

أثر الانماط القيادية علي الاخفاقات التنظيمية دراسة ميدانية علي العاملين بشركة مصر القابضة للتأمين

د. محمد جمال محمد عبد الهادي

مدرس إدارة الأعمال بمعهد المدينة العالي للإدارة والتكنولوجيا

E mail : Mohamed_gamal182@yahoo.com

Tel : 01008280815

المستخلص :

هدفت الدراسة إلي التعرف علي أثر الانماط القيادية علي الاخفاقات التنظيمية في شركات التأمين، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركات مصر للتأمين، والبالغ عددهم ٩١٣٨ موظفاً وموظفة، وتم اختيار (٣٨٤) موظفاً وموظفة بالطريقة العشوائية لتطبيق الدراسة وتم استبعاد ١٤ استمارة غير صالحة للاستخدام، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث أداتين الاستبانة والمقابلة، وتم التحقق من صدقهما بالطرق المناسبة، وكذلك تم التحقق من ثباتهما حيث بلغ معامل الثبات (٨١%) وخلصت الدراسة إلي عدد من النتائج أهمها:

- الإهتمام بتكوين صف ثان من مديري المستقبل في الوظائف النمطية ممن لديهم توجه نحو بناء علاقات تبادلية تُسهم في تحسين وتطوير الأداء في الشركة

- تشجيع العمل الجماعي وإنشاء وتنظيم وتطوير فرق العمل بما يساعد علي زيادة فاعلية الإتصالات والتفاعلات والعلاقات المباشرة بين الأعضاء والقائد.

- تشجيع العاملين على إستبدال المفاهيم السلبية التي تعتمد على تلقى الأوامر وتنفيذها بمفاهيم تقوم على المبادرة وتحمل المسؤولية والمخاطرة والإستقلالية بغرض التغلب على الاخفاقات التنظيمية.

الكلمات الافتتاحية : الانماط القيادية ، الانماط التحويلية ، الانماط التبادلية، القيادة الاستراتيجية ، الاخفاقات التنظيمية.

Abstract:

The study aimed to identify the effect of leadership patterns on organizational failures in insurance companies, and the study population consisted of workers in Egypt Insurance companies, whose number is 9138 male and female employees, and (384) male and female employees were selected randomly to implement the study and 14 unfit for use were excluded. In order to achieve the objectives of the study, the researcher used the two tools of the questionnaire and the interview, and their validity was verified by appropriate methods, as well as their stability was verified as the coefficient of stability reached (81%). The study concluded with a number of results, the most important of which are:

- Interest in forming a second row of future managers in typical jobs who have an orientation towards building reciprocal relationships that contribute to improving and developing performance in the company.

Encouraging teamwork, creating, organizing and developing work teams in a way that helps increase the effectiveness of communications, interactions and direct relationships between members and the leader.

Encouraging workers to replace the negative concepts that depend on receiving and implementing orders with concepts based on initiative, responsibility, risk and independence in order to overcome organizational failures.

Key words: Leadership patterns, transformational patterns, transactional patterns, strategic leadership, and organizational failures

المبحث الأول - منهجية البحث

أولاً: المقدمة:

تحتاج المنظمات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها إلى قيادات يتحملون المسؤولية الرئيسية في تحقيق أهداف هذه المنظمات وإنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية، بدون تلك القيادات الواعية والمسؤولة فإنه يتعذر عليها ممارسة نشاطها المرغوب فيه بل وتتخبط في سعيها نحو تحقيق أهدافها وطموحاتها. تعقد العمليات الإدارية والاتجاه إلى كبر حجم المنظمات، وتعدد العلاقات الداخلية والخارجية وكذلك تأثير الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية على هذه المنظمات إلى مواصلة البحث والاستمرار في التجديد والابتكار والتطوير وهي أمور لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية ومنقهما.

تحظى القيادة باهتمام كافة المجتمعات، فهي تتعلق بالتأثير في الأفراد والجماعات وإنجاز الأعمال وتطوير المؤسسات، وأصبح واضحاً في عصرنا الحالي أن تقدم الأمم نتيجة طبيعية لفاعلية قياداتها في العديد من المجالات، لذا تحاول مختلف المؤسسات الكشف عن القدرات القيادية بين أفرادها والعمل على تدريبها وتميئتها لأداء دورها القيادي في تحقيق أهداف التنمية العالمية، تختلف القيادة الإدارية عن القيادة بشكل عام وذلك أن القيادة تستمد قوتها من السمات والصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد، بينما القيادة الإدارية تعتمد على السلطة الرسمية أولاً في ممارسة نشاطها، ثم على ما يتوفر لها من السمات والصفات الشخصية، القيادة هي قدرة القائد بتأثيره بالآخرين باتجاه تحقيق الأهداف (Robbins,2003:314)، القيادة الإدارية هي القدرات والإمكانات التي يتحلى بها القائد بتأثيره بالآخرين نحو انجاز الأهداف (Krishnan,2005:15).

غالبا ما يطرح الإخفاق على انه شيء سلبي أو هو نتيجة غير متوقعة تؤثر سلبا في الاداء و اشار (Edmondson,2011) بأن الإخفاق يمكن ان يشكل نقطه محورية للتعلم والتقدم، وانبثق في بدايات القرن الحادي والعشرين تيار جديد من الادبيات الادارية ذات المنظور الايجابي تجاه الإخفاق التنظيمي امثال (Cannon et al., 2005; Farson & Keyes, 2002b; Mcgrath, 2011; Sitkin, 1992; Sutton, 2004) وتم الاقتراض بأن الإخفاق هو احد شروط النجاح، اذ يعد بمثابة التغذية العكسية (Slutzky, 2012:3) وطور (Cannon & Edmondson, 2005) ثلاث خطوات يمكن الافادة منها בזكاء من الإخفاقات التنظيمية وهي التغذية العكسية من كافة اصحاب المصالح، وتحليل ومراجعة الإخفاق بشكل فعال، وتفسير، وتقييم المتغيرات المسببة (Zentner,2016:1). بينما يرى (Lorenz,2014:3-6) بأن الإخفاق التنظيمي هي التعلم من التجربة، والإخفاق (ويتضمن اخفاق المنظمة ذاتها أو المنظمات الاخرى)، والحوادث النادرة قد انبثقت هذه التيارات من مفاهيم ونظريات التعلم التنظيمي التي ترى بأن الإخفاق هو محفز للتعلم، ومن انواع التعلم هو التعلم من الإخفاق التجاري، والتعلم من اخفاق التحالفات، والتعلم من اخفاق المشروع، وسحب المنتجات من السوق، وحوادث الطائرات، وحوادث القطارات، وغيرها. (Warnecke,2013:21) من خلال ما سبق يرغب الباحث إلي معرفة أثر الانماط القيادية علي الاخفاقات التنظيمية من وجهة نظر العاملين في شركة مصر القابضة للتأمين.

ثانياً: الدراسة الاستطلاعية الميدانية:

قام الباحث بإجراء دراسة إستطلاعية للتعرف على الظاهرة التي ستقوم بدراستها ، وجمع معلومات وبيانات عنها، البحث صياغة دقيقة تمهد للدراسة الأساسية ، كما تهدف كذلك للتعرف على أهم الفروض التي يمكن إخضاعها للتحقيق العلمي ، بلغت عينة الدراسة الإستطلاعية (٥٠) موظفاً وموظفة ، تم إختيارهم بطريقة ميسرة من الخمس شركات من خلال المقابلات الشخصية مع

العاملين محل الدراسة بغرض تقنين أداة الدراسة ويمكن توضيح محاور الأسئلة و الإستجابات الذي استخدمه الباحث من خلال الجداول التالية :

جدول رقم (١) الدراسة الاستطلاعية

المحور الأول: الانماط القيادية	موافق	غير موافق	نسبة عدم الموافقة
١ يشجعني رئيسي على التفكير في حل المشكلات السابقة من زوايا مختلفة ويطرق جديدة.	٦	٤٤	%٨٨
٢ يراقب رئيسي المرؤوسين عن قرب للبحث عن الأخطاء وأتخاذ الإجراءات التصحيحية	٥	٤٥	%٩٠
٣ يتأكد رئيسي من أن حاجاتي ورغباتي قد تحققت	٣٧	١٣	%٢٦
المحور الثاني : الاخفاقات التنظيمية			
١ اتخذ قراراتي بما يتماشى مع اهداف الشركة.	-	٥٠	%١٠٠
٢ لاتعاني الادارة من الاريك في العمل لوجود الثقة بينها وبين العاملين.	٧	٤٣	%٨٦
٣ تملك الادارة المهارات، والخبرات الادارية الكافية.	٥	٤٥	%٩٠

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء بيانات الدراسة الاستطلاعية.

أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية الميدانية النتائج الآتية:

- لا يتوافق الرأي نسبة ٨٨% علي انه يشجعني رئيسي على التفكير في حل المشكلات السابقة من زوايا مختلفة ويطرق جديدة.
- نسبة (٩٠%) لا يراقب رئيسي المرؤوسين عن قرب للبحث عن الأخطاء وأتخاذ الإجراءات التصحيحية.

- يتفق نسبة (٨٤) علي انه يتأكد رئيسي من أن حاجاتي ورغباتي قد تحققت.
- يرى (١٠٠% ، ٨٦% ، ٩٠%) من مفردات العينة على التوالي أن هناك ضعفاً بكلاً من اتخاذ قراراتي بما يتماشى مع اهداف الشركة، لا تعاني الادارة من الاريك في العمل لوجود الثقة بينها وبين العاملين، تملك الادارة المهارات، والخبرات الادارية الكافية.

توصل الباحث من خلال الدراسة الاستطلاعية إلى الآتي:

- أغلب أفراد العينة في شركات التأمين محل الدراسة لديهم تباين ملحوظ في الآراء حول مدى توافر أبعاد الانماط القيادية لدى الشركات.
- أتفقت أغلب العينة على عدم وجود اهتمام القيادة الاستراتيجية داخل الشركات.
- عدم وجود برامج لتنمية مهارات حل المشكلات لدي الشركة وتقييم تلك البرامج بصفة دورية مما دعى لدراسة هذا التباين في الآراء وأخذة في الاعتبار عند القيام بالدراسة الميدانية على عينة البحث.
- أغلب أفراد العينة في شركات التأمين محل الدراسة لديهم شعور بعدم مشاركة في حل المشكلات من قبل الإدارة العليا و المديرين مما يؤدي إلى تهميشهم وعدم تشجيعهم على تحمل المسؤولية مما يؤدي إلي ظهور الاخفاقات التنظيمية.
- أغلب أفراد العينة في شركات التأمين محل الدراسة لديهم الشعور بعدم قدرة القادة لممارسة سلوكيات القيادة الفعالة .
- تدنى ثقة المرؤوسين بالقادة وعدم وجود مناخ عمل يتسم بتوافر نمطى القيادة لكي يساهم في نشر قيم ثقافية وأخلاقية متميزة تساهم في زيادة حالات الأبداع والفاعلية التنظيمية نتيجة الجهود المبذولة من قبل المرؤوسين.

ثالثاً: الدراسات السابقة:

الدراسات الخاصة بمتغير الانماط القيادية:

جدول رقم (٢)**الانماط القيادية**

١. عنوان الدراسة:	القيادة الاستراتيجية ودورها في تفعيل الأداء المنظمي .
الباحث والسنة:	فيصل: ٢٠١٧
هدف الدراسة:	<ul style="list-style-type: none"> التعرف على القيادة الاستراتيجية ودورها في تفعيل الأداء المنظمي دراسة تحليلية لآراء رؤساء الاقسام في الهيئة العامة الجوفية. نحو بناء إطار نظري مناسب للقيادة الاستراتيجية والأداء المنظمي وأبعادها.
منهج الدراسة:	<ul style="list-style-type: none"> دراسة فكرية.
نتائج الدراسة:	<ul style="list-style-type: none"> تؤكد معنوية معظم علاقات الارتباط والتاثير التي اشارت إليها فرضية البحث. دور القيادة الاستراتيجية بوصفها مدخلاً مناسب لتفعيل الاداء التنظيمي. تطوير الاداء المنظمي وزيادة فاعلية من خلال منح رؤساء الاقسام المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات.
مدى الافادة:	<ul style="list-style-type: none"> الافادة من الدراسة في معرفة نتائج الدراسة.
٢. عنوان الدراسة:	أثر تنوع الأنماط القيادية على الميزة التنافسية دراسته تطبيقه على البنك الأهلي المصري.
الباحث والسنة:	عميره: ٢٠١٧.
هدف الدراسة:	<ul style="list-style-type: none"> هدفت لبحث أثر تنوع الأنماط القيادية على الميزة التنافسية في البنوك التجارية. قياس الأنماط القيادية حسب تصنيف بليك وموتون وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية. معرفة النمط القيادي السائد والنمط القيادي الأكثر فاعلية في تحقيق المزايا التنافسية.

