضرورة الحفاظ على علاقة تفاعلية إيجابية بين المدير والافراد العاملين للوصول إلى نتائج مبتكرة من خلال تعزيز صوت العاملين من جهة وإيصال ذلك الصوت إلى المدير من جهة أخرى 2-اهمية تصميم ظروف العمل الداخلية بحيث يتلقى العاملين التشجيع من المشرفين المباشرين عليهم.</p>	<p>المتغير المستقل: صوت العاملين المتغير المستقل: صوت المدير المتغير التابع: الابداع (توليد الفكرة وترويج الفكرة وتأييد الفكرة)</p>	<p>مكان الدراسة:الأردن التصميم:(كمي) المنهج استكشافي مجال التطبيق: البنوك التجارية الاردنية حجم العينة:80 عاملين ومديرين</p>	Rawashdeh et al.,2020

2-1-2: مناقشة الدراسات السابقة: Previous Studies Discussion

لقد تم عرض الدراسات السابقة من خلال ترتيبها في جداول بحسب متغيرات الدراسة الحالية والفرضيات التي شكلت إطارها المفاهيمي، وسوف سيتم مناقشة تلك الدراسات من خلال ثلاث محاور هي (التصميم وطرائق جمع البيانات، مجالات التطبيق والعينات، المتغيرات والعلاقات)

1-2-1-2: التصميم وطرائق جمع البيانات: Design and Data Collection Methods

ان التصاميم الكمية (Quantitative Design) كانت هي المعتمدة في جميع الدراسات السابقة ما عدا دراسة (Liu and Liu,2017) كان توجهها نحو التصميم النوعي، ودراسة (Ko et al.,2021)، التي اعتمدت على التصميم المختلط وهذا يعطي صورة واضحة على أن أغلب الباحثين كانت توجهاتهم نحو التصاميم الكمية وذلك لتميزها بمميزات فريدة، من حيث قدرتها على جمع بيانات جديدة، و موثقة، وسريعة، وتوفير نطاق واسع لتحليلها كذلك القضاء على التحيز الذي من الممكن ان يحدث عند جمع البيانات. كما ويلاحظ ان الدراسات السابقة تنوعت في اعتمادها للمداخل الكمية والتي قسمت الى ثلاثة مداخل وهي: الوصفية، والتجريبية، والاستكشافية، كما ويلاحظ ايضا أن بعض تلك الدراسات اعتمدت على المدخل التحليلي، او الارتباطي، او المستعرض مثل (Andrew et al.,2019; Kocak and Kucuk,2021; Muhammed and Salmad,2021; Huang et al.,2020; Salih and Salih,2021; Sudiyarto et al.,2020)، واعتمدت دراسات أخرى للمدخل التجريبي مثل (Nazir et al.,2020; Kim and Lee,2020; Abdeljawad et al.,2019; Chen et al.,2018 Sudiyarto et al.,2020; Kasi et al.,2020; Soomro et al.,2019)، ودراسات اخرى اعتمدت المنهج الاستكشافي او الاستطلاعي مثل (Rawashdeh et al.,2020)، إذ ستعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم برصد الظواهر بشكل علمي وواقعي ثم يعمل بعد ذلك على الاستنتاج والربط فيما بينها، ويساعد على وضع تكهنات خاصة بالمستقبل من خلال ربط الظاهرة باساليب علمية بحثه (Sekaran,2003:124)

اما بالنسبة لطرائق جمع البيانات فقد لوحظ ان اغلب الدراسات السابقة اعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات وذلك لكونها ولا زالت الأداة الأفضل في الحصول على البيانات (Kim and Lee,2020; Kasi et al.,2020; Maio et al.,2020) وهذا يتشابهه بشكل كبير مع الدراسة الحالية والتي اعتمدت على الاستبيان في جمع البيانات.

2-2-1-2:مجالات التطبيق والعينات:

أما من ناحية عينات الدراسة، فقد اختلفت الدراسة من ناحية اعتمادها على العينة فكان الاعتماد من قبل الدراسات السابقة على المديرين (Abdeljawad et al.,2019; Huang et al.,2020; Yamin et al.,2022) ، وكانت العينات لهذه الدراسات كبيرة مقارنة بالدراسات التي عانت من قصور في حجم العينة التي تمثلت في دراسات (Hou et al.,2019; Purwanto et al.,2021; Rawashdeh et al.,2020) ، كما استخدمت بعض الدراسات مزيجاً من عينتين من المدراء، والافراد العاملين (Nazir et al.,2020;) ، أما فيما يتعلق بمجال التطبيق فالجدول (7-2) يلخص القطاعات التي طبقت عليها الدراسات السابقة.

الجدول 7-2: القطاعات المستعملة في الدراسات السابقة

ت	القطاع	الدراسات
1-	القطاع التعليمي	Andrew et al.,2019; Muhammed and Salmad,2021; Ko et al.,2021 Salih and Salih,2021; Kasi et al.,2020
2-	القطاع الصناعي	Nazir et al.,2020; Handayani and Hartijasti,2020; Prba and Hartijasti,2020; Dedahanove et al.,2016; Vuong et al.,2019 Kocak and Kucuk,2021; Chen et al.,2018; Yamin et al.,2022 Soomro et al.,2019;
3-	القطاع التكنولوجي	Tain and Sanchez,2017; Fu et al.,2012; Gumusluoglu et al.,2017 Fu et al.,2012; Maio et al.,2020
4-	القطاع الصحي	Mohamed et al.,2019; Sifatu et al.,2020
5-	القطاع المصرفي	Rawashdeh et al.,2020

المصدر/ اعداد الباحثة

2-2-1-3: المتغيرات الخاضعة للدراسة وأبعادها The Variable Under Study and its Dimensions

لقد تم عرض الدراسات الخاصة بالقيادة الأبوية كمتغير مستقل وعلاقته بالسلوك الإبداعي كما في دراسة (Nazir et al.,2020; Tain and Sanchez,2017) ، كذلك تم عرض علاقته بالمتغيرات الأخرى من خلال مفاهيم متقاربة ومتداخلة مع مفهوم القيادة الأبوية ، إذ تم ربطها بنموذج وأنماط القيادة الأخرى والتي بجميعها يكون القائد هو المحور الأساس لهذه الأنماط على سبيل المثال (Vuong et al.,2019; Andrew et al.,2019) . أما بالنسبة لجودة حياة العمل فيلاحظ إن الدراسات السابقة تناولتها بأربع توجهات ، الأول (Nazir et al.,2020) . أما بالنسبة لجودة حياة العمل فيلاحظ إن الدراسات السابقة تناولتها بأربع توجهات ، الأول كان يشير إلى مشاركة العمل كدراسة (Kocak and Kucuk,2020) ، أما التوجه الثاني أشار إليها بجودة

الحياة كما في دراسة (Huang et al.,2020) ، والتوجه الثالث الذي كان يشير إلى الديناميكية البيئية ونتائج الأداء معاً وهذا ما ذهبت إليه دراسات كل من (Yamin et al.,2022; Hou et al.,2019) ، وأخيراً التوجه الرابع أشار إليها بجودة الحياة المهنية كما في دراسة (Mohamed et al.,2019)، أما بالنسبة للسلوك الإبداعي للأفراد العاملين فقد تم تناوله بكثرة من قبل العديد من الباحثين وربطه مع كل من القيادة الأبوية وجودة حياة العمل كما في دراسة كل من (Yamin et al.,2022 Vuong et al.,2019; Chen et al.,2021) ، كذلك تمت الإشارة إلى المتغير التفاعلي وهو صوت العاملين الذي تم تناوله بكثرة وخاصة في علاقته بالقيادة الأبوية والسلوك الإبداعي (Rawashdeh et al.,2020; Sifatu et al.,2020; Chen et al.,2020)

أما بالنسبة للأبعاد فقد توافقت الدراسة الحالية مع بعض من الدراسات السابقة التي استخدمت الأبعاد نفسها بالنسبة للمتغير المستقل مثل دراسات (Nazir et al.,2020; Handayani and Hartijasti,2020;) ، في حين اختلفت الدراسة الحالية مع الكثير من الدراسات حول المتغيرات الأخرى، باستثناء دراسة (Rrawashdeh et al.,2020) كونها استخدمت الأبعاد نفسها التي استخدمتها الباحثة في الدراسة الحالية بالنسبة للمتغير التابع (للسلوك الإبداعي).

3-1-2: مجالات الإفادة من الدراسات السابقة : Benefit Areas of Pervious Studies

تعتبر الدراسات السابقة نقطة انطلاق لموضوع الدراسة الحالية، إذ إنها تعطي صورة واضحة للمفاهيم ومتغيرات الدراسة ، وإسهامها في تعزيز المعرفة العلمية وتحديد رؤية أوسع لمفهومها ومكوناتها ، وفي كثير من الأحيان تحاول تلك الدراسات توظيف الجهود للوصول إلى تشخيص المشكلة ومعالجتها بشكل دقيق. بالإضافة إلى ذلك ، فإن تصميم استمارة استبيان عن طريق الاستفادة من الاستمارات المعدة في هذه الدراسات والاستدلال ببعض الفقرات والتساؤلات وكما سيوضح بالآتي:-

1-3-1-2: الفجوة المعرفية: Knowledge Gap

تبين من خلال المراجعة المتواضعة للدراسات السابقة ان منظمات القطاع العام ، وخاصة القطاع التعليمي تفتقر إلى السلوك الإبداعي وعدم وجود برامج تدريب وتطوير للتأهيل بالمستوى الذي يروم للوصول آلية لمواكبة التغيرات الحاصلة، كذلك لم يتم تسليط الضوء بصورة واضحة على دور جودة حياة العمل في حدوث هذه السلوكيات الإبداعية لذا ستحاول هذه الدراسة ملء هذه الفجوة ، وعلى الرغم من تناول الدراسات السابقة متغيرين من متغيرات الدراسة الحالية على سبيل المثال، القيادة الأبوية ، والسلوك الإبداعي للأفراد العاملين (Prba and Hartijasti,2020)، والقيادة الأبوية وجودة حياة العمل (Andrew et al.,2019) ، والقيادة الأبوية وصوت العاملين (Kim and Lee,2020) ، وجودة حياة العمل والسلوك الإبداعي (Sudiyarto et al.,2020) ، وصوت العاملين والسلوك الإبداعي (Han and Xia,2020). فقد تبين وعلى

حد علم الباحثة عدم وجود دراسة تحليلية تجمع بين المتغيرات الأربعة ، لذلك فان الدراسة الحالية سوف تعمل على بناء إطارها المفاهيمي وفقا لتلك المتغيرات.

2-3-1-2: الأطار النظري والمنهجي والميداني والاستنتاجات: Theoretical Methodological and Practical Framework and Conclusions

تبلورت الدراسات السابقة في تأطير الدراسة الحالية من خلال الآتي :

- 1- تعد الدراسات السابقة الأساس في وضع الإطار النظري للدراسة الحالية؛ لذلك فإن الباحثة سعت للاطلاع على عدد كبير من المراجع التي تناولتها الدراسات بهدف الرجوع إليها في قراءة متأنية وذلك من أجل بناء الإطار المفاهيمي، وتحديد المتغيرات الأساسية والفرعية لإبعاد الدراسة الحالية ، مما ساعد الباحثة على اختيار الاقرب والانسب منها للدراسة الحالية والوقوف على العديد من الفوائد والمميزات او العوامل المؤثرة لكل واحد من هذه المتغيرات .
- 2- بالنسبة للإطار المنهجي فإن الاطلاع على الدراسات السابقة ساعد الباحثة في تحديد مشكلة الدراسة ، وأهميتها، وأهدافها ، كذلك زودت الباحثة بالكثير من الادوات والافكار التي تم الاستفادة منها من في معالجة المشكلة، وبالتالي تجنب الصعوبات التي واجهها الآخرون مثل التحيز او صغر العينة او القصور في بناء فقرات الاستبانة
- 3- من حيث الأطار الميداني فإن الدراسات السابقة قد مكنت الباحثة من تحديد الاساليب الاحصائية الانسب ، واكتساب العديد من المهارات في الجانب النظري والتطبيقي، اذا انها تساعد في تحديد مجال ومجتمع الدراسة، فضلا عن معرفه وفهم الارقام التي سيتم التوصل اليها والتي يمكن من خلالها تحقيق النتائج الجيدة
- 4- أما للاستنتاجات فان الدراسات السابقة سوف تساهم في دعم الاستنتاجات التي سوف نتوصل اليها في هذه الدراسة سواء كانت باستنتاجات متشابهه او مختلفه مقارنتاً بالدراسات السابقة.

الفصل الثاني

الإطار المنهجي

Methodological Framework

المبحث الثاني

2-2: المبحث الثاني: منهجية الدراسة: Methodology Study

1-2-2: مشكله الدراسة: Study Problem

نظرا للتطور الهائل في العلوم والتكنولوجيا وما ينتج عنه من تغيير اقتصادي واجتماعي وثقافي، حيث يتطلب من المنظمات إما التكيف مع هذه التحديات ، أو الفشل و الانسحاب، ولمواجهة و ايجاد هذا التغيير يتطلب الامر قدرات إبداعية عالية لدى المنظمة (Blass and Hayward,2014:1) ، تمكنها من حل المشكلات و ايجاد الحلول المناسبة وطرح أفكار وخطط وبرامج لم يسبق طرحها من قبل ، مما أدى إلي الاهتمام بموضوع السلوك الإبداعي (Shaha and Imran,2018:173). حيث تظهر أهمية الإبداع والحاجة إليه عندما يدرك القادة في المنظمات بأن هناك تفاوت في أداء المنظمة الفعلي والاداء المرغوب مما يحثها على دراسة وتبني طرائق وأساليب جديدة في العمل (Agbor,2008:39). وبالتالي فان الإبداع في مكان العمل يعتبر عاملا أساسيا في بقاء المنظمة ونجاحها، وتعد مخرجات الجامعات (الطلبة الخريجون) مصدرًا رئيسيًا للإبداعات المستقبلية في البيئات التنظيمية، من خلال تهيئتهم قبل دخولهم سوق العمل وذلك من خلال تطوير بعض سلوكياتهم طويلة المدى ، مثل سلوكيات الإبداع.(Martian et al.,2015:1). ويمكن النظر الى السلوك على انه مبادرة من قبل الافراد العاملين فيما يتعلق بإدخال افكار ، او عمليات ، او منتجات جديدة، علاوة على ذلك فإن السلوك الإبداعي يعتبر استجابة لطلب الإدارة ، أو قد يكون مبادرة مستقلة كاملة داخل ريادة الأعمال (Amo and Kolvereid,2005:8)، وفي مجال التعليم ربما يكون خلق المعرفة ونقلها هي الوظيفة الرئيسية لأنظمة التعليم العالي؛ لذلك يتم تخصيص ككل حجمًا كبيرًا من الموارد المادية، والبشرية ، والمعلوماتية لمنظمات التعليم العالي وذلك كون تلك الموارد لها تأثيرًا حاسمًا على القدرة الكلية على الإبداع ، وبالتالي على النتيجة الكلية لاداء تلك المنظمات (Vila et al.,2012:1635) ، وذلك من خلال تقديم الدعم وتمكين الافراد العاملين لتقديم افكار جديدة. وتتجلى صور ذلك التمكين من خلال منحهم الاستقلالية في عملهم ، وتمكينهم من الانخراط في "التجربة والخطأ" ، اذ تعد التجربة والخطأ من المتطلبات الحيوية في عملية الإبداع ، اذ تساعد هذه الطريقة الافراد العاملين على تجربة أفكار جديدة حتى عند مواجهة الفشل، وإيجاد طرق أكثر كفاءة وفعالية لأداء وظائفهم (Handaniy and Hartijistic .,2020;593).

لذلك حاولت الدراسات السابقة الربط بين انماط مختلفة من القيادة والسلوك الإبداعي ، فهناك دراسات ربطت بين نمط القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي (Weng et al .,2013; Amankwaa et al.,2019) ، ودراسات أخرى حاولت أن تربط بين نمط القيادة التبادلية والسلوك الإبداعي (Domfeh samad,2012; et al.,2016; Pundt et al.,2010). كما ان هناك دراسات اخرى حاولت ان تربط بين القيادة الخادمة والسلوك الإبداعي (Zhu and Zhang ,2019 ; Iqbal et al.,2020; Lan et al.,2021). إلا أن الدراسات التي تبنت نمط القيادة الأبوية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي امتازت بالندرة (Wu,2018) . ومن هنا جاءت هذه الدراسة في محاولة الربط بين هذا النمط والسلوك الإبداعي ، فالقيادة الأبوية يمكن ان تساهم في تعزيز السلوك الإبداعي للافراد العاملين (Hou et al.,2019)، وذلك باعتبارها انعكاسًا للثقافة الجماعية

والتي يمكن أن تعزز من مشاركة الافراد من خلال تبنيها مواقف تشجع الاعتماد على الذات والذي بدوره سوف يساهم في خلق السلوك الابداعي (Anggraeni et al.,2017:120) ، كما أن هناك حاجة كبيرة إلى سلوك قيادي داعم ، يخلق جوا لدى الافراد العاملين للبحث عن حلول مبدعه لمشاكل العمل Shafi (etal.,2020:3).

ان السلوك الابداعي ومن خلال تبني نمط القيادة الابويه يحتاج إلى وجود بيئة عمل ناجحة (جودة حياة العمل) حيث تعتبر القيادة الأبوية والابداع التنظيمي ، والتمكين النفسي من أهم الأساليب التي يجب أن تتبعها المنظمات لاكتساب ميزة تنافسية. ان نمط القيادة الابوية عاملاً أساسياً في تطوير مواقف وسلوكيات الافراد العاملين تجاه المنظمات وذلك من خلال قدرة القائد على توجيه جميع الافراد العاملين والتأثير عليهم بأفضل طريقة اخذاً بنظر الاعتبار احتياجات هؤلاء الافراد العاملين من خلال خلق بيئة عمل تحقق احتياجات جميع الافراد العاملين في المنظمة (Sozibilir,2020:929)، مما يتطلب اجراء مزيداً من الدراسات لفهم العلاقة الديناميكية بين القيادة الابوية والسلوك الابداعي في ظل وجود بيئة عمل تحقق اهداف المنظمات والافراد العاملين فيها معاً (Hou et al.,2019:1) وهذا ما سوف تركز عليه الدراسة الحالية ، اخذين بنظر الإعتبار أن القادة الابويين ومن اجل خلق والمحافظة على بيئة عمل جيدة للافراد العاملين عليهم ان يشجعوا السلوك الصوتي (صوت العاملين) وذلك من اجل التخفيف قدر المستطاع من التمر في مكان العمل من اجل النهوض بواقع المنظمة (Islam et al.,2018:9)

ان منظمات التعليم العالي تعاني من انخفاض في السلوك الابداعي (Alencar et al.,2017:558) مما يتطلب معرفة الاسباب الكامنة وراء ذلك الانخفاض. فالجامعات العراقية وفي الاونة الاخيرة شهدت تراجعاً كبيراً في التصنيفات العالمية مما يتطلب تبني انماط قيادية جديدة قادرة على التعامل مع التدريسين من اجل الوقوف على هذه المسببات. أن الجامعات العراقية مطالبة بتطوير كوادرها ورفعهم بالمهارات اللازمة لتطوير ادائهم الامر الذي سينعكس على المجتمع ومن اهم المهارات اللازمة لتطوير اداء العاملين في الوزارة هو اكسابهم لمهارات السلوك الابداعي بحيث ينعكس ذلك على ادائهم في العمل ، ولان نمط القيادة الابويه كمتغير مستقل يمكن ان يكون له تأثير فعال في جودة حياة العمل الذي يكون له الاثر البالغ في السلوك الابداعي للافراد العاملين كمتغير تابع ولطرح نموذج تكاملي وتحليلي في جامعه البصرة لمحاوله تحديد ومعرفة تأثير القيادة الابويه في السلوك الابداعي من خلال الدور الوسيط لجودة حياه العمل .

لقد تم التأكيد من واقع مشكلة الدراسة من الناحية الميدانية من خلال الاجابة عن الاسئلة المهيكلة والتي اشارت إلى انخفاض السلوك الإبداعي للتدرسين (السلوك الإبداعي %68 بنسبه كلا) ، وهذا ما يشير بشكل واضح الى ان هناك اتفاقاً واضح على وجود مشكله في السلوك الابداعي في جامعه البصرة التي تم الحصول عليها من خلال قائمة الفحص التي تم توزيعها على عينة من التدريسين البالغ عددهم (19) تدريسي والمرفقة في الملحق (D) .

وبناء على ماتقدم تتلخص مشكلة الدراسة بالتساؤل الآتي :

" مامدى تأثير القيادة الابويه للتعامل مع الافراد العاملين في جامعة البصرة على السلوك الابداعي ، وهل لوجود جودة حياه العمل دور في هذا التأثير "

2-2-2: اهداف الدراسة: Study Objectives

1- بناء نموذج مفاهيمي للمتغيرات الاربعة والمتمثلة بالمتغير المستقل (القيادة الابوية) والمتغير التفاعلي (صوت العاملين) والمتغير المعتمد (السلوك الابداعي للأفراد العاملين) والمتغير الوسيط (جودة حياة العمل) واختبار العلاقات بينها.

2- تشخيص مدى علاقه التأثير المباشره للمتغيرالمستقل (القيادة الأبوية) في المتغير المعتمد (السلوك الابداعي للأفراد العاملين).

3- تشخيص مدى علاقة التأثير للمتغير المستقل (القيادة الابويه) في المتغير الوسيط (جودة حياة العمل).

4- تشخيص مدى علاقة التأثير للمتغير الوسيط (جودة حياة العمل) في المتغير المعتمد (السلوك الإبداعي).

5- تشخيص مدى علاقه التأثير غير المباشره للمتغيرالمستقل (القيادة الابويه) والمتغير المعتمد (السلوك الابداعي للأفراد العاملين) من خلال المتغير الوسيط (جودة العمل).

6- تشخيص مدى علاقة التأثير للمتغير المستقل (القيادة الابوية) والمتغير الوسيط (جودة حياة العمل) من خلال المتغير التفاعلي (صوت العاملين).

7- تشخيص العلاقة للمتغير الوسيط (جودة حياة العمل) والمتغير المعتمد (السلوك الابداعي) من خلال المتغير التفاعلي (صوت العاملين).

3-2-2: أهميه الدراسة: Importance of the Study

تتجلى اهمية الدراسة الحالية بالاتي :

1- من خلال المراجعة المتواضعة للدراسات السابقة للمتغيرات المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية، تبين أن هناك دراسات اختبرت العلاقات بصورة مباشرة بين القيادة الابوية، والسلوك الإبداعي (Li and Wang, 2021; Nazir et al., 2020; Tian and Sanchez, 2015; Fu et al., 2012; Zahing., 2017) هناك دراسات اخرى شخصت العلاقة بين القيادة الأبوية وجودة حياة العمل (Huang et al ., 2020; Abdljawad et al., 2019) ، إلا إن الدراسات التي تناولت تأثير القيادة الابويه على السلوك الابداعي من خلال جودة حياة العمل كمتغير وسيط امتازت هذه الدراسات بالندرة (Hou et al., 2019). ومن هنا جاءت

هذه الدراسة لتعزيز تلك الدراسات النادرة . إضافة إلى دراسة صوت العاملين والذي أوصت به دراسة (Dedahanove et al.,2016) ، وبالتالي سوف تقدم هذه الدراسة اطارا مفاهيميا يعزز السلوك الإبداعي للأفراد العاملين في القطاع التعليمي.

2- إن السلوك الإبداعي يعتبر مرتكزا أساسيا لتطور المنظمات بشرط توفر نمط قيادي ملائم يساهم في تعزيز الأداء التنظيمي (Dedahanove et al.,2019) ، ومن هنا تأتي أهمية الدراسة بالتركيز على السلوك الإبداعي للأفراد العاملين في القطاع التعليمي.

3- ان توفير بيئة عمل تعليمية ملائمة سوف يساهم في تعزيز الأداء الإبداعي للأفراد العاملين (Amabile et al.,2004) مما سوف ينعكس ايجابا على تحسين أداء الجامعات العراقية والذي يعتبر عنصرا مهما يعطي اهمية واضحة لهذه الدراسة.

4- إن اعطاء مساحة اكبر للأفراد العاملين للتعبير عن آرائهم (صوت العاملين) له الأثر الإيجابي في تعزيز السلوك الإبداعي (Kasi et al.,2020) كونه يشكل حافزا قويا في خلق بيئة تعليمية صحية تنعكس على سلوكياتهم الإبداعية (Su et al.,2017) لذا فان دراسة ذلك الصوت يعطي اهمية اكبر لفهم العلاقة بين متغيرات النموذج.

1- من الناحية النظرية تعد جودة حياة العمل واحدة من العوامل التي تؤدي إلى استمرار القيادة الأبوية (Huang et al.,2020) ومن خلال هذه الدراسة سيتم اختبار تأثير ذلك على فعالية القيادة الأبوية من الناحية التحليلية في القطاع التعليمي.

2- تحديد ومعرفة آراء التدريسيين العاملين في جامعة البصرة حول السلوك الإبداعي في الواقع الفعلي لها ، وكذلك العمل على قياس مستوى وأداء القيادة الأبوية ومدى تأثيرها في طبيعته جودة حياة العمل ونتائج السلوك الإبداعي ، وعليه الوصول إلى الاستنتاجات التي تساعدنا على تقديم توصيات حول ما تتطلبه عملية واجراءات تحسين نتائج السلوك الإبداعي .

4-2-2: الاطار المفاهيمي للدراسة: Conceptual Framework for Study

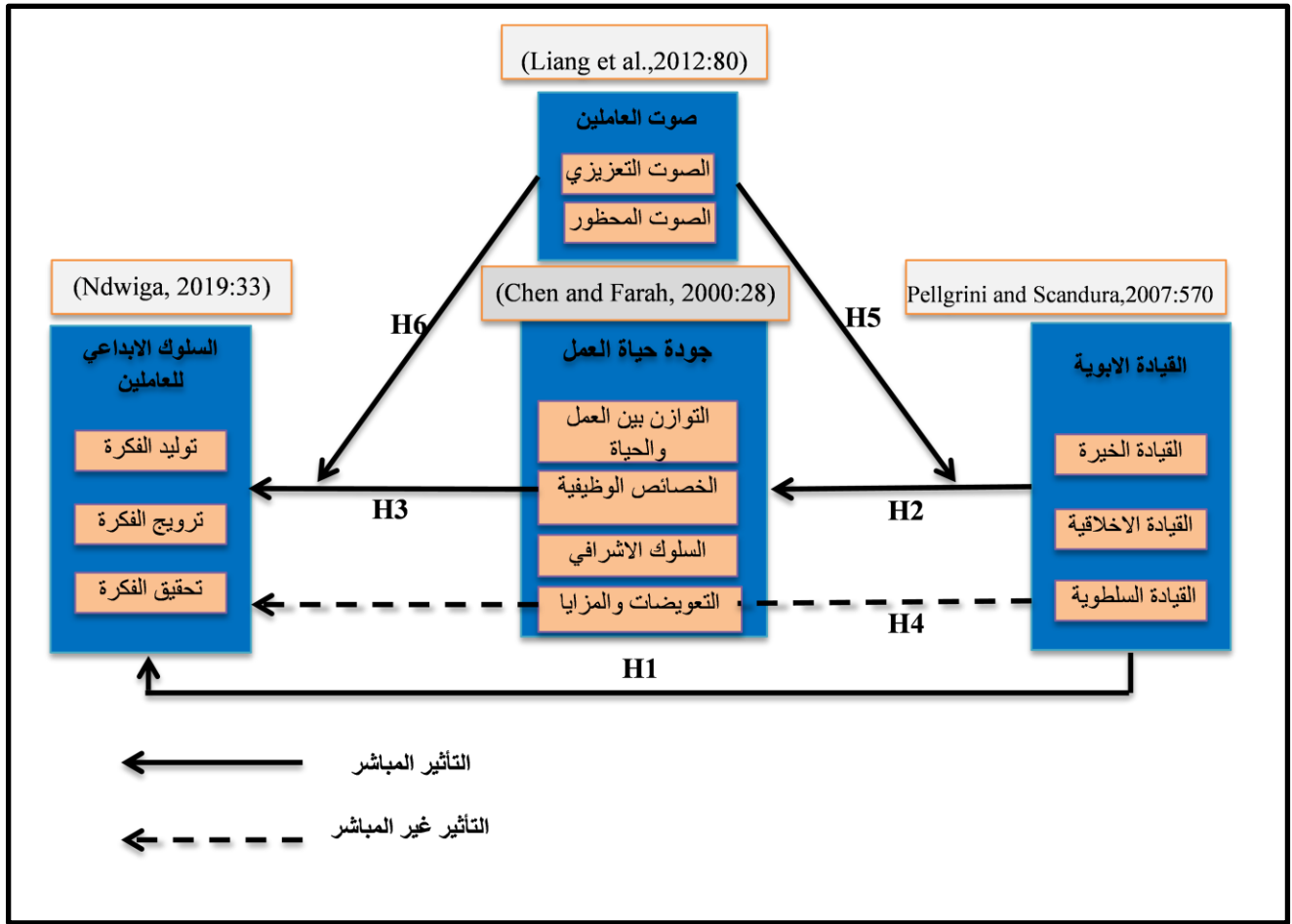
يوضح الاطار المفاهيمي الاسس المنطقية للمتغيرات الرئيسية التي جرى على اساسها صياغة مشكلة الدراسة ، كما انه يوضح طبيعة العلاقة التكاملية التفاعلية بين المتغيرات المستقلة، والوسيلة ، والمعتمدة والتي في ضوءها صيغت فرضيات الدراسة وهو ما موضح في الشكل (1-1) . ويستند الاطار المفاهيمي للدراسة الحالية على مجموعة من الافتراضات الأساسية وهي :

1-القيادة الأبوية لها التأثير المباشر وغير المباشر في السلوك الإبداعي للأفراد العاملين (Hou et al.,2015:91; Otmals et al.,2019:1) ، إذ بينت الدراسات السابقة أن القيادة الأبوية تعمل على تعزيز مشاركة الافراد العاملين من خلال منحهم مساحة اوسع للاعتماد على الذات (Anggraeni.,2017:120)

- 2-تؤثر القيادة الابويه في جودة حياه العمل خصوصا عندما يأخذ القادة الأبويون في الاعتبار احتياجات وحقوق الافراد العاملين ، وتشجيعهم على المشاركة في صنع القرار ، وتحديد المهام الوظيفية (Huang et al.,2020:14) فضلاً عن التشجيع المستمر والتحفيز وتقوية العلاقة فيما بينهم مما يشعرون بالاستقرار النفسي والاستقرار في مكان العمل (AbdElgwad et al.,2019:3).
- 3-تسهم جودة حياه العمل في خلق وايجاد السلوك الابداعي للافراد العاملين من خلال منحهم الاستقلاليه والقدرة ونظام المكافآت العادل مما ينعكس ذلك على تحسين ادائهم ، عليه نستطيع الحصول على سلوكيات ابداعية خلاقه (Ahmed et al.,2019:942; Gallie,2018:3)
- 4-يؤثر نموذج القيادة الأبوية في السلوك الابداعي من خلال ايجاد بيئة عمل جيدة للافراد العاملين وتخفيف من الضغوط في البيئة التي يعملون بها والتي عادة ما تتصف بالديناميكية (Hou et al.,2019:18)
- 5-إن صوت العاملين يعمل على تعزيز الإبداع (الصوت ألتعريزي) من خلال المساهمة والتشجيع على إبداء الآراء، وتشجيع أي شي جديد يمكن أن يساهم في تعزيز السلوك الابداعي (Dedahanove et al.,2016:6) ، كما أن الافراد الذين يتلقون إيماءات إيجابية استجابة للسلوك الصوتي ، سوف يكرسون المزيد من الوقت للتفكير في حلول ابداعية للقضايا التنظيمية (Kas et al.,2020:363)

2-2-5: المساهمة المعرفية: Knowledge Contribution

تمت دراسة كل من السلوك الابداعي بشكل مفصل من قبل العديد من الباحثين (Karatep et al.,2020;Karman and Ganjinia,2017) وكذلك القيادة الابوية (Wang et al.,2020) وعلى الرغم من حداثة هذه المواضيع الى ان الدراسات قد اوصت بشكل كبير جدا بضروره تناول دراسة تجمع بين القيادة الابويه والسلوك الابداعي في دراسات تحليلية في نموذج واحد (Xia et al.,2021) وهذا ماسوف تركز عليه الدراسة الحالية فضلاً عن ذلك جمعت احدى الدراسات الحديثة بين القيادة الابويه وجودة حياه العمل والسلوك الابداعي (Hou et al.,2019) ودراسات اخرى جمعت بين القيادة الابويه وصوت العاملين والسلوك الابداعي (Dedahanove et al.,2016;Somroo et al.,2019) ، و أوصت كلتا الدراستين بأخذ صوت العاملين كمتغير تفاعلي وذلك لمعرفة مدى تأثيره في العلاقة بين المتغيرات وهذا ما سوف تركز عليه الدراسة الحالية.



الشكل 2-1 مخطط الدراسة الفرضي

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر المذكورة اعلاه

الجدول 2-8: التعريفات الاجرائية للمتغيرات الرئيسية وأبعادها

ت	المتغيرات	التعريف الاجرائي
1	القيادة الابوية	نمط قيادي يجمع بين الانضباط القوي، والسلطة مع الإحسان الأبوي، والنزاهة الأخلاقية التي تصاغ في جو شخصي (Pellegrini and Scandura, 2007:570).
2	القيادة السلطوية	سلوكيات القائد التي تؤكد السلطة، والسيطرة المطلقة والتي تتطلب طاعة مطلقة لاجدال فيها من قبل الافراد العاملين ومن ثم فانهم يلتزمون بطلبات القادة دون معارضة (Pellegrini and Scandura, 2007:573).

3	القيادة الخيرة	وهي تعبر عن سلوكيات القائد والتي تُظهر اهتمامات فردية وشاملة بالرفاهية الشخصية أو العائلية للأفراد العاملين في المقابل يشعر هؤلاء العاملون بالامتنان ويلتزمون برد الجميل من خلال قيامهم بالاعمال مع اكمل وجه (Pellegrini and Scandura,2007:570).
4	القيادة الاخلاقية	هي سلوكيات القائد التي تُظهر فضائل أو صفات شخصية متفوقة توفر الشرعية فضلاً عن إثارة التماهي والاحترام من الافراد العاملين للقائد (Pellegrini and Scandura,2007:570).
5	جودة حياه العمل	وتعبر عن الظروف المواتية والجيدة لمكان العمل والتي تدعم إرضاء الافراد العاملين من خلال ضمان المكافآت المناسبة ، والخصائص الوظيفية، والسلوك الاشرافي ، والتوازن بين الحياة والعمل (Chen and Farah,2000:85).
	التوازن بين العمل والحياه	هي قدرة الافراد على الوفاء بالتزاماتهم تجاه العمل والاسرة ، فضلاً عن المسؤوليات والأنشطة الأخرى غير المتعلقة بالعمل للتمتع بحياة اسريه هادئة مما يؤثر ايجابا في معنوياتهم ومن ثم في ادائهم في العمل (Chen and Farah,2000:88).
7	الخصائص الوظيفية	وهي الخصائص التي تكون لها تأثيرات تحفيزية على الافراد العاملين والتي يمكن أن تؤثر بشكل مباشر في مواقف هؤلاء الافراد وسلوكهم في العمل (Chen and Farah,2000:66).
8	السلوك الاشرافي	وهو ذلك السلوك الذي يؤثر بشدة في الافراد العاملين اذ من خلال سلوك المشرف الجيد يتحسن عمل الافراد العاملين ومن ثم يعود ذلك على المنظمات وازدهارها (Chen and Farah,2000:66).
9	التعويضات والمزايا	وهي اداة تحفيزية فعالة والتي تتضمن المكافآت التي يحصل عليها الفرد من المنظمة والتي ستؤثر في شعوره بالرضا وتحقيق مهامه بصورة جيدة (Chen and Farah,2000:66).
10	السلوك الابداعي	انه الابداع اليومي الذي يعتمد على الجهود المقصودة للأفراد العاملين وذلك من خلال المشاركة بالافكار الفريدة والجديدة وتطبيقها في موقع العمل وذلك من خلال تفاعل العاملين لاكتساب المعرفة ونشرها (Ndwiga,2019:33).
11	توليد الفكرة	العملية التي يتم فيها استغلال كل المعارف والمعلومات وتوظيفها توظيفاً سليماً واستعمالها كحلول للمشكلات او لغرض خلق فكرة جديدة ذات تاثير كبير في المنظمة (Ndwiga,2019:33).
12	ترويج الفكرة	إذ يتم من خلالها دعم أفكار الجديدة من اجل النهوض والتفوق على المنافسين ومن ثم فانها تقوم بتحويل الافكار المبتكرة الى تطبيقات مفيدة (Ndwiga,2019:33).
13	تنفيذ الفكرة	وهي العملية التي تقوم بتحويل الافكار المبتكرة الى تطبيقات مفيدة في المنظمة (Ndwiga,2019:33).
14	صوت العاملين	وهو سلوك مخطط ومقصود يحدث في سياق شخصي ويمكن ان يكون نتيجة مسبقة لبعض العوامل النفسية (Liang et al .,2012:73).
15	الصوت التعزيزي	وهو ذلك الصوت الذي يعبر عن افكار او حلول جديدة لكيفية تحسين الوضع الراهن إذ إنه يشير إلى الطرائق التي تكون بها المنظمة افضل (Liang et al.,2012:3).
16	الصوت المحضور	وهو ذلك الصوت الذي يشير إلى العوامل الضارة التي تؤثر سلبا في وضع المنظمة الحالي ومن ثم يمكن ان يكون لها تاثير ضار في المستقبل (Liang et al.,2012:3).

2-2-6: بناء وتطوير الفرضيات: Building and Developing hypotheses

2-2-6-1: تأثير القيادة الأبوية في السلوك الإبداعي

إن نمط القيادة الأبوية يشكل نمطا تبرز فيه القيم الأبوية للثقافة الشرقية وتحديدًا الثقافة الصينية (Handayani and Hartigasti,2020:590)، وذلك من خلال سلطة واضحة وقوية تُظهر مراعاة المرؤوسين مع القيادة الأخلاقية (Cheng et al.,2004:89) ومن المثير للاهتمام ، أن القيادة الأبوية لها سمات ليس فقط في ردود أفعال الأنظمة الثنائية والاتباع ، ولكن أيضًا على سلوكيات الافراد العاملين من سياق ثقافي معين (Kassim.,2021:175) ، والتي تؤثر بشكل كبير على عملية الأداء الإبداعي وذلك من خلال قدرتها على توفير بيئة آمنة للافراد العاملين مما يجعلهم يشعرون بالأمان ، ويتحملون المخاطر ويظهرون أداءً مبدعاً ، مما يساهم في النهاية في توسيع نطاق الابداع التنظيمي (Zahid.,2021:5). كما ان القيادة الابوية ومن خلال مكوناتها الثلاث: الأبوية السلطوية (أن القائد يؤكد سلطته القوية وسيطرته على الافراد العاملين ويطلب طاعة لا جدال فيها)، والخيرة (أن يظهر القائد اهتمامًا فرديًا وشاملًا بالرفاهية الشخصية أو العائلية للافراد العاملين) ، والقيادة الأخلاقية (أن القائد يظهر فضائل شخصية متفوقة ، وانضباط ذاتي ، وعدم أنانية) كلها تساهم وبدرجات متفاوتة في تحسين السلوك الإبداعي للافراد العاملين (Zhiying.,2017:31) كما بينت الدراسات ان السلوك الإبداعي للافراد يتأثر بدرجات متفاوتة بابعاد القيادة الابوية ، بالقيادة الاخلاقية ، حيث يثري القادة الاخلاقيون والخيرون موارد عمل الافراد العاملين (مثل الامن الوظيفي والكفاءة الذاتية والاخلاقيه) من خلال التأثيرات المثاليه والاعتبارات الفرديه لكن من جانب اخر قد يهدد القادة الاستبداديون الموارد الوظيفية للافراد العاملين بسبب توقعاتهم الصارمة للطاعة والانضباط غير المشروط (Pellegrini and Scandura.,2017:4).

