

جمهورية مصر العربية



معهد التخطيط القومي

الدراسات العليا

دور القيادة الرشيدة في تحسين الأداء السياقي "دراسة تطبيقية على قطاع الأمانة العامة بوزارة المالية"

رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات درجة الماجستير الأكاديمي في
" التخطيط والتنمية "

إعداد الباحثة

ولاء خليل حسن حسانين

إشراف

أ.د / ايمان محمد منجي

أستاذ إدارة الأعمال بمركز التخطيط الاجتماعي والثقافي

بمعهد التخطيط القومي



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ﴾

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

(سورة هود - الآية ٨٨)

Arab Republic of Egypt



Institute of National Planning

Postgraduate Studies

Role of Agility leadership in enhancing Contextual Performance

" Applied research on the secretariat section of the Ministry of Finance"

"A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the Academic master's degree in planning and development"

Prepared by:

Walaa Khalil Hassan Hassanein

Supervisor:

**Prof. Dr. Eman Mohamed Monagy
Professor of Business Administration
Social and Cultural Planning Center,
Institute of National Planning**

إهداء

إلى من كان لهم الفضل بعد الله سبحانه وتعالى في بلوغي هذه المرحلة،
إلى من دعموني بالكلمة، وبالدعاء، وبالصبر،
إلى أمي العزيزة وأبي أطل الله في عمرهما، هم مصدر العطاء والسكينة،
إلى أسرتي الكريمة وإخوتي،
أهدي هذا الجهد المتواضع عرفاناً بجميلهم وفضلهم بدعاء لي
بالتوفيق،

كما أهدي هذا العمل إلى كل من علّمني حرفاً،
وإلى من كان لهم أثر في إثراء علمي ومعرفتي،
راجيةً من الله أن ينفع بهذا العمل، وأن يجعله خالصاً لوجهه الكريم.

شكر وتقدير

أتقدم بالشكر والتقدير الي الله العلي القدير الذي ألهمني لأعداد الرسالة والتي ارجو ان تكون مرجعا مفيدا للخبراء والباحثين في مجال التخطيط والتنمية وان ينفع الله بنا دائما.

كما أتوجه بأسمى آيات الشكر والعرفان إلى والدتي الحبيبة ووالدي الكريم وأسرتي الغالية، على دعمهم الكبير ومساندتهم الدائمة لي في كل خطوة من خطواتي العلمية والعملية.

وجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذة الدكتورة / ايمان محمد منجي المشرفة على هذه الرسالة، لما قدمته لي من توجيهات علمية قيّمة، ومتابعة مستمرة، ودعم متواصل خلال مراحل إعداد هذه الدراسة، فلها مني كل الشكر والتقدير والاحترام.

كما أتوجه بخالص الشكر إلى الأستاذة الدكتورة / نهى محمد الخطيب ، الأستاذة الدكتورة/ هبة صالح مغيب أعضاء لجنة المحكمين على ما بذلوه من جهد كريم لإثراء هذا العمل بملاحظاتهم وتوجيهاتهم البناءة.

ويطيب لي أن أتقدم بخالص التقدير إلى وزارة المالية، وخاصة قطاع الأمانة العامة، على تعاونهم الكريم وسماحهم لي بجمع البيانات من العاملين بالوزارة، مما كان له أثر بالغ في إنجاز هذا البحث على الوجه المطلوب.

كما أتوجه بجزيل الشكر إلى الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء لمنحي التصريح اللازم لجمع البيانات الخاصة بهذه الدراسة.

ولا يفوتني أن أتوجه بخالص الامتنان إلى جميع المشاركين في الاستبانة من العاملين بوزارة المالية، الذين أبدوا تعاونًا كبيرًا وساهموا بإجاباتهم وملاحظاتهم في إثراء نتائج هذه الدراسة.

وأعبر كذلك عن خالص التقدير لـ إدارة معهد التخطيط القومي على ما وفرتة من بيئة علمية محفزة ودعم بحثي متميز.

ولكل من قدّم لي يد العون، أو كلمة دعم، أو دعوة صادقة، جزاه الله عني خير الجزاء، وجعل ما قدمه في ميزان حسناته.

راجيةً من الله أن يجعل هذا العمل خالصًا لوجهه الكريم، وأن ينفع به كل من يسعى للعلم والمعرفة.

المستخلص

المستخلص

عنوان الرسالة: دور القيادة الرشيدة في تحسين الأداء السياقي - دراسة تطبيقية على قطاع الأمانة العامة بوزارة المالية

الباحثة: ولاء خليل حسن حسانين **المشرف:** ا.د/ إيمان محمد منجي **الدرجة العلمية:** ماجستير
في التخطيط والتنمية **الجهة المانحة:** معهد التخطيط القومي
السنة: 2026

استهدفت الدراسة التعرف على أثر القيادة الرشيدة في تحسين الأداء السياقي داخل قطاع الأمانة العامة بوزارة المالية، من خلال تحليل العلاقة بين أبعاد القيادة الرشيدة (التواضع، الثقة، الموضوعية، الصبر، الهدوء، الحكمة) كمتغير مستقل، ومستوى الأداء السياقي للعاملين كمتغير تابع، في ضوء سعي الدولة لتطوير الأداء المؤسسي وتحسين كفاءة القيادات الحكومية بما يتوافق مع مستهدفات رؤية مصر 2030.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من (106) قيادي وموظفين. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامجي SPSS و AMOS لاختبار الإحصائية وعلاقات التأثير بين المتغيرات.

تضمنت الدراسة استعراضاً لأبرز المفاهيم المرتبطة بالقيادة الرشيدة والأداء السياقي الي جانب مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة، الإجراءات الميدانية للدراسة والتحليل الإحصائي للعلاقات بين متغيرات البحث.

توصلت الدراسة الي عدة نتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي إيجابي بين القيادة الرشيدة والأداء السياقي، حيث تبين أن أبعاد الثقة، التواضع، والحكمة هي الأكثر تأثيراً في تعزيز التعاون والمبادرة والالتزام داخل بيئة العمل. كما أكدت النتائج أن تبني القيادة الرشيدة يسهم في تحسين المناخ الوظيفي، وزيادة الإنتاجية، ورفع درجة الانتماء المؤسسي.

قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أبرزها: ضرورة نشر ثقافة القيادة الرشيدة بين القيادات الحكومية، وتصميم برامج تدريبية متخصصة لتطوير مهارات القائد الرشيق في مجالات الاتصال وإدارة التغيير، ودمج مفاهيم الرقابة التنظيمية في سياسات الإصلاح الإداري لتحقيق أداء حكومي أكثر فاعلية واستدامة.

الكلمات الدالة: القيادة الرشيدة - الأداء السياقي - الرقابة التنظيمية - الأداء المؤسسي .

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة

تأتي هذه الدراسة في إطار الجهود المستمرة لتطوير الجهاز الإداري للدولة المصرية وتحقيق كفاءة الأداء الحكومي، بما يتماشى مع أهداف رؤية مصر 2030، وقد برزت الحاجة إلى أنماط قيادية حديثة تتسم بالمرونة وسرعة الاستجابة للمتغيرات، ومن أهمها القيادة الرشيقة التي تُعد أحد المداخل المعاصرة لتحقيق التميز المؤسسي وتعزيز الأداء السياقي للعاملين في المؤسسات الحكومية.

تهدف الدراسة إلى تحليل دور القيادة الرشيقة في تحسين الأداء السياقي داخل قطاع الأمانة العامة بوزارة المالية، من خلال دراسة العلاقة بين أبعاد القيادة الرشيقة (التواضع، الثقة، الموضوعية، الصبر، الهدوء، الحكمة) كمتغير مستقل، ومستوى الأداء السياقي للعاملين كمتغير تابع.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من (106) قيادي وموظفين بالقطاع محل الدراسة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامجي SPSS و AMOS لاختبار العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين المتغيرات. تضمنت الدراسة خمسة فصول رئيسية جاءت على النحو التالي:

الفصل الأول بعنوان الإطار المنهجي للدراسة، وتناول مشكلة الدراسة وأهدافها وأهميتها وتساؤلاتها، إلى جانب تحديد منهجية البحث وحدوده الزمنية والمكانية، كما استعرض أبرز الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة. ويُعد هذا الفصل بمثابة الأساس الذي انطلقت منه الدراسة، حيث وضع الإطار العام والمنهجي الذي استندت إليه بقية الفصول.

الفصل الثاني بعنوان القيادة الرشيقة - المفاهيم والأطر النظرية، وتناول تطور مفهوم القيادة الرشيقة ونشأتها في الفكر الإداري المعاصر، مع استعراض خصائص القائد الرشيق وأبعاده الأساسية مثل التواضع، والثقة، والهدوء، والحكمة، كما عرض أبرز النماذج النظرية التي تناولت هذا النمط القيادي ودوره في تحسين الأداء التنظيمي، وسلط الضوء على العلاقة بين القيادة الرشيقة والرشاقة التنظيمية بوصفها مدخلاً لتحقيق المرونة المؤسسية والتكيف مع المتغيرات.

الفصل الثالث بعنوان الأداء السياقي ومحدداته في بيئة العمل، وتناول المفهوم النظري للأداء السياقي وأبعاده المتمثلة في التعاون، والمبادرة، والانضباط، والالتزام التنظيمي، مع توضيح الفروق الجوهرية بين الأداء السياقي والأداء المهامي، والعوامل المؤثرة في كل منهما، كما تناول دور القيادة الرشيقة في تعزيز السلوكيات السياقية الإيجابية داخل المؤسسات الحكومية من خلال تشجيع بيئة عمل داعمة ومحفزة للابتكار والمشاركة.

الفصل الرابع بعنوان الإجراءات الميدانية والتحليل الإحصائي للدراسة التطبيقية، وتناول منهجية تنفيذ الدراسة الميدانية، وتصميم أداة البحث، وخصائص العينة، وأسلوب تحليل البيانات، كما عرض النتائج الإحصائية المتعلقة بدرجات القيادة الرشيدة ومستوى الأداء السياقي لدى العاملين، وناقش العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين المتغيرات باستخدام تحليل الانحدار ونموذج المعادلات الهيكلية (SEM) .

الفصل الخامس بعنوان النتائج والتوصيات والمقترحات المستقبلية، وتناول أهم النتائج التي تم التوصل إليها، والتي أكدت وجود تأثير إيجابي قوي للقيادة الرشيدة على الأداء السياقي، حيث أثبتت أن تعزيز الثقة المتبادلة والتواصل الفعال والمرونة في اتخاذ القرار من أهم العوامل التي تدعم سلوكيات العمل الإيجابية. كما قدم الفصل مجموعة من التوصيات العملية لتبني القيادة الرشيدة داخل المؤسسات الحكومية، إلى جانب مقترحات بحثية مستقبلية لتطبيق هذا النمط القيادي في قطاعات خدمية أخرى مثل التعليم والصحة، بما يساهم في تعزيز جودة الخدمات ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.

أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الرشيدة تمثل مدخلاً فعالاً لتحسين الأداء السياقي، حيث تبين أن القادة الذين يتمتعون بصفات التواصل، والثقة، والحكمة، والهدوء لديهم قدرة أكبر على بناء بيئة عمل إيجابية تعزز روح التعاون والمبادرة، وتدعم الانتماء التنظيمي لدى العاملين. كما أوضحت النتائج أن ممارسة القيادة الرشيدة تؤدي إلى تحسين جودة الخدمات، ورفع كفاءة الأداء، وزيادة مستوى الرضا الوظيفي، وهو ما يعكس الدور الحيوي لهذا النمط القيادي في تعزيز فاعلية المؤسسات الحكومية واستدامة أدائها.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات رئيسية، من أهمها: تطوير برامج تدريبية تستهدف بناء قدرات القيادات الحكومية على تطبيق مبادئ القيادة الرشيدة، دمج مفاهيم القيادة الرشيدة ضمن خطط التطوير الإداري والإصلاح المؤسسي، تعزيز بيئة العمل التعاونية وتشجيع المشاركة في اتخاذ القرار لضمان استدامة الأداء السياقي المتميز، التوسع في إجراء دراسات مستقبلية لقياس أثر القيادة الرشيدة في قطاعات خدمية أخرى مثل التعليم والصحة، بهدف تعميم الاستفادة من هذا النمط القيادي في مختلف مؤسسات الدولة.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
(14-1)	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة
2	مقدمة
3	أولاً: مصطلحات الدراسة
5	ثانياً: الدراسة الاستطلاعية
5	ثالثاً: مشكلة الدراسة
5	رابعاً: تساؤلات الدراسة
6	خامساً: أهداف الدراسة
6	سادساً: أهمية الدراسة
7	سابعاً: متغيرات ونموذج الدراسة
7	ثامناً: منهجية الدراسة
8	تاسعاً: حدود الدراسة
8	عاشراً: مجتمع وعينة الدراسة
9	الحادي عشر: - الدراسات السابقة
14	الثاني عشر: - هيكل الدراسة
(28-15)	الفصل الثاني: ماهية القيادة الرشيقة
16	تمهيد
16	أولاً: مفهوم القيادة وأنماطها
18	ثانياً: تطور مفهوم القيادة الرشيقة
19	ثالثاً: مفاهيم القيادة الرشيقة

20	رابعاً: أهداف القيادة الرشيقة
20	خامساً: أهمية القيادة الرشيقة
21	سادساً: مبادئ القيادة الرشيقة
22	سابعاً: عناصر القيادة الرشيقة
23	ثامناً: سمات القيادة الرشيقة
25	تاسعاً: مزايا القيادة الرشيقة
25	عاشراً: خصائص القيادة الرشيقة
26	حادى عشر: القائد الرشيق وتحديات القيادة الرشيقة
28	ثانى عشر: المهارات الواجب توافرها فى القائد الرشيق
(55-29)	الفصل الثالث: ماهية الاداء السياقي
30	تمهيد
31	أولاً: مفهوم الأداء السياقي
34	ثانياً: محاور الأداء السياقي
34	ثالثاً: أهمية الأداء السياقي
36	رابعاً: أبعاد الأداء السياقي
44	خامساً: إدارة الأداء السياقي
46	سادساً: محددات الأداء السياقي
47	سابعاً: جودة حياة العمل وأثرها على الأداء السياقي
50	ثامناً: أثر القيادة الرشيقة على الأداء السياقي
(85-56)	الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية
57	أولاً: إجراءات الحصول على البيانات
57	ثانياً: مجتمع الدراسة والعينة

59	ثالثاً: أداة الدراسة وصدقها وثباتها
66	رابعاً: خصائص العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية
71	خامساً: خصائص العينة وفقاً لمقياسي الدراسة
82	سادساً: العلاقة الارتباطية بين أبعاد القيادة الرشيدة ومقياس الأداء السياقي
83	سابعاً: الإجابة على تساؤلات الدراسة
(93-86)	الفصل الخامس: نتائج وتوصيات الدراسة
87	أولاً: ملخص نتائج التحليل الإحصائي
89	ثانياً: توصيات الدراسة
90	ثالثاً: الإطار المقترح لتنفيذ التوصيات
93	رابعاً: مقترحات لبحوث مستقبلية
(106-94)	المراجع
	الملاحق
	المستخلص والملخص باللغة الإنجليزية

قائمة الجداول

م	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1	جدول رقم (3-1) توجهات أبعاد السياقي	36
2	جدول (4-1): الهيكل التنظيمي للوكيل الدائم بوزارة المالية وحجم العينة المختارة من كل إدارة	58
3	جدول (4-2): معاملات ارتباط إبعاد الدراسة بالدرجة الكلية للمقياس (القيادة الرشيدة) ككل كمؤشر للصدق البنائي	61
4	جدول (4-3): معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد التواضع كمؤشر للصدق البنائي	61
5	جدول (4-4): معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد الموضوعية كمؤشر للصدق البنائي	62
6	جدول (4-5): معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد الثقة كمؤشر للصدق البنائي	62
7	جدول (4-6): معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد الصبر كمؤشر للصدق البنائي	63
8	جدول (4-7): معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد الهدوء كمؤشر للصدق البنائي	63
9	جدول (4-8): معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد الحكمة كمؤشر للصدق البنائي	64
10	جدول (4-9): معاملات ارتباط عبارات الدراسة بالدرجة الكلية للمقياس (الأداء السياقي) ككل كمؤشر للصدق البنائي	64
11	جدول (4-10): يوضح ثبات مقياسي الدراسة	65
12	جدول (4-11): توزيع عينة الدراسة وفقاً للنوع	66
13	جدول (4-12): توزيع عينة الدراسة وفقاً للمستوي التعليمي	67
14	جدول (4-13): توزيع عينة الدراسة وفقاً للمستوي التنظيمي	68

15	جدول (4-14): توزيع عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات العمل في المنظمة	69
16	جدول (4-15): توزيع عينة الدراسة وفقاً للعمر	70
17	جدول (4-16): توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمقياس القيادة الرشيدة	71
18	جدول (4-17): توزيع عينة الدراسة وفقاً لُبُعد التّواضع	72
19	جدول (4-18): توزيع عينة الدراسة وفقاً لُبُعد الموضوعية	74
20	جدول (4-19): توزيع عينة الدراسة وفقاً لُبُعد الثقة	75
21	جدول (4-20): توزيع عينة الدراسة وفقاً لُبُعد الصبر	76
22	جدول (4-21): توزيع عينة الدراسة وفقاً لُبُعد الهدوء	77
23	جدول (4-22): توزيع عينة الدراسة وفقاً لُبُعد الحكمة	79
24	جدول (4-23): توزيع عينة الدراسة وفقاً لمقياس الأداء السياقي	80
25	جدول (4-24): العلاقة بين أبعاد القيادة الرشيدة ومقياس الأداء السياقي	82
26	جدول (4-25): مؤشرات جودة نموذج تحليل المسار (Goodness of Fit Indices)	84
27	جدول (4-26): نتائج تحليل المسار لتأثير أبعاد القيادة الرشيدة على الأداء السياقي	84
28	جدول (4-27): ملخص تساؤلات الدراسة	85
29	جدول (5-1) خطة زمنية مقترح لتنفيذ التوصيات	90

قائمة الأشكال

م	عنوان الأشكال	رقم الصفحة
1	شكل رقم (1-1) متغيرات و نموذج الدراسة	7
2	شكل رقم (1-2) أنماط القيادة	17
3	شكل رقم (2-2) مبادئ القيادة الرشيقة	21
4	شكل رقم (3-2) عناصر القيادة الرشيقة	22
5	شكل رقم (4-2) إبعاد القيادة الرشيقة	23
6	شكل رقم (1-3) محددات الأداء السياقي	46
7	شكل (1-4): توزيع عينة الدراسة وفقاً للنوع	67
8	شكل (2-4): توزيع عينة الدراسة وفقاً للمستوي التعليمي	68
9	شكل (3-4): توزيع عينة الدراسة وفقاً للمستوي التنظيمي	69
10	شكل (4-4): توزيع عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات العمل في المنظمة	70
11	شكل (5-4) توزيع عينة الدراسة وفقاً للعمر	71
12	شكل (6-4): توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمقياس القيادة الرشيقة	72
13	شكل (7-4) توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لبُعد التواضع	73
14	شكل (8-4): توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لبُعد الموضوعية	74
15	شكل (9-4) توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لبُعد الثقة	76
16	شكل (10-4): توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لبُعد الصبر	77
17	شكل (11-4): توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لبُعد الهدوء	78
18	شكل (12-4): توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لبُعد الحكمة	80
19	شكل (13-4): توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمقياس الأداء السياقي	82
20	شكل (14-4): نموذج تحليل المسار لأثر القيادة الرشيقة على الأداء السياقي	83

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

مقدمة: -

يشهد العالم اليوم تطورات علمية وتكنولوجية متسارعة، صاحبة تطورات اقتصادية واجتماعية وتنافسية كبيرة، ألقت بظلالها على مختلف جوانب الحياة، وأثّرت بشكل مباشر على نمو المؤسسات وتوسع أعمالها وتنوع خدماتها وتشابك علاقاتها، هذا الواقع فرض على المؤسسات ضرورة الاستجابة السريعة لتلك التحولات العالمية ويضمن لها البقاء والتنافسية في بيئة غير مستقرة ، ومن هنا ظهرت العديد من الأنماط والأساليب الإدارية الحديثة ، كان من أبرزها أسلوب " الإدارة الرشيقة" الذي اتجهت إليه بعض المؤسسات لما له من قدرة على التأقلم الفعال مع الظروف المتغيرة، وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، وتقديم خدمات عالية التنافسية.

تُبنى الإدارة الرشيقة على مجموعة من الأبعاد الأساسية التي تشكل مقياساً لمستوى تطبيقها، مثل القدرة على التنبؤ بالتغيرات الحالية والمستقبلية، وسرعة الاستجابة لها، واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، وتنفيذ المهام بكفاءة وتحقيق التغيير بأقل تكلفة وجهد ووقت ممكن، وبذلك أصبحت ممارسة الإدارة الرشيقة ضرورة ملحة تفرضها متطلبات التطوير والتنافس، لما لها من أدوار جوهرية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي، وتحقيق الأهداف، وتقديم الخدمات بأعلى كفاءة.

تتمثل أهمية الإدارة الرشيقة من خلال دورها في تنمية القادة وتعزيز قدراتهم على حل المشكلات وتوقع المخاطر واستثمار الفرص، واتخاذ قرارات تشاركية فعالة، والعمل في بيئة تشجع على الإبداع والتعاون والتعلم المشترك، بما يُعزز الأداء الفعال داخل المؤسسات ، كما تُعد "الموارد البشرية" عنصراً حيوياً في نجاح المؤسسات ، حيث تمثل المحرك الأساسي لتحقيق التنمية الشاملة والرفاهية المجتمعية، وتمثل " القيادة" أحد العناصر الرئيسة لنجاح العملية الإنتاجية ، إلا أن كثيراً من القطاعات الحكومية الخدمية مازالت تعتمد على أنماط القيادة التقليدية التي تتسم بالروتين وعدم الاهتمام بالأفراد وتأخر اتخاذ القرار، مما يعوق تحقيق الأهداف المرجوة.

في هذا السياق تبرز أهمية " مرونة الموارد البشرية " ، والتي تشير إلى قدرة الأفراد على التكيف الفعال مع التغيرات الخارجية ، وتُعد من العناصر الجوهرية في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحديثة، حيث تساهم في تمكين المؤسسات من مواجهة التحديات والتكيف مع الظروف البيئية بسرعة وفعالية، إذ أنّ تعزيز المهارات السلوكية والوظيفية للموارد البشرية يمنحهم القدرة على العمل

في بيئات تشمل : مرونة المهارات، والمرونة السلوكية، والمرونة الوظيفية ، وهي تمثل الركائز الأساسية التي تدعم جاهزية المؤسسة للتعامل مع التحديات.

وتتمثل " القيادة الرشيقة " ، في قدرة القائد على التكيف الإيجابي مع الضغوط والمتغيرات والتحديات التي تواجه المؤسسة، وتحويلها إلى فرص لتحسين الأداء والوصول إلى أفضل النتائج، وقد تطور هذا المفهوم من مداخل سابقة مثل "الرشاقة في الإنتاج" ، التي أثبتت نجاحها في مجالات متعددة كالقطاع الصناعي والخدمي وتطوير البرمجيات ، ويُعد مفهوم القيادة الرشيقة من الاتجاهات الحديثة التي لاقت اهتمامًا متزايدًا من الباحثين، نظرًا لدورها الكبير في تحقيق التميز المؤسسي ، مما أدى إلى ظهور نظريات ونماذج تسعى لتحديد السلوك القيادي الرشيق المطلوب داخل المنظمات.

كما يُعد "أداء الموظف " من أهم مؤشرات نجاح المؤسسات ، حيث يؤدي ارتفاع مستوى الأداء إلى رفع كفاءة المنظمة ككل، ويُقصد بأداء الموظف مدى فاعلية أفعاله في تحقيق الأهداف التنظيمية، وينقسم الأداء إلى نوعين : أداء المهام، وهو ما يقوم به الفرد ضمن حدود دوره الوظيفي، والأداء السياقي، وهو ما يتجاوز المهام الرسمية ليشمل السلوكيات التي تعزز مناخ العمل وتدعم البيئة النفسية والاجتماعية داخل المنظمة ، وعلى الرغم من أن الأداء السياقي لا يُعد جزءاً مباشراً من المهام الرسمية، إلا أنه يُشكل عنصراً أساسياً في تحقيق الفاعلية التنظيمية.

وبناءً على ما سبق، جاءت هذه الدراسة لتحديد "دور القيادة الرشيقة لتحسين الأداء السياقي" من خلال التركيز على السلوك القيادي الرشيق، ودوره في رفع جودة العمل والإنتاجية وتعزيز القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة بفاعلية.

أولاً: مصطلحات الدراسة:

مفهوم القيادة الرشيقة: - Agile leadership

تُعرف القيادة الرشيقة "بأنها السلوكيات التي تضيف أو تخلق قيمة"(Ljungblom, 2012) كما عُرِفَتْ "بأنها تلك السلوكيات التي تحقق قيمة وتخفف مستويات الهدر ذي العلاقة بالأفكار والعلاقات غير المنتجة وانخفاض مستويات التعاون أو أنها "السلوكيات التي قد لا تحقق قيمة لكنها تتجنب خسارة الموارد وأيضاً أنها "طريقة منظمة لتحقيق التنفيذ الأفضل للأعمال من خلال الاحترام والثقة المتبادلة بين القائد والأفراد بهدف تحقيق نسب أفضل من الكمال " كما عرفها (Dombrowski & Mielke, 2013). "بأنها القيادة ذات التعامل السهل ولينة الجانب وتمتلك مستويات عالية من الصبر فيما يخص الأفراد وتُدِرُّهم وتطوِّرهم فضلاً عن الحزم في مواطن حل المشكلات"، وعُرِفَتْ بأنها هي "القيادة التي تحترم الوقت وتهتم بالأفكار المنتجة وتبتعد عن السلوكيات التي تُسبب هدر في الطاقات وتستخدم المهارات المرنة "(الفتلاوى، 2017) وقد أشارت

دراسة (إسماعيل، 2018) إلى أن القيادة الرشيقة تُعد " القيادة التي تتصف بتصرفات حسنة وفاعلة في أداء أدوارهم فضلاً عن جعل أدوار المرؤوسين لديهم قائمة أساسية للتمكين الإداري" كما يعرفها آخرون على أنها :-

تُعرف بأنها أحد الأساليب الإدارية الحديثة، التي تتطلب تفكيراً استراتيجياً وعقلية مبتكرة، وتعمل على تحقيق النجاح للمؤسسات، وذلك من خلال دورها في رفع قدرة المؤسسات على توقع التغيرات البيئية المحيطة، والاستجابة بمرونة وسرعة لها، والتكيف معها، بما يُحقق الأهداف الحالية والمستقبلية للمنظمة، ويعزز من قدرتها التنافسية (Thorhallsdottir, 2016) وتُعرف بأنها أسلوب إداري قائم على سياسة التحسين والتطوير المستدامة، وتحقيق الجودة الشاملة، والمشاركة بين جميع العاملين، وحسن استغلال الوقت والجهد والتكلفة وتجنب الأخطاء (ركاج والعبادلة، 2017) وتُعرف بأنها نظام إداري متكامل يهدف إلى تعظيم القيمة المضافة لكل نشاط من أنشطة المؤسسة، من خلال الحرص والالتزام بالتخلص من الهدر والاختناق للعمليات (أبو طالب، 2020)، بينما أشار إليها (عضوم، 2021) باعتبارها قدرة المؤسسة على الأداء الإداري الذي يتميز بسرعة الاستجابة، وسرعة تعديل أسلوب العمل بما يتناسب مع متطلبات التغيير، وسرعة الاستجابة للتحديات والفرص المتاحة، والتخلص من الأنشطة التي لا تُمثل قيمة مضافة للعمل، والتركيز على القيم والمرونة والسعي نحو الأفضل، من خلال تشجيع العمل التعاوني وحسن استخدام المعرفة والبيانات، لتحقيق أفضل النتائج الممكنة.

مفهوم الأداء السياقي: Contextual Performance

عُرف (Tutar & Demet 2011) الأداء السياقي بأنه: "السلوكيات التي تدعم البيئة الاجتماعية والنفسية للمنظمة، ولكن لا تدعم العمليات الفنية أو التقنية في المنظمة". كما عُرفه (Daryoush et al, 2013) بأنه: "الأنشطة التي تسهم بصورة فعالة في المنظمة من خلال العديد من الطرق التي تعمل على تشكيل السياق الاجتماعي والنفسي للمنظمة والتي تعد محفزات للأنشطة والعمليات والمهام". وقد عُرفه (Hosie & Nankervis, 2016) بأنه: "السلوكيات التي تسهم في مُناخ وثقافة المنظمة والأساليب التي تُنفذ من خلالها الأنشطة التحويلية والصيانة".

ثانياً: الدراسة الاستطلاعية

قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية اعتمدت فيها على المقابلات الشخصية من خلال عينة ميسرة مُكوَّنة من بعض القيادات في قطاع الأمانة العامة بوزارة المالية للتعرف من خلالها عن مدى توافر أبعاد ومزايا القيادة الرشيقة في تحسين الأداء السياقي لديهم ومدى ممارستهم سلوكيات

القيادة الرشيدة، وذلك حتى يُمكن تحديد أبعاد المشكلة بدقة وتحديد متغيرات الدراسة وصياغة التساؤلات.

وقد أسفرت الدراسة الاستطلاعية عن النتائج التالية:

(1) وجود تباين ملحوظ في الآراء حول مدى توافر أبعاد ومزايا القيادة الرشيدة في تحسين الأداء السياقي لدى القادة ومدى ممارستهم لسلوكيات القيادة الرشيدة، مما دعي لدراسة هذا التباين في الآراء، وأخذه في الاعتبار عند القيام بالدراسة الميدانية على عينة البحث.

(2) قلة اهتمام القادة بالآثار النفسية والاجتماعية لدى الموظفين بالقطاع.

(3) نقص في مفهوم سلوكيات القيادة الرشيدة داخل القطاع.

ثالثاً: مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في وجود قصور في إدراك القادة في الجهات والمؤسسات المختلفة لأهمية الدور المحوري الذي تلعبه القيادة الرشيدة في تحسين الأداء السياقي وبالتالي يوجد قصور في تنفيذها واستخدامها مما يؤدي إلى تدهور في الأداء الوظيفي وانخفاض مستوى العمل الذي يقوم به الأفراد ووجود العديد من المشكلات الإدارية.

ولذا وجدت الباحثة أنه من الضروري التعمق في دراسة العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين القيادة الرشيدة كمتغير مستقل لتحسين الأداء السياقي كمتغير تابع وذلك في ظل الدور الذي تقوم به الدولة في تحقيق التقدم المستمر في القطاع الحكومي الذي يساهم في تحقيق أهداف رؤية مصر 2030 .

رابعاً: تساؤلات الدراسة

"ما دور القيادة الرشيدة في تحسين الأداء السياقي بقطاع الأمانة العامة بوزارة المالية؟"

ومن خلال التساؤل الرئيسي يمكن صياغة التساؤلات الفرعية التالية: -

- (1) ما تأثير سمة التواصل على تحسين الأداء السياقي بالقطاع محل الدراسة؟
- (2) ما تأثير سمة الثقة على تحسين الأداء السياقي بالقطاع محل الدراسة؟
- (3) ما تأثير سمة الموضوعية على تحسين الأداء السياقي بالقطاع محل الدراسة؟
- (4) ما تأثير سمة الصبر على تحسين الأداء السياقي بالقطاع محل الدراسة؟
- (5) ما تأثير سمة الهدوء على تحسين الأداء السياقي بالقطاع محل الدراسة؟

(6) ما تأثير سمة الحكمة على تحسين الأداء السياقي بالقطاع محل الدراسة؟

خامسًا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى: -

- رصد المعوقات والتحديات ومخرجات العمل غير المرضية والتي تُمثل عائقًا في تحسين الأداء السياقي.
- تحليل الموقف الراهن للقيادة الرشيدة والأداء السياقي بالقطاع محل الدراسة.
- عرض ودراسة الأساليب المختلفة لإزالة المعوقات في إطار استخدام القيادة الرشيدة.
- التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات بناءً على نتائج الدراسة الميدانية لتقديم مقترحات لدعم القيادة الرشيدة بالقطاع محل الدراسة مما يساعد على تحسين الأداء السياقي.

سادسًا: أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في:

- **الأهمية العلمية:** تتمثل أهمية الدراسة في التعرف على دور وأثر القيادة الرشيدة وتحليل آثارها على تحسين الأداء السياقي باعتبارها تحديًا معاصرًا يواجه جميع المنظمات على اختلاف أنشطتها علاوة على وجود ندرة في الدراسات التي حاولت الربط بين إدراك القيادة الرشيدة والأداء السياقي.
- **الأهمية التطبيقية:** تتمثل أهمية الدراسة الحالية في محاولة التعرف على النتائج التي ستسفر عنها تلك العلاقة بين الدراسة والقطاع محل الدراسة "قطاع الأمانة العامة بوزارة المالية" وذلك في إطار السعي المتواصل للقطاعات الخدمية في ابتكار طرق وأساليب جديدة تسمح لها بمواكبة تحسين مستوى الأداء الوظيفي ورفع الإنتاجية.
- **الأهمية للتخطيط والتنمية:** تنبثق هذه الأهمية من أهمية المتغير الذي تتناوله الدراسة وهو القيادة الرشيدة في تحسين الأداء السياقي التي تلعب دورًا هامًا في التنمية المستدامة والتخطيط للأجيال القادمة وأن تطبيقها يؤثر إيجابًا على التنمية الاقتصادية بالإضافة إلى أنها تساعد الدولة على تجنب المشاكل الاقتصادية وبالتالي التحديات الاجتماعية والنفسية مما يقلل معه أثر تلك المشاكل والاستخدام الأمثل للموارد البشرية داخل المؤسسات الحكومية.

سابعًا: متغيرات ونموذج الدراسة

توضح الباحثة فيما يلي كلاً من متغيرات ونموذج الدراسة وذلك على النحو التالي: -

متغيرات الدراسة: تقوم الدراسة الحالية على متغيرين وهما: -

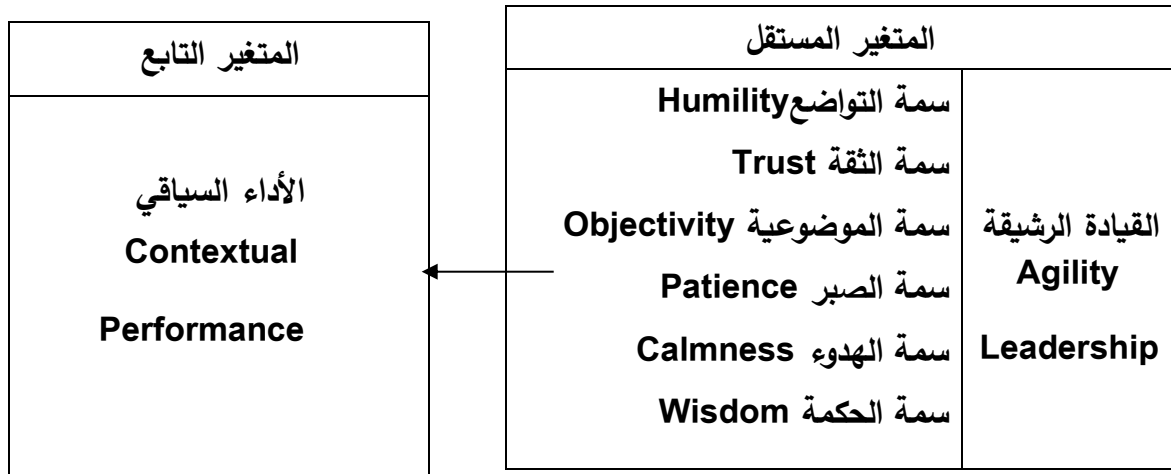
المتغير المستقل: يتمثل في القيادة الرشيقة بأبعادها الستة وهي: التواضع، الثقة، الموضوعية، الصبر، الهدوء، الحكمة.

المتغير التابع: يتمثل في تحسين الأداء السياقي كمتغير أحادي الأبعاد.

نموذج الدراسة: يوضح الشكل التالي نموذجًا لمتغيرات الدراسة والعلاقة بينهم

شكل رقم (1-1)

متغيرات ونموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

ثامناً: منهجية الدراسة

من أجل تحقيق الهدف من هذه الدراسة تقوم الباحثة باتتباع المنهج الوصفي التحليلي في دراسة العلاقة بين متغيرات البحث، وأسلوب الدراسة الميدانية، من خلال جمع البيانات بواسطة قائمة الاستقصاء من خلال مجموعة من المقاييس المقننة لغايات الدراسة، وسوف يتم تحليل وتفسير النتائج حسب الأصول العلمية المتبعة لتحديد العلاقات بينها والوصول إلى النتائج وسيتم استخدام برنامج SPSS وبرنامج AMOS لعمليات التحليل الإحصائي.

تصميم قائمة الاستقصاء (ملحق 1) وذلك كما يلي: -

القسم الأول: البيانات الديموجرافية.

القسم الثاني: ويشمل متغيرات البحث وذلك كما يلي: -

القيادة الرشيقة: سيتم قياسه بالاعتماد على مقياس (Ljungblom 2012) المكون من 30

عبارة تتعلق بستة أبعاد مقسمة كما يلي: مهارة التواضع ويتم قياسها بـ(5) عبارات، ومهارة

الثقة ويتم قياسها بـ(5) عبارات، ومهارة الموضوعية ويتم قياسها بـ(5) عبارات، ومهارة الصبر ويتم قياسها بـ(5) عبارات، ومهارة الهدوء ويتم قياسها بـ(5) عبارات، ومهارة الحكمة ويتم قياسها بـ(5) عبارات.