منهج الدراسة واداتها:	• منهج البحث النوعي.
موقع الدراسة وعينتها:	• البنك الاهلي المصري.
نتائج الدراسة:	<ul style="list-style-type: none"> • وجود تأثير معنوي للنمط القيادي المتكامل على الميزة التنافسية. • وجود تأثير عكسي للنمط القيادي السلبي والمتسلط على الميزة التنافسية. • عدم وجود تأثير للنمط القيادي الاجتماعي على الميزة التنافسية. • وجود تأثير طردي للنمط القيادي المتكامل على الميزة التنافسية.
مدى الافادة:	• معرفة أثر تنوع النمط القيادي على الميزة التنافسية .
٣. عنوان الدراسة:	أثر الأنماط القيادية الاداريه على التمكين الاداري للعاملين دراسه تطبيقيه على المحاكم التابعه لوزارة العدل بمحافظة جده بالمملكة العربية السعوديه
الباحث والسنة:	فازع: ٢٠١٧
هدف الدراسة:	• تهدف الدراسة الي معرفة الانماط القيادية الادارية على التمكين الإداري للعاملين.
موقع الدراسة وعينتها:	• محاكم التابعة لوزارة العدل بجدة بالمملكة العربية السعودية.
نتائج الدراسة:	<ul style="list-style-type: none"> • يجب ان تقوم القيادات الاداريه على انتهاج الأنماط القيادية الحديثه التي وردت في هذه الدرسة من أجل دعم قدرات الافراد واستثمار جهودها وتحفيزها وتدعيم ذلك بالنمط التبادلي العلمي التي تدعو وتؤهل لانتهاج التمكين. • تحول المسؤولين نحو ممارسه مرنة للصلاحيات وذلك بإعاده توزيعها على المستويات الاداريه المختلفه مع ايمانهم بأن سلطاتهم ونفوذهم لن تتأثر عندما يكتسب مرؤوسيهم السلطة ليحققوا مزيداً من الكفاءه مما يجعلهم قادرين على اتخاذ القرارات وحل المشكلات. • تهيئه بيئه العمل بوزارة العدل بما يدعم التمكين من خلال التعاون والتنسيق بين الادارات والاقسام وتبادل المعلومات وتحسين الاتصالات لضمان عدم توفير بيئه خصبه للصراعات والمنافسه الفرديه. • تطوير نظم تقويم الأداء ونظم الحوافز الماليه والمعنويه اذا سمحت

قوانين الدولة قدر الإمكان بما يدعم التمكين من خلال ربط نظم الحوافز بنظم تقويم الأداء مع اشراك العاملين بوضع تلك الآليات. • قيام المديرين بوزاره العدل بتشجيع موظفيهم نحو ابداء الأراء في تخطيط العمل وتنفيذ واستطلاع أراء موظفيهم قبل اتخاذ القرارات. • الاستفادة من نتائج الدراسة في بناء توصيات الدراسة الحالية.	مدى الافادة:
Organizational Leadership Styles and Their Impact on Employees' Job Satisfaction: Evidence from the Mobile Telecommunications Sector of Ghana	٤. عنوان الدراسة:
Brenyah & Tetteh:2016	الباحث والسنة:
• هدفت إلى تحديد أثر الانماط القيادية المختلفة على الرضا الوظيفي للموظفين داخل المؤسسة.	هدف الدراسة:
• المنهج الوصفي التحليلي.	منهج الدراسة:
• قطاع الاتصالات في غانا. • ٤٠٠ مفردة من قبل الموظفين	موقع الدراسة وعينتها:
• ان هناك علاقة ايجابية بين عوامل النمط التحويلي للقيادة المتمثلة في (الاعتبار الفردي ودافع الالهام والتحفيز الفكري) والرضا الخارجي التي تفرض على الموظفين من محيطهم الخارجي، تطوير الانماط القيادية لتعزيز الرضا الوظيفي لدي العاملين.	نتائج الدراسة:
• الافادة منها في معرفة النمط التحويلي وتأثيره على الموظفين .	مدى الافادة:

الدراسات الخاصة بمتغير الإخفاقات التنظيمية:

جدول رقم (٣) الإخفاقات التنظيمية

"Organizational Failure: A Critique of Recent Research : A Proposed Integrative Framework" "الإخفاق التنظيمي: نقد البحوث الحالية و اقتراح اطار متكامل"	١. عنوان الدراسة:
Mellahi & Wilkinson,2004	الباحث والسنة:
<ul style="list-style-type: none"> • تحديد مسببات الإخفاق هل هو خارجي ام داخلي؟. • تسليط الضوء على اوجه قصور المنظور الذي يرى ان مسببات الإخفاق هي خارجية و المنظور الذي يرى ان مسببات الإخفاق الداخلية. • محاولة لبناء اطار تكاملي يدمج وجهتي النظر المختلفتين وهما المنظور الحتمي و طوعي. 	هدف الدراسة:
<ul style="list-style-type: none"> • دراسة فكرية. 	منهج الدراسة:
<ul style="list-style-type: none"> • حاولت الدراسة تقرب وجهات النظر المختلفة للباحثين عبر بناء نموذج متكامل. • توصلت الدراسة الى انه لايمكن تفسير الإخفاقات من دون الاخذ بالاعتبار السياقات التنظيمية، وحاوات وضع منهجية لقياس الإخفاق التنظيمي. 	نتائج الدراسة:
<ul style="list-style-type: none"> • الافادة من الدراسات السابقة في تأطير المداخل والنظريات لمتغير الإخفاقات التنظيمية. 	مدى الافادة:
'Organisational Failure and Turnaround Process in NHS Hospital trusts" "الإخفاق التنظيمي و عمليات تحول الثقة بمسشفى NHS"	٢. عنوان الدراسة:
Ravaghi,2007	الباحث والسنة:
<ul style="list-style-type: none"> • إضافة اسهامات الى موضوع الإخفاقات التنظيمية وعمليات التحول في قطاع الصحة. 	هدف الدراسة:
<ul style="list-style-type: none"> • منهج البحث النوعي. • المقابلات شبه المهيكلة ل (٥٧) اداري يعمل في قطاع الصحة. • وتم قياس الإخفاقات التنظيمية بالاستناد الى نموذج (Mckiernan) 	منهج الدراسة واداتها:

موقع الدراسة وعينتها:	• وزارة الصحة الإيرانية. • وتم تقسيم مسببات الإخفاق الى مسببات رئيسة وثانوية. (2002)
نتائج الدراسة:	• تم التوصل الى تحديد ابرز مسببات الإخفاق فضلا عن اعراض الإخفاق وتحديد اي من المسببات ذات اثر كبير في ظهور الاعراض، وتم اقتراح جملة من عمليات التحول لتعالج اعراض الإخفاق ومن ثم اسهمت الدراسة في اعطاء تفسير اعمق لظاهرة الإخفاق التنظيمي.
مدى الافادة:	• تم بناء ابعاد لمتغير الإخفاقات التنظيمية في البحث الحالي.
٣. عنوان الدراسة:	"Bankruptcy Prediction Analysis of Manufacturing Companies Listed in Indonesia Stock Exchange" "تحليل توقع الافلاس للشركات الصناعية المدرجة في الاسواق المالية"
الباحث والسنة:	Sinarti & Sembirng, 2015
هدف الدراسة:	• ايجاد اساليب مناسبة للتنبؤ بحدوث الافلاس على الأقل لمدى السنتين القادمتين.
منهج الدراسة واداتها:	• المنهج الكمي الذي يعتمد على السجلات المالية للشركات. • وظفت ثلاث نماذج هي (Z-Score, Springate, & Zmijewski).
موقع الدراسة وعينتها:	• تم تحليل بيانات ل(١١) شركة صناعية دولية.
نتائج الدراسة:	• تم التوصل الى انه لا توجد فروقات بين جودة النماذج المستخدمة في التنبؤ بالافلاس، وتم التوصل الى احتمالية حدوث الافلاس للشركات المستهدفة.
مدى الافادة:	• تم الاستعانة في بناء المقاييس الكمية لقياس مؤشرات الإخفاقات التنظيمية.
٤. عنوان الدراسة:	"The Effects of Business Failure Experience on Successive Entrepreneurial Engagements: an Evolutionary Phase Model" " تأثير تجارب الاخفاق الاعمال في مستوى اسغراق تعاقب المشروع الريادي: نموذج المرحلة التطويري "

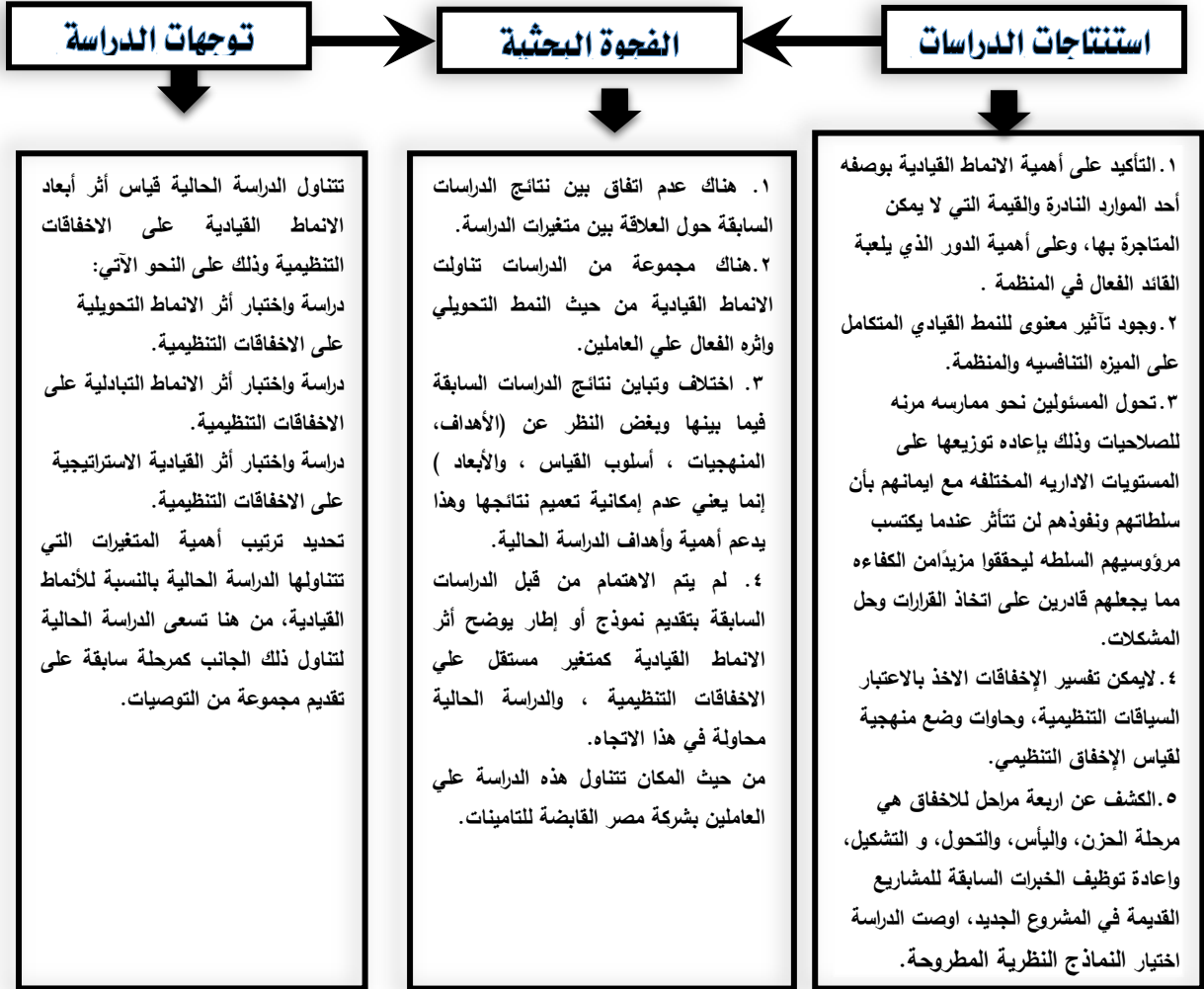
الباحث والسنة:	Amankwah–Amoah, 2016
هدف الدراسة:	• استمدت هذه الدراسة منابعها من ادبيات التعلم الرياديين من الإخفاق، وإيضاح سبل التعلم من المشاريع الريادية المخفة في الماضي.
منهج الدراسة:	• دراسة الحالات المتعددة.
موقع الدراسة وعينتها:	• في مؤسسات جنوب افريقيا.
نتائج الدراسة:	• تم الكشف عن اربعة مراحل للإخفاق هي مرحلة الحزن، واليأس، والتحول، و التشكيل، وإعادة توظيف الخبرات السابقة للمشاريع القديمة في المشروع الجديد، اوصت الدراسة اختيار النماذج النظرية المطروحة.
مدى الافادة:	• الافادة منها في تأطير المداخل والنظريات لمتغير الإخفاقات التنظيمية.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- التعرف على أبعاد الانماط القيادية (التحويلية - التبادلية - الاستراتيجية).
- التنوع الكبير في مكونات وعناصر الانماط القيادية.
- التعرف على الأبعاد الأكثر تأثيراً على الاخفاقات التنظيمية، وأهم محددات الانماط القيادية.
- الاستفادة من بعض قوائم الاستقصاء في أعداد وصياغة بعض بنود أداة البحث.
- تكوين الإطار النظري، تحديد متغيرات البحث .
- أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:
- سوف تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة :
- لم يتم تناول الانماط القيادية وربطه مع متغير الاخفاقات التنظيمية، على حسب علم الباحث.
- يتميز البحث عن الدراسات السابقة بأنه تم قياس البحث على شركة مصر القابضة للتأمين محل الدراسة.

- يتميز البحث عن الدراسات السابقة بأنه درس متغير الاخفاقات التنظيمية وتم قياسه من خلال (التأمل الذاتي- العطرسة التنظيمية - الصدمة التنظيمية- قصر النظر التنظيمي) شكل رقم (١)

تحديد الفجوة البحثية من خلال نتائج الدراسات السابقة وتوجهات الدراسة الحالية



المصدر : إعداد الباحث.

رابعاً: المشكلة البحثية:

في ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية والدراسات السابقة والفجوة البحثية التي قام به الباحث ،أتضح ضرورة الأهتمام بالانماط القيادية كأحد العوامل الرئيسية المؤثرة على إتخاذ القرارات في ضوء النمط القيادي الذي يتبعه المديرون ، أغلب أفراد العينة في شركات التأمين محل الدراسة لديهم تباين ملحوظ في الأراء حول مدى توافر أبعاد الانماط القيادية لدى الشركات، حيث أتفقت أغلب العينة على عدم وجود أهتمام القيادة الاستراتيجية داخل الشركات، عدم وجود برامج لتنمية مهارات حل المشكلات لدي الشركة وتقييم تلك البرامج بصفة دورية أغلب أفراد العينة في شركات التأمين محل الدراسة لديهم شعور بعدم مشاركة في حل المشكلات من قبل الإدارة العليا و المديرين مما يؤدي إلى تهميشهم وعدم تشجيعهم على تحمل المسؤولية مما يؤدي إلي ظهور الاخفاقات التنظيمية.

حيث يتحمل هؤلاء المديرين مسؤولية رسم الطريق وقيادة المنظمة، وذلك من خلال قيامهم بالمبادرات وبناء جسور الثقة والمودة والإصغاء للعاملين والتي تؤدي إلى تمتعهم بالتعاطف والقبول من قبل العاملين وتحفيزهم وإثارة حماسهم مما يجعلهم يبذلوا قصارى جهدهم في العمل، علاوة على ذلك، يستخدم القائد الفعال نظرتة الثاقبة لمساعدته في وضع رؤية للمستقبل، بالإضافة إلى قلة الأهتمام الاخفاقات التنظيمية الذي يعد ضروريا في إتخاذ الخيارات التي تساهم بشكل كبير في القدرة على قدرة المديرين في حل المشكلات، وكذلك التنمية البشرية الشاملة.

إنطلاقاً من هذه المؤشرات، يمكن بلورة مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

- ١- ما مدى توفر ابعاد الانماط القيادية لدى القادة في الشركة القابضة للتأمين محل الدراسة ؟
- ٢- توضيح الارتباط بين الانماط القيادية وقدرة القادة على الاخفاقات التنظيمية ؟
- ٣- أين يقع الخلل لدى القادة والمديرين نتيجة وجود نقص في مستوى التنظيمي (على المستويات الإدارية ، في جميع الإدارات أم إدارات معينة أم إدارة بعينها)؟
- ٤- كيف تؤثر القيادة التبادلية والتحويلية على دوران العمل؟
- ٥- ما مدى الأختلاف في اثر الاخفاقات التنظيمية على قدرة المديرين في إتخاذ القرارات من خلال توسيط نمطى القيادة (التحويلية- التبادلية- الاستراتيجية) بمجموعة من شركات التأمين تبعاً لمتغير (النوع ، العمر ، المستوى التعليمي ، الخبرة ، الجنس ، الحالة الاجتماعية)؟

خامساً- أهداف البحث:

تهدف الدراسة الحالية بشكل أساسي إلى التعرف على الانماط القيادية وأثره في الاخفاقات التنظيمية من خلال نمطى القيادة التحويلية و التبادلية والاستراتيجية في شركات قطاع التأمين ، وذلك من خلال دراسة وتحقيق الأهداف التالية:

- ١- التعرف على أبعاد أنماط القيادة ودورها في مصر القابضة للتأمين محل الدراسة .
- ٢- تقييم موظفى شركة مصر القابضة للتأمين للانماط القيادية المطبق بالشركة محل الدراسة وأثره على نجاح العمل وتحسين القرارات المتخذة من قبل المديرين .
- ٣- تقديم مقترحات للمسؤولين واصحاب القرارات فى شركة مصر القابضة للتأمين ليتمكنوا من إتخاذ الإجراءات اللازمة التى من شأنها التغلب على الآثار السلبية للظواهر محل الدراسة، المستمدة من نتائج هذه الدراسة.
- ٤- التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التى تساعد شركة مصر القابضة للتأمين على الوصول إلى مجموعة من السياسيات و الإجراءات التى تساعد على فهم أهمية النمط القيادي الأمر الذى قد يساهم فى تحقيق أهداف الشركة.