وبناء عليه يمكن صياغة الفرضية الآتية :

H1: يوجد تأثير ذات دلالة احصائية معنوية للقيادة الأبوية في السلوك الإبداعي

وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الاولى إلى عدة فرضيات

- H1a: يوجد تأثير ذات دلالة احصائية للقيادة الخيرة في السلوك الإبداعي.
- H1b: يوجد تأثير ذات دلالة احصائية للقيادة الاخلاقية في السلوك الإبداعي.
- H1c: لا يوجد تأثير ذات دلالة احصائية للقيادة السلطوية في السلوك الإبداعي.

2-2-6-2: تأثير القيادة الابوية في جودة حياة العمل

تعد جودة الحياة العمل (QWL) واحدة من أهم المجالات في حياة الأفراد العاملين (Al-Qutop and Harrim,2011:193) ، إذ يُظهر المدراء اهتماماً كبيراً بها وبالعوامل التي تؤثر عليها ، بهدف تعلم كيفية تحسين جودة حياة العمل للفرد، والتي بدورها تنعكس ايجاباً على زيادة الرضا الوظيفي (Elizer and Shye,1990:275;Fakhri,2020:1110) ، أن الهدف الأساسي لجودة الحياة العملية هو خلق قوة عاملة راضية ومتحفزة ومخلصة للغاية تتمتع بدرجة عالية من الإبداع ولتحقيق هذا الهدف تحتاج المنظمات إلى طرق لإدارة الأفراد العاملين لديها ويتحقق ذلك من خلال الفلسفة المعتمدة لتحقيق جودة حياة العمل. (Ahmed et al.,2019:931) والتي تتطلب مشاركة قوية في البرامج التي تعدها بين كل من الإدارة والأفراد العاملين من أجل وضع الاسس الصحيحة لبيئة العمل الناجحة ، فالوصول على بيئة عمل جيدة سيؤدي إلى تحسين رفاهية الافراد العاملين،والمجتمع.(Noor and Abdulla,2012:739) ، وعليه فوجود نمط قيادي وتحديد النمط الابوي مع وجود بيئة تنصف بالجودة له تأثير كبير في خلق الرضا الوظيفي (Butt et al 2019:566) . حيث تعتبر سلوكيات القادة أحد العوامل المهمة التي تؤثر على تصورات وجود جودة حياة عمل. إذ يُقال أن سلوكيات القيادة الأبوية يتم تطويرها لإضفاء الطابع الإنساني على مكان العمل (Erben and Guner,2008:955) إذ إن القيادة الأبوية مرتبطة بشكل إيجابي بجودة الحياة العملية، وذلك لتأثيرها الإيجابي على مواقف المرؤوسين وزيادة الثقة والتعاون والروح الإيجابية بينهم ورعايتهم الأمر الذي انعكس إيجاباً على مناخ العمل ورضا المرؤوسين والعلاقات بينهم ، وتعزز الصحة النفسية لهم وتقليل الشعور بالوحدة في مكان العمل (AbdElgawad et al.,2019:10).

وبناء عليه يمكن صياغته الفرضية الآتية :

H2: يوجد تأثير ذات دلالة احصائية معنوية للقيادة الابوية في جودة حياة العمل

وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسة الاولى الى عدة فرضيات

- H2a: يوجد تأثير ذات دلالة احصائية للقيادة الخيرة في جودة حياة العمل.
- H2b: يوجد تأثير ذات دلالة احصائية للقيادة الاخلاقية في جودة حياة العمل.
- H2c: لا يوجد تأثير ذات دلالة احصائية للقيادة السلطوية في جودة حياة العمل.

2-2-6-3: تأثير جودة حياة العمل في السلوك الابداعي

يُعد السلوك الإبداعي أحد الأصول المهمة التي تمكن المنظمة من النجاح في بيئة عمل ديناميكية (Yuan and Woodman,2010:323) حيث يكون الابداع في مكان العمل بمثابة عامل رئيسي في بقاء المنظمة ونجاحها في جميع القطاعات ومن ضمنها قطاع التعليم ، إذ يعد طلاب الجامعات مصدراً رئيساً للابداع المستقبلي في البيئات التنظيمية، مما يتطلب وقبل دخولهم سوق العمل ، إلى بناء وتطوير سلوكيات ابداعية طويلة الأجل (Martian et al.,2015:1). إذ يتضمن سلوك العمل الابداعي عادة استكشاف الفرص وتوليد أفكار جديدة (السلوك المرتبط بالإبداع) ، كذلك السلوكيات الموجهة نحو تنفيذ التغيير أو تطبيق المعرفة الجديدة لتعزيز الأداء الشخصي (De jong and Den Haortag,2008:5). وهذا يتطلب وجود بيئة عمل جيدة ، فالسلوك الابداعي يتأثر بجودة حياة العمل كونها مفهوم سلوكي يتعامل مع رفاهية الافراد العاملين. في الوقت نفسه ، يعتقد الكثير من الباحثين أيضاً أن QWL يختلف اختلافاً كبيراً عن الرضا الوظيفي ، إذ يعد الرضا الوظيفي أحد نتائج QWL العديدة، ومن هنا تعد جودة حياة العمل أمراً ضرورياً للمنظمات للاستمرار في جذب الافراد العاملين والاحتفاظ بهم (Daud,2012:673) بالإضافة الى انها تلعب دوراً مهماً في زيادة إنتاجية الموارد البشرية ، وكفاءة وفعالية المنظمات (Mohammadi et al.,2016:55) ومن هنا تشكل جودة حياة العمل مرتكزا اساسيا لخلق بيئة تعليمية ناجحة وذلك من خلال بيئة عمل تتمتع بالرفاهية ومحاولة ايجاد التوازن بين الأسرة والحياة الاجتماعية للكادر التدريسي مما يجعلها ترتبط ارتباطاً وثيقاً وإيجابياً بثقافة الابداع في المنظمات التعليمية (Muhammed and Sulmad,2021:2163) ، وذلك من خلال ايجاد ظروفًا إيجابية وصحية وعادلة ومواتية يتوقون إليها في العمل (Kanten,2014:267) كذلك يوجد هناك العديد من الاساليب التي تؤثر على السلوك الابداعي من خلال تحسين جودة حياه العمل كاعطاء الصلاحية للفرد العامل بتحديد مواعيد ساعات عملة ، وجعل العاملين يعملون عدد ايام اقل في مقابل زيادة عدد ساعات العمل اليومية، اشراك العاملين في صناعه القرار ، توفير نظام الاقتراحات والشكاوي إذ يضمن مشاركة العاملين ويستعمل كأداة لتحفيزهم (Clarke and Brooks,2010:302) وغيرها من الاساليب التي تساعد الفرد العامل على تحمل مشاق العمل والابداع فية من خلال توفير الظروف الملازمة لحياته التي ستؤثر ايجابا على السلوك الإبداعي للأفراد العاملين

وبناء عليه يمكن صياغه الفرضيه الآتية :

H3: يوجد تأثير ذات دلالة احصائية معنوية لجودة حياة العمل في السلوك الابداعي

2-2-6-4: تأثير القيادة الأبوية والسلوك الابداعي من خلال المتغير الوسيط جودة حياة العمل

إن القيادة الأبوية هي أداة رئيسة لتحسين جودة الحياة العملية أثناء الظروف الاقتصادية الصعبة والفساد السائد في معظم المنظمات العامة، وعندما يأخذ القادة الأبويون في الاعتبار احتياجات وحقوق أفرادهم العاملين، وتشجيعهم على المشاركة في صنع القرار، وتحديد المهام الوظيفية، بالإضافة إلى التشجيع المستمر والتحفيز وتقوية العلاقة بين الأفراد العاملين، وهذا ينعكس على فعالية العمل الجماعي، ويجعلهم يشعرون بمزيد من الأمان والاستقرار والسعادة في مكان العمل (AbdEljawd,2020:11)، كذلك إن المكونات الأساسية للقيادة الأبوية(القيادة السلطوية، والقيادة الأخلاقية، والقيادة الخيرة) لها تأثيرات مختلفة على الابداع الاستكشافي والاستغلالي. كما تُظهر القيادة الخيرة والسلطوية آثارًا إيجابية على كلا النوعين من الإبداع، بينما تساعد القيادة الأخلاقية فقط على الابتكار الاستغلالي(Tian and Sanchez,2015:3). وبناء على ذلك يمكن للقيادة من تعديل أساليبهم وسلوكياتهم القيادية من أجل اولاً، تعزيز نوع معين من الابداع وعليه الوصول إلى توازن الاستكشاف والاستغلال، أي براعة منظماتهم. ثانيًا، تعتمد أدوار النماذج القيادية المختلفة للقيادة الأبوية في الابتكار على البيئة الخارجية التي تواجهها المنظمة. فالبيئات الديناميكية ذات درجة عالية من عدم اليقين والمنافسة الشرسة لا تؤثر على تأثير القيادة الخيرة، ولكنها تعزز تأثير القيادة الأخلاقية، وتضعف تأثير القيادة السلطوية (Hou et al ,2019:18). وبالتالي يميل الافراد العاملين إلى الشعور بالقوة إذا مُنحوا الاستقلالية في أداء وظائفهم. يجعل الافراد العاملين أكثر عرضة لخلق أفكار جديدة (Dedahanove,2019:2) وأن جودة الحياة العملية هي واحدة من القضايا الرئيسية التي تطارد العديد من المنظمات إذ إن لها تأثيراً حاسماً على سلوكيات الأفراد العاملين ومواقفهم (Camman,1983:100).

H4: يوجد تأثير غير مباشر للقيادة الابوية في السلوك الابداعي من خلال جودة حياة العمل

2-2-6-5: الدور التفاعلي لصوت العاملين في علاقة القيادة الابوية وجودة حياه العمل

تأخذ القيادة دوراً مهماً في النتائج الفردية والتنظيمية، إذ بينت دراسة Kasi وزملاؤه للدور الوسيط الذي يمكن ان يلعبه صوت العاملين في العلاقة بين القيادة السلطوية ونتائج الافراد العاملين وتحديد الابداع، ونية دوران العمل (Kasi et al.,2020:363). وبالنظر إلى أن صوت العاملين هو جزء من الدافع القائم على نظرية السلوك التنظيمي، يمكننا أن نفترض أن القيادة الأبوية بمجملها مرتبطة بشكل إيجابي بصوت العاملين (Kim and Lee,2020:48)، كما أن القيادة السلطوية مرتبطة سلباً بصوت العاملين، عندما يطلب القادة من الافراد العاملين الامتثال لتعليماتهم تماماً ومعاقبتهم لعدم اتباع قواعدهم في إنجاز المهام، يصبح هؤلاء افراد مترددين في إيصال آرائهم حول القضايا المتعلقة بالعمل إلى الآخرين(Chan.,2013:568) علاوة

على ذلك ، تكشف نتائج التحليل التجريبي للدراسات السابقة أن القيادة الأخلاقية مرتبطة بشكل إيجابي بصوت العاملين ، فعندما يوظف القادة الأشخاص وفقاً لمؤهلاتهم ، ولا يحسدون قدرات الآخرين ، ولا يستخدموا سلطتهم للحصول على امتيازات خاصة لأنفسهم، ولا يستغلون الافراد العاملين لتحقيق مكاسب شخصية ، فمن المرجح أن يقوم الافراد العاملين بالتطوير وتقديم التوصيات فيما يتعلق بالقضايا التي تؤثر على مجموعة العمل أو المنظمة الخاصة بهم ويعتزمون التحدث بأفكار لمشاريع جديدة أو تغييرات في الإجراءات (Dedahnové and Yoon,2016:2318).

وبناء عليه يمكن صياغته الفرضية التالية :

H5: يوجد دور تفاعلي لصوت العاملين في تعديل علاقة تأثير القيادة الابوية في جودة حياة العمل

2-2-6: الدور التفاعلي لصوت العاملين في علاقة جودة حياة العمل في السلوك الابداعي

يعد صوت العاملين أحد الطرق التي تساعد المنظمة على الابداع والتكيف مع البيئة التنافسية الديناميكية بنجاح كما أنه عامل رئيسي في توليد السلوك الابداعي للافراد العاملين (Miao et al.,2020:15)اذ تسعى المنظمات جاهدة لجعل الافراد العاملين يشعرون بأنهم مهمين ومرغوبين ، وذلك من خلال تفويض بعض من السلطات لهم وهذا يساعد على تعزيز صوت الفرد العامل حتى يشعر بالاندماج وذلك من اجل الاستجابة للبيئات غير المؤكدة بكفاءة وفعالية (Naqvi,2020:1). ووفقا لدراسة Lepine and Dyne ان المنظمات تحتاج الى فهم اعمق لتأثير صوت العاملين على الابداع التنظيمي (Lepine and Dyne,1989:865) . حيث ان دور صوت العاملين في سياق الالتزام والسلوك المبتكر يؤثر بشكل إيجابيا على السلوك الابداعي (إما بشكل مباشر أو من خلال الالتزام) (Bos,2014:20) . كما أن تصور الافراد العاملين لسلوك صوت المشرف المباشر قد يكون هو الاخر له تأثيرا مباشرا على سلوك العاملين الصوتي (Son,2018:21) . كما ان صوت العاملين يعد مصدرا مهما لصنع القرار الإداري وذلك من خلال قدرته على المساهمة في الاستدامة التنظيمية من خلال التعبير عن الأفكار والآراء والاقتراحات الموجهة نحو التغيير لهدف محدد داخل المنظمة بقصد تحسين اليات العمل . وفي المقابل قد يكون غياب صوت العاملين (أي الصمت) علامة على أن المنظمة تفتقر إلى الروح المعنوية ، وأن فرصة التحسين معرضة للخطر من خلال قيام الافراد العاملين بالعمل بالصد من السياسات التي تتخذها الإدارة العليا ، اضافة الى الاضرار بالعلاقات الشخصية ، وخاصة العلاقة بين المشرف والافراد العاملين (Su et al .,2017:1) وبالتالي يمكن القول بان سلوك الافراد العاملين الابداعي يعد مفتاحاً للمنظمات من اجل الحصول على مزايا تنافسية مستدامة تكون قادرة على الاستجابة للبيئة المتغيرة باستمرار من خلال إعادة هندسة العمليات والأساليب وإعادة ابتكارها (Maio et al.,2020:1) أي يعمل صوت العاملين كعامل دفع رئيسي للنجاح ويزيد من السلوك الابداعي للافراد العاملين من خلال السماح بتكوين بيئة داعمة وقائمة على الابداع في المنظمات (Sifatu et al.,2020:726)

وبناء عليه يمكن صياغة الفرضية الآتية :

H6: هناك دور تفاعلي لصوت العاملين في تعديل علاقة تأثير جودة حياة العمل في السلوك الابداعي

2-2-7: نطاق الدراسة: Scope of the Study

- 1- الحدود المعرفية :- تم الاعتماد من قبل الباحث وبشكل كبير على المقالات والرسائل والكتب والاطارح الاجنبية المتعلقة بالمتغيرات الرئيسية للدراسة .
- 2- الحدود العلمية :- تتمثل بما جاءت الدراسة من اهداف
- 3- الحدود البشريه :- وتضمنت عينة من التدريسين في جامعه البصرة والكليات الفرعية التابعة لها
- 4- الحدود المكانيه :- جامعة البصرة والكليات والاقسام التابعه لها
- 5- الحدود الزمنيه :- وتتمثل خلال مدة إعداد هذه الدراسة ابتداءً من 2021/11/1 لغاية 2022/11/1

2-2-8: تصميم الدراسة: Study Design

لضمان فهم طبيعة مشكلة الدراسة الحالية بشكل جيد والتي تم تناولها بشكل محدود من قبل بعض الباحثين في الدراسات السابقة ، سوف يتم تعتمد الدراسة الحالية على التصميم الكمي **Quantitative Design** وذلك كونه من أكثر التصاميم اعتمادا من قبل الباحثين ، وأيضا لخصائصه وقوته والتي تجعله قادرا على حل المشكلات في مناهج تعليم العلوم (Eyisi,2016:98) ، أن التصميم الكمي يركز بشكل رئيس على الأرقام ، والإشكال في جمع البيانات وتحليلها ، كما أنه يقوم باستعمال البيانات الإحصائية كأداة لتوفير الوقت والموارد. (Bryman,2001:20) ، كذلك تعتبر التصاميم الكمية مناسبة تماما للمناهج الاستنتاجية ، إذ تبرر الفرضية أو النظرية المتغيرات وبيان الغرض واتجاه أسئلة البحث المحددة بدقة (Borrego et al.,2009:54). كما ويتميز البحث الكمي بكونه يقدم تقديرات للأفراد بشكل عام ويشير إلى اتساع المواقف التي يتبناها الناس ويقدم نتائج يمكن تلخيصها في الإحصائيات، كذلك يسمح للمقارنة الإحصائية بين المجموعات المختلفة وتكون الدقة نهائية، وموحدة واخيرا يقوم بقياس مستوى الحدوث، والإجراءات، والاتجاهات، وما إلى ذلك (Sukamolson,2007:11). كما ان الدراسة الحالية سوف تستخدم منهج البحث الوصفي لوصف بشكل منهجي ودقيق حقائق وخصائص مجتمع معين او لتقديم صورة دقيقة أو وصف دقيق لخصائص فرد أو مجموعة معينة ، وبالتالي تعتبر بمثابة وسيلة لاكتشاف معنى جديد ، ووصف ما هو موجود ، وتحديد مدى تكرار حدوث شيء ما كذلك مراقبة ووصف وتوثيق جوانب الموقف لاكتشاف الارتباطات أو العلاقات للإجابة على الأسئلة المبنية والفرضيات على الأحداث الجارية في الوقت الحاضر (Atmowardoyo,2018:199) كما سوف يتم اعتماد إستراتيجية الاستقصاء Survey للحصول على البيانات للتعامل مع مشكلة الدراسة وفهم الظواهر بشكل أفضل، وكذلك (Sekaran, 2003:122)، كذلك ومن اجل العلاقات السببية ما بين متغيرات

الدراسة فان التصميم الاستشكافي يشكل تصميمًا مناسبًا لفهم تلك العلاقات السببية بين متغيرات نموذج الدراسة (Saunders et al., 2009:142).

9-2-2: وصف مجتمع وعينة الدراسة: Describe Population and Sample

1-9-2-2: مجتمع الدراسة Study Population

سوف يتم اختيار جامعة البصرة كمجتمع للدراسة الحالية المكون من (2651) تدريسي لاهمية الجانب الابداعي بصورة عامه والسلوك الابداعي للتدريسين بصورة خاصه في قطاع التعليم العالي ، كما أن قطاع التعليم سوف يتيح مساحة واسعة للتعامل مع متغيرات الدراسة الحالية ، خصوصا أن قيادات الأقسام العلمية ، او العمادات تمتاز بنوع من الاستقلالية في التعامل مع التدريسيين ، وكذلك هناك مساحة معينة من الاستقلالية يتمتع بها القائمين على إدارة منظومة التعليم العالي مقارنة بباقي الوزارات .

جامعة البصرة هي إحدى أكبر وأقدم الجامعات في العراق. تقع في مدينة البصرة، مركز محافظة البصرة في جنوب العراق. وتضم الجامعة العديد من الكليات ذات التخصصات المختلفة الطبية والهندسية والعلمية والأدبية. تأسست جامعة البصرة في الأول من نيسان (أبريل) سنة 1964، بدأت الدراسة في خمس كليات (العلوم، الهندسة، الاقتصاد، القانون، الآداب) في السنة الدراسية الأولى 1964-1965 وقبلت 816 طالبا وطالبة، خلال سنوات عمرها، تطورت الجامعة كثيرا وأصبحت إحدى مراكز البحث العلمي في العراق. وجرى توزيع الاستبيان في جامعه البصرة كل من (مجمع كرمة علي، مجمع باب الزبير) المتكون 20 كلية و74 قسم، حيث تضم كرمة علي 13 كلية (الهندسة، الصيدلة، العلوم، التربية، الزراعة، تربية العلوم الصرفة، تربية العلوم الانسانية، مستشفى التعليمي - كلية الطب، الطب البيطري، طب الاسنان، علوم البحار، طب الاسنان، التربية الرياضية) اما مجمع باب الزبير يضم 7 كليات (الإدارة والاقتصاد، الآداب، القانون، الفنون الجميلة، التربية بنات، طب الزهراء، التمريض)

2-9-2-2: عينه الدراسة Study Sample

تم اختيار عينة الدراسة لعدد من التدريسيين في جامعه البصرة والكليات والاقسام التابعه لها واستطلاع ارائهم . وان سبب اختيار التدريسيين من مجتمع الدراسة كون الجامعات تحتاج إلى سلوك ابداعي من افرادها التدريسيين وأن ذلك يتم عن طريق توليد الافكار وتطبيقها لمواكبة التطورات والتغيرات السريعة والتي تنعكس ايجاباً على ازدهار البلد .

وقد تمثلت عينة الدراسة بـ (337) تدريسي من مجتمع الدراسة الذي بلغ عدده (2651) تدريسي ، وذلك من خلال الاعتماد على الجدول الذي أورده (Sekaran and Bougie,2016:264) الذي قد حدد حجم العينة المذكورة لكل مجتمع ، إذ إن المجتمع الذي يكون عدده (2400) يكون الحجم المناسب لاختيار العينة (331) (وهي عينة عشوائية بسيطة)، وبناءً على ما ذكرناه انفا فقد تم توزيع (400) استبانة تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة ، اذ تمت استعادة (368) استبانة وقد وجد ان هناك (32) استمارة غير صالحة لغرض التحليل بسبب عدم الاستجابة بصورة صحيحة وتم عدم احتسابها ، وعليه فان مجموع العينة النهائية للدراسة الحالية قبل استبعاد القيم المتطرفة كانت بلغ (337) فرداً ، والجدول (2-9) يوضح تفاصيل كل من العينة والمجتمع وكالاتي :-

﴿الجدول 2-9: تفاصيل مجتمع الدراسة﴾

ت	المكان	مجتمع الدراسة	الاستمارات الموزعه	الاستمارات المستردة	الاستمارات الخاضعة للتحليل
1	مجمع باب الزبير	598	100	98	94
2	مجمع كرمة علي	2053	300	270	243
3	المجموع	2651	400	368	337

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على احصائيات جامعه البصرة

يعرض الجدول (2-10) وصف العينة حسب الخصائص (الجنس،، التحصيل الدراسي،، العمر، سنوات الخدمة، اللقب العلمي، الدورات) حيث يبين لنا أن أغلب عدد افراد العينة من الذكور بنسبة 66.8%، في حين كانت نسبة الاناث بنسبة 33.2%. كما كانت نسبة الحاصلين على الدكتوراه 70.8% والحاصلين على الماجستير 29.2%. وكانت الفئة العمرية (من36-45) الاكثر بنسبة 32.3%، تليها الفئة (من25-35) بنسبة 29.2%، ثم الفئة (من 46-55) بنسبة 26.4%. أما فيما يخص سنوات الخدمة، فان فئة الخدمة (من16-20) كانت الاكثر بنسبة 28.6%، تليها الفئة (من11-15) بنسبة 24.5%، ثم الفئة (من 21-25) بنسبة 20.2%. كان الحاصلين على لقب المدرس بنسبة 30.7%، يليهم الحاصلين على لقب استاذ مساعد بنسبة 26.7%، واخيرا الحاصلين على لقب استاذ بنسبة 17.1%. اما فيما يتعلق بالدورات التدريبية ، فان الدورات الداخلية كانت الاغلب بنسبة 81.1% ، في حين كانت الدورات الخارجية بنسبة 18.9%.

جدول 10-2: وصف خصائص العينة

Percent	Frequency	الفئات		Percent	Frequency	الفئات	
70.0	236	دكتوراه	التحصيل الدراسي	65.3	220	ذكر	الجنس
30.0	101	ماجستير		34.7	117	انثى	
100.0	337	Total		100.0	337	Total	
Percent	Frequency	الفئات		Percent	Frequency	الفئات	
3.3	11	من 5 الى 10	سنوات الخدمة	28.5	96	من 25 الى 35	العمر
24.9	84	من 11 الى 15		32.3	109	من 36 الى 45	
27.9	94	من 16 الى 20		27.6	93	من 46 الى 55	
20.5	69	من 21 الى 25		11.6	39	اكبر من 56	
11.0	37	من 26 الى 30		100.0	337	Total	
7.4	25	من 31 الى 35		Percent	Frequency	الفئات	
5.0	17	اكثر من 36	25.2	85	مدرس مساعد	اللقب العلمي	
100.0	337	Total	30.6	103	مدرس		
Percent	Frequency	الفئات		27.0	91		استاذ مساعد
80.4	271	داخلية	17.2	58	استاذ		
19.6	66	خارجية	100.0	337	Total		
100.0	337	Total	الدورات				

المصدر: نتائج برنامج SPSS V. 24 بعد اعادة تنظيمها

10-2-2 : طرائق جمع البيانات : Data Collection Methods

لغرض تحقيق هدف الدراسة فقد تم تناول العديد من الادوات لجمع البيانات والمعلومات وهي :-

- 1- الإطار النظري والمنهجي والدراسات السابقة :- تم الاعتماد على المعلومات المتعلقة بالجانب النظري على عدد ليس بالقليل من المقالات والدراسات (الكمية والنوعية) والاطاريج الجامعية والرسائل فضلاً عن الكتب العلمية المتخصصة في مجال السلوك التنظيمي واختصاصت اخرى مع التركيز الكبير على المصادر الاجنبية لتوفير القيمة العلمية في موضوعاتها بما يتعلق بمتغيرات الدراسة الحالية ، كما جرى الاستفادة بشكل كبير من خدمات (Internet) اثناء عملية البحث عن المصادر المذكورة انفاً وكذلك إجراء العديد من المراسلات مع عدد من الكليات والباحثين وعدد من المؤسسات المتخصصة لغرض الحصول على دراسات وبحوث ذات صلة بالموضوع .

2- **الاطار الميداني :-** جرى تغطية الجانب الميداني من قبل الباحث بالاعتماد على الوسائل الضرورية والطرائق اللازمة لجمع البيانات والمعلومات فقد تم الاعتماد بصورة كبيرة على **(الاستبانة)** إذ تعد الاستبانة المصدر الرئيس لجمع البيانات التي تم تشكيلها على شكل مجموعة من الاسئلة ، اذ يقوم المستجيب بتدوين اجابته عليها من خلال اختيار احد البدائل المتاحة فيها ، وأن سبب الاعتماد على الاستبانة في الدراسة الحالية هو المعرفة الدقيقة بالمشكلة وتحديد الاهداف المطلوبة وبكيفية قياس متغيراتها ، وقد تألفت الاستبانة النهائية من (52) فقرة غطت اربعة متغيرات رئيسة انتظم تحتها (12) بعداً فرعياً كما في الملحق (E) وقد تم الاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي الذي يتدرج على وفق الاجابات التالية (**اتفق تماماً ، اتفق ، اتفق الى حد ما ، لا اتفق ، لا اتفق تماماً**) والجدول (11-2) يوضح المتغيرات الرئيسية والابعاد والمصادر التي تم اعتمادها في وضع فقرات الاستبانة وكالاتي.

الجدول 11-2: فقرات الاستبانة ومصادرها

ت	المتغيرات الرئيسية	الابعاد	الفقرات	المصادر
1	القيادة الابوية (متغير مستقل)	القيادة السلطوية	5-1	Pellegrini and Scandura,2007:573
		القيادة الخيرة	11-6	Pellegrini and Scandura,2007:573
		القيادة الاخلاقية	16-12	Pellegrini and Scandura,2007:573
2	جودة حياة العمل (متغير وسيط)	التوازن بين العمل والحياة	19-17	Chen and Farah,2000:66
		الخصائص الوظيفية	22-20	Chen and Farah,2000:66
		السلوك الاشرافي	25-23	Chen and Farah,2000:66
		التعويضات والمزايا	28-26	Chen and Farah,2000:66
3	السلوك الابداعي	توليد الفكرة	32-29	Ndwiga,2019:33
		ترويج الفكرة	35-33	Ndwiga,2019:33

Ndwiga,2019:33	38-36	تنفيذ الفكرة	صوت العاملين	4
Liang et al.,2012:75	43-39	الصوت التعريزي		
Liang et al.,2012:75	48-44	الصوت المحضور		

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر المذكورة انفاً

11-2-2: الاساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات: Statistical Methods Used in Data Analysis

تم استعمال وتوظيف عدد من الاساليب الاحصائية وتوظيفها لوصف وتحليل البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات التابعة لها . وبالاعتماد على الحاسوب لحزمة من برامج التطبيقات الجاهزة (SPSS. V.24) وبرنامج (AMOS. V.24) ، ويمكن توضيح هذه الاساليب كالآتي:

➤ اداة (Cronbach's a and Item-Total-Correlation): للتعبير عن الاتساق الداخلي او إلى اي مدى ينتج الاختبار نتائج تكاد تكون متشابهة في ظل ظروف مماثلة وفي جميع الاوقات واستخدام لذلك برنامج SPSS. V.24.

➤ التوزيع الطبيعي: Skewness and Kurtosis : التأكد من توزيع البيانات بصورة طبيعية لغرض استخدام الاساليب الاحصائية المعلمية، واستعمال لذلك برنامج SPSS. V.22.

➤ التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis-CFA): للتأكد من صدق البناء التوكيدي. واستخدام لذلك برنامج AMOS. V.24.

➤ صدق التقارب Convergent Validity: للتأكد من مدى ترابط المقاييس التي تقيس المفهوم نفسه بعضها مع بعض . وصدق التمايز Discrimination Validity: للتأكد من مدى تباين مقياس عن مقياس اخر يقيس بنية مفاهيمية مختلفة واستعمال لهذين التحليلين برنامج AMOS.V.24.

➤ الوسط الحسابي Means: لتحديد مستوى استجابة عينة الدراسة تجاه المتغيرات الرئيسية وابعادها. والانحراف المعياري Standard Deviation: لتحديد درجة تشتت الاجابات عن وسطها الحسابي. ومعامل الاختلاف Coefficient variation : لتحديد معامل اختلاف استجابة العينة تجاه متغيرات الدراسة . واستخدام لتلك التحاليل برنامج SPSS. V.24.

➤ تحليل الارتباط Pearson's Correlation : لتحديد اتجاه العلاقة فيما بين متغيرات الدراسة وابعاد الدراسة لدعم الفرضيات . واستخدم لهذا التحليل برنامج SPSS. V.24.

➤ تحليل المسار Path Analysis: تحديد التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للمتغيرات المستقلة في التابعة. واستخدم لهذا التحليل برنامج AMOS. VV.24.

2-2-12: الصدق والثبات لاداة الدراسة: Validity and Reliability of Study Tool

2-2-12-1: صدق المقياس "الصلاحية" Scale Validity

يهتم صدق المقياس في التأكد من ان المقياس قد تضمن عدداً كافياً من الفقرات المقصود قياسها. بعبارة اخرى ، هو مدى تمثيل المقياس للمفهوم بصدق، وهناك نوعين من الصدق هما الأول: صدق المحتوى (Content Validity) والذي يعني أن المقياس يتضمن مجموعه كافية من العناصر بحيث كلما زادت عناصر المقياس زاد صدق المحتوى، والثاني الصدق الظاهري (Face Validity) والذي يشير الى المدى التي تعكس فيه فقرات المقياس ماوضعت لقياسه (Zikmund et al.,2010:308). ويتم التأكد من صدق بناء مقاييس الدراسة من خلال عرض اداه الاستبانة على عدد من الخبراء المحكممين واصحاب المعرفة من عدد من الجامعات وبالتالي يتم الحصول على ملاحظاتهم القيمة التي كانت لها اثر كبير في الدراسة واثرت بشكل ايجابي بالاضافة الى توجيهه الاستبانة بالشكل الصحيح. فضلا عن تطبيق اجراء دراسة تجريبية Pilot (Study) (Saunders et al.,2009:394) التي تمثل إجراء مسبق او قبلي للكشف عن نقاط الضعف في الاستبانة من خلال توزيعها على عينة من المستجيبين مشابهة لمجال العينة في الدراسة الرئيسية (Zikmund et al.,2010:56) ، والتي يستطيع الباحث من خلالها الانتباه الى الاخطاء الواردة ووضع الحلول لها قبل اجراء الدراسة النهائية ، فقد قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة الاولية والبالغ عددها (19) استبانة الى عدد من التدريسين من عدد من الكليات في جامعه البصرة التابعه لوزارة التعليم العالي وكما تم الاشارة اليها في الملحق (D)

2-2-12-2: ثبات المقياس Scale Reliability

يعد ثبات المقياس من الخصائص الاساسية التي تشير الى استقرار وثبات الأداة المستعملة في جمع البيانات او إلى اي مدى ينتج الاختبار نتائج تكاد تكون متشابهه في ظل ظروف مماثله وفي جميع الاوقات المختلفة وبعبارة أخرى فإن ثبات المقياس يؤدي الى وضوح فقرات الاستبانة (Saunders et al.,2009:394) ولغرض تحديد ثبات القياس سوف يتم استخدام (Item-to-Total Correlation) والذي يقوم بقياس كل فقرة من فقرات الاستبانة على المتغير الاساسي ، وعليه يتم الغاء كل فقرة يكون ارتباطها اقل من (0.40) لانها تعتبر نسبة غير جيدة والابقاء على بقية الفقرات التي يكون ارتباطها اكبر من ذلك ، والمبين في الملحق (C) وكما موضح في الجدول (2-12) الآتي:

الجدول 2-12: نتائج تحليل ثبات المقياس لفقرات الاستبانة

ت	المتغيرات	الفقرات التي تم استبعادها	الترتيب	عدد الفقرات المتبقية للاستبانة النهائية
1	القيادة الابوية	4	15-8-7-1	16
2	جودة حياة العمل	لا يوجد	-	-
3	السلوك الابداعي	لا يوجد	-	-
4	صوت العاملين	لا يوجد	-	-
مجموع الفقرات المتبقية للاستبانة النهائية				48

المصدر: من اعداد الباحثة

3-2: خلاصة الفصل : Summary

تم في هذا الفصل بالاستعانة بدراسات ومؤلفات ومراجع لعديد من الكتاب في الفصل الاول قد تم عرض الدراسات السابقة في المبحث الاول الذي يعد ذا أهمية كبيرة للباحث في اعطاء صورة واضحة وشاملة على الموضوع الذي جرى عليه البحث، حيث تم الحصول على المعلومات من مصادر عديدة ومتنوعة لعدد من الكتاب والباحثين التي ساعدت الدراسة الحالية في فهم تفاصيل الموضوع والوصول إلى تفاصيل أكثر دقة . لقد تم استعراض هذه الدراسات حسب الفرضيات والعلاقات بين متغيرات الدراسة الحالية، وفهم الترابط الحاصل بين تلك المتغيرات، و أوجهه أشبهه والاختلاف ، وتصميم الدراسة ومحدداتها، ومجال التطبيق لغرض الوصول الى نتائج ذات دقة عالية وبالتالي فانها تنعكس ايجابا على دراستنا الحالية.اما في المبحث الثاني فقد تناولت منهجية الدراسة اذ تعد جزءا مهما في الدراسة والذي يتطرق الى كل من مشكلة الدراسة واهميتها واهدافها ووصف مجتمع وعينة الدراسة وتصميم الدراسة واساليب جمع البيانات والاساليب الاحصائية التي تساعد في تحليل البيانات بما يتناسب مع فرضيات الدراسة الحالية.

الفصل الثالث

□ الإطار الإجرائي "الميداني"

Procedural Framework

المبحث الأول

الفصل الثالث: تحليل البيانات: Data Analysis

سوف يناقش هذا الفصل الجانب المتعلق بتحليل البيانات التي تم تجميعها من العينة. إذ يهدف هذا الفصل الى اختبار الاطار المفاهيمي الذي تم افتراضه في الفصل الثاني، ولغرض تحقيق هذا الامر تم تقسيم الفصل الى مبحثين رئيسيين هما: المبحث الأول: التحليل الأولي للبيانات، والذي سيناقتش فيه فحص البيانات من حيث (1) فحص الحالات المتطرفة، (2) فحص طبيعة توزيع البيانات، (3) فحص الصدق والثبات لمقاييس الدراسة. اما المبحث الثاني فيتعلق بالإحصاء الوصفي، والاستنتاجي والذي سيناقتش فيه (1) وصف خصائص ومتغيرات الدراسة، (2) اختبار علاقات الارتباط بين المتغيرات، (3) اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية.

