

أثر القيادة الجديرة بالثقة على الانطمار الوظيفي:
دراسة حالة شركة سرت لإنتاج وتصنيع النفط والغاز بمدينة البريقة.

**The Effect of Trustworthy Leadership on Job Embeddedness:
A Case Study (Sirte Company for the Production and
Processing of Oil and Gas in the City of Brega).**

د. هند خليفة الصويغي، أستاذ مشارك، قسم الإدارة، كلية الاقتصاد- جامعة بنغازي.

Dr. Hend Khalefa Elswae, Associated Prof, Management Dept, Faculty of
Economics, University of Benghazi, hend.elswae@uob.edu.ly.

د. سهام إبراهيم عبد السيد، محاضر، قسم الإدارة، كلية الاقتصاد - جامعة بنغازي.

Dr. Siham Ebrahim Abdulsayid, Lecturer, Management Dept, Faculty of Economics,
University of Benghazi, siham.abdulsayid@uob.edu.ly.

تاريخ الاستلام: 2021/11/29

تاريخ قبول النشر: 2022/03/09

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة أبعاد القيادة الجديرة بالثقة من وجهة نظر الموظفين في إدارة الموارد البشرية بشركة سرت، وكذلك معرفة مستوى الانطمار الوظيفي لدى الموظفين، كما استهدفت الدراسة أيضاً معرفة أثر القيادة الجديرة بالثقة على الانطمار الوظيفي لدى الموظفين في إدارة الموارد البشرية بشركة سرت. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة اعتماداً على بعض الدراسات السابقة، تضمنت (32) فقرة لجمع البيانات الأولية بالتطبيق على عينة عشوائية بسيطة من الموظفين مكونة من (155) مفردة. وفي ضوء ذلك تم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها أن المستوى العام للقيادة الجديرة بالثقة كان مرتفعاً، وكشفت الدراسة أن المستوى العام للانطمار الوظيفي قد جاء أيضاً مرتفعاً، كما أوضحت نتائج الدراسة أيضاً أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للقيادة الجديرة بالثقة مجتمعة على الانطمار الوظيفي، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعد المنظور الأخلاقي على الانطمار الوظيفي، وعدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للأبعاد (التشغيل المتوازن، شفافية العلاقات، الوعي الذاتي). وأخيراً قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي قد تسهم في تعزيز ممارسة القيادة الجديرة بالثقة، وترفع من مستوى الانطمار الوظيفي بشركة سرت لإنتاج وتصنيع النفط والغاز بمدينة البريقة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الجديرة بالثقة، الانطمار الوظيفي، شركة سرت لإنتاج وتصنيع الغاز والنفط.

1. مقدمة:

تلعب الموارد البشرية دوراً مهماً في تحقيق أهداف المنظمة وتدعم نموها واستمراريتها، لذا أصبح من الضروري الاهتمام بتطويرها وتنميتها، ونتيجة للتطورات التي طرأت في البيئة الخارجية والتي تركت انعكاسات إيجابية وسلبية على إدارة الموارد البشرية، حيث واجهت منظمات الأعمال تحديات عدة، مثل ظاهرة العولمة وظروف المنافسة العالمية والتطورات التكنولوجية، كل ذلك أدى إلى ظهور اتجاهات جديدة في حقل إدارة الموارد البشرية من خلال سعيها للاهتمام برأس مالها البشري والنفسي، مما يحقق الاستفادة الكاملة من مواردها البشرية، ومن ضمن تلك الاتجاهات " الانطمار الوظيفي" والذي يعكس توافق الفرد مع المنظمة وبناء علاقات طيبة مع زملائه وتكوين فرق عمل متفاعلة معهم، إضافة إلى التضحية بالمنافع التنظيمية التي يمكن أن يتحصل عليها نتيجة بقائه في المنظمة.

ويلعب الانطمار دوراً أساسياً في الاستفادة من المساهمات الخاصة بالاستثمار في رأس المال البشري، مما يخلق نوعاً من الصحة النفسية للموظفين ويخفض من مشاعرهم السلبية تجاه العمل، ولعل دعم الإدارة العليا يلعب دوراً كبيراً في تحقيق مستويات عالية من الانطمار الوظيفي.

لقد ظهرت القيادة الجديرة بالثقة كتوجه أمثل لحل أزمة القيادة في المؤسسات في ظل الألفية الجديدة، وما يرافقها من متغيرات متسارعة، وخاصة

أنها نمط يجمع الأشكال الإيجابية في المنظمة، ويشكل ويطور القدرات النفسية الإيجابية بما يتضمنه من وعي الفرد بذاته وشفافية العلاقات والتفاعلات مع العاملين (المبييضين والطراونة، 2011) (الكرداوي، 2013)، (Walumbwa et al., 2008).

ومن هذا المنطلق رأت الباحثتان توجيه النظر نحو دراسة هذا النوع من أساليب القيادة ومعرفة الأثر الذي تحدثه في تحقيق مستويات مرتفعة من الانطمار الوظيفي .

2. الدراسات السابقة:

- دراسة (ابوسيف، 2021)، التي استهدفت التعرف على تأثير أبعاد الانطمار الوظيفي (الروابط التنظيمية، والملاءمة التنظيمية، والتضحية التنظيمية، والروابط المجتمعية، والملاءمة المجتمعية، والتضحية المجتمعية) على نية ترك العمل، وقد أجريت الدراسة على عينة من العاملين في شركات تقديم خدمات الهاتف المحمول (أورانج، وفودافون، واتصالات) بجمهورية مصر العربية وقوامها (375) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كشفت عن وجود تأثير معنوي عكسي لأبعاد الانطمار الوظيفي (الروابط التنظيمية، والملاءمة التنظيمية، والتضحية التنظيمية) على نية ترك العمل، وكذلك عدم وجود تأثير معنوي لكل من (الروابط المجتمعية، والملاءمة المجتمعية، والتضحية المجتمعية) على نية ترك العمل.

ذات دلالة معنوية بين القيادة الجديرة بالثقة والعوامل البيئية بالمؤسسة محل الدراسة.

- دراسة (Ayuningtyas & others, 2020)، التي استهدفت دراسة تأثير الانطمار الوظيفي والرضا الوظيفي على دوران العمل من خلال الثقة التنظيمية كمتغير وسيط، بالتطبيق على عينة من 30 شخصاً. وأظهرت النتائج أن الانطمار الوظيفي كان له تأثير كبير ومباشر في تقليل نية الدوران دون تدخل الثقة التنظيمية، بحيث لا تكون هناك حاجة لدور الوساطة للثقة التنظيمية على تأثير دمج الوظيفة على نية دوران العمل، بينما تبين أن الرضا الوظيفي له تأثير كبير على معدل الدوران من خلال الثقة التنظيمية.

- دراسة (العولقي، 2019)، التي قامت بتحليل طبيعة العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين القيادة الجديرة بالثقة وتنمية سلوك العمل الإبداعي، في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية من خلال رأس المال النفسي، كمتغير وسيط على عينة قوامها 285 موظفاً، وتم استخدام قائمة استقصاء لجمع البيانات الأولية، وبيّنت نتائج الدراسة وجود قصور في مستوى ممارسة الرؤساء في المؤسسة لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة وفق اتجاهات المرؤوسين، كما أن مستوى رأس المال النفسي للعاملين وسلوكهم الإبداعي قد جاء متوسطاً، كما بيّنت النتائج أيضاً وجود علاقة معنوية بين ممارسة القيادة الجديرة بالثقة وتنمية سلوك العمل الإبداعي في المؤسسة محل الدراسة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة منح العاملين مزيداً من الحرية والاستقلالية في العمل، والعمل على تعزيز ثقافة المشاركة، وتفعيل فرق العمل، والاهتمام بتطوير المسار الوظيفي للعاملين.

