

القيادة الأبوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة الأحساء في السعودية

د. فتحي محمد أبوناصر

د. عبدالله محمد العدساني

أستاذ الإدارة التربوية المشارك، جامعة الملك فيصل، الأحساء، المملكة العربية السعودية أستاذ الإدارة التربوية المساعد، جامعة الملك فيصل، الأحساء، المملكة العربية السعودية

Dr. Fathi Mohammed Abu Nasser

Dr. Abdullah Muhammad Al-Adsani

Educational Administration Assistant Professor, King
Faisal University, Al Ahsa, Saudi Arabia

Educational Administration Associate Professor King
Faisal University, Al Ahsa, Saudi Arabia

ملخص:

تعد القيادة ركيزة أساسية لنجاح المدارس والمؤسسات التربوية وتحقيق أهدافها، والقيادة الأبوية نمط قيادي يحقق ذلك. هدفت الدراسة إلى تحديد أثر القيادة الأبوية في الالتزام التنظيمي لدى قادة المدارس الحكومية بمحافظة الأحساء كما يراها معلمو تلك المدارس. وقد اشتملت عينة الدراسة على (٢٢٨) معلمًا ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة خلال العام الدراسي ٢٠١٩ / ٢٠٢٠م. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت استبانة القيادة الأبوية من أربعة مجالات هي: الالتزام التنظيمي، والقيادة الاستبدادية، والقيادة الأخلاقية، والقيادة الخيرية؛ حيث كان مُعامل الثبات العام للأداة ألفا كرونباخ (٠,٨٦٧). وأظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائيًا بين تقدير معلمي المدارس الحكومية بمحافظة الأحساء لممارسة قادة المدارس للقيادة الأبوية ودرجات الالتزام التنظيمي. كما بينت إمكانية تنبؤ القيادة الأبوية بالالتزام التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة تبني إدارات التعليم سلوكيات التوجه لدى قادة المدارس لممارسة القيادة الأبوية، وتبني التدريب النوعي في مجال القيادة الأبوية والالتزام التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأبوية، الالتزام التنظيمي، المدارس الحكومية.

Paternalistic leadership and its relationship to organizational commitment from the teachers' point of view in public schools in the Saudi Al-Ahsa Governorate

Dr. Abdullah Muhammad Al-Adsani

Educational Administration Assistant Professor, King Faisal
University, Al Ahsa, Saudi Arabia

Fathi Mohammed Abu Nasser

Educational Administration Associate Professor, King Faisal
University, Al Ahsa, Saudi Arabia

Abstract:

Leadership is an essential pillar for the success of schools and educational institutions and the achievement of their goals, and Paternalistic Leadership is a leadership style that helps to achieve this. This study aims to identify the role of Paternalistic leadership in enhancing organizational commitment in public schools leaders in Al Ahsa, as perceived by the teachers of those schools. The study sample consists of 228 men and women randomly selected from public school teachers during the academic year 2019–20. The study follows the descriptive analytical approach. The Paternalistic leadership tools consist of four areas: organizational commitment, authoritarian leadership, ethical leadership and philanthropic leadership. The overall stability coefficient of the instrument Alpha Cronbach is 0.8670. The study indicates the existence of a statistically significant positive correlation between the assessment of public school teachers in Al-Ahsa public of school leaders' practice of Paternalistic leadership and degrees of organizational commitment. It also demonstrated that Paternalistic leadership could predict organizational commitment. The study recommended the need for education departments to adopt orientation behaviours of school leaders to practice Paternalistic leadership, and to promote and adopt specific training in the field of Paternalistic leadership and organizational commitment.

Key words: Paternalistic Leadership, Organizational Commitment, Public schools

مقدمة:

إن نمط القيادة الأبوية من الأنماط التي لقيت اهتماماً كبيراً في المجتمعات الشرقية، ويتسم القائد فيه بالأخلاق الحميدة والعالية، والاهتمام بمصالح المرؤوسين من جانب، والتسلط والاستبداد من جانب آخر. وهذه القيادة توفر الحنان والرعاية الأبوية للمرؤوسين وعوائلهم. كما يمكن النظر إلى الإدارة والقيادة الأبوية على أنها نهج مرغوب فيه أو إشكالي يعتمد على مجال الدراسة والخصائص الثقافية والاجتماعية والسياسية للمشاركين. كما تبقى المؤسسات التربوية هي الأولى في تطبيق الأطر الأخلاقية وتبني أنماط القيادة التي تتماشى مع رسالتها وأهدافها، وتبقى المسؤولية في تسيير الشؤون المدرسية والإشراف على جميع العمليات الإدارية والاجتماعية فيها من مهام القيادات المدرسية (Abu Nasser, 2020). وتعد أبحاث القيادة موضوعاً مثيراً للاهتمام، ولطالما كانت القيادة الفعالة موضوعاً مهماً للمناقشة. والقيادة الأبوية عملية ذات تدخلات كبيرة ومعقدة ذات مرجعية أيديولوجية وأخلاقية، ولها أسس اجتماعية تؤطرها. إلى ذلك، فإن سلوك الالتزام التنظيمي سلوك وظيفي اختياري لأفراد المؤسسات ينبع في الغالب من درجة التزام الفرد نحو مؤسسته ومدى ارتباطه النفسي بها، ويشتمل على سلوكيات الإيثار والكياسة، ووعي الضمير والسلوك الحضاري، وهذا لن يأتي سوى من قيادة داعمة ومحفزة تعمل على تعزيز هذا السلوك؛ بحيث يصبح نشاطاً خارج دور المهام التي تناط بالموظف، ويسهم في تقديم الدعم للمنظمة والمنسوبين. وهذا ما توفره القيادة الأبوية التي يمكن رؤيتها غالباً في المدارس؛ حيث تسود الأبعاد الثقافية وتتصف بالجماعية (Korkmaz et al, 2019)؛ مما ينعكس على جودة المعلم والطالب. والعلاقة بين المعلم والمدير في المدارس هي من بين العوامل الرئيسة التي تؤثر على مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين؛ نظراً لأهمية ممارسة القيادة الأبوية وعلاقتها.

مشكلة الدراسة

يكشف استعراض أدبيات القيادة الأبوية بروز مفاهيم جديدة ومتجددة في البحث التربوي وانتشاره في مجتمعات متعددة وفقاً للخلفيات الثقافية، فالقيادة الأبوية الخيرية قابلة للتعميم عبر الثقافات التي لديها مجموعة قيم أكثر مساواة، ولها تأييد أوسع بالإضافة إلى تأثير عملي. وعلى الرغم من أن القيادة المدرسية تحظى باهتمام كبير من قبل المسؤولين عنها على مختلف المستويات الإدارية داخل منظومة التعليم في وزارة التربية والتعليم السعودية، فإنها لا تزال بحاجة للمزيد من البحث لا سيما الأنماط القيادية التي تتناسب والموروث الثقافي العربي والإسلامي، ولقد نبعت مشكلة الدراسة من ملاحظة الباحثين الميدانية خلال عملها في برنامج الماجستير في القيادة التعليمية والتطبيق الميداني في المدارس الحكومية ومشاهدتهم للعديد من الممارسات الميدانية لقادة المدارس؛ حيث تأتي هذه الدراسة شعوراً بالمسؤولية الذاتية، كباحثين في القيادة التعليمية، ومدرسين لأهمية توفير الظروف الملائمة؛ بغية تعزيز ممارسة القيادة الأبوية لدى قادة المدارس، وفهم ارتباطها بالالتزام التنظيمي، وصولاً إلى تطوير الأداء المدرسي. فضلاً عن ذلك، يلاحظ ندرة وجود دراسات ربطت بين القيادة الأخلاقية كنمط قيادي والالتزام التنظيمي - في حدود علم الباحثين - وتوفر العديد من الدراسات في بيئات أخرى كدراسة (Zhang, 2014)، ودراسة (Tian and Sanchez, 2017)، ودراسة (Erol and Senturk, 2018). مما يستدعي إجراء المزيد من الدراسات الهادفة إلى تحسين العلاقة بين القائد والمرؤوسين، وتنعكس على الالتزام التنظيمي لدى القادة والمرؤوسين، ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة بالإجابة عن التساؤل الرئيس التالي: كيف تؤثر القيادة الأبوية في الالتزام التنظيمي لدى قادة المدارس الحكومية كما يراها معلمو تلك المدارس؟