سادساً- فروض البحث:

يتمثل فروض البحث فيما يلي:

الفرض الاول الرئيس:

يوجد أثر ذو دلالة معنوية للانماط القيادية على الاخفاقات التنظيمية .

ينبثق عن الفرض السابق، الفروض الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للقيادة التبادلية على الاخفاقات التنظيمية.
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للقيادة التحويلية على الاخفاقات التنظيمية.
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للقيادة الاستراتيجية على الاخفاقات التنظيمية.

سابعاً- أهمية البحث:

- الجانب النظري: تنبع أهمية الدراسة إلى النقاط التالية :

- ١- أهمية المتغيرات التي تم اختيارها .
- ٢- يعد موضوع الانماط القيادية احد أهم المواضيع المثيرة للاهتمام في العقد الأخير، أدى إلى زيادة الاهتمام به من قبل العديد من الباحثين في حقل الإدارة.
- ٣- الاهتمام الكبير من قبل المنظمات بالقيادة التحويلية و التبادلية والاستراتيجية بعملية الاخفاقات التنظيمية، الذي من شأنه رفع مستوى التطوير والإنتاج والتحفيز، وتحسين العلاقات داخل بيئة العمل.

- الجانب التطبيقي:

- ١- يعتبر النمط القيادي من متطلبات النجاح في المنظمات بشكل عام حيث أصبحت العديد من المنظمات الرائدة تضيف دور القائد إلى برامج التدريب الخاصة بها لتنمية وتطوير مهارات الذكاء العاطفي لدى موظفيها ومديريها.
- ٢- تنبع أهمية هذه الدراسة كونها تتناول شركة القابضة للتأمين أحد العناصر الأساسية في برامج الإصلاح المالي ، ليس فقط لدورها الهام في الأقتصاد ، بل لكونها تركز على دعم الوسائل الفنية و التقنية المستحدثة، ويأتى ذلك من خلال

تحقيق التنمية المستدامة لشركاتها التابعة وإلى تقديم الخدمات الفريدة للعملاء في مصر و المنطقة الإقليمية.

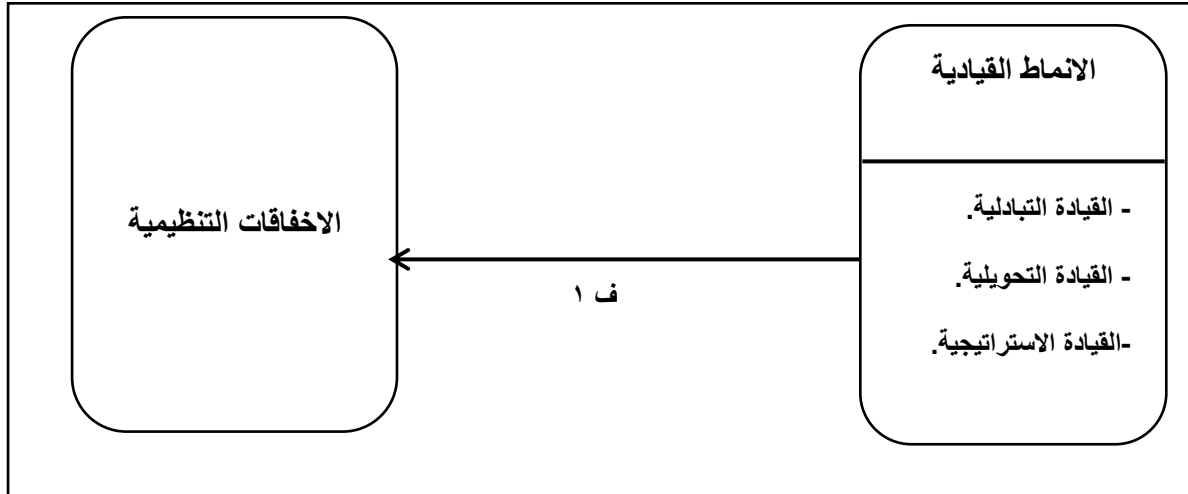
- الجانب الشخصي:

تأتي أهمية هذه الدراسة في أنها تسعى للخروج بنتائج تلقي المزيد من الضوء على واقع متغيرات الدراسة ، بما يخص الانماط القيادية والاختفاقات التنظيمية قدرة المديرين في حل المشكلات القيادية الإدارية حيث تفتقر المكتبات المحلية و العربية إلى المساهمات العلمية الواسعة في هذا المجال، ومن المتوقع أن تفتح هذه الدراسة مجالات عديدة للباحثين و المهتمين بهذا الموضوع ومواضيع ذات صلة.

ثامناً- نموذج متغيرات البحث :

شكل رقم (٢)

نموذج متغيرات البحث



المصدر: إعداد الباحث

تاسعاً- أسلوب البحث:

اعتمد الباحث في إعداد البحث على الأسلوبين التاليين:

١- الدراسة المكتبية:

يستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والدراسات الوصفية التحليلية باعتماده على الرسائل العلمية، والكتب، والمراجع، والمدونات العربية، والأجنبية.

٢- الدراسة الوصفية:

تهدف الدراسة الوصفية الى إختبار الفروض التي قام البحث عليها بالإعتماد على قائمة استقصاء بغرض التعرف على الانماط القيادية ودورها في الحد من الاخفاقات التنظيمية، حيث تناول هذا الجزء من الدراسة الميدانية اجراءات قياس متغيرات الدراسة والاساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات باستخدام قائمة الاستقصاء ومقابلة العاملين لشرح النقاط الغامضة لهم .

عاشراً- المجتمع وعينة البحث:

حدد الباحث مجتمع البحث في كافة العاملين بشركة مصر القابضة للتأمين ، وقد بلغ عدد الشركات التابعة لها ثلاث شركات ويوضح الجدول التالي بيان بشركات مجتمع الدراسة وأعداد ونسب العاملين : **الجدول رقم (٤)**

مجتمع الدراسة - مصر القابضة للتأمين

م	الشركة	عدد العاملين	%
١	مصر للتأمين	٣١٥٨	٣٤.٦%
٢	مصر لإدارة الأصول العقارية	٩١٩	١٠%
٣	مصر لتأمينات الحياة	٥٠٦١	٥٥.٤%
	الأجمالي	٩١٣٨	١٠٠%

المصدر : الموقع الرسمي للشركة

اعتمد الباحث في دراسته على الشركات الثلاثة السابقة وإختيار عينة من العاملين في كل شركة.

٣- عينة الدراسة :

أ - حجم العينة :

تم تحديد حجم العينة وفقا للمعادلة التالية : (بازرعة : ١٩٨٦ ، ١٤٦)

$$\text{الخطأ المسموح به} = \frac{\text{الدرجة المعيارية} \times \sqrt{ق(١ - ق)}}{ن}$$

حيث أن :

ن : حجم العينة.

ق : نسبة وجود الظواهر محل البحث في العينة وقد اعتبرها الباحث ٥٠%.

الخطأ المسموح به : وقد اعتبره الباحث في حدود $\pm ٥\%$

الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي تعمم به النتائج وهو ٩٥% : تبلغ (١.٩٦)

بتطبيق المعادلة يصبح حجم العينة (٣٨٤) ، هذا وقد تم توزيع حجم العينة المشار إليه (٣٨٤) على الشركات محل الدراسة وفقا للتوزيع التناسبي لأعداد كل شركة.

وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (٥)

توزيع حجم العينة على شركات التأمين محل الدراسة

م	الشركة	عدد العاملين	%	حجم العينة
١	مصر للتأمين	٣١٥٨	%٣٤.٦	١٣٣
٢	مصر لإدارة الأصول العقارية	٩١٩	%١٠	٣٨
٣	مصر لتأمينات الحياة	٥٠٦١	%٥٥.٤	٢١٣
	الإجمالي	٩١٣٨	%١٠٠	٣٨٤

المصدر : إعداد الباحث

ب - نوع العينة :

نظراً لتعذر استخدام أسلوب الحصر الشامل في جمع البيانات الخاصة بالدراسة وذلك نظراً لاعتبارات، الوقت والجهد والتكلفة، فقد اعتمد الباحث على العينة الطبقية العشوائية ، نظراً لعدم تجانس طبيعة النشاط التامين في الشركات.

ج - وحدات المعاينة :

تتمثل في موظفي شركات التأمين في مختلف الوظائف بأستهداف الفئات الوظيفية التالية :

- الإدارة العليا (رئيس قطاع - مدير عام) . (١٠%)

- الإدارة الوسطى (مدير إدارة) . (٢٠%)

- الإدارة الإشرافية (رئيس قسم) . (٣٠%)

- الوظائف النمطية (محاسب - مراجع - محامى - مهندس - فى - كاتب) . (٤٠%)

حادي عشر: أساليب التحليل الإحصائي:

يعتمد الباحث في تحليل البيانات على البرنامج الإحصائي S.P.S.S باستخدام الأساليب الإحصائية التالية :

١- الأساليب الإحصائية الوصفية: Descriptive Methods:

- درجة الثبات: معامل (ALFA).- درجة الصدق : معامل الاتساق الداخلي. - المتوسطات الحسابية. - الانحرافات المعيارية.

٢- الأساليب الإحصائية الاستدلالية: Inferential Methods:

- تحليل التباين أحادي الاتجاه. - تحليل التباين ثنائي الاتجاه.
- معامل بيرسون للارتباط البسيط . - معامل بيرسون للارتباط المتعدد. - تحليل الانحدار البسيط . - تحليل الانحدار المتعدد المترج . - اختبار T.

المبحث الثاني : الجانب النظري

أولاً: أنماط القيادة:

القيادة هي جوهر العملية الإدارية والمنظمة بلا قيادة هي جسد بلا روح حيث عرّف (محمود السيد: ١١٣، ٢٠٠٦) القيادة الإدارية بأنها: "القدرة على الأثر على المرؤوسين وتشجيعهم للتعاون معاً لتحقيق الهدف المحدد".

يوجد العديد من النظريات التي تم دراستها عن القيادة فمنها النظريات التقليدية لمفهوم القيادة والمتمثلة في نظرية السمات الشخصية، والسلوك القيادي، والمدخل الوظيفي، والمدخل الشرطي، ومدخل نظرية الوسيلة والغاية، ومنها النظريات المعاصرة الحديثة للقيادة، وتتمثل في نظرية الشبكة القيادية، ونظرية الطريق إلى الهدف والنظرية المبنية على المرؤوسين، ويوجد أيضاً العديد من الأنماط القيادية الحديثة .

تختلف القيادة عن الزعامة، فالزعامة هي صفة تغلب عليها الموهبة، فالزعيم يكون موهوباً، ويمارس منذ طفولته أدواراً تبرز معه فيها قدرته على الزعامة، أما القيادة فهي صفة تغلب عليها القدرة على تطوير الذات ليصبح القائد قادراً على إدارة وتوجيه المجموعة، وهي في ذلك شأنها شأن الزعامة تحتاج إلي بعض المواهب، ولكن هذه المواهب لا تكون هي الأساس في إبراز صفات القائد، بل أن العلم والخبرة والممارسة والتدرج في الرقي بالعلاقات، والسلوكيات الانسانية تساعد القائد على أن يتولي دورة القيادي في مجموعته بنجاح، يمكن تفريق بين الزعامة والقيادة بمعرفة أن الزعامة هي رئاسة الأفراد والمجموعات وتوجيهها نحو أهداف وطموحات الزعيم، بينما القيادة هي توجيه الافراد والمجموعات من خلال التفاعل معها والأثر فيها نحو أهداف التنظيم (ملائكة، ٢٠٠٧: ٤٥)

فيما يتعلق بالقيادة الإدارية فتعرف أنها الأثر في الأفراد وتنشيطهم للعمل معاً في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري. (كنعان، ٢٠٠٨: ٩٨)،

يرى الباحث ان القيادة الإدارية هي اقناع الناس بمتابعه القائد وقدرة القائد على تدريب جميع العاملين الذين يعملون معه.

يركز الباحث على الابعاد التالية لقياس الانماط القيادية:

• القيادة التبادلية:

خلال عام ١٩٧٨ قام العالم بيرنز (Burns) و Jabnoun, N. & Al (Ghasyah, H:2005,21-29) بوضع تصوّر عن التعريف للقيادة التبادلية؛ حيث انتهى إلى أنها: "عملية متبادلة بين القائد والمرؤوسين بحيث يحصل كل طرف على المنفعة المطلوبة وذلك عن طريق حصول الرئيس على التزام المرؤوسين بالأداء المطلوب مقابل حصولهم على وعود من القائد بالمكافآت والمزايا لهم".

قام العالم باس (Bass:1985, 25) بوضع وصف أدق للقائد التبادلي؛ حيث وصفه بأنه: "الفرد يفضل علاقات التبادل مع مرؤوسيه؛ حيث يشبع الحاجات الأساسية لديهم مقابل الحصول على الأداء المطلوب ووصف العالم Bass بأن هذا النوع من القادة يفضّل تجنّب المخاطر؛ حيث أظهر أن هؤلاء القادة يؤدون العمل كما تم تخطيطه ووصفهم العالم Bass عام ١٩٩٠ بالقادة التنفيذيين أو المقايضين.

اتفق معظم الباحثين الذين وصفوا القيادة التبادلية مثل (Ryan: 2000,36) و (Bryant:2003,32) على أن القيادة التبادلية لا تعتبر نمط قيادي يقوم بإحداث الأثر في الآخرين وإنما أسلوب يعتمد على البيروقراطية والرسمية داخل المنظمة لأنها تركز على طاعة المرؤوسين وإتمام المهام داخل المنظمة وعلى استخدام الأساليب العقابية المختلفة في حالة عدم التزام المرؤوسين أو عدم تنفيذهم المهام المطلوبة منهم؛ حيث إن القائد التبادلي يبحث بين المرؤوسين على الأفراد التي تؤدي المهام المفروضة وتطبيق قواعد العمل ويقوم بناءً على ذلك بتوفير المكافآت أو اختيار أسلوب العقاب لهم فضلاً عن اهتمامه بحل النزاعات.

القيادة التبادلية تتسم بعدم المرونة وتركز على المهنة الحالية وأشكال السلوك الخاصة بالحفاظ على المعايير والأنظمة والأسس والالتزام بالمواعيد المحددة والحرص على إنجاز الأعمال بالطرق المأمونة وعدم السماح بتغيير أو مخالفة الأسس والأساليب التي حددتها القيادة لإنجاز المهام ويغلب على هذا النمط القيادي الخوف من التغيير والتطوير ومواجهة المستقبل (صلاح ابراهيم: ٢٩، ٢٠١٠).

• القيادة التحويلية:

قام العديد من العلماء بوضع تعريف للقيادة التحويلية كانت أبرزها الآتي:

- أ- يرى العالم (Hinds, R.: 2005,126) أن القيادة التحويلية تتحدد بناء على قدرة القائد على التحفيز والإلهام للمرؤوسين لإنجاز الأهداف المطلوبة لتصل إلى مستوى أكبر من مستوى الأداء المُخطط إلى جانب الاستناد إلى تقديم المكافآت المطلوبة للمرؤوسين وذلك من خلال قيام القائد التحويلي بالارتقاء بحاجات العاملين إلى المستوى الأعلى من سلم الحاجات لماسلو وبناءً على ذلك يتحول اهتمام العاملين من إشباع الحاجات الفسيولوجية والأمنية إلى الاهتمام بالإنجاز وحاجات الذات العليا وبناء عليه تستطيع القيادة التحويلية تحفيز المرؤوسين إلى بذل مجهود غير عادي.
- ب- يوصف القيادة التحويلية بأنها قيادة أخلاقية تعتمد بشكل أساسي على نشر مجموعة من القيم والرؤى المستقبلية والاهتمام المتزايد بالآخرين.
- ج- أن القائد التحويلي يرفع المرؤوسين إلى السعي نحو تحقيق ما هو أبعد من المصالح الذاتية لهم وذلك في سبيل تحقيق الصالح العام للمنظمة.
- د- تعرف القيادة التحويلية بأنها: "القيادة التي تلهم وترفع المرؤوسين لتجاوز مصالحهم الشخصية، لما فيه صالح المجموعة والمنظمة فالمرؤوسين يصبحون محفزين لتقديم جهد أعظم أكثر مما هو متوقع منهم" (Naceure, J., and Rasasi;2005,70).

٥- وعرفها انها: "أثر القائد في قيم واتجاهات ومعتقدات وسلوكيات الآخرين من خلال العمل معهم أو من خلالهم من أجل تحقيق هدف المنظمة" (Shamker, B., and Kenneth:1997,78).

و- عرفت بأنها: "العملية التي بمقتضاها يعمل كل من القادة والتابعين على الارتقاء بمستوى الأخلاقيات والتحفيز لبعضهم"، ومن هذا التعريف نستخلص بأن العالم Burns يضع أمامه العديد من القيم والمثل العليا مثل العدالة والمساواة والعدل والسلام والإنسانية (Ducket, H., and McFarlane:2003.310).

من استعراض التعاريف السابقة عن القيادة التحويلية نستنتج أن هناك مجموعة من الأركان الأساسية التي يقوم عليها أبرزها الآتي:

- ١- تعتمد القيادة التحويلية بشكل أساسي على صياغة رؤية مستقبلية ورسالة لحياة المنظمة.
 - ٢- يتم تحفيز المرؤوسين للعمل في اتجاه الرسالة والرؤية المستقبلية للمنظمة.
 - ٣- تُعدّ القيادة التحويلية قيادة أخلاقية لترويجها مجموعها من القيم والمثل العليا تتمثل في العدل والمساواة والسلام.
 - ٤- قيام المدير بتحفيز إلهام المرؤوسين للعمل نحو إشباع حاجات الذات العليا بدلاً من التركيز على إشباع الحاجات الفسيولوجية.
 - ٥- القيادة التحويلية هي عملية مستمدة وليست سلوكيات عارضة يمارسها القائد قبل المرؤوسين.
- القيادة الاستراتيجية:

في ظل التغيرات السريعة التي يعيشها العالم وخاصة في مجال إدارة الأعمال، فقد يجب مراجعة جميع العوامل والظروف المختلفة للوصول إلى الأهداف

المطلوبة، حيث بيّن (Bass:2008) أن المنظمات تمر بالعديد من التحدّيات التي يجب أن نتعامل معها في إطار الحاجة إلى الاستمرارية والتغيير، ومن هنا ظهر دور القيادة الاستراتيجية في تحديد التوجيهات وأهداف المنظمة طويلة الأجل، حيث يُعد مفهوم القيادة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبياً في الأدب الإداري، لأن جذوره الأولى انحدرت من أصول عسكرية، إلا أنه سرعان ما حظى بأهمية استثنائية في عالم الأعمال اليوم أكثر من أي وقت مضى، ولعل السبب الرئيس في ذلك يعود إلى التغيرات البيئية المُتسارعة، فضلاً عن التعقيد المتزايد من جانب منظمات الأعمال نفسها.

هذا المُنتقل يُشار إلى تباين وجهات نظر المُهتمين اتجاه ذلك ويتضح ذلك من خلال التعريفات التالية:

- عرّف Hitt القيادة الاستراتيجية بأنها: "القدرة على التوقُّع والتخيل، والمرونة، وتمكين الآخرين على خلق التغيير الاستراتيجي".
- عرفها أيضاً Hitt بأنها: "عملية تحويل المنظمة من وضعها الحالي إلى ما يريد القائد أن تكون" (Hitt, Michael:2002).
- عبّر عنها Dess بأنها: "مهمة المنظمة بأكملها للأثر على النتائج الاستراتيجية للمنظمة".
- عرّفها كلٌّ من (Carpenter & Sanders, 2006: 29) (Crowe, 1993: 301) بأنها: "الأفعال التي تتركز بشكل كبير على تحديد التوجُّه طويل الأمد والرؤية الاستراتيجية وإيصالها وإلهام الآخرين نحو الاتجاه الصحيح" (ثابت: ٢٠١٣، ٤٥).
- أشار (Macmillan & Tampoe, 2000) بأنها: "عملية تتعلق بتحقيق الميزة التنافسية مقارنة بالمنافسين، وهي نتائج الإدارة الاستراتيجية" (دهش: ٢٦، ٢٠١١).

- حيث عرف (Par:2000,11) القيادة الاستراتيجية بأنها: "القيادة التي تمتلك تصوراً للمستقبل المنشود للمنظمة، ومدى قدراتها على توجيهه واستثمار البيئة الداخلية والخارجية نحو تحقيق هذا الهدف أو الرؤية".
- عرف (Guillot:2003,45) القيادة الاستراتيجية بأنها: "قدرة القائد ذي الخبرة وصاحب الحكمة والرؤية على ابتكار وتنفيذ الخطط واتخاذ القرارات الناجمة عن ذلك في بيئة استراتيجية غامضة ومتقلبة ومعقدة".
- عرف (Lee & Chen:2007) القيادة الاستراتيجية بأنها: "قدرة الشخص على التوقع والتصور، وتمكين العاملين، وإبقاء المرونة، والتفكير بشكل استراتيجي، والعمل مع الآخرين لبدء التغييرات التي ستخلق مستقبلاً قابلاً للنمو والازدهار للمنظمة".
- يعرفها (Pisapia) بأنها: القدرة على صناعة القرارات المنطقية حول الغايات، والأفعال، في بيئات الغموض أو عدم التأكد (Pisapia:2009)".
- يعرفها (أحمد والفقير) بأنها: "قدرة القائد على التوجه الاستراتيجي بالقسم، وبناء رؤية حاملة، وحشد كافة الموارد والإعفاء لتحقيق تلك الرؤية، بما يضمن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للقسم" (السعيد والفقير: ٤٥، ٢٠١١).
- يعرفها (Mungong & Hitt:2007,5) بأنها: "القدرة على التوقع والتصور والحفاظ على المرونة وتمكين الآخرين من إحداث تغيير استراتيجي كضرورة".
- يشير (الطائي:٧،٢٠١١) إلى أن الاستراتيجية تعني الخطة، والقيادة الاستراتيجية هي "تفكير واتخاذ القرارات اللازمة لتطوير وتنفيذ الخطة".

ثانياً: الاخفاقات التنظيمية:

عرّف الإخفاق وفق معجم (الرائد ، 1992: 34) بأخفق إخفاقا اي: طلب حاجة فلم يظفر بها أو خاب أو قل ماله، وعرّف قاموس (Oxford) مصطلح الإخفاق (Failure) بأنه النقص وعدم الكفاية (Arasti,2011:7489)، واكد قاموس (المورد

الحديث) بأن هذا المصطلح يشير الى الاخفاق، وكذلك يشير الى التخلف أو القصور أو الانهيار أو النقص، وأول من استخدم مصطلح الإخفاق التنظيمي هم (Writings, Oliver Williamson,1971) للإشارة الى الاختلال في الاداء الاقتصادي (Tomer,1992:67)، وارتبط هذا المصطلح مع اخفاق الاعمال (Business Failure)، واغلاق الشركة (Firm Closures)، وخروج المشروع (Entrepreneurial Exit)، والانحلال (Dissolution)، والتوقف (Discontinuance)، والوفاة (Mortality)، والافلاس (Bankruptcy) (Arasti,2011:7489-7490)، والموت (Death)، والترشيح (Downsizing)، والانحراف (Derailment)، والاندماج والاستحواذ (Mergers & Acquisitions)، والانحدار (Decline)، والخسارة (Los) (Gerstrø&Isabell,2015:135)، والمنظمات المصابة بالسرطان (Cancerous Organization) (Walter,2014:70)، والاختفاء (Disappearance) (Nawaz et al.,2012:2)، والاعسار (Insolvency) (Weitzman,2014: 44) والازمة (Crisis)، والإخفاق التام (Fiasco) (Beer,2009:66)، والمرض التنظيمي (Organizational Sickness) (Panicker& Manimala, 2011:2)، والتحلل التنظيمي (Organizational Decay) (Schwartz,1989:319)، والانتكاسات (Setbacks) (Amankwah-Amoah, 2016: 3389)، والتدهور (Regression) (السوداني،2012: 99)، والشيخوخة (Aging) (Kayes,2015:46)، والانهيار التنظيمي (Organizational Collapse) (Ropega, 2011: 477).

يتبين مما سبق بأن للاخفاق مرادفات كثيرة ومتشعبة، تتباين في شدتها ابتداء من الإنحراف، والترشيح، والاندماج، والاستحواذ، والانتكاسه، والاعسار، والمرض التنظيمي، والازمة، وانتهاء بالسرطان التنظيمي، والشيخوخة، والانحدار، والتدهور، والانهيار، والخسارة، والافلاس، والإخفاق التام، والتوقف، والاغلاق، والخروج، والموت، والوفاة، والتحلل، والانحلال.

غالبا ما يبدأ الإخفاق بإنحرافات بسيطة، يمكن ان تزيد من الانحدار التنظيمي، وتعالج عبر الترشيح (Musteen et al., 2011: 928)، وربما يؤدي الاسراف في الترشيح الى عدم كفاءته الناجمة عن الاخلال في التوازن (Tripathi, 2014:937)، نتيجة لتسريح عدد كبير من العاملين لا سيما ذوي الخبرة والمهارة وقد يؤول الى ما يسمى بمتلازمة الناجين (Survivor Syndromen)، وتعدّ احدى مسببات اخفاق المنظمات بعد الترشيح (Taylor, 2001: 27) من ثم تعرضها لخطر خسارة معرفتها الضمنية (Westermann–Winter, 2007: 13)، وميز (Freeman & Cameron, 1993) بين الانحدار بوصفه حالة سلبية ناجمة عن عدم قدرة المنظمة على التكيف مع مجريات البيئة الخارجية غير متضمن تخفيض القوى العاملة، وبين الترشيح الذي يوصف بأنه علاج للانحدار، وقد ينجم عنه انخفاض في القوى العاملة (Selmer & Waldstrom, 2007: 435).

وقد يتبادر الى الذهن لأول وهلة بأن الاندماج والاستحواذ هو معالجة الإخفاق، ولكن الإسراف في ذلك يعطي نتائج عكسية ليصبح سبباً أساسياً للإخفاق (Da Silveira, 2013:321)، واستخدمت مصطلحات الانحدار، و الازمة، والإخفاق بشكل متبادل في البحوث الادارية امثال (Mellahi, 2005; Mellahi & Wilkinson, 2004; Mordaunt & Cornforth, 2004; Walshe et al., 2004)، ومن الجدير بالذكر أنه ليس كل اخفاق يُقصد به زوال المنظمة، فالافلاس (Bankruptcy) يمكن ان يعالج عبر إعادة التنظيم والتحول، ولكن اذا ما استمرت مسببات الإخفاق، فان ذلك يؤدي على الاغلب الى زوال المنظمة، وهذا ما اكده (Suttmoeller, 2014:18). ويقصد بالاغلاق عدم قدرة المنظمة على البقاء، ويمثل التوقف عن العمل، بينما يشير الخروج معاني عدة وهي الخروج من سوق معينة، وانقطاع تداول منتج معين، أو انقطاع مشاركة المالك في الادارة (Arasti, 2011:7489-7490)، وتختفي المنظمات اذا لم تعالج من الإخفاق أو عدم تمكنها من ايقافه (Nawaz et al., 2012:2).

مسببات واعراض الإخفاقات التنظيمية

تم تحديد مسببات واعراض الإخفاق التنظيمي من قبل (Mone et al.,1998:115) اذ يرى بأن مسببات الإخفاق ناجمة عن عدم امتلاك القدرة الابداعية ومن ثم زيادة احتمالية ظهور الإخفاقات كأعراض، ومن الممكن ان يحفز الإخفاق الابداع، أو ان الإخفاق ينجم عن انخفاض في القدرة الابداعية للعاملين، و اشار (Berryman,1994) الى مسببات الإخفاق في المنظمات الصغيرة تشكل ما نسبته (76%) الى ضعف كفاية الادارة، و (45%) الى ضعف الادارة المالية (Lipi 2016: 483 &) ولكن لم ياخذ (Berryman,1994) مسببات الإخفاق الرئيسة بالاعتبار، بينما وضّح (Hambrick & D'aveni, 1988:20)، مسببات اخفاق المنظمات الكبيرة واعراضها وأكدوا على اكتسابهما ذات الأهمية لأن معظم الاسباب لايمكن تشخيصها الا بعد ظهور الاعراض. وميّر (Mckiernan,2002) في نموذجة الموضح في الشكل (2-2) بين الاعراض والاسباب وصنف المسببات الى مسببات رئيسة ومسببات ثانوية، وهناك وجهتي نظر الأولى حول اسبقية الاعراض ومن ثم الاسباب كما في الاتجاه التشخيصي الذي يبدا بدراسة الاعراض أولاً ومعرفة مسبباتها ثانياً، والثانية تبدأ من الاسباب ومن ثم الاعراض وهذا ما يوضحه الاتجاه السببي ، وسيتم الاعتماد في البحث على الاتجاه السببي .



الشكل (٣) نموذج (McKiernan,2002) للإخفاق

Source: Faulkner, David O & Capbell, Andrew, (2009), "The Oxford Handbook of Strategy", A Strategy Overview and Competitive Strategy, Oxford university Press, pp.769.

وخلط معظم الباحثين بين مسببات واعراض الإخفاق، اذ يرى (Harvey et al., 2006:23) اصبان مسببات واعراض الإخفاق مترابطه فقد تتطوي اعراض الإخفاق على ضعف الاداء الاداري، ومن ثم لا يفضل المديرين العمل في منظمة لديها مشكلات ادارية أو فقدان المديرين الكفاء تمثل تلك الحالة احدى اسباب الإخفاق التنظيمي وسيتم التمييز في هذا البحث بين مسببات واعراض الإخفاق وكالاتي :

١. **مسببات الإخفاق:** اختلف العلماء والباحثون حول تحديد مصادر العوامل المسببة للإخفاق سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة وفق المنطلقات الفلسفية التي اعتمد عليها في تفسير ظاهرة الإخفاق، ويمكن تقسيم مسببات الإخفاق يركز الباحث على مسببات الاخفاق التالي:

- **التأمل الذاتي التنظيمي (Organisational Introspection) :** أو النظر بعيدا عن الهدف، ويقصد به اعتماد السلوك المتجه نحو المستقبل بالاستناد الى ما تم تعلمه من الماضي، ومن ثم يكون النظام الاداري مغلّقا ولا يتمكن من مواجهة تحديات البيئة الخارجية (Ravaghi, 2007:84)، وعدة (Moon, 1999) بأنه مرادفا للانعكاس (Reflection) على المستوى التنظيمي (Høyrup, 2004: 443)، وعرف الباحث التأمل الذاتي التنظيمي بأنه اعتماد التجارب الماضية الناجحة بشكل كبير عند وضع الخطط المستقبلية، ولمس الباحث ندرة الاديات التي تناولت هذا الموضوع ويرجع السبب الى انتهاج اغلب المنظمات خططها المستقبلية من الماضي، ولاتوجد المقاييس الكافية لمعرفة أثر التأمل الذاتي التنظيمي في الاداء التنظيمي على المدى البعيد.

- **الغطرسة التنظيمية (Organisational Arrogance) :** يتألف مفهوم الغطرسة من عدة اختصاصات بحثية كالريادية، وعلم المنظمة، وعلم النفس ولم يتم الفصل بينهم بسبب صعوبة تحديد مسببات واعراض الغطرسة على مستوى الأفراد والمنظمة، وقلة البحوث التجريبية، وصعوبة تتبع تطوّر المفهوم، فضلاً عن وجود مصطلحات مرادفة للغطرسة التنظيمية منها التمسك بالهوية التنظيمية الحالية مهما كانت الظروف، والمعتقدات التنظيمية المنجّهة نحو الاستغراق في الذات، والادراك

الذاتي التنظيمي (Organizational Self – Perception)، ونظرية اتخاذ القرار السلوكي المتأثر بشخصية واتجاهات متخذ القرار، وكذلك نظرية المراتب العليا (Sundermeier,2015:1245)، والغرور التنظيمي Organizational (Hubris) (Catino, 2013:22)، وتتشابك الغطرسة مع مرادفات أخرى كالنرجسية والثقة (Silverman et al., 2012:22) ووفقا لنظرية اتخاذ القرار السلوكي قد تسبب الثقة المفرطة والغطرسة من قبل متخذي القرار على المبالغة في قدرتهم على حل المشكلات والمبالغة في التوقعات الايجابية (Sundermeier,2015:1256)، ويرى الباحث بأن الغطرسة التنظيمية هي الجانب السلبي للهوية التنظيمية ويدعم الرأي (Sundermeier,2015:1255) لأن الهوية التنظيمية قد تجعل المنظمة مستغرقة في ذاتها مهمله عوامل البيئة الخارجية لا سيما اذا كانت البيئة معقدة ودينامية.

ويعد (Argyris & Schon, 1978) من الأوائل الذين اهتموا بموضوع الغطرسة التنظيمية وتم تعريفها على انها الروتينات أو الإجراءات الدفاعية للمنظمة (Lee & Myers, 2004: 1194). ويستنتج الباحث من هذا التعريف بأنها عدت بمثابة إستراتيجية دفاعية للمنظمة، ولأن المنافسة لم تكن محتدمة في وقتها وهذا ما يؤيده تعريف (Argyris,1986) اذ وصفها بأنها السياسات والأنشطة لحماية المنظمة من التجارب المؤلمة والتهديدات الخارجية (Cudney & Riley, 2014:2017). وتم تعريف الغطرسة على مستوى الأفراد (Hareli & Weiner, 2000) بأنها صفة للفرد الذي يرى نفسه متفوق ولا يحتاج الى سماع نصائح الآخرين، بينما اشار (Johnson et al., 2010) الا ان الغطرسة هي شعور الفرد بالتفوق عبر تقليل شأن الآخرين وحب الذات وجنون العظمة (Silverman et al., 2012:22)، وعلى مستوى المنظمة عرّفها (Hermanns, 2012) بأنها ميل المنظمة للحفاظ على التصورات الذاتية الايجابية (Sundermeier, 2015:1254)، ومن التعاريف اعلاه عرّف الباحث الغطرسة التنظيمية على انها اعتقاد ادارة المنظمة بأنها ناجحة وان كان وضعها عكس ذلك .

وتنشأ الغطرسة التنظيمية نتيجة الافراط في الثقة والفخر بالنفس (Catino,2013:4)؛ بسبب النجاح الذي يحسد عليه وهو نقيض الإخفاق بسبب عدم القدرة على التنافس، ويجب على السؤال الاتي لماذا المنظمات التي حققت نجاحات ساحقة في الماضي ستفشل في وقت لاحق؟، ويعود السبب الى التغيرات في اهداف ومصالح المالكين، والاستجابة للعروض المقدمة من قبل المنظمات الاخرى في المستقبل، والاندماج معها مما يفقد هويتها وقدراتها التنافسية (Kothari,2010:16) وبسبب الأداء المتفوق للسنوات السابقة الذي ينجم عنها الشعور بالزهو والتفاخر من قبل الادارة العليا والاستماع فقط الى ماينسجم مع ارائها ومعتقداتها (Catino, 2013:45) وينجم عن الغطرسة التنظيمية ضعف الاتصالات الداخلية والخارجية (Spicer,1997:18)، وتظهر اعراض الغطرسة بالتصور المبالغ فيه حول القدرات التنظيمية، والشعور المشترك من قبل الادارة والعاملين بنظرة الخلود للمنظمة، ورفض الانتقاد الناجم عن البيئة الداخلية والخارجية، و وضع خطط استراتيجية طوبائية (Sundermeier,2015:1256) وهناك احتمالية كبيرة بأن الغطرسة التنظيمية تؤدي في نهاية المطاف الى الاخفاق التنظيمي (Borden & et at, 2017: 2).

ويمكن القول بأن الغطرسة التنظيمية تعد انعكاس لشخصية المدير، وتنشأ كرد فعل عكسي لعدم الثقة بالنفس تعود الى عوامل موروثية ومكتسبة، ولكن هذا لايعني ان المدير المتعطرس لا يتمكن من تغيير سلوكه وغالبا ما يتم تشخيص سلوكه هل هو متعطرس ام لا؟ بإستخدام مقياس (Wars) واخضاع المديرين المتعطرسين الى برامج تدريبية تهدف الى تفعيل العلاقات الاجتماعية، وزيادة الوعي لآثار الغطرسة مع الآخرين، وتعلم التركيز على المشكلات اكثر من السخرية، وكلما تم معالجة الغطرسة مبكراً كلما زادت احتمالية معالجته وتقليل عواقبه لاحقاً (Silverman et al., 2012:26).

- الصدمة التنظيمية (Organizational Trauma) : يعد موضوع الصدمة التنظيمية من فروع علم الامراض التنظيمية (Organisational Pathology) وما زال هذا الموضوع حديث نسبياً وندرة الادبيات التي تناولته -Háša & Brunet

(Thornton,2017:2) اذ بدأ الاهتمام به من قبل الباحثين والممارسين في أوائل الثمانينات من القرن الماضي وتم التركيز على الاشخاص العاديين وبعدها توسع ليشتمل العاملين داخل المنظمات والسعي لحل مشكلات الاجهاد (Hormann&Vivian,2005:160)، وعرفها (Hormann&Vivian,2005:160) بأنها ضرر يلحق بالمنظمة نتيجة لحدث واحد أو عدة احداث مفاجأة أو متراكمة (Háša et al., 2017:7)، وعرفها (Soir et al.,2012) بأنها اصابة تتجم عن مواجهة حدث مرعب أو مهدد بالحياة ينجم عنه تغيير في مفاهيم الأفراد والجماعات المعرضين للصدمة (Háša & Brunet–Thornton, 2017:2)، وأشار (Burke,2012) بأنها تتجم عن عامل واحد أو عدة عوامل طبيعية تسبب ازمات نفسية أو ضرر أو وفاة عامل أو مجموعة من العاملين نتيجة لحدث ما داخل المنظمة، بينما يرى (Venugopal,2016: 65) بأنها اختلال وظيفي في الانماط السلوكية على مستوى المنظمة، وعرف الباحث الصدمة التنظيمية بأنها حدوث اخفاقات كبيرة غير متوقعة تليها تغييرات جذرية في المنظمة.

يمكن الاستنتاج من التعاريف اعلاه بأن الصدمة التنظيمية قد تكون شديدة وفجائية أو متراكمة وعلى مستوى الفرد المنظمة ككل وتكون اما خسائر مادية فادحة أو صدمة نفسية. وتساعد مفاهيم الصدمة التنظيمية على توفير الطرائق المنهجية لفهم الثقافة التنظيمية، واظهار جوانب اللاوعي في حياة المنظمة ، والتمكن من حل المشكلات من دون الحاجة الى ثقافة القاء اللوم (Hormann & Vivian,2005:166) ، وحدد (Venugopal, 2016:65-68) عدة مسببات للصدمة التنظيمية وهي التعرض للترشيق الذي ينجم عنه متلازمة الناجين التي تمر بثلاثة مراحل هي **مرحلة الشعور بالالم** الناجم عن فقدان الاصدقاء والشعور بأنعدام الامان الوظيفي، و**المرحلة المحايدة** التي تحتاج الى المزيد من الوقت للرجوع الى الحالة الاصلية، و**مرحلة الشفاء** وتعني العودة الى الانتاجية مرة اخرى، وهناك مسببات اخرى للصدمة التنظيمية اذا ما تراكمت لمدة زمنية طويلة منها زيادة عبئ الوظيفة، وتعقيد الوظيفة، وغموض الدور من المحتمل ان يسبب في زيادة ضغوط

العمل و من ثم زيادة عدم الرضا الوظيفي، فضلا عن ذلك نتيجة للأحداث السلبية في مكان العمل مثل عدم وجود الدعم الاجتماعي من قبل زملاء العمل والمديرين وحدوث صراعات وقضايا اخلاقية، وعندما لا يحصل الفرد على توقعاته من الترقيه.

- **قصر النظر التنظيمي (Organizational Myopia)** : هناك مرادفات اخرى لمفهوم قصر النظر التنظيمي وهي فشل التبصر (Failure of Foresight)، واخفاقات الذكاء واسعة النطاق ويحدث قصر النظر التنظيمي عندما لا تتمكن المنظمة من رؤية مستقبلها بوضوح، ومن اهم مسببات قصر النظر التنظيمي هو استبدال القادة الذين لديهم تاريخ طويل وانجازات حافلة ومن ثم ستصبح رؤية المنظمة ضبابية (Heinke, 2007: 140) والميل الى اعتماد ذات الخطط التي اثبتت نجاحات سابقة متناسية ظهور منافسين جدد، واهمال ادواق الزبائن، وغيرها من اشارات الخطر، وعدم اغتنام الفرص المؤاتية ، ومن المحتمل ان تؤدي الى الإخفاق التنظيمي (Catino, 2013: 2-3)، وعرف الباحث قصر النظر التنظيمي بأنه افتقار الادارة الى مهارات الرصد البيئي. ويمكن تقسيم قصر النظر التنظيمي الى اربعة انواع هو **قصر النظر المنظم (Systemic myopia)** ويحدث عندما تتمكن المنظمة من توقع الاحداث المحتملة، وبالإمكان السيطرة عليها، و**قصر نظر التبصر (Foresight Myopia)** عندما تتمكن المنظمة من توقع الاحداث المحتملة ولا يمكن السيطرة عليها، و**قصر النظر لا يمكن تجنبه (Unavoidable myopia)** عندما لا يمكن السيطرة عليه، و**قصر النظر الوقائي والتفاعلي (Preventive & Reactive Myopia)** عندما لا يمكن التنبؤ بالاحداث وبالإمكان السيطرة عليها، ومن المحتمل ان يؤدي قصر النظر التنظيمي الى تحديد قدرة المنظمة على التنبؤ بعواقب القرارات المتخذة أو استقراء الاحداث المستقبلية (Catino, 2013:4-8)

المبحث الثالث : الجانب العملي:

يناقش الباحث فيما يلي نتائج الدراسة التطبيقية لمتغيري البحث ، وهما الانماط القيادية و الاخفاقات التنظيمية.

أولاً: توصيف عينة الدراسة :

يمكن التعرف على عينة الدراسة من خلال مجموعة من الخصائص الشخصية والوظيفية لمفردات العينة تتضمن : العمر- النوع - المؤهل العلمي - المستوى الإداري - مدة الخدمة . جدول رقم (٦)

الخصائص الشخصية والوظيفية لمفردات عينة الدراسة

م	الخصائص	الفئة	العدد	إجمالي	النسبة	إجمالي
١	العمر	أقل من ٣٠	62	370	%16.8	%100
		٣٠ - أقل من ٤٠	155		%41.6	
		٤٠ - أقل من ٥٠	69		%18.6	
		من ٥٠ فأكثر	84		%22.7	
٢	النوع	ذكر	229	370	%62.2	%100
		أنثى	141		%37.8	
٣	المؤهل العلمي	دكتوراه	22	370	%5.9	%100
		ماجستير	120		%32.4	
		بكالوريوس	220		%59.5	
		دبلوم أو أقل	8		%2.2	
٤	المستوى الإداري	الإدارة العليا	38	370	%10.3	%100
		الإدارة الوسطى	78		%21.1	
		الإدارة الإشرافية	115		%31.1	
		الوظائف النمطية	139		%37.6	
٥	سنوات الخدمة	أقل من ٥ سنوات	58	370	%15.7	%100
		٥ أقل من ١٠ سنوات	49		%13.2	
		١٠ أقل من ١٥ سنة	124		%33.5	
		١٥ سنة فأكثر	139		%37.6	

يُظهر الجدول السابق النتائج التالية :

- تشكل الفئة العمرية (٣٠ - أقل من ٤٠ سنة) أكبر نسبة في توزيع مفردات العينة تصل الى ٤١.٦% من إجمالي حجم العينة ، وهي تمثل فئة متوسطة العمر تعطي للشركة محل الدراسة إمكانية الإستخدام الأمثل لها لسنوات مستقبلية طويلة بشرط المحافظة عليها وضمان إستقرارها ، وأن يتوافر فيها التأهيل العلمي والقدرات المهارية لتحقيق الأهداف التنظيمية للشركة ، تليها الفئة العمرية (٥٠ سنة فأكثر) تبلغ ٢٢.٧% تعكس حاجة الشركة الى تحديد الموارد البشرية المطلوب إحلالها محل التي ستترك العمل لأسباب التقاعد .
- تمثل فئة الذكور أكبر نسبة في عينة الدراسة تصل الى ٦٢.٢% من إجمالي العينة في مقابل فئة الإناث بنسبة قدرها ٣٧.٨ .
- يُعبر توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للمستوى التعليمي عن إرتفاع ملحوظ في نسبة مفردات العينة في الفئات التعليمية (دكتوراه - ماجستير - بكالوريوس) بنسب قدرها ٥.٩% ، ٣٢.٤% ، ٥٩.٥% على التوالي بمجموع يصل الى ٩٧.٥% من إجمالي حجم العينة ، وتشير هذه النسب المرتفعة الى إهتمام الشركة بشغل الوظائف بالمستويات التعليمية العليا ، فضلاً عن أنها تعكس إمكانية الشركة للإستجابة لأي تطوير تنظيمي أو تقني تطمح في تحقيقه مستقبلاً في مجالات الأعمال المختلفة .
- يتوافق توزيع مفردات العينة وفقاً للمستويات الإدارية مع الهيكل التنظيمي الهرمي المعتاد ، حيث تزيد نسبة الإدارة العليا عن الإدارة الوسطى ، كما تزيد فئة الإدارة الوسطى عن الإدارة الإشرافية والفئة الأخيرة عن الوظائف النمطية .