المبحث الأول: التحليل الأولي للبيانات: Initial Data Analysis

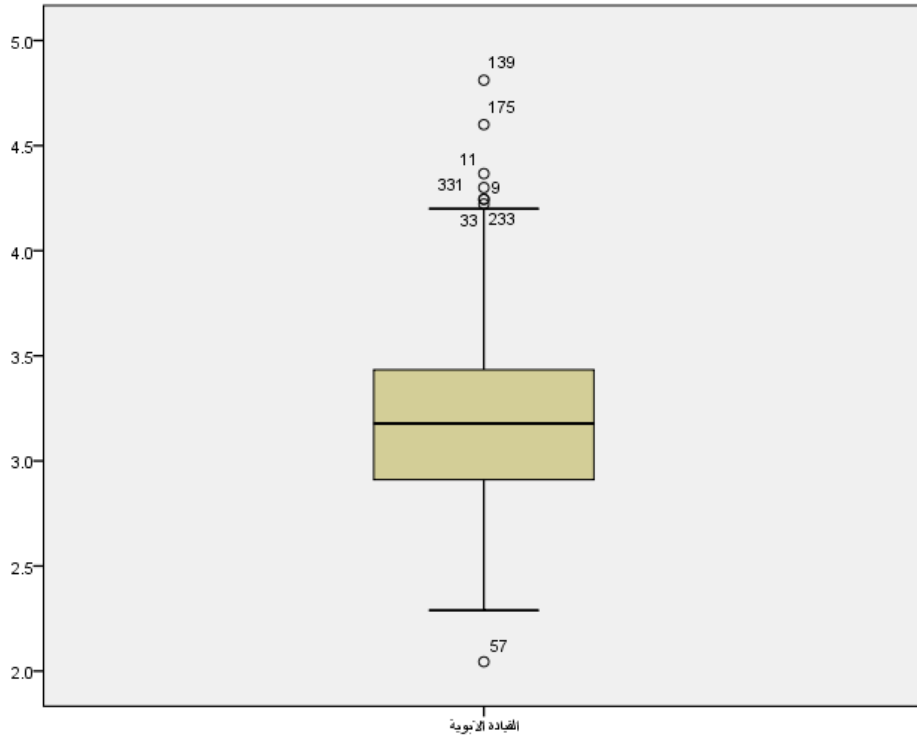
1-1-3: اختبار القيم المتطرفة

بهدف فحص البيانات فيما يتعلق بخلوها من حالات او استجابات متطرفة عن اجمالي الحالات الاخرى، سوف يتم فحص الحالات الـ (337) لهذه الدراسة. إذ يتم هذا الفحص من خلال اداة الـ (Explore) المتوفرة في برنامج SPSS، حيث تم ادخال المتغيرات الرئيسية الاربعة للدراسة. تظهر الاشكال (1-3)، (2-3)، (3-3)، (4-3) نتائج (Pox plot) التي تمثل طريقة معيارية لعرض البيانات وفق خمس قيم (الحد الأدنى والرابع الأول والوسيط والرابع الثالث والحد الأقصى)، إذ يظهر (Pox plot) القيم المتطرفة التي تقع خارج الحد الأدنى او الأقصى. من خلال ذلك. يتضح ان هناك حالات كانت متطرفة يتوجب استبعادها. والجدول (1-3) يوضح تلك الحالات التي بلغ عددها (15) حالة ، وبالتالي تكون الحالات النهائية لهذه الدراسة متكونة من (322) حالة:

الجدول 1-3: الحالات المتطرفة لكل متغير

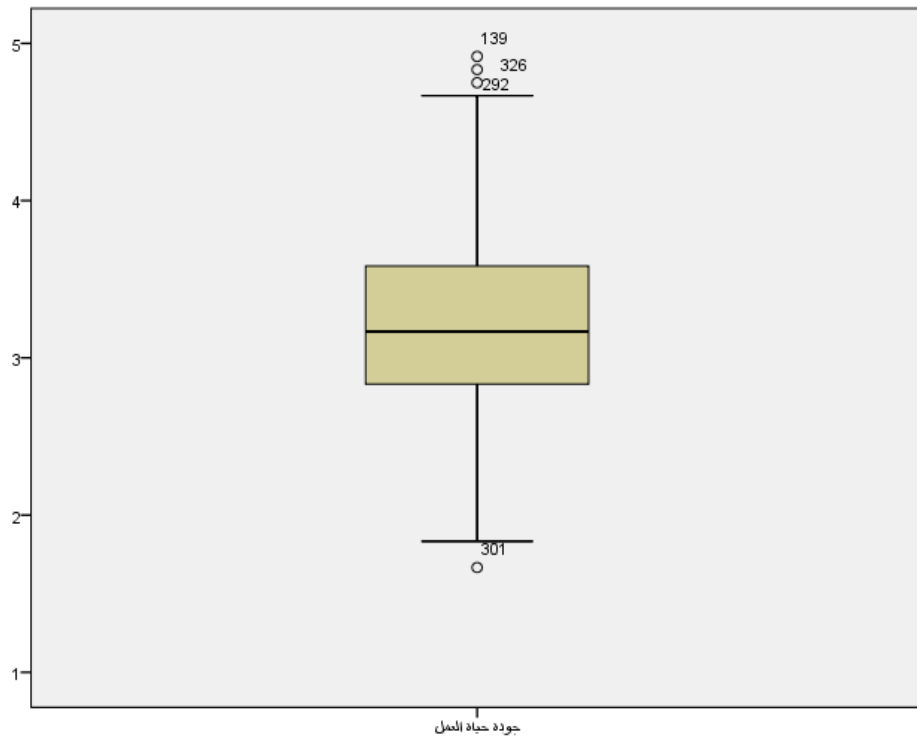
صوت العاملين	السلوك الابداعي	جودة حياة العمل	القيادة الابوية
-	117	139	9
-	270	292	11
-	301	301	33
-	304	326	57
-	328	-	139
-	-	-	175
-	-	-	233
-	-	-	331

المصدر: نتائج SPSS. 24 بعد اعادة التنظيم



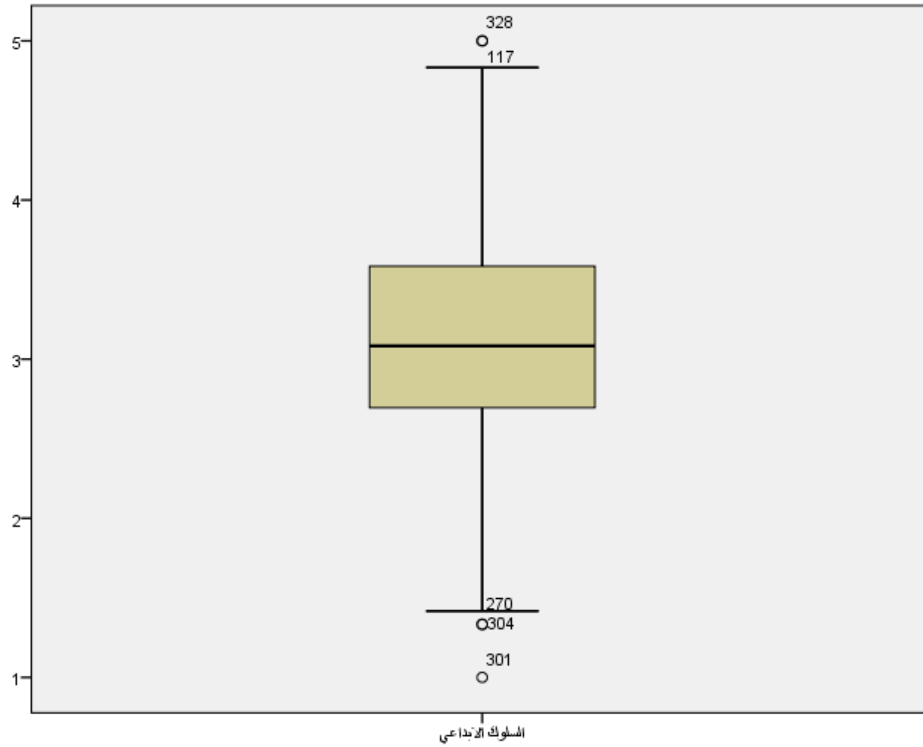
الشكل 3-1: اختبار القيم المتطرفة للقيادة الابوية

المصدر: نتائج SPSS. 24



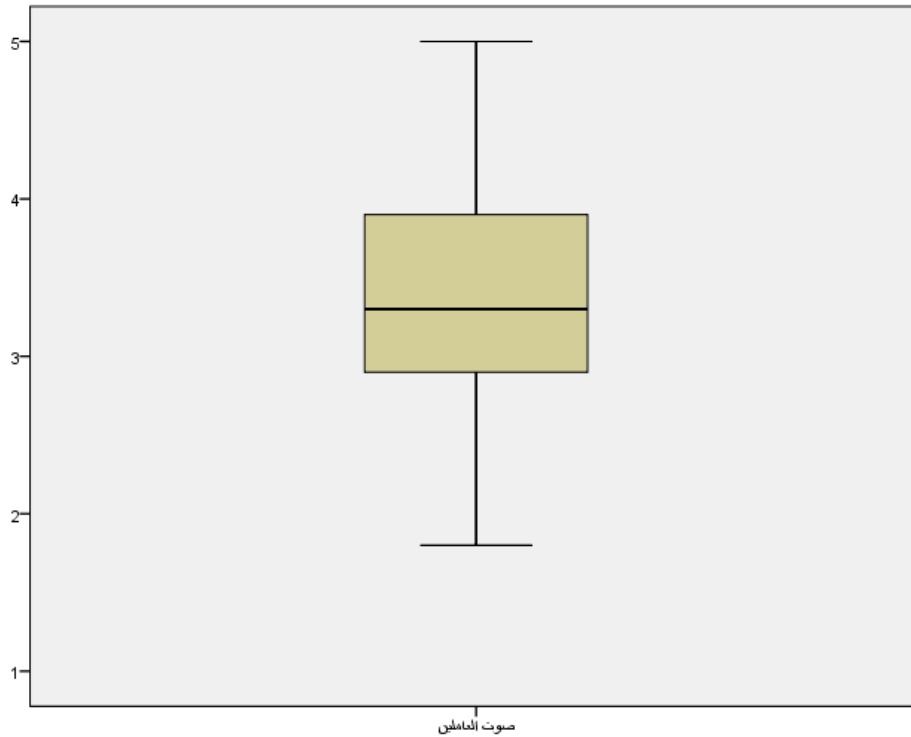
الشكل 3-2: اختبار القيم المتطرفة لجودة حياة العمل

المصدر: نتائج SPSS. 24



الشكل 3-3: اختبار القيم المتطرفة للسلوك الابداعي

المصدر: نتائج SPSS. 24



الشكل 4-3: اختبار القيم المتطرفة لصوت العاملين

المصدر: نتائج SPSS. 24

2-1-3: فحص طبيعة توزيع البيانات

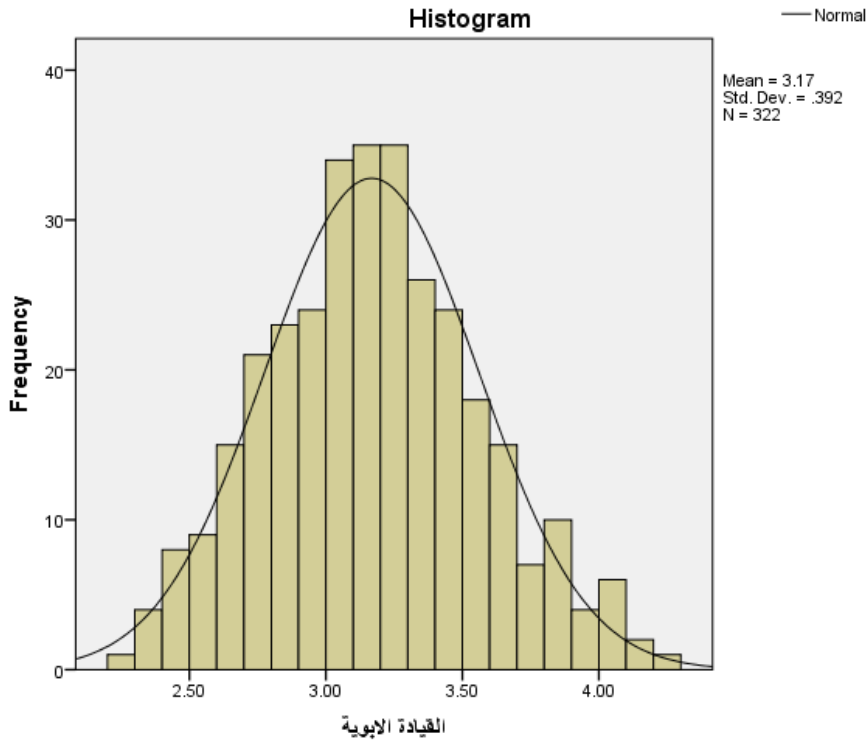
هناك ضرورة للتعرف على طبيعة توزيع البيانات، وذلك لان الأدوات الإحصائية المستخدمة في عملية التحليل سوف تتوقف على طبيعة توزيع تلك البيانات فإذا كانت البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً فيتم استخدام أدوات التحليل الإحصائي المعلمي ، اما اذا كانت تلك البيانات لا تتوزع توزيعاً طبيعياً فسوف يتم استخدام أدوات التحليل اللامعلمي (Field, 2009:145). وسوف يتم الاعتماد على نتائج التمايل Skewness والتقلطح Kurtosis لفحص طبيعة توزيع البيانات. وبناء على هذا الاختبار، وعند مستوى المعنوية في هذه الدراسة هو (0.05)، فإن التوزيع يكون طبيعياً وذلك عندما تكون قيمة Z للتمايل والتقلطح لا تتجاوز الـ (±1.96). اذ يتم استخراج قيمة الـ Z من خلال قسمة قيم Skewness و Kurtosis المحسوبة على الخطأ المعياري لها (Kerr et al., 2002:49). والجدول (2-3) يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول 2-3: نتائج فحص طبيعة توزيع البيانات

Kurtosis			Skewness			المتغيرات
Z-Kurtosis	Std. Error	Statistic	Z-Skewness	Std. Error	Statistic	
-0.918	0.271	-0.249	1.404	0.136	0.191	القيادة الابوية
-0.655	0.271	-0.178	1.752	0.136	0.238	جودة حياة العمل
0.893	0.271	0.242	1.073	0.136	0.146	السلوك الابداعي
-1.280	0.271	-0.347	1.600	0.136	0.217	صوت العاملين
1.730	0.271	0.469	1.141	0.136	0.155	القيادة الخيرة
-0.557	0.271	-0.151	0.908	0.136	0.123	القيادة الاخلاقية
-1.021	0.271	-0.277	0.322	0.136	0.044	القيادة السلطوية
-0.434	0.271	-0.118	-0.055	0.136	-0.007	التوازن بين العمل والحياة
1.036	0.271	0.281	-1.466	0.136	-0.199	الخصائص الوظيفية
-1.715	0.271	-0.465	-0.523	0.136	-0.071	السلوك الانشراقي
-0.684	0.271	-0.185	0.615	0.136	0.084	التعويضات والمزايا
-0.452	0.271	-0.122	-0.515	0.136	-0.070	توليد الفكرة
0.530	0.271	0.144	0.102	0.136	0.014	ترويج الفكرة
-0.811	0.271	-0.220	1.189	0.136	0.162	تحقيق الفكرة
-1.169	0.271	-0.317	0.767	0.136	0.104	الصوت التعزيزي
-0.872	0.271	-0.236	-0.160	0.136	-0.022	الصوت المحضور

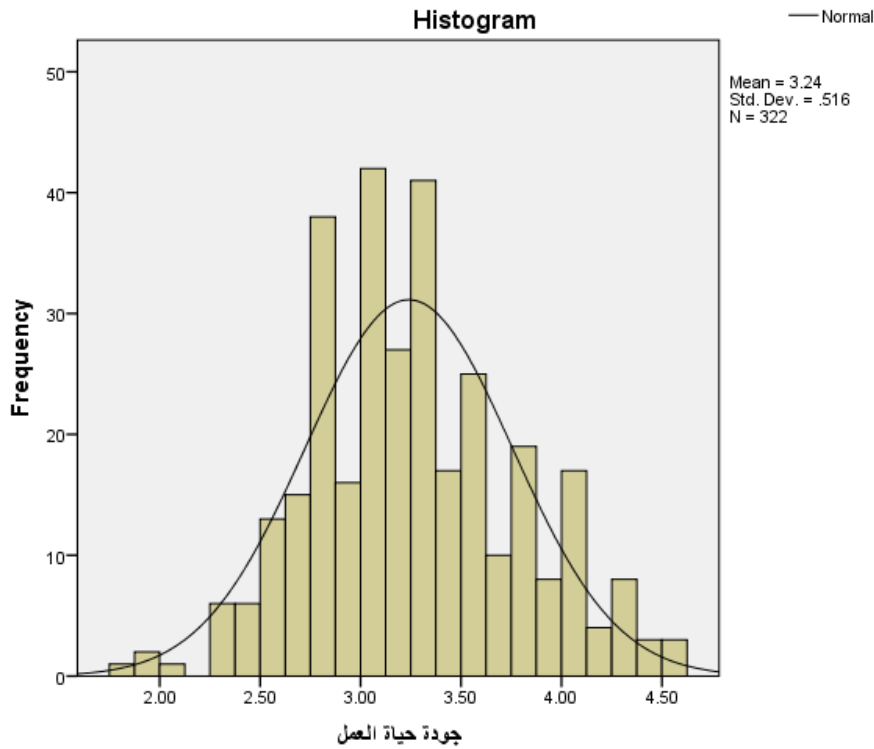
المصدر: نتائج برنامج SPSS V. 24 بعد اعادة تنظيمها

من خلال النتائج الظاهرة في الجدول اعلاه يتبين ان المتغيرات الاربعة الرئيسية وابعادها الفرعية حصلت على قيم لا تتجاوز حدود الـ (±1.96)، وهذا يعطي مؤشرا على ان البيانات تتوزع بشكل طبيعي، وان ادوات الاحصاء المعلمي هي الأفضل في عملية التحليل. اضافة الى ذلك، فإن الاشكال (3-5)، (3-6)، (3-7)، (3-8) توضح وبشكل بياني ان البيانات تعكس توزيع البيانات بشكل طبيعي.



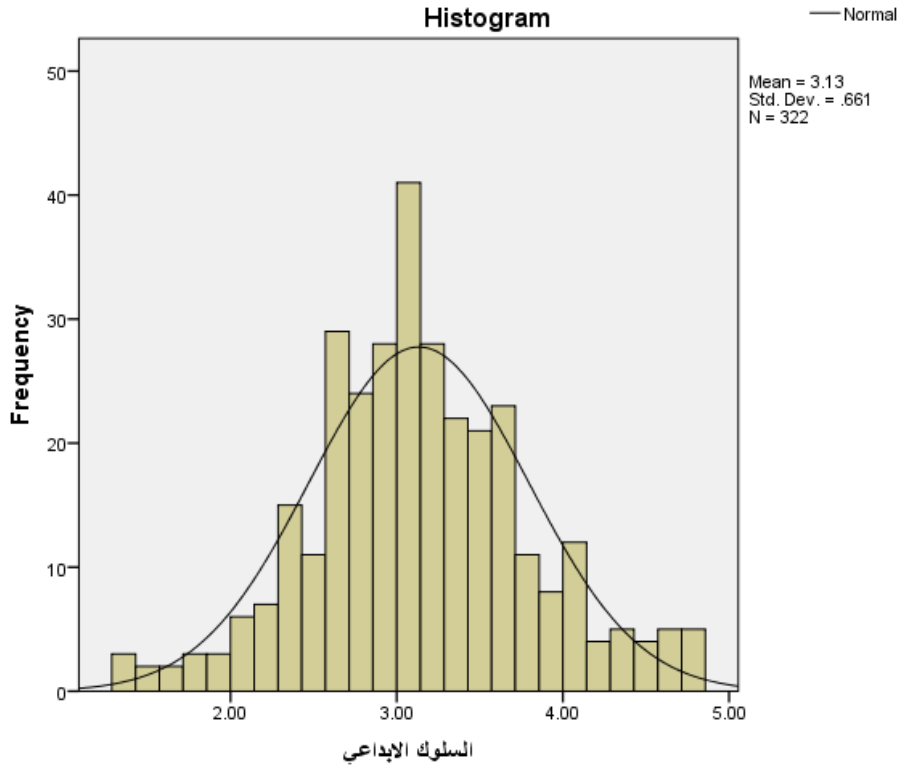
الشكل (3-5): التوزيع الطبيعي لبيانات القيادة الابوية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 24



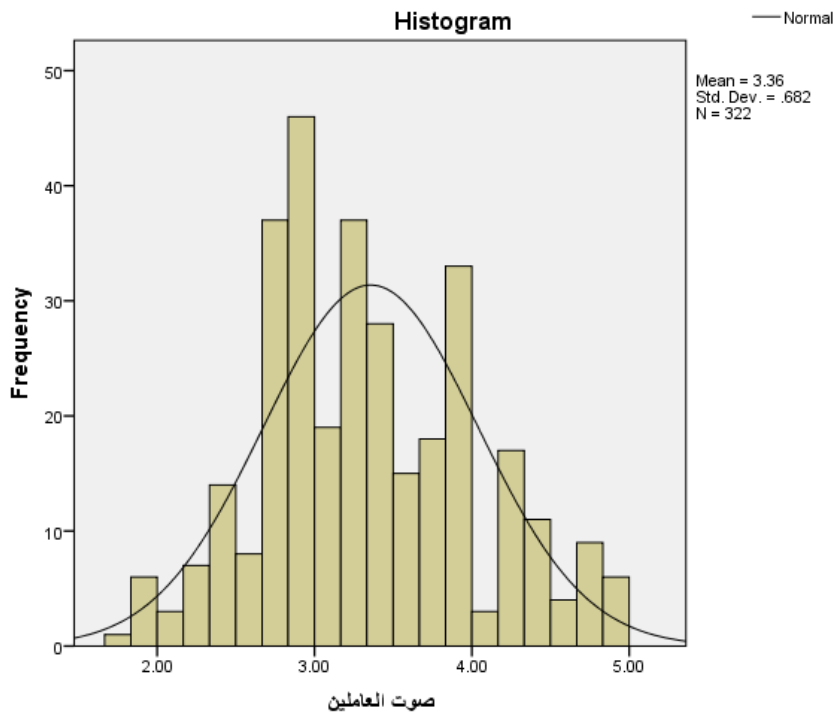
الشكل 3-6: التوزيع الطبيعي لبيانات لجودة حياة العمل

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 24



الشكل 3-7: التوزيع الطبيعي لبيانيا للسلوك الابداعي

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 24



الشكل 3-8: التوزيع الطبيعي لبيانيا لصوت العاملين

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 24

3-1-3: صدق وثبات المقاييس

أولاً: فحص الصدق

لغرض التأكد من أن المقاييس الأربعة صممت بطريقة تستطيع أن تقيس المفاهيم بشكل صحيح؛ لذا سوف يتم التأكد من صدق البناء التوكيدي. ولهذا الغرض فإن التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis- CFA) يعد التحليل الأنسب والأكثر استعمالاً لهذا الغرض، وتحديدًا عندما يتم استخدام مقاييس جاهزة تم استخدامها سابقاً. ومن خلال نتائج CFA سيتم التحقق من صدق وصلاحيّة المقياس في قياس المفاهيم المعنية، وبالتالي، التحقق من صدق بنية المقاييس (Singh, 2007:203). وواحدة من أهم الشروط في اختبار CFA هو أن تكون العينة أكبر من 200 مفردة وهذا الشرط متوفر في الدراسة الحالية (Kline, 2011:199).

سوف يتم فحص الصدق (Validity) بثقين هما: صدق التقارب (Convergent Validity) الذي يحدد مدى تقارب المفاهيم الفرعية (الأبعاد) التي تقيس مفهوم ما مع بعضها البعض، وصدق التمايز (Discriminant Validity) الذي يحدد مدى تمايز المفاهيم الفرعية (الأبعاد) التي تقيس مفهوم ما فيما بينها (Hair et al., 2017:112,115)، وسوف يتم التحقق من صدق التقارب من خلال: (1) قيم التشبعات المعيارية (Factor Loading-FL) لكل سؤال من أسئلة المقياس والتي يجب تتجاوز الـ (0.50) والأفضل أن تتجاوز الـ (0.70). (2) قيمة متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted- AVE) الذي يجب أن يكون أكبر من (0.50) كما موضح في الجدول (3-3) (Hair et al., 2010:680).

ثانياً: فحص الثبات

يشير الثبات (Reliability) إلى احتمالية ظهور نفس النتائج في وقت آخر عند استعمال المقاييس. وسوف يتم فحص الثبات من خلال التحقق من قيمتي الثبات المركب (Composite Reliability)، ومعامل ثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's α) والتي يمكن الحصول عليها من خلال مخرجات تحليل التحليل العاملي التوكيدي، أن تحقق ثبات المقاييس الأربعة سيكون من خلال تجاوز قيمة الثبات المركب والفا كرونباخ لـ (0.70) (Hair et al., 2017:112). والجدول (3-3) و(4-3) و(5-3) و(6-3)، والأشكال (3-9) و(3-10) و(3-11) و(3-12) تظهر لنا نتائج صدق التقارب وقيمتي معامل الثبات للمقاييس الأربعة للدراسة وكالاتي:

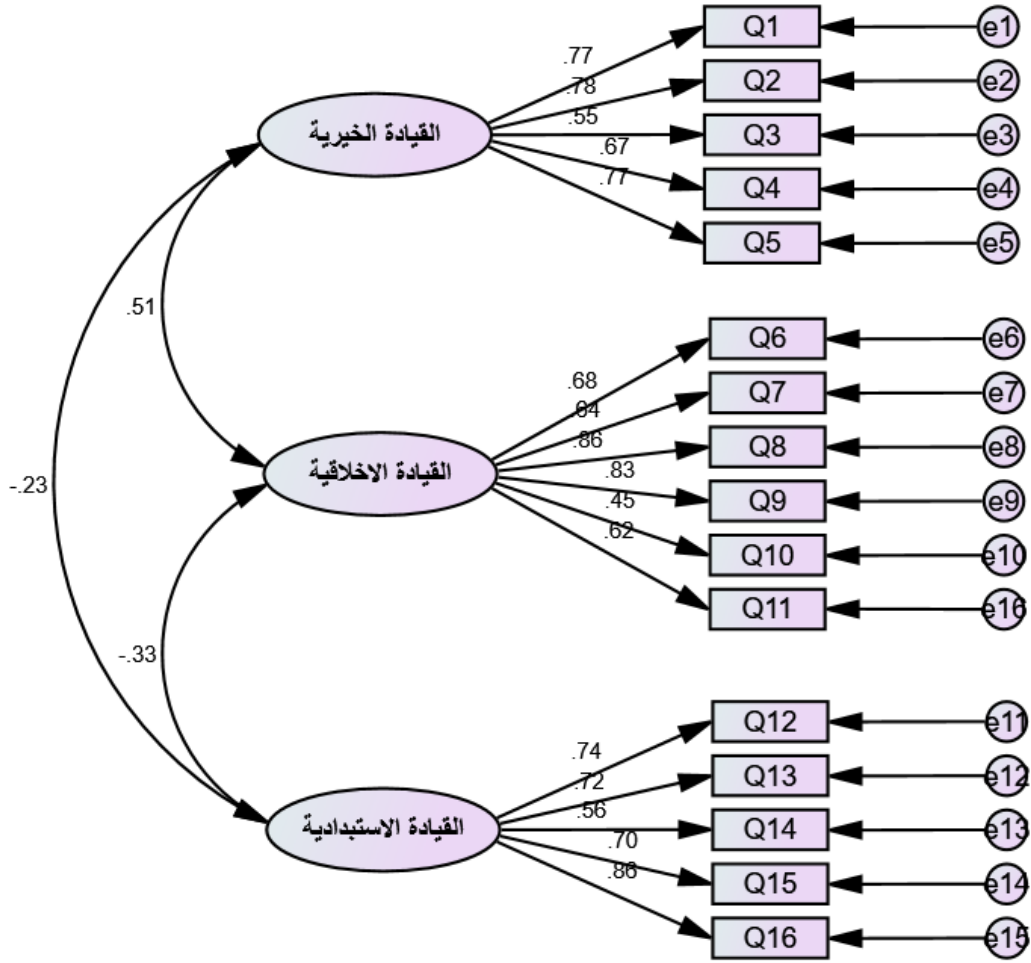
المتغير المستقل: القيادة الابوية

يتمثل المتغير المستقل في الدراسة الحالية بالقيادة الأبوية من خلال ثلاثة ابعاد هي (القيادة الخيرة، والقيادة الأخلاقية، والقيادة السلطوية) وبواقع (16) سؤال لبعدها القيادة الابوية، وتضمن البعد الاول والثالث (القيادة الخيرة، والقيادة السلطوية) خمس أسئلة لكل واحد منهم، في حين تضمن البعد الثاني (القيادة الاخلاقية) ستة اسئلة، والجدول (3-3)، والشكل (9-3) يظهران مؤشرات صدق التقارب والثبات لهذا المتغير وابعاده واسئلته الفرعية.

جدول 3-3: مؤشرات الصدق والثبات للقيادة الابوية

البعد	الفقرة	FL	AVE	CR	Cronbach's α
القيادة الخيرة	Q1	0.769	0.507	0.723	0.885
	Q2	0.776			
	Q3	0.554			
	Q4	0.666			
	Q5	0.770			
القيادة الاخلاقية	Q6	0.684	0.535	0.754	0.915
	Q7	0.639			
	Q8	0.855			
	Q9	0.826			
	Q10	0.446			
	Q11	0.619			
القيادة السلطوية	Q12	0.735	0.517	0.735	0.892
	Q13	0.717			
	Q14	0.557			
	Q15	0.698			
	Q16	0.857			

المصدر: مخرجات برنامجي الـ Amos & SPSS



الشكل 9-3: التحليل العاملي التوكيدي للقيادة الابوية

المصدر: مخرجات برنامج Amos V. 24

بالاعتماد على النتائج الظاهرة في الجدول (3-3)، والشكل (9-3) نستنتج الآتي:

- 1- إن اسئلة البعد الاول الخمسة (القيادة الخيرة) تجاوزت تشبعاتها المعيارية الـ(0.50) لجميع الاسئلة، كما أن متوسط التباين المستخرج AVE لهذا البعد تجاوز الـ(0.50)، وهذا يدل على تحقق مؤشري صدق التقارب لهذا البعد. اضافة الى ذلك، فإن قيمتي الثبات (اي الثبات المركب والفا كرونباخ) قد تجاوزت الـ(0.70) بما يحقق الثبات لهذا البعد.
- 2- ان اسئلة البعد الثاني الستة (القيادة الاخلاقية) تجاوزت تشبعاتها المعيارية الـ(0.50) ما عدا السؤال (Q10) الذي لم يحقق الشرط. كما ان متوسط التباين المستخرج AVE لهذا البعد (بعد حذف السؤال 10) قد تجاوز الـ(0.50)، هذا يعطي مؤشرا على تحقق مؤشري صدق التقارب لهذا البعد، فضلاً عن ذلك، فإن قيمتي الثبات (اي الثبات المركب والفا كرونباخ) قد تجاوزت الـ(0.70) بما يحقق الثبات لهذا البعد.

- 3- ان اسئلة البعد الثالث الخمسة (القيادة السلطوية) تجاوزت تشبعاتها المعيارية الـ(0.50) لجميع الاسئلة، كما أن متوسط التباين المستخرج AVE لهذا البعد تجاوز الـ(0.50). هذا يدل على تحقق مؤشري صدق التقارب لهذا البعد. اضافة إلى ذلك، فان قيمتي الثبات (اي الثبات المركب والفاكرونباخ) قد تجاوزت الـ(0.70) بما يحقق الثبات لهذا البعد.
- 4- بناء على التحليل في أعلاه أصبح عدد الأسئلة لهذا المتغير (القيادة الأبوية) (15) بدلا من (16).

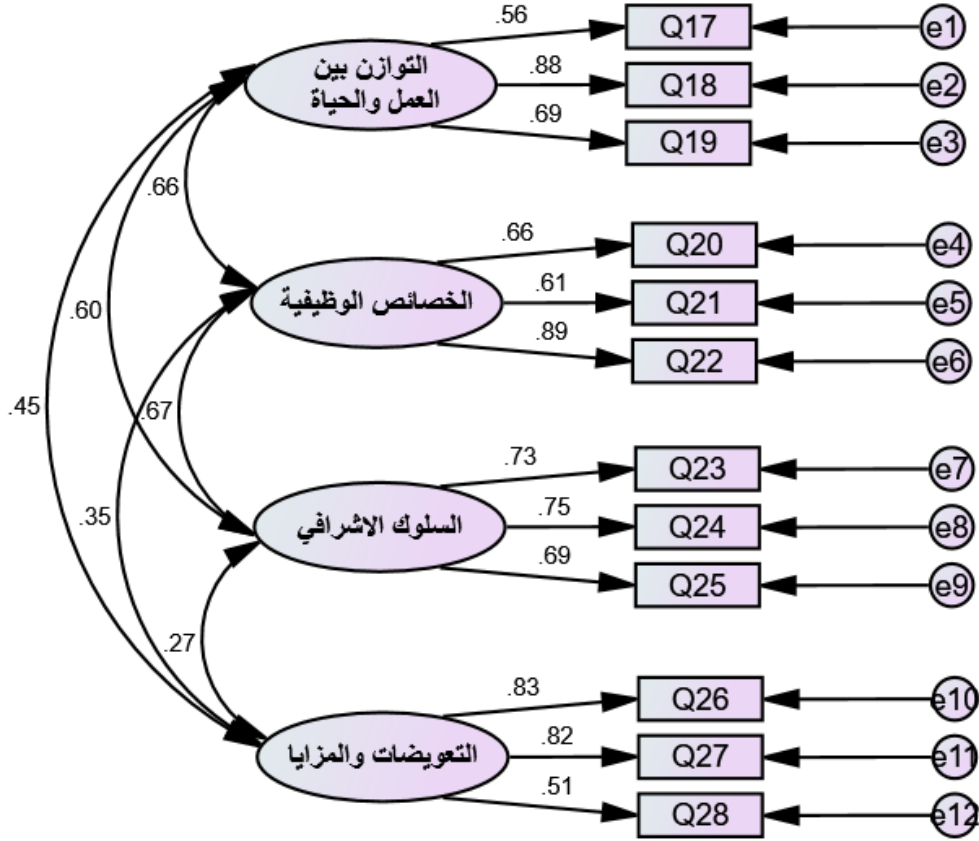
المتغير الوسيط: جودة حياة العمل

يتمثل المتغير الوسيط (جودة حياة العمل) والذي يتكون من 12 سؤالا ، وبواقع أربعة أبعاد هي (التوازن بين العمل والحياة، والخصائص الوظيفية، والسلوك الإشرافي، والتعويضات والمزايا) ، إذ تكون كل بعد من الأبعاد الفرعية الأربعة من أربعة أسئلة، والجدول (3-4) ، والشكل (3-10) يظهران مؤشرات صدق التقارب والثبات لهذا المتغير وابعاده واسئلته الفرعية.

جدول (3-4): مؤشرات الصدق والثبات لجودة حياة العمل

البعد	الفقرة	FL	AVE	CR	Cronbach's α
التوازن بين العمل والحياة	Q17	0.561	0.521	0.702	0.725
	Q18	0.881			
	Q19	0.688			
الخصائص الوظيفية	Q20	0.660	0.534	0.715	0.775
	Q21	0.613			
	Q22	0.889			
السلوك الإشرافي	Q23	0.731	0.522	0.709	0.742
	Q24	0.749			
	Q25	0.687			
التعويضات والمزايا	Q26	0.830	0.540	0.775	0.802
	Q27	0.818			
	Q28	0.511			

المصدر: مخرجات برنامجي الـ Amos & SPSS



الشكل 3-10: التحليل العاملي التوكيدي لجودة حياة العمل

المصدر: مخرجات برنامج Amos V. 24

بالاعتماد على النتائج الظاهرة في الجدول (3-4) والشكل (3-10) نستنتج الآتي:

- 1- إن أسئلة البعد الأول الثلاثة (التوازن بين العمل والحياة) تجاوزت تشبعاتها المعيارية الـ(0.50) لجميع الاسئلة، كما أن متوسط التباين المستخرج AVE لهذا البعد تجاوز الـ(0.50)، وهذا يعطي مؤشرا على تحقق مؤشري صدق التقارب لهذا البعد، فضلاً عن، فإن قيمتي الثبات (أي الثبات المركب والفا كرونباخ) قد تجاوزت الـ(0.70) بما يحقق الثبات لهذا البعد.
- 2- إن أسئلة البعد الثاني الثلاثة (الخصائص الوظيفية) تجاوزت تشبعاتها المعيارية الـ(0.50) لجميع الاسئلة. كما أن متوسط التباين المستخرج AVE لهذا البعد تجاوز الـ(0.50)، وهذا يدل على تحقق مؤشري صدق التقارب لهذا البعد. فضلاً عن، فإن قيمتي الثبات (أي الثبات المركب والفا كرونباخ) قد تجاوزت الـ(0.70) بما يحقق الثبات لهذا البعد.
- 3- إن أسئلة البعد الثالث الثلاثة (السلوك الإشرافي) تجاوزت تشبعاتها المعيارية الـ(0.50) لجميع الاسئلة، كما أن متوسط التباين المستخرج AVE لهذا البعد تجاوز الـ(0.50). هذا يبين على تحقق

مؤشري صدق التقارب لهذا البعد، فضلاً عن، فإن قيمتي الثبات (أي الثبات المركب والفا كرونباخ) قد تجاوزت الـ(0.70) بما يحقق الثبات لهذا البعد.

4- ان اسئلة البعد الرابع الثلاثة (التعويضات والمزايا) تجاوزت تشبعاتها المعيارية الـ(0.50) لجميع الاسئلة. كما ان متوسط التباين المستخرج AVE لهذا البعد تجاوز الـ(0.50)، وهذا يدل على تحقق مؤشري صدق التقارب لهذا البعد. اضافة الى ذلك، فان قيمتي الثبات (أي الثبات المركب والفا كرونباخ) قد تجاوزت الـ(0.70) بما يحقق الثبات لهذا البعد.

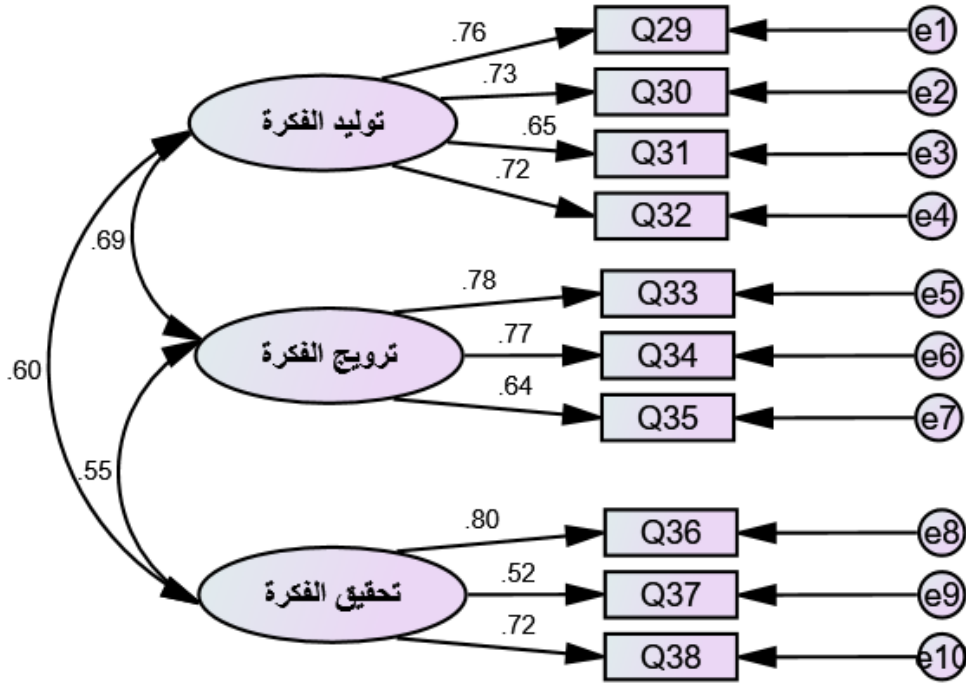
المتغير التابع: السلوك الابداعي

يتمثل المتغير التابع (السلوك الابداعي) من خلال ثلاثة ابعاد هي (توليد الفكرة، وترويج الفكرة، وتحقيق الفكرة). تضمن البعد الاول (توليد الفكرة) اربعة اسئلة، في حين تضمن البعد الثاني والثالث (ترويج الفكرة، وتحقيق الفكرة) ثلاث اسئلة لكل واحد منهما، اول جدول (3-5) والشكل (3-11) يوضحان مؤشرات صدق التقارب والثبات لهذا المتغير وابعاده واسئلته الفرعية.