- دراسة (Başaran & Kırıl, 2020)، التي سعت إلى دراسة العلاقة بين السلوكيات القيادية الأصلية والمشاركة في العمل من وجهة نظر مدراء ومعلمي المدارس الثانوية بتركيا بالتطبيق على 300 عنصر، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن تصورات المعلمين للقيادة الحقيقية لمديري المدارس كانت عالية نسبياً ونال بُعد التشغيل المتوازن أعلى مستوى، كما كانت المشاركة في العمل عالية نسبياً. وكذلك وجود علاقات إيجابية بين القيادة الأصلية والمشاركة في العمل، وبناءً على هذه النتائج تم طرح العديد من التوصيات مثل حماية وزيادة السلوكيات القيادية الأصلية لمديري المدارس وزيادة مستويات المشاركة في العمل للمعلمين.

- دراسة (الخالدي، 2020)، التي حاولت التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والخبرة الإدارية والفنية، مع تحديد تأثير القيادة الجديرة بالثقة على العوامل التنظيمية، وتم اختيار عينة قدرتها (272) مفردة، باستخدام قائمة استقصاء لجمع البيانات الأولية. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الجديرة بالثقة والخبرة الإدارية والفنية، كما توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة والعوامل التنظيمية، ووجود علاقة ارتباط

- دراسة (Hardwick, 2016)، التي تبنت فحص العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة وسلوك المواطنة التنظيمية، ودراسة أثر الاتصال كمتغير وسيط في العلاقة بين المتغيرين، بالتطبيق على (168) موظفاً من قطاعات إنتاجية وخدمية، وكشفت النتائج عن وجود علاقة طردية إيجابية قوية بين القيادة الأصلية وسلوك المواطنة التنظيمية، ووجود أثر لمتغير الاتصال بين المتغيرين المستقل والتابع .

- دراسة (Rune and Nekane, La-ida, 2016)، التي قامت بفحص العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والثقة في القائد والمشاعر خلال التغيير، من خلال استطلاع آراء عينة قدرها (102) من مدراء للموارد البشرية في أسبانيا، وأظهرت النتائج أن القيادة الأصلية ترتبط بعلاقة قوية إيجابية مع ثقة العاملين بالقائد، والمشاعر الإيجابية لديهم، وأن الثقة بالقائد كمتغير وسيط يؤثر في العلاقة بين القيادة الأصلية والمشاعر السلبية للعاملين.

- دراسة (Erkutlu and Chafra, 2016)، التي بحثت من ناحيتها العلاقة بين القيادة الحقيقية (الجديرة بالثقة) والانطمار الوظيفي التنظيمي، من خلال الأدوار الوسيطة للملكية النفسية والتوافق الذاتي على تلك العلاقة في التعليم العالي بتركيا، شملت عينة الدراسة (1193) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وكشفت النتائج عن وجود علاقة معنوية وإيجابية بين القيادة الجديرة بالثقة والانطمار الوظيفي التنظيمي من خلال الأدوار الوسيطة للملكية النفسية والتوافق الذاتي في تلك العلاقة.

- دراسة (Zubair, 2017)، التي حاولت من جانبها استكشاف العلاقة بين القيادة الحقيقية المتصورة (الجديرة بالثقة) ورأس المال النفسي وسلوك العمل الإبداعي بين موظفي البنوك، وتحديد الدور الوسيط لرأس المال النفسي في العلاقة بين القيادة الحقيقية المتصورة وسلوك العمل الإبداعي. بالتطبيق على عينة ملائمة (600) من الموظفين من أقسام التسويق في البنوك، وأظهر الانحدار التدريجي أن رأس المال النفسي والقيادة الجديرة بالثقة المتصورة كانت ذات أثر قوى على سلوك العمل الإبداعي، بينما أشار تحليل الوساطة إلى أن رأس المال النفسي هو الوسيط في العلاقة بين القيادة الحقيقية المتصورة (الجديرة بالثقة) وسلوك العمل الإبداعي.

- دراسة (الحجار، 2017)، التي استهدفت التعرف على مفاهيم وخصائص القيادة الأصلية (الجديرة بالثقة)، والكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الأصلية وعلاقتها ببعض المتغيرات، واستخدم المنهج الوصفي، وتم استخدام قائمة استقصاء لجمع البيانات الأولية، وتم تطبيقها على عينة عشوائية طبقية من (90) مديراً ومديرة، (474) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة المديرين للقيادة الأصلية كانت متوسطة، وكذلك وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين و المديرين للقيادة الأصلية ولصالح المديرين، في حين لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المديرين للقيادة الأصلية لديهم تعزى لمتغيرات النوع، وسنوات الخدمة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يلاحظ من خلال العرض السابق أن بعض الدراسات السابقة تناولت متغير الدراسة المستقل وتأثيره على بعض المتغيرات الأخرى، فنجد أن دراسة كل من (Zubair) ، (Başaran and Kırıl) ، دراسة (Hardwick) ، (Rune and N-ekane, Laida) ، دراسة (Azanza et al.) ، (دراسة العولقي)، و(دراسة الخالدي) تناولت تأثير القيادة الجديرة بالثقة على عدة متغيرات تنظيمية، مثل نية ترك العمل وسلوكيات المواطنة التنظيمية وسلوك العمل الإبداعي والسلوكيات الإيجابية اتجاه العمل والحد من الانهيار الوظيفي وأثبتت نتائج هذه الدراسات وجود علاقة وتأثير للقيادة الجديرة بالثقة على هذه المتغيرات. أما دراسة كل من (الكرداوي، 2013)، (Ayuningtyas et al., 2020) و(ابوسيف، 2021)، فقد تناولت علاقة الانطمار الوظيفي والشعور بالاحتقان التنظيمي ونية ترك العمل والرضا الوظيفي، بينما تناولت دراسة (Erkutlu and Chafra) علاقة القيادة الحقيقية (الجديرة بالثقة) والانطمار الوظيفي التنظيمي من خلال الأدوار الوسيطة للملكية النفسية والتوافق الذاتي على تلك العلاقة، كما تناولت دراسة الكرداوي أيضاً أثر الانطمار الوظيفي في العلاقة بين رأس المال النفسي والاحتقان الوظيفي.

واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد أبعاد متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وكذلك في مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع

- دراسة (Azanza et al., 2015)، التي استهدفت أيضاً فحص العلاقة بين تصور الموظفين للقيادة الجديرة بالثقة ونية دورانهم للعمل، بالتطبيق على عينة قوامها 623 موظفاً من إسبانيا، وأظهرت النتائج أن القيادة الجديرة بالثقة لها تأثير سلبي على نية دوران الموظفين وتأثيرات إيجابية على المشاركة في العمل، ومن الآثار التي يمكن استخلاصها من هذه الدراسة، هو أن القادة الحقيقيين يمكنهم التأثير على نوايا دوران الموظفين من خلال تعزيز مشاركتهم بشكل إيجابي.

