



أثر القيادة الرشيقة على الاداء الوظيفي دراسة ميدانية على جهاز استثمار النهر الصناعي سهل بنغازي

د. زينب حسن اجبارة

aishaagbara@gmail.com

جامعة النجم الساطع، ليبيا

د. زينب حسن اجبارة

Zaynab.ajbarah@uob.edu.ly

كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا

تاريخ الوصول: 2024.09.25 - تاريخ الموافقة: 2024.11.24

الكلمات المفتاحية:

القيادة الرشيقة، الأداء الوظيفي، سهل بنغازي، سلوك، النهر الصناعي.

الملخص

تستهدف هذه الدراسة التعرف على مستوى ممارسة القيادة الرشيقة لدى العاملين بجهاز استثمار النهر الصناعي سهل بنغازي، ومعرفة مستوى الأداء الوظيفي لديهم والوصول إلى تحديد أثر القيادة الرشيقة على الأداء الوظيفي، تم حصر مجتمع الدراسة في العاملين بجهاز استثمار النهر الصناعي سهل بنغازي، وتم اخذ عينة عشوائية بسيطة حسب جدول مورغان، وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، و تم جمع البيانات الأساسية لهذه الدراسة عن طريق الاستبيان واستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) بواسطة الحاسب الآلي في تحليل بيانات الدراسة والمتمثلة في الجداول التكرارية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل الانحدار لتحديد الأثر بين متغيري الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الرشيقة والأداء الوظيفي، وكذلك يوجد أثر دال احصائياً لمتغير القيادة الرشيقة على الأداء الوظيفي.

Abstract

This study aims to identify the level of agile leadership practice among employees of the Great Man-Made River Investment Authority, Benghazi Plain, and to know their level of job performance and to determine the impact of agile leadership on job performance. The study community was limited to employees of the Great Man-Made River Investment Authority, Benghazi Plain, and a simple random sample was taken according to Morgan's table.

In this study, the descriptive analytical approach was relied upon, and the basic data for this study were collected through a questionnaire and the use of the statistical packages program (SPSS) by computer in analyzing the study data, represented in frequency tables, arithmetic means, standard deviations, and regression coefficient to determine the effect between the study variables.

The study concluded that there is a positive correlation between the agile leadership variable and job performance, as well as a statistically significant effect on job performance.

Keywords

agile leadership,
job performance,
Benghazi plain, Sulug,
GMMR.

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.

يهدف هذا البحث إلى استكشاف أثر القيادة الرشيقة على الأداء الوظيفي، من خلال تحليل كيفية تأثير هذا النمط من القيادة على تحسين الأداء الفردي والجماعي في جهاز استثمار النهر الصناعي سهل بنغازي، و يركز البحث على تحديد الآليات التي من خلالها قد تسهم القيادة الرشيقة في تعزيز رضا الموظفين، و زيادة إنتاجيتهم، وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة أكبر، وفي توفير رؤية أعمق حول كيفية توظيف مبادئ القيادة الرشيقة لتحسين الأداء الوظيفي في جهاز استثمار النهر الصناعي، مما قد يسهم في توجيه استراتيجيات القيادات في الجهاز نحو تبني أساليب أكثر مرونة واستجابة للتغيرات، وبالتالي تحسين النتائج المؤسسية بشكل مستدام .

المقدمة

المحور الأول : الإطار العام ومنهجية الدراسة

1.1 المقدمة :

يشهد عالم الأعمال تحديات متزايدة في ظل التحولات السريعة التي تحصل في البيئة، مما يحتم على المؤسسات المختلفة التكيف السريع والمرونة العالية في إدارة فرق العمل، فلم يعد كافيًا للقيادات الاعتماد على الأساليب التقليدية التي قد تفتقر إلى القدرة على الاستجابة الفعالة للتغيرات المستمرة، وهنا تبرز أهمية القيادة الرشيقة كإحدى الأنماط القيادية الحديثة والتي تتميز بالقدرة على التكيف السريع، والمرونة، والابتكار في مواجهة التحديات.

أن 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

2.1 الدراسات السابقة :

سيتم عرض الدراسات السابقة حسب متغيرات الدراسة حيث سيتم عرض الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل ثم الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع وذلك حسب السنوات من الأقدم للأحدث كما يلي:

1.2.1 الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (القيادة الرشيقة) :

دراسة (طيبة وغبار، 2022) بعنوان: اثر القيادة الرشيقة على تحقيق التنمية البيئية المستدامة هدفت الدراسة الى تحديد اثر القيادة الرشيقة بأبعادها (المهارات الإبداعية - الحفز الالهامي - الذكاء الانفعالي) على التنمية البيئية المستدامة في شركة صلة بمحافظة جدة، وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها (303) من مجتمع دراسة مكون من (1250) موظف وموظفة من موظفي شركة صلة بمحافظة جدة، وتم تحليل البيانات احصائيا باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها: أن القيادة الرشيقة في شركة صلة حققت مستويات مرتفعة، وحققت التنمية البيئية المستدامة مستويات مرتفعة، وكذلك أظهرت النتائج انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرشيقة بأبعادها على التنمية البيئية المستدامة.

دراسة (عبدالله و صالح، 2022) بعنوان: القيادة الرشيقة ودورها في تحقيق الازدهار التنظيمي هدفت الدراسة الى إيجاد العلاقة والاثار بين القيادة الرشيقة بأبعادها (السرعة، المرونة، الكفاءة، التعاون، تتبع التكنولوجيا) والازدهار التنظيمي والمتمثل بأبعاده (الميزة التنافسية المستدامة، الابداع، راس المال الفكري، الرشاقة المنظمة)، في عدد من شركات الانترنت في محافظة السليلمانية العراق والتي بلغ عددها (9) شركات، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي تم توزيع (170) استبانة بصورة مباشرة واليكترونيه على جميع افراد العينة البالغ عددهم (309) مديراً في عموم الشركات، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط واثر إيجابي بين متغيرات البحث وابعاده.

دراسة (بوعامر و بن احمد، 2022) بعنوان: اثر القيادة الرشيقة في إدارة الازمات، هدفت الدراسة الى بحث وتحديد اثر القيادة الرشيقة على إدارة الازمات في جامعة غرادية - الجزائر، وتمثلت متغيرات الدراسة في القيادة الرشيقة كمتغير مستقل بأبعادها (الحكمة، الصبر، الهدوء، الثقة، الموضوعية، التواصل) وإدارة الازمات بأبعادها (ما قبل الازمة، في الازمة، بعد الازمة) كمتغير تابع واتبعت الدراسة المنهج الوصفي

التحليلي و تكون مجتمع الدراسة من قادة الجامعة و تم توزيع (55) استبانة على افراد العينة، وتوصلت الدراسة الى نتائج أهمها: تتوفر ابعاد القيادة الرشيقة وإدارة الازمات كما انه هناك اثر للقيادة الرشيقة على إدارة الازمات.

دراسة (عبد الباري وأخرون، 2022) بعنوان : القيادة الرشيقة ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية هدفت الدراسة الى دراسة العلاقة بين ابعاد القيادة الرشيقة المتمثلة في السمات (التواضع، الهدوء، الحكمة، الصبر، الموضوعية، الثقة) وبين ابعاد الريادة الاستراتيجية المتمثلة في (الثقافة الريادية، التفكير الريادي، الإدارة الاستراتيجية للموارد) واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بدراسة ميدانية على عينة عشوائية بسيطة من العاملين بشركة مصر للطيران، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوي بين ممارسات وسلوكيات القيادة الرشيقة وابعاد الريادة الاستراتيجية.

2.2.1 الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (الأداء الوظيفي)

دراسة (الحاسي، 2023) بعنوان: الإدارة الرشيقة واثراها على الأداء الوظيفي هدفت الدراسة الى التعرف على الإدارة الرشيقة واثراها على الأداء الوظيفي بشركة المدار الجديد داخل نطاق مدينة بنغازي وشمل مجتمع الدراسة جميع القيادات والعاملين بشركة المدار الجديد وتم اختيار عينة عشوائية منهم بلغ عددها (50) فرداً، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: أن ممارسات الإدارة الرشيقة بأبعادها (تنظيم موقع العمل، التحسين المستمر، العمل القياسي) في شركة المدار يتم بدرجة مرتفعة، وكذلك مستويات الأداء الوظيفي في شركة المدار يتم بصورة أيضاً مرتفعة، وانه توجد علاقة طردية متوسطة وذات دلالة معنوية عالية بين الإدارة الرشيقة والأداء الوظيفي وأيضا يوجد اثر جوهري ذو دلالة إحصائية للإدارة الرشيقة على الأداء الوظيفي في شركة المدار.

دراسة (معزب و الجوي، 2023) بعنوان: اثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي هدفت الدراسة الى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي بديوان عام وزارة الخدمة المدنية والتأمينات بصنعاء، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (دراسة حالة) واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات ووزعت على عينة مكونة من (54) فرد من مجتمع الدراسة الكلي، وتم تحليل البيانات ببرنامج الاحصائي (SPSS) توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها: بلغ مستوى الثقافة التنظيمية للعاملين بأبعادها (الاحتواء والارتباط،

2. ما مستوى الأداء الوظيفي لدى جهاز استثمار النهر الصناعي سهل بنغازي؟

4.1 أهمية الدراسة :

يمكن ايجاز أهمية الدراسة في التالي:

الأهمية العلمية: تسليط الضوء على مواضيع ومفاهيم حديثة ومهمة متمثلة في القيادة الرشيقة ودورها في الرفع من الاداء الوظيفي لموظفي جهاز النهر الصناعي سهل بنغازي، بالإضافة إلى مساهمة هذه الدراسة في إثراء المكتبة العلمية وسد الثغرة المعرفية في هذا المجال البحثي الهام وعدم وجود دراسات سابقة تحتوى دور القيادة الرشيقة على الأداء الوظيفي.