﴿ جدول 3-5: مؤشرات الصدق والثبات للسلوك الابداعي ﴾

البعد	الفقرة	FL	AVE	CR	Cronbach's α
توليد الفكرة	Q29	0.757	0.513	0.719	0.722
	Q30	0.730			
	Q31	0.654			
	Q32	0.719			
ترويج الفكرة	Q33	0.780	0.538	0.705	0.712
	Q34	0.769			
	Q35	0.644			
تحقيق الفكرة	Q36	0.895	0.530	0.701	0.709
	Q37	0.515			
	Q38	0.724			

المصدر: مخرجات برنامجي الـ Amos & SPSS



الشكل (11-3): التحليل العائلي التوكيدي للسلوك الابداعي

المصدر: مخرجات برنامج Amos V. 24

بالاعتماد على النتائج الظاهرة في الجدول (5-3) والشكل (11-3) نستنتج الآتي:

- 1- ان اسئلة البعد الاول الاربعة (توليد الفكرة) تجاوزت تشبعاتها المعيارية الـ(0.50) لجميع الاسئلة، كما أن متوسط التباين المستخرج AVE لهذا البعد تجاوز الـ(0.50). وهذا يدل على تحقق مؤشري صدق التقارب لهذا البعد. اضافة الى ذلك، فإن قيمتي الثبات (اي الثبات المركب والفا كرونباخ) قد تجاوزت الـ(0.70) بما يحقق الثبات لهذا البعد.
- 2- ان اسئلة البعد الثاني الثلاثة (ترويج الفكرة) تجاوزت تشبعاتها المعيارية الـ(0.50) لجميع الاسئلة. كما ان متوسط التباين المستخرج AVE لهذا البعد تجاوز الـ(0.50)،. وهذا يدل على تحقق مؤشري صدق التقارب لهذا البعد، فضلاً عن ، فإن قيمتي الثبات (اي الثبات المركب والفا كرونباخ) قد تجاوزت الـ(0.70) بما يحقق الثبات لهذا البعد.
- 3- ان اسئلة البعد الثالث الثلاثة (تحقيق الفكرة) تجاوزت تشبعاتها المعيارية الـ(0.50) لجميع الاسئلة. كما ان متوسط التباين المستخرج AVE لهذا البعد تجاوز الـ(0.50). وهذا يدل على تحقق مؤشري صدق التقارب لهذا البعد، فضلاً عن ، فإن قيمتي الثبات (اي الثبات المركب والفا كرونباخ) قد تجاوزت الـ(0.70) بما يحقق الثبات لهذا البعد.

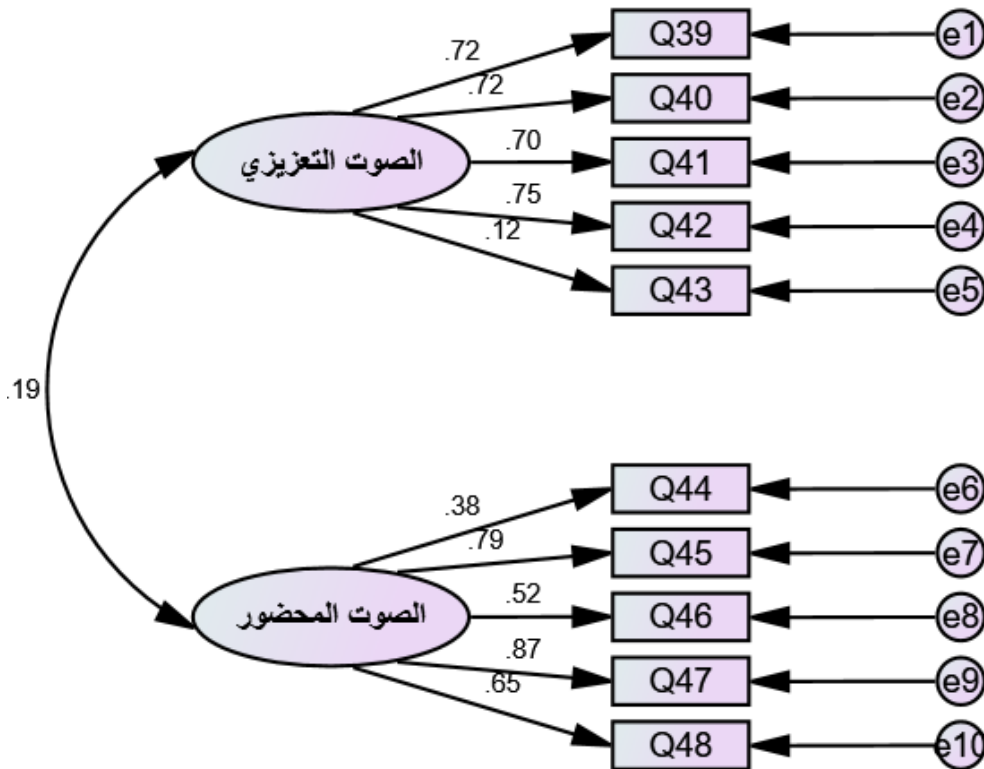
المتغير التفاعلي: صوت العاملين

يتكون المتغير التفاعلي (صوت العاملين) من بعدين هما (الصوت التعزيزي، والصوت المحضور) وبواقع (10) اسئلة مقسمة بالتساوي على البعدين. والجدول (3-6) ، والشكل (3-12) يظهران مؤشرات صدق التقارب والثبات لهذا المتغير وابعاده واسئلته الفرعية.

جدول 3-6: مؤشرات الصدق والثبات لصوت العاملين

Cronbach's α	CR	AVE	FL	الفقرة	البعد
0.752	0.708	0.522	0.721	Q39	الصوت التعزيزي
			0.723	Q40	
			0.701	Q41	
			0.745	Q42	
			0.117	Q43	
0.742	0.705	0.518	0.382	Q44	الصوت المحضور
			0.790	Q45	
			0.525	Q46	
			0.868	Q47	
			0.647	Q48	

المصدر: مخرجات برنامجي الـ Amos & SPSS



الشكل 3-12: التحليل العملي التوكيدي لصوت العاملين

المصدر: مخرجات برنامج Amos V. 24

بالاعتماد على النتائج الظاهرة في الجدول (3-6) والشكل (3-12) نستنتج الآتي:

- 1- إن اسئلة البعد الأول الخمسة (الصوت التعزيزي) تجاوزت تشبعاتها المعيارية الـ(0.50) ما عدا السؤال (Q43) الذي لم يحقق الشرط، كما أن متوسط التباين المستخرج AVE لهذا البعد (بعد حذف السؤال 43) قد تجاوز الـ(0.50). هذا يدل على تحقق مؤشري صدق التقارب لهذا البعد، فضلاً عن ، فإن قيمتي الثبات (اي الثبات المركب والفا كرونباخ) قد تجاوزت الـ(0.70) بما يحقق الثبات لهذا البعد.
- 2- إن اسئلة البعد الثاني الخمسة (الصوت المحصور) تجاوزت تشبعاتها المعيارية الـ(0.50) ما عدا السؤال (Q44) الذي لم يحقق الشرط. كما أن متوسط التباين المستخرج AVE لهذا البعد (بعد حذف السؤال 44) قد تجاوز الـ(0.50). هذا يدل على تحقق مؤشري صدق التقارب لهذا البعد. إضافة الى ذلك، فإن قيمتي الثبات (اي الثبات المركب والفا كرونباخ) قد تجاوزت الـ(0.70) بما يحقق الثبات لهذا البعد.
- 3- بناء على التحليل في أعلاه ، فإن عدد الأسئلة لهذا المتغير (صوت العاملين) هو (8) بدلا من (10).

ثالثاً: صدق التمايز

بعد أن تم التأكد من أن ابعاد المقاييس الاربعة للدراسة تتقارب بالشكل المطلوب، اصبح هناك ضرورة للتأكد من ان المقاييس الاربعة تتضمن مقاييس فرعية تتمايز بالشكل المطلوب، وسيتم ذلك من خلال التأكد من صدق التمايز (Discriminant Validity)، والذي يشير إلى مدى تباعد المقاييس الفرعية (الابعاد) عن بعضها البعض بالشكل المناسب (Cooper & Schindler, 2014:257). ولهذا الغرض، سيتم المقارنة بين قيمتي معدل متوسط التباين المستخرج (AVE) لكل زوجين من المقاييس مع مربع الارتباط Square Correlation-SC بين البعدين المعنيين. ويكون صدق التمايز مناسب عندما يكون معدل متوسط التباين المستخرج (AVE) لكل بعدين أكبر من مربع الارتباط (SC) بينهما (Hair et al., 2010:694). والجدول (3-7) يبين نتائج صدق التمايز:

جدول 3-7: صدق التمايز

تحقيق الفكرة	ترويج الفكرة	توليد الفكرة	AVE SC	القيادة السلطوية	القيادة الإخلاقية	القيادة الخيرة	AVE SC
0.521	0.525	AVE SC	توليد الفكرة	0.512	0.5205	AVE SC	القيادة الخيرة
0.534	AVE SC	0.480	ترويج الفكرة	0.5255	AVE SC	0.263	القيادة الإخلاقية
AVE SC	0.304	0.362	تحقيق الفكرة	AVE SC	0.110	0.054	القيادة السلطوية
الصوت المحضور	الصوت التعزيزي	AVE SC	التعويضات والمزايا	السلوك الإشرافي	الخصائص الوظيفية	التوازن بين العمل والحياة	AVE SC
0.520	AVE SC	الصوت التعزيزي	0.531	0.522	0.528	AVE SC	التوازن بين العمل والحياة
			0.537	0.528	AVE SC	0.432	الخصائص الوظيفية
AVE SC	0.036	الصوت المحضور	0.531	AVE SC	0.452	0.364	السلوك الإشرافي
			AVE SC	0.072	0.124	0.203	التعويضات والمزايا

المصدر: مخرجات برنامج Amos V. 24 بعد إعادة تنظيمها

من خلال النتائج الظاهرة في الجدول في اعلاه يتبين لنا أن معدل متوسط التباين المستخرج لكل زوجين من الأبعاد (AVE) أكبر من مربع الارتباط (SC) بينهما، وهذا يعطي مؤشرا على ان صدق التمايز لأبعاد المقاييس الأربعة متحقق.

الفصل الثالث

تحليل البيانات

Data Analysis

المبحث الثاني

المبحث الثاني: الإحصاء الوصفي والاستنتاجي: Descriptive and Inferential Statistics

1-2-3: الإحصاء الوصفي:

سوف يتم في هذا القسم تناول الإحصاء الوصفي، إذ يهتم الإحصاء الوصفي بتجميع البيانات وتلخيصها وعرضها بشكل يفهم بسهولة. تفيد نتائج الإحصاء الوصفي في تقييم استجابات العينة تجاه متغيرات الدراسة الرئيسية الأربعة وابعادها وأسئلتها، لكون طبيعة توزيع البيانات طبيعية فسيتم الاعتماد على أدوات الإحصاء المعلمي. إن الأدوات الأكثر شيوعاً بهذا الخصوص هي الوسط الحسابي (Mean) الذي يعد من مقاييس النزعة المركزية، والذي يهدف إلى تقييم مستوى استجابة العينة تجاه المتغيرات، والانحراف المعياري (Standard Deviation) الذي يعد من مقاييس التشتت التي تقيم مستوى تشتت البيانات عن وسطها الحسابي. إضافة إلى ذلك، سوف نستخرج قيم الخطأ المعياري (Standard Error) الذي يقيس الخطأ المحتمل في تمثيل العينة لمجتمع الدراسة، والذي كلما انخفض فيعد شيء إيجابياً. الجدير بالذكر، بأن المقياس المستخدم هو مقياس ليكرت ذو الخمس نقاط من (1) لا اتفق بشدة إلى (5) اتفق بشدة، يتم تقييم درجة أو مستوى الوسط الحسابي لكل سؤال وبعد ومتغير على وفق الجدول (3-8): (Linacre, 1999:116)

جدول 3-8: مستوى الاستجابة للوسط الحسابي

الاستجابة	القيمة الأعلى	القيمة الأدنى	ت
لا اتفق بشدة	1.49	1	1
لا اتفق	2.49	1.5	2
اتفق إلى حد ما	3.49	2.5	3
اتفق	4.49	3.5	4
اتفق بشدة	5	4.5	5

المصدر/ اعداد الباحثة

أولاً: الإحصاء الوصفي للقيادة الأبوية

إن المتغير المستقل (القيادة الأبوية) يتضمن (15) سؤال مقسمة على ثلاث أبعاد بالتساوي (القيادة الخيرة، القيادة الأخلاقية، القيادة السلطوية)، وسوف يتم وصف هذا المتغير وأبعاده الثلاثة وأسئلة كل بعد على وفق الوسط الحسابي والخطأ المعياري والانحراف المعياري. والجدول (3-9) يبين النتائج التي تم الحصول عليها:

جدول 3-9: الإحصاء الوصفي للقيادة الأبوية

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري
Q1	يتخذ رئيس القسم كافة القرارات المهمة دون التشاور مع التدريسين	3.40	0.062	1.104
Q2	يتصرف رئيس القسم دائماً بطريقه قيادية متعالية امام التدريسين .	3.38	0.063	1.136
Q3	يؤكد رئيس القسم أن قسمنا يجب أن يكون لديه أفضل أداء من بين جميع الأقسام في الكلية.	2.93	0.060	1.068
Q4	يمارس رئيس القسم انضباطاً صارماً على التدريسين .	3.39	0.058	1.046
Q5	يقوم رئيس القسم بتحديد جميع القرارات في القسم سواء كانت مهمة او لا .	2.92	0.061	1.098
Q6	يعمل رئيس القسم على تشجيع التدريسين عندما يواجهون مشكلات شاقه .	3.54	0.057	1.017
Q7	يحاول رئيس القسم فهم السبب في عدم اداء الجيد للتدريسين.	3.69	0.053	0.951
Q8	يتعاون رئيس القسم مع التدريسين بعطف ومحبه كأنه احدد افراد العائلة .	3.68	0.050	0.894
Q9	يلبي رئيس القسم احتياجات التدريسين وفقاً لطلباتهم الشخصية.	3.74	0.057	1.021
Q11	يظهر رئيس القسم اهتماماً طيباً براحة التدريسين .	3.63	0.058	1.037
Q12	لا ينسب رئيس القسم الفضل في انجازات ومساهمات التدريسين لنفسه .	3.44	0.058	1.049
Q13	لا يقوم رئيس القسم باستغلال التدريسين لتحقيق مكاسب شخصية.	3.62	0.055	0.995
Q14	يقوم رئيس القسم بتخصيص المهام للتدريسين حسب امكانياتهم ولا يحسد الآخرين على قدراتهم وفضائلهم .	3.65	0.055	0.981
Q15	لا يفكر رئيس القسم بالانتقام من الاخطاء الشخصية (دون قصد) باسم المصلحة العامة عندما يتعرض للعقوبه .	3.55	0.058	1.041
Q16	لا يستخدم رئيس القسم سلطته للحصول على امتيازات خاصة.	3.34	0.063	1.126
	القيادة الخيرة	3.20	0.045	0.801
	القيادة الاخلاقية	3.66	0.038	0.688
	القيادة السلطوية	3.52	0.041	0.728
	القيادة الابوية	3.46	0.033	0.586

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 24

بالاعتماد على الجدول اعلاه نستنتج الاتي:

(1) إن الوسط الحسابي للمتغير المستقل (القيادة الأبوية) بلغ (3.46) بمستوى استجابة "اتفق الى حد ما". كما أن قيم الانحراف المعياري والخطأ المعياريين للقيادة الأبوية كانا قليلين نسبياً، وهذا يشير إلى أن التشتت في استجابات العينة قليلة ومقبولة. إضافة الى ذلك، فإن تعميم النتائج متوفر بدرجة كبيرة للخطأ المعياري القليل نسبياً، وعليه فإن النتائج تشير الى ان عينة الدراسة ترى أن مستوى القيادة الأبوية متوفر بدرجة متوسطة، وعليه فمن الممكن ومن خلال التركيز على مبادئ هذا النمط يمكن تحسين مستواه مستقبلاً.

(2) البُعد الذي حصل على اعلى استجابة هو " القيادة الاخلاقية" بوسط حسابي (3.66). اما البُعد الذي حصل على ادنى استجابة هو "القيادة الخيرة" بوسط حسابي (3.20)، وهذه النتائج تشير إلى أن هناك اتفاق على وجود نمطي القيادة الاخلاقية والقيادة السبطوية، في حين كانت مستوى القيادة الخيرة بمستوى متوسطة "اتفق الى حد ما"، اي أن العينة ترى أن المستوى الاخلاقي للقيادة مقبول لكنه ممزوج بمستوى مقارب له من الاستبدادية.

(3) فيما يخص الاسئلة الـ(15) لهذا المتغير، فقد كان حصل السؤال (Q9) المتضمن (يلبي رئيس القسم احتياجات التدريسين وفقاً لطلباتهم الشخصية) التابع للقيادة الاخلاقية على اعلى وسط حسابي (3.74)، يليه السؤال (Q7) المتضمن (يحاول رئيس القسم فهم السبب في عدم اداء الحيد للتدريسين) التابع للقيادة الاخلاقية بوسط حسابي (3.69). وعلى النقيض من ذلك، فقد حصل السؤال (Q5) المتضمن (يقوم رئيس القسم بتحديد جميع القرارات في القسم سواء كانت مهمة او لا) التابع للقيادة الخيرة على اقل وسط حسابي (2.92)، يليه السؤال (Q3) المتضمن (يؤكد رئيس القسم أن قسمنا يجب أن يكون لديه أفضل أداء من بين جميع الاقسام في الكلية) التابع للقيادة الخيرة بوسط حسابي (2.93). وهذا ما يشير إلى أن القادة لديهم القدرة على الفهم والتشخيص وتلبية المتطلبات بشكل جيد، لكن قدرتهم على تحفيز وتفعيل أداء المرؤوسين ليس بالمستوى نفسه وهو بحاجة الى تحسين.

(4) كانت قيم الاخطاء المعيارية للأسئلة الـ(15) والابعاد الثلاثة تتراوح ما بين (0.033 الى 0.063) هذه القيم تعزز امكانية تعميم النتائج المتحصلة من العينة على مجتمع الدراسة. من جهة اخرى، تراوحت قيم الانحراف المعيارية ما بين (0.586 الى 1.136)، وبالتالي فان تشتت البيانات قليل نسبياً.

ثانياً: الإحصاء الوصفي لجودة حياة العمل

تضمن المتغير الوسيط (جودة حياة العمل) (12) فقرة مقسمة على أربعة أبعاد بالتساوي (التوازن بين العمل والحياة، والخصائص الوظيفية، والسلوك الإشرافي، والتعويضات والمزايا)، والجدول (3-10) يوضح الوسط الحسابي، والخطأ المعياري، والانحراف المعياري لأسئلة متغير جودة حياة العمل.

جدول 3-10: الإحصاء الوصفي لجودة حياة العمل

ت	الاسئلة	الوسط الحسابي	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري
Q17	تحرص رئاسة القسم على تناسب العمل الإضافي مع العمل الحالي للتدريسين.	3.34	0.059	1.060
Q18	الجهد المبذول للعمل في التدريس معقول ولايشكل عبئاً قوياً.	3.54	0.056	1.002
Q19	يحاول التدريسيين تجنب تقاطع وقت التدريس مع الوقت المكرس للعائلة.	3.50	0.058	1.048
Q20	خصائص الوظيفة التي اعلم بها حالياً تسمح لي ان اقرر بمفردتي كيفية القيام بالعمل	3.35	0.060	1.085
Q21	خصائص الوظيفة التي اشغلها صعبة وليس بإمكانني المواصلة بها .	3.06	0.059	1.050
Q22	خصائص وظيفة التدريس خلاقه وذات اهمية ومغزى للأفراد .	3.24	0.062	1.106
Q23	رئيس القسم يقوم بارشاد التدريسين ومساعدتهم في كيفية تحسين العمل وتطويره.	3.66	0.054	0.964
Q24	يعمل رئيس القسم على تقديم المساعدة لحل المشكلات التي تحصل في القسم.	3.16	0.060	1.079
Q25	تعترف رئاسة القسم بالمهام التي يقوم بها التدريسين ومكافئتهم عندما يؤدون واجباتهم بشكل جيد .	3.19	0.061	1.098
Q26	تهتم ادارة الجامعة برفاهيه وسعادة الافراد التدريسين .	3.44	0.061	1.096
Q27	تقوم ادارة الكلية بمكافأة التدريسين مقارنة بالوظائف المماثلة داخل الجامعة.	3.44	0.061	1.090
Q28	تعلم ادارة القسم على مكافاة التدريسين مقارنة بالوظائف المماثلة خارج الجامعة.	3.34	0.058	1.048
	التوازن بين العمل والحياة	3.46	0.042	0.757
	الخصائص الوظيفية	3.22	0.046	0.832
	السلوك الإشرافي	3.34	0.046	0.823
	التعويضات والمزايا	3.41	0.049	0.881
	جودة حياة العمل	3.36	0.034	0.609

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 24

بالاعتماد على الجدول اعلاه نستنتج الاتي:

- 1) إن الوسط الحسابي للمتغير الوسيط (جودة حياة العمل) بلغ (3.36) بمستوى استجابة "اتفق الى حد ما" ، كما أن قيم الانحراف المعياري والخطأ المعياريين لجودة حياة العمل كانا قليلين نسبياً، وهذا يشير الى ان التشتت في استجابات العينة قليلة ومقبولة، فضلاً عن ذلك، فان تعميم النتائج متوفر بدرجة كبيرة للخطأ المعياري القليل نسبياً، أن نتائج التحليل في أعلاه تشير إلى أن التدريسيين في جامعة البصرة لا يتمتعون بالقدر الكافي لجودة حياة العمل، فمستوى رضاهم كان بدرجة متوسطة وهو بحاجة الى تحسين وانشاء موازنة افضل بين العمل والحياة الخاصة.
- 2) البعد الذي حصل على اعلى استجابة هو "التوازن بين العمل والحياة" بوسط حسابي (3.46)، اما البعد الذي حصل على ادنى استجابة هو "الخصائص الوظيفية" بوسط حسابي (3.22). وهذه النتائج

تشير إلى أنه وعلى الرغم من كون جميع ابعاد هذا المتغير بمستوى محايد، إلا أن بعد التوازن بين الحياة والعمل قريب من مستوى الاتفاق. ومن النتائج في اعلاه يبدو أن الخلل الأكبر في عدم رضا التدريسيين عن جودة حياة عملهم يعود بالدرجة الأساس بسبب وظائفهم، فوظائفهم ذات خصائص لا تلائم قدراتهم أو أنها أعلى من مهاراتهم، أو أنها لا تحقق الأشباع الكافي لحاجاتهم الذاتية.

(3) فيما يخص الاسئلة الـ(12) لهذا المتغير، فقد كان حصل السؤال (Q23) المتضمن (رئيس القسم يقوم بإرشاد التدريسيين ومساعدتهم في كيفية تحسين العمل وتطويره). التابع لبعده السلوك الاشرافي على أعلى وسط حسابي (3.66)، يليه السؤال (Q18) المتضمن (الجهد المبذول للعمل في التدريس معقول ولا يشكل عبئاً قوياً). التابع لبعده التوازن بين الحياة والعمل بوسط حسابي (3.54). على النقيض من ذلك، فقد حصل السؤال (Q21) المتضمن (خصائص الوظيفة التي اشغلها صعبة وليس بإمكانني المواصلة بها). التابع لبعده الخصائص الوظيفية على اقل وسط حسابي (3.06)، يليه السؤال (Q24) المتضمن (يعمل رئيس القسم على تقديم المساعدة لحل المشكلات التي تحصل في القسم). التابع لبعده السلوك الاشرافي بوسط حسابي (6.16). وهذا يشير إلى أن ضغوط العمل مناسبة وان رؤساء الاقسام يقدمون الدعم اللازم. النتائج تدل على ان عبئ العمل وتطويره بمستويات معقولة الى حد ما، لكن خصائص الوظيفة والمشكلات التي تتعلق بها بمستويات صعبة ومجهدة.

(4) كانت قيم الاخطاء المعيارية للأسئلة الـ(12) والابعاد الاربعة تتراوح ما بين (0.054 الى 0.062) هذه القيم تعزز امكانية تعميم النتائج المتحصلة من العينة على مجتمع الدراسة. من جهة اخرى، تراوحت قيم الانحراف المعياري ما بين (0.964 الى 1.106)، وبالتالي فان تشتت البيانات قليل نسبياً.

ثالثاً: الإحصاء الوصفي للسلوك الإبداعي

يتضمن المتغير التابع (السلوك الإبداعي) (10) فقرات مقسمة على ثلاث أبعاد، أربعة أسئلة لبعده توليد الفكرة، وثلاثة أسئلة لبعده (ترويج الفكرة، وتحقيق الفكرة)، وسوف يتم وصف هذا المتغير وابعاده الثلاثة وأسئلة كل بعد عن وفق الوسط الحسابي والخطأ المعياري والانحراف المعياري، والجدول (3-11) يبين النتائج التي تم الحصول عليها:

جدول (3-11): الإحصاء الوصفي للسلوك الإبداعي

ت	الاسئلة	الوسط الحسابي	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري
Q29	اعطي اهتماماً للعقبات الخارجية والتي لا تشكل جزء من العمل اليومي .	3.47	0.057	1.020
Q30	يتم توليد افكار جديدة ومتنوعة لمعالجة المشكلات التي تحدث اثناء العمل .	3.74	0.056	0.999
Q31	يتم تحفيز وتشجيع التدريسين على القيام بالبحوث ذات الطابع الابداعي .	3.60	0.056	1.003
Q32	تقوم جامعتنا بتوقع المشكلات والعقوبات المرتبطة بالعمل استعدادا لاي طارئ، وكذلك توقع الفرص لاستغلالها .	3.65	0.053	0.946
Q33	تتقبل جامعتنا الافكار الجديدة وتدعمها اذا كانت مفيدة للعمل .	3.62	0.056	1.011
Q34	تعمل جامعتنا جيدا للحصول على الموافقة على الافكار المبتكرة.	3.69	0.054	0.971
Q35	تشجع جامعتنا رؤساء الأقسام على تقديم افكار ابتكارية.	3.71	0.055	0.996
Q36	تقوم ادارة الجامعة بإدخال الافكار المبتكرة في بيئة العمل بطريقة منظمة .	3.42	0.051	0.918
Q37	تقوم ادارة الجامعة بتوفير الموارد اللازمة لعملية تحويل الافكار المبتكرة الى تطبيقات مفيدة في العمل .	3.43	0.050	0.894
Q38	تقوم ادارة الجامعة بتنفيذ الافكار المبتكرة.	3.51	0.054	0.968
	توليد الفكرة	3.61	0.041	0.736
	ترويج الفكرة	3.67	0.046	0.822
	تحقيق الفكرة	3.45	0.039	0.697
	السلوك الإبداعي	3.58	0.034	0.602

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 24

بالاعتماد على الجدول اعلاه نستنتج الاتي:

(1) إن الوسط الحسابي للمتغير التابع (السلوك الإبداعي) بلغ (3.58) بمستوى استجابة "اتفاق". كما أن قيم الانحراف المعياري والخطأ المعياريين للسلوك الإبداعي كانا قليلين نسبياً، وهذا يشير إلى أن التشتت في استجابات العينة قليلة ومقبولة، فضلاً عن ذلك، فإن تعميم النتائج متوفر بدرجة كبيرة للخطأ المعياري القليل نسبياً. إن نتائج التحليل تشير إلى أن مستويات الإبداع تقترب من التوفر في مكان العمل لكنها في بداية نشوئها وتحتاج إلى تعزيز ودعم وتشجيع لكي تستمر وتتحسن وهذا يقع على عاتق الإدارة العليا.

(2) البعد الذي حصل على أعلى استجابة هو "ترويج الفكرة" بوسط حسابي (3.67)، أما البعد الذي حصل على أدنى استجابة هو "تحقيق الفكرة" بوسط حسابي (3.45)، هذه النتائج تشير إلى أن ترويج الفكرة يحظى بمستوى اتفاق، ولكن تحقيق الفكرة لا يحظى بالمستوى المطلوب من قبل

التدريسيين. فمن خلال الاطلاع على ابعاد السلوك الابداعي نلاحظ وجود فجوة بين توليد وترويج الفكرة مقارنة بتحقيقها، هذا الامر يؤكد -كما ذكرنا سابقا- على ان بواصر الابداع متوفرة لكن الدعم والتعزيز اللازم لتنفيذها لا يرتقي للمستوى المطلوب.

(3) فيما يخص الاسئلة الـ(10) لهذا المتغير، فقد كان حصل السؤال (Q30) المتضمن (يتم توليد افكار جديدة ومتنوعة لمعالجة المشكلات التي تحدث اثناء العمل.) والذي يعد من اسئلة بعد توليد الفكرة على اعلى وسط حسابي (3.74)، يليه السؤال (Q35) المتضمن (تشجع جامعتنا رؤساء الأقسام على تقديم افكار ابتكارية.) التابع لترويج الفكرة بوسط حسابي (3.71). على النقيض من ذلك، فقد حصل السؤال (Q36) المتضمن (تقوم ادارة الجامعة بإدخال الأفكار المبتكرة في بيئة العمل بطريقة منظمة.) والذي يعد من اسئلة بعد تحقيق الفكرة على اقل وسط حسابي (3.42)، يليه السؤال (Q37) المتضمن (تقوم ادارة الجامعة بتوفير الموارد اللازمة لعملية تحويل الافكار المبتكرة الى تطبيقات مفيدة في العمل) التابع لتحقيق الفكرة بوسط حسابي (3.43). والنتائج هنا تؤكد كذلك على أن عملية تشجيع الافكار الابداعية مقارنة بتمويلها وتنفيذها غير متوازنة. فتشجيع الافكار واليات توليدها -مع انها غير مرتفعة كثيرا- إلا أنها وبهذا المستوى مقارنة بتحقيقها لا تبدو كافية ولا يمكن ان تفعل بيئة عمل داعمة للتنفيذ بالشكل المطلوب.

(4) كانت قيم الاخطاء المعيارية للأسئلة الـ(10) والابعاد الثلاثة تتراوح ما بين (0.050 الى 0.057) هذه القيم تعزز امكانية تعميم النتائج المتحصلة من العينة على مجتمع الدراسة. ومن جهة أخرى، تراوحت قيم الانحراف المعيارية ما بين (0.894 الى 1.020)، وبالتالي فان تشتت البيانات قليل نسبيا.

رابعاً: الإحصاء الوصفي لصوت العاملين

إن المتغير التفاعلي (صوت العاملين) يتضمن (8) فقرات مقسمة على بعدين بالتساوي (الصوت التعزيزي والصوت المحضور). سوف يتم وصف هذا المتغير وبعديه واسئلة كل بعد على وفق الوسط الحسابي والخطأ المعياري والانحراف المعياري. والجدول (3-12) يبين النتائج التي تم الحصول عليها:

جدول (3-12): الإحصاء الوصفي لصوت العاملين

ت	الاسئلة	الوسط الحسابي	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري
Q39	يقوم رئيس القسم باقتراح مشاريع جديدة بشكل استباقي تعود بالنفع على القسم.	3.43	0.059	1.064
Q40	يؤكد رئيس القسم برفع المقترحات لتحسين إجراءات عمل القسم.	3.60	0.057	1.022
Q41	يعبر رئيس القسم عن الاقتراحات البناءة التي تساعد القسم على تحقيق أهدافه بشكل استباقي .	3.57	0.054	0.968
Q42	يقوم رئيس القسم بتطوير وتقديم اقتراحات بشأن القضايا التي من شأنها ان تؤثر ايجاباً على القسم.	3.23	0.058	1.041
Q45	يتحدث رئيس القسم بصدق عن المشكلات التي قد تتسبب في خسارة كبيرة لوحدة العمل .	3.25	0.062	1.104
Q46	أمتلك الجراءة على إبداء الآراء حول الأشياء التي قد تؤثر على كفاءة وفاعلية اداء القسم ، حتى لو كان ذلك من شأنه إحراج الآخرين .	3.31	0.065	1.167
Q47	أقوم بشكل استباقي بالأبلاغ عن مشاكل التنسيق في مكان العمل الى الإدارة .	2.89	0.063	1.137
Q48	أحدثت بصدق عن المشكلات التي قد تتسبب في خسارة كبيرة لوحدة العمل.	3.03	0.060	1.069
	الصوت التعزيزي	3.46	0.037	0.658
	الصوت المحضور	3.12	0.044	0.792
	صوت العاملين	3.29	0.033	0.596

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 24

بالاعتماد على الجدول اعلاه نستنتج الاتي:

- 1- إن الوسط الحسابي للمتغير التفاعلي (صوت العاملين) بلغ (3.29) بمستوى استجابة "تفق الى حد ما"، كما أن قيم الانحراف المعياري والخطأ المعياريين للقيادة الابوية كانا قليلين نسبياً، وهذا يشير الى ان التشتت في استجابات العينة قليلة ومقبولة، فضلاً عن ذلك ، فان تعميم النتائج متوفر بدرجة كبيرة للخطأ المعياري القليل نسبياً، وهذا المتغير تحديدا مقارنة ببقية المتغيرات حصل على ادنى موافقة، فكما يبدو أن بيئة العمل الجامعية لا تشجع الاصوات الضرورية التي ينادي بها التدريسيون لتطوير اليات واجراءات العمل. هذا المستوى فيما بعد سيؤثر على ادراك التدريسيين بشكل سلبي تجاه القيادة او جودة حياة العمل او الابداع، وهو بحاجة إلى مراجعة وتحسين.
- 2- البعد الذي حصل على اعلى استجابة هو " الصوت التعزيزي" بوسط حسابي (3.46). اما البعد الذي حصل على ادنى استجابة هو "الصوت المحضور" بوسط حسابي (3.12). هذه النتائج تشير إلى أن الصوت سواء كان تعزيزي او محضور فهو بمستوى استجابة "محايد" مع أن الصوت

التعريزي كان بمستوى اعلى من وجهة نظر العينة، وبشكل واضح فأن النتائج تؤكد على أن حرية ابدأ الآراء والمقترحات مقيدة بالنسبة للعاملين مقارنة بالرؤساء. فالنتائج تؤكد على ان التدريسيين يرون انفسهم بمثابة متلقو الافكار والمقترحات بدلا من توليدها او انشاءها من خلالهم. هذا الامر سلبي ومؤشر خطير جدا يجب الانتباه له.

3- فيما يخص الاسئلة الـ(8) لهذا المتغير، فقد كان حصل السؤال (Q40) المتضمن (يؤكد رئيس القسم برفع المقترحات لتحسين إجراءات عمل القسم). والذي يعد من اسئلة بعد الصوت التعريزي على اعلى وسط حسابي (3.60)، يليه السؤال (Q41) المتضمن (يعبر رئيس القسم عن الاقتراحات البناءة التي تساعد القسم على تحقيق أهدافه بشكل استباقي). والذي يعد من اسئلة بعد الصوت التعريزي بوسط حسابي (3.57). على النقيض من ذلك، فقد حصل السؤال (Q47) المتضمن (أقوم بشكل استباقي بالإبلاغ عن مشاكل التنسيق في مكان العمل الى الإدارة). الذي يعد من ضمن اسئلة الصوت المحضور على اقل وسط حسابي (2.89)، يليه السؤال (Q48) المتضمن (أحدث بصدق عن المشكلات التي قد تتسبب في خسارة كبيرة لوحدة العمل). التابع للصوت المحضور بوسط حسابي (3.03). والنتائج هنا تشير كذلك إلى أن مهمة اكتشاف وتحليل المشكلات تتمركز في ادارات الاقسام، في حين ان الواقع والمشكلات التي تحدث فيه قريبة للعاملين اكثر، يعد هذا كذلك مؤشر خطير اخر يجب الالتفات اليه.

4- كانت قيم الاخطاء المعيارية للأسئلة الـ(8) والبعدين تتراوح ما بين (0.054 الى 0.065) هذه القيم تعزز امكانية تعميم النتائج المتحصلة من العينة على مجتمع الدراسة. من جهة أخرى، تراوحت قيم الانحراف المعيارية ما بين (0.968 الى 1.167)، وعليه فإن تشتت البيانات قليل نسبيا.

3-2-2: اختبار الفروق بين المتوسطات:

لغرض التعرف على وجود فروقات بين المتوسطات الحسابية من عدمه سوف يتم الاعتماد على اختبار ANOVA في برنامج SPSS. وسوف يتم تضمين المتغيرات الفئوية الستة كمتغيرات مستقلة (الجنس، والتحصيل الدراسي، والعمر، وسنوات الخدمة، واللقب العلمي، والدورات)، والمتغيرات الاربعة للدراسة كمتغيرات تابعة (القيادة الابوية، وجودة حياة العمل، والسلوك الابداعي، وصوت العاملين). الجداول (13-3)، (14-3)، (15-3)، (16-3)، (17-3)، (18-3) توضح نتائج هذا الاختبار:

جدول (3-13): اختبار الفروق بين المتوسطات بين الجنس ومتغيرات الدراسة

Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares			
0.875	0.025	0.009	1	0.009	(Combined)	Between Groups	القيادة الأبوية * الجنس
		0.344	320	110.168	Within Groups		
			321	110.176	Total		
0.209	1.585	0.588	1	0.588	(Combined)	Between Groups	جودة حياة العمل * الجنس
		0.371	320	118.604	Within Groups		
			321	119.191	Total		
0.007	7.260	2.580	1	2.580	(Combined)	Between Groups	السلوك الإبداعي * الجنس
		0.355	320	113.708	Within Groups		
			321	116.288	Total		
0.121	2.413	0.854	1	0.854	(Combined)	Between Groups	صوت العاملين * الجنس
		0.354	320	113.243	Within Groups		
			321	114.097	Total		

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 24

من خلال النتائج في الجدول في اعلاه يتبين لنا الآتي:

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ومعنوية لمتوسطات القيادة الأبوية وفقا للجنس.
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ومعنوية لمتوسطات جودة حياة العمل وفقا للجنس.
- 3- توجد فروق ذات دلالة احصائية ومعنوية لمتوسطات السلوك الإبداعي وفقا للجنس.
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ومعنوية لمتوسطات صوت العاملين وفقا للجنس.

جدول (3-14): اختبار الفروق بين المتوسطات بين العمر ومتغيرات الدراسة

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares			
0.626	0.584	0.201	3	0.604	(Combined)	Between Groups	القيادة الأبوية * العمر
		0.345	318	109.573	Within Groups		
			321	110.176	Total		
0.658	0.535	0.200	3	0.599	(Combined)	Between Groups	جودة حياة العمل * العمر
		0.373	318	118.592	Within Groups		
			321	119.191	Total		
0.800	0.335	0.122	3	0.366	(Combined)	Between Groups	السلوك الإبداعي * العمر
		0.365	318	115.922	Within Groups		
			321	116.288	Total		

0.778	0.365	0.131	3	0.392	(Combined)	Between Groups	صوت العاملين * العمر
		0.358	318	113.705	Within Groups		
			321	114.097	Total		

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 24

من خلال النتائج في الجدول في اعلاه يتبين لنا الاتي:

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ومعنوية لمتوسطات القيادة الأبوية وفقا للعمر.
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ومعنوية لمتوسطات جودة حياة العمل وفقا للعمر.
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ومعنوية لمتوسطات السلوك الإبداعي وفقا للعمر.
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ومعنوية لمتوسطات صوت العاملين وفقا للعمر.

