

تأثير القيادة الأبوية على أداء الموارد البشرية: دراسة تطبيقية مقارنة بين الجزائر وماليزيا

## The impact of paternalistic leadership on human resource performance: a comparative applied study between Algeria and Malaysia

وسيلة واعر

Wassila Ouaar

جامعة باتنة 1 الحاج لخضر (الجزائر)، wassila.ouaar@univ-batna.dz

تاريخ النشر: 2020/07/31

تاريخ القبول: 2020/07/11

تاريخ الاستلام: 2020/03/01

### ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الأبوية بأبعادها (القيادة الحيرة، القيادة الأخلاقية، القيادة المتسلطة) على أداء الموارد البشرية كدراسة تطبيقية مقارنة بين كل من جامعة باتنة 1 بالجزائر وجامعة ترينجانو بماليزيا، وتتبع أهمية هذا البحث من عدم وجود دراسات عربية تناولت الفرق بين أثر القيادة الأبوية على أداء الموارد البشرية في كل من شرق آسيا والبيئة العربية، مما يشكل إضافة جديدة للأدبيات التي تدرس هذا الموضوع، ولقد تم في هذا الإطار الاعتماد على مقياس " Cheng Chou & Farh " للقيادة الأبوية الذي استخدم بكثرة في الدراسات الأجنبية بشرق آسيا، أما فيما يخص أداء الموارد البشرية فقد تم بناء مقياس جديد بالاعتماد على الأدب النظري.

ولقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة القيادة الأبوية في جامعة باتنة 1 بالجزائر جاء متوسط مقارنة بجامعة ترينجانو بماليزيا، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأبوية على أداء الموارد البشرية في جامعة ترينجانو بماليزيا أكثر من أثرها في جامعة باتنة 1 بالجزائر.

كلمات مفتاحية: القيادة الأبوية، القيادة الحيرة، القيادة الأخلاقية، القيادة المتسلطة، أداء الموارد البشرية.

تصنيفات JEL: J59، O15، O57.

**Abstract:**

This study aims to identify the impact of paternalistic leadership (benevolent leadership, moral leadership, authoritarian leadership) on the performance of human resources: as a comparative applied study between university of Algeria and Malaysia. The importance of this research stems from the lack of Arab studies that dealt with the difference between the impact of leadership on human resource performance in both East Asia and the Arab environment, in this context; the "Cheng Chou & Farh" paternalistic Leadership scale was widely used in foreign studies in East Asia. Concerned the human resource performance, a new scale has been built using theoretical literature.

This study found that the level of paternalistic leadership in university of Batna1-Algeria is at average level compared to the university of Terengganu-Malaysia. In addition to having a statistically significant impact of leadership on the performance of human resources in university of Terengganu-Malaysia more than in university of Batna1-Algeria.

**Keywords:** paternalistic leadership, benevolent leadership, Moral leadership, authoritarian leadership, human resource performance.

**JEL Classification Codes:** J59, O15, O57.

**1. مقدمة:**

يعد الأداء الجيد مطلباً رئيسياً لأي مؤسسة، لأن البقاء في عالم اليوم للأفضل في ظل محيط يشهد منافسة قوية ومنفتح على التكنولوجيات الحديثة والابتكارات، حيث يلعب أداء الموارد البشرية دوراً مهماً وحاسماً في بقاء المؤسسات وريادتها باعتباره مقياساً للتفوق والنجاح، وتمثل القيادة الإدارية أحد الركائز المساعدة على تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات، على اعتبار أن أداء الموارد البشرية يختلف باختلاف الأنماط القيادية والأساليب التي ينتهجها كل قائد في تعامله مع مرؤوسيه، وتعد القيادة الأبوية أحد أهم أنماط القيادة تأثيراً على أداء الموارد البشرية وقيامهم بمهام إضافية خارج أدوارهم الفعلية Extra-role، والتي عرفت انتشاراً واسعاً في شرق آسيا وأمريكا اللاتينية، استناداً على الثقافة التقليدية المستمدة من السياسة الكونفوشيوسية التي تقرر على سيطرة القائد واهتمامه بمرؤوسيه مع وجوب الطاعة

كما تركز على الجانب الأخلاقي والخير للقائد. وتشير العديد من الدراسات حول القيادة الأبوية إلى أثرها الإيجابي على المرؤوسين، وأن الصفات الحيرة والأخلاقية للقيادة الأبوية هي عناصر أساسية للقيادة الفعالة كما أن سيطرة القائد كأب ورعايته للعاملين وحرصه على رفاهيتهم يؤثر على سلوكهم وعملهم.

تحاول هذه الدراسة اختبار فعالية القيادة الأبوية في البيئة العربية وبالضبط في الجزائر كدراسة تطبيقية مقارنة بين كل من الجزائر التي تحترم الثقافة الأبوية والتي تحتاج إلى التحقق فيها، وبين ماليزيا التي أثبتت صلاحية القيادة الأبوية وأثرها الايجابي على الموارد البشرية.

انطلاقا مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية: إلى أي مدى تؤثر القيادة الأبوية على أداء

### الموارد البشرية في كل جامعة باتنة1 بالجزائر وجامعة ترينجانو بماليزيا؟

وعلى ضوء الإشكالية الرئيسية المطروحة يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى ممارسة القيادة الأبوية في كل من جامعة باتنة1 بالجزائر وجامعة ترينجانو بماليزيا؟
- ما مستوى أداء الموارد البشرية في كل من جامعة باتنة1 بالجزائر وجامعة ترينجانو بماليزيا؟
- هل توجد فروق في العلاقة بين القيادة الأبوية وأداء الموارد البشرية في كل من جامعة باتنة1 بالجزائر وجامعة ترينجانو بماليزيا؟
- هل هناك أثر للقيادة الأبوية على أداء الموارد البشرية في جامعة باتنة1 بالجزائر وجامعة ترينجانو بماليزيا؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء الموارد البشرية بالجامعة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة في المؤسسة، مدة الخدمة مع الرئيس المباشر الحالي، التخصص) في كل من جامعة باتنة1 بالجزائر وجامعة ترينجانو بماليزيا؟

### 1.1 فرضيات البحث:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0,05$ ) للقيادة الأبوية بأبعادها (القيادة الخيرة، القيادة الأخلاقية، القيادة المتسلطة) على أداء الموارد البشرية بجامعة باتنة 1 في الجزائر؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0,05$ ) للقيادة الأبوية بأبعادها (القيادة الخيرة، القيادة الأخلاقية، القيادة المتسلطة) على أداء الموارد البشرية بجامعة ترينجانو بماليزيا؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0,05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء الموارد البشرية بالجامعة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والديمغرافية في جامعة باتنة 1 بالجزائر؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0,05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء الموارد البشرية بالجامعة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والديمغرافية في جامعة ترينجانو بماليزيا.

## 1. 2 أهداف البحث: يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مدى تطبيق القيادة الأبوية في كل من جامعة باتنة 1 بالجزائر وجامعة ترينجانو بماليزيا والمقارنة بين النمط القيادي السائد بكل جامعة؛
- التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية في كل من جامعة باتنة 1 بالجزائر وجامعة ترينجانو بماليزيا؛
- اختبار تأثير القيادة الأبوية على أداء الموارد البشرية في كل من جامعة باتنة 1 بالجزائر وجامعة ترينجانو بماليزيا، والتعرف على النمط القيادي الأكثر تأثيراً على أداء الموارد البشرية الذي يجب أن يتخذه القادة؛
- تقديم الاقتراحات الملائمة لتحسين الأنماط القيادية إلى أنماط تدفع إلى تطوير أداء الموارد البشرية.

## 1. 3 منهج البحث:

- اعتمدنا في إعدادنا لهذا البحث على المنهج الوصفي والتحليلي ضمن محاور البحث النظرية بالاعتماد على المراجع والمصادر المتخصصة، أما في الجانب التطبيقي فقد تم استخدام الاستبيان للتحقق من صحة الفرضيات ومن ثم استخلاص جملة من النتائج وتقديم الاقتراحات.

## 2. الإطار المفاهيمي للقيادة الأبوية وأداء الموارد البشرية:

### 1.2 القيادة الأبوية:

#### 1.1.2 مفهوم القيادة الأبوية:

لقد ساهمت أبحاث كل من Cheng and Farh 2000، Redding 1990، Cheng 2005 بوضع الأسس الأولى للقيادة الأبوية وتعريفها على أنها نمط قيادي يجمع ما بين الانضباط والسلطة مع الإحسان الأبوي وكذا الأخلاق العالية (Min Wu, 2011, p. 97). والتي تتضمن كل من: القيادة الخيرة، القيادة الأخلاقية والقيادة المتسلطة (Min Wu, 2011, p. 100).

والقيادة الأبوية مشتقة من الكلمة اللاتينية Pater التي تعني أب، حيث استمدت معناها من الأب في الأسرة التي يلعب فيها دور القائد من خلال الرعاية والتوجيه، وبالمقابل فهو يحظى بالاحترام الطوعي وتقبل سلطته باعتباره كأب (Zeynep, 2012, pp. 302-303).

تأسس على ما سبق يمكن القول أن القيادة الأبوية تعبر عن النمط القيادي الذي يضطلع من خلاله القائد بدور الأب داخل المؤسسة الذي له سلطة قوية مرتبطة بالاهتمام والرعاية، حيث يمثل المرؤوسون طوعية لتعليماته، كما تتكون القيادة الأبوية من ثلاث عناصر هامة هي: الخير، الأخلاق، التسلط، يشير التسلط إلى سلوك القائد الذي يؤكد على السلطة المطلقة ووجوب الطاعة، ويعني الخير الرعاية والاهتمام بالمرؤوسين، أما عنصر الأخلاق فيوضح القيادة القدوة المتفوقة الفضائل.

#### 2.1.2 أبعاد القيادة الأبوية:

تتألف القيادة الأبوية من ثلاث أبعاد نوضحها كالتالي (Bor-Shiuan & al, 2004, p. 90):

#### – القيادة الخيرة Benevolent Leadership :

يعبر القادة الخيرون بصدق عن انشغالهم بشأن تحقيق مصالح مرؤوسيهم المهنية وحتى الشخصية وهو ما يدفعهم إلى الولاء والطاعة والامتثال لطلبات القائد حتى لو تجاوز ما هو مطلوب منهم (Bor-Shiuan & al, 2004, p. 91). إن سلوكيات القائد الخير تتماشى مع قيم ومبادئ المؤسسة فهو لا

يمكن أن يلهم مرؤوسيه دون أن يكون قدوة لهم، فالقيادة الخيرة تستند على العدالة حتى لا تفقد مصداقيتها، أي النزاهة والإنصاف في أداء العمل وحل الصراعات (Cohen, 2013, pp. 95-96).

#### – القيادة الأخلاقية **Moral Leadership** :

هي القيادة التي تهتم بمصالح الموارد البشرية ومصالح المؤسسة معا، وتحاول مساعدة الموارد البشرية في إيجاد حلول للمشكلات، وتستند هذه القيادة على التعاطف والكرم وكذا الشجاعة (Cohen, 2013, p. 92). يتصرف القائد الأخلاقي بما يتماشى مع المعايير الأخلاقية العالية وهو ما يؤدي إلى تفاعلات ايجابية بينه وبين مرؤوسيه، مما يدفعهم إلى القيام بمهام خارج أدوارهم الفعلية والمبادرة لتقديم أدوار إضافية، فهم ينظرون إلى قائدهم على أنه مثلا وقدوة (Xiaomeng & kathryn m, 2010, pp. 09-10). وإجمالا يمكن القول أن القائد الأخلاقي هو قائد ذو أخلاق عالية يتصف بالنزاهة والعمل بتفاني فهو قدوة يحتذى بها (Xiaomeng & kathryn m, 2010, p. 06).

#### – القيادة المتسلطة **Authoritarian leadership** :

تتسم القيادة المتسلطة في ظل القيادة الأبوية بالسلوك القيادي العقابي والمسيطر مع وجوب الطاعة وعليه فمن المحتمل أن يحصل القائد المتسلط على أداء أفضل، كما تتصف العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين غالبا بالرسومية، فالقائد هنا لا يفسح المجال للعلاقات العاطفية الاجتماعية، مما لا يشجع الفرد للذهاب إلى أبعد من أداء الواجب (Xiao-Ping & al, 2011, p. 07).

### 2.2 أداء الموارد البشرية:

#### 1.2.2 مفهوم أداء الموارد البشرية:

يعبر أداء الموارد البشرية عن مجموع السلوكيات التي تنتج عن المعرفة التقنية (المعرفة في مجال التخصص) والمهارات والقدرة على التكيف (المعرفة العملية التي يتعين تنفيذها)، والعلاقات بين الأشخاص (روح الفريق والولاء والتواصل)، مما تؤدي إلى تحسين الإنتاجية والتطوير التنظيمي والنمو... وغيرها. وعرف آخرون أداء الموارد البشرية بأنه الفعالية التي ينفذ بها شاغلي الوظيفة المهام المنوطة بهم، والتي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة والفرد على حد سواء (Rabindra Kumar & Lalatendu, 2017, p. 02).

تأسيسا على ما سبق يشير أداء الموارد البشرية إلى السلوك الذي تظهره الموارد البشرية أثناء إنجازها للعمل، حيث يرتبط هذا السلوك بالنتائج المتوقعة والقدرة على إنجاز المهام والخبرة السابقة للاستجابة للوظائف بنجاح.

### 2.2.2 أبعاد أداء الموارد البشرية:

يتكون أداء الموارد البشرية من (Rabindra Kumar & Lalatendu, 2017, pp. 3-4):

#### – أداء الموارد البشرية التكيفي:

يشير الأداء التكيفي إلى قدرة الأفراد على التعامل مع ظروف العمل بفعالية، والديناميكية في الأداء لتكييف سلوكهم مع المتطلبات المختلفة لأدوارهم الوظيفية، حيث أن تطور مختلف المهن يحتاج إلى تعلم الموارد البشرية وقدرتها على التكيف.

#### – أداء الموارد البشرية التطوعي (سلوك المواطنة التنظيمية):

إضافة إلى القدرة على التكيف أشارت الدراسات إلى العناصر غير الوظيفية والمرتبطة بالأداء التطوعي مثل سلوك المواطنة التنظيمية، الذي يشير إلى الأعمال التطوعية للعاملين ويعبر عن السلوك الإيجابي الذي يظهره الأفراد أثناء أدائهم للعمل.

#### – أداء الموارد البشرية المبادر ( السلوك الاستباقي):

يؤدي ولاء العامل ورضاه إلى سلوكيات ايجابية تترجم في الأداء العالي، تخطي الصعوبات، الحماس في العمل، إدارة الإجهاد، المبادرة والعمل الجماعي لمواجهة المهام الصعبة، إضافة إلى روح الفريق العالية وهو ما يؤدي إلى نتائج ورضا وأداء أفضل، ومنه تحقيق الإنتاجية الفردية والفعالية التنظيمية.

### 3.2 أهمية القيادة الأبوية في تحسين أداء الموارد البشرية:

تشير العديد من الأدبيات حول القيادة الأبوية إلى أثرها الإيجابي على نتائج العديد من الرؤوسين فالقيادة المتسلطة تهدف إلى تقديم التوجيهات والتعليمات للعاملين لتعزيز الامتثال للقائد وتحقيق الأداء العالي، كما أن ممارسة القيادة الخيرة تساهم في مساعدة الرؤوسين عند مواجهتهم للصعوبات حين أدائهم للعمل وكذا الاهتمام بمصالحهم الشخصية، كما أن الرؤوسين يبدون سلوكيات وأداء عالي في ظل القيادة

الأخلاقية التي تعد القيادة القدوة (Chun, An Chih, & Bo Shuiian, 2009, pp. 33-34). ولقد أوضحت دراسة Cheng أن المرؤوسين في ظل القيادة الخيرة يظهرون الامتنان ورد الجميل لرعاية القائد، وفي ظل القيادة المتسلطة فإن المرؤوسين يظهرون الطاعة والامتثال خوفا من العقاب في حين تتصف القيادة الأخلاقية بالاحترام بفضل عدالة القائد (Bor-Shiuan & al, 2004, p. 95).

### 3. تقييم تأثير القيادة الأبوية على أداء الموارد البشرية بالجامعة في كل الجزائر وماليزيا:

#### 1.3 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الإطارات العاملين من مختلف الوظائف، الذين تتوفر فيهم شروط البحث، والبالغ عددهم 330 إطارا بجامعة باتنة 1 في الجزائر و 577 إطارا بجامعة ترينجانو بماليزيا، فيما يخص عينة الدراسة فهي عينة عشوائية بسيطة، حيث تم توزيع 50 استبانة على كل عينة، وبعد تدقيق الاستبانات المسترجعة واستبعاد الفاقد منها وغير الصالح للتحليل، تم أخذ 30 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي من كل عينة، قصد تحقيق التماثل بين العيتين والحصول على نتائج غير متحيزة.

ولقد تم اختيار كل عينة بعد حصر الإطارات العاملين الذين تتوفر فيهم شروط البحث التالية:

- استبعاد الإطارات العاملين في المستويات الإدارية العليا، حيث لا وجود لقيادات مباشرة لهم، وبالتالي لا تطبق عليهم محاور الدراسة التي تسعى لقياس أثر القيادة على أداء الموارد البشرية.
- استبعاد الإطارات العاملين الذين تقل مدة خدمتهم مع رئيسهم المباشر عن سنة، لعدم قدرتهم على تقييم أنماط القيادات التي تشرف عليهم.

#### 2.3 أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة أساسية للدراسة، للوقوف على مدى ممارسة القيادة الأبوية والتعرف على أثرها على أداء الموارد البشرية بالجامعة في كل من الجزائر وماليزيا، حيث تم الاعتماد على استبانة (Farh & cheng chou) للقيادة الأبوية التي استخدمت بكثرة في الدراسات الأجنبية بشرق آسيا والتي تم التحقق من صدقها وموثوقيتها من خلال الأبحاث التجريبية ذات الدلالة، ولقد تم ترجمة الاستبانة إلى اللغة العربية والفرنسية وإعادة ترجمتهما مرة أخرى إلى الإنجليزية للتأكد من صحة الترجمة، أي أن الفقرات

المتجمة تتوافق مع الفقرات الأصلية الإنجليزية. أما أداء الموارد البشرية فقد تم تطوير الاستبانة الخاصة به بناء على الدراسات السابقة ذات الصلة.

تضمنت الاستبانة ثلاث أجزاء بعد تحكيمها وإجراء تعديل في فقراتها على النحو التالي:

**الجزء الأول:** تضمن الفقرات المتعلقة بالمعلومات الديمغرافية والشخصية لأفراد عينة الدراسة.

**الجزء الثاني:** يتعلق بالمتغير المستقل في الدراسة، تضمن 26 فقرة تتعلق بالقيادة الأبوية حسب مقياس (Farh & cheng chou) حيث يقيس الأبعاد الثلاثة التالية: القيادة الخيرة، الأخلاقية والمتسلطة.

**الجزء الثالث:** تعلق بالمتغير التابع للدراسة، وهو مخصص لقياس أداء الموارد البشرية، تضمن 20 فقرة.

### 3.3 اختيار مقياس الاستبانة:

تم استخدام مقياس ليكرت Likert خماسي التدرج، حيث تم إعطاء الأوزان كما يأتي: موافق بشدة = (5 درجات)، موافق = (4 درجات)، محايد = (3 درجات)، غير موافق = (2 درجة)، غير موافق بشدة = (1 درجة)، وللإشارة فقد وزعت فقرات الاستبانة بطريقة مشتتة لتجنب تأثير الإيحاء أو التحيز. ولقد تم اعتماد مقياس لدرجة الاهتمام بالقيادة والأداء مقسم إلى ثلاث مستويات، كما يلي:

#### الجدول رقم (01): معالجة مقياس ليكرت

الدرجة	المتوسط الحسابي
ضعيفة	2.33-1
متوسطة	3.66-2.34
عالية	5-3.67

المصدر: من إعداد الباحثة

يتم تحديد مستويات الدرجة (ضعيفة، متوسطة، عالية)، من خلال قسمة الفرق بين أعلى قيمة

للمقياس (5) وأقل قيمة به (1) على ثلاث مستويات كالتالي:  $1.33 = 3/(1-5)$ .

### 4.3 صدق وثبات أداة الدراسة:

تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، حيث بلغ معامل الثبات كرونباخ ألفا لاستبانة جامعة باتنة 1: 0,89، أما بالنسبة لجامعة ترينجانو فقد بلغ: 0,91، وهي قيم ثبات مرتفعة كافية لأغراض البحث العلمي، لأن قيمة كرونباخ ألفا المعيارية المقبولة هي أكثر من 60 % .

### 5.3 اختبار التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات:

للتحقق من أن بيانات عينة الدراسة ومتغيراتها المختلفة تتوزع توزيعا طبيعيا بهدف استخدام أساليب إحصائية تتناسب وطبيعة توزيع البيانات، تم استخدام اختبار كولموغوروف-سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov، إذ يشترط أن تفوق قيمه دلالاته الإحصائية 0,05.

الجدول رقم (02) : نتائج اختبار كولموغوروف- سمرنوف لمتغيرات الدراسة

المتغير	البلد		
	أداء الموارد البشرية	القيادة المتسلطة	القيادة الأخلاقية
الجزائر	0,968	0,743	0,778
	0,306	0,639	0,580
ماليزيا	0,541	0,965	0,623
	0,932	0,309	0,833

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مستخرجات برنامج SPSS

يتبين من نتائج الاختبار الموضحة في الجدول أعلاه أن جميع قيم الدلالة الإحصائية Sig أكبر من مستوى المعنوية (0,05)، مما يدل أن جميع بيانات متغيرات الدراسة تتمتع بخاصية التوزيع الطبيعي، من الممكن تطبيق الاختبارات الإحصائية المحددة عليها.

### 6.3 أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية الموجودة في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، والمتمثلة في: الأساليب الإحصائية الوصفية، اختبار ألفا كرونباخ، اختبار كولموغوروف-سمرنوف، معامل الارتباط بيرسون، تحليل الانحدار التدريجي

(Stepwiss)، اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، اختبار شففيه (Scheffe) البعدي للكشف عن الفروق بين مجموعات الدراسة والكشف عن دلالتها الإحصائية.

#### 4. عرض وتحليل نتائج الدراسة:

#### 1.4 نتائج القيادة الأبوية بالجامعة في كل من الجزائر وماليزيا:

للإجابة على السؤال الأول للدراسة والتعرف على مستوى ممارسة القيادة الأبوية في كل من جامعة باتنة 1 بالجزائر وجامعة ترينجانو بماليزيا، تم حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد القيادة الأبوية كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (03): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للقيادة الأبوية

بكل من الجزائر وماليزيا

المرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد القيادة	البلد
02	1,1863	2,8758	القيادة الخيرة	الجزائر
	0,9583	3,1667	القيادة الأخلاقية	
	1,1048	3,2167	القيادة المتسلطة	
	<b>0,7787</b>	<b>3,0551</b>	المتوسط الحسابي العام للقيادة الأبوية بالجزائر	
01	1,03551	4,1444	القيادة الخيرة	ماليزيا
	0,83000	4,2212	القيادة الأخلاقية	
	0,87719	4,1259	القيادة المتسلطة	
	<b>0,7176</b>	<b>4,1705</b>	المتوسط الحسابي العام للقيادة الأبوية بماليزيا	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مستخرجات برنامج SPSS

تبين من الجدول أن قيمة متوسط إجابات العاملين على عبارات القيادة الأبوية في جامعة ترينجانو بماليزيا قد بلغت 4,1705 وهي قيمة تقع في الدرجة العالية (3.67-5) بناء على مقياس التحليل المعتمد في الدراسة، ولقد تبين أن جامعة ترينجانو بماليزيا قد تحصلت على المرتبة الأولى، وكان ذلك لصالح القيادة الأخلاقية التي سجلت أعلى متوسط حسابي.

بينما بلغت قيمة متوسط إجابات العاملين على عبارات القيادة الأبوية في جامعة باتنة 1 بالجزائر 3,0551 وهي قيمة تقع في الدرجة المتوسطة (2.34-3.66) بناء على مقياس التحليل المعتمد في الدراسة، ولقد تبين أن جامعة باتنة 1 بالجزائر قد تحصلت على المرتبة الثانية، وكان ذلك لصالح القيادة الخيرة التي سجلت أعلى متوسط حسابي.

تأسيسا على ما سبق ومن خلال مقارنة المتوسطات الحسابية للقيادة الأبوية بأبعادها الثلاث اتضح أن مستوى ممارسة القيادة الأبوية بجامعة باتنة 1 بالجزائر جاء متوسط مقارنة بجامعة ترينجانو بماليزيا وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن القيادة الأبوية هي السمة الهامة للثقافات التشاركية، التي تكون أكثر فعالية عندما تتواجد في بيئة تتوافق مع خصائص الثقافة الأسبوية.

#### 2.4 نتائج أداء الموارد البشرية وعلاقته بالقيادة الأبوية بالجامعة في كل من الجزائر وماليزيا:

##### 1.2.4 عرض مستوى أداء الموارد البشرية في كل من الجزائر وماليزيا:

قصد الإجابة على السؤال الثاني للدراسة والتعرف على مستوى أداء الموارد البشرية في كل من جامعة باتنة 1 بالجزائر وجامعة ترينجانو بماليزيا، فقد تم حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات أداء الموارد البشرية كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول (04) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج أداء الموارد البشرية

بكل من الجزائر وماليزيا

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البلد	أداء الموارد البشرية
عالية	0,3883	3,7067	الجزائر	
عالية	0,37223	3,9300	ماليزيا	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مستخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول أن قيم متوسط إجابات العاملين بجامعة باتنة 1 بالجزائر وجامعة ترينجانو بماليزيا عن متغير أداء الموارد البشرية قد بلغت 3,7067 و3,9300 على التوالي، وهي درجات عالية لأنها تقع ضمن فئة الدرجة العالية (3,67-5,00) من المقياس المعتمد في الدراسة، وهذا يعود إلى أن المرؤوسين في ظل القيادة الأبوية يظهرون الامتنان ورد الجميل لرعاية القائد وعليه يبدون ولاء وسلوكيات وأداء عالي.

## 2.2.4 نتائج الفروق في العلاقة بين القيادة الأبوية وأداء الموارد البشرية في الجزائر وماليزيا:

قصد الإجابة على السؤال الثالث للدراسة والتعرف على العلاقة الارتباطية بين القيادة الأبوية وأداء الموارد البشرية في كل من جامعة باتنة<sup>1</sup> بالجزائر وجامعة ترينجانو بماليزيا، تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين مختلف أبعاد القيادة الأبوية وأداء الموارد البشرية ككل كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (05): علاقة القيادة الأبوية وأداء الموارد البشرية

بكل من الجزائر وماليزيا

البلد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	القرار
الجزائر	0,504	0,027	دال
ماليزيا	0,603	0,010	دال

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مستخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة من خلال استخدام معامل الارتباط بيرسون، والملاحظ أن أقوى علاقة ارتباط كانت لصالح جامعة ترينجانو بماليزيا، ولقد تبين أن هناك علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة بين القيادة الأبوية وأداء الموارد البشرية في كلا الجامعتين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط للقيادة الأبوية في جامعة باتنة<sup>1</sup> بالجزائر 0,504، و0,603 في جامعة ترينجانو بماليزيا وهي قيم دالة إحصائية، وذلك يعود إلى تأثير كل من القيادة الخيرة والأخلاقية كبعد من أبعاد القيادة الأبوية التي تشجع على الأداء العالي وقبول تعليمات القائد دون معارضة صريحة.

### 5. نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

يتم التعرف على أثر القيادة الأبوية وأبعادها على أداء الموارد البشرية في كل من جامعة باتنة<sup>1</sup> بالجزائر وجامعة ترينجانو بماليزيا، باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise) وفقا لترتيب فرضيات الدراسة، بالإضافة إلى اختبار فرضيات الفروق.

### 1.5 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

$H_{01}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha = 0,05)$  للقيادة الأبوية بأبعادها (القيادة الخيرة، القيادة الأخلاقية، القيادة المتسلطة) على أداء الموارد البشرية بجامعة باتنة<sup>1</sup> بالجزائر.

الجدول رقم (06): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise

لقياس أثر أبعاد القيادة الأبوية على أداء الموارد البشرية بجامعة باتنة 1 بالجزائر

المتغيرات	معاملات الانحدار ( $\beta$ )	المعاملات المعيارية (Beta)	قيمة t المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الثابت ( $\beta_0$ )	3,445	-	10,836	0,000
القيادة الخيرة	0,075	0,229	1,023	0,006
معامل الارتباط المتعدد (R)	0,235			
معامل التفسير ( $R^2$ )	0,055			

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مستخرجات برنامج SPSS

يتضح من النتائج الواردة في الجدول ما يلي:

- تم استبعاد بعد (القيادة الأخلاقية، القيادة المتسلطة) من النموذج لعدم وجود تأثير لهما على أداء الموارد البشرية، حيث قيم الدلالة الإحصائية لهما أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha = 0,05$ ).
- تشير قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) البالغة (0,055) إلى أن البعد الداخلة في النموذج والمتمثل في (القيادة الخيرة) يفسر ما نسبته 5,5% من التغيرات التي تطرأ على أداء الموارد البشرية، أما النسبة المتبقية والبالغة 94,5% فإنها تعزى إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج.
- تشير قيم المعاملات المعيارية (Beta) المحسوبة لبعد القائد الخير والبالغة (0,229) إلى أن زيادة الاهتمام ببعد القيادة الخيرة بدرجة واحدة سيؤدي إلى تحسين مستوى أداء الموارد البشرية بجامعة باتنة 1 بالجزائر بقيمة (0,229).
- ثبوت الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار ( $\beta$ ) لبعد القيادة الخيرة، ومنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0,05$ ) للبعد المذكور على أداء الموارد البشرية. وعليه نرفض الفرضية الصفرية  $H_{01}$ ، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0,05$ ) للقيادة الأبوية على أداء الموارد البشرية بجامعة باتنة 1 بالجزائر.

## 2.5 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

$H_{02}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0,05$ ) للقيادة الأبوية بأبعادها

(القيادة الخيرة، القيادة الأخلاقية، القيادة المتسلطة) على أداء الموارد البشرية بجامعة ترينجانو بماليزيا.

الجدول رقم (07): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise

لقياس أثر أبعاد القيادة الأبوية على أداء الموارد البشرية بجامعة ترينجانو بماليزيا

المتغيرات	معاملات الانحدار ( $\beta$ )	المعاملات المعيارية (Beta)	قيمة t المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الثابت ( $\beta_0$ )	3,336	-	10,687	0,000
القيادة الخيرة	0,056	0,125	0,575	0,006
القيادة الأخلاقية	-0,020	0,157	0,263	0,010
القيادة المتسلطة	0,121	0,285	1,211	0,003
معامل الارتباط المتعدد (R)	0,340			
معامل التفسير (R <sup>2</sup> )	0,115			

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مستخرجات برنامج SPSS

يتضح من النتائج الواردة في الجدول ما يلي:

- تشير قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) البالغة (0,115) إلى أن الأبعاد الداخلة في النموذج والمتمثلة في (القيادة الخيرة، القيادة الأخلاقية، القيادة المتسلطة) يفسر ما نسبته 11,5% من التغيرات التي تطرأ على أداء الموارد البشرية، أما النسبة المتبقية والبالغة 88,5% فإنها تعزى إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج.
- تشير قيم المعاملات المعيارية (Beta) المحسوبة لأبعاد (القيادة الخيرة، القيادة الأخلاقية، القيادة المتسلطة) والبالغة (0,125 و 0,157 و 0,285) على التوالي، إلى أن زيادة الاهتمام بكل بعد من الأبعاد السابقة بدرجة واحدة سيؤدي إلى تحسين مستوى أداء الموارد البشرية بجامعة ترينجانو بماليزيا بقيمة (0,125 و 0,157 و 0,285) على التوالي.

- ثبوت الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار ( $\beta$ ) لأبعاد (القيادة الخيرة، القيادة الأخلاقية، القيادة المتسلطة)، ومنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0,05$ ) للأبعاد المذكورة على أداء الموارد البشرية. وعليه نرفض الفرضية الصفرية  $H_{02}$ ، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0,05$ ) للقيادة الأبوية على أداء الموارد البشرية بجامعة ترينجانو بماليزيا.

### 3.5 اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

$H_{03}$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0,05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء الموارد البشرية تعزى إلى المتغيرات الشخصية والديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة في المؤسسة، مدة الخدمة مع الرئيس المباشر الحالي، التخصص) بجامعة باتنة 1 بالجزائر.

بعد التحقق من صحة الفرضية باستخدام تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) ثبت أن جميع قيم الدلالة الإحصائية أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha = 0,05$ )، وعليه نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا توجد فروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء الموارد البشرية تعزى إلى المتغيرات الشخصية والديمغرافية بجامعة باتنة 1 بالجزائر.

### 4.5 اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:

$H_{04}$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0,05$ ) بين استجابات أفراد العينة حول أداء الموارد البشرية تعزى إلى المتغيرات الشخصية والديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة في المؤسسة، مدة الخدمة مع الرئيس المباشر الحالي، التخصص) بجامعة ترينجانو بماليزيا.

بعد التحقق من صحة الفرضية باستخدام تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA)

ثبت أن قيم الدلالة الإحصائية للمتغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة في المؤسسة، التخصص) أكبر من مستوى المعنوية، وهذا يعني أنه لا توجد فروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء الموارد البشرية تعزى إلى هذه المتغيرات. بينما ثبت أن قيم الدلالة الإحصائية للمتغير: (مدة

الخدمة مع الرئيس المباشر الحالي) أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha = 0,05$ )، وهذا يعني أنه توجد فروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء الموارد البشرية تعزى إلى هذا المتغير بجامعة ترينجانو بماليزيا.

ولكي نتعرف لصالح من تعزى هذه الفروق، يتم استخدام اختبار شيفيه Scheffe للمقارنات

البعدية بين المتوسطات تبعا لمتغير مدة الخدمة مع الرئيس المباشر الحالي، كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (08): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات

تبعا لمتغير مدة الخدمة مع الرئيس المباشر الحالي بجامعة ترينجانو بماليزيا

مدة الخبرة في المؤسسة	المتوسطات الحسابية	أقل من 5 سنوات	10-5 سنوات	16-11 سنة	17 سنة فأكثر
أقل من 5 سنوات	3,29	-	0,126 Sig 0,204	0,086 Sig 0,168	0,152 Sig 0,941
5-10 سنوات	3,51	-	-	0,178 <b>Sig 0,087</b>	0,184 Sig 0,811
16-11 سنة	3,72	-	-	-	0,134 Sig 0,406
17 سنة فأكثر	3,81	-	-	-	-

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مستخرجات برنامج SPSS

بناء على النتائج الواردة في الجدول أعلاه نرفض الفرضية العدمية  $H_{04}$ ، ويعني هذا توجد فروق

ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha = 0,05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول

أداء الموارد البشرية بجامعة ترينجانو بماليزيا تعزى إلى متغير مدة الخدمة مع الرئيس المباشر الحالي، لصالح

العاملين ممن تتراوح مدة خبرتهم في المؤسسة من 5-16 سنة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى العلاقات

الاجيابية بين القادة ومرؤوسيهم نتيجة الخبرة والتعامل لفترات طويلة مع القائد، مما أدى إلى زيادة تأثيره

فيهم أكثر من غيرهم.

## 6. خاتمة:

تناولت هذه الدراسة تأثير القيادة الأبوية على أداء الموارد البشرية كدراسة تطبيقية مقارنة بين كل من جامعة باتنة 1 بالجزائر وجامعة ترينجانو بماليزيا، لاختبار فعالية القيادة الأبوية في البيئة العربية التي تحتاج إلى مزيد من التحقق فيها.

ولقد أكدت الدراسة الميدانية العديد من النتائج التي تم التوصل إليها بعد الدراسة والتحليل نوردها

كالتالي:

- للقيادة الأبوية تأثير إيجابي على المرؤوسين لأن الرعاية والدعم والحماية التي يوفرها هذا القائد تسمح للمرؤوسين بالتواصل الدائم مع قائدهم وعلى مقربة شخصية منه؛
- تكون القيادة الأبوية أكثر فعالية عندما تتواجد في بيئة تتوافق مع خصائص الثقافة الآسيوية، وبالرغم من الدراسات العديدة حول القيادة الأبوية الذي أثبت نجاعتها في العديد من دول شرق آسيا، إلا أن الدراسات التجريبية في الدول العربية التي تتماشى ثقافتها وبيئتها مع القيادة الأبوية القائمة على الخير والأخلاق مازالت تحتاج إلى مزيد من التحقق فيها؛
- اتضح أن مستوى ممارسة القيادة الأبوية بجامعة باتنة 1 بالجزائر جاء متوسطا مقارنة بجامعة ترينجانو بماليزيا؛
- أكدت النتائج أن مستوى أداء الموارد البشرية جاء عاليا بجامعة باتنة 1 بالجزائر وكذا بجامعة ترينجانو بماليزيا؛
- تبين من نتائج تحليل قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة بين القيادة الأبوية وأداء الموارد البشرية في كلا الجامعتين، وأن أقوى علاقة ارتباط كانت لصالح جامعة ترينجانو بماليزيا؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha = 0,05)$  للقيادة الأبوية من خلال بعد القائد الخير على أداء الموارد البشرية بجامعة باتنة 1 بالجزائر؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0,05$ ) للقيادة الأبوية بأبعادها الثلاث على أداء الموارد البشرية بجامعة ترينجانو بماليزيا؛
- لا توجد فروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء الموارد البشرية تعزى إلى المتغيرات الشخصية والديمغرافية بجامعة باتنة 1 بالجزائر؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0,05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء الموارد البشرية بجامعة ترينجانو بماليزيا تعزى إلى متغير مدة الخدمة مع الرئيس المباشر الحالي، لصالح العاملين ممن تتراوح مدة خبرتهم من 5-16 سنة. وعلى ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج، يمكن تقديم الاقتراحات التالية:
- نظرا للارتباط الوثيق بين القيادة الأبوية وأداء الموارد البشرية، توصي الباحثة بضرورة تعزيز هذا النمط القيادي بالجامعات بشكل خاص وبالمؤسسات بشكل عام؛
- العمل على إجراء المزيد من الدراسات فيما يتعلق بالقيادة الأبوية في قطاعات مختلفة وبمتغيرات أخرى؛
- محاولة اختبار فعالية القيادة الأبوية في بيئات عربية أخرى لأن البحوث التطبيقية حول القيادة الأبوية تفتقر إلى دراسات تجريبية عربية؛

## 7. قائمة المراجع:

1. Ayse Begüm, & Tuna, C. (2012). The impact of paternalistic leadership on ethical climate: The moderating role of trust in leader. Springer Science Business .
2. Bor-Shiuan, & al, e. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. Asian journal of social psychology (N° 7).

3. Chun, P. N., An Chih, W., & Bo Shuiian, C. (2009). Effectiveness of a moral and benevolent leader: Probing the interactions of the dimensions of paternalistic leadership. *Asian journal of social psychology* , Vol 12.
4. Cohen, R. H. (2013). Plaidoyer pour un leadership bienveillant. *L'expansion Management Review* , Vol 1 ( N° 148).
5. Min Wu, e. a. (2011). Perceived interactional justice and trust-in-supervisor as mediators for paternalistic leadership . *management and organization review* , Vol 8 ( N°1).
6. Rabindra Kumar, P., & Lalatendu, K. (2017). Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. (S. Publications, Éd.) *Business Perspectives and Research* , pp. 1-15.
7. Xiaomeng, z., & kathryn m, b. (2010). linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation and creative process engagement. *academy of management journal* , Vol 53.
8. Xiao-Ping, C., & al, e. (2011). Affective Trust in Chinese Leaders: Linking paternalistic leadership to employee performance. *journal of management* , Vol XX (N° X).
9. Zeynep, H. Ö. (2012). Servant leadership and paternalistic leadership styles in the Turkish business context: A comparative empirical study. *leadership & organization development journal* , Vol 33.