

دور القيادة الرشيقة في تحسين الأداء المهني للعاملين – دراسة تطبيقية على بلدية محافظة خميس مشيط بمنطقة عسير، المملكة العربية السعودية

The Role of Agile Leadership in Improving the Professional Performance of Employees - An Applied Study on Khamis Mushait Municipality Governorate in Asser Region, KSA

أ. ميعاد عبد الله محمد الشريف أ.د. عبد اللطيف إبراهيم راشد الحديثي

كلية الاعمال/ جامعة الملك خالد

تاريخ الاستلام: 2024/09/08 تاريخ القبول: 2025/01/28 تاريخ النشر: 2025/01/30

المستخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الرشيقة في تحسين الأداء المهني للعاملين ببلدية محافظة خميس مشيط بمنطقة عسير، حيث هدفت الى التعرف على مدى تأثير القيادة الرشيقة من خلال الابعاد (المهارات الإبداعية- الحفز الالهامي- الذكاء الانفعالي-الثقة-الموضوعية) في تحسين الأداء المهني للعاملين في بلدية محافظة خميس مشيط بمنطقة عسير، وقد استخدمت الدراسة الاستبيان لجمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة، التي أختيرت عشوائيًا من مجتمع الدراسة المكوّن من (581) من العاملين حيث وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة (232) من العاملين بالبلدية لتوزيع الاستبيان عليهم، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وقد أظهرت الدراسة في نتائجها ان هنالك دور كبير للقيادة الرشيقة في تحسين الأداء المهني للعاملين في بلدية محافظة خميس مشيط ، وان درجة تأثير القيادة الرشيقة من خلال الابعاد (المهارات الإبداعية- الحفز الالهامي- الذكاء الانفعالي-الثقة-الموضوعية) في تحسين الأداء المهني للعاملين كانت كبيرة ايضاً، وقد اوصت الدراسة بضرورة المحافظة على الدور الكبير للقيادة الرشيقة في تحسين الأداء المهني للعاملين في بلدية محافظة خميس مشيط بمنطقة عسير، وضرورة المحافظة على تطبيقات ابعاد القيادة الرشيقة الحالية مع ضرورة العمل على تعزيزها مع ما يخدم تحسين الأداء المهني للعاملين، وضرورة دعم سلوكيات وممارسات القيادة الرشيقة وزيادة الاهتمام والتوسع في استخدام أدوات وآليات الرقابة القيادية في جميع قطاعات البلدية تعميماً للنجاح الذي حققته القيادة الرشيقة.

الكلمات المفتاحية: القيادة - القيادة الرشيقة – الإدارة الرشيقة - تحسين الاداء – بلدية محافظة خميس مشيط

Abstract The current study aims to identify the role of agile leadership in improving the professional performance of employees in Khamis Mushait Municipality Governorate in Aseer Region, it aimed to identify the extent of the impact of agile leadership through the dimensions (creative skills - inspirational motivation - emotional intelligence - confidence - objectivity) in improving the professional performance of workers, the study used a questionnaire to collect information from the study sample, which was randomly selected from the study community consisting of (581) workers. a simple random sample of (232) municipality workers was selected to distribute the questionnaire to them, the descriptive analytical approach was used, and the study showed in its results, there is a major role for agile leadership in improving the professional performance of employees in Khamis Mushait Municipality Governorate, and the degree

of influence of agile leadership through the dimensions (creative skills - inspirational motivation - emotional intelligence - confidence - objectivity) in improving the professional performance of employees was also significant, the study recommended the necessary of preserving the great role of agile leadership in improving the professional performance of employees in the Khamis Mushait Municipality Governorate in the Aseer region, and the necessary of preserving the current applications of agile leadership dimensions, with the necessary of working to enhance it with what serves to improve the professional performance of employees, and the necessary of supporting the behaviors and practices of agile leadership and increasing interest and expansion in the use of tools and mechanisms of leadership agility in all sectors of the municipality, generalizing the success achieved by agile administrative leadership.

Keywords: Leadership - Agile Leadership - Agile Management - Performance Improvement - Khamis Mushait Municipality Governorate

تمهيد:

التطور الذي يشهده العالم في مجال الاتصالات وشبكات الأعمال والمعلوماتية وشبكات الانترنت يحتم على المنظمات الإدارية مواكبة هذه التطورات وذلك بتحقيق الأداء السريع والرشيقي الذي يلي متطلبات التطورات من حول المنظمات الإدارية، والاستفادة من التقنيات الحديثة في العمل الإداري بإدخالها ضمن منظومة العمل الإداري لتلك المنظمات وبالتالي سوف يعكس ذلك صورة مغايرة للمنظمات في الماضي، بالتالي فإن المنظمات الإدارية استعانت بانماط إدارية حديثة مواكبة لهذا التطور ومن تلك الأنماط النمط الرشيقي، وبالتالي انعكس ذلك على القيادة الإدارية فظهرت القيادة الرشيقة والرشاقة الاستراتيجية والرشاقة التنظيمية وكلها مصطلحات حديثة ونظم إدارية مواكبة لما يحدث حول المنظمات الإدارية من تطور وتقدم في مجال المعلوماتية والاتصالات وشبكات الانترنت.

