

القيادة الجديرة بالثقة - مدخل لتطوير منظمات الخدمات الحكومية

د/ أحمد محمد فتحي أحمد عجوة
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
كلية التجارة - جامعة المنصورة

التغير في توافر سمات القيادة الجديرة بالثقة في مديريات الخدمات، يليه محور القيم الأخلاقية فتوازن العمليات وأخيرا محور الشفافية.

مقدمة:

يجاهد كثير من البشر للظفر بمنصب قيادي، ولكن الكثير من هؤلاء يصبحون قادة غير أكفاء، وذلك بسبب فشلهم في ثلاثة جوانب هامة هي عدم تمتيتهم لخبراتهم، فضلا عن الوقوع في شرك تفاصيل الأنشطة اليومية، بالإضافة إلى عدم اكرائهم ببناء أو تنفيذ الإستراتيجية العامة لمنظماتهم (Kolar, 2008).

وتركز نظريات القيادة بشكل عام على العناصر المعرفية بينما لم تهتم بفعالية العمليات ولا بتحديد مقاييس لها (Turner & Mavin, 2008)، وقد انبثق عن نظريات القيادة مذخلا يسمى القيادة الجديرة بالثقة (Authentic Leadership) والذي يتضمن التركيز على المكونات الأساسية للقيادة الفعالة حيث يوفر إرشادات إيجابية يساهم في تطوير تغييرات إيجابية وفعالة في بيئة العمل (Wong, 2008)، خاصة وأن توجهات القيادة في المستقبل تتطلب التعامل مع الغير والاستجابة لمقاصده وتفاعلاته (Karp & Helgo, 2008).

ملخص الدراسة:

استهدفت هذه الدراسة تحديد ما إذا كان نمط القيادة في مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية بمثابة قيادة جديرة بالثقة، فضلا عن تحديد درجة الاتفاق بين هذه المديريات حول محاور القيادة الجديرة بالثقة والمتمثلة في محاور الوعي الذاتي، وتوازن العمليات، والقيم الأخلاقية، والشفافية. وأشارت الدراسة إلى أن القيادة الجديرة بالثقة هي توجيه أنشطة الأفراد تجاه الأهداف المشتركة في ضوء أبعاد الشفافية والإيثار واستقامة السلوكيات، كما أنها رد الفعل الأخلاقي في مواجهة انخفاض القيم الدينية والمدنية، وكذلك فإنها كسب الفرد لذاته انطلاقا من أن خياراته نابعة من ذاته.

وقد أثبتت نتائج الدراسة صحة فرضها بأنه لا يوجد اتفاق ذي دلالة إحصائية بين العاملين في مديريات الخدمات حول توافر محاور القيادة الجديرة بالثقة لدى قيادات هذه المديريات، كما تبين أن محور الوعي الذاتي والمتغيرات المكونة له الأكثر تأثيرا في توافر محاور القيادة الجديرة بالثقة بمديريات الخدمات، حيث اتضح مسئوليته عن تفسير (٢٩.٦%) من

أحدا بل هم أنفسهم يعتبروا قدوة للغير ليحاكوهم، كما أن تصرفاتهم مبنية على قيم وقناعات (Garger, 2008).

وفي ضوء العرض السابق فإنه يمكن استنتاج أن مفهوم القيادة الجديرة بالثقة أحد المفاهيم التي تحتاج منظمات الخدمات الحكومية إلى تطبيقها، والذي يمكن أن يكون له أثارا جوهرية في تطوير أداء هذه المنظمات.

أولا: الدراسات السابقة:

دراسة (Blausten, 2009): أشارت الدراسة إلى تداعيات الأزمة المالية التي تعصف بالعالم بأسره وتبرز الدراسة أن هذه الأزمة تتطلب القيادة الجديرة بالثقة فهي القيادة القادرة على التعامل مع هذه الأزمات المالية، كما أصبحت المنظمات في العالم كله بحاجة أكثر من أي وقت مضى إلى هذا النمط المتميز من القيادات الإدارية.

دراسة (Luthans & Avolio, 2009): تناولت هذه الدراسة مدخل السلوك التنظيمي الإيجابي، كما أبرزت العلاقة بينه وبين القيادة الجديرة بالثقة وأشارت إلى أن مدخل السلوك التنظيمي الإيجابي يساهم بفعالية في تنمية وتطوير القيادة الجديرة بالثقة.

دراسة (Garger, 2008): أشارت الدراسة إلى أن القيادة الجديرة بالثقة لها أبعاد متعددة

و تعرف القيادة الجديرة بالثقة بأنها توجيه أنشطة الأفراد تجاه الأهداف المشتركة في ضوء أبعاد الشفافية والإيثار واستقامة السلوكيات (Wood, 2007)، ويرى البعض الجدارة بالثقة من منظور أخلاقي بأنها رد الفعل الأخلاقي في مواجهة انخفاض القيم الدينية والمدنية (Baumeister, 1987).

بينما يرى البعض الآخر الجدارة بالثقة من منظور قيمي بأنها كسب الفرد لذاته انطلاقا من أن خياراته نابعة من ذاته (Heidegger, 1962).

كذلك فإن الجدارة الثقة يمكن النظر إليها باعتبارها أثر أو حالة حيث أن التركيب النفسي لمختلف الأفراد ينعكس بشكل ملموس على وعيهم الذاتي وإدراكهم وكذا تحديدهم لاختياراتهم السلوكية (Covey, 2008) (Kernis, 2003)، ومن ناحية أخرى فإن الأثر الفردي يحدث نتيجة التزام الفرد ذاتيا بقواعد ونظم معينة تجعله في حالة رضا نفسي ذاتي عن كفاءته وخياراته (Ryan & Brown, 2003).

كذلك فإن الجدارة بالثقة يمكن اعتبارها هوية ذاتية حيث أنها بمثابة الحكم الشخصي على القواعد الاجتماعية التي يرى الفرد ضرورة استخدامها كأنماط سلوكية وبالتالي يستخدمها في تصرفاته وأفعاله (Novicevic, 2006).

لذا فالقيادة الجديري بالثقة لا يقودون سعيًا وراء تحقيق عوائد أو مكاسب شخصية، كما أنهم لا يحاكون

الجدير بالثقة وتمثلت في الالتزام بالصدق وقول الحقيقة، والقيادة من القلب وذلك عن طريق إظهار المشاعر للناس والاهتمام بهم، كما يجب أن يتصف القائد الجدير بالثقة بالشجاعة والأخلاقيات السامية وأن يهتم بتطوير نفسه وبناء فرق العمل الفعالة، كذلك يجب أن يهتم بتعميق نفسه وأن يكون لديه رؤى وأحلام يسعى لتحقيقها، فضلا عن ضرورة أن يلتزم القائد الجدير بالثقة بتحقيق التميز في العمل أكثر من إقدامه على تحقيق الكمال، وأخيرا أن يترك القائد ميراثا من القيمة المضافة في قلوب التابعين.

دراسة (Walumbwa & Others, 2008):
استهدفت هذه الدراسة تطوير أداه يمكنها قياس سمات القيادة الجديرة بالثقة في المنظمات المختلفة، فضلا عن التأكد من صلاحيتها.

وقد أشارت الدراسة إلى أن هناك سمات للقيادة الجديرة بالثقة مرتبطة بالالتزام والانضباط الذاتي في أداء العمال فضلا عن توازن العمليات بالإضافة إلى شفافية سلوكيات القادة.

كما أشارت الدراسة إلى ما حدده (Shamir) من أن أهم صفات القيادة الجديرة بالثقة تتمثل في كون القائد مركزا ومصدرا للمبادئ فضلا عن تحقيق مستوى عال من وضوح التصور للذات بالإضافة إلى أن أهداف القادة متوافقة مع ذاتهم وأخيرا فإن تصرفاتهم كقادة تعبر عن ذاتهم كأفراد.

وتتضمن الكثير من السمات والسلوكيات والقرائن، كما تتمثل أهم مخرجاتها في تنمية وتطوير المرءوسين التابعين ليصبحوا في المستقبل قادة جديري بالثقة وهو ما يتحقق بنشر القادة الحاليين الجديري بالثقة لمبادئ الوعي الذاتي والالتزام والشفافية حيث يصبح نقل وتعلم التابعين لهذه المبادئ أكثر سهولة.

وأشارت الدراسة إلى أنه بالرغم من الاهتمام الكبير عالميا بهذا المفهوم الذي وجد طريقه إلى الندوات والصحف والمجلات بأنواعها المختلفة إلا أنه يجب التعرف على هذا المفهوم كمعيار يمكن تدريب القادة عليه بغرض تنمية قدراتهم القيادية بالشكل الذي يساهم في تطوير وتنمية منظماتهم بشكل إيجابي، والأمر لا يتوقف عند معرفة بعض سمات القيادة الجديرة بالثقة بشكل سطحي حيث يؤدي هذا إلى نتائج سلبية، ولكن الأمر مرتبط ببناء منهجية جديدة للقيادة في المنظمات وهو الأمر الذي يمكن أن يؤدي إلى تطوير وتنمية هذه المنظمات من خلال تطوير قياداتها وأنماطهم القيادية.

وأشارت الدراسة إلى أن النتائج التي تحققت القيادة الجديرة بالثقة هي ذاتها أهم المقاييس التي يمكن استخدامها لقياس القيادة الجديرة بالثقة.