- يُعبر توزيع مفردات العينة وفقاً لسنوات الخبرة عن وجود موارد بشرية لدى الشركة محل الدراسة تمتلك خبرات ودراية تامة بأعمال وأنشطة الشركة ، حيث تزيد نسبة مفردات العينة في الفئتين (١٠ سنوات - أقل من ١٥ سنة) ، (١٥ سنة فأكثر) بنسب قدرها ٣٣.٥% ، ٣٧.٦% على التوالي بمجموع قدره ٧١.١% من إجمالي مفردات العينة .

ثانياً : قياس درجة المصدقية والإعتمادية على أداة الدراسة (قائمة الإستقصاء) قام الباحث بفرض تحديد درجة المصدقية والإعتمادية على النتائج المحققة باستخدام كل من معامل الإتساق الداخلي **Internal Consistency** اعتماداً على معامل الارتباط البسيط بين بنود قائمة الإستقصاء ، كما تم حساب درجة الإعتماد على النتائج المحققة **Reliability Coefficient** في كل قسم من أقسام الإستقصاء باستخدام معامل الثبات **Cornbach Alpha**

قياس درجة مصداقية أداة الدراسة :

يوضح الجدول رقم (٦) نتائج قياس درجة مصداقية **Validity** إستجابات مفردات عينة الدراسة لمتغيرات الدراسة الانماط القيادية - الاخفاقات التنظيمية ، اعتماداً على معامل الارتباط البسيط بين بنود قائمة الإستقصاء بجانب معنوية الارتباط (P) .

جدول رقم (٧)

الاتساق الداخلي لبؤود متغير الانماط القيادية (ن = 370)

م	معامل الارتباط	المعنوية (P)	م	معامل الارتباط	المعنوية (P)
القيادة التبادلية			القيادة التحويلية		
١- القائد يتعرف على حاجات المرؤوسين.	.628**	.000	٤- لدي القائد رؤية ثابتة متطلعة إلى التغيير الجوهرى للوضع الراهن.	.847**	.000
٢- القائد يوضح ويعرف المرؤوسين ما الذي يجب عمله للحصول على المخرجات.	.760**	.000	٥- وضح عالي لدي القائد للمستقبل وتحديد دقيق لوسائل القيادة الأثرية.	.590**	.000
٢- المرؤوسين يستشعرون بالثقة في انجازهم لمهام العمل.	.691**	.000	٦- لدي القائد قوة شخصية معتمدة على خبرة	.886**	.000
القيادة الاستراتيجية					
٧- يهتم المدير بوضع إستراتيجية بعيدة المدى لإدارته.	.832**	.000	٩- يهتم المدير بتحليل نقاط الضعف في إدارته	.810**	.000
٨- يهتم المدير بتحليل نقاط القوة في إدارته	.817**	.000			

(**) مستوى المعنوية 01.

يتضح من الجدول السابق معنوية معامل الارتباط لجميع بنود الانماط القيادية عند مستوى ٠.٠١ .

جدول رقم (٨)

الاتساق الداخلي لبنود متغير الاخفاقات التنظيمية (ن = 370)

م	معامل الارتباط	المعنوية (P)	رقم العبارة	معامل الارتباط	المعنوية (P)
١- لا تعاني الشركة من الازياك في العمل.	.786**	.000	٤- يوجد تفاعلات شخصية بين الادارة والعاملين.	.830**	.000
٢- لا تعاني الشركة بعدم الثقة بينها وبين العاملين.	.811**	.000	٥- لا يوجد صرعات داخلية بين العاملين.	.827**	.000
٣- لا يوجد ضعف من إدارة الشركة على التنسيق.	.776**	.000	٦- لا تعتمد الإدارة على الاسلوب البيروقراطي .	.816**	.000

(**) مستوى المعنوية 01.

يتضح من الجدول السابق معنوية معامل الارتباط لجميع البنود عند مستوى 01.

- قياس درجة الإعتمادية على النتائج :

يوضح الجدول رقم (٨) نتائج قياس درجة الإعتماد على النتائج المحققة Reliability Coefficient في كل قسم من أقسام الإستقصاء باستخدام معامل الثبات Cornbach Alpha

جدول رقم (٩)

درجة الإعتمادية على النتائج المحققة لمتغيرات وأبعاد قائمة الإستقصاء

المتغيرات / الأبعاد	بيان	معامل الثبات
الأول	القيادة التبادلية	.435
الثاني	القيادة التحويلية	.688
الثالث	القيادة الاستراتيجية	.676
الانماط القيادية		.81
الاخفاقات التنظيمية		.69

يُظهر الجدول السابق ما يلي :

- أن جميع معاملات الثبات لأبعاد الانماط القيادية تتراوح بين ٤٣.٥% كحد أدنى ،
- ٦٧.٦% كحد أعلى .
- بلغ معامل الثبات لمتغيرات الدراسة (الانماط القيادية - الاخفاقات التنظيمية) ٨١.٠% ، ٦٩.٠% على التوالي .
- إستناداً على ما سبق يمكن الإعتماد على المقاييس المستخدمة في قائمة الإستقصاء.

ثانياً:مناقشة نتائج الدراسة الميدانية :

- يناقش الباحث فيما يلي نتائج الدراسة الميدانية لمتغيرات البحث : الانماط القيادية ، الاخفاقات التنظيمية .
- ١- الانماط القيادية :
- يعرض هذا الجزء مناقشة نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بمتغير الانماط القيادية ، وذلك على النحو التالي :

أ- إجراء الإحصاءات الوصفية لإستجابات مفردات عينة البحث باستخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وفقاً للخصائص الشخصية والوظيفية لمفردات العينة .

ب- إجراء الإحصاءات الإستدلالية لبيان معنوية الفروق بين قيم الأوساط الحسابية ، باستخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه .

ج- إجراء إختبار توكي للمقارنات المتعددة لتحديد مصدر التمايز بين مفردات العينة لكل خاصية من الخصائص الشخصية والوظيفية ، وذلك في حال معنوية نتائج التباين .

أ- الاحصاءات الوصفية :

يوضح الجدول رقم (١٠) نتائج قياس إدراك مفردات العينة لمتغير الانماط القيادية باستخدام الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية .

جدول رقم (١٠)

الايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الانماط القيادية وفقاً لخصائص عينة البحث

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	بيان	المتغير
.26848	4.7634	62	أقل من ٣٠	العمر
.24431	4.6886	155	٣٠ - أقل من ٤٠	
.20280	4.7440	69	٤٠ - أقل من ٥٠	
.17716	4.8143	84	٥٠ فأكثر	
.23222	4.7400	370	الاجمالي	
.25031	4.7202	229	ذكر	النوع
.19602	4.7721	141	أنثى	
.23222	4.7400	370	الاجمالي	
.24463	4.7788	22	دكتوراه	المؤهل
.21599	4.7417	120	ماجستير	
.24180	4.7318	220	بكالوريوس	

.15533	4.8333	8	دبلوم أو أقل	العلمي	القيادية
.23222	4.7400	370	الاجمالي		
.18315	4.8386	38	الإدارة العليا	المستوي الإداري	
.16951	4.7966	78	الإدارة الوسطي		
.23726	4.6643	115	الإدارة الإشرافية		
.25179	4.7439	139	الوظائف النمطية		
.23222	4.7400	370	الاجمالي		
.19545	4.8023	58	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخدمة	
.30506	4.6830	49	٥ أقل من ١٠ سنوات		
.23917	4.6812	124	١٠ أقل من ١٥ سنة		
.19231	4.7866	139	١٥ سنة فأكثر		
.23222	4.7400	370	الاجمالي		

بتحليل بيانات الجدول السابق يتضح ما يلي :

- تزيد قيم الأوساط الحسابية لخصائص : الفئة العمرية (٥٠ سنة فأكثر) - فئة لإناث - فئة المؤهل العلمي دبلوم - فئة الإدارة العليا - مدة الخبرة (أقل من ٥ سنوات) عن نظائرها في الخصائص المقابلة لكل منها .
- تُعبر قيم الانحرافات المعيارية عن مدى التجانس في إستجابات مفردات عينة الدراسة حول الأوساط الحسابية ، حيث يقع التجانس في الإستجابات حول الوسط الحسابي للفئة العمرية (٥٠ سنة فأكثر) عن الفئات العمرية الأخرى ، كذلك في فئة الإناث عن فئة الذكور، والحاصلين على مؤهل دبلوم عن المؤهلات العلمية الأخرى ، والإدارة الوسطى عن باقي المستويات الإدارية الأخرى ، بجانب مدة الخبرة (١٥ سنة فأكثر) .

ب - الاحصاءات الاستدلالية :

للتعرف على معنوية النتائج السابقة ، تم إجراء تحليل التباين أحادي الإتجاه ، الذي يوضح نتائجه الجدول رقم (١١) .

جدول رقم (١١)

تحليل التباين أحادي الإتجاه لمتغير الانماط القيادية

بيان	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	F المحسوبة	P	الدالة
العمر	بين المجموعات	3	.908	.303	5.834	.001	معنوية
	داخل المجموعات	366	18.991	.052			
	الكلية	369	19.899				
النوع	بين المجموعات	1	.235	.235	4.394	.037	معنوية
	داخل المجموعات	368	19.664	.053			
	الكلية	369	19.899				
المؤهل العلمي	بين المجموعات	3	.118	.039	.727	.536	غير معنوية
	داخل المجموعات	366	19.781	.054			
	الكلية	369	19.899				
المستوي الإداري	بين المجموعات	3	1.279	.426	8.383	.000	معنوية
	داخل المجموعات	366	18.620	.051			
	الكلية	369	19.899				
سنوات الخدمة	بين المجموعات	3	1.115	.372	7.240	.000	معنوية
	داخل المجموعات	366	18.784	.051			
	الكلية	369	19.899				

بدراسة مكونات نموذج تحليل التباين احادي الاتجاه لتحديد معنوية النتائج يتضح ما يلي :

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.١ . بين الفئات العمرية ، حيث يزيد الوسط الحسابي للفئة العمرية (٥٠ سنة فأكثر) عن الفئات العمرية الأخرى ، مما يشير الى وجود أثر للعمر على الانماط القيادية .
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين فئتي الذكور والإناث ، حيث يزيد الوسط الحسابي لفئة الإناث عن نظيره في فئة الذكور ، مما يشير الى وجود أثر لعامل النوع على الانماط القيادية .
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.١ . بين المستويات الإدارية حيث يزيد الوسط الحسابي للإدارة العليا عن باقي المستويات الإدارية ، مما يشير الى وجود أثر للمستوى الإداري على الانماط القيادية .
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.١ . بين فئات سنوات الخبرة حيث يزيد الوسط الحسابي لفئة (أقل من ٥ سنوات) عن باقي الفئات الأخرى ، مما يشير الى وجود أثر للخبرات الحديثة والمتجددة على الانماط القيادية .
 - لا توجد فروق معنوية بين قيم الأوساط الحسابية للمؤهل العلمي ، وأن الفروق ترجع فقط الى أثر الصدفة .
- بغرض تحديد مصدر التمايز بين الخصائص الشخصية والوظيفية وتحديد ما اذا كان هذا التميز يرجع الى خصائص بعينها عن أي خصائص أخرى أو تمييزها عن جميع الخصائص ، قام الباحث بإجراء إختبار توكي للمقارنات المتعددة .

ج- إختبار توكي للمقارنات المتعددة :

يعرض الجداول رقم (١٢) نتائج إختبار توكي للمقارنات المتعددة بين الخصائص الشخصية والوظيفية التي ثبت معنوياتها من تحليل التباين آحادى

الإتجاه ، وهى :

- العمر .
- المستوى الإدارى .
- مدة الخبرة .

▪ العمر :

يعرض الجداول رقم (١٢) نتائج إختبار توكي للمقارنات المتعددة بين الفئات العمرية .

جدول رقم (١٢)

نتائج اختبار توكي لمتغير الانماط القيادية بين فئات العمر

بيان	أقل من ٣٠	٣٠ - أقل من ٤٠	٤٠ - أقل من ٥٠	٥٠ فأكثر
أقل من ٣٠	4.7634 ^(١)	.07484	.01948	.05048
٣٠ - أقل من ٤٠		4.6886 ^(١)	.05536	.12568 ^(٢)
٤٠ - أقل من ٥٠			4.7440 ^(١)	.07032

(*) تشير إلى معنوية الفروق بين المستويات الوظيفية .

(١) تشير إلى قيم الأوساط الحسابية لاستجابات مفردات العينة .

(٢) تشير إلى قيمة الفروق بين الأوساط الحسابية .

تُشير نتائج الجدول رقم (١٢) أن الفروق المعنوية التي أظهرها تحليل التباين بين فئات العمر تقع بين الفئتين العمريتين (٥٠ سنة فأكثر) ، (٣٠ - أقل من ٤٠) ، وكانت هذه الفروق لصالح الفئة العمرية (٥٠ سنة فأكثر) .

▪ المستوي الإداري :

يعرض الجداول رقم (١٣) نتائج إختبار توكي للمقارنات المتعددة بين المستويات الإدارية .

جدول رقم (١٣)

نتائج اختبار توكي لمتغير الانماط القيادية بين المستويات الإدارية

الوظائف النمطية	الإدارة التنفيذية	الإدارة الوسطي	الإدارة العليا	بيان
.09471	^(٢) .17425	.04202	^(١) 4.8386	الإدارة العليا
.05270	^(٢) .13223	^(١) 4.7966		الإدارة الوسطي
^(٢) .07954	^(١) 4.6643			الإدارة التنفيذية

(* تشير إلى معنوية الفروق بين المستويات الوظيفية .

