

القيادة الجديرة بالثقة ودورها في الحد من الانهيار التنظيمي بالتطبيق على المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية

إعداد
غانم حاشوش الخالدي

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والخبرة الإدارية والفنية ، مع تحديد تأثير القيادة الجديرة بالثقة على العوامل التنظيمية ، فضلاً عن التعرف على العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والعوامل البيئية بالمؤسسة محل الدراسة، وأخيراً التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي تفيد في تعظيم الاستفادة من إدراك أهمية العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة ودورها في الحد من الانهيار التنظيمي ، من خلال اختيار عينة العاملين قدرت (٢٧٦) مفردة، وتوصلت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الجديرة بالثقة والخبرة الإدارية والفنية، كما توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الجديرة بالثقة والعوامل التنظيمية ، وايضاً توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الجديرة بالثقة والعوامل البيئية بالمؤسسة محل الدراسة.

Abstract

The study aimed to identify the nature of the relationship between trustworthy leadership and administrative and technical experience, while identifying the impact of trustworthy leadership on organizational factors, as well as to identify the relationship between trustworthy leadership and environmental factors in the institution under study, and finally to reach a set of

results and recommendations that are useful in Maximizing the benefit from realizing the importance of the relationship between trustworthy leadership and its role in limiting organizational collapse, by selecting a sample of workers estimated at (276) singles, and the study concluded that there is a significant correlation between trustworthy leadership and Administrative and technical expertise, as there is a significant correlation relationship between trustworthy leadership and organizational factors, and there is also a significant correlation relationship between trustworthy leadership and environmental factors in the institution under study.

١. مقدمة

تسعى المؤسسات الى تحقيق النجاح والتفوق الدائم في أدائها من أجل أن تحافظ على موقعها التنافسي في ضوء إتباع استراتيجيات مدروسة تساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة في ظل التغييرات المتسارعة في بيئة الاعمال اليوم ، إذ يختلف نوع الاستراتيجيات التي يتم اعتمادها وفقاً لتخصص المؤسسة وبيئة عملها والأسواق التي تنشدها .

لذا فإن القيادة الجديرة بالثقة تُعد أحد الاتجاهات الحديثة في مجال القيادة مع زيادة اهتمامات الباحثين بها لكونها نموذج ايجابي للقيادة يتحقق عندما يتصف القادة بالعديد من السمات أهمها الوعي الذاتي وشفافية العلاقات.^(١) وعليه تكون المنظمات التي تمتلك قيادة جديرة بالثقة، وفي الوقت نفسه لديها القدرة على التعامل مع ثقافات متنوعة في ظل الانهيار التنظيمي ، فالمنظمة التي تمتلك مرؤوسين ناجحين وموهوبون قادرة على الاستمرارية وتحقيق التميز في الأداء، وتقديم خدمات تفوق احتياجات عملائها ومن ثم تماسكها تنظيمياً^(٢).

كما يعد الانهيار التنظيمي أحد المشكلات التنظيمية المهمة التي تواجه المنظمات وخاصة في عصر المعرفة الحالي الذي يشهد انفجار معلوماتي هائل في ظل التطور التكنولوجي المتسارع الأمر الذي أفرز ازدياد حدة المنافسة بين المنظمات في مجارة هذا التطور وبما يحقق لهم التفوق والتميز بالأداء ، وبالمقابل نجد الكثير من المنظمات تتلأأ في الحاق بتلك المنظمات المتميزة و تبعد عنها أشواطاً الأمر الذي يجعلها عرضة للفشل والخروج من المنافسة مما يؤدي إلى انهيارها وتصفيتها.^(٣)

٢. الإطار النظري والدراسات السابقة

١/٢. الإطار النظري

١/١/٢. القيادة الجديرة بالثقة

القيادة الجديرة بالثقة لها العديد من التعريفات ما يلي :

- تشير إلى تطوير القادة لأنفسهم ذاتياً بدلاً من تطوير مهاراتهم القيادية فقط ويتم التطوير الذاتي للقادة من خلال الوعي الذاتي وليس من خلال البرامج التدريبية .^(٤)
- توجيه أنشطة الأفراد تجاه الأهداف المشتركة في ضوء أبعاد الشفافية والسلوكيات .^(٥)
- هي جوهر القيادة الفعالة في أي منظمة حيث أنها ضرورة لبناء الثقة بين الطرفين وذلك لتزكيها على الدور الايجابي للقدوة.^(٦)

ومن التعريفات السابقة يتضح أن أبعاد القيادة الجديرة بالثقة تمثلت فيما يلي :

- الوعي الذاتي (self-awareness) : يشير إلى قدرة القائد على فهم نفسه وإدراك نقاط القوة والضعف لديه وفهم المتغيرات المحيطة وأثارها ، ويحدث الوعي الذاتي عندما يتمتع القائد بثقته في مشاعره ورغباته ودوافعه.^(٧)

- المنظر الأخلاقي (Internalized Moral perspective) : هو شكل من أشكال التنظيم الذاتي الذي يتمثل في المعايير والقيم الأخلاقية للفرد.^(٨)
- شفافية العلاقات (Relational transparency): تشير إلى الانفتاح والنزاهة في التعامل مع الآخرين من خلال تبادل المعلومات وتنمية الثقة المتبادلة في العلاقات بين القائد ومروءية.^(٩)
- السلوك الجدير بالثقة : يشير إلى التزام القائد بالمعايير والسلوكيات الاخلاقية عند اتخاذه القرارات والمتمثلة في الفاعلية الاخلاقية ، المرونة الاخلاقية ، الشجاعة الاخلاقية.^(١٠)

٢/١/٢. الانهيار التنظيمي

الانهيار التنظيمي له العديد من التعريفات ما يلي :^(١١)

- هو نتيجة للمتغيرات الشخصية والتنظيمية والعلاقات الاجتماعية التي لها تأثير سلبي على المنظمة
- ان مفهوم الانهيار يعبر عن حالة من الاجهاد العاطفي والعقلي والنفسي الناتج عن الاجهاد المفرط الطويل الامد ، ويحدث الاجهاد عندما تشعر بانك غير قادر على تلبية المطالب الثابتة ، يشار إلى ان الانهيار يشعر بالعجز بشكل .

ومن التعريفات السابقة يتضح أن أبعاد الانهيار التنظيمي تمثلت فيما يلي :^(١٢)

- الخبرة الإدارية والفنية : إن إدارة الموارد البشرية أصبحت الآن تعني إدارة الخبرة والكفاءة ، حيث أن المنظمات الحديثة لم تعد تهتم بالموارد البشرية غير المؤهلة وغير الكفوءة ، وذلك لأن الكفاءات وأصحاب الخبرة والمهارة هم الذين يتحملون مسؤولية عوامل التغيير ويعملون على تحقيقها .
- العوامل التنظيمية: إن المنظمات الحديثة تعمل داخل نظام ديناميكي متسم بتعقيد في المكونات البيئية وسرعة التغيرات التكنولوجية والتي أوقعت

أوزارها بالنهاية بكل ما يحيط حياة الفرد في جميع المجالات، بالتالي أنصب هذا التأثير على الآلية التي تعمل بها المنظمات.

• العوامل البيئية : إن بقاء المنظمات مرتبط بقدراتها على أداء هذه الوظيفة بطريقة كفوءة وفاعلة، ولكي تحقق المنظمات أهدافها ينبغي أن تكون على دراية واطلاع بالتغييرات التي تحصل في البيئة المحيطة .

٢/٢. الدراسات السابقة

١/٢/٢. دراسات متعلقة بالقيادة الجديرة بالثقة

جدول رقم (١) دراسات متعلقة بالقيادة الجديرة بالثقة

اسم الباحث/ السنة	الدراسة/ مجال التطبيق	أهم الأهداف	أهم النتائج
Kiersch & Byrne 2015	Is Being Authentic Being Fair? Multilevel Examination of Authentic Leadership, Justice, and Employee Outcomes.	هدفت الدراسة لبحث العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والالتزام التنظيمي .	توصلت الدراسة إلى وجود علاقة مباشرة بين القيادة الجديرة بالثقة والالتزام التنظيمي . كما توجد علاقة غير مباشرة بين القيادة الجديرة بالثقة والمناخ العادل بين الأفراد.
Rego etal 2014	Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship.	هدفت لتحليل كيف يمكن للمنظمات أن تسهم في زيادة أداء الموظفين وانتاجيتهم عن طريق زيادة الابداع التنظيمي من خلال ربطة بالقيادة الجديرة بالثقة .	توصلت الدراسة إلى وجود علاقة غير مباشرة بين القيادة الجديرة بالثقة وابداع الموظفين.
Erkutlu & Chafara 2013	Effects of trust and psychological contract violation on authentic leadership and organizational deviance.	هدفت لتحديد تأثير الثقة والعقد النفسي على القيادة الجديرة بالثقة والانحراف التنظيمي.	توصلت الدراسة إلى أن القيادة الجديرة بالثقة ترتبط ارتباطاً سلبياً مع الانحراف التنظيمي.

<p>توصلت الدراسة إلى أن القيادة الجديرة بالثقة لها تأثير سلبي مباشر على ثقافة التمرد في مكان العمل وهذا يؤثر بشكل إيجابي على الإجهاد العاطفي .</p>	<p>هدفت إلى تحديد العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة وثقافة التمرد في مكان العمل</p>	<p>The influence of authentic leadership on newly graduated nurses' experiences of workplace bullying, burnout and retention outcomes: A cross-sectional study.</p>	<p>Laschinger et al 2012</p>
<p>أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الجديرة بالثقة والمشاركة في العمل تؤثران في مستوى الرضا الوظيفي لدى الممرضات حديثي التخرج .</p>	<p>هدفت إلى تحديد دور القيادة الجديرة بالثقة لمعامات التمريض في تعزيز المشاركة في العمل والرضا الوظيفي للممرضات حديثي التخرج.</p>	<p>Authentic leadership of preceptors: predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction.</p>	<p>Giallonardo et al 2010</p>
<p>توصلت الدراسة إلى أن أهم الخصائص الواجب توافرها في القادة الجديرين بالثقة كما يلي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الحكم المتوازن. - شفافية العلاقات. - القيم الأخلاقية . - الوعي الذاتي . 	<p>هدفت الدراسة لتحدي الخصائص الواجب توافرها في القادة الجديرين بالثقة.</p>	<p>Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors.</p>	<p>Walumbwa et al 2010</p>
<p>توصلت الدراسة إلى أن أهم الخصائص الواجب توافرها في القادة الجديرين بالثقة كما يلي :</p> <ul style="list-style-type: none"> -الالتزام بالصدق . - إظهار المشاعر . - الشجاعة والأخلاقيات السامية . - تطوير الذات وتحقيق التميز . 	<p>هدفت الدراسة لتحدي الخصائص الواجب توافرها في القادة الجديرين بالثقة.</p>	<p>Authentic leaders add value", Leadership Excellence.</p>	<p>Shelton 2008</p>

٢/٢/٢. دراسات متعلقة بالانهيار التنظيمي

جدول رقم (١) دراسات متعلقة بالانهيار التنظيمي

اسم الباحث/ السنة	الدراسة / مجال التطبيق	أهم الأهداف	أهم النتائج
Lena Elisabeth et al , 2016	The organizational burnout: A comparative study of Germany and Japan.	هدفت الدراسة إلى تحديد الانهيار التنظيمي من خلال دراسة مقارنة بين ألمانيا واليابان.	وتشير النتائج إلى وجود اختلاف بين بيئة الأعمال اليابانية والألمانية وقد يرجع إلى اختلاف نطاق ومدى تركيز الانهيار التنظيمي من خلال العوامل البيئي المحيطة والعوامل التنظيمية .
Sami 2015	The organizational burnout in Sudan organizational .	هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف وتحليل الانهيار التنظيمي في المنظمات السودانية .	اسفرت الدراسة على تسليط الضوء على بعض المؤشرات التي تعكس أن المنظمات السودان لديه العديد من الثغرات في الانهيار التنظيمي من خلال انخفاض الخبرات الإدارية والتحديات البيئية .
Heather Way 2012	The organizational burnout: Development, Practices, and Perceptions	هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات الانهيار التنظيمي بين القطاع الخاص والمنظمات العامة.	توصلت الدراسة إلى من أفضل الممارسات اللازمة للحد من الانهيار التنظيمي، كما اظهرت النتائج بعض الاختلافات على أساس مستوى الحكومة، المنطقة.
&Olsen Martins 2012	Understanding organizational the organizational burnout programs	هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة فهم برامج الانهيار التنظيمي.	وتوصلت الدراسة إلى أنه تم استخدام التفاعل بين النظريات الاجتماعية والثقافية للانهيار التنظيمي في تطوير برامج الانهيار التنظيمي في مختلف البرامج.
Duderstadt 2010	The organizational burnout in American Universities.	هدفت إلى الكشف عن الانهيار التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي والاقتصادية.	وتوصلت الدراسة إلى أن الانهيار التنظيمي تعد أمراً يجب التصدي له من خلال التحديات الاجتماعية والاقتصادية.

٣/٢/٢. التعليق على الدراسات السابقة.

بناء على الدراسات السابقة التي اهتمت بالقيادة الجديرة بالثقة نجد أن أفضل مقياس لها تنعكس في الأبعاد التالية (الوعي الذاتي ، المنظر الأخلاقي ، شفافية العلاقات ، السلوك الجدير بالثقة)، كما أن الدراسات السابقة التي اهتمت بالانهيار التنظيمي أن أفضل مقياس لها تنعكس في الأبعاد التالية (الخبرة الإدارية والفنية ،العوامل التنظيمية ، والعوامل البيئية)، وتمثلت أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية كما يلي:

- كل الدراسات تمت في بيئة أجنبية، على عكس هذه الدراسة ستنتم في البيئة الكويتية على المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.
- ندرة الدراسات السابقة التي سعت للربط بين القيادة الجديرة بالثقة والحد من الانهيار التنظيمي.

٣. مشكلة البحث

تتمثل المشكلة في التساؤلات التالية:

- هل توجد علاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والخبرة الإدارية والفنية بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والعوامل التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والعوامل البيئية بالمؤسسة محل الدراسة؟

٤. أهداف البحث

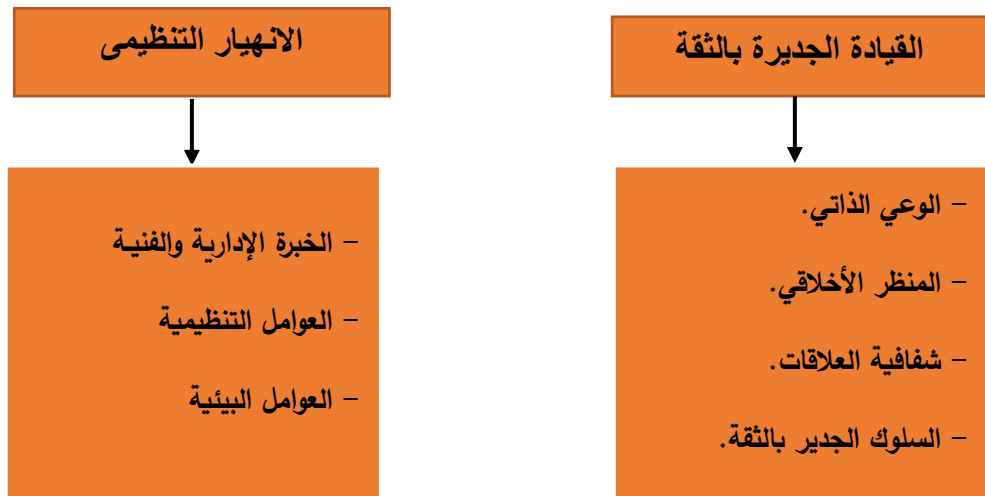
يسعى البحث لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة و الخبرة الإدارية والفنية بالمؤسسة محل الدراسة.

- تحديد تأثير القيادة الجديرة بالثقة على العوامل التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة
- التعرف على العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والعوامل البيئية بالمؤسسة محل الدراسة.
- التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي تفيد في تعظيم الاستفادة من إدراك أهمية العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة ودورها في الحد من الانهيار التنظيمي.

٥. فروض البحث

لصيغة فروض البحث يمكن تصور نموذج متغيرات البحث ومقاييسه كما في الشكل رقم (١) التالي :



* المصدر: من إعداد الباحث

وفي ضوء نموذج متغيرات البحث يمكن صياغة فروض البحث في الفروض التالية:
الفرض الأول : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الجديرة بالثقة والخبرة الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرض الثاني : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الجديرة بالثقة والعوامل التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرض الثالث : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الجديرة بالثقة والعوامل البيئية بالمؤسسة محل الدراسة.

٦. أهمية البحث

١/٦ الأهمية النظرية

- أهمية الموضوع الذي يتناوله البحث والذي يتضمن في متغيرات البحث من القيادة الجديرة بالثقة والانهيار التنظيمي .
- ندرة الدراسات السابقة في - حدود علم الباحث- التي تناولت العلاقة بين متغيرات البحث.

٢/٦ الأهمية العملية

ترجع أهمية البحث العملية إلى إستهداف المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في الكويت والتي تعد من أهم المؤسسات الحكومية في الدولة حيث انها ترعي شريحة كبيره من المجتمع الكويتي وهم مستحي المعاشات التقاعدية كذلك في حال وفاة صاحب المعاش يتم توزيع انصبه علي الورثة المستحقين حسب قانون توزيع الانصبه، فهناك العديد من القوانين التي تصيغها المؤسسة وذلك لجعل حياة الفرد الكويتي يسيره من الناحية المادية، كذلك تعتبر من أفضل المؤسسات للتأمينات الاجتماعية بين دول الخليج العربي.

٧. منهج البحث

إعتمد الباحث على المنهج الوصفي، الذي يقوم على تفسير الوضع الراهن للظاهرة محل الدراسة والبحث وتحديد الأبعاد وظروف الظاهرة، هذا بجانب إجراء تحليل وتفسير

البيانات الخاصة بالظاهرة، كما يمكن للباحث استعراض منهجية البحث من خلال العناصر التالية :

١/٧. تحديد نوع ومصادر البيانات

اعتمد الباحث عند جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة على أسلوب الاستقصاء من خلال المقابلات الشخصية والبريد الإلكتروني ، حيث تم سؤال مفردات مجتمع البحث من العاملين بالمؤسسة محل الدراسة عن آرائهم حول القيادة الجديرة بالثقة والحد من الانهيار التنظيمي.

٢/٧. مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بالمؤسسة محل الدراسة البالغ عددهم (٨٠٤) موظف ، وقد اعتمد الباحث على عينة عشوائية بسيطة منهم ، وعند معامل ثقة ٩٥% وحدود خطأ ٥%، تم اختيار حجم عينة العاملين والذي بلغ (٢٧٦) مفردة ، ويمكن توزيع عينة البحث كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (٣)

توزيع عينة البحث من العاملين بالمؤسسة محل الدراسة

حجم العينة	عدد العاملين	الإدارة
٥	٥	الإدارة العليا (وكيل وزارة - وكيل مساعد)
٦٤	٦٤	الإدارة الوسطى (مدير-مراقب- رئيس قسم)
٢٠٧	٧٣٥	الإدارة التنفيذية
٢٧٦	٨٠٤	إجمالي

*المصدر: من إعداد الباحث .

٨. حدود البحث

تتمثل حدود البحث فيما يلي:

* **حدود موضوعية:** يقتصر موضوع البحث على علاقة القيادة الجديرة بالثقة بأبعادها (الوعي الذاتي ، المنظر الأخلاقي ، شفافية العلاقات ، السلوك الجدير بالثقة) ، بالانهيار التنظيمي بأبعاه (الخبرة الإدارية والفنية ، العوامل التنظيمية ، والعوامل البيئية)

* **حدود مكانية :** تم تطبيق البحث على العاملين بالمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بدولة الكويت .

* **حدود زمنية :** تم تطبيق البحث في الفترة الزمنية للعام الدراسي ٢٠١٩/٢٠٢٠.

٩. الدراسة الميدانية

أولاً: أسلوب الدراسة:

أ- **المصادر الثانوية:** ويمكن تحديد البيانات التي تم الاعتماد عليها في تحقيق أهداف الدراسة في ضوء مشكلة الدراسة والمتغيرات المتعلقة بها حيث اعتمد الباحث في تكوين الإطار النظري على الكتب العربية والأجنبية، والمجلات والدوريات العلمية، والأبحاث العلمية المتخصصة المنشورة منها وغير المنشورة أيضاً، والتي تناولت موضوع الدراسة أو بعض جوانبها، بالإضافة إلى ذلك اعتمد الباحث على التقارير والنشرات التي تصدر عن الجهات المختلفة ذات العلاقة، وتم الاعتماد على بعض البيانات الثانوية المنشورة وغير المنشورة ذات الصلة بموضوع الدراسة من خلال الرجوع إلى المكتبات، والدراسات والدوريات والنشرات والمقالات، وغيرها من مصادر جمع المعلومات، بالإضافة إلى البيانات المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة خلال الفترة الممتدة من ٢٠١٨-٢٠٢٠.

ب- **المصادر الأولية:** تم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من العاملين في المؤسسة محل الدراسة من خلال قائمة الاستبيان، وذلك للحصول على آرائهم

واتجاهاتهم والتي تخدم موضوع الدراسة، وذلك لاختبار صحة الفروض الخاصة بالدراسة، بالإضافة إلى إجراء بعض المقابلات الشخصية، ويتضح ذلك على النحو التالي:

١ - **قائمة الاستقصاء:** لقد تم تصميم استمارة استبيان من أجل معرفة اتجاهات العاملين بالمؤسسة حول موضوع الدراسة وقسمت الى جزئين رئيسيين وذلك على النحو التالي:
الجزء الأول: وهو عبارة عن الجزء الخاص بالقيادة الجديرة بالثقة ويتكون من (١٦) فقرة.

الجزء الثاني: وهو عبارة عن الجزء المتعلق بالانهيار التنظيمي يتكون من (١٥) فقرة.

٢ - **المقابلات الشخصية:** اعتمد الباحث على المقابلة الشخصية عند توزيع استمارات الاستبيان وذلك للإجابة عن بعض الاستفسارات التي قد ترد من المستقصى منهم، وكذلك أيضاً وشرح بعض النقاط والحصول على بعض المعلومات والبيانات والملاحظات والآراء الإضافية من المستقصى منهم والتي لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاستبيانات.

٣ - **الدراسة التحليلية:** تم تفرغ البيانات من استمارات الاستبيان وتصنيفها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها وتفسيرها، وذلك لاستخلاص النتائج والتوصيات، ولقد تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام الوسائل الإحصائية المناسبة لاختبار صحة الفروض.

ثانياً: معاملات الصدق والثبات:

أ - **صدق المحكمين:** قام الباحث بعرض قائمة الاستبيان على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في تخصص إدارة الأعمال من أعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات، والذين أجروا بعض التعديلات على الاستبيان مع حذف بعض الفقرات، وإضافة فقرات جديدة، وذلك بهدف التعرف على مدى تنوع وشمولية الفقرات والمحاوير التي وضعت لقياس أبعاد الدراسة المختلفة.

ب- ثبات المقياس:

جدول (٤)

معاملات الثبات لمحاور الدراسة

معامل الثبات	المحاور
0.782	القيادة الجديرة بالثقة
0.834	الانهيار التنظيمي
0.808	ثبات الاستقصاء ككل

* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

تبين من معامل الثبات لكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة أن جميع معاملات الصدق هي دالة احصائياً عند مستوى (٠.٥%) وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبيان صادقة لما وضعت له، كما يتبين أن درجة معامل ثبات جميع أبعاد محاور الاستبيان مرتفعة وهذا يعني أن قيمة معامل الثبات لجميع الأبعاد مرتفعة.

ثالثاً: الإحصاء الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية:

أ. تحليل أبعاد القيادة الجديرة بالثقة :

جدول (٥) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
الوعي الذاتي				
١	يصف القائد بدقة كيف يري الآخرين إمكانياته وقدراته.	٣.٠٧	١.٢٦	١٠
٢	يسعى القائد لبحث ردود الفعل لتحسين أفعالهم معهم.	٣.١٦	١.٢٤	٤
٣	يعرف القائد الوقت المناسب لتقييم أدائه لعمله .	٣.١٣	١.٢٣	٦
٤	يظهر القائد فهمه لتأثير تصرفات معينة على الآخرين.	٣.١١	١.٢٧	٨
المنظر الأخلاقي				
٥	يحرص القائد على أن يبين معتقداته التي تتفق مع أفعاله.	٣.١٦	١.٣١	٥
٦	يحرص القائد على اتخاذ القرارات معتمداً على قيمة التي يؤمن بها .	٣.٢٦	١.٣١	١

القيادة الجديرة بالثقة ودورها في الحد من الانهيار التنظيمي بالتطبيق على المؤسسة العامة ...

د/ خانم حاشوش الخالدي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٧	يسعى القائد لاتخاذ القرارات بناءً على معايير السلوك الأخلاقي .	٣.٢٢	١.٢٤	٢
٨	يحرص القائد على أن التابعين يعملون بالوظائف التي تتفق مع قيمهم.	٣.٠٢	١.٣١	١٦
شفافية العلاقات				
٩	يوضح القائد بدقة ماذا يقصد.	٣.٠٨	١.٢٢	٩
١٠	يخبر القائد التابعين بالحقائق.	٣.٠٢	١.٢٦	١٥
١١	يصرح القائد الأخطاء التي ارتكبت بواسطة الآخرين	٣.٠٥	١.٣	١٢
١٢	يحرص القائد على تشجيع التعبير على آرائهم	٣.٠٦	١.٢٩	١١
١٣	يظهر القائد الانفعالات التي تبين مشاعره وأحاسيسه.	٣.٠٣	١.٢٩	١٣
السلوك الجدير بالثقة				
١٤	يتعين على القائد ترك مساحة من الحرية للعاملين.	٣.٠١	١.٢٢	١٤
١٥	يتفق القائد مع الموظف على تحديد عدد من القضايا أو السلوكيات الواجب تغييرها.	٣.١٧	١.٣٦	٣
١٦	يتعين على القائد التركيز على مساعدة العاملين في التغلب على العوائق التي تحول دون تحقيقهم الأداء المطلوب	٣.١٢	١.٢٦	٧
القيادة الجديرة بالثقة ككل		٣.١	٠.٣	متوسط مستوى

ومن الجدول السابق يتضح ما يلي :

حيث جاء في الترتيب الأول يحرص القائد على اتخاذ القرارات معتمداً على قيمة التي يؤمن بها . بمتوسط حسابي (٣.٢٦), وجاء بالترتيب الثاني يسعى القائد لاتخاذ القرارات بناءً على معايير السلوك الأخلاقي بمتوسط حسابي (٣.٢٢), ثم جاء في الترتيب الثالث يتفق القائد مع الموظف على تحديد عدد من القضايا أو السلوكيات الواجب تغييرها بمتوسط حسابي (٣.١٧), وقد يعكس أهمية سعى المؤسسة محل الدراسة لأهمية القيادة الجديرة بالثقة.

القيادة الجديرة بالثقة ودورها في الحد من الانهيار التنظيمي بالتطبيق على المؤسسة العامة ...
د/ خانم حاشوش الخالدي

ب. تحليل أبعاد الانهيار التنظيمي :

جدول (٦) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الانهيار التنظيمي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
الانهيار التنظيمي				
الخبرة الإدارية والفنية				
١	تشجيع المؤسسة الأفراد العاملين على إتباع طريقة عصف الأفكار لحل المشكلات .	٣.١٥	١.٣٩	٦
٢	تشجع المؤسسة مشاركة العاملين في مؤتمرات علميه ومتابعة الدورات التخصصية.	٣.٣٦	١.٣٤	٣
٣	تمنح المؤسسة الحوافز المادية والمعنوية لأصحاب الابتكارات والإبداعات فيها .	٣.٣٧	١.٢٧	٢
٤	يوجد لدى المؤسسة لجان دائمة تتبنى التفكير الإبداعي	٢.٩٩	١.٢١	١٣
٥	توفر المؤسسة لدى العاملين فيها جوا إداريا مريحا للوصول إلى التفكير الإبداعي	٢.٦٧	١.٣٣	١٥
العوامل التنظيمية				
٦	يرتبط المسار الوظيفي بالأقدمية	٣.٠٣	١.٥٢	٩
٧	يمتاز نظام الحوافز بالعدالة الموضوعية	٣.٠١	١.٢٥	١٠
٨	تمتاز أنظمة وقواعد بالوضوح	٣.٣٢	١.٢٩	٤
٩	يتسم تطبيق قواعد العمل بالتشدد	٣.٥٩	١.٣٤	١
١٠	تتناسب الرواتب الحالية مع جميع المهام الموكلة للعاملين	٣.١	١.٣٨	٧
١١	يتسم العمل باللامركزية والمشاركة	٣.٠٥	١.٦٦	٨
العوامل البيئية				
١٢	تسعى المؤسسة إلى تعظيم مواردها	٣	١.٢٢	١١
١٣	تسعى المؤسسة إلى تطوير وتحديث هيكلها التنظيمية	٣.٢٣	١.٣٧	٥
١٤	تُعد الشركة رؤيتها ورسالتها في ضوء المتغيرات العالمية	٢.٧٣	١.٣٦	١٤
١٥	تتابع المؤسسة تطورات المؤسسات المنافسة	٣	١.٢٤	١٢
الانهيار التنظيمي ككل		٣.١١	٠.٣٢	متوسط مستوى

ومن الجدول السابق يتضح ما يلي :

حيث جاء في الترتيب الأول يتسم تطبيق قواعد العمل بالتشدد بمتوسط حسابي (٣.٥٩)، وجاء بالترتيب الثاني تمنح المؤسسة الحوافز المادية والمعنوية لأصحاب الابتكارات

القيادة الجديرة بالثقة ودورها في الحد من الانهيار التنظيمي بالتطبيق على المؤسسة العامة ...

د/ خانم حاشوش الخالدي

والإبداعات فيها بمتوسط حسابي (٢.٣٧)، ثم جاء في الترتيب الثالث تشجع المؤسسة مشاركة العاملين في مؤتمرات علمية ومتابعة الدورات التخصصية. بمتوسط حسابي (٣.٣٦)، وقد يعكس ذلك سعي المؤسسة محل الدراسة للحد من الانهيار التنظيمي.

رابعاً: اختبار فرض الدراسة:

الفرض الأول: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الجديرة بالثقة والخبرة الإدارية والفنية بالمؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (٧)

نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرض الأول

Sig. T	T.Value	R ²	R	B	Beta	المتغير
**٠,٠٠	٨,١٢٤	٠,٢١٢	٠,٤٦	٠,٣٤١	٠,٤٦	القيادة الجديرة بالثقة
				١,٤٥٦		المعامل الثابت <i>Constant</i>
				٠,٢٠٨		معامل التحديد المعدل <i>Adj R²</i>
				٥٣,٤٢		قيمة <i>F</i>
				**٠,٠٠		معامل جوهريية النموذج (<i>Sig. F</i>)

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي *Spss*.

** P < 0.01

ويتضح من الجدول السابق أن معامل التحديد المعدل *Adj R²* يشير الى أن القيادة الجديرة بالثقة تفسر ٢٠,٨% من التباين في الخبرة الإدارية والفنية ، كما بلغت قيمة *Beta* ٠,٤٦ و الأمر الذي يدل على قوة تأثير القيادة الجديرة بالثقة على الخبرة الإدارية والفنية، وفي ضوء ما سبق من نتائج ، يتم رفض الفرض الأول وقبول الفرض البديل على أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الجديرة بالثقة والخبرة الإدارية والفنية بالمؤسسة محل الدراسة .

الفرض الثاني: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الجديرة بالثقة والعوامل التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (٨)
نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرض الثاني

المتغير	Beta	B	R	R2	T.Value	Sig. T
القيادة الجديرة بالثقة	٠,٦٥٤	٠,٦٣٢	٠,٦٥٤	٠,٤٢٨	١٢,٤٣	**٠,٠٠
المعامل الثابت Constant		١,٣٢٣				
معامل التحديد المعدل Adj R2		٠,٤٢٢				
قيمة F		٧٦,٥٤				
معامل جوهرية النموذج (Sig. F)		**٠,٠٠				

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss .
** P < 0.01

ويتضح من الجدول السابق أن معامل التحديد Adj R2 يشير الى ان القيادة الجديرة بالثقة تفسر ٤٢,٢%، كما بلغت قيمة Beta ٠.٦٥ والأمر الذي يدل على قوة تأثير القيادة الجديرة بالثقة على العوامل التنظيمية، وفي ضوء ما سبق من نتائج، يتم رفض الفرض الثاني وقبول الفرض البديل على أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الجديرة بالثقة والعوامل التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرض الثالث: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الجديرة بالثقة والعوامل البيئية بالمؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (٩) نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرض الثالث

المتغير	Beta	B	R	R ²	T.Value	Sig. T
القيادة الجديرة بالثقة	٠,٥١٢	٠,٥٠٤	٠,٥١٢	٠,٢٦٢	١٢,٤٣	**٠,٠٠
المعامل الثابت Constant		١,٧٣٤				
معامل التحديد المعدل Adj R2		٠,٢٥٨				
قيمة F		٥٢,١٢				
معامل جوهرية النموذج (Sig. F)		**٠,٠٠				

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss .
** P < 0.01

ويتضح من الجدول السابق أن معامل التحديد Adj R2 يشير الى ان القيادة الجديرة بالثقة تفسر ٢٥,٨%، كما بلغت قيمة Beta ٠.٥١٢ والأمر الذي يدل على قوة تأثير القيادة الجديرة بالثقة على العوامل البيئية، وفي ضوء ما سبق من نتائج، يتم رفض

الفرض الثالث وقبول الفرض البديل على أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الجديرة بالثقة والعوامل البيئية بالمؤسسة محل الدراسة.

خامساً : النتائج والتوصيات

• النتائج:

١. بينت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الجديرة بالثقة والخبرة الإدارية والفنية بالمؤسسة محل الدراسة.
٢. بينت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الجديرة بالثقة والعوامل التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة.
٣. بينت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الجديرة بالثقة والعوامل البيئية بالمؤسسة محل الدراسة.
٤. بينت الدراسة أن المؤسسة محل الدراسة تسعى لاتخاذ القرارات معتمداً على ثقافتها التنظيمية في ضوء المعايير الاخلاقية .
٥. أكدت الدراسة أن إدارة المؤسسة الحالية تسعى للإدارة بشفافية العلاقات من خلال توضيح الأخطاء التي ارتكبت بواسطة الآخرين، وتشجيعهم للتعبير على آرائهم.
٦. أشارت نتائج الدراسة إلى أن المؤسسة محل الدراسة تسعى إلى منح الحوافز المادية والمعنوية لأصحاب الابتكارات والإبداعات فيها، في ضوء العمل باللامركزية والمشاركة

• التوصيات:

- أن تتبنى الإدارات العليا بالمؤسسات الفكر الاستراتيجي للقيادة، وتعمل على تشجيعها وتطبيقها من خلال البرامج المختلفة.
- أن تعمل المؤسسات على عقد دورات تدريبية من أجل تنمية قدرات المديرين والعاملين الفنيين وتطوير مهاراتهم ومعارفهم.

- تشجيع المديرين والعاملين الفنيين على اكتساب المعرفة من المصادر الداخلية والخارجية بالمؤسسات و العمل على تحويل المعرفة الكامنة في أذهان المديرين والعاملين الفنيين إلى معرفة صريحة، وذلك من خلال تبادل المعرفة بين المديرين والعاملين الفنيين بوسائل متعددة.
- السعي إلى إيجاد بيئة عمل يسودها الثقة والاحترام المتبادل والسلوك الأخلاقي والعلاقات التفاعلية الفاعلة بين المستويات الادارية المختلفة .
- ضرورة إطلاق العنان للإبداعات أو الابتكارات التي يقدمها المبدعون من المديرين والعاملين، وتشجيعها والعمل على تبنيها والاهتمام بتهيئة وتحسين المناخ التنظيمي المناسب لاستثمار أفكار المديرين والعاملين الفنيين وتبنيها وتطويرها.
- تهيئة الفرص اللازمة لجميع المديرين والعاملين لتطوير إمكاناتهم العلمية واستثمارها في دعم التميز.

المراجع

- 1 Usborne, E. & Taylor, D.M. (2010). The Role of cultural identity clarity for self-concept clarity, self-esteem, and subjective wellbeing. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 36(7), P885.
- 2.Gardener, W.L., Avolio, B.J. & Walumbwa, F.O.(2005). Authentic Leadership Development: Emergent themes and future directions. In W. Gardener, B. Avolio & F. Walumba (Eds.), *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development. Monographs in Leadership and Management*, Oxford: Elsevier. (p.395).
- 3.Silveira, N. (2005). Assessment of Burnout Levels in a Sample of Police Officers, www.scielo.br/pdf/rprs/v27n2/en-V27,,N2,,, P3.
- 4 Boas Shamira,T, Galit Eilamb,(2005)," What's your story A life-stories approach to authentic leadership development", *The Leadership Quarterly* ,Vol. 16,, p398.
- ٥ عوجة ،احمد محمد فتحي ،(٢٠٠٩)، " القيادة الجديرة بالثقة - مدخل لتطوير منظمات الخدمات الحكومية"، *المجلة المصرية للدراسات التجارية -كلية التجارة ، جامعة عين شمس ،ص٥٢ .*
- 6 [Wong CA1](#), [Spence Laschinger HK](#), [Cummings GG.](#),(2010), Authentic leadership and nurses' voice behaviour and perceptions of care quality", *J Nurs Manag*,No;18(8),p893
7. Joann Lyubo, et al ,(2017),," How Authentic Leadership Influences Team Performance: The Mediating Role of Team Reflexivity", *J Bus Ethics* , p56.
8. Rego, A., Vito´ria,et al ,(2013),"Are authentic leaders associated with more virtuous, committed and potent teams? *The Leadership Quarterly*, 24(1), p65.

9. Yeow, J., & Martin, R. (2013)," The Role of self-regulation in developing leaders: A longitudinal field experiment. **The Leadership Quarterly**, 24(5), p630.
10. Rego, A., Vito ´ria,et al ,(2013),"Op cit , p66.
11. Dorman, Jeffrey, (2003),"Testing a Model for teacher burnout", Australian Journal of Educational & Development psychology,vol.3, PP.35.
- 12.Gorgin, Tayebeh ,(2011) , An Investigation Of Burnout And its Relationship With Individual And Organizational Charactristics In Tax Offices and Custom Organization Of Iran, International Conference on Education and Management Technology IPCSIT vol.13 ,P12.