ومن أهم الأنماط الحديثة للإدارة هي الإدارة الرشيقة، والتي عُرفت بأنها "تميز المنظمة الإدارية بالأداء السريع في أسلوب العمل الإداري الاعتيادي لديها وذلك سعياً نحو تحقيق أداء أفضل وتحسين مستمر للعملية الإدارية في إطار أسلوب رشيقي في إطار أداء وفق مجموعات العمل الإداري أو فرق العمل، وسرعه الاستجابة للتحديات وتجاوزها سعياً لتحقيق مخرجات ذات جودة وميزه عالية" (عضوم، 2020: 10). وبدورها الإدارة الرشيقة برز منها القيادة الرشيقة والرشاقة التنظيمية، والدراسة الحالية تتناول القيادة الرشيقة من خلال دورها في تحسين وتطوير الأداء المهني للعاملين.

تعريف مفهوم القيادة الرشيقة:

القيادة الرشيقة عرفها عدد من الباحثين وفق محاور ومتغيرات مختلفة لكنهم متفقين على خطوط عريضة من خلال تعريفاتهم، فقد عرفت (Aij and Lohman, 2016: 35) القيادة الشريفة بأنها "هي كل عمل إداري تنظيمي يتميز بالسهولة واللين في كافة أقسام الإدارة من خلال الموارد البشرية والإدارة المالية والإدارية وإدارات الإنتاج والتسويق وغيرها، وحيث أن القيادة الرشيقة والمطلوب منها تطوير المورد البشري وعندما يتعلق الأمر باتباع الطرق والأساليب من أجل التطوير وحل

المشكلات، والتي تؤدي دورا مهما في التفويض بين هذين الخيارين "كما عرفت القيادة الرشيقة أيضا بانها" هي أفكار القيادة نحو التطوير وخلق مناخ العمل المناسب، وإيجاد الحلول للأخطاء والسلبيات التي تواجه القائد الإداري وذلك سعيا لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي من أهمها، تحقيق بيئة عمل تشجع العاملين على الأداء المميز وتحفزهم نحو تحقيق الأهداف وكل ذلك ينعكس إيجابا على الأداء العام للمنظمة الإدارية" (الفتلاوي، 2017: 21). كما عرفت القيادة الإدارية الرشيقة أيضا بانها "قيم وأساليب إدارية ايجابية تحكم العلاقة بين الإدارة والعاملين في المنظمات الرشيقة تعمل هذه القيم على تحقيق الأداء السريع والرشيق للعمل الإداري من أجل تحقيق تميز تنظيمي وتحقيق ميزه تنافس بها المنظمة المنظمات الأخرى، من خلال الاستثمار الأمثل في الموارد المتاحة للمنظمة، بشريه وماليه وإدارية، كما تعرف القيادية الرشيقة أيضا بانها سمات وخصائص ومواهب تميز القائد عن غيره" (شبات، 2020: 168). كما عرفت بانها "طريقه سهله وسريعه في الأداء تحقق التحسين المستمر للمنظمة الإدارية وتعتمد على التحسين المستمر مثل نموذج كايزن وغيره من خلال مشاركة جميع العاملين في المنظمة فيه" (Adjei, 2019: 13)، كما عرفت بانها "ثقافة التعاون والعمل ضمن فريق العمل الواحد بالمنظمة، بحيث يتم تشجيع العاملين على اسلوب التفاعل والتعاون وتبادل المعرفة فيما بينهم، مما يؤدي إلى إحساس بالمسؤولية المشتركة وتشكيل فرق عمل ذات أداء عالي تكون قادرة على تحقيق اهداف المنظمة الادارية" (أبو شمالة، 2022: 16).