دراسة (Shelton, 2008):

قدمت هذه الدراسة عرضا لأهم الخصائص الواجب توافرها في القائد

كما أبرزت الدراسة أيضا منهجية القيادة الجديرة بالثقة والقيم الإيجابية والأخلاقية التي تمتلكها هذه القيادة ودورها في تطوير صناعة البناء والتشييد.

دراسة (Wood, 2007):

عرفت هذه الدراسة القيادة الجديرة بالثقة بأنها توجيه الأنشطة الأفراد تجاه الأهداف المشتركة في ضوء ثلاثة أبعاد أساسية هي الشفافية والإيثار وحب الغير فضلا عن اتساق سلوكيات القائد.

وأشارت الدراسة إلى أن الشفافية تشير إلى تعبير القائد بوضوح عن معتقداته وقيمه واتجاهاته، بينما يشير الإيثار إلى اهتمام القائد بحب الغير وإنكار الذات واهتمامه بمصالح التابعين له وأصحاب المصلحة.

كما يشير اتساق سلوكيات القائد إلى المواءمة بين قيم واتجاهات ومعتقدات القائد مع تصرفاته وأفعاله، كما بينت الدراسة أن القائد الجدير بالثقة لا يجب أن تكون تصرفاته متفقة مع قيمه ومعتقداته فحسب بل يجب أن تمتد ليعمل هذا القائد على صياغة وبناء القيم في المنظمة.

دراسة (Hofman, 2007):

حددت هذه الدراسة ستة عناصر أساسية مرتبطة بادراك القيادة الجديرة بالثقة في مكان العمل، وتتمثل هذه العناصر في الوعي الذاتي والصراحة والواقعية والقيم والإدراك وتحقيق النتائج.

وقد حددت الدراسة الأبعاد الرئيسية للقيادة الجديرة بالثقة في الوعي الذاتي، والشفافية، والعمليات المتوازنة والقيم الأخلاقية.

وقد أفرزت الدراسة أداة يمكنها التعرف على نمط القيادة الجديرة بالثقة حيث تم التأكد من صلاحية هذه الأداة بتطبيقها في كل من جمهورية الصين والولايات المتحدة الأمريكية وكينيا حيث تأكد صلاحية هذه الأداة والتي أطلق عليها (Authentic Leadership Questionnaire - ALQ).

دراسة (Yammarino & Others, 2008):

تناولت الدراسة مفهومي القيادة الجديرة بالثقة والسلوك التنظيمي الإيجابي باعتبارهما من الاتجاهات الفكرية الجديدة في مجال الدراسات المرتبطة بالمنظمات، وقد أشارت الدراسة إلى أن وجود الاختلافات الفردية بين القادة أمر أساسي، كما بينت الآثار المباشرة لكل من مفهومي القيادة الجديرة بالثقة والسلوك التنظيمي الإيجابي على الأداء في المستويات المختلفة داخل المنظمات.

دراسة (Toor & Ofori, 2008):

أبرزت الدراسة أن القيادة الجديرة بالثقة أصبحت مطلبا هاما في صناعة البناء والتشييد التي تواجه تحديات كبيرة بسبب التسارع التكنولوجي من ناحية وتبعات العولمة والطبيعة المتغيرة والسريعة للبناء الأمر الذي يجب أن يواكبه تغييرا في إدراك وفكر القادة الحاليين وحثمية اللجوء إلى سلوكيات وأساليب مختلفة.

الرغبة في القيادة والأمانة والثقة بالنفس والمعرفة والقدرة على المعرفة.

كما حددت الدراسة أهم سمات القيادة الجديرة بالثقة في معرفة المرءوسين ومعرفة ما يؤمنون به وإحداث التناسق بين القيم ثم التوازن بين الأفعال والقيم بالإضافة إلى غرس القيم والسلوكيات الإيجابية - كالثقة والتفائل والأمل والمرونة - في المرءوسين.

ويخرج الباحث من عرض الدراسات السابقة بما يلي:

١- تبين أن مفهوم القيادة الجديرة أحد الاتجاهات الحديثة في مجال القيادة والذي يتحقق عندما يتصف القادة بالعديد من السمات أهمها الوعي الذاتي والشفافية.

٢- يعتبر مفهوم القيادة الجديرة بالثقة بمثابة أحد الأدوات التطويرية التي يمكن أن تساهم في تنمية قيادات المنظمات الحكومية والخاصة الأمر الذي يمكن أن يساهم بشكل جوهري في تطوير أداء هذه المنظمات.

٣- تبين أن مفهوم القيادة الجديرة بالثقة لم يحظ بالدراسة والاهتمام من جانب الباحثين والدارسين للمنظمات العربية سواء الحكومية منها أو الخاصة.

ثانياً: تساؤلات الدراسة:

يطرح الباحث تساؤلاً رئيسياً هو:

دراسة (George, 2007):

أبرز الباحث بأنه لا يمكن الوصول للقيادة الجديرة بالثقة عن طريق المحاولة والتعلم أو محاكاة الآخرين حيث يمكن للفرد أن يتعلم من الآخرين ولكن هذا لا يحقق له النجاح، حيث أن القيادة الجديرة بالثقة تقود بضمائرها وعقولها وتحقق أهدافها متمسكة بقيمها الثابتة.

كما أشار الباحث إلى أنه لا يمكن وضع نمط أو قالب للقائد المثالي حيث يختلف البشر في خصائصهم وتحدياتهم ومهاراتهم.

دراسة (George & Others, 2007):

تشير الدراسة إلى أن تحقيق نتائج الأعمال المستهدفة خلال فترات زمنية متعاقبة ومستمرة تعتبر واحدة من أهم العلامات التي تميز القيادة الجديرة بالثقة، فهؤلاء القادة ينظمون أوقاتهم لدراسة تجاربهم والاستفادة منها مما يجعلهم ينمون أنفسهم كأفراد وقادة في نفس الوقت وهو ما يحقق لهم اكتشاف ذاتهم في كثير من الأحيان، كما تتميز القيادة الجديرة بالثقة بسمّة هامة وهي الاستماع إلى وجهات نظر وملاحظات الآخرين.

دراسة (Sarros & Others, 2006):

تناولت هذه الدراسة شخصيات القادة فحددت أهم السمات القيادية في التواضع والشجاعة والاستقامة والتعاطف والمرح والعاطفة والحكمة. كما أظهرت الدراسة أن عناصر الشخصية القيادية يجب أن تتكون من

الجامعة، فضلا عن إمكانية الحصول على البيانات اللازمة لإتمام هذه الدراسة.

ثالثا: فروض الدراسة :

وللإجابة على تساؤل الدراسة الرئيسي فقد صاغ الباحث الفرض التالي:

لا يوجد اتفاق ذي دلالة إحصائية بين العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية حول توافر سمات القيادة الجديرة بالثقة في قيادات هذه المديريات.

رابعا: أهداف الدراسة :

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الهدفين التاليين:

- ١- تحديد ما إذا كان نمط القيادة في مديريات الخدمات يتفق ونمط القيادة الجديرة بالثقة.
- ٢- تحديد درجة الاتفاق بين مديريات الخدمات حول محاور القيادة الجديرة بالثقة والمتمثلة في محاور الوعي الذاتي و توازن العمليات والقيم الأخلاقية والشفافية.

خامسا: أهمية الدراسة :

تتبع أهمية هذه الدراسة من زاويتين الأولى نظرية والثانية تطبيقية، وفيما يلي إشارة لكل منهما:
الأهمية من الناحية النظرية:

اهتمت هذه الدراسة بأحد الموضوعات التي لم تحظ باهتمام الكتاب والباحثين العرب وهو موضوع القيادة الجديرة بالثقة، والذي

هل تعتبر قيادات منظمات الخدمات الحكومية قيادات جديرة بالثقة؟

وينبثق عن هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الفرعية على النحو التالي:

- ١- هل يختلف توافر متغيرات محور الوعي الذاتي بين قادة منظمات الخدمات الحكومية؟
- ٢- وهل يختلف توافر متغيرات محور توازن العمليات بين قادة منظمات الخدمات الحكومية؟
- ٣- وهل يختلف توافر متغيرات محور القيم الأخلاقية بين قادة منظمات الخدمات الحكومية؟
- ٤- وهل يختلف توافر متغيرات محور الشفافية بين قادة منظمات الخدمات الحكومية؟

وللوصول إلى إجابة علمية لهذا التساؤل والتساؤلات الفرعية، فقد رأى الباحث القيام بإجراء دراسة تطبيقية على مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية، وذلك للأسباب التالية:

- ١- تعتبر محافظة الدقهلية من أكبر محافظات مصر من حيث عدد السكان

(www.msrintranet.capmas.gov.eg)

وتتكون من (١٦) مركزا، و(٣) مدن، و(١١٠) وحدة محلية وقروية تضم (٣٣٦) قرية و(٢٠٧٢) تجمعاً سكانياً صغيراً

(www.dakahliya.gov.eg).

- ٢- يعمل الباحث في الجامعة الخاصة بمحافظة الدقهلية، مما يجعلها أولى بالرعاية والاهتمام العلمي من

(١) قائمة الاستقصاء:

استخدمت هذه الدراسة أداة (ALQ) والتي قدمها (Walumbwa et al, 2008) - والتي تم التأكد من صلاحيتها عن طريق تطبيقها واختبارها في عدة دول هي الولايات المتحدة الأمريكية والصين وكينيا - وذلك لتحديد درجة توافر محاور القيادة الجديرة بالثقة لدى قيادات مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية، و تتضمن الأسئلة في أداة (ALQ) أربعة محاور أساسية تتمثل في الوعي الذاتي وتوازن العمليات والقيم الأخلاقية وأخيرا الشفافية (Walumbwa, 2008).