- دراسة (الكرداوي، 2013)، التي حاولت قياس الدور الوسيط الذي يلعبه الانطمار الوظيفي في العلاقة التي تربط مستوى رأس المال النفسي للعاملين بمستوى شعورهم بالاحتقان التنظيمي، وذلك من خلال عينة قوامها (384) مفردة من العاملين بالقطاع الحكومي في محافظة الدقهلية، وأظهرت النتائج أن مستوى الانطمار الوظيفي للعاملين يلعب دور الوساطة الجزئية التداخلية في علاقة رأس المال النفسي بمستوى شعور العاملين بالاحتقان التنظيمي، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة تأثير إيجابية لرأس المال النفسي للعاملين على مستوي الانطمار الوظيفي لهم، وكذلك وجود علاقة تأثير سلبية مباشرة بين الانطمار الوظيفي للعاملين ومستوي شعورهم بالاحتقان التنظيمي.

المرغوبة، وتقليل السلوكيات غير المرغوبة، وهو " القيادة الجديرة بالثقة"، حيث أشارت نتائج بعض الدراسات إلى الآثار الإيجابية للقيادة الجديرة بالثقة (الأصيلة) على العديد من العوامل التنظيمية.

ومع ذلك يُلاحظ قصور في الدراسات التي أجريت في البيئة الليبية، فيما يتعلق بنمط القيادة الجديرة بالثقة ومفهوم الانطمار الوظيفي، ومن ثم يمكن القول بأن هنالك فجوة في الإنتاج الفكري تتمثل في عدم وجود دراسات سابقة تتعلق بدراسة الأثر المباشر بين ممارسة القيادة الجديرة بالثقة والانطمار الوظيفي، مما دفع الباحثين لإجراء هذه الدراسة للكشف عن هذا الأثر.

وتأسيسا على ما سبق فإن مشكلة الدراسة تكمن في التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر القيادة الجديرة بالثقة على الانطمار الوظيفي بشركة سرت لإنتاج وتصنيع النفط والغاز بمدينة البريقة؟

ويتفرع من التساؤل الرئيسي للدراسة التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مستوى ممارسة القيادة الجديرة بالثقة وأبعادها (التشغيل المتوازن، شفافية العلاقات، الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي) بشركة سرت لإنتاج وتصنيع النفط والغاز بمدينة البريقة؟

2. ما مستوى الانطمار الوظيفي وأبعاده (التوافق مع المنظمة، العلاقات مع

نتائج تلك الدراسات، بينما تميزت الدراسة الحالية عن سابقتها في تناولها العلاقة المباشرة بين القيادة الجديرة بالثقة والانطمار الوظيفي، وأنها تعد الدراسة الأولى من نوعها علي- حد علم الباحثين- في البيئة الليبية وهو الأمر الذي لم يتم تناوله في أي من الدراسات السابقة.

3. مشكلة الدراسة:

لعل التوجهات الحديثة في الإدارة تنصب نحو الاهتمام بالموارد البشرية كونها تعد إحدى اللبانات الأساسية في سبيل تحقيق التطوير والتغيير المنشود في تلك المؤسسات التي يعملون بها، فلا يمكن تحقيق أي نجاح بمعزل عنها، وذلك يأتي من اقتناع أساسي مفاده أن العنصر البشري له قدرات وطاقات ذهنية تفوق كثيرا ما يتم استغلاله فعليا في بيئة العمل، وأن الاستفادة القصوى من هذه الطاقات تساعد المنظمات على تحقيق إنجازات ونجاحات فريدة وتجعلها متميزة عن مثيلاتها، مما يتطلب نمطاً قيادياً متميزاً قائم على الثقة والأخلاق والشفافية في العلاقات، واتخاذ القرارات المتوازنة وخلق الظروف التي تعزز الثقة بينهم وبين رؤوسهم، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى مستويات أعلى من الاندماج الوظيفي وارتباطهم أكثر بمنظمتهم.

ومن خلال مراجعة الباحثين للأدبيات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة التي أجريت في مجال القيادة بالبيئة العربية والأجنبية تبين وجود نمط قيادي حديث مشهود له بالفاعلية من خلال تأثيره الإيجابي على سلوكيات العاملين

الاستفادة من الاتجاهات الإدارية والنفسية الحديثة، التي تؤثر على السلوكيات التنظيمية الإيجابية المرغوبة داخل بيئة العمل.

2. تستمد الدراسة أهميتها كونها تتناول موضوعاً آخر من المواضيع الحديثة في مجال الدراسات السلوكية، وهو موضوع الانطمار الوظيفي، والذي يُعد من المواضيع التي لها انعكاساتها في الحد من السلوكيات السلبية داخل بيئة العمل.

3. تعتبر هذه الدراسة هي الأولى في البيئة الليبية - على حد علم الباحثين -، والتي تحاول التعرف على أثر القيادة الجديرة بالثقة على الانطمار الوظيفي لدى الموظفين في إدارة الموارد البشرية في الشركة محل الدراسة، وبالتالي قد تُسهم في إثراء المعرفة العلمية وتفتح آفاقاً مستقبلية للبحث أمام الباحثين.

4. قد تفيد الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية بالشركة محل الدراسة بما تتكشف عنه من نتائج حول زيادة الاهتمام بالقيادة الجديرة بالثقة والاهتمام بالمنظور الأخلاقي الذي يعزز مستواها، والذي بدوره يقلل من السلوكيات والاتجاهات السلبية تجاه العمل ويقلل من نية ترك العمل ويزيد من ارتباط العاملين بمنظمتهم ومجتمعاتهم من خلال الروابط التنظيمية والمجتمعية مما يعزز من مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين .

المنظمة ، التصحية بالمنافع التنظيمية) بشركة سرت لإنتاج وتصنيع النفط والغاز بمدينة البريقة؟

3. هل هناك أثر لممارسة القيادة الجديرة بالثقة وأبعادها (التشغيل المتوازن، شفافية العلاقات، الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي) على الانطمار الوظيفي بشركة سرت لإنتاج وتصنيع النفط والغاز بمدينة البريقة؟

4. أهداف الدراسة:

1. الوقوف على مستوى ممارسة القيادة الجديرة بالثقة بشركة سرت لإنتاج وتصنيع الغاز والنفط بمدينة البريقة.
2. تبين مستوى الانطمار الوظيفي بشركة سرت لإنتاج وتصنيع النفط والغاز بمدينة البريقة.
3. التعرف على أثر القيادة الجديرة بالثقة وأبعادها (التشغيل المتوازن، شفافية العلاقات، الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي) على الانطمار الوظيفي بشركة سرت لإنتاج وتصنيع النفط والغاز بمدينة البريقة.

5. أهمية الدراسة:

1. تُعد الدراسة الحالية امتداداً للدراسات التي تناولت مواضيع ونظريات القيادة الإيجابية ومنها القيادة الجديرة بالثقة، باعتبارها نمطاً يركز على الاستثمار في رأس المال النفسي الإيجابي، والمناخ التنظيمي الإيجابي، وعلى وعي القائد وتمسكه بالمعايير الأخلاقية والأمانة والنزاهة، ومن ثم تعد فرصة من أجل

6. فرضية الدراسة:

بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها صيغت فرضية الدراسة على النحو التالي:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الجديرة بالثقة بدلالة أبعادها (التشغيل المتوازن، شفافية العلاقات، الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي) على الانطمار الوظيفي بشركة سرت لإنتاج وتصنيع النفط والغاز بمدينة البريقة.

7. حدود الدراسة:

• **الحدود الموضوعية:** تناولت الدراسة الحالية موضوعين رئيسيين من موضوعات الإدارة الحديثة، هما موضوع القيادة الجديرة بالثقة وموضوع الانطمار الوظيفي.