أهمية القيادة الرشيقة:

للقيادة الرشيقة في المؤسسات الإدارية بشكل عام اهمية وقد أشار اليها عدد من الباحثين من خلال عدد من النقاط التالي أهمها:

1. إن تنفيذ السلوك الرشيق من قبل الادارة العليا ممثلا في القيادة الرشيقة او الرشاقة التنظيمية او الرشاقة الاستراتيجية يشجع على اهتمام الافراد العاملين بتحقيق التحسين المستمر في المنظمة (Hamouda, et. al, 2014: 31).
2. دور القائد الرشيق هو تحقيق الأسلوب الرشيق في القيادة والذي بواسطته يتم التكيف مع التحديات والمتغيرات التي تواجه المنظمة الإدارية وتستطيع المنظمة تجاوزها من خلال العمل الجماعي لتحقيق أهدافها. (Testani and Ramakrishnan, 2012: 5)
3. تتمثل أهمية القيادة الرشيقة امكانياتها على السيطرة والتحكم بالوقت من خلال إدارة الوقت وتحقيق استخدامات أفضل للوقت وتقليل الهدر في الوقت فيه وبالتالي تقليل هدر الطاقات التي قد يتم هدرها جراء عدم الاهتمام بعامل الوقت (Beal, 2008: 21).
4. وجود مستويات عالية من سلوكيات القيادة الرشيقة يحقق روابط وعلاقات وثيقة بين القائد والعاملين اساسها المحبة والاحترام المتبادل بين الطرفين (الفتلاوي، 2017: 23).
5. القائد الرشيق وبطبيعته عمله وسلوكه الرشيق يستطيع ان يخلق نظاما يتسم بالكفاءة والفعالية والاستجابة لرغبات وتمنيات عملاء المنظمة وكسب رضاهم (كاظم، 2020: 66).

أبعاد القيادة الرشيقة:

تناول العديد من الباحثين ابعاد القيادة الرشيقة وقد تم تفصيلها على النحو التالي:

1. الحكمة (Wisdom): يشير مصطلح الحكمة إلى استخدام القائد الرشيق للعقلانية في تعامله مع القضايا الإدارية المعقدة والسعي للسيطره عليها (السعيدى، 2017: 125) والقائد الرشيق والحكيم هو من يستطيع تحقيق التوازن بين الموارد المتوفرة لديه من موارد بشرية ومادية وحتى معنوية ومتطلبات العمل (الفتلاوي، 2017: 23) فالحكمة تعد مرحلة متقدمة للقائد الرشيق من خلال قيامه بالتفكير المبني على الاستدلال المنطقي والموضوعي لطبيعة القرارات التي يصدرها باعتماده على الخبرة العملية والتجارب للوصول الى معيار الحكمة في التصرف والتعامل مع القضايا الإدارية المختلفة التي تواجهه (Govindji, 2015: 75).
2. التواضع (Humility): سمة يتميز بها القائد الرشيق، وهي سمة أخلاقية وفضيلة تتعلق بكيفية التفكير والتعامل مع المواضيع والمشكلات في مجال العمل، وبما ينسجم والميول الشخصية للقائد الرشيق والمقبولة والتي تؤسس لاندماج افضل للأفراد في المجتمع المحيط به (الفتلاوي، 2017: 23) والتواضع للقائد الرشيق يعني البساطة واللين في تعامله مع العاملين في منظمته وتقديمهم على نفسه، والرغبة المتواصلة في تحقيق الافضل (كاظم، 2020: 27).
3. الصبر (Patience): يشير الصبر الى تحلي القائد الرشيق بالسلوكيات الإسلامية في الصبر على سلوكيات غيره من العاملين وهو يشير الى قبول القائد الرشيق التأخير في تلبية حاجات او تحقيق اهداف معينة، ويبرر ذلك التأخير الظروف او الاهداف المستهدفة للمنظمة لاجل تحقيقها وفق ما هو مخطط لها (Kupfer, 2007: 265) كما ان سمة الصبر تعني للقائد الرشيق قدرته على التحكم بنفسه لمواصلة العمل وبذل اقصى مجهود والمثابر والاطلاع لتحقيق الأهداف المرسومة له، والتعامل مع التحديات المختلفة في العمل دون تدمير أو يأس في ظل ظروف العمل التي قد تكون سيئة (كاظم، 2020: 37).
4. الموضوعية (Objectivity): هي اتسام القائد الرشيق بالعقلانية في تعامله مع من هم حوله ، وإنها تنظم وبشكل مستمر سلوك القائد الإداري الرشيق حول المواقف التي يتعامل معها الفرد مع العاملين بالمنظمة (عبد الرحمن والامام، 2009: 151) وتتعلق الموضوعية بالعقلانية في تمكن القائد الرشيق من السيطرة على عقول العاملين من حوله والتأثير في سلوكياتهم نحو الأفضل (الفتلاوي، 2017: 24) والموضوعية أيضا هي امكانية ان يحافظ القائد الادارى الرشيق على منظور واقعي وان يظل في حالة عدم التحيز الشخصي الى الحد الادنى (كاظم، 2020: 81).
5. الهدوء (Calmness): ان ممارسة القيادة الرشيقة الهادئة بحسب (Kinsey, 2010: 2) يمكن القيام بها عن طريق استخدام مهارات التفكير في نقد الذات لتحليل المشاكل والقضايا من القائد والعامل في نفس الوقت، وأن سمة الهدوء تعتبر نوعية نادرة في الحياة الإنسانية بسبب تشعب الحياة وكثرة العمل والمشاكل التي تواجه المنظمات الادارية، ومن هنا يتبين أهمية وجود سمة الهدوء في القيادة الرشيقة في المنظمة الادارية وخاصة عند اتخاذ القرارات المصيرية فالهدوء يمكن القائد من التفكير بعمق وبطريقة افضل لحل المشاكل الصعبة واتخاذ القرارات الصحيحة (الفتلاوي، 2017: 24) ومن جانبه يرى (كاظم، 2020: 37) بأن الهدوء هو شعور القائد الادارى