(١) تشير إلى قيم الأوساط الحسابية لاستجابات مفردات العينة.

(٢) تشير إلى قيمة الفروق بين الأوساط الحسابية .

تُشير نتائج الجدول رقم (١٣) الى ما يلي :

- أن الفروق المعنوية التي أظهرها تحليل التباين بين المستويات الإدارية تقع بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى من جانب ، والإدارة التنفيذية من جانب آخر لصالح الإدارة العليا والإدارة الوسطى .

- أن هناك فروق معنوية من واقع قيم الأوساط الحسابية بين الوظائف النمطية والإدارة التنفيذية لصالح الوظائف النمطية .
- سنوات الخدمة :

يعرض الجداول رقم (١٤) نتائج إختبار توكي للمقارنات المتعددة بين فئات مدة الخبرة .
جدول رقم (١٤)
نتائج اختبار توكي لمتغير الانماط القيادية بين فئات مدة الخبرة

بيان	أقل من ٥ سنوات	٥ أقل من ١٠ سنوات	١٠ أقل من ١٥ سنة	١٥ سنة فأكثر
أقل من ٥ سنوات	4.8023 ^(١)	.11931 ^(٢)	.12112 ^{(٢)*}	.01573
٥ أقل من ١٠ سنوات		4.6830 ^(١)	.00181	.10358 ^{(٢)*}
١٠ أقل من ١٥ سنة			4.6812 ^(١)	.10539 ^{(٢)*}

(* تشير إلى معنوية الفروق بين المستويات الوظيفية .

(١) تشير إلى قيم الأوساط الحسابية لاستجابات مفردات العينة.

(٢) تشير إلى قيمة الفروق بين الأوساط الحسابية .

تُشير بيانات الجدول رقم (١٤) الى ما يلي :

- أن الفروق المعنوية التي أظهرها تحليل التباين من واقع قيم الأوساط الحسابية تقع بين فئة الخبرة (أقل من ٥ سنوات) والفئتين (٥ - أقل من ١٠ سنوات) ،
- (١٠ - أقل من ١٥ سنة) ، وكانت هذه الفروق لصالح الفئة الأولى .
- أن هناك فروق معنوية بين فئتي الخبرة (٥ - أقل من ١٠ سنوات) ، (١٠ - أقل من ١٥ سنة) و مدة الخبرة (١٥ سنة فأكثر) وذلك لصالح الفئتين الأوليتين

٢- الاخفاقات التنظيمية:

- يعرض هذا الجزء مناقشة نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بمتغير الاخفاقات التنظيمية ، وقد آثرت مناقشة النتائج على المستويات الإدارية (العليا - الوسطى - الاشرافية - الوظائف النمطية) ، وذلك على النحو التالي :
- أ- إجراء الإحصاءات الوصفية باستخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية .
- ب- إجراء الإحصاءات الإستدلالية لبيان مدى معنوية الفروق بين قيم الأوساط الحسابية ، باستخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه .
- ج- إجراء إختبار توكي للمقارنات المتعددة لتحديد مصدر التمايز بين المستويات الإدارية فى الاخفاقات التنظيمية ، وذلك فى حال معنوية نتائج التباين .
- أ- الإحصاءات الوصفية :

يوضح الجدول رقم (١٥) نتائج قياس إدراك مفردات العينة لأبعاد متغير الاخفاقات التنظيمية باستخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية .

جدول رقم (١٥)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد متغير الاخفاقات التنظيمية وفقاً للمستويات الإدارية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	بيان	المتغير
.39074	4.4561	38	الإدارة العليا	الاخفاقات التنظيمية
.38556	4.4522	78	الإدارة الوسطي	
.53211	4.4511	115	الإدارة الإشرافية	
.46383	4.4377	139	الوظائف النمطية	
.49524	4.4577	370	الاجمالي	

تشير بيانات الجدول السابق الى ما يلى :

- تتقارب الى حد كبير قيم الوسط الحسابي لكل من الإدارة العليا والإدارة الوسطى فيما يخص الاخفاقات التنظيمية بقيم قدرها ٤.٤٥٦ للإدارة

العليا ، ٤.٤٥٢ للإدارة الوسطى ، ثم تأتي الإدارة الاشرافية والنمطية بوسط حسابي ٤.٤٥١١ ، ٤.٤٣٧٧ .

- من خلال النتائج السابقة نستنتج ان الادارة العليا هي تتأثر بشكل كبير من الاخفاقات التنظيمية ثم الادارة الوسطي ثم الاشرافية واخيراً النمطية وهي تتماشى مع التسلسل الهرمي للمستويات الوظيفية .

ب - الاحصاءات الاستدلالية :

للتعرف على معنوية النتائج السابقة ، تم إجراء تحليل التباين أحادي الإتجاه ، الذي يوضح نتائجه الجدول رقم (١٦) .

جدول رقم (١٦)

تحليل التباين أحادي الإتجاه لمتغير الاخفاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية

بيان	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	F المحسوبة	P	الدالة
الاخفاقات التنظيمية	بين المجموعات	3	.087	.029	.117	.950	غير معنوية
	داخل المجموعات	366	90.416	.247			
	الكلية	369	90.503				

بدراسة مكونات نموذج تحليل التباين احادي الإتجاه لتحديد معنوية النتائج السابقة ، يتضح عدم وجود فروق جوهرية بين قيم الاوساط الحسابية للمستويات الإدارية ، وأن الفروق ترجع فقط الى أثر الصدفة .

أختبارات الفروض :

▪ إختبار الفرض الفرعى الاول:

ينص الفرض على ما يلى :

يوجد أثر ذو دلالة معنوية للقيادة التبادلية على الاخفاقات التنظيمية.

لإختبار هذا الفرض ، قام الباحث بإجراء تحليل الإنحدار البسيط ، الذى يوضح نتائجه الجدول رقم (١٧) .

جدول رقم (١٧)

نتائج تحليل الانحدار البسيط للقيادة التبادلية على الاخفاقات التنظيمية

المعالم	القيمة المقدره B	الخطأ المعياري	معامل الخطأ المعياري Beta	T المحسوبة	P	الدلالة الإحصائية
الجزء الثابت	3.624	.099		36.644	.000	معنوية
القيادة التبادلية	.139	.024	.298	5.903	.000	معنوية
معامل الارتباط $(R) = 0.298$ معامل التحديد $(R^2) = 0.089$ الخطأ المعياري للنموذج 0.19483						
قيمة اختبار $(F) = 34.848$ درجة الحرية $(1, 358)$ مستوى الدلالة = 0.000 دالة عند 0.01						

توضح بيانات الجدول السابق ما يلى :

- يوجد أثر معنوى للقيادة التبادلية كإحدى أبعاد انماط القيادة على الاخفاقات التنظيمية .
- بلغ معامل الإرتباط بين القيادة التبادلية والاخفاقات التنظيمية ٢٩.٨% وهى نتيجة دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠١

- وفقاً لمعامل التحديد (R^2) فإن القيادة التبادلية تُفسر ٨.٩% من التغيير الكلي في المتغير التابع المتمثل في الاخفاقات التنظيمية ، وهي نسبة ضعيفة جداً تعكس أثر معنوي بسيط لهذا البُعد ، وباقى النسبة ٩١.٢% ترجع الى قيمة الخطأ العشوائى في المعادلة ، أو ربما لعدم إدراج أبعاد أخرى في نموذج الإنحدار .
- بلغت قيمة (F) المحسوبة ٣٤.٨٤٨ وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٠١ ، وتُشير الى جودة وصحة النموذج وإمكانية الإعتماد عليه نسبياً ، وأنه يمكن تطبيق نموذج أثر السابق في التنبؤ الاخفاقات التنظيمية من خلال القيادة التبادلية.
- بناءً على هذه النتيجة ، يمكن قبول الفرض الفرعى الأول ورفض فرض العدم .

▪ إختبار الفرض الفرعى الثاني:

ينص الفرض على ما يلى :

يوجد أثر ذو دلالة معنوية للقيادة التحويلية علي الاخفاقات التنظيمية لإختبار هذا الفرض ، قام الباحث بإجراء تحليل الإنحدار البسيط ، الذى يوضح نتائجه الجدول رقم (١٨) .

جدول رقم (١٨)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر القيادة التحويلية على الاخفاقات التنظيمية

المعالم	القيمة المقدره B	الخطأ المعياري	معامل الخطأ المعياري Beta	T المحسوبة	P	الدلالة الإحصائية
الجزء الثابت	3.475	.093		37.369	.000	معنوية
القيادة التحويلية	.177	.022	.385	7.897	.000	معنوية
معامل الارتباط $(R) = 0.385$ معامل التحديد $(R^2) = 0.146$ الخطأ المعياري للنموذج 0.18835						
قيمة اختبار $(F) = 62.356$ درجة الحرية $(1, 358)$ مستوى الدلالة = 0.000 دالة عند 0.01						

تُشير بيانات الجدول السابق الى النتائج التالية :

- يوجد أثر معنوي القيادة التحويلية كإحدى أبعاد الانماط القيادية على الاخفاقات التنظيمية .
- بلغ معامل الارتباط بين القيادة التحويلية و الاخفاقات التنظيمية ٣٨.٥% وهي نتيجة دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠١ .
- وفقاً لمعامل التحديد (R^2) فإن القيادة التحويلية تُفسر ١٤.٦% من التغير الكلي في المتغير التابع المتمثل في الاخفاقات التنظيمية ، وهي نسبة ضعيفة جداً تعكس أثر معنوي بسيط لهذا البُعد ، وبقى النسبة ٨٥.٤% ترجع الى قيمة الخطأ العشوائي في المعادلة ، أو ربما لعدم إدراج أبعاد أخرى في نموذج الإنحدار .
- بلغت قيمة (F) المحسوبة ٢٦.٣٦٥ وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١ ، وتُشير الى جودة وصحة النموذج وإمكانية الإعتماد عليه

نسبياً ، وأنه يمكن تطبيق نموذج أثر السابق في التنبؤ الاخفاقات التنظيمية من خلال القيادة التحويلية، وأن المعلومات والتعهدات المتبالة بينهم هي معلومات وتعهدات صادقة ويمكن الإعتماد عليها .

- بناءً على هذه النتيجة ، يمكن قبول الفرض الفرعي الثاني ورفض فرض العدم .

▪ إختبار الفرض الفرعي الثالث:

ينص الفرض على ما يلي :

يوجد أثر ذو دلالة معنوية للقيادة الاستراتيجية علي الاخفاقات التنظيمية.

لإختبار هذا الفرض ، قام الباحث بإجراء تحليل الإنحدار البسيط ، الذي يوضح نتائجه الجدول رقم (١٩) .

جدول رقم (١٩)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر للقيادة الاستراتيجية علي الاخفاقات التنظيمية

المعالم	القيمة المقدره B	الخطأ المعياري	معامل الخطأ المعياري Beta	T المحسوبة	P	الدلالة الإحصائية
الجزء الثابت	3.336	.149		22.330	.000	معنوية
القيادة الاستراتيجية	.213	.037	.294	5.829	.000	معنوية
معامل الارتباط $(R) = 0.249$ معامل التحديد $(R^2) = 0.084$ الخطأ المعياري للنموذج 0.19505						
قيمة اختبار $(F) = 33.973$ درجة الحرية $(1, 358)$ مستوى الدلالة $= 0.000$ عند 0.01						

تعكس بيانات الجدول السابق ما يلي :

- يوجد أثر معنوي للقيادة الاستراتيجية أحد أبعاد الانماط القيادية على الاخفاقات التنظيمية .
 - بلغ معامل الارتباط بين القيادة الاستراتيجية والاخفاقات التنظيمية ٢٤.٩% وهي نتيجة دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠١ .
 - وفقاً لمعامل التحديد (R^2) فإن القيادة الاستراتيجية تُفسر ٨.٤% من التغير الكلي في المتغير التابع المتمثل في الاخفاقات التنظيمية ، وهي نسبة ضعيفة جداً تعكس أثر معنوي بسيط لهذا البُعد ، وباقى النسبة ٩١.٦% ترجع الى قيمة الخطأ العشوائى فى المعادلة ، أو ربما لعدم إدراج أبعاد أخرى فى نموذج الإنحدار .
 - بلغت قيمة (F) المحسوبة ٣٣.٩٧٣ وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١ ، وتُشير الى جودة وصحة النموذج وإمكانية الإعتماد عليه نسبياً ، وأنه يمكن تطبيق نموذج أثر السابق فى التنبؤ الاخفاقات التنظيمية من خلال الرؤية والرسالة واهداف المنظمة.
 - بناءً على هذه النتيجة ، يمكن قبول الفرض الفرعى الثالث ورفض فرض العدم.
- إختبار الفرض الرئيس :
- ينص الفرض على مايلى :
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للانماط القيادية على الاخفاقات التنظيمية .
- بغرض معرفة علاقة بين أبعاد الانماط القيادية والاخفاقات التنظيمية ، قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار المتعدد لبيان درجات وأولويات أثر هذه الأبعاد مع تحديد معنوية الأثر ، الذى يعرض نتائجه الجدول رقم (٢٠) .

جدول رقم (٢٠)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لأثر أبعاد الانماط القيادية على الاخفاقات التنظيمية

المعلم	القيمة المقدره B	الخطأ المعياري	معامل الخطأ المعياري Beta	T المحسوبة	P	الدلالة الإحصائية
الجزء الثابت	2.331	.174		13.430	.000	معنوية
القيادة التبادلية	.101	.022	.215	4.651	.000	معنوية
القيادة التحويلية	.141	.021	.307	6.619	.000	معنوية
القيادة الاستراتيجية	.081	.022	.172	3.767	.000	معنوية
معامل الارتباط (R) = 0.525 التحديد (R ²) = 0.276 الخطأ المعياري للنموذج 0.17445						
قيمة اختبار (F) = 33.758 درجة الحرية = (4 ، 355) مستوى الدلالة = .000 دالة عند 0.01						

يُشير الجدول السابق الى ما يلي :

- معنوية نموذج الإنحدار المتعدد المتدرج لأثر جميع أبعاد الانماط القيادية على الاخفاقات التنظيمية ، وإن تباينت درجات وألويات أثر كل بُعد عن الآخر ، حيث جاءت درجات الأثر وفقاً لقيم (T) المحسوبة كما يلي :

١ - القيادة التحويلية ٦.٦١٩

٢ - القيادة التبادلية ٤.٦٥١

٣ - القيادة الاستراتيجية ٣.٨١٠

- أن أبعاد الانماط القيادية ذات الأثر المعنوي على الاخفاقات التنظيمية وفقاً لمعامل التحديد (R^2) تُفسر ٢٧.٦% من التغير الكلي في المتغير التابع المتمثل في الاخفاقات التنظيمية ، وباقي النسبة ٧٢.٤% ترجع الى قيمة الخطأ العشوائي في المعادلة ، أو ربما لعدم إدراج أبعاد أخرى انماط القيادة كان من المفروض إدراجها ضمن نموذج الإنحدار .

إذن في ضوء نتائج التحليل السابق ، يمكن قبول الفرض الرئيس ورفض فرض العدم .