• **الحدود الزمنية:** تم إجراء هذه الدراسة في الفترة من مارس 2021 إلى أغسطس من نفس العام.

• **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة في شركة سرت لإنتاج وتصنيع النفط والغاز بمدينة البريقة.

• **الحدود البشرية:** استهدفت الدراسة الموظفين بإدارة الموارد البشرية في شركة سرت لإنتاج وتصنيع النفط والغاز بمدينة البريقة.

8. الاطار النظري:

■ القيادة الجديرة بالثقة:

Trustworthy Leadership

تُعد القيادة الجديرة بالثقة امتداداً لنظريات القيادة الإيجابية مثل القيادة الأخلاقية والقيادة الخادمة، ولقد تناول الأدب الإداري ذو الصلة الأنماط القيادية المختلفة، وأشار إلى أن كل نمط قيادي يتسم بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره من الأنماط. وتعتبر القيادة الجديرة بالثقة من أهم الأنماط باعتبارها الحل الأمثل لأزمة القيادة المعاصرة، حيث يعتمد هذا النمط على قيم النزاهة والشفافية، بالإضافة إلى الوعي بالبيئة التي يتم العمل بها، واحترام قيم ومشاعر واتجاهات الآخرين (رضوان، 2018).

ويعرف نجم (2016) القيادة الجديرة بالثقة بأنها " أسلوب قيادي يستند فيه القائد على القيم والمبادئ التي يؤمن بها، لخلق مناخ عمل إيجابي داخل المنظمة وكسب ثقة رؤوسيه في إطار من الشفافية والوعي الذاتي والحكم المتوازن والمنظور الأخلاقي"، كما يُشار إلى القيادة الجديرة بالثقة على أنها " تطوير القادة لأنفسهم ذاتياً بدلاً من تطوير مهارتهم القيادية فقط، ويتم التطوير الذاتي للقادة من خلال الوعي الذاتي وليس من خلال البرامج التدريبية" (Boas and Galit, 2005:398). كذلك يرى Gardner القيادة الجديرة بالثقة على أنها " تلك العملية التي تعتمد على القدرات النفسية والإيجابية والعوامل التنظيمية الإيجابية للقادة، وتؤدي إلى زيادة الوعي الذاتي والسلوكيات والتتمية

الذاتية الإيجابية " (Gardner et al., 2011: 121).

مما سبق يتضح أن القيادة الجديرة بالثقة هي إحدى أنماط السلوك القيادي المستمد من القيم والمعتقدات التي يؤمن بها القائد، وتعتمد على خلق المناخ الأخلاقي الإيجابي والمعزز لها، وذلك من خلال تعزيز الوعي الذاتي، وتبني القيم الأخلاقية للقادة، وتوفير المعلومات بشكل متوازن، وتحقيق الشفافية في العلاقات بين القائد والموظفين.

■ أبعاد القيادة الجديرة بالثقة:

اتفق عدد كبير من الباحثين والدارسين على أبعاد أساسية لقياس القيادة الجديرة بالثقة، وقد حددت أربعة أبعاد هي، التشغيل المتوازن، شفافية العلاقات، المنظور الأخلاقي، والوعي الذاتي:

1. **التشغيل المتوازن:** وتتمثل في قيام القائد بمعالجة وتحليل كافة المعلومات والمواقف بموضوعية ودون تحيز لطرف على حساب آخر، من خلال استماعه لوجهات النظر المختلفة قبل اتخاذ أي قرار (النجار، 2000).

2. **شفافية العلاقات:** وتشير إلى التبادل المفتوح من القائد لأفكاره ومعتقداته بينه وبين العاملين، وتقديم الذات الأصيلة للآخرين، وبالتالي تشجع الثقة من خلال الإفصاحات التي تنطوي على المشاركة الحقيقية للمعلومات والتعبير عن أفكار الفرد الحقيقية، ومحاولة تقليل الانفعالات غير الملائمة بينه وبين العاملين (محمود وصاموئيل، 2020).

3. **المنظور الأخلاقي:** ويشير إلى قيم وقناعات يتمسك بها القائد في قراراته وعلاقاته وتصرفاته، بحيث يعتمد في ممارساته على معايير وقيم أخلاقية نابعة من داخله باقتناع في كافة إجراءات العمل، دون الاهتمام بالضغوط التي قد يتعرض لها (دسوقي، 2021).

4. **الوعي الذاتي:** يتمثل في المدى الذي يدرك فيه القادة نقاط قوتهم و دوافعهم، وتقبل قيمه الأساسية، وعواطفه ومشاعره، وهويته، إضافة إلى مدى إدراك القادة لأراء الآخرين حول قيادتهم، ومن ثم الوعي الذاتي ينطوي على مرجعيات داخلية وخارجية (المنسي، 2019).

وقد أضاف أيضا (Rego et al., 2013) أن الوعي الذاتي يعكس رؤية واضحة للقائد تتيح له القدرة على التأثير في الآخرين، والاستعداد لتحمل المخاطر وكذلك القدرة على تقديم وتطبيق أفكار ومقترحات جديدة في العمل.

■ الانطمار الوظيفي:

Job Embeddedness

يمثل الانطمار الوظيفي أحد التوجهات الفكرية الحديثة التي تساهم في المحافظة على بقاء العاملين واستمرارهم في وظائفهم الحالية من خلال روابطهم التنظيمية والمجتمعية، ولقد استُخدم مصطلح (الانطمار الوظيفي) في الأدبيات والدراسات العربية بعدة مصطلحات مثل، التضمين الوظيفي، الإنغراز الوظيفي (جباري، 2019) (ابوليفة، 2021). واعتمدت الدراسة الحالية على مصطلح

● **التضحية بالمنافع التنظيمية:** تشير التضحية بالمنافع التنظيمية إلى الخسائر المادية وغير المادية، التي يجب على الموظف تحملها عند مغادرة المنظمة، مثل فقدان زملاء العمل الذين تربطهم به علاقات طيبة وعدم الاستقرار الوظيفي وفقدان فرص الترقى خلال المسار الوظيفي، وغيرها من الامتيازات الأخرى، كما أن سهولة انتقال الفرد من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى بديلة، تعتمد على مدى توفر فرص وظيفية بديلة وملائمة (أبوسيف، 2021).

● **العلاقة مع المنظمة:** تشير العلاقة مع المنظمة إلى مستوى العلاقة التي تربط الموظف بالآخرين داخل المنظمة، وقد تكون هذه الروابط في إطار رسمي وغير رسمي، وتشكل هذه الروابط أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة نتيجة انعكاس نتائج هذه الروابط على أعمال المنظمة، كما أن الخصائص الديموغرافية للفرد لها دور مؤثر في قدرته على بناء شبكة علاقات جيدة داخل وخارج المنظمة (أبوليفة، 2021).

● **التوافق مع المنظمة:** ويصف هذا البعد مستوى التوافق والراحة المدركة من قبل العامل مع المنظمة التي يعمل فيها والبيئة والمجتمع الذي يحيط به، ويحدث التوافق الجيد بين الموظف والمنظمة عندما تكون القيم الشخصية للموظف وطموحاته المهنية ومعارفه ومهارته وقابلياته متناسقة ومتوافقة مع ثقافة المنظمة ومع متطلبات وظيفته (العطوي، 2012).