أسئلة الدراسة

1. ما درجة ممارسة قادة المدارس الحكومية بمحافظه الأحساء للقيادة الأبوية من وجهة نظر معلمي تلك المدارس؟
2. ما دلالة الارتباط بين تقدير معلمي المدارس الحكومية بمحافظه الأحساء لدرجة ممارسة قادة المدارس للقيادة، ودرجات

الالتزام التنظيمي لقادة تلك المدارس؟

3. ما درجة إسهام القيادة الأبوية لقادة المدارس الحكومية بمحافظه الأحساء في الالتزام التنظيمي لقادة تلك المدارس؟

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحديد دور القيادة الأبوية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى قادة المدارس الحكومية بمحافظه الأحساء من وجهة نظر معلمي تلك المدارس، وإلى دراسة مدى إسهام القيادة الأبوية في التنبؤ بالالتزام التنظيمي لدى قادة المدارس الحكومية؛ مما يترتب عليه رفع فاعلية أداء المدارس.

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة بالجوانب الآتية:

الأهمية النظرية

- تناولها للقيادة الأبوية والالتزام التنظيمي التي تمثل أحد الجوانب التربوية المهمة الهادفة لتطوير وإنماء مدارس التعليم العام وجعلها منافسة لهذه المدارس في الدول المتقدمة.
- إسهامها في زيادة وعي قادة المدارس الحكومية بمبادئ وإستراتيجيات القيادة الأخلاقية.
- إسهامها في دفع وتحفيز الباحثين لإجراء دراسات متعمقة تربط الالتزام التنظيمي بأنماط القيادة المختلفة.

الأهمية التطبيقية

- تسهم نتائج الدراسة في توفير معلومات عن مستوى ممارسة قادة المدارس الحكومية للقيادة الأبوية وانعكاسها على الالتزام التنظيمي لديهم.
- تساعد نتائج هذه الدراسة في تطوير وإبراز إستراتيجيات جديدة للقيادة الأبوية والالتزام التنظيمي لقادة المدارس، كما تساعد في تطوير إجراءات القيادة القائمة.
- تساعد نتائج الدراسة في استحداث برامج تدريبية متخصصة تربط بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي لتدريب القيادات التربوية ضمن برامج إعداد قادة المدارس.

حدود الدراسة

الحد الموضوعي: يتمثل بدور القيادة الأبوية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى قادة المدارس الحكومية بمحافظه الأحساء من وجهة نظر معلميه.

الحد البشري: معلمو ومعلمات المدارس الحكومية بمحافظه الأحساء.

الحد المكاني: محافظة الأحساء بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية.

الحد الزمني: العام الدراسي 2020 / 2021م

التعريفات الإجرائية

- القيادة الأبوية: تشير إلى العلاقات الهرمية التي يكون دور القائد فيها هو توفير الرعاية والحماية والتوجيه في مجالات العمل وغير العمل في حياة الموظفين، ودور المرؤوس هو أن يكون مخلصاً ومراعياً للقائد (Aycan, 2006). وإجرائياً لهذه الدراسة، فقد تم احتساب الدرجة الكلية للاستجابة على أداة الدراسة مؤشراً على إظهار قادة المدراس الحكومية سلوكاً قيادياً يلائم الالتزام بمعايير العمل وأخلاقياته المعتمدة في مجالات: القيادة الخيرية، والقيادة الأخلاقية، والقيادة الاستبدادية.
- الالتزام التنظيمي: يعرف الالتزام التنظيمي أنه اعتقاد قوي وقبول من جانب الأفراد لأهداف المنظمة وقيمها، ورغبة في بذل أكبر عطاء أو جهد لصالح المنظمة التي يعمل بها الفرد مع رغبة قوية في الاستمرار بعضويتها (Mowday et al, 1982). ويعرف إجرائياً بالجهود التنظيمية التي يبذلها القائد المدرسي في مجال اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها، وتلبية الاحتياجات المستقبلية للمدرسة، ومنح منسوبي المدرسة الصلاحيات المناسبة للقيام بذلك من خلال الدرجة الكلية للاستجابة على محور الالتزام التنظيمي ضمن أداة الدراسة.

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً- القيادة الأبوية:

في مجال القيادة تعني الأبوية تمايزاً واضحاً في الأدوار ومركزية السلطة مع الإحسان الأبوي (Farh and Cheng, 2000). ويمثل مفهوم الأبوة عملية تأتي من هيكل أبوي، حيث يشعر الفرد بالحماية من الأب ومسؤولية من جانب، والولاء والطاعة من الجانب الآخر (Dağlı & Ağalday, 2018)، وعليه فالقيادة الأبوية تعد مزيجاً من الانضباط القوي والسلطة مع الإحسان الأبوي. وهذا يعني أن الإحسان الأبوي للقادة الأبويين يتم دمج مع الانضباط القوي والسلطة؛ لما لها من آثارٍ منتشرة (Chan et al., 2011). وهذا النوع من القيادة لا يزال منتشرًا وفعالاً في العديد من الثقافات التجارية، كما هو الحال في الشرق الأوسط وآسيا والمحيط الهادئ، وأمريكا اللاتينية (Pellegrini & Scandura, 2006). ومع ذلك، هناك من عارض الأبوة الناشئة من آسيا (وجهة نظر وير الاستبدادية البحتة)، وبين بأن المديرين الأبويين يقدمون الدعم والحماية والرعاية لمرؤوسيهـم (Redding, 1994, Norman, & Schlender). وأوضح anwer (2013) أن القيادة الأبوية تعني أن يتصرف القائد، كالأب مع الأبناء، وأن يحرص على مساعدتهم بكل وسيلة ممكنة.

ولعل أهم السمات المميزة للقيادة الأبوية البعد الجغرافي والثقافي، وفي الأدبيات، تم التأكيد على أن الإدارة الأبوية أكثر شيوعاً في المجتمعات الشرقية (Erol & Senturk, 2018). ويشير مفهوم القيادة الأبوية إلى العلاقات الهرمية التي يكون دور القائد فيها هو توفير الرعاية والحماية والتوجيه في مجالات العمل وغير العمل في حياة الموظفين، ودور المرؤوس هو أن يكون مخلصاً ومراعياً للقائد (Aycan, 2006). كما بين (Ansari et al, 2004) أن جوهر القيادة الأبوية يمكن مثل الحاجة العالية للانتماء أو الاحترام الكبير للسلطة، ربما الرغبة في الأبوة، وتكون أكثر إنتاجية في ظل القيادة الأبوية. والقائد الأبوي الذي يتجاهل مصالحه، ويتصرف بتضحية ومحبة ونهج حمائي يتماشى مع مصلحة الموظفين (Çalışkan & Özkoç, 2016).

يتعامل القائد الخيّر أيضاً مع مشكلات الموظف الشخصية. ويحدد بُعد القيادة الأخلاقية المؤهلات في القائد كالجدارة والانضباط الذاتي والأخلاقي. يستخدم القائد سلطته، ليس فقط للمصالح الشخصية، ولكن أيضاً لصالح الموظفين والمنظمة بأكملها (Cheng et al., 2004). وتعد القيادة الأبوية نهجاً مشابهاً للنظام الأبوي من حيث المركزية، وعدم وجود هيكل رسمي فعال

وضمن الاتساق مع التنظيم، والقيادة التعليمية والشخصية وحماية السيادة، وهو أمر مرتبط بثبات الثقافة الأبوية. ومع ذلك، فإن مجال تأثير القائد وسلطته، مثل خصائص الموظف الذي يثق في قوة هذا المجال ويفضل الاستسلام لهذا التأثير والسلطة، هو أمر محدد على ثبات الثقافة الأبوية (Cheng et al., 2004).