تحسين الأداء السياقي: سيتم الاعتماد على المقياس المستخدم بدراسة

(Koopmans et al, 2013) كمقياس أحادي.

تاسعاً: حدود الدراسة

تتضمن هذه الدراسة عدداً من الحدود وذلك كما يلي:

- **الحدود المكانية:** قطاع الأمانة العامة بوزارة المالية.
- **فترة الدراسة الميدانية :** سيتم تطبيق الدراسة ميدانياً في الفترة من 2024 -2025.
- **الحدود الموضوعية:** اهتمت الدراسة بالتعرف على أثر القيادة الرشيدة على تحسين الأداء السياقي.
- **الحدود البشرية:** عينة من القادة والموظفين بقطاع الأمانة العامة بوزارة المالية.

عاشراً: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في قطاع الأمانة العامة بوزارة المالية ، بأجمالي عدد (2100) قيادي وموظف موزعين على الإدارات المختلفة، وذلك بناء على الحصر الذي تم بالقطاع أثناء إجراء الدراسة الميدانية، واعتمدت الدراسة على أخذ عينة تُمثل (5%) من كل إدارة ، بحيث تكون العينة موزعة وفقاً لحجم كل إدارة، وقد بلغ حجم العينة الكلي (106) قيادي وموظف، وتم استخدام هذه العينة العشوائية البسيطة لتحقيق توازن بين الدقة العلمية والجانب العملي.

حادي عشر: الدراسات السابقة

أولاً الدراسات السابقة المتعلقة "بالقيادة الرشيدة":

توجد العديد من الدراسات التي تناولت القيادة الرشيدة ومنها على سبيل المثال ما يلي: -

- (الشريف، 2025) بعنوان دور القيادة الرشيقة في تحسين الأداء المهني للعاملين (دراسة تطبيقية على بلدية محافظة خميس مشيط بمنطقة عسير، المملكة العربية السعودية). نتائج الدراسة: التعرف على مدى تأثير القيادة الرشيقة من خلال الأبعاد التالية: - المهارات الإبداعية، الحفز الإلهامي، الذكاء الانفعالي، الثقة، الموضوعية في تحسين الأداء المهني، وقد استخدمت الدراسة الاستبيان لجمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة، التي اختيرت عشوائيًا من مجتمع الدراسة المكون من (581) من العاملين حيث قد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة (232) من العاملين بالبلدة لتوزيع الاستبيان عليهم، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي.
- التوصيات: وقد أظهرت الدراسة في نتائجها أن هناك دور كبير للقيادة الرشيقة في تحسين الأداء المهني للعاملين في بلدية محافظة خميس مشيط، وأنَّ درجة تأثير القيادة الرشيقة من خلال تلك الأبعاد سابقة الذكر في تحسين الأداء المهني كانت كبيرة أيضًا .
- (Shamani & Abbas ,2020) بعنوان أثر القيادة الرشيقة في تقليل ضغط العمل (دراسة ميدانية على القيادة الإدارية في كليات جامعة سامراء - العراق). نتائج الدراسة: توافر مستوى مرتفع للقيادة الرشيقة بأبعادها بنسبة (75.5%)، كما أظهرت النتائج وجود علاقة قوية على المستويين الكلي والفردى، بين القيادة الرشيقة وضغوط العمل في الأبعاد التي شملها البحث، وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير دال إحصائيًا للقيادة الرشيقة على مستوى ضغوط العمل.
- التوصيات:زيادة الاهتمام في مؤشرات ضغوط العمل، ومؤشرات القائد الرشيق سيما في مؤسسات التعليم العالي، لما لها من أهمية تفوق في اعتباراتها المجتمعية، وجودة الخدمات المقدمة وتقليل الهدر والتكاليف.
- (Fachrunnisaet al,2020) بعنوان اختبار دور القيادة الرشيقة والمرونة الإستراتيجية لتحسين التحول الرقمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة بين دول الآسيان (ASEAN). وتمثلت عينة الدراسة من 539 شركة صغيرة ومتوسطة في اندونيسيا وماليزيا.
- نتائج الدراسة: أظهرت نتائج اختبار البيانات أن القيادة الرشيقة تصبح مفتاح النجاح في تنفيذ التحول الرقمي، علاوة على ذلك، فإن المرونة الإستراتيجية التي تأتي من تحول القوى العاملة والقدرة الديناميكية، كما أظهرت النتائج أن الاستجابة السريعة للقائد متنوعة بالمرونة الإستراتيجية، والتي تلعب دورًا هامًا في نجاح تنفيذ التحول الرقمي.
- التوصيات:بضرورة تهيئة الظروف المناسبة للتحول الرقمي وذلك من خلال وجود قائد ذي رؤية، ويفكر استراتيجيًا في اتخاذ القرارات.

- (Peralta et al.,2020) بعنوان اقتراح لتحديد قيمة العميل من خلال الأساليب الرشيقية.

نتائج الدراسة: تم التوصل إلى نتائج حول قيمة المستهلك وإدارة الإبداع والابتكار من أجل المساعدة في إدارة العمليات من خلال تقديم منتج جديد لتحديد القيم للمستهلك

التوصيات:تستخدم الإدارة طرق إبداعية وأساليب ابتكارية لإرضاء المستهلك وتلبية احتياجاته.

- (Sparrow & QTaye ,2019) بعنوان الإدارة بالمرونة وقدرات وظائف الموارد البشرية.

نتائج الدراسة: بضرورة الاستمرار في استخدام التفكير الرشيق في تطوير الإبداع والابتكار مما يؤدي إلى النهوض بالمنظمة وبالتالي فإن ما يميز الإدارة الرشيقية أنها طريقة إنسانية أكثر من كونها طريقة ميكانيكية لإدارة الأمور والأنشطة، حيث تركز على إعطاء قيمة أكبر للأفراد والتوصل بينهم أكثر من تقييم الأدوات والعمليات.

التوصيات: -أولا استخدام كافة أدوات الإدارة الرشيقية للنهوض بالمنظمة عن طريق الاهتمام بالأفراد داخلها.

- (Gagel ,2018) بعنوان أثر سلوكيات القيادة على الرشاقة التنظيمية: دراسة كمية على 126 وحدة أعمال في الولايات المتحدة الأمريكية.

نتائج الدراسة: إن سلوكيات القيادة المتعلقة بالسلطة والبنية، تتنبأ بمستويات أقل من الرشاقة التنظيمية، كما أظهرت النتائج وجود فروق في مستوى الرشاقة التنظيمية، ترجع إلى نوع المنظمة لصالح المنظمات الربحية.

التوصيات:لابد وأن تحقق المنظمة قدر عالي من الحرية والمسؤولية في تحقيق نتائج العمل واتخاذ القرارات المناسبة في حل المشكلات.

ثانياً الدراسات السابقة المتعلقة " بتحسين الأداء السياقي "

توجد العديد من الدراسات التي تناولت الأداء السياقي ومنها على سبيل المثال ما يلي:

- (الأعصر،2024) بعنوان أثر سلوكيات العمل الاستباقية بأبعادها (الصوت، الابتكار الفردي، تحمل المسؤولية) والوقاية من المشاكل في الأداء السياقي لدى الأطقم الطبية بمستشفيات جامعة عين شمس.

نتائج الدراسة : اعتمد الباحث بصفة أساسية على الفلسفة الوضعية بجانب اعتماده جزئياً على فلسفة الظواهر ، حيث استخدم المنهج الوصفي لأنه الأكثر ملائمة للعلوم الاجتماعية ،وقد تم تصميم قائمة الاستقصاء ومكوناتها والمقاييس المستخدمة لكل متغير من متغيرات البحث ، يليها مجتمع البحث ، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة ، فقد اعتمد الباحث على استخدام

أسلوب الحصر الشامل لكافة مفردات مجتمع البحث، وقد بلغ حجم العينة (352) مفردة، وتم جمع البيانات اعتمادًا على قائمة الاستقصاء، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامجي SPSS-AMOS .

التوصيات: توصلت الدراسة إلى أن الأداء السياقي كمتغير مستقل يتأثر تأثيرًا طرديًا معنويًا بالأبعاد الأربعة لسلوكيات العمل الاستباقية حيث اتضح من نتائج أن الأداء السياقي يتأثر بشكل كامل بين بعد الصوت كأحد أبعاد سلوكيات العمل الاستباقية كمتغير مستقل، كما أن هناك علاقة بشكل جزئي بين الأداء السياقي وبعد تحمل المسؤولية كبعد آخر لسلوكيات العمل الاستباقية.

- (الدماطي، 2023) بعنوان تحديد الدور الوسيط للقيادة الشاملة في العلاقة بين الازدهار في العمل والأداء السياقي بشركة العربي.

نتائج الدراسة: تم إجراء الدراسة على عينة قوامها (362) مفردة، وتم جمع البيانات اعتمادًا على قائمة الاستقصاء، وتم تحليل البيانات بالبرامج الإحصائية SPSS-AMOS وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للازدهار في العمل على القيادة الشاملة، وأيضًا وجود تأثير معنوي للازدهار في العمل على الأداء السياقي.

التوصيات: من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي وجود تأثير وسيط للقيادة الشاملة في العلاقة بين الازدهار في العمل والأداء السياقي.

- (أبا زيد، 2021) بعنوان التعرف على أثر تصميم العمل بأبعاده (تنوع المهارات، هوية العمل، أهمية العمل، التغذية الراجعة، الاستقلالية) على الأداء السياقي للعاملين في الوزارات الخدمية الأردنية.

نتائج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة وتم تطوير أداة الدراسة وتوزيعها على عينة الدراسة التي بلغت (248) فردًا اختيرت بشكل عشوائي من مجتمع الدراسة (300) لمعرفة أهمية العمل على الأداء السياقي للعاملين.

التوصيات: من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي وجود أثر لتصميم العمل بأبعاده على الأداء السياقي للعاملين في الوزارات الخدمية الأردنية، وكان بعد التغذية الراجعة الأكثر تأثيرًا في تعزيز الأداء السياقي مقارنة مع بقية الأبعاد.

- (Deeba et al., 2021) بعنوان الذكاء العاطفي والأداء السياقي للمعلمين بالتعليم العالي

نتائج الدراسة: وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين والمعلمات في الأداء السياقي ومكوناته، كما أكدت الدراسة على أن هناك علاقة ارتباطية بين الذكاء العاطفي وبين الأداء السياقي فكلما زاد الذكاء العاطفي تحسن صورة كبيرة للأداء السياقي لدى أساتذة الجامعات.

التوصيات: استخدام المنهج الوصفي التحليلي لوجود علاقة الارتباطية بين الذكاء العاطفي والأداء السياقي لأساتذة الجامعات.

- **(Sante et al., 2021)** بعنوان كيف يؤثر الأداء السياقي على تصورات الشخصية وإمكانات القيادة.

نتائج الدراسة: تشير النتائج إلى الانخراط في الدعم الشخصي ومبادرة الضمير في العمل يؤديان إلى تصورات عن ظهور القائد، وأن الانخراط في التيسير بين الأشخاص له تأثير إيجابي لتصورات القيادة من خلال الانبساط والتوافق.

التوصيات: المساهمة الرئيسية في فحص التأثيرات الوسيط لتصورات الشخصية على الأداء السياقي وإمكانية القيادة.

- **(Kale, 2020)** بعنوان المراقبة الذاتية والأداء السياقي ودور الوسيط لتقدير الذات.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن المراقبة الذاتية لها تأثير إيجابي على الأداء السياقي، وأن احترام الذات له دور وسيط في تأثير بعد القدرة على تعديل المراقبة الذاتية على الأداء السياقي بينما لا يلعب تقدير الذات دورًا وسيطًا في التأثير.

التوصيات: الوقوف على دور الوسيط لتقدير الذات في تأثير المراقبة الذاتية على الأداء السياقي.

- **(Aryani & Widodo, 2020)** بعنوان استكشاف تأثير قابلية التوظيف وخصائص الوظيفة على الأداء السياقي.

نتائج الدراسة: أكدت الدراسة على أن القابلية للتوظيف وخصائص الوظيفة والخصائص الوظيفية كان لها تأثير مباشر على الأداء السياقي.

التوصيات: ضرورة اكتشاف التأثير المباشر لقابلية التوظيف والخصائص على الأداء السياقي.

- **(Xu & Xue, 2018)** بعنوان تأثير إستراتيجية تواصل القائد على مهمة الموظف والأداء السياقي.

نتائج الدراسة: ولقد أظهرت نتائج الدراسة أن اعتماد القائد على لغة التحفيز لها تأثير إيجابي على الأداء السياقي كما أكدت الدراسة على أن جودة التغذية الراجعة تكون وسيطًا قويًا بين اللغة المحفزة التي يعتمد عليها المدير وبين الأداء السياقي للعاملين، ولكن ليس لها تأثير قوى على أداء المهام.

التوصيات: الوقوف على قياس أثر استراتيجيات الاتصال مع القيادة من خلال لغة التحفيز التي يستخدمها القائد على المهام التي يقوم بها الموظفين والأداء السياقي ودور التغذية الراجعة في ذلك.

التعليق على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة النقاط التالية:

متغيرات الدراسة وعلاقتها بالعديد من المتغيرات الأخرى والتي تناولتها بعض الدراسات السابقة مثل ضغط العمل، التحول الرقمي، الذكاء العاطفي.

• أهمية العمل على دعم وخلق القيادة الرشيدة بأي منظمة، واستخدام مقياس (Ljungblom, 2012) و(السعيد، 2017) لقياس القيادة الرشيدة المكون من (30) عبارة تتعلق بستة أبعاد والذي استُخدم في العديد من الدراسات.

• التركيز على أهمية تحسين الأداء السياقي، واستخدام المقياس المستخدم بدراسة (Koopmans et al., 2013) كمقياس أحادي لقياس تحسين الأداء السياقي.

وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في تناول النقاط التالية:

- التعرف على بعض العلاقات بين متغيرات الدراسة وبعض المتغيرات المختلفة.
- الاطلاع على العديد من مجالات التطبيق الخاصة بمتغيرات الدراسة.
- التعرف على مقاييس ونماذج مختلفة لمتغيرات الدراسة.
- الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة، وتحديد أهداف الدراسة.

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بالربط بين القيادة الرشيدة وتحسين الأداء السياقي:

فوفقاً إلى حد علم الباحثة، قد لا توجد دراسة سابقة جمعت بين المتغيرين، وهما القيادة الرشيدة وتحسين الأداء السياقي، كذلك فإن مجال التطبيق الدراسة في: القطاع الخدمي بوزارة المالية بجمهورية مصر العربية، يعتبر جديداً على القطاع من حيث التركيز عليه بالتحليل والدراسة ميدانياً.

الثاني عشر: هيكل الدراسة

تتكون الدراسة من أربعة فصول تتمثل فيما يلي:

- الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة.
ويضم كلاً من: مقدمة الدراسة ومصطلحاتها، مشكلة الدراسة، أهدافها، تساؤلاتها، متغيراتها، أهميتها، منهجية الدراسة، حدود ونطاق الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، الدراسات السابقة.
- الفصل الثاني: ماهية القيادة الرشيدة.
- الفصل الثالث: ماهية الأداء السياقي.
- الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية.
- الفصل الخامس: نتائج وتوصيات الدراسة .

الفصل الثاني

ماهية القيادة الرشيقة

تمهيد.

أولاً: مفهوم القيادة وأنماطها.

ثانياً: تطور مفهوم القيادة الرشيقة.

ثالثاً: مفاهيم القيادة الرشيقة.

رابعاً: أهداف القيادة الرشيقة.

خامساً: أهمية القيادة الرشيقة.

سادساً: مبادئ القيادة الرشيقة.

سابعاً: عناصر القيادة الرشيقة.

ثامناً: أبعاد القيادة الرشيقة.

تاسعاً: مزايا القيادة الرشيقة

عاشراً : خصائص القيادة الرشيقة.

حادي عشر: القائد الرشيق وتحديات القيادة الرشيقة.

ثاني عشر: المهارات الواجب توافرها في القائد الرشيق.

الفصل الثاني

ماهية القيادة الرشيقة

تمهيد: -

شهد العالم في الآونة الأخيرة تطورات سريعة في كافة المجالات نتيجة تطور المعرفة، والتطورات التكنولوجية، مما جعل المنظمات بشكل عام تواجه العديد من الصعوبات والتحديات في كيفية مواكبتها، وطريقة التكيف معها.

ونتيجة لهذا التطور العلمي بات من الضروري البحث عن قيادة تواكب هذا التطور، تختلف عن الأنماط القيادية الأخرى في الشكل التقليدي للتنظيم، في نهجها الموجه نحو الفريق، وذلك من خلال التغيير في التوجه نحو المشكلة، والتوجه نحو الحل، ومن هنا ظهر مفهوم القيادة الرشيقة ، وتوجيه أعضاء الفريق جميعهم نحو تحديد المشكلات وحلها معاً، بشكل مستدام ومباشر (Walteret al., 2020).

وتُعد القيادة الرشيقة سلوكاً يهتم باستثمار العنصر البشري في المنظمة، لتحقيق أهدافها وإستراتيجيتها، من خلال التعامل بمرونة وشفافية مع أي تغيير مفاجئ يطرأ على بيئتها، من خلال استشراف المستقبل، وحثها على التحسين المستمر، (حسين والزبيدي، 2021).

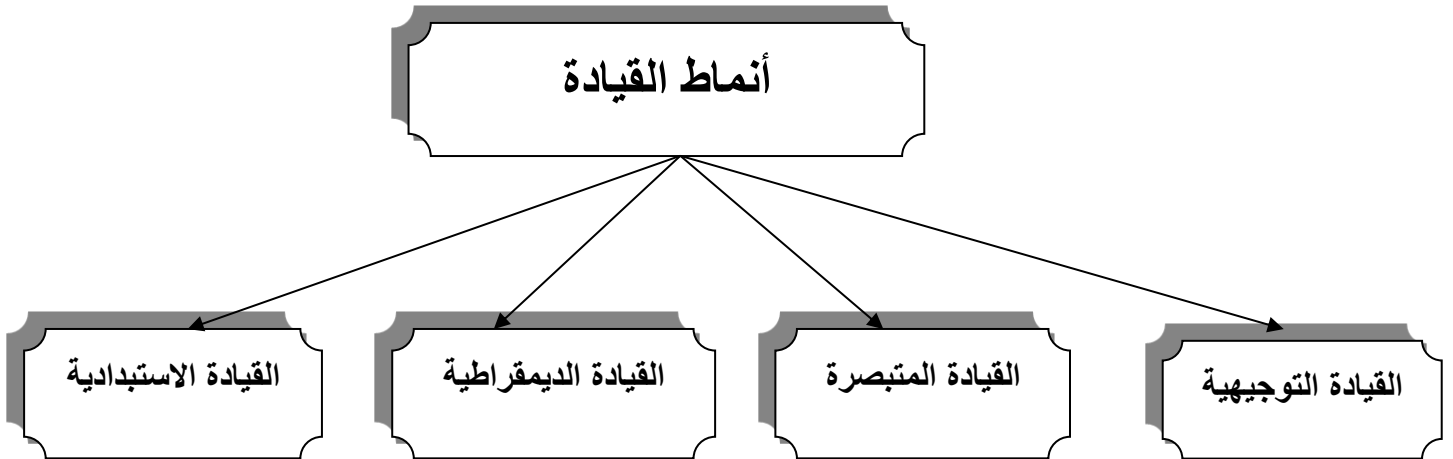
أولاً: مفهوم القيادة وأنماطها: -

- **مفهوم القيادة :** يوجد العديد من مفاهيم القيادة ومن بينهم الآتي:-
- عُرف (Northouse ,P.G.(2022) هي "عملية يقوم من خلالها الفرد بالتأثير على مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك " .
- كما عُرف (Yukl, G. (2023) بأنها " هي القدرة على التأثير والتحفيز، وتمكين الآخرين للمساهمة في فاعلية المنظمة ونجاحها " ويتم ذلك من خلال الأشخاص الذين يمتلكون القدرة على توجيه الجهود الجماعية والتأثير الإيجابي في قرارات الأفراد وسلوكهم بما يحقق أهداف المنظمة على المدى القصير والطويل ، مؤكداً على دور القائد في صنع القرارات الإستراتيجية وإدارة التغيير .
- وعُرف أيضاً (Daft, R.L (2022) هي " علاقة تأثير بين القائد والأتباع بهدف إحداث تغيير يعكس رؤية مشتركة " .

- **أنماط القيادة :** لقد حددها (جولمان ، 2017)، وهي: -

شكل رقم (1-2)

يوضح أنماط القيادة



المصدر: من إعداد الباحثة.

- **القيادة التوجيهية:** يُفيد النمط الرئيس والفريق على حد سواء، فإن القادة المدربين أو الموجهين لديهم القدرة على تحديد نقاط القوة والضعف لكل عضو داخل المجموعة ، بالإضافة إلى وجود حافز يُطور من قدراتهم الشخصية، والقادة في هذا النهج يعترفون بتقييم وتطوير أداء العمل ويتم ذلك بطريقة وضع أهداف ذكية، وغالبًا ما يقدم القادة ملاحظات حول المشاريع الصعبة، ويجب أن يمتلك القائد العديد من الصفات لتحقيق أسلوب القيادة التوجيهية.

- **القيادة المتبصرة:** يقوم القائد صاحب الرؤية الجديدة بوضع أهداف مشتركة بينه وبين الأفراد تتعلق بكيفية الوصول إلى الهدف، وجعل الموظفين يفهمون ما يريده القائد لتحقيق تلك الأهداف، وهذه الطريقة مفيدة للغاية في الحالات التي تتطلب توجيهًا جديدًا، كما أنها تتيح للموظفين الابتكار والاختيار لتحقيق الهدف المناسب، ويمكن للموظفين الشعور بالراحة عند محاولة فعل أشياء جديدة تساعد على المضي قدمًا في تحقيق تلك الأهداف.

- **القيادة الديمقراطية:** يعتبر هذا الأسلوب من أكثر أنماط القيادة فاعلية في تحقيق الأهداف، لأنه يمنح القادة القدرة على التحكم في فريقهم دون إهمال مشاركتهم في صنع القرار، وقد أظهرت الدراسات مساهمة أكبر لأفراد الفريق على هذا النحو مقارنة بالأسلوب الاستبدادي، والعنصر الرئيس في هذا الأسلوب يُشجع أفراد طاقمه على المشاركة والتعبير عن آرائهم، مما يجعلهم يشعرون بأهميتهم، ويساهم في تحقيق العمل داخل المجموعة ، مما يحفزهم ويجعلهم أكثر إبداعًا، ويبقى الاختيار النهائي للقائد إذا كان يقوم بوضع استراتيجيات خطط للمستقبل.

- القيادة الاستبدادية: من خلال التحكم في الفريق والسيطرة عليه، وتنفيذ أوامر الرئيس بصرامة، اعتقادًا منه بأنه الأكثر كفاءة والأكثر مهارة بين الجميع ، حيث يتخذ القائد جميع القرارات مع القليل من التشاور مع المرؤوسين في المجموعة ، ويعتقد القادة في بعض الأحيان أن هذا الأسلوب طريقة لمعالجة بعض المواقف التي تتطلب الاختيار وجعله سريعًا قدر الإمكان، حيث يكون القائد أكثر وعيًا بطبيعة الحالة، أو عند التعامل مع الموظفين الجدد الذين لا يكون لديهم الخبرة الكافية لتأهيلهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرار، وبناء على ذلك تكون هذه الطريقة في القيادة لها آثار جيدة على بيئة المنظمة.

وترى الباحثة أنه يمكن اجتناب التحول إلى قائد مستبد من خلال بعض الإجراءات التالية:

- لا تأمر الفريق إلا في حالات معينة كالأزمات،
- استخدام النمط المناسب في الوقت المناسب مع الشخص المناسب .
- كن إيجابيًا وأسمح لفريق العمل بالمشاركة في اتخاذ القرارات.
- الاهتمام بمشاركة الفريق في جميع الجوانب حتى يتم اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.
- البعد عن الأنا واستبدالها بالمصلحة العامة للفريق.

ثانيًا: تطور مفهوم القيادة الرشيقة:

أورد (Ljungblom, 2012) أن مفهوم القيادة الرشيقة يُعد من المتغيرات الحديثة التي لفتت انتباه الباحثين ، وأن هذا الاهتمام كان نتيجة تركيز الباحثين خلال العشرين سنة الماضية على الدور الكبير الذي تلعبه القيادة في تحقيق النجاح للمنظمات المختلفة وقد تخلل هذا التركيز ظهور نظريات ونماذج عدة تفسر ما الذي يجب على القائد القيام به أو عدم القيام به ، لتحقيق أفضل النتائج للمنظمة في خلال الفترة الزمنية من عام 1980 إلى 1990 تطور دور القيادة بشكل كبير من حيث تأثيرها المباشر على مجريات العمل، حيث ظهر في تلك الفترة مفهوم القيادة التحويلية التي ركزت على تعزيز عمليات التحفيز والقيم الأخلاقية والأداء بين العاملين ، ثم القيادة التبادلية التي بنّت أفكارها على الالتزام النفسي بإنجاز كل طرف (الأفراد والمنظمة) ما يتوجب عليه تجاه الآخر بناء على تبادل المصلحة ، وفي نهاية عام 1990 قدم نموذج آخر للقيادة يطلق عليه اسم القيادة التطويرية والذي يعد نموذج مطور للقيادة التحويلية وهو يشير إلى تلك السلوكيات التي يكون من شأنها أن تجعل العمل يسير بصورة متسلسلة بدون روتين زائد أو تعقيد في العمل ثم أشار إلى أن القيادة الرشيقة هي السلوكيات التي تضيف أو تخلق قيمة .

كما وصف (الفتلاوى، 2017) القائد الرشيق بسلوكيات معينة منها: مساعدة العاملين واحترامهم، ودعمهم والتركيز على مجريات العمل، وامتلاك الرؤية المستقبلية والأهداف الواضحة والالتزام المستمر .

وترى الباحثة أن للإدارة الرشيقة مفاهيم متعددة الأوجه تقوم على بذل المؤسسة لجهود متنوعة في مستويات عدة في أن واحد، سواء كان ذلك في تحقيق التنفيذ الناجح للعناصر الإستراتيجية الرئيسية للإدارة الرشيقة، أو في تنفيذ ممارسات لدعم الجوانب التشغيلية للمنظمة، أو من خلال التحسينات المستدامة على المدى الطويل.

ثالثاً: مفاهيم القيادة الرشيقة:

تعددت مفاهيم القيادة الرشيقة واختلفت آراء وجهات نظر الباحثين وسوف نتناول الدراسة البعض منها وذلك كما يلي.

عُرف (Ljungblom, 2012) القيادة الرشيقة بأنها " تلك السلوكيات التي تحقق قيمة وتخفف مستويات الهدر ذو العلاقة بالأفكار والعلاقات غير المنتجة وانخفاض مستويات التعاون، أو أنها السلوكيات التي قد لا تحقق قيمة لكنها تتجنب خسارة الموارد " .

وأورد (Dombrowskia & Mielke, 2013) بأنها " طريقة منظمة لتحقيق التنفيذ الأفضل للأعمال من خلال الاحترام والثقة المتبادلة بين القائد والأفراد بهدف تحقيق نسب أفضل من الكمال". ووصفها (Andersson,et al. ,2014) بأنها القيادة " التي من خلالها يتم تحديد أهداف المنظمة مع الأخذ بعين الاعتبار قدراتها ومدى تأثيرها وإتباع الخطوات الرشيقة الواجب اتخاذها لتحقيق تلك الأهداف.

ويرى كل من (Greineder & Leicht , 2020) أن القيادة الرشيقة تشمل " العقليات وأساليب وممارسات القيادة، فضلاً عن خصائص وكفاءات القادة، والتي تم تصميمها لدعم الاستجابة السريعة لمنظمة ما للظروف البيئية المتغيرة، وأنها مناسبة بشكل خاص لقيادة المنظمات ذات التسلسل الهرمي المسطح " .

أما (Fachrunnisa et al. 2020) عرفها بأنها " أسلوب يعطى استجابة سريعة لوجود فرص العمل والتهديدات التي تنجم عن التغييرات والتطورات في تكنولوجيا المعلومات.

ووصفها (شبات ،2020) أنها " انعكاس ما يملكه القائد من خصائص وسمات تميزه عن غيره وتجعله متفوقاً، حتى يكون مثلاً للعاملين في المنظمة، ويكون محفزاً قوياً لهم على أداء العمال " .

في حين أكدت (بجاش ،2020) أن القيادة الرشيقة هي " عملية تعمل على تنمية العلاقات الإنسانية في المنظمة، بين العاملين والإدارة من خلال التأثير في العاملين وبث روح الحماس، والعمل على تشجيع الإبداع والابتكار.

كما عرفها (Ramly , 2012) بأنها مجموعة من " الخطوات التي يجب اتباعها لوجود قيمة من أجل انجاز أعمال محددة والتركيز على احترام الإجراءات والوقت في العمل لتقديمه ما هو مطلوب في الوقت المناسب والحصول على الجودة المطلوبة.

كما أكد (صباية، 2021) أنها "سلوك يؤثر في الآخرين، ويتسم بالاستجابة السريعة لاحتياجات العاملين والمنظمة، واستخدام الأنماط القيادة بخفة فائقة تقود إلى إتاحة الفرصة للعاملين للتكيف مع أي تغيرات تلاحق بيئة العمل الداخلية والخارجية بالجماعات".

أما (حسين والزبيدي، 2021) فقد عرّف القيادة الرشيقة أنها "السلوك الذي يهتم باستثمار العنصر البشري بالمنظمة لتحقيق أهدافها وإستراتيجيتها من خلال التعامل بمرونة ورشاقة مع المستجدات التي تحدث في بيئتها".

تستخلص الباحثة من المفاهيم السابقة أن القيادة الرشيقة هي تلك السلوكيات والأساليب والممارسات التي يستخدمها القائد عن غيره لتحقيق علاقات إنسانية جيدة ومرنة مع المرؤوسين والموظفين داخل المنظمة لتحقيق أهدافها وإستراتيجيتها، أن الإدارة الرشيقة هي أيضا قدرة المؤسسة على "الاستجابة الاستباقية" للتغيرات البيئية، واستثمار الفرص، وتشجيع الابتكار، بما يمكنها من الحفاظ على قدرتها التنافسية، في هذا السياق.

رابعًا: أهداف القيادة الرشيقة:

اتفقت دراسة (Lopez- Fresno, 2012)، ودراسة (حسين والزبيدي، 2021) في أن للقيادة الرشيقة دور مهم وأساسي في بقاء واستمرار المنظمة، من خلال قدرتها على مواجهة التغيرات والصعوبات المفاجئة بمرونة، والعمل على تحقيق التحسين المستمر للمنظمة والعاملين فيها وتحقيق العديد من الأهداف وهي:

1- دعم وتسهيل عمليات التعلم المستمر.

2- مشاركة كافة أطراف الموارد البشرية في عملية التحسين المستمر.

3- العمل على تحقيق التحسين المستمر والسريع.

4- تسهيل عملية التغيير الثقافي في المنظمة.

خامسًا: أهمية القيادة الرشيقة:

ركّز (Trenkner, 2016) على أهمية القائد الرشيق في الانفتاح على التطور الشخصي الضروري لرعاية المهارات القيادية للفرد، وإلهام ودعم مرؤوسيه، حتى يتمكنوا من تطوير العقبات وتحسينها، والتغلب عليها وصياغة التحديات والأهداف، بحيث يكون الفرق في كل مستوى من مستويات المنظمة لها مساهمتها في التحسين المستمر، وتحقيق أهداف طويلة الأجل.

ووردت بدراسة كلا من (بجاش، 2020)، (حسين، والزبيدي، 2021) أهمية القيادة الرشيقة ويمكن توضيح ذلك في النقاط التالية: -

1- تعد حلقة الوصل بين العاملين، وبين خطط المنظمة ورؤيتها المستقبلية.

2- تُدعم الجوانب الايجابية في المنظمة، وتقلل الجوانب السلبية بقدر الإمكان من خلال تقديم

الحوافز.

3- تتيح للعاملين فرصة التعبير عن آرائهم والإسهام بمقترحاتهم، مما يؤدي إلى تحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين، ورفع الروح المعنوية.

4- مشاركة العاملين في الخطط الإستراتيجية، مما يؤدي إلى ترشيد عملية اتخاذ القرار، والتخفيف من العقبات التي تواجهها.

5- العمل بروح الفريق بين العاملين، والانسجام والتماسك فيما بينهم.

6- تهدف إلى الحصول على إنتاجية عالية لاستثمار الموارد المتاحة لدى المنظمة ووصولها إلى درجة التميز من جميع العاملين.

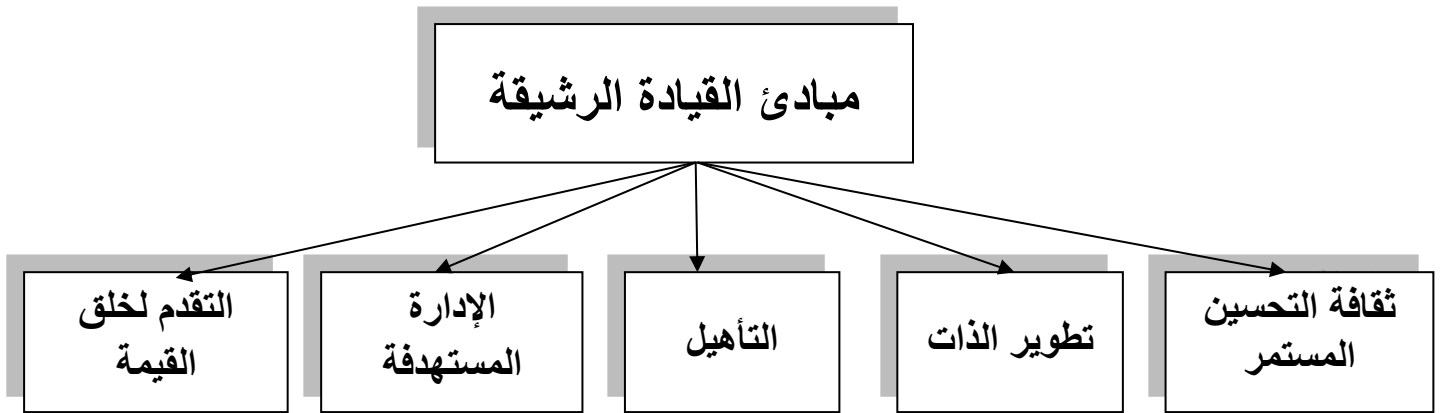
7- تعد المحفز الأساسي لتطوير قدرات ومهارات العاملين فيها، من خلال تشجيع الاتصال بينهم بغض النظر عن المستويات الإدارية التي يعملون بها.

سادسًا: مبادئ القيادة الرشيقة:

اتفق العديد من الباحثين ومنهم (Dombrowski & Mielkea , 2013)، (حسين، 2021) في تحليل مجموعة من الدراسات المرتبطة بالقيادة الرشيقة وتم اشتقاق خمسة مبادئ للقيادة الرشيقة تتمثل في الشكل التالي: -

شكل رقم (2-2)

مبادئ القيادة الرشيقة



المصدر: من إعداد الباحثة.

المبدأ الأول: - ثقافة التحسين المستمر: تشمل جميع المواقف والسلوكيات التي تؤدي إلى السعي المستمر إلى الكمال، وغالبًا ما يكون غير قابل للتحقيق، فهو يصف حالة خالية من العيوب، صفرًا مخزونًا ولا شيء من أنواع النفايات الأخرى.

المبدأ الثاني: - تطوير الذات: يعد تطوير الذات مبدأ هامًا من مبادئ القيادة الرشيقة، نظرًا لأن بعض السمات تعتمد على شخصية القادة، بينما يجب تعلم بعض السمات وتطويرها، وهذا يوضح أن الانتقال إلى القيادة الرشيقة يتطلب مهارات قيادة جديدة.

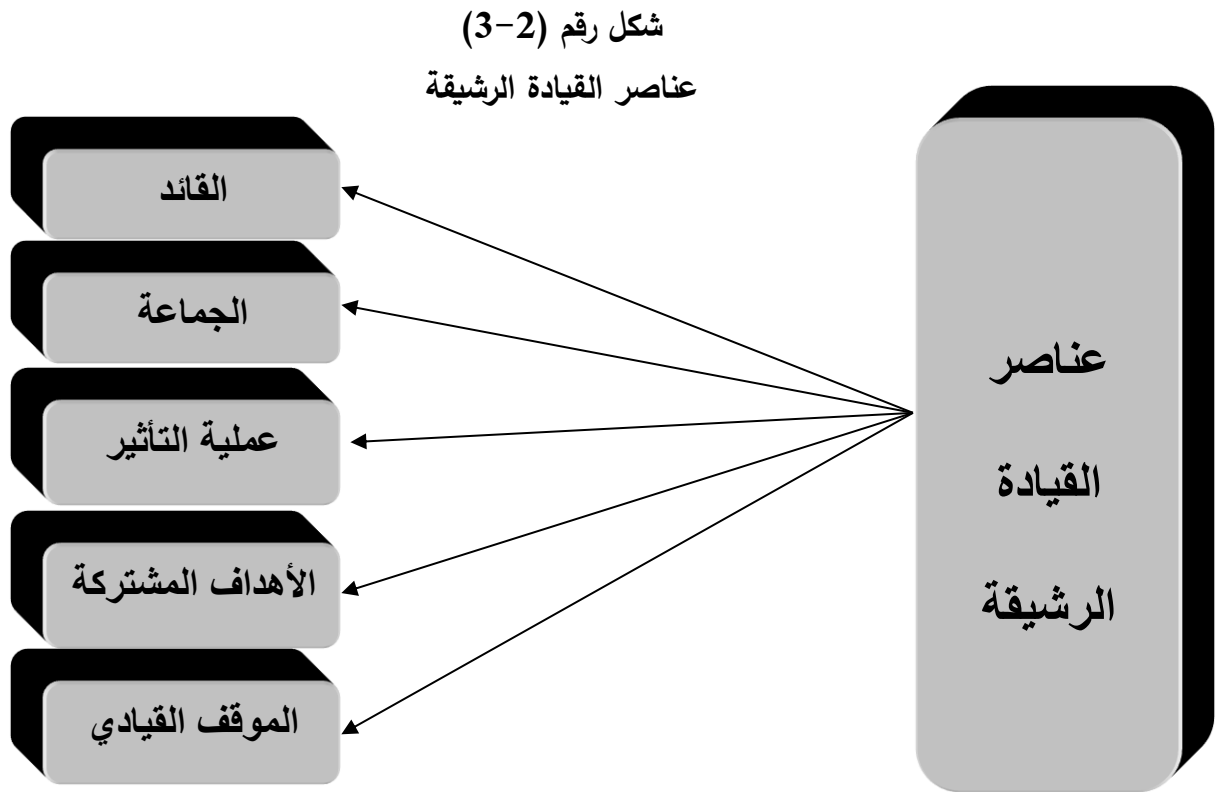
المبدأ الثالث: - التأهيل: يعد تأهيل العاملين مهمة أساسية في القيادة الرشيقة، وتمكنهم للمشاركة في التحسين المستمر، كما يجب أن يتماشى التحسين المستمر للعمليات مع التحسين المستمر للأفراد.