الأهمية العملية: اجراء دراسة على قطاع مهم وحيوي وهو جهاز استثمار النهر الصناعي سهل بنغازي لما له من أهمية كبيرة في تطوير الحياة الاقتصادية وتقديم خدماته لكافة شرائح المجتمع، كما قد تساهم نتائج الدراسة في مساعدة متخذي القرار والمدراء في الجهاز على تحسين أداء موظفي الجهاز من خلال تبني استراتيجيات القيادة الرشيقة.

5.1 اهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الى معرفة أثر القيادة الرشيقة بأبعادها على الأداء الوظيفي في جهاز استثمار النهر الصناعي سهل بنغازي من خلال الأهداف الآتية:

1. التعرف على مستوى ممارسة القيادة الرشيقة داخل جهاز استثمار النهر الصناعي سهل بنغازي.
2. التعرف على مستوى الأداء الوظيفي في جهاز استثمار النهر الصناعي سهل بنغازي.
3. التعرف على أثر القيادة الرشيقة على الأداء الوظيفي.
4. محاولة تقديم توصيات تساهم في الرفع من الأداء الوظيفي داخل جهاز استثمار النهر الصناعي من خلال تبني مفهوم القيادة الرشيقة.

6.1 أسلوب ومنهج الدراسة:

يتضمن أسلوب ومنهج الدراسة النقاط التالية:

1.6.1 حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: معرفة أثر القيادة الرشيقة على الأداء الوظيفي والتي من اهم ابعادها (سمة التواضع، الهدوء، الحكمة، الصبر، الثقة، الموضوعية).

التجانس والاتساق، الدعم الإنساني، المناخ التنظيمي) في الديوان من وجهة نظر افراد العينة وكانت درجة الموافقة متوسطة، ووجد اثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية عند مستوى (0.05) على الأداء الوظيفي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة من حيث تناول متغيرات الدراسة، وكذلك من حيث استخدام المنهج الوصفي والاستبانة لجمع البيانات المناسبة، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجتمع وعينة وبيئة الدراسة، وكذلك اختلاف في الحدود المكانية والزمنية، فالدراسات السابقة تمت في بيئات مختلفة وبالتطبيق على مجتمعات دراسة مختلفة وهذه الدراسة طبقت على موظفي جهاز استثمار النهر الصناعي سهل بنغازي في الدولة الليبية، والكائن مقره بمدينة سلوق، كما أن هذه الدراسة تعد من الدراسات القلائل التي ربطت بين متغيري القيادة الرشيقة والأداء الوظيفي، واستفاد الباحث من الدراسات السابقة عند تحديد منهج الدراسة وصياغة الفرضيات وفقرات الاستبانة وبناء الإطار النظري كما اعتبر الباحث الدراسات السابقة مراجع علمية مهمة لموضوع الدراسة.

3.1 مشكلة الدراسة:

أن الدور الحيوي والمهم الذي يقوم به جهاز استثمار النهر الصناعي سهل بنغازي وذلك من خلال مساهمته في اعداد وتصميم وتنفيذ ومتابعة المشاريع المختلفة وما يقوم به من تنفيذ العديد من الواجبات والمهام المعقدة والدقيقة والتي تتطلب مهارة عالية في أداء العاملين وتحفيز مستمر لهم، هذا الامر قد لا يتحقق الا من خلال قيادة رشيقة بأبعادها المختلفة المتمثلة في (التواضع، الهدوء، الحكمة، الصبر، الموضوعية، الثقة).

من هذا المنطلق حدد الباحث مؤشرات مشكلة الدراسة في التساؤل التالي :

1. ما اثر القيادة الرشيقة على الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي جهاز استثمار النهر الصناعي سهل بنغازي؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية : -

1. ما مستوى ممارسة القيادة الرشيقة في جهاز استثمار النهر الصناعي سهل بنغازي؟

المحور الثاني: الاطار النظري**2-1 تمهيد:**

سيتناول هذا المحور مفهوم القيادة الرشيقة ومزاياها وابعادها، واهمية ومبادئ القيادة الرشيقة وعناصرها والتحديات التي تواجه القيادة الرشيقة، وكذلك عرض مفهوم الأداء الوظيفي وأبعاده والتي سيعتمد عليها الباحث في هذه الدراسة.

2.2 القيادة الرشيقة:

تبين أن الأهداف التي يسعى الإنسان الى تحقيقها لا يمكنه تحقيقها جميعها بمجده الفردي فلا بد له من التعاون مع الآخرين من خلال عمل جماعي تتكاتف فيه الجهود لتحقيق تلك الأهداف بشكل افضل ووقت أقصر وجهد أقل، فالقيادة مرتبطة بشكل أساسي بعلاقة الانسان بمن حوله سواء اكانت هذه العلاقة توافيه ام ضده، وعلى ذلك انقسم الناس الى قادة ومقادين (اتباع) فكان لا بد من وجود (قائد)، (العدوان، 2013) و يعد مفهوم القيادة الرشيقة (Agility Leadership) من المفاهيم الحديثة التي لقت اهتمام كبير من الباحثين وأن بداية هذا الاهتمام كان نتيجة تركيز الباحثين خلال العشرين سنة الماضية على الدور المهم الذي تلعبه القيادات في تحقيق النجاح للمنظمات المختلفة وقد تسبب هذا في ظهور نظريات ونماذج عدة تحاول أن تفسر ما الذي يجب على القائد القيام به او عدم القيام به لتحقيق افضل النتائج للمنظمة، واستمر الاهتمام بأنواع القيادة مما أدى لظهور سلوكيات وأفكار كثيرة كالقيادة الروحية والاصيلة والخادمة وغيرها الى أن استفاد الباحثين من مضمون الترشيق في العملية الإنتاجية للإشارة الى سلوكيات القيادة الرشيقة اذ يتصف القائد ذو السلوك الرشيق بسلوكيات معينة منها على سبيل المثال: مساعدة الافراد واحترامهم، اعتماد الدعم للأفراد، التركيز على مجريات العمل، امتلاك الرؤية المستقبلية، تحديد الأهداف بوضوح، والالتزام المستمر (2012، Puvanasvaran)، وقد لاحظ الباحث تعدد واختلاف التعاريف للقيادة الرشيقة لاختلاف وجهات النظر بين الكتاب الذين تناولوا هذا المفهوم (القيادة الرشيقة)، فقد اشير الى القيادة الرشيقة باختصار بأنها السلوكيات التي تضيف او تخلق قيمة (59:2012، Liungblom)، كذلك أشار (Emiliani, 1998:68) إلى أن القيادة الرشيقة تمثل السلوكيات التي تحقق قيمة وتخفف مستويات الهدر ذات العلاقة بالأفكار والعلاقات الغير المنتجة وانخفاض مستويات التعاون، كما نظر البعض للقيادة الرشيقة على انها طريقة منظمة لتحقيق

- الحدود المكانية: جهاز استثمار النهر الصناعي - سهل بنغازي والكائن مقره بمنطقة (سلوق).
- الحدود الزمنية: تم اجراء الدراسة في (أغسطس - سبتمبر) 2024- م .
- الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على موظفي جهاز استثمار النهر الصناعي سهل بنغازي.

2.6.1 منهجية الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي لمعرفة اثر القيادة الرشيقة على الأداء الوظيفي لجهاز استثمار النهر الصناعي سهل بنغازي - بمنطقة سلوق، والمنهج التحليلي لمعالجة بيانات الدراسة الميدانية والوصول إلى نتائج الدراسة وتوصياتها.

7.1 فرضيات الدراسة:**الفرضية الرئيسية:**

- لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية للقيادة الرشيقة على الأداء الوظيفي من وجهة نظر افراد عينة الدراسة

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية لسمة التواصل على الأداء الوظيفي من وجهة نظر افراد عينة الدراسة.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لسمة الهدوء على الأداء الوظيفي من وجهة نظر افراد عينة الدراسة.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لسمة الحكمة على الأداء الوظيفي من وجهة نظر افراد عينة الدراسة.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لسمة الصبر على الأداء الوظيفي من وجهة نظر افراد عينة الدراسة.
- الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لسمة الثقة على الأداء الوظيفي من وجهة نظر افراد عينة الدراسة.
- الفرضية الفرعية السادسة: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لسمة الموضوعية على الأداء الوظيفي من وجهة نظر افراد عينة الدراسة.

كلاً من البحات (عبد الباري ويوسف، 2023) و(بوعامر و بن احمد، 2022) نقلاً عن دراسات وأبحاث العديد من الباحثين الذين تناولوا مفهوم القيادة الرشيقة ووضعوا تعريفاً لأهم أبعادها ومن أهم هؤلاء البحات وأهم تعريفاتهم لأبعاد القيادة الرشيقة ما يلي:

● **سمة التواضع:** التواضع يعتبر صفة أخلاقية وفضيلة تتعلق بطريقة التفكير الأفضل حول الاعمال وبما ينسجم والميول الشخصية المقبولة والتي تؤدي لاندماج افضل للفرد في المجتمع المحيط به وأن مدى توافره نسبي، فأوقات يبدو مستواه يتحسن في حين أوقات اخري يظهر بانخفاض متأثر بشخصية الفرد وما يحيط به في مجريات العمل وما يلاحظ أن التواضع لا يتسم بالوضوح للأخرين كما في السمات الأخرى للقيادة كالعدالة في التعامل مع الافراد او الإجراءات وغيرها، مما يتجسد بشكل واضح للأفراد، فضلاً عن انه يكتنفه الكثير من شبه صعوبة الحكم على مدى توافره في القيادة (Vera and Rodrigue, 2004: 393).

