



تأثير القيادة الجديرة بالثقة على الأداء المؤسسي دراسة ميدانية على شركات البترول في مصر

إعداد

د. جمال طاهر أبو الفتوح حجازي

د. عبير عثمان عبدالعزيز عطاالله

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

أستاذ إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة الزقازيق

كلية التجارة - جامعة الزقازيق

dr_gmal_ftouh@yahoo.com

dr.abeeratallah1969@gmail.com

الباحثة

نهال حمدي السيد واصف الطحاوي

باحثة دكتوراه بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة جامعة الزقازيق

meralabdelsalam678@gmail.com

مجلة البحوث التجارية - كلية التجارة جامعة الزقازيق

المجلد السابع والأربعون - العدد الأول يناير 2025

رابط المجلة: <https://zcom.journals.ekb.eg/>

المخلص

استهدف البحث توضيح العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة بأبعادها المتمثلة في (القيم الأخلاقية، الوعي الذاتي، توفير معلومات متوازنة، الشفافية) والأداء المؤسسي لدى العاملين بشركات البترول المصرية، بالإضافة قياس تأثير القيادة الجديرة بالثقة بأبعادها المتمثلة في (القيم الأخلاقية، الوعي الذاتي، توفير معلومات متوازنة، الشفافية) والأداء المؤسسي لدى العاملين بشركات البترول المصرية، وقد اعتمد الباحثة على المنهج الاستنباطي على عينة قوامها 367 مفردة، وتوصلت نتائج البحث إلى وجود علاقة موجبة بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة المتمثلة في القيم الأخلاقية، الوعي الذاتي، توفير معلومات متوازنة، الشفافية، وبين الأداء المؤسسي عند مستوى معنوية 1%، كما توصلت النتائج إلى وجود تأثير معنوي لجميع أبعاد القيادة الجديرة بالثقة على الأداء المؤسسي، وأوصى الباحثة بضرورة قيام المسؤولين بشركات البترول محل التطبيق بتوجيه العاملين بشكل جيد نحو تعزيز أداء المنظمة، وفيما يلي آليات يمكن للمسؤولين اتباعها لتحقيق تلك التوصية: تشجيع العاملين على تبادل المعرفة والخبرة فيما بينهم بالشكل الذي يحسن من مستوى أداء الشركات، وتوفير المناخ التنظيمي الذي يؤهلهم نحو تحقيق الإبداع والتطوير المستمر لتحسين الأداء، السعي نحو خلق حالة التوازن بين الموارد الملموسة وغير الملموسة؛ لكي يكون ذلك وسيلة لتحسين الكفاءة الإنتاجية.

الكلمات الافتتاحية: القيادة الجديرة بالثقة، الأداء المؤسسي.

المقدمة:

تحظى القيادة بدور هام في نجاح منظمات الأعمال نحو تحقيق أهدافها، حيث تؤثر على الأداء، وتنطوي على علاقات معقدة في مختلف المستويات بما في ذلك التنظيمية، والعاطفية، والمهنية، والشخصية (Aravena, 2019).

تُعد القيادة الجديرة بالثقة هي إحدى الاتجاهات الحديثة في مجال القيادة، و زاد اهتمام الباحثين بها لكونها نموذج إيجابي للقيادة يتم تحقيقه عندما يتصف القادة بالعديد من الصفات أهمها الوعي الذاتي، وشفافية العلاقات، فالمنظمة التي لديها مرؤوسين موهوبين قادرة على تحقيق الأداء المتميز والاستمرارية، وتقديم خدمات تتفوق على احتياجات عملائها، ونظراً لأن التغيير التنظيمي يمثل تهديداً متكرراً للثقة، فإن هناك حاجة إلى فهم أفضل لطرق العمل على أساس الثقة في علاقات العمل بين الأشخاص داخل المنظمات. (Santoso & Zahra, 2022)، حيث تمثل القيادة الجديرة بالثقة أحد الأنماط السلوكية التي تحسن من الحالة النفسية للأفراد، والمناخ الأخلاقي لتعزيز الوعي الذاتي، والقيم الأخلاقية، وتوفير معلومات متوازنة، وتحقيق الشفافية في العلاقات بين القائد والأفراد (Walumbwa et al., 2008). كما يراها (ILies et al., 2005) بأنها عبارة عن بناء نفسي واسع يعكس الاتجاهات العامة للفرد لكي يظهر ذاته في بيئته الاجتماعية ويتصرف وفقاً لقيمة الراسخة.

وفيما يتعلق بالأداء المؤسسي فيحظى بأهمية بارزة بالنسبة لمنظمات الأعمال المعاصرة، حيث يتضمن مجموعة من الأنشطة التي تساهم في تحقيق الأهداف بكفاءة، ويمكن أن يشتمل الأداء بصورة عامة على أداء المنظمات أو أداء الإدارات والاقسام أو أداء العاملين أو العمليات المتضمنة في عمليات إنتاج المنتجات أو توصيل الخدمات وذلك من بين الأبعاد والجوانب المتعددة الأخرى للأداء بالمنظمات، وتنطوي عملية تقييم الأداء المؤسسي على تحقيق توافق وتوازن الموارد والنظم والعاملين بالمنظمة مع الأهداف والأولويات الاستراتيجية للمنظمة، ومن خلال استخدام هذه العملية، يمكن للمنظمات تحقيق توافق الأهداف الشخصية للعاملين مع الأهداف التنظيمية ودعم إنتاجية وربحية المنظمة (Udokwu et al, 2023).

ونظراً لارتكاز الأداء المؤسسي على كافة الجوانب والسلوكيات والأنماط بالمؤسسة، فإنه يتأثر بصورة كبيرة بأنماط القيادة المختلفة، ولاسيما القيادة الجديرة بالثقة نظراً لأن لها تأثير مباشر على الجوانب الاجتماعية والمؤسسية بالمنظمة، فهي تدعم تحقيق الأهداف وتحقيق الانسجام على

مستوى المنظمة ككل، ويرتبط الأداء المؤسسي أيضاً بالتوازن الإستراتيجي لأن التوازن الإستراتيجي يؤكد على تحقيق مستوى مرتفع من الأداء المؤسسي ورفع القدرات التنافسية للمنظمة (Al Khalifa, 2016).

تأسيساً على ذلك فإن الباحثين يسعون لقياس تأثير القيادة الجديرة بالثقة على الأداء المؤسسي، وذلك بالتطبيق على شركات البترول في مصر.

أولاً: الإطار النظري:

يمكن للباحثين توضيحه من خلال تناول متغيرات الدراسة كما يلي:

1/1: مفهوم القيادة الجديرة بالثقة:

اختلف كتاب الفكر الإداري حول وضع مفهوم محدد للقيادة الجديرة بالثقة، حيث عرفها Yeşilaydın & Hancıoğlu, (2021, P. 227) على أنها "العملية التي تستغل كلا من القدرات النفسية الإيجابية والبيئية التنظيمية بما يدعم التنمية الشخصية الإيجابية كنتيجة لرفع مستوى إدراك الذات".

بينما يشير Nair et al. (2021) أن القيادة الجديرة بالثقة تتمثل في تطوير الفرد لذاته، وأن المرؤوسين الجديرون بالثقة يتمتعون بدرجة عالية من الوعي الذاتي، ولديهم أهداف محددة بوضوح، ويعبرون بقوة عن قيمهم، وأن ما يقولونه يتوافق مع ما يؤمنون به، ولديهم قدرة عالية للتأثير في المرؤوسين داخل محيط العمل.

بينما يرى Obuba (2023) أن القيادة الجديرة بالثقة هي نمط سلوك القائد الذي يشجع ويقوم على كلا من القدرات النفسية الإيجابية والمناخ الأخلاقي الإيجابي لدعم المستوى المرتفع من الوعي الذاتي والمنظور الأخلاقي الداخلي والمعالجة المتوازن للمعلومات والشفافية العلائقية من طرف القائد عند العمل مع مرؤوسيه مع دعم وتعزيز تنمية وتطوير الذات الإيجابية، وبالإضافة إلى ذلك، عرفت دراسة Long (2024) القيادة الجديرة بالثقة على أنها نمط القيادة الجديد الذي في ظله يتميز القادة بالإدراك المتعمق للذات ويعرفون موقفهم من القضايا والقيم والمعتقدات الهامة ويركزون على غرس القيم الأخلاقية لدى مرؤوسيهم وتجسيهم على تطوير الذات مع توفير المعلومات المتوازنة وخلق المناخ الأخلاقي الإيجابي.

في ضوء ما سبق يمكن للباحثين تعريف القيادة الجديرة بالثقة إجرائياً بأنها سلوكيات القادة التي توجه المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف المشتركة وتحث على تعزيز الثقة المشتركة بين القائد

والمؤوسين من خلال رفع مستوى إدراك الذات والتنمية الشخصية الإيجابية والقدرات النفسية الإيجابية

2/1: أبعاد القيادة الجديرة بالثقة:

تعددت الدراسات التي تناولت أبعاد القيادة الجديرة بالثقة منها على سبيل المثال دراسة Arceño et al (2015) ودراسة Petan & Bocarnea (2016) ودراسة (2019) ودراسة Marinakou & Nikolic (2016)، والتي بينت أن أبعاد القيادة الجديرة بالثقة تتلخص في أربعة أبعاد رئيسه وهي كالتالي:

أ- **القيم الأخلاقية:** تشير إلى قيام القائد الجدير بالثقة بوضع معايير مرتفعة من القيم الأخلاقية، وتعتمد أفعاله على هذه المعايير والقيم الأخلاقية، حيث تكون قراراته وسلوكياته متوافقة مع قيمه الأخلاقية (Walumbwa et al., 2008; Gardner et al., 2005; Avolio & Gardner, 2005).

ب- **الوعي الذاتي:** يحدث الوعي الذاتي للقائد عندما يكون الفرد مدرغًا لكيانه ووجوده، كما أنه ليس هدفًا، بل عملية ناشئة من فهم الفرد لمواهبه ونقاط قوته وشعوره بهدفه والقيم الإنسانية ومعتقداته ورغباته كما تشمل وعي الفرد بمعرفته وخبرته وقدراته (Dale, 2000; George, 2003; Lee, 2002).

ج- **توفير معلومات متوازنة:** تشير إلى العملية السلوكية التي يقوم بها القائد عند اتخاذ القرار، وتستلزم هذه العملية أن يكون القائد موضوعيًا في تحليل كل المعلومات المرتبطة قبل اتخاذ القرار (Walumbwa et al., 2008, P.95).

د- **الشفافية:** تشير إلى الدرجة التي يساهم بها القائد في تعزيز مستوى الانفتاح مع الأفراد حيث يوفر لهم الفرصة بأن يصرحوا بأفكارهم، وتحدياتهم، وآرائهم (Gardner & Schermehorn, 2004; Walumbwa, et al., 2008).

3/1: مفهوم الأداء المؤسسي:

يُعرف الأداء المؤسسي على أنه "المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وهو يشتمل على الأبعاد التالية: أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية وأداء وحداتهم التنظيمية في إطار السياسات العاملة للمنظمة وأداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، (جمال طاهر أبو الفتوح، ص.230).

يوجد العديد من التعريفات التي تناولها الباحثة حول الأداء المؤسسي، حيث يرى Novak, (2017, P. 434) الأداء المؤسسي على أنه أداء المؤسسة أو الشركة مقارنة بالأهداف الموضوعية مسبقاً، وهو النموذج الذي يشتمل على النجاح والحصة السوقية والنمو والربحية والقدرة الابتكارية. بينما يرى Berberoglu, (2018, P. 4) أن الأداء المؤسسي يعرف بأنها الأداء الجماعي للعاملين الأفراد، في حين أن أداء العاملين الأفراد يتم تعريفه على أنه تقييم نتائج سلوك الفرد وتحديد مدى جودة أدائه لمهام العمل المحددة.

ويشير Khalid et al., (2019, P. 756) أن الأداء المؤسسي هو المقياس الذي يمكن من إجراء عملية التقييم لنقل وصياغة القيمة لأصحاب المنافع الداخليين والخارجيين بالمنظمة، وهو عملية خلق القيمة لأصحاب المنافع الداخليين والخارجيين.

ويضيف Xie et al (2023, P.3) أن الأداء المؤسسي يعبر عن المتغير متعدد الأبعاد الذي يصف المدى الذي إليه تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها من خلال الوصول إلى واستخدام الموارد المتنوعة بكفاءة وفعالية عالية.

في ضوء ما سبق يمكن للباحثين تعريف الأداء المؤسسي إجرائياً بأنها المحصلة النهائية لنتائج أعمال الأفراد والوحدات التنظيمية والمنظمة ككل من خلال توظيف كافة الإمكانيات المتوافرة لتحويل المدخلات إلى المخرجات بكفاءة وفعالية عالية.

ثانياً: البحوث السابقة:

يمكن للباحثين تقسيمها إلى ما يلي:

1/2: البحوث التي تناولت القيادة الجديرة بالثقة:

تعددت الدراسات التي تناولت القيادة الجديرة بالثقة مع العديد من المتغيرات الإدارية، حيث هدفت دراسة فؤاد (2019) إلى التعرف على أثر القيادة الجديرة بالثقة على التميز التنظيمي، وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية في محافظة الدقهلية، وتم تصميم نموذج مقترح للدراسة لكي يستخدم كدليل لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة. وتم اختيار طريقة كمية باستخدام المدخل الاستنتاجي في هذه الدراسة. كما تم تصميم قائمة استقصاء لجمع البيانات عن طريق المقابلة الشخصية من عينة عشوائية من العاملين بالبنوك التجارية في محافظة الدقهلية، وقد اعتمدت الباحثة على برنامج SPSS لتحليل البيانات الأولية للدراسة، وقد بلغ حجم العينة المختارة 321 مفردة، في حين أن عدد الاستثمارات الصحيحة التي تم إدخالها للبرنامج بلغ 277 بنسبة تقدر بحوالي 86,2% من إجمالي

حجم العينة. وقد أوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود ارتباط معنوي إيجابي بين القيادة الجديرة بالثقة والتميز التنظيمي، وأوضحت وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الجديرة بالثقة على التميز التنظيمي، وتوصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الجديرة بالثقة على جميع أبعاد التميز التنظيمي، وأخيراً كشفت عن وجود فروق معنوية بين آراء العاملين فيما يتعلق بالقيادة الجديرة بالثقة والتميز التنظيمي وفقاً لنمط ملكية البنك.

هدفت دراسة الخالدي (2021) 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 (279) مفردة، وتوصلت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الجديرة بالثقة وكلاً من (الخبرة الإدارية والفنية، العوامل التنظيمية، العوامل البيئية) بالمؤسسة محل الدراسة.

كما سعت دراسة Yamak & Eyupoglu, (2021) إلى التعرف على أثر القيادة الجديرة بالثقة على السلوك المبتكر للخدمة المقدمة، وكذلك التعرف على أثر الشخصية الاستباقية كمتغير وسيط في هذه العلاقة على المستوى الفردي، واعتمدت الدراسة في قياس القيادة الجديرة بالثقة على أربعة أبعاد أساسية وهم: "الشفافية في العلاقات، الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي الداخلي، التوازن في العمليات"، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من القيادة الجديرة بالثقة، والشخصية الاستباقية على السلوك المبتكر للخدمة المقدمة، كما أن للقيادة الجديرة بالثقة تأثير معنوي إيجابي على الشخصية الاستباقية من العاملين، بالإضافة إلى وجود تأثير للشخصية الاستباقية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والسلوك المبتكر للخدمة المقدمة.

وسعت دراسة (Purwanto et al., 2021) إلى التعرف على أثر القيادة الجديرة بالثقة ورأس المال النفسي على سلوك العمل الابتكاري لدى شركة تصنيع في إندونيسيا، وتوصلت النتائج إلى أن رأس المال النفسي له دور وسيط في العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والسلوك الابتكاري للعاملين، وقد تم إجراء الدراسة على عينة عشوائية قوامها 213 مفردة، كما أن النتائج توصلت إلى

أن القيادة الجديرة بالثقة قد تم قياسها من خلال أربعة أبعاد وهم: الشفافية في العلاقات، الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي الداخلي، توازن العمليات، وكانت النتائج أن المنظور الأخلاقي والشفافية في العلاقات أكثر الأبعاد تأثيراً في تحقيق السلوك الابتكاري لدى العاملين.

واستهدفت دراسة (Pratama & Suryosukmono (2024) إلى اختبار أثر الدافعية والقيادة الجديرة بالثقة والثقافة التنظيمية على أداء العاملين في مركز الخدمات الصحية في جنوب بنجكولو، حيث يتكون مجتمع الدراسة من كل العاملين في المركز محل الدراسة، وتعتمد الدراسة على المدخل الوصفي التحليلي باستخدام البيانات المسحية التي تم تجميعها من عينة تتكون من 120 مفردة منة العاملين بالمركز محل الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن الدافعية لها أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية على أداء العاملين، كما تشير الدراسة إلى أن القيادة الجديرة بالثقة تؤثر بصورة إيجابية على أداء العاملين، وفي النهاية أكدت نتائج الدراسة على أن الثقة التنظيمية لها دور إيجابي في التأثير على أداء العاملين.

2/2: البحوث التي تناولت الأداء المؤسسي:

تناولت الدراسات السابقة الأداء المؤسسي مع بعض المتغيرات الإدارية، حيث هدفت دراسة عطا الله (2012) إلى الوقوف على مدى تأثير المنظمة دائمة التعلم بالشركة المصرية للاتصالات في تفعيل استخدام بطاقة الأداء المتوازن، من خلال تحديد مدى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المنظمة دائمة التعلم وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

حيث سعت دراسة فطيمة (2016) إلى إيجاد علاقة بين نظم المعلومات واستخدامها للوصول إلى التميز المؤسسي، وتم أخذ عينة من 30 فرض على مستوى مديرية الصناعة والمناجم، وتوصلت الدراسة بعد التحليل الإحصائي إلى أنه كلما توفر نظام إلكتروني يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أدى ذلك إلى تعزيز الأداء المؤسسي للمنظمات.

كما هدفت دراسة العبدى (2018) إلى التعرف على خصائص ممارسات القيادة الاستراتيجية في جامعة شقراء بالمملكة العربية السعودية وكذلك الوصول إلى واقع الأداء المؤسسي في الجامعة واستكشاف نوع وطبيعة العلاقة بين مدى وضوح التوجه الاستراتيجي وعناصر دعم ممارسة القيادة الاستراتيجية، وتوصلت النتائج إلى ضعف الخطوات العملية والإجراءات التنفيذية للاستفادة من الكفاءات المتميزة والممارسات العملية لاستقطاب عناصر مميزة والحرص عليها، وضعف إدراك منسوبي الجامعة لدرجة الاستخدام الرشيد للصلاحيات،

وكذلك إدراكهم لتوجه القيادات إلى الاهتمام بالعموميات مع الانشغال بالتفاصيل والجزئيات، بالإضافة إلى وجود تأثير للقيادة الاستراتيجية على تعزيز وتحسين الأداء المؤسسي للجامعة محل التطبيق.

وهدفت دراسة جمال (2018) إلى توضيح دور الأنماط القيادية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي، بالإضافة إلى التعرف على نوعية التأثير الإيجابي والسلبي للأنماط الأساسية للقيادة الأكثر تطبيقاً في المنظمات مثل النمط التسلسلي والنمط الديمقراطي، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ذات طبيعة متبادلة بين دور الأنماط القيادية وتحقيق جودة الأداء المؤسسي.

3/2: البحوث التي تناولت العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والأداء المؤسسي:

تناول بعض الباحثين العلاقة بين القيادة الجديرة والأداء المؤسسي، حيث هدفت دراسة (Ribeiro et. al. (2018 إلى اختبار العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والأداء، وتختبر الدراسة ما إذا كان الالتزام العاطفي للعاملين يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والأداء، وتتعرف الدراسة على كيفية تأثير القيادة الجديرة بالثقة على الالتزام العاطفي لدى العاملين وعلى مستوى الأداء. وتستخدم الدراسة المدخل الوصفي التحليلي باستخدام البيانات المسحية التي تم جمعها من عينة تتكون من 212 مفردة من العاملين في الشركات في البرتغال، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين القيادة الجديرة بالثقة ومستوى الأداء، وتشير نتائج الدراسة إلى أن الالتزام العاطفي للعاملين يتوسط العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة ومستوى الأداء، حيث تدعم القيادة الجديرة بالثقة الالتزام العاطفي لدى العاملين والذي بدوره يعمل على رفع مستوى الأداء.

وهدفت دراسة (Hao, M. et. al. (2020 إلى التعرف على تأثير الذكاء الصناعي على التغيير الصناعي الذي أدى إلى تحويل ممارسة إدارة المنشأة وأثره على نظرية الإدارة التقليدية التي ظهرت في العصر الصناعي، وبالتالي تناقش هذه الدراسة تأثير الذكاء الصناعي على ممارسة ونظرية إدارة المنشأة بما في ذلك شفافية العناصر البشرية وقدرات الذكاء الصناعي بالمنظمة ارتكازاً على خصائص تطوير تكنولوجيا الذكاء الصناعي، وتوصلت النتائج إلى أن الأمن النفسي يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين سلوك الذكاء الصناعي الموجه بالفرد وأداء الفرد، وعلى مستوى الفريق، يلعب جو الفريق دوراً وسيطاً بين سلوك الذكاء الصناعي الموجه بالفريق وسلوك الفرد. ولهذه الدراسة مضامين عملية بالنسبة لنظرية سلوك القادة وممارسات القيادة، حيث يمثل الذكاء

الصناعي نوعًا جديدًا من التكنولوجيا وهو ضغط كبير لأعمال تطور التكنولوجيا، وبالتالي فسوف يظهر نوعًا جديدًا من القيادة الجديرة بالثقة والتي تدعم القدرات التكنولوجية لدى المرؤوسين. وسعت دراسة (Ayca (2023 إلى اختبار العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والأداء الوظيفي للعاملين، وتستكشف الدراسة الأدوار الوسيطة لتصورات العاملين حول الثقة في المنظمة والثقة في مشرفيهم في العلاقة بين متغيري الدراسة، وتستخدم الدراسة المدخل الوصفي التحليلي باستخدام المسحية التي تم تجميعها من العاملين في خمس شركات تعمل بالقطاع الخدمي في تركيا، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين القيادة الجديرة بالثقة والأداء الوظيفي للعاملين، كما أكدت نتائج الدراسة على وجود علاقة إيجابية بين الثقة في المشرفين والثقة في المنظمة والأداء الوظيفي للعاملين، وتشير نتائج الدراسة إلى أن الثقة في المشرفين والثقة في المنظمة يتوسطان العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والأداء الوظيفي للعاملين.

التعليق على الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية:

يخلص الباحثة من مراجعة الدراسات السابقة إلى مجموعة من الملاحظات، كما يلي:

- أ- فيما يتعلق بأبعاد القيادة الجديرة بالثقة: اتفقت دراسة كل من (Sewchurran (2015 ودراسة (Petan & Bocarnea (2016 ودراسة (Arceño et al (2019 ودراسة (Marinakou & Nikolic (2016، على أن أبعاد القيادة الجديرة بالثقة تتمثل في القيم الأخلاقية، الوعي الذاتي، توفير معلومات متوازنة، الشفافية.
- ب- وجود علاقة بين الأداء المؤسسي وبعض المتغيرات الإدارية منها نظم المعلومات والتحول الرقمي (فطيمة، 2016)، القيادة الاستراتيجية (الأكلبي، 2018)، الأنماط القيادية (جمال، 2018).
- ج- تتحدد الفجوة البحثية في قلة الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة بأبعادها (الشفافية، القيم الأخلاقية، الوعي الذاتي، توفير معلومات متوازنة)، وبين الأداء المؤسسي، بالإضافة إلى اختلاف مجال التطبيق، وذلك ما يحاول البحث الحالي تحقيقه.

ثالثًا: مشكلة البحث:

يمكن توضيح مشكلة البحث من جانبين: الجانب الأكاديمي والجانب التطبيقي، وذلك على النحو التالي:

1/3: الجانب الأكاديمي:

يتضح ذلك من خلال الفجوة البحثية، والتي تتمثل في قلة الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة بأبعادها (الشفافية، القيم الأخلاقية، الوعي الذاتي، توفير معلومات متوازنة)، وبين الأداء المؤسسي، بالإضافة إلى اختلاف مجال التطبيق، وذلك ما يحاول البحث الحالي تحقيقه.

2/3: الجانب التطبيقي:

في ضوء البحوث السابقة والفجوة البحثية، فإن البحث الحالي يسعى إلى الإجابة على التساؤلات التالية:

- 1- هل توجد علاقة بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والأداء المؤسسي لدى العاملين بشركات البترول المصرية؟
- 2- ما تأثير أبعاد القيادة الجديرة بالثقة على الأداء المؤسسي لدى العاملين بشركات البترول المصرية؟

رابعاً: أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى تحقيق ما يلي:

- 1- توضيح العلاقة بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والأداء المؤسسي لدى العاملين بشركات البترول المصرية.
- 2- قياس تأثير أبعاد القيادة الجديرة بالثقة على الأداء المؤسسي لدى العاملين بشركات البترول المصرية.

خامساً: أهمية البحث:

يمكن توضيح أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

(أ) الأهمية العلمية: تنبع الأهمية العلمية من الآتي:

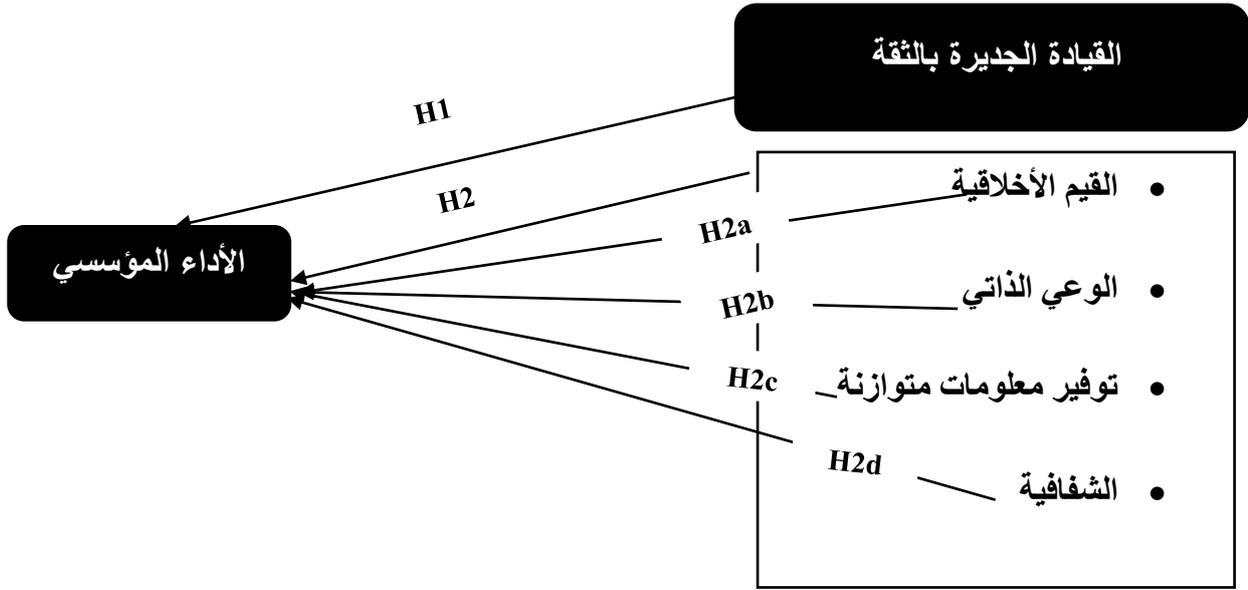
- 1- تناول الدراسة لمتغيرات حديثة نسبياً، حيث إن سلوكيات القيادة الجديرة بالثقة يعتبر من الموضوعات التي ما زالت محل اهتمام من الباحثين، وذلك لقدرتها في التأثير على المنظمة والعاملين (العشري، 2023).
- 2- الاهتمام بتزويد المكتبات العربية بإضافة علمية حول العلاقة بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والأداء المؤسسي.

(ب) الأهمية التطبيقية: تتبع الأهمية العلمية من الآتي:

- 1- تطبيق الدراسة على قطاع حيوي وهام وهو شركات البترول في مصر بما يسهم في التعرف على مدى توافر كل من أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والأداء المؤسسي.
- 2- تزيد المسؤولين بالشركات محل التطبيق بأهمية القيادة الجديرة بالثقة على تعزيز الأداء المؤسسي لتلك الشركات.

سادساً: فروض البحث:

في ضوء أهداف ومشكلة الدراسة، يمكن توضيح نموذج الدراسة، والذي من خلاله يمكن توضيح فروض الدراسة بالاعتماد على الفرض البديل Alternative Hypotheses، وذلك على النحو التالي:



شكل رقم (1/1) العلاقة بين متغيرات البحث

المصدر: إعداد الباحثون.

من خلال الشكل السابق، يمكن توضيح فروض الدراسة على النحو التالي:

الفرض الأول: يوجد علاقة معنوية بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والأداء المؤسسي لدى العاملين بشركات البترول المصرية.

الفرض الثاني: يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة (القيم الأخلاقية، الوعي الذاتي، توفير معلومات متوازنة، الشفافية) على الأداء المؤسسي لدى العاملين بشركات البترول المصرية، ويمكن تقسيم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

1/2: يوجد تأثير معنوى للقيم الأخلاقية على الأداء المؤسسي لدى العاملين بشركات البترول المصرية.

2/2: يوجد تأثير معنوى للوعي الذاتي على الأداء المؤسسي لدى العاملين بشركات البترول المصرية.

3/2: يوجد تأثير معنوى لتوفير معلومات متوازنة على الأداء المؤسسي لدى العاملين بشركات البترول المصرية.

4/2: يوجد تأثير معنوى للشفافية على الأداء المؤسسي لدى العاملين بشركات البترول المصرية.

سابعاً: منهجية البحث: يتضمن ما يلي:

1/7: منهج البحث Research Approach:

يعتبر المنهج الاستنباطي هو المنهج المناسب للبحث الحالي؛ وذلك لأننا نسعى إلى تبرير العلاقة بين المتغيرات بالشكل الذي يمكن من خلاله قبول أو رفض الفروض، بالإضافة إلى أن المنهج الاستنباطي يرتبط بالأسلوب الكمي، الذي يساعد على فهم مجتمع الدراسة وتحليل العلاقة بين المتغيرات؛ بهدف الوصول إلى النتائج والتوصيات (عبد الغفار، 2021).

2/7: تصميم البحث Research Design:

إن البحث يحاول الإجابة على هذا التساؤل: لماذا بعض المتغيرات لها تأثير على متغيرات أخرى؟ مما يعني محاولة تفسير العلاقة بين السبب والنتيجة بالشكل الذي يمكن من خلاله تفسير مسببات حدوث المشكلة داخل مجال التطبيق، وبالتالي فإن الغرض من البحث المناسب لذلك هو البحث التفسيري أو السببي؛ وذلك لمحاولة تفسير العلاقة بين المتغيرات محل الاختبار.

3/7: الإجراءات والعينة Sample and Procedures:

يتكون مجتمع البحث من جميع شركات قطاع الأعمال العام للبترول في مصر والبالغ عددهم 11 شركة والبالغ عدد العاملين بها (52999) عامل، وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (1).

جدول رقم (1) مجتمع البحث

المجتمع	اسم الشركة
8437	شركة التعاون للبترول
8615	شركة مصر للبترول
3208	الشركة العامة للبترول
4027	شركة القاهرة لتكرير البترول
3868	شركة الإسكندرية للبترول
3011	شركة العامرية لتكرير البترول
4936	شركة السويس لتصنيع البترول
4507	شركة النصر للبترول
1721	شركة أسبوط لتكرير البترول
4282	شركة أنابيب البترول
6387	شركة الغازات البترولية (بتروجاس)
52999	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحثون في ضوء بيانات الموارد البشرية بشركات البترول المصرية لسنة 2024.

ونظراً لكبير حجم المجتمع فقد تم الاعتماد على أسلوب العينة، حيث اعتمدت الباحثة على عينة عشوائية طبقية، وذلك لسببين أولاً: وجود مجتمع غير متجانس بالشركات محل الدراسة، وثانياً: وجود إطار لمجتمع الدراسة (وفاي السيد الإمام، 2006، 199)، وتتمثل وحدات المعاينة: (المديرين - العاملين) الأفراد الذين تم توزيع قائمة الاستقصاء عليهم، ويوضح الجدول التالي القوائم الموزعة على عينة الدراسة ونسبة الاستجابة، وذلك كما يلي:

جدول رقم (2) استجابة عينة البحث

نسبة الاستجابة	عدد القوائم الصحيحة	عدد القوائم المستبعدة	عدد القوائم الموزعة	المجتمع			اسم الشركة
				تنفيذية	وسطى	عليا	
%95	58	3	61	7302	979	165	شركة التعاون للبترول
%100	62	-	62	4564	3300	751	شركة مصر للبترول
%100	23	-	23	1645	857	706	الشركة العامة للبترول
%93	27	2	29	129	3222	676	شركة القاهرة لتكرير البترول
%93	26	2	28	868	1734	1266	شركة الإسكندرية للبترول
%90	20	2	22	709	2003	299	شركة العامرية لتكرير البترول
%92	33	3	36	2454	1542	940	شركة السويس لتصنيع البترول
%100	32	-	32	1035	2784	788	شركة النصر للبترول
%100	12	-	12	227	61	24	شركة أسبوط لتكرير البترول
%97	30	1	31	641	3051	590	شركة أنابيب البترول
%96	44	2	46	3110	2872	405	شركة الغازات البترولية (بتروجاس)
%97	367	15	382	52999			الإجمالي

المصدر: إعداد الباحثون في ضوء بيانات الموارد البشرية بشركات البترول المصرية.

يتضح من الجدول السابق أن حجم العينة الصحيحة التي سيتم الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي بلغت قيمتها (367) مفردة، الأمر الذي يعني أن نسبة الاستجابة تكون 97%، وهي نسبة صالحة تماماً للتحليل الإحصائي (إدريس، 2008، 112).

4/7: قياس المتغيرات Measurement of variables:

متغيرات الدراسة هي المتغير المستقل: القيادة الجديرة بالثقة وأبعادها (القيم الأخلاقية - الوعي الذاتي - توفير معلومات متوازنة - الشفافية) والمتغير التابع الأداء المؤسسي وتم قياس متغيرات البحث من خلال قائمة استبيان تم إعدادها في ضوء الإطار النظري وبالشكل الذي يتوافق مع ثقافة مجتمع البحث معتمداً في ذلك على مقياس ليكرت الخماسي بحيث (1) غير موافق تماماً، (5) موافق تماماً، وذلك على النحو التالي:

أ- القيادة الجديرة بالثقة: تمَّ قياس المتغير من خلال المقياس الذي اعتمد عليه كل من (Walumbwa, 2008; Datta, 2015; Rego et al., 2012; Liu, 2012; Toor,) (2008؛ عجوة، 2009).

ب- الأداء المؤسسي: تم قياس المتغير من خلال المقياس الذي اعتمد عليه كل من (خمان، 201؛ دياب، 2021).

ثامناً: تحليل بيانات البحث: يتضمن ما يلي:

أ- الصدق والثبات للمتغيرات: أسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن الجدول التالي:

جدول (3) الصدق والثبات للمتغيرات

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
القيم الأخلاقية	4	0,847	0,920
الوعي الذاتي	4	0,810	0,900
توفير معلومات متوازنة	3	0,840	0,917
الشفافية	5	0,815	0,903
القيادة الجديرة بالثقة	16	0,875	0,935
الأداء المؤسسي	25	0,896	0,957

المصدر: إعداد الباحثون في ضوء النتائج الإحصائية.

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الثبات المتعلقة بمتغيرات البحث مقبولة، وذلك لأن أقل معامل ثبات كان للبعد للوعي الذاتي، وذلك فيما يتعلق بأبعاد القيادة الجديرة بالثقة، وكان

معامل الثبات له (0,900)، وحيث إنها أكبر من 70%، الأمر الذي يعني أن جميع معاملات الثبات مقبولة إحصائياً (إدريس، 2008).

ب- وصف عينة البحث: يتضح من الجدول التالي:

جدول (4) وصف عينة البحث

الترتيب	النسبة المئوية	العدد	الخصائص الديموغرافية	
1	62,4%	229	ذكر	النوع
2	37,6%	138	أنثى	
--	100%	367	الإجمالي	
4	5,7%	21	أقل من 30 سنة	العمر
1	39,5%	145	من 30 إلى أقل من 40 سنة	
2	38,7%	142	من 40 إلى أقل من 50 سنة	
3	16,1%	59	أكثر من 50 سنة	
---	100%	367	الإجمالي	
2	31,3%	115	إدارة عليا	الإدارة التابع لها
1	43,1%	158	إدارة وسطى	
3	25,6%	94	إدارة تنفيذية	
	100%	367	الإجمالي	
4	7,9%	29	مدير عام	المسمى الوظيفي
2	19,9%	73	مدير عام مساعد	
1	50,1%	184	مدير إدارة	
3	13,9%	51	رئيس قسم	
5	4,9%	18	أخصائي ممتاز	
6	3,3%	12	أخصائي	
---	100%	367	الإجمالي	
3	1,1%	4	أقل من 5 سنوات	الخبرة
2	13,1%	48	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
1	85,8%	315	أكثر من 10 سنوات	
---	100%	367	الإجمالي	

المصدر: إعداد الباحثون في ضوء النتائج الإحصائية.

يتضح من جدول رقم (4) أن فئة الذكور هي أكثر الفئات استجابة لدى عينة الدراسة، وذلك بنسبة استجابة قدرها (62,4%) وعدد مستجيبين (229) مفردة، بينما كانت نسبة الإناث (37,6%) بعدد مستجيبين (138) مفردة، الأمر الذي يعني أن شركات البترول محل التطبيق لديها اهتمام نسبي بتعيين فئة الذكور بالشكل الذي يتناسب مع طبيعة المهام الوظيفية لديها، كما أن أكثر

المستجيبين من عينة الدراسة كانوا أصحاب الفئة العمرية " ما بين 30 إلى أقل من 40 سنة"، وذلك بنسبة استجابة قدرها (39,5%) وعدد مستجيبين (145) مفردة، بينما جاء في الترتيب الثاني أصحاب الفئة العمرية ما بين " 40 إلى أقل من 50 سنة"، وذلك بنسبة استجابة قدرها (38,7%) وعدد مستجيبين (142) مفردة، وفي الترتيب الثالث أصحاب الفئة العمرية "أكثر من 50 سنة"، وذلك بنسبة استجابة (16,1%) وعدد مستجيبين (59) مفردة، وفي الترتيب الأخير أصحاب الفئة العمرية "أقل من 30 سنة" وذلك بنسبة استجابة قدرها (5,7%) وعدد مستجيبين (21) مفردة، وذلك يدل على اهتمام المسؤولين بشركات البترول المصرية محل التطبيق بضرورة تعيين فئة الشباب بالشكل الذي يساهم في مواكبة كافة التغيرات التكنولوجية وبما يتواءم مع طبيعة المهام الوظيفية، حيث إن أكثر المستجيبين كانوا من فئة الشباب، وتوصلت النتائج أيضا إلى أن أكثر المستجيبين كانوا من العاملين بالإدارة الوسطى، وذلك بنسبة استجابة قدرها (43,1%)، وجاء في الترتيب الثاني وفقاً لاستجابة عينة الدراسة العاملين بالإدارة العليا، وذلك بنسبة قدرها (31,3%)، وأخيراً العاملين بالإدارة التنفيذية، وذلك بنسبة استجابة قدرها (25,6%).

كما أن عينة الدراسة لديهم خبرة وظيفية بالشكل الذي قد يجعل لديهم إدراك لفهم تأثير المتغيرات على طبيعة العمل الوظيفي، حيث إن أكثر المستجيبين كانوا من أصحاب الخبرة الوظيفية أكثر من 10 سنوات، وذلك بنسبة استجابة قدرها (85,8%) وعدد مستجيبين (315) مفردة، وفي الترتيب الثاني أصحاب الخبرة الوظيفية ما بين 5 إلى أقل من 10 سنوات، وذلك بنسبة استجابة قدرها (13,1%) وعدد مستجيبين (48) مفردة، وفي الترتيب الأخير أصحاب الخبرة الوظيفية أقل من 5 سنوات، وذلك بنسبة استجابة قدرها (1,1%) وعدد مستجيبين قدرهم (4) مفردة

كما توصلت النتائج الوصفية أيضا إلى أن أكثر المستجيبين كانوا من أصحاب المسمى الوظيفي مديري إدارة، وذلك بنسبة استجابة قدرها (50,1%)، وبلغ عدد المستجيبين وفقا لهذه الوظيفة (184) مفردة، وجاء في الترتيب الثاني لعينة الدراسة أصحاب المسمى الوظيفي مدير عام مساعد، وذلك بنسبة استجابة قدرها (19,9%)، وعدد مستجيبين قدرهم (73) مفردة، وفي الترتيب الثالث لعينة الدراسة أصحاب المسمى الوظيفي رئيس قسم، وذلك بنسبة استجابة قدرها (13,9%) وعدد مستجيبين (51) مفردة، وفي الترتيب الرابع لعينة الدراسة أصحاب المسمى الوظيفي مدير عام، وذلك بنسبة استجابة قدرها (7,9%)، وعدد مستجيبين قدرهم (29) مفردة، وفي الترتيب

الخامس أصحاب المسمى الوظيفي أخصائي ممتاز بنسبة استجابة قدرها (4,9%) و عدد مستجيبين قدرهم (18) مفردة، وجاء في الترتيب الأخير أصحاب وظيفة أخصائي، وذلك بنسبة استجابة قدرها (3,3%) و عدد مستجيبين قدرهم (12) مفردة.

ج- التحليل الوصفي للمتغيرات: توصلت النتائج الإحصائية إلى الجدول التالي:

جدول (5) التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

الترتيب حسب الوسط	التحليل الوصفي				الأبعاد	المتغيرات
	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
4	%72	%23	0,808	3,59	القيم الأخلاقية	القيادة الجديرة بالثقة
2	%74	%24	0,879	3,68	الوعي الذاتي	
3	%72	%21	0,761	3,62	توفير معلومات متوازنة	
1	%75	%24	0,915	3,75	الشفافية	
-----	%72	%19	0,671	3,60	الوسط الحسابي العام للقيادة الجديرة بالثقة	
-----	%86	%13	0,547	4,28	الوسط الحسابي العام للأداء المؤسسي	

المصدر: إعداد الباحثون في ضوء النتائج الإحصائية.

توصلت النتائج الإحصائية عن وجود إدراك نسبي لدى أفراد عينة البحث، حيث إن الوسط الحسابي العام لسلوكيات القيادة الجدير بالثقة بلغت قيمته (3,60)، وهي قيمة أكبر من الوسط الحسابي لمقياس البحث، مما يعني وجود أهمية نسبية لدى المفردات حول تلك السلوكيات بصورتها الكلية، وقد بلغت الأهمية النسبية لسلوكيات القيادة الجديرة بالثقة %72، الأمر الذي يعني أن وجود هذه السلوكيات داخل مجتمع البحث سوف يؤثر إيجابياً على العاملين، وكان أكثر الأبعاد ترتيباً وفقاً للوسط الحسابي والأهمية النسبية لدى مفردات البحث الشفافية، حيث بلغ الوسط الحسابي (3,75) وهو أكبر من الوسط الحسابي العام، مما يعني أن سلوكيات القيادة الجديرة بالثقة يتم الحكم عليها من جانب العاملين في حالة وجود تعاون إيجابي بين القائد ومرؤوسيه وفقاً لنظرية التبادل بين القائد ومرؤوسيه داخل محيط العمل، بالإضافة إلى ذلك فقد بلغت نسبة الاتفاق حول هذا البعد لدى مفردات البحث %76، وجاء في الترتيب الثاني البعد الذي يتعلق بالوعي الذاتي، وذلك بوسط حسابي (3,68)، وقد بلغت الأهمية النسبية للبعد %74، وبلغت نسبة الاتفاق %76، مما يعني أن سلوكيات القيادة الجديرة بالثقة تكون في تحظى باهتمام في حالة وجود وعي لدى القائد بأهميته

الذاتية في تعزيز أداء المرؤوسين بالشكل الذي يحسن من الأداء المؤسسي بشكل كلي، كما جاء في الترتيب الثالث البعد الذي يتعلق بتوفير معلومات متوازنة، وذلك بوسط حسابي (3,62)، وأهمية نسبية 72%، وجاء في الترتيب الأخير القيم الأخلاقية، وذلك بوسط حسابي (3,59) وهو أكبر من الوسط الحسابي لمقياس البحث مما يعني وجود أهمية نسبية له بلغت قيمتها 72%.

وفيما يتعلق بالأداء المؤسسي فقد جاء الوسط الحسابي له (4,28) وهو أكبر من الوسط الحسابي لمقياس ليكرت، الأمر الذي يعني وجود إدراك نسبي لدى العينة بأهميته من أجل تحقيق التميز بين المنافسين، ومن ثم فإن القائد له دور فعال من خلال تحفيز مرؤوسيه نحو الارتقاء بمستوى الأداء للمنظمة بصورة كلية.

تاسعاً: اختبار فروض البحث: يتضح ذلك من خلال ما يلي:

1- اختبار العلاقة بين المتغيرات: ينص الفرض الأول على أنه يوجد علاقة معنوية بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والأداء المؤسسي لدى العاملين بشركات البترول المصرية، وقد أسفرت النتائج الإحصائية باستخدام معاملات الارتباط عن جدول رقم (6):

جدول (6) مصفوفة الارتباط بين المتغيرات

المتغيرات	القيم الأخلاقية	الوعي الذاتي	توفير معلومات متوازنة	الشفافية	القيادة الجديرة بالثقة	الأداء المؤسسي
القيم الأخلاقية	1					
الوعي الذاتي	**0,725	1				
توفير معلومات متوازنة	**0,714	**0,652	1			
الشفافية	**0,652	**0,712	**0,526	1		
القيادة الجديرة بالثقة	**0,723	**0,802	**0,831	**0,741	1	
الأداء المؤسسي	**0,713	**0,816	**0,865	**0,729	**0,887	1

المصدر: إعداد الباحثون في ضوء النتائج الإحصائية.

توصلت النتائج عن وجود علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وبعضها البعض، وذلك عند مستوى معنوية 1%، كما أن النتائج توصلت إلى وجود علاقة ارتباط معنوية للقيادة الجديرة بالثقة بصورتها الكلية مع الأداء المؤسسي عند مستوى معنوية 1%، وذلك بمعامل ارتباط كلي قدره (0,887=r)، كما أسفرت النتائج أن القيم الأخلاقية لها علاقة بالأداء المؤسسي بمعامل ارتباط قدره (0,713)، كذلك فإن الوعي الذاتي له علاقة بالأداء المؤسسي بمعامل ارتباط قدره (0,816=r)، وكذلك يوجد ارتباط بين توفير معلومات متوازنة وبين الأداء

المؤسسي بمعامل ارتباط قدره ($r=0,865$)، وأخيراً يوجد علاقة ارتباط موجبة بين الشفافية والأداء المؤسسي بمعامل ارتباط قدره ($0,729$). وقد بلغ معامل الارتباط بين سلوكيات القيادة المدمرة والخوف من فقدان الوظيفة ($r=0,859$).

وفي ضوء ذلك يمكن رفض الفرض الصفري، وقبول الفرض البديل الذي ينص على إنه يوجد علاقة معنوية بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والأداء المؤسسي لدى العاملين بشركات البترول المصرية.

2- اختبار التأثيرات بين المتغيرات:

1/2: اختبار الفرض الرئيسي: يوجد تأثير أبعاد القيادة الجديرة بالثقة (القيم الأخلاقية، الوعي الذاتي، توفير معلومات متوازنة، الشفافية) على الأداء المؤسسي لدى العاملين بشركات البترول المصرية، وقد أسفرت النتائج باستخدام تحليل الانحدار عن الجدول التالي:

جدول (7) تأثير القيادة الجديرة بالثقة على الأداء المؤسسي

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	المعنوية	معامل الارتباط	معامل التفسير
الانحدار	39,256	1	39,256	274,517	0,000	0,887	0,787
البواقي	52,303	365	0,143				
الإجمالي	91,559	366					

المصدر: إعداد الباحثون في ضوء النتائج الإحصائية.

توصلت النتائج الإحصائية عن معنوية نموذج الانحدار لتأثير القيادة الجديرة بالثقة بأبعادهما المتمثلة في (القيم الأخلاقية، الوعي الذاتي، توفير معلومات متوازنة، الشفافية) على الأداء المؤسسي، حيث بلغت قيمة ($F=225,609$) وهي معنوية عند مستوى معنوية 5%، كما توصلت النتائج عن وجود علاقة ارتباط طردية بين القيادة الجديرة بالثقة والأداء المؤسسي، وذلك بمعامل ارتباط قدره ($r=0,887$)، ومن ثم فإن معامل التفسير بين القيادة الجديرة بالثقة والأداء المؤسسي بلغت قيمته ($r^2=0,787$) وهذا يعني أن القيادة الجديرة بالثقة ككل تفسر التغير الذي يحدث في الأداء المؤسسي بنسبة 78,7% والباقي يرجع لعوامل لم تدخل في النموذج، ومن ثم توصلت النتائج إلى وجود تأثير معنوي إيجابي بين القيادة الجديرة بالثقة والأداء المؤسسي، ويمكن للباحثين أن يرجعوا ذلك إلى وجود علاقة بين المتغيرين وهذا يعني أن الوعي الذاتي للقائد بأهميته القيادية، والسعي نحو توفير المعلومات للمرؤوسين داخل محيط العمل من خلال الاهتمام بالاتصالات بينه

وبين مرؤوسيه، وكذلك الاهتمام بتوفير الجوانب الأخلاقية، وتحقيق الشفافية سوف يساهم في تعزيز الأداء المؤسسي لشركات البترول المصرية.

وبالتبعية يمكن رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل أي يوجد تأثير معنوي للقيادة الجديرة بالثقة على الأداء المؤسسي لدى العاملين بشركات البترول المصرية.

2/2: اختبار الفرض الفرعي الأول: ينص الفرض على إنه "يوجد للقيم الأخلاقية على الأداء المؤسسي لدى العاملين بشركات البترول المصرية".

جدول (8) تأثير القيم الأخلاقية على الأداء المؤسسي

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	المعنوية	معامل الارتباط	معامل التفسير
الانحدار	33,695	1	33,695	255,265	0,000	0,713	0,508
البواقي	48,102	365	0,132				
الإجمالي	81,797	366					

المصدر: إعداد الباحثون في ضوء النتائج الإحصائية.

توصلت النتائج الإحصائية عن معنوية نموذج الانحدار لتأثير القيم الأخلاقية على الأداء المؤسسي، حيث بلغت قيمة (ف=255,265) وهي معنوية عند مستوى معنوية 5%، كما توصلت النتائج عن وجود علاقة ارتباط طردية بين القيم الأخلاقية والأداء المؤسسي، وذلك بمعامل ارتباط قدره (ر=0,713)، ومن ثم فإن معامل التفسير بين القيم الأخلاقية والأداء المؤسسي بلغت قيمته (ر²=0,508) وهذا يعني أن القيم الأخلاقية تفسر التغير الذي يحدث في الأداء المؤسسي بنسبة 50,8% والباقي يرجع لعوامل لم تدخل في النموذج، ومن ثم توصلت النتائج إلى وجود تأثير معنوي إيجابي بين القيم الأخلاقية والأداء المؤسسي عند مستوى معنوية 5%، ويمكن للباحثين أن يرجعوا ذلك إلى وجود علاقة بين المتغيرين وهذا يعني أن الاهتمام بترسيخ الجوانب الأخلاقية داخل محيط العمل بشركات البترول المصرية سوف يساهم طردياً في تعزيز الأداء المؤسسي لشركات البترول المصرية.

وبالتبعية يمكن رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل أي يوجد تأثير معنوي للقيم الأخلاقية على الأداء المؤسسي لدى العاملين بشركات البترول المصرية.

3/2: اختبار الفرض الفرعي الثاني: ينص الفرض على إنه "يوجد للوعي الذاتي على الأداء المؤسسي لدى العاملين بشركات البترول المصرية".

توصلت النتائج الإحصائية إلى الجدول رقم (9).

جدول (9) تأثير الوعي الذاتي على الأداء المؤسسي

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	المعنوية	معامل الارتباط	معامل التفسير
الانحدار	77,516	1	77,516	775,160	0,000	0,816	0,666
البواقي	36,521	365	0,100				
الإجمالي	114,037	366					

المصدر: إعداد الباحثون في ضوء النتائج الإحصائية.

توصلت النتائج الإحصائية عن معنوية نموذج الانحدار لتأثير الوعي الذاتي على الأداء المؤسسي، حيث بلغت قيمة (ف=775,160) وهي معنوية عند مستوى معنوية 5%، كما توصلت النتائج عن وجود علاقة ارتباط طردية بين الوعي الذاتي والأداء المؤسسي، وذلك بمعامل ارتباط قدره (ر=0,816)، ومن ثم فإن معامل التفسير بين الوعي الذاتي والأداء المؤسسي بلغت قيمته (ر² = 0,666) وهذا يعني أن الوعي الذاتي يفسر التغير الذي يحدث في الأداء المؤسسي بنسبة 66,6% والباقي يرجع لعوامل لم تدخل في النموذج، ومن ثم توصلت النتائج إلى وجود تأثير معنوي إيجابي بين الوعي الذاتي والأداء المؤسسي عند مستوى معنوية 5%، ويمكن للباحثين أن يرجعوا ذلك إلى وجود علاقة بين المتغيرين وهذا يعني أن الوعي الذاتي للقائد سوف يساهم في توجيه المرؤوسين نحو تحسين الأداء المؤسسي بشركات البترول المصرية.

وبالتبعية يمكن رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل أي يوجد تأثير معنوي للوعي الذاتي على الأداء المؤسسي لدى العاملين بشركات البترول المصرية.

4/2: اختبار الفرض الفرعي الثالث: ينص الفرض على إنه " يوجد تأثير معنوي لتوفير معلومات متوازنة على الأداء المؤسسي لدى العاملين بشركات البترول المصرية".

توصلت النتائج الإحصائية إلى الجدول رقم (10).

جدول (10) تأثير توفير معلومات متوازنة على الأداء المؤسسي

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	المعنوية	معامل الارتباط	معامل التفسير
الانحدار	65,512	1	65,512	744,454	0,000	0,865	0,748
البواقي	32,120	365	0,088				
الإجمالي	97,632	366					

المصدر: إعداد الباحثون في ضوء النتائج الإحصائية.

توصلت النتائج الإحصائية عن معنوية نموذج الانحدار لتأثير توفير المعلومات المتوازنة على الأداء المؤسسي، حيث بلغت قيمة (ف=744,454) وهي معنوية عند مستوى معنوية 5%، كما توصلت النتائج عن وجود علاقة ارتباط طردية بين توفير معلومات متوازنة والأداء

المؤسسي، وذلك بمعامل ارتباط قدره ($r=0,865$)، ومن ثم فإن معامل التفسير بين توفير معلومات متوازنة والأداء المؤسسي بلغت قيمته ($r^2=0,748$) وهذا يعني أن توفير معلومات متوازنة يفسر التغير الذي يحدث في الأداء المؤسسي بنسبة 74,8% والباقي يرجع لعوامل لم تدخل في النموذج، ومن ثم توصلت النتائج إلى وجود تأثير معنوي إيجابي بين توفير المعلومات المتوازنة والأداء المؤسسي عند مستوى معنوية 5%، ويمكن للباحثين أن يرجعوا ذلك إلى وجود علاقة بين المتغيرين وهذا يعني أن توفير المعلومات للمرؤوسين يساهم في تحسين الأداء المؤسسي بشركات البترول المصرية.

وبالتبعية يمكن رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل أي يوجد تأثير معنوي توفير معلومات متوازنة على الأداء المؤسسي لدى العاملين بشركات البترول المصرية.

5/2: اختبار الفرض الفرعي الرابع: ينص الفرض على إنه "يوجد تأثير معنوي للشفافية على الأداء المؤسسي لدى العاملين بشركات البترول المصرية".

توصلت النتائج الإحصائية إلى الجدول رقم (11).

جدول (11) تأثير الشفافية على الأداء المؤسسي

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	المعنوية	معامل الارتباط	معامل التفسير
الانحدار	44,512	1	44,512	729,705	0,000	0,729	0,531
البواقي	22,126	365	0,061				
الإجمالي	66,638	366					

المصدر: إعداد الباحثون في ضوء النتائج الإحصائية.

توصلت النتائج الإحصائية عن معنوية نموذج الانحدار لتأثير الشفافية على الأداء المؤسسي، حيث بلغت قيمة (ف=729,705) وهي معنوية عند مستوى معنوية 5%، كما توصلت النتائج عن وجود علاقة ارتباط طردية بين الشفافية والأداء المؤسسي، وذلك بمعامل ارتباط قدره ($r=0,729$)، ومن ثم فإن معامل التفسير بين الشفافية والأداء المؤسسي بلغت قيمته ($r^2=0,531$) وهذا يعني أن الشفافية تفسر التغير الذي يحدث في الأداء المؤسسي بنسبة 53,1% والباقي يرجع لعوامل لم تدخل في النموذج، ومن ثم توصلت النتائج إلى وجود تأثير معنوي إيجابي بين الشفافية والأداء المؤسسي عند مستوى معنوية 5%، ويمكن للباحثين أن يرجعوا ذلك إلى وجود علاقة بين المتغيرين وهذا يعني أن توفير الشفافية داخل محيط العمل يساهم في تحسين الأداء المؤسسي بشركات البترول المصرية.

وبالتبعية يمكن رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل أي يوجد تأثير معنوي للشفافية على الأداء المؤسسي لدى العاملين بشركات البترول المصرية.

عاشراً: مناقشة نتائج البحث: يمكن توضيح ذلك كما يلي:

(أ) **مناقشة الفرض الأول:** استهدف الفرض الأول اختبار العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة المتمثلة في القيم الأخلاقية، الوعي الذاتي، توفير معلومات متوازنة، الشفافية، وبين الأداء المؤسسي بشركات البترول المصرية، وقد توصلت النتائج عن وجود علاقة ارتباط معنوية وطردية بين جميع الأبعاد والمتغيرات، الأمر الذي يعني قبول الفرض البديل الذي ينص عن وجود علاقة بين المتغيرات محل الدراسة، ولذا فقد جاءت هذه النتيجة متوافقة مع Musa et al (2017) والذي يرى أن السعي نحو توفير القيم الأخلاقية داخل محيط العمل سواء بين القائد ومروسيه أو بين المرؤوسين وبعضهم البعض، بالإضافة إلى توفير الشفافية بين العاملين، وترسيخ مفهوم العدالة بأنواعها الثلاثة التوزيعية، والإجرائية، وعدالة التعاملات، وكذلك الاهتمام بقنوات الاتصال بين العاملين من خلال توفير المعلومات التي تساعد في القيام بأداء المهام الوظيفية بشكل فعال، وكذلك الوعي بالجوانب الذاتية للقائد فإن هذه العناصر التي تعبر عن القيادة الجديرة بالثقة سوف تساهم في تعزيز الأداء المؤسسي لمنظمات الأعمال بشكل عام، وشركات البترول المصرية بوجه خاص.

(ب) **مناقشة الفرض الثاني:** يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة (القيم الأخلاقية، الوعي الذاتي، توفير معلومات متوازنة، الشفافية) على الأداء المؤسسي لدى العاملين بشركات البترول المصرية محل التطبيق.

توصلت النتائج عن رفض الفرض الصفري، وقبول الفرض البديل، حيث أسفرت النتائج الإحصائية عن وجود علاقة معنوية بين القيادة الجديرة بالثقة أبعادها المتمثلة في القيم الأخلاقية، الوعي الذاتي، توفير معلومات متوازنة، الشفافية وبين الأداء المؤسسي لدى العاملين بشركات البترول المصرية محل التطبيق، وقد جاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة Vasudevan & HuiNing (2022)، والذي يرى أن قيام القائد بوضع معايير من القيم الأخلاقية داخل محيط العمل يؤدي إلى تعزيز الأداء المؤسسي، كما أنه عندما يكون الفرد مدركاً لكيانه وجوده، كما أنه ليس هدفاً بل عملية ناشئة من فهم الفرد لمواهبه ونقاط قوته وشعوره بهدفه والقيم الإنسانية ومعتقداته ورغباته كما تشمل وعى الفرد بمعرفته وخبرته وقدراته، ولذا اتفقت النتيجة أيضاً مع

(Dale, 2000; George,2003; Lee, 2002)، كما أن اهتمام القادة بتوفير المعلومات للعاملين بالشكل الذي يجعلهم قادرين على المشاركة في اتخاذ القرارات يساهم في تعزيز الأداء على مستوى المنظمة ككل.

الحادي عشر: التوصيات:

أشارت نتائج الدراسة الحالية على أن القيادة الجديرة بالثقة تؤثر على الأداء المؤسسي، وعليه توصي الدراسة بضرورة قيام المسؤولين بشركات البترول محل التطبيق بتوجيه العاملين بشكل جيد نحو تعزيز أداء المنظمة، وفيما يلي آليات يمكن للمسؤولين اتباعها لتحقيق تلك التوصية:

أ- تشجيع العاملين على تبادل المعرفة والخبرة فيما بينهم بالشكل الذي يحسن من مستوى أداء الشركات، وتوفير المناخ التنظيمي الذي يؤهلهم نحو تحقيق الإبداع والتطوير المستمر لتحسين الأداء.

ب- السعي نحو خلق حالة التوازن بين الموارد الملموسة وغير الملموسة؛ لكي يكون ذلك وسيلة لتحسين الكفاءة الإنتاجية، أو بعبارة أخرى أن تكون الكفاءة الإنتاجية للمنظمات ناتجة عن حالة التكامل بين المهارات القيادية وكيفية استخدام العاملين للمهارات التكنولوجية، وذلك بالشكل الذي يؤهل نحو تحسين مستوى أداء الشركات.

ج- تحفيز العاملين بالشركة مادياً ومعنوياً بشكل مستمر، وذلك بما يضمن توجيه العاملين نحو تحقيق أهداف الشركة.

د- العمل على استثارة الدافعية لدى العاملين بالشكل الذي يحفزهم نحو تحسين الأداء المؤسسي، وذلك من خلال وضع أهداف قابلة للتحدي، والعمل على خلق مناخ تنافسي بين العاملين بالشكل الذي يحرك من طاقتهم نحو تحقيق مفهوم الإبداع.

هـ- السعي نحو توفير مفهوم العدالة بين العاملين، والاهتمام بهم جميعاً على حد سواء دون تمييز أو استثناء، ومراعاة احتياجاتهم الفردية.

الثاني عشر: مقترحات لبحوث مستقبلية:

يمكن للباحثين وضع مجموعة من المقترحات البحثية وهي:

- 1- تأثير القيادة الجديرة بالثقة على البراعة التنظيمية.
- 2- العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة وإدارة المواهب.
- 3- تأثير القيادة الجديرة بالثقة على التوجه الريادي.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

الأكلبي، عائض شافي (2018)، دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي: دراسة علمية بالتطبيق على جامعة شقراء وكلياتها، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 19(1)، 213-256.

الإمام، وفقى السيد (2006)، البحث العلمي: إعداد مشروع البحث وكتابة التقرير النهائي، المنصورة، المكتبة العصرية للطبع والنشر.

الخالدي، غانم حاشوش (2021)، القيادة الجديرة بالثقة ودورها في الحد من الانهيار التنظيمي: بالتطبيق على المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة الإسماعيلية، كلية التجارة، 11(2)، 89 – 110.

العبدى، جميلة، دور إدارة التغيير في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية بوحدة شل لسقي وصراف المياة بخميس مليانة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجبلالي، بونعامة خميس مليانة، الجزائر.

العشري، محمد حسن (2023)، إدارة المواهب كمتغير وسيط بين القيادة الجديرة بالثقة والولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بالمركز الرئيسي للشركة المصرية للاتصالات بالقرية الذكية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، 4(2)، 79-114.

جمال، عائشة عبد الله المحجوب (2018)، دور الأنماط القيادية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي: دراسة تحليلية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة بسوهاج، جامعة سوهاج، كلية التجارة، 32(1)، 116-146.

حجازى، جمال طاهر أبو الفتوح (2021)، إدارة الموارد البشرية: مدخل التنافسية والتميز، الزقازيق، مكتبة المدينة، ص.230.

خمان، أحمد وحمدان، سفيان (2016)، بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركة الأسمنت – تبسة، رسالة ماجستير، جامعة العربي التبسي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

دياب، غادة عبد المنعم عبد الحميد محمد (2021)، دور الجدارات الوظيفية في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية المصرية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر.

عطالله، عبير عثمان عبدالعزيز (2012)، "تأثير المنظمة دائمة التعلم على تفعيل بطاقة الأداء المتوازن: دراسة تطبيقية"، *المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، ع. 9، ص. ص. 180-225*.

عبد الغفار، محمد السعيد (2023)، الدور الوسيط للتهكم التنظيمي في العلاقة بين التحدث السلبي عن زملاء العمل وسلوكيات الانسحاب النفسي: الرقابة الذاتية كمتغير معدل: دراسة تطبيقية على العاملين بالوحدات المحلية بمركز مدينة المنصورة. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، 2(2) ج3، 210-277*.

فطيمة، فاطمة الغزالي، نظم المعلومات المحوسبة في المؤسسة كأداة للتميز المؤسسي: دراسة حالة مديرية الصناعة والمناجم لولاية عين الدفلي، *رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي، بونعامة خميس مليانة، الجزائر*.
فؤاد، منال محمود (2019)، أثر القيادة الجديرة بالثقة على التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك التجارية بمحافظة الدقهلية، *رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة*.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Al Khalifa, M. M. (2016). The impact of strategic alignment on the performance of public organisations ,**Doctoral dissertation**, Brunel University London.

Aravena, F. (2019). Destructive leadership behavior: An exploratory study in Chile. **Leadership and policy in schools**, 18(1), 83-96.

Arceño, R. A., Idris, S., & Adamu, T. I. (2019). Assessment on dimensions of authentic leadership of college teachers. **PEOPLE: International Journal of Social Sciences**, 5(1). 12-25.

Avolio, B.J., & Gardner, W.L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. **Leadership Quarterly**, 16, 315-338.

Ayça, B. (2023). Association between authentic leadership and job performance The moderating roles of trust in the supervisor and trust

in the organization: the example of Türkiye. **Sustainability**, 15(8), 6539.

Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals. **BMC health services research**, 18(1),1-9.

Dale, B.G., Van, A., Zairi, M., Williams, A, R. (2000), Quality is dead in Europe – long live excellence – true or false?. **Journal of Qual. Focus** 4(3): 4-10.

Gardner, W . L., Avolio, B. J., Luthans, F ., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005) "Can you see the real me? " A self-based model of authentic leader and follower development. **The leadership Quarterly**, 16(3),343-372.

Gardner, W., Schermerhorn, J. (2004) Unleashing individual potential, **Journal of Organizational Dynamics**, 3 (33), 270-281.

George, B. (2003), "**Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value**", Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Hao, M., Lv, W., & Du, B. (2020, January)."The Influence Mechanism of Authentic Leadership in Artificial Intelligence Team on Employees' Performance". In *Journal of Physics: Conference Series*,. 3(2).IOP Publishing.

Ilies, R., Morgeson, F.P. and Nahrgang, J.D. (2005), "Authentic leadership and eudemonic well-being :understanding leader-follower outcomes", **Leadership Quarterly**, 16(9). 373-394.

Khalid, N., Ahmed, U., Tundikbayeva, B., & Ahmed, M. (2019). Entrepreneurship and organizational performance: Empirical insight

into the role of entrepreneurial training, culture and government funding across higher education institutions in Pakistan. **Management Science Letters**, 9(5), 755-770.

Lee, P. M. (2002) "Sustaining business excellence through a framework of best practices in TOM". *The TOM Magazine*, 1493). 142-149.

Long, T. (2024). Effect of authentic leadership on newly qualified nurses: A scoping review. **Nursing Management**, 31(3).25-42.

Marinakou, E., & Nikolic, B. (2016). Dimensions of authentic leadership in the Middle Eastern context: Are these leaders really authentic?, **Asia Pacific Institute of Advanced Research (APIAR)**, 292). 466-476.

Musa, S., Soetjipto, B.W., Gardner, W.L. & rachmawati , R. (2017). Authentic leadership, strategic orientation, strategy execution and firm performance. **In Academy of management proceedings**, 1(1), 133-156.

Nair, B. P., Prasad, T., & Nair, S. K. (2021). Exploring authentic leadership through leadership journey of Gandhi. **The Qualitative Report**, 26(3), 714-733.

Novak, A. (2017). **Knowledge management and organizational performance—Literature review**. In *Management Challenges in a Network Economy: MakeLearn and TIIM International Conference* (pp. 433-440).

Obuba, M. O. (2023). Evaluating the moral components of authentic leadership on employees' productivity. **A literature review**. *Open Journal of Leadership*, 12(1), 89-115.

Petan, L., & Bocarnea, M. (2016). Follower perceptions of authentic leadership: A comparison between respondents from Romania and the

United States. **Procedia-Social and behavioral sciences**, 221, 142-150.

Pratama, D. R., & Suryosukmono, G. (2024). The Influence of Motivation, Authentic Leadership, and Organizational Culture on Employee Performance in the South Bengkulu Health Office. **Sentralisasi**, 13(2), 83-96.

Purwanto, A., Asbari, M., Hartuti, H., Setiana, Y. N., & Fahmi, K. (2021). Effect of psychological capital and authentic leadership on innovation work behavior. **International Journal of Social and Management Studies**, 2(1), 1-13.

Rego, A.Sousa,F.,Marques,C.,& e Cunha,M.P.(2012), Authentic leadership promoting employees psychological capital and creativity. **Journal of business research**.65(3),429-437.

Ribeiro, N., Gomes, D. & Kurian, S. (2018). Authentic leadership and performance: the mediating role of employees' affective commitment. **Social Responsibility Journal**, 14(1), 213-225.

Santoso, W., & ZAHRA, F. A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. **E-Jurnal Manajemen Trisakti School of Management (TSM)**, 2(2), 359-368.

Sewchurran, Kosheek (2015), The emergence or authenticity as both a process and a state, **EMBA Working Papers**, PP. 1-4.

Toor,S.,Ofori G. (2008). Leadership for future construction industry: Agenda for authentic leadership. **International Journal of Project Management**, 26 (6). Pp.620-630.

Udokuwu, S. T. C., Oshioeste, E. E., Okoye, C. C., Nwankwo, E. F., Azubuike, N. U., & Uzougbo, N. S. (2023). Impact of human resources management on organizational performance: A case

study. **Corporate Sustainable Management Journal (CSMJ)**. DOI: <http://doi.org/10.26480/csmj>, 2(91-102).

- Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S. and Peterson, S.J., (2008), "Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure", **Journal of Management**, 34(1), 89-126.
- Xie, Q., Gao, Y., Xia, N., Zhang, S., & Tao, G. (2023). Coopetition and organizational performance outcomes: A meta-analysis of the main and moderator effects. **Journal of Business Research**, 154, 1-19.
- Yamak, O. U., & Eyupoglu, S. Z. (2021). Authentic leadership and service innovative behavior: mediating role of proactive personality. **SAGE Open**, 11(1), 2158244021989629.
- Yeşilaydın, G., & Hancıoğlu, Y. (2021). Authentic Leadership in Health Employees: A Systematic Review. **Chaos, Complexity and Leadership** 2020, 225-238.

Abstract

The research aims to clarify the relationship between Authentic leadership with its dimensions represented in (moral values, self-awareness, providing balanced information, transparency) and institutional performance among employees in Egyptian petroleum companies, in addition to measuring the impact of Authentic leadership with its dimensions represented in (moral values, self-awareness, providing balanced information, transparency) and institutional performance among employees in Egyptian petroleum companies. The researchers relied on the deductive approach on a sample of 367 individuals. The research results concluded that there is a positive relationship between the dimensions of Authentic leadership represented in moral values, self-awareness, providing balanced information, transparency, and institutional performance at a significant level of 1%. The results also concluded that there is a significant impact of all dimensions of Authentic leadership on institutional performance. The researchers recommended that officials in the petroleum companies in question should direct employees well towards enhancing the organization's performance. The following are mechanisms that officials can follow to achieve this recommendation: Encouraging employees to exchange knowledge and experience among themselves in a way that improves the level of companies' performance and provides an organizational climate that qualifies them to achieve creativity and continuous development to improve performance, striving to create a state of balance between Tangible and intangible resources; as a means of improving production efficiency.

Key Words: Authentic leadership, Institutional performance.