مناقشة نتائج الدراسة في ضوء مدي إتفاقة وإختلافه مع الدراسات السابقة :

- الانماط القيادية :

أظهرت نتائج الدراسة أن توجد فروق بين الفئات العمرية ، حيث يزيد الوسط الحسابي للفئة العمرية (٥٠ سنة فأكثر) عن الفئات العمرية الأخرى ، مما يشير الى وجود أثر للعمر على الانماط القيادية ، توجد أيضاً فروق بين فئتي الذكور والإناث ، حيث يزيد الوسط الحسابي لفئة الإناث عن نظيره في فئة الذكور ، مما يشير الى وجود أثر لعامل النوع على الانماط القيادية ،توجد فروق بين المستويات الإدارية حيث يزيد الوسط الحسابي للإدارة العليا عن باقي المستويات الإدارية ، مما يشير الى وجود أثر للمستوى الإداري على الانماط القيادية ، توجد فروق بين فئات سنوات الخبرة حيث يزيد الوسط الحسابي لفئة (أقل من ٥ سنوات) عن باقي الفئات الأخرى ، مما يشير الى وجود أثر للخبرات الحديثة والمتجددة على الانماط القيادية .واتفقت هذه النتائج مع دراسة كلاً من (عميره: ٢٠١٧) ، (Brenyah & Tetteh:2016)

- الاخفاقات التنظيمية:

عدم وجود فروق جوهرية بين قيم الالوساط الحسابية للمستويات الإدارية واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Amankwah–Amoah, 2016)

من خلال ما سبق يعرض الباحث التوصيات من خلال نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها كما يلي:

توصيات البحث :

يعرض الباحث فيما يلي قائمة تتضمن ربط أهم نتائج البحث التي توصل إليها الباحث بالتوصيات المقترحة بشأنها ، بجانب خطة العمل Action Plan لتنفيذ التوصيات ، كما يلي : جدول رقم (٢١)

خطة العمل بتوصيات البحث

م	النتائج	التوصيات المقترحة	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	آليات التنفيذ
١	أوضحت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية للقيادة التبادلية علي الاخفاقات التنظيمية	- الإهتمام بتكوين صف ثان من مديري المستقبل في الوظائف النمطية ممن لديهم توجه نحو بناء علاقات تبادلية تُسهم في تحسين وتطوير الأداء في الشركة - تشجيع العمل الجماعي وإنشاء وتنظيم وتطوير فرق العمل بما يساعد على زيادة فاعلية الإتصالات والتفاعلات والعلاقات المباشرة بين الأعضاء والقائد.	المديرون والرؤساء المباشرين في إداراتهم وأقسامهم	- عقد إجتماعات ولقاءات دورية بين المديرين والعاملين - المساواة بين جميع العاملين في الحقوق والواجبات - إعداد ميثاق أخلاقي للشركة مصر القابضة للتأمين. - توفير أنشطة إجتماعية رسمية تساعد على تحقيق التواصل والترابط بين العاملين وبعضهم البعض من حفلات - مصايف - تقديم مساعدات مالية في مناسبات مختلفة - إحتفالات تكريم بالترقيات والتقاعد

م	النتائج	التوصيات المقترحة	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	آليات التنفيذ
٢	أشارت نتائج الدراسة الميدانية الى وجود أثر ذو دلالة معنوية للقيادة التحويلية علي الاخفاقات التنظيمية	<p>- خلق مناخ تنظيمي يتسم بالثقة التنظيمية بين كافة العاملين في كافة المستويات الإدارية والوظيفية ويتنوع الخبرات الزمنية على تكوين علاقات إنسانية قائمة على المصالح بين العاملين في شركات القابضة للتأمين.</p> <p>- مشاركة العاملين في إبداء الآراء والمقترحات وصناعة القرارات</p> <p>- تشجيع العاملين على إستبدال المفاهيم السلبية التي تعتمد على تلقى الأوامر وتنفيذها بمفاهيم تقوم على المبادرة وتحمل المسؤولية والمخاطرة والإستقلالية بغرض التغلب على الاخفاقات التنظيمية.</p>	إدارة تنمية الموارد البشرية	<p>- إعداد وتنفيذ برامج تدريبية تركز على العمل الجماعي بناء فرق العمل</p> <p>- تحديث بطاقات الوصف الوظيفي على أساس مهام فريق العمل وليس توصيف لوظيفة كل شخص</p> <p>- إستبدال نظام الحوافز على أساس الإنجازات الفردية بنظام يعتمد على أداء الفريق ككل</p>

م	النتائج	التوصيات المقترحة	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	آليات التنفيذ
٣	أشارت النتائج الى وجود أثر للقيادة الاستراتيجية علي الاخفاقات التنظيمية.	<ul style="list-style-type: none"> - التعرف على أهداف والرؤية والرسالة لدي العاملين والوقوف على مسببات عدم الرضا والإستياء. - تخفيف الضغوط الناتجة عن القلق والتوتر. - الحد من تخفيض حجم العمالة إلا في حالات الضرورة القصوى. - علاج مشاكل غياب العاملين والإنقطاع عن العمل فور حدوثها وتكرارها. - إدراج أبعاد الانماط القيادية كعوامل تقييم للعاملين في نماذج تقييم الأداء للوظائف القيادية والإشرافية والنمطية 	<ul style="list-style-type: none"> إدارة الموارد البشرية - المدبرون والرؤساء المباشرين في إداراتهم وأقسامهم 	<ul style="list-style-type: none"> عقد إجتماعات ولقاءات مفتوحة وبصفة دورية مع العاملين إستخدام إستقصاءات الرأى الإتجاهات للتعرف على آراء ووجهات نظر العاملين بشركات التامين نحو أى تغيير تسعى إدارة الشركة فى تطبيقه فى مجالات العمل المختلفة إجراء مقابلات خروج Exit Interview لمن يرغب من العاملين فى ترك العمل للوقوف على المسببات ومحاولة علاجها بغرض خفض تقلبات العمالة -إعداد وتنفيذ برامج تدريبية للقيادات العليا والوسطى والتنفيذية لإكتساب وتنمية مهارات القيادة والنمط القيادى الفعال

البحوث المستقبلية :

- دراسة نفس الدراسة على التامينات الاجتماعية الحكومية والخاصة.
- معرفة العلاقة بين الانماط القيادية والغطسة التنظيمية .

المراجع العربية :

- أحمد، أشرف السعيد والفقير، محمد هادي، "القيادة الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية: دراسة ميدانية بجامعة نجران"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، الجزء ١، العدد ١٤٦، ٢٠١١م.
- ثابت، رائد حماد "درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعة الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتطوير أداء أعضاء الهيئة التدريسية"، رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٣م.
- جلاب، إحسان دهش: "إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ٢٠١١.
- الطائي، علي حسون، حسين، ضياء محمد، محمد، نسرين جاسم، "دور القيادة الاستراتيجية في عمليات إدارة المعرفة"، دراسة تشخيصية في ديوان وزارة النفط - دائرة المشاريع، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد ٦١، المجلد ١٧، ٢٠١١.
- محمود السيد، ٢٠٠٦ مبادئ الإدارة - مدخل وظيفي، دار ماس للطباعة.
- مسعود، جبران، (١٩٩٢)، "الرائد معجم لغوي عصري"، ط٧، دار العلم للملايين، بيروت.
- ملائكة ، عبدالعزيز محمد، مبادئ ومهارات القيادة والادارة، دار العلم، جدة، ٢٠٠٧.
- هيوز، ريتشارد وبيتي، كاترين، كيف تصبح قائداً استراتيجياً، ترجمة: معين الإمام، الرياض، مكتبة العبيكان، ٢٠٠٦.

المراجع الأجنبية :

- Amankwah-Amoah, Joseph, (2016),"An Integrative Process Model of Organisational Failure", *Journal of Business Research*, No, 69, pp.3388–3397.
- Arasti, Zahra, (2011),"An Empirical Study on the Causes of Business Failure in Iranian Context", *African Journal of Business Management*, Vol. 5, No17, pp. 7488-7498.
- Borden, Lauren., Levy, Paul E & Silverman, Stanley B, (2017),"Leader Arrogance and Subordinate Outcomes: the Role of Feedback Processes", *Springer Science+Business Media New York*, No.23, pp.1-20.
- Catino, Maurizio, (2013),”*Organizational Myopia Problems of Rationality and Foresight in Organizations*”, Cambridge university press Cambridge University Press, New York.
- Catino, Maurizio, (2013),”*Organizational Myopia Problems of Rationality and Foresight in Organizations*”, Cambridge university press Cambridge University Press, New York.
- Da Silveira, Alexander Di Miceli, (2013),"The Enron Scandal a Decade Later: Lessons Learned?", *Homo Oeconomicus*, Vol.30, No.3, pp.315-347.
- Gerstrø, Anna & Isabell, Lynn a, (2015),"Understanding Bankruptcy: How Members of a Bankrupted Bank Construe Organizational Death", *Illness, Crisis & Loss*, Vol. 23, No.2. pp. 129–174.
- Guillot, W. Michael, Strategic Leadership, Defining the Challenge Air & Space Power Journal Vol., 17, No. 4, 2003.
- Harvey, G., Hyde, P., Naomi Fulop, Nigel Edwards, Jan Filochowski, Walshe, K, (2006), Recognising, understanding and addressing Performance Problems in Healthcare Organisations Providing Care to NHS Patients, *Working paper*.
- Háša, Stanislav & Brunet-Thornton, Richard, (2017),”*Impact of Organizational Trauma on Workplace Behavior and Performance*”, IGI Global, Pennsylvania
- Heinke, Røbken, (2007),"Leadership Turnover among University Presidents", *Management* , Vol. 18, Issue. 2, pp. 138-152.

- Hitt, Michael, A. Ireland, R. Duane. The Essance of Strategic Leadership: Managing Human and Social Capital. Journal of Leadership & Organizational Studies, Vol. 9, No. 1, 2002.
- [Hormann](#), [Shana](#) & [Vivian](#), [Pat](#), (2005),"Toward an Understanding of Traumatized Organizations and How to Intervene in Them", *Sage Journal*, Vol.1, No.3, pp.159-169.
- [Hormann](#), [Shana](#) & [Vivian](#), [Pat](#), (2005),"Toward an Understanding of Traumatized Organizations and How to Intervene in Them", *Sage Journal*, Vol.1, No.3, pp.159-169.
- Hoyrup, Steen, (2004),"Reflection as a Core Process in Organisational Learning", *The Journal of Workplace Learning* Vol. 16 No. 8, pp. 442-454.
- Lee, Yuan – Puen & Chen, Shin – Hao. A Study of the Correlations Model Between Strategic Leadership and Business Execution – An Empirical Research of Top Managers of Small and Medium Enter Prises In Taiwan “Proceedings of the 13 The Asia Pacific Management Conference” Melbourne Australia, 2007.
- Mellahi, Kamel & Wilkinson, Adrian, (2004),"Organizational Failure: a Critique of Recent Research and a Proposed Integrative Framework", *International Journal of Management Reviews*, Volu 5/6 ,Issue.1 pp. 21–41 .
- Mellahi, Kamel & Wilkinson, Adrian, (2010)," Managing and Coping with Organizational Failure: Introduction to the Special Issue", *Group & Organization Management*, Vol .35, No.5, pp.531–541.
- Mone, Mark A., Mckinley, William & Barker, Vincent L,(1998), “Organizational Decline and Innovation: a Contingency Framework”, *Academy of Management Review* , Vol. 23, No. 1, pp.115-132
- Mungonge, Goliatath “A Case Study of Strategic Leadership In the Creation & Development of Aprvately Owned Newspaper In Zambia”, Maser of Business Administration, 2007.
- Musteen, Martina., Liang, Xin & Barker, Vincent L, (2011),"Personality, Perceptions and Retrenchment Decisions of Managers in Response To Decline: Evidence From a Decision-Making Study", *the Leadership Quarterly*, No.22, pp.926-941 .

- Par, BgenPaul. R. Hussey. Canadian Forces Strategic Leadership in Theory and Practice, 2000.
- Pisapia, John, The Strategic Leader – New Tactics for A Globalizing World. Information Age Publishing, USA, 2009.
- [Ravaghi H.](#), [Mannion R.](#) & [Sajadi HS](#), (2015), "Organizational Failure in an NHS Hospital Trust: a Qualitative Study", *Health Care Manag (Frederick)*, Vol. 34, No.4, pp.367-375.
- Silverman, Stanley B & Johnson, Russell E. & Carr, Icole McConnell, (2012), "Arrogance: A Formula for Leadership Failure", *The Industrial-Organizational Psychologist*, Vol. 50 No. 1, pp. 21-28.
- Sinarti & Sembiring, Tia Maria, (2015), " Bankruptcy Prediction Analysis of Manufacturing Companies Listed in Indonesia Stock Exchange", *International Journal of Economics and Financial*, No.5, pp.354-359.
- Sundermeier, J. Gersch, M. (2015), "Organizational Hubris in Entrepreneurial ICT Setting", *Proceedings der 12. Internationalen Tagung Wirtschaftsinformatik* ,Osnabrück.
- Sundermeier, J. Gersch, M. (2015), "Organizational Hubris in Entrepreneurial ICT Setting", *Proceedings der 12. Internationalen Tagung Wirtschaftsinformatik* ,Osnabrück.
- Suttmoeller, Michael, (2014), "*The Role of Leadership and other Factors in The Organizational Death of Domestic Far-Right Extremist Organizations*", Doctoral thesis, Criminal Justice, Michigan State University.
- Taylor, Shauna, (2001), "*The Impact of Downsking Strategies and Processes on Ontario Academic Research Libraries*", Doctoral thesis, Information Studies University of Toronto.
- Tomer ,John F. (1992), "The Social Causes of Economic Decline: Organizational Failure and Redlining", *Review of Social Economy*, Vol.50, No.1, pp.61-81.
- Tripathi, Abhishek, (2014), "Globalization and Downsizing in India", *International Journal of Multidisciplinary and Current Research*, Vol.2, pp.932-939.
- Weitzman, Felix, (2014), "*Organizational Longevity as a Predictor of Organizational Learning, Organizational Identity,*

Organizational Innovation, and Fiscal Conservatism”, Doctoral thesis, Colorado State University

– Robbins , S . P ., organizational Behavior 7th . ed .(prentice Hall , New jersey :2003).

– Warnecke, Dennis, (2013),”**Emotions and Learning from Terminated R&D Projects – A Multiple-Case Study Research**”, Doctoral thesis, Technical University.

– Edmondson, Amy C. (2011),”Strategies For Learning From Failure.” **Harvard Business Review**, Vol.89, No. 4 .

– Slutzky. Perla Yael, (2012),”**Measuring Employee Perceptions of Organizational Tolerance for Failure**”. Master Thesis, San José State University.

– Lorenz, Annika, (2014),”Your Fault or Mine? The Impact of Organizational Learning from Product-Related Failure on Innovation Strategy”, **Druid Society Conference**.

– Zentner, Aeron, (2016),”Analyzing Failure: A Cornerstone For Growth”, **Innovation, and Change**, <https://Ssrn.Com/=2833199> , pp.1-4.