(٢) مجتمع الدراسة والعينة:

تمثل مجتمع الدراسة في كافة العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية والبالغ عددهم (٨٠٠٣٧) فردا، وقد تبين أن مديرية الشؤون الصحية تمثل ما يقرب من (٥٥%) من مجتمع الدراسة مما سيجعل تمثيل باقي المديريات ضعيفا، لذا فقد قام الباحث بسحب عينة مستقلة لمديرية الشؤون الصحية وعينة أخرى لباقي المديريات، واعتمادا على جداول العينات لـ (Arkin) فإن حجم عينة الدراسة تبلغ (٣٨١) فردا (بازرعة، ١٩٨٥) لكل من مديرية الشؤون الصحية من ناحية ولباقي المديريات مجتمعة من ناحية أخرى حيث تم توزيعها على هذه المديريات نسبة إلى عدد العاملين في كل مديرية.

يمكن أن يساهم في تطوير قيادات المنظمات العربية ومن ثم تطوير أداء هذه المنظمات الحكومية منها والخاصة على حد سواء.

الأهمية من الناحية التطبيقية:

تم تطبيق هذه الدراسة على مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية بهدف تحديد مدى توافق نمط قيادتها مع نمط القيادة الجديرة بالثقة، الأمر الذي يمكن أن يساعد القائمين عليها من خلال ما توفره الدراسة من معلومات لتطوير هذه المديريات والارتقاء بأدائها وخدماتها لجمهور المتعاملين.

سادسا: أسلوب الدراسة:

تم إعداد هذه الدراسة بالاعتماد على أسلوبين هما:

الأول: أسلوب الدراسة النظرية:

وقد تم استخدام هذا الأسلوب لتحديد المفاهيم النظرية الأساسية لهذه الدراسة، حيث تم ذلك من خلال الإطلاع على بعض المراجع الأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة والتي تضمنت العديد من البحوث والدوريات العلمية الأجنبية وذلك لتحديد الإطار العام لمفهوم القيادة الجديرة بالثقة وأدوات القياس المتاحة.

الثاني: أسلوب الدراسة الميدانية:

ولإتمام هذه الدراسة وتحقيق هدفها واختبار صحة فرضها فقد تطلب الأمر القيام بدراسة ميدانية يمكن توضيح مراحل إجرائها فيما يلي:

ويوضح الجدول رقم (١) أعداد مديريات الخدمات
العاملين والمستجيبين للدراسة في

جدول رقم (١)

إجمالي أعداد العاملين والمستجيبين

لدراسة في مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية

عدد المستجيبين لدراسة	حجم العينة	أعداد العاملين على رأس العمل	بيان
٣٢٩	٣٨١	٤٤٠٥٣	مديرية الشئون الصحية
٢٨	١٥	١٤١٦	مديرية القوى العاملة والتدريب
١٣٤	١٤٢	١٣٤١٣	مديرية الزراعة واستصلاح الأراضي
٢٨	٢٢	٢٠٣١	مديرية الإسكان والمرافق
٣٥	٢٦	٢٤١٦	مديرية الطب البيطري
٨١	٧٧	٧٢٢٨	مديرية الشباب والرياضة
٥٢	٥٨	٥٥١٩	مديرية التموين
٤٧	٤٢	٣٩٦١	مديرية الشئون الاجتماعية
٧٣٤	٧٦٣	٨٠٠٣٧	الإجمالي

المصدر: أعده الباحث من واقع البيانات التي حصل عليها من:

- محافظة الدقهلية، مديرية التنظيم والإدارة، أعداد العاملين بمديريات الخدمات المختلفة

بالمحافظة في ٢٠٠٨/١٢/٣١.

- استجابة العاملين بمديريات الخدمات.

الإحصائية اللازمة والملائمة في
ضوء طبيعة البيانات وبعد التأكد من
توافر شروط تطبيقها، (Kutner,
2004)، وقد تمثلت هذه الأدوات فيما
يلي:

- المقاييس الوصفية:

وقد استخدمت لوصف بيانات
الدراسة من حيث القيم التي تتركز
فيها البيانات واستخدم لها أحد مقاييس
النزعة المركزية وهو الوسط
الحسابي.

- اختبار كروسكال واليس
(Kruskal-Wallis):

وقد تم استخدامه لتحديد مدى
وجود اتفاق بين متوسطات المتغيرات

(٣) ثبات وصدق أداة البحث:

قام الباحث بإجراء الاختبارات
الإحصائية للتأكد من ثبات وصدق
أداة (ALQ)، حيث بلغت قيمة معامل
ألفا كرونباخ (٠.٨٦٤)، كما بلغت
قيمة معامل سبيرمان براون
(٠.٨٣٢)، كما بلغت قيمة معامل
الصدق الإحصائي (٠.٩١٢)، وهي
قيم تعني ثبات وصدق أداة (ALQ).

(٤) أساليب التحليل الإحصائي:

خضعت بيانات هذه الدراسة
لعمليات تحليل إحصائي متعددة
بهدف التحقق من صحة فرضها، وقد
تم تحليل هذه البيانات باستخدام برنامج
(SPSS- Statistical package for social
science)، كما تم تحديد الأدوات

الخاصة بمحاور القيادة الجديرة بالثقة وذلك بين مديريات الخدمات.
 - اختبار (كا^٢) (Chi-Square):
 وقد تم استخدامه لتحديد العلاقة بين مديريات الخدمات والمتغيرات الخاصة بمحاور القيادة الجديرة بالثقة.
 - اختبار (Tukey):

يعد اختبار (Tukey) أحد اختبارات المقارنات الثنائية، وقد أستخدم في هذه الدراسة لتحديد مصادر الاختلافات بين متوسطات المتغيرات المكونة لمحاور القيادة الجديرة بالثقة في مديريات الخدمات.
 - اختبار (F):

وقد تم استخدامه لاختبار مدى وجود فروق بين مديريات الخدمات حول المتغيرات الخاصة بمحاور القيادة الجديرة بالثقة.
 - معامل الارتباط:
 وقد تم استخدامه لتحديد مدى الارتباط بين توافر سمات القيادة الجديرة بالثقة في مديريات الخدمات والمحاور المكونة للقيادة الجديرة بالثقة.

نتائج الدراسة الميدانية:

اشتملت أداة (ALQ) على أربعة محاور أساسية يتضمن كل منها عددا من المتغيرات التي تقيس توافر السمات المتعلقة بالقيادة الجديرة بالثقة في قادة المنظمات من وجهة نظر العاملين، وقد أجريت عمليات التحليل الإحصائي باستخدام اختباري كروسكال واليس و(F) لهذه المحاور وذلك بغرض تحديد درجة الاتفاق بين العاملين في مديريات الخدمات فيما يتعلق بتوافر هذه المحاور ومتغيراتها في قادة هذه المديريات، حيث تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول رقم (٢):

جدول (٢)

قيمة ومعنوية اختباري كروسكال واليس و(F) لمدى توافر محاور القيادة الجديرة بالثقة في قادة مديريات الخدمات

اختبار F		اختبار كروسكال واليس		بيان
المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة	محاور القيادة الجديرة بالثقة
٠.٠٠٢	١.٦٨١	٠.٠٢٩	١٠.٢٣٢	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي الخاصة باختباري كروسكال واليس و(F).

كروسكال واليس و(F) أقل من (٠.٠٥) مما يدل على وجود اختلاف

ويتضح من الجدول رقم (٢) أن قيمة معنوية كلا من اختباري

بمحاور القيادة الجديرة بالثقة باستخدام اختبار (Tukey) تبين أنه يمكن تقسيم هذه المديرية إلى مجموعتين متجانستين الأولى تشمل مديريات تميل المحاور فيها إلى عدم التوافق، والثانية تشمل مديريات تميل المحاور فيها إلى عدم التوافق إلى حد ما، ويتضح ذلك في الجدول رقم (٣):

معنوي بين مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية حول محاور القيادة الجديرة بالثقة، وهذا يثبت صحة فرض الدراسة بأنه لا يوجد اتفاق ذي دلالة إحصائية بين العاملين في مديريات الخدمات حول توافر محاور القيادة الجديرة بالثقة لدى قادة هذه المديرية.

وبدراسة مصادر الاختلافات بين مديريات الخدمات فيما يتعلق

جدول رقم (٣)

نتائج اختبار (Tukey) لمحاور القيادة الجديرة بالثقة في مديريات الخدمات**

مديريات تميل المحاور فيها إلى التوافق		مديريات تميل المحاور فيها إلى التوافق أحيانا	
المتوسط	المديرية	المتوسط	المديرية
١.٢٦٤	الإسكان والمرافق	١.٧٣٧	الشنون الصحية
١.١٥٩	الزراعة واستصلاح الأراضي	١.٦٤١	الشباب والرياضة
١.١٣٨	التموين	١.٥٤٨	الطب البيطري
		١.٥٣٩	الشنون الاجتماعية
		١.٥٢٧	القوى العاملة والتدريب

** تستخدم أداة (ALQ) مقياسا من (صفر-٤)، كما هو موضح في ملحق الدراسة. المصدر: نتائج التحليل الإحصائي الخاص باختبار (Tukey).