وتتميز القيادة الأبوية بالانفتاح والصدق؛ حيث يتفاعل القادة الأبويون، ويعززون الثقة بين الأشخاص، ويخلقون بيئة تتسم بالاحترام المتبادل، ويشعر الناس بالراحة في التعبير عن اختلافاتهم، ويمكن للقادة أيضاً إنشاء بيئات تفتقر إلى التوجيهات الواضحة أو المساعدة الموجهة أو تدقيق الأنشطة (Chen et al., 2011). ويغلب على القيادة الأبوية قيام القادة تحديد المكافآت الطارئة ويقدمون المعلومات المتعلقة بسلوكيات الموظفين المرغوبة والمتوقعة بوضوح تام؛ مما يحفز القيادة الذاتية لدى التابع وقدرتهم على التغلب على العقبات التنظيمية، وكذلك تحمل المسؤولية الكاملة في عمليات صنع القرار (Aycan, et al., 2013). وعليه، يوجه القادة الأبويون الحياة المهنية وكذلك الشخصية لمروسيهم بطريقة تشبه أحد الوالدين (Gelfand et al., 2007).

والقيادة الأبوية لها هيكل ثلاثي الأبعاد يتمثل بالإحسان والقيم الأخلاقية وقوة السلطة (العابدي وعبد الهادي، 2017). حيث يمثل الجانب الخيري أسساً مهماً في القيادة الأبوية، وقد بين Pearce (2005) أن الأبوة لا يمكن إزالتها تماماً حتى من أكثر الأفكار القانونية عقلانية المنظمات، وأن الأبوة لا يتم تقديرها في الأدب الغربي. إلى ذلك، فإن الباحثين الغرب يشككون في الجانب الخيري في القيادة الأبوية (Padavic & Earnest, 1994). فيما بين (Uhl-Bien and Maslyn 1994) بأن القادة الأبويين يتظاهرون بالإحسان دون مقابل، وأن الالتزامات التي يقومون بها عن طريق الممارسات الخيرية تقوم على المديونية والسيطرة مع استبعاد الدوافع غير الإيجابية للأعمال. وتعد المدارس إحدى المنظمات التي فيها للقيادة الأبوية تأثير واسع النطاق؛ حيث تتم إدارة العمليات الإدارية من قبل قادة المدارس ووكلائهم (Cerit et al 2011). وعليه، فإن المدير الذي له سمات أبوية يفكر في الخير، ويقدم تضحيات لموظفيه، ويتوقع من المعلمين تطوير موقف إيجابي في المقابل (Akgün et al., 2019). فالسلوكات الاستبدادية للقيادة لها تأثير سلبي على المرؤوسين، في حين القيادة الخيرية والقيادة الأخلاقية تؤثر إيجاباً في هذه السلوكات (Zhang, 2014). والقائد الخيري هو من يسعى إلى تحقيق المنافع المشتركة والإيجابية لجميع أفراد المجتمع أو معظمهم. (Rahman and asefr, 2012). وتكون القيادة الخيرة بشكل فردي أو جماعي للمرؤوسين من أجل رعايتهم وتشجيعهم وإيجاد الحلول للمشكلات التي يواجهونها والإبقاء على علاقة جيدة معهم (anwer et al., 2013).

ويمثل الجانب الاستبدادي مكوناً آخر للقيادة الأبوية؛ حيث يكون القائد شديداً في سلطته التي غالباً ما تكون غير قابلة للطعن (Fu, et al, 2013)، وقد بين Cheng, et al (2004) أن القيادة الاستبدادية سلوك القائد الذي يتسم بالسلطة الكاملة والسيطرة على المرؤوسين ومطالبتهم بالطاعة. وتكون هذه الطاعة دون مناقشة أو تحفظ، وغالباً ما يكون القادة الاستبداديون أقل انتباهاً واهتماماً لاحتياجات المرؤوسين، ويميلون لاستخدام الإجراءات العقابية الرادعة من أجل السيطرة على السلوكات (Carr, 2013).

أما القيادة الأخلاقية فلها بعدان، هما: البعد الشرعي؛ حيث تسعى القيادة الأخلاقية إلى توضيح المبادئ المعيارية التي تنطبق على المرؤوسين وصاحب العمل، والبعد التنظيمي؛ حيث تكون داخل الأطر التنظيمية داخل المنظمات، وهي تشمل المعايير الأخلاقية للثقافة في المنظمات (Becker, 2007). ويتسم القائد الأخلاقي بالنزاهة، والوعي الأخلاقي، وتوجيه فريق العمل، وتشجيع عمل الفريق، وتفضيل مصالح التنظيم على المصالح الشخصية، مع مراعاة حقوق واحتياجات فريق العمل (Resick et al., 2001). إلى ذلك، يجب أن تشمل القيادة الأخلاقية خصائص الشخص والقائد الأخلاقي؛ إذ إن القائد الأخلاقي مهمتهم ومسؤول، ويجب أن تكون أفعاله مفيدة لجميع أصحاب المصلحة ومنسوبي المؤسسة (Hartog, 2015).

ثانيًا- الالتزام التنظيمي:

يعد الالتزام عنصراً حيوياً في بلوغ الأهداف التنظيمية، وتعزيز الثقة والاستقرار بين الإدارة والعاملين فيها، ويسهم في بقاء المنظمة واستمرارها، وتشير دراسات عديدة إلى أن الالتزام التنظيمي يفسر بمعدن كثيرة، منها: الولاء، والإخلاص. ورغم اختلافها إلا أنها تركز في مجملها على بقاء الموظف في المنظمة، والمحافظة عليه، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف كل من الفرد والمنظمة (قاسم، 2011). ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بعبء المنسوين وولائهم للمؤسسة. والالتزام التنظيمي يعبر عن درجة انجذاب الفرد طوعية للبقاء مع المنظمة (Williams & Bhanugopan, 2016)،

وللالتزام التنظيمي مجالات عدّة، أولها: بُعد الالتزام العاطفي Affective Commitment، ويشير إلى أن الالتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من استقلالية، وأهمية، ومهارات مطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له. كما يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات. ويرجع الالتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة. (Mowady et al.1982). ويُعد الالتزام المعياري Normative Commitment، ويقصد به إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة، وغالباً ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل (Wiener, 1982). أما بعد الالتزام المستمر Continuance Commitment، فينبثق من أن ما يتحكم في درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها هي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة، مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، فهو ارتباط مصالح متبادلة. وأصحاب هذا الارتباط هم النفعيون الانتهازيون وأصحاب الطموحات العالية. إلين وماير (Allen&Meyer,1990).

وتشير بعض دراسات عديدة إلى تأثير الالتزام التنظيمي بالنمط القيادي المتبع؛ حيث أشارت دراسة لين (Lin Qiu,2021) إلى التحقيق في كيفية تأثير عنصري القيادة الأبوية، وهما: الاستبداد، والإحسان على تنظيم تحديد هوية الموظف. واشتملت عينة الدراسة 182 موظفاً بدوام كامل في الصين، ووجدت هذه الدراسة أن المناخ الخيري توسط في العلاقة الإيجابية بين القيادة الخيرية والتعرف التنظيمي للموظف، والقيادة الاستبدادية خففت التأثير المباشر للقيادة الخيرية على المناخ الخيري والتأثير غير المباشر للقيادة الخيرية على التعرف التنظيمي عبر المناخ الخيري. كما هدفت دراسة بيسان حرب وآخرون (Bissane et al (2020 إلى التحقق من الارتباط بين أساليب القيادة والالتزام التنظيمي من خلال متغيرات الجنس وأسلوب القيادة، وتكونت عينة الدراسة من (132) مديراً في القطاع العام، وبينت نتائج الدراسة ارتباط الالتزام التنظيمي مع النمط القيادة التحويلية، وكذلك كشفت النتائج عن وجود علاقة معنوية بين جنس الموظف وجودة علاقته مع القائد.