المبدأ الرابع: - الإدارة المستهدفة: إن القيادة الرشيقة تحقق توازن بين أهداف المنظمة واحتياجات العاملين للوصول إلى الأهداف الإستراتيجية.

المبدأ الخامس: - التقدم لخلق القيمة: يعتمد هذا المبدأ على اهتمام القيادة الرشيقة بتحديد الأماكن الوظيفية والموارد البشرية التي يمكن من خلالها خلق القيمة للمنظمة.

سابعاً: عناصر القيادة الرشيقة:

وضحت كل من (مزهودة، 2017) ، و (أم كلثوم ، 2018) عناصر القيادة الرشيقة كما هو في الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الباحثة.

- **القائد:** هو الشخص المهتم باحتياجات الجماعة فهو يركز الاهتمام ويطلق طاقات الجماعة في الاتجاه المطلوب ولكي يتمكن القائد من تحقيق ذلك لابد أن يتوفر فيه مجموعة من الخصائص والمهارات.
- **الجماعة:** إنّ القيادة ظاهرة اجتماعية لا تتم إلا بوجود مجموعة من الأفراد يطلق عليهم التابعين.

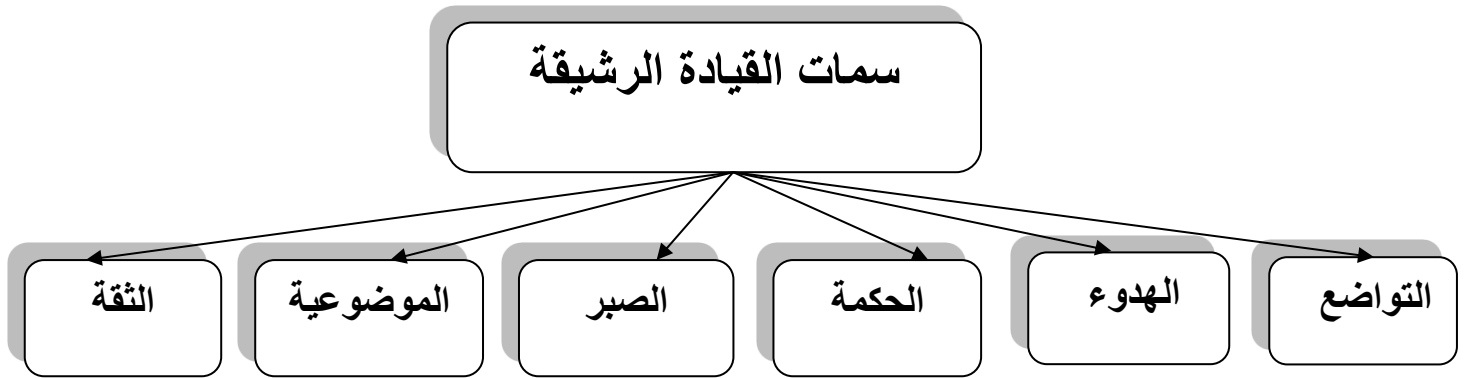
- عملية التأثير: وهي عملية ناتجة عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين والذي من خلاله يستطيع أن يتحكم في اتجاه المجموعة.
- الأهداف المشتركة: تستهدف عملية التأثير توجيه جهود المرؤوسين إلى تحقيق الأهداف المشتركة والمطلوبة.
- الموقف القيادي: إن الأفراد يكونون قادة في بعض المواقف إما في مواقف أخرى هم غير ذلك تمامًا.

ثامناً: سمات القيادة الرشيقة :

أوضح العديد من الباحثين أنه يوجد خصائص وسمات يتميز بها القائد الرشيق يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم (2-4)

سمات القيادة الرشيقة



المصدر: من إعداد الباحثة.

- التواضع: ذكر (Vera & Orthers , 2004) أن التواضع يعتبر سمة أخلاقية وفضيلة تتعلق بكيفية التفكير الأفضل حول الأعمال وبما ينسجم والميول الشخصية المقبولة والتي تؤسس لاندماج أفضل للفرد في المجتمع المحيط به، وأن مدى توافره نسبياً، فأحياناً يظهر بصورة حية في حين أوقات أخرى يظهر بانخفاض متأثر بشخصية الفرد وما يحيط به من مجريات العمل، ومنهم من يلاحظ أن التواضع لا يتسم بالوضوح للآخرين كما في السمات الأخرى للقيادة كالعدالة في التعامل مع الأفراد أو الإجراءات.
- الهدوء: أورد (Kinsey , 2010) أنه يُمكن القائد من العمل بعمق وبطريقة أفضل لحل المشاكل الصعبة فضلاً عن أن التأني يعطى حيز للنظر للموضوع من جميع جوانبه وبالتالي تميز في التصرف والقرار وهذا الحال يعزز من إيجاد أفضل الحلول والتنظيم لمجريات العمل وتحديات.
- الحكمة: (Ljungblom, 2012) تُشير الحكمة إلى تحقيق التوازن بين الموارد المتوفرة ومتطلبات العمل سواء السلوكية والمادية فالحكمة تعد مرحلة متقدمة من التفكير المبنى

على الاستدلال المنطقي، والدراسة الموضوعية لماهية القرار باعتماد معيار الخبرة العملية، والتجارب وغيرها من العوامل المساعدة على الوصول إلى معيار الحكمة في الوقت، وبذلك فهي غالباً ما ترتبط بأفضل القرارات في حالة محدودية الموارد أو الوقت وغيرها.

- **الصبر:** (Kupfer, 2004) يُعد الصبر من أهم السمات التي يجب أن تلازم القيادة الرشيدة، كونها تتعلق بتأخير الحصول على بعض الحاجات أو الامتيازات أو تحقيق بعض الأهداف على المدى القصير نتيجة للظروف المحيطة بالموقف وبما يحقق ما يصبو إليه القائد من تجسيد لأفكاره على مراحل وضمن مستويات مقبولة في بيئة العمل، هذا من جهة ومن جهة أخرى يعد الصبر مهم للقيادة كون تحقيق النجاح لا يعنى فقط امتلاك الطاقة والمعرفة والحماس والجهد المبذول لذلك وإنما يستلزم التحلي بمهارة الصبر المبنية على بصيرة إدارية عالية وهى لا تعني التكاثر أو الخمول أو غيرها من معايير انخفاض الطموح فالعمل الجاد لا يتحقق بدون صبر على مراحل ووقت تحقيقه وغيرها وبما يجعل القائد قادر على التعامل مع الإخفاقات التنظيمية فضلاً عن التصرف بتعقل أثناء الأزمات وما يتطلبه النهوض بواقع الأفراد داخل المنظمة (Wenchang & Hueiju.2009).

- **الموضوعية:** ذكر (Elmilian 1998) أنها تتعلق بالعقلانية في تمكن القائد من امتلاك عقول الأفراد والتأثير في سلوكياتهم فهي تعد أبرز مميزات طرق التفكير العلمي وتظهر في جميع تفاصيل تفكير الفرد المتعلقة بإدراك المشكلة ومحاولة للتفكير في الحلول الناجحة لها ضمن منهجية فكرية عقلية واضحة المعالم.

- **الثقة:** أوضح (Mineio,2014) أن نجاح القائد في مجال عمله يعتمد على قدرته على خلق مستويات عالية من التميز لدى الأفراد مما يزيد من ارتباط الفرد بالقيادة وبالتالي تعزيز جوانب النجاح المؤسسي.

ترى الباحثة أن من أهم سمات القيادة الرشيدة الاهتمام بالشفافية وعدم إخفاء الأخطاء بل الاعتراف بها، وأن يكون متطلع بإمام ولديه رؤية للنهائية المطلوبة للعمليات التي تتم، ومؤهل فنياً بحيث لا يكون مصدرًا للإزعاج أو إعاقة فريق العمل، ولديه أدوات ومهارات مختلفة للتعبير عن رؤية فريقه، أي أنه يعزز البيئة التعاونية من خلال تقاسم السلطة بينه وبين فريق العمل مع بناء الثقة بين أعضاء الفريق وتعزيز قدراتهم وتمكينهم.

تاسعاً: مزايا القيادة الرشيدة:

من مميزات القيادة الرشيدة كما أوردها (الفتلاوى، 2017) ما يلي:

- تحقيق فهماً أفضل لماهية الأدوار التي يكلفون بها.
- تحقيق انجاز أفضل لتطبيقات الرشاقة داخل المنظمة بما يشيع ثقافة تحقيق متطلبات السلوكيات الرشيقة من خلال تبادل المعلومات والتغذية العكسية.
- يتضمن الفكر الرشيق للقيادة اعتقاداً بأن الأفراد داخل المنظمة يشكلون رأس المال الفكري ، وكذا يجب أن يكون دورهم واضح وفعال في اتخاذ القرارات والمشاركة في وضع الحلول الناجحة للمشاكل ، فضلاً عن تقديم الاقتراحات البناءة.
- إن توفر مستويات عالية من سلوكيات القيادة الرشيقة بوجود روابط جيدة بين القائد والعاملين قائمة على المحبة والاحترام المتبادل بينهم.
- إن إحدى أهم مزايا القيادة الرشيقة هو السيطرة والتحكم بالوقت من خلال تحقيق استخدام أفضل للوقت وتقليل الهدر فيه وبالتالي تقليل هدر الطاقات.

عاشراً: خصائص القيادة الرشيقة:

نذكر (Fachrunnisa, et al.,2020) أن القائد الرشيق هو الموجه الذي يمكنه توجيه فريقه، والتأثير على سلوكه وذلك من خلال تحديد الرؤية التنظيمية ونشرها والحفاظ عليها. وقد حدد (Sanatigar, et al.,2017) أربعة خصائص للقيادة الرشيقة وهي:

- 1- تشارك المسؤولية وتكون مناصفة بين القائد والموظفين للوصول الى علاقة متعاونة بينهم داخل المنظمة.
- 2- الفعالية في التعرف على المشاكل واتخاذ القرارات وذلك من خلال حل المشكلات التي يواجهها القائد والوصول إلى القرار المناسب في حلها.
- 3- ملائمة الأنظمة بأن تكون من خلال شعور الموظفين بأن المنظمة تحقق له أهدافه وغاياته الشخصية.
- 4- الهيكل المرن وذلك من خلال استخدام القوانين واللوائح التي تحقق أهداف المنظمة والابتعاد عن الروتين والعوائق التي لا تستفيد منها المنظمة في تحقيق أهدافها وغايتها.

حادى عشر: القائد الرشيق وتحديات القيادة الرشيقة:

1- القائد الرشيق:

أ- مفهوم القائد الرشيق: أكد (Bulent, 2020) أنه الشخص الذي يضع أهدافاً لإتباعه في الفريق ثم يقودهم ويوجههم لتحقيق تلك الأهداف وذلك يتطلب وجود صفات ومهارات يمتلكها القائد كما أنه يلعب دوراً مهماً في مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها وغاياتها حيث إنه المسئول عن تحفيز وإلهام وتوجيه الأفراد نحو الأهداف المطلوب تحقيقها.

ويتسم القائد الرشيق بعدة سلوكيات مثل احترام الأفراد، دعمهم، التركيز على الأهداف، امتلاك رؤية مستقبلية واضحة، والقدرة على قيادة العمل بفعالية، أما على مستوى الإدارة، فتتمثل " الإدارة الرشيقة" في قدرة المديرين على الحد من الهدر في الوقت والموارد، واتخاذ قرارات مرنة وسريعة لتقادي المشكلات، وتعزيز التعاون بين العاملين لتحقيق الأهداف بأسرع وقت وأقل تكلفة ممكنة، بما يضمن تحقيق التميز المؤسسي في ظل بيئة دائمة التغير.

ب- مستويات تقييم القائد الرشيق:

اقترح (Josephs & Joiner, 2008) خمسة مستويات من القيادة الرشيقة وهي كالآتي:

مستوى الخبرة:

غالبًا ما يتعامل القادة في هذا المستوى مع حل المشكلات اليومية وقد يفضلون أن تكون علاقتهم من أصحاب المصلحة علاقة سطحية إضافة إلى أنهم يؤمنون بوجهة نظرهم فقط.

- مستوى الانجاز:

يتمتع قادة هذا المستوى بكفاءة عالية في تحقيق الأهداف سواء كانت قصيرة المدى أو طويلة المدى إضافة إلى وجود التنافس بين الرؤية والرسالة والإستراتيجية التنظيمية كما يتفق قادة هذا المستوى على أن النجاح يتضمن أيضًا علاقات جيدة مع أصحاب المصلحة فهم يهتمون أيضًا بتأثير البيئة الخارجية.

- مستوى المحفز:

القائد في هذا المستوى يعمل على خلق بيئة تنظيمية جيدة يكون لها تأثير ايجابي، فهو يسعى دائما لوجود ثقافة تشاركية قادرة على تحقيق نتائج قيمة على المدى الطويل.

- مستوى المشاركة:

في هذا المستوى يتم تحديد شكلاً للتنظيم من طرف القادة المبدعين كما يلتزم القادة المشاركين بتطوير فريق تعاوني إضافة إلى وجود علاقة قوية وإحساس عميق بالهدف المشترك ويعود ذلك بفضل رشاقتهم وقدرتهم على التنوع وقدرتهم على إيجاد حلول إبداعية ومربحة للجانبين فهو يكون دائماً في حالة استعداد للنجاح على المدى الطويل في البيئة سريعة التغير.

- مستوى التعاون:

يعتبر التعاون من أهم الصفات التي تميز القائد الرشيق وتعتبر من أعلى مستويات نضجه عن غيره حيث يبرز قدرته على الدخول بشكل كامل في التدفق اللحظي لخبرتهم الحالية فهي تمنحهم الصمود أمام المواقف الفوضوية وغير المتوقعة، كما يعتبر التعاون إحدى القدرات التي تسمح بإدارة الأشخاص لبناء بيئة متزنة ومتناسقة.

2- تحديات القيادة الرشيقة:

يرى (شبات، 2020) بأن القيادة لبنة الأساس في نجاح واستمرار أية منظمة، تسعى للوصول إلى أفضل المستويات في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، لذلك لا تتحقق القيادة السليمة إلا إذا كانت هي المحفز للأفراد العاملين في المنظمة، بالإضافة إلى تشجيعهم على إعطاء كل ما بوسعهم في سبيل تحقيق أهدافها.

كما ذكر (هجير، 2020) بأنه يوجد مجموعة من التحديات التي توجب على القادة مواجهتها ومن بينها:

أ- المنافسة التنظيمية:

وهي من أهم التحديات التي أفرزتها التغيرات العالمية وبالتالي أصبح على كل المنظمات أن تهئ نفسها للسيطرة على أكبر مساحة من السوق وذلك من خلال العمل وخفض التكلفة إلى أقل حد ممكن لذا يجب على القائد التغلب على هذا التحدي.

ب- العولمة:

أدى التقدم التكنولوجي السريع في المعلومات والاتصالات إلى أن أصبح على القيادات العالمية في تعاملها مع العمومة تحاول الإسراع في أداء عملها في أقل وقت ممكن وتسعى للاستفادة من هذه القيادات من خلال استغلال الإمكانيات المتاحة.

ج- القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية:

أصبحت الحاجة ماسة بشكل أكبر إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية ومن هنا يجب على القائد الرشيق البحث عن الحلول المثلى للمشكلات التي تواجه المنظمة ومحاولة تطبيقها بأفضل طريقة ممكنة.

ت- اتخاذ القرارات في العالم المتغير:

إن اتخاذ القرار في هذا العصر يتسم بالتغير وعدم الاستقرار وهذا يجعل القادة أمام تحدى متوقف على مدى قدرتهم على العمل في ضوء رؤية مستقبلية واضحة وآلية ملائمة بحيث يمكن من خلالها التعامل مع التحديات بشكل أفضل مع توجيهات القيادة والخطة التي وضعوها، يتوقف على اتخاذ القرار فقط، بل على مدى توافق القرار مع توجيهات القادة والخطة التي وضعوها المنظمة والأهداف الإستراتيجية.

ثاني عشر: المهارات الواجب توافرها في القائد الرشيق:

يرى (Hulu , 2020) أن القائد الرشيق يجب أن يمتلك بعض المهارات والخصائص ومنها:

- يجب أن يتمتع القائد الرشيق بمهارات اتصال عميقة وبناء بيئة اتصال استثنائية وتوفير وقت خاص للتواصل مع الأفراد إضافة إلى وضع خطط عمل تشاركيه.
- أن يكون القائد مشجعاً للقيادات الجديدة التي يتبناها المرؤوسين ويكون منفتح على أفكارهم الجديدة.

- يجب أن تكون لديه المهارة في إدارة الأصول المتاحة وتوزيع الميزانية وفقاً للاحتياجات وتوزيع الموارد البشرية وفقاً لاحتياجات الوحدة.
- القدرة على تحديد الفرص، وأن يكون القائد حساساً للفرص التي يمكن الاستفادة منها في حدود الموارد المتاحة والتي تتميز بالندرة والمحدودية.
- أن يكون قادراً على التكيف مع التحديات التي يمكن أن تحدث إضافة إلى أنه يجب أن يكون منفتحاً على أفكار وأراء مرؤوسيه.
- كما يرى (belbachirchirwafa , 2021) أنه يجب على القائد الرشيق أن يمتلك بعض المهارات وهي على النحو التالي: -
- من أعظم نقاط القوة للقيادة الرشيقة هي القدرة على توفير مساحة للدعم المعنوي كما يحتاج القادة إلى إدراك أن الفهم والسعي إلى الكمال أمر يجب مشاركته.
- من أهم المهارات أيضاً التي يجب أن يمتلكها القائد هي مهارة الإقناع والقناعة بدلاً من السلطة في اتخاذ القرارات.
- تعتمد القيادة الرشيقة على تلبية احتياجات الآخرين وتؤكد على استخدام أساليب الإقناع بدلاً من السيطرة.

خلاصة الفصل الثاني:

تناولت الباحثة في هذا الفصل موضوع القيادة الرشيقة من خلال التعرف على مفاهيم القيادة الرشيقة وتوضيح أبعادها وأهميتها وخصائصها، والتعرف على إمكانات القائد الرشيق وحدوده وتحديد نقاط قوته وتطوير نقاط ضعفه بالإضافة لقدراته الذهنية وخبرته وتجاربه السابقة التي يعتمد عليها ، كل هذا يجعل القائد يتمتع بالمرونة والمعرفة الجيدة لأساليب القيادة الرشيقة التي تساعد في تحقيق مطالب واحتياجات المرؤوسين والمنظمة والوصول إلى قرارات فعالة ومناسبة لحل المشكلات وبناءً على ذلك ترى الباحثة أن القيادة الرشيقة لا بد وأن تتوافر في كافة الجهات الحكومية حتى يتم تحسين في الأداء ولتحقيق الأهداف المراد تحقيقها .

الفصل الثالث

ماهية الأداء السياقي

تمهيد.

أولاً: مفهوم الأداء السياقي.

ثانياً: محاور الأداء السياقي.

ثالثاً: أهمية الأداء السياقي.

رابعاً: أبعاد الأداء السياقي.

خامساً: إدارة الأداء السياقي.

سادساً: محددات الأداء السياقي.

سابعاً: جودة حياة العمل وأثرها على الأداء السياقي.

ثامناً: أثر القيادة الرشيدة على الأداء السياقي.

الفصل الثالث

ماهية الأداء السياقي

تمهيد:

يُعد الأداء السياقي جهود فردية لا ترتبط ارتباطاً مباشراً بوظيفة ما ولكنها مهمة لأنها تشكل السياق التنظيمي والاجتماعي والنفسي الذي يعمل كمحفز حاسم لأنشطة وعمليات المهام عندما يساعد الموظفون الآخرين على إكمال مهمة ما، أو يتعاونون مع المشرفين عليهم، أو يقترحون طرقاً لتحسين العمليات التنظيمية، فإنهم يشاركون في الأداء السياقي والأداء السياقي له جانبان هما التيسير بين الأفراد والتفاني في العمل إذ يشمل التيسير الشخصي الأعمال التعاونية والمراعية والمفيدة التي تساعد على أداء زملاء العمل أما التفاني في العمل، يشمل الأعمال المنضبطة ذاتياً والدوافع مثل العمل الجاد، والمبادرة، وإتباع القواعد لدعم الأهداف التنظيمية (الازيرجاوي، 2023).

ويُشير (Kappagoda,2018) إلى الأداء السياقي أنه السلوكيات التي يُظهرها الفرد لدعم البيئة التنظيمية والاجتماعية والنفسية داخل المنظمة، بما في ذلك المحافظة على الشبكة الاجتماعية وتعزيز المناخ النفسي المساند للمهام الفنية، ويتكوّن هذا النوع من الأداء من سلوكيات المواطن التنظيمية والسلوكيات المؤيدة للمجتمع داخل بيئة العمل، ويُعد الأداء السياقي أقل ارتباطاً بخصائص المهام الوظيفية وأكثر خضوعاً للتحفيز الذاتي للفرد، إذ يمكن للأفراد اختيار الانخراط في هذه السلوكيات بحسب رغبتهم ودوافعهم الذاتية، مما يعكس الفروق الفردية في مستوى التحفيز، ومن بين هذه السلوكيات: المثابرة، وبذل الجهد، والامتثال للأنظمة، والانضباط الذاتي. وتُسهم هذه التصرفات في تعزيز فعالية الموظفين والمديرين، وزيادة إنتاجية الزملاء والمشرفين على حد سواء. (Hartini et al.,2019)، ويرى (Desa& Asaari,2020) أن الأداء السياقي يرتبط بدرجة كبيرة بالسلوكيات الداعمة الأخرى مثل سلوكيات المواطن التنظيمية، والأدوار الإضافية، والسلوك التنظيمي الاجتماعي الإيجابي، والعفوية التنظيمية، والتي يُفترض أنها تعكس سمات الودّ والصفات المقبولة اجتماعياً، ويُعد الأداء السياقي بمثابة تعبير عن القيمة الكلية المتوقعة لتصرفات الفرد على مدى زمني ممتد، بهدف الحفاظ على البيئة النفسية والاجتماعية والتنظيمية في مكان العمل وتعزيزها، وفي إطار الأداء السياقي للموظف داخل المنظمة، يصبح من الأسهل التمييز بين الموظفين المناسبين لأدوارهم الحالية، وأولئك الذين قد يستفيدون من تدريب صحيحي، وكذلك أولئك الذين ينبغي إعادة النظر في

مدى ملائمتهم للبيئة التنظيمية وتعزيز تكيفهم معها (Lam,2016)، ويجب أخذها في الاعتبار من أجل التحركات الجانبية أو الترقيات إلى المناصب التي تتماشى مع مواهبهم.

أولاً: مفهوم الأداء السياقي:

تنبيه (Katz & Khan 1966) إلى اعتماد الأداء التنظيمي كثيرًا على السلوكيات غير المتضمنة في أدوار الوظيفة والوصف الوظيفي التي تساعد على توفير الأجواء الاجتماعية الملائمة في العمل مثل مساعدة الآخرين في المنظمة لحل مشاكل العمل وأيضًا قبول الأوامر دون التذمر وكذلك التسامح مع الظروف المؤقتة دون الشكوى، ونتيجة للاحتياجات التنظيمية آنذاك في تعزيز هذا النوع من السلوكيات ومحاولة وضعها كأحد معايير التقييم والمكافأة قدم (borman & motowidlo) في عام 1993 ظهر ولأول مرة مصطلح الأداء السياقي

(Borman&Motowidlo,1997) وذلك بالاستناد إلى المساهمات البحثية في

سلوك المواطن التنظيمية ، السلوك التنظيمي الاجتماعي ، نموذج فعالية الجندي) .

في المقابل، فإنَّ العلماء والباحثون في مجال السلوك التنظيمي أبدوا اهتمامًا كبيرًا في مفهوم الأداء السياقي، كونه يعكس الجهد والمثابرة التي يبذلها العاملون لاكتساب المهارات والمعرفة اللازمة لأداء أعمالهم. يركز هذا المفهوم على الأداء السياقي نظرًا لإيمانهم العميق بأنَّ العنصر البشري هو أغلى وأثمن ما تملكه المنظمات، وهو الأساس الحقيقي لنجاحها وتقدمها (جهاد، 2024).

وتعددت مفاهيم الأداء السياقي واختلفت آراء وجهات نظر الباحثين وسوف تتناول الباحثة البعض منها وذلك كما يلي:

يشير الأداء السياقي على أنه سلوك يساهم في أهداف المنظمة من خلال المساهمة في بيئتها الاجتماعية والنفسية وتشمل مهام تتعدى واجبات الوظيفة، أو المبادرة ، أو التعاون مع الآخرين، أو الحماس إذ يتم تعزيز الأداء الفعال للمنظمة (Villagrasa et al,2019)

وعُرف (Scotter,2000) الأداء السياقي بأنه " مشاركة الموظف في مساعدة الزملاء طوعية، وبذل جهد إضافي لإنجاز مهمة معينة ووضع ساعات إضافية لإنجاز العمل في الوقت المناسب .

ويعرف بأنه «النشاطات التي تسهم بفاعلية المنظمة من خلال طرق عديدة تعمل على تشكيل السياق النفسي والاجتماعي للمنظمة التي تعتبر كمحفزات لعمليات ونشاطات المهمة» (العطوي، 2007).

ويرى كل من (Tutar&Demet,2011) الأداء السياقي بأنه " تلك السلوكيات التي تدعم البيئة الاجتماعية والنفسية للمنظمة، ولكن لا تدعم العمليات الفنية أو التقنية في المنظمة".

وعُرف (جهاد، 2024) الأداء السياقي على أنه مجموعة من السلوكيات التطوعية وغير الرسمية والتي لا تجدها مدرجة في الوصف الوظيفي، لكنها تلعب دورًا مهمًا في دعم البيئة النفسية والاجتماعية داخل المنظمة، هذه السلوكيات لا تركز على المهام الفنية بشكل مباشر، في حين تساهم في خلق ثقافة إيجابية ومناخ عمل مناسب وتشمل هذه السلوكيات مساعدة الزملاء بالعمل وإتباع القواعد والإجراءات والتطوع إلى القيام في أعمال إضافية وجميع ما سبق يساهم في استمرارية ونجاح المنظمة. لذلك، يتضمن الأداء السياقي الأداء الكلي حول تصرفات العامل، إذ أن بعض السلوكيات يمكن أن يكون لها تأثير في جودة المنتجات والخدمات، إضافة إلى صيانة وتعزيز السياق الفني والنفسي والاجتماعي في بيئة العمل.

بينما يرى (Kahya,2007) أنَّ الأداء السياقي هو جهود فردية لا يرتبط ارتباطاً مباشراً بوظيفة ما، ولكنه مهم لأنه يشكل السياق التنظيمي والاجتماعي والنفسي الذي يعمل كمحفز حاسم لأنشطة وعمليات المهام عندما يساعد الموظفون الآخرين على إكمال مهمة، أو يتعاونون مع المشرفين عليهم، أو يقترحون طرقاً لتحسين العمليات التنظيمية، فإنهم يشاركون في الأداء السياقي.

وعرف كل من (Hamidizadeh & Baramond &Latifi,2012) الأداء السياقي بأنه " مساعدة العاملين لزملائهم في العمل طوعاً وقضاء المزيد من الوقت والمجهود في العمل لإنجازه على نحو أفضل ".

كما يعرف الأداء السياقي بأنه: «السلوكيات التي لا تدعم الجوهر الفني للمنظمة، بل تدعم البيئة النفسية والاجتماعية لها والتي تجري فيها العمليات الفنية» (بن سالم وآخرون، 2018)

وأورد (Hosie & Nankervis,2016) بأنه " السلوكيات التي تساهم في مناخ وثقافة المنظمة والأساليب التي تنفذ من خلالها الأنشطة التحويلية والصيانة".

وأيضاً أوضح (Franco& Franco ,2017) بأنه " سلوك يؤثر على التنظيم، والسياق الذي يتم فيه تنفيذ العمل مثل العمل بالتعاون مع الآخرين والإصرار على تحقيق أهداف صعبة بإتباع القواعد التنظيمية وتعمل هذه السلوكيات على تسهيل الاتصال وتحسين التواصل الاجتماعي وتقليل التوتر ".

إن مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية ولا سيما دراسات السلوك التنظيمي، فأغلب الباحثين يتفقون بخصوص أنَّ الأداء هو بناء متعدد الأبعاد، ومن أكثر أبعاد الأداء التي ركز عليها الباحثون بشكل متكرر هي بعدي أداء المهمة (Task Performance)، والأداء السياقي (Contextual performance)، ويقصد بأداء

المهمة نشاطات أداء العمل التي تساهم في الجوهر الفني للمنظمة إما بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر. ويعرف بأنه « قابلية الأفراد لأداء الأنشطة الفنية الجوهرية المهمة لأعمالهم»، أما الأداء السياقي فيقصد به نشاطات أداء العمل التي لا تساهم في الجوهر الفني للمنظمة (زويتي، 2022)، ويعتبر الأداء السياقي مقارنة بأداء المهمة كمصطلح ومفهوم جديد، لكونه بأنه ليس من الأدوار الرسمية التي يقوم بها الموظفون، فهو عبارة عن مجموعة من السلوكيات المفيدة التي تعود على المنظمة بالعديد من المزايا والإيجابيات، وعند قيام الموظفون بتلك السلوكيات لا ينتظرون مقابلًا ماديًا ، فهي تسير جنبًا إلى جنب مع أداء المهمة، وتعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية ، حيث إن تلك السلوكيات التي يقوم بها الموظفون تدعم البيئة الاجتماعية والنفسية الواسعة النطاق للمنظمة (Duyar & Normore, 2012).

وهناك اتفاق واسع بين الباحثين بخصوص تعدد أبعاد مفهوم أداء العمل

(Job Performance)، ومن أكثر أبعاد الأداء التي ركز عليها الباحثون بشكل متكرر هما بعدا أداء المهمة (Task Performance).

يقصد بكيفية أداء المهمة:

بأنه الأداء الذي يساعد في تحقيق أهداف المنظمة وينقسم الى عدة أبعاد وهي:

- نشاطات أداء العمل التي تساهم في الجوهر الفني للمنظمة إما بشكل مباشر عن طريق استخداماتها في العملية التكنولوجية للمنظمة أو بشكل غير مباشر عن طريق صيانة أو خدمة المتطلبات الفنية للمنظمة.
- أو قابلية الأفراد لأداء الأنشطة الفنية الجوهرية المهمة لأعمالهم.
- أو السلوكيات التي تساهم في النشاطات والتحويلات الجوهرية في المنظمة مثل (صنع المنتجات، وبيع البضاعة، وتسليم الخدمات وجدولة الأعمال).

أما الأداء السياقي فيقصد به:

الأداء السلوكي الذي يقوم به الأفراد داخل المنظمة لتساعدهم على تحقيق أهدافهم المراد تحقيقها وتُعرف بالآتي:

- السلوكيات التي لا تدعم الجوهر الفني للمنظمة مثلما تدعم البيئة النفسية والاجتماعية لها والتي تجرى فيها العمليات الفنية.
- النشاطات التي تساهم بفاعلية المنظمة من خلال طرائق عديدة تعمل على تشكيل السياق النفسي والاجتماعي للمنظمة والتي تعد كمحفزات لعمليات ونشاطات المهمة.

- السلوكيات التي تسهم في ثقافة المنظمة ومناخها، والسياق الذي تنفذ خلاله النشاطات التحويلية ونشاطات الصيانة (العطوي، 2007).

وتُعرف الباحثة مفهوم الأداء السياقي إجرائيًا بأنه " مجموعة السلوكيات الطوعية وغير الرسمية التي يُبدونها العاملون بقطاع الأمانة العامة بوزارة المالية، والتي تسهم في تعزيز بيئة العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية، مثل التعاون مع الزملاء، والمبادرة في حل المشكلات، والالتزام بمعايير العمل، والمساهمة في تحسين صورة الوزارة، ويتم قياس هذا المفهوم من خلال استجابات المبحوثين على مقياس أبعاد الأداء السياقي المعتمد في الدراسة"

ثانيًا: محاور الأداء السياقي:

كما ذكر (Iepine et al., 2002)، أن الأداء السياقي يتضمن خمسة محاور هي:

1. عاملون قادرين على بذل جهود إضافية كاملة لمهام العمل والتي لأتمثل جزءًا رسميًا من الوظيفة.
 2. المثابرة والعمل بحماس إضافي لإنجاز مهام معينة.
 3. عاملون لديهم الوعي بقوانين وأهداف وسياسات وإجراءات المنظمة.
 4. عاملون يساعدون بعضهما البعض ويتعاونون معًا.
 5. عاملون قادرين على الدعم التنظيمي والحفاظ على أهداف المنظمة.
- وقسم (Dalal, 2007) الأداء السياقي إلى ثلاث محاور هي: -

1. أن يعمل الموظف طوعًا ويعمل عمل إضافي دون طلب منه ذلك.
2. أن يساعد الموظف الآخرين ويساهم بكفاءة وفاعلية في التنظيم طوعًا.
3. أن يعمل الموظف بحماس وإخلاص بجهد إضافي بدون أن ينتظر الإثابة على هذا الجهد.

ثالثًا: أهمية الأداء السياقي:

يتصف الأداء السياقي بمجموعة من الخصائص والفوائد، حيث تبين أن الأداء السياقي يشمل السلوكيات التقديرية مثل الطوعية للقيام بالمهام والمساعدة والتعاون مع الزملاء وهذه المهام لا تعتبر بشكل عام جزء من الدور الرسمي ولا يتم الاعتراف بها بشكل مباشر أو صريح من قبل أنظمة التعويض، مع ذلك فهم يساهمون في الحفاظ على النظام الاجتماعي من خلال تسهيل تحقيق الأهداف كما بينت الدراسات أن الأداء السياقي يؤديه أي عضو في المنظمة بغض النظر عن موقعه في تلك المنظمة سواء كان ذلك العضو فرد أو مجموعة يتفاعل في المنظمة أثناء دوره التنظيمي (عبدالهادي، 2025).

في الوقت نفسه، يتضح أن الأداء السياقي يعتمد بدرجة كبيرة على مناخ العمل الجماعي، مثل: المشاركة في العمل الإضافي، والتعامل مع الضغوط الزائدة، والتعاون مع الزملاء، وتقديم المساعدة في الالتزام بالقواعد والنظام، ودعم الفريق وحمايته، وغالبًا ما لا تكون المهام الأساسية للمهنة كافية لتحقيق هذا النوع من الأداء، ما يتطلب من الفرد تجاوز ما هو مطلوب رسميًا، ويُعد الأداء السياقي مؤشرًا على المستوى العام المتوقع من سلوك الفرد، إذ أن بعض أنماطه السلوكية تؤثر بشكل مباشر على كل من إنتاج السلع والخدمات، إلى جانب صيانة وتعزيز البيئة الفنية، والنفسية، والاجتماعية في بيئة العمل (Lam,2016).

من جانب آخر فإن سلوكيات الأداء السياقي تنحرف عن سلوكيات الأداء الوظيفي وتتمثل بالتيسير الشخصي وسلوك التفاني الوظيفي وأن لتلك السلوكيات السلوك التنظيمي الإيجابي، والدور الإضافي والسلوك غير الموصوف وسلوك المواطنة التنظيمية والعفوية التنظيمية (Franco,2017).

(catano et al.,2009)،(Hetzler,2007)،(Iepin et al.,2002) في النقاط التالية: -

1. يختلف الأداء السياقي من موظف لآخر بحسب عدد من المتغيرات مثل شخص لديه دوافع، ومهارات سياقية، ونفسية، واجتماعية.
 2. يكون الأداء السياقي مشمولاً بنظام الحوافز والمكافآت الرسمية وغير الرسمية.
 3. يعد سلوكًا طوعيًا تقديرًا غير ملزم للموظفين ضمن الواجبات والمسؤوليات المحددة من الإدارة العليا ولا يدرج في الغالب ضمن الوصف الوظيفي.
- من جهة أخرى، فإن أهمية الأداء السياقي تكمن في دعم البيئة الاجتماعية والنفسية التي يعمل فيها الموظف، مما يساعد على تحقيق تناغم بالعمل. ويتجلى ذلك عبر التصرفات الطوعية وروح المثابرة ومساعدة الآخرين وإتباع قواعد العمل، مما يساهم بفعالية في نجاح العمل (Manesh,2018).