● **سمة الهدوء:** أن سمة الهدوء في القيادة تعتبر نادرة في الحياة الإنسانية بسبب صعوبة الحياة وكثرة العمل والمشاكل المحيطة بذلك، ومن هنا تبين أهمية وجود سمة الهدوء في القيادة وخاصة عند اتخاذ القرارات المصيرية او المتعلقة بالأفراد فالهدوء يُمكن القائد من التفكير بعمق وبطريقة افضل لحل المشاكل الصعبة فضلاً عن أن التأني يعطي حيز للنظر للموضوع من جميع جوانبه وبالتالي تميز في التصرف والقرار وهذا الحال يعزز من إيجاد افضل الحلول والتنظيم لمجريات العمل وتحدياته (Kinsey, 2010: 3).

● **سمة الحكمة:** يقصد بالحكمة تحقيق التوازن بين الموارد المتوفرة ومتطلبات العمل سواء السلوكية منها والمادية فالحكمة تُعد مرحلة متقدمة من التفكير المبني على الاستدلال المنطقي والدراسة الموضوعية لماهية القرار باعتماد معيار الخبرة العملية والتجارب وغيرها من العوامل المساعدة على الوصول الى معيار الحكمة في التصرف وبذلك فهي غالباً ما ترتبط أيضاً بأفضل القرارات في حالة محدودية الموارد والوقت وغيرها (Lewis, 2011: 90).

● **سمة الصبر:** تعد سمة الصبر من اهم السمات التي يجب أن تلازم القيادة الرشيقة كونها تتعلق بقبول تأخير الحصول على بعض الحاجات او الامتيازات او تحقيق بعض الأهداف على المدى القصير نتيجة للظروف المحيطة للموقف ربما يحقق ما يصبو اليه القائد في تجسيد لأفكاره على مراحل وضمن مستوى مقبول في بيئة العمل)

التنفيذ الأفضل للأعمال من خلال الاحترام والثقة المتبادلة بين القائد والافراد بهدف تحقيق نسب افضل من الكمال (2013, Dombrowski and Mielke)، وفي سياق مشابه تم تعريف القيادة الرشيقة بأنها تلك السلوكيات التي تتضمن إظهار الاحترام للأفراد وتوجيههم وتحفيزهم وتحسين ظروف العمل وضمان الاستخدام الفعال للموارد، (Mia Ijungblom, 2012: 55-59)، و أيضاً عرفت القيادة الرشيقة بأنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالقائد الرشيق الذي يستطيع توجيه فريقه والتأثير باستمرار على سلوك الفريق وذلك من خلال تحديد الرؤية التنظيمية ونشرها والحفاظ عليها بحيث يقدم الفريق دائماً قيمة للعمالء من خلال امتلاك العديد من المهارات مع المرونة والسرعة من اجل تحقيق الأهداف ويكون دائماً مستعد لمواجهة التحديات (Olivia fachunnisa, 2020: 69)، ويرى البعض أن القيادة الرشيقة هي القدرة على القيادة بفعالية عندما يكون هناك تغير سريع لظروف التي تمر بها المنظمة (Bill Joiner , 2009).

1.2.2 مزايا وأهمية القيادة الرشيقة:

تبرز أهمية ومزايا القيادة الرشيقة كما أشار كلاً من (سالمى و يعقوب) في أن القيادة الرشيقة تعمل على تحقيق فهماً أفضل لماهية الأدوار التي يكلف بها القادة وانجاز أفضل لتطبيقات الرشاقة داخل المنظمة وبما يشبع ثقافة تحقيق متطلبات السلوكيات الرشيقة من خلال تبادل المعلومات والتغذية العكسية، كما يتضمن الفكر الرشيق للقيادة اعتقاداً بأن الأفراد في المنظمة يمثلون رأس المال الفكري فيها و هم العنصر الأهم في تشكيل هيكله المنظمة، ولذلك يجب أن يكون دورهم واضح وفعال في اتخاذ القرارات والمشاركة في وضع الحلول الناجعة للمشاكل فضلاً عن تقديم الاقتراحات البناءة، علاوة على ذلك نجد أن توافر مستويات عالية من سلوكيات القيادة الرشيقة يوجد روابط علائقية بين القائد والعمالء قائمة على المحبة والاحترام المتبادل، بالإضافة إلى أن إحدى أهم مزايا القيادة الرشيقة هو السيطرة والتحكم بالوقت من خلال تحقيق استخداماً أفضل للوقت وتقليل الهدر فيه وبالتالي تقليل هدر الطاقات (2022: 8-9).

2.2.2 ابعاد القيادة الرشيقة:

أن المتبع للفكر الإداري المتعلق بسلوكيات القيادة يجد تباين في المقاييس لهذا المتغير وقد اعتمد في هذه الدراسة على دراسة (2012, Ljungblom) والذي ركز في مقياسه على ستة ابعاد من اصل سبعة أبعاد وذلك لمدى تعبيرها عن مضمون القيادة الرشيقة وهي سمة (التواضع، الهدوء، الحكمة، الصبر، الموضوعية، الثقة) والتي أوضحها

4.2.2 تحديات القيادة الرشيقة:

تواجه القيادات مجموعة من التحديات فرضتها التغيرات والتحولت في البيئة المحيطة بالمنظمات المختلفة، ومن بين أهم هذه التحديات المنافسة والعولمة وكذلك مدى قدرة القائد على توظيف الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، والقدرة على اتخاذ القرارات في عالم متغير خصوصاً التغير السريع الحاصل للأساليب الفنية المحيطة في البيئة الداخلية والخارجية، وكذلك العوامل الاقتصادية والسياسية في المجتمع مثل الضرائب وعمليات الاستيراد والتصدير، إضافة الى التأثير باللوائح والقوانين والأنظمة سواء كانت على مستوى المنظمة او على المستوى العالمي (هجيرة، 2020).

3.2 الأداء الوظيفي ومفهومه:

يشير مفهوم الأداء الوظيفي إلى كيفية قيام الموظف بمهامه وواجباته في العمل وفقاً للمعايير والتوقعات المحددة من قبل المنظمة و يعتبر الأداء الوظيفي أحد أهم العوامل التي تؤثر على نجاح الفرد في مكان العمل، وكذلك على أداء المنظمة ككل و يرى (2016) , Ilyaset al) أن الأداء يتعلق بالسلوك او ما يفعله الموظفون، وليس ما ينتجه الموظفون او نتائج عملهم، وفي ذات السياق يري (همام ،2018) أن الأداء الوظيفي هو سلوك وظيفي هادف يقوم به الفرد لإنجاز العمل المكلف به، ويتمثل هذا السلوك في انجاز الفرد للمهام المكلف بها، وانضباطه في العمل، وعلاقاته برؤسائه وزملائه، وخدمة الجمهور المتعامل معه، وولائه الوظيفي، كما يتوقف طبيعة هذا السلوك على عدة عوامل خارجية تتضمن المؤشرات البيئية الخارجية من أهمها مناخ العمل، ومستوى ضغوط العمل، وعوامل داخلية تتضمن قدرات ومهارات الفرد واستعداداته واتجاهاته نحو العمل ورضاه الوظيفي، واتساقاً مع ما سبق يعرف (الحداد، 2016) الأداء الوظيفي بأنه درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها او يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة، واما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.

1.3.2 ابعاد الأداء الوظيفي :

اعتمدت هذه الدراسة على أبعاد الأداء الوظيفي الواردة في دراسة كلاً من (مرزوق و خطاب، 2020)، وقد حددت دراسة (العلام، 2023) هذه الأبعاد بشكل مفصل كما يلي:

264:Kupfer,2007) هذا من جهة ومن جهة اخرى يعد الصبر مهم للقيادة كون تحقيق النجاح لا يعني فقط امتلاك الحماس والطاقة والمعرفة او الجهود المبنية على بصيرة إدارية عالية وهى لا تعنى التكاسل والخمول وغيرها من معايير انخفاض الطموح، فالعمل الجاد بواقعه لا يتحقق بدون صبر على مراحل ووقت تحققه وبما يجعل القائد قادر على التعامل مع الإخفاقات التنظيمية فضلاً عن التصرف بتعقل اثناء الازمات وما يتطلبه النهوض بواقع الافراد داخل المنظمة (Judget ,2009:864).

● **سمة الموضوعية:** تتعلق الموضوعية بالعقلانية في تمكن القائد من امتلاك عقول الافراد والتأثير في سلوكياتهم فهي تعد من ابرز مميزات طرق التفكير العلمي، فالواقع يشير الى أن الموضوعية تتجلى في جميع تفاصيل تفكير الفرد المتعلق بادراك المشكلة ومحاولة التفكير بالحلول الناجعة لها ضمن منهجية فكرية عقلية واضحة المعالم (kuhn ,1973:98).

● **سمة الثقة:** أن نجاح القيادة في مجال عملها يعتمد على قدرتها على خلق مستويات ثقة عالية لدى الافراد العاملين وضمن المطلوب منها بدون تفریط فيها فهكذا مستويات تزيد من ارتباط الفرد بالقيادة وبالتالي تعزيز جوانب النجاح في المنظمة (2: 2014, Mineo).

3.2.2 مبادئ القيادة الرشيقة:

تقوم القيادة الرشيقة على مجموعة من المبادئ الأساسية كما أشار (حسين ، 2021) من أهمها سعي

القيادة الرشيقة الى تحقيق التوازن بين اهداف المنظمة واحتياجات زبائنها للوصول الى الأهداف الاستراتيجية، ومبدأ ثقافة التحسين والذي من خلاله يتم التركيز على جميع المواقف والسلوكيات لضمان منع فشل الاستفادة من الفرص التي قد تواجه المنظمة في بيئتها. وكذلك مبدأ تطوير الذات والذي يؤكد على اهتمام القيادة الرشيقة بتطوير واكتساب مهارات حديثة، بالإضافة إلى مبدأ تعزيز مؤهلات الموارد البشرية وذلك من خلال دعم عمليات التعلم التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجه الموارد البشرية في العمل.