الانطمار الوظيفي الذي يُعرف بأنه "تشكيلة متنوعة من الأفكار التي تؤثر على خيار وقرار العامل للبقاء في الوظيفة، وهذه الأفكار تعمل بشكل الشبكة أو النسيج الذي ينعزز أو يقع فيها العامل، فالشخص المنعزز يمتلك العديد من العلاقات والارتباطات ضمن الحيز الحياتي المدرك له" (Holtom & Inder-rieden, 2006:438)، كما أشار إليه Zhang et al. بأنه "مجموعة متنوعة من المؤثرات النفسية، والاجتماعية، والمالية التي تشجع الفرد على البقاء بمنظمته، وهذه المؤثرات تعمل كشبكة تربط الفرد بمنظمته و بمجتمعه، حيث كلما زادت هذه الروابط زاد انخراط الفرد في عمله بدرجة يصعب معها مغادرة وظيفته" (أبوسيف، 2021: 35).

كما أشار كل من (العابدي وآخرون، 2019: 52) للانطمار الوظيفي على أنه "بُنية مفاهيمية" تتعلق بالاحتفاظ بالعامل، والتي تعكس قراراته للمشاركة بشكل مباشر في القضايا المتعلقة بالوظيفة وخارج الوظيفة، أي أنه بُنية مركبة من قوى سياقية حسية تربط الأشخاص بمواقع العمل وبالأشخاص الآخرين وبقضايا العمل الأخرى".

■ أبعاد الانطمار الوظيفي:

أشارت العديد من الدراسات (أبوليفة، 2021، أبوسيف، 2021، & Mitchell, 2001) إلى وجود ثلاثة أبعاد للانطمار الوظيفي، يمكن توضيحها كما يلي:

9. الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات:

■ منهج الدراسة :

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المنهج المتبع في هذه الدراسة هو دراسة الحالة ، الذي يُعنى بدراسة حالة فرد أو جماعة أو مؤسسة ما، عن طريق جمع المعلومات والبيانات عن وضعها الحالي ومعرفة العوامل التي أثرت فيها والخبرات الماضية لها، لفهم جذور هذه الحالة، ومن ثم فهم السلوك الحاضر للفرد أو المؤسسة (عبيدات وآخرون، 2020).

■ مجتمع الدراسة:

يشتمل مجتمع الدراسة على جميع العاملين بإدارة الموارد البشرية في شركة سرت لإنتاج وتصنيع النفط والغاز، حيث بلغ حجم المجتمع (260) مفردة⁽¹⁾، واتبعت الباحثتان أسلوب المعاينة، باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وكان حجم العينة وفق جدول (مورجان، 1970) (155) مفردة. وقد تم توزيع استمارات الاستبيان على عينة الدراسة، وتم استرجاع (101) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، وتمثل (65.2%) من إجمالي الاستمارات الموزعة.

■ أداة الدراسة:

تم الاعتماد على استمارة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات الأولية للدراسة، وتشمل ثلاثة أقسام هي:

القسم الأول: خصص لجمع البيانات الشخصية (النوع، العمر، مدة الخدمة).

القسم الثاني: يحتوي على مقياس القيادة الجديرة بالثقة بالاعتماد على المقياس المستخدم في دراسة (العولقي، 2019 والخالدي، 2020). وتم إجراء بعض التعديلات على المقياس ليناسب أهداف الدراسة ومجال تطبيقها، ويشتمل المقياس على أربعة أبعاد هي، المحور الأول يتضمن عبارات تتعلق بالتشغيل المتوازن (العبارات 1-3)، ويتضمن المحور الثاني عبارات تتعلق بشفافية العلاقات، (العبارات 4-7)، أما المحور الثالث فيتضمن عبارات تتعلق بالمنظور الأخلاقي (العبارات 8 - 10)، ويتضمن المحور الرابع والأخير عبارات تتعلق بالوعي الذاتي (العبارات 11- 14).

القسم الثالث: يقيس هذا القسم متغير الانطمار الوظيفي وهو مقياس مكون من 18 عبارة بالاعتماد على تقسيم (الكرداوي، 2013).

وتجدر الإشارة إلى أن جميع العبارات المستخدمة في قياس متغيري الدراسة (القيادة الجديرة بالثقة والانطمار الوظيفي) قد صيغت بصورة إيجابية.

■ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحليل بيانات الدراسة واختبار فروضها، تم استخدام الإحصاء الوصفي التحليلي بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS 19) في تحليل بيانات الدراسة الميدانية، وتتمثل الأساليب

الإحصائية المستخدمة في:

عينة الدراسة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لمعرفة مدى تركيز الإجابات المتعلقة بالمتغيرين المستقل والتابع وأبعادهما ومدى تشتت هذه الإجابات.

1. اختبار التماثل (Skewness) ، لمعرفة هل أن البيانات تتماثل وتقترب للتوزيع الطبيعي أم لا.

2. معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) ، لبيان مدى الاتساق الداخلي للعبارات المكونة للمقاييس التي اعتمدتها الدراسة.

4. تحليل الانحدار المتعدد (Regression Multiple Analysis)، لاختبار أثر القيادة الجديرة بالثقة علي الانطمار الوظيفي.

3. مقاييس الإحصاء الوصفي كالتكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد

■ ثبات الأداة وصدقها:

جدول رقم (1): نتائج اختبار الثبات والصدق الذاتي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	معامل ألفا كرونباخ للثبات	معامل الصدق الذاتي
القيادة الجديرة بالثقة	0.909	0.953
الانطمار الوظيفي	0.851	0.922

الاستبيان مقبولة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

يتضح من الجدول رقم (1) أن قيم معاملات (Cronbach - Alpha) للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة ومعاملات الصدق الذاتي عالية، وبذلك يعتبر هذا المقياس صادقاً لما وضع لقياسه، كما يتمتع بدرجة عالية من الثبات مقارنة بالمستوى المقبول (0.75) وهو الحد المقبول لثبات أي مقياس في العلوم الإدارية، وبالتالي يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني مما يجعل استثماره

■ اختبار التوزيع الطبيعي:

في هذا الاختبار تم استخدام معامل الالتواء للكشف عن مدى تماثل البيانات للتوزيع الطبيعي، وتقتضي القاعدة بقبول أن البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً إذا كانت أقل من (1) صحيح.

جدول رقم (2): اختبار معامل الالتواء للتوزيع الطبيعي

المقاييس	معامل الالتواء
القيادة الجديرة بالثقة	-.468
الانطمار الوظيفي	-.5454

■ مقياس التحليل:

الحسابي المرجح (من 1.80 – أقل من 2.60) ضعيف، والذي متوسطه الحسابي المرجح (من 2.60 – أقل من 3.40) متوسط، والذي متوسطه الحسابي المرجح (من 3.40 – أقل من 4.20) مرتفع، والذي متوسطه الحسابي المرجح (من 4.20 – 5) مرتفع جداً (عبدالفتاح، 2008).