كما أن سلوك الالتزام التنظيمي سلوك وظيفي اختياري لأفراد المؤسسات ينبع في الغالب من درجة التزام الفرد نحو مؤسسته ومدى ارتباطه النفسي بها، ويشتمل على سلوكيات الإيثار والكماسة، ووعي الضمير والسلوك الحضاري، وهذا لن يتأتى إلا من قيادة داعمة ومحفزة تعمل على تعزيز هذا السلوك؛ بحيث يصبح نشاطاً خارج دور المهام التي تناط بالموظف، ويسهم في تقديم الدعم للمنظمة والمنسوين. يذكر أن القيادة الأبوية يمكن رؤيتها غالباً في المدارس؛ حيث تكون جماعية تسود الأبعاد الثقافية (Korkmaz et al.,2019)، وتنعكس على جودة المعلم والطالب. والعلاقة بين المعلم والمدير في المدارس هي من بين العوامل الرئيسة التي تؤثر على مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين.

إجراءات الدراسة:

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على أثر القيادة الأبوية على الالتزام التنظيمي في المدارس الحكومية السعودية بمحافظة الأحساء كما يراها معلمو تلك المدارس.

مجتمع وعينة الدراسة:

استهدفت الدراسة قادة المدارس الحكومية بمحافظة الأحساء خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1440-1441 هـ. (2019/2020م). وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات محافظة الأحساء، وعددهم (14426) معلماً ومعلمة وفق بيانات التعليم العام الصادرة عن وكالة التخطيط والتطوير (2020). وتكونت عينة الدراسة من (228) معلماً ومعلمة يمثلون تلك المدارس بنسبة (1.47%)، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من جميع مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في محافظة الأحساء، ويبين الجدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيراتها.

الجدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيراتها

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة	الكلية	النسبة الكلية
النوع الاجتماعي	ذكر	102	44.7	228	100%
	أنثى	126	55.3		
المرحلة التعليمية	المرحلة الابتدائية	48	21.1		
	المرحلة المتوسطة	106	46.5		
	المرحلة الثانوية	74	32.5		
	البكالوريوس	131	57.5		
المؤهل العلمي	الدراسات العليا	97	42.5		

تم اختيار المشاركين لتناسب أكبر عدد ممكن من المتغيرات الديموغرافية المختلفة؛ لتحقيق أقصى قدر من التباين في العينات. تشمل هذه المتغيرات الجنس، والمؤهلات، والمرحلة التعليمية، والفئات العمرية، وخبرات العمل. خلال المقابلات الفردية والجماعية، طُلب من المشاركين تبادل أفكارهم حول ملامح القيادة الأبوية التي يمثلها الجدول (1)؛ حيث بلغت نسبة المشاركين من الإناث (55.3%)، ومن حملة الدراسات العليا من المشاركين (42.5%)، وهي نسبة عالية، كما يلاحظ توزيع شبه طبيعي للمشاركين في المراحل التعليمية المختلفة مع بعض الانخفاض في نسبة المشاركين من المرحلة الابتدائية.

أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات؛ نظراً لمناسبتها لأهداف الدراسة، ومنهجها، ومجتمعها، وللإجابة عن تساؤلاتها. وتعد الاستبانة إحدى أهم وسائل جمع البيانات والمعلومات المقننة، والأكثر صدقاً وثباتاً.

1) بناء أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدبيات، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية كدراسة (Zhang, 2014)، ودراسة العابدي وعبد الهادي (2016)، ودراسة مزهودة وقرزة (2017)، ودراسة (Tian and Sanchez, 2017) ودراسة (Erol and Senturk, 2018). التي تم الإفادة منها في تحديد أبعاد القيادة الأبوية (القيادة الخيرية Benevolent leadership،

القيادة الأخلاقية (Moral leadership، القيادة الاستبدادية (Authoritarian leadership)، وفي ضوء معطيات وتساؤلات الدراسة وأهدافها، تم بناء الأداة (الاستبانة)، وتكونت في صورتها النهائية من ثلاثة أجزاء. وفيما يلي عرض لكيفية بنائها، والإجراءات المتبعة للتحقق من صدقها، وثباتها:

- القسم الأول: يحتوي على مقدمة تعريفية بأهداف الدراسة، ونوع البيانات والمعلومات التي يود الباحث جمعها من أفراد عينة الدراسة، مع تقديم الضمان بسرية المعلومات المقدمة، والتعهد باستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.
- القسم الثاني: يحتوي على البيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة بـ: (النوع، والمرحلة التعليمية، والمؤهل العلمي).
- القسم الثالث: ويتكون من (46) عبارة في صورتها النهائية، موزعة على أربعة محاور أساسية وفق التالي: محور القيادة الخيرية (10) عبارات، ومحور القيادة الأخلاقية (10) عبارات، ومحور القيادة الاستبدادية (11) عبارة، ومحور الالتزام التنظيمي (15) فقرة. تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للحصول على استجابات أفراد عينة الدراسة وفق درجات الموافقة التالية: (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة)، والتعبير عن هذا المقياس كمياً، بإعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجة، وفقاً للتالي: موافق بشدة (5) درجات، موافق (4) درجات، محايد (3) درجات، غير موافق (2) درجات، غير موافق بشدة (1) درجة واحدة. ولتحديد طول فئات مقياس ليكرت الخماسي، تم احتساب المدى بطرح الحد الأعلى من الحد الأدنى ($5 - 1 = 4$)، بعدها تم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس (4) $\div 5 = 0.80$ ، وبعد ذلك تمت إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1)؛ لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول الفئات كما في الجدول (2):

جدول (2) تقسيم فئات مقياس ليكرت الخماسي (حدود متوسطات الاستجابات)

م	الفئة	حدود الفئة	
		من	إلى
1	كبيرة جداً	4.21	5.00
2	كبيرة	3.41	4.20
3	متوسطة	2.61	3.40
4	قليلة	1.81	2.60
5	قليلة جداً	1.00	1.80

تم استخدام طول المدى في الحصول على حكم موضوعي على متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة، بعد معالجتها إحصائياً.

(2) صدق أداة الدراسة:

للتأكد من أن الأداة تقيس ما أعدت له وشمولها لكل العناصر ووضوح عباراتها بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها؛ تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

1-الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكّمين):

للتعرف على مدى الصدق الظاهري للاستبانة، والتأكد من أنها تقيس ما وضعت لقياسه؛ تم عرضها بصورتها الأولية على (7) من المحكمين المختصين في موضوع الإدارة والقيادة التربوية والقياس والتقويم، وقد طُلب من السادة المحكمين تقييم جودة الاستبانة؛ من حيث قدرتها على قياس ما أعدت لقياسه، والحكم على مدى ملاءمتها لأهداف الدراسة، وذلك من خلال تحديد وضوح العبارات، وانتمائها للمحور، وأهميتها، وسلامتها لغوياً، وإبداء ما يروونه من تعديل، أو حذف، أو إضافة للعبارات. وبعد أخذ الآراء، والاطلاع على الملاحظات، تم إجراء تعديلات طفيفة اشتملت على تعديل صياغة سبع عبارات من المحاور المختلفة، وحذف فقرة واحدة من محور الالتزام التنظيمي ليصبح عدد عباراته النهائي (15) عبارة. ويصبح العدد النهائي لعبارات الأداة (46) عبارة.

صدق الاتساق الداخلي للأداة:

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة؛ تم احتساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient) للتعرف على درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، ويوضح الجداول (2)، معاملات الارتباط لكل محور من المحاور بما فيها من عبارات.

الجدول رقم (3) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محاور الأداة المختلفة

المحور الأول: القيادة الحيرية		المحور الثاني: القيادة الأخلاقية		المحور الثالث: القيادة الاستبدادية		المحور الرابع: الالتزام التنظيمي	
رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
1	**0.659	11	**0.786	21	**0.782	1	**0.754
2	**0.757	12	**0.591	22	**0.614	2	**0.676
3	**0.769	13	**0.852	23	**0.863	3	**0.583
4	**0.848	14	**0.797	24	**0.657	4	**0.599
5	**0.657	15	**0.883	25	**0.801	5	**0.713
6	**0.742	16	**0.914	26	**0.779	6	**0.761
7	**0.961	17	**0.681	27	**0.764	7	**0.612
8	**0.918	18	**0.716	28	**0.725	8	**0.740
9	**0.618	19	**0.798	29	**0.652	9	**0.760
10	**0.791	20	**0.625	30	**0.786	10	**0.879
				31	**0.699	11	**0.765
						12	**0.644
						13	**0.674
						14	**0.750
						15	**0.843

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

يتضح من الجدول (3) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع بُعدها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة

(0.01) فأقل؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحاور الأربعة، ومناسبتها لقياس ما أُعدت لقياسه.