جدول (3-15): اختبار الفروق بين المتوسطات بين التحصيل الدراسي ومتغيرات الدراسة

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares			
0.131	2.296	0.785	1	0.785	(Combined)	Between Groups	القيادة الابوية * التحصيل الدراسي
		0.342	320	109.391	Within Groups		
			321	110.176	Total		
0.078	3.117	1.150	1	1.150	(Combined)	Between Groups	جودة حياة العمل * التحصيل الدراسي
		0.369	320	118.041	Within Groups		
			321	119.191	Total		
0.198	1.666	0.602	1	0.602	(Combined)	Between Groups	السلوك الابداعي * التحصيل الدراسي
		0.362	320	115.686	Within Groups		
			321	116.288	Total		
0.423	0.643	0.229	1	0.229	(Combined)	Between Groups	صوت العاملين * التحصيل الدراسي
		0.356	320	113.868	Within Groups		
			321	114.097	Total		

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 24

من خلال النتائج في الجدول في اعلاه يتبين لنا الاتي:

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ومعنوية لمتوسطات القيادة الابوية وفقا للتحصيل الدراسي.
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ومعنوية لمتوسطات جودة حياة العمل وفقا للتحصيل الدراسي.
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ومعنوية لمتوسطات السلوك الإبداعي وفقا للتحصيل الدراسي.
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ومعنوية لمتوسطات صوت العاملين وفقا للتحصيل الدراسي.

جدول (3-16): اختبار الفروق بين المتوسطات بين اللقب العلمي ومتغيرات الدراسة

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares			
0.185	1.618	0.552	3	1.656	(Combined)	Between Groups	القيادة الابوية * اللقب العلمي
		0.341	318	108.520	Within Groups		
			321	110.176	Total		
0.688	0.492	0.183	3	0.550	(Combined)	Between Groups	جودة حياة العمل * اللقب العلمي
		0.373	318	118.641	Within Groups		
			321	119.191	Total		
0.708	0.464	0.169	3	0.507	(Combined)	Between Groups	السلوك الإبداعي * اللقب العلمي
		0.364	318	115.781	Within Groups		
			321	116.288	Total		
0.819	0.309	0.110	3	0.331	(Combined)	Between Groups	صوت العاملين * اللقب العلمي
		0.358	318	113.765	Within Groups		
			321	114.097	Total		

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 24

من خلال النتائج في الجدول في اعلاه يتبين لنا الآتي:

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ومعنوية لمتوسطات القيادة الابوية وفقا للقب العلمي.
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ومعنوية لمتوسطات جودة حياة العمل وفقا للقب العلمي.
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ومعنوية لمتوسطات السلوك الإبداعي وفقا للقب العلمي.
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ومعنوية لمتوسطات صوت العاملين وفقا للقب العلمي.

جدول (3-17): اختبار الفروق بين المتوسطات بين سنوات الخدمة ومتغيرات الدراسة

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares			
0.042	2.207	0.741	6	4.445	(Combined)	Between Groups	القيادة الابوية * سنوات الخدمة
		0.336	315	105.731	Within Groups		
			321	110.176	Total		
0.042	2.205	0.801	6	4.804	(Combined)	Between Groups	جودة حياة العمل * سنوات الخدمة
		0.363	315	114.387	Within Groups		
			321	119.191	Total		
0.310	1.193	0.431	6	2.584	(Combined)	Between Groups	السلوك الإبداعي * سنوات الخدمة
		0.361	315	113.704	Within Groups		
			321	116.288	Total		

0.108	1.757	0.616	6	3.694	(Combined)	Between Groups	صوت العاملين *
		0.350	315	110.403	Within Groups		سنوات
			321	114.097	Total		الخدمة

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 24

من خلال النتائج في الجدول في اعلاه يتبين لنا الآتي:

- 1- توجد فروق ذات دلالة احصائية ومعنوية لمتوسطات القيادة الابوية وفقا لسنوات الخدمة.
- 2- توجد فروق ذات دلالة احصائية ومعنوية لمتوسطات جودة حياة العمل وفقا لسنوات الخدمة.
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ومعنوية لمتوسطات السلوك الإبداعي وفقا لسنوات الخدمة.
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ومعنوية لمتوسطات صوت العاملين وفقا لسنوات الخدمة

جدول 3-18: اختبار الفروق بين المتوسطات بين عدد الدورات ومتغيرات الدراسة

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	(Combined)	Between Groups	
0.151	2.067	0.707	1	0.707	(Combined)	Between Groups	القيادة الابوية *
		0.342	320	109.469	Within Groups		عدد الدورات
			321	110.176	Total		التدريبية
0.364	0.827	0.307	1	0.307	(Combined)	Between Groups	جودة حياة العمل *
		0.372	320	118.884	Within Groups		عدد الدورات
			321	119.191	Total		التدريبية
0.409	0.682	0.247	1	0.247	(Combined)	Between Groups	السلوك الإبداعي *
		0.363	320	116.040	Within Groups		عدد الدورات
			321	116.288	Total		التدريبية
0.276	1.189	0.422	1	0.422	(Combined)	Between Groups	صوت العاملين *
		0.355	320	113.674	Within Groups		عدد الدورات
			321	114.097	Total		التدريبية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 24

من خلال النتائج في الجدول في اعلاه يتبين لنا الآتي:

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ومعنوية لمتوسطات القيادة الأبوية وفقا لعدد الدورات التدريبية.
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ومعنوية لمتوسطات جودة حياة العمل وفقا لعدد الدورات التدريبية.

- 3- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ومعنوية لمتوسطات السلوك الإبداعي وفقا لعدد الدورات التدريبية.
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ومعنوية لمتوسطات صوت العاملين وفقا لعدد الدورات التدريبية.

3-2-3: الاحصاء الاستنتاجي

1-3-2-3: الارتباط بين المتغيرات

عندما تكون البيانات موزعة بشكل طبيعي وأن نوع المتغيرات كمية فان الاداة الافضل للتحقق من الارتباط هو معامل ارتباط Pearson. ويمثل معامل ارتباط Pearson إشارة اولية تفسر العلاقات بين المتغيرات وابعادها. اضافة الى اهميته للتأكد من عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي (Multicollinearity). ويساهم ارتباط Pearson في تحديد اتجاه العلاقة بين المتغيرات وقوتها. اذ يكون اتجاه العلاقة اما اتجاه سلبي او اتجاه ايجابي، الارتباط ذو الاتجاه الايجابي (الطردي) يشير إلى أن زيادة قيمة أحد المتغيرات يساهم في زيادة قيمة المتغير الاخر والعكس صحيح. من جهة أخرى، الارتباط السلبي (العكسي) يشير إلى أن زيادة قيمة احد المتغيرات يؤدي الى انخفاض قيمة المتغير الآخر والعكس صحيح.

في السياق ذاته، فان قوة العلاقة تكون تامة (\pm) عندما يكون معامل الارتباط مساوي الـ (1.0)، في حين تكون قوية جداً (\pm) في حالة كون الارتباط يتراوح ما بين (0.99 الى 0.80)، وقوية (\pm) عندما يتراوح ما بين (0.79 الى 0.60)، ومتوسطة (\pm) عندما يتراوح ما بين (0.59 الى 0.35)، وضعيفة (\pm) عندما يقل عن الـ (0.34)، في حين تشير قيمة الـ (0) إلى عدم وجود اي علاقة ارتباط بين المتغيرين (Saunders et al., 2016:545). الجدول (3-19) يوضح نتائج علاقات الارتباط وكالاتي:

جدول 3-19: الارتباط بين متغيرات الدراسة

16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		
															1	القيادة الخيرة	1
														1	.513**	القيادة الاخلاقية	2
													1	**331.-	2**23.-	القيادة السلطوية	3
												1	90**2.-	.450**	.460**	التوازن بين العمل والحياة	4
											1	**657.	10**2.-	.355**	.567**	الخصائص الوظيفية	5
										1	**672.	**603.	.339**	.390**	.232**	السلوك الاشرافي	6
									1	**269.	**352.	**450.	.263**	.090	.228**	التعويضات والمزايا	7
								1	.652**	.220**	.269**	.321**	.239**	.174**	.228**	توليد الفكرة	8
							1	**693.	.453**	.120*	.131*	.251**	.222**	.179**	.103	ترويج الفكرة	9
						1	**551.	**602.	.344**	.156**	.182**	.202**	.278**	.205**	.080	تحقيق الفكرة	10
					1	.371**	.222**	.228**	.313**	.239**	.245**	.342**	.261**	.274**	.188**	الصوت التعزيزي	11
				1	**189.	.145**	.147**	.289**	.257**	.228**	.244**	.262**	.139**	.121*	.202**	الصوت المحضور	12
			1	.197**	.301**	.232**	.209**	.271**	.248**	.399**	.567**	.589**	14**2.-	05**6.	64**6.	القيادة الابوية	13
		1	.601**	.335**	.384**	.302**	.327**	.502**	.657**	25**6.	01**6.	87**6.	.202**	.425**	.497**	جودة حياة العمل	14
	1	.470**	.295**	.241**	.337**	.698**	51**6.	42**6.	.605**	.205**	.239**	.323**	.305**	.231**	.171**	السلوك الابداعي	15
1	.346**	.434**	.297**	55**6.	82**6.	.301**	.221**	.318**	.344**	.284**	.297**	.363**	.236**	.232**	.239**	صوت العاملين	16

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 23

بالاعتماد على النتائج الظاهرة في الجدول (3-19) يتبين لنا الآتي:

أولاً: علاقة الارتباط بين القيادة الأبوية والسلوك الإبداعي

- 1- توجد علاقة ارتباط ايجابية ضعيفة بلغت (0.295) بين القيادة الأبوية والسلوك الإبداعي عند مستوى دلالة معنوية (0.01).
- 2- توجد علاقة ارتباط ايجابية ضعيفة بلغت (0.231, 0.171) بين القيادة الخيرة والقيادة الاخلاقية مع السلوك الإبداعي عند مستوى دلالة معنوية (0.01). في حين كانت ضعيفة وسلبية بين القيادة السلطوية مع السلوك الإبداعي بلغت (-0.305) عند مستوى دلالة معنوية (0.01).
- 3- قيم الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل الثلاثة تراوحت ما بين (-0.232 الى 0.513) وفي ذلك إشارة على عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة (Saunders et al., 2009:463).

ثانياً: علاقة الارتباط بين القيادة الابوية وجودة حياة العمل

- 4- توجد علاقة ارتباط ايجابية قوية بلغت (0.601) بين القيادة الابوية وجودة حياة العمل عند مستوى دلالة معنوية (0.01).
- 5- توجد علاقة ارتباط ايجابية متوسطة بلغت (0.425, 0.497) بين القيادة الخيرة والقيادة الاخلاقية مع جودة حياة العمل عند مستوى دلالة معنوية (0.01)، في حين كانت ضعيفة وسلبية بين القيادة السلطوية مع جودة حياة العمل بلغت (-0.202) عند مستوى دلالة معنوية (0.01).

ثالثاً: علاقة الارتباط بين جودة حياة العمل والسلوك الإبداعي

- 6- توجد علاقة ارتباط ايجابية قوية بلغت (0.470) بين جودة حياة العمل والسلوك الإبداعي عند مستوى دلالة معنوية (0.01).
- 7- توجد علاقة ارتباط ايجابية ضعيفة بلغت (0.205, 0.239, 0.323) بين ابعاد جودة حياة العمل (التوازن بين العمل والحياة، الخصائص الوظيفية، السلوك الاشرافي) ومتوسطة بلغت (0.605) بين بعد التعويضات والمزايا مع السلوك الإبداعي عند مستوى دلالة معنوية (0.01).

رابعاً: علاقة الارتباط بين صوت العاملين والمتغيرات الأخرى

- 8- توجد علاقة ارتباط ايجابية ضعيفة بلغت (0.297) بين صوت العاملين والقيادة الابوية عند مستوى دلالة معنوية (0.01).
- 9- توجد علاقة ارتباط ايجابية متوسطة بلغت (0.434) بين صوت العاملين وجودة حياة العمل عند مستوى دلالة معنوية (0.01).
- 10- توجد علاقة ارتباط ايجابية ضعيفة بلغت (0.346) بين صوت العاملين والسلوك الإبداعي عند مستوى دلالة معنوية (0.01).
- 11- توجد علاقة ارتباط ايجابية ضعيفة بلغت (0.232, 0.239) بين القيادة الخيرة والقيادة الاخلاقية مع صوت العاملين عند مستوى دلالة معنوية (0.01)، في حين كانت ضعيفة وسلبية بين القيادة السلطوية مع صوت العاملين بلغت (-0.236) عند مستوى دلالة معنوية (0.01).
- 12- توجد علاقة ارتباط ايجابية ضعيفة بلغت (0.297، 0.284، 0.344) بين ابعاد جودة حياة العمل (الخصائص الوظيفية، السلوك الاشرافي، التعويضات والمزايا) ومتوسطة بلغت (0.363) بين بعد التوازن بين العمل والحياة مع صوت العاملين عند مستوى دلالة معنوية (0.01).

2-3-2-3: اختبار الفرضيات الرئيسية

إن نموذج الدراسة الحالية يُعد من النماذج المعقدة نسبياً وذلك لاحتوائها على أربعة متغيرات مما يتطلب باختبار الفرضيات من خلال تحليل المسار Path Analysis في برنامج الـ Amos. ويساهم هذا الاختبار على التعرف على علاقات التأثير المباشرة وغير المباشرة، ونتائجه مشابهة لتحليل الانحدار Regression analysis في الـ SPSS، وفقاً لهذا التحليل فإنه يتم قبول أو رفض الفرضية بناءً على أساس قيمتي الـ C.R و p. ولقبول أي فرضية يجب أن تكون قيمة Critical ratio-C.R التي تتشابه مع قيمة t في تحليل الانحدار أكبر من 1.96، في حين يجب أن تكون قيمة P التي تمثل مستوى الموثوقية أو الخطأ المقبول أقل من 0.05 ليتم قبول الفرضية. في السياق نفسه، فإن القيمة المقدرة (Estimate) تمثل معامل بيتا (β) لحجم التأثير لكل فرضية. في حين تمثل قيمة (S.E) الخطأ المعياري المقدر لكل فرضية.

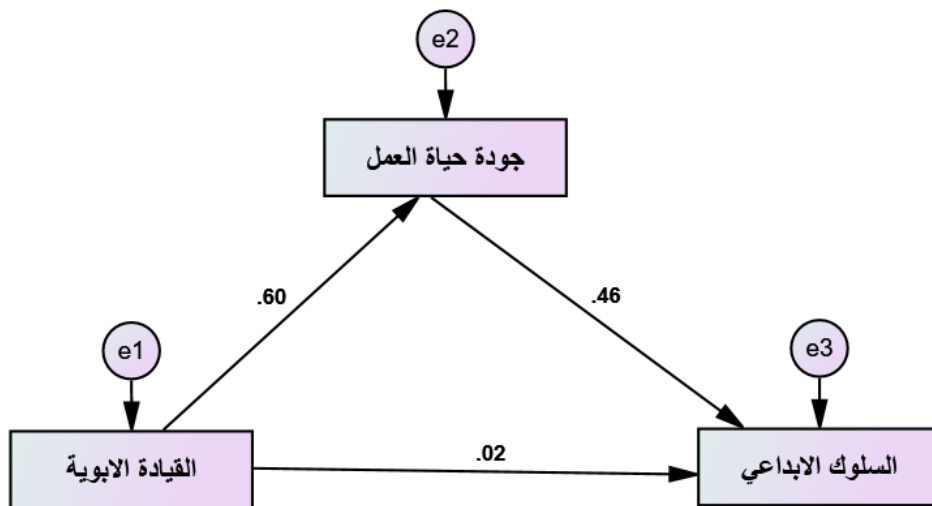
أولاً: اختبار الفرضيات الرئيسية الستة

لغرض اختبار الفرضيات الرئيسية الستة تم رسم نموذج من متغير مستقل (القيادة الأبوية) وتابع (السلوك الإبداعي) ومتغير وسيط (جودة حياة العمل) ومتغير تفاعلي (صوت العاملين). من خلال تحليل المسار تظهر لنا النتائج في الجدول (20-3)، والشكل (13-3) يبينان نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية وكالاتي

الجدول 20-3: اختبار الفرضيات الرئيسية

Label	P	C.R.	S.E.	Estimate	المسار	
ترفض	0.744	0.327	0.063	0.020	السلوك الإبداعي <---	H1 القيادة الأبوية
تقبل	***	13.468	0.046	0.601	جودة حياة العمل <---	H2 القيادة الأبوية
تقبل	***	7.431	0.061	0.458	السلوك الإبداعي <---	H3 جودة حياة العمل
تقبل	0.003	6.152	0.044	0.275	السلوك الإبداعي <---	H4Indirect القيادة الأبوية
تقبل	0.002	2.325	0.051	0.147	جودة حياة العمل <---	H5 القيادة الأبوية*صوت العاملين
ترفض	0.257	0.892	0.059	0.054	السلوك الإبداعي <---	H6 جودة حياة العمل*صوت العاملين

المصدر: مخرجات برنامج AMOS V. 24



الشكل 13-3: اختبار الفرضيات الرئيسية

المصدر: مخرجات برنامج AMOS V. 24

ومن خلال الجدول والشكل في اعلاه نستنتج الآتي:

1- لا توجد علاقة تأثير ايجابية بدلالة معنوية واحصائية للقيادة الأبوية في السلوك الإبداعي عند مستوى دلالة معنوية ($H1: P > 0.05$).

2- توجد علاقة تأثير ايجابية بدلالة معنوية واحصائية للقيادة الأبوية في جودة حياة العمل عند مستوى دلالة معنوية ($H2: P < 0.01$).

- 3- توجد علاقة تأثير ايجابية بدلالة معنوية واحصائية لجودة حياة العمل في السلوك الإبداعي عند مستوى دلالة معنوية ($H3: P < 0.01$).
- 4- توجد علاقة تأثير غير مباشرة (Indirect effect) ايجابية للقيادة الابوية في السلوك الإبداعي من خلال جودة حياة العمل. علما ان الوساطة كاملة (Full mediation) (بسبب رفض الفرضية H1) عند مستوى دلالة معنوية ($H4: P < 0.01$).
- 5- توجد علاقة تأثير ايجابية بدلالة معنوية واحصائية لتفاعل صوت العاملين مع القيادة الأبوية في جودة حياة العمل عند مستوى دلالة معنوية ($H5: P < 0.01$).
- 6- لا توجد علاقة تأثير ايجابية بدلالة معنوية واحصائية لتفاعل صوت العاملين مع جودة حياة العمل في السلوك الإبداعي عند مستوى دلالة معنوية ($H6: P < 0.01$).
- 7- النتائج في اعلاه تشير إلى أن تفسير تأثير القيادة الابوية على السلوك الإبداعي سيكون فقط من خلال جودة حياة العمل. فوجود جودة حياة العمل والتي تساهم بها القيادة الابوية (وتحديدا القيادة الخيرة والاخلاقية) تنشأ حياة متوازنة للتدريسيين ومن ثم تزيد ميولهم الإبداعية، فضلاً عن ذلك ، فإن صوت العاملين يمكن أن يعزز تأثير القيادة الابوية في انشاء حياة عمل ذات جودة عالية، بالتالي يمكن التعويل على هذا المتغير لغرض تعزيز حياة عمل التدريسيين بشكل افضل.

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية للفرضيات الرئيسية (H1-H2- H3- H4)

تم اختبار الفرضيات لفرعية للفرضيات الرئيسية (H1-H2- H3- H4) تم انشاء نموذج متكون من ابعاد المتغير المستقل القيادة الابوية (القيادة الخيرة، القيادة الاخلاقية، القيادة السلطوية)، وابعاد المتغير الوسيط جودة حياة العمل (التوازن بين العمل والحياة، والخصائص الوظيفية، والسلوك الاشرافي، والتعويضات والمزايا)، والمتغير التابع (السلوك الإبداعي). ومن خلال تحليل المسار تظهر لنا النتائج في الجدول (3-21) وكالاتي:

الجدول 3-21: اختبار الفرضيات الفرعية للفرضيات الرئيسية (H1-H2- H3- H4)

Label	P	C.R.	S.E.	Estimate	المسار		
H1a	0.250	1.150	0.043	0.065	<---	السلوك الإبداعي	القيادة الخيرة
H1b	0.210	1.254	0.048	0.074	<---	السلوك الإبداعي	القيادة الاخلاقية
H1c	0.011	-2.538	0.050	-0.144	<---	السلوك الإبداعي	القيادة السلطوية
H2a1	***	5.696	0.047	0.284	<---	التوازن بين العمل والحياة	القيادة الخيرة
H2a2	***	9.520	0.051	0.468	<---	الخصائص الوظيفية	القيادة الخيرة
H2a3	0.228	1.205	0.058	0.068	<---	السلوك الاشرافي	القيادة الخيرة
H2a4	0.003	2.987	0.064	0.175	<---	التعويضات والمزايا	القيادة الخيرة

تقبل	***	4.875	0.059	0.275	التوازن بين العمل والحياة	<---	القيادة الأخلاقية	H2b1
تقبل	***	3.486	0.064	0.194	الخصائص الوظيفية	<---	القيادة الأخلاقية	H2b2
تقبل	0.015	2.442	0.072	0.155	السلوك الإشرافي	<---	القيادة الأخلاقية	H2b3
تقبل	***	4.120	0.080	0.273	التعويضات والمزايا	<---	القيادة الأخلاقية	H2b4
تقبل	0.001	-3.235	0.062	-0.183	التوازن بين العمل والحياة	<---	القيادة السلطوية	H2c1
ترفض	0.248	1.156	0.067	0.064	الخصائص الوظيفية	<---	القيادة السلطوية	H2c2
تقبل	***	-4.318	0.076	-0.274	السلوك الإشرافي	<---	القيادة السلطوية	H2c3
تقبل	0.042	-2.035	0.085	-0.135	التعويضات والمزايا	<---	القيادة السلطوية	H2c4
تقبل	***	3.738	0.022	0.093	السلوك الإبداعي	<---	التوازن بين العمل والحياة	H3a
ترفض	0.724	0.353	0.039	0.019	السلوك الإبداعي	<---	الخصائص الوظيفية	H3b
ترفض	0.384	0.871	0.035	0.041	السلوك الإبداعي	<---	السلوك الإشرافي	H3c
تقبل	***	12.675	0.031	0.575	السلوك الإبداعي	<---	التعويضات والمزايا	H3d
تقبل	0.041	2.152	0.011	0.026	السلوك الإبداعي	التوازن بين العمل والحياة -- <	القيادة الخيرة --<	H4a1
ترفض	0.214	-0.358	0.021	0.009	السلوك الإبداعي	الخصائص الوظيفية --<	القيادة الخيرة --<	H4a2
ترفض	0.092	-0.254	0.019	0.003	السلوك الإبداعي	السلوك الإشرافي --<	القيادة الخيرة --<	H4a3
تقبل	***	4.598	0.018	0.101	السلوك الإبداعي	التعويضات والمزايا --<	القيادة الخيرة --<	H4a4
تقبل	0.005	2.548	0.012	0.026	السلوك الإبداعي	التوازن بين العمل والحياة -- <	القيادة الأخلاقية --<	H4b1
ترفض	0.251	-0.425	0.022	0.004	السلوك الإبداعي	الخصائص الوظيفية --<	القيادة الأخلاقية --<	H4b2
ترفض	0.324	-0.584	0.014	0.006	السلوك الإبداعي	السلوك الإشرافي --<	القيادة الأخلاقية --<	H4b3
تقبل	***	14.251	0.011	0.157	السلوك الإبداعي	التعويضات والمزايا --<	القيادة الأخلاقية --<	H4b4
ترفض	0.215	0.258	0.022	-0.017	السلوك الإبداعي	التوازن بين العمل والحياة -- <	القيادة السلطوية --<	H4c1
ترفض	0.952	0.058	0.016	0.001	السلوك الإبداعي	الخصائص الوظيفية --<	القيادة السلطوية --<	H4c2
ترفض	0.452	0.541	0.021	-0.011	السلوك الإبداعي	السلوك الإشرافي --<	القيادة السلطوية --<	H4c3
تقبل	***	7.225	0.011	-0.078	السلوك الإبداعي	التعويضات والمزايا --<	القيادة السلطوية --<	H4c4

المصدر: مخرجات برنامج AMOS V. 24

ومن خلال الجدول في اعلاه نستنتج الاتي:

الفرضيات الفرعية للـ H1

- 1- لا توجد علاقة تأثير ايجابية بدلالة معنوية واحصائية للقيادة الخيرة في السلوك الابداعي عند مستوى دلالة معنوية (H1a: $P > 0.05$).
- 2- لا توجد علاقة تأثير ايجابية بدلالة معنوية واحصائية للقيادة الاخلاقية في السلوك الابداعي عند مستوى دلالة معنوية (H1b: $P > 0.05$).
- 3- توجد علاقة تأثير سلبية بدلالة معنوية واحصائية للقيادة السلطوية في السلوك الإبداعي عند مستوى دلالة معنوية (H1c: $P < 0.05$).
- 4- النتائج اعلاه تشير إلى أن تأثير القيادة السلطوية يؤثر بشكل مباشر وسلبى على السلوك الإبداعي. في حين ان نمطي القيادة الخيرة والابوية تحتاج الى متغيرات تفسر ذلك التأثير.

الفرضيات الفرعية للـ H2

- 5- توجد علاقة تأثير ايجابية بدلالة معنوية واحصائية للقيادة الخيرة في التوازن بين الحياة والعمل عند مستوى دلالة معنوية (H2a1: $P < 0.01$).
- 6- توجد علاقة تأثير ايجابية بدلالة معنوية واحصائية للقيادة الخيرة في الخصائص الوظيفية عند مستوى دلالة معنوية (H2a2: $P < 0.01$).
- 7- لا توجد علاقة تأثير ايجابية بدلالة معنوية واحصائية للقيادة الخيرة في السلوك الاشرافي عند مستوى دلالة معنوية (H2a3: $P > 0.05$).
- 8- توجد علاقة تأثير ايجابية بدلالة معنوية واحصائية للقيادة الخيرة في المزايا والتعويضات عند مستوى دلالة معنوية (H2a4: $P < 0.01$).
- 9- توجد علاقة تأثير ايجابية بدلالة معنوية واحصائية للقيادة الاخلاقية في التوازن بين الحياة والعمل عند مستوى دلالة معنوية (H2b1: $P < 0.01$).
- 10- توجد علاقة تأثير ايجابية بدلالة معنوية واحصائية للقيادة الاخلاقية في الخصائص الوظيفية عند مستوى دلالة معنوية (H2b2: $P < 0.01$).
- 11- توجد علاقة تأثير ايجابية بدلالة معنوية واحصائية للقيادة الاخلاقية في السلوك الاشرافي عند مستوى دلالة معنوية (H2b3: $P < 0.05$).
- 12- توجد علاقة تأثير ايجابية بدلالة معنوية واحصائية للقيادة الاخلاقية في المزايا والتعويضات عند مستوى دلالة معنوية (H2b4: $P < 0.01$).
- 13- توجد علاقة تأثير سلبية بدلالة معنوية واحصائية للقيادة السلطوية في التوازن بين الحياة والعمل عند مستوى دلالة معنوية (H2c1: $P < 0.01$).

- 14- لا توجد علاقة تأثير سلبية بدلالة معنوية واحصائية للقيادة السلطوية في الخصائص الوظيفية عند مستوى دلالة معنوية ($H2c2: P > 0.05$).
- 15- توجد علاقة تأثير سلبية بدلالة معنوية واحصائية للقيادة السلطوية في السلوك الإشرافي عند مستوى دلالة معنوية ($H2c3: P < 0.01$).
- 16- توجد علاقة تأثير سلبية بدلالة معنوية واحصائية للقيادة السلطوية في المزايا والتعويضات عند مستوى دلالة معنوية ($H2c4: P < 0.05$).
- 17- ان اغلب النتائج اعلاه تؤكد على ان القيادة الابوية بأبعدها الثلاثة تؤثر بشكل واضح في ابعاد جودة حياة العمل. بالتالي، يمك الجدول بكون القيادة الابوية لرؤساء الكليات والاقسام هي المتغير الاكثر اهمية في التنبؤ بجودة حياة عمل التدريسيين.

الفرضيات الفرعية لـ H3

- 18- توجد علاقة تأثير ايجابية بدلالة معنوية واحصائية للتوازن بين الحياة والعمل في السلوك الابداعي عند مستوى دلالة معنوية ($H3a: P < 0.01$).
- 19- لا توجد علاقة تأثير ايجابية بدلالة معنوية واحصائية للخصائص الوظيفية في السلوك الابداعي عند مستوى دلالة معنوية ($H3b: P > 0.05$).
- 20- لا توجد علاقة تأثير ايجابية بدلالة معنوية واحصائية للسلوك الاشرافي في السلوك الابداعي عند مستوى دلالة معنوية ($H3b: P > 0.05$).
- 21- توجد علاقة تأثير ايجابية بدلالة معنوية واحصائية للتعويضات والمزايا في السلوك الابداعي عند مستوى دلالة معنوية ($H3d: P < 0.01$).
- 22- ان نتائج الفرضيات الفرعية للفرضية الثالثة تؤكد بشكل كبير على اهمية التعويضات والمزايا بكونها احد اهم مرتكزات تحقيق السلوك الإبداعي، بالتالي فإن الابداع الذي لا يتم تعزيزه او مكافأته بالشكل المطلوب سيندثر فيما بعد.

الفرضيات الفرعية لـ H4

- 23- توجد علاقة تأثير غير مباشرة ايجابية بدلالة معنوية واحصائية للقيادة الخيرة في السلوك الإبداعي من خلال التوازن بين الحياة والعمل (وساطة كاملة) عند مستوى دلالة معنوية ($H4a1: P < 0.05$).
- 24- لا توجد علاقة تأثير غير مباشرة ايجابية بدلالة معنوية واحصائية للقيادة الخيرة في السلوك الابداعي من خلال الخصائص الوظيفية عند مستوى دلالة معنوية ($H4a2: P > 0.05$).

- 25- لا توجد علاقة تأثير غير مباشرة ايجابية بدلالة معنوية واحصائية للقيادة الخيرة في السلوك الابداعي من خلال السلوك الاشرافي عند مستوى دلالة معنوية ($H4a3: P > 0.05$).
- 26- توجد علاقة تأثير غير مباشرة ايجابية بدلالة معنوية واحصائية للقيادة الخيرة في السلوك الابداعي من التعويضات والمزايا (وساطة كاملة) عند مستوى دلالة معنوية ($H4a2: P < 0.01$).
- 27- توجد علاقة تأثير غير مباشرة ايجابية بدلالة معنوية واحصائية للقيادة الاخلاقية في السلوك الابداعي من خلال التوازن بين الحياة والعمل (وساطة كاملة) عند مستوى دلالة معنوية ($H4b1: P < 0.01$).
- 28- لا توجد علاقة تأثير غير مباشرة ايجابية بدلالة معنوية واحصائية للقيادة الاخلاقية في السلوك الابداعي من خلال الخصائص الوظيفية عند مستوى دلالة معنوية ($H4b2: P > 0.05$).
- 29- لا توجد علاقة تأثير غير مباشرة ايجابية بدلالة معنوية واحصائية للقيادة الاخلاقية في السلوك الابداعي من خلال السلوك الاشرافي عند مستوى دلالة معنوية ($H4b3: P > 0.05$).
- 30- توجد علاقة تأثير غير مباشرة ايجابية بدلالة معنوية واحصائية للقيادة الاخلاقية في السلوك الابداعي من التعويضات والمزايا (وساطة كاملة) عند مستوى دلالة معنوية ($H4b2: P < 0.01$).
- 31- لا توجد علاقة تأثير غير مباشرة سلبية بدلالة معنوية واحصائية للقيادة السلطوية في السلوك الابداعي من خلال التوازن بين الحياة والعمل عند مستوى دلالة معنوية ($H4c1: P > 0.05$).
- 32- لا توجد علاقة تأثير غير مباشرة سلبية بدلالة معنوية واحصائية للقيادة السلطوية في السلوك الابداعي من خلال الخصائص الوظيفية عند مستوى دلالة معنوية ($H4c2: P > 0.05$).
- 33- لا توجد علاقة تأثير غير مباشرة سلبية بدلالة معنوية واحصائية للقيادة السلطوية في السلوك الابداعي من خلال السلوك الاشرافي عند مستوى دلالة معنوية ($H4c3: P > 0.05$).
- 34- توجد علاقة تأثير غير مباشرة سلبية بدلالة معنوية واحصائية للقيادة السلطوية في السلوك الابداعي من التعويضات والمزايا (وساطة جزئية) عند مستوى دلالة معنوية ($H4c2: P < 0.01$).

ثالثا: اختبار الفرضيات الفرعية للفرضيات الرئيسية (H5- H6)

تم اختبار الفرضيات الفرعية للفرضيات الرئيسية (H5- H6) تم انشاء نموذج متكون من المتغيرات الناتجة من تفاعل صوت العاملين مع ابعاد المتغير المستقل القيادة الابوية (القيادة الخيرة، القيادة الاخلاقية، القيادة السلطوية) وتأثيرها في المتغير الوسيط (جودة حياة العمل). اضافة الى ذلك، تم انشاء نموذج متكون من المتغيرات الناتجة عن تفاعل صوت العاملين مع ابعاد المتغير الوسيط جودة حياة العمل (التوازن بين العمل والحياة، الخصائص الوظيفية، السلوك الاشرافي، التعويضات والمزايا) وتأثيرها في المتغير الوسيط (جودة حياة العمل). من خلال تحليل المسار تظهر لنا النتائج في الجدول (3-23) وكالاتي:

الجدول (22-3) اختبار الفرضيات الفرعية للفرضيات الرئيسية (H5- H6)

Label	P	C.R.	S.E.	Estimate	المسار		
H5a	0.098	1.214	0.021	0.035	جودة حياة العمل	<---	القيادة الخيرة*صوت العاملين
H5b	***	6.852	0.018	0.125	جودة حياة العمل	<---	القيادة الاخلاقية*صوت العاملين
H5c	0.002	4.214	0.024	0.099	جودة حياة العمل	<---	القيادة السلطوية*صوت العاملين
H6a	0.005	3.125	0.019	0.074	السلوك الابداعي	<---	التوازن بين العمل والحياة*صوت العاملين
H6b	0.124	1.564	0.019	0.032	السلوك الابداعي	<---	الخصائص الوظيفية*صوت العاملين
H6c	0.122	1.354	0.022	0.032	السلوك الابداعي	<---	السلوك الاشرافي*صوت العاملين
H6d	0.002	3.462	0.021	0.078	السلوك الابداعي	<---	التعويضات والمزايا*صوت العاملين

المصدر: مخرجات برنامج AMOS V. 24

ومن خلال الجدول اعلاه نستنتج الاتي:

- 1- لا توجد علاقة تأثير معدلة بدلالة معنوية واحصائية لتفاعل صوت العاملين مع القيادة الخيرة في جودة حياة العمل عند مستوى دلالة معنوية ($H5a: P > 0.05$).
- 2- توجد علاقة تأثير معدلة بدلالة معنوية واحصائية لتفاعل صوت العاملين مع القيادة الاخلاقية في جودة حياة العمل عند مستوى دلالة معنوية ($H5b: P < 0.01$).
- 3- توجد علاقة تأثير معدلة بدلالة معنوية واحصائية لتفاعل صوت العاملين مع القيادة السلطوية في جودة حياة العمل عند مستوى دلالة معنوية ($H5c: P < 0.01$).
- 4- إن نتائج التحليل تشير الى وجود اهمية كبير لصوت العاملين في تعزيز تأثير القيادة الاخلاقية في جودة حياة العمل، فضلاً عن قدرة صوت العاملين على تحويل التأثير السلبي للقيادة السلطوية إلى تأثير ايجابي. وهذا يعطي مبرراً إلى ضرورة قيام الادارات (رؤساء الاقسام) بتوفير قنوات اتصال تعمل على اىصال اصوات التدريسيين والاستجابة لها بالشكل المطلوب.

الفرضيات الفرعية للـH5

- 5- توجد علاقة تأثير معدلة بدلالة معنوية واحصائية لتفاعل صوت العاملين مع التوازن بين الحياة والعمل في السلوك الإبداعي عند مستوى دلالة معنوية ($H6a: P < 0.01$).
- 6- لا توجد علاقة تأثير معدلة بدلالة معنوية واحصائية لتفاعل صوت العاملين مع الخصائص الوظيفية في السلوك الإبداعي عند مستوى دلالة معنوية ($H6b: P > 0.05$).
- 7- لا توجد علاقة تأثير معدلة بدلالة معنوية واحصائية لتفاعل صوت العاملين مع السلوك الاشرافي في السلوك الإبداعي عند مستوى دلالة معنوية ($H6c: P > 0.05$).
- 8- توجد علاقة تأثير معدلة بدلالة معنوية واحصائية لتفاعل صوت العاملين مع التعويضات والمزايا في السلوك الإبداعي عند مستوى دلالة معنوية ($H6d: P < 0.01$).

إن النتائج اعلاه هنا توضح ايضا بأن صوت العاملين مهم وتحديدًا في الجانب المتعلق بالإجراءات التي توازن بين العمل والحياة (مثل اوقات الدوام ، والمراقبات وغيرها من المهام والواجبات التي تناط إلى التدريسيين)، فضلاً عن الجانب المتعلق بالتعويضات والمزايا (مثل المكافآت والاجور والرواتب والحقوق المادية والمعنوية الأخرى).

الفصل الرابع

الاستنتاجات والنوصيات

Conclusions and
recommendations

الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

4-1: الإستنتاجات: Conclusions

في هذا المبحث سيتم مناقشة الاستنتاجات على وفق اهداف الدراسة التي قد بنيت على اساس المشكلة، إذ إن الفصل يتضمن استنتاجات نظرية وعملية قد توصلت اليها الباحثة من خلال الدراسة الحالية، فضلا عن مقارنتها مع النتائج التي توصلت اليها الدراسات السابقة وكالاتي:

الإستنتاج الاول: علاقة التأثير المباشرة بين المتغير المستقل (القيادة الابوية) والمتغير التابع (السلوك الابداعي)

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة تأثير ايجابيه بين القيادة الابوية والسلوك الابداعي للأفراد العاملين. وعلى الرغم أن العديد من الدراسات السابقة اتفقت على أن القيادة الأبوية لها تأثير ايجابي على السلوك الابداعي سواء بصورة مباشرة او غير مباشرة على سبيل المثال (Fu et al., 2012; Tain and Sanchez,2017)، إذ تعد القيادة بشكل عام العامل الأكثر شيوعاً في تشكيل السلوك الإبداعي و الجانب الأكثر جوهرية في سلوك ريادة الأعمال كونه يُعد نشاطاً فردياً يهدف إلى تقديم أفكار جديدة ومفيدة تتعلق بالعمليات أو المنتجات أو الإجراءات (Prba and Hartijasti,2020:610). إذ يعتمد نجاح اي منظمة على الابداع واعتماد التقنيات الجديدة التي لها تأثير حاسم على الديناميكيات البيئية والمنافسة الخارجية إذ إن المنظمات تصبح أكثر إبداعاً من خلال الاستفادة من قدرة العاملين على الابداع من خلال قدرتهم على توليد الأفكار والحلول واستخدامها كأساس لمنتجات وخدمات وعمليات عمل جديدة وأفضل (Handayani and Hartijasti,2020:589). مع ذلك، فإن العلاقة بين القيادة والسلوك "تحديد السلوك الإبداعي" عموماً تحتاج الى مكونات أخرى تفسر تلك العلاقة، ويمكن ان تكون تلك المتغيرات مكونات معرفية او عاطفية تساهم في نشوء السلوك الإبداعي (على سبيل المثال: Aryee et al., 2012; Pundt, 2015; Dedahanov et al., 2019). هذا ما يبرر نتائج الدراسة الحالية، والذي يؤكد على اهمية وجود متغيرات تفسر انتقال التأثير القيادي الى السلوك الابداعي (Ashfaq et al., 2021).