الرشيق بالراحة والسكينة والتي تحكم سياساته القيادية وقراراته وسلوكه للتعامل مع التحديات التي تواجهه، حتى مع وجود المعوقات والضغوط في العمل.

6. الثقة (Trust): ثقة العاملين في قائدهم والعكس يؤدي الى نجاح المنظمة في تحقيق مبدأ الثقة كواحد من مبادي القيادة الرشيقة (Mineo, 2014:1) والثقة عبارة عن طريق متنوع الاتجاهات يمكن تعريفه بأنه حالة نفسية لدي القائد الرشيق والعاملين في ذات الوقت تشمل على نية قبول التعرض للمخاطر استنادا الى توقعات ايجابية حول نوايا الآخرين وسلوكهم وطريقة تعاملهم مع قائدهم (Asencio, 2016: 10) ان نجاح القيادة الرشيقة في مهامها الوظيفية يعتمد على قدرتها على خلق مستويات ثقة عالية بينها والعاملين في المنظمة الادارية (الفتلاوي، 2017: 24).

مفهوم الأداء الوظيفي:

يعتبر تقييم أداء العاملين من الموضوعات الإدارية المهمة وذات الأثر الكبير، فهي الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط، حيث تجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات العاملين لديهم بالمنظمة الادارية بشكل دائم، وتدفع العاملين للعمل بفعالية، وتظهر أهمية تقييم الاداء أيضا عند النظر إلى المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقويم الأداء، وأهمها تحسين أداء الموظف وتطويره، واعتماد هذا التقويم وسيلة لتحديد الترقيات والحوافز المادية والمعنوية، كما يعد تقييم الأداء أداة للكشف عن الاحتياجات التدريبية، ووسيلة للحكم على مدى سلامة سياسات الاختيار والتوظيف بالمنظمة الادارية، (أبو شيخة، 2010: 332)، وترتبط فاعلية أي منظمة بكفاءة الموارد البشرية العاملة وقدرتها على العمل ورغبتها فيه باعتباره العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة.

تعريف مفهوم الأداء الوظيفي:

يعرف الأداء بأنه "جهود العاملين من خلال ادراك مسئولياتهم ودورهم داخل المنظمة وتحقيق تلك الأدوار والمسئوليات من خلال وظائفهم بالمنظمة" (النور، 2016: 15)، كما عرف الأداء الوظيفي بأنه "مجموعة من السلوكيات للعاملين والاداريين والقادة بالمنظمة الادارية من خلال الاتصال والتفاعل مع بقية العاملين في المنظمة، والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عملهم، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص واداء الاعمال المؤكدة المههم بكفاءة عالية"، (محمود، 2016: 120). عرف (عتودي، 2017: 40) الأداء الوظيفي بأنه "درجة التزام العامل في المنظمة الادارية بواجبات وظيفته وقيامه بالمهام المطلوبة منه من خلال أدائه لمهام وظيفته وتحمله للأعباء والمسئوليات الوظيفية والالتزام بالقوانين المنظمة لاداء عمله داخل المنظمة التي يعمل فيها"، كما عرفه (السبيعي، 2016: 26) بأنه "درجة تحقيق وأداء المهام المؤكدة للفرد العامل من خلال وظيفته الإدارية بالمنظمة، ويعكس الكيفية التي يتحقق بها الفرد بها متطلبات الوظيفة"، كما عرف الأداء الوظيفي بأنه "المسئوليات العملية التي يقوم بها العاملين بالمنظمة والنتائج التي يحققونها جراء قيامهم بتلك الاعمال كلها تكون في سياق الأداء الوظيفي للعاملين" (محمد، 2017: 150).