اعتمدت مقاييس الدراسة على مقياس (Likert Scale) الخماسي لإعطاء الدرجات لكل إجابة في المقياس، موافق تماماً (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق تماماً (1)، ولتحديد مستوى كل متغير فقد تم اعتبار كل متغير وسطه الحسابي المرجح (من 1- أقل من 1.80) ضعيف جداً، والمتغير الذي متوسطه

جدول رقم (3): المعيار المتبع لتفسير أسئلة الدراسة

المتوسط المرجح	من 1 إلى 1.8	من 1.8 إلى 2.6	من 2.6 إلى 3.4	من 3.4 إلى 4.2	من 4.2 إلى 5
التقدير	ضعيف جداً	ضعيف	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً

■ تحليل بيانات الدراسة:

1. خصائص مفردات عينة الدراسة:

كما يتبين أن نسبة أفراد العينة الذين لديهم مدة خدمة أقل من 5 سنوات، بلغت (16.8) وأن ما نسبته (83.2%) من عينة الدراسة لديهم سنوات خدمة امتدت من 5 سنوات إلى أكثر من 15 سنة، الأمر الذي يعني توافر عنصر الخبرة لدى العاملين بالشركة. ويعكس تنوع خصائص أفراد عينة الدراسة من حيث النوع والعمر ومدة الخدمة في الشركة محل الدراسة، قدرتهم على إدراك أهداف الدراسة والإجابة عن الأسئلة المطروحة في الاستبانة.

يتضح من الجدول رقم (4) أن ما نسبته (87%) من عينة الدراسة من فئة الذكور، بينما تبلغ نسبة الإناث في عينة البحث (13%) وهي نسبة متفاوتة، وقد يعزى سبب ذلك إلى طبيعة العادات والظروف الاجتماعية، والتي تفضل عمل المرأة في مجالات أخرى كالتيقلم والرعاية الاجتماعية، الأمر الذي يحد من فرصة عمل المرأة ويفتح مجال وفرص عمل أكبر للذكور، كما يتضح من نفس الجدول أن ما نسبته (38.6%) من أفراد العينة من الفئة العمرية أقل من 35 سنة وهذا مؤشر إلى أن الشركة فتحت باب التوظيف لفئة الشباب وهو أمر يعتبر جيداً للاستفادة من حماسهم وأفكارهم في العمل.

جدول رقم (4): خصائص مفردات عينة الدراسة

المتغير	فئة المتغير	العدد	النسبة %
النوع	ذكور	88	87.1%
	إناث	13	12.9%
	المجموع	101	100%
العمر	أقل من 35 سنة	39	38.6%
	من 35 إلى أقل من 40 سنة	38	37.6%
	من 40 إلى أقل من 45 سنة	16	15.8%
	أكبر من 45 سنة	8	7.9%
	المجموع	101	100%
مدة الخدمة	أقل من 5 سنوات	17	16.8%
	من 5 إلى أقل من 10 سنة	40	39.6%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	19	18.8%
	أكثر من 15 سنة	25	24.8%
	المجموع	101	100%

2. وصف متغيرات الدراسة:

المتوسطات الحسابية والانحرافات
المعيارية والأوزان النسبية لأبعاد القيادة
الجديرة بالثقة لدى إجمالي مفردات عينة
الدراسة كما يلي:

- القيادة الجديرة بالثقة:

ويتناول هذا الجزء وصف متغير
القيادة الجديرة بالثقة ، حيث بلغت

جدول رقم (5): إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه أبعاد القيادة الجديرة بالثقة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	(Sig.) t	نتيجة الاختبار	الوزن النسبي	الترتيب	الاتجاه
التشغيل المتوازن	3.5248	1.25574	4.200	.000	دال إحصائياً	70.50%	1	مرتفع
شفافية العلاقات	3.2277	1.26792	1.805	.074	غير دال إحصائياً	64.55%	3	متوسط
المنظور الأخلاقي	3.2079	1.38251	1.511	.134	غير دال إحصائياً	64.16%	4	متوسط
الوعي الذاتي	3.3515	1.26401	2.795	.006	دال إحصائياً	67.03%	2	متوسط
القيادة الجديرة بالثقة	3.4257	1.20910	3.539	.001	دال إحصائياً	68.15%	-	مرتفع

** دال إحصائياً عند مستوى معنوية 1%

* دال إحصائياً عند مستوى معنوية 5%

لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة في شركة سرت لإنتاج وتصنيع الغاز والنفط بمدينة البريقة وفق آراء عينة الدراسة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (Basaran and Kırıl, 2020)، التي أظهرت توفر مستوى عال لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة، واختلفت في نفس الوقت مع دراسة (العولقي، 2019) التي أظهرت قصورا في مستوى ممارسة القيادة الجديرة بالثقة ودراسة (الخالدي، 2020)، ودراسة (الحجار، 2017)، اللتين أظهرتا مستوى ممارسة متوسطة للقيادة الجديرة بالثقة، وتأسيسا على ما سبق، يمكن القول بأنه قد تمت الإجابة على التساؤل الأول للدراسة (ما مستوى ممارسة القيادة الجديرة بالثقة وأبعادها) (التشغيل المتوازن، شفافية العلاقات، المنظور الأخلاقي، الوعي الذاتي) بشركة سرت لإنتاج وتصنيع الغاز والنفط بمدينة البريقة؟).

- الانطمار الوظيفي:

فيما يتعلق بمتغير الانطمار الوظيفي، يوضح الجدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لأبعاد الانطمار الوظيفي لدى إجمالي مفردات عينة الدراسة:

يوضح الجدول رقم (5) نتائج اختبار (T) حول متغير القيادة الجديرة بالثقة ككل كان دالا إحصائيا، حيث بلغت قيمة $T=3.539$ ، كما أظهر اختبار (T) لبيان الفروق بين المتوسطات الحسابية أن بعدي التشغيل المتوازن والوعي الذاتي كانا ذات دلالة معنوية، بينما البعدين الآخرين من أبعاد القيادة الجديرة بالثقة لم يظهر دالة أو معنوية الاختبار، وأن اتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو متغير القيادة الجديرة بالثقة وأبعاده الأربعة كانت متوسطة إلى مرتفعة.

ومن خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين أمكن التعرف على مستوى ممارسة تلك الأبعاد الخاصة بالقيادة الجديرة بالثقة إذا ما علم بأن متوسط المقياس المستخدم في الاستبيان بلغ 3^* ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للقيادة الجديرة بالثقة (3.4257) وبوزن نسبي بلغ (68.15%) مما يعكس درجة مرتفعة من الممارسة، وكذلك درجة موافقة وإجماع عالية لعينة الدراسة على ذلك، وقد جاء بُعد "التشغيل المتوازن" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.5248) وانحراف معياري قدره (1.25574)، يليه في المرتبة الثانية بُعد الوعي الذاتي، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.3515) وانحراف معياري (1.26401) وجاء بالمرتبة الثالثة بُعد شفافية العلاقات بمتوسط بلغ (3.2277) وانحراف مساو (1.26792)، ويأتي في المرتبة الرابعة والأخيرة بُعد المنظور الأخلاقي بمتوسط بلغ (3.2079) وانحراف قدره (1.38251)، وعليه يمكن القول أن هناك ممارسة بمستوى مرتفع

جدول رقم (6): إجابات مفردات عينة الدراسة تجاه أبعاد الانطمار الوظيفي

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	(Sig.) t	الوزن النسبي	الترتيب	الاتجاه
التوافق مع المنظمة	3.9406	.88399	10.693	.000	%78.81	1	مرتفع
العلاقة مع المنظمة	3.7178	.97318	7.413	.001	%74.36	2	مرتفع
التضحية بالمنافع التنظيمية	3.5000	1.02713	4.892	.000	%70	3	مرتفع
الانطمار الوظيفي	3.7475	.94505	7.949	.000	%74.95	-	مرتفع

3. اختبار فرضية الدراسة الرئيسية:

تنص الفرضية الرئيسية للدراسة على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الجديرة بالثقة بدلالة أبعادها (التشغيل المتوازن، شفافية العلاقات، الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي) على الانطمار الوظيفي بشركة سرت لإنتاج وتصنيع النفط والغاز بمدينة البريقة. ولاختبار فرضية الدراسة تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر القيادة الجديرة بالثقة بدلالة أبعادها على الانطمار الوظيفي، وذلك على النحو التالي:

يتبين من الجدول (6) أن مستوى الانطمار الوظيفي متوسطه الحسابي مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمتغير الانطمار الوظيفي (3.7475) وانحراف مقداره (.94505)، وقد جاء بالمرتبة الأولى بعد التوافق مع المنظمة بمتوسط بلغ (3.9406) وانحراف قدره (.88399)، يليه في المرتبة الثانية بعد العلاقة مع المنظمة بمتوسط مساوٍ (3.7178) وانحراف بلغ (.97318)، وجاء بالمرتبة الثالثة والأخيرة بعد التضحية بالمنافع التنظيمية بمتوسط (3.5000) وانحراف معياري مقداره (1.02713). بذلك يتضح أن مستوى الانطمار الوظيفي في الشركة قيد الدراسة جاء بدرجة مرتفعة.