وترى الباحثة أن أهمية الأداء السياقي تتجلى من خلال مفهومي المواطنة التنظيمية والسلوك التنظيمي الاجتماعي الإيجابي، وهما مفهومان تسعى المنظمات إلى ترسيخهما لدى مواردها البشرية، لارتباطهما الوثيق بسمات الأفراد الشخصية وهو ما سيتم شرحه في أبعاد الأداء السياقي.

أما الإدارة الرشيدة، فهي تقوم على مجموعة من المفاهيم المتعددة الأوجه، حيث تتطلب من المؤسسة بذل جهود متزامنة على عدة مستويات، سواء لتحقيق تنفيذ فعال للعناصر الاستراتيجية الأساسية، أو لتطبيق ممارسات تدعم الأداء التشغيلي، أو من خلال إدخال تحسينات مستدامة تساهم في تطوير المنظمة على المدى الطويل.

رابعاً: أبعاد الأداء السياقي:

على الرغم من تزايد الاهتمام بموضوع الأداء السياقي، إلا أن مراجعة الأدبيات في هذا المجال كشفت قلة الاتفاق حول أبعاد هذا المفهوم، ويمكن تلخيص أبعاد الأداء السياقي وفق ما ذهب إليه (العطوي، 2007) كما في الجدول التالي.

جدول رقم (3-1)
توجهات أبعاد السياقي

التوجه	الهدف
الأول	اعتبار أبعاد الأداء السياقي مشابه لأبعاد المواطنة التنظيمية.
الثاني	اعتبار أبعاد الأداء السياقي مشابه لأبعاد الالتزام التنظيمي.
الثالث	تمثيل أبعاد الأداء السياقي في خمس سلوكيات هي (التطوع للأعمال، العمل بحماس، مساعدة الآخرين، إتباع القواعد والإجراءات المنظمة، دعم الأهداف المنظمة)
الرابع	اعتبار أبعاد الأداء السياقي تتمثل بأبعاد المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

المصدر: (بن سالم، 2018).

وتعتمد هذه الدراسة على التوجه الرابع الذي جاء به Harris في قياس مستوى الأداء السياقي وذلك لكونه أكثر شمولية ويجمع بين التوجه الأول والثاني فضلاً عن كونه مشابه للتوجه الثالث من حيث المضمون، وهذه الأبعاد مستمدة من التعاريف الآتية للأداء السياقي:

- أداء الفرد الذي يحافظ على شبكة العلاقات الاجتماعية للمنظمة، ويعزز المناخ النفسي الذي يدعم المهام الفنية، علاوة على ذلك فإن الأداء السياقي يتضمن أنشطة قد لا تمثل مهام العمل الرسمية، وعلى الرغم من أنها تقدم مساهمة مهمة في فعالية المنظمة، غالباً لا يكتب هذا النوع من الأداء في الوصف الوظيفي، لكنه يُعد مكوناً مهماً في الأداء الوظيفي.
- سلوكيات تقديرية استثنائية ليست رسمية مطلوبة من قبل القائم بالوظيفة بمجال العمل بالمنظمة، بل يقوم بها بصفة طوعية، وتكون لدية الرغبة في القيام بالأعمال الإضافية طوعاً، والقيام بمساعدة الزملاء في العمل، مما يعزز من الأداء الرسمي ويزيد من كفاءة وفاعلية المنظمة (أبو زيادة، 2025).

وترى الباحثة بأن أبعاد الأداء السياقي متشابه مع المواطنة التنظيمية ومن خلال ذلك سوف يتم تناول تلك الأبعاد التي اهتمت بالمواطنة التنظيمية والسلوك التنظيمي.

1. المواطنة التنظيمية:

استحوذ مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية على اهتمام العديد من الباحثين كونه أحد أهم السلوكيات التي تحافظ على فاعلية المنظمات واستمراريتها، فقد عرف سلوك المواطنة التنظيمية بأنه «مجموعة من التصرفات الإيجابية الخارجة عما هو موصوف رسميًا، والتي تمتاز بالطبيعة التطوعية، ولا تخضع مباشرة لنظام الحوافز، وتسهم في فاعلية ونجاح المنظمة في تحقيق أدائها (أبو زيادة، 2025).

واعترف أوجان بالصعوبات الفكرية والغموض المتعلق مطالب تعريف سلوك المواطنة التنظيمية على أنه سلوك اختياري ولا يتم مكافأته، وناقش ضرورة أن يتضمن تعريف سلوك المواطنة هذه المطالب وانتهى إلى إعادة تعريف سلوك المواطنة التنظيمية بالطريقة نفسها التي عرف بها (Borman & Motowidlo) الأداء السياقي باعتبار أن أداء المواطنة التنظيمية هو «الأداء (الذي يدعم البيئة التنظيمية والاجتماعية والنفسية التي يتم فيها إنجاز مهام العمل).

وبإعادة تعريفه فإن سلوك المواطنة التنظيمية أصبح يعني الشيء نفسه الذي يعنيه الأداء السياقي، وقد أكد ذلك (Borman & Motowidlo et al., 2001) عندما استخدموا مصطلح أداء المواطنة للتعبير عن الأداء السياقي مؤكدين عدم وجود فرق جوهري بين المصطلحين طبقاً للتعريف الجديد الذي قدمه أوجان لسلوك المواطنة، ويبرر Borman وزملاؤه استخدام مصطلح أداء المواطنة كعنوان لدراستهم بدلاً من الأداء السياقي لكون مسمى أداء المواطنة أكثر شيوعاً وألفة لدى الباحثين ليس إلا. ويذهب (Finkelstein & Penner, 2004) أنه عادة ما يشار أيضاً إلى سلوك المواطنة التنظيمية بالأداء السياقي للتأكيد على الطبيعة التطوعية لهذا النمط من الأداء وتمييزه عن أداء المهمة أو أنشطة الدور الرسمي للفرد (الهنداوي، 2012).

يعرف (Chien, 2004) سلوك المواطنة التنظيمية على أنه "تصرف الفرد التطوعي والاختياري، والذي لا يندرج ضمن الوصف الوظيفي، أو ضمن التعليمات وعقد العمل، أو تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة، والهادف إلى تحقيق أهداف المنظمة، وزيادة فعاليتها وكفاءتها"، كما يعرفه (Smith, 1983) بأنه: "نشاط فردي اختياري، يتسم بطابع الطوعية، فهو يتعدى إطار الواجبات الرسمية المحددة، ويتضمن رموز وإشارات تحمل معاني إثارية أو تعاونية، لا يتطلبها التوصيف الوظيفي الرسمي للتنظيم، وبالتالي لا يترتب عليه أي مكافأة أو عقاب، ومع هذا فهو ضروري لأي منظمة، لتحقيق النجاح التنظيمي والارتقاء بمستوى الأداء الإجمالي، والمحافظة على التوازن الداخلي للتنظيم، من خلال مساهمته بتشجيع الآلة الاجتماعية للمنظمة، وتوفير المرونة اللازمة للعمل، في إطار المواقف الطارئة والأزمات" (عززي، 2015).

ثم عرفها ثالث على أنها "السلوك التطوعي الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها ويحدد هذا التعريف

مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية بأنه سلوك اختياري بطبيعته وليس جزءاً من متطلبات الدور الرئيسي الرسمي للموظف، فالموظف لا يحاسب على عدم القيام به باعتباره عملاً اختياريًا وليس إجباريًا، وهي "سلوك غير مكلف يحتوي على مجموعة من التصرفات التي لا تعتبر ضمن الأوامر المباشرة لرئيس العمل أو تنفيذًا لمتطلبات العمل الرسمية (دويدار، 2011).

ويعبر سلوك المواطنة عن استعداد العاملين لتجاوز أدوار الموصفات الرسمية للوظيفة، والمعروفة أيضًا باسم السلوكيات الإضافية التي لها تأثير على أداء المنظمة، كما إنه يمثل سلوك تطوعي للعاملين يساعد على تحقيق نتائج إيجابية للأفراد والمنظمات (الهادي، 2025).

ويتضمن سلوك المواطنة التنظيمية مجموعة من السلوكيات الطوعية غير المفروضة، التي تهدف إلى دعم فعالية المنظمة وتحسين بيئة العمل، وتشمل هذه السلوكيات قبول وتحمل مسؤوليات إضافية دون توقع مكافآت مباشرة، والالتزام بالقواعد والإجراءات التنظيمية، والحفاظ على اتجاهات إيجابية نحو العمل والزملاء، وتعزيز روح التعاون والتسامح بين العاملين، بالإضافة إلى المساهمة في معالجة المشكلات المرتبطة بسير العمل والمجتمع التنظيمي بشكل عام (Rahman, 2005).

وتماشياً مع هذا فسلوكيات المواطنة التنظيمية يجب أن تعتبر على أنها جزء من الأداء في العمل كون الأعمال التطوعية هي التي تساهم في الفعالية التنظيمية وفي هذا السياق تم اقتراح نموذج تكاملي للأداء السياقي ذو ثلاثة أبعاد هي:

- **أداء المواطنة الشخصية:** فهي تهتم بالسلوكيات التي تتعلق بمساعدة الأشخاص الآخرين في المنظمة (الإيثار والتي تساعدهم وتسهل لهم تطوير السلوكيات التي تؤهل الفعالية (الوعي أو الضمير الشخصي) هذه الأعمال لها قيمة إيجابية للمنظمة كما أنها تساهم في تحسين السياق الاجتماعي والتنظيمي للعمل فهي تسهل الاتصال بين الأشخاص والتعاون في تحقيق التكامل بين المجموعة أو الفريق، وبالتالي فالأداء الفردي يؤدي إلى الأداء الجماعي.
- **أداء المواطنة التنظيمية:** هذا النوع من السلوك له تأثير على السياق النفسي والاجتماعي للعمل وبتحديد أدق فهذه السلوكيات تشير إلى مجموعة السلوكيات التي تبين ولاء الفرد للمنظمة ولأهدافها من جهة والتطابق مع القواعد والسياسيات والإجراءات التنظيمية من جهة أخرى.

• **روح الضمير فيما يتعلق بالمهمة /العمل:** هذا النوع من السلوك من المفترض أنه . يعكس السلوكيات خارج الدور فيما يتعلق بنشاط العمل كالقيام بأعمال تطوعية في المهام والأشغال والتي لا تنتمي رسميًا لعمله أو بذل المجهود بصورة مستمرة لأجل الوصول إلى أعلى درجات الأداء وهذه السلوكيات المختلفة تنتمي إلى ميدان الأداء السياقي والتي تعمل على تحقيق الفعالية الكلية للمنظمات المعاصرة لا على الأداء في المهمة. إن البنية الجديدة للعمل تتطلب سلوكيات موجهة نحو المساعدة والتعاون بين الأشخاص والمبادرة بالإضافة إلى دعم الأهداف التنظيمية (عبد القادر، 2022).

وبذلك يمكن ملاحظة أن الأداء السياقي ليس حالة واحدة من السلوكيات المتماثلة وإنما هو في حد ذاته مفهومًا متعدد الأبعاد، والحقيقة أن مفهوم الأداء السياقي هو أكثر المفاهيم ارتباطًا واختلاطًا بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية لدرجة أن **أورجان** - مبتدع مصطلح سلوك المواطنة التنظيمية - قد راجع نفسه وأعاد تعريف سلوك المواطنة التنظيمية بالطريقة نفسها التي عرف بها (Borman & Motowidlo 1993) الأداء السياقي.

وفي هذا الصدد يعلق (Motowidlo,2000) قائلاً «إن كلا المصطلحين يشيران إلى عناصر سلوكية تبدو متماثلة في جوانب عديدة ولعل التشابه الشديد الذي بينهما كافيًا لكي نتساءل ما إذا كانت التسميتين ضروريتين فعلاً.

ويبدو أن اختلاف نشأة المصطلحين قد ساهم في هذا الخلط الواضح بينهما، فكما لاحظنا أن مصطلح **(OCB)** نشأ للإجابة أولاً عن السؤال: «كيف يؤثر الرضا الوظيفي على سلوك الفرد بالصورة التي تعد مهمة للفعالية التنظيمية؟» وثانيًا عن السؤال: «ما السلوكيات التي يريد المديرون أن يقوم بها مرؤوسوهم، ولكن لا يمكنهم مطالبتهم بأدائها رسميًا؟» بينما نشأ مصطلح الأداء السياقي كإجابة أولاً عن السؤال: «ما جانب الأداء الذي تم إهماله في بحث وممارسة الاختيار المهني؟» والإجابة ثانيًا عن السؤال: «كيف يختلف ذلك الجانب من الأداء عن الجانب الآخر الذي تركزت حوله معظم بحوث ودراسات الاختيار المهني؟» (الهنداوي، 2012).

ونتيجة لذلك الاختلاف الأساسي في نشأة كلا المصطلحين فإن تعريفاتهما اختلفت أيضًا، وقد أشار **أورجان** نفسه أن اختلاف الأداء السياقي عن المواطنة التنظيمية هو «أن الأداء السياقي لا يشترط أن يكون السلوك (اختياريًا) ولا أن يكون بالضرورة غير مكافئ، وقد يكون التعريف الأفضل له أنه: (ليس أداء مهمة TaskNon) أو الإشارة إليه على أنه يسهم في المحافظة على تعزيز سياق العمل.

ويفهم مما سبق أن الأداء السياقي وأداء المواطنة وسلوك الدور الإضافي هي مسميات متباينة لظاهرة واحدة هي ظاهرة الأداء غير المحدد للعامل ضمن متطلبات الوظيفة الرسمية، كما يمكن

القول إن الأدبيات في مجال ظاهرة أداء سلوك المواطنة تدور كلها في فلك واحد - وهو نمط الأداء غير المطلوب رسميًا من العامل أدائه، والذي يستهدف تحقيق الفعالية التنظيمية سواء من خلال السلوكيات الموجهة لمساعدة الفرد أو المنظمة- رغم اختلاف المصطلحات التي استخدمها الباحثون في التعبير عن هذه الظاهرة (عبد القادر، 2022).

أهمية المواطنة التنظيمية:

إن أهمية دراسة سلوك المواطنة التنظيمية، تنبع من كونه يساهم في تحسين الأداء الكلي للمنظمة، عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين الموظفين في الأقسام والإدارات المختلفة؛ مما يساهم في زيادة حجم المخرجات الكلية المنجزة، كما أن سلوك المواطنة التنظيمية، يساعد على تخفيض حاجة المنظمة إلى تخصيص الموارد النادرة لوظائف الصيانة، والمحافظة على وحدة تماسك المنظمة، والاستفادة من هذه الموارد لزيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة، ويساهم في تحسين قدرة المديرين وزملاء العمل على أداء أعمالهم، عن طريق تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال، وجدولة الأعمال، وحل المشاكل، وما إلى ذلك ويُشير بعض الباحثين إلى أن القيمة الجوهرية لسلوك المواطنة التنظيمية تكمن في (الشمري، 2015).

- يمد سلوك المواطنة التنظيمية الإدارة بوسائل للتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة.
- تؤدي إلى زيادة النتائج الإجمالية المحققة.
- يؤدي إلى تخفيف العبء المادي عن المؤسسات، فهو إضافة حقيقية لمواردها.
- يزيد من مستوى الحماس في الأداء، وهذا ما يفتقده العمل الروتيني.
- يزيد من مستوى الرضا عن العمل، ويعزز مستوى شعور الأفراد بالانتماء لمؤسساتهم.
- يتيح الفرصة للممارسة الديمقراطية، من حيث اختيار الفرد لنوع النشاط الذي يرغب المشاركة فيه، أو التوقيت المناسب له.
- يوطد العلاقات بين الأفراد والجماعات؛ مما ينعكس إيجابيًا على الأداء المتميز.
- يزيد من فاعلية الأداء وكفاءته.
- يؤدي إلى الالتزام وحل المشكلات. يقلل من مستوى التسرب الوظيفي، ويرفع الروح المعنوية لدى العاملين.

وعلى جانب آخر يكتسب الموظفون هوية اجتماعية تربطهم بكل من مهنتهم المختارة ومنظمتهم. ومن خلال الهوية الاجتماعية، يربط الموظفون أنفسهم بثقافة المنظمة، ويدعم ذلك مفهوم المواطنة التنظيمية من خلال التوحد مع شركة ما، يعتمد الموظفون على صاحب عملهم في إشباع حاجات أساسية مثل ظروف العمل والمهام المناسبة، العدالة في الأجور والتدريب، وفي هذه الحالة يشعر الموظفون أنهم جزء من المصير المشترك للشركة سواء كان نجاحًا أو فشلًا ،

إن الشركة في حاجة إلى الاستثمار في موظفيها لضمان الاحتفاظ بهذا الشعور بالالتزام التنظيمي، ويعد الإيمان بالالتزامات الاجتماعية والمؤسسية على درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة للموظفين، وقد ثبت بالفعل أنه يفوق عوامل التحفيز الأخرى وزنًا وأهميةً، باستثناء المكافأة المالية (استيفان، 2020).

أبعاد المواطنة التنظيمية:

أغلب الدراسات التي تناولت أبعاد المواطنة التنظيمية قامت بتقسيمها إلى اتجاهين أساسيين وهما:

الاتجاه الأول: ويهتم بالبعد الفردي والذي يسعى إلى مساعدة الموظفين الآخرين الذين يواجهون مشاكل معينة في المنظمة وتتم بشكل اختياري، مثل مساعدة زملاء العمل أثناء الغياب، أو تقديم مقترحات لتحسين وتطوير إجراءات العمل، كما يهتم أيضًا بالبُعد المنظمي والذي يركز على سلوك المساعدة الموجه إلى المنظمة والذي لا يعد جزءًا من متطلبات العمل الرسمية.

الاتجاه الثاني: ويقوم على أساس تقسيم سلوك المواطنة التنظيمية إلى خمسة أبعاد رئيسية كالتالي (دويدار، 2011).

- **الإيثار:** ويقصد به سلوك طوعي يقوم به الموظف لمساعدة الآخرين (الزملاء، والمسؤولين، والمواطنين (في المهام المتعلقة بالعمل من خلال مساعدة الموظفين الذين لديهم أعباء عمل زائدة، والمساعدة بتوجيه الموظفين الجدد في أعمالهم حتى ولو لم يطلب منه ذلك، وتغطية عمل الزملاء الموظفين عند غيابهم أو استئذانهم).
- **الكياسة:** وتشير إلى سعي الموظف إلى منع وقوع المشكلات والخلافات أثناء العمل قبل حدوثها أو إيجاد حلول مناسبة عند وقوعها من خلال تقديم النصح والمعلومات الضرورية للزملاء، والتشاور معهم في حالة اتخاذهم لقرار قد يؤثر عليهم، واحترام رغباتهم وخصوصياتهم.
- **الروح الرياضية:** وتعني مدى قدرة الموظف على القيام بالعمل في جميع الأحوال والظروف غير المناسبة دون شكوى أو تذمر أو ما شابه ذلك، واستغلال وقته وجهده للقيام بأعماله، والاستعداد لمشاركة الآراء ووجهات النظر مع الآخرين والإحساس بمشاكلهم.
- **وعي الضمير:** ويقصد به السلوك الإيجابي للموظف الذي يتجاوز الحد الأدنى من متطلبات وظيفته، من خلال التطوع بأعمال إضافية تفوق الأعمال الموكلة إليه، والامتثال للأنظمة والقوانين المنظمة للعمل، ومراعاة مواعيد العمل، والالتزام بالحضور، وما إلى ذلك.
- **السلوك الحضاري:** هو سلوك اختياري يشير إلى مشاركة الموظف البناء والمساهمة بالمسؤولية والاهتمام بنجاح المنظمة وتطورها من خلال حضور الندوات والاجتماعات غير

الرسمية المهمة، والمشاركة في جميع الأنشطة غير الرسمية التي تتم داخل المنظمة وتنفيذها، والحرص على قراءة نشرات المنظمة وإعلاناتها (أبو زيادة، 2025).

كما تصنف المواطنة التنظيمية إلى خمسة أبعاد هي:

- **التطوع:** الذي يعكس رغبة الناس في التطوع للمساعدة في مهمة محددة أو في حل مشكلة ذات صلة بمكان العمل.
- **المجاملة:** التي يتجلى في موقف الاهتمام والاحترام والاعتبارات الأساسية للآخرين.
- **الفروسية:** التي تعبر عن اللطف أو التسامح وهو موقف تجنب الشكاوى والمظالم والأخذ بمبدأ التسامح مع بعض المضايقات التي لا مفر منها في بيئة العمل.
- **الوعي:** والذي يعرف بأنه سلوك الموظف المتقائل اتجاه العمل حيث تصور معقول عن القواعد والإجراءات الخاصة بالمنظمة.
- **الفضيلة المدنية (أو المسؤولية الاجتماعية للشركات):** وتعني هذه الممارسة بمسؤولية الموظف في المشاركة بالأنشطة التنظيمية للمنظمة، مثل: المشاركة في المناسبات الخيرية التي ترعاها المنظمة.

2. الالتزام الوظيفي:

يعرف الالتزام التنظيمي على أنه "ارتباط الموظف بالمنظمة وتطابق أهدافه مع أهدافها وبشكل متزايد عبر الوقت" (Meyer & Allen, 1991).

كما يُعرف "بالربط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل، وإلى تبني قيم المنظمة"، كما عرفه على أنه يقوم على ثلاثة عناصر أساسية هي: الاعتقاد القوي في أهداف وقيم المنظمة ومدى تقبلها، الاستعداد لبذل جهود في التنظيم، والنية في البقاء عضوًا داخل التنظيم، في حين يشير كل من إلى أن الالتزام التنظيمي هو مستوى الشعور الإيجابي المتولد عند الموظف إزاء منظمته الإدارية والالتزام بقيمها والإخلاص لأهدافها والشعور الدائم بالارتباط معها والافتخار بالانتماء إليها (دويدار، 2011).

ويعتبر الالتزام في العادة من الظواهر الهامة في الحياة البشرية بشكل عام، ويعود سبب التركيز بالالتزام الوظيفي كظاهرة إدارية للاهتمام بدور الموظف في المنظمة، ومن البديهي أن أهمية الموظف من غير الممكن أن تتساوى مع أهمية أي عنصر أو وسيلة إنتاج أخرى (Meyers, 2020).

كما إن نجاح المنظمة ووصولها لأهدافها مرتبط بطريقة مباشرة بمدى إيمان الموظفين بالأهداف وقناعتهم بها، وسعيهم لتحقيقها والوصول لشعور التطابق أو القرب من الأهداف الشخصية

والذاتية، فالالتزام الوظيفي أصبح من أكثر الأمور التي تُركّز عليها إدارة المنظمات، ويشير إلى مستوى الالتزام والشعور الإيجابي والتفاني الذي يتمتع به العاملون تجاه الشركة، والذي ينعكس في مدى استعدادهم للبقاء بها (عبد الهادي، 2025).

ويشتمل الالتزام الوظيفي على كل من:

- الولاء الوظيفي ويشتمل الولاء التنظيمي على الأنواع التالية الممثلة كأبعاد له وهي (Lee, J., et al, 2011):

- **الالتزام المؤثر Affective Commitment**: وهو مستوى إحساس الموظف وإدراكه بالخصائص المميزة لمهام الوظيفة والتوافق معها، نظرًا لكونها تسمح له بالمشاركة الفعالة في النشاط الإداري.
- **الالتزام الاستمراري Continuance Commitment**: وهو درجة إدراك العاملين بالامتيازات والمنافع التي يحصلون عليها نظير استمراريتهم وولائهم للمنظمة، مقارنة بفقدانهم للعمل بها.
- **الالتزام المعياري Normative Commitment**: وهو مستوى الالتزام الأخلاقي الذي يدفع الموظف الإداري إلى تبني قيم وأهداف المنظمة واعتبارها جزءًا من قيمه وأهدافه. وتشير الدراسات إلى أن للولاء التنظيمي دورًا كبيرًا في رفع وزيادة الأداء الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة، وتعرف الروح المعنوية كما تناولها الباحثون والكتاب بأنها اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل، فالاتجاهات الإيجابية تنمي التعاون التلقائي ببذل كل الطاقات في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية. والروح المعنوية هي نتاج الإدارة السلوكية الناجحة، فالروح المعنوية العالية هي تعبير عن العلاقة المميزة للمنظمة الجيدة مع العاملين فيها، فمن الصعب والمستحيل فرض الروح المعنوية بالقوة والإجبار، وتؤدي المعنويات المرتفعة إلى زيادة درجة الولاء التنظيمي عكس الروح المعنوية المنخفضة نتيجة لقصور في السياسات الداخلية لعيوب في بيئة العمل الداخلية يترتب عليها تدني الولاء التنظيمي وتدني الإنتاجية (الشرقاوي، 2016).

- المسؤولية تجاه العمل.
- الرغبة في الاستمرار في العمل.
- الإيمان بالمؤسسة (الشمري، 2015).

إن تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي لا يتوقف على الكفاية الإنتاجية فحسب، فالكفاية الإنتاجية لوحدها لا تكفي لتحقيق النجاح والمنافسة والبقاء للمنظمة فتحقيق مخرجات بكفاية عالية (كمية مواصفات أقل تكلفة من خلال استخدام كفيء للموارد (المدخلات)، يجب أن يكون بمستوى عالي من الجودة، لتحقيق الرضا لدى عملاء المنظمة، أي أن يلبي المنتج (المخرجات) والخدمات المقدمة للزبائن احتياجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم ومعاملتهم معاملة حسنة، فالمنتج والخدمة الجيدان ليسا من وجهة نظر المنظمة، بل من وجهة نظر الزبون. وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية بقيامها بحملات تدريب وتوعية للموارد البشرية، حول أن مسألة الجودة ورضا الزبائن مسألة في غاية الأهمية، وأن خدمة العملاء وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، هي مسؤولية كل من يعمل في المنظمة، فبقاؤها في حقل المنافسة السوقية يتوقف على هذا الرضا، فالجميع يجب أن يكون في خدمة عملاء المنظمة. من خلال جميع ما تقدم نخرج بالنتيجة التالية: الكفاية الإنتاجية وفاعلية الأداء التنظيمي يكملان بعضهما بعضاً، فمن خلالهما تتمكن أية منظمة من تحقيق الرضا والسعادة لدى عملائها، مما يزيد من قوتها التنافسية في السوق وقدرتها على البقاء والاستمرار (بن عنتر، 2020).

خامساً: إدارة الأداء السياقي:

يعتبر العنصر البشري في المنظمة من أهم الأصول التي تمتلكها المنظمة، فالأفراد هم الذين يخترعون ويبتكرون ويضيفون ويجددون ويديرون وينفذون ويبيعون، مالم يكن في المنظمة العنصر الفعال من الأفراد، فإنها تفتقر إلى الكفاءة وإلى الأداء المتميز، الأداء السياقي يشمل إدارة سلوكيات العاملين التي تدعم البيئة النفسية والاجتماعية والتنظيمية (كامل، 2023)، وهناك بعض من العلماء حددوا الجوانب الأساسية للأداء السياقي وهي:

1- تقويم الأداء: قد يؤثر السلوكيات السياقية على تقويم الأداء بطريقتين وهما:

- أ- استناداً إلى قاعدة المعاملة بالمثل، من خلال سعي المشرفون إلى سداد أجور الموظفين عن الأداء السياقي عن طريق إعطاء تقويمات أكثر ملائمة.
- ب- عندما يكون لدى المديرين مخطط عن موظف جيد يتضمن أداء سياقياً عالياً وبذلك يكون الأداء السياقي عامل رئيس في تقييم وقرارات التوظيف.

2- إدراك ومكافأة سلوك الأداء السياقي: يحرص المديرين على جمع المعلومات اللازمة من خلال المرؤوسين عند تقويم الأداء السياقي، ويتم اتخاذ المبادرة المناسبة وإظهار اهتمام كبير بتعليم المهارات والسلوكيات الجديدة ومن خلال ذلك يتم منح المكافآت كنسبة مئوية من الراتب اعتماداً على مدى قيام الموظف بالمهام المطلوبة

3- دور التحفيز على الأداء السياقي: تعتمد التعليقات على المعلومات المتاحة في بيئة العمل والتي تشير إلى مدى تحقيق الفرد لأهدافه، وهي تنقل السلوكيات التي ترغب فيها المنظمة وتتضمن تقييم لجودة سلوكيات العمل ويتم من خلالها رد فعل ايجابي بشكل يسمح للموظف بمعرفة القيام بعمل جيد وتوعية عندما يكون الأداء الوظيفي أقل من التوقعات.

ويمكن بلورة إدارة الأداء السياقي للموارد في المنظمات الحديثة على النحو التالي(نوة وآخرون، 2011):

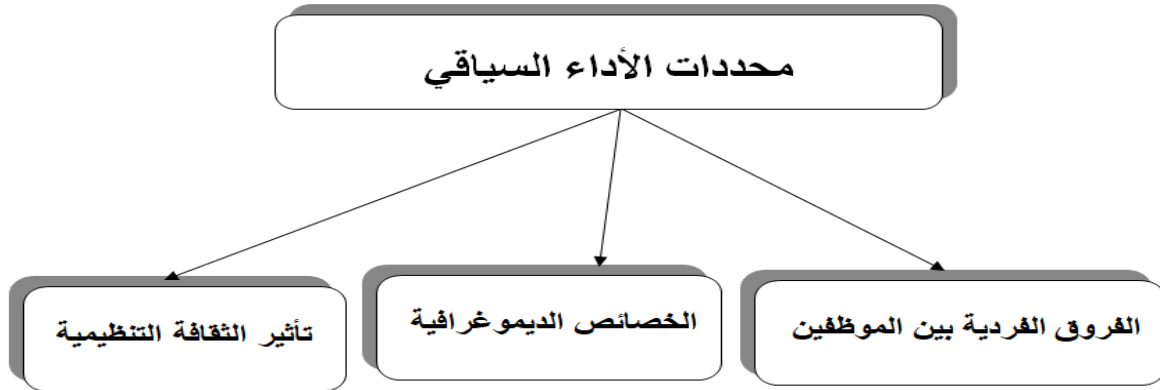
- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف وتحقيق الميزة التنافسية.
- الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع أو الخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة سلفاً.
- تحقيق انتماء وولاء العاملين وتنمية علاقات التعاون بينهم والعمل على زيادة رغبتهم في العمل فيها.
- تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات المتلاحقة في البيئة التنافسية.
- توفير بيئة عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة، وتزيد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية.
- إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتتفادى المهام التي تعرضهم لحوادث العمل.
- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المنظمة من حيث الترقية والأجور والتدريب والتطوير عندما يصبحون مؤهلين لذلك.
- تزويد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها بغرض أداء أعمالهم وتوصيل آراءهم ومقترحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم.

سادساً: محددات الأداء السياقي:

- ويتم محددات الأداء السياقي من خلال الشكل التالي: -

شكل رقم (3-1)

محددات الأداء السياقي



المصدر: من إعداد الباحثة.

1- **الفروق الفردية بين الموظفين** : وذلك يتم من خلال وضع الموظف في العمل من ناحية القوة التي تؤثر بدورها على استقرار الأداء السياقي ، إذ توصف الحالات القوية بأنها الحالات التي تثير استجابات مماثلة عبر الأفراد ولديها حوافز قوية للأداء ، أما إذا كان وضع الموظف ضعيفا فانه سيعود بتأثيرات عكسية على الأداء السياقي ومن هنا يكون وضع الموظف من ناحية القوة والضعف تأثيرا كبيرا على الأداء السياقي (Hetzler 2007).

2- **الخصائص الديموغرافية** :- مثل العمر والمستوى التعليمي والاجتماعي للموظف حيث أنهم لها تأثير كبير على الأداء السياقي، وبذلك فان عملية تنمية سلوكيات الموظف يعود بالفائدة على الأداء السياقي الذي سينعكس بالمجمل على الأداء العام للمنظمة ولا ينبغي تناسي الفروق الفردية في صياغة الوظائف (Akoto 2015) .

3- **تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء السياقي** : حيث أنها تمثل التوقعات بشأن السلوكيات المناسبة وغير الملائمة فغالبا ما تعزز المنظمة هذه المعايير السلوكية الموجودة في الثقافة التنظيمية لاستخلاص السلوكيات المرغوبة من أعضائها كالنزاهة واحترام الأفراد ، أن الثقافة التنظيمية تتطور من خلال الارتباط بين خصائص الموظفين الشخصية والبيئة الداخلية (حميد 2019) .

سابعًا: جودة حياة العمل وأثرها على الأداء السياقي:

حظي موضوع جودة حياة العمل في الوقت الحاضر مزيدًا من الاهتمام على الصعيد العالمي، كما هو الحال في المجتمعات الحديثة حيث يقضي الموظفون حوالي أكثر من ثلث

حياتهم في أماكن عملهم، وبالتالي فإن الاهتمام بجودة حياة العمل أصبح ضرورة لا محال فيها، حيث إن تحسين بيئة العمل وتوفير البيئة المفضلة التي تحظى برضا الموظفين ذلك يؤدي إلى زيادة في الإنتاجية بما يسهم في رفع أداء المنظمة ويحقق الإشباع لحاجات ورغبات الموظفين فيها.

1- مفهوم جودة حياة العمل:

تتعدد مفاهيم جودة حياة العمل ومن بينهم كما يلي:

- يرى (عبد الرسول، 2020) أن مفهوم جودة حياة العمل يواكب سياسات التغيير والتطوير التنظيمي ليخفف من حالات التوتر والقلق التي سادت بين الموظفين خوفاً من الاستغناء عنهم من جانب المنظمة، وهذا يؤدي إلى تخفيض معدلات الأجور والحوافز، بجانب حرص تلك المنظمات على تحقيق الرضا الوظيفي المؤثر على التزام الموظفين داخلها.
- ويرى (العزیزی وزید، 2020) أنها مجموعة من الإجراءات والممارسات التي تجعل من بيئة العمل بيئة جيدة مما ينعكس بشكل إيجابي على مشاعر واتجاهات الموظفين بالرضا والأمان الوظيفي وتدفعهم لبذل قصارى جهودهم في خدمة المنظمة التي يعملون بها، بما يضمن استمرارية ونجاح المنظمة.
- ترى (فاطمة على جاد وآخرون، 2018) بأن جودة حياة العمل هي مزيج من ثلاث كلمات مترابطة وهي الجودة، والحياة، والعمل، وحتى يمكن فهم المقصود بجودة حياة العمل، لابد من فهم تلك الكلمات وما هو المقصود بهم على حدة.

1- الجودة: هي عملية التحسين المستمر وتشمل الموظفين والمنظمة والمجتمع على حد سواء.

2- الحياة: هي حالة راهنة من الوجود يسعى الفرد من خلالها إلى تلبية احتياجاته الأساسية بعدة وسائل من أهمها العمل.

3- العمل: هو وسيلة هامة لكسب الرزق وتحقيق المتعة والرضا لدى الفرد.

وبناء على ذلك يمكن القول بأن جودة حياة العمل تغطي مجالين هامين هما جودة العمل، وجودة الحياة، وبالتالي فهو مفهوم يرتبط بمدي جودة بيئة العمل وانعكاسها على جودة الحياة الشخصية للأفراد وبالتالي والمجتمع ككل.

- كما يرى (جاد الرب، 2008) أن جودة حياة العمل هي مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للموظفين وحياتهم الشخصية أيضاً والذي يسهم بدوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والموظفين فيها والمتعاملين معها.

2- أهداف جودة الحياة الوظيفية:

ترى (نورة تمرابط ،2019،2018) تعددت أهداف جودة الحياة الوظيفية فيما يلي:

- تحسين العمل الاجتماعي والتواصل.
- التقليل من الضغوط المهنية.
- تحسين العلاقات داخل وخارج المنظمة.
- تحسين شروط السلامة المهنية.
- توفير برامج مناسبة لتنمية الموارد البشرية.
- تحسين الرضا الوظيفي.
- المشاركة في الآراء على جميع المستويات.
- تحسين إدارة التغيير المستمر داخل المنظمة.
- الإحساس بالانتماء إلى الآخرين.

3- أبعاد جودة حياة العمل:

لقد بذلت عدة محاولات لتحديد الأبعاد المختلفة لجودة حياة العمل من قبل الباحثين والدارسين، إلا أنه نظرًا لتعدد أبعاد جودة حياة العمل، فإنه لم يُتَم الاتفاق بشكل كامل على تلك الأبعاد، وفيما يلي يمكن عرض لمجموعة من الأبعاد التي يمكن استخدامها لتحديد وتقييم جودة حياة العمل.

ترى (فاطمة على جاد وآخرون ،2018) يوجد العديد من أبعاد جودة حياة العمل واتجه الباحثون إلى تقسيم هذه الأبعاد إلى:

أبعاد كلاسيكية: وهي تشمل الظروف المادية للعمل، رفاية الموظفين، مساعدة الموظفين، العوامل المرتبطة بالوظيفة، والنواحي المالية.

1- أبعاد معاصرة: وتشمل تقييم إجراءات التطلعات، حلقات الجودة، والتوازن بين العمل والحياة، ومشاركة الموظفين في الإدارة.

ولتحقيق هذه الأبعاد تضمنت الأدبيات عدة إستراتيجيات يمكن للفرد أن يستخدمها لتحسين جودة حياة من أهمها: -

- الاهتمام بفهم وتنمية الذات: من حيث تحديد الأهداف، والتقييم الموضوعي للقدرات والمهارات، وفهم المعوقات وكيفية التغلب عليها، وتنمية المهارات والمعارف.

- **كسر العادات السلوكية السلبية:** من خلال السعي للكمال، ومحاولة السيطرة على كل شيء، عدم النظام وضياع الوقت، التفكير والطاقة السلبية.
- **ترتيب الأولويات:** فالفرد لا يمكن أن يحقق كل ما يريد ولذا لابد من تحديد الأولويات بشكل صحيح.
- **الاهتمام بالعلاقات الإنسانية:** وذلك يكون من خلال انعكاس قوى على مشاعر الرضا والراحة النفسية.
- **المساهمة في الأنشطة المجتمعية والأعمال الخيرية:** وذلك لما لها من تأثير إيجابي على النفس والإحساس بالقيمة والأهمية.
- **الاهتمام بالصحة البدنية والنفسية:** من خلال ممارسة الرياضة وممارسة الهوايات، والتغذية السليمة.