عرفه (عبد النبي، 2017: 331) بأنه " تنفيذ الموظف للمسئوليات المؤكدة اليه من إدارة المنظمة في حدود وظيفته وصلاحياته الإدارية للوصول لنتائج ملموسة لصالح المنظمة" كما عرف الاداء بأنه "هو درجة تحقيق واكمال المسئوليات المكون لوظيفة العامل في المنظمة الادارية" (خرشي، 2019: 6)، اذن ومن خلال التعريفات السابقة ترى الباحثة ان مفهوم

الأداء يعبر عن أثر جهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور، والمهام، وبالتالي فمفهوم الأداء يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

أبعاد الأداء الوظيفي:

يعتبر أداء العاملين هو المقياس الحقيقي للمنظمة الإدارية، فكلما تحسن مستوى أداء العاملين كلما أدى ذلك لتحقيق أهداف المنشأة وبالتالي تحقيق خططها المسبقة، في السياق تهتم المنظمات الإدارية الحديثة بتنمية وتطوير قدرات العاملين لديها من خلال التحسين المستمر الذي تمارسه لحسين أداء العاملين، وذلك من خلال الاهتمام بتنفيذ وتحقيق أبعاد متصله بالأداء وتعتبر هي عناصر الأداء الوظيفي الأساسية وتتمثل هذه الأبعاد بحسب (بن سمشة، 2018: 59-71) فيما يلي:

1. التخطيط للموارد البشرية: التخطيط هو العمل الإداري والذي يخص العنصر البشري العامل بالمنظمة والمستند إلى أسس علمية ومعلومات موضوعية حول العاملين، من أجل بناء فريق عمل قادر على الوفاء بمتطلبات ومسؤوليات العاملين تجاه المنظمة.
2. ضغوط العمل: تعتبر ضغوط العمل المعوق الرئيسي لتحقيق الأهداف، ومن أجل تبني استراتيجية إدارية لمواجهة ضغوط العمل تعمل الإدارة في المنظمة الإدارية إلى ابتكار سبل وعوامل تساهم في التقليل من ضغوط العمل لدى العاملين لديها.
3. الرضا عن العمل: رضا العاملين عن المنظمة الإدارية والعمل ضمن فريق عملها يعتبر الدافع الأساسي لادائهم المميز وبالتالي يساهم ذلك في تحقيق أهداف وخطط المنظمة والقيادة الإدارية للمنظمة.
4. التحفيز: التحفيز هو الوسيلة الناجعة لدفع العاملين نحو تحقيق الأهداف، فالقيادة الرشيدة هي التي تهتم بتحفيز العاملين لديها معنويا وماديا، وبذلك تستطيع كسب ثقتهم وولائهم ودفعهم نحو بذل أقصى جهدهم لتحقيق الأهداف.
5. الرقابة على الموارد البشرية: وظيفه الرقابة من أهدافها الإشارة إلى مواطن الخلل والأخطاء بالمنظمة الإدارية ومحاولة إيجاد المعالجات لها، بقصد اتخاذ ما يلزم بشأن معالجتها ومنع تكرار حدوثها.
6. الفعالية: لابد للمنظمة الإدارية من وجود فعالية مالياً وبشرية وإدارية وفعالية تنظيمية وكلها عناصر تساهم مع إدارة المنظمة وقيادتها في تحسين صورتها وتحقيق أهدافها.
7. الدافعية: هي المكون الداخلي لدى الافراد العاملين والذي يدفعهم نحو العمل وتحقيق الاهداف وهي التي تستثير الفرد لكي يؤدي العمل، أي قوة الحماس والرغبة للقيام بمهام العمل الموكلة اليه، وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد، وفي درجة مثابرته واستمراره في الأداء، وفي مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات ومهارات في العمل.
8. التكوين: نشاط تقوم به الإدارة يهدف إلى تزويد العاملين بالمنظمة بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أدائهم في العمل وبالتالي المساهمة في تحسين مستواهم المهني وتحقيق أهداف المنظمة على المدى البعيد.