جدول رقم (7): تحليل اختبار الانحدار المتعدد للوقوف على أثر القيادة الجديرة بالثقة بدلالة أبعادها على الانطمار الوظيفي بشركة سرت لإنتاج وتصنيع النفط والغاز بمدينة البريقة

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة (f)	قيمة معامل الانحدار (β)	قيمة (t)	(Sig.) t
الانطمار الوظيفي	التشغيل المتوازن	0.613	0.375	59.502	.126 ^b	.864	.390
	شفافية العلاقات				.166 ^b	.971	.334
	الوعي الذاتي				.196 ^b	1.202	.232
	المنظور الأخلاقي				0.613	*7.714	0.000
	الثابت				2.404	12.685	0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.01 \geq \alpha)$

ينضح من الجدول رقم (7) أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.375) وهذا يعني أن القيادة الجديرة بالثقة بدلالة أبعادها تفسر ما نسبته (37.5%) من التباين الحاصل في ممارسة " الانطمار الوظيفي"، بينما (62.5%) من قيمة التغيرات في مستوى الانطمار الوظيفي تُعزى لمتغيرات أخرى، كما تشير نتائج التحليل الواردة في الجدول رقم (7) إلى وجود ارتباط طردي ذي دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة و الانطمار الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط (61.3%) عند مستوى دلالة معنوية (0.01) وأن قيمة F المحسوبة (59.502) وهي معنوية عند مستوى (0.05).

كما تُظهر نتائج جدول رقم (7) أيضا أن بُعد المنظور الأخلاقي هو الوحيد الذي له قدرة على تفسير التباين في المتغير التابع بالشركة قيد الدراسة، حيث تبين أن قيمة بيتا لمعامل الانحدار لبُعد المنظور الأخلاقي (0.613)، الأمر الذي يشير إلى وجود أثر دال إحصائيا لبُعد المنظور الأخلاقي على الانطمار الوظيفي عند دلالة معنوية (0.05)، بمعنى أن زيادة بُعد المنظور الأخلاقي بقيمة وحدة واحدة سوف تؤدي إلى تغير طردي في الانطمار الوظيفي بقيمة (37.5). وهذا ما دلت عليه قيمة t (7.714).

وقد يعزى ذلك إلى العبارة الثامنة والتي تؤكد على مدى صدق ونزاهة المدير في التعامل مع جميع المواقف، كذلك ما أوضحت العبارة رقم (9) بمقياس الدراسة بقيام المدير باتخاذ قرارات صعبة بناء على معايير أخلاقية رفيعة، وأيضا

العبارة العاشرة التي تقضي بمعاملة المدير لجميع العاملين بعدل وتساوي، فضبط السلوك بشكل هادف ينتج عنه عملية صنع قرار رشيد يتم التعبير عنه من خلال السلوك الموجه أخلاقيا. وجاءت نتيجة الدراسة الحالية منسجمة مع ما أشار إليه الخالدي (2020) بأن المنظمة تسعى إلى اتخاذ قرارات معتمدة على ثقافتها التنظيمية في ضوء المعايير الأخلاقية، فالموظف الذي يشعر أن القرارات يتم اتخاذها وفق معايير أخلاقية يكون أكثر انضباطا والتزاما، الأمر الذي قد ينعكس على انطماره وظيفيا، إضافة إلى ما بينته دراسة (Wang and Hsieh, 2013)، والتي أظهرت أن المشرفين الذين تتطابق أقوالهم مع أفعالهم ومع إدراكهم الأخلاقي يؤثرون بشكل إيجابي على ارتباط الموظفين بوظائفهم.

عليه، فإن تصرف القادة وفقا للقيم والمعتقدات الأخلاقية، وقوة قيم العدالة في التعامل مع جميع العاملين، إضافة إلى زيادة مستوى إدراكهم لكيفية تأثير تصرفاتهم على الآخرين، له أثر على التزام الموظفين وجعلهم أكثر انطمارا في علاقاتهم مع زملائهم وأكثر إدراكا للتوافق مع فريق العمل، ولا يرغبون في التوضيحية برصيد علاقاتهم مع زملائهم مما يعزز من مستويات انطمارهم وظيفيا.

كما تبين من الجدول رقم (7) أيضا أن باقي أبعاد القيادة الجديرة بالثقة ليس لها أي أثر ذي دلالة إحصائية على الانطمار الوظيفي عند مستوى (5%) .

10. نتائج الدراسة:

1- العمل على خلق بيئة عمل يسودها الثقة والاحترام المتبادل والسلوك الأخلاقي، لما لها من انعكاسات على السلوكيات الإيجابية والإبداعية للعاملين.

2- دعم وتأسيس الثقة المتبادلة بين إدارة المنظمة وقيادتها والعاملين، مما يؤدي إلى خلق بيئة عمل يسودها الثقة والاحترام المتبادل والسلوك الأخلاقي، الأمر الذي ينعكس على السلوكيات الإيجابية والإبداعية للعاملين.

3- تعزيز ثقافة تشجع على الانطمار الوظيفي من خلال الاستثمار في رأس المال النفسي الإيجابي.

4- الحرص على وجود مناخ إيجابي يدعم علاقات طيبة ومتناغمة بين الأفراد وبعضهم البعض من ناحية، وبينهم وبين إدارة المنظمة من ناحية أخرى، لما له من أثر في تعزيز مستوى الانطمار الوظيفي.

5- إجراء المزيد من الدراسات لمعرفة أسباب ارتباط الفرد بالمنظمة والعمل على الاهتمام بقوى جذب الموظف إلى عمله.

من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، واختبار فرضيتها تم التوصل إلى العديد من النتائج، يمكن إيجازها فيما يلي:

1. أفصحت نتائج الدراسة عن أن المستوى العام للقيادة الجديرة بالثقة بشركة البريقة لإنتاج وتصنيع النفط والغاز جاء مرتفعاً من وجهة نظر المبحوثين.

2. بينت نتائج الدراسة أن ترتيب ممارسة أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وفقاً لمتوسطاتها الحسابية، جاءت وفق ما يلي: في الترتيب الأول بُعد التشغيل المتوازن، يليه بُعد الوعي الذاتي، ثم بُعد شفافية العلاقات بالترتيب الثالث، وفي الترتيب الأخير بُعد المنظور الأخلاقي.

3. كشفت نتائج الدراسة أن المستوى العام للانطمار الوظيفي جاء أيضاً مرتفعاً.

