

دور القيادة الأبوية في الحد من انتشار سلوكيات النبذ في مكان العمل
دراسة استطلاعية تحليله لآراء عينة من العاملين في شركة نور الكفيل الاهلية

م.م احمد كاظم حسين العارضي

وزارة التخطيط، Ahmed.alardhi@qu.edu.iq

م.م. فخري عبادي علي

المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ الأولى، Fakriabade@gmail.com

م.م. سلام عبدالجليل الرضمان

المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ الأولى

<mailto:S.alramdhan207@umail.umz.ac.ir>

المخلص:

تمثلت مشكلة الدراسة الحالية في اختبار تأثير القيادة الأبوية في الحد من انتشار سلوكيات النبذ في مكان العمل في شركة نور الكفيل للمنتوجات الغذائية . وهدفت الدراسة الى توضيف القيادة الأبوية كألية لمعالجة المشاكل والسيطرة على سلوكيات النبذ في شركة نور الكفيل للوصول لبيئة ملائمة اكثر للعمل.ومن أجل ذلك اعتمدت الدراسة منهج الوصفي التحليلي الذي يتيح للباحث وصف المشكلة وتجميع البيانات حولها ومن ثم تحليلها . وتم اختيار عينة من العاملين في شركة نور الكفيل الذي بلغت (٩٧)، من مجتمع دراسة بلغ (١٣٠) واعتمدت الدراسة استمارة الاستبيان لتجميع البيانات المطلوبة بواقع (٢٨) فقرة موزعة على متغيرات الدراسة. واختبرت الدراسة فرضيتين رئيسة للكشف علاقات التأثير بين متغيراته باعتماد مخرجات البرنامج الإحصائي (Smart Pls) و (Spss ٢٦).

توصلت الدراسة الى ان عينة البحث تعاني من انتشار سلوكيات النبذ في مكان العمل بمستويات عالية. ان سلوكيات النبذ في مكان العمل تعني التجاهل والاستبعاد من كافة المستويات ولا يقتصر على جانب واحد ويكون آفقي وعمودي . وتوصي الدراسة الى ضرورة تطبيق مفاهيم وسياسات قادرة على التعامل مع سلوكيات النبذ في مكان العمل. وكذلك ضرورة الاستفادة من القيادة الأبوية بأبعاده في الحد ومعالجة انتشار سلوكيات النبذ في مكان العمل.

الكلمات المفتاحية : (القيادة الأبوية، سلوكيات النبذ في مكان العمل).

The role of paternal leadership in reducing the prevalence of dismissive behaviors in the workplace

An exploratory study analyzing the opinions of a sample of workers in the Noor Al-Kafeel Private Company

M. M. Ahmed Kazem Hussein Al-Ardhi

The Ministry of Planning

Fakhri Ebadi Ali

salam eabdialjalil alramadan

General Directorate of Education Baghdad Karkh first

Abstract:

The problem of the current study was to test the effect of paternalistic leadership in reducing the prevalence of ostracism behaviors in the workplace at Noor Al-Kafeel Food Products Company. The study aimed to employ patriarchal leadership as a mechanism for addressing problems and controlling ostracism behaviors in Noor Al-Kafeel Company in order to reach a more suitable environment for work. A sample of (٩٧) workers in Noor Al-Kafeel Company was selected from a study population of ١٣٠. The study adopted a questionnaire form to collect the required data with (٢٨) items distributed among the study variables. The study tested two main hypotheses to reveal the effect relationships between its variables by adopting the outputs of the statistical program (Smart PIs and Spss ٢٦).

The study concluded that the research sample suffers from the prevalence of ostracism behavior in the workplace at high levels. The behavior of ostracism in the workplace means ignoring and exclusion from all levels and is not limited to one side and is horizontal and vertical. The study recommends the need to apply concepts and policies capable of dealing with the behavior of ostracism in the workplace. As well as the need

to take advantage of patriarchal leadership in its dimensions in limiting and addressing the spread of neglectful behaviors in the workplace.

Keywords: (paternalistic leadership, ostracism behavior in the workplace).

المقدمة:

إنَّ أماكن العمل باختلاف طبيعتها وأعمالها تشهد العديد من السلوكيات السلبية والتعسفية الذي تلعب دور في جعل بيئة العمل مضطربة وطاردة للمواهب ومن هذه السلوكيات هي النبذ في مكان العمل الذي يعرف بأنه "المدى الذي يدرك فيه الفرد أنه يتم تجاهلها أو استبعادها من قبل الآخرين" في مكان العمل ، هو السائد في المنظمات تم العثور على النبذ في مكان العمل كنوع من سوء المعاملة بين الأشخاص لجلب عواقب سلبية على مواقف الموظفين تجاه العمل ، مثل انخفاض الرضا الوظيفي ، وارتفاع نية دوران الموظفين ، وخفض الرفاهية الشخصية ، مثل الإرهاق العاطفي والضيق النفسي . بالتالي ضرورة تطبيق القيادة الأبوية كأجراء يحد من النبذ التي تعرف على أنها مدى تأثير القادة والمرؤوسين على الآخرين باتباع الأسلوب الأبوي في التعامل مع الآخرين في شركة نور الكفيل للمنتوجات الغذائية. وكانت هذه الدراسة أربعة مباحث تمثل المبحث الأول في منهجية الدراسة والثاني في الجانب المفاهيمي لمتغيرات الدراسة ، أما المبحث الثالث تمثل في الجانب الإحصائي لمتغيرات الدراسة ، أما المبحث الرابع تمثل في الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول : منهجية الدراسة

أولاً : مشكلة الدراسة

في الآونة الاخيرة بدأت هناك العديد من السلوكيات السلبية تطفو على الساحة وبدأت تاخذ مساحة واسعة في التأثير والاهتمام ، وقد يكون ذلك نتيجة لضغوط العمل المستمرة ولكثرة الصراعات والمشاكل المتنامية ، التي بدورها تساهم في نمو وتطوير سلوكيات النبذ في مكان العمل. هذه السلوكيات تطورت مع مرور الزمن وقد تكون نشأت هذه السلوكيات على مستوى العلاقات بين الموظفين اي على المستوى الافقي ، والعمودي اي يكون هناك نبذ من قبل القيادة العليا للشركة والمرؤوسين على الموظفين وبالعكس. فيما بعد قد يمارس النبذ على المستوى الفقي والعمودي على شكل تجاهل واستبعاد مثل الرفض او الاستبعاد الاجتماعي . وكذلك هناك ربما العديد من التعبيرات

المفسرة للنبذ مثل عدم السماح للموظف بالمشاركة في اتخاذ القرار واعطاء رئيه في عمل الشركة وهذه يعزز من الصراعات والنزاعات داخل الشركة. بالتالي ان النبذ في مكان العمل يساهم في خلق بيئة طاردة للمواهب والموارد البشرية الكفؤة. وبالتالي عندما يمر العاملين في الشركة نور الكفيل بهذه السلوكيات والممارسات السلبية التي ربما بدرجة عالية تؤدي الى انعدام الروح المعنوية وضعف الأداء والمشاعر السلبية والرغبة في الدوران عن العمل. بالإضافة الى ذلك عندما تمر الشركة بهذه الأزمات وانتشار المشاكل تحتاج إدارة الشركة الى التوجه الاحتضان هذه الأزمات وعدم السماح باستمرار في امتدادها اكثر لانه الشركة مرتبطة بالتزامات مع الزبائن وشركات اخرى وبالتالي هذه يؤثر على سياق عمل الشركة ونتاجية وراحة بالتأكيد.