4- طرق وممارسات تحسين جودة الحياة الوظيفية:

- يري (أحمد محمد الدمرداش، 2018) أنه يمكن استخدام مجموعة من الأساليب والنظم والبرامج لتحسين جودة الحياة الوظيفية، ومن أهم هذه الأساليب الآتية: -
- **التطوير الوظيفي:** من خلال إتاحة الفرص للتقديم الوظيفي، ونمو الشخصية حيث إن ذلك يزيد من درجة الالتزام والتخطيط الوظيفي، وتقديم المشورة للآخرين، فهذا يساعد على تحقيق توقعات الأفراد.
- **فريق العمل ذاتية الإدارة:** من خلالها يتم إعطاء الموظفين الحرية في إتخاذ القرار، حيث يخططون لأنفسهم ويقومون بالتنسيق والرقابة على أعمالهم، فالمجموعة ككل تكون مسئولة عن النجاح أو الفشل.
- **الإدارة بالمشاركة:** يرغب الموظفون في المشاركة في تحديد المسائل التي تؤثر على حياتهم، وهذا يساعد الموظفين على مشاركة الإدارة لتحسين جودة حياة العمل.
- **العدالة الإدارية:** ينبغي تطبيق مبادئ العدالة والإنصاف في الإجراءات التأديبية، وإجراءات التظلم والترقيات والتنقلات والإحالة على التقاعد، وليس مجرد أن توجد لوائح تقرر ذلك، بل الأهم هو تطبيق الذي يرسخ تلك القواعد.
- **وحدات الجودة:** تستخدم لتوفير آلية لإطلاق العنان للقدرات في المشاركة، كما أنها تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، وتحسين جودة حياة العمل.

5- جودة حياة العمل وأثرها على الأداء السياقي:

حدد (أبو حميد، 2017) تلك العناصر التي تبرز أهمية جودة حياة العمل وهي كالآتي:

- 1- تقليل صراعات العمل بين الموظفين والإدارة وذلك بوجود بيئة عمل أكثر إنتاجية وحل جميع المظالم وتهيئة مناخ عمل جيد يساعد في حل المشكلات.
- 2- زيادة الطمأنينة والانتماء لدى الموظفين والموازنة بين أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بشكل عام.
- 3- تحسين العلاقات الإنسانية في المنظمة ودعمها.
- 4- انخفاض معدل الغياب للعاملين في المنظمة.
- 5- استثمار أفضل وأمثل للموارد البشرية في المنظمة.
- 6- زيادة الفعالية والكفاءة التنظيمية داخل المنظمة.

وترى الباحثة بأن جودة حياة العمل لها أهمية كبيرة فكلما ركزنا على تنمية الموارد البشرية بالمنظمة كونه المورد الأساسي الذي يؤدي إلي تطوير وتعزيز أداء المنظمة، ولا يكون ذلك إلا بتوفير بيئة عمل مناسبة سواء من الناحية المادية والمعنوية والتنظيمية لمواجهة كل التحديات والمنافسات.

ثامناً: أثر القيادة الرشيقة على الأداء السياقي.

تُعد القيادة جوهر العملية الإدارية ومفتاح الإدارة الفاعلة، وهي إحدى مجالات الأداء الإداري للمؤسسات، ويعود أهمية دورها ومكانتها من كونها تقوم بدور مهم وأساسي يشمل كافة الجوانب التي ترتبط بإدارة المؤسسة، وتُعد عنصراً أساسياً لترشيد سلوك العاملين وتوجيههم وتمكينهم من تحقيق أهداف المؤسسات.

وللقيادة أهمية بالغة كونها توجه سلوك الأفراد العاملين نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، وتعتبر أيضاً عنصراً أساسياً لتوجيه سلوك الأفراد وترشيدهم، كما أنها تمكنهم من تحقيق أهداف المنظمة ومحور مهم ترتكز عليه كافة الأنشطة وخاصة في العصر الحديث بما يشهده من تحولات عالمية كبيرة تتمثل في العولمة والثورة المعرفية والمعلوماتية (حراشة، 2023).

ومن أجل تحقيق التميز والاستدامة أفرزت التطورات الفكرية المعاصرة في فلسفة القيادة الحديثة مفاهيم تحت المنظمات على الاستجابة لما هو جديد ومميز، وكان من بين تلك المفاهيم القيادة الرشيقة اللينة النشيطة التي يحقق تواجدها في الميدان بنسبة كبيرة جداً وتعطي حافزاً نفسياً ومعنوياً للعاملين في المنظمة وتعكس القيادة الرشيقة ما يملكه القائد من خصائص وسمات تميزه عن غيره وتعطيه عنصر التفوق والسبق، لكي يكون مثالا للعاملين في فريقه ويكون محفزاً قوياً لهم على أداء الأعمال، كما وتعتبر القيادة الرشيقة عما يجول في داخل القائد من تصرفات يحقق للآخرين الاحترام، وخلق المناخ الملائم للعمل، والسعي الجاد للقضاء أو الحد من الآثار المترتبة على الأخطاء، وبما يحقق أفضل مستوى لتحقيق الأهداف والغايات، والتي من أهمها

خلق بيئة مشجعة على العمل ومحفزة للأفراد العاملين مما ينعكس على النتيجة التي تسعى المنظمات إلى تحقيق أهدافها من خلالها (شبات، 2020).

وتُعد القيادة الرشيقة أحد أبرز أنماط القيادة في الوقت الراهن، حيث إنها تلعب دوراً أساسياً في عملية التقدم والاستدامة، وذلك من خلال إزالة العوائق التي يواجهها تطبيق مدخل الرشاقة، إذ يجب أن تكون تصرفات القادة نابعة من حسن التصرف والفعالية في أداء أدوارهم، فضلاً عن التأكيد على أن تصرفات الأفراد العاملين لا بد وأن تقوم على أساس التمكين، ومن الأساسيات المهمة لنجاح قيادة المؤسسات الرشيقة هو خلق الأجواء الثقافية المناسبة والحفاظ عليها (حراشة، 2023).

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تطورات وتحديات متسارعة تتطلب من المنظمات تبني أساليب قيادية حديثة ومرنة للتعامل مع هذه التغيرات. وقد ظهرت القيادة الرشيقة كنموذج قيادي يركز على المرونة والتكيف السريع والاستجابة الفعالة للتحديات البيئية والتنظيمية (Alzoubi, H., et al, 2021)، فالقيادة الرشيقة يكون لها القدرة على التكيف السريع مع التغيرات البيئية والتنظيمية، وتطوير حلول مبتكرة للمشاكل المعقدة، وتحفيز الفرق على العمل بكفاءة عالية في بيئات عدم اليقين. وتتضمن هذه القيادة مجموعة من الخصائص والممارسات التي تميزها عن النماذج التقليدية (Appelbaum, Steven H., et al, 2017) بالتالي فإن المنظمات الإدارية استعانت بأنماط إدارية حديثة مواكبة لهذا التطور ومن تلك الأنماط النمط الرشيق، وبالتالي انعكس ذلك على القيادة الإدارية فظهرت القيادة الرشيقة لمواكبة لما يحدث حول المنظمات الإدارية من تطور وتقدم في مجال المعلوماتية والاتصالات وشبكات الإنترنت، ومن أهم الأنماط الحديثة للإدارة هي الإدارة الرشيقة، والتي تميز المنظمة الإدارية بالأداء السريع في أسلوب العمل الإداري الاعتيادي لديها وذلك سعياً نحو تحقيق أداء أفضل وتحسين مستمر للعملية الإدارية في إطار أسلوب رشيق في إطار أداء وفق مجموعات العمل الإداري أو فرق العمل، وسرعة الاستجابة للتحديات وتجاوزها سعياً لتحقيق مخرجات ذات جودة وميزة عالية (الشريف وآخرون، 2025).

ويشير هيرمان إلى أن التغيرات التي تحدث في البيئتين الخارجية والداخلية للمؤسسة تجعلها تعاني من الاضطرابات، ربما تتجح لفترة قصيرة فقط في تجاوزها، ولكي تضمن النجاح على المدى البعيد ينبغي لها الاستجابة بسرعة لهذه التغيرات، وتحديد الفرص الجديدة واقتناصها، لضمان عامل الاستدامة والنمو، واتخاذ القرارات لحل المشكلات والانتقال عبر الحواجز لتحقيق النجاح، وتحسين كفاءة المؤسسة، وهذا ما تقوم به القيادة الرشيقة (الأسود، 2021).

إن القيادة الرشيقة، التي نشأت من مبادئ منهجية "Agile" المستخدمة في تطوير البرمجيات، سرعان ما وجدت تطبيقاتها في مجالات أخرى بفضل قدرتها على تحسين الأداء

وتحفيز الفرق على تحقيق نتائج متميزة، تعتمد هذه القيادة على مبادئ أساسية هامة مثل التمكين، الشفافية، والتعاون الفعال، مما يعزز من قدرة المؤسسات على مواجهة التغيرات السريعة والتكيف معها بفعالية (القطروني، 2024).

وعند الاعتماد على القيادة الرشيقة، يمكن التخلي عن الأساليب التقليدية في الإدارة ، وتحديث أساليب عملهم باستمرار، لتحسين مستويات الأداء وصولاً إلى تحقيق الجودة وتطوير التنافسية إلى خلق حالة من التميز والتفرد، لضمان الوصول إلى التميز المؤسسي في عناصره المختلفة ومنها القيادة والموارد البشرية والعمليات والمعرفة والتميز المالي (عبيدات، 2024)، والعديد من القادة يسعون إلى الوصول بقيادتهم وفريق العمل إلى أعلى مستوى من الرشاقة؛ إذ يتم تنفيذ أفكار العاملين من أجل تحسين عمليات العمل باستمرارية، كما تتطلب القيادة الرشيقة قادة قادرين على تغيير سلوكهم وعقليتهم، ومن الضروري أن توجه هذه السلوكيات نحو التحسين المستمر، وتحليل الأسباب الجذرية للمشكلات التي يوجهها القادة (حراشة، 2023).

ولهذا يجب أن يدرك القادة التغيرات المتسارعة في البيئات التي يعملون فيها، وتهدف ثانياً، إلى تنمية وتطوير المواهب الابتكارية، والمحافظة عليها، وذلك لمواجهة التحديات الكبيرة، والتي تتسم بالتعقيد والتغير المتسارع، وأخيراً تهدف إلى التعلم للاحتفاظ بالقدرة التنافسية، والإنتاجية، والتطوير المستدام (Abun, et al. 2021).

وتتميز القيادة الرشيقة بقدرتها على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية والاستعداد لها من خلال تطوير قدرات التكيف والمرونة في الأنظمة والعمليات التنظيمية، كما تؤكد على أهمية بناء ثقافة تنظيمية تشجع على التجريب والتعلم من الأخطاء (Uhl-Bien, et al , 2018).

وفي هذا الاتجاه سعت المنظمات إلى تعزيز وتنمية سلوكيات العمل الإيجابية لدى أفرادها وبالأخص تلك السلوكيات التي تدعو إلى الولاء وخدمة المنظمة والقيام بأدوار إضافية وتطوعية خارج سياق العمل الموصوف رسمياً، ويطلق على هذه السلوكيات الأداء السياقي"، (السلمي، 2024).

ويعد الأداء السياقي من السلوكيات التي تدعم النشاط الرئيسي للمنظمة، بل وتدعم البيئة النفسية والاجتماعية، ولا يقع الأداء السياقي ومن واجبات المرؤوسين الموكلة إليهم، ولكنه جزء من أدائهم الوظيفي (الدماطي، 2023).

والموظف الذي يعي رؤية المؤسسة، ورسالتها، لا يحتاج إلى قائد صارم وأوتوقراطي، لأن الرؤية والرسالة، بمثابة دليل لأداء الواجبات والمسؤوليات، وأيضاً من خلال الاستقلالية الممنوحة

للموظف، والتي تعني حرية الإرادة، ومعرفة الذات، والحرية في تقرير المصير، والقيام بالواجبات والمسؤوليات، والقدرة على اتخاذ القرار، دون تدخل من سلطة أعلى أو من المؤثرين الخارجيين (مخامرة، 2023).

وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن القيادة الرشيقة تؤثر بشكل إيجابي ومباشر على الأداء السياقي للمنظمات من خلال تعزيز قدرات الموظفين على التكيف والاستجابة للتغيرات البيئية المتسارعة. تؤكد نتائج الدراسة التجريبية أن القيادة الرشيقة، التي تتميز بالقدرة على التكيف والكفاءة وتعزيز التعاون، هذا التأثير يتحقق من خلال قدرة القادة الرشيقين على تكييف استراتيجياتهم ومنتجاتهم أو خدماتهم بسرعة استجابة لمتطلبات السوق المتغيرة أو التطورات التكنولوجية المستجدة (Chung, B. G, 2024).

وتعمل القيادة الرشيقة على تحسين الأداء السياقي من خلال آليات وسيطة أساسية تتمثل في بناء الثقة وتعزيز الإبداع المتوازن داخل المنظمة، تظهر نتائج المراجعة النظامية أن القيادة الرشيقة تحسن الأداء الوظيفي بشكل كبير من خلال توفير التوجيه الواضح والدعم والرضا الوظيفي، حيث تعمل كل من الثقة والإبداع المتوازن كمتغيرات وسيطة في العلاقة بين القيادة الرشيقة والأداء الوظيفي، القادة الرشيقون يعطون الأولوية لتعزيز بيئة تشجع على التواصل المفتوح وحل المشكلات والإبداع المستمر، مما يمكن الفرق من التعامل مع المتطلبات المزدوجة لاستغلال القدرات الموجودة واستكشاف الفرص الجديدة، وهو مفهوم يُعرف بالإبداع المتوازن (Surapto, D., et al, 2024).

ويمر التحسين في الأداء السياقي بمراحل متعددة تبدأ بالتخطيط، وتحديد المشكلات التي تواجه المنظمة، ثم جمع بيانات حول تلك المشكلات وتحليلها، يلي ذلك تنفيذ الخطط وتقييم النتائج، وكذلك تحديد مدى تحقيق الأهداف ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية. وتشمل هذه المراحل على كافة عناصر المنظومة من مدخلات وعمليات ومخرجات (السهلي، 2024).

وتعتمد الجهود التي تبذلها المؤسسات لتطوير وتحسين الأداء من المعرفة والأساليب العلمية الحديثة بدرجة كبيرة على مستوى أداء العنصر البشري، كما يهتم كل مدير وعلى كل مستوى وبكل تنظيم اهتماما بالغاً بالأداء الوظيفي تحت إشرافه، وذلك لأن الأداء لا يعتبر انعكاساً لقدرات ودافعية كل فرد فقط وإنما هو انعكاس لأداء القسم أو الإدارة ذاتها والتي يرأسها هو، وتتبلور عملية التقييم في منظمات الأعمال فتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول

ويقوم بها متخصصون أو أفراد مدربون على أدائها، وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي موضوعي (عبدالعزیز، 2024).

إن فلسفة القيادة الرشيدة تشكل أحد أهم المناهج الإدارية الحديثة، التي أثبتت نجاحها في جميع المؤسسات التي طبقتها، لأنها تركز على جودة الأداء من خلال المرونة والحد من الهدر في العمليات كافة، وتبسيط الإجراءات، وسرعة تطبيق المهام، وتحفيز الموظفين، وتنمية قدراتهم، وأن ممارسة مبادئ القيادة الرشيدة من العناصر المهمة التي تضمن الاستمرار، لمواجهة متطلبات المرحلة المتسارعة، ومعالجة الصعوبات والتحديات (حكيم، 2024).

وتلعب القيادة الرشيدة دورًا محوريًا في تحسين الأداء السياقي المستدام من خلال تعزيز قدرات المنظمة على التحول الرقمي والتكيف مع الأزمات، وقد أظهرت دراسة تجريبية أجريت في تايلاند أن القيادة الرشيدة تؤثر بشكل إيجابي على الأداء المالي وغير المالي المستدام وتتميز القيادة الرشيدة بثلاثة مكونات أساسية: إشراك أصحاب المصلحة، والقيادة المترابطة، والقدرة على التكيف، مما يخلق بيئة تنظيمية تستجيب للتغيير وتركز على أصحاب المصلحة وتقوم

على الإبداع، وهي جميعها آليات ضرورية لتحقيق والحفاظ على الأداء المالي وغير المالي المستدام (Esamah, Abdulhadee, et al, 2023).

وتؤثر القيادة الرشيدة على الأداء السياقي من خلال عدة آليات منها تعزيز الثقة بين القائد والموظفين، وتطوير بيئة عمل داعمة للإبداع والابتكار، وتشجيع الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات، هذه الآليات تخلق شعورًا بالانتماء والمسؤولية لدى الموظفين (Wang, Hui, et al, 2005).

وبناء على ما سبق يتضح أن الإدارة الرشيدة يمكن تطبيقها بفاعلية لتحقيق جودة أكبر وعمليات خالية من العيوب والهدر ومكان عمل آمن ومنظم يسهل الأداء ويقلل من وقت العمل، بالاعتماد على العاملين في المنظمات - باعتبارهم أهم مورد للمنظمات - بما يمتلكون من مهارات متعددة تمكنهم من التعامل مع أكثر من مهمة في الوقت نفسه (السهي، 2024).

خلاصة الفصل الثالث:

تناول الفصل الثالث موضوع الأداء السياقي من خلال استعراض شامل لمجموعة من المحاور المترابطة التي ساهمت في توضيح أبعاده وأهميته في بيئة العمل، بدأ الفصل بتحديد مفهوم

الأداء السياقي، موضحًا أنه يشير إلى السلوكيات الطوعية التي لا تدخل ضمن المهام الرسمية لكنها تسهم في تعزيز فعالية المنظمة، ثم انتقل إلى محاور الأداء السياقي التي شملت التعاون بين الزملاء، المبادرة، والالتزام التنظيمي، وقد تم التركيز على أهمية الأداء السياقي في تحسين بيئة العمل ودعم أهداف المؤسسة، واستعرض الفصل كذلك أبعاد الأداء السياقي مثل الولاء التنظيمي، والروح الإيجابية، والانخراط الوظيفي، كما ناقش إدارة الأداء السياقي بوصفها عملية مستمرة تهدف إلى تعزيز تلك السلوكيات من خلال التقييم والتغذية الراجعة والتحفيز، وتناول أيضًا محددات الأداء السياقي مثل السمات الشخصية، والدافعية، والظروف التنظيمية، ثم سلط الضوء على جودة حياة العمل وأثرها على الأداء السياقي، موضحًا دورها في تعزيز بيئة عمل وادعمها، مشيرًا إلى أن هذه العوامل مجتمعة تسهم في بناء ثقافة تنظيمية صحية تدفع الأفراد لتقديم أفضل ما لديهم طوعًا واختتم الفصل بتناول أثر القيادة الرشيدة على الأداء السياقي، حيث أظهرت المعطيات أن تطبيق مبادئ القيادة الرشيدة يسهم في خلق مناخ عمل مرن ومحفز، يعزز من مساهمات الأفراد الطوعية، ويدعم أداءهم السياقي بطريقة أكثر فاعلية واستدامة.

الفصل الرابع

الدراسة التطبيقية

أولاً: إجراءات الحصول على البيانات.

ثانياً: مجتمع الدراسة والعينة.

ثالثاً: أداة الدراسة وصدقها وثباتها.

رابعاً: خصائص العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.

خامساً: خصائص العينة وفقاً لمقياسي الدراسة.

سادساً: العلاقة الارتباطية بين أبعاد القيادة الرشيدة ومقياس الأداء السياقي .

سابعاً: الاجابة على تساؤلات الدراسة.

الفصل الرابع

الدراسة التطبيقية

أولاً: إجراءات الحصول على البيانات: -

حرصت الباحثة على استيفاء جميع الإجراءات الرسمية المتعلقة باستخدام البيانات، حيث تم الحصول على موافقة الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء لإتاحة البيانات اللازمة لإجراء هذه الدراسة، وذلك وفقاً للإجراءات الرسمية المعتمدة. وقد أرفقت صورة من خطاب الموافقة ملحق (4).

ثانياً: مجتمع الدراسة والعينة: - ☆

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين بقطاع الأمانة العامة سابقاً ، وحالياً قطاع الوكيل الدائم بديوان عام وزارة المالية (التي كان يُعرف سابقاً باسم قطاع الأمانة العامة حتى صدور الهيكل التنظيمي الجديد في 9 يوليو 2023، علماً بأن الباحثة قد سجلت الرسالة بتاريخ 5 ديسمبر 2022 تحت المسمى القديم للقطاع)، والبالغ عددهم (2100) من القادة وموظفين موزعين على الإدارات المختلفة كما هو موضح في الهيكل التنظيمي للوكيل الدائم. يشتمل المجتمع على إدارات عامة، ومركزية متخصصة تشمل: الإدارة العامة للدعم الفني والإداري، والإدارة العامة لتمثيل وزارة المالية في مجالس الإدارات والجمعيات العمومية، والإدارة المركزية للمكتب الفني، والإدارة المركزية للشئون المالية، والإدارة المركزية للشئون الإدارية والهندسية، والإدارة المركزية للموارد البشرية، بالإضافة إلى الإدارات العامة التابعة لكل إدارة مركزية.

☆ من سجلات وزارة المالية.

اعتمدت الدراسة على أخذ عينة تمثل (5%) من كل إدارة، بحيث تكون العينة موزعة تمثيلاً وفقاً لحجم كل إدارة. وقد بلغ حجم العينة الكلي (106) قياسي وموظف، موزعين على الإدارات المختلفة كما يلي:

- الإدارة العامة للدعم الفني والإداري: 3 موظفين
- الإدارة العامة لتمثيل وزارة المالية في مجالس الإدارات والجمعيات العمومية: 2 موظف
- الإدارة المركزية للمكتب الفني: 28 موظفاً .
- الإدارة المركزية للشئون المالية: 20 موظفاً .
- الإدارة المركزية للشئون الإدارية والهندسية: 27 موظفاً .
- الإدارة المركزية للموارد البشرية: 26 موظفاً .

يهدف اختيار هذه العينة التمثيلية بنسبة (5%) من إجمالي المجتمع محل الدراسة ، وتحقيق توازن بين الدقة العلمية والجانب العملي. كما أن حجم العينة البالغ (106) مفردة يُعد كافيًا إحصائيًا لأنه أكبر من (100) ويضمن قوة إحصائية مناسبة، بالإضافة إلى أن توزيع العينة توزيع طريقي متناسب على الإدارات المختلفة داخل القطاع يعكس الواقع بشكل موضوعي لدراسة أثر القيادة الرشيدة على تحسين الأداء السياقي في قطاع الأمانة العامة بوزارة المالية، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (4-1)

يوضح الهيكل التنظيمي للوكيل الدائم بديوان عام وزارة المالية وحجم العينة المختارة من كل إدارة

الهيكل التنظيمي للوكيل الدائم بديوان عام وزارة المالية (قطاع الأمانة العامة سابقًا)		
العينة (%)	عدد القادة والموظفين	الإدارة
3	60	الإدارة العامة للدعم الفني والإداري
2	40	الإدارة العامة لتمثيل وزارة المالية في مجالس الإدارات والجمعيات العمومية
28	550	الإدارة المركزية للمكتب الفني
		الإدارة العامة للدراسات والتحليل الفني والمالي
		الإدارة العامة لشئون اللجان الوزارية
		الإدارة العامة لشئون الجهات التابعة
		الإدارة العامة لشئون المصالح الايرادية
20	400	الإدارة المركزية للشئون المالية
		الإدارة العامة للحسابات
		الإدارة العامة للتعاقبات
		الإدارة العامة للموازنة وختامي الوزارة
27	530	الإدارة المركزية للشئون الإدارية والهندسية
		الإدارة العامة للخدمات الإدارية
		الإدارة العامة للشئون الهندسية والصيانة
		الإدارة العامة للمركبات
		الإدارة العامة للمحفوظات العامة
		الإدارة العامة للمخازن
26	520	الإدارة المركزية للموارد البشرية
		الإدارة العامة للتطوير المؤسسي

		الإدارة العامة لإدارة وتنمية المواهب
		الإدارة العامة للاستحقاقات والمزايا
		الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية
106	2100	الإجمالي

المصدر: من سجلات وزارة المالية.

ثالثاً: أداة الدراسة وصدقها وثباتها:

1-أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على استبانة تم إعدادها خصيصاً لهذا الغرض، تضمنت جزأين رئيسيين:

- الجزء الأول: البيانات الديموغرافية للمبحوثين (النوع، العمر، المستوى التعليمي، المستوى التنظيمي، سنوات الخبرة).
- الجزء الثاني: عبارات مقاييس الدراسة، وتشمل:
 - مقياس القيادة الرشيدة، ويتكون من ستة أبعاد رئيسية هي: (التواضع، الموضوعية، الثقة، الصبر، الهدوء، الحكمة).
 - مقياس الأداء السياقي، ويقاس مجموعة من السلوكيات التنظيمية الإيجابية المرتبطة بتحسين جودة الأداء.

2-صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق الاستبانة بعدة طرق:

- الصدق الظاهري : حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في مجال الإدارة والإحصاء للتحقق من ملائمة العبارات لأهداف الدراسة وسلامة الصياغة.
- صدق المحتوى : بمراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة للتأكد من شمول العبارات لكافة أبعاد المتغيرات محل الدراسة.
- الصدق البنائي : تم التحقق منه إحصائياً من خلال حساب معاملات الارتباط بين العبارات والأبعاد الفرعية، وجاءت جميع القيم دالة إحصائياً، مما يعزز من صحة البناء الداخلي للمقياس.

3- ثبات أداة الدراسة

لقياس الثبات الداخلي لمقاييس الدراسة، تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لكل بعد من أبعاد القيادة الرشيدة ومقياس الأداء السياقي. وقد أظهرت النتائج أن جميع القيم أعلى من (0.70)، مما يدل على ارتفاع مستوى الثبات الداخلي للأداة وموثوقية النتائج.

4- الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، (SPSS.26) وبرنامج (AMOS) لتحليل البيانات الميدانية، وشملت الأساليب الإحصائية ما يلي:

- الإحصاءات الوصفية : مثل التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لوصف خصائص عينة الدراسة، تم حساب الأهمية النسبية لكل عبارة في كل محور لمعرفة ترتيب أهمية كل عبارة داخل المحور.
- اختبار صدق وثبات المقياس باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لحساب الاتساق الداخلي لأداة الدراسة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لحساب ثبات أداة الدراسة.
- تحليل المسار (Path Analysis) لقياس أثر أبعاد القيادة الرشيدة على الأداء السياقي والتحقق من الفروض البحثية.
- مؤشرات جودة الملائمة (Goodness of Fit Indices) للتحقق من صلاحية نموذج تحليل المسار.

الصدق البنائي لمقاييس الدراسة الحالية:

قامت الباحثة بقياس العلاقة بين العبارات والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه والعلاقة بين الأبعاد والمقياس المنتمية له.

صدق مقياس: القيادة الرشيقة: -

جدول (4-2)

معاملات ارتباط أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية للمقياس (القيادة الرشيقة) ككل كمؤشر للصدق البنائي

البعد	معامل الارتباط بالمقياس القيادة الرشيقة
التواضع	.596*
الموضوعية	.823**
الثقة	.947**
الصبر	.745**
الهدوء	.934**
الحكمة	.826**

**دالة عند مستوى دلالة (0.01)

*دالة عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من جدول (4-2) أن جميع الأبعاد للمقياس القيادة الرشيقة ككل ذات علاقة إحصائية بالدرجة الكلية للمقياس حيث كانت جميعها أقل من مستوي الدلالة 0.05، جميع معاملات الارتباط بين الأبعاد والمقياس أعلى من 0.4 مما يدل على الصدق البنائي لمقياس القيادة الرشيقة.

جدول (4-3)

معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للتواضع كمؤشر للصدق البنائي

العبرة	معامل الارتباط بالبعد التواضع
يمتلك القادة طريقة تعامل جيدة مع الكوادر الوظيفية بغض النظر عن مستوى أداءهم	.757**
أستطيع مقابلة القادة بدون تردد أو تحفظ وقت ما شئت	.846**
يتفق القادة مع الكوادر الوظيفية على كيفية أداء المهام المكلفين بها	.859**
يستعمل القادة صلاحياتهم المتاحة لتحقيق مستويات إنجاز أفضل لعمل الكوادر الوظيفية	.704*
يقوم القادة بعقد حوارات مع الكوادر الوظيفية للاتفاق على طريقة أداء أعمالهم	.495*

**دالة عند مستوى دلالة (0.01)

*دالة عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من جدول (4-3) أنَّ جميع العبارات في بعد التواضع ذات علاقة إحصائية بالدرجة الكلية للبعد حيث كانت جميعها أقل من مستوى الدلالة 0.05، جميع معاملات الارتباط بين العبارات والبعد أعلي من 0.4 مما يدل على الصدق البنائي للبعد التواضع.

جدول (4-4)

معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد الموضوعية كمؤشر للصدق البنائي

العبارة	معامل الارتباط بالبعد الموضوعية
يقدم القادة تغذية عكسية بناءة لمهام وواجبات الكوادر الوظيفية	.669 *
يعالج القادة بمهنية قضايا ومشاكل العمل	.901 **
يتصرف القادة بطريقة فعالة فيما يتعلق بتكليف العمل	.971 **
يسهم القادة في تكوين سمعة ممتازة للوزارة	.950 **
يراعي القادة الزمان والمكان في توصيل توجيهاتهم للكوادر الوظيفية	.898 **

**دالة عند مستوى دلالة (0.01)

*دالة عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من جدول (4-4) أنَّ جميع العبارات في بُعد الموضوعية ذات علاقة إحصائية بالدرجة الكلية للبعد حيث كانت جميعها أقل من مستوى الدلالة 0.05، جميع معاملات الارتباط بين العبارات والبعد أعلي من 0.4 مما يدل على الصدق البنائي للبعد الموضوعية.

جدول (4-5)

معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد الثقة كمؤشر للصدق البنائي

العبارة	معامل الارتباط بالبعد الثقة
يأخذ القادة آراء الكوادر الوظيفية بنظر الاعتبار فيما يخص جوانب العمل بالوزارة	.811 **
يثق القادة بقدرات الكوادر الوظيفية ويقومون بتحفيزهم في المهام الصعبة	.627 *
يخلق القادة شعوراً لدى الكوادر الوظيفية بالمسؤولية المشتركة لتطوير الوزارة	.903 **
يلجأ القادة إلى مشورة الكوادر الوظيفية فيما يتعلق بقضايا العمل الحاسمة والضرورية	.597 *
يشكل القادة قدوة حسنة في سلوكهم المتميز مع الكوادر الوظيفية	.831 **

**دالة عند مستوى دلالة (0.01)

*دالة عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من جدول (4-5) أنَّ جميع العبارات في بعد الثقة ذات علاقة إحصائية بالدرجة الكلية للبعد حيث كانت جميعها أقل من مستوى الدلالة 0.05، جميع معاملات الارتباط بين العبارات والبعد أعلي من 0.4 مما يدل على الصدق البنائي للبعد الثقة.

جدول (4-6)

معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد الصبر كمؤشر للصدق البنائي

العبارة	معامل الارتباط بالبعد الصبر
يأخذ القادة وقتاً للإصغاء للكوادر الوظيفية ويعتبرون مستمعاً جيداً للآخرين	.785 **
يتعامل القادة بصورة جيدة في المواقف المعقدة والمتشابكة والغامضة	.761 **
يأخذ القادة وقتاً كافياً في معالجة مشاكل العمل الحرجة	.930 **
يعطي القادة فرصاً عديدة للكوادر الوظيفية لتجاوز أخطاء العمل	.870 **
يمنح القادة الوقت الكافي للكوادر الوظيفية للتعبير عن أنفسهم	.910 **

**دالة عند مستوى دلالة (0.01)

*دالة عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من جدول (4-6) أنَّ جميع العبارات في بعد الصبر ذات علاقة إحصائية بالدرجة الكلية للبعد حيث كانت جميعها أقل من مستوى الدلالة 0.05، جميع معاملات الارتباط بين العبارات والبعد أعلي من 0.4 مما يدل على الصدق البنائي للبعد الصبر.

جدول (4-7)

معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد الهدوء كمؤشر للصدق البنائي

العبارة	معامل الارتباط بالبعد الهدوء
يحافظ القادة على هدوءهم رغم المواقف الصعبة التي تواجه بالعمل	.845 **
عندما يتعرض القادة لمشكلات ومواقف صعبة، يحاولون الاسترخاء والتفكير بإيجابية	.703 *
يستخدم القادة نبرة صوت هادئة ومتزنة عند التعامل مع الكوادر الوظيفية بخصوص مشاكل العمل	.859 **
يتسم أسلوب القادة في مخاطبتهم للكوادر الوظيفية بالهدوء والوضوح	.802 **
يقف القادة على مسافة واحدة في علاقاتهم الرسمية وغير الرسمية مع الكوادر الوظيفية	.768 **

**دالة عند مستوى دلالة (0.01)

*دالة عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من جدول (4-7) أنَّ جميع العبارات في بعد الهدوء ذات علاقة إحصائية بالدرجة الكلية للبعد حيث كانت جميعها أقل من مستوى الدلالة 0.05، جميع معاملات الارتباط بين العبارات واللبُعدُ أعلي من 0.4 مما يدل على الصدق البنائي للبعد الهدوء.

جدول (4-8)

معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد الحكمة كمؤشر للصدق البنائي

العبارة	معامل الارتباط بالبعد الحكمة
لدى القادة مهارة عالية في التحقق من الأمور واتخاذ القرارات الجيدة رغم عدم توافر المعلومات الكافية والضغوط المختلفة	.821 **
يخفي القادة رَدَأَت الفعل السلبية في معالجة المشاكل	.761 **
يستطيع القادة التعامل مع المشاكل التي يثيرها الكوادر الوظيفية	.701 *
لدى القادة نظرة عميقة وواضحة لاحتياجات الكوادر الوظيفية الرئيسة	.732 **
يعالج القادة مشاكل العمل بطريقة متزنة وعقلانية	.645 *

**دالة عند مستوى دلالة (0.01)

*دالة عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من جدول (4-8) أنَّ جميع العبارات في بعد الحكمة ذات علاقة إحصائية بالدرجة الكلية للبعد حيث كانت جميعها أقل من مستوى الدلالة 0.05، جميع معاملات الارتباط بين العبارات واللبُعدُ أعلي من 0.4 مما يدل على الصدق البنائي للبعد الحكمة.

صدق مقياس: الأداء السياقي

جدول (4-9)

معاملات ارتباط عبارات الدراسة بالدرجة الكلية للمقياس (الأداء السياقي) ككل كمؤشر للصدق البنائي

العبارة	معامل الارتباط بمقياس الأداء السياقي
زملائي بالعمل يؤمنون بفكرة التعاون مع الآخرين جيداً	.729 **
زملائي في العمل يفهمونني جيداً عندما أخبرهم بشيء خاص بالعمل	.673 *
زملائي في العمل مقتنعون أنني أفهم الآخرين جيداً عندما يخبروني بشيء خاص بالعمل	.577 *
زملائي في العمل مقتنعون أن اتصالاتي بالآخرين تقود إلى النتائج المطلوبة	.617 *
أساعد زملائي في القيام بالمهام المحددة والمُسندة إليهم	.678 *

.775 **	أسهم في حل المشكلات اليومية بشكل تعاوني دون انتظار توجيه مباشر من القيادة
.650 *	أتعاون مع رؤسائي لتحسين أداء العمل على أحسن وجه
.608 *	أحرص على الحفاظ على بيئة عمل إيجابية من خلال التعامل بلطف واحترام مع زملائي
.683 *	أحافظ على القواعد والسياسات والإجراءات ونظم العمل حتى في ظل عدم وجود رقابة
.895 **	أكيف بسرعة مع التغييرات التنظيمية وأساليب العمل الجديدة التي تقودها الإدارة
.729 **	أواصل أداء عملي بكفاءة حتى في ظل ضغوط العمل أو نقص الموارد
.577 *	ألتزم بالسلوكيات التي تعزز الصورة المؤسسية للوزارة أمام المراجعين والجهات الأخرى
.861 **	أبدي استعدادًا للتعلم وتطوير المهارات الجديدة المطلوبة من قبل الإدارة
.639 *	أقضي وقتًا في العمل بعد أوقات العمل الرسمي للقيام بأعمالى ولمساعدة زملائي
.637 *	أبادر بتقديم أفكار لتحسين سير العمل، حتى لو لم تكن ضمن نطاق مهامى الرسمية
.711 **	أحرص على حضور الاجتماعات واللقاءات المرتبطة بعملى
.777 **	أحرص على دعم زملائي الجدد لمساعدتهم فى الاندماج والتأقلم مع ثقافة العمل
.777 **	أتحمل مسؤولياتى الوظيفية بروح التعاون وليس فقط بدافع الالتزام الرسمي

**دالة عند مستوى دلالة (0.01)

*دالة عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من جدول (4-9) أنَّ جميع العبارات للمقياس الأداء السياقي ككل ذات علاقة إحصائية بالدرجة الكلية للمقياس حيث كانت جميعها أقل من مستوي الدلالة 0.05، جميع معاملات الارتباط بين العبارات والمقياس أعلى من 0.4 مما يدل على الصدق البنائي لمقياس الأداء السياقي.