اما أبعاد القيادة الأبوية فقد تم رفض الفرضيات التي تشير إلى وجود علاقة ايجابية بين بعدي (القيادة الاخلاقية والقيادة الخيرة) والسلوك الإبداعي، وبالتالي يجب أن تقوم القيادة الابوية بالتأثير وبصورة ايجابية في الافراد العاملين عن طريق استخدام القواعد الاخلاقية والاسلوب الخيري بطرق متعددة أذ يعد هذا الاسلوب اداه قوية للتواصل بفاعلية مع المرؤوسين لزيادة السلوك الإبداعي المرغوب لديهم ونستنتج من الفرضية المرفوضة أن القيادة الأبوية بفرعيها قد تكون غير متوفرة في الجامعة المبحوثة (جامعة البصرة) اذ قد لا يمتلك القيادات الجامعية (العمداء ، ورؤساء الأقسام) القدرة على تحفيز وزيادة فاعلية أداء التدريسيين بالمستوى المطلوب ، وعليه فإن هذه القيادات بحاجة إلى تحسين مهاراتها في مجال تحفيز التدريسيين

وتشجيعهم وبما يؤدي إلى زيادة السلوك الإبداعي لدى التدريسيين . إذ إن العديد من الدراسات أكدت على ان القيادة الخيرة، والأخلاقية ترتبط إيجابا بالسلوك الإبداعي في البيئة الصينية ، والتركية كدراسة كل من (Tain) (Nazir et al., 2020:1; Fu et al., 2012:9; Gumusluoglu et al.,2017:479; and Sanchez,2017:235) ، ويمكن تبرير ذلك من خلال المحتوى الثقافي اذ ان الثقافة الصينية والتركية تختلف عن ثقافة الشرق الاوسط اي أن القيادة في الصين تختلف جذريا عن القيادة العراقية. من جانب اخر فقد تم قبول الفرضية التي تشير الى وجود علاقة سلبية بين (القيادة السلطوية) والسلوك الابداعي وهذا ما اتفق عليه كل من (Nazir et al., 2020:1; Fu et al., 2012:9; Yamin, 2022:2). وكما يبدو ان القيادة السلطوية تشكل ضغوط تهدد الموارد الوظيفية للعاملين بما يثبط سلوكياتهم (Dedahanov et al., 2019). أما في دراسات اخرى فقد وجدت علاقة تأثير ايجابية بين القيادة السلطوية والسلوك الإبداعي، اذ ان الموقف السلطوي للقيادة يمكن أن يشجع على ظهور أفكار إبداعية، إذ إن تلك القيادات ملزمون في بعض الأحيان إلى ممارسة سيطرة كاملة على العمل الجماعي بحيث يكون الفريق متسقاً في توليد الأفكار الابداعية (Prba and Hartijasti,2020).

الاستنتاج الثاني: علاقته التأثير المباشرة بين المتغير المستقل (القيادة الابوية) والمتغير الوسيط (جودة حياه العمل).

أظهرت النتائج قبول الفرضية التي تشير الى وجود علاقة تأثير ايجابية ومباشرة بين القيادة الابوية وجودة حياه العمل ، وهذا يتفق مع ماتوصلت اليه دراسات كل من (Abdeljawad et al.,2019:1; Huang et al.,2020:2113). اذ تعتبر القيادة الأبوية أداة رئيسة لتحسين جودة الحياة العملية أثناء الظروف الاقتصادية الصعبة، وتحديدًا في الدول النامية ذات الاقتصاديات الضعيفة ، ونسب الفساد المالي المرتفعة. كما أصبحت جودة حياة العمل واحدة من القضايا الرئيسية التي تمارس ضغوطا على العديد من المنظمات لتأثيرها الحاسم في سلوكيات التدريسيين واتجاهاتهم وبما يزيد الثقة ، والتعاون والروح الإيجابية بين الجامعة ووكلائها من جهة وبين التدريسيين من جهة أخرى ، فضلاً عن ، يمكن تبرير ذلك من خلال تعريف القيادة الأبوية على نمط قيادي فعال تجعل أنظمة وإجراءات العمل أكثر مرونة، وتخلق مناخاً أخلاقياً وعائلياً في مكان العمل يؤدي ذلك إلى شعور المرؤوسين (التدريسيين عينة البحث) بمزيد من الرضا والتعاون مع رؤسائهم، وبالتالي فإن هذا المناخ الأخلاقي والعائلي يشعر العاملين (التدريسيين) بأن حياتهم المهنية والشخصية متوازنة ومرضية وتلبي الحد الأدنى من المستوى المقبول من الأمان الشخصي للأفراد العاملين (Abdeljawad et al.,2019:4). كما ان القيادة الأبوية لها علاقة وثيقة بجودة حياه العمل، إذ إن تحسين نوعية الحياة العملية للأكاديميين في الجامعات قد يكون له تأثير كبير على التنمية التعليمية والشخصية (Andrew et al.,2019:45).

أما أبعاد القيادة الأبوية فقد تم قبول الفرضية التي تشير إلى وجود علاقة تأثير مباشرة وإيجابية بين بعد القيادة الأخلاقية وجودة حياه العمل وهذا يتفق مع ما توصل إليه (Abdeljawad et al.,2019:5; Huang et al.,2020:2118). كذلك تم قبول الفرضيات التي تشير الى وجود علاقة ايجابية بين القيادة الخيرة وجودة

حياء العمل (ما عدا بعد السلوك الاشرافي) فقد تم رفضها. كما قبلت الفرضيات التي تشير الى وجود علاقة تأثير سلبية بين القيادة السلطوية وجوده حياه العمل (ماعداد بعد الخصائص الوظيفية) تم رفضها، وبذلك يتبين بصورة عامة أن القيادة الأبوية ببعديها (الخيري، والسلطوي) يقدم تفسيراً كبيراً للاختلافات في جودة حياه العمل للاكاديميين في جامعة البصرة. إذ ان النتائج التي تم التوصل اليها تشير الى ان القائد الخيري سيصنع مناخاً تنظيمياً يدعم الأفراد العاملين (التدريسيين) إثناء العمل، وايضا خارج العمل، كما أن القائد السلطوي يؤثر سلباً في خلق المناخ السلبي في العمل وبعده. في هذا السياق، فإن جودة حياة العمل تكون ذات أهمية أكبر للعاملين في المجال التعليمي، إذ ان طبيعة عمل الاكاديميين تتسم بكونها لا تتعلق بأوقات الدوام الرسمي فقط، بل ان الوظائف الأكاديمية تتطلب عملاً مستمراً سواء إثناء ساعات العمل الرسمية العمل، او في المنزل. بالتالي، فإن جودة حياة العمل في هذا القطاع ذات أهمية مضاعفة لما لها من تأثير كبير على فاعلية تنفيذ أهداف المنظمات (Handley, 2016). وعلى هذا الأساس، فإن النشاط القيادي المطلوب للحفاظ على مستويات حياة عمل مقبولة ومرضية في بيئة العمل الجامعية تتطلب من القادة ان يكونوا أكثر فاعلية بالجوانب الخيرة، وان يبتعدوا عن التعامل السلطوي المتمس بالقوة والاكراه.

الاستنتاج الثالث: علاقه التأثير المباشرة بين المتغير الوسيط (جودة حياه العمل) والمتغير التابع (السلوك الابداعي).

أظهرت النتائج قبول الفرضية التي تشير إلى وجود علاقة تأثير ايجابية بين جودة حياه العمل والسلوك الإبداعي للتدريسيين عينة الدراسة وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Ahmed et al.,2019:942). إذ إن جودة حياة العمل تهدف للوصول إلى مستويات عالية من رضا الافراد العاملين والتي يمكن اعتبارها سلاحاً تنافسياً، فالسلوك الإبداعي للتدريسيين يتحقق من خلال وجود التزام لدى الكادر خصوصاً إذا ما تم توفير بيئة عمل قادرة خلق قوة عاملة راضية، ومتحمسة، ومخلصة للغاية تتمتع بدرجة عالية من الإبداع والابتكار (Sudiyarto et al.,2020:153). كما ويتأثر الإبداعي بالبيئة التنظيمية التي يدركها الافراد العاملين (التدريسيين)، وبالتالي، تحاول المنظمات -ومنها الجامعات - إلى خلق مناخ وبيئة نفسية مرضية تحفز بشكل جوهري دوافع الافراد العاملين لخلق سلوكيات إبداعية. فعندما يدرك التدريسي أن بيئته تدفعه للسلوكيات المبتكرة،، وتكافأ الافكار الجديدة، وتجعله في وضع وظيفي امن، فان سلوكيات أولئك التدريسيون ستكون غالباً استباقي ومبدعة، تحاول الانتقال من النظم التقليدية الى نظم حديثة ومبتكرة تحاكي الواقع الحالي ومتطلباته. ومن الجدير بالذكر فان هذا السلوك أصبح أكثر ضرورة في ظل جائحة Covid-19 وذلك كون أن متطلبات العمل الأكاديمي تغيرت جذرياً واصبحت عملية اىصال المعرفة والتعليم بحاجة إلى سلوكيات مبتكرة وابداعية.

كما تبين من النتائج إلى أن جودة حياة العمل (التوازن بين الحياه والعمل، والتعويضات والمزايا) كان له تأثيراً ايجابياً كبيراً على السلوك الابداعي، وهذا ما يتفق مع نتائج دراسة (Ko et al.,2021:161). هذا يعطي مؤشراً إلى أن خلق توازن مرضي بين الحياه والعمل يساهم في زيادة دوافع التدريسيين للانخراط في

سلوكيات إبداعية. كما تبين النتائج أهمية التعويضات والمزايا بكونها احد اهم مرتكزات تحقيق السلوك الإبداعي، بالتالي فان الإبداع الذي لا يتم تعزيزه او مكافأته بالشكل المطلوب سيندثر يوما ما. كذلك تم رفض الفرضيات الفرعية التي تشير إلى وجود علاقة تأثير بين بعدي (الخصائص الوظيفية، والسلوك الاشرافي) والسلوك الابداعي، ويمكن تبرير ذلك كون وظائف الكادر الأكاديمي (التدريسيين) ذات خصائص قد لا تلائم قدراتهم، او انها اعلى من مهاراتهم، او انها لا تحقق الاشباع الكافي لحاجاتهم الذاتية. مما يؤدي الى عدم تحقيق السلوك الابداعي، اما بالنسبة للسلوك الإشرافي، فقد تبين ان رؤساء الاقسام في جامعه البصرة لايقدمون المساعدة، ولا يشجعون التدريسيين لحل المشكلات التي تحصل في الاقسام او أنهم لايستعملون السلوك الإشرافي بصورة صحيحة وبالتالي فإن هذا يؤدي إلى تحقيق تأثير سلبي على السلوك الإبداعي

الاستنتاج الرابع: علاقة التأثير غير المباشرة بين (القيادة الابوية) و(السلوك الابداعي) من خلال المتغير الوسيط (جوده حياه العمل)

أظهرت نتائج التحليل إلى قبول الفرضية التي تشير الى وجود علاقة تأثير غير مباشرة وايجابية وذات دلالة احصائية بين القيادة الابوية والسلوك الابداعي من خلال جودة حياه العمل وهذا يتفق مع ماتوصل اليه (Hou et al., 2019). اذ يبرر ذلك بان ممارسه المديرين في الإدارة العليا والوسطى للقيادة الابوية يساعد في تحسين السلوك الابداعي للافراد العاملين ويتم ذلك من خلال جودة حياة عمل فاعلة ومريحة، فوجود جودة حياة العمل والتي تساهم بها القيادة الابوية (وتحديدا القيادة الخيرة، والأخلاقية) تنشأ حياة متوازنة للتدريسيين ومن ثم تزيد سلوكياتهم الابداعية، وهذه النتائج تؤكد على أن جودة حياة العمل التي تعني ببيئة العمل النفسية هي من تفسر كيفية تأثير القيادة الأبوية في السلوكيات الابداعية. إذ إن القيادة على ارض الواقع لا تتعلق بالدرجة الاولى بأقناع الافراد لسلوك سلوك ما، بل تتعلق بكيفية تهيئة واعداد مناخ تنظيمي يشجع على السلوكيات ذات الفائدة للمنظمة وتنشط السلوكيات المضرة بالمنظمة واهدافها، هذه النتائج تدعم نماذج بعض الدراسات التي فسرت كيفية مساهمة القادة في إنشاء السلوكيات الإبداعية (Pundt, 2015; Dedahanov et al., 2019).

اما فيما يتعلق بالفرضيات الفرعية فان النتائج أشارت إلى توسط بعد (التعويضات والمزايا) للعلاقة بين القيادة الابوية والسلوك الابداعي، كذلك اظهرت النتائج توسط بعد (التوازن بين العمل والحياه) لعلاقة كل من القيادة الخيرة والقيادة الاخلاقية والسلوك الابداعي في حين لم يظهر توسط (الخصائص الوظيفية، السلوك الاشرافي). هذه النتائج تشير إلى أن الطابع الخيري والاخلاقي الذي يعزز السلوكيات الابداعية يمكن تفسيره من جانبين، الجانب الأول المتعلق بالتعويضات والمزايا التي تمنحها الجامعات للتدريسيين مقابل جهودهم التي يقدمونها للجامعة وكلياتهم. فالجانب المالية مهمة بطبيعة الحال لكل الافراد بكونها احد الضمانات الاساسية لاشباع حاجات الامان، وعليه، فان إشباع حاجة الامان يسهم بصورة او بأخرى في تشجيعهم للانغماس في سلوكيات ابداعية. الجانب الأخرى، يتعلق بجانب معنوي يشير الى مدى الرضا عن التوازن الحاصل بين بيئة العمل والحياة الخاصة. خلق حالة التوازن يزيد تركيز العاملين في المهام والواجبات الموكلة لهم، ومن ثم يزيد احتمال القيام بتلك المهام بطرق غير تقليدية.

الاستنتاج الخامس: الدور التفاعلي لـ(صوت العاملين) في علاقة تأثير المباشرة بين المتغير المستقل (القيادة الابوية) والمتغير الوسيط (جودة حياة العمل)

أظهرت نتائج تحليل البيانات قبول الفرضية التي تشير الى وجود علاقة تأثير ايجابية بدلالة معنوية وإحصائية لتفاعل صوت العاملين مع القيادة الابوية في جودة حياة العمل وهذا يتفق جزئيا مع ماتوصل اليه (Soomro et al.,2019). ويمكن تفسير هذه النتائج من خلال القول بأن القيادة التي تتسم بالخيرية ، والأخلاقية لا تكفي لوحدها لخلق بيئة عمل مثالية. إذ إن ردود الفعل والتغذية العكسية الراجعة من التدريسيين مهمة كذلك في تحسين وتقويم تلك البيئة من خلال تكييفها بشكل يسهم في رفع اداء رأس المال البشري. ومن ثم، فإن صوت العاملين هو من ينشأ المعلومات الراجعة التي تؤثر على خلل او عدم تلائم في اجراء او نشاط مع جودة حياة العمل المطلوبة.

أما بالنسبة للفرضيات الفرعية فإن النتائج تشير إلى قبول الفرضيات التي تشير إلى وجود علاقة تأثير معدله لتفاعل صوت العاملين مع بعدي القيادة الأبوية (القيادة الأخلاقية، القيادة السلطوية) في جودة حياة العمل، كذلك أظهرت النتائج رفض الفرضية التي تشير إلى عدم وجود علاقة تأثير معدله لتفاعل صوت العاملين مع القيادة الخيرة في جودة حياة العمل وهذا تعارض مع العديد من الدراسات التي نصت على ان القيادة الخيرة والقيادة الأخلاقية تؤثر ايجابا على صوت العاملين على عكس القيادة السلطوية كدراسات كل من (Dedahanove et al.,2016:56; Wang et al.,2018:1; Kim and Lee,2020:84) السلطوي في بعض الأحيان تكون سلوكياته العكسية تؤدي إلى ردود فعل ايجابية بسبب الخوف من التسريح من العمل، في حين أن نمط القيادة الخيرة قد يؤدي ونتيجة لتعاطف القائد مع الافراد الى استقرار في صوت الافراد العاملين وبما يؤدي الى عدم تعزيزه لتحقيق الإبداع المطلوب ، وبالتالي فان نتائج الدراسة الحالية تتسجم مع دراسة Kasi وزملاؤه والتي بررت بأن نمط القيادة السلطوية يؤثر ايجابا على صوت العاملين بنية التغيير اي تحفيزه لولئك العاملين لاضهار الصوت التعزيزي (Kasi et al.,2020:362)

الاستنتاج السادس: الدور التفاعلي لـ(صوت العاملين) في علاقة التأثير المباشرة للمتغير الوسيط (جودة حياة العمل) في المتغير التابع (السلوك الإبداعي)

أظهرت النتائج رفض الفرضية التي تشير إلى وجود علاقة تأثير غير مباشرة وإيجابية وذات دلالة إحصائية لجودة حياة العمل وصوت العاملين في السلوك الإبداعي، إما فيما يتعلق بالفرضيات الفرعية فإن النتائج أشارت الى قبول الفرضيات التي تشير إلى وجود علاقة تأثير معدلة بدلالة معنوية وإحصائية لتفاعل صوت العاملين مع بعدي (التوازن بين الحياة والعمل، التعويضات والمزايا) في السلوك الإبداعي وبالتالي فان نتائج الدراسة الحالية تتسجم مع نتائج دراسة (Sifatu et al.,2020:725). بينما تم رفض الفرضيات التي تشير الى عدم وجود علاقة تأثير معدلة بدلالة معنوية وإحصائية لتفاعل صوت العاملين مع بعدي (الخصائص الوظيفية، السلوك الإشرافي) في السلوك الإبداعي ويمكن تبرير ذلك بان صوت العاملين مهم وتحديدًا في

الجانب المتعلق بالإجراءات التي توازن بين العمل والحياة (مثل أوقات الدوام ، والمراقبات وغيرها من المهام)، فضلاً عن الجانب المتعلق بالتعويضات والمزايا (مثل المكافآت ، والرواتب والحقوق المادية والمعنوية الأخرى)، أما بعدي الخصائص الوظيفية والسلوك الاشرافي لا تؤثر على السلوك الابداعي وأن ذلك يعزى لكون الخصائص الوظيفية صعبة كذلك كون الجامعة قد تفتقر الى وجود رؤساء اقسام يعملون على ارشاد التدريسيين في حاله حصول مشاكل.

2-4: التوصيات: Recommendations

بناءً على اختبار نتائج فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية، وبالاعتماد على ماجرى استنتاجه وعلى وفق من ذلك يمكننا التوصية بالاتي:

1- أشارت النتائج الى ان تعامل رؤساء الاقسام مع التدريسيين لتحفيز السلوكيات الابداعية الخاصة بهم تحدث بصورة سلبية ، مما يستدعي الوقوف على ذلك الجانب ومحاولة فهم الاسباب وتقديم برامج تدريبية وتطويرية تسهم في تغيير طريقه تعاملهم بعضهم مع البعض لتحقيق الاهداف المرجوة . فضلاً عن تشجيع العمداء ، ورؤساء الاقسام وحثهم على التعامل بصورة جيدة وأخلاقية لكسب الحرية في التعبير عن الآراء واتخاذ القرارات الجماعية وعدم الارتباك او الخوف في ابداء اي رأي ذلك يحقق الراحة النفسية للتدريسيين في طرق تعاملهم مع الاخرين . كذلك يجب حث رؤساء الاقسام عن الابتعاد عن القيادة الاستبدادية التي تتم من خلال الهيمنة او التسلط او من خلال الانشغال في التقليل او الانتقاص من الطرف الاخر .

2- أظهرت النتائج ان للقيادة الابوية تأثيراً ايجابياً على جودة حياه العمل. ومن اجل تحسين الرضا الوظيفي ، ترى الباحثة بالحاجة الماسة لتحسين أبعاد جودة حياه العمل وتحديد الخصائص الوظيفية ، ونظام الإشراف حيث انه من الضروري على القادة إتباع نظام إشراف غير مستبد ، فكلما كان الاسلوب الاشرافي صارم كلما اثر سلباً على الحياه العملية ، لذلك توصي الدراسة باستخدام نمط اشرافي تعاوني للحد من ضغوطات العمل وتحقيق جودة حياة عمل فاعلة ، وهذا يتطلب من العمادات، ورؤساء الأقسام استخدام طرق إيجابية لتحفيز فريق العمل، وتحديد المكافآت المجزية، ومراقبة دوافعهم الداخلية والخارجية بانتظام . اما فيما يخص الخصائص الوظيفية فيتوجب على القادة الاهتمام المتزايد بالطريقة التي يتم بها تصميم الوظائف كعامل مهم في تحديد الدوافع ، والرضا الوظيفي ، وأداء التدريسيين في العمل ، اذ ان الوظائف البسيطة والروتينية غير المليئة بالتحدي غالباً ما تؤدي إلى شعورهم بعدم الرضا الوظيفي، وزيادة التغييب عن العمل، وزيادة معدلات الدوران، وإلى صعوبات كبيرة في الإدارة الفعالة للعاملين الذين يعملون في وظائف مبسطة لم تنسجم مع توقعاتهم.

3- لاهمية جودة حياه العمل لتحقيق السلوك الابداعي للتدريسيين في جامعه البصرة ، فمن الضروري التركيز على خلق بيئة عمل مناسبة لهم، تسعى لغرس روح العمل وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي

وانعكاسه الايجابي على السلوك الإبداعي حيث يجب تجاوز سلبيات اسلوب إثراء العمل ، عن طريق تضمين العمل لبعض الخصائص وهي تنوع المهارات ، اهمية العمل،التحقق من هوية العمل، الاستقلالية و تعد طبيعة العمل وما يتضمنه من خصائص احد المصادر المهمة والمسببة للاجهاد الوظيفي للتدريسيين، وعليه عدم تحقيق السلوكيات الابداعية ، إذ إن الكثير منهم يعاني من الاجهاد الوظيفي بسبب الاعمال التي يكلفون بها ، من كميتها ، او نوعيتها إذ إن استمرار شعورهم بالاجهاد الوظيفي والخارج عن حدوده المطلوبة يؤدي الى نتائج سلبية ، مما يؤدي في النهاية الى انخفاض اداء العاملين وارتفاع معدلات الغياب والاثار السلبية على سلامة التدريسيين وعليه ارتفاع التكاليف التي تتحملها المنظمة إذ يجب على الجامعات ورؤساء الاقسام ان تنوع المهارات واعطاء الحرية وعدم تكليف الافراد بالاعمال الشاقه لتحقيق السلوكيات الابداعية المطلوبة

4- من خلال ما اشارت اليه النتائج بوجود الدور الوسيط لجودة حياه العمل (التوازن بين العمل والحياه،الخصائص الوظيفية، السلوك الاشرافي،التعويضات والمزايا) بين القيادة الابوية (الاخلاقية،الخيرة، السلطوية) والسلوك الابداعي ، فمن الضروري ان تخلق جامعه البصرة بيئه عمل تهتم بالمكافئات واقامة الندوات والمحاضرات للتحفيز على السلوك الابداعي إذ دراسه الحاليه تشير إلى أن القيادة الابوية تؤثر على السلوك الابداعي فقط عندما تكون هناك جودة حياه عمل اي من خلال تحقيق التوازن بين الحياه والعمل اذ يجب الاهتمام من قبل رؤساء الاقسام عدم تثقل كاهل التدريسيين بتوكيل المهام اليهم واعطائهم ما هو اكثر من واجباتهم كي يتسنى لهم الالتفاف إلى حياتهم الشخصية وبالتالي كلما كانت المهام المنسبة اليهم غير ثقيله كلما حققو سلوكيات ابداعيه كذلك يجب على الجامعه ان تجعل خصائص الوظيفة ليست صعبه وخلاقة كذلك تعطي الحرية للعاملين كيفية القيام بالاعمال

5- بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها ، يتضح ان هناك دورا تفاعلياً لمتغير (صوت العاملين) الذي يعكس العلاقة الايجابية بين القيادة الابوية وجودة حياه العمل الى تأثير ايجابياً حسب نتائج هذه الدراسة ، وبهذا وجب على الجامعات أن تعطي الحرية للإفراد العاملين (التدريسيين) للتعبير عن آرائهم وايصال اصواتهم كذلك بناء قنوات اتصال فيما بينهم اذ يجب على المسؤولين الجامعة محل الدراسة احترام آراء ومقترحات التدريسيين ذات الصلة بالعمل، وتفعيل صندوق الشكاوى والاقتراحات، وعقد لقاءات دورية معهم، وتبني النمط الأبوي في الإدارة المرتكزة على إقامة شبكة علاقات جيدة مع التدريسيين في إطار من الاحترام المتبادل والتركيز على قواعد ومعايير العمل في ظل مناخ أخلاقي يرسخ للتقدير والثقة المتبادلة مع العاملين، من خلال نقل بعض السلطات والصلاحيات من الإدارة العليا للعاملين هيكلياً وتهيئة مناخ تنظيمي داعم لمشاركة العاملين وتعزيز الالتزام التنظيمي من خلال مراعاة المعايير الأخلاقية والعدالة في التعامل مع العاملين، والبعد عن المحسوبية والمحاباة وعدم العدالة سواء في الإجراءات أو المعاملات أو نظم تقييم الأداء.كذلك بناء ثقافة تنظيمية تركز

علي قيم العمل الجماعي وروح الفريق، وذلك لدورها الفعال في ترسيخ مبادئ التعاون والمشاركة بين العاملين واخرا عقد دورات تدريبية وتنقيفية للقيادات الإدارية بهدف زيادة وعيهم بقضايا المشاركة والتفويض والتمكين وصوت العاملين وتعزيز الثقة في القيادات الإيجابية.

6- بالنظر إلى الاستنتاج الذي توصلت اليه الدراسة فيما يخص أثر صوت العاملين في جودة حياه العمل على السلوك الابداعي فقد تم رفض الفرضية التي تشير الى اهمية صوت العاملين بالنسبة للسلوك الابداعي وبهذا وجب على الجامعات وخصوصاً رؤساء الاقسام الاهتمام بالخصائص الوظيفية الموكلة للتدريسين وكذلك الاهتمام بالسلوكيات الاشرافية كون اجواء العمل ستؤثر تأثيراً هاماً على السلوك الابداعي كذلك ان صوت العاملين يعد مصدراً مهماً لصنع القرار وذلك من خلال قدرته على المساهمة في تحسين السلوكيات الاشرافية من خلال التعبير عن الأفكار والاقتراحات الموجهة نحو التغيير لهدف محدد داخل المنظمة بقصد تحسين اليات العمل .

3-4: المحددات: Limitations

على الرغم من الجهود المبذولة لاكمال متطلبات الدراسة، إلا أن هناك مجموعه من المحددات التي واجهتها الباحثة وتعد هذه المحددات من الامور الطبيعية التي من الممكن أن يتعرض لها اي باحث وتعيق اي دراسة ، مما يتطلب الأخذ بعين الإعتبار محددات الوقت والكلفة اللذان يكون لهما اثر طبيعي في أثناء نتائج الدراسة، فقد قامت الباحثة بتطبيق الدراسة الحالية في جامعه البصرة كرامة علي ، باب الزبير اللتان تقعان في مناطق مختلفه في محافظه البصرة ، كذلك أن عامل الوقت شكل مرحلة مهمة في عملية البحث ، إذ اقتصر في تطبيق الدراسة في جامعات البصرة الحكومية ولم يتم تطبيقها على الجامعات الاهلية ولا الجامعات الحكومية الأخرى والتي تقع في محافظات واماكن بعيدة ، ويمكن تلخيص المحددات التي واجهت الباحثة بما يلي :

- 1- أقتصرت عينة الدراسة الحالية على القطاع التعليمي (التدريسين في جامعه البصرة) وبالتالي فإن توسيع نطاق الدراسة سيساهم بالوصول إلى نتائج أكثر دقة ووضوح بما يلائم الواقع العلمي لعينه التدريسيين في الجامعة.
- 2- يُعد عامل الوقت من اهم المحددات الاساسية التي تستند إليها الدراسة الحالية من خلال اعتبار الوقت المخصص للدراسة غير كافٍ للحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالرسالة.

4-4: البحوث المستقبلية : The Future Researches

يمكننا التوصية واعطاء المقترحات في اجراء البحوث والدراسات المستقبلية من خلال الاعتماد على اطار المحددات التي تم مناقشتها في هذه الدراسة:

- 1- السعي إلى تطوير نموذج الدراسه الحاليه من قبل الباحثين عن طريق إضافة المزيد من المتغيرات والابعاد التي لم تؤخذها هذه الدراسة بعين الاعتبار(على سبيل المثال الإبداع بشكل عام وإبعاده وتحديد الإبداع الاستكشافي، والإبداع الاستغلالي، وأنماط القيادة التحويلية التبادلية الخ) لأن ذلك من شأنه أن يعطي نتائج أكثر وضوحاً للدراسات المستقبلية.
- 2- توسيع عينة الدراسة من خلال تركيز البحوث المستقبلية على الجامعات العراقية بشكل عام واجراء المقارنات فيما بينها في مختلف المحافظات.
- 3- إجراء دراسة من أجل إجراء مقارنات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة لغرض معرفه اوجه التشابهه والاختلاف بمتغيرات الدراسة الحالية



المصادر العربية

القران الكريم

المجلات والدوريات

1. الابرو، هادي عبدالوهاب، & حميد، غسان عبدالجليل (2021). تأثير القيادة الخادمة في السلوك الإبداعي: المناخ التنظيمي متغيراً وسيطاً. *دراسات ادارية*، 14(29)، 52-85.
2. الاسدي، رونق جودت، & الابرو، هادي عبدالوهاب (2022). تأثير القيادة المتناقضة في الابداع التنظيمي: الدور الوسيط لمشاركة المعرفة. *دراسات ادارية*، 16(32)، 37-76.
3. الابرو، هادي عبدالوهاب، & عطشان، نادية عطية (2020). تأثير كل من التراجع والروتين التنظيمي على الابداع التنظيمي. *دراسات ادارية*، 12(25)، 82-117.

المصادر الاجنبية

BOOKS:

1. Amo, B. W. (2005). Employee innovation behavior.
2. Taylor, A. S. (2015). Transformational leadership, diversity, and creativity at work: A moderated mediation model (Doctoral dissertation, Portland State University)
3. Allen, T. (2013). Particle size measurement. Springer.
4. Bryman, A. (2016). Social research methods. Oxford university press.
5. Cooper, D. R., and Schindler, P. S., (2014). Business Research Methods. 12th ed., McGraw-Hill education.
6. Drucker, P. F. (2006). Classic Drucker: essential wisdom of Peter Drucker from the pages of Harvard Business Review. Harvard Business Press. education, Ink. Routledge
7. Field, A. (2009). Discovering Statistics Using SPSS, Thrid Edition.
8. Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., and Anderson, R.E. (2010). Multivariate Data Analysis. 7th ed. Pearson prentice Hall.
9. Hirschman, A. O. 1970. Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states. Cambridge, MA: Harvard University Press
10. Jong, J. P. J. (2007). Individual Innovation: The connection between leadership and employees' innovative work behavior. EIM.
11. Kaiser, S., & Ringlstetter, M. J. (2010). Strategic management of professional service firms: theory and practice. Springer Science & Business Media.
12. Kerr, A. W., Hall, H. K., & Kozub, A. K. (2002). Doing Statistics with SPSS. SAGE Publications, London.
13. Kline, R. B. (2011). Principles and practice of structural equation modeling. 3rd ed., New York: Guilford Press.
14. Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2008). Human resource management. Thomson/Southwestern.
15. Robbins, S. P., & Judge, T. (2017). organizational behavior, 17 th ed, Pearson
16. Saunders, M. N., Lewis, P. and Thornhill, A. (2016). Research methods for business students. 7th ed., Pearson Education Limited.
17. Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research methods for business: A skill building approach. john wiley & sons.
18. Shani, A. B., Lau, J., Chandler, D., & Coget, J. (2009). Behavior in organizations: An experiential approach. McGraw Hill-Irwin Publications.
19. Singh, K. (2007). Quantitative social research methods. New Delhi. Sage Publications.
20. Torrington, D., Hall, L., Atkinson, C., & Taylor, S. (2020). Human resource management. Pearson UK.



Dissertations & thesis

1. Bos, B. (2014). The effect of employee voice on innovative behavior, mediated by affective commitment (Master's thesis, University of Twente).
2. Changehong, Y. (2018). "Linking Transformational and Paternalistic Leadership to Innovation Performance" A Thesis submitted as partial requirement for the conferral of Doctor of Management University Institute of Lisbon.
3. Christensen, A. L. (2014). Feedback, affect, and creative behavior a multi-level model linking feedback to performance. Arizona State University.
4. Jing, L. (2019). Study on the Intermediary and Regulating Mechanism of Paternalistic Leadership on Employee Innovation Behavior in Small and Medium-sized Enterprises (Doctoral dissertation, Siam University).\
5. Joseph, S. (2016). A study on the impact of training programs of central board for workers education on the quality of work life of the organized, unorganized & rural labour in Kerala (Doctoral dissertation, MSc. Thesis. University Grant Commission, New Delhi, India).
6. Okeke, R. C. (2009). Paternalistic Leadership and (Doctoral dissertation, University of Eruksy of Nigeria, Nsukka).
7. Sazandrishvili, N. (2009). Contextual and personal antecedents of innovative behavior (Master's thesis, University of Twente).
8. Tarmizi, A. N. (2008). Quality work life and turnover intentions: The mediating effect of career and organizational commitment (Doctoral dissertation, Master's Thesis). Business Administration, USM. Retrieved on 30/10/2017, URL: [http://eprints, um. my/id/eprint/25416](http://eprints.um.my/id/eprint/25416).
9. Xia, Y. (2018). Is paternalistic leadership challenge or hindrance? congruence effect and incongruence effect of authoritarianism and benevolence on employee outcomes.
10. Zahid, A. (2021). *The Role of Paternalistic Leadership in Innovative Performance: Mediating Role of Leader-Member Exchange (LMX) and Moderating Role of Power Distance* (Doctoral dissertation, CapitalL University).
11. Zheng, Y. (2016). Fear and compliance: A study of antecedents, mediators and benefits of paternalistic leadership in China (Doctoral dissertation, Durham University).
12. Zhiying, T. (2017). The impact of paternalistic leadership on innovation and performance in Chinese public hospitals (Doctoral dissertation, ISCTE-Instituto Universitario de Lisboa (Portugal))

Journal & periodicals:

1. AbdElgawad, P. D. T. S., El Subbaugh, P. S. M., & Marzouk, A. A. A. (2020). Does Paternalistic Leadership enhance Quality of Work life Dimensions in public service sector In Egypt? *Journal Of North African Economies ISSN, 16(22)*, 1-16.
2. Abdulgalimov, D., Kirkham, R., Nicholson, J., Vlachokyriakos, V., Briggs, P., & Olivier, P. (2020, April). Designing for employee voice. In Proceedings of the 2020 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems (pp. 1-13).
3. Adarves-Yorno, I., Postmes, T., & Haslam, S. A. (2007). Creative innovation or crazy irrelevance? The contribution of group norms and social identity to creative behavior. *Journal of Experimental Social Psychology, 43(3)*, 410-416.
4. Adhikari, D. R., & Gautam, D. K. (2010). Labor legislations for improving quality of work life in Nepal. *International Journal of law and management?*53-39
5. Adiguzel, Z. (2019). Examination of the effects of despotic leadership and strategic human resources management on the employees in the business world. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 17(1)*, 143-162.



6. Afroz, S. (2017). Quality of work life: A conceptual model. *Advances in Economics and Business Management (AEBM)*, 4(8), 570-578.
7. Afsar, S. T. (2015). Impact of the quality of work-life on organizational commitment: a comparative study on academicians working for state and foundation. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 17(2), 45-75.
8. Agbor, E. (2008). Creativity and innovation: The leadership dynamics. *Journal of strategic leadership*, 1(1), 39-45.
9. Ahmad, B. S., Sadq, Z. M., Othman, B., & Saeed, V. S. (2019). The impact of the quality of work life on organizational intelligence. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 23(2), 931-946.
10. Ahmad, K. Z. B., Jasimuddin, S. M., & Kee, W. L. (2018). Organizational climate and job satisfaction: do employees' personalities matter? *Management Decision*.1-21
11. Ahmed, A. K., Ata, A. A., & Abd-Elhamid, Z. N. (2019). Relationship between the leadership behaviors, organizational climate, and innovative work behavior among nurses. *American Journal of Nursing Research*, 7(5), 870-878.
12. Aiken, M., & Hage, J. (1971). The organic organization and innovation. *Sociology*, 5(1), 63-82.
13. Al-Ababneh, M. M. (2014). Employees' service innovation behavior and new service development in four-and five-star hotels. Available at SSRN 3633078.
14. Alencar, E. M., Fleith, D. D. S., & Pereira, N. (2017). Creativity in higher education: Challenges and facilitating factors. *Temas em Psicologia*, 25(2), 553-561.
15. Ali, A., & Zilli, A. S. (2013). Influence of Quality of Work Life and Job Attitude on Affective Commitment: A Study of Managerial Personnel. *Artha Journal of Social Sciences*, 12(1), 67-81.
16. Al-Qutop, M. A. Y., & Harrim, H. (2011). Quality of worklife human well-being linkage: Integrated conceptual framework. *International journal of business and management*, 6(8), 193.
17. Al-Saudi, M. A. (2012). The impact of organizational climate upon the innovative behavior at Jordanian private universities as perceived by employees: A field study. *International Business and Management*, 5(2), 14-26.
18. Al-Thehli, F. A. R., & Ahamat, A. (2019). Managing innovation and creativity in human resource management: a critical review of literature. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7(2), 21-29.
19. Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California management review*, 40(1), 39-58.
20. Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of management journal*, 39(5), 1154-1184.
21. Amabile, T. M., Goldfarb, P., & Brackfield, S. C. (1990). Social influences on creativity: Evaluation, coaction, and surveillance. *Creativity research journal*, 3(1), 6-21.
22. Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 5-32.
23. Amankwaa, A., Gyensare, M. A., & Susomrith, P. (2019). Transformational leadership with innovative behaviour: Examining multiple mediating paths with PLS-SEM. *Leadership & Organization Development Journal*.1-21
24. Amin, Z. (2013). Quality of work life in Indonesian public service organizations: The role of career development and personal factors. *International Journal of Applied Psychology*, 3(3), 38-44.
25. Åmo, B. W., & Kolvereid, L. (2005). Organizational strategy, individual personality and innovation behavior. *Journal of Enterprising Culture*, 13(01), 7-19.
26. Andrew, L., Latiff, S. F. A., & Burhan, S. (2019). Leadership Style and Quality of Work Life Among Administrative Staff at a Public University in Sarawak. *Journal of Islamic*, 4(22), 44-52.



27. Anggraeni, N. A. D., & Masud, F. (2017, October). Paternalistic Leadership as a Reflection of Collectivism Culture. In *Mulawarman International Conference on Economics and Business (MICEB 2017)* (pp. 120-125). Atlantis Press.
28. Ar, I. M., & Baki, B. (2011). Antecedents and performance impacts of product versus process innovation: Empirical evidence from SMEs located in Turkish science and technology parks. *European Journal of Innovation Management*.
29. Armstrong, T. J., Young, J., Woolley, C., Ashton-Miller, J., & Kim, H. (2009, October). Biomechanical aspects of fixed ladder climbing: style, ladder tilt and carrying. In *Proceedings of the human factors and ergonomics society annual meeting* (Vol. 53, No. 14, pp. 935-939). Sage CA: Los Angeles, CA: SAGE Publications.
30. Aryee, S., Fields, D., & Luk, V. (1999). A cross-cultural test of a model of the work-family interface. *Journal of management*, 25(4), 491-511.
31. Asbari, M., Purba, J. T., Hariandja, E. S., & Sudibjo, N. (2021). From Leadership to Innovation: Managing Employee Creativity. *Jurnal Manajemen Strategi Dan Aplikasi Bisnis*, 4(1), 143-154.
32. Ashwini, J., & Varma, A. J. (1999). A study of review of literature on QWL—manufacturing sector. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 18(7), 93-97.
33. Atmowardoyo, H. (2018). Research methods in TEFL studies: Descriptive research, case study, error analysis, and R & D. *Journal of Language Teaching and Research*, 9(1), 197-204.
34. Avery, D. R., McKay, P. F., Wilson, D. C., Volpone, S. D., & Killham, E. A. (2011). Does voice go flat? How tenure diminishes the impact of voice. *Human Resource Management*, 50(1), 147-158.
35. Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The leadership quarterly*, 15(6), 801-823.
36. Awwad, M. S., & Ali, H. K. (2012). Emotional intelligence and entrepreneurial orientation: The moderating role of organizational climate and employees' creativity. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 115-136.
37. Aycan, Z., Schyns, B., Sun, J. M., Felfe, J., & Saher, N. (2013). Convergence and divergence of paternalistic leadership: A cross-cultural investigation of prototypes. *Journal of International Business Studies*, 44(9), 962-969.
38. Aydintan, B. (2016). Relationship between emotional intelligence and paternalistic leadership: A field study on the Turkish university students. *International Journal of Business and Management Invention*, 5(12), 98-102.
39. Baer, M. (2012). Putting creativity to work: The implementation of creative ideas in organizations. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1102-1119.
40. Bagheri, A., & Akbari, M. (2018). The impact of entrepreneurial leadership on nurses' innovation behavior. *Journal of Nursing Scholarship*, 50(1), 28-35.
41. Bagtasos, M. R. (2011). Quality of work life: A review of literature. *DLSU Business & Economics Review*, 20(2), 1-8.
42. Bahrami, M. A., Barati, O., Ghoroghchian, M. S., Montazer-Alfaraj, R., & Ezzatabadi, M. R. (2016). Role of organizational climate in organizational commitment: The case of teaching hospitals. *Osong public health and research perspectives*, 7(2), 96-100.
43. Barandino, J. P., & Soriano, G. (2019). Practice environment and work-related quality of life among nurses in a selected hospital in Zamboanga, Philippines: A correlational study. *Nursing Practice Today*, 6(4), 223-228.
44. Barczak, G., Lassk, F., & Mulki, J. (2010). Antecedents of team creativity: An examination of team emotional intelligence, team trust and collaborative culture. *Creativity and innovation management*, 19(4), 332-345.
45. Barnabé, C., & Burns, M. (1994). Teachers' job characteristics and motivation. *Educational research*, 36(2), 171-185.
46. Basadur, M. (1997). Organizational development interventions for enhancing creativity in the workplace. *The Journal of Creative Behavior*, 31(1), 59-72.



47. Basheer, M. F., Saleem, M., Hameed, W. U., & Hassan, M. M. (2021). Employee Voice Determinants And Organizational Innovation: Does The Role Of Senior Manager Matter. *Psychology and Education Journal*, 58(3), 1624-1638
48. Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
49. Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1999). Proactive behavior: Meaning, impact, recommendations. *Business Horizons*, 42(3), 63-70.
50. Bhende, P., Mekoth, N., Ingalhalli, V., & Reddy, Y. V. (2020). Quality of work life and work–life balance. *Journal of Human Values*, 26(3), 256-265.
51. Birdi, K., Leach, D., & Magadley, W. (2016). The relationship of individual capabilities and environmental support with different facets of designers' innovative behavior. *Journal of Product Innovation Management*, 33(1), 19-35.
52. Blass, E., & Hayward, P. (2014). Innovation in higher education; will there be a role for “the academe/university” in 2025? *European Journal of Futures Research*, 2(1), 41.
53. Borrego, M., Douglas, E. P., & Amelink, C. T. (2009). Quantitative, qualitative, and mixed research methods in engineering education. *Journal of Engineering education*, 98(1), 53-66.
54. Branscombe, N. R., Spears, R., Ellemers, N., & Doosje, B. (2002). Intragroup and intergroup evaluation effects on group behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(6), 744-753.
55. Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134.
56. Burpitt, W. J., & Bigoness, W. J. (1997). Leadership and innovation among teams: The impact of empowerment. *Small group research*, 28(3), 414-423.
57. Burris, E. R. (2012). The risks and rewards of speaking up: Managerial responses to employee voice. *Academy of management journal*, 55(4), 851-875.
58. Butt, R. S., Chohan, I. M., Sheikh, B. A., & Iqbal, M. B. (2019). Assessing the impact of leadership and quality of work life on employees' job satisfaction: Evidence from Jiangsu University. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 6(9), 655-671.
59. Byrne, U. (2005). Work-life balance: Why are we talking about it at all?. *Business Information Review*, 22(1), 53-59.
60. Cammann, C. (1983). Assessing the attitudes and perceptions of organizational members. *Assessing organizational change: A guide to methods, measures, and practices*, 71-138.
61. Carmeli, A., Meitar, R., & Weisberg, J. (2006). Self-leadership skills and
62. Carroll, P. (2011). A case study analysis of the employee voice mechanisms utilised within a unionized SME
63. Çetin, C., Toylan Vatansever, N., Çakırel Aydın, Ö., & Çakırel, Y. (2017). Paternalistic Leadership and Psychological Well-Being: The Mediating Role of Meaningful Work.
64. Chan, S. C. (2014). Paternalistic leadership and employee voice: Does information sharing matter? *Human Relations*, 67(6), 667-693.
65. Chan, S. C. (2017). Benevolent leadership, perceived supervisory support, and subordinates' performance: The moderating role of psychological empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*.
66. Changhong, Y. (2018). Linking transformation and paternalistic leadership to innovation performance
67. Chávez-Eakle, R. A., Eakle, A. J., & Cruz-Fuentes, C. (2012). The multiple relations between creativity and personality. *Creativity Research Journal*, 24(1), 76-82.
68. Chen, H. Y., & Kao, H. S. R. (2009). Chinese paternalistic leadership and non-Chinese subordinates' psychological health. *The international journal of human resource management*, 20(12), 2533-2546.
69. 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), 796-819.



70. Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P., & Farh, J. L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian journal of social psychology*, 7(1), 89-117.
71. Cheng, Y., Nudelman, G., Otto, K., & Ma, J. (2020). Belief in a just world and employee voice behavior: The mediating roles of perceived efficacy and risk. *The Journal of psychology*, 154(2), 129-143
72. Chiu, S. F., & Chen, H. L. (2005). Relationship between job characteristics and organizational citizenship behavior: The mediational role of job satisfaction. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 33(6), 523-540.
73. Chou, W. J., Sibley, C. G., Liu, J. H., Lin, T. T., & Cheng, B. S. (2015). Paternalistic leadership profiles: A person-centered approach. *Group & Organization Management*, 40(5), 685-710.
74. Christensen, A. L. (2014). Feedback, affect, and creative behavior a multi-level model linking feedback to performance. Arizona State University.
75. Chu, P. (2010). A study of the influence of paternalistic leadership and subordinate-supervisor relationship on working morale. *Journal of Global Business Management*, 6(2), 1.
76. Chu, P. C., & Hung, C. C. (2009). The relationship of paternalistic leadership and organizational citizenship behavior: The mediating effect of upward communication. *Journal of Human Resource and Adult Learning*, 5(2), 66-73.
77. Cohen, R. H. (2013). Plaidoyer pour un leadership benevolent. *Expansion Management Review*, (1), 90-99.
78. Danford, A., Richardson, M., Stewart, P., Tailby, S., & Upchurch, M. (2008). Partnership, high performance work systems and quality of working life. *New Technology, Work and Employment*, 23(3), 151-166.
79. Darini, M., Pazhouhesh, H., & Moshiri, F. (2011). Relationship between Employee's Innovation (Creativity) and time management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 25, 201-213.
80. Daud, N. (2012, May). The influence of quality of work life on organizational commitment: A study on academic staff in public institution of higher learning in Malaysia. In 2012 International Conference on
81. Davis, L. E. (1977). Enhancing the quality of working life: developments in the United States. *Int'l Lab. Rev.*, 116, 53.
82. De Jong, J. P., & Den Hartog, D. N. (2008). Innovative work behavior: Measurement and validation. *EIM Business and Policy Research*, 8(1), 1-27.
83. De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and innovation management*, 19(1), 23-36.
84. De Spiegelaere Stan, H. K., Guy Van Gyes, H. K., & Geert Van Hootegem, C. K. The Innovative Work Behaviour concept: definition and orientation.
85. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1987). The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of personality and social psychology*, 53(6), 1024.
86. Dedahanov, A. T., Bozorov, F., & Sung, S. (2019). Paternalistic leadership and innovative behavior: Psychological empowerment as a mediator. *Sustainability*, 11(6), 1770.
87. Dedahanov, A. T., Lee, D. H., Rhee, J., & Yoon, J. (2016). Entrepreneur's paternalistic leadership style and creativity: The mediating role of employee voice. *Management Decision*
88. Dedahanov, A. T., Rhee, C., & Gapurjanova, N. (2018). Job autonomy and employee voice: is work-related self-efficacy a missing link? *Management Decision*
89. Delecta, P. (2011). Work life balance. *International journal of current research*, 3(4), 186-189.
90. Designing for employee voice. In *Proceedings of the 2020 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (pp. 1-13).
91. Dhamija, P., Gupta, S., & Bag, S. (2019). Measuring of job satisfaction: the use of quality of work life factors. *Benchmarking: An International Journal*.
92. DiLiello, T. C., & Houghton, J. D. (2008). Creative potential and practised creativity: Identifying untapped creativity in organizations. *Creativity and Innovation Management*, 17(1), 37-46.



93. Domfeh, K. A., Obuobisa-Darko, T., & Asare, L. O. (2016). Leadership style and employee behaviour: a reciprocal relationship. *African Research Review*, 10(2), 1-15.
94. Domi, S., Keco, R., Capelleras, J. L., & Mehmeti, G. (2019). Effects of innovativeness and innovation behavior on tourism SMEs performance: The case of Albania. *Economics & sociology*, 12(3), 67-85.
95. Dorenbosch, L., Engen, M. L. V., & Verhagen, M. (2005). On-the-job innovation: The impact of job design and human resource management through production ownership. *Creativity and innovation management*, 14(2), 129-141.
96. Drucker, P. F. (1985). The discipline of innovation. *Harvard business review*, 63(3), 67-72.
97. Elizur, D., & Shye, S. (1990). Quality of work life and its relation to quality of life. *Applied Psychology*, 39(3), 275-291.
98. Erben, G. S., & Güneşer, A. B. (2008). The relationship between paternalistic leadership and organizational commitment: Investigating the role of climate regarding ethics. *Journal of Business Ethics*, 82(4), 955-968.
99. Erden, P., & Otken, A. B. (2019). The dark side of paternalistic leadership: Employee discrimination and nepotism.
98. Erkutlu, H., & Chafra, J. (2018). Despotism leadership and organizational deviance: The mediating role of organizational identification and the moderating role of value congruence. *Journal of Strategy and management*
99. Evans, J. R. (1986). Education creative thinking and innovative education in the decision sciences. *Decision Sciences*, 17(2), 250-262.
100. Eyisi, D. (2016). The usefulness of qualitative and quantitative approaches and methods in researching problem-solving ability in science education curriculum. *Journal of education and practice*, 7(15), 91-100.
101. Faizan, R., & Zehra, N. (2016). Quality Work-Life as predictor to Organisational Commitment under contrasting Leadership Styles: IT Responses from Pakistan's private software houses.
102. Fakhri, M., Nurnida, I., Winarno, A., Kuryana, B., & Suryana, D. (2020). Characteristics of quality of work life on employees at consultant company in Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(11), 1105-1111.
103. Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In *Management and organizations in the Chinese context* (pp. 84-127). Palgrave Macmillan, London.
104. Faraz, N. A., Mughal, M. F., Ahmed, F., Raza, A., & Iqbal, M. K. (2019). The impact of servant leadership on employees' innovative work behaviour-mediating role of psychological empowerment. *Int. J. Manag. Sci. Bus. Adm*, 5(11).
105. Fernandes, R. B., Martins, B. S., Caixeta, R. P., Da Costa Filho, C. G., Braga, G. A., & Antonialli, L. M. (2017). Quality of work life: An evaluation of Walton model with analysis of structural equations. *Espacios*, 38(3), 5.
106. Fernandez, S. (2008). Examining the effects of leadership behavior on employee perceptions of performance and job satisfaction. *Public Performance & Management Review*, 32(2), 175-205.
107. Fikret Pasa, S., Kabasakal, H., & Bodur, M. (2001). Society, organisations, and leadership in Turkey. *Applied Psychology*, 50(4), 559-589.
108. Fu, X., Li, Y., & Si, Y. (2013). The impact of paternalistic leadership on innovation: an integrated model. *Nankai Business Review International*.
109. Gallie, D. (2018). Quality of work and innovative capacity: implications for social equality (No. 8). *QuInnE working paper*.
110. Garg, C. P., Munjal, N., Bansal, P., & Singhal, A. K. (2012). Quality of work life: An overview. *International Journal of Physical and Social Sciences*, 2(3), 231-242.
111. Geary, J., (1994), 'Task participation: Employee's Participation - Enabled or Constrained' in *Sisson*, K. Ed. *Personnel Management: A Comprehensive Guide to Theory and Practice in Britain*, Oxford: Blackwell.



112. George, O. J., Owoyemi, O., & Onokala, U. (2012). Trade unions and unionism in Nigeria: A historical Perspective. *Research in World Economy*, 3(2), 68-74.
113. Gilbreath, B., & Karimi, L. (2012). Supervisor behavior and employee presenteeism. *International Journal of leadership studies*, 7(1), 114-131.
114. Girotra, K., Terwiesch, C., & Ulrich, K. T. (2010). Idea generation and the quality of the best idea. *Management science*, 56(4), 591-605.
115. Gopalakrishnan, S., & Damanpour, F. (1997). A review of innovation research in economics, sociology and technology management. *Omega*, 25(1), 15-28.
116. Gowrie, G. (2014). Perceived Factors that Influence Teachers' Quality of Work Life in Primary Schools in One Education District in Trinidad and Tobago. *Int J Hum Soc Sci Educ*, 1(10), 101-13.
117. Gregory, A., & Milner, S. E. (2009). Work-life balance: a matter of choice?. *gender, Work and Organization*, 16(1), 1-13.
118. Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of management journal*, 50(2), 327-347.
119. Grote, G., & Guest, D. (2017). The case for reinvigorating quality of working life research. *Human relations*, 70(2), 149-167.
120. Guan, H., Zhang, Z., Zhao, A., Jia, J., & Guan, S. (2019). Research on innovation behavior and performance of new generation entrepreneur based on grounded theory. *Sustainability*, 11(10), 2883.
121. Gumusluoglu, L., Karakitapoğlu-Aygün, Z., & Scandura, T. A. (2017). A multilevel examination of benevolent leadership and innovative behavior in R&D contexts: A social identity approach. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(4), 479-493.
122. Guo, C., Pleiss, G., Sun, Y., & Weinberger, K. Q. (2017, July). On calibration of modern neural networks. In *International conference on machine learning* (pp. 1321-1330). PMLR.
123. Gupta, M., & Sharma, P. (2011). Factor credentials boosting quality of work life of BSNL employees in Jammu region. *Asia Pacific Journal of Research in Business Management*, 2(1), 79-89.
124. Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of applied psychology*, 55(3), 259.
125. Han, Q., & Xia, L. (2020). Social media use and employee innovative behavior: The mediating role of employee voice. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 48(3), 1-7.
126. Handayani, T., & Hartijasti, Y. (2021, June). The Effect of Paternalistic Leadership on Employee Innovative Behavior in Indonesian Startup Companies: The Mediating Role of Psychological Empowerment. In *Sixth Padang International Conference on Economics Education, Economics, Business and Management, Accounting and Entrepreneurship (PICEEBA 2020)* (pp. 589-597). Atlantis Press.
127. Hayek, M., Novicevic, M. M., Humphreys, J. H., & Jones, N. (2010). Ending the denial of slavery in management history: Paternalistic leadership of Joseph Emory Davis. *Journal of Management History*.
128. He, G., An, R., & Hewlin, P. F. (2019). Paternalistic leadership and employee well-being: a moderated mediation model. *Chinese Management Studies*.
129. Heidrich, B., Chandler, N., & Németh, K. (2018). Protect and Be Served? -The Revival of Paternalistic Leadership in the Light of Family Businesses. *LIM Logisztika-informatika- III. Évfolyam*, 2018. 1. SZÁM, 5.
130. Herrmann, D., & Felfe, J. (2014). Effects of leadership style, creativity technique and personal initiative on employee creativity. *British Journal of Management*, 25(2), 209-227.
131. Hidayah, N., & Putri, A. T. (2020). Enhancing Nurse Performance by Improving Quality of Work Life, Knowledge and Attitude. *Journal: JMMR (Jurnal Medicoeticolegal dan Manajemen Rumah Sakit)*, 9(1), 30-40.
132. Hoch, J. E. (2013). Shared leadership and innovation: The role of vertical leadership and employee integrity. *Journal of Business and Psychology*, 28(2), 159-174.



133. Holland, P., Cooper, B., & Sheehan, C. (2017). Employee voice, supervisor support, and engagement: The mediating role of trust. *Human Resource Management*, 56(6), 915-929.
134. Horst, D. J., Broday, E. E., Bondarick, R., Serpe, L. F., & Pilatti, L. A. (2014). Quality of working life and productivity: An overview of the conceptual framework. *International Journal of Managerial studies and research (IJMSR)*, 2(5), 87-98.
135. Hosseini, S. M., Jorjafki, G. M., & Ashrafi, A. M. (2010, July). Notice of Retraction: Quality of work life (QWL) and its relationship with performance. In 2010 IEEE International Conference on Advanced Management Science (ICAMS 2010) (Vol. 1, pp. 559-562). IEEE.
136. Hou, B., Hong, J., Zhu, K., & Zhou, Y. (2019). Paternalistic leadership and innovation: the moderating effect of environmental dynamism. *European Journal of Innovation Management*.
137. Howell, J. M., & Boies, K. (2004). Champions of technological innovation: The influence of contextual knowledge, role orientation, idea generation, and idea promotion on champion emergence. *The leadership quarterly*, 15(1), 123-143.
138. Hsiung, H. H. (2012). Authentic leadership and employee voice behavior: A multi-level psychological process. *Journal of business ethics*, 107(3), 349-361.
139. Huang, Q., Liu, H., & Chu, C. (2020). Effects of Paternalistic Leadership on Quality of Life of Grassroots Officials in China: Mediation Effects of Burnout. *Applied Research in Quality of Life*, 1-18 *Innovation Management and Technology Research* (pp. 673-678). IEEE.
140. Indumathr, R., & Kamalraj, S. (2012), "A Study on Quality of Work Life Among Workers with Special Preference to Textile Industry in Tirupur District- A Textile Hub", *International Journal of Multidisciplinary Research*, 2(4), 265-276.
141. Indumathy, R., & Kamalraj, S. (2012). A study on Quality of Work Life among workers with special reference to textile industry in tripur district - A textile Hub. *International Journal of Multididisciplinary Research*, 2(4), 265-281.
142. Iqbal, A., Latif, K. F., & Ahmad, M. S. (2020). Servant leadership and employee innovative behaviour: exploring psychological pathways. *Leadership & Organization Development Journal*.
143. Irawanto, D. W., Ramsey, P. L., & Tweed, D. C. (2012). Exploring paternalistic leadership and its application to the Indonesian public sector. *International Journal of Leadership in Public Services*.
144. Islam, M. Z., & Siengthai, S. (2009, July). Quality of work life and organizational performance: Empirical evidence from Dhaka Export Processing Zone. In ILO Conference on Regulating for Decent Work, Geneva (pp. 1-19).
145. Islam, T., Ahmed, I., & Ali, G. (2018). Effects of ethical leadership on bullying and voice behavior among nurses: mediating role of organizational identification, poor working condition and workload. *Leadership in Health Services*.
146. Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and organizational psychology*, 73(3), 287-302.
147. Jiménez, M. G. (2016). Employee Creativity and Culture. Evidence from an examination of culture's influence on perceived employee's creativity in Spanish organizations (Doctoral dissertation, Universitat Ramon Llull).
148. Kaighobadi, S., Esteghlal, A., & Mohebbi, S. (2014). The relationship between quality of work life and performance of the managers of SMEs of Shiraz Industrial Town: Case study in Iran. *European journal of business and management*, 6(23), 220-228.
149. Kamran, S., & Ganjinia, H. (2017). Innovative behavior and factors affecting it: the importance of innovative behavior and its dimensions. *International Journal of Business Management*, 2(1), 31.
150. Kang, L. S., & Kochar, D. (2013). Employee attitude and quality of work life: a case of veterinary doctors in Punjab. *Journal of Organisation and Human Behaviour*, 2(4).
151. Kanten, P. (2014). Effect Of Quality of Work Life (QWL) On Proactive and Prosoical OrganizationalL Behaviors: A Research on Healath Sector Employpess. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 19(1).
152. Kanten, S., & Sadullah, O. (2012). Empirical research on relationship quality of work life and work engagement. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 62, 360-366.



153. Karatepe, O. M., Aboramadan, M., & Dahleez, K. A. (2020). Does climate for creativity mediate the impact of servant leadership on management innovation and innovative behavior in the hotel industry? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
154. Kasi, M. A., Bibi, Z., & Karim, J. (2020). The Mediating Role of Employee Voice Behaviour in the Relation between Despotism Leadership and Employee Outcomes. *sjesr*, 3(4), 362-373
155. Kassim, A. F. M., Razali, N. M., Rosli, N. M., Aznan, E. A. M., & Khor, P. H. (2021). Managing Quality for Job Performance: Is Paternalistic Leadership Behavior an Alternative to Influence Trust? *Journal Intelek*, 16(2), 175-183.
156. Kermansaravi, F., Navidian, A., Rigi, S. N., & Yaghoubinia, F. (2015). The relationship between quality of work life and job satisfaction of faculty members in Zahedan University of Medical Sciences. *Global journal of health science*, 7(2), 228.
157. Kim, D., & Lee, S. (2020). How Paternalistic Leadership affects Employee Voice Behavior in Korean Hierarchical Organizations? *International Journal of Advanced Culture Technology*, 8(2), 48-57.
158. Kim, H., & Kiura, M. (2020). The influences of social status and organizational justice on employee voice: A case of customer care workers. *International Journal of Business Communication*.
159. Kim, J. Y., Choi, D. S., Sung, C. S., & Park, J. Y. (2018). The role of problem-solving ability on innovative behavior and opportunity recognition in university students. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 4(1), 4.
160. King, N. (1992). Improving the quality of working life through communication. *International Journal of Quality & Reliability Management*.
161. Kleysen, R. F., & Street, C. T. (2001). Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of Intellectual Capital*.
162. Ko, Y., Ko, H., Chung, Y., & Woo, C. (2021). Do gender equality and work-life balance matter for innovation performance? *Technology Analysis & Strategic Management*, 33(2), 148-161.
163. Koçak, Ö. E., & Aydın Küçük, B. (2021). How does paternalistic leadership affect employees' work engagement? The mediating roles of workaholism and trust-in-leader. *The Journal of Humanity and Society*.
164. Kotsemir, M., Abroskin, A., & Meissner, D. (2013). Innovation concepts and typology—an evolutionary discussion. *Higher School of Economics Research Paper No. WP BRP*, 5.
165. Kulkarni, P. P. (2013). A literature review on training & development and quality of work life. *Researchers World*, 4(2), 136.
166. Kwon, H., Seo, S. W., Kim, T. G., Lee, E. S., Lanh, P. T., Yang, S., ... & Kim, J. W. (2016). Ultrathin and flat layer black phosphorus fabricated by reactive oxygen and water rinse. *ACS nano*, 10(9), 8723-8731
167. Lan, Y., Xia, Y., & Yang, L. (2021). Effects of servant leadership on the leader's innovative behavior. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 49(10), 1-13.
168. Lau, R. S. M., & May, B. E. (1998). A win-win paradigm for quality of work life and business performance. *Human Resource Development Quarterly*, 9(3), 211-226.
169. Lavelle, J., Gunnigle, P., & McDonnell, A. (2010). Patterning employee voice in multinational companies. *Human relations*, 63(3), 395-418.
170. Lawler, E. E. (1982). Strategies for improving the quality of work life. *American psychologist*, 37(5), 486.
171. Lee, D. J., Singhapakdi, A., & Sirgy, M. J. (2007). Further validation of a need-based quality-of-work-life (QWL) measure: Evidence from marketing practitioners. *Applied Research in Quality of life*, 2(4), 273-287.
172. Lee, H. S., & Hong, S. A. (2014). Factors affecting hospital employees' knowledge sharing intention and behavior, and innovation behavior. *Osong public health and research perspectives*, 5(3), 148-155.



173. Lee, I. (2013). Pre-service Teachers' Personality Traits and Creative Behaviors as Predictors of Their Support of Children's Creativity (Doctoral dissertation, University of Florida).
174. Lee, W. R., Choi, S. B., & Kang, S. W. (2021). How leaders' positive feedback influences employees' innovative behavior: The mediating role of voice behavior and job autonomy. *Sustainability*, 13(4), 1901.
175. Leitão, J., Pereira, D., & Gonçalves, Â. (2019). Quality of work life and organizational performance: workers' feelings of contributing, or not, to the organization's productivity. *International journal of environmental research and public health*, 16(20), 3803.
98. LePine, J. A., & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of applied psychology*, 83(6), 853.
176. Lewin, D., & Mitchell, D. J. (1992). Systems of employee voice: Theoretical and empirical perspectives. *California Management Review*, 34(3), 95-111.
177. Li, B., Fan, X., Álvarez-Otero, S., Sial, M. S., Comite, U., Cherian, J., & Vasa, L. (2021). CSR and workplace autonomy as enablers of workplace innovation in SMEs through employees: Extending the boundary conditions of self-determination theory. *Sustainability*, 13(11), 6104.
178. Li, L., & Wang, S. (2021). Influence of Paternalistic Leadership Style on Innovation Performance Based on the Research Perspective of the Mediating Effect of the Constructive Deviance of Employees. *Frontiers in Psychology*, 4299.
179. Liang, H. L., & Yeh, T. K. (2019). The effects of employee voice on workplace bullying and job satisfaction: The mediating role of leader-member exchange. *Management Decision*.
180. Liang, J., Farh, C. I., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management journal*, 55(1), 71-92.
181. Liao, S. H., Widowati, R., Hu, D. C., & Tasman, L. (2017). The mediating effect of psychological contract in the relationships between paternalistic leadership and turnover intention for foreign workers in Taiwan. *Asia Pacific Management Review*, 22(2), 80-87.
182. Lin, B., & Chen, S. (2021). Paternalistic Leadership and Enterprise Management Innovation: A Moderated Meta Analysis. In *E3S Web of Conferences* (Vol. 253). EDP Sciences.
183. Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). Motivation and organizational climate.
184. Liu, H. J., & Liu, X. B. (2017). Relationship between paternalistic leadership and employee's voice behavior based on regression analysis. *Journal of Discrete Mathematical Sciences and Cryptography*, 20(1), 205-215.
185. Lockwood, N. R. (2003). Work/life balance. *Challenges and Solutions*, Shrm Research, USA, 2-10.
186. Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of management*, 32(5), 646-672.
187. Luu, T. T., & Djurkovic, N. (2019). Paternalistic leadership and idiosyncratic deals in a healthcare context. *Management Decision*.
188. Mahapatro, B. (2010). *Human Resource Management*. (1st ed). New Age
189. Makama, G. A. (2013). Patriarchy and gender inequality in Nigeria: The way forward. *European scientific journal*, 9 (17).
190. Manfredi, S., & Holliday, M. (2004). Work-life balance. An audit of staff experiencea
191. Marcati, A., Guido, G., & Peluso, A. M. (2008). The role of SME entrepreneurs' innovativeness and personality in the adoption of innovations. *Research Policy*, 37(9), 1579-1590.
192. Martel, J. P., & Dupuis, G. (2006). Quality of work life: Theoretical and methodological problems, and presentation of a new model and measuring instrument. *Social indicators research*, 77(2), 333-368.
193. Martin, P., Potočnik, K., & Fras, A. B. (2017). Determinants of students' innovation in higher education. *Studies in Higher Education*, 42(7), 1229-1243.



194. Mascareño, J., Rietzschel, E. F., & Wisse, B. (2021). Ambidextrous leadership: opening and closing leader behaviours to facilitate idea generation, idea promotion and idea realization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(4), 530-540.
195. Mathur, G., & Chauhan, A. S. (2017). The Mediating effect of Employee engagement on Employee participation and Employee voice in selected manufacturing industries of Gwalior. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 7(4), 347-356.
196. Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., & Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of management journal*, 55(1), 151-171.
197. Messmann, G., & Mulder, R. H. (2011). Innovative work behaviour in vocational colleges: Understanding how and why innovations are developed. *Vocations and Learning*, 4(1), 63-84.
198. Miao, R., Lu, L., Cao, Y., & Du, Q. (2020). The high-performance work system, employee voice, and innovative behavior: The moderating role of psychological safety. *International journal of environmental research and public health*, 17(4), 1150.
199. Min, J., Iqbal, S., Khan, M. A. S., Akhtar, S., Anwar, F., & Qalati, S. A. (2020). Impact of supervisory behavior on sustainable employee performance: Mediation of conflict management strategies using PLS-SEM. *PloS one*, 15(9), e0236650.
200. Mishra, P., & Bharti, V. (2020). Employees Perception Toward Work life balance and Its Impact on Job Satisfaction in Education Indutry. *International Journal of Management (IJM)*, 11(12). t Oxford.
201. MiyalVaganan, R., & Vikkraman, P. Potential Difficulties of Quality of work life and Strategies for Improving Quality of Work Life .
202. Moghimi, S., & Subramaniam, I. D. (2013). Employees' creative behavior: The role of organizational climate in Malaysian SMEs. *International Journal of Business and Management*, 8(5), 1.
203. Mohamed, A. F. A., Ali, F. A. A., & Isamil, A. M. F. Examining the Relation between Paternalistic Leadership Style, Organizational Trust and Quality of Professional Life among hospital nurses.
204. Mohammadi, S., Kiumarsi, S., & Hashemi, S. M. (2016). Quality of work life and organizational citizenship behavior among the employees in private universities in Malaysia. *International Journal of Business and Innovation*, 2(6), 48-58.
205. Mohanraj, P., & Arunachalam, M. (2010). Quality of Work Life Sustains Robust Work Culture: An Empirical Study on NTC Mills. *IJM*, 1(2), 37-43.
206. Mohda, I. H., Shaha, M. M., & Zailan, N. S. (2016, September). How work environment affects the employee engagement in a telecommunication company. In *3rd International Conference on Business and Economics* (pp. 21-23).
207. Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management annals*, 5(1), 373-412.11
208. Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 173-197.
209. Motamed-Jahromi, M., Fereidouni, Z., & Dehghan, A. (2017). Effectiveness of positive thinking training program on nurses' quality of work life through smartphone applications. *International scholarly research notices*, 2017.
210. Mrinalini, N., & Nath, P. (2000). Organizational practices for generating human resources in non-corporate research and technology organizations. *Journal of Intellectual Capital*.
211. Muhammed, E., & Salmad, N. I. H. A. T. (2021). Quality of work life and Innovative Culture at Kurdistan Universities. *Journal of Contemporary Issues in Business & Government*, 27(3).
212. Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The leadership quarterly*, 13(6), 705-750.
213. Nair, G. S. (2013). A study on the effect of quality of work life (QWL) on organisational citizenship behaviour (OCB)-with special reference to college teachers is thrissur district, kerala. *Integral Review*, 6(1), 34-46.



214. Nanjundeswaraswamy, T. S., & Swamy, D. R. (2012). A literature review on quality of work life and leadership styles. *International Journal of Engineering Research and Applications*, 2(3), 1053-1059.
215. Nanjundeswaraswamy, T. S., & Swamy, D. R. (2013). Quality of Worklife of Employees in Private Technical Institutions. *International journal for quality research*, 7(3).
216. Naqvi, S. M. M. R. (2020). Employee voice behavior as a critical factor for organizational sustainability in the telecommunications industry. *PLoS one*, 15(9), e0238451.
217. Nauman, S., Fatima, T., & Haq, I. U. (2018). Does despotic leadership harm employee family life: exploring the effects of emotional exhaustion and anxiety. *Frontiers in psychology*, 9, 601.
218. Nazir, S., Shafi, A., Asadullah, M. A., Qun, W., & Khadim, S. (2020). Linking paternalistic leadership to follower's innovative work behavior: the influence of leader-member exchange and employee voice. *European Journal of Innovation Management*.
219. Nechanska, E., Hughes, E., & Dundon, T. (2020). Towards an integration of employee voice and silence. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100674
220. Nguyen, T. D., & Nguyen, T. T. (2012). Psychological capital, quality of work life, and quality of life of marketers: Evidence from Vietnam. *Journal of Macromarketing*, 32(1), 87-95.
221. Niu, H. J. (2014). Is innovation behavior congenital? Enhancing job satisfaction as a moderator. *Personnel Review*.
222. Normala, D. (2010). Investigating the relationship between quality of work life and organizational commitment amongst employees in Malaysian firms. *International journal of business and management*, 5(10), 75-82.
223. Okpu, T., & Jaja, S. A. (2014). Joint consultation and workers commitment in Nigerian banking industry. *International Journal of Business and Management*, 9(3), 53.
224. Okun, O., ŞEN, C., & Arun, K. (2020). How do paternalistic leader behaviors shape xenophobia in business life? *International Journal of Organizational Leadership*, 9(1), 1-19.
225. Öner, Z. H. (2012). Servant leadership and paternalistic leadership styles in the Turkish business context: A comparative empirical study. *Leadership & Organization Development Journal*.
226. Özsungur, F. (2019). The impact of ethical leadership on service innovation behavior: The mediating role of psychological capital. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*.
227. Parvar, M. R. F., Allameh, S. M., & Ansari, R. (2013). Effect of quality of work life on organizational commitment by SEM (case study: OICO company). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(10), 135.
228. Patel, T., Liu, Z., Kettimuthu, R., Rich, P., Allcock, W., & Tiwari, D. (2020, November). Job characteristics on large-scale systems: long-term analysis, quantification, and implications. In *SC20: International Conference for High Performance Computing, Networking, Storage and Analysis* (pp. 1-17). IEEE.
229. Peffers, S. N. (2013). Identifying innovative work behaviors: An inquiry using critical incident technique (Doctoral dissertation, Indiana State University).
230. Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. *Journal of management*, 34(3), 566-593.
231. Pellegrini, E. K., Scandura, T. A., & Jayaraman, V. (2010). Cross-cultural generalizability of paternalistic leadership: An expansion of leader-member exchange theory. *Group & Organization Management*, 35(4), 391-420.
232. Peng, H., & Wei, F. (2020). How and when does leader behavioral integrity influence employee voice? The roles of team independence climate and corporate ethical values. *Journal of Business Ethics*, 166(3), 505-521.
233. Phung, V. D., Hawryszkiewicz, I., & Binsawad, M. (2018). Exploring how environmental and personal factors influence knowledge sharing behavior leads to innovative work behavior. In *Advances in information systems development* (pp. 97-112). Springer, Cham.



234. Phung, V. D., Hawryszkiewicz, I., & Binsawad, M. (2018). Exploring How Environmental and Personal Factors Influence Knowledge Sharing Behavior Lead to Innovative Work Behavior. In N. P. al, *Advances in Information Systems Development, Lecture Notes in Information Systems and Organisation* 26 (pp. 97-113).
235. Pio, R. J., & Tampi, J. R. E. (2018). The influence of spiritual leadership on quality of work life, job satisfaction and organizational citizenship behavior. *International Journal of Law and Management*.
236. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of management*, 22(2), 259-298.
237. Pundt, A., Martins, E., & Nerdinger, F. W. (2010). Innovative behavior and the reciprocal exchange between employees and organizations. *German Journal of Human Resource Management*, 24(2), 173-193.
238. Purba, R. A., & Hartijasti, Y. (2021, September). The Role of Paternalistic Leadership on Employee Innovative Behavior in Indonesia's Digital-Based Companies. In *5th Global Conference on Business, Management and Entrepreneurship (GCBME 2020)* (pp. 609-613). Atlantis Press.
239. Purcell, J. (2014). Time to focus on employee voice as a prime antecedent of engagement: Rediscovering the black box. *The Future of Engagement Thought Piece Collection*, 1, 21-26.
240. Purwanto, A., Asbari, M., Hartuti, H., Setiana, Y. N., & Fahmi, K. (2021). Effect of psychological capital and authentic leadership on innovation work behavior. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(1), 1-13.
241. Purwanto, A., Purba, J. T., Sijabat, R., & Bernarto, I. (2021). The Role of Transformational Leadership, Organizational Citizenship Behaviour, Innovative Work Behaviour, Quality Work Life, Digital Transformation and Leader Member Exchange on Universities Performance. *Organizational Citizenship Behaviour, Innovative Work Behaviour, Quality Work Life, Digital Transformation and Leader Member Exchange on Universities Performance* (December 17, 2021).
242. Raja, U., Haq, I. U., De Clercq, D., & Azeem, M. U. (2020). When ethics create misfit: Combined effects of despotic leadership and Islamic work ethic on job performance, job satisfaction, and psychological well-being. *International Journal of Psychology*, 55(3), 332-341.
243. Rajanna, G. (2016). Quality of Work Life and Job Satisfaction of Employees in SCCL-A Study of Bhupalpally Area. *ITI HAS The Journal of Indian Management*, 6(1), 17-25.
244. Rasool, G., Naseer, S., Syed, F., & Ahmed, I. (2018). Despotic leadership and employee's outcomes: Mediating effect of impression management. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 12(3), 784-806.
245. Rathamani, P., & Ramchandra, R. (2013). A study on quality of work life of employees in textile industry—Sipcot, Perundurai. *J Business & Manage*, 8(3), 54-9.
246. Rawat, P. S., & Lyndon, S. (2016). Effect of paternalistic leadership style on subordinate's trust: an Indian study. *Journal of Indian Business Research*
247. Reddy, L. (2010). Quality of work life of employees: emerging dimensions.
248. Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & e Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of business research*, 65(3), 429-437.
249. Rehmani, A. M., & Hussain, S. (2018). Impact of Paternalistic Leadership on Project Success through Employee Creativity: Moderating Role of Supervisor Expectations for Creativity. *University of Wah Journal of Management Sciences*, 36.
250. Reiter-Palmon, R., & Illies, J. J. (2004). Leadership and creativity: Understanding leadership from a creative problem-solving perspective. *The leadership quarterly*, 15(1), 55-77.
251. Ren, F., & Zhang, J. (2015). Job stressors, organizational innovation climate, and employees' innovative behavior. *Creativity Research Journal*, 27(1), 16-23.



252. Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W., & Mitchelson, J. K. (2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 63(4), 345-359.
253. Rietzschel, E. F., Nijstad, B. A., & Stroebe, W. (2010). The selection of creative ideas after individual idea generation: Choosing between creativity and impact. *British journal of psychology*, 101(1), 47-68.
254. Romero, I., & Martínez-Román, J. A. (2012). Self-employment and innovation. Exploring the determinants of innovative behavior in small businesses. *Research Policy*, 41(1), 178-189.
255. Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of management review*, 23(3), 393-404.
256. Rubbab, U. E., Naqvi, S. M. M. R., Irshad, M., & Zakariya, R. (2022). Impact of supervisory delegation on employee voice behavior: role of felt obligation for constructive change and voice climate. *European Journal of Training and Development*, (ahead-of-print).
257. Ruzevicius, J. (2007). Working life quality and its measurement. In *Forum Ware International* (Vol. 2, No. 1, pp. 1-8).
258. Samad, S. (2012). The influence of innovation and transformational leadership on organizational performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 57, 486-493.
259. Saraji, G. N., & Dargahi, H. (2006). Study of quality of work life (QWL). *Iranian journal of public health*, 35(4), 8-14.
260. Saygili, M., Özer, Ö., & Karakaya, P. Ö. (2020). Paternalistic leadership, ethical climate and performance in health staff. *Hospital topics*, 98(1), 26-35.
261. Sazandrishvili, N. (2009). Contextual and personal antecedents of innovative behavior (Master's thesis, University of Twente).
262. Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, 37(3), 580-607.
263. Selamat, M. H., & Zhang, Y. (2021). Organizational Climate and Knowledge Sharing towards Employees' Innovative Behavior in Design Industry. *International Journal of Business and Management*, 14(9), 1-76.
264. Shahab, H., & Imran, R. (2018). Cultivating University Teachers' innovative work behavior: The case of Pakistan. *Business and Economic Review*, 10(1), 159-177.
265. Shanker, R., Bhanugopan, R., Van der Heijden, B. I., & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of vocational behavior*, 100, 67-77.
266. Sharma, N., & Gupta, K. (2019). Influence of coated and uncoated carbide tools on tool wear and surface quality during dry machining of stainless steel 304. *Materials Research Express*, 6(8), 086585.
267. Shin, J. (2013). Employee voice behavior during organizational change (Doctoral dissertation)
268. Shoaf, C., Genaidy, A., Karwowski, W., & Huang, S. H. (2004). Improving performance and quality of working life: A model for organizational health assessment in emerging enterprises. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 14(1), 81-95.
269. Sifatu, W. O., Sjahruddin, H., Fajriah, Y., Dwijendra, N. A., & Santoso, A. (2020). Innovative work behaviors in pharmacies of Indonesia: role of employee voice, generational diversity management and employee engagement. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(2), 725-734.
270. Simsek, Y., & Gürler, M. (2019). A Study on Employee Voice and Its Effect on Work Engagement: Explicating from the Turkish Teachers' Perspectives. *International Education Studies*, 12(7), 80-92.
271. Singh, N., Gaur, A., & Nayak, M. A Review on Training and Development in Indian Health Care Industry.
272. Singh, T., & Srivastav, S. K. (2012). QWL and organization efficiency: a proposed framework. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 1(1), 1.



273. Sinha, C. (2012). Factors affecting quality of work life: Empirical evidence from Indian organizations. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(11), 31-40.
274. Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P., & Lee, D. J. (2001). A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. *Social indicators research*, 55(3), 241-302.
275. Škerlavaj, M., Černe, M., & Dysvik, A. (2014). I get by with a little help from my supervisor: Creative-idea generation, idea implementation, and perceived supervisor support. *The Leadership Quarterly*, 25(5), 987-1000. *International Business and Management*, 5(2), 14-26.
276. Son, S. (2018). The role of supervisors on employees' voice behavior. *Leadership & Organization Development Journal*.
277. Soomro, B. A., Memon, M., & Shah, N. (2020). Paternalistic leadership style, employee voice and creativity among entrepreneurs: empirical evidence from SMEs of a developing country. *Management decision*.
278. Soran, S., Sesen, H., & Caymaz, E. (2017). The relationship between compulsory citizenship behavior and leadership: research by accommodation businesses. *Research Journal of Business and Management*, 4(3), 303-309.
279. Sozbilir, F. (2020). Factors Affecting Individuals' Creativity Performance: Paternalistic Leadership, Management Innovation and Psychological Ownership. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(4), 929-954.
280. Sposato, M. (2019). Understanding paternalistic leadership: a guide for managers considering foreign assignments. *Strategy & Leadership*.
281. Srivastava, S., & Kanpur, R. (2014). A study on quality of work life: key elements & Its Implications. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(3), 54-59.
282. Su, X., Liu, Y., & Hanson-Rasmussen, N. (2017). Voice behavior, supervisor attribution and employee performance appraisal. *Sustainability*, 9(10), 1829.
283. Sudiyarto, S., Siswoyo, M., Yektiningsih, E., Diharto, A. K., Bawono, A., & Rahmawaty, A. (2020). Creativity, Quality of Work Life, and Innovation Performance: A Study of Traditional Processed Food SMEs. *Quality Access to Success*, 21(179), 147-153.
284. Sukamolson, S. (2007). Fundamentals of quantitative research. *Language Institute Chulalongkorn University*, 1(3), 1-20.
285. Sung, W., & Kim, C. (2021). A study on the effect of change management on organizational Innovation: Focusing on the mediating effect of members' innovative behavior. *Sustainability*, 13(4), 2079.
286. Sungur, C., Özer, Ö., Saygili, M., & Uğurluoğlu, Ö. (2019). Paternalistic leadership, organizational cynicism, and intention to quit one's job in nursing. *Hospital topics*, 97(4), 139-147.
287. Suyantiningih, T., Haryono, S., & Zami, A. (2018). Effects of quality of work life (QWL) and organizational citizenship behaviour (OCB) on job performance among community health centre paramedics in Bekasi city, Indonesia. *Journal of Economics and Sustainable Development*, 9(6), 54-65.
288. Swamy, D. R., Nanjundeswaraswamy, T. S., & Rashmi, S. (2015). Quality of work life: scale development and validation. *International Journal of Caring Sciences*, 8(2), 281.
289. Tabassum, A., Rahman, T., & Jahan, K. U. R. S. I. A. (2011). Quality of work life among male and female employees of private commercial banks in Bangladesh. *International Journal of Economics and Management*, 5(1), 266-282.
290. Talebi, B., Pakdelbonab, M., Zemestani, G., & Aghdami, N. (2012). Investigating the Relationship between the Employee's Quality of Work Life (QWL) and Their Effectiveness in Banking. *European Journal of Experimental Biology*, 2(5), 0-0.
291. Talib, F., & Rahman, Z. (2010). Critical Success Factors of TQM in Service Organizations: A Proposed Model. *Services Marketing Quarterly*, 31(3), 363-380.
292. Tang, H. (2017). Effects of leadership behavior on knowledge management and organization innovation in medicine and health sciences. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 13(8), 5425-5433.



293. Tangirala, S., Kamdar, D., Venkataramani, V., & Parke, M. R. (2013). Doing right versus getting ahead: The effects of duty and achievement orientations on employees' voice. *Journal of Applied Psychology*, 98(6), 1040.
294. Taras, D. G., & Kaufman, B. E. (2006). Non-union employee representation in North America: diversity, controversy and uncertain future. *Industrial Relations Journal*, 37(5), 513-542.
295. Taştan, S. B. (2013). The Influences of participative organizational climate and self-leadership on innovative behavior and the roles of job involvement and proactive personality: A Survey in the Context of SMEs in Izmir. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 75, 407-419.
296. Teng, C. C., Hu, C. M., & Chang, J. H. (2020). Triggering creative self-efficacy to increase employee innovation behavior in the hospitality workplace. *The Journal of Creative Behavior*, 54(4), 912-925.
297. Teryima, S. J., Faajir, A., & John, E. (2016). Examining employee quality of work life (qwl) as a determinant of managerial effectiveness in business organizations: a study of Nigeria Breweries plc, Lagos. *The Business & Management Review*, 7(3), 268.
298. Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2003). Libertarian paternalism. *American economic review*, 93(2), 175-179.
299. Thang, N. N., & Buyens, D. (2008, December). What we know about relationship between training and firm performance: A review of literature. In 7th International Conference on Ethics and Quality of Work-life for Sustainable Development, Bangkok, Thailand.
300. Thurlings, M., Evers, A. T., & Vermeulen, M. (2015). Toward a model of explaining teachers' innovative behavior: A literature review. *Review of educational research*, 85(3), 430-471.
301. Tian, Q., & Sanchez, J. I. (2017). Does paternalistic leadership promote innovative behavior? The interaction between authoritarianism and benevolence. *Journal of Applied Social Psychology*, 47(5), 235-246.
302. 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, 12-22.
303. Toubia, O. (2006). Idea generation, creativity, and incentives. *Marketing science*, 25(5), 411-425.
304. Ugurluoglu, O., Aldogan, E. U., Turgut, M., & Ozatkan, Y. (2018). The effect of paternalistic leadership on job performance and intention to leave the job. *Journal of Health Management*, 20(1), 46-55.
305. Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management science*, 32(5), 590-607.
306. Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management journal*, 41(1), 108-119.
307. varon, F., (2002), "Conceptualization and management of communication satisfaction and organizational commitment in Three Guatemal organization", *American communication Journal*, Vol. 5, No.3 pp. 1-15
308. Velayudhan, T. M., & Yameni, M. D. (2017, May). Quality of work life—a study. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* (Vol. 197, No. 1, p. 012057). IOP Publishing.
309. Verma, A. (2015). A study on quality of work life among employees of diesel locomotive works, varanasi. *International Journal of Management and Social Science Research Review*, 1(8), 19-24.
310. Vila, L. E., Perez, P. J., & Morillas, F. G. (2012). Higher education and the development of competencies for innovation in the workplace. *Management Decision*.
311. Vuong, K. T. (2019). The effect of leadership styles and the mediating role of the quality of work-life on employee job performance in Vietnamese enterprises in Ho Chi Minh City



312. Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of applied psychology*, 94(5), 1275.
313. Wan, Y. K. P., & Chan, S. H. J. (2013). Casino employees' perceptions of their quality of work life. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 348-358.
314. Wang, A. C., Chen, Y., Hsu, M. S., Lin, Y. C., & Tsai, C. Y. (2020). Role-based paternalistic exchange: explaining the joint effect of leader authoritarianism and benevolence on culture-specific follower outcomes. *Asia Pacific Journal of Management*, 1-23.
315. Wang, P., Chang, L., & Wang, S. Q. (2018). Employee voice behavior and innovative behavior: Comparison of the influence of benevolent leadership and authoritative leadership. *DEStech Transactions on Social Science, Education and Human Science*, Wuhan, China.
316. Wang, Q., Weng, Q., McElroy, J. C., Ashkanasy, N. M., & Lievens, F. (2014). Organizational career growth and subsequent voice behavior: The role of affective commitment and gender. *Journal of vocational behavior*, 84(3), 431-441.
317. Watson Jr, B. W., & Singh, G. (2005). Global pay systems: compensation in support of a multinational strategy. *Compensation & Benefits Review*, 37(1), 33-36.
318. Weng, R. H., Huang, C. Y., Chen, L. M., & Chang, L. Y. (2015). Exploring the impact of transformational leadership on nurse innovation behaviour: A cross-sectional study. *Journal of nursing management*, 23(4), 427-439.
319. Wilkinson, A., & Fay, C. (2011). New times for employee voice? *Human resource management*, 50(1), 65-74.
320. Wilkinson, A., Dundon, T., Marchington, M., & Ackers, P. (2004). Changing patterns of employee voice: Case studies from the UK and Republic of Ireland. *Journal of Industrial Relations*, 46(3), 298-322.
321. Woods, S. A., Mustafa, M. J., Anderson, N., & Sayer, B. (2018). Innovative work behavior and personality traits: Examining the moderating effects of organizational tenure. *Journal of Managerial Psychology*.
322. Wu, Y. (2018). The Influence of Paternalistic Leadership on the Creative Behavior of Knowledge Workers-Based on the Perspective of Psychological Contractual Perception. *Open Journal of Business and Management*, 6(2), 478-487.
323. 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), 25-38.
324. Yadav, R., Khan, A., & Pandey, P. (2019). Dimensions of Quality of Work Life affecting Commitment and Performance: A Theoretical Framework. *Pacific Business Review International* Volume 12 Issue 1
325. Yamin, M. A. (2022). Paternalistic Leadership and Job Embeddedness with Relation to Innovative Work Behaviors and Employee Job Performance: The Moderating Effect of Environmental Dynamism. *Frontiers in Psychology*, 13, 759088-759088.
326. Yesil, S., & Sozbilir, F. (2013). An empirical investigation into the impact of personality on individual innovation behaviour in the workplace. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 81, 540-551.
327. Yu, C., Yu, T. F., & Yu, C. C. (2013). Knowledge sharing, organizational climate, and innovative behavior: A cross-level analysis of effects. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 41(1), 143-156.
328. Yu, M. C., Mai, Q., Tsai, S. B., & Dai, Y. (2018). An empirical study on the organizational trust, employee-organization relationship and innovative behavior from the integrated perspective of social exchange and organizational sustainability. *Sustainability*, 10(3), 864.
329. Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of management journal*, 53(2), 323-342.
330. Zhang, F., & Zhu, C. (2019, July). How Does Servant Leadership Fuel Employee Innovative Behavior? A Moderated Mediation Framework (Withdrawn). In *Academy of*



- Management Proceedings (Vol. 2019, No. 1, p. 17108). Briarcliff Manor, Ny 10510: Academy of Management.
331. Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of management journal*, 53(1), 107-128.
332. Zhang, Y., Zheng, J., & Darko, A. (2018). How does transformational leadership promote innovation in construction? The mediating role of innovation climate and the multilevel moderation role of project requirements. *Sustainability*, 10(5), 1506.
333. Zhiying, T. (2017). The impact of paternalistic leadership on innovation and performance in Chinese public hospitals (Doctoral dissertation, ISCTE-Instituto Universitario de Lisboa (Portugal)).
334. Zhou, F., & Wu, Y. J. (2018). How humble leadership fosters employee innovation behavior: A two-way perspective on the leader-employee interaction. *Leadership & Organization Development Journal*.
335. Zhu, C. (2015). Organisational culture and technology-enhanced innovation in higher education. *Technology, Pedagogy and Education*, 24(1), 65-79.
336. Zhu, S. L., & Long, L. R. (2008, September). The treadmill effect on the utility of quality of working life. In 2008 International conference on management science and engineering 15th annual conference proceedings (pp. 934-938). IEEE.
337. Zopiatis, A., & Theocharous, A. L. (2018). PRAXIS: The determining element of innovation behavior in the hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 35, 9-16.

الملاحق

الملحق (A) الموافقات الرسمية على اكمال متطلبات الدراسة

MINISTRY OF HIGHER EDUCATION & SCIENTIFIC RESEARCH
UNIVERSITY OF BASRAH
COLLEGE OF ADMIN & ECONOMICS

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة البصرة
كلية الإدارة والاقتصاد
وحدة الدراسات العليا

العدد: ١٧/٤ / ٢٠٢١
التاريخ: ٢٠٢١ / ١٠ / ٢٠

Re. :
Date:

الى / رئاسة جامعة البصرة - كليات مجمع باب الزبير

م/ تسهيل مهمة

تحية طيبة..

يرجى تفضلكم بتسهيل مهمة طالبة الدراسات العليا (حنين عبد السلام ابراهيم) في قسم ادارة الاعمال /ماجستير وذلك لغرض الحصول على المعلومات والبيانات الخاصة برسالتها الموسومة (انعكاسات سلوكيات القيادة الابوية على السلوك الابداعي للأفراد العاملين من خلال جودة حياة العمل) . مع التقدير...

ا.م.د. احمد صدام عبدالصاحب
م. العميد
٢٠٢١/١٠/٢٦

١٠٦ الاقسام كالمست
تفضلكم يا ابي ادم
للطالبه مع التسهيل
١٠١
المطالبة العلي
١١/١١/٢٠٢١
*نسخه منه الى //

- قسم ادارة الاعمال - هامشكم بتاريخ ٢٦/١٠/٢٠٢١.. مع التقدير.
- الدراسات العليا- مع الاوليات.
-الصادرة

العنوان: العراق - البصرة - مجمع كليات باب الزبير

E-mail: admin_economic.college@uobasrah.edu.iq

E-mail: college_eco_adm@yahoo.com

الملاحق : Appendix

الملحق (B) قائمة بأسماء السادة الخبراء الذي عرضت عليهم الاستبانة لغرض التحكيم

ت	الأسم	التخصص	الجامعة
1	أ.د. محمد حسين منهل	الإدارة الاستراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة البصرة
2	أ.م.د. وميض عبد الزهرة	إدارة الموارد البشرية	كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة المعقل
3	أ.م.د. رشا مهدي صالح	إدارة الموارد البشرية	كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة البصرة
4	أ.م.د. عمار يوسف ضجر	إدارة التسويق	كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة البصرة
5	أ.د. احمد عبد الحسين طالب الاماره	إدارة الجودة /سلوك تنظيمي	كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الكوفه

الملحق (C) نتائج اختبار الاستبانة الاولية Pilot Study

البعد	الفقرة	Corrected Item-Total Correlation	البعد	الفقرة	Corrected Item-Total Correlation
القيادة الأبوية ($\alpha=0.846$)	Q1	0.033	السلوك الاشرافي ($\alpha=0.932$)	Q27	0.895
	Q2	0.463		Q28	0.906
	Q3	0.668		Q29	0.929
	Q4	0.462		Q30	0.760
	Q5	0.864		Q31	0.872
	Q6	0.668		Q32	0.842
القيادة الخيرة ($\alpha=0.845$)	Q7	0.145	الفكرة توليد ($\alpha=0.737$)	Q33	0.480
	Q8	0.250		Q34	0.426
	Q9	0.724		Q35	0.692
	Q10	0.677		Q36	0.544
	Q11	0.521		Q37	0.919
	Q12	0.420		Q38	0.926
القيادة الاخلاقية ($\alpha=0.845$)	Q13	0.777	الفكرة ترويج ($\alpha=0.931$)	Q39	0.741
	Q14	0.847		Q40	0.914
	Q15	0.212		Q41	0.902
	Q16	0.427		Q42	0.941
	Q17	0.712		Q43	0.807
	Q18	0.591		Q44	0.898
بين العمل التوازن والحياة ($\alpha=0.746$)	Q19	0.747	التعزيزي الصوت ($\alpha=0.945$)	Q45	0.723
	Q20	0.785		Q46	0.926
	Q21	0.536		Q47	0.915
	Q22	0.678		Q48	0.410
	Q23	0.439		Q49	0.465
	Q21	0.611		Q50	0.623
الخصائص الوظيفية ($\alpha=0.772$)	Q22	0.521	المحضور الصوت ($\alpha=0.730$)	Q51	0.754
	Q23	0.498		Q52	0.550

Paternalistic leadership المحور الأول: القيادة الابوية			
الاستجابة	الفقرات		ت
نعم	كلا		
Moral leadership		القيادة الاخلاقية	
		1 يتصرف مسؤولي المباشر بشكل اخلاقي مع جميع التدريسين في العمل	
		2 لا يستهين رئيسي المباشر بإمكانيات التدريسين	
		3 يوزع رئيس القسم الاعمال على التدريسين بعداله وفقا لقدراتهم ومؤهلاتهم	
Charitable leadership		القيادة الخيرة	
		4 يهتم رئيس القسم بمصالح التدريسين ووضعها قبل مصلحته	
		5 يعمل رئيس القسم على مساعدة التدريسين في معالجه مشاكلهم الشخصية	
		6 يعمل رئيس القسم على تخصيص جزء كبير من وقته للتواصل الشخصي مع التدريسين	
Authoritarian leadership		القيادة السلطوية	
		7 يجبر رئيس القسم التدريسين على طاعة اوامره	
		8 يتخذ رئيس القسم كافه القرارات المهمة دون التشاور مع التدريسين	
		9 يقوم رئيس القسم بتوبيخ التدريسين في حاله عدم انجازهم المهام المطلوبة	
Quality of work life المحور الثاني: جودة حياه العمل			
الاستجابة	الفقرات		ت
نعم	لا		
Ethical condition of the work environment		الظروف الاخلاقية لبينة العمل	
		10 يتم تطبيق القوانين في جامعتنا بطريقة اخلاقية	
		11 يتسم مناخ العمل بممارسات وإجراءات اخلاقية	
Job characteristics		خصائص الوظيفة	
		12 تصميم الوظائف يلبي طموحات واهداف الملاكات التعليمية	
		13 يتم ملائمة متطلبات الوظائف مع قدرات وامكانيات التدريسين	
		14 الوظيفة الجامعية ليست مرهقة قياسا بالوظائف الاخرى	
Wages and bonuses		الاجور والمكافئات	
		15 تحرص ادارة الجامعة على توزيع المكافئات والاجور بشكل عادل	
		16 يوجد هناك اسس واضحة وموضوعية لتوزيع المكافئات والاجور	
Work as one team		العمل بروح الفريق الواحد	
		17 نقوم بتشجيع زملاء العمل على التعاون لحل المشكلات التي تواجههم	
		18 يعمل جميع كادر القسم بروح الفريق الواحد	
The president's style of supervision		اسلوب الرئيس في الاشراف	
		19 ادارة الجامعة تحرص دائما على تطبيق نظام الاشراف على التدريسين دون تمييز	
		20 تهتم ادارة الجامعة بتحديد قواعد العمل بشكل واضح وبدون تداخل	
Participation in decision making		المشاركة في صنع القرار	
		21 تشترك الجامعة جميع الأطراف في اتخاذ القرارات	
		22 القرارات المتخذة تعكس وتعالج واقع العمل كما هو	
Inovation Behavior المحور الثالث: السلوك الابداعي			

الملاحق : Appendix

الاستجابة		الفقرات	ت
لا	نعم		
		Idea generation	توليد الأفكار
		يتم توليد أفكار جديدة ومتنوعة لمعالجة المشكلات التي تحدث اثناء العمل	23
		يتم تحفيز وتشجيع التدريسين على اقتراح وتقديم افكار جديدة	24
		Promote an idea	ترويج الأفكار
		تتقبل جامعتنا الأفكار الجديدة وتدعمها إذا كانت مفيدة للعمل	25
		تدعم جامعتنا ماديا الافكار المتميزة التي تساهم في اجراء تحسينات في انشطتها	26
		Realization of the idea	تحقيق الفكرة
		تعمل جامعتنا على تذليل الصعوبات والتحديات التي تواجه تنفيذ الافكار الجديدة	27
		يتم توفير الموارد اللازمة لعملية تنفيذ الأفكار والابتكارات الجديدة	28
Employee Voice المحور الرابع: صوت العاملين			
الاستجابة		الفقرات	ت
لا	نعم		
		تستمع إدارة الجامعة للراء المتعلقة بالقرارات والخطط التحسينية	29
		تستجيب جامعتنا لمقترحات الكليات والاقسام والعلمية	30



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة البصرة
كلية الادارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال

م/ استبانة

السادة الافاضل المحترمون
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته... تحية طيبة

يروم الباحث القيام بالدراسة الموسومة بـ (تأثير القيادة الابوية على السلوك الابداعي من خلال جودة حياة العمل: دراسة تحليلية لعينة من التدريسين في جامعة البصرة) التي هي جزء من متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم ادارة الاعمال. اذ نضع بين ايديكم استمارة الاستبانة راجين ملاًها بوضع علامة () امام الخيار الذي ترونه مناسباً ومتوافقاً مع رأيكم وحسب خمسة بدائل (اتفق تماماً – اتفق – لا اتفق – لا اتفق تماماً)، اذ أن:

- 1) اجابتم سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ولا داعي لذكر أي أسماء شخصية أو التوقيع على الاستمارة.
- 2) رأيكم الموضوعي هو المطلوب اذ لا توجد هناك اجابات صحيحة أو خاطئة.
- 3) ان تكون الاجابة عن جميع الاسئلة او الفقرات، لأن ترك سؤال فارغ يؤدي الى عدم صلاحية الاستبانة للتحليل .
- 4) الباحث على الاستعداد في الاجابة عن أي استفسار حول أي فقرة أو عبارة ترونها غير واضحة .

شاكرين تعاونكم معنا مع وافر التقدير والاحترام

الباحثة
حنين عبد السلام ابراهيم
طالبة الماجستير/ ادارة اعمال

المشرف العلمي
الاستاذ الدكتور
هادي عبد الوهاب عبد الامام

الملاحق : Appendix

الجزء الاول معلومات عامة تعريفية بخصائص العينه

المعلومات الشخصية

1- الجنس :

ذكر انثى

2- العمر:

35-25 46-36 57-47 58- فأكثر

3- التحصيل العلمي :

ماجستير دكتوراه

4- اللقب العلمي :

مدرس مساعد مدرس استاذ مساعد استاذ

5- سنوات الخدمة :

10-5 15-11 20-16 25-21

30-26 35-31 36- فأكثر

6- عدد الدورات التدريبية والتطويرية : داخلية خارجية

الجزء الثاني فقرات مقاييس الدراسة

المحور الاول / القيادة الابوية (paternalistic leadership):- نمط قيادي يجمع بين الانضباط القوي، والسلطة مع الإحسان الأبوي، والنزاهة الأخلاقية التي تصاغ في جو شخصي (Pellegrini and Scandura,2007:570).

1- القيادة السلطوية Authoritarian leadership :- سلوكيات القائد التي تؤكد السلطة ، والسيطرة المطلقة والتي تتطلب طاعة مطلقة لاجدال فيها من قبل الافراد العاملين ومن ثم فانهم يلتزمون بطلبات القادة دون معارضة (Pellegrini and Scandura,2007:573).					
ت	مضمون الفقرة	اتفق تماماً	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق تماماً
1-	يتخذ رئيس القسم القرارات المهمة كافة دون التشاور مع التدريسين				
2-	يتصرف رئيس القسم دائما بطريقه قيادية متعالية امام التدريسين .				
3-	يؤكد رئيس القسم أن قسمنا يجب أن يكون لديه أفضل أداء من بين جميع الاقسام في الكلية.				
4-	يمارس رئيس القسم انضباطا صارما على التدريسين .				
5-	يقوم رئيس القسم بتحديد جميع القرارات في القسم سواء كانت مهمة ام لا .				

2- القيادة الخيرة Benevolent leadership :- وهي تعبر عن سلوكيات القائد والتي تُظهر اهتمامات فردية وشاملة بالرفاهية الشخصية أو العائلية للأفراد العاملين في المقابل يشعر هؤلاء العاملون بالامتنان ويلتزمون برد الجميل من خلال قيامهم بالاعمال مع اكمل وجه (Pellegrini and Scandura,2007:573).

ت	مضمون الفقرة	اتفق تماماً	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق تماماً
6-	يعمل رئيس القسم على تشجيع التدريسين عندما يواجهون مشكلات شاقه .				
7-	يحاول رئيس القسم فهم السبب في عدم الأداء الجيد للتدريسين.				
8-	يتعاون رئيس القسم مع التدريسين بعطف ومحبه كأنه احدد افراد العائلة .				
9-	يلبي رئيس القسم احتياجات التدريسين على وفق طلباتهم الشخصية.				
10-	يساعد رئيس القسم زملاءه التدريسين في بعض مسؤولياتهم اليومية في أثناء العمل .				
11-	يظهر رئيس القسم اهتماما طيبا براحة التدريسين .				

3- القيادة الاخلاقية Moral leadership :- هي سلوكيات القائد التي تُظهر فضائل أو صفات شخصية

متفوقة توفر الشرعية فضلاً عن إثارة التماهي والاحترام من الافراد العاملين للقائد (Pellegrini and Scandura,2007:573).

ت	مضمون الفقرة	اتفق تماماً	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماماً
12-	لا ينسب رئيس القسم الفضل في انجازات ومساهمات التدريسين لنفسه .					
13-	لا يقوم رئيس القسم باستغلال التدريسين لتحقيق مكاسب شخصية.					
14-	يقوم رئيس القسم بتخصيص المهام للتدريسين حسب امكاناتهم ولا يحسد الآخرين على قدراتهم وفضائلهم .					
15-	لا يفكر رئيس القسم بالانتقام من الاخطاء الشخصية (دون قصد) باسم المصلحة العامة عندما يتعرض للعقوبة .					
16-	لا يستخدم رئيس القسم سلطته للحصول على امتيازات خاصة.					

المحور الثاني / جودة حياة العمل (Quality of Work Life):- وتعتبر عن الظروف المواتية والجيدة لمكان العمل والتي تدعم إرضاء الافراد العاملين من خلال ضمان المكافآت المناسبة ، والخصائص الوظيفية، والسلوك الاشرافي ، والتوازن بين الحياة والعمل (Chen and Farah,2000:85).

1- **التوازن بين العمل والحياة (Work/Life Balance) :-** هي قدرة الافراد على الوفاء بالتزاماتهم تجاه العمل والاسرة ، بالإضافة إلى المسؤوليات والأنشطة الأخرى غير المتعلقة بالعمل للتمتع بحياة اسريه هادئة مما يؤثر ايجابا في معنوياتهم ومن ثم في ادائهم في العمل (Chen and Farah,2000;88).

ت	مضمون الفقرة	اتفق تماماً	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماماً
17-	تحرص رئاسة القسم على تناسب العمل الاضافي مع العمل الحالي للتدريسين.					
18-	الجهد المبذول للعمل في التدريس معقول ولايشكل عبئاً قويا.					
19-	يحاول التدريسيون تجنب تقاطع وقت التدريس مع الوقت المكرس للعائلة.					

2- **الخصائص الوظيفية (Job Characteristics) :-** وهي الخصائص التي تكون لها تأثيرات تحفيزية على الافراد العاملين والتي يمكن أن تؤثر بشكل مباشر في مواقف هؤلاء الافراد وسلوكهم في العمل (Chen and Farah,2000:66).

الملاحق : Appendix

ت	مضمون الفقرة	اتفق تماماً	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماماً
20-	خصائص الوظيفة التي اعلم بها حالياً تسمح لي ان اقرر بمفردى كيفية القيام بالعمل .					
21-	خصائص الوظيفة التي اشغلها صعبة وليس بإمكانى المواصلة بها .					
22-	خصائص وظيفة التدريس خلاقه وذات اهمية ومغزى للأفراد .					
<p>3- السلوك الاشرافي (Supervisory Behavior) :- وهو ذلك السلوك الذي يؤثر بشدة في الافراد العاملين اذ من خلال سلوك المشرف الجيد يتحسن عمل الافراد العاملين ومن ثم يعود ذلك على المنظمات وازدهارها (Chen and Farah,2000:66).</p>						
ت	مضمون الفقرة	اتفق تماماً	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماماً
23-	رئيس القسم يقوم بارشاد التدريسين ومساعدتهم في كيفية تحسين العمل وتطويره.					
24-	يعمل رئيس القسم على تقديم المساعدة لحل المشكلات التي تحصل في القسم.					
25-	تعترف رئاسة القسم بالمهام التي يقوم بها التدريسيون ومكافأتهم عندما يؤدون واجباتهم بشكل جيد .					
<p>4- التعويضات والمزايا (Compensation and Benefits) :- وهي اداة تحفيزية فعالة والتي تتضمن المكافآت التي يحصل عليها الفرد من المنظمة والتي ستؤثر في شعوره بالرضا وتحقيق مهامه بصورة جيدة (Chen and Farah,2000:88).</p>						
ت	مضمون الفقرة	اتفق تماماً	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماماً
26-	تهتم ادارة الجامعة برفاهيه وسعادة الافراد التدريسين					
27-	تقوم ادارة الكلية بمكافأة التدريسين مقارنة بالوظائف المماثلة داخل الجامعة.					
28-	تعمل ادارة القسم على مكافاة التدريسين مقارنة بالوظائف المماثلة خارج الجامعة.					

المحور الثالث السلوك الابداعي (Innovation Behavior) :- انه الابداع اليومي الذي يعتمد على الجهود المقصودة للأفراد العاملين وذلك من خلال المشاركة بالافكار الفريدة والجديدة وتطبيقها في موقع العمل وذلك من خلال تفاعل العاملين لاكتساب المعرفة ونشرها (Ndwiga,2019:33).

1- توليد الفكرة (Idea generation) :- العملية التي يتم فيها استغلال كل المعارف والمعلومات وتوظيفها توظيفاً سليماً واستخدامها كحلول للمشكلات او لغرض خلق فكرة جديدة ذات تاثير كبير في المنظمة (Ndwiga,2019:33).					
ت	مضمون الفقرة	اتفق تماماً	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق تماماً
29-	اعطي اهتماماً للعقبات الخارجية والتي لا تشكل جزءاً من العمل اليومي .				
30-	يتم توليد افكار جديدة ومتنوعة لمعالجة المشكلات التي تحدث في أثناء العمل .				
31-	يتم تحفيز وتشجيع التدريسين على القيام بالبحوث ذات الطابع الابداعي .				
32-	تقوم جامعتنا بتوقع المشكلات والعقوبات المرتبطة بالعمل استعدادا لأي طارئ وكذلك توقع الفرص لاستغلالها .				
2- ترويج الفكرة (Idea Promotion) :- أذ يتم من خلالها دعم الأفكار الجديدة من اجل النهوض والتفوق على المنافسين ومن ثم فانها تقوم بتحويل الافكار المبتكرة الى تطبيقات مفيدة (Ndwiga,2019:33).					
ت	مضمون الفقرة	اتفق تماماً	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق تماماً
33-	تتقبل جامعتنا الافكار الجديدة وتدعمها اذا كانت مفيدة للعمل .				
34-	تعمل جامعتنا جيداً للحصول على الموافقة على الأفكار المبتكرة.				
35-	تشجع جامعتنا رؤساء الأقسام على تقديم افكار ابتكارية.				
3- تنفيذ الفكرة (Idea Implementation) :- وهي العملية التي تقوم بتحويل الأفكار المبتكرة إلى تطبيقات مفيدة في المنظمة (Ndwiga,2019:33).					
ت	مضمون الفقرة	اتفق تماماً	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق تماماً
36-	تقوم ادارة الجامعة بإدخال الأفكار المبتكرة في بيئة العمل بطريقة منظمة .				
37-	تقوم ادارة الجامعة بتوفير الموارد اللازمة لعملية تحويل الافكار المبتكرة الى تطبيقات مفيدة في العمل .				
38-	تقوم ادارة الجامعة بتنفيذ الافكار المبتكرة .				

المحور الرابع: صوت العاملين Employee Voice :- وهو سلوك مخطط ومقصود يحدث في سياق شخصي ويمكن ان يكون نتيجة مسبقة لبعض العوامل النفسية (Liang et al .,2012:73).

1- الصوت التعزيزي (Promotive Voice) :- وهو ذلك الصوت الذي يعبر عن افكار او حلول جديدة لكيفية تحسين الوضع الراهن اذ انه يشير الى الطرائق التي تكون بها المنظمة افضل (Liang et al.,2012:73)					
ت	مضمون الفقرة	اتفق تماماً	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق تماماً
39-	يقوم رئيس القسم باقتراح مشروعات جديدة بشكل استباقي تعود بالنفع على القسم.				
40-	يؤكد رئيس القسم برفع المقترحات لتحسين إجراءات عمل القسم.				
41-	يعبر رئيس القسم عن الاقتراحات البناءة التي تساعد القسم على تحقيق أهدافه بشكل استباقي .				
42-	يقوم رئيس القسم بتطوير وتقديم اقتراحات بشأن القضايا التي من شأنها أن تؤثر ايجاباً في القسم.				
43-	يقوم رئيس القسم بتقديم اقتراحات بناءة لتحسين عمل القسم .				
2- الصوت المحذور (Prohibitive Voice) :- وهو ذلك الصوت الذي يشير الى العوامل الضارة التي تؤثر سلبا في وضع المنظمة الحالي ومن ثم يمكن ان يكون لها تاثير ضار في المستقبل (Liang et al.,2012:75)					
ت	مضمون الفقرة	اتفق تماماً	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق تماماً
44-	أقدم النصح والمشورة لزملائي في العمل لتجنب السلوكيات غير المرغوب فيها والتي من شأنها أن تعرقل الأداء الوظيفي .				
45-	يتحدث رئيس القسم بصدق عن المشكلات التي قد تتسبب في خسارة كبيرة لوحدة العمل .				
46-	أمتلك الجرأة على إبداء الآراء حول الأشياء التي قد تؤثر في كفاءة وفاعلية اداء القسم ، حتى لو كان ذلك من شأنه إحراج الآخرين .				
47-	أقوم بشكل استباقي بالأبلاغ عن مشكلات التنسيق في مكان العمل الى الإدارة .				
48-	أتحدث بصدق عن المشكلات التي قد تتسبب في خسارة كبيرة لوحدة العمل.				

The governmental universities strive to realize the innovative behavior through exciting academic staff to reactive innovative behaviors to solve complicated issues may interrupt the progress of the job and to be responsive to the universe developments and updates. Thence, the universities shall hold symposiums through which it can be developed and trained its staff to enable them to present creative ideas, promote and interconnection among these ideas using it enhance the relation between the university and other economical & social sectors. Thus, the present study aims to diagnose the direct and indirect impact of parenthood leadership on the innovation behavior and also the paternalistic leadership on innovative behavior in presence of the mediation role of quality of work life as a motivation to realize innovative behavior, in addition identify the effect of academic staff voice on improving their innovative behavior .

A conceptual framework in built for the present study accrediting four variables: The paternalistic leadership as independent variable, the quality of work life as mediation variable, the voice of employees as moderation variable and innovation behavior as a dependent variable. It is reported the problem upon asking number of academic staff (in University of Basrah). So that the main question was formed as follows:” what is the extent of paternalistic leadership impact on leading with academic staff in the University of Basrah in regards to innovative behavior and should the presence of quality in work life course have a role in this impact?”. The present study on quantitative design applying analytical description mode of analysis for the pattern of lecturing staff totaled (322) were selected randomly, applying set of statistical tools & means in dude; but not limited with (Descriptive analysis confirmatory factor analysis, path analysis are available in SPSS.V.24-AMOS. V.24 software .

The present study reached several conclusion; first the most important one of which are: there is indirect positive impact for paternalistic leadership (especially benevolent and moral leadership) with aspects of quality of work life (Work/Life balance and compensation and benefits) on innovative behavior, and there is indirect negative impact for authoritarian leadership with compensations & benefits on innovative behavior. Second: there is a direct positive relation impact of paternalistic leadership (especially moral leadership) on quality of work life. Third, there is a direct positive relation impact of quality of work life (especially Work/Life balance and compensation and benefits) on innovative behavior. Fourth: There is mediating impact relation for voice of employees with quality of work life (Work/Life balance and compensation and benefits) on innovation behavior.

Republic of IRAQ
Ministry of Higher Education
And Scientific Research
University of Basrah
College of Admin & Economic



Impact of the Paternalistic Leadership on Innovation Behavior Through the Quality of Work Life

**An Analytical study of a sample of Acadimic Staff at the University of
Basrah**

A Thesis Submitted

**To The Council of the College of Administration and Economic, University of
Basrah as a Partial Fulfillment for the Requirement of the Degree of Master
of Science in Business Administration**

By

Haneen Abdulsalam Ibrahim

Supervised By

Professor

Dr. Hadi A. Al-Abrow

2022 A.C

1444 A.H