مراجعة الأدبيات السابقة:

في هذا الجزء يتم استعراض بعض الدراسات السابقة التي ترى الباحثة ان لها علاقة بصورة او بأخرى بالدراسة الحالية في محاولة لإيجاد بعض المقارنات والمقاربات بينها والدراسة الحالية ومن أهمها دراسة (التويجري وآخرون، 2023) والتي هدفت إلى معرفة درجة تطبيق قيادات المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة عنيزة في امارة القصيم للقيادة الرشيدة من وجهة نظر المعلمات، وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن تطبيق القيادة الرشيدة في المدارس الابتدائية كان بدرجة عالية كما كان هنالك فروق بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة لصالح أصحاب الخبرة اقل من (5) سنوات من بين بقية الفئات في العينة المختارة. فيما هدفت دراسة كل من (لطيفة ومريم، 2022) الى توضيح مدى مساهمة القيادة الرشيدة في تحسين أداء الأستاذ الجامعي والتعرف على مدى توافر أبعاد القيادة الرشيدة (الهدوء- الصبر- التواضع- الحكمة - الموضوعية) في سلوك وأداء أعضاء التدريس بجامعة أحمد دراية بأردار، وقد أظهرت الدراسة انه تمتلك الجامعة محل الدراسة قيادة رشيدة تتميز ببعض الميزات مثل (الهدوء- الصبر- التواضع- الحكمة - الموضوعية) كم أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الرشيدة والاداء الإبداعي، كذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق أبعاد القيادة الرشيدة (الهدوء- الصبر- التواضع- الحكمة - الموضوعية) على الأداء الإبداعي للأستاذ الجامعي بجامعة أحمد دراية بأردار.

فيما دراسة (طيبة وآخرون، 2022)، وقد هدفت بشكل أساسي إلى تحديد أثر القيادة الرشيدة بأبعادها (الذكاء الانفعالي-المهارات الإبداعية – الحفز الالهامي) في تحقيق التنمية البيئية المستدامة، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الرشيدة حققت مستويات مرتفعة، وحققت التنمية البيئية المستدامة مستويات مرتفعة، كما أظهرت نتائج اختبار الفرضية انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرشيدة بأبعادها (الذكاء الانفعالي-المهارات الإبداعية – الحفز الالهامي) على تحقيق التنمية البيئية المستدامة. وهدفت دراسة كل من (محمد وزعيتر، 2022) إلى بيان دور القيادة الرشيدة في تعزيز أداء عمليات الرقابة والتدقيق الإداري للحسابات الختامية في الوزارات الحكومية في دولة العراق، وقد اشارت النتائج بعد تحليل البيانات الى أن القادة في ديوان الرقابة المالية بالعراق يتمتعون بمستويات عالية من الصبر والذي من شأنه المساعدة في تحقيق الاستدامة في القيادة الرشيدة والمحافظة عليها والتي بدورها تسهم في تحقيق الدور الاستراتيجي وبالتالي تحقيق الاهداف الخاصة بالقيادة الرشيدة، كذلك ابانت الدراسة في نتائجها أن للقيادة الرشيدة تأثيرا ايجابيا واضحاً في رفع أداء الرقابة والتدقيق الإداري للحسابات الختامية بالوزارات الحكومية في العراق.

أما (عبد الله وآخرون، 2021)، فقد هدفوا في دراستهم الى بيان وتوضيح دور سلوكيات القيادة الرشيدة بأبعادها (الصبر- الموضوعية-التواضع- الحكمة- الثقة- الهدوء) في تعزيز روحانية مكان العمل والمتمثلة بـ (الاندماج الوظيفي-العمل الهادف-الاحساس بالانتماء- محاذاة القيم)، في جامعة نولج. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وأثر بين المتغيرات (الصبر- الموضوعية-التواضع- الحكمة- الثقة- الهدوء) وابعادها (الاندماج الوظيفي-العمل الهادف-الاحساس بالانتماء- محاذاة القيم).

فيما هدف (شباب، 2020) للتعرف على دور القيادة الرشيدة في تحفيز العاملين في المؤسسات الصحية دراسة حالة – اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، وبينت نتائج الدراسة انه تتوفر أبعاد القيادة الرشيدة (الثقة- الموضوعية- الصبر- الهدوء-التواضع- الحكمة) بصورة مرتفعة لدى القيادة في اتحاد لجان العمل الصحي، كما تبين أن القيادة تقوم في اتحاد لجان العمل الصحي بممارسة نظم تحفيز بدرجة مرتفعة، كما أن جميع استجابات المبحوثين تتقارب حول ممارسات

القيادة في اتحاد لجان العمل الصحي ذات العلاقة بأبعاد القيادة الرشيقة. كما هدف (Trenkner,2016) من خلال دراسته الى تقديم دور القيادة الرشيقة كأهميتها للتنفيذ الناجح لمفاهيم الترشيح وتحليل وتقييم تنفيذ القيادة الرشيقة في ممارسة المنظمات، وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة إن القيادة الرشيقة لها أهمية حاسمة للتنفيذ الناجح والاداء الدائم لنظام الانتاج الرشيق وعمليات التحسين المستمر في الأداء الوظيفي في المنظمة مكان الدراسة.