ثبات مقياسي الدراسة:

قامت الباحثة بحساب الثبات باتباع أسلوب الاتساق الداخلي باستخدام معادلة ألفا كرونباخ

جدول (4-10)

يوضح ثبات مقياسي الدراسة

البعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
التواضع	5	0.749
الموضوعية	5	0.93

الثقة	5	0.78
الصبر	5	0.897
الهدوء	5	0.844
الحكمة	5	0.761
مقياس القيادة الرشيدة	30	0.948
مقياس الأداء السياقي	18	0.880
الاستبانة ككل	48	0.961

توضح النتائج في جدول (4-10) أن جميع الأبعاد الفرعية لمقياس القيادة الرشيدة تتمتع بدرجة ثبات جيدة، حيث تتراوح قيم ألفا كرونباخ بين 0.749 و0.930. كما أن المقياس ككل أظهر ثباتاً مرتفعاً (0.948)، مما يشير إلى درجة موثوقية عالية للمقياس.

أما مقياس الأداء السياقي فقد أظهر كذلك درجة ثباتاً جيدة (0.880)، مما يدل على اتساق داخلي مناسب بين عناصر المقياس. وبالنسبة للاستبيان ككل، فقد بلغ معامل ألفا كرونباخ 0.961، مما يعكس ثباتاً ممتازاً للأدوات المستخدمة في الدراسة، ويؤكد موثوقية النتائج المستخلصة.

وهي قيم جميعها تدل على خصائص مؤشر مرتفع للمقياسين الحاليين لدى عينة الدراسة الحالية مما يطمئن الباحثة الي استخدام المقياسين في الدراسة الحالية.

رابعاً: خصائص العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية: -

توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للنوع:

جدول (4-11)

توزيع عينة الدراسة وفقاً للنوع

النوع		
النسبة	التكرار	
49.1	52	أنثى
50.9	54	ذكر
100.0	106	الإجمالي

المصدر: من سجلات وزارة المالية.

يتضح من جدول (4-11) أن توزيع العينة وفقاً للنوع متقارب؛ حيث بلغت نسبة الإناث (49.1%) مقابل (50.9%) للذكور من إجمالي مفردات الدراسة (106)، وهو ما يعكس تمثيلاً متوازناً لكلا الجنسين ويدعم حيادية نتائج الدراسة، وهذا ما يوضحه الشكل التالي

شكل (4-1)
توزيع عينة الدراسة وفقاً للنوع



توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للمستوى التعليمي:

جدول (4-12)
توزيع عينة الدراسة وفقاً للمستوى التعليمي

المستوى التعليمي		
النسبة	التكرار	
53.8	57	مؤهل جامعي
19.8	21	دبلوم دراسات عليا
19.8	21	ماجستير
6.6	7	دكتوراه
100	106	الإجمالي

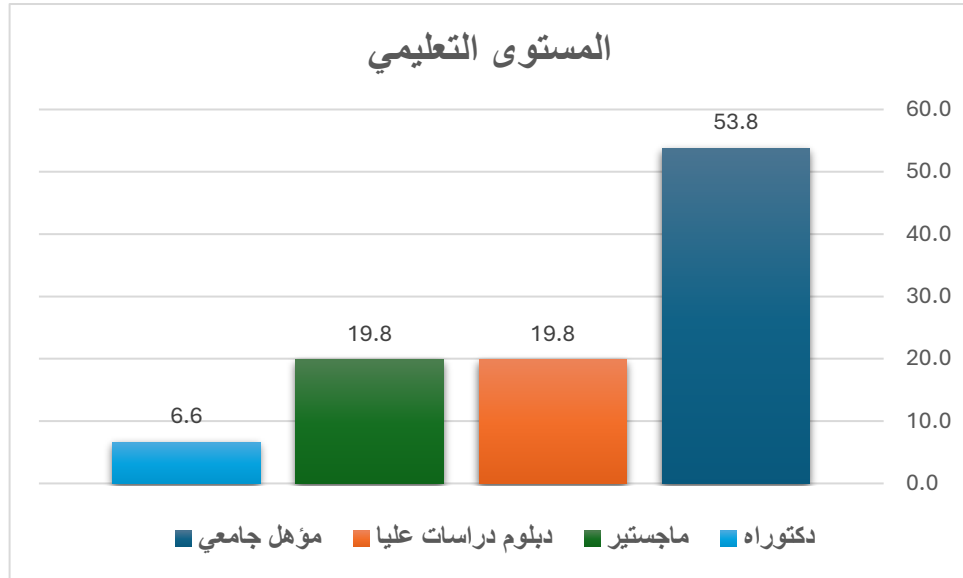
المصدر: من سجلات وزارة المالية.

يوضح جدول (4-12) أن غالبية مفردات العينة من الحاصلين على مؤهل جامعي بنسبة (53.8%)، يليهم الحاصلون على دبلوم دراسات عليا وماجستير بنسبة متساوية (19.8%) لكل منهما، بينما بلغت نسبة الحاصلين على الدكتوراه (6.6%) فقط من إجمالي العينة (106).

ويُشير ذلك إلى أنَّ العينة يغلب عليها الأفراد من ذوي المؤهلات الجامعية، وهو ما ينعكس على مستوى المعرفة والخبرة لديهم، وهذا ما يوضحه الشكل التالي.

شكل (4-2)

توزيع عينة الدراسة وفقاً للمستوى التعليمي



توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للمستوى التنظيمي:

جدول (4-13)

توزيع عينة الدراسة وفقاً للمستوى التنظيمي

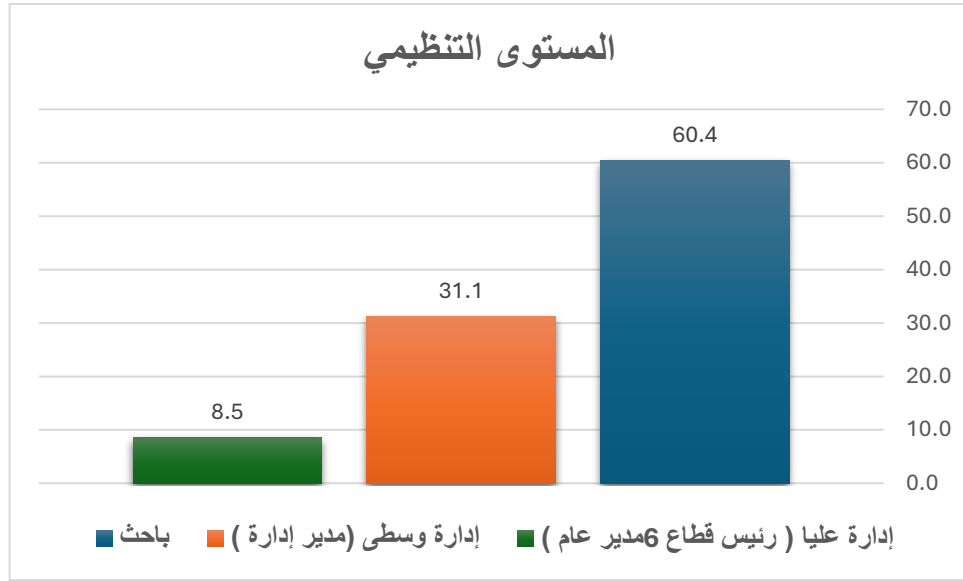
المستوى التنظيمي		
النسبة	التكرار	
60.4	63	باحث
31.1	33	إدارة وسطى (مدير إدارة)
8.5	9	إدارة عليا (رئيس قطاع - مدير عام)
100.0	106	الإجمالي

المصدر: من بيانات الدراسة الإحصائية.

يوضح جدول (4-13) أن غالبية مفردات العينة من الباحثين بنسبة (60.4%)، يليهم شاغل وظائف الإدارة الوسطى (مديري الإدارات) بنسبة (31.1%)، بينما جاءت نسبة شاغلي وظائف الإدارة العليا (رؤساء القطاعات والمديرين العموم) الأقل وبلغت (8.5%) من إجمالي العينة (106). ويشير ذلك إلى تمثيل متنوع للمستويات التنظيمية مع تركيز أكبر في فئة الباحثين، وهذا ما يوضحه الشكل التالي.

شكل (4-3)

توزيع عينة الدراسة وفقاً للمستوى التنظيمي



توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات العمل في المنظمة:

جدول (4-14)

توزيع عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات العمل في المنظمة

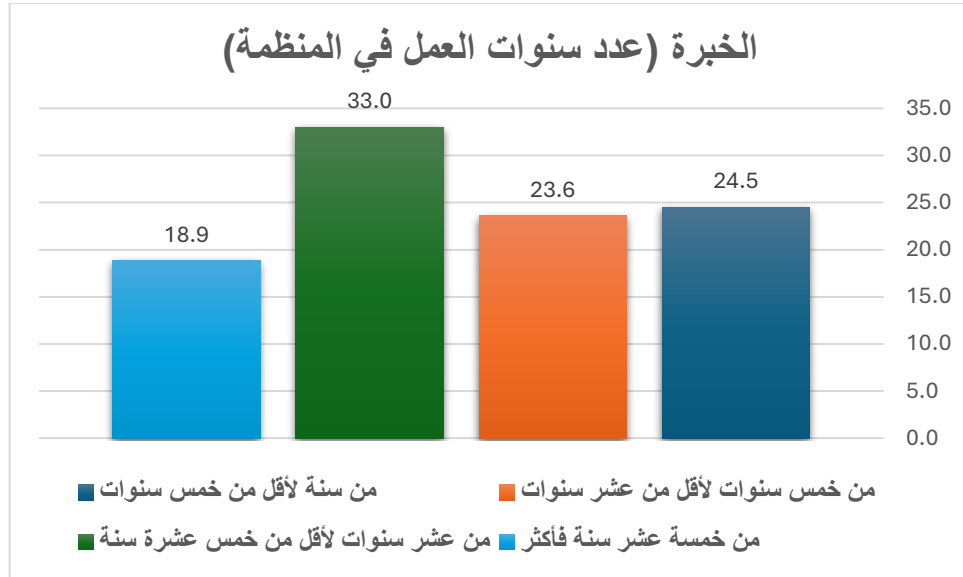
الخبرة (عدد سنوات العمل في المنظمة)		
النسبة	التكرار	
24.5	26	من سنة لأقل من خمس سنوات
23.6	25	من خمس سنوات لأقل من عشر سنوات
33.0	35	من عشر سنوات لأقل من خمس عشرة سنة
18.9	20	من خمسة عشر سنة فأكثر
100.0	106	الإجمالي

المصدر: من نتائج الدراسة الإحصائية.

يوضح جدول (4-14) أن النسبة الأكبر من مفردات العينة تقع في فئة من عشر سنوات لأقل من خمس عشرة سنة بنسبة (33.0%)، يليها فئة من سنة لأقل من خمس سنوات بنسبة (24.5%)، ثم فئة من خمس سنوات لأقل من عشر سنوات بنسبة (23.6%)، بينما بلغت نسبة من لديهم خبرة خمس عشرة سنة فأكثر (18.9%) من إجمالي العينة (106). ويشير ذلك إلى تنوع مستويات الخبرة داخل العينة مع تركيز نسبي في الفئة متوسطة الخبرة، وهذا ما يوضحه الشكل التالي.

شكل (4-4)

توزيع عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات العمل في المنظمة



توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للعمر:

جدول (4-15)

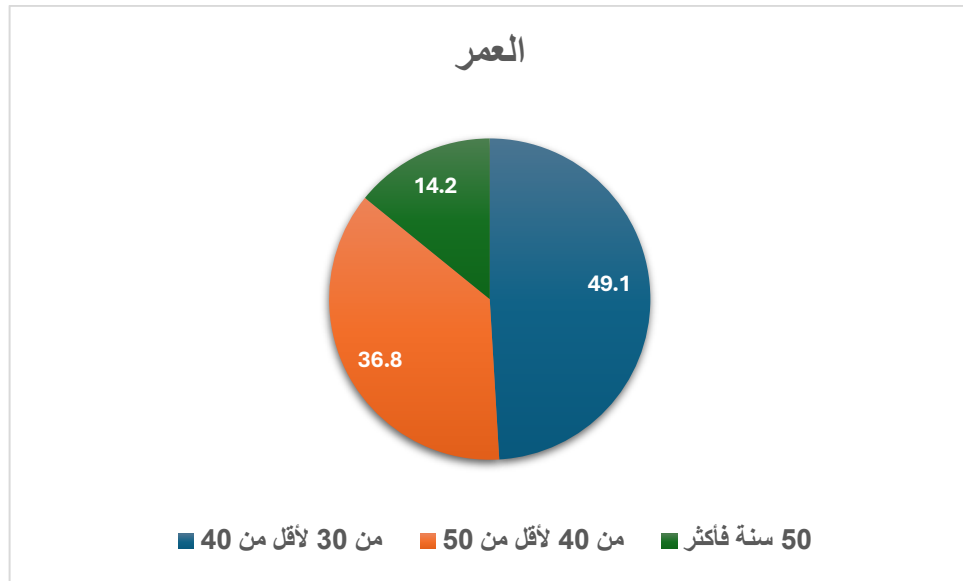
توزيع عينة الدراسة وفقاً للعمر

العمر		
النسبة	التكرار	
49.1	52	من 30 لأقل من 40
36.8	39	من 40 لأقل من 50
14.2	15	50 سنة فأكثر
100.0	106	الإجمالي

المصدر: من نتائج الدراسة الإحصائية.

يوضح جدول (4-15) أن غالبية مفردات العينة تقع في الفئة العمرية من 30 لأقل من 40 سنة بنسبة (49.1%)، يليها الفئة من 40 لأقل من 50 سنة بنسبة (36.8%)، في حين شكّلت الفئة العمرية 50 سنة فأكثر أقل نسبة بلغت (14.2%) من إجمالي العينة (106). ويشير ذلك إلى أن العينة يغلب عليها الأفراد في مرحلة الشباب، وهو ما قد ينعكس على توسط مستوى الخبرة والنضج المهني لديهم، وهذا ما يوضحه الشكل التالي.

شكل (4-5)
توزيع عينة الدراسة وفقاً للعمر



خامساً: خصائص العينة وفقاً لمقياسي الدراسة: -

يهدف هذا الجزء إلى عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة استناداً إلى مقياسيها الأساسيين، وهما مقياس القيادة الرشيدة ومقياس الأداء السياقي، وذلك للتعرف على مستوى توافر أبعاد كل مقياس لدى مفردات العينة، بما يساهم في تفسير النتائج الإحصائية اللاحقة. ويعرض الجدول التالي توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمقياس القيادة الرشيدة:

توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمقياس القيادة الرشيدة

جدول (4-16)

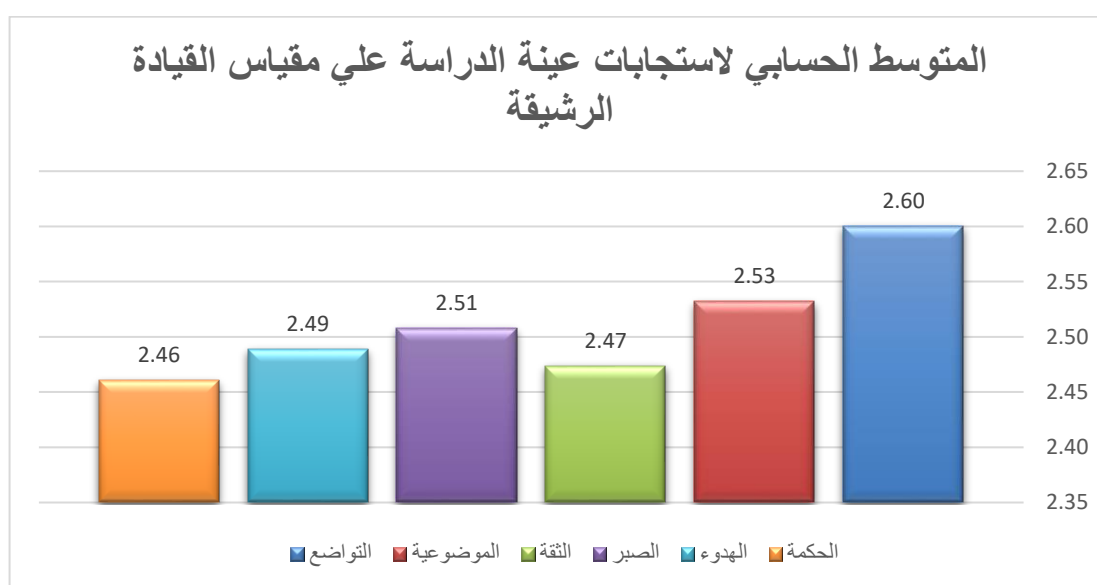
توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمقياس القيادة الرشيدة:

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
1	87.7%	0.47	2.60	التواضع
2	84.4%	0.55	2.53	الموضوعية
4	82.5%	0.58	2.47	الثقة
3	83.6%	0.56	2.51	الصبر
5	83.0%	0.58	2.49	الهدوء
6	82.0%	0.60	2.46	الحكمة
-	83.7%	0.49	2.51	مقياس القيادة الرشيدة

يوضح جدول (4-16) أنَّ الدرجة الكلية لمقياس القيادة الرشيدة بلغت متوسطاً حسابياً قدره (2.51) وانحرافاً معيارياً (0.49) وبأهمية نسبية (83.7%)، مما يشير إلى مستوى مرتفع من توافر أبعاد القيادة الرشيدة لدى أفراد العينة. كما يتضح أن بعد التواضع جاء في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي (2.60) وأهمية نسبية (86.7%)، يليه بعد الموضوعية (84.4 %) ثم بُعد الصبر (83,6 %) بينما جاء بعد الحكمة في المرتبة الأخيرة بأقل متوسط حسابي (2.46) وأهمية نسبية (82,0%).

شكل (4-6)

توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمقياس القيادة الرشيدة



توزيع عينة الدراسة وفقاً لبُعد التواضع:

جدول (4-17)

توزيع عينة الدراسة وفقاً لبُعد التواضع

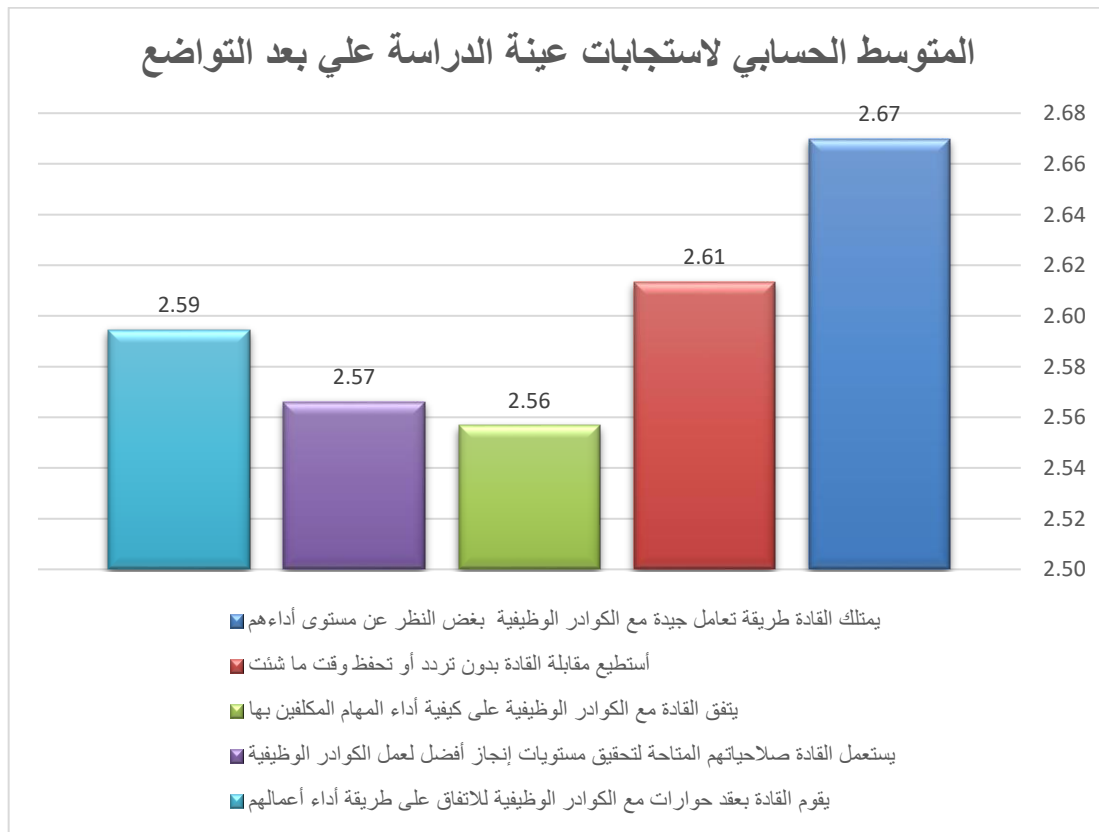
الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
1	89.0%	0.5	2.7	يملك القادة طريقة تعامل جيدة مع الكوادر الوظيفية بغض النظر عن مستوى أداءهم
2	87.1%	0.6	2.6	أستطيع مقابلة القادة بدون تردد أو تحفظ وقت ما شئت
5	85.2%	2.7	2.6	يتفق القادة مع الكوادر الوظيفية على كيفية أداء المهام المكلفين بها

4	85.5%	2.6	2.6	يستعمل القادة صلاحياتهم المتاحة لتحقيق مستويات إنجاز أفضل لعمل الكوادر الوظيفية
3	86.5%	2.6	2.6	يقوم القادة بعقد حوارات مع الكوادر الوظيفية للاتفاق على طريقة أداء أعمالهم
-	86.7%	0.5	2.6	بُعد التواضع

يوضح جدول (4-17) أن البُعد الكلي للتواضع قد بلغ متوسطاً حسابياً قدره (2.60) وانحرافاً معيارياً (0.50) وبأهمية نسبية مرتفعة (86.7%)، مما يشير إلى توافر مستوى عالٍ من التواضع لدى القادة محل الدراسة. كما يتضح أن عبارة "يمتلك القادة طريقة تعامل جيدة مع الكوادر الوظيفية بغض النظر عن مستوى أدائهم" قد جاءت في المرتبة الأولى بأعلى أهمية نسبية (89.0%)، تليها عبارة "أستطيع مقابلة القادة بدون تردد أو تحفظ وقت ما شئت" (87.1%)، في حين جاءت عبارة "يتفق القادة مع الكوادر الوظيفية على كيفية أداء المهام المكلفين بها" في المرتبة الأخيرة بأهمية نسبية (85.2%). وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

شكل (4-7)

توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لبُعد التواضع



جدول (4-18)

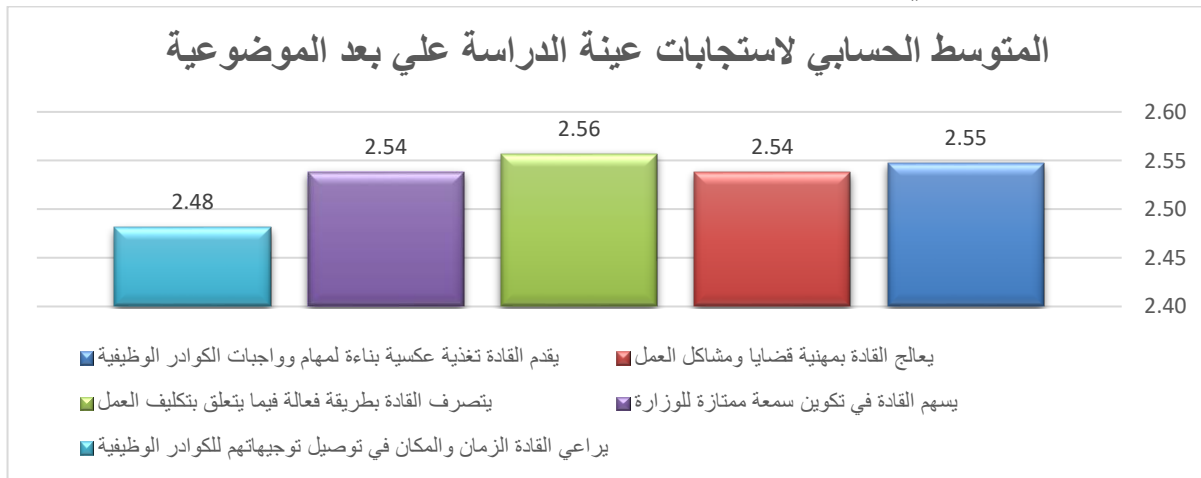
توزيع عينة الدراسة وفقاً لبُعد الموضوعية

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
2	84.9%	0.6	2.5	يقدم القادة تغذية عكسية بناءة لمهام وواجبات الكوادر الوظيفية
4	84.6%	0.7	2.5	يعالج القادة بمهنية قضايا ومشاكل العمل
1	85.2%	0.7	2.6	يتصرف القادة بطريقة فعالة فيما يتعلق بتكليف العمل
3	84.6%	0.6	2.5	يسهم القادة في تكوين سمعة ممتازة للوزارة
5	82.7%	0.7	2.5	يراعي القادة الزمان والمكان في توصيل توجيهاتهم للكوادر الوظيفية
-	84.4%	0.6	2.5	بُعد الموضوعية

يوضح جدول (4-18) أن البُعد الكلي للموضوعية بلغ متوسطاً حسابياً (2.53) بانحراف معياري (0.60) وأهمية نسبية (84.4%)، مما يعكس مستوى مرتفعاً من الموضوعية لدى القادة محل الدراسة. كما يتضح أن عبارة "يتصرف القادة بطريقة فعالة فيما يتعلق بتكليف العمل" جاءت في المرتبة الأولى بأهمية نسبية (85.2%)، تليها عبارة "يقدم القادة تغذية عكسية بناءة لمهام وواجبات الكوادر الوظيفية" (84.9%)، في حين جاءت عبارة "يراعي القادة الزمان والمكان في توصيل توجيهاتهم للكوادر الوظيفية" في المرتبة الأخيرة بأهمية نسبية (82.7%). وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

شكل (4-8)

توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لبُعد الموضوعية



جدول (4-19)

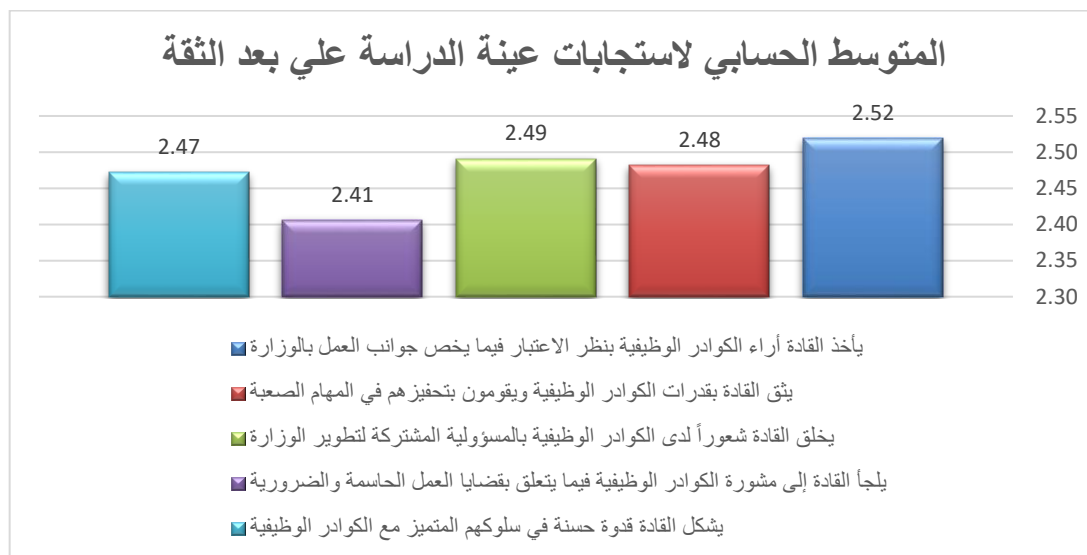
توزيع عينة الدراسة وفقاً لبُعد الثقة

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
1	84.0%	0.7	2.5	يأخذ القادة آراء الكوادر الوظيفية بنظر الاعتبار فيما يخص جوانب العمل بالوزارة
3	82.7%	0.7	2.5	يثق القادة بقدرات الكوادر الوظيفية ويقومون بتحفيزهم في المهام الصعبة
2	83.0%	0.7	2.5	يخلق القادة شعوراً لدى الكوادر الوظيفية بالمسؤولية المشتركة لتطوير الوزارة
5	80.2%	0.7	2.4	يلجأ القادة إلى مشورة الكوادر الوظيفية فيما يتعلق بقضايا العمل الحاسمة والضرورية
4	82.4%	0.7	2.5	يشكل القادة قدوة حسنة في سلوكهم المتميز مع الكوادر الوظيفية
-	82.5%	0.6	2.5	بُعد الثقة

يوضح جدول (4-19) أن البُعد الكلي للثقة قد بلغ متوسطاً حسابياً (2.47) بانحراف معياري (0.60) وأهمية نسبية (82.5%)، مما يشير إلى مستوى مرتفع نسبياً من الثقة لدى القادة محل الدراسة. كما يتضح أن عبارة "يأخذ القادة آراء الكوادر الوظيفية بنظر الاعتبار فيما يخص جوانب العمل بالوزارة" جاءت في المرتبة الأولى بأهمية نسبية (84.0%)، تليها عبارة "يخلق القادة شعوراً لدى الكوادر الوظيفية بالمسؤولية المشتركة لتطوير الوزارة" (83.0%)، في حين جاءت عبارة "يلجأ القادة إلى مشورة الكوادر الوظيفية فيما يتعلق بقضايا العمل الحاسمة والضرورية" في المرتبة الأخيرة بأهمية نسبية (80.2%).

شكل (4-9)

توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لبُعد الثقة



جدول (4-20)

توزيع عينة الدراسة وفقاً لبُعد الصبر

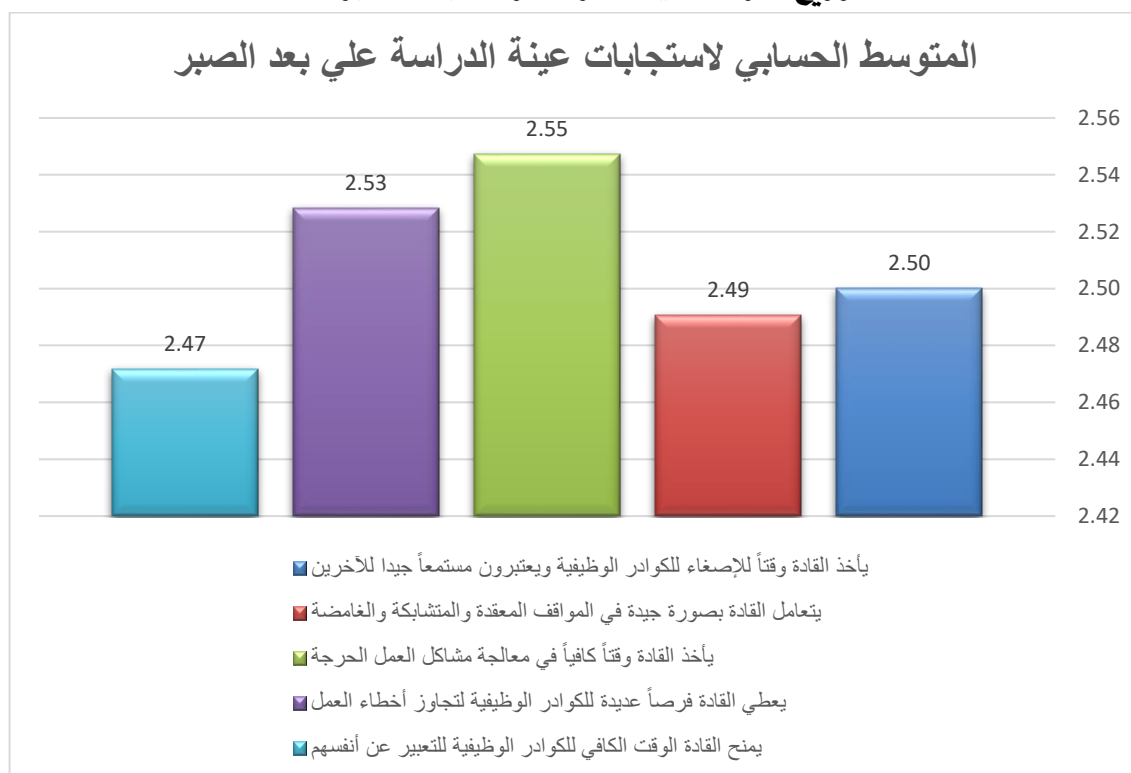
الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
3	83.3%	0.7	2.5	يأخذ القادة وقتاً للإصغاء للكوادر الوظيفية ويعتبرون مستمعاً جيداً للآخرين
4	83.0%	0.7	2.5	يتعامل القادة بصورة جيدة في المواقف المعقدة والمتشابكة والغامضة
1	84.9%	0.6	2.5	يأخذ القادة وقتاً كافياً في معالجة مشاكل العمل الحرجة
2	84.3%	0.7	2.5	يعطي القادة فرصاً عديدة للكوادر الوظيفية لتجاوز أخطاء العمل
5	82.4%	0.7	2.5	يمنح القادة الوقت الكافي للكوادر الوظيفية للتعبير عن أنفسهم
-	83.6%	0.6	2.5	بُعد الصبر

يوضح جدول (4-20) أن البُعد الكلي للصبر قد بلغ متوسطاً حسابياً (2.51) بانحراف معياري (0.60) وأهمية نسبية (83.6%)، مما يشير إلى مستوى مرتفع من الصبر لدى القادة محل

الدراسة. كما يتضح أن عبارة "يأخذ القادة وقتاً كافياً في معالجة مشاكل العمل الحرجة" جاءت في المرتبة الأولى بأهمية نسبية (84.9%)، تليها عبارة "يعطي القادة فرصاً عديدة للكوادر الوظيفية لتجاوز أخطاء العمل" (84.3%)، بينما جاءت عبارة "يمنح القادة الوقت الكافي للكوادر الوظيفية للتعبير عن أنفسهم" في المرتبة الأخيرة بأهمية نسبية (82.4%).

شكل (4-10)

توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لبُعد الصبر



جدول (4-21)

توزيع عينة الدراسة وفقاً لبُعد الهدوء

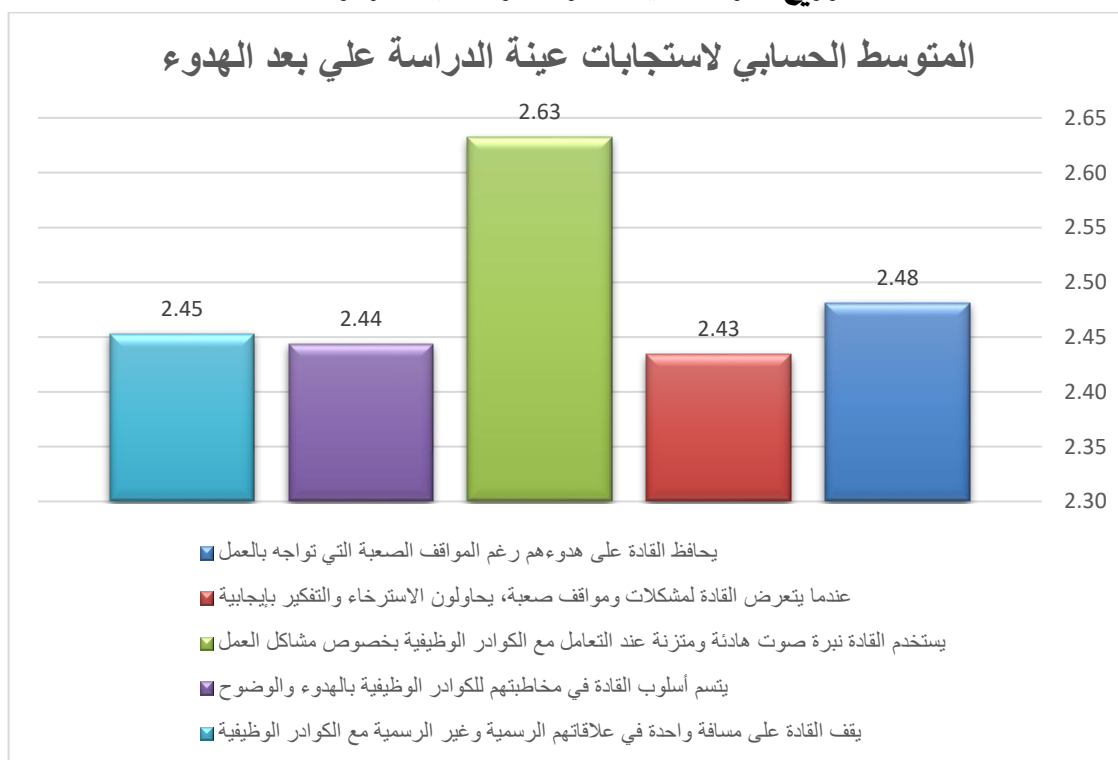
الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
2	82.7%	0.7	2.5	يحافظ القادة على هدوءهم رغم المواقف الصعبة التي تواجه بالعمل
5	81.1%	0.7	2.4	عندما يتعرض القادة لمشكلات ومواقف صعبة، يحاولون الاسترخاء والتفكير بإيجابية
1	87.7%	0.6	2.6	يستخدم القادة نبرة صوت هادئة ومرتنة عند التعامل مع الكوادر الوظيفية بخصوص مشاكل العمل

3	81.4%	0.7	2.4	يتسم أسلوب القادة في مخاطبتهم للكوادر الوظيفية بالهدوء والوضوح
4	81.8%	0.7	2.5	يقف القادة على مسافة واحدة في علاقاتهم الرسمية وغير الرسمية مع الكوادر الوظيفية
–	83.0%	0.6	2.5	بُعد الهدوء

يوضح جدول (4-21) أن البُعد الكلي للهدوء قد بلغ متوسطًا حسابيًا (2.49) بانحراف معياري (0.60) وأهمية نسبية (83.0%)، مما يعكس مستوى مرتفعًا من الهدوء لدى القادة محل الدراسة. كما يتضح أن عبارة "يستخدم القادة نبرة صوت هادئة ومنتزعة عند التعامل مع الكوادر الوظيفية بخصوص مشاكل العمل" جاءت في المرتبة الأولى بأعلى أهمية نسبية (87.7%)، تليها عبارة "يحافظ القادة على هدوئهم رغم المواقف الصعبة التي تواجه بالعمل (82.7%)، بينما جاءت عبارة "عندما يتعرض القادة لمشكلات ومواقف صعبة، يحاولون الاسترخاء والتفكير بإيجابية" في المرتبة الأخيرة بأهمية نسبية (81.1%).