وأيضاً مبدأ التقدم لخلق القيمة و يؤكد هذا المبدأ على اهتمام القيادة الرشيقة بتحديد الأماكن الوظيفية والموارد البشرية التي تمكنها من خلق قيمة للمنظمة.

(1970) والذي حدد حجم العينة بمقدار (196) مفردة، تمكن البحوث من تجميع (184) استبانة قابلة لتحليل بنسبة استجابة (93%).

3.3 وصف أداة الدراسة:

تم جمع بيانات الدراسة عن طريق استمارة الاستبانة، والتي تكونت من ثلاثة أقسام أساسية لقياس متغيرات الدراسة، وهي كما يلي:

القسم الأول: خصص للتعرف على البيانات الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة، وذلك كما هي في أداة الدراسة وتضمن (النوع، العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل).

القسم الثاني: خاص بجمع البيانات المتعلقة بالتعرف على مستوى سلوكيات القيادة الرشيقة، استخدم هذا المقياس للتعرف على مدى توافر سمات سلوكيات القيادة الرشيقة في هذه الدراسة، ويحتوي هذا المقياس على (24) عبارة موزعة على ابعاد (التواضع، الهدوء، الحكمة، الصبر، الموضوعية، الثقة) وقد تم الاعتماد على دراسة (بوعامر وبن احمد، 2022) كما يلي:

- بعد التواضع تقيسه العبارات (من 1 الى 4).
- بعد الهدوء تقيسه العبارات (من 5 الى 7).
- بعد الحكمة تقيسه العبارات (من 8 الى 13).
- بعد الصبر تقيسه العبارات (من 14 الى 16).
- بعد الموضوعية تقيسه العبارات (من 17 الى 20).
- بعد الثقة تقيسه العبارات (من 21 الى 24).

وقد صيغت الفقرات بشكل إيجابي ووضعت امام كل فقرة خمسة بدائل هي (موافق بشدة - موافق - محايد - وغير موافق - وغير موافق بشدة) واعطيت كل فقرة وزن وفق تدرج ليكرت الخماسي لتقدير درجة الموافقة كالتالي: خمس درجات للبديل موافق بشدة، واربع درجات للبديل موافق، وثلاث درجات للبديل محايد، ودرجتان للبديل غير موافق، ودرجة واحدة للبديل غير موافق.

القسم الثالث: يختص بجمع البيانات المتعلقة بقياس الأداء الوظيفي، واستخدم لتحديد مستوى الأداء الوظيفي عبارات تمت صياغتها بالاعتماد على مقياس تم استخدامه في دراسة (مرزوق وخطاب، 2020) ويحتوي هذا المقياس على (30) عبارة موزعة على

الابعاد (أداء المهام، الاداء السياقي، الأداء التكيفي) كما يلي:

- بعد أداء المهام تقيسه العبارات (من 1 الى 9).
- بعد الأداء السياقي تقيسه العبارات (من 10 الى 22).

1 - أداء المهام: أن أداء الموظف هو المقياس الذي يمكن من خلاله مقارنة نتائج المهام والمسئوليات التي حددتها المنظمة وتم تنفيذها في فترة زمنية معينة، ويعرف إداء المهمة بأنه مدى فهم الفرد لوظيفته وفقاً للقدرات المعرفية اللازمة لضمان أداء الوظيفة والقدرة على التعامل مع المهام المتعددة، وأيضاً يمكن اعتبار إداء المهام بأنه السلوكيات التي تدرج وبشكل رسمي ضمن الوصف الوظيفي للمنظمة.

2 - الأداء السياقي: يقصد به كافة الإجراءات الغير مباشرة المتعلقة بالوظيفة، وهي سلوكيات وأنشطة غير محددة بشكل رسمي في الوصف الوظيفي للمنظمة، ويحدث الأداء السياقي عندما يساعد الموظفين زملائهم الآخرين في العمل بشكل إستباقي، لخلق علاقات عمل طيبة، كما يتمثل الأداء السياقي بسلوكيات الإيجابية كالتطوع للعمل الإضافي ومساعدة الآخرين في القيام بالمهام الصعبة والعمل على نشر الحماس في العمل ومساعدة الآخرين عند الحاجة و الحرص على مشاركة الموارد والمعلومات الهامة للعمل عند القيام بمهام العمل المختلفة.

3 - الأداء التكيفي: يتمثل الأداء التكيفي في تغيير السلوك لتلبية متطلبات التغيير الحاصل في البيئة أو الحدث أو الوضع الجديد وظروف العمل المتقلبة والتحولات التكنولوجية والتغيرات في مهمة الفرد الأساسية وإعادة هيكلة المنظمة وما إلى ذلك، والأداء التكيفي يشير إلى قدرة الفرد وكفاءته في التعامل مع الظروف الاستثنائية والطارئة والتي تحدث في العمل.

المحور الثالث : الدراسة الميدانية

1.3 تمهيد:

يتناول هذا الفصل الإجراءات المتبعة في تحليل بيانات الدراسة ومجتمع الدراسة وعينتها واداة جمع البيانات وتحديد درجة ثبات وصدق أداة الدراسة، وأخيراً تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

2.3 مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من موظفي جهاز استثمار النهر الصناعي سهل بنغازي والبالغ عددهم (400) موظف وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة وفقاً لجدول كريغ ومورجان Krejcie and Morgan

- معامل الارتباط بيرسون (Correlation)

(Coefficient Pearson).

- الانحدار الخطي البسيط لتبيان أثر المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع.

5.3 الدراسة الميدانية:

في هذا الجزء سيتم عرض وتحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة، ثم تحليل الجزء الخاص بمعرفة مستوى ابعاد سمات القيادة الرشيقة ومستوى ابعاد الأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة، ومن ثم إيجاد أثر سمات القيادة الرشيقة على الأداء الوظيفي.

1.5.3 الخصائص العامة لعينة الدراسة:

يختص هذا الجزء بتحديد البيانات الأولية لعينة الدراسة من حيث (النوع، العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، وعدد سنوات العمل) وذلك على النحو التالي:

جدول (2.3) توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
النوع	ذكر	120	65%
	انثى	64	35%
	المجموع	184	100%
العمر	اقل من 30 سنة	2	1%
	من 30 سنة الى 50 سنة	126	69%
	أكثر من 50 سنة	56	30%
المستوى الوظيفي	المجموع	184	100%
	مدير إدارة	2	1%
	رئيس قسم	20	11%
	رئيس وحدة	40	22%
	موظف	122	66%
المؤهل العلمي	المجموع	184	100%
	دبلوم متوسط / عالي	70	38%
	بكالوريوس / ليسانس	104	57%
	ماجستير / دكتوراه	10	5%
عدد سنوات العمل	من 5 الى 10 سنوات	18	10%
	أكثر من 10 سنوات	166	90%
	المجموع	184	100%

يشير الجدول (2.3) الى أن نسبة (65%) من المشاركين في الدراسة هم من فئة الذكور، وهي تشكل أكثر من نصف حجم العينة، بينما بلغت نسبة (35%) من المشاركين في الدراسة من فئة الاناث، ويرى الباحث أن الفرق في نسبة الذكور ونسبة الاناث قد تعود لكون العمل في جهاز استثمار النهر الصناعي يبعد عن مدينة بنغازي بحوالي (50) كيلومتر، ويعد موقع الجهاز في منطقة شبه نائية، اما الفئة العمرية من العينة فقد بلغت اعلى نسبة لها (69%) من الذين أعمارهم ما بين

- بعد الأداء التكيفي تقيسه العبارات (من 23 الى 30).

وقد صيغت الفقرات بشكل إيجابي ووضعت امام كل فقرة خمسة بدائل هي: (موافق بشدة - موافق - محايد - وغير موافق - وغير موافق بشدة) واعطيت كل فقرة وزن وفق تدرج ليكرت الخماسي لتقدير درجة الموافقة وبنفس السياق السابق للمتغير المستقل.

1.3.3 ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، طبقت معادلة (الفارونباخ) وقد بلغت قيمة معامل ثبات أداة الدراسة ككل (0.95) وذلك كما هو موضح بالجدول (1.3).

جدول (1.3) قيم معامل الثبات لأداة الدراسة

معامل الثبات	عدد العبارات	الفارونباخ
.951	54	الأداة ككل

2.3.3 صدق أداة الدراسة :

تم التحقق من صدق أداة الدراسة باستخدام الصدق الاحصائي فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق الباحثين من خلال اجاباتهم، وبحسب صدق القياس من خلال معادلة الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وتتراوح قيمة كل من الثبات والصدق بين الصفر والواحد الصحيح، وللتحقق من صدق مقياس الدراسة قام الباحث باستخدام طريقة الصدق (Statistical Validity)، وبلغت قيمة معامل صدق الأداة ككل (0.97) وهذا يدل على أن فقرات الاستبانة تعكس قدرتها على قياس ما صممت له.

4.3 الأساليب الإحصائية للدراسة :

استخدم في تحليل بيانات الدراسة الميدانية مجموعة من الأساليب الإحصائية المتوفرة في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) حيث استخدمت الأساليب التالية:

- الجداول التكرارية (Frequency Tables)، وذلك لحصر اعداد المشاركين في الدراسة، ونسبهم المئوية، وفقا للخصائص العامة للمالتي استمارات الاستبانة.
- المتوسطات الحسابية، وذلك لتحديد متوسط إجابات المشاركين في الدراسة.
- الانحراف المعياري بغاية تحديد انحرافات الإجابات عن القيمة المتوسطة لمتغيرات الدراسة الرئيسية.