مشكلة الدراسة:

بات اتباع اسلوب القيادة الرشيقة مهما في بلدية محافظة خميس مشيط والتي تعد احدى اهم الأساليب والنظم المعتمدة في مواجهة المشكلات والتحديات التي تواجه العمل الإداري بالبلدية، حيث انه من المؤمل ان تساعد القيادة الرشيقة البلدية في كيفية مواكبة المشكلات والتحديات التي تواجهها وطريقة التكيف معها، لذا فان على الإدارة في البلدية إيجاد طرق حديثة إبداعية غير تقليدية عن طريق إيجاد أشخاص مبدعين يمارسون الرقابة وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على ابتكار طرق جديدة وحلول إدارية سريعة وبالتالي فإن القيادة الرشيقة هي الخيار الأمثل لذلك، حيث تشتمل على مجموعة من الأفكار والأساليب والمبادئ الإرشادية والفلسفية التي تستطيع من خلالها إدارة البلدية اتباعها كمنهج من مناهج التحسين المستمر للأداء المهني للعاملين، وفي هذه الدراسة تحاول الباحثة ومن واقع عملها بالبلدية استكشاف دور بعض ابعاد القيادة الرشيقة والمتتمثلة في (المهارات الإبداعية والحفز الالهامي والذكاء الانفعالي والثقة والموضوعية) في تحسين الأداء المهني للعاملين ببلدية خميس مشيط من خلال التساؤل الرئيسي للدراسة:

ما هو دور القيادة الرشيقة في تحسين الأداء المهني للعاملين في بلدية محافظة خميس مشيط بالسعودية؟

أسئلة الدراسة:

تحاول الدراسة الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مدى تأثير القيادة الرشيقة من خلال بعد (المهارات الإبداعية) في تحسين الأداء المهني للعاملين في بلدية محافظة خميس مشيط بالسعودية؟.
2. ما مدى تأثير القيادة الرشيقة من خلال بعد (الحفز الإلهامي) في تحسين الأداء المهني للعاملين في بلدية محافظة خميس مشيط بالسعودية؟.
3. ما مدى تأثير القيادة الرشيقة من خلال بعد (الذكاء الانفعالي) في تحسين الأداء المهني للعاملين في بلدية محافظة خميس مشيط بالسعودية؟.
4. ما مدى تأثير القيادة الرشيقة من خلال بعد (الثقة) في تحسين الأداء المهني للعاملين في بلدية محافظة خميس مشيط بالسعودية؟.
5. ما مدى تأثير القيادة الرشيقة من خلال بعد (الموضوعية) في تحسين الأداء المهني للعاملين في بلدية محافظة خميس مشيط بالسعودية؟.

فرضيات الدراسة:

الدراسة بشكل رئيسي تفترض انه: توجد علاقة إحصائية ذات دلالة عند مستوى معنوية (0.05) بين دور القيادة الرشيقة في تحسين الأداء المهني للعاملين في بلدية محافظة خميس مشيط بالسعودية. بالتالي تحاول الدراسة اختبار الفروض الفرعية التالية:

1. توجد علاقة إحصائية ذات دلالة عند مستوى معنوية (0.05) بين تأثير القيادة الرشيقة من خلال بعد (المهارات الإبداعية) وتحسين الأداء المهني للعاملين في بلدية محافظة خميس مشيط بالسعودية.
2. توجد علاقة إحصائية ذات دلالة عند مستوى معنوية (0.05) بين تأثير القيادة الرشيقة من خلال بعد (الحفز الإلهامي) وتحسين الأداء المهني للعاملين في بلدية محافظة خميس مشيط بالسعودية.
3. توجد علاقة إحصائية ذات دلالة عند مستوى معنوية (0.05) بين تأثير القيادة الرشيقة من خلال بعد (الذكاء الانفعالي) وتحسين الأداء المهني للعاملين في بلدية محافظة خميس مشيط بالسعودية.
4. توجد علاقة إحصائية ذات دلالة عند مستوى معنوية (0.05) بين تأثير القيادة الرشيقة من خلال بعد (الثقة) وتحسين الأداء المهني للعاملين في بلدية محافظة خميس مشيط بالسعودية.
5. توجد علاقة إحصائية ذات دلالة عند مستوى معنوية (0.05) بين تأثير القيادة الرشيقة من خلال بعد (الموضوعية) وتحسين الأداء المهني للعاملين في بلدية محافظة خميس مشيط بالسعودية.