شكل (4-11)

توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لبُعد الهدوء



جدول (4-22)

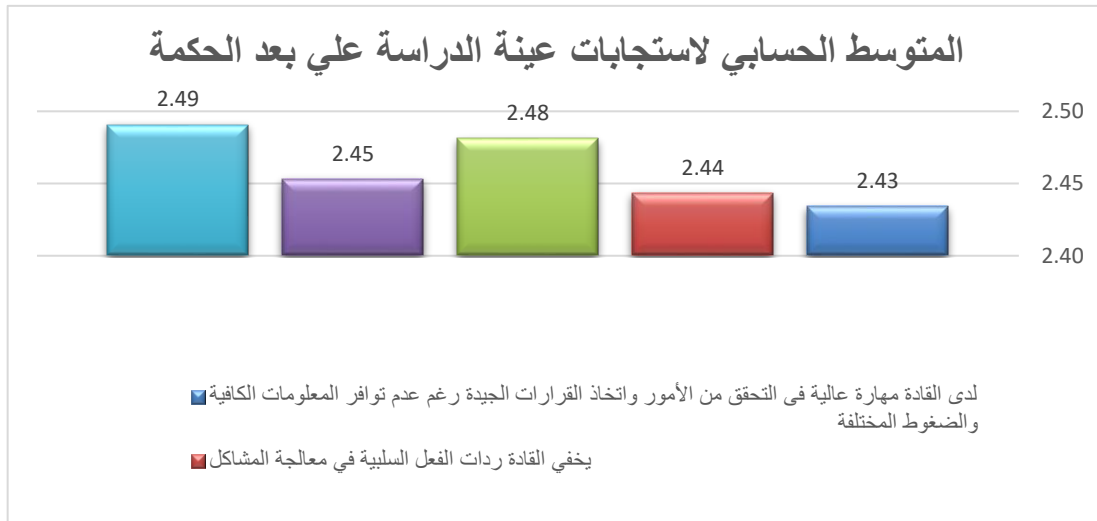
توزيع عينة الدراسة وفقاً لبُعد الحكمة

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
5	81.1%	0.7	2.4	لدى القادة مهارة عالية في التحقق من الأمور واتخاذ القرارات الجيدة رغم عدم توافر المعلومات الكافية والضغوط المختلفة
4	81.4%	0.7	2.4	يخفي القادة ردات الأفعال السلبية في معالجة المشاكل
2	82.7%	0.7	2.5	يستطيع القادة التعامل مع المشاكل التي يثيرها الكوادر الوظيفية
3	81.8%	0.7	2.5	لدى القادة نظرة عميقة وواضحة لاحتياجات الكوادر الوظيفية الرئيسة
1	83.0%	0.7	2.5	يعالج القادة مشاكل العمل بطريقة متزنة وعقلانية
-	82.0%	0.6	2.5	بُعد الحكمة

يوضح جدول (4-22) أن البُعد الكلي للحكمة قد بلغ متوسطاً حسابياً (2.46) بانحراف معياري (0.60) وأهمية نسبية (82.0%)، مما يشير إلى مستوى مرتفع نسبياً من الحكمة لدى القادة محل الدراسة. كما يتضح أن عبارة "يعالج القادة مشاكل العمل بطريقة متزنة وعقلانية" جاءت في المرتبة الأولى بأعلى أهمية نسبية (83.0%)، تليها عبارة "يستطيع القادة التعامل مع المشاكل التي يثيرها الكوادر الوظيفية" (82.7%)، بينما جاءت عبارة "لدى القادة مهارة عالية في التحقق من الأمور واتخاذ القرارات الجيدة رغم عدم توافر المعلومات الكافية والضغوط المختلفة" في المرتبة الأخيرة بأهمية نسبية (81.1%).

شكل (4-12)

توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لبُعد الحكمة



توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمقياس الأداء السياقي:

جدول (4-23)

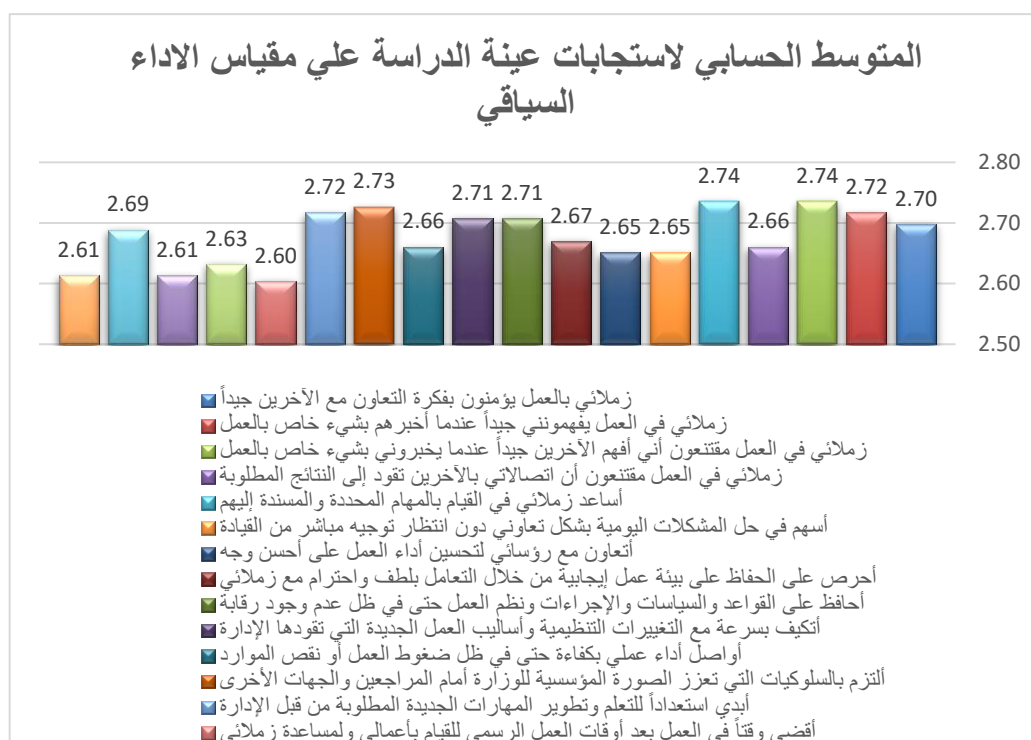
توزيع عينة الدراسة وفقاً لمقياس الأداء السياقي

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
8	89.9%	0.520	2.70	زملائي بالعمل يؤمنون بفكرة التعاون مع الآخرين جيداً
4	90.6%	0.453	2.72	زملائي في العمل يفهمونني جيداً عندما أخبرهم بشيء خاص بالعمل
1	91.2%	0.503	2.74	زملائي في العمل مقتنعون أنني أفهم الآخرين جيداً عندما يخبروني بشيء خاص بالعمل
12	88.7%	0.584	2.66	زملائي في العمل مقتنعون أن اتصالاتي بالآخرين تقود إلى النتائج المطلوبة
2	91.2%	0.522	2.74	أساعد زملائي في القيام بالمهام المحددة والمسندة إليهم
14	88.4%	0.618	2.65	أسهم في حل المشكلات اليومية بشكل تعاوني دون انتظار توجيه مباشر من القيادة
13	88.4%	0.570	2.65	أتعاون مع رؤسائي لتحسين أداء العمل على أحسن وجه
10	89.0%	0.530	2.67	أحرص على الحفاظ على بيئة عمل إيجابية من خلال التعامل بلطف واحترام مع زملائي

6	90.3%	0.516	2.71	أحافظ على القواعد والسياسات والإجراءات ونظم العمل حتى في ظل عدم وجود رقابة
7	90.3%	0.516	2.71	أتكيف بسرعة مع التغييرات التنظيمية وأساليب العمل الجديدة التي تقودها الإدارة
11	88.7%	0.550	2.66	أواصل أداء عملي بكفاءة حتى في ظل ضغوط العمل أو نقص الموارد
3	90.9%	0.508	2.73	ألتزم بالسلوكيات التي تعزز الصورة المؤسسية للوزارة أمام المراجعين والجهات الأخرى
5	90.6%	0.530	2.72	أبدي استعدادًا للتعلم وتطوير المهارات الجديدة المطلوبة من قبل الإدارة
18	86.8%	0.612	2.60	أقضي وقتًا في العمل بعد أوقات العمل الرسمي للقيام بأعمالي ولمساعدة زملائي
15	87.7%	0.540	2.63	أبادر بتقديم أفكار لتحسين سير العمل، حتى لو لم تكن ضمن نطاق مهامى الرسمية
16	87.1%	0.579	2.61	أحرص على حضور الاجتماعات واللقاءات المرتبطة بعملى
9	89.6%	0.523	2.69	أحرص على دعم زملائي الجدد لمساعدتهم فى الاندماج والتأقلم مع ثقافة العمل
17	87.1%	0.611	2.61	أتحمل مسؤولياتى الوظيفية بروح التعاون وليس فقط بدافع الالتزام الرسمي
-	89.2%	0.36836	2.6771	مقياس الأداء السياقي

يوضح جدول (4-23) أن الدرجة الكلية لمقياس الأداء السياقي بلغت متوسطًا حسابيًا قدره (2.68) بانحراف معياري (0.37) وبأهمية نسبية مرتفعة (89.2%)، مما يشير إلى مستوى عالٍ من السلوكيات السياقية لدى مفردات العينة. كما يتضح أن عبارة "زملائي في العمل مقتنعون أني أفهم الآخرين جيدًا عندما يخبروني بشيء خاص بالعمل" وعبارة "أساعد زملائي في القيام بالمهام المحددة والمسندة إليهم" قد جاءت في المرتبة الأولى بنفس الأهمية النسبية (91.2%)، تليها عبارة "ألتزم بالسلوكيات التي تعزز الصورة المؤسسية للوزارة أمام المراجعين والجهات الأخرى" بنسبة (90.9%)، في حين جاءت عبارة "أقضي وقتًا في العمل بعد أوقات العمل الرسمي للقيام بأعمالي ولمساعدة زملائي" في المرتبة الأخيرة بأهمية نسبية (86.8%).

شكل (4-13): توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمقياس الأداء السياقي



سادساً: العلاقة الارتباطية بين أبعاد القيادة الرشيقة ومقياس الأداء السياقي:

جدول (4-24)

العلاقة بين أبعاد القيادة الرشيقة ومقياس الأداء السياقي

المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط بمقياس الأداء السياقي	مستوى الدلالة
التواضع	.802 **	0.000
الموضوعية	.829 **	0.000
الثقة	.839 **	0.000
الصبر	.839 **	0.000
الهدوء	.851 **	0.000
الحكمة	.830 **	0.000
القيادة الرشيقة	.648 **	0.000

**دالة عند مستوى دلالة (0.01)

*دالة عند مستوى دلالة (0.05)

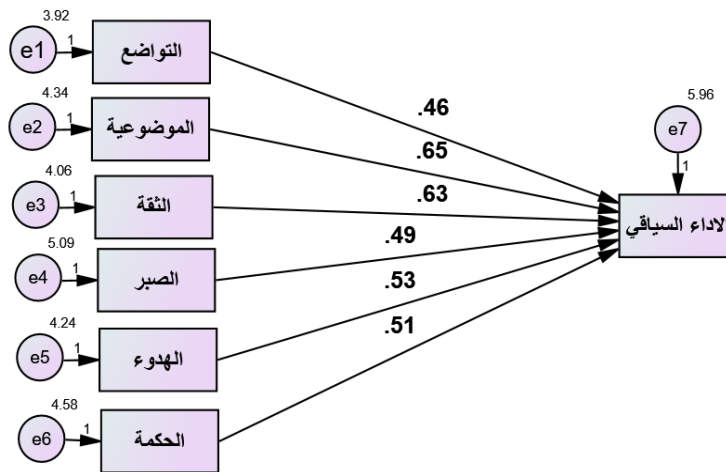
يوضح الجدول (4-24) وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين جميع أبعاد القيادة الرشيقة ومقياس الأداء السياقي، حيث كانت جميع معاملات الارتباط الدلالة عند مستوى $(0.01 \geq \alpha)$. ويُلاحظ أن بعد الهدوء حقق أعلى معامل ارتباط (0.851) ، يليه كل من الصبر والثقة (0.839) ، مما يشير إلى أن هذه الأبعاد تلعب الدور الأكبر في تعزيز الأداء السياقي للعاملين. كما أن معامل ارتباط القيادة الرشيقة الكلي بلغ (0.648) ، مما يدل على أن القيادة الرشيقة بشكل عام تسهم بدرجة كبيرة في تحسين الأداء السياقي داخل بيئة العمل.

سابعًا: الإجابة على تساؤلات الدراسة:

للإجابة على تساؤلات الدراسة تم استخدام تحليل المسار لقياس أثر أبعاد القيادة الرشيقة (التواضع، الموضوعية، الثقة، الصبر، الهدوء، الحكمة) على تحسين الأداء السياقي بالقطاعات الخدمية محل الدراسة. يوضح الشكل التالي نموذج تحليل المسار المقترح: للتأكد من جودة نموذج تحليل المسار وصحة العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، تم حساب مؤشرات جودة النموذج (Goodness of Fit Indices)، وكذلك تقدير معاملات المسار وقيم C.R. التي توضح مستوى الدلالة كل مسار إحصائي. وتوضح النتائج قوة النموذج وملائمته للبيانات الميدانية.

شكل (4-14)

نموذج تحليل المسار لأثر القيادة الرشيقة على الأداء السياقي



المصدر: من بيانات الدراسة الإحصائية

وللتحقق من جودة النموذج وصحة العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، تم حساب مؤشرات جودة النموذج (Goodness of Fit Indices) وتقدير معاملات المسار وقيم C.R. التي توضح معنوية كل مسار إحصائي. وتدل النتائج على قوة النموذج وملائمته للبيانات الميدانية، كما هو موضح في الجداول التالية.

جدول (4-25)

مؤشرات جودة نموذج تحليل المسار (Goodness of Fit Indices)

المعامل	القيمة	النتيجة
CFI	0.921	النموذج جيد التوافق
GFI	0.931	النموذج جيد التوافق
RMSEA	0.078	النموذج جيد التوافق
Adjusted R Square	0.855	النموذج جيد التوافق

بعد التأكد من جودة النموذج، تم تقدير معاملات المسار باستخدام التحليل الإحصائي المناسب، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4-26)

نتائج تحليل المسار لتأثير أبعاد القيادة الرشيدة على الأداء السياقي

المتغير التابع	المسار	المتغير المستقل	المعاملات	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	المعنوية
الأداء السياقي	<---	التواضع	0.463	0.12	3.852	***
الأداء السياقي	<---	الموضوعية	0.652	0.114	5.702	***
الأداء السياقي	<---	الثقة	0.631	0.118	5.336	***
الأداء السياقي	<---	الصبر	0.492	0.106	4.66	***
الأداء السياقي	<---	الهدوء	0.53	0.116	4.575	***
الأداء السياقي	<---	الحكمة	0.512	0.111	4.598	***

تشير نتائج التحليل في جدول (4-26) إلى أن جميع أبعاد القيادة الرشيدة لها تأثيرات إيجابية على تحسين الأداء السياقي، حيث كانت جميع قيم معاملات المسار موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \geq 0.001)$ ويتضح أن بعد الموضوعية حقق أعلى تأثير على الأداء السياقي (معامل = 0.652)، يليه بعد الثقة (معامل = 0.631)، ثم بعد الهدوء (معامل = 0.530)،

بينما جاءت أبعاد الحكمة والصبر والتواضع بتأثيرات إيجابية لكنها أقل نسبيًا مقارنة بالأبعاد الأخرى.

هذه النتائج تؤكد صحة تساؤلات البحثية وتبرز أهمية تعزيز أبعاد القيادة الرشيدة المختلفة لتحقيق تحسين ملموس في الأداء السياقي.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن الإجابة على تساؤلات الدراسة:

جدول (4-27)

الإجابة على تساؤلات الدراسة

التفسير	الدلالة الإحصائية	النتيجة	التساؤلات البحثية
أظهرت النتائج عن وجود تأثير موجب ودالة إحصائية للتواضع على الأداء السياقي، حيث تسهم ممارسات القادة المتسعة بالتواضع في تعزيز روح التعاون والانتماء وتحسين جودة الأداء	$p < 0.05$	إيجابي	ما أثر التواضع على تحسين الأداء السياقي
تبين أن الثقة بين القادة والمرؤوسين تؤثر إيجابيًا ودالة إحصائية على الأداء السياقي، إذ تعزز الدعم الاجتماعي وتحسين مناخ العمل بما ينعكس على الأداء الكلي	$p < 0.05$	إيجابي	ما أثر الثقة على تحسين الأداء السياقي
أظهرت النتائج أن الموضوعية تؤثر إيجابيًا وبصورة دالة على الأداء السياقي، حيث تقلل النزاعات الداخلية وتعزز العدالة التنظيمية والتعاون بين الأفراد	$p < 0.05$	إيجابي	ما أثر الموضوعية على تحسين الأداء السياقي
تشير النتائج إلى أن ممارسة القادة لمهارة الصبر تسهم بشكل معنوي في تحسين الأداء السياقي من خلال إدارة المواقف الصعبة وضغوط العمل بفعالية واتزان	$p < 0.05$	إيجابي	ما أثر الصبر على تحسين الأداء السياقي
يتضح أن الهدوء يؤثر إيجابيًا وبدرجة دالة إحصائية على الأداء السياقي، إذ يساعد اتزان القائد وهدوؤه على خفض مستويات التوتر ورفع كفاءة بيئة العمل	$p < 0.01$	إيجابي	ما أثر الهدوء على تحسين الأداء السياقي
تبين أن الحكمة تؤثر إيجابيًا ودالة إحصائية على الأداء السياقي، حيث تمكن القائد من اتخاذ قرارات رشيدة ومتوازنة تحقق انسيابية العمل وتحسين نتائجه	$p < 0.05$	إيجابي	ما أثر الحكمة على تحسين الأداء السياقي

الفصل الخامس

نتائج وتوصيات الدراسة

أولاً: ملخص نتائج الدراسة

ثانياً: توصيات الدراسة

ثالثاً: الإطار المقترح لتنفيذ التوصيات

رابعاً: مقترحات لبحوث مستقبلية

الفصل الخامس

نتائج وتوصيات الدراسة

أولاً: ملخص نتائج الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الرشيدة بأبعادها (التواضع، الموضوعية، الثقة، الصبر، الهدوء، الحكمة) على تحسين الأداء السياقي في قطاع الأمانة العامة بـبـديوان عام بـوزارة المالية. وقد تم اختيار عينة ممثلة حجمها (106) قيادي وموظفين بنسبة (5%) من إجمالي العاملين بقطاع الأمانة العامة بوزارة المالية، موزعة على الإدارات المختلفة بشكل طبقي متناسب، بما يعكس الواقع التنظيمي للقطاع محل الدراسة ويحقق التمثيل المناسب للمجتمع.

وبناءً على التحليل الإحصائي للبيانات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- نتائج التحليل الإحصائي:

- بينت نتائج التحليل الإحصائي أن القيادة الرشيدة تمثل أحد المحددات الرئيسة للأداء السياقي.
- وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين القيادة الرشيدة والأداء السياقي على مستوى القطاع.
- النموذج الإحصائي (الانحدار المتعدد) أثبت معنوية المتغيرات المستقلة، بما يعكس قوة تفسير القيادة الرشيدة لمستوى الأداء السياقي.

• نتائج خاصة بتساؤلات الدراسة:

- "ما تأثير سمة التواضع على تحسين الأداء السياقي بالقطاع محل الدراسة؟" أظهرت النتائج أن التواضع يمثل بعداً رئيسياً في القيادة الرشيدة، حيث ارتبط ارتباطاً موجباً بالأداء السياقي. الموظفون الذين لمسوا مظاهر التواضع لدى القادة أظهروا التزاماً أعلى ومبادرة أكبر في تحمل المسؤوليات.
- "ما تأثير سمة الثقة على تحسين الأداء السياقي بالقطاع محل الدراسة؟" تبين أن الثقة لها تأثير إيجابي، إذ أسهمت في بناء علاقات قائمة على الاحترام المتبادل، وزادت من قدرة العاملين على المشاركة الفعالة في الأنشطة غير الرسمية الداعمة للأداء السياقي.

- "ما تأثير سمة الموضوعية على تحسين الأداء السياقي بالقطاع محل الدراسة؟" النتائج أثبتت أن الموضوعية ترتبط إيجابياً بالأداء السياقي، حيث شعر الموظفون بعدالة في تقييم الأداء وتوزيع الأعباء، وهو ما انعكس على مستوى سلوكياتهم السياقية.
- "ما تأثير سمة الصبر على تحسين الأداء السياقي بالقطاع محل الدراسة؟" رغم أن الصبر كان تأثيره أقل نسبياً مقارنة ببقية الأبعاد، إلا أنه ظل إيجابياً، حيث ساعد على استيعاب الضغوط والتعامل مع المشكلات دون تصعيد يؤثر على الأداء.
- "ما تأثير سمة الهدوء على تحسين الأداء السياقي بالقطاع محل الدراسة؟" أظهرت النتائج أن الهدوء له أثر إيجابي في تعزيز بيئة عمل أكثر استقراراً، مما انعكس على روح التعاون وتماسك فرق العمل.
- "ما تأثير سمة الحكمة على تحسين الأداء السياقي بالقطاع محل الدراسة؟" تمثل الحكمة أحد أقوى الأبعاد المؤثرة، حيث ارتبطت بقدرة القادة على اتخاذ قرارات رشيدة ودعم بيئة تشاركية، وهو ما عزز أداء الموظفين السياقي.

2- نتائج عامة للدراسة: -

- المعوقات التنظيمية مثل الروتين والبيروقراطية تحد من تطبيق مبادئ القيادة الرشيدة بكفاءة.
- غياب بعض الآليات المؤسسية لتشجيع الابتكار والمشاركة الفاعلة من الموظفين في المؤسسات الحكومية .
- الحاجة إلى تطوير قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بشكل أسرع وأكثر شفافية.
- قلة اهتمام أقسام التدريب والتطوير في بعض المؤسسات الحكومية بالاهتمام بالبرامج التدريبية وورش العمل التي تهدف إلى زيادة وعي الموظفين بأهمية وتنمية القدرات الخاصة بكل منهما.
- عدم فهم بعض الرؤساء لممارسة سلوكيات القيادة الرشيدة من خلال توضيح القيم الشخصية، تصور مستقبل المنظمة من خلال وضع رؤية مشتركة للوصول الى الأهداف المراد تحقيقها، تشجيع تكوين فريق العمل وتوثيق روابط التعاون بين الأفراد.

ثانياً: توصيات الدراسة: -

بناءً على النتائج السابقة، توصي الدراسة بما يلي:

1. **الاستثمار في التدريب المستمر:** بتصميم برامج تدريبية متخصصة لتنمية مهارات القيادة الرشيدة لدى المديرين والموظفين.
2. **ترسيخ القيم الرشيدة:** بدمج قيم التواصل، الثقة، الموضوعية، والحكمة في الثقافة المؤسسية من خلال سياسات ولوائح واضحة.
3. **إعادة هندسة الإجراءات:** بتبسيط دورة العمل الداخلية وتقليل البيروقراطية لتحقيق سرعة الاستجابة والمرونة التنظيمية.
4. **تحفيز الأداء السياقي:** بوضع نظام حوافز مادية ومعنوية يرتبط بالسلوكيات السياقية الإيجابية والمبادرات التطوعية داخل العمل.
5. **تعزيز المشاركة:** تمكين الموظفين من المساهمة في صياغة القرارات والخطط التشغيلية وتنمية روح الفريق.
6. **تطوير قنوات الاتصال الداخلي:** باعتماد منصات إلكترونية تفاعلية واجتماعات دورية لتعزيز الشفافية وسرعة تبادل المعلومات.
7. **تعزيز الشفافية في تقييم الأداء:** بتطبيق نظام تقييم إلكتروني عادل وواضح وإعلان معايير الأداء مسبقاً.
8. **إنشاء وحدة مختصة بالقيادة الرشيدة:** لتتولى الإشراف على تطبيق المفاهيم الرشيدة ومتابعة مؤشرات الأداء المرتبطة بها.
9. **اعتماد مؤشرات أداء (KPIs):** لقياس أثر القيادة الرشيدة على الأداء السياقي وربط النتائج بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
10. **دعم ثقافة الابتكار والمبادرة:** من خلال مسابقات داخلية وورش عمل تحفز الإبداع وتحسن بيئة العمل.
11. **تطوير بيئة العمل المادية والتكنولوجية:** بتحديث الأنظمة الرقمية وتوفير أدوات مرنة للعمل تساهم في رفع الكفاءة والإنتاجية.
12. **تعزيز التعاون المؤسسي:** بإنشاء شراكات مع الوزارات والجامعات والمؤسسات التدريبية لتبادل الخبرات الناجحة.

13. إعداد دليل إرشادي لتطبيق القيادة الرشيقة: يوضح المفاهيم والخطوات العملية لتطبيق مبادئ القيادة الرشيقة داخل المؤسسات.

14. دمج مبادئ القيادة الرشيقة في تقييم القيادات: من خلال إدراج معاييرها ضمن نماذج التقييم السنوي لقادة الإدارات.

15. إنشاء نظام إلكتروني لاقتراحات العاملين: لتشجيع المشاركة والتفاعل وتحسين بيئة العمل بشكل مستدام.

ثالثاً: الإطار المقترح لتنفيذ التوصيات: -

جدول (5-1) الإطار المقترح لتنفيذ التوصيات

الأهداف	الإطار الزمني المطلوب	آليات التنفيذ	الإدارة المسؤولة عن التنفيذ	التوصية
رفع كفاءة القيادات الوسطى والصف الثاني من القيادات	6 أشهر قابلة للزيادة	إعداد خطة تدريبية بالتعاون مع خبراء القيادة الحديثة + تنفيذ ورش عمل تطبيقية	الإدارة العامة للتدريب وبناء القدرات	تنظيم برامج تدريبية متخصصة في مهارات القيادة الرشيقة
ضمان تدفق المعلومات وتقليل سوء الفهم بين المستويات الإدارية	3 أشهر	إنشاء منصة إلكترونية تفاعلية + اجتماعات تنسيقية دورية	إدارة الدعم الفني والإداري	تعزيز قنوات الاتصال الداخلي بين الإدارات
قياس الأثر الحقيقي للقيادة الرشيقة وربطه بالأهداف الإستراتيجية	9 أشهر	إعداد دليل مؤشرات أداء كمية ونوعية + تطبيق نظام متابعة إلكتروني	إدارة التخطيط والمتابعة	اعتماد مؤشرات أداء (KPIs) لقياس الأداء السياقي
تحفيز الموظفين على الإبداع وزيادة رضاهم الوظيفي	مستمر (بدءاً من 6 أشهر)	مسابقات داخلية للأفكار + تخصيص جوائز تحفيزية + ورش ابتكار	الإدارة العامة للبحوث والتطوير	تشجيع ثقافة الابتكار والمبادرة بين العاملين
تسريع الاستجابة للتغيرات وتقليل الروتين	12 شهر	تفويض الصلاحيات	إدارة الشؤون الإدارية + القيادات التنفيذية	دعم اللامركزية في اتخاذ القرار

		تدريبًا + إعداد أدلة إجرائية للقرارات		
تطوير بيئة العمل المادية والتكنولوجية	إدارة تكنولوجيا المعلومات + إدارة الدعم الفني	تحديث الأنظمة الرقمية + توفير أدوات مرنة للعمل عن بعد	18 شهر	تحسين جودة بيئة العمل وزيادة الإنتاجية
تعزيز الشفافية والعدالة في تقييم الأداء	إدارة الموارد البشرية	تطبيق نظام تقييم إلكتروني + إعلان المعايير مسبقًا	6 أشهر	رفع معدلات الرضا الوظيفي وتقليل الانحيازات
إنشاء وحدة مختصة بالقيادة الرشيدة	مكتب الوكيل الدائم	تشكيل وحدة دائمة لمتابعة تطبيق القيادة الرشيدة + إعداد تقارير دورية	12 شهر	استدامة الجهود وترسيخ القيادة الرشيدة في الهيكل المؤسسي
دمج مبادئ القيادة الرشيدة في السياسات الإدارية	مكتب الوكيل الدائم + إدارة التخطيط	مراجعة اللوائح والسياسات وتحديثها بما يتوافق مع المرونة والسرعة	9 أشهر	ضمان توافق الممارسات الإدارية مع مبادئ القيادة الحديثة
تعزيز التعاون والشراكات مع الوزارات الأخرى	مكتب الوكيل الدائم + الإدارة العامة للعلاقات المؤسسية	تنظيم لجان مشتركة + تبادل الخبرات الناجحة	12 شهر	نشر الممارسات الرشيدة وتوسيع أثرها المؤسسي
وضع نظام حوافز مرتبط بالسلوكيات السياقية الإيجابية	إدارة الموارد البشرية + إدارة الشؤون المالية	إعداد لائحة حوافز داخلية تربط الأداء السياقي بالترقيات والمكافآت	9 أشهر	تعزيز الدافعية الذاتية وتحفيز السلوكيات الإيجابية
إعداد برامج توعية حول أهمية الأداء السياقي	إدارة التدريب + إدارة العلاقات العامة	تنفيذ ندوات تعريفية وكتيبات داخلية وحملات توعية داخل الوزارة	6 أشهر	نشر الوعي التنظيمي بأهمية الأداء السياقي في نجاح المؤسسة
إنشاء وحدة متابعة وتقييم لتطبيق التوصيات	مكتب الوكيل الدائم + إدارة التخطيط والمتابعة	تكوين لجنة فنية لمتابعة التنفيذ ورفع تقارير فصلية	12 شهر	ضمان استدامة تنفيذ التوصيات وقياس التقدم المحرز

تطوير برامج شراكة أكاديمية مع الجامعات والمعاهد	الإدارة العامة للعلاقات المؤسسية	توقيع مذكرات تفاهم مع الجامعات + تنظيم برامج تدريب مشتركة	12 شهر	تعزيز تبادل المعرفة وتطوير الكوادر الحكومية
تطبيق مؤشرات أداء خاصة بالقيادة الرشيدة	إدارة التخطيط والمتابعة + وحدة القيادة الرشيدة	تحديد مؤشرات كمية ونوعية لمتابعة مستوى الرضا المؤسسية	9 أشهر	تقييم فاعلية تطبيق مبادئ القيادة الرشيدة بشكل دوري
تطوير نظام اقتراحات إلكتروني للعاملين	إدارة تكنولوجيا المعلومات + إدارة الموارد البشرية	تصميم منصة إلكترونية لتقديم مقترحات التحسين ومتابعة تنفيذها	6 أشهر	تعزيز مشاركة العاملين وتمكينهم من تطوير بيئة العمل
دمج مبادئ القيادة الرشيدة في تقييم القيادات	إدارة الموارد البشرية + وحدة القيادة الرشيدة	إدراج معايير القيادة الرشيدة ضمن استمارات تقييم الأداء السنوي للقيادات	9 أشهر	ضمان تطبيق فعلي ومستدام لمفاهيم القيادة الرشيدة
إعداد دليل إرشادي لتطبيق القيادة الرشيدة	إدارة التخطيط والمتابعة + وحدة القيادة الرشيدة	إعداد دليل تطبيقي يوضح المفاهيم والأدوات والخطوات العملية لتطبيق القيادة الرشيدة	6 أشهر	توحيد المفاهيم وتسهيل التطبيق الممنهج لمبادئ القيادة الرشيدة

رابعاً: مقترحات لبحوث مستقبلية: -

لإثراء المعرفة العلمية حول موضوع القيادة الرشيدة والأداء السياقي، تقترح الدراسة عدداً من الاتجاهات البحثية المستقبلية:

- تحليل متغيرات وسيطة مثل الرضا الوظيفي أو الولاء التنظيمي كعوامل مؤثرة في العلاقة بين القيادة الرشيدة والأداء السياقي.

- أثر التحول الرقمي على فعالية القيادة الرشيدة خاصة في ظل التوسع في العمل عن بعد.
- البحث في العلاقة بين القيادة الرشيدة والابتكار المؤسسي بجانب الأداء السياقي.
- دور الثقافة التنظيمية في دعم أو إضعاف العلاقة بين القيادة الرشيدة والأداء السياقي.
- دراسات مقارنة دولية حول تطبيق القيادة الرشيدة في وزارات المالية أو المؤسسات الحكومية بدول أخرى.
- تحليل الفروق الديموغرافية مثل النوع أو العمر في استجابة العاملين للقيادة الرشيدة.
- دمج القيادة الرشيدة مع أنماط قيادية أخرى مثل القيادة التحويلية ودراسة أثر ذلك على الأداء السياقي.
- تطوير أدوات قياس جديدة لأبعاد القيادة الرشيدة بما يتناسب مع البيئة المصرية والقطاع الحكومي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية: -

- أبا زيد، رياض أحمد محمد (2021) . أثر تصميم العمل على الأداء السياقي للعاملين في الوزارات الخدمية الأردنية . مجلة المنارة للبحوث والدراسات، جامعة آل البيت، عمادة البحث العلمي، 27(1).
- أبو زيادة، زكي عبد المعطي (2025) . تأثير القيادة الخادمة في تحسين الأداء السياقي للعاملين في الهيئات المحلية الفلسطينية بمحافظة أريحا والأغوار : دراسة ميدانية تحليلية . المجلة العربية للإدارة، 46(1).
- أبو طالب، صفا (2020) . نماذج عالمية في تطبيق الإدارة الرشيدة في مدارس التعليم الثانوي بمصر . مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس.
- أحمد محمد الدمرداش، جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، دار الحكمة لطباعة والنشر والتوزيع، مدينة نصر، القاهرة، (2018) .
- إسماعيل، سماء (2018) . مدى ممارسة الرقابة الإستراتيجية ودورها في تحسين جودة القرارات في المنظمات غير الحكومية . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
- استيفان، بيليندا (2020) . أساسيات المحاسبة الإدارية. القاهرة، مجموعة النيل العربية.
- الأسود، فايز علي (2021) . مستوى القيادة الرشيدة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين . المجلة العربية للتربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 40(1).
- الأعصر، ناصر محمد حسن (2024) . أثر سلوكيات العمل الاستباقية على الأداء السياقي : دراسة ميدانية على الأطقم الطبية في مستشفيات جامعة عين شمس . المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، 1.

- الازيرجاوي، أ. ع. ج.، والحقّاجي، م. د. ع. ا. (2023). تأثير تطوير المسار الوظيفي في الأداء السياقي: دراسة استطلاعية في جامعة ذي قار. مجلة الجمعية العلمية للدراسات التربوية المستدامة، ملحق(5).
- البجاش، هجيرة (2020). القيادة الرشيقة وعلاقتها ببناء السمعة التنظيمية للمؤسسة: دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز) سونلغاز (بالمسيلة. رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.
- الدماطي، حنان السيد أحمد (2023) الدور الوسيط للقيادة الشاملة في العلاقة بين الازدهار في العمل والأداء السياقي: دراسة ميدانية على شركة العربي. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، (1).
- العزيزي، محمود عبده حسن محمد، وزيد، مبارك ياسر غيلان، جودة الحياة الوظيفية وأثرها في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي: دراسة حالة على جامعة أزال للتنمية البشرية، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 7، العدد 27 يناير - مارس (2020).
- الركاج، يحيى محمد، والعبادلة، سمر مشرف (2017). مدى توفر متطلبات الإدارة الرشيقة ودورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم. المؤتمر العلمي التقني الثاني) الاستدامة وتعزيز البيئة الإبداعية للتعليم التقني (،كلية فلسطين التقنية، غزة.
- السعيدى، جنان جايد غانم.(2017)."السلوك القيادي الرشيق وتأثيره في العلاقة بين السبرانية المنظمة والتدوير الوظيفي لتطوير عاملين ما بعد الحداثة(دراسة تطبيقية في عينة من شركات الاتصالات المتنقلة العراقية)".رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال.كلية الإدارة والاقتصاد.جامعة الكوفة. العراق.
- السلمي،طلال عبد الله (2024). سلوك القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة وعلاقته بالأداء السياقي للمعلمين. مجلة تطوير الأداء الجامعي، جامعة المنصورة، مركز تطوير الأداء الجامعي، 27(1).

- السهلي، عزيزة بنت محمد (2024). الإدارة الرشيدة بمدارس التعليم العام بالمدينة المنورة من وجهة نظر مديريها. مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية، رابطة التربويين العرب، (36).
- الشرقاوي، إسماعيل محمود (2016). إدارة الأعمال من منظور اقتصادي. دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان.
- الشريف، ميعاد عبد الله محمد وآخرون (2025). دور القيادة الرشيدة في تحسين الأداء المهني للعاملين: دراسة تطبيقية على بلدية محافظة خميس مشيط بمنطقة عسير - المملكة العربية السعودية. مجلة القيمة المضافة لاقتصاديات الأعمال، 4(1).
- الشمري، ذهب نايف مظهر (2015). العدالة التنظيمية وتأثيرها على الأداء السياقي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل: دراسة تقييمية. مجلة كلية التربية، 39(4).
- العطوي، عامر علي حسين (2007). أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي: دراسة تحليلية لآراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد. العراق، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 10(3).
- الفتلاوي، ميثاق (2017). العلاقة بين القيادة الرشيدة وبناء السمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في الشركات العامة لصناعة السيارات. العراق، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، 7(4).
- القطروني، زينب حسن إجباره (2024). أثر القيادة الرشيدة على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على جهاز استثمار النهر الصناعي سهل بنغازي. مجلة جامعة سرت العلمية - العلوم الإنسانية، جامعة سرت، مركز البحوث والاستشارات، 14(2).
- الهنداوي، ياسر فتحي (2012). إدارة المدرسة وإدارة الفصل: أصول نظرية وقضايا معاصرة. القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- بن سالم وآخرون (2018). أثر أساليب التميز التنظيمي على الأداء السياقي. الجزائر، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، 6(6).
- بن عنتر، عبد الرحمن (2020). إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس، الأبعاد و الاستراتيجيات. عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

- جادة الرب، سيد (2008). جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية .القاهرة، دار الفكر العربي للنشر.
- جاده الله، فاطمة علي، بدوي، سحر محمد، وبكر، سوزان فؤاد (2018). موضوعات متنوعة في الإدارة الحديثة .أوراق عمل مجمعة.
- جهاد، محمد يحيى (2024). دور القيادة الرشيدة في تحقيق الأداء السياقي :بحث تحليلي في مديرية تربية الرصافة الأولى - بغداد .مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة كركوك، كلية الإدارة والاقتصاد، 14(3).
- جولمان، دانيال (2017). القيادة التي تحقق النتائج .وجهات نظر القيادة .هارفارد بيزنس ريفيو برس ، الولايات المتحدة.
- حميد، ع.أ. (2019) . الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة : دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية . المجلة العربية للإدارة . 39 (1).
- حراشنة، علاء أحمد عبد المولى (2023) . درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق لسمات القيادة الرشيدة من وجهة نظر المعلمين .مجلة المنارة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة آل البيت، 4(2).
- حسين، حسين، والزبيدي، غني (2021). توظيف سلوكيات القيادة الرشيدة لتعزيز الاستثمار في رأس المال البشري .مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، 27(126).
- حسين، وليد حسين (2021). توظيف سلوكيات القيادة الرشيدة لتعزيز الاستثمار في الموارد البشرية. بغداد، مجلة الاقتصاد والإدارة، 27(126).
- حقيقة، أم كلثوم (2018). دور أنماط القيادة في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية . مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح.
- حكيم، إيمان أبو القاسم أحمد (2024) . القيادة الرشيدة لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة في مدينة جازان .مجلة القراءة والمعرفة، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، جامعة عين شمس، (269).
- دويدار، محمود محمد عوض (2011) . أثر إدراك العدالة التنظيمية على الأداء السياقي .المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، كلية التجارة، 35(3).

- زويتى، سارة (2022). أثر القيادة الروحية في الأداء السياقي :دراسة تحليلية لآراء عينة من أساتذة جامعة الطارق .مجلة العلوم الإنسانية .33(1) .جامعة منتوري قسنطينة ،الجزائر .
- شبات،جلال إسماعيل عوض (2022). دور القيادة الرشيدة في تحفيز العاملين في المؤسسات الصحية :دراسة حالة اتحاد لجان العمل الصحى في قطاع غزة .مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية،5(13).
- صبابة، فادي صبحي عبد الرحمن(2021). دور القيادة الرشيدة في تعزيز مستوى مهارات التكيف مع ظروف العمل :دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية – المحافظات الجنوبية .رسالة ماجستير،جامعة الأقصى،غزة،فلسطين .
- عبد الرسول،محمود ابو النور.(2020)، تصور مقترح لتحسين جودة الحياة الوظيفية بكلية التربية النوعية جامعة القاهرة، مجلة البحوث التربوية والنوعية، العدد 3 نوفمبر .
- عبد العزيز،حمدي جمعة (2024). دور القيادة التشاركية في تحسين الأداء السياقي في مستشفى الملك فهد المركزي بجازان – المملكة العربية السعودية .مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق،كلية التجارة،46(3).
- عبد القادر،رابح الله (2022). إشكالية مفهوم الأداء في التنظيم :مدخل استكشافي لتحديد الفرق بين أبعاده .مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية – بحوث ودراسات،9(1).
- عبد الهادي،ناصر (2025). أثر تطبيق معايير الحوكمة على الأداء السياقي بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت .مجلة السياسة والاقتصاد،(16) .
- عبيدات،سهل محمد وحيد الدين محمد(2024). مستوى تطبيق القيادات الرشيدة لدى رؤساء الأقسام الإدارية في مديرية تربية وتعليم لواء المزار الشمالي ودورها بمواجهة ضغوط العمل من وجهة نظر المدراء .مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط،40(5).
- عزازي ،فاتن محمد عبد المنعم (2015).العلاقة بين الأداء السياقي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية والتنمية المهنية لهم .مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، كلية التربية،31(4).

- عضوم، حسام صبحي (2021). أثر الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسات غير الحكومية :دراسة ميدانية على منظمة قرى الأطفال العالمية في سورية .رسالة ماجستير غير منشورة،الجامعة الافتراضية السورية.
- كامل،شيماء فهمي محمد(2023). أثر التحول الرقمي على الأداء السياقي :دراسة مقارنة بين البنوك التجارية العامة والخاصة .المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس،كلية التجارة بالإسماعيلية،14(3).
- مخامرة،كمال جمال (2023). القيادة الممكنة لدى مديري المدارس وعلاقتها بالأداء السياقي من وجهة نظر المعلمين بالمدارس الثانوية بمدينة شقيف السلام في النقب . مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث،جامعة فلسطين التقنية خضوري،11(2).
- نوة، ثلاثجية وآخرون (2011). إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية بالمنظمة .رماح للبحوث والدراسات،(7)،مركز البحث وتطوير الموارد البشرية.
- نور الدين، مزهودة (2017). أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الأفراد العاملين .المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية،العدد السادس ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة قاصدي مرباح.
- نورة تماربط (2018-2019). جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي . مذكرة ماجستير،قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي ،أم البواقي،الجزائر.
- هاشم عيسي عبد الرحمن أبوحميد .(2017)، رسالة ماجستير،قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

ثانيا: المراجع باللغة الإنجليزية:

- Abun, D., et al. (2021). Empowering leadership of the heads as perceived by the employees and employees' job satisfaction. *Technium Social Sciences Journal*, 17.
- Ahmed-Belbachir, W. (2021). Les pratiques manageriales du leader agile. *Laboratoire de Recherche en Management des Hommes et des Organisations (LARMHO), Univ. Tlemcen*, p.4.
- Alzoubi, H., et al. (2021). Does emotional intelligence contribute to quality of strategic decisions? The mediating role of open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(2).
- Andersson, R. et al. (2014). Lean Six Sigma strategy in telecom manufacturing. *Industrial Management & Data Systems*, 114(6).
- Appelbaum, S. H., et al. (2017). The challenges of organizational agility (part 1). *Industrial and Commercial Training*, 49(1).
- Aryani, R., & Widodo, W. (2020). Exploring the effect of employability & job characteristic on contextual performance: Mediating by organizational commitment. *Management Science Letters*, 10.
- Akoto, L. M. (2015). Self- monitoring, job crafting and contextual performance among customer service personnel (MPhil thesis) University of Ghana.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2).
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (2001). Organizational citizenship behavior and contextual performance. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology: Volume 2 – Personnel psychology*. London: Sage Publications.
- Bulent, A. (2020). Comparing agile leadership with biomimicry–based gray wolf: Proposing a new model. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(2).
- Catano, V., Wiesner, W., & Hackett, R. (2009). *Organizational behavior: Performance beyond task execution*. Toronto, Canada: Nelson Education.
- Chung, B. G. (2024). Investigating the relationship between agile leadership and startup organizational performance: Exploring the mediating role of learning agility. *Journal of Venture Innovation*, 7(1).

- Daft, R. L. (2022). *the Leadership Experience* (8th ed). Cengage Learning.
- Dalal, R. S. (2007). Contextual performance / prosocial behavior / organizational citizenship behaviour. In *The SAGE Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology* (2nd ed.).
- Daryoush, O., Zohara, O., & Jamilah, O. (2013). Improving job performance: Workplace learning is the first step. *International Journal of Education & Literacy Studies*, 1(1).
- Deeba, F., Saieem, A., Abidollah, M., & Hashmi, M. (2021). Emotional intelligence & contextual performance of teachers of higher education: A correlational study. *Psychology & Education*, 58(2).
- Desa, N. M., & Asaari, M. H. A. H. (2020). Pay for performance, performance management, and internal promotional opportunities of human resource practices with job performance. *International Journal of Business and Management*, 15(1).
- Dombrowski, U., & Mielke, T. (2013). Lean leadership: Fundamental principles & thesis application. *Procedia CIRP*, 7.
- Duyar, I., & Normore, A. H. (2012). *Discretionary behavior and performance in educational organizations: The missing link in educational leadership and management*. Bingley, UK: Emerald Group Publishing.
- Elmiliani, M. (1998). Lean behavior. *Management Decision*, 36(9). *Encyclopedia Americana*. Retrieved from <https://ar.wikipedia.org/wiki>
- Esamah, A., et al. (2023). Agile leadership and digital transformation in savings cooperative limited: Impact on sustainable performance amidst COVID-19. *Journal of Human, Earth, and Future*, 4(1).
- Fachrunnisa, O., Adhiatma, A., Lukman, N., & Ab Majid, N. (2020). Towards SME digital transformation: The role of agile leadership & strategic flexibility. *Journal of Small Business Strategy*, 30(3).
- Finkelstein, M. A., & Penner, L. A. (2004). Predicting organizational citizenship behavior: Integrating the functional and role identity approaches. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 32(4). <https://doi.org/10.2224/sbp>.
- Franco, M., & Franco, S. (2017). Organizational commitment in family SMEs and its influence on contextual performance. *Team Performance Management: An International Journal*, 23(7/8).
- Gagel, G. (2018). *The effects of leadership behaviors on organization agility: A quantitative study of 126 VS-based business units*. Doctoral dissertation, Colorado State University.
- Greineder, M., & Leicht, N. (2020). *Agile leadership: A comparison of agile leadership styles*.

- Hamidizadeh, M. R., et al. (2012). Empowerment and contextual performance with Job Utility's Model. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9).
- Hartini, H., Fakhrorazi, A., & Islam, R. (2019). The effects of cultural intelligence on task performance and contextual performance: An empirical study on public sector employees in Malaysia. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7(1).
- Hetzler, D. (2007). Contextual performance in organizations: Measurement and implications. [Unpublished manuscript / Internal report].
- Hosie, P., & Nankervis, A. (2016). A multidimensional measure of managers' contextual & task performance. *Personnel Review*, 45(2).
- Hueiju, Y., & Fang, W. (2009). Relative impacts from product quality, service quality, & experience quality on customer perceived value & intention to shop for the coffee shop market. *Total Quality Management*, 20(11).
- Josephs, B. (2008). Leadership agility. *The Journal of the American Society of Ophthalmic Registered Nurses* (July). Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/23318406>
- Kahya, E. (2007). The effects of job characteristics and working conditions on job performance. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37(6).
- Kale, E. (2020). Self-monitoring & contextual performance: The mediating role of self-esteem. *E-ISSN 2667-405X*, 221.
- Kappagoda, U. W. M. R. (2018). Self-efficacy, task performance and contextual performance: A Sri Lankan experience. Available at SSRN 3198802.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York, NY: Wiley.
- Kinsey, S. (2010). Quiet leadership: How to create positive change without the noise & negativity. *Journal of Extension*, 48(5).
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., van Buuren, S., van der Beek, A. J., & de Vet, H. C. (2013). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity & Performance Management*, 62(1).
- Kupfer, J. (2004). When waiting is weightless: The virtue of patience. *The Journal of Value Inquiry*, 41.
- Lam, H. K., Yeung, A. C., et al. (2016). Corporate environmental initiatives in the Chinese context: Performance implications and contextual factors. *International Journal of Production Economics*, 180.

- Lee, J., & Kim, S. (2011). Exploring the role of social networks in affective organizational commitment: Network centrality, strength of ties, and structural holes. *The American Review of Public Administration*, 41(2).
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). Contextual performance and teamwork: Implications for staffing. In *Personnel Selection in Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Ljungblom, M. (2012). A comparative study between developmental leadership & lean leadership: Similarities and differences. *Management & Production Engineering Review*, 3(4).
- Lopez, V. (2012). Fresno city college. United States District Court for the Eastern District of California, Mar 12.
- Manesh, M. H., et al. (2018). Transformational leadership and contextual performance: A quantitative study among nursing staff in Kuala Lumpur. *International Journal of Management and Sustainability*, 7(2).
- Meyers, Maria Christina, et al.(2020) "Organizational support for strengths use, work engagement, and contextual performance: The moderating role of age." *Applied Research in Quality of Life* 15 .
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1).
- Mineo, D. (2014). The importance of trust in leadership. *Research Management Review*, 20(1).
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed) .Sage Publications.
- Peralta, C., Veate, M. F., Hlermen, F., Marcon, A., & Tortorella, G. (2020). A framework proposition to identify customer value through lean practices.
- Rahman, S. U., & Bullock, P. (2005). Soft TQM, hard TQM, and organisational performance relationships: An empirical investigation. *Omega*, 33(1).
- Ramly, N., & Yaw, L. (2012). Six Sigma DMAIC: Process improvements towards better IT customer support. *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management & e-Learning*, 2(5).
- Ramos-Villagrasa, P. J., et al. (2019). Assessing job performance using brief self-report scales: The case of the individual work performance questionnaire. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 35(3).

- Sanatigar, H., Peikani, M. H., & Gkolamzadeh, D. (2017). Identifying organizational agility & leadership dimensions using Delphi technique & factor analysis: An investigation among public sector pension funds (PSPFs) in Iran. *International Journal of Public Leadership*, 13(4).
- Sante, D., Eaton, A., & Viswesvaran, C. (2021). How contextual performance influences perceptions of personality & leadership potential. *Journal of Work & Organizational Psychology*, 37(2).
- Shamani, M., & Abbas, A. (2020). The effect of agile leadership in reducing work pressure: A field study of administrative leaders in the colleges of University of Samarra. *Pa LArchs Journal of Archaeology of Egypt / Egyptology*, 17(7).
- Sparrow, P., & Otage, L. (2019). Lean management & HR function capability: The role of HR architecture & the location of intellectual capital. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(21).
- Surapto, D., et al. (2024). Agile leadership: Enhancing trust, innovation ambidexterity, and job performance. *Pakistan Journal of Life & Social Sciences*, 22(2).
- Thorhallsdottir, T. V. (2016). Implementation of lean management in an airline cabin: A world first execution? *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 226.
- Trenkner, M. (2016). Implementation of lean leadership management. *Zielona Gora Management*, 20(2).
- Tutar, H., & Demet, C. (2011). The effects of employee empowerment on achievement motivation & the contextual performance of employees. *African Journal of Business Management*, 5(51).
- Uhl-Bien, M., et al. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, 29(1).
- Van Scotter, J., Motowidlo, S. J., & Cross, T. C. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of Applied Psychology*, 85(4).
- Vera, D., & Rodriguez-Lopez, A. (2004). Strategic virtues: Humility as a source of competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(4).
- Vikiy Aldin Hulu, & Deva Puspasari. (2020). Menggagas revolusi mental birokrasi melalui konsep competitive agile leadership. *Jurnal Birokrasi & Pemerintahan Daerah*, 2(1).
- Walter, R., Weinmann, M., Baier, C., Oprach, S., & Haghsheno, S. (2020). A requirement model for lean leadership in construction projects. 28th Annual Conference of the International Group for Lean Construction (IGLC), 6–10 July, Berkeley, USA.
- Wang, H., et al. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers'

performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48(3).

- Yukl, G. (2023). *Leadership in Organizations* (10th ed). Pearson Education.
- Xu, W., & Xue, J. (2018). The effect of leader communication strategy on employee task & contextual performance: The mediating role of feedback quality. *International Conference on Economics, Business, Management & Corporate Social Responsibility, Advances in Economics, Business & Management Research*, 67.

الملاحق

- ملحق رقم (1) استبيان الدراسة
- ملحق رقم (2) قائمة بأسماء محكمين الاستبيان
- ملحق رقم (3) الهيكل التنظيمي لوزارة المالية
- ملحق رقم (4) موافقة الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء لجمع البيانات

الملاحق

ملحق (1) استبيان الدراسة



دور القيادة الرشيدة في تحسين الأداء السياقي
"دراسة تطبيقية على قطاع الأمانة العامة بوزارة المالية"

Role of Agility leadership in Enhancing Contextual Performance

" Applied Research on the General Secretariat Section of the Ministry of Finance"

إعداد الباحثة

ولاء خليل حسن حسانين

للحصول على الماجستير الأكاديمي في " التخطيط والتنمية"

أشرف

أ. د. إيمان محمد منجي

أستاذ إدارة الأعمال بمركز التخطيط الاجتماعي والثقافي

بمعهد التخطيط القومي

استمارة استقصاء

دور القيادة الرشيدة في تحسين الأداء السياقي

(دراسة تطبيقية على قطاع الأمانة العامة بوزارة المالية)

الأخوة والأخوات الأفاضل:-

تحية طيبة وبعد ،،،

تقوم الباحثة بإعداد رسالة ماجستير بعنوان " دور القيادة الرشيدة في تحسين الأداء السياقي دراسة تطبيقية على القطاع الأمانة العامة بوزارة المالية " .

برجاء التكرم بقراءة الاستقصاء التالي جيدا والإجابة على كل سؤال بما يتفق مع وجهة نظركم ،
لذا نرجو منكم الإجابة بكل دقة إسهاماً في دعمنا بآرائكم لإثراء الدراسة والوصول إلى نتائج دقيقة .

ونشكركم على صدق تعاونكم ، مع التأكيد على أن كافة الإفادات
والبيانات الواردة بالاستمارة سوف تعامل بسرية تامة ، ويقتصر استخدامها على أغراض البحث
العلمي فقط .

ولسيادتكم جزيل الشكر ،،،

☒ القسم الأول : البيانات الشخصية .

برجاء توضيح البيانات التالية بوضع علامة ($\sqrt{\quad}$) داخل المربع الذي يعبر عن حالتك ،
هذه البيانات سوف تساعدنا في تحليل النتائج ، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

1- النوع :

ذكر ☐ أنثى ☐

2- المستوى التعليمي :

دكتوراه ☐ دبلوم دراسات عليا ☐

ماجستير ☐ مؤهل جامعي ☐

3- المستوى التنظيمي :

إدارة عليا (رئيس قطاع - مدير عام) ☐ إدارة وسطى (مدير إدارة) ☐

باحث ☐

4- الخبرة (عدد سنوات العمل) في المنظمة :

☐ من سنة لأقل من خمس سنوات ☐ من خمس سنوات لأقل من عشر سنوات
☐ من عشر سنوات لأقل من خمس عشرة سنة ☐ من خمسة عشر سنة فأكثر

5- العمر:

☐ من 30 لأقل من 40 ☐ من 40 لأقل من 50
☐ 50 سنة فأكثر

☒ القسم الثاني : تقييمات القيادة الرشيدة والأداء السياقي

أولا تعريف القيادة الرشيدة :-

أنها تحترم الوقت وتهتم بالأفكار المنتجة وتبتعد عن السلوكيات التي تسبب هدر في الطاقات وتستخدم المهارات المرنة.

يرجى وضع علامة (√) في الحقل الذي يمثل وجهة نظرك .

م	العبارات	أتفق	محايد	لا أتفق
أولاً : التواضع				
1	يمتلك القادة طريقة تعامل جيدة مع الكوادر الوظيفية بغض النظر عن مستوى أداءهم			
2	أستطيع مقابلة القادة بدون تردد أو تحفظ وقت ما شئت			
3	يتفق القادة مع الكوادر الوظيفية على كيفية أداء المهام المكلفين بتأديتها			
4	يستعمل القادة صلاحياتهم المتاحة لتحقيق مستويات انجاز أفضل لعمل الكوادر الوظيفية			
5	يقوم القادة بعقد حوارات مع الكوادر الوظيفية للاتفاق على طريقة أداء أعمالهم المكلفين بها			
ثانياً : الموضوعية				
6	يقدم القادة تغذية عكسية بناءة لمهام وواجبات الكوادر الوظيفية			
7	يعالج القادة بمهنية قضايا ومشاكل العمل			
8	يتصرف القادة بطريقة فعالة فيما يتعلق بتكليف العمل			
9	يسهم القادة في تكوين سمعة ممتازة للوزارة			
10	يراعى القادة الزمان والمكان في توصيل توجيهاتهم للكوادر الوظيفية			
ثالثاً : الثقة				

11	يأخذ القادة آراء الكوادر الوظيفية بنظر الاعتبار فيما يخص جوانب العمل بالوزارة		
12	يثق القادة بقدرات الكوادر الوظيفية ويقومون بتحفيزهم في المهام الصعبة		
13	يخلق القادة شعور لدى الكوادر الوظيفية بالمسؤولية المشتركة لتطوير الوزارة		
14	يلجأ القادة إلى مشورة الكوادر الوظيفية فيما يتعلق بقضايا العمل الحاسمة والضرورية		
15	يشكل القادة قدوة حسنة في سلوكهم المتميز مع الكوادر الوظيفية		
رابعاً : الصبر			
16	يأخذ القادة وقتاً للإصغاء للكوادر الوظيفية ويعتبرون مستمعاً جيداً للآخرين		
17	يتعامل القادة بصورة جيدة في المواقف المعقدة والمتشابكة والغامضة		
18	يأخذ القادة وقتاً كافياً في معالجة مشاكل العمل الحرجة		
19	يعطى القادة فرصاً عديدة للكوادر الوظيفية لتجاوز أخطاء العمل		
20	يمنح القادة الوقت الكافي للكوادر الوظيفية للتعبير عن أنفسهم		
خامساً : الهدوء			
21	يحافظ القادة على هدوءهم رغم المواقف الصعبة التي تواجه بالعمل		
22	عندما يتعرض القادة إلى مشكلات ومواقف صعبة فإنهم يحاولون الاسترخاء والتفكير بإيجابية		
23	يستخدم القادة نبرة صوت هادئة ومتزنة عند التعامل مع الكوادر الوظيفية بخصوص مشاكل العمل		
24	يتسم أسلوب القادة في مخاطبتهم للكوادر الوظيفية بالهدوء والوضوح		
25	يقف القادة على مسافة واحدة في علاقاتهم الرسمية وغير الرسمية مع الكوادر الوظيفية		
سادساً : الحكمة			

26	لدى القادة مهارة عالية في التحقق من الأمور واتخاذ القرارات الجيدة رغم عدم توافر المعلومات الكافية والضغوط المختلفة		
27	يخفي القادة ردات الفعل السلبية في معالجة المشاكل		
28	يستطيع القادة التعامل مع المشاكل التي يثيرها الكوادر الوظيفية		
29	لدى القادة نظرة عميقة وواضحة لاحتياجات الكوادر الوظيفية الرئيسية		
30	يعالج القادة مشاكل العمل بطريقة متزنة وعقلانية		

ثانيا تعريف الأداء السياقي :-

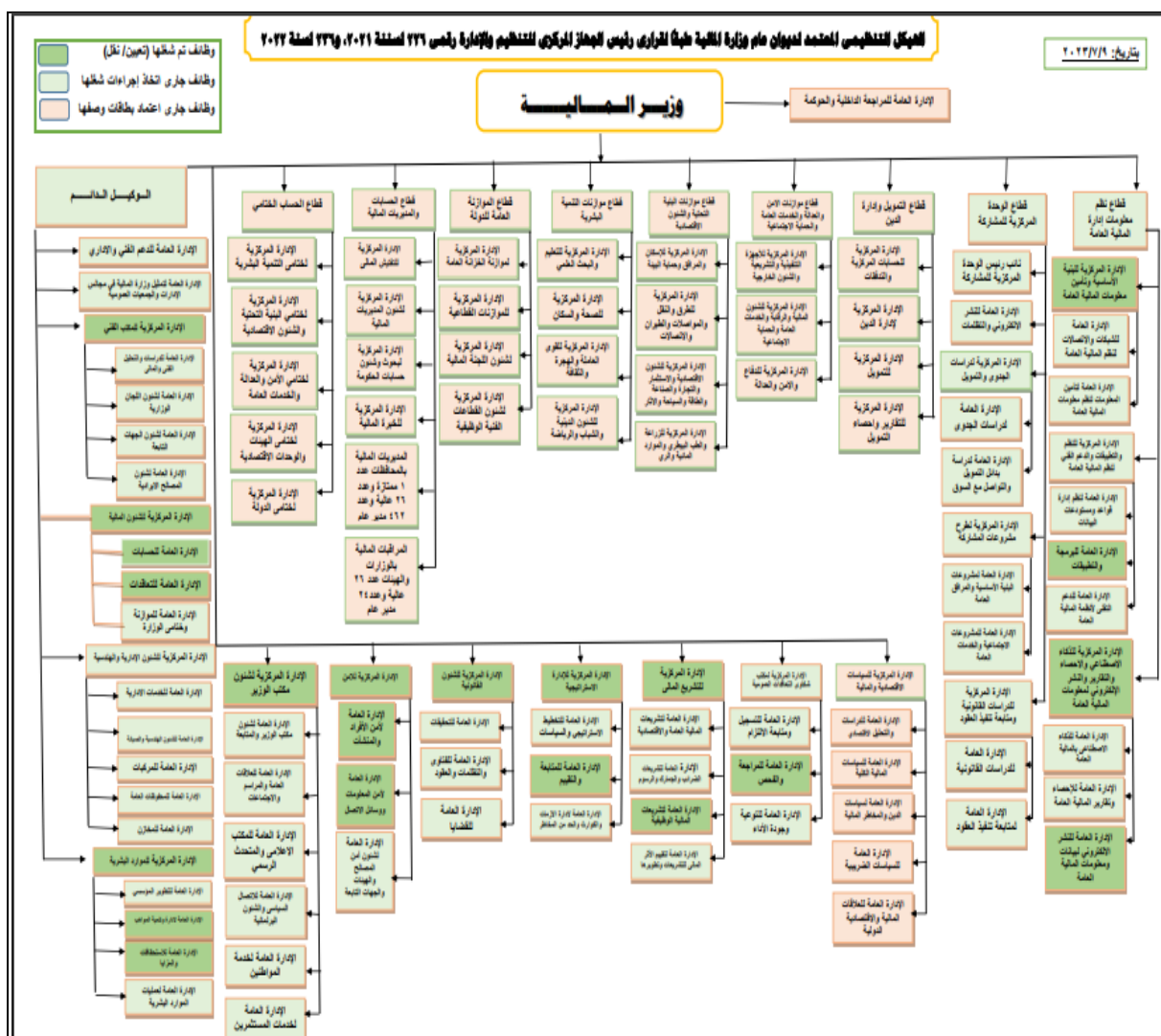
السلوكيات التي تدعم البيئة الاجتماعية والنفسية للمنظمة ولكن لا تدعم العمليات الفنية في المنظمة .

يرجى وضع علامة (√) في الحقل الذي يمثل وجهة نظرك .

م	العبارات	أتفق	محايد	لا أتفق
1	زملائي بالعمل يؤمنون بفكرة التعاون مع الآخرين جيداً			
2	زملائي بالعمل يفهموني جيداً عندما أخبرهم بشيء خاص بالعمل			
3	زملائي بالعمل مقتنعون أني أفهم الآخرين جيداً عندما يخبروني بشيء خاص بالعمل			
4	زملائي بالعمل مقتنعون أن اتصالاتي بالآخرين تقود إلى النتائج المطلوبة			
5	أساعد زملائي في القيام بالمهام المحددة والمسندة إليهم			
6	أسهم في حل المشكلات اليومية بشكل تعاوني دون انتظار توجيه مباشر من القيادة			
7	أتعاون مع رؤسائي لتحسين أداء العمل على أحسن وجه			
8	أحرص على الحفاظ على بيئة عمل إيجابية من			

			خلال التعامل بلطف واحترام مع زملائي	
9			أحافظ على القواعد والسياسات والإجراءات ونظم العمل حتى في ظل عدم وجود رقابة من أحد	
10			أتكيف بسرعة مع التغييرات التنظيمية وأساليب العمل الجديدة التي تقودها الإدارة	
11			أواصل أداء عملي بكفاءة حتى في ظل ضغوط العمل أو نقص الموارد	
12			ألتزم بالسلوكيات التي تعزز الصورة المؤسسية للوزارة إمام المراجعين والجهات الأخرى	
13			أبدي استعداداً للتعلم وتطوير المهارات الجديدة المطلوبة من قبل الإدارة	
14			أقضي وقتاً في العمل بعد أوقات العمل الرسمي للقيام بأعمالي ولمساعدة زملائي في العمل	
15			أبادر بتقديم أفكار لتحسين سير العمل حتى لو لم تكن ضمن نطاق مهامى الرسمية	
16			أحرص على حضور الاجتماعات واللقاءات المرتبطة بعملى	
17			أحرص على دعم زملائي الجدد لمساعدتهم في الاندماج والتأقلم مع ثقافة العمل	
18			أتحمل مسؤولياتى الوظيفية بروح التعاون وليس فقط بدافع الالتزام الرسمي	

ملحق رقم (3) الهيكل التنظيمي لوزارة المالية



ملحق رقم (4) موافقة الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء لجمع البيانات

Arab Republic of Egypt Institute of National Planning Postgraduate Studies	جمهورية مصر العربية معهد التخطيط القومى الدراسات العليا
السيد / مدير عام الإدارة العامة للأمن الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء	
تحية طيبة وبعد...	
بداية يطيب لي أن أبعث لسيادتكم بالغ التقدير وخالص التمنيات.	
أتشرف بالافادة بأن الاستاذة / ولاء خليل حسن حسانين مفيدة بماجستير معهد التخطيط القومى الأكاديمي " التخطيط والتنمية" للعام الأكاديمي 2026/2025 وفى مرحلة إعداد رسالة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير والتي تقع تحت عنوان:	
دور القيادة الرشيقة في تحسين الأداء السياقي دراسة تطبيقية على قطاع الأمانه العامة بوزارة المالية"	
رجاء التكرم بإعتماد الإستاذة المرفقة لتسهيل مهمة سيادتها فى الحصول على البيانات المطلوبة لإستكمال إعداد الرسالة.	
وإذ نشكر لسيادتكم حسن تعاونكم .	
وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،	
مدير عام الإدارة العامة للدراسات العليا مرفت عليوة (مرفت عليوة السيد)	تحريراً في: 2025/08/18



المركز المركزي
للتعبئة العامة والإحصاء
الإدارة المركزية لشئون مكتب رئيس الجهاز
الإدارة العامة للأمن

رقم الوثيقة	٢٠٢٥/٨/١٩
تاريخ	٢٠٢٥/٨/١٩
رقم	٢٠٢٥/٨/١٩

الموضوع :

المرفقات :

التاريخ : / /

السيد الأستاذ / مدير عام الإدارة العامة للدراسات العليا

معهد التخطيط القومي

تحية طيبة وبعد ،،،

بالإشارة لكتاب سيادتكم السوارد للجهاز في ٢٠٢٥/٨/١٩ ومرفقاته بشأن طلب الموافقة على قيام الباحثة/ ولاء خليل حسن حسنين - المسجلة للدرجة الماجستير الأكاديمي في " التخطيط والتنمية " / معهد التخطيط القومي بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: (دور القيادة الرشيدة في تحسين الأداء السياقي - دراسة تطبيقية على قطاع الأمانة العامة بوزارة المالية)

وذلك وفقا للإطار المعد لهذا الغرض.

يرجى التكرم بالإحاطة بأن الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء يوافق على قيام الباحثة/ ولاء خليل حسن حسنين - بإجراء الدراسة الميدانية المشار إليها بعالبة وفقا للقرار رقم (٢٠٢٥) لسنة ٢٠٢٥ اللازم في هذا الشأن وعلى أن يوافق الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء من النتائج النهائية كاملة فور الانتهاء من إعدادها طبقا للمادة رقم (٧) من القرار .



وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،

٢٠٢٥
٨
١٩

محمد إبراهيم بخيت

مدير عام الإدارة العامة للأمن

المستخلص والملخص

باللغة الإنجليزية

Abstract

Thesis Title: The Role of Agile Leadership in Enhancing Contextual Performance – An Applied Study on the General Secretariat Sector at the Ministry of Finance

Researcher: Walaa Khalil Hassan Hassanein

Supervisor: Dr. Iman Mohamed Monagy

Degree: Master's in planning and development

Granting Institution: Institute of National Planning **Year:** 2026

The study aimed to identify the impact of agile leadership on improving contextual performance within the General Secretariat Sector of the Ministry of Finance. It analyzed the relationship between the dimensions of agile leadership—humility, trust, objectivity, patience, calmness, and wisdom—as an independent variable, and the level of employees' contextual performance as a dependent variable. The research was conducted in light of the Egyptian government's efforts to develop institutional performance and enhance the efficiency of public leaders in alignment with the objectives of Egypt's Vision 2030.

The study adopted the descriptive-analytical method and used a questionnaire as the main data collection tool, targeting a sample of 106 employees from the General Secretariat Sector. Data were analyzed using SPSS and AMOS programs to test the research and examine the correlation and causal relationships between variables.

The study included a review of the main concepts related to agile leadership and contextual performance, a presentation of relevant previous studies, and an analysis of the fieldwork and statistical results regarding the relationships between research variables.

The results revealed a significant positive correlation and effect between agile leadership and contextual performance. Among agile leadership dimensions, trust, humility, and wisdom were found to have the strongest influence in promoting cooperation, initiative, and commitment within the work environment. The findings also confirmed that adopting agile leadership contributes to improving the organizational climate, increasing productivity, and enhancing institutional belonging.

The study provided several recommendations, most notably: promoting the culture of agile leadership among public leaders, designing specialized training programs to develop agile leadership skills in communication and change management, and integrating organizational agility principles into administrative reform policies to achieve more effective and sustainable government performance.

Keywords: Agile Leadership – Contextual Performance – Organizational Agility – Institutional Performance .

Study Summary

This study comes within the framework of Egypt's continuous efforts to develop the administrative apparatus of the state and enhance government performance efficiency, in line with the objectives of Egypt's Vision 2030. The need has emerged for modern leadership styles characterized by flexibility and responsiveness to change, foremost among them agile leadership, which is considered one of the contemporary approaches to achieving institutional excellence and enhancing employees' contextual performance in public institutions.

The research aimed to analyze the effect of agile leadership on improving contextual performance within the General Secretariat Sector of the Ministry of Finance, by examining the relationship between agile leadership dimensions (humility, trust, objectivity, patience, calmness, and wisdom) as an independent variable, and employees' contextual performance as a dependent variable.

The researcher employed the descriptive-analytical approach and relied on a questionnaire as the main data collection tool from a sample of 106 employees in the sector under study. The data were analyzed using SPSS and AMOS software to assess the correlation and causal relationships among the variables.

The study consisted of five main chapters, as follows:

Chapter One: The Methodological Framework of the Study – discussed the research problem, objectives, importance, questions, along with the research methodology, spatial and temporal boundaries, and a review of relevant Arab and foreign literature. This chapter served as the foundation upon which the study was built.

Chapter Two: Agile Leadership – Concepts and Theoretical Frameworks – explored the development and evolution of the concept of agile leadership in modern administrative thought, highlighting the characteristics and key dimensions of an agile leader such as humility, trust, calmness, and wisdom. It also presented major theoretical models addressing this leadership style and its role in enhancing organizational performance, while emphasizing the link between agile leadership and organizational agility as an approach to institutional flexibility and adaptability.

Chapter Three: Contextual Performance and Its Determinants in the Work Environment – discussed the theoretical concept of contextual performance and its dimensions (cooperation, initiative, discipline, and organizational commitment), clarified the main differences between contextual and task performance, examined influencing factors, and analyzed the role of agile leadership in reinforcing positive contextual behaviors within government institutions through fostering a collaborative and innovative work environment.

Chapter Four: Field Procedures and Statistical Analysis of the Applied Study – presented the methodology of fieldwork, the design of the research tool, sample characteristics, and methods of data analysis. It also outlined the statistical findings regarding levels of agile leadership and contextual performance among employees and discussed the correlation and causal relationships using regression analysis and Structural Equation Modeling (SEM).

Chapter Five: Findings, Recommendations, and Future Directions – presented the key findings of the study, confirming a strong positive impact of agile leadership on contextual performance. It demonstrated that fostering mutual trust, effective communication, and flexibility in decision-making are among the most influential factors in promoting positive work behaviors. The chapter also proposed practical recommendations for adopting agile leadership in public institutions and suggested future research directions to apply this model in other service sectors such as education and health, contributing to improved service quality and enhanced institutional efficiency.

The results indicated that agile leadership serves as an effective approach to improving contextual performance. Leaders who exhibit humility, trust, wisdom, and calmness have greater capacity to create a positive work environment that strengthens cooperation, initiative, and organizational belonging. The findings also showed that practicing agile leadership leads to improved service quality, enhanced performance efficiency, and higher job satisfaction — reflecting the crucial role of this leadership style in promoting the effectiveness and sustainability of government institutions.

The study concluded with several key recommendations, including:

- Developing specialized training programs to build the capacities of government leaders in applying agile leadership principles.
- Integrating agile leadership concepts into administrative development and reform plans.
- Promoting a collaborative work environment and participatory decision-making to sustain high levels of contextual performance.
- Expanding future research to measure the impact of agile leadership in other public service sectors such as education and health, to generalize the benefits of this leadership model across state institutions.