1	التواضع	3.516	0.868	1	مرتفع
2	الهدوء	3.228	0.979	6	متوسط
3	الحكمة	3.376	0.976	3	متوسط
4	الصبر	3.431	1.033	2	مرتفع
5	الموضوعية	3.291	1.011	5	متوسط
6	الثقة	3.339	1.107	4	متوسط
	محور القيادة الرشيقة	3.364	0.909	-	متوسط

يتضح من الجدول (4.3) أن بعد التواضع جاء في المرتبة الأولى، وبلغ متوسطه الحسابي (3.516)

وبانحراف معياري (0.868) وجاء في المرتبة الثانية بعد الصبر بمتوسط حسابي (3.431) وانحراف معياري (1.033) وفي المرتبة الأخيرة بعد الهدوء بمتوسط حسابي (3.228) وانحراف معياري (0.979) وبوجه عام فإن متوسط العام لمحور القيادة الرشيقة بلغ (3.364) وانحراف معياري (0.909) وهذا يعني أن ممارسة القيادة الرشيقة حسب آراء عينة الدراسة بجهاز استثمار النهر الصناعي كانت متوسطة.

وتفصيلاً سيتم عرض فقرات كل بعد على النحو التالي:

1. مستوى بعد التواضع:

لتحديد مستوى بعد التواضع لمُتغير القيادة الرشيقة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالنسبة لفقرات هذا البعد، وذلك على النحو التالي:

جدول (5.3) مستوى سمة التواضع من وجهة نظر عينة الدراسة

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	مستوى الأهمية
1	يملك المدراء طريق تعامل جيدة مع الافراد العاملين بعض النظر عن مستوى أدائهم .	3.533	1.071	3	مرتفع
2	يستعمل المدراء الصلاحيات المتاحة لتحقيق مستويات انجاز افضل	3.619	1.064	1	مرتفع
3	يقوم المدراء بعقد حوارات مع الافراد للاتفاق على طريقة أداء أعمالهم المكلفين بها .	3.359	1.233	4	متوسط
4	يستطيع الافراد مقابلة مدراءهم بدون تردد او تحفظ وقت ما يشاؤ	3.554	1.195	2	مرتفع
	بعد التواضع	3.516	0.868	-	مرتفع

يتضح من الجدول (5.3) أن المتوسط الحسابي العام لبعده التواضع بلغ (3.516) وبمستوى مرتفع، وكانت أعلى نسبة موافقة لأفراد عينة الدراسة كانت حول العبارة التي تنص على يستعمل المدراء الصلاحيات المتاحة لتحقيق مستويات انجاز أفضل بمتوسط حسابي (3.619) وانحراف معياري (1.064)، وكانت العبارة الأخيرة في الترتيب لبعده التواضع هي يقوم المدراء بعقد حوارات مع الأفراد للاتفاق على طريقة

(30 الى 50) سنة وهذا يعطى مؤشر جيد ويعطى انطباعاً على تنوع الفئة العمرية وهذا التنوع يدعم الدراسة في شمولها لمختلف الفئات العمرية، الامر الذي يعطى الثراء والاستفادة من الخبرات التراكمية، اما بالنسبة للمستوى الوظيفي لعينة الدراسة فكانت اعلى نسبة (66%) من الموظفين و اقل نسبة كانت (1%) لمدراء الإدارات، كما يشير الجدول إلى أن نسبة المؤهلات العلمية كانت اعلى نسبة (57%) من حملة البكالوريوس والليسانس وهى نصف حجم العينة تقريباً وهذا دليل على مستوى تعليمي جيد لعينة الدراسة مما يساعد على فهم متغيرات الدراسة وأدائها، و كانت اقل نسبة هي (5%) وهم حملة الشهادات العليا الماجستير والدكتوراه، اما عدد سنوات العمل فكانت اعلى نسبة (90%) من من كانت مدة خدمتهم اكثر من 10 سنوات، ويرى الباحث أن السنوات في العمل قد تمنح خبرة لعينة الدراسة تساعد في الحصول على إجابات موضوعية.

2.5.3 مقياس محاور الدراسة :

اعتمد الباحث نموذجاً احصائياً لتحليل الإجابات على فقرات

استمارة الاستبيان، وهو مقياس احصائي لتحليل متوسطات

الإجابات عن طريق مقياس ليكرت للحصول على مستوى محاور

الدراسة، كما في الجدول التالي:

جدول (3.3) مقياس ليكرت الوزن النسبي

مقياس ليكرت	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
درجة الموافقة	1	2	3	4	5
مدى المتوسط المرجح	1.80-1	- 1.80	2.60	-3.40	4.20 - 5
وصف المستوى	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً

3.5.3 الخصائص العامة لمُتغيرات الدراسة:

سيتم فيما يلي تحديد الخصائص العامة لكل من المتغير التابع والمتغير المستقل، وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكلاً منهما كما يلي:

1.3.5.3 تحديد مستوى تطبيق سمات القيادة الرشيقة:

لتحديد مستوى سمات القيادة الرشيقة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالنسبة للفقرات وللأبعاد في هذا المحور، وقد كان المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير ككل ولكل بعد على حدا كما يلي علماً بأن درجة الموافقة للفقرات يتم كما سبق أن اوضحناه في الجدول (3.3).

جدول (4.3) مستوى محور القيادة الرشيقة من وجهة نظر عينة الدراسة

م	فقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	مستوى الأهمية
---	-------	-----------------	-------------------	---------------	---------------

متوسط				لدى المدراء مهارة عالية من التحقق من الأمور واتخاذ القرارات الجيدة رغم عدم توافر المعلومات الكافية والضغط المختلفة	4
مرتفع	2	1.100	3.467	يجاول القادة نشر جو التفاهم وابعاد جو الاختلاف بين الموظفين	5
متوسط	-	.976	3.376	بعد الحكمة	

يتضح من الجدول (7.3) أن المتوسط الحسابي العام لبعده الحكمة بلغ (3.376) بمستوى ممارسة متوسط، وقد كان الترتيب الأول لفقرات بعد الحكمة هو للفقرة التي تنص على يمتلك المدراء موهبة في التعامل مع المشاكل التي تحدث في العمل بمتوسط حسابي (3.500) وانحراف معياري (1.101) وبمستوى موافقة مرتفعة، بينما كانت الفقرة الأخيرة هي التي نصت على يمتلك القادة رؤية معمقة وواضحة لما يحتاجه الأفراد العاملين بمتوسط حسابي (3.217) وانحراف معياري (1.199) وبمستوى موافقة متوسط.

4. مستوى بعد الصبر:

لتحديد مستوى بعد الصبر لمتغير القيادة الرشيدة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالنسبة لفقرات هذا البعد وذلك على النحو التالي:

جدول (8.3) مستوى بعد الصبر من وجهة نظر عينة الدراسة

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	مستوى الأهمية
1	يمنح المدراء لموظفيهم الوقت الكافي لتبادل الأفكار والآراء معهم	3.326	1.211	3	متوسط
2	يحسن المدراء التصرف في المواقف الشائكة والمعقدة	3.522	1.140	1	مرتفع
3	لا يستعجل المدراء في اتخاذ القرارات المتعلقة بمعالجة مشاكل العمل الصعبة	3.446	1.090	2	مرتفع
	بعد الصبر	3.431	0.976	-	مرتفع

يتضح من الجدول (8.3) أن المتوسط الحسابي العام لبعده الصبر بلغ (3.431) وانحراف معياري (0.976) وبمستوى موافقة مرتفعة، وقد كان الترتيب الأول لفقرات بعد الصبر هو للفقرة التي تنص على يحسن المدراء التصرف في المواقف الشائكة والمعقدة بمتوسط حسابي (3.522) وانحراف معياري (1.140) وبمستوى موافقة مرتفع، بينما كانت الفقرة الأخيرة هي التي نصت على يمنح المدراء لموظفيهم الوقت الكافي لتبادل الأفكار والآراء معهم بمتوسط حسابي (3.326) وانحراف معياري (1.211) وبمستوى موافقة متوسط.

5. مستوى بعد الموضوعية:

أداء أعمالهم المكلفين بها بمتوسط حسابي (3.359) وانحراف معياري (1.233).

2. مستوى بعد الهدوء:

لتحديد مستوى بعد الهدوء لمتغير القيادة الرشيدة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالنسبة لفقرات هذا البعد وذلك على النحو التالي:

جدول (6.3) مستوى بعد الهدوء من وجهة نظر عينة الدراسة

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	مستوى الأهمية
1	يحافظ المدراء على هدوءهم رغم المواقف الصعبة التي تكون بالعمل	3.424	1.166	1	مرتفع
2	عندما يتعرض المدراء الى معضلات ومواقف صعبة فأنك تحاول الاسترخاء والتفكير بإيجابية حول الاحداث .	3.359	1.072	2	متوسط
3	عندما تحدث مشاكل عمل لا يرفع المدراء أصواتهم على الافراد العاملين انما تبقى نبرة صوتهم هادئة ومترنة .	3.011	1.140	4	متوسط
4	يخفي المدراء ردات الفعل السلبية في معالجة المشاكل	3.119	1.163	3	متوسط
	بعد الهدوء	3.228	0.979	-	متوسط

يتضح من الجدول (6.3) أن المتوسطات الحسابية لعبارات بعد الهدوء جاءت متوسطة، وقد كانت في الترتيب الأول فقرة يحافظ المدراء على هدوءهم رغم المواقف الصعبة التي تكون بالعمل بمتوسط حسابي بلغ (3.424) وانحراف معياري (1.166) وبمستوى موافقة مرتفعة، أما الفقرة التي كانت في الترتيب الأخير في بعد الهدوء فقد نصت على أنه عندما تحدث مشاكل عمل لا يرفع المدراء أصواتهم على الأفراد العاملين أنما تبقى نبرة صوتهم هادئة ومترنة بمتوسط حسابي (3.011) وانحراف معياري (1.140) وبمستوى موافقة متوسطة.

3. مستوى بعد الحكمة:

لتحديد مستوى بعد الحكمة لمتغير القيادة الرشيدة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالنسبة لفقرات هذا البعد وذلك على النحو التالي:

جدول (7.3) مستوى بعد الحكمة من وجهة نظر عينة الدراسة

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	مستوى الأهمية
1	تمتلك القادة رؤية معمقة وواضحة لما يحتاجه الافراد العاملين .	3.217	1.199	5	متوسط
2	يعالج القادة مشاكل العمل بطريقة مترنة وعقلانية .	3.439	1.176	3	مرتفع
3	يمتلك المدراء موهبة في التعامل مع المشاكل التي تحدث في العمل	3.500	1.101	1	مرتفع

تنص على يحفز المدراء الأفراد على الخوض في المهام وأن كانت صعبة بمتوسط حسابي (3.435) وانحراف معياري (1.157) وبمستوى موافقة مرتفع، بينما كانت الفقرة الأخيرة هي التي نصت على يهتم المدراء بآراء الأفراد فيما يخص قضايا العمل بمتوسط حسابي (3.250) وانحراف معياري (1.142) وبمستوى موافقة متوسط.

2.3.5.3 تحديد مستوى الأداء الوظيفي:

لتحديد مستوى الأداء الوظيفي تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير ككل ولكل بعد على حدا، علماً بأن درجة الموافقة لل فقرات يتم كما سبق أن أوضحناه في الجدول رقم (3.3) وذلك على النحو التالي:

جدول (11.3) مستوى محور الأداء الوظيفي من وجهة نظر عينة الدراسة

م	فقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	مستوى الأهمية
1	أداء المهام	4.213	0.665	1	مرتفع جداً
2	الأداء السياقي	3.927	0.641	3	مرتفع
3	الأداء التكميلي	4.092	0.866	2	مرتفع
4	الأداء الوظيفي	4.077	0.653	-	مرتفع

يتضح من الجدول (11.3) أن بعد أداء المهام جاء في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.213) وانحراف معياري (0.665) وجاء في المرتبة الثانية بعد الأداء التكميلي، بمتوسط حسابي (4.092) وانحراف معياري (0.866) والمرتبة الأخيرة جاء بعد الأداء السياقي، بمتوسط حسابي (3.927) وانحراف معياري (0.641) وبوجه عام فإن المتوسط العام محور الأداء الوظيفي بلغ (4.077) وانحراف معياري (0.653) وهذا يعني أن الأداء الوظيفي بجهاز استثمار النهر الصناعي كان بمستوى مرتفع.

1. مستوى بعد أداء المهام :

لتحديد مستوى بعد أداء المهام لمتغير الأداء الوظيفي تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالنسبة لفقرات هذا البعد، وذلك على النحو التالي:

جدول (12.3) مستوى بعد أداء المهام من وجهة نظر عينة الدراسة

ت	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	مستوى الأهمية
1	احرص على أداء مهام وظيفتي بدقة	4.380	.766	1	مرتفع جداً
2	احرص على أداء واجباتي في العمل وفق المعدلات المطلوبة	4.326	.741	2	مرتفع جداً
3	أقوم بإنجاز المهام المطلوبة مني في الوقت المحدد	4.272	.838	5	مرتفع جداً
4	احرص على الالتزام بمواعيد العمل الرسمية	4.283	.744	3	مرتفع جداً

لتحديد مستوى بعد الموضوعية لمتغير القيادة الرشيقة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالنسبة لفقرات هذا البعد وذلك على النحو التالي:

جدول (9.3) مستوى بعد الموضوعية من وجهة نظر عينة الدراسة

ت	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	مستوى الأهمية
1	يعمل المدراء على إعطاء موظفيهم تغذية عكسية وتحفزهم وتساعدهم	3.022	1.219	4	متوسط
2	عندما تحدث مشاكل فإن المدير يتعامل مهنية مع مسبباتها	3.359	1.160	2	متوسط
3	يساعد المدير في بناء سمعة ممتازة للمؤسسة واقسامها	3.522	1.091	1	مرتفع
4	يفصل المدراء القضايا الشخصية عن قضايا العمل بشكل واضح	3.261	1.279	3	متوسط
	بعد الموضوعية	3.291	1.011	-	متوسط

يتضح من الجدول (9.3) أن المتوسط الحسابي العام لبعد الموضوعية بلغ (3.291) وانحراف معياري (1.011) وبمستوى موافقة متوسط، وقد كان الترتيب الأول لفقرات بعد الصبر هو للفقرة التي تنص على يساعد المدير في بناء سمعة ممتازة للمؤسسة وأقسامها بمتوسط حسابي (3.522) وانحراف معياري (1.091) وبمستوى موافقة مرتفع، بينما كانت الفقرة الأخيرة هي التي نصت على يعمل المدراء على إعطاء موظفيهم تغذية عكسية وتحفزهم وتساعدهم بمتوسط حسابي (3.022) وانحراف معياري (1.219) وبمستوى موافقة متوسط.

6. مستوى بعد الثقة:

لتحديد مستوى بعد الثقة لمتغير القيادة الرشيقة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالنسبة لفقرات هذا البعد وذلك على النحو التالي:

جدول (10.3) مستوى بعد الثقة من وجهة نظر عينة الدراسة

ت	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	مستوى الأهمية
1	يتم المدراء بآراء الافراد العاملين فيما يخص قضايا العمل	3.250	1.142	4	متوسط
2	يحفز المدراء الافراد على الخوض في المهام وأن كانت صعبة	3.435	1.157	1	مرتفع
3	يساهم المدراء في بناء مناخ يسوده المسؤولية المشتركة	3.380	1.279	2	متوسط
4	يساهم المدراء في تعزيز الموظف الجهد في عمله بين زملائه	3.293	1.407	3	متوسط
	بعد الثقة	3.339	1.108	-	متوسط

يتضح من الجدول (10.3) أن المتوسط الحسابي العام لبعد الثقة بلغ (3.339) وانحراف معياري (1.108) وبمستوى موافقة متوسط، وقد كان الترتيب الأول لفقرات بعد الثقة هو للفقرة التي

مرتفع جداً	1	.767	4.315	10	اتعاون مع الآخرين في فريق العمل .
مرتفع	7	.921	3.935	11	انطوع لمساعدة الآخرين بشكل أكثر مما تتطلب وظيفتي
مرتفع	12	984	3.565	12	يعتمد على زملائي داخل لوضع حلول جديد للمشكلات
مرتفع	2	.827	4.163	13	اقدم الدعم والتشجيع لزملاء العمل عند مواجهة المشكلات
مرتفع	-	0.641	3.927		بعد الأداء السياقي

يتضح من الجدول (13.3) أن المتوسط الحسابي العام لبعده الأداء السياقي بلغ (3.927) بانحراف معياري (0.641) وبمستوى موافقة مرتفع، وقد كان الترتيب الأول لفقرات بعد إداء المهام هو للفقرة التي تنص على اتعاون مع الآخرين في فريق العمل بمتوسط حسابي (4.315) وانحراف معياري (.767) وبمستوى موافقة مرتفع جداً، بينما كانت الفقرة الأخيرة هي التي نصت أذافع عن قرارات المشرف بمتوسط حسابي (3.326) وانحراف معياري (1.015) وبمستوى موافقة متوسط.

3. مستوى بعد الأداء التكييفي:

لتحديد مستوى بعد الأداء التكييفي لمتغير الأداء الوظيفي تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي بالنسبة لفقرات هذا البعد وذلك على النحو التالي:

جدول (14.3) مستوى بعد الأداء التكييفي من وجهة نظر عينة الدراسة

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	مستوى الأهمية
1	تكيف بسهولة مع التغيرات في العمل	3.913	.883	8	مرتفع
2	يمكنني التعامل بمرونة عندما اواجه مشكلات غير متوقعة في العمل	3.989	.856	6	مرتفع
3	استطيع التكيف جيداً مع المواقف الصعبة التي أواجهها في العمل	3.924	.889	7	مرتفع
4	أتعافى بسرعة بعد المواقف الصعبة واواصل عملي مجدداً	4.391	.267	1	مرتفع جداً
5	أبحث عن حلول للمشكلات عن طريق المناقشة الهادئة مع زملائي	4.043	.848	5	مرتفع
6	أحرص على التعلم ومواصلة التدريب بانتظام لتنمية قدراتي	4.228	.863	2	مرتفع جداً
7	أطلع على أحداث الابتكارات في مجال عملي لتحسين طريقة ادائي للأعمال.	4.196	.902	3	مرتفع

مرتفع	6	.831	4.174	5	اسعى لمعرفة كل المستجدات التي تطرا على وظيفتي باستقرار
مرتفع	7	.771	4.130	6	أودى الأعمال الإضافية التي تتطلب مني
متوسط	9	.868	3.989	7	أقوم باستغلال وقت العمل بشكل جيد
مرتفع	8	.826	4.076	8	أقوم باستخدام موارد المنظمة بشكل جيد
مرتفع جداً	4	.758	4.283	9	أقوم بإنجاز المهام التي تساعد في تحقيق أهداف الجهاز
مرتفع جداً	-	0.665	4.213		بعد أداء المهام

يتضح من الجدول (12.3) أن المتوسط الحسابي العام لبعده إداء المهام بلغ (4.213) وانحراف معياري (0.665) وبمستوى موافقة مرتفع جداً، وقد كان الترتيب الأول لفقرات بعد إداء المهام هو للفقرة التي تنص على أحرص على أداء مهام وظيفتي بدقة بمتوسط حسابي (4.380) وانحراف معياري (.766) وبمستوى موافقة مرتفع، بينما كانت الفقرة الأخيرة هي التي نصت على أقوم باستغلال وقت العمل بشكل جيد بمتوسط حسابي (3.989) وانحراف معياري (.868) وبمستوى موافقة متوسط.

2. مستوى بعد الأداء السياقي :

لتحديد مستوى بعد الأداء السياقي لمتغير الأداء الوظيفي تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي بالنسبة لفقرات هذا البعد، وذلك على النحو التالي:

جدول (13.3) مستوى بعد الأداء السياقي من وجهة نظر عينة الدراسة

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	ترتيب الأهمية
1	أتعامل مع مهام العمل الصعبة دون مشاكل	3.935	.967	8	مرتفع
2	ألتزم بالمسؤوليات حتى وأن كانت شاقة	4.076	.889	4	مرتفع
3	انطوع لأداء العمل الإضافي بصدق ورحب	4.022	.923	6	مرتفع
4	أصر على تخطي العوائق لإتمام المهام المكلف بها	4.065	.921	5	مرتفع
5	يطلب زملائي في العمل نصيحتي بشكل مستمر في المواقف الصعبة	3.717	1.027	11	مرتفع
6	أأخذ زمام المبادرة لحل مشكلات العمل	3.880	.897	10	مرتفع
7	أتمثل لتعليقات العمل حتى وأن كان المشرف غير موجود	3.913	.931	9	مرتفع
8	أذافع عن قرارات المشرف	3.326	1.015	13	متوسط
9	ألتزم بالإجراءات السلمية وأتجنب غير المصرح بها .	4.141	.762	3	مرتفع

مرتفع	4	.916	4.054	اطور أدوات وطرق جديدة لحل المشكلات الجديدة
مرتفع	-	0.866	4.092	بعد الأداء التكيفي

يتضح من الجدول (14.3) أن المتوسط الحسابي العام لبعد الأداء التكيفي بلغ (4.092) بانحراف معياري (0.866) وبمستوى موافقة مرتفع، وقد كان الترتيب الأول لفقرات بعد الأداء التكيفي هو للفقرة التي تنص على اتعافى بسرعة بعد المواقف الصعبة وأواصل عملي مجدداً بمتوسط حسابي (4.391) وانحراف معياري (0.267)، وبمستوى موافقة مرتفع جداً، بينما كانت الفقرة الأخيرة هي التي نصت اتكيف بسرعة مع التغيرات في العمل بمتوسط حسابي (3.913) وانحراف معياري (0.883) وبمستوى موافقة مرتفع.

4.5 اختبار فرضيات الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة وللوصول إلى رفض أو قبول الفرضيات الصفرية، قام الباحث باختبار الفرضيات باستخدام تحليل الانحدار البسيط بعد التأكد من شروط تطبيقه، حيث تبين أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وأن مستوى الدلالة ($\text{sig} > 0.05$)، كذلك لا يوجد ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، وبالتالي تم إجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط لفرضيات الدراسة كما يلي:

- اختبار الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للقيادة الرشيقة على الأداء الوظيفي من وجهة نظر افراد عينة الدراسة. جدول (15.3) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر القيادة الرشيقة على الأداء الوظيفي.

النموذج	معامل الانحدار	قيمة إحصائية t	القيمة الاحتمالية	R	قيمة R2	قيمة F	القيمة الاحتمالية
الثابت	1.818	16.614	0.000	0.531	0.30	31.326	0.000
القيادة الرشيقة	0.538	17.738	0.000				

يتضح من الجدول (15.3) أن قيمة معامل الارتباط (R) تدل على وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرشيقة والأداء الوظيفي حيث بلغت (55%) عند مستوى دلالة إحصائية (0.05) وأن القيمة الإحصائية (F) قد بلغت (31.356) عند مستوى دلالة أقل من (0.05) كما تبين من الجدول أن قيمة معامل التحديد (R^2) تساوي (0.30) بمعنى أن ما نسبته 30% من التغير في الأداء الوظيفي يفسره التغير في القيادة الرشيقة، وأن ما نسبته (70%) من التغير تفسره متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، وبناء على كل ما ذكر ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرشيقة على الأداء الوظيفي.

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لسمة التواصل على الأداء الوظيفي من وجهة نظر افراد عينة الدراسة . جدول (16.3) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر سمة التواصل على الأداء الوظيفي

النموذج	معامل الانحدار	قيمة إحصائية t	القيمة الاحتمالية	R	قيمة R2	قيمة F	القيمة الاحتمالية
الثابت	2.015	15.876	0.000	0.65	0.421	18.991	0.000
سمة التواصل	0.515	13.674	0.000				

يتضح من الجدول (16.3) أن قيمة معامل الارتباط (R) تدل على وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين سمة التواصل والأداء الوظيفي حيث بلغت (65%) عند مستوى دلالة إحصائية (0.05) وأن القيمة الإحصائية (F) قد بلغت (18.991) عند مستوى دلالة أقل من (0.05) كما تبين من الجدول أن قيمة معامل التحديد (R^2) تساوي (0.421) بمعنى أن ما نسبته 42% من التغير في الأداء الوظيفي يفسره التغير في سمة التواصل، وأن ما نسبته (58%) من التغير تفسره متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، وبناء على كل ما ذكر ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لسمة التواصل على الأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لسمة الهدوء على الأداء الوظيفي من وجهة نظر افراد عينة الدراسة.

جدول (17.3) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر سمة الهدوء على الأداء الوظيفي

النموذج	معامل الانحدار	قيمة إحصائية t	القيمة الاحتمالية	R	قيمة R2	قيمة F	القيمة الاحتمالية
الثابت	2.451	5.992	0.000	0.41	0.17	20.53	0.000
سمة الهدوء	0.427	4.531	0.000				

يتضح من الجدول (17.3) أن قيمة معامل الارتباط (R) تدل على وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين سمة الهدوء والأداء الوظيفي حيث بلغت (41%) عند مستوى دلالة إحصائية (0.05) وأن القيمة الإحصائية (F) قد بلغت (20.53) عند مستوى دلالة أقل من (0.05) كما تبين من الجدول أن قيمة معامل التحديد (R^2) تساوي (0.17) بمعنى أن ما نسبته (17%) من التغير في الأداء الوظيفي يفسره التغير في سمة الهدوء، وأن ما نسبته (83%) من التغير

أقل من (0.05) كما تبين من الجدول أن قيمة معامل التحديد (R^2) تساوي (0.385) بمعنى أن ما نسبته (38%) من التغير في الأداء الوظيفي يفسره التغير في سمة الصبر، وأن ما نسبته (62%) من التغير تفسره متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، وبناء على كل ما ذكر ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لسمة الصبر على الأداء الوظيفي.

- الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لسمة الثقة على الأداء الوظيفي من وجهة نظر افراد عينة الدراسة .

جدول (20.3) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر سمة الثقة على

الأداء الوظيفي

النموذج	معامل الانحدار	قيمة إحصائية t	القيمة الاحتمالية	R	قيمة R2	قيمة F	القيمة الاحتمالية
الثابت	2.669	25.371	0.000	0.554	0.306	97.206	0.000
سمة الثقة	0.299	9.859	0.000				

يتضح من الجدول (20.3) أن قيمة معامل الارتباط (R) تدل على وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين سمة الثقة والأداء الوظيفي حيث بلغت (51%) عند مستوى دلالة إحصائية (0.05) وأن القيمة الإحصائية (F) قد بلغت (34.64) عند مستوى دلالة أقل من (0.05) كما تبين من الجدول أن قيمة معامل التحديد (R^2) تساوي (0.26) بمعنى أن ما نسبته (26%) من التغير في الأداء الوظيفي يفسره التغير في سمة الثقة، وأن ما نسبته (74%) من التغير تفسره متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، وبناء على كل ما ذكر ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لسمة الثقة على الأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية السادسة: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لسمة الموضوعية على الأداء الوظيفي من وجهة نظر افراد عينة الدراسة.

جدول (21.3) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر سمة الموضوعية

على الأداء الوظيفي

النموذج	معامل الانحدار	قيمة إحصائية t	القيمة الاحتمالية	R	قيمة R2	قيمة F	القيمة الاحتمالية
الثابت	2.05	4.93	0.000	0.47	0.22	28.01	0.000
سمة الموضوعية	2.05	5.38	0.000				

يتضح من الجدول (21.3) أن قيمة معامل الارتباط (R) تدل على وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين سمة الموضوعية

تفسره متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، وبناء على كل ما ذكر ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لسمة الهدوء على الأداء الوظيفي.

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لسمة الحكمة على الأداء الوظيفي من وجهة نظر افراد عينة الدراسة.

جدول (18.3) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر سمة الحكمة على الأداء الوظيفي

النموذج	معامل الانحدار	قيمة إحصائية t	القيمة الاحتمالية	R	قيمة R2	قيمة F	القيمة الاحتمالية
الثابت	2.669	25.371	0.000	0.554	0.306	97.206	0.000
سمة الحكمة	0.299	9.859	0.000				

يتضح من الجدول (18.3) أن قيمة معامل الارتباط (R) تدل على وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين سمة الحكمة والأداء الوظيفي حيث بلغت (55%) عند مستوى دلالة إحصائية (0.05) وأن القيمة الإحصائية (F) قد بلغت (97.206) عند مستوى دلالة أقل من (0.05) كما تبين من الجدول أن قيمة معامل التحديد (R^2) تساوي (0.306) بمعنى أن ما نسبته (31%) من التغير في الأداء الوظيفي يفسره التغير في سمة الحكمة، وأن ما نسبته (69%) من التغير تفسره متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، وبناء على كل ما ذكر ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لسمة الحكمة على الأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لسمة الصبر على الأداء الوظيفي من وجهة نظر افراد عينة الدراسة.

جدول (19.3) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر سمة الصبر

على الأداء الوظيفي

النموذج	معامل الانحدار	قيمة إحصائية t	القيمة الاحتمالية	R	قيمة R2	قيمة F	القيمة الاحتمالية
الثابت	1.483	7.884	0.000	0.620	0.385	37.553	0.000
سمة الصبر	0.605	11.728	0.000				

يتضح من الجدول (19.3) أن قيمة معامل الارتباط (R) تدل على وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين سمة الصبر والأداء الوظيفي حيث بلغت (62%) عند مستوى دلالة إحصائية (0.05) وأن القيمة الإحصائية (F) قد بلغت (37.553) عند مستوى دلالة

الموضوعية والأداء الوظيفي حيث بلغت (47%) عند مستوى دلالة إحصائية (0.05) وأن القيمة الإحصائية (F) قد بلغت (28.01) عند مستوى دلالة أقل من (0.05) كما تبين من الجدول أن قيمة معامل التحديد (R^2) تساوي (0.22) بمعنى أن ما نسبته 22% من التغير في الأداء الوظيفي يفسره التغير في سمة الموضوعية، وأن ما نسبته (78%) من التغير تفسره متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، وبناء على كل ما ذكر ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لسمة الموضوعية على الأداء الوظيفي.

المحور الرابع: النتائج والتوصيات

1-4 النتائج :

- أظهرت النتائج ان غالبية افراد العينة هم من الذكور حيث بلغت نسبتهم (65%)، وأن أكبر فئة عمرية عاملة في جهاز استثمار النهر الصناعي كانت الفئة العمرية من عمر (30) الى اقل من 50 سنة) بنسبة (69%)، واغلبية افراد عينة الدراسة يحملون الشهادات الجامعية بنسبة (57%)، وأن سنوات العمل لعينة الدراسة للفئة (أكثر من 10 سنوات) يحتلون اعلى نسبة وهي (90%).
- بينت النتائج بأن درجة الممارسة للقيادة الرشيقة كان بمستوى متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.364) وانحراف معياري (0.909)، وهذه النتيجة تختلف مع دراسة (طيبة وآخرون، 2022).
- أظهرت النتائج أن بعد التواصل هو أكثر سمة مرتفعة في محور القيادة الرشيقة حيث بلغ المتوسط حسابي لهذا البعد (3.516)، وانحراف معياري (0.868)، ويليه بعد الصبر بمتوسط حسابي (3.431) وانحراف معياري (1.033) ثم يليه بعد الحكمة بمتوسط حسابي (3.376) وانحراف معياري (0.976).
- أظهرت النتائج أن المستوى العام للأداء الوظيفي في جهاز استثمار النهر الصناعي مرتفع، حيث بلغت نسبة المتوسط الحسابي (4.077) بانحراف معياري (0.653)، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الحاسي، 2023).
- بينت النتائج أن بعد أداء المهام تحصل على الترتيب الأول من بين أبعاد الأداء الوظيفي بمستوى مرتفع و بمتوسط

- حسابي (4.213) وانحراف معياري (0.665)، وفي المرتبة الثانية الأداء التكيفي بمتوسط حسابي (4.092) وانحراف معياري (0.866)، وفي المرتبة الأخيرة يليه الأداء السياقي بمتوسط حسابي (3.927) وانحراف معياري (0.641).
- توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً للقيادة الرشيقة على الأداء الوظيفي في جهاز استثمار النهر الصناعي عند مستوى معنوية (5%).
- كانت سمة التواصل كبعد من أبعاد القيادة الرشيقة هي الأكثر تأثيراً في الأداء الوظيفي يليه بعد الصبر ثم بعد الحكمة ويليه بعد الثقة وأخيراً في الترتيب جاء بعد الموضوعية وبعد الهدوء.

2-4 التوصيات :

- العمل على تبني استراتيجية القيادة الرشيقة لدى قيادات جهاز استثمار النهر الصناعي؛ لما لها من دور في التأثير الإيجابي على الأداء الوظيفي للعاملين وذلك كما ظهر في نتائج هذه الدراسة.
- الاهتمام بتدريب وتأهيل موظفي جهاز استثمار النهر الصناعي ببرامج تدريبية وورش عمل لتطوير مهارات القيادة الرشيقة مما يساعد على فهم مزاياها وأبعادها وأدراك مدى أهميتها.
- الاهتمام بعقد حوارات مع العاملين للاتفاق على طريقة أداء أعمالهم المكلفين بها.
- الحفاظ على الهدوء والالتزان عند حدوث مشاكل في محيط العمل.
- العمل على امتلاك رؤية معمقة وواضحة لما يحتاجه الأفراد العاملين بالجهاز.
- منح الموظفين الوقت الكافي لتبادل الافكار والآراء مع مدراءهم.
- العمل على إعطاء الموظفين تغذية عكسية تحفزهم وتساعدهم على المزيد من الأداء الفعال.
- الاهتمام بأداء الموظفين فيما يخص قضايا العمل والحرص على الاستخدام الجيد لموارد المنظمة.
- مساعدة العاملين على التكيف مع التغيرات التي تحدث في بيئة العمل.
- توضيح القرارات التي تصدر عن الإدارة للعاملين لتمكينهم من تبنيها والدفاع عنها.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- الخدمة المدنية والتأمينات في الجمهورية اليمنية صنعاء، مجلة الاندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (10)، العدد (79)، ص (71-112).
- هجيرة، بحاش هجيرة (2020) القيادة الرشيقة وعلاقتها ببناء السمعة التنظيمية للمؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز، رسالة ماجستير، جامعة محمد بو ضياف، الجزائر.
- همام، اشرف يوسف سليم (2018) أثر ملائمة الافراد لمنظمتهم على الأداء الوظيفي، تحليل الدور الوسيط للمناخ النفسي، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد (9)، العدد(2) ص(448-489).
- علام، وليد كامل محمد (2023) أثر استراتيجية التوظيف المؤقت على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بالتطبيق على العمالة المؤقتة بجامعة أسوان، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد (14)، العدد (2)، إبريل، ص (508-550):.
- ثانياً: المراجع الأجنبية:
- Bill Joiner, 2004 ,ChangeWise ,**Creating a Culture of Agile Leaders:A Developmental Approach**, vol32/issue 4 .
- .Daryoush, Y., Silong, A, Omar, Z. and Othman, J. (2013). Improving Job Performance: Workplace Learning is the First Step. **International Journal of Education & Literacy Studies**,7 (2),142-154.
- Dombrowski, U. and Mielke, T. (2013) (**Lean Leadership-Fundamental principles and their application**) Procedia CIRP, Vol. 7, p; 569.
- Elmiliani, M. (1998) (**Lean Behavior**) **Management Decision**, 36 (9), p.618.
- Fachrunnisa, O., Adhiatma, A., Lukman, N. & Ab Majid, M.N. (2020), Towards SMEs' digital transformation: The role of agile leadership and strategic flexibility, **Journal of Small Business Strategy**, 30 (3), 65-85.
- Kinsey, S. (2010) (Quiet leadership: how to create positive change without the noise and negativity) **journal of extension**. Vol. 48.
- Kupfer, J (2007) (when waiting is weightless: the virtue of patience) **the journal of value inquiry**, 41:265.
- Ljungblom, M. (2012). A comparative study between developmental leadership and Lean leadership-similarities and differences. **Management and**
- بوعامر، زينب و بن أحمد، فاطمة (2022) أثر القيادة الرشيقة في إدارة الأزمات، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة غرادية.
- الحاسي، مصطفى عادل (2023) الإدارة الرشيقة واثرها على الأداء الوظيفي، دراسة حالة شركة المدار - ليبيا، **المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية**، المجلد (5)، العدد (26)، ص(220-235)
- الحداد، جعفر يوسف (2016) الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية لمديري مدارس المرحلة الابتدائية، دولة الكويت، **مجلة كلية التربية**، جامعة بنها، المجلد (27)، العدد (107)، ص (289-302).
- سالمى، لطيفة و يعقوب، مريم (2022) أثر تبني سلوكيات القيادة الرشيقة على أداء الأستاذ الجامعي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، قسم علوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار.
- سليمان، السعيد (2018) أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على ابعاد الأداء الوظيفي بالتطبيق على العاملين بمديرية الصحة بالدقهلية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- طيبة، حسن بن عبد الله وغبار، هشام بن أحمد (2022) أثر القيادة الرشيقة على تحقيق التنمية البيئية المستدامة (دراسة ميدانية لموظفي شركة صلة بمحافظة جدة)، **مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة**، المجلد (4)، العدد (19)، ص (3688-3724).
- عبد الله، ده رون فريدمان و صالح، هه رمي محمد (2022) القيادة الرشيقة ودورها في تحقيق الازدهار التنظيمي، **المجلة العلمية لجامعة جيهان**، المجلد (6)، العدد (1)، ص (216-238).
- العدوان، عزات كريم (2013) **العلاقة بين خصائص القيادة إدارة الازمات**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- مرزوق، عبد العزيز على و خطاب، انعام السيد (2020)، أثر رفاهية العاملين على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية بمحافظة كفر الشيخ، **المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية**، المجلد (1)، العدد (2)، ص(261-314).
- معزب، أنور مصلح والجوي، افراح عبد العزيز(2023) أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي، دراسة حالة ديوان عام وزارة

- Production Engineering Review**,
Volume 3, Number 4, Sweden
- Motowidlo, S. J. (2003). Job performance." Borman, W. C, Ilgen, D. R. & Klimoski, R. J. In: H & book of psychology: **Industrial & organizational psychology**. New Jersey: John Wiley, 6(7), 39-53.
 - Mineo, D, 2014. (**the importance of trust In leadership**) research management review, Vol(20), No (1),
 - Mia, Ljungblom, 2012 A comparative study batween developmental leadership and lean leadership, **Management and Production Engineering Review**, Vol(3) • No (4), Gotland University.
 - Puvanasvaran, A., Megat, M., Tang, S. Muhamad, M., Homouda, A. (2012) (Lean behavior in implementing lean process management) **Journal of Applied Sciences Research**, 5(8):930 943.
 - Sonnentag, S., Volmer, J. and Spsychala, A. (2008). Job Performance. Sage handbook of organizational behavior; 14(1), 427-447.
 - Vera, D. and Rodriguez-Lopez, 2004 A. (**Strategic Virtues: Humility as a source Of competitive advantage**) organizational dynamics, 33(4.),),.