تحليل أداة الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في البحث الحالي، حيث أن استخدام هذا المنهج سوف يساعد في الوصول إلى الأهداف المخطط لها والخروج بمقترحات سوف تسهم في إيجاد حلول لمشكلة الدراسة الحالية، وقد أثبت هذا المنهج فعاليته في الوصول إلى نتائج جيدة في العديد من المجالات البحثية والدراسية خاصة في المجالات الإدارية، حيث قامت الباحثة بتجميع بيانات عن دور القيادة الرشيقة في تحسين الأداء المهني للعاملين من خلال دراسة تطبيقية على بلدية محافظة خميس مشيط بالسعودية. وتم وضع أسئلة محددة وصياغتها في شكل استبيان تم توزيعه على أفراد العينة، في السياق تكون مجتمع الدراسة من مجموعة العاملين ببلدية محافظة خميس مشيط (عسير) بالمملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم (581)، وتم أخذ عينة عشوائية مقدارها (232) فرد وذلك باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون التالية:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\frac{N-1}{d^2} + z^2 \right] + p(1-p)}$$

حيث إن:

N: حجم المجتمع.

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) وتساوي (1.96)

d: نسبة الخطأ وتساوي (0.05)

P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (0.50)

وبالتطبيق في المعادلة أعلاه بكتابة حجم المجتمع كان حجم العينة.

$$n = \frac{581 * 0.5 * 0.5}{581 - 1 * \left(\frac{0.05^2}{1.96^2} \right) + .50(.50)} = 232$$

تم توزيع الاستبيان إلكترونياً وقد تكون من الآتي:

البيانات الديموغرافية (الشخصية): واشتملت على: النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوصف الوظيفي بالبلدية.

الأسئلة الخاصة بمحاور الدراسة: يحتوي على (25) عبارة موزعة على خمس محاور كالآتي:

(المهارات الإبداعية يتكون من 5 عبارات-الحفز الالهامي يتكون من 5 عبارات-الذكاء الانفعالي يتكون من 5 عبارات-الثقة ويتكون من 5 عبارات-الموضوعية ويتكون من 5 عبارات).

وتم تدريج الاستجابات للعبارات باستخدام مقياس ليكرت للتدريج الخماسي على النحو الآتي: (أوافق بشدة – أوافق - محايد – لا أوافق – لا أوافق إطلاقاً) تأخذ الدرجات (1-2-3-4-5).

صدق وثبات أداة الدراسة:

أولاً/صدق الاتساق الداخلي للاستبانة (Internal Consistency):

تم حساب الاتساق الداخلي لأداة البحث من خلال حساب معامل الارتباط لبيرسون بين كل عبارة ودرجة المحور الذي تتبع له، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (1): الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
1	.851**	14	.902**
2	.835**	15	.884**
3	.829**	16	.829**
4	.868**	17	.887**
5	.824**	18	.877**
6	.842**	19	.877**
7	.852**	20	.871**
8	.884**	21	.878**
9	.837**	22	.846**
10	.896**	23	.885**
11	.866**	24	.852**
12	.814**	25	.863**
13	.848**		

(**) دالة عند مستوى دلالة إحصائي (0.01)

الجدول (1) يبين معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية لأداة الدراسة، وتظهر معاملات الارتباط لبيرسون والدلالة الإحصائية، فنجد أن جميع معاملات الارتباط جاءت موجبة مرتفعة وتتراوح

قيمها بين (0.814** - 0.902**) ودالة عند مستوى دلالة إحصائية (0.01)، مما يشير إلى أن الاستبيان يمتاز بصدق الاتساق الداخلي وأن عباراته ترتبط بالأداة بصورة كبيرة وبالتالي فإن العبارات في كل محور تقيس ما صُممت من أجله.

ثانياً/ ثبات الاستبانة (Reliability):

للتحقق من ثبات أداة البحث تم استخدام معاملات ألفا كرونباخ، وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (2): معاملات الثبات للاستبانة

المحاور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
المهارات الإبداعية	5	0.970
الحفز الالهامي	5	0.948
الذكاء الانفعالي	5	0.925
الثقة	5	0.940
الموضوعية	5	0.955
الأداة ككل	25	0.986

الجدول (2) يوضح معاملات الفاكرونباخ لمحاور أداة الدراسة والأداة ككل فنجد أن القيم تراوحت ما بين (0.925-0.970) للمحاور والأداة ككل بلغت (0.955) وهي قيم مرتفعة جداً ما يعني أن الأداة تتمتع بثبات عالي، ويمكن الاعتماد عليها في عمليتي جمع البيانات والتنبؤ بالنتائج وتعميمها.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة عن التