

أثر اتباع الإدارة العليا لنمط القيادة الاصيلة كمدخل لتطوير الأداء الإداري  
دراسة على قطاع البترول المصري  
ولاء راشد محمد حسن

تحت إشراف :

أ.م.د/نجلاء حسن جمعة

أ.د/صلاح الدين إسماعيل صلاح الدين

**ملخص البحث:**

هدف البحث الحالي التعرف على أثر اتباع الإدارة العليا لنمط القيادة الاصيلة كمدخل لتطوير الأداء الإداري واختار البحث الدراسة على قطاع البترول المصري (شركة مصر للبترول) لتوزيع قائمة الاستقصاء للحصول على البيانات الاولية على عينة مكونة من ١٥٠ مفردة من المديرين في شركة مصر للبترول وتم استخدام اختبار (ت) عينات مستقلة وتوصلت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين اراء عينة الدراسة حول ابعاد القيادة الاصيلة.  
**الكلمات الافتتاحية:** الوعي الذاتي - المناخ الأخلاقي الإيجابي.

**Abstract:**

The aim of the current research is to identify the impact of following authentic leadership from higher management as an exit to developing managerial performance. the research chose studying on Egyptian petroleum sector (Misr petroleum company). The survey was relied on to obtain the primary data from point of view of managers in Misr petroleum company. the sample consisting of 150 individual managers. And the T test was used independent significant differences at the level (0.01) between the opinions of the study group about the dimensions of authentic leadership.

**Key Words:** self-Awareness-Positive ethical climate.

## مقدمة:

إن التطورات المعاصرة في العلوم الإدارية وتأثير التغيرات التكنولوجية والمعرفية في العلوم الأخرى وظهور الفلسفات والمفاهيم الجديدة التي تبرز العديد من التحديات التي تواجه المنظمات في العصر الحالي تتطلب تطوير رؤيا متكاملة تساهم في زيادة كفاءة وفاعلية الإدارة العليا وتحويلها الى قيادة أصيلة من خلال تزويدها بمجموعة متكاملة من المهارات الفكرية والتحليلية والإنسانية التي تساعد في هذا التوجه حتى تتمكن هذه الإدارة من تحقيق تميزها واستيعاب المتغيرات والمؤثرات المحيطة. (Wickes et al, 2108)

## أولاً: مصطلحات البحث:

### أ- الوعي الذاتي: (Self-awareness) :

الدرجة التي من خلالها يستطيع القائد فهم كيفية الاحساس بما حوله والوعي بنقاط قوته وضعفه وكيفية رؤية الآخرين له وكيفية تأثيره عليهم.

### هـ- المناخ الأخلاقي الإيجابي: (Positive ethical climate) :

مجموعة القيم والمعايير المشتركة بين أفراد المنظمة والتي تمثل خطوطاً توجيهية للمديرين في صنع القرار الأخلاقي ليسود للمنظمة جو أخلاقي يحفز على العمل.

## ثانياً: البحوث السابقة:

### ١- بحث (Lusin , 2014) :

درست العلاقة الإيجابية بين إدراج العاملين للقيادة الأصلية بأبعادها المختلفة ودرجه استجابة العاملين (المعرفية، والعاطفية، والمقصودة) إلى التغيير التنظيمي للمخطط وأن المنظمات إذا بادرت إلى تطوير وتعزيز القيادة الأصلية قبل أو أثناء عملية التغيير التنظيمي فإن الجهود المبذولة للتغيير سوف تتحقق نجاح أكبر ومن ثم مساعدة القادة والممارسين في تعديل الممارسات القيادية واختبار وتطوير القيادة الأصلية لضمان الاستفادة من سلوكيات القيادة التي تعزز نتائج التغيير التنظيمي.

## ٢- بحث (عشري ٢٠١٥) :

استطاع هذا البحث توسط القيادة الجديرة بالثقة (القيادة الأصيلة) في العلاقة بين تنوع الموارد البشرية والأداء الوظيفي بالتطبيق على الشركات الصناعية متعددة الجنسيات في مصر واستهدفت هذه الدراسة التعرف على أثر هذا التنوع مع توسط القيادة الأصيلة وتوصلت إلى أن استخدام القيادة الأصيلة كمتغير وسيط يؤثر على جوده وتحسن الأداء الوظيفي للموارد البشرية كما قامت بتحديد المشكلات التي تقاوم تطبيق نمط القيادة الأصيلة على الموارد البشرية المتنوعة.

## ٢- بحث (Reagoatal 2017) :

وتناول هذا البحث قيام القيادة الأصيلة بالتنبؤ بإمكانيات وقدرات فريق العمل واختيار كفاءات منها وكذلك التعرف على الدور الوسيط لكل من الالتزام العاطفي والأخلاقي لفريق العمل واستقامته وكذلك استهدفت التعرف على إمكانية الطرق المباشرة وغير المباشرة من خلال القيادة الأصيلة للتنبؤ بقدرات فريق العمل وتوصلت أن القيادة الأصيلة أثرت على الالتزام العاطفي لفريق العمل في ظل الدور الوسيط للالتزام العاطف

## ٣- بحث (Burdorn, 2017) :

تناول هذا البحث أبعاد القيادة الأصيلة ومدى ارتباطها بعضها البعض وأضاف بعداً للقيادة الأصيلة وهو المناخ الأخلاقي الإيجابي حيث وجد الباحث أن المناخ الأخلاقي الإيجابي يوجد جواً مناسباً لتطبيق باقي أبعاد القيادة الأصيلة الوعي الذاتي المعالجة المتوازنة شفافياً العلاقات المنظور الأخلاقي ووجد أن العلاقة الطردية بين الأبعاد الأربعة تزداد ارتباطاً بعد إضافة بعد المناخ الأخلاقي الإيجابي لأفراد فريق العمل

## ٤- بحث (نديم ٢٠١٩) :

تناول البحث دراسة مقارنة بين القيادة الأصيلة والقيادة الاستراتيجية وأثر أبعاد كل منهم على مناخ العمل التنظيمي وتم تطبيق الدراسة على الوزارات الفلسطينية متمثلة في وزاره العمل ووزارة التعليم وكان تعيينات الموظفين الذين تم التطبيق عليهم ١١٩ وزاره العمل و١٠٣ وزاره التعليم وتوصل البحث إلى أن أبعاد القيادة

الأصلية الوعي الذاتي ومعالجة المتوازنة هم الأكثر تأثيرا على المناخ التنظيمي في الوزارتين وكذلك التحولي والأخلاقي هم الأكثر تأثيرا في المناخ التنظيمي من أبعاد القيادة الاستراتيجية وإن الأكثر ارتباطا بالمناخ التنظيمي العام هو أبعاد القيادة الأصلية إجمالاً .

#### ٥- بحث (سلطان، ٢٠٢٠):

في هذا البحث تمت دراسة دور الإدارة العليا في تحقيق الرضا الوظيفي في وكالة غوت الفلسطينية وطبق من خلال تلك الدراسة انماط مختلفة من القيادة على عينه اجماليه ٩٤ مفردة في الوكالة وتوصلت الدراسة ان نمط القيادة الأخلاقية ونمط القيادة الأصلية هم النمطين اللذين لديهم علاقة طردية تؤثر ايجابيا في ارتفاع معدل الرضا الوظيفي لمفردات العينة مجتمع البحث.

#### ثالثا: مشكلة البحث :

في ضوء الدراسات السابقة (الفجوة البحثية) ومن خلال تحليل البيانات الثانوية ونتائج الدراسات الاستطلاعية توصلت الباحثة إلى مظاهر أولية تشير إلى وجود مشكلة البحث والتي تمثلت في الحاجة إلى تحديد مدى القصور المحتمل في إدراك الشركات التابعة لقطاع البترول المصري لأهمية نمط القيادة الأصلية قامت الباحثة بأجراء دراسة استطلاعية وذلك لتحديد مشكلة البحث وقد قامت الباحثة بسؤال عينة ميسرة حجمها ٦٠ مفردة في شركة مصر للبترول وكانت نتيجة الاستقصاء كالاتي:

- ان هناك قصور في فهم أهمية اتباع نمط القيادة الأصلية كما انه لم يكن هناك إدراك بنسبة معقولة لأبعاد القيادة الأصلية.

#### وباستعراض الظواهر السابقة يمكن للباحثة صياغة المشكلة على النحو التالي:

هناك قصور في فهم وتطبيق القيادة الأصلية من قبل القيادة العليا الامر الذي قد يكون انعكس على ممارسة هذا النمط في الشركة موضع التطبيق .

#### رابعاً: اهداف البحث :

١- دراسة تأثير متغيرات القيادة الأصلية في الشركة موضع الدراسة.

٢- تحديد أكثر الأبعاد المرتبطة بالقيادة الأصلية تأثيرا من القيادة العليا.

### ٣- تحديد درجة التأثير الناتج من اتباع نمط القيادة الأصيلة.

#### خامساً: فروض البحث:

##### - الفرض الرئيسي الأول:

(لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتطبيق لأبعاد القيادة الأصيلة (الوعي الذاتي، المعالجة المتوازنة، المنظور الأخلاقي، شفافية العلاقات، المناخ الأخلاقي الإيجابي) المستقبلية مأخوذة بصورة إجمالية ولكل بعد على حدي في الشركات الخاضعة للدراسة).

##### - الفرض الرئيسي الثاني:

(لا يوجد اختلاف معنوي بين إدراك العاملين لأبعاد القيادة الأصيلة (الوعي الذاتي – المعالجة المتوازنة – شفافية العلاقات – المنظور الأخلاقي – المناخ الأخلاقي الإيجابي) مجتمعة وفقاً لاختلاف طبيعة الشركة (قطاع البترول المصري وقطاع البترول البريطاني).

##### - الإطار المفاهيمي لمتغيرات البحث:

##### - الوعي الذاتي Self Awareness:

تدعم القيادة الأصيلة بعد وعي الذات، ويعتبر الوعي الذاتي الشخصي أحد المحددات الرئيسية ونقطة البداية للقيادة الأصيلة ويعتبر (Peterson et al, 2012) الوعي الذاتي على أنه ينطوي على التكرار الذي يوضح للقائد فهم تأثير أفعاله على الآخرين حيث تُصور نظرية القيادة الأصيلة القادة الفعالين بأن لديهم وعي عميق بكيفية تفكيرهم وتصرفاتهم ويتم النظر إليهم من قبل الآخرين بأنهم واعين بقيمهم الشخصية وقيم الآخرين ووجهات النظر الأخلاقية.

##### ٢- المعالجة المتوازنة Balanced Processing:

البعد الثاني من أبعاد القيادة الأصيلة هو بعد المعالجة المتوازنة للمعلومات والذي يعكس الدرجة التي من خلالها يوضح القائد تحليلاً موضوعياً للبيانات ذات الارتباط عند اتخاذ القرارات والتماس وجهات النظر التي تتحدى آراءهم الراسخة (Walumbwa et al., 2008).

### ٣- المنظور الأخلاقي Moral Perspective:

يعرف القائد الأصيل تأثير تصرفاته على الآخرين بسبب المنظور الأخلاقي الداخلي لديه من خلال وضع معايير مرتفعة للسلوك الأخلاقي. إن المنظور الأخلاقي الداخلي هو شكل من أشكال التنظيم الذاتي، حيث يتم ضبط السلوك بشكل هادف ينتج عنه عملية صنع قرار عادل يتم التعبير عنه من خلال السلوك الموجه أخلاقياً.

### ٤- شفافية العلاقات Relational Transparency:

إن المنظمات اليوم تتخذ القرارات بناء على المعلومات التي يتم جمعها وتحليلها، وتوزيعها بين الأطراف المعنية ويدعو (Hughes,2019) القادة الحاليين إلى تجاوز الاضطرابات التنظيمية من خلال شفافية العلاقات حيث أن القيادة هي علاقة بين القائد والأتباع حيث يتحرك القائد ويلبي رغبات الآخرين من خلال انضباط الحوار وإن شفافية العلاقات تعكس الانفتاح على الأفكار والمعلومات الجديدة التي يتم تفعيلها من خلال الحلقات الخارجية.

### ٥- المناخ الأخلاقي الإيجابي Positive Ethical Climate:

ظهر مصطلح " المناخ الأخلاقي في دراسة أعدتها كل من (مرزوق والصباغ ٢٠١٨) باعتبارهما رواد العلم الجديد في ذلك الوقت. إذ أكدوا أن لكل منظمة شخصية خاصة تتبع من منظومة أخلاق شأنها شأن الأفراد في ذلك، إذ تختلف كل منظمة في مناخها الأخلاقي تبعاً لتصورات العاملين فيها.

سادساً: أهمية البحث :

تنقسم أهمية البحث الى علمية وتطبيقية على النحو التالي :

#### ١- الأهمية العلمية:

- يمثل البحث إضافة متواضعة للكتابات التي تناولت نمط القيادة الأصلية وهو مفهوم إداري حديث يحتاج لمزيد من الأبحاث حتى يتم إتباعه من قبل الإدارة العليا ، كما تكمن أهمية الدراسة في أثر إتباع نمط القيادة الأصلية حيث ترى الباحثة أن هذا النمط القيادي يزيد من فرص تأهيل وإعداد الصف الثاني الأنسب لتولي مناصب الإدارة العليا.

## ٢ - الأهمية التطبيقية :

تتبع أهمية التطبيق على قطاع البترول المصري للمقارنة بقطاع البترول البريطاني نظراً لأهمية هذا القطاع للأمن القومي المصري وكذلك التوجيه الرئاسي بتطويره بما يتناسب مع أحدث أساليب الإدارة والقيادة  
سابعاً: الدراسة الاستطلاعية:

لتحديد ظواهر المشكلة وبناء الفروض قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية بهدف الاقتراب من الواقع العلمي لمجتمع البحث وذلك لتحقيق الأهداف التالية:

- ١- التعرف على ظواهر المشكلة وتحديد ويلورة مشكله وتساؤلات البحث.
- ٢- تكوين الفروض الأساسية للبحث.
- ٣- تحديد متغيرات البحث وتوصيف الخصائص العامة للمجتمع.

مرت الدراسة الاستطلاعية بمرحلتين هما جمع البيانات الثانوية ثم البيانات الأولية كالتالي:  
١- مرحلة البيانات الثانوية:

اعتمدت الباحثة في الدراسة الاستطلاعية على مجموعه من البيانات الثانوية التي تم الحصول عليها من الإدارة العامة للشؤون الإدارية بشركه مصر للبترول والهيئة العامة للبترول ويضم قطاع البترول في مصر ثلاث قطاعات (القطاع العام، القطاع الخاص، القطاع المشترك) ولاحظت الباحثة أن أعداد موظفي الإدارة العليا في شركة مصر للبترول نسبتهم بالنسبة لعدد العاملين الإجمالي في الشركة نسبة ٢,٧ % .  
شركة مصر للبترول :

### جدول رقم (١)

النسبة المئوية لأعداد المتدربين إلى إجمالي القوى العاملة لشركة مصر للبترول

الأعوام	٢٠١٣	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦	٢٠١٧	٢٠١٨
عدد المتدربين	٤٣١٤	٤١٠٣	٤٠٠٠	٣٢٠٥	٢٩١١	٢٧٨٠
إجمالي القوة العاملة	١٥٥٦٣	١٥٧٨٩	١٤٩٢٠	١٢٣٤٠	١١٠٠١	١٠٢٢١
ميزانية التدريب	٧٢٨٧٠٠٠	٧٦٥٤٠٠٠	٧٨٢٢٠٠٠	٧٩٣٦٠٠٠	٨٦١٣٠٠٠	٨١٦٥٠٠٠
النسبة المئوية لعدد المتدربين إلى إجمالي القوى العاملة	%٢٨	%٢٦	%٢٧	%٢٦	%٢٦	%٢٧

المصدر: من اعداد الباحثة من واقع بيانات شركة مصر للبترول المنشورة في مجلتها الربع سنوية.

## ٢ - مرحلة البيانات الأولية:

في إطار تحديد مشكلة الدراسة قامت الباحثة بإجراء بعض المقابلات الشخصية لعدد من المديرين العموم ومديرين العموم المساعدين في شركة مصر للبترول عدد (٤) مدير عام كإدارة عليا وعدد (١٥) مدير عام مساعد وعدد (٢٠) مدير إدارة تنفيذي كقيادات صف ثاني.

### ثامنا : الدراسة الميدانية:

#### - إعداد قائمة الاستقصاء:

اعتمدت الباحثة في جمع بيانات الدراسة الميدانية على قوائم الاستقصاء، حيث قام بتصميم قائمة الاستقصاء بغرض تحقيق أهداف البحث واختبار فروضه وبعد أن تأكدت الباحثة من أنها ملائمة لأهداف البحث قام بصياغتها في الشكل النهائي ثم قامت الباحثة بتوزيع الاستمارة على عينة البحث وإعطائهم الوقت الكافي لاستيفائها ثم تم جمعها ومراجعتها.

وحتى تتفق قائمة الاستقصاء مع أهداف البحث وتساعد في اختبار الفروض فقد تم تقسيم قائمة الاستقصاء الى ثلاثة أجزاء كالتالي:

#### الجزء الاول:

قياس القيادة الأصلية ويتكون من ٢١ سؤال وتتنوع الاسئلة لتوضيح المحاور الفرعية الاتية: الوعي الذاتي (٥ اسئلة)، المنظور الأخلاقي (٤ اسئلة)، المعالجة المتوازنة للمعلومات ٣ اسئلة، شفافية العلاقات (٤ اسئلة)، المناخ الاخلاقي الايجابي (٥ اسئلة).

#### عينة الدراسة:

اعتمدت الباحثة على طريقة العينة الميسرة وتضم عينة الدراسة مجموعة من العاملين في مجتمع الدراسة من ( مدير الإدارة العليا) في شركة مصر للبترول الذين تتوفر لدي (١٦٠) خبرة العلمية والقدرة في الحكم على أثر اتباع الإدارة العليا لنمط القيادة الأصلية وذلك بهدف الوصول الى نتائج واقعية ومفيدة، ولقد تم توزيع ٢٤٥ استمارة عن طريق التسليم والاستلام المباشر وبالاطلاع عليها والتدقيق فيها تبين أن هناك بعض استبيانات غير صالحة لأغراض التحليل الإحصائي نظرا لعدم تحقق



الشروط المطلوبة منها وبهذا يكون عدد الاستبيانات التي تم اعتمادها لغاية التحليل الإحصائي ( ١٦٠ استمارة شركة مصر للبترول).  
**أداة الدراسة:**

نظرا لطبيعة الوصفية للدراسة فقد تم استخدام الاستبيان (انظر الملحق) كأداة رئيسية لجمع البيانات وذلك لأنها تعتبر الأداة الملائمة لتحقيق اهداف الدراسة، بحيث تم صياغة وبناء فقرات الاستبيان اعتمادا على الخلفية النظرية وبعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بطبيعة الموضوع ووفقا لأسس العلمية.  
ولقد تم اعداد أسئلة الاستبيان على أساس ليكارت الخماسي الذي يتحمل خمس إجابات، وهذا لتحديد وتقييم آراء أفراد العينة حول فقرات الاستبيان، وبالتالي يسهل ترميز وتنميط الاجابات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (٢):

مقياس ليكارت الخماسي

البيان الدرجة	موافق بشدة ٥	موافق ٤	محايد ٣	غير موافق ٢	غير موافق بشدة ١
------------------	-----------------	------------	------------	----------------	---------------------

المصدر: من اعداد الباحثة

ولتحديد كل درجة من درجات الموافقة المتوسط الحسابي والأهمية النسبية الموافقة يكون بحساب طول المدى بين درجة ودرجة على النحو التالي:

**المدى = الحد الأعلى - الحد الأدنى**

المدى = ٥ - ١ = ٤ (٥ هي اعلى نقطة لمقياس ليكارت الخماسي و ١ هي أدنى نقطة فيه).

**طول المدى = ٤ / ٥ = ٠.٨** ثم إضافة العدد ٠.٨ الى اقل درجة في المقياس (أي العدد ١)، وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية، والجدول التالي يفسر النتائج:

الجدول رقم (٣):

المتوسط الحسابي والأهمية النسبية لدرجات سلم ليكارت الخماسي.

البيان الدرجة	غير موافق بشدة ١	غير موافق ٢	محايد ٣	موافق ٤	موافق بشدة ٥
المتوسط الحسابي	١.٨٠ - ٠.١	٢.٦٠ - ١.٨١	٣.٤٠ - ٢.٦١	٤.٢٠ - ٣.٤١	٥.٠٠ - ٤.٢٠
الأهمية النسبية	ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا

المصدر: من اعداد الباحثة

### أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (STATISTICAL PACKAGE FOR SOCIAL SCIENCES) والذي يرمز له اختصار (SPSS) في تحليل البيانات الدراسة، ولقد تم الاعتماد على بعض أساليبه التي تعتبر مناسبة في التحليل والتي تعتمد أساسا على نوع البيانات المراد تحليلها وعلى أهداف وفرضيات الدراسة، والمتمثلة في:

- **المدى:** ويساوي الحد الأعلى في المقياس ناقص الحد الأدنى في المقياس، ويستخدم في التعرف على الموقف المشترك لإجمالي أفراد العينة على كل عبارة وعلى كل محور.
- **التكرارات والنسب المئوية:** بغية التفريق بين فئات العينة، بناء على المعلومات الشخصية لأفرادها ومعرفة توجه إجابات أفراد العينة إلى إجمالي العينة، وتم اعتماد هذين المؤشرين في كافة عبارات
- **الاشكال البيانية:** وهي مخططات بيانية عبارة عن تمثيل مرئي للبيانات لتكون أوضح وأسهل للفهم.
- **المتوسطات والانحرافات المعيارية:** استخدمت المتوسطات الحسابية للتعرف على اتجاهات عينة الدراسة نحو الفقرات التي تقيس المتغيرات كما استخدمت الانحرافات المعيارية لبيان مدى تشتت أو تقارب إجابات عينة الدراسة.
- **معامل ارتباط بيرسون:** يستخدم لقياس درجة الارتباط، وهذا الاختبار يقوم بدراسة العلاقة بين متغيرين لمعرفة قوة العلاقة بينهم، وأيضا لحساب صدق الاتساق الداخلي والبنائي للاستبيان
- **معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach:** لتأكد من مدى ثبات أداة الدراسة.
- **اختبار ستودنت (student test):** يستعمل من أجل اختبار فرضية الدراسة وقياس العلاقة التي تربط المتغير التابع مع المتغير المستقل.
- **اختبار التوزيع الطبيعي:** لمعرفة نوع البيانات هل تتبع توزيع طبيعي أو لا

• اختبار **t (one sample t-test)**: وهو عبارة عن مقارنة متوسط حسابي لإجابات أفراد العينة مع متوسط فرضي، وذلك لإختبار فرضيات محاور الإستبيان لمعرفة إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة احصائية أم لا عند مستوى الدلالة المعنوية  $\alpha = 0.05$  وتم اعتماد على قيمة المتوسط الفرضي 3 لأن المقياس المستعمل ليكارت الخماسي متوسط القيم هو 3.

#### ثانياً: اختبار أداة الدراسة:

ان اختبار صدق وثبات أداة الدراسة من اهم خصائصها من أجل الحصول على نتائج لها مصداقية وموضوعية، فلقد تم دراستها من خلال الاستعانة بالتحكيم والذي يعرف بالصدق الظاهري وكذلك بالاعتماد على مجموعة من المقاييس.

#### أولاً: صدق الاستبيان:

##### ١. صدق الظاهري:

من أجل ضمان صدق أداة الدراسة وملاءمتها لجمع البيانات الميدانية تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من الأساتذة المحكمين ذوي الخبرة للاسترشاد بأرائهم وخبرتهم في المجال والتأكد من سلامة بناء الاستبيان من مختلف جوانبه، وعلى أساس اقتراحاتهم وتوصياتهم تم اجراء تعديلات وتصحيحات على الاستبيان ليصبح صالحاً لتوزيعه على عينة الدراسة واكثر تحقيقاً لأهداف البحث.

##### ٢. صدق الاتساق الداخلي:

يمثل الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، فهو يساهم في تحديد مدى ثبات الاستبيان وصدقه في قياس العلاقة المراد إثباتها، ولقد تم حسابه من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابع له كما يلي:

#### ◆ صدق الداخلي للمحور الأول (مستوي القيادة الأصلية بالشركة) :

بين كل فقرة من فقرات المحور Pearson يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط الأول والمعدل الكلي لفقراته كما يلي:

الجدول رقم (٤)  
الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول (القيادة الأصلية بالشركة)

الرقم	العبارة	معامل الارتباط Pearson	مستوى الدلالة
٠١	يقول رئيسي في العمل ما يعنيه.	.483**	.000
٠٢	تعترف الإدارة العليا بالأخطاء التي تحدث في العمل.	.626**	.000
٠٣	يخبرني رئيسي الحقيقة مهما كانت صعوباتها	.493**	.000
٠٤	يظهر رئيسي عواطفه الفعلية بشكل يتفق مع مشاعره.	.616**	.000
٠٥	يثبت رئيسي علي ان معتقداته تتوافق مع تصرفاته	.668**	.000
٠٦	بتخذ رئيسي قراراته بناءً علي قيمة الداخلية ومعتقداته	.335**	.000
٠٧	رئيسي في العمل يطلب من العاملين اتخاذ قراراتهم بناءً علي معتقداتهم.	.600**	.000
٠٨	يتخذ مديري في العمل قراراته الصعبة وفقاً لمعايير مرتفعة من السلوك الأخلاقي	.707**	.000
٠٩	يحرص رئيسي في العمل علي معرفة مشاعر العاملين نحو القرارات التي يتم اتخاذها.	.690**	.000
١٠	يحلل رئيسي البيانات والمعلومات المتعلقة باي مشكلة قبل اتخاذ القرار	.663**	.000
١١	يحرص مديري علي جمع كل المعلومات المتاحة حول المشكلة قبل اتخاذ خطوات حلها.	.603**	.000
١٢	يستمع رئيسي باهتمام لوجهات النظر المختلفة قبل التوصل لأي استنتاج.	.675**	.000
١٣	يشجع رئيسي العاملين علي التعبير عن ارائهم حتي لو اختلف عن قراراته.	.601**	.000
١٤	اجد المساعدة الكافية من جانب رئيسي لحل المشكلات التي تواجهني براحة نفسية	.486**	.000
١٥	يشجعي مديري علي التحدث عن المشكلات التي تواجهني براحة نفسية	.667**	.000
١٦	توجد فرصة كبيرة للحوار بين العاملين والرئيس بشأن النتائج المتعلقة بمستوي الاداء.	.597**	.000
١٧	تتبع الإدارة العليا الاجراءات والقوانين في ترقية جميع العاملين.	.478**	.000
١٨	يتميز نظام المكافآت بالعدالة بين جميع العاملين.	.531**	.000
١٩	تتوافق لدي الادارة العليا القناعة بأني أقوم بعملتي بلخلاص واستقلالية.	.645**	.000
٢٠	توافق الادارة العليا على المقترحات لحلول المشكلات التي تعود بالمنفعة علي الشركة.	.594**	.000
٢١	تتبنى الإدارة العليا معيار الكفاءة في العمل كحد أهم معايير اختيار القادة المستقبلين.	.542**	.000

\* عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

\*\* عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

الجدولية ٠.٠١، مما يدل ان عبارات هذا المحور جد مترابطة وذات ارتباط متناسق وصادقة لما وضعت لقياسه.

## ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي نفس النتائج او نتائج متقاربة لو تم إعادة توزيعه لأكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، ومن أجل التأكد من ثابته تم الاعتماد على معامل الفا كرونباخ (ملحق ٤) الذي يكون مقبولا كلما كان أكبر او يساوي ٠.٦٠، حيث كانت نتائج الاختبار موضحة في الجدول كما يلي:

### الجدول رقم (٥)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور أداة الدراسة

المحور	عدد العبارات	Alpha Cronbach
المحور الأول	٢١	٠.٩٠٣
الاستبيان الكلي	٤٢	٠.٩٠٤

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معامل ألفا كرونباخ لكل المحاور الاستبيان مرتفعة حيث سجلت (٠.٩٠٣ و ٠.٩١٥) وهي أكبر من ٠.٠٦ مما يدل على وجود اتساق داخلي داخل هذه المحاور، كما بلغت المعامل الاجمالي للاستبيان ٠.٩٠٤ وهو معامل مرتفع وقوي وقريب من الواحد بحث ان كلما اقترب معامل الفا كرونباخ من الواحد كلما دل ذلك على وجود اتساق وثبات داخلي مرتفع، وعليه فان الاستبيان يتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات ويمكن الاعتماد عليه دراسة التطبيقية وتحليل نتائجها من خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى تحليل نتائج الاستبيان الموزع على عينة الدراسة وتحليل وتفسير فقرات الاستبيان بالإضافة الى اختبار فرضيات الدراسة.

### تحليل وتفسير محاور الاستبيان:

يكون تحليل وتفسير إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات الإستبيان من خلال تحديد عدد التكرارات للإجابة عن كل سؤال وهذا وفق مقاييس ليكارت الخماسي، وحساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة على حدى، ثم تحديد رتبها أو أهميتها ضمن البعد الذي تنتمي إليه.

## أولاً: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الأول

يبين الجدول التالي آراء أفراد عينة الدراسة حول المحور الأول مستوى القيادة الأصلية، وقد تمثلت نتائج التحليل الإحصائي للفقرات من ٠١ إلى ٢١ كما يلي:

### جدول (٦)

#### تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على محور مستوى القيادة الأصلية

الرقم	العبرة	نسبة الاستجابة %					المؤشرات الإحصائية
		موافق تماماً	موافق	موافق الي حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً	
٠١	يقول رئيسي في العمل ما يعنيه.	١٠.٥	٣٥.٥	٢٩.٥	١٦	٧.٥	1.092
٠٢	تعترف الإدارة العليا بالأخطاء التي تحدث في العمل.	5	٢٧	٣٤	٢٧.٥	٦.٥	1.007
٠٣	يخبرني رئيسي الحقيقة مهما كانت صعوباتها	4	٢٧	٤١	٢٣.٥	٤.٥	.921
٠٤	يظهر رئيسي عواطفه الفعلية بشكل يتفق مع مشاعره.	6	٣٠	٣٦	٢١	٧	1.1008
٠٥	يثبت رئيسي علي ان معتقداته تتوافق مع تصرفاته	٦.٥	٢٤.٥	٤٠.٥	١٨.٥	١٠	1.032
٠٦	يتخذ رئيسي قراراته بناءا علي قيمة الداخلية ومعتقداته	٧.٥	٣٣.٥	٣٧.٥	١٨	٣.٥	.937
٠٧	رئيسي في العمل يطلب من العاملين اتخاذ قراراتهم بناءاً علي معتقداتهم.	3	٢٠.٥	٤٩	٢٢.٥	٥	.870
٠٨	يتخذ مديري في العمل قراراته الصعبة وفقاً لمعايير مرتفعة من السلوك الأخلاقي	5.5	٢٢.٥	٥٢.٥	١٤.٥	٥	.891
٠٩	يحرص رئيسي في العمل علي معرفة مشاعر العاملين نحو القرارات التي يتم اتخاذها.	5	٢٤	٣٩.٥	٢١	١٠.٥	1.039
١٠	يحلل رئيسي البيانات والمعلومات المتعلقة باي مشكلة قبل اتخاذ القرار	١١	٣١	٤١.٥	١٢.٥	٤	.969
١١	يحرص مديري علي جمع كل المعلومات المتاحة حول المشكلة قبل اتخاذ خطوات حلها.	٨.٥	٣٠	٤٢	١٥	٤.٥	.937
١٢	يستمع رئيسي باهتمام لوجهات النظر المختلفة قبل التوصل لاي استنتاج.	١١	٢٨	٣٨	١٤	٩	1.095

أثر اتباع الإدارة العليا لنمط القيادة الأصلية كمدخل لتطوير الأداء الإداري دراسة على قطاع البترول المصري

ولاء راشد محمد حسن

الرقم	العبرة	نسبة الاستجابة %					المؤشرات الاحصائية	
		موافق تماماً	موافق	موافق الي حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١٣	يشجع رئيسي العاملين علي التعبير عن ارائهم حتي لو اختلف عن قراراته.	8.5	٣٠	٤٢	١٥	٤.٥	2.77	.962
١٤	اجد المساعدة الكافية من جانب رئيسي لحل المشكلات التي تواجهني براحة نفسية	١٠	٢٣	٥١.٥	١٣.٥	٢	2.74	.892
١٥	يشجعي مديري علي التحدث عن المشكلات التي تواجهني براحة نفسية	٨.٥	٢٤	٤١	٢١	٥.٥	2.91	1.006
١٦	توجد فرصة كبيرة للحوار بين العاملين والرئيس بشأن النتائج المتعلقة بمستوي الاداء.	٨	٢٦.٥	٣٧.٥	١٨.٥	٩.٥	2.95	1.079
١٧	تتبع الادارة العليا الاجراءات والقوانين في ترقية جميع العاملين.	١٠.٥	٣١.٥	٣٤	١٩	١٥	2.76	1.039
١٨	يتميز نظام المكافآت بالعدالة بين جميع العاملين.	٥	٢٣	٤٢	٢٤.٥	٥.٥	3.03	.950
١٩	ستوافر لدي الادارة العليا القاعة بأي اقوم بعلي بخلاص واستقلالية.	٥	٢٣	٣٨.٥	٢٦.٥	٧	3.08	.995
٢٠	توافق الادارة العليا علي المقترحات لحلول المشكلات التي تعود بالمنفعة علي الشركة.	١١	٢١.٥	٣٤.٥	٢٦.٥	٦.٥	2.96	1.091
٢١	تتبنى الإدارة العليا معيار الكفاءة في العمل كأحد أهم معايير اختيار القادة المستقبلين.	١٢.٥	١٨.٥	٣٠.٥	٢٦.٥	١٢	3.07	1.200
	الاجمالي						٢.٨٩٧	١.٠٢١٧

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

يظهر الجدول أعلاه ان اتجاهات أفراد عينة الدراسة تميل نحو الجانب الإيجابي على أغلبية البنود المحور الأول والمتعلق بمستوي القيادة الاصلية، وذلك بمتوسط حسابي كلي يقدر ب ٢.٨٩٧ والذي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الخماسي وهذه الفئة تشير الى أهمية نسبية متوسط، وانحراف معياري كلي كبير قدر ب ١.٠٢١٧ مما يدل على عدم تجانس وتوافق كافة الإجابات وعدم تمحورها حول الإجابة معينة.

## اختبار الفرضيات

في هذا الجزء سوف يتم اختبار فرضيات الدراسة الفرعية والفرضية الرئيسية الا انه يجب أولاً معرفة نوع البيانات إذا كانت تتبع توزيع طبيعي أو لا لذا تم استخدام اختبار كولمجروف- سمرنوف

المفردات، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات العملية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، وهو موضح في الجدول التالي:

### الجدول (٧)

يمثل اختبار التوزيع الطبيعي

المحور	العنوان	عدد العبارات	قيمة الاختبار k-s	مستوى الدلالة sig
٠١	مستوى القيادة الاصلية	٢١	٠.٠٦٩	٠.٠٢٣

من خلال نتائج الموجودة في الجدول أعلاه يتبين ان مستوى الدلالة لجميع محاور الاستبيان أقل من مستوى الدلالة المعنوية (٠.٠٥)، وكذلك ان إجمالي المحاور أصغر من ٠.٠٥ اذن هذا يدل على أن بيانات الدراسة تتبع توزيعاً طبيعياً مما يعني استخدام الاختبارات المعملية.

وبعد تأكد من نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات يكمن اختبار فرضيات للعينة (انظر ملحق ٦) وذلك بالاعتماد على T الدراسة من خلال استعمال اختبار  $H_0$  وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  قاعدة القرار التي تنص على رفض الفرضية العدمية إذا كانت:

- إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية نقبل الفرضية  $H_1$  ونرفض الفرضية  $H_0$ .
- إذا كانت قيمة t المحسوبة أقل من قيمة t الجدولية نرفض الفرضية  $H_1$  ونقبل الفرضية  $H_0$ .
- إذا كانت القيمة الاحتمالية SIG ناتجة عن اختبار T أصغر من مستوى الدلالة المعتمد ٠.٠٥ نقبل الفرضية  $H_1$  ونرفض الفرضية  $H_0$ .



- إذا كانت القيمة الاحتمالية SIG ناتجة عن اختبار T أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ٠.٠٥ نرفض الفرضية  $H_1$  ونقبل الفرضية  $H_0$ .  
أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: والتي تنص على:  
 $H_0$  : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتطبيق ابعاد القيادة الاصلية (الوعي الذاتي – المعالجة المتوازنة- المنظور الاخلاقي وشفافية العلاقات – المناخ الاخلاقي الايجابي) بصورة اجمالية عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

نتيجة الاختبار		قيمة الدلالة المعتمد	قيمة الدلالة الاحتمالية (SIG-T)	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
$H_1$	$H_0$	٠.٠٥	٠.٠٠٠	-15.876	9.512	-10.984
قبول	رفض					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS  
التعليق: الجدول السابق نجد ان قيمة الدلالة الاحتمالية (sig-t) أقل من قيمة الدلالة المعتمدة ٠.٠٥% وبالتالي نرفض الفرض الاصيلي  $H_0$  ونقبل الفرض البديل  $H_1$  بمعنى وجود علاقة ذو دلالة احصائية بين مستوى القيادة الاصلية القيادة الأصلية (الوعي الذاتي – المعالجة المتوازنة- المنظور الاخلاقي – شفافية العلاقات- المناخ الاخلاقي الايجابي) .

#### اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

$H_0$  : لا يوجد اختلاف ذو دلالة معنوية لإدراك العاملين لأبعاد القيادة الاصلية (الوعي الذاتي- المعالجة المتوازنة- شفافية العلاقات- المنظور الأخلاقي – المناخ الأخلاقي) مجتمعة (قطاع البترول المصري (مصر للبترول) - عند مستوى دلالة (٠.٠٥)).  
 $H_1$  : يوجد اختلاف ذو دلالة معنوية لإدراك العاملين لأبعاد القيادة الاصلية (الوعي الذاتي- المعالجة المتوازنة- شفافية العلاقات- المنظور الأخلاقي – المناخ الأخلاقي) مجتمعة (قطاع البترول المصري (مصر للبترول) عند مستوى دلالة (٠.٠٥)).  
والجدول التالي يوضح نتائج اختبار T للعينة كما يلي:

**الجدول (٣-٢٢):** نتائج اختبار للعلاقة بين إدراك العاملين لأبعاد القيادة الأصلية (الوعي الذاتي- المعالجة المتوازنة- شفافية العلاقات- المنظور الأخلاقي – المناخ الأخلاقي) مجتمعة طبيعة الشركة (قطاع البترول المصري (مصر للبترول) (-).

نتيجة الاختبار		قيمة الدلالة المعتمد	قيمة الدلالة الاحتمالية (SIG-T)	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
$H_1$	$H_0$	٠.٠٥	٠.٠٠٠	4.740	10.4427	8.25
قبول	رفض					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

**التعليق:** الجدول السابق نجد ان قيمة الدلالة الاحتمالية (sig-t) أقل من قيمة الدلالة المعتمدة ٠.٠٥% وبالتالي نرفض الفرض الاصلي  $H_0$  ونقبل الفرض البديل  $H_1$  بمعنى وجود اختلاف ذو دلالة احصائية بين إدراك العاملين لأبعاد القيادة الأصلية (الوعي الذاتي- المعالجة المتوازنة- شفافية العلاقات- المنظور الأخلاقي – المناخ الأخلاقي) مجتمعة (قطاع البترول المصري (مصر للبترول).

**التعليق:** الجدول السابق نجد ان قيمة الدلالة الاحتمالية (sig-t) أقل من قيمة الدلالة المعتمدة ٠.٠٥% وبالتالي نرفض الفرض الاصلي  $H_0$  ونقبل الفرض البديل  $H_1$  بمعنى يوجد اختلاف معنوي بين إدراك العاملين لأبعاد القيادة الأصلية في الشركة عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

ترى الباحثة وجود اختلاف ذو دلالة احصائية بين إدراك العاملين لأبعاد القيادة الأصلية (الوعي الذاتي- المعالجة المتوازنة- شفافية العلاقات- المنظور الأخلاقي – المناخ الأخلاقي) مجتمعة في الشركة قطاع البترول المصري (مصر للبترول) وكذلك إدراك العاملين لأبعاد القيادة الأصلية كلا على حدة وفقاً للشركة.

### **ثامنا: نتائج وتوصيات البحث:**

#### **أ: النتائج:**

١- على مستوي تطوير الأداء الإداري ويأتي تأثير جميع أبعاد القيادة الأصلية كل على حدي بنسب متقاربة جداً على مما يعني أهمية الأبعاد الخمسة على حد سواء ولكن

مستوي ممارسة القيادة الأصيلة في شركة مصر للبترول لم يكن بنسبة معقولة- أن أبعاد القيادة الأصيلة في الشركة الخاضعة للدراسة مصر للبترول تؤثر بشكل إيجابي.

٢- من النتائج العامة التي توصل إليها هذا البحث أن هناك تطبيق فعلي لأبعاد القيادة الأصيلة خاصة أبعاد المعالجة المتوازنة للمعلومات وشفافية العلاقات وكذلك المناخ الأخلاقي الإيجابي في شركة مصر للبترول.

٣- في شركة مصر للبترول هناك استجابة من المديرين لفهم أبعاد القيادة الأصيلة، ولكن هناك تصور يعوق التطبيق حيث إن بعد الوعي الذاتي غير مدرك بنسبة معقولة بين المديرين في شركة مصر للبترول والذي بلغ المتوسط العام لوسطه الحسابي ١,٤, ويعتبر هذا البعد هو الخطوة الأولى في خطوات إدراك باقي أبعاد القيادة الأصيلة.

**ب: التوصيات:**

- ١- ضرورة أن تهتم الإدارة العليا في الشركات التي تقع تحت مظلة قطاع البترول المصري باختيار نمط القيادة الأصيلة لما وجد هذا البحث أثناء دراسة تأثير أبعاده على تطوير الأداء الإداري حيث وجدت الباحثة أنه هذا النمط أو بالأحرى تطبيق أبعاده يؤثر تأثيراً إيجابياً طردياً على تطوير الأداء هذه الشركة.
- ٢- حث الإدارة العليا والعاملين في مختلف المستويات الإدارية في الشركات الخاضعة للبحث على أن يسود المناخ الأخلاقي الإيجابي والذي يعزز بدوره خلق مساحات كبيرة من التفاهم بين الأفراد مما يؤثر تأثيراً مباشراً في خلق المجال لتطوير الأداء.
- ٣- محاولة إزالة العراقيل البيروقراطية الإدارية الحاكمة لقوانين الترقى في الشركات التابعة لقطاع البترول المصري حتى تتمكن القيادات الإدارية من تطوير الأداء دون المرور بمراحل جامدة ترفض تغيير النمط القيادي

## تاسعا : المراجع :

### أ- المراجع العربية:

- ١- الصباغ ومرزوق (٢٠١٣)، المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاتجاهات الوظيفية لدي أعضاء هيئة التدريس، المجلة العلمية، كلية التجارة، جامعة المنوفية.
- ٢- عشري وهبة، عبير حسن. (٢٠١٥). واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة ودوره في تحقيق الحكم الرشيد (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.
- ٣- نديم، محمود (٢٠١٩)، دراسة مقارنة بين القيادة الأصيلة والقيادة الاستراتيجية وأثرها علي فن العمل الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين.
- ٤- سلطان عبد العزيز، أحمد (٢٠٢٠)، العلاقة بين القيادة الأصيلة وأخلاقيات العمل بالتطبيق على رؤية مصر المجلة العلمية جامعة القاهرة

### ب- المراجع الأجنبية:

- 1- Burdon (2017) headership elements specially authentic le adership and moral climate of organization
- 2- Lusin, J.M. (2014). Employee Perceptions of Authentic Leadership and Outcomes of Planned Organizational Change. Unpublished Doctoral Dissertation, Faculty of The Graduate School of Education and Human Development of The George Washington University.
- 3- Reagotal Right Management. (2011). Employee engagement. Retrieved from <http://www.right.com/capabilities/employee-engagement/default.aspx>.
- 4-Walumbwa, F.O. (2008). Authentic leadership in groups: Effects on trust. psychological capital, organizational citizenship behavior and job performance, New Directions in Leadership Research Conference, Fuqua Business School, Duke University
- 5-Wickes stuant (2018) empouernment freedom within constraints, Harvard business review