بالإضافة الى ذلك توجهت إدارة الشركة الى ضرورة تبني أسلوب او نمط القيادة الأبوية كألية للوقوف على تبني حل المشاكل وحل الصراعات وتهدئة الأمور. وتتمثل الطريقة التي يلعب فيها مدير الشركة منصب الوالد داخل المؤسسة التي تتمتع بسلطة قوية مرتبطة برعاية المرؤوسين ورعايتهم واهتمامهم حيث يتبع المرؤوسون طوعا السلطة ويتم تبني كافة المشاكل وحلها . بالتالي يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الاتي : (ان انتشار سلوكيات النبذ في مكان العمل على كافة المستويات يعود لضعف او لعدم تطبيق ممارسات القيادة الأبوية بشكل مناسب).

ثانياً: تساؤلات الدراسة Study Questions

١. ما مدى انتشار سلوكيات النبذ في الشركة قيد الدراسة من وجهة نظر المستجيبين؟
٢. هل تسهم سلوكيات النبذ في مكان العمل في إثارة الصراعات والأزمات في الشركة؟
٣. هل تساهم القيادة الأبوية كجانب إيجابي في الحد من انتشار وتقويض سلوكيات النبذ؟
٤. ما مدى مساهمة القيادة الأبوية في حل المشاكل وتهدئة الصراعات ونبذ الكراهية؟
٥. هل يتم الاستعانة بتطبيق نموذج القيادة الأبوية في مواجهة مثل هذه الظواهر في مكان العمل؟

ثالثاً : أهمية الدراسة

١. تمثل الدراسة الحالية مساهمة عملية لمواجهة الظواهر السلبية المتمثلة بالنبذ في مكان العمل.
٢. زيادة الاعتماد على القيادة الأبوية كمحور إيجابي يمكن أن يساهم في حل النزاعات والصراعات في الشركة التي تشمل قيادة حاسمة، وقيادة خيرية، وقيادة أخلاقية .

٣. أن الدراسة الحالية تعد مساهمة جادة في عرض الأسس المعرفية والفكرية وإيجادها متمثلة بمتغيرات الدراسة (القيادة الأبوية، سلوكيات النبذ في مكان العمل) من خلال تناول عدد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية واستقراءها.
٤. تسهم هذا الدراسة إلى تقليل مستوى سلوكيات النبذ في مكان العمل فيما بين الموظفين والمسؤولين على كافة المستويات وذلك بتعزيز مفهوم القيادة الأبوية.

رابعاً : أهداف الدراسة

١. الإسهام في تقديم إيضاح فكري حول متغيرات الدراسة المتمثلة في (القيادة الأبوية، سلوكيات النبذ في مكان العمل) بما يشكل أساساً لدراسات قادمة.
 ٢. تشخيص مستويات ممارسة سلوكيات النبذ في شركة نور الكفيل الاهلية.
 ٣. تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة الأبوية سلوكيات النبذ في مكان العمل في الشركة المبحوثة.
 ٤. معرفة ما مدى تمكن او تسليح العاملين في الشركة المذكور سواء كان موظفين او مرؤوسين بمبادئ و أساسيات القيادة الأبوية لمواجهة هذه الظواهر والحد من انتشارها اكثر كالنبذ.
- خامساً: فرضيات الدراسة

❖ الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية عكسية بين متغير المستقل القيادة الابوية بأبعاد مجتمعة والمتغير التابع سلوكيات النبذ في مكان العمل بأبعاد المجتمع.

❖ الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية معنوية عكسية بين متغير المستقل القيادة الابوية بأبعاد المجتمع والمتغير التابع سلوكيات النبذ في مكان العمل بأبعاد مجتمعة.

سادساً : منهاج الدراسة

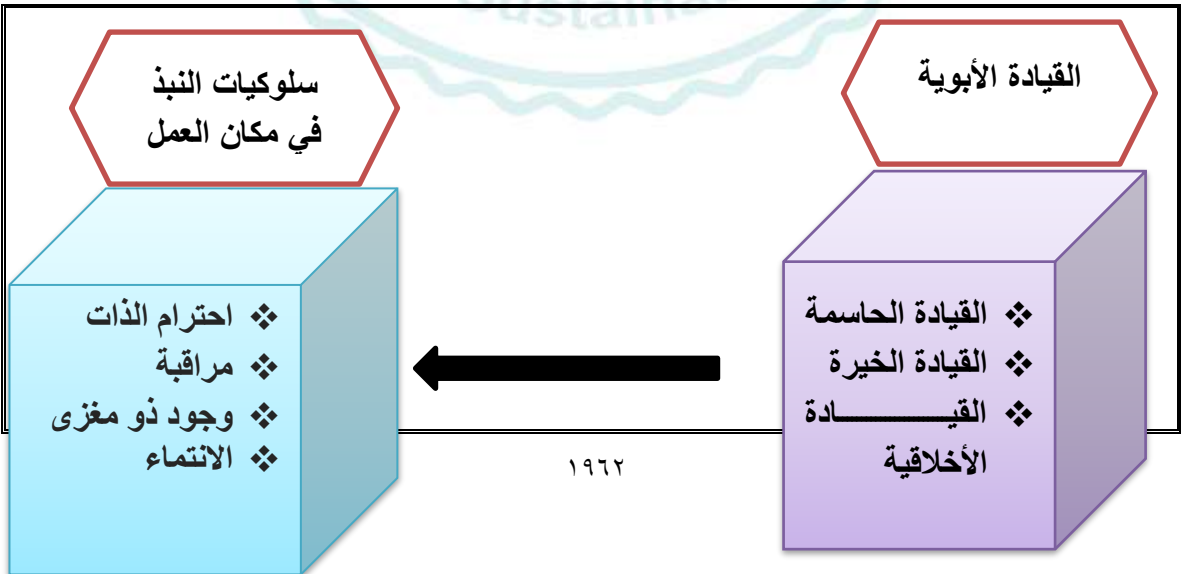
للإجابة عن تساؤلات الدراسة الحالية النابعة من مشكلة الدراسة وتحقيقاً لأهدافها الموضوعية، تبنى الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، ابتداء من وصف الظاهرة ووضع تساؤلاتها وفروضها، ثم تجميع البيانات وتحليلها إحصائياً للوصول الى النتائج الواقعية ، ولذلك تم الاعتماد على آراء عدد من العاملين في شركة نور الكفيل الاهلية للمنتوجات الغذائية. ومن اجل التوصل الى نتائج دقيقة تم بناء نموذج إحصائي يظهر طبيعة العلاقة بين المتغيرات (القيادة الأبوية و سلوكيات النبذ في مكان العمل) من خلال تبني أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية Structural Equation modeling .

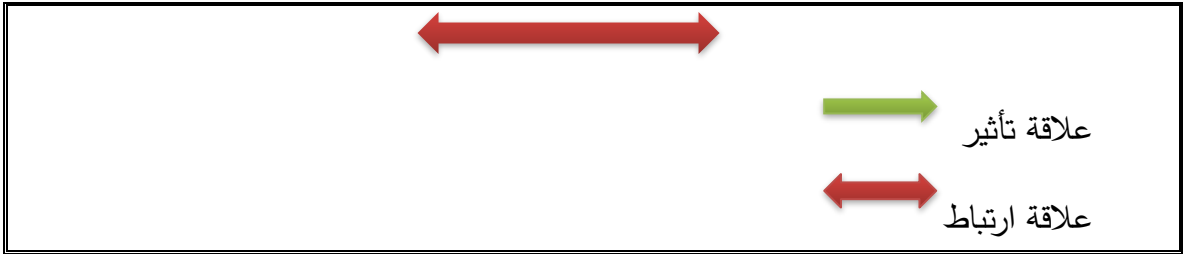
سابعا : نطاق الدراسة ومحدداتها

تم التركيز في هذه الدراسة من الناحية المعرفية والموضوعية على بيان وتوضيح أهمية القيادة الأبوية ودراسة سلوكيات النبذ في مكان العمل مع التركيز على الجوانب الفرعية للمتغيرين. وكانت تمثل الحدود العلمية للدراسة بالتركيز على الالتزام بأهداف الدراسة وتطلعاتها . فيما تمثلت الحدود البشرية بالعاملين في الشركة. بالإضافة الى ذلك كانت الحدود الزمنية تمثلت بالفترة الزمنية من (٢ / ٤ / ٢٠٢٣) الى (٢٠٢٣- ٥-٢٠٢٣).

سابعا : مخطط الدراسة الفرضي

استناداً الى مجموعة من الدراسات السابقة الخاصة بمتغيرين القيادة الابوية وسلوكيات النبذ في مكان العمل التي تم توصل من خلالها الى المخطط الفرضي للدراسة الحالية . بعد ذلك قام الباحث ببناء المخطط الفرضي وبيان العلاقة بين متغيري الدراسة الحالية.





المصدر: اعداد الباحث

الشكل (١) مخطط الدراسة الفرضي

المبحث الثاني: الجانب النظري والمعرفي لمتغيرات الدراسة

أولاً : مفهوم وتطور القيادة الأبوية

قبل أن نعرض إلى مفهوم القيادة الأبوية نذكر مفهوم القيادة وإن القيادة هي: عملية تؤثر على الناس من خلال توفير الغرض والتوجيه والتحفيز أثناء العمل لإنجاز المهمة وتحسين التنظيم (Braue, ٢٠٠٨:٢٠). ويرى (Mathis, ٢٠١٠:١٩) بأن القيادة هي عملية يؤثر من خلالها الفرد على مجموعة من الأفراد لتحقيق الهدف.

أما بالنسبة لمفهوم القيادة الأبوية فإن النشأة والتطور ظهر حيث أكتشف أسلوباً فريداً في التحكم / القيادة يُشار إليه باسم الأبوة، ويمارس على نطاق واسع بين أصحاب / مديري المجموعات العائلية الخاصة باللغة الصينية في الخارج (Farh et al., ٢٠٠٨:١٧١). وأشار (Cheng et al., ٢٠١٤:٨٣) إلى أن القيادة الأبوية هي واحدة من أنماط الإدارة السائدة في آسيا.

وأشار (Bai et al., ٢٠١٩:١) في السبعينيات، بدأ العلماء بمراعاة إن الأبوة هي أسلوب تلاعب / قيادة معينة بشكل خاص في الوكالات التي تتم إدارتها عن طريق الصين وفي عدد قليل من المؤسسات في جنوب شرق آسيا.

ووصفها (Wu&Tsai, ٢٠١٢:٥١١) بأنها قيادة حاسمة، وقيادة خيرية، وقيادة أخلاقية، إذ شملت القيادة الخيرية: العلاقات مع المرؤوسين الذين يظهرون الاهتمام، وأكدت القيادة الأخلاقية اتخاذ القرارات الأخلاقية، وشملت القيادة الحاسمة السيطرة الصارمة واستخدام القوة عندما يتعلق الأمر بالمرؤوسين. ويرى (Li, ٢٠١٤:٣) بأنها أسلوب إدارة فعال وواسع في وكالات الأعمال

الصينية، وخاصة في الشركات المملوكة للعائلة. وأشار (Sungur et al., ٢٠١٩:٣) إن أسلوب القيادة للمديرين أمر حيوي للغاية وخاصة لإدارة والسيطرة على الظواهر السلبية كالنبذ إذ تسمح لهم بالقدرة على أداء الأنشطة المؤسسية بشكل أكثر فعالية وصحة كما هو الحال في الشركات الأخرى، تؤثر الأساليب القيادية لمديري المستشفيات على البيئة التنظيمية وسلوك الموظفين والتأثيرات فأن الأبوة هي سمة ثقافية بارزة للمجتمعات التقليدية في آسيا وجنوب الولايات المتحدة والشرق الأوسط. بالإضافة الى ذلك يعرف الباحث القيادة الأبوية على إنها: مجموعة من الأساليب التي يتبعها القائد بحسب نظام داخلي متفق عليه ضمن إدارة مشروع معين كإدارة شركة أو إدارة مؤسسة أو رب أسرة ويتصرف القائد بحيوية ونشاط و بانتظام وروح القيادة مع المرؤوسين في ذلك المشروع الذي تم ذكره آنفا لتحقيق أهداف المنظمة.

ثانيا : أبعاد القيادة الأبوية

تتكون القيادة الأبوية من ثلاثة أبعاد التي ذكرها أيضا هذه الأبعاد كل من (Cheng et al., ٢٠٠٩:٣٢)، (Niu et al., ٢٠١٦:٤٦)، (Zheng, ٢٠١٦:٤٦)، واستناداً لما تقدم قد بين الباحث أن المقياس المعتمد هو مقياس (Cheng et al., ٢٠٠٤) لقياس القيادة الأبوية كونه يتناسب مع العينة وبيئتها وهذا أكثر استخداماً في البحوث التي تتكون من الأبعاد الآتية:

١. القيادة الحاسمة: أن القيادة الحاسمة تتمتع بالقوة المطلقة التي لا يمكن الطعن فيها والمرؤوسون يخضعون لسيطرة محكمة، ويتوقع أن يكونوا مطيعين تقريبا (Chen, ٢٠١٣:٨٤). يُعرف (Bernheim&Bodoh-Creed, ٢٠٢٠:١٤٦) القيادة الحاسمة بأنها القدرة على اتخاذ قرار في الوقت المناسب على الرغم من عدم اليقين. بالإضافة الى ذلك يعرف الباحث القيادة الحاسمة بانها مجموعة من الأساليب التي يتبعها القائد بسلطته على الموظفين في المنظمة ويتمتع بقوة واتخاذ القرارات بحسم وعلى الموظفين أطاعته.

٢. القيادة الخيرة: تشير القيادة الخيرة إلى سلوك القائد الذي يُظهر اهتمامات شاملة بشأن المرؤوس الشخصي أو العائلي بشكل صحيح (Farh&Cheng, ٢٠٠٠:٩٤). وذكر (Cicellin et al., ٢٠١٥:١٠٧) أن كلمة "الخير" هي الطريقة التي يشير بها سلوك القائد إلى الاهتمام برفاهية الشخص أو الأسرة الخاصة للمرؤوسين وتشير الأبوية الخيرة الجيدة إلى أن القائد يحترم

مرؤوسيه، ويلبي مشاعرهم واحتياجاتهم الشخصية، ويوفر لهم الدعم المناسب. وبين (Wu et al., ٢٠٢٠:٢) أن القيادة الخيرة هي شكل آخر من أشكال القيادة الإيجابية. يُظهر المشرفون المحسنون سلوكيات إيجابية ، مثل التفاعلات بين المشرفين والمرؤوسين ، والتي توفر رعاية شاملة للموظفين وأطفالهم وعائلاتهم وتعرب عن قلقها ، هذا السلوك له تأثير كبير على مواقف الموظفين وسلوكهم في مكان العمل ومجال الأسرة.

٣. القيادة الأخلاقية: ويعرف (Wu et al., ٢٠١٢: ١٠٠) على أنها سلوك رائد في الحركة يوضح فضائل الشخصية المتقدمة وقوة الإرادة وإنكار الذات. بالإضافة الى ذلك إن نهج القيادة الأخلاقية الذي يظهره المشرفون على النزاهة الشخصية والأخلاقية المفرطة ولا يسيئون استخدام سلطتهم أو يسرقون هويات أخرى (Qiu et al., ٢٠١٨:١). علاوة على ذلك أن القيادة الأخلاقية أنها تمثل سلوك القائد في إظهار النزاهة الفائقة والميزة المميزة غير العامة، وقوة العقل، ونكران الذات (Chen et al., ٢٠١٩: ٣) .

ثانياً: سلوكيات النبذ في مكان العمل

أولاً: مفهوم النبذ في مكان العمل

يُعرف النبذ على أنه تصوّر الشخص للتجاهل أو الرفض من قبل الآخرين في منظمة تعتبر تجربة مؤلمة وسلبية ، وقد حرمت مشاعر الإقصاء الأفراد من الاجتماع مع الآخرين مما يفي بالفعل باحتياجاتهم النفسية ، وقد تقلل التجربة المؤلمة للفرد من التقدير إذا كان مدعوماً برغبة اجتماعية ، فإن النزعة هي ظاهرة شائعة في بيئة تنظيمية. كشفت التحقيقات التي أجراها أن خمسة وسبعين بالمائة ممن أجريت معهم المقابلات يعانون من النبذ ، في حين أظهر تحليل آخر أن ستة وستين بالمائة يواجهون قضية المعاملة الصامتة في المنظمات التي يكون للنبذ أثر غير موات على كل من الأشخاص والمنظمات مثل الفقراء الصحة الجسدية (Naz et al, ٢٠١٧: ٤٩٠) . ويشير بشكل خاص إلى الإدراك الذاتي للموظفين الذين يتم تجاهلهم أو رفضهم من قبل الآخرين في مكان العمل. ينظر الموظفون إلى السخرية أثناء عملهم وإهمالهم من القادة والزملاء في مكان العمل الذي هو النبذ. بمجرد تعرض الموظفين لهذه الإهمال ، سيؤثرون بشكل كبير على حماسهم للعمل. ويعد إنه نوع من الألم الخفي في المنظمة ، مما يؤثر بشكل خطير على نفسية وموقف الموظفين (Li &

(Zhang, ٢٠١٩:٣٠٨). وللاطلاع على المزيد من الآراء والمفاهيم للباحثين والكتاب بخصوص النبذ في مكان العمل يمكن من خلال الجدول (١) :

التعريف	الباحث والسنة
الذي يعرف بأنه "المدى الذي يدرك فيه الفرد أنه يتم تجاهلها أو استبعادها من قبل الآخرين" في مكان العمل ، هو السائد في المنظمات تم العثور على النبذ في مكان العمل كنوع من سوء المعاملة بين الأشخاص لجلب عواقب سلبية على مواقف الموظفين تجاه العمل ، مثل انخفاض الرضا الوظيفي ، وارتفاع نية دوران الموظفين ، وخفض الرفاهية الشخصية ، مثل الإرهاق العاطفي والضيق النفسي .	(Wu et al, ٢٠١٥:٣)
هو نوع من المماثلة الاجتماعية الموجهة ضد أحد زملائه ، ويرفض التعاون أو إدراج الآخر في جميع المواقف الاجتماعية عندما يكون ذلك مطلوبًا.	(Li, ٢٠١٩:٨)
يُعرّف بأنه "تجربة مؤلمة ومفرطة تتسبب في الشعور بالألم الاجتماعي".	((Abubakar et al, ٢٠١٨: ٢)

المصدر: أعداد الباحث

جدول (١) آراء الباحثين والكتاب في النبذ في مكان العمل

ثانيا : أبعاد النبذ مكان العمل

ذكر (van Beest & Williams, ٢٠٠٦:٩١٨) أبعاد ومؤشرات النبذ في مكان العمل التي يتكون من أربعة أبعاد وهي كل من احترام الذات والانتماء و وجود ذو مغزى و التحكم. وسوف يتم التطرق اليهما بشكل تفصيلي كما يأتي:

١. احترام الذات Self-Esteem : إن النبذ يهدد احترام الذات لأن الأفراد يفسرون استبعادهم على أنه نتيجة كونهم غير محبوبين (van Beest & Williams, ٢٠٠٦:٩١٨). يشير تقدير الذات إلى التقييم الذاتي للفرد لقيمته أو قيمتها كشخص . والأهم من ذلك ، أن تقدير الذات لا يعكس بالضرورة مواهب وقدرات الشخص الموضوعية ، أو حتى كيف يتم تقييم الشخص من قبل الآخرين. علاوة على ذلك ، يُنظر إلى تقدير الذات بشكل عام على أنه "الشعور بأن المرء جيد بما فيه الكفاية" ، وبالتالي فإن الأفراد الذين يتمتعون بتقدير الذات العالي لا يعتقدون بالضرورة أنهم متفوقون على الآخرين وبالتالي ، فإن احترام الذات ينطوي على

مشاعر قبول الذات واحترام الذات ، على عكس الاحترام المفرط للذات والتعظيم الذاتي الذي يميز الأفراد النرجسيين (٣:٢٠١٤ , Orth & Robins) . علاوة على ذلك يشعر الأفراد المنبوذون بأنهم ارتكبوا خطأ أو أن هناك شيئاً غير جذاب بطبيعتهم ، مما يهدد إحساسهم باحترام الذات (Ferris ,٢٠٠٨: ١٣٤٩) .

٢. الانتماء Belongingness: النبذ يهدد الحاجة للانتماء لأنه يفصل الفرد عن الجماعة (٩١٨:٢٠٠٦ , van Beest & Williams) . تشير الأبحاث التجريبية إلى أن الانتماء يعزز الدافع للتعاون والامتثال للفئات الاجتماعية. حيث أن وجود الانتماء يزيد من دافع الفرد للمساعدة. بالإضافة إلى ذلك ، وجد أن الانتماء يؤثر بشكل إيجابي على الامتثال. علاوة على ذلك أن الانتماء قد يدفع الأفراد إلى إعطاء وزن أكبر لمصالح المجموعة ، والذي بدوره قد يولد مثل هذه السلوكيات. بعبارة أخرى ، قد يولي الأفراد ذوو الانتماء العالي أهمية أكبر للجماعة وأهدافها ، مما يزيد من استعدادهم للامتثال لقواعدها ومساعدة الأعضاء الآخرين في المجموعة ، (١١٣٢: ٢٠٠٧ Den Hartog & De Hoogh) . بالإضافة إلى ذلك يؤثر النبذ على شعور الفرد بالانتماء من خلال التهديد بإخراج الفرد من المجموعة. توصلت الأبحاث إلى أنه حتى الحد الأدنى من أشكال النبذ ، مثل الاستبعاد من لعبة القذف بالكرة المحوسبة ، يمكن أن تقلل من الشعور بالانتماء ، وتقلل من هوية الفرد مع مجموعة العمل (١٣٤٩: ٢٠٠٨ , Ferris) .

٣. السيطرة Control : أن النبذ يهدد الحاجة إلى السيطرة لأنه على عكس الحاجة أو حتى التشابك المادي ، فإن النبذ يكون أحادي الجانب ولا يتأثر برد فعل الفرد (٩١٨:٢٠٠٦ , Williams & van Beest) . علاوة على ذلك عندما يتم نبذ الأفراد ، يتم تقويض إحساسهم بالسيطرة ، حيث لا تثير أفعالهم أي رد فعل من الآخرين ، وليس لديهم أي طريقة لإنهاء النبذ (Ferris (١٣٤٩: ٢٠٠٨) .

٤. وجود ذو مغزى Meaningful Existence: النبذ ليس مجرد استعارة للموت، حيث يهدد إحساس الأفراد بالوجود والاعتراف ، ولكن أيضاً في الحالات القصوى ، يؤدي إلى الموت البشر (٩١٨ : ٢٠٠٦ , van Beest & Williams) .

بالإضافة الى ذلك يمثل النبذ شكلاً من أشكال "الموت الاجتماعي" ، ويقدم معاينة لما ستكون عليه الحياة إذا لم يكن المرء موجوداً. تهدد إشارات الفناء والموت هذه إحساس المرء بوجود هدف. بالإضافة إلى ذلك ، فقد ثبت أن النبذ يسبب استجابات غير قادرة على التكيف. توصلت الأبحاث المخبرية التجريبية حول الاستبعاد الاجتماعي إلى أن الأشخاص المستبعدين هم أكثر عرضة لأن يكونوا عدوانيين ، سواء تجاه أولئك الذين استبعدوهم أو تجاه الآخرين غير المتورطين. أيضاً هم أقل عرضة للانخراط في السلوكيات الاجتماعية أو المفيدة: (Ferris, ٢٠٠٨, ١٣٤٩).

المبحث الثالث: التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة

أولاً : الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

الإحصاء الوصفي لمتغير القيادة الأبوية

يتمثل الإحصاء الوصفي لمتغير القيادة الأبوية المتكون من ثلاثة أبعاد وهي (القيادة الحاسمة والقيادة الخيرة والقيادة الأخلاقية) . إذ بلغت نسبة حضور وتوافر هذا المتغير لدى عينة البحث (عاملين شركة نور الكفيل) بـ (٥٩%) ، وهو ليس بالمستوى الملبى للطموح، الذي يدل على ان عينة البحث العاملين في شركة نور الكفيل في امس الحاجة الى القيادة الأبوية من قبل المرؤوسين والإدارة العليا في المنظمة لجعل بيئة العمل اكثر منافسة واستقرار وبعيدة عن سلوكيات السلبية . وهذا المتغير يتمتع بوسط حسابي يبلغ (٢.٩٨١) وهو اقل بقليل من الوسط الفرضي المقدر بـ (٣) ، و بانحراف معياري يبلغ (٠.٩٣٩) . وحصل بعد القيادة الخيرة اعلى مستوى قد بلغ معدل انتشار هذه البعد بنسبة (٦١ %) وبوسط حسابي (٣.٠٥٤) ، فيما حقق البعد الأقل هو بعد القيادة الحاسمة بنسبة (٥٧ %) وبوسط حسابي (٢.٨٩٦) والبحث قد اعتمد المدرج الخماسي ليكرت. كما موضح في الجدول (٢) نتائج أبعاد المتغير و فقراته.

جدول (٢) الإحصاء الوصفي لمتغير القيادة الأبوية

أبعاد متغير القيادة الأبوية وفقراتها	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
q١	٢.٧٠٧	٠.٨٧٦	٥٤ %
q٢	٣.٢٧١	٠.٨٥٧	٦٥ %

q٣	٣.١٠٥	٠.٨٨٧	% ٦٢
q٤	٢.٥٠١	١.٠٥٩	% ٥٠
مجموع بعد القيادة الحاسمة	٢.٨٩٦	٠.٩١٩	% ٥٧
q٥	٣.٣١٨	٠.٩٣٤	% ٦٦
q٦	٢.٥٦١	١.٠٠٥	% ٥١
q٧	٣.٠٢٢	١.٠٤٣	% ٦٠
q٨	٣.٣١٧	٠.٩٩٨	% ٦٦
مجموع بعد القيادة الخيرة	٣.٠٥٤٥	١.٠٠٦٢٥	% ٦١
q٩	٣.٢٤٥	٠.٨٣٧	% ٦٤
q١٠	٢.٨٦٧	٠.٨٧٦	% ٥٧
q١١	٣.١٢٤	٠.٩٨٧	% ٦٢
q١٢	٢.٧٣٥	٠.٨٦٤	% ٥٤
مجموع بعد القيادة الأخلاقية	٢.٩٩٢	٠.٨٩١	% ٥٩
مجموع متغير القيادة الأبوية	٢.٩٨١	٠.٩٣٩	% ٥٩

المصدر: مخرجات spss ٢٦

الإحصاء الوصفي لمتغير النبذ في مكان العمل

يتمثل الإحصاء الوصفي لمتغير النبذ في مكان العمل المتكون من أربعة أبعاد وهي (احترام الذات والمراقبة وجود ذو مغزى والانتماء) . إذ بلغت نسبة حضور وتوافر هذا المتغير لدى عينة البحث (عاملين شركة نور الكفيل) بـ (٧١%)، وهو بالمستوى العالي، الذي يدل على ان عينة البحث العاملين في شركة نور الكفيل يعانون من انتشار سلوكيات النبذ في مكان العمل المتمثلة في التجاهل والإكراه والاستبعاد من قبل المرؤوسين والإدارة العليا في المنظمة كذلك على المستوى الأفقي بين العاملين. . وهذا المتغير يتمتع بوسط الحسابي يبلغ (٣.٥٦٧) وهو اقل اعلى من الوسط الفرضي المقدر بـ (٣) ، و بانحراف معياري يبلغ (١.٠٦٧) . وحصل بعد الانتماء اعلى مستوى قد بلغ معدل انتشار هذه البعد بنسبة (٧٢ %) وبوسط حسابي (٣.٦٢٤) ، فيما حقق البعد الأقل هو بعد احترام الذات بنسبة (٦١ %) وبوسط حسابي (٣.٥٩٩) والبحث قد اعتمد المدرج الخماسي ليكرت. كما موضح في الجدول (٣) نتائج أبعاد المتغير وقراته.

جدول (٣) الإحصاء الوصفي لمتغير النبذ في مكان العمل

الأهمية النسبية	لانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أبعاد متغير القيادة الأبوية وفقراتها
٦٦ %	٠.٩١٧	٣.٤٥٩	q١٣
٥١ %	٠.٨٠٤	٣.٨٦٧	q١٤
٦٠ %	٠.٩٧	٣.٥٦١	q١٥
٦٦ %	٠.٨٨٣	٣.٥١	q١٦
٦١ %	٠.٨٩٣	٣.٥٩٩	مجموع بعد احترام الذات
٧١ %	١.١٦٩	٣.٥٨٦	q١٧
٦٧ %	١.٢٠٤	٣.٣٩٢	q١٨
٧٣ %	١.٢٢١	٣.٦٨٦	q١٩
٦٨ %	١.١٢٩	٣.٤٠٢	q٢٠
٧٠ %	١.١٨٠	٣.٥١٦	مجموع بعد المراقبة
٦٩ %	١.٠٦١	٣.٤٦٩	q٢١
٧١ %	١.٠٢٣	٣.٥٧١	q٢٢
٦٦ %	١.١٣٣	٣.٣٣٧	q٢٣
٧٤ %	١.١٢٥	٣.٧٤٣	q٢٤
٧٠ %	١.٠٧٩	٣.٥٣	مجموع بعد وجود ذو مغزى
٧٢ %	١.١٨٩	٣.٦٢٢	q٢٥
٧٣ %	١.٢٠١	٣.٦٨٢	q٢٦
٧٣ %	١.٠٤٨	٣.٦٧٣	q٢٧
٧٠ %	١.٠٢٢	٣.٥٢	q٢٨
٧٢ %	١.١١٥	٣.٦٢٤	مجموع بعد الانتماء
٧١ %	١.٠٦٧	٣.٥٦٧	مجموع متغير النذب في مكان العمل

المصدر: مخرجات spss ٢٦

ثانيا : اختبار الفرضيات

أولا : فرضيات الارتباط

الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية عكسية بين متغير المستقل القيادة الأبوية بأبعاده مجتمعة والمتغير التابع سلوكيات النبذ في مكان العمل بأبعاده المجتمعة.

تتضح النتائج من خلال الجدول (٤) أن المتغير المستقل القيادة الأبوية يرتبط ارتباطاً عكسياً بالمتغير التابع النبذ في مكان العمل بمقدار ارتباط يبلغ (-٠.٧٣٢) . وله قيمة معنوية تبلغ (٠.٠٠٠)، وهذه يعني ان القيادة الأبوية تعالج او تحد من انتشار سلوكيات النبذ في مكان العمل وعلية تقبل الفرضية.

بالإضافة إلى ذلك أن بعد القيادة الحاسمة يرتبط ارتباطاً عكسياً بمتغير النبذ في مكان العمل ، اذا بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (-٠.٥٣٣) . وله قيمة معنوية تبلغ (٠.٠٠٠) وعلية تقبل الفرضية. وهذه يدل على ان كل ما تعمل الشركة على اتباع قيادة حاسمة تساهم في السيطرة على سلوكيات النبذ في مكان العمل.

بالإضافة إلى ذلك أن بعد قيادة الخيرة يرتبط ارتباطاً عكسياً بمتغير النبذ في مكان العمل ، اذا بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (-٠.٦٣٧) . وله قيمة معنوية تبلغ (٠.٠٠٠) وعلية تقبل الفرضية. وهذه يدل على ان كل ما تعمل الشركة على اتباع قيادة خيرة تكون اكثر قدرة على الحد من سلوكيات النبذ في مكان العمل.

بالإضافة إلى ذلك أن بعد القيادة الأخلاقية يرتبط ارتباطاً عكسياً بمتغير النبذ في مكان العمل ، اذا بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (-٠.٦١٤) . وله قيمة معنوية تبلغ (٠.٠٠٠) وعلية تقبل الفرضية. وهذه يدل على ان كل ما تعمل الشركة على تبني قيادة أخلاقية في التعامل مع موظفين تكون اكثر سيطرة على منع انتشار سلوكيات النبذ في مكان العمل.

جدول (٤) فرضيات الارتباط

Correlations

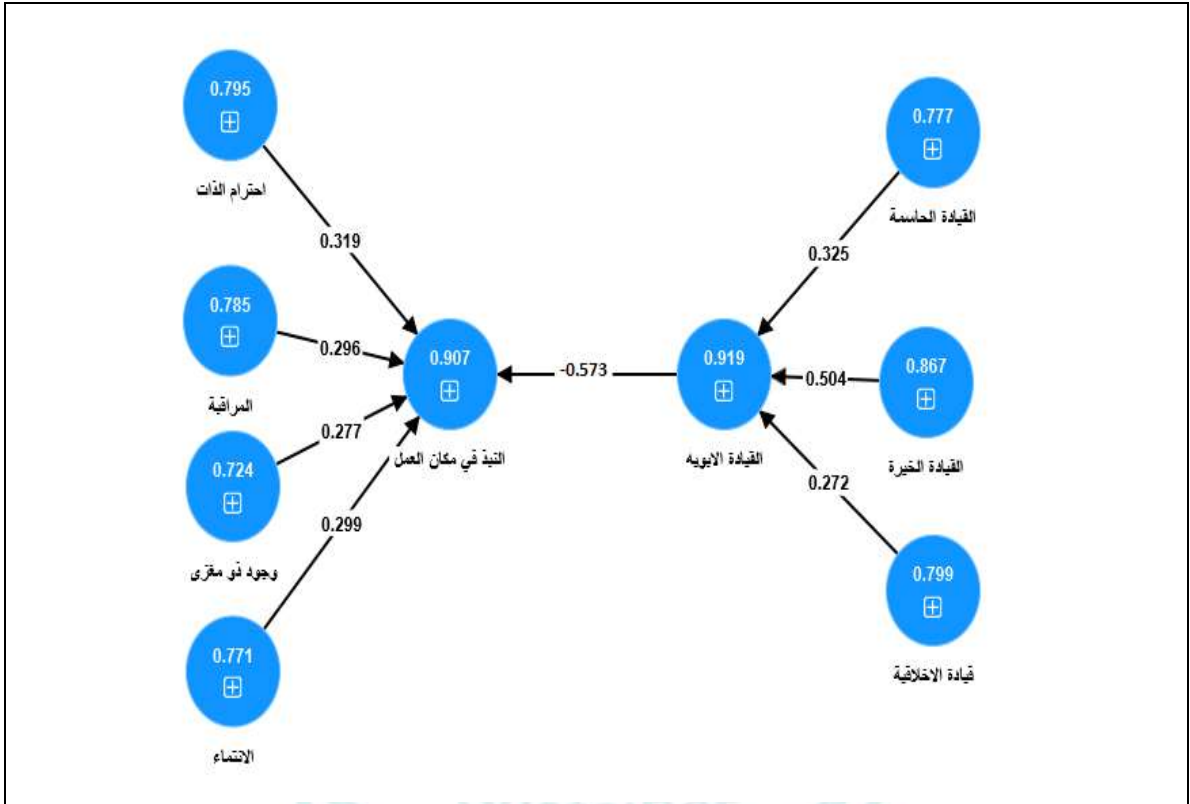
المتغيرات وأبعادها		القيادة الحاسمة	قيادة الخيرة	قيادة الأخلاقية	القيادة الأبوية	النذب في مكان العمل
القيادة الحاسمة	Pearson Correlation	١	.٥١٢**	.٤٣٣**	.٧٩٣**	-.٥٣٣**
	Sig. (٢-tailed)		٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠
	N	٩٧	٩٧	٩٧	٩٧	٩٧
قيادة الخيرة	Pearson Correlation	.٥١٢**	١	.٦٧٩**	.٨٦٠**	-.٦٣٧**
	Sig. (٢-tailed)	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠
	N	٩٧	٩٧	٩٧	٩٧	٩٧
قيادة الأخلاقية	Pearson Correlation	.٤٣٣**	.٦٧٩**	١	.٨٢٨**	-.٦١٤**
	Sig. (٢-tailed)	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠
	N	٩٧	٩٧	٩٧	٩٧	٩٧
القيادة الأبوية	Pearson Correlation	.٧٩٣**	.٨٦٠**	.٨٢٨**	١	-.٧٣٢**
	Sig. (٢-tailed)	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠
	N	٩٧	٩٧	٩٧	٩٧	٩٧
النذب في مكان العمل	Pearson Correlation	-.٥٣٣**	-.٦٣٧**	-.٦١٤**	-.٧٣٢**	١
	Sig. (٢-tailed)	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠
	N	٩٧	٩٧	٩٧	٩٧	٩٧

** . Correlation is significant at the ٠.٠١ level (٢-tailed).

المصدر: مخرجات spss ٢٦

ثانيا: فرضيات التأثير

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية عكسية بين متغير المستقل القيادة الأبوية بأبعاده المجتمعة والمتغير التابع سلوكيات النبذ في مكان العمل بأبعاده مجتمعة. للتأكد من صحة الفرضية استعان الباحثين بالبرنامج الإحصائي Smart PIs الذي يتطلب بناء نموذج هيكل يجمع المتغيرين البحث، وكما موضح في الشكل الاتي (٢) :



المصدر: مخرجات برنامج الاحصائي Smart PIs

من خلال الشكل (٢) ومن خلال بيانات الجدول (٥) يتم التوصل إلى ان المتغير المستقل القيادة الأبوية تؤثر تأثيرا معنويا عكسيا في النبذ في مكان العمل بمعدل تأثير يبلغ (-٠.٥٧٣) وعند مستوى معنوية تبلغ (٠.٠١) وعند مقارنة مع مستوى المعنوية (٠.٠٥) تقبل الفرضية وتدل على ان متغير النبذ في مكان العمل يتناقص بمقدار(٥٧%) عندما يزداد الاعتماد على القيادة الأبوية

وحدة واحدة. وبلغت قيمة $(R^2=0.328)$. وهذه النتائج تؤكد قبول الفرضية تأثير القيادة الأبوية في الحد من النبذ في مكان العمل. كما موضح في الجدول (٥):

جدول (٥) اختبار فرضية التأثير الرئيسية

مسار الفرضية	معامل التأثير B	قيمة R^2	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية	نتيجة الفرضية
القيادة الأبوية -> النبذ في مكان العمل	-0.573	0.328	0.059	7.983	0.000	مقبولة

المصدر: مخرجات برنامج الاحصائي Smart PIs

المبحث الرابع : استنتاجات وتوصيات الدراسة

استنتاجات الدراسة

١. تظهر الدراسة ان عينة البحث تعاني من انتشار سلوكيات النبذ في مكان العمل بمستويات عالية.
٢. تبين ان القيادة الأبوية لدى شركة نور الكفيل ليس في المستوى الطموح الذي يستطيع من السيطرة والحد من النبذ على كافة مستوياته.
٣. ان القيادة الأبوية تعني ان القادة و المدراء يتبعون سياسات وأساليب تؤثر على العاملين في المنظمة وتحثهم اكثر على الاستمرار في العمل.
٤. ان سلوكيات النبذ في مكان العمل تعني التجاهل والاستبعاد من كافة المستويات ولا يقتصر على جانب واحد ويكون آفقي وعمودي .
٥. تم التوصل ان القيادة الأبوية تمارس سلوكيات وسياسات للحد من انتشار سلوكيات النبذ بنسبة تبلغ (٥٧ %) .

توصيات الدراسة :

١. ضرورة تطبيق مفاهيم وسياسات قادرة على التعامل مع سلوكيات النبذ في مكان العمل.
 ٢. ضرورة الاستفادة من القيادة الأبوية بأبعاده في الحد ومعالجة انتشار سلوكيات النبذ في مكان العمل.
 ٣. يجب توفير بيئة قادرة على احتضان العاملين وحل مشاكلهم دون السماح لهذه السلوكيات بالانتشار اكثر.
 ٤. توفير عقوبات وإجراءات رادعه عند ميل احد الموظفين بالنبذ من موظف اخر وتقليل من قيمة زميل اخر او استبعاد موظف اخر.
 ٥. ضرورة حسن التعامل المنظمة مع موظفيها وبين المرؤوسين ذاتهم وكذلك تشجيع على الموظفين على نبذ السلوكيات السلبية ونشر السلوكيات الأخلاقية الحميدة.
- مصادر الدراسة :

١. Abubakar, A. M., Yazdian, T. F., & Behraves, E. (٢٠١٨). A riposte to ostracism and tolerance to workplace incivility: a generational perspective. *Personnel Review of Management & Organization*, ١-١٨.
٢. Bai, S., Lu, F., & Liu, D. (٢٠١٩). Subordinates' responses to paternalistic leadership according to leader level. *Social Behavior and Personality: an international journal*, ٤٧(١١), ١-١٤.
٣. Bernheim, B. D., & Bodoh-Creed, A. L. (٢٠٢٠). A theory of decisive leadership. *Games and Economic Behavior*, ١٢١, ١٤٦-١٦٨.
٤. Braue, L. A. (٢٠٠٨). Comparing leadership scores of collegiate level basketball players and Army Reserve Officer Training Corps (ROTC) students.

٥. Chen, C. C. (٢٠١٣). How does paternalistic style leadership relate to team cohesiveness in soccer coaching?. *Social Behavior and Personality: an international journal*, ٤١(١), ٨٣-٩٤.
٦. Chen, Y., Zhou, X., & Klyver, K. (٢٠١٩). Collective efficacy: Linking paternalistic leadership to organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, ١٥٩(٢), ٥٨٧-٦٠٣.
٧. Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P., & Farh, J. L. (٢٠٠٤). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, ٧(١), ٨٩-١١٧.
٨. Cicellin, M., Mussolino, D., & Viganò, R. (٢٠١٥). Gender diversity and father–daughter relationships: understanding the role of paternalistic leadership in family firm succession. *International Journal of Business Governance and Ethics*, ١٠(١), ٩٧-١١٨.
٩. Den Hartog, D. N., De Hoogh, A. H., & Keegan, A. E. (٢٠٠٧). The interactive effects of belongingness and charisma on helping and compliance. *Journal of Applied Psychology*, ٩٢(٤), ١١٣١.
١٠. Farh, J. L., & Cheng, B. S. (٢٠٠٠). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In *Management and organizations in the Chinese context* (pp. ٨٤-١٢٧). Palgrave Macmillan, London.
١١. Farh, J. L., Liang, J., Chou, L. F., & Cheng, B. S. (٢٠٠٨). Paternalistic leadership in Chinese organizations: Research progress and future research directions. In *Leadership and management in*

- China: Philosophies, theories, and practices* (pp. ١٧١-٢٠٥). Cambridge University Press.
١٢. Ferris, D. L., Chen, M., & Lim, S. (٢٠١٧). Comparing and contrasting workplace ostracism and incivility. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, ٤, ٣١٥-٣٣٨.
١٣. Li, D., & Zhang, M. (٢٠١٩, December). Are They Isolating Me? The Influence of Workplace Ostracism on Employees' Turnover Tendency. In ٥th Annual International Conference on Social Science and Contemporary Humanity Development (SSCHD ٢٠١٩). Atlantis Press.
١٤. Mathis, B. K. (٢٠١٠). Educational leadership: A description of Saudi female principals in the eastern province of Saudi Arabia (Doctoral dissertation, Oklahoma State University).
١٥. Naz, S., Li, C., Khan, S., & ud din Khan, H. S. (٢٠١٧). Comparative analytical study of teachers' personality type (A and B) to study the consequences of ostracism. *International Journal of Scientific in Science, Engineering and Technology*, ٣(٥), ٤٨٨-٥٠٢. ISO ٦٩٠.
١٦. Niu, C. P., Wang, A. C., & Cheng, B. S. (٢٠٠٩). Effectiveness of a moral and benevolent leader: Probing the interactions of the dimensions of paternalistic leadership. *Asian Journal of Social Psychology*, ١٢(١), ٣٢-٣٩.
١٧. Orth, U., & Robins, R. W. (٢٠١٤). The development of self-esteem. *Current directions in psychological science*, ٢٣(٥), ٣٨١-٣٨٧.
١٨. Qiu, Y., Zhang, L., Teng, E., & Lai, T. (٢٠١٨, August). Cross-Level Effect of Team Paternalistic Leadership and Team Challenge Stressor

- on Employee's In-Role Performance. In ٢٠١٨ Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET) (pp. ١-٥). IEEE.
١٩. Sungur, C., Özer, Ö., Saygili, M., & Uğurluoğlu, Ö. (٢٠١٩). Paternalistic Leadership, Organizational Cynicism, and Intention to Quit One's Job in Nursing. Hospital topics, ٩٧(٤), ١٣٩-١٤٧.
٢٠. Sungur, C., Özer, Ö., Saygili, M., & Uğurluoğlu, Ö. (٢٠١٩). Paternalistic Leadership, Organizational Cynicism, and Intention to Quit One's Job in Nursing. Hospital topics, ٩٧(٤), ١٣٩-١٤٧.
٢١. van Beest, I., & Williams, K. D. (٢٠٠٦). When inclusion costs and ostracism pays, ostracism still hurts. Journal of Personality and Social Psychology, ٩١, ٩١٨-٩٢٨.
٢٢. Wu, W., Wang, H., & Lu, L. (٢٠١٨). Will my own perception be enough?: A multilevel investigation of workplace ostracism on employee voice. CHINESE MANAGEMENT STUDIES, ١٢(١), ٢٠٢-٢٢١.
٢٣. Wu, Y. C., & Tsai, P. J. (٢٠١٢). Multidimensional relationships between paternalistic leadership and perceptions of organizational ethical climates. Psychological reports, ١١١(٢), ٥٠٩-٥٢٧.
٢٤. Wu, Y. C., & Tsai, P. J. (٢٠١٢). Multidimensional relationships between paternalistic leadership and perceptions of organizational ethical climates. Psychological reports, ١١١(٢), ٥٠٩-٥٢٧.
٢٥. -Zheng, Y. (٢٠١٦). Fear and compliance: A study of antecedents, mediators and benefits of paternalistic leadership in China (Doctoral dissertation, Durham University).