وقد قام الباحث بتحديد العلاقة الارتباطية بين مدى توافر سمات القيادة الجديرة بالثقة والمحاور المكونة لها في مديريات الخدمات فأمكن الحصول على النتائج الموضحة بالجدول رقم (٤):

ويتضح من الجدول رقم (٣) أن محاور القيادة الجديرة بالثقة تميل إلى التوافر أحيانا في مديريات الشنون الصحية والشباب والطب البيطري والشنون الاجتماعية والقوى العاملة، بينما تميل هذه المحاور إلى التوافر بدرجة نادرة جدا في مديريات الإسكان والزراعة والتموين.

جدول (٤)

العلاقة الارتباطية بين مدى توافر سمات القيادة الجديرة بالثقة
والمحاور المكونة لها في مديريات الخدمات

توافر سمات القيادة الجديرة بالثقة	المحاور
**٠.٣٠١	الشفافية
**٠.٣٤٩	القيم الأخلاقية
**٠.٣٣٨	توازن العمليات
**٠.٣٧٤	الوعي الذاتي

** تعنى وجود علاقة ارتباطية عند مستوى معنوية ١%
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بمعاملات الارتباط

التغير في توافر سمات القيادة الجديرة
بالثقة باستخدام تحليل الانحدار
التدرجي المتعدد فأمكن الحصول
على المعادلة التالية:

ويتضح من الجدول رقم (٤)
وجود علاقة طردية بين توافر سمات
القيادة الجديرة بالثقة والمحاور
المكونة لها، وقد قام الباحث بدراسة
مدى تأثير هذه المحاور في تفسير

$$y = 0.18x_1 + 0.15x_2 + 0.16x_3 + 0.34x_4$$

حيث أن:

ويوضح الجدول رقم (٥) نسبة
تفسير المحاور المكونة للقيادة الجديرة
بالثقة للتغير في مدى توافر سمات
القيادة الجديرة بالثقة في مديريات
الخدمات.

y	توافر سمات القيادة الجديرة بالثقة
X ₁	الشفافية
X ₂	القيم الأخلاقية
X ₃	توازن العمليات
X ₄	الوعي الذاتي

جدول (٥)

نسبة تفسير المحاور المكونة للقيادة الجديرة بالثقة للتغير
في توافر سمات القيادة الجديرة بالثقة بمديريات الخدمات

المحاور	نسبة التفسير
الوعي الذاتي	٢٩.٦%
القيم الأخلاقية	٢٨.٧%
توازن العمليات	٢٣.٣%
الشفافية	١٨.٤%

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي الخاص باستخدام تحليل الانحدار
التدرجي المتعدد للمحاور المكونة للقيادة الجديرة بالثقة.

يشير مفهوم الوعي الذاتي إلى قدرة القائد على فهم المتغيرات المحيطة به، وإدراك نقاط القوة والضعف وأثارها، مما يبرهن للآخرين على قدرة القائد على فهم ما يحيط به (Walumbwa, 2008).

وقد اشتمل محور الوعي الذاتي على أربع متغيرات في أداة (ALQ)، وقد أجريت عمليات التحليل الإحصائي باستخدام اختباري كروسكال واليس و(F) بغرض تحديد درجة الاتفاق بين مديريات الخدمات حول المتغيرات الخاصة بهذا المحور حيث تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول رقم (٦):

ويتضح من الجدول رقم (٥) أن محوري الوعي الذاتي والقيم الأخلاقية والمتغيرات المكونة لهما يعتبران الأكثر تأثيراً في مدى توافر سمات القيادة الجديرة بالثقة في مديريات الخدمات، حيث يتبين مسئوليتهم عن تفسير (٥٨.٣%) من التغير في مدى توافر سمات القيادة الجديرة بالثقة في مديريات الخدمات، ولذا فإن الباحث سيقوم بالتعمق في تحليل هذه المحاور وفقاً لترتيب أهميتها على النحو الوارد في الجدول رقم (٥):

أولاً: تقييم محور الوعي الذاتي:

جدول رقم (٦)

قيمة ومعنوية اختباري كروسكال واليس و(F) لمحور الوعي الذاتي

المتوسط	اختبار F		اختبار كروسكال واليس		بيان
	المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة	
٢.٥٢٣	٠.٠٣٥	١.٠٢٥	٠.٠١٤	٩.٠٣١	محور الوعي الذاتي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي الخاصة باختباري كروسكال واليس و(F) والمقاييس الوصفية.

الوعي الذاتي باستخدام اختبار (Tukey) تبين أنه يمكن تقسيم مديريات الخدمات إلى مجموعتين متجانستين الأولى تضم مديريات تميل المتغيرات فيها إلى التوافر في كثير من الأحيان، والثانية تضم مديريات تميل المتغيرات فيها إلى التوافر أحياناً، ويتضح ذلك في الجدول رقم (٧):

ويتضح من الجدول رقم (٦) أن قيمة معنوية كلا من اختباري كروسكال واليس و(F) أقل من (٠.٠٥)، مما يثبت عدم وجود اتفاق ذي دلالة إحصائية بين مديريات الخدمات حول توافر متغيرات محور الوعي الذاتي لدى قادة هذه المديريات.

وبدراسة مصادر الاختلافات بين مديريات الخدمات فيما يتعلق بمحور

جدول رقم (٧)

نتائج اختبار (Tukey) لمتغيرات محور الوعي الذاتي في مديريات الخدمات

مديريات تميل المتغيرات فيها إلى التوافر أحيانا		مديريات تميل المتغيرات فيها إلى التوافر في كثير من الأحيان	
المتوسط	المديرية	المتوسط	المديرية
٢.٤٦٤	الشباب والرياضة	٢.٨٨٢	الشئون الصحية
٢.٣٥٢	الزراعة واستصلاح الأراضي	٢.٨٠٧	الطب البيطري
٢.٣٢٤	الشئون الاجتماعية	٢.٧٦٣	القوى العاملة والتدريب
٢.٣٠٣	الإسكان والمرافق		
٢.١٨٣	التموين		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي الخاص باختبار (Tukey).

الشباب والزراعة والشئون الاجتماعية والإسكان والتموين وهي متوسطات تشير إلى أن متغيرات محور الوعي الذاتي تميل إلى التوافر أحيانا لدى قادة هذه المديريات.

وبدراسة المتغيرات الخاصة بهذا المحور بشكل أكثر تفصيلا في مديريات الخدمات، أمكن الحصول على النتائج الموضحة بالجدول رقم (٨):

ويتضح من الجدول رقم (٧) أن متغيرات محور الوعي الذاتي تميل إلى التوافر في كثير من الأحيان لدى قادة مديريات الشئون الصحية والطب البيطري والقوى العاملة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لمتغيرات هذا المحور بين (٢.٧٦٣-٢.٨٨٢) في هذه المديريات، بينما تراوحت المتوسطات الحسابية بين مديريات (٢.٤٦٤-٢.١٨٣) في مديريات

جدول (٨)

نتائج اختبار كا^٢ لمتغيرات محور الوعي الذاتي في مديريات الخدمات

المغفوية	كا	المتوسط ط	المتغيرات الخاصة بمحور الوعي الذاتي
٠.٠٠٧	١١.٣ ٤	٢.٣٧٢	يبحث عن الملاحظات وردود أفعال الغير لتحسين التفاعلات معهم.
٠.٤٣٨	٤.٤٧	٢.٧٨١	يصف بدقة كيف يرى الآخرون إمكاناته وقدراته.
٠.٠٣٢	١٤.١ ٢	٢.٣١٦	يعرف الوقت المناسب لتقييم أدائه لعمله فيما يتعلق بالموضوعات أو القضايا الهامة.
٠.٦٩٢	٣.٥٥	٢.٦٢٧	يُظهر فهمه لتأثير تصرفات أو أفعال معينة على الآخرين.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي الخاص باختبار (كا^٢) لمتغيرات محور الوعي الذاتي.

١- وجود اتفاق بين مديريات الخدمات فيما يتعلق بمتغيري إظهار القائد

ويتضح من الجدول رقم (٨) مايلي:

القائد بالبحث عن الملاحظات وردود أفعال الغير لتحسين التفاعلات معهم، و معرفة القائد للوقت المناسب لتقييم أدائه لعمله فيما يتعلق بالموضوعات أو القضايا الهامة، حيث أن قيمة معنوية (كأ) أقل من (٠.٠٥)، ودراسة هذين المتغيرين لتحديد الفروق بين مديريات الخدمات أمكن الحصول على الجدول رقم (٩) الذي يوضح قيم متوسطات هذه المتغيرين في مديريات الخدمات.

فهذه لتأثير تصرفات أو أفعال معينة على الآخرين، و وصف القائد بدقة كيف يرى الآخرون إمكانياته وقدراته، حيث أن قيمة معنوية (كأ) أكبر من (٠.٠٥)، كما يتبين أن المتوسطات الخاصة بهذين المتغيرين بلغت (٢.٦٢٧)، (٢.٧٨١) على التوالي، وهي تشير إلى توافر هذين المتغيرين في كثير من الأحيان لدى قادة جميع مديريات الخدمات.

٢- وجود بعض الفروق بين مديريات الخدمات فيما يتعلق بمتغيري قيام

جدول رقم (٩)

قيم متوسطات بعض متغيرات محور الوعي الذاتي في مديريات الخدمات

المديريات	البحث عن ردود أفعال الغير لتحسين التفاعلات معهم	معرفة القائد للوقت المناسب لتقييم أدائه لعمله
مديرية التموين	٢.٢٣٢	٢.١٩١
مديرية الشؤون الاجتماعية	٢.٣٠٣	٢.٢١٠
مديرية الإسكان والمرافق	٢.١٤١	١.٩٩٤
مديرية الشؤون الصحية	٢.٦٨٤	٢.٥٠٨
مديرية الطب البيطري	٢.٥٦١	٢.٣٩٧
مديرية القوى العاملة والتدريب	٢.٦٠١	٢.٦٢٦
مديرية الزراعة واستصلاح الأراضي	٢.٤١٠	٢.٢٧١
مديرية الشباب والرياضة	٢.٣٨١	٢.٢٧٥

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالمقاييس الوصفية للمتغيرات المحددة.

متوسطات تشير إلى أن هذا المتغير يميل إلى التوافر في كثير من الأحيان لدى قادة هذه المديريات، بينما تراوحت المتوسطات بين (٢.٤١٠-٢.١٤١) لدى قادة مديريات الزراعة والإسكان والشباب والشؤون الاجتماعية والتموين وهي متوسطات تشير إلى

ومما يمكن استنتاجه من الجدول رقم (٩) ما يلي:

- تراوح المتوسط الخاص بمتغير بحث القائد عن الملاحظات وردود أفعال الغير لتحسين التفاعلات معهم بين (٢.٦٨٤-٢.٥٦١) في مديريات الشؤون الصحية والطب البيطري والقوى العاملة، وهي

ثانياً: تقييم محور القيم الأخلاقية:

يشير هذا المحور إلى المنظور الأخلاقي والذاتي للقائد والذي يظهر في تصرفاته وسلوكياته بشكل يشير إلى انضباط هذا القائد ذاتياً (Walumbwa, 2008)، كما تتضمن الموازنة بين قيم ومعتقدات واتجاهات القائد من ناحية وتصرفاته من ناحية أخرى (Wood, 2003). وقد اشتمل محور القيم الأخلاقية على أربع متغيرات في أداة (ALQ)، وقد أجريت عمليات التحليل الإحصائي باستخدام اختباري كروسكال واليس و (F) بغرض تحديد درجة الاتفاق بين مديريات الخدمات حول المتغيرات الخاصة بهذا المحور حيث تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول رقم (١٠):

أن هذا المتغير يميل إلى التوافر أحيانا لدى قادة هذه المديريات. بلغ المتوسط الخاص بمتغير معرفة القائد للوقت المناسب لتقييم أدائه لعمله فيما يتعلق بالموضوعات أو القضايا الهامة (٢.٦٢٦، ٢.٥٠٨) في مديرتي القوى العاملة والشئون الصحية على التوالي، وهما متوسطان يشيران إلى أن هذا المتغير يميل إلى التوافر في كثير من الأحيان لدى قادة هاتين المديرتين، بينما تراوحت المتوسطات بين (١.٩٩٤-٢.٣٩٧) لدى قادة مديريات الطب البيطري والزراعة والإسكان والشباب والشئون الاجتماعية والتموين وهي متوسطات تشير إلى أن هذا المتغير يميل إلى التوافر أحيانا لدى قادة هذه المديريات.

جدول رقم (١٠)

قيمة ومعنوية اختباري كروسكال واليس و (F) لمحور القيم الأخلاقية

المتوسط	اختبار F		اختبار كروسكال واليس		بيان
	المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة	
١.٧٧١	٠.٢٥٥	١٢.٣٩ ٤	٠.٢٩٥	٣٤.١٧٢	محور القيم الأخلاقية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي الخاصة باختباري كروسكال واليس و (F) والمقاييس الوصفية.

القيم الأخلاقية لدى قادة هذه المديريات.

وبدراسة المتغيرات الخاصة بهذا المحور في مديريات الخدمات، أمكن الحصول على النتائج الموضحة بالجدول رقم (١١):

ويتضح من الجدول رقم (١٠) أن قيمة معنوية كلا من اختباري كروسكال واليس و (F) أكبر من (٠.٠٥)، مما يثبت وجود اتفاق ذي دلالة إحصائية بين مديريات الخدمات حول توافر متغيرات محور

جدول (١١)

نتائج اختبار كاً لمتغيرات محور القيم الأخلاقية في مديريات الخدمات

المتغيرات الخاصة بمحور القيم الأخلاقية	المتوسط	كأ	المعنوية
يُبين معتقداته التي تتفق مع أفعاله.	٢.٧٨٧	٦.٠٤	٠.٨٠٧
يتخذ القرارات اعتماداً على القيم التي يؤمن بها.	١.٧١٤	٥.١٦	٠.٣٦٤
يطلب منك أن تقوم بالأعمال أو تقبل الوظائف التي تتفق مع قيمك.	١.٣١٢	٦.١٣	٠.٣٣٢
يتخذ القرارات الصعبة بناء على أرقى معايير السلوك الأخلاقي.	١.٢٦٧	٧.٣١	٠.٢٥٥

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي الخاص باختبار (كاً) والمقاييس الوصفية لمتغيرات محور القيم الأخلاقية.

معايير السلوك الأخلاقي (١.٣١٢)،
١.٢٦٧) على التوالي، وهما
متوسطان يشيران إلى توافر هذين
المتغيرين بصورة نادرة أو قليلة
للاغية لدى قادة جميع مديريات
الخدمات.

ثالثاً: تقييم محور توازن العمليات:

يشير مفهوم توازن العمليات إلى
موضوعية القائد في جمع وتحليل
البيانات والاستماع لوجهات النظر
المختلفة وذلك قبل اتخاذ القرارات
(Walumbwa, 2008).

وقد اشتمل محور توازن
العمليات على ثلاث متغيرات في أداة
(ALQ)، وقد أجريت عمليات التحليل
الإحصائي باستخدام اختبائي
كروسكال واليس و(F) بغرض تحديد
درجة الاتفاق بين مديريات الخدمات
حول المتغيرات الخاصة بهذا المحور
حيث تم الحصول على النتائج
الموضحة في الجدول رقم (١٢):

ويتضح من الجدول رقم (١١)
وجود اتفاق بين مديريات الخدمات
فيما يتعلق بمتغيرات محور القيم
الأخلاقية حيث أن قيمة معنوية (كاً)
أكبر من (٠.٠٥) حيث يتبين ما يلي:

- بلغ المتوسط الخاص بمتغير أن
القائد يُبين لمروسيه معتقداته
التي تتفق مع أفعاله وتصرفاته
(٢.٧٨٧)، وهو متوسط يشير إلى
توافر هذا المتغير في كثير من
الأحيان لدى قادة جميع مديريات
الخدمات.

- بلغ المتوسط الخاص بمتغير اتخاذ
القائد للقرارات اعتماداً على القيم
التي يؤمن بها (١.٧١٤)، وهو
متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير
أحياناً لدى قادة جميع مديريات
الخدمات.

- بلغ المتوسط الخاص بمتغيري
طلب القائد من مروسيه القيام
بالأعمال أو قبول الوظائف التي
تتفق مع قيمهم، واتخاذ القائد
للقرارات الصعبة بناء على أرقى

جدول رقم (١٢)
قيمة ومعنوية اختباري كروسكال واليس و(F) لمحور توازن العمليات

المتوسط	اختبار F		اختبار كروسكال واليس		بيان
	المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة	
١.٥٥٩	٠.٠٢٨	٢.٦٠١	٠.٠٣٦	٨.٤٢٩	محور توازن العمليات

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي الخاصة باختباري كروسكال واليس و(F) والمقاييس الوصفية.

بمحور توازن العمليات باستخدام اختبار (Tukey) تبين أنه يمكن تقسيم مديريات الخدمات إلى مجموعتين متجانستين الأولى تضم مديريات تميل المتغيرات فيها إلى التوافر في كثير من الأحيان، والثانية تضم مديريات تميل المتغيرات فيها إلى التوافر أحيانا، ويتضح ذلك في الجدول رقم (١٣):

ويتضح من الجدول رقم (١٢) أن قيمة معنوية كلا من اختباري كروسكال واليس و(F) أقل من (٠.٠٥)، مما يثبت عدم وجود اتفاق ذي دلالة إحصائية بين مديريات الخدمات حول توافر متغيرات محور توازن العمليات لدى قادة هذه المديريات.

وبدراسة مصادر الاختلافات بين مديريات الخدمات فيما يتعلق

جدول رقم (١٣)

نتائج اختبار (Tukey) لمتغيرات محور توازن العمليات في مديريات الخدمات

مديريات تميل المتغيرات فيها إلى التوافر بصورة نادرة		مديريات تميل المتغيرات فيها إلى التوافر أحيانا	
المتوسط	المديرية	المتوسط	المديرية
١.٤١٣	الشنون الاجتماعية	٢.٣٧٢	الطب البيطري
١.٤٠٢	الزراعة واستصلاح الأراضي	٢.١٠٦	الشنون الصحية
١.٣٥٨	الشباب والرياضة		
١.٣٤٦	القوى العاملة والتدريب		
١.٢٧٨	الإسكان والمرافق		
١.٢٣٢	التموين		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي الخاص باختبار (Tukey).

(٢.١٠٦، ٢.٣٧٢) في هاتين المديريتين على التوالي، بينما تراوحت المتوسطات الحسابية بين (١.٤١٣-١.٢٣٢) في مديريات الشنون الاجتماعية والزراعة والشباب والقوى العاملة والإسكان والتموين

ويتضح من الجدول رقم (١٣) أن متغيرات محور توازن العمليات تميل إلى التوافر أحيانا لدى القادة في مديريات الطب البيطري والشنون الصحية حيث بلغت المتوسطات الحسابية لمتغيرات هذا المحور

وهي متوسطات تشير إلى أن متغيرات محور توازن العمليات تميل إلى التوافر بصورة نادرة لدى قادة هذه المديریات. وبدراسة المتغيرات الخاصة بهذا المحور بشكل أكثر تفصيلا في مديریات الخدمات، أمكن الحصول على النتائج الموضحة بالجدول رقم (١٤):

جدول (١٤)

نتائج اختبار كا^٢ لمتغيرات محور توازن العمليات في مديریات الخدمات

المتغيرات الخاصة بمحور توازن العمليات	المتوسط	كا ^٢	المعنوية
يلتمس الآراء التي تختلف بشدة مع أدائه لمهامه الوظيفية.	١.٤٧٠	٤.١٦	٠.١٨٦
يحلل البيانات المتاحة وذات العلاقة بالموضوع قبل اتخاذ القرار.	١.٢٤٢	١٣.٤٢	٠.٠٣٧
يستمع بعناية لوجهات النظر المختلفة قبل الوصول للنتائج.	٠.٣٢٨	٤.٠٧	٠.٢٠٤

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي الخاص باختبار (كا^٢) لمتغيرات محور توازن العمليات.

بلغت قيمة متوسط هذا المتغير (٠.٣٢٨) وهو متوسط يشير إلى عدم توافر هذا المتغير نهائيا لدى قادة هذه المديریات.

- وجود بعض الفروق بين مديریات الخدمات فيما يتعلق بمتغير قيام القائد بتحليل البيانات المتاحة وذات العلاقة بالموضوع قبل اتخاذ القرار، حيث أن قيمة معنوية (كا^٢) أقل من (٠.٠٥)، وبدراسة هذا المتغير لتحديد الفروق بين مديریات الخدمات أمكن الحصول على الجدول رقم (١٥) الذي يوضح قيم متوسطات هذا المتغير في مديریات الخدمات.

ويتضح من الجدول رقم (١٤) مايلي:

- وجود اتفاق بين مديریات الخدمات فيما يتعلق بمتغير التماس القائد الآراء التي تختلف بشدة مع أدائه لمهامه الوظيفية، حيث أن قيمة معنوية (كا^٢) أكبر من (٠.٠٥)، كما بلغت قيمة متوسط هذا المتغير (١.٤٧٠) وهو متوسط يشير إلى ندرة توافر هذا المتغير لدى قادة هذه المديریات.

- وجود اتفاق بين مديریات الخدمات فيما يتعلق بمتغير استماع القائد بعناية لوجهات النظر المختلفة قبل الوصول للنتائج، حيث أن قيمة معنوية (كا^٢) أكبر من (٠.٠٥)، كما

جدول رقم (١٥)
قيم متوسط متغير قيام القائد بتحليل البيانات المتاحة وذات العلاقة
بالموضوع قبل اتخاذ القرار في مديريات الخدمات

المديريات	قيمة متوسط المتغير
مديرية الطب البيطري	٢.١٤٨
مديرية الشئون الصحية	١.٧٠٥
مديرية الزراعة واستصلاح الأراضي	١.٤٢٤
مديرية الشباب والرياضة	١.٣٣٥
مديرية القوى العاملة والتدريب	١.٣٢٩
مديرية الإسكان والمرافق	١.٢٦٢
مديرية الشئون الاجتماعية	١.٢٢٧
مديرية التموين	١.١٢١

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالمقاييس الوصفية للمتغير المحدد.

رابعاً: تقييم محور الشفافية:

تشير الشفافية إلى تعبير القائد بوضوح عن معتقداته وقيمته واتجاهاته، فضلاً عن بناء علاقات قوية مع التابعين من خلال الاتصالات المفتوحة لتبادل المعلومات والتعبير الصريح عن الأفكار والمشاعر (Wood, 2003).

وقد اشتمل محور الشفافية على خمس متغيرات في أداة (ALQ)، وقد أجريت عمليات التحليل الإحصائي باستخدام اختباري كروسكال واليس و(F) بغرض تحديد درجة الاتفاق بين مديريات الخدمات حول المتغيرات الخاصة بهذا المحور حيث تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول رقم (١٦):

جدول رقم (١٦)

قيمة ومعنوية اختباري كروسكال واليس و(F) لمحور الشفافية

المتوسط	اختبار F		اختبار كروسكال واليس		بيان
	القيمة المعنوية	القيمة	القيمة المعنوية	القيمة	
١.٦٠٩	٠.٠٣٨	٢.٢١	٠.٠٤٣	٦.٤٣	محور الشفافية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي الخاصة باختباري كروسكال واليس و(F) والمقاييس الوصفية.

ومما يمكن استنتاجه من الجدول رقم (١٥) ما يلي:

- بلغ متوسط المتغير (٢.١٤٨) ، (١.٧٠٥) على التوالي في مديرتي الطب البيطري والشئون الصحية، وهما متوسطان يشيران إلى أن هذا المتغير يميل إلى التوافر أحياناً لدى قادة هاتين المديرتين.

- تراوحت المتوسطات بين (١.١٢١-١.٤٢٤) في مديريات الزراعة والشباب والقوى العاملة والإسكان والشئون الاجتماعية والتموين وهي تشير إلى أن هذا المتغير يميل إلى التوافر بصورة نادرة لدى قادة هذه المديريات.

وبدراسة مصادر الاختلافات بين مديريات الخدمات فيما يتعلق بمحور الشفافية باستخدام اختبار (Tukey) تبين أنه يمكن تقسيم مديريات الخدمات إلى مجموعتين متجانستين الأولى تميل متغيراتها إلى التوافر أحيانا والثانية تميل متغيراتها إلى التوافر بصورة نادرة، ويتضح ذلك في الجدول رقم (١٧):

ويتضح من الجدول رقم (١٦) أن قيمة معنوية كلا من اختباري كروسكال واليس و(F) أقل من (٠.٠٥)، مما يثبت عدم وجود اتفاق ذي دلالة إحصائية بين مديريات الخدمات حول توافر متغيرات محور الشفافية لدى قادة هذه المديريات.

جدول رقم (١٧)

يوضح نتائج اختبار (Tukey) لمتغيرات محور الشفافية في مديريات الخدمات

مديريات تميل المتغيرات فيها إلى التوافر أحيانا		مديريات تميل المتغيرات فيها إلى التوافر بصورة نادرة	
المديرية	المتوسط	المديرية	المتوسط
الشنون الصحية	٢.٤٩١	التموين	١.٤١٦
القوى العاملة والتدريب	٢.٣٩٨	الزراعة واستصلاح الأراضي	١.٣٣٣
		الطب البيطري	١.٢٣٢
		الشنون الاجتماعية	١.٢٢١
		الشباب والرياضة	١.١٦١
		الإسكان والمرافق	١.٠٨٨

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي الخاص باختبار (Tukey).

وبدراسة المتغيرات الخاصة بهذا المحور بشكل أكثر تفصيلا في مديريات الخدمات، أمكن الحصول على النتائج الموضحة بالجدول رقم (١٨):

جدول (١٨)

نتائج اختبار كا^٢ لمتغيرات محور الشفافية في مديريات الخدمات

المعنوية	كا	المتوسط	المتغيرات الخاصة بمحور الشفافية
٠.٦٨١	٨.٤٣	٢.٤٨٢	يقول بدقة ماذا يعني أو يقصد.
٠.٤٣٤	٧.٦٤	٢.٣٧٣	يُصرح بالأخطاء عند ارتكابها بواسطة آخرين.
٠.٠٣٩	١٨.٥١	٢.٠٠١	يُشجع الجميع لكي يُعبروا عن آرائهم وما يدور في أذهانهم.
٠.٥٥٣	٨.٠٩	٢.٥٢١	يُخبرك بالحقيقة وإن كانت صعبة.
٠.٠١٤	٢٠.١٧	٢.٢١٣	يُظهر انفعالاته التي تبين مشاعره وأحاسيسه.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي الخاص باختبار (كا^٢) والمقاييس الوصفية لمتغيرات محور الشفافية.

ويتضح من الجدول رقم (١٨) ما يلي: - وجود اتفاق بين مديريات الخدمات فيما يتعلق بمتغير تعبير

كانت صعبة، حيث أن قيمة معنوية (كا^٢) أكبر من (٠.٠٥)، كما بلغت قيمة متوسط هذا المتغير (٢.٥٢١) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير في كثير من الأحيان لدى قادة هذه المديریات.

القائد بدقة عن ماذا يعني أو يقصد، حيث أن قيمة معنوية (كا^٢) أكبر من (٠.٠٥)، كما بلغت قيمة متوسط هذا المتغير (٢.٤٨٢) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير أحيانا لدى قادة هذه المديریات.

- وجود بعض الفروق بين مديریات الخدمات فيما يتعلق بمتغيري تشجيع القائد لجميع لكي يُعبروا عن آرائهم وما يدور في أذهانهم، وإظهار القائد انفعالاته التي تبين مشاعره وأحاسيسه، حيث أن قيمة معنوية (كا^٢) أقل من (٠.٠٥)، وبدراسة هذين المتغيرين لتحديد الفروق بين مديریات الخدمات أمكن الحصول على الجدول رقم (١٩) الذي يوضح قيم متوسطات هذين المتغيرين في مديریات الخدمات.

- وجود اتفاق بين مديریات الخدمات فيما يتعلق بمتغير تصريح القائد بالأخطاء عند ارتكابها بواسطة آخرين، حيث أن قيمة معنوية (كا^٢) أكبر من (٠.٠٥)، كما بلغت قيمة متوسط هذا المتغير (٢.٣٧٣) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير أحيانا لدى قادة هذه المديریات.

- وجود اتفاق بين مديریات الخدمات فيما يتعلق بمتغير قيام القائد بإخبار تابعيه بالحقيقة وإن

جدول رقم (١٩)

قيم متوسطات متغيري تشجيع القائد لجميع لكي يُعبروا عن آرائهم وإظهار القائد انفعالاته التي تبين مشاعره في مديریات الخدمات

المديریات	تشجيع القائد لجميع لكي يُعبروا عن آرائهم	إظهار القائد انفعالاته التي تبين مشاعره
القوى العاملة	٢.٤٢٦	٢.٧٢١
الشنون الصحية	٢.٤٨٤	٢.٦٣٦
الطب البيطري	٢.٣٩٥	٢.٥٤٨
التموين	١.٤٧٢	٢.٣٧٣
الشنون الاجتماعية	٢.٣٤٢	٢.١٠٩
الشباب والرياضة	١.٣٦٥	٢.٠٣٢
الإسكان	١.٤٨١	١.٥٤٢
الزراعة	١.٤٦٧	١.٥٢١

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالمقاييس الوصفية للمتغيرين المحددين.

والتموين والشئون الاجتماعية والزراعة والشباب، وهي متوسطات تشير إلى توافر هذا المتغير أحيانا لدى قادة هذه المديریات.

ملخص النتائج والتوصيات:

تمثلت أهم نتائج هذه الدراسة فيما يلي:

١- أثبتت النتائج صحة فرض الدراسة بأنه لا يوجد اتفاق ذي دلالة إحصائية بين العاملين في مديريات الخدمات حول توافر محاور القيادة الجديرة بالثقة لدى قيادات هذه المديریات.

٢- تبين أن محور الوعي الذاتي والمتغيرات المكونة له الأكثر تأثيرا في توافر سمات القيادة الجديرة بالثقة بمديريات الخدمات، حيث اتضح مسئوليته عن تفسير (٢٩.٦%) من التغير في توافر سمات القيادة الجديرة بالثقة في مديريات الخدمات، يليه محور القيم الأخلاقية فتوازن العمليات وأخيرا الشفافية.

٣- تبين عدم وجود اتفاق ذي دلالة إحصائية بين مديريات الخدمات حول توافر متغيرات محور الوعي الذاتي لدى القادة في هذه المديریات، حيث أثبتت نتائج الدراسة ما يلي:

- وجود اتفاق بين مديريات الخدمات فيما يتعلق بمتغيري إظهار القائد فهمه لتأثير

ومما يمكن استنتاجه من الجدول رقم (١٩) ما يلي:

١- فيما يتعلق بمتغير تشجيع القائد الجميع لكي يعبروا عن آرائهم وما يدور في أذهانهم:

- تراوحت المتوسطات الخاصة بهذا المتغير بين (٢.٣٤٢-٢.٤٨٤) في مديريات الشئون الصحية والقوى العاملة والطب البيطري والشئون الاجتماعية، وهي متوسطات تشير إلى توافر هذا المتغير أحيانا لدى قادة هذه المديریات.

- كما تراوحت المتوسطات الخاصة بهذا المتغير أيضا بين (١.٣٦٥-١.٤٨١) في مديريات الإسكان والتموين والزراعة والشباب، وهي متوسطات تشير إلى ندرة توافر هذا المتغير لدى قادة هذه المديریات.

٢- فيما يتعلق بمتغير إظهار القائد انفعالاته التي تبين مشاعره وأحاسيسه:

- تراوحت المتوسطات الخاصة بهذا المتغير بين (٢.٥٤٨-٢.٧٢١) في مديريات الشئون الصحية والقوى العاملة والطب البيطري، وهي متوسطات تشير إلى توافر هذا المتغير في كثير من الأحيان لدى قادة هذه المديریات.

- كما تراوحت المتوسطات الخاصة بهذا المتغير أيضا بين (١.٥٢١-٢.٣٧٢) في مديريات الإسكان

أن هذا المتغير يميل إلى التوافر في كثير من الأحيان لدى قادة جميع مديريات الخدمات.

- فيما يتعلق بمتغير اتخاذ القائد للقرارات اعتمادا على القيم التي يؤمن بها، فقد اتضح توافر هذا المتغير أحيانا لدى قادة جميع مديريات الخدمات.

- فيما يتعلق بمتغيري طلب القائد من مرؤوسيه القيام بالأعمال أو قبول الوظائف التي تتفق مع قيمهم، واتخاذ القائد للقرارات الصعبة بناء على أرقى معايير السلوك الأخلاقي فقد اتضح توافر هذا المتغير بصورة نادرة أو قليلة للغاية لدى قادة جميع مديريات الخدمات.

٥- تبين عدم وجود اتفاق ذي دلالة إحصائية بين مديريات الخدمات حول توافر متغيرات محور توازن العمليات لدى قادة هذه المديريات، حيث أثبتت نتائج الدراسة ما يلي:

- تبين أن متغيرات محور توازن العمليات تميل إلى التوافر أحيانا لدى قادة بعض مديريات الخدمات، كما تبين أن هذه المتغيرات أيضا تميل إلى التوافر بصورة نادرة لدى البعض الآخر من قادة هذه المديريات.

- فيما يتعلق بمتغير التماس القائد الآراء التي تختلف بشدة مع أدائه لمهامه الوظيفية، فقد

تصرفات أو أفعال معينة على الآخرين، و وصف القائد بدقة كيف يرى الآخرون إمكاناته وقدراته، حيث اتضح توافر هذين المتغيرين في كثير من الأحيان لدى قادة جميع مديريات الخدمات.

- فيما يتعلق بمتغير بحث القائد عن الملاحظات وردود أفعال الغير لتحسين التفاعلات معهم فقد اتضح أن هذا المتغير يميل إلى التوافر في كثير من الأحيان لدى قادة بعض المديريات، بينما يميل إلى التوافر أحيانا لدى قادة البعض الآخر من مديريات الخدمات.

- فيما يتعلق بمتغير معرفة القائد للوقت المناسب لتقييم أدائه لعمله فيما يتعلق بالموضوعات أو القضايا الهامة فقد اتضح أن هذا المتغير يميل إلى التوافر في كثير من الأحيان لدى قادة بعض المديريات، بينما يميل إلى التوافر أحيانا لدى قادة البعض الآخر من مديريات الخدمات.

٤- تبين وجود اتفاق ذي دلالة إحصائية بين مديريات الخدمات حول توافر متغيرات محور القيم الأخلاقية لدى قادة هذه المديريات، حيث أثبتت نتائج الدراسة ما يلي:

- فيما يتعلق بمتغير توضيح القائد لمرؤوسيه معتقداته التي تتفق مع أفعاله وتصرفاته، فقد اتضح

- فيما يتعلق بمتغير تصريح القائد بالأخطاء عند ارتكابها بواسطة آخرين، فقد اتضح توافر هذا المتغير أحيانا لدى قادة مديريات الخدمات.

- فيما يتعلق بمتغير قيام القائد بإخبار تابعيه بالحقيقة وإن كانت صعبة، فقد اتضح توافر هذا المتغير في كثير من الأحيان لدى قادة مديريات الخدمات.

- فيما يتعلق بمتغير تشجيع القائد الجميع لكي يُعبروا عن آرائهم وما يدور في أذهانهم، فقد اتضح توافر هذا المتغير أحيانا لدى قادة بعض المديريات، بينما يميل إلى التوافر بصورة نادرة لدى قادة البعض الآخر من مديريات الخدمات.

- فيما يتعلق بمتغير إظهار القائد انفعالاته التي تبين مشاعره وأحاسيسه، فقد اتضح توافر هذا المتغير أحيانا لدى قادة بعض المديريات، بينما يميل إلى التوافر كثير من الأحيان لدى قادة البعض الآخر من مديريات الخدمات.

التوصيات:

بينت العديد من الدراسات العلمية انخفاض مستوى أداء المنظمات الحكومية في أغلب الأحوال، وقد أسفرت هذه الدراسة عن أن محاور القيادة الجديرة بالثقة ومتغيراتها الفرعية قد تباينت في درجة توافرها لدى قادة مديريات

اتضح ندرة توافر هذا المتغير لدى قادة مديريات الخدمات.

- فيما يتعلق بمتغير استماع القائد بعناية لوجهات النظر المختلفة قبل الوصول للنتائج، فقد اتضح عدم توافر هذا المتغير نهائيا لدى قادة مديريات الخدمات.

- فيما يتعلق بمتغير قيام القائد بتحليل البيانات المتاحة وذات العلاقة بالموضوع قبل اتخاذ القرار، فقد اتضح أن هذا المتغير يميل إلى التوافر أحيانا لدى قادة بعض المديريات، بينما يميل إلى التوافر بصورة نادرة لدى قادة البعض الآخر من مديريات الخدمات.

٦- تبين عدم وجود اتفاق ذي دلالة إحصائية بين مديريات الخدمات حول توافر متغيرات محور الشفافية لدى قادة هذه المديريات، حيث أثبتت نتائج الدراسة ما يلي:

- تبين أن متغيرات محور الشفافية تميل إلى التوافر أحيانا لدى قادة بعض مديريات الخدمات، كما تبين أن هذه المتغيرات أيضا تميل إلى التوافر بصورة نادرة لدى البعض الآخر من قادة هذه المديريات.

- فيما يتعلق بمتغير تعبير القائد بدقة عن ماذا يعني أو يقصد، فقد اتضح توافر هذا المتغير أحيانا لدى قادة مديريات الخدمات.

الاهتمام بفهم أثر تصرفاتهم على العاملين الأمر الذي يسهم في تحقيق وعي أفضل للقادة يمكنهم من إدراك وفهم الآخرين بصفة عامة والتابعين بصفة خاصة.

٥- يجب على القادة العمل على إجراء تغييرات في نمط قيادتهم وذلك من خلال تشجيع التابعين على التعبير عن آرائهم، فضلا عن ضرورة الالتزام بالدقة في تحديد الأعمال للتابعين، وتحديد الأخطاء حال ارتكابها من ناحية وتحديد السلوك البديل من ناحية أخرى، بالإضافة إلى مصارحة التابعين بأخطائهم أو تمييزهم في العمل، حيث يؤدي ذلك إلى تحقيق مزيد من الشفافية بين القائد والتابعين.

٦- يجب على القادة عند اتخاذ القرارات الهامة بصفة خاصة والقرارات بصفة عامة الاهتمام بالتعرف على الآراء التي تخالفه والاستماع لوجهات النظر المختلفة ثم إجراء المقابلة بين الآراء والأسانيد التي يقوم عليها كل رأي، ثم تحليل البيانات ذات العلاقة بالموضوع قبل اتخاذ القرار، فإن ذلك يحقق التوازن بين الآراء المختلفة ويجعل القرار الأنسب قريبا بما يحقق صالح المنظمة.

٧- يجب على القادة دائما أن يغرسوا في التابعين السلوك الأخلاقي والقيم سواء الدينية أو المدنية التي يتفق عليها المجتمع لما في ذلك

الخدمات، مما يشير إلى إمكانية تطوير أداء هذه المديرية بصفة خاصة ومنظمات الخدمات الحكومية بصفة عامة من خلال تنمية قياداتها ونشر مدخل القيادة الجديرة بالثقة بين قيادات هذه المديرية، وبناء عليه فإن الباحث يوصي بما يلي:

١- تطوير وتنمية الخبرات المهنية لقادة مديريات الخدمات الحكومية من خلال تقديم الحوافز الفاعلة لتشجيعهم على تحقيق التنمية الذاتية الأمر الذي يسهم بشكل فاعل في تطوير وتحسين أداء هذه المنظمات من خلال التغيير الناجم عن اكتساب الخبرات والمعارف الجديدة.

٢- تنمية نشر سلوك البحث عن ردود الأفعال من كافة الأطراف المتمثلين في أصحاب المصلحة حيث يساهم ذلك في تطوير وتنمية خبرات القادة من ناحية، فضلا عن تحقيق المزيد من التقارب بين القادة وأصحاب المصلحة من ناحية أخرى.

٣- تنمية مفهوم ضرورة أن يهتم القادة بتوجيه العاملين نحو تنمية أنفسهم ذاتيا وتحقيق الإيثار والعطاء للغير دائما.

٤- يجب على القادة الاهتمام بدراسة وفهم إمكانات وقدرات التابعين، فضلا عن الاهتمام بتحديد الوقت المناسب لتقييم أداء الأعمال الهامة، بالإضافة إلى ضرورة

- problem: A psychological review of historical research, *Psychological Review*, Vol. 52, No. 1, p. 164.
- 4- Blausten, P. (2009) "Can authentic leadership survive the downturn?", *Business Strategy Review*, Vol. 20, No. 1, p. 84.
 - 5- Covey, S. (2008) "Authentic Leaders", *Leadership Excellence*, Vol. 25, No. 5, p. 20.
 - 6- Garger, J. (2008) "Developing authentic leadership in organizations: some insights and observations", *Developing and Learning in Organizations*, Vol. 22, No. 1, pp. 14-16.
 - 7- George, B. (2007) "Authentic Leaders - They inspire and empower others", *Leadership Excellence*, Vol. 24, No. 9, pp. 16-17.
 - 8- George, B. & Others (2007) "Discovering Your Authentic Leadership", *Harvard Business Review*, Vol. 85, No. 2, p. 129.
 - 9- Heidegger, M. (1962) *Being and time*, New York, Harper & Row.
 - 10- Hofman, R. (2007) *Conscious-Authentic Leader*
- من أهمية قصوى في سلوك القائد الذي يجب أن يتفق مع هذه القيم دائما مما يسهم في غرس هذه القيم في المنظمة ككل بشكل يجعل التابعين ملتزمين بها قبل أن يصبحوا في المستقبل قادة.
- مقترحات لبحوث مستقبلية:**
- هناك العديد من الموضوعات الجديرة بالدراسة المرتبطة بمفهوم القيادة الجديرة بالثقة منها ما يلي:
- ١- دراسة تأثير القيادة الجديرة بالثقة على جانبين الأول الثقة في التابعين، والثاني التوقعات نحو التابعين فيما يتعلق بكونهم فرق عمل داعمة في المنظمة تحقق النتائج والمخرجات المستهدفة.
 - ٢- يمكن إجراء العديد من الدراسات التي تقيس أثر القيادة الجديرة بالثقة على مؤشرات الأداء الكمي في المنظمات التي تتسم قياداتها بالجدارة بالثقة، مع إجراء المقارنة بين هذه المؤشرات قبل وبعد لبيان أثر وقيمة هذا النمط من أنماط القيادة.
- المراجع:**
- ١- د.بازرعة، محمود صادق، (١٩٨٥) *بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية*، الطبعة الخامسة، القاهرة.
 - ٢- موقع محافظة الدقهلية (www.dakahliya.gov.eg).
 - 3- Baumeister, R. (1987) *How the self became a*

- ship: A Historical Perspective, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 13, No. 1, p. 66.
- 17-Rayn, R. & Brown, k. (2003) Why we don't need self-esteem: Our fundamental needs contingent love and mindfulness, *Psychological Inquiry*, Vol. 14, No. 1, p. 72.
- 18-Sarros, J. & Others (2006) "Leadership and character", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.27, No.6, pp. 682-699.
- 19-Shelton, K. (2008) "Authentic Leaders Add Value", *Leadership Excellence*, vol.2, No. 2, p. 2.
- 20-Toor, S. & Ofori, G. (2008) "Leadership for future construction industry: Agenda for authentic leadership", *International Journal of Project Management*, Vol. 26, No. 6, p.620.
- 21-Turner, J. & Mavin, S. (2008) "What can we learn from senior leader narratives? The strutting and fretting of becoming a leader", *Leadership & Organization Develop-*
- ship in the Workplace; Its Impact on Employee Behavior and Specific Organizational Outcomes. Unpublished doctoral dissertation, Claremont Graduate University, Claremont, USA.
- 11-Karp, T. & Helgo, T. (2008) "The future of leadership: the art of leading people in a "post-managerial" environment", *Foresight Journal*, Vol. 10, No. 2, pp. 30-37.
- 12-Kernis, M. (2003) "Optimal self-esteem and authenticity: Separating fantasy from reality", *Psychological Inquiry*, Vol. 14, No. 1, p. 85.
- 13-Kolar, B. (2008) "The Best Leaders", *Leadership Excellence*, Vol. 25, No. 7, P. 10.
- 14-Kutner, M. & Others, (2004) *Applied Linear Statistical Models*, New Jersey, McGraw-Hill.
- 15-Luthans, F. & Avolio, B. (2009) "The "point" of positive organizational behavior", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 30, No. 2, p. 291.
- 16-Novicevic, M. & Others, (2006) Authentic leader-

- 24-Wong, C. (2008) "The Role of Authentic Leadership in Nursing and Healthcare", Unpublished doctoral dissertation, University of Alberta, Edmonton - Alberta, Canada.
- 25-Yammarino, F. & Others (2008) "Authentic leadership and positive organizational behavior: A meso, multi-level perspective", *Leadership Quarterly*, Vol. 19, No. 6, p. 693.
- 22-Walumbwa, F. & Others, (2008) "Authentic leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure", *Journal of Management*, Vol. 34, No. 1, pp. 89-126.
- 23-Wood, G. (2007). Authentic leadership: Do We Need Really Another Leadership Theory?. Unpublished doctoral dissertation, George Mason University, Fairfax, USA.

الملاحق:

استقصاء العاملين في مديريات الخدمات حول نمط قياداتهم

أخي

أختي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تستهدف هذه الدراسة التعرف على نمط القيادة في منظمات الخدمات الحكومية وعلاقتها بالقيادة الجديرة بالثقة، لذا أرجو منكم أن تعبروا عن واقع الحال في منظماتكم من خلال الإجابة على هذه الأسئلة، وأود الإشارة بأنه لن تستخدم البيانات التي تدلون بها إلا لأغراض البحث العلمي.

الرجاء أن تحدد مدى انطباق العبارة على مديرِك بوضع ○ دائرة حول التقدير الذي تراه مناسباً إذا علمت بأنه إذا كانت إجابتك على العبارة بكثيراً وربما دائماً فالتقدير المناسب هو (٤) أما التقدير (٣) فيعني في كثير من الأحيان، والتقدير (٢) يعني أحياناً، أما التقدير (١) فيعني نادراً جداً، و التقدير (صفر) فيعني أن هذا لا يحدث مطلقاً.