(2) ثبات أداة الدراسة: تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha (α ، ويوضح الجدول رقم (4) قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة.

جدول رقم (4) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

أبعاد الاستبانة	عدد العبارات	ثبات المحور
القيادة الخيرية Benevolent leadership	10	0.732
القيادة الأخلاقية Moral leadership	10	0.790
القيادة الاستبدادية Authoritarian leadership	11	0.831
الالتزام التنظيمي	15	0.811
الثبات العام	46	0.867

يتضح من الجدول رقم (4) أن معامل الثبات العام عالٍ؛ حيث بلغ (0.867)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة يمكن الاعتماد عليها والوثوق بها في التطبيق الميداني للدراسة.

أساليب المعالجة الإحصائية:

تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences (SPSS) (تضمنت: التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي الموزون (المرجح) «Weighted Mean»، والمتوسط الحسابي «Mean»، والانحراف المعياري «Standard Deviation»، ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient)؛ لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة. كما استخدم تحليل الانحدار الخطي للتنبؤ بقيم المتغير التابع في الدراسة من خلال قيم المتغير المستقل.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة قادة المدارس الحكومية بمحافظة الأحساء للقيادة الأبوية من وجهة نظر معلمي تلك المدارس؟ لتحديد درجة ممارسة قادة المدارس الحكومية بمحافظة الأحساء للقيادة الأبوية، تم احتساب المتوسط الحسابي لهذه، يوضح الجدول (4) النتائج العامة لهذا المحور.

جدول رقم (5) استجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة قادة المدارس الحكومية بمحافظة الأحساء للقيادة الأبوية

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	القيادة الاستبدادية Authoritarian leadership	4.600	0734.	1
2	القيادة الأخلاقية Moral leadership	4.469	1826.	2
3	القيادة الخيرية Benevolent leadership	4.304	1476.	3
-	درجة ممارسة قادة المدارس الحكومية بمحافظة الأحساء للقيادة الأبوية	4.45	0.0943	-

يتضح من الجدول (5) أن بعد القيادة الاستبدادية حصل على أعلى المتوسطات الحسابية (4.6)، في حين جاء بعد القيادة الخيرية أقل المتوسطات الحسابية (4.305)، وحصل بعد القيادة الأخلاقية على متوسط حسابي مقداره (4.46) ورغم ذلك، تكاد تكون الفروقات قليلة بين أبعاد القيادة الأبوية.

وفيما يتعلق بأبعاد القيادة الأبوية، فقد جاءت المتوسطات الحسابية لبعدها «القيادة الاستبدادية» بين (3.98 – 4.94)، حيث جاءت الفقرة «يكون لقائد المدرسة دائماً الكلمة الأخيرة في الاجتماع» بالمرتبة الأولى من المتوسطات الحسابية وبمتوسط حسابي مقداره (4.94)، وجاءت الفقرة «يحدد قائد المدرسة جميع القرارات في المنظمة سواء أكانت مهمة أم لا» بالمرتبة الأخيرة من حيث المتوسطات الحسابية بمتوسط حسابي مقداره (3.98). وتشير هذه النتيجة أن قادة المدارس الحكومية ورغم شعورهم الأبوي تجاه منسوبي المدارس؛ لأنهم يرون أن عملية اتخاذ القرار لا بد أن ترجع لهم بالنهاية؛ حيث الخبرة والدراية، وكأنهم الآباء، والمعلمون هم الأبناء، فالآباء أكثر خبرة ولهم حق اتخاذ القرار، ويدعم هذا الاتجاه النظم والتعليمات المتبعة في تعيين مديري المدارس، والتي تكون الخبرة والتأهيل أحد أبرز عناصرها، أغلى جانب الفهم الخاطي لدى البعض حول مفهوم صناعة واتخاذ القرار. وقد تضمنت استجابات أفراد عينة الدراسة توافق حول قيام قادة المدارس الحكومية بممارسات استبدادية، منها: شعورهم بالضغط عند العمل مع القائد بمتوسط حسابي مقداره (3.96)، وطلب القادة الطاعة الكاملة من المنسوبين (4.11)، وممارسة قادة المدارس الانضباط الصارم بالمدرسة بمتوسط حسابي مقداره (4.58)، والتعرض للتوبيخ (4.07) وكذلك العقاب عند عدم إنجاز الأعمال بمتوسط حسابي مقداره (4.25)، وهذه الجوانب تشير إلى ممارسات استبدادية ترتبط أكثر بعقلية المدير وليس القائد، ورغم التوجه الأبوي والرغبة في دعم وحماية المعلمين، فإن الحرص الزائد من القادة يؤدي إلى جوانب تتعارض مع الأبوية؛ حيث تشير القيادة الأبوية إلى بنية اجتماعية جماعية وقائد أبوي قوي للغاية (Yeh & Chiou, 2008)، كما أن الممارسات الاستبدادية ربما تزيد لدى القائد في النمط القيادي الأبوي نتيجة الصمت وعدم المطالبة حسب ما أشارت دراسة (Zhang, Huai, & Xie, 2015).

وتشير تلك النتائج في مجملها إلى أن نمط القيادة الأبوية على بعد الاستبداد والمشتغل على جانبين مهمين، هما: الاستبداد في اتخاذ القرارات، والتوبيخ أو الحزم في تطبيق العقوبات. وبالرغم من أن أغلب المشاركين في الدراسة أيدوا هذا النمط أن بعد الاستبداد لا ينبغي أن يستخدمه قائد المدرسة إلا في حالات ضيقة جداً ومع أشخاص معينين. وفيما يتعلق بالاستبداد في اتخاذ القرارات يرى المشاركون في الدراسة أن الأصل هو أن يتبنى القائد مبدأ الشورى مع المعلمين والعاملين معه في المدرسة، لا سيما إذا كان الأمر يتعلق بالمعلمين بالدرجة الأولى ولا يتعارض مع النظام. وتحديدًا عندما يلجأ بعض القادة إلى أساليب لا تصب في مصلحة العمل باستخدام التهديد بالإنذارات واستخدام السلطة.

فيما يتعلق ببعدها الأخلاقية، فقد جاءت المتوسطات الحسابية لل فقرات متوزعة بين (4.00 – 4.98)؛ حيث جاءت الفقرة «يشجع قائد المدرسة الجميع على الأخلاق الحميدة في تعاملهم مع الآخرين» كأعلى المتوسطات الحسابية بمتوسط مقداره (4.98)، فيما جاءت الفقرة «قائد المدرسة لا ينتقم أبداً من الأخطاء الشخصية للمنسوبين» كأدنى المتوسطات الحسابية بمتوسط مقداره (4.00)، ويلاحظ الارتفاع النسبي للمتوسطات الحسابية لجميع فقرات البعد، فقد تمثلت أبرز الممارسات في البعد الأخلاقي للقيادة الأبوية بـ«يوظف قائد المدرسة المنسوبين حسب فضائلهم وقدراتهم»، وحصلت على متوسط حسابي مقداره (9.97)، وكذلك «يحترم إحساس ومشاعر المنسوبين» بمتوسط حسابي مقداره (4.28) وممارسات أخرى تمثلت بكون القائد نموذجاً للمعلمين في ممارساته ومتوسطها الحسابي (4.97)، وعدم استغلاله لمنصبه في تحقيق المكاسب الشخصية بمتوسط حسابي مقداره (4.18)، واحترام مشاعر وإحساس المنسوبين بمتوسط حسابي (4.28).

وتعد هذه الممارسات في البعد الأخلاقي للقيادة الأبوية متوقعة في ظل الثقافة والقيم المجتمعية والدينية السائدة بالمملكة

العربية السعودية، والقائمة على التسامح والأخلاق الحميدة، وكذلك في ضوء الموروث الثقافي السائد بالملكة؛ حيث تسود العلاقات الإيجابية والأخوية بين أفراد المجتمع سواء في الحياة اليومية أو في المؤسسات المختلفة ومنها المدارس، وفي ضوء اعتبار الكثير من القادة أن المدرسة هي عائلة ثانية لهم وتصرفهم وقيادتهم في ضوء ذلك، وكذلك في ضوء أنظمة وتعليمات تضمن التعامل الراقي والعدالة وتكافؤ الفرص بين منسوبي المدرسة. وهذه النتائج تتوافق جزئياً مع نتائج دراسات كل من (مزهودة وقرزة، 2017)، ودراسة (Tian and Sanchez, 2017)

وفيما يتعلق ببعد القيادة الخيرية Benevolent leadership، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (4.98 - 3.96)؛ حيث حصلت الفقرة «يكرس قائد المدرسة كل طاقته لرعاية المنسوبين» على أعلى المتوسطات الحسابية بمتوسط مقداره (4.98)، وحصلت الفقرة «يكرس قائد المدرسة كل طاقته لرعاية المنسوبين» على أدنى فقرات البعد من حيث المتوسط بمتوسط حسابي مقداره (3.96)، وقد ظهرت الممارسات القيادية في هذا البعد من خلال الفقرة «يعتني قائد المدرسة عناية شديدة بالمرؤوسين»، وحصلت على متوسط حسابي مقداره (4.588)، والفقرة «يلبي قائد المدرسة احتياجات المنسوبين وفقاً لطلباتهم الشخصية بمتوسط حسابي مقداره (4.057)، وكذلك في مضمون الفقرة «المساعدة في حالة الطوارئ بمتوسط حسابي مقداره (4.110)، أما فقرة الاهتمام بأفراد الأسرة لمنسوبي المدرسة فقد حصلت على متوسط حسابي مقداره (4.075)، وحصلت فقرة «تصرف القائد وكأنه فرد من أفراد الأسرة» على متوسط حسابي مقداره (3.96)، وصولاً إلى فهم وتفهم أسباب عدم القيام بالأعمال (4.075).

وبينت النتائج أيضاً أن القائد غالباً ما يتولى القيام بما يصعب على المعلمين القيام به؛ حيث حصل مضمون هذه الفقرة على متوسط حسابي مقداره (4.982). وهي ممارسات ترتبط بالقيادة الأبوية، وهذه النتائج تتوافق مع ما جاءت به نتائج دراسة سلين (Silin, 1976) من حيث اهتمام القادة بالجانب الخيري للقيادة الأبوية.

من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة، يرى الباحثان أن استجابات المشاركين نحو نمط القيادة الأبوية جاءت إيجابية نحو نمط القيادة الأبوية، وتحديدًا بما يتعلق ببعدي الخيرية والأخلاقية؛ حيث يرون بأن هذا النمط مفيد وفعال لقيادة المدرسة وتحفيز العاملين، وأن نمط القيادة الأبوية هو النمط الأنسب للتعامل مع المعلمين؛ حيث يعمل على النهوض بفريق العمل، ويؤدي إلى شعورهم بالارتياح النفسي والمهني، خاصةً إذا توفرت الصورة الذهنية الكافية لدى كل من المعلم من جانب، والقائد من جانب آخر في إطار التعامل المهني والشخصي داخل المدرسة.

- **النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:** ما دلالة الارتباط بين تقدير معلمي المدارس الحكومية بمحافظه الأحساء لدرجة ممارسة قادة المدارس للقيادة ودرجات الالتزام التنظيمي لقادة تلك المدارس؟

للتعرف على ما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين تقدير معلمي المدارس الحكومية بمحافظه الأحساء لدرجة ممارسة قادة المدارس للقيادة الأبوية ودرجات التزامهم التنظيمي؛ تم احتساب معامل ارتباط بيرسون، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (6):

جدول رقم (6) نتائج معامل ارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين تقدير معلمي المدارس الحكومية بمحافظه الأحساء لدرجة ممارسة قادة المدارس للقيادة الأبوية ودرجات الالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي	البعد	
0.562	معامل الارتباط	Benevolent leadership القيادة الخيرية
**0.000	الدلالة الإحصائية	
0.731	معامل الارتباط	Moral leadership القيادة الأخلاقية
**0.000	الدلالة الإحصائية	
0.274	معامل الارتباط	Authoritarian leadership القيادة الاستبدادية
**0.000	الدلالة الإحصائية	
0.856	معامل الارتباط	درجة ممارسة قادة المدارس الحكومية بمحافظه الأحساء للقيادة الأبوية
**0.000	الدلالة الإحصائية	

** فروق دالة عند مستوى 0.01 فأقل

من خلال النتائج الموضحة بالجدول (6)، يتضح وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين تقدير معلمي المدارس الحكومية بمحافظه الأحساء لممارسة قادة المدارس للقيادة الأبوية ودرجات الالتزام التنظيمي.

وقد يعود ذلك إلى أن ممارسة القيادة الأبوية من خلال الممارسات المرصودة عملت على تقوية الثقة بين القادة ومنسوبي المدرسة؛ مما حدا بالقادة إلى تحفيز المنسوبين وتشجيعهم على ممارسات الالتزام التنظيمي في ضوء العلاقة الإيجابية السائدة بين منسوبي المدرسة، فالإطار الأبوي للقيادة ينسجم مع الإطار الأخلاقي والمهني للالتزام التنظيمي؛ لذا جاءت هذه النتيجة التي أكدتها إجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين حول ممارسات قياداتهم بالمدارس الحكومية.

وقد أظهرت أبعاد «القيادة الخيرية»، و«القيادة الأخلاقية»، و«القيادة الاستبدادية» ارتباطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين تقدير معلمي المدارس الحكومية بمحافظه الأحساء لممارسة قادة المدارس للقيادة الأبوية ودرجات التزامهم التنظيمي. وقد يعود ذلك إلى أن ممارسة القادة للقيادة الخيرية، والقيادة الأخلاقية، والقيادة الاستبدادية غالباً ما يقود إلى سلوك قيادي متميز يمكنه من القيادة الأبوية، ويلاحظ أن معامل الارتباط بين القيادة الأبوية وبعد القيادة الاستبدادية منخفض نسبياً رغم الدلالة الإحصائية؛ بما يشير إلى تدني الممارسات الاستبدادية من قبل قادة المدارس الحكومية وضعف ارتباطها بتوجهات قادة المدارس الأبوية. وهذا ما أشارت إليه دراس (Pellegrini, Scandura, and Jayaraman (2007) بأن التعامل الأبوي له تأثير كبير ويؤثر بشكل إيجابي على الالتزام التنظيمي للموظفين في السياق الأمريكي.

وهذا يتماشى مع نتائج الدراسات التي أجراها (Farh and Cheng (2000a, 2000b، وكذلك (Aycan and Kanungo (2000؛ حيث وجدت ارتباطات إيجابية بين القيادة الأبوية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي، بما يؤكد ما جاءت به نتائج الدراسة من تأثير إيجابي للقيادة الأبوية على الالتزام التنظيمي.

مما سبق يمكن القول إن القيادة الأبوية ترتبط إيجابياً مع الالتزام التنظيمي، سيما إذا وجد الاستقرار الإداري في المدرسة، وتوفرت الخبرات القيادية لدى القائد والمساعدين. والمدة التي يقضيها قائد المدرسة مع الطاقم التدريسي تمنحه الخبرة والمعلومات الكافية عن المدرسة، كما تمنحه السلطة والقوة وتفصح المجال له في أن يمارس شخصية الأب، وترسم صورة الأب في أذهان المعلمين خصوصاً، فقد لا تتوفر هذه الميزة أحياناً في ظل تغير القيادات المدرسية كل خمس سنوات. فضلاً على ذلك الابتعاد عن البيروقراطية التي تعيق التعاون بين منسوبي قيادة المدرسة ولا تتيح مرونة الإجراءات. ومن جانب آخر، يمكن للبيئة البيئية والثقافة والأوضاع التي

يعيشها المعلمون خارج المدرسة أن تدعم استخدام نخط القيادة الأبوية، وتؤكد الارتباط مع الالتزام التنظيمي. كما أن شعور منسوبي المدرسة بأهم عائلة واحدة ومرتبون فيما بينهم بعلاقات حميمة أكثر من كونها علاقات عمل فقط، يزيد من ارتباطهم بالعمل، ويعزز الثقة بينهم من جهة، وبين قائد المدرسة من جهة أخرى بما ينعكس على الالتزام التنظيمي المدرسي وتفاينهم بالعمل.

- **النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما درجة إسهام القيادة الأبوية لقادة المدارس الحكومية بمحافظه الأحساء في التنبؤ بالالتزام التنظيمي لقادة تلك المدارس؟** للإجابة عن السؤال؛ تم استخدام تحليل التباين للانحدار، وبين الجدول (7) نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of variance) للتنبؤ بالالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظه الأحساء.

جدول رقم (7) نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of variance) للتنبؤ بالالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية

بمحافظه الأحساء

المصدر	قيمة R ² معامل التحديد	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى دلالة (ف)
القيم	0.715	2.936	3	979.	73.099	**0.000
		2.999	224	013.		
		5.935	227	-		
الانحدار						
الخطأ						
المجموع						

** فروق دالة عند مستوى 0.01 فأقل

يتضح من الجدول (7) أن مربع معامل الارتباط المتعدد R square أو معامل التحديد تفسر نسبة مقدرة من التباين الكلي في المجالات المدروسة؛ حيث بلغت (0.715)، وهي نسبة عالية من التفسير. كما يوضح الجدول صلاحية النموذج للتنبؤ بالالتزام التنظيمي لدى قادة المدارس الحكومية بمحافظه الأحساء؛ نظراً لمعنوية قيمة (ف) عند مستوى شك منخفض جداً، وهو (0.000) للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وذلك في جميع المجالات؛ مما يبين إمكانية بناء معادلة خطية يمكن من خلالها التنبؤ بقيم المتغير التابع من خلال المتغيرات المستقلة، والجدول (8) يبين ملامح هذه المعادلة.

جدول رقم (8) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتنبؤ بالالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظه الأحساء

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
الثابت	4.850	040.		119.994	**0.000
القيادة الخيرية	0.088	015.	270.-.	-5.672-	**0.000
القيادة الأخلاقية	0.134	011.	600.-.	-12.613-	**0.000
القيادة الاستبدادية	0.072	016.	220.-.	-4.609-	**0.000

** فروق دالة عند مستوى 0.01 فأقل

من خلال النتائج الموضحة بالجدول (7) يلاحظ أن أبرز أبعاد درجة إسهام القيادة الأبوية تمثلت ببعد القيادة الأخلاقية الذي احتل المرتبة الأولى، فقد بلغت قيمة (ت) له (12.61)، يليه بعد ممارسة قادة المدارس الحكومية بمحافظه الأحساء للقيادة الخيرية بقيمة (ت) (5.67)، يليه بعد القيادة الاستبدادية بقيمة (ت) (4.60)، وكانت قيم (ت) لجميع الأبعاد إحصائياً؛ مما يبين إمكانية التنبؤ بالالتزام التنظيمي من خلالها. ويتضح من خلال قيم الميل للمعادلة الخطية (B) أن ميل المتغيرات إيجابي للمتغيرات؛ مما يعني أنه كلما زادت ممارسة القادة لهذه الأبعاد زاد الالتزام التنظيمي له. وهذا قد يعود إلى أن هذا الأمر ممكن؛ نظراً للبيئة المحفزة على القيادة الأبوية، والتي يدعمها المجتمع سواء على المستوى الفردي أو المجتمعي، كما يدعمها النظام التعليمي القائم بالملكة، والذي

يستند إلى الأسس الدينية والأخلاقية. وقد وجدت دراسات عديدة ارتباطاً إيجابياً بين القيادة الخيرية، وأحد أبعاد القيادة الأبوية، والأداء الوظيفي والثقة التنظيمية، والعلاقة السلبية بين بُعد القيادة الاستبدادية، والأداء الوظيفي والثقة التنظيمية (Wu, Huang, 2012, and Chan), وأكدت ذلك نتائج دراسة (Göncü, & Johnson, 2014). وبالمثل، وجد أن هناك علاقة إيجابية بين البعد الاستبدادي للقيادة الأبوية والاعترا، وبين العلاقات الأخلاقية في الهيكل التنظيمي والقيادة الخيرية (Cheng & Wang, 2014; Lirang, Papan, Yang & Xiaobing, 2014)؛ مما قد يفسر وجود علاقة إيجابية بين البعد الاستبدادي للقيادة ودرجات الالتزام التنظيمي؛ كونه يرتبط بالأداء الوظيفي من جهة والثقة التنظيمية من جهة أخرى حسب الدراسات. كما قد يفسر ذلك بأن القيادة الأبوية تبع في إطارها الثقافي من الدور الأبوي للقائد، والذي يعتقد أن ممارسة التسلسل في مواقف محددة توفر الحماية للمرؤوسين وتحقق مصالحهم كما لو كان أباً لهم.

وعليه، فإن العلاقة بينهما منطقية؛ حيث إن هذا النمط يضبط العمل، ويعطيه جانباً من الأهمية، ويغطي الجانب الأخلاقي والخيري مساوئ الاستبداد، بما يعكس على المرؤوسين ويفجر طاقاتهم ويزيد من ولائهم للمنظمة، فضلاً عن أن جانب الاستبداد ضماناً بتقديم الحد الأدنى الذي يسير العمل من العاملين المقصرين.

توصيات الدراسة:

بناء على النتائج التي توصلت لها الدراسة توصي بما يلي:

- بينت نتائج الدراسة إمكانية التنبؤ بالالتزام التنظيمي من خلال القيادة الأبوية، وعليه، توصي الدراسة بتوطين القيادة الأبوية ضمن برامج تدريب قادة المدارس؛ نظراً للأثر الإيجابي لها في الالتزام التنظيمي المدرسي.
- بينت الدراسة ارتفاع المتوسط الحسابي لبعد القيادة الاستبدادية، وعليه، توصي بتوجيه قادة المدارس بذل المزيد من الجهود من أجل تجنب الممارسات السلطوية التي ظهرت بمتوسطات عالية، واستخدام إستراتيجيات قيادية تتماشى مع المعايير والقيم المجتمعية والأخلاقيات المجتمعية والأنظمة والتعليمات المعمول بها.

كما تقترح الدراسة إجراء المزيد من الدراسات التي ترتبط القيادة الأبوية بالسلوك التنظيمي والإبداع والابتكار المدرسي للمعلمين وقادة المدارس.

المراجع:

العابدي، علي؛ وعبد الهادي، هديل (2017). القيادة الأبوية وتأثيرها في سلوكيات العمل دراسة تطبيقية على عينة من الكليات الأهلية في محافظة النجف الأشرف. *مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 7(2) 58 – 84.

قاسم، مرفت (2011). أثر القيادة الأصلية كمتغير وسيط على العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، (3)، 545-561.

مزهودة، نور الدين؛ وقرزة، أسمهان (2017). أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الأفراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، *المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية*، (6)، 89-110.

وكالة التخطيط والتطوير بوزارة التعليم. (2020). إحصاءات المدارس، متوفر على الموقع: <https://departments.moe.gov.sa/PlanningDevelopment/RelatedDepartments/EducationStatisticscenter/OpenData/Pages/GeneralEducation.aspx> (تاريخ الاسترجاع: 2020/04/03)

المراجع الأجنبية:

- Abu Nasser, Fathi (2020). The Role of Ethical Leadership in Enhancing Entrepreneurial Inclination Among Secondary Schools Principals in Al Ahsa as Perceived by School Teachers. The Scientific Journal of King Faisal University. Humanities and Management Sciences, Volume (Online), Issue (Online) <https://doi.org/10.37575/h/edu/2394>
- Allen, N. J., & J. P. Meyer (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, No. 63, pp. 1-18
- Ansari, M. A., Ahmad, Z. A., & Aafaqi, R. 2004. Organizational leadership in the Malaysian context. In D. Tjosvold & K. Leung (Eds.), *Leading in high growth Asia: Managing relationship for teamwork and change*: 109-138. Singapore: World Scientific.
- Anwar, H. (2013). Impact of paternalistic leadership on employees' outcome—A study on the banking sector of Pakistan. *Journal of Business and Management*, 7(6), 109-115
- Asian variations. In H. C. Triandis, M. D. Dunnett, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*: 674-688. Palo Alto, CA: Consulting Psychology Press.
- Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards conceptual refinement and operationalization. In K. S. Yang, K. K. Hwang, & U. Kim (Eds.), *Scientific advances in indigenous psychologies: Empirical, philosophical, and cultural contributions* (pp. 445-66). London: Cambridge University Press
- 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, 962-969.
- Aycan, Z., & Kanungo, R. N. (2000). Toplumsal kulturun kurumsal kultur ve insan kaynaklari uygulamalari uzerine etkileri [The effects of social culture on corporate culture and human resources practices]. In Z. Aycan (Ed.), *Akademisyenler ve profesyoneller bakis acisiyla Turkiye'de yonetim, liderlik ve insan kaynaklari uygulamalari* [Academics and Professionals in Turkey Perspective Management, Leadership and Human Resource Practices] (pp. 25-53). Ankara: Turkish Psychologists Association Publications.
- Becker, G. K. (2007). The competitive edge of moral leadership. *International Management*

- Review, 3(1), 50.
- Bissane Harb, Boutheina Hachem and Hassan Hamdan (2020). Public servants' perception of leadership style and its impact on organizational commitment. *Problems and Perspectives in Management*, 18(4), 319-333.
- Çalışkan, N., & Özkoç, A. G. (2016). Determination of national culture dimensions affecting paternalistic leadership perception in organizations. *Journal of Yasar University*, 11(44), 240–250.
- Carr, E. R. (2013). Parental leadership roles & conflict management: Developing family resiliency through parent-child reconciliation (Doctoral dissertation, University of South Dakota).
- Cerit, Y., Özdemir, T., & Akgün, N. (2011). Classroom teachers' opinions toward primary school principal fulfilment of paternalistic leadership behaviours in terms of some demographic variables. *AIBU Journal of Education Faculty*, 11(1), 87–99.
- Chen, X-P., Eberly, M. B., Chiang, T-J., Farh, J-L., & Cheng, B-S. (2011). Affective Trust in Chinese Leaders: Linking Paternalistic Leadership to Employee Performance. *Journal of Management*, 20, 10.
- 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.
- Cheng, M. Y., & Wang, L. (2014). The mediating effect of ethical climate on the relationship between paternalistic leadership and team identification: A team-level analysis in the Chinese context. *Journal of Business Ethics*, 5, 1-16.
- Dağlı, A., & Ağalday, B. (2018). Analysing headmasters' paternalistic leadership behaviours. *E Electronic Journal of Social Sciences*, 17(66), 1–17. <https://doi.org/10.17755/esosder.341663>
- Erol, E., & Senturk, I. (2018). Paternalistic leadership scale Turkish adaptation a validity – reliability study. *International Journal of Educational Methodology*, 4(4), 267-285. doi: 10.12973/ijem.4.4.267
- Erol, E., & Senturk, I. (2018). Paternalistic leadership scale Turkish adaptation a validity – reliability study. *International Journal of Educational Methodology*, 4(4), 267-285. <https://doi.org/10.12973/ijem.4.4.267>

- Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2000a). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In J., T., Li; A., S., Tsui & E., Weldon (Eds.), *Management and organizations in the Chinese context* (pp. 84-127). London: Macmillan.
- Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2000b). Paternalistic leadership in Chinese organizations: An analysis from culture perspective. *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, 13, 127-180.
- Gelfand, M. J., Erez, M., & Aycan, Z. 2007. Cross-cultural organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 58: 479-514.
- Göncü, A., Aycan, Z., & Johnson, R. E. (2014). Effects of Paternalistic and Transformational Leadership on Follower Outcomes. *The International Journal of Management and Business*, Vol. 5 Issue 1, 36-57.
- Hartog, D. N. D. (2015). Ethical Leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 409- 434. 30.
- Korkmaz, Ö., Kovancı, Ö., Çakır, R., & Erdoğan, F. U. (2019). Profession satisfaction and exhaustion levels of ict teachers. *The Journal of Turkish Social Research*, 23(3), 830– 847.
- Lin Qiu(2021). The Impact of Paternalistic Leadership on Organization Identification: A Moderated Mediation Model ,E3S Web Conf,Volume 235, <https://doi.org/10.1051/e3s-conf/202123502077>.
- Lirang, L., Panpan, M., Yong, Z., & Xiaobing, H. (2014). The influence of paternalistic leadership on work alienation: Mediating effect of perceived organizational support. *Chinese Journal of Management*, 11(8), 1150-1169.
- Mowady, R.T, R.M. Steer and L.W. Porter(1982). The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14, pp. 224-247
- Mowday, R., T., Porter, L., W., and Steers, R., M., (1982), *Employee Organizational linkages: The psychology of Commitment, Absenteeism and turnover, Organizational and occupational Psychology*. New York: Academic Press.
- Pearce, J. L. 2005. Paternalism and radical organizational change. Paper presented at the meeting of the Academy of Management, Honolulu, Hawaii.
- Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. 2006. Leader-member exchange (LMX), paternalism and delegation in the

- Pellegrini, E. K., Scandura, T. A., & Jayaraman, V. 2007. Generalizability of the paternalistic leadership concept: A cross-cultural investigation (working paper). St. Louis: University of Missouri–St. Louis.
- Redding, S. G., Norman, A., & Schlander, A. 1994. The nature of individual attachment to theory: A review of East
- Rehman, M., & Afsar, B. (2012). The impact of Paternalistic Leadership on Organization Commitment and Organization Citizenship Behavior. *Journal of Business Management and Applied Economics*, 5(5), 148-159.
- Resick, C. J., Martin, G. S., Keating, M. A., Dickson, M. W., Kwan, H. K., & Peng, C. (2011). What ethical leadership means to me: Asian, American, and European perspectives. *Journal of Business Ethics*, 101(3), 435-457
- Silin, R. H. (1976). *Leadership and value: The organization of large-scale Taiwan enterprises*. Cambridge, MA: Harvard University.
- Tian, Q. and Sanchez, J.I. (2017) Does Paternalistic Leadership Promote Innovative Behavior? The Interaction between Authoritarianism and Benevolence. *Journal of Applied Social Psychology*, 47, No. 5. <https://doi.org/10.1111/jasp.12431>
- Turkish business culture: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 37(2): 264-279.
- Uhl-Bien, M., Tierney, P., Graen, G., & Wakabayashi, M. 1990. Company paternalism and the hidden investment process: Identification of the “right type” for line managers in leading Japanese organizations. *Group and Organization Studies*, 15: 414-430.
- Wiener, Yoash (1982). Commitment in Organizations: A normative View, *Academy of Management Review*, No. 7, pp. 418-428
- Williams, J. & Bhanugopan, R. (2016). The Effects of Work Values and Organisational Commitment on Localisation of Human Resources. In *Global Talent Management and Staffing In Mnes*, 32, 167-188.
- Wu, M., Huang, X., & Chan, S. C. H. (2012). The influencing mechanisms of paternalistic leadership in Mainland China. *Asia Pacific Business Review*, 18(4), 631-648.
- Wu, M., Huang, X., Li, C., & Liu, W. (2011). Perceived Interactional Justice and Trust-in-supervisor as Mediators for Paternalistic Leadership. *Management and Organization Review*, 8(1), 97-121.

- Yeh, H. R., Chi, H. K., & Chiou, C. Y. (2008). The influences of paternalistic leadership, job stress, and organizational commitment on organizational performance: An empirical study of policemen in Taiwan. *The Journal of International Management Studies*, 3(2), 85-91.
- Zhang, X. (2014) Multi-Level Influences of Servant and Paternalistic Leadership on Innovative Behavior: The Mediating Effect of Psychological Empowerment. *China Management Studies*, 12, 1-45.
- Zhang, Y., Huai, M., & Xie, Y. (2015). Paternalistic leadership and employee voice in China: A dual process model. *The Leadership Quarterly*, 26, 25-36.