4. أوضحت نتائج الدراسة أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للقيادة الجديرة بالثقة بدلالة أبعادها على الانطمار الوظيفي عند مستوى دلالة معنوية (5%)، كما تبين أن بُعد المنظور الأخلاقي هو الوحيد الذي له تأثير على الانطمار الوظيفي عند مستوى دلالة (5%).

11. توصيات الدراسة:

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم مجموعة من التوصيات، التي يؤمل اتباعها والمتمثلة في الآتي:

1. الهوامش:

مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 27 (4)، 46-67.

- العطوي، عامر علي حسين. 2012. العلاقة بين الانغراز الوظيفي ونوايا دوران العمل الاختياري في سياق بعض العوامل الموقفية، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة القادسية. متاحة على الرابط التالي:

<https://www.researchgate.net/publication/259692196>

- العولقي، عبد الله أحمد. 2019. أثر القيادة الجديرة بالثقة في تنمية سلوك العمل الإبداعي - رأس المال النفسي كمتغير وسيط: بالتطبيق على المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية. مجلة اقتصاديات المال والأعمال - المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف، 3 (3)، 221-263.

- الكرداوي، مصطفى محمد. 2013. أثر الانطمار الوظيفي في العلاقة بين رأس المال النفسي ومستوى الشعور بالاحتقان التنظيمي لدى العاملين بالقطاع الحكومي في محافظة الدقهلية. مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة بالرياض، 53 (3)، 1-55.

- المبيضين، محمد ذيب والطراونة، محمد أحمد. 2011. أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية. دراسات العلوم الإدارية، 38 (2)، 480-505.

- المنسي، محمود عبدالعزيز. 2019. القيادة الأصيلة وأثرها في سلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل : دراسة تطبيقية على العاملين في مصلحة الضرائب العامة بمحافظة الدقهلية. مجلة البحوث التجارية جامعة الزقازيق، (41) (1)، 160-219. متاح على الرابط:

<http://search.mandumah.com/Record/976965>

- دسوقي، دعاء محمد أحمد. 2021. تصور مقترح لتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة 6 أكتوبر على ضوء مدخل القيادة الجديرة بالثقة. المجلة التربوية، جامعة سوهاج، كلية التربية، مجلد (89)، 801-890. متاح على الرابط:

<http://search.mandumah.com/Record/1170143>

1. وفقاً لإحصائية شؤون العاملين بشركة سرت لإنتاج وتصنيع النفط والغاز 2021 - البريقة.

2. المراجع:

■ المراجع العربية:

- أبو سيف، رشا أبوسيف النصر. 2021. تأثير الانطمار الوظيفي على نية ترك العمل لدى العاملين في الشركات تقديم خدمات الهاتف المحمول بجمهورية مصر العربية. المجلة العربية للإدارة، 43 (3)، 33-55.

- أبو ليفة، سناء مصطفى. 2021. دور التوازن التنظيمي والسعادة الوظيفية في تعزيز الانغراز الوظيفي. مجلة جامعة الاسكندرية للعلوم الإدارية، 58 (1)، 133-184.

- الحجار، راند حسين. 2017. درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها ببعض المتغيرات. مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية) 21 (2)، 207-234.

- حجازي، إحسان شكري. 2019. التضمن الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي ومستوى كل منهما لدى المعلمين بمراحل التعليم العام. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، كلية التربية، جامعة الزقازيق، عدد (116)، 277-308.

- الخالدي، غانم حاشوش. 2020. القيادة الجديرة بالثقة ودورها في الحد من الانهيار التنظيمي بالتطبيق على المؤسسة العامة. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 11 (2)، 89-110.

- العابدي، علي ودوش، أنعام عبدالزهره والخاصاني، ضرغام محمد. 2019. استقلالية العمل كمتغير تفاعلي في العلاقة بين الانغراز في مكان العمل واستنزاف الموارد البشرية دراسة تطبيقية في مديرية ماء محافظة النجف الأشرف.

Organization Development Journal, 36(8), 955-971.

- Başaran, Ramazan & Kiral, Erkan. 2020. The relationship between authentic leadership and work engagement. *International Journal of Contemporary Educational Research*, 7 (2), 351-363.

- Boas Shamira, T., Galit Eilamb. 2005. What's your story A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16, 398.

- Erkutlu, Hakan & CHAFRA, Jamel. 2016. Authentic leadership and organizational job embeddedness in higher education, Hacettepe University. *Journal of Education*.

- Gardner, W. L., Coglisier, C.C., Davis, K.M., & Dickens, M., P., 2011. Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22 (6), 120- 145.

- Holtom, B. C., & Inderrieden, E. J., 2006. Integrating the unfolding model and job embeddedness model to better understand voluntary turnover. *Journal of Managerial Issues*, 18, 435-452.

- Hardwick, Alyssa C., 2016. *Authentic leadership and organizational citizenship behaviors: The moderating and mediating effect of communication frequency*. M.S. in Psychology Industrial / Organizational, San Jose State University, Michigan, U.S.A.

- Klenke, K., 2007. Authentic leadership: A self, leader, and spiritual

- رضوان، طارق رضوان محمد. 2018. الدور الوسيط للتمثيل التنظيمي في العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والارتباط الوظيفي. *المجلة العلمية للتجارة و التمويل*، جامعة طنطا - كلية التجارة، 38 (3)، 205-256.

- عبد الفتاح، عز حسن. 2008. مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، ط 1 جدة: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.

- عبيدات، ذوقان، عدس، عبدالرحمن، عبدالحق كايد. 2020. البحث العلمي مفهومه أدواته أساليبه. ط 19، دار الفكر للنشر والطباعة.

- محمود، الفرحاتي السيد و صمونيل، أماني زكريا. 2020. علاقة ممارسة القيادة الأصيلة برأس المال النفسي والجهد الانفعالي في التدريس لدى معلمي المرحلة الابتدائية. *المجلة المصرية للدراسات النفسية، الجمعية المصرية للدراسات النفسية*، 30 (108)، 51-102.

- نجم، عبد الحكيم أحمد ربيع. 2015. أثر القيادة الجديرة بالثقة على السلوكيات المضادة للأداء بالتطبيق على الشركات الصناعية متعددة الجنسيات بالمدن الصناعية بمصر. *المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة - جامعة المنصورة*، 39 (4)، 249-313.

■ المراجع الأجنبية:

- Ayuningtyas , Nilam, Imam Wibowo , Partogi Samosir. 2020. The effect of job embeddedness and job satisfaction on turnover Intention: organizational trust as mediation variable In the deka marketing research. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)*, 25 (3), Series. 6, 71-82.

- Azanza, G., Moriano, J. A., Molero, F., & Lévy Mangin, J. P., 2015. The effects of authentic leadership on turnover intention. *Leadership &*

identity perspective. *International Journal of Leadership Studies*, 3 (1),68-97.

- Luthan, F., & Avolio, B.J., 2003. *Authentic leadership: A positive development approach*. In Cameron, K. S., et al., (Eds.), *Positive organizational scholarship*. San Francisco: Barrett-Koehler

- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T& Peterson, S., 2008. Authentic leadership: development and validation of a theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34 (1), 89-126.

- Wang, D. S., & Hsieh, C. C., 2013. The effect of authentic leadership on employee trust and employee engagement. *Social Behavior and Personality. an international journal*, 41(4), 613-624

- Zubair, A., 2017. Perceived authentic leadership, Psychological capital and creative work behavior in bank employees. Pakistan. *Journal of Psychological Research*, 32 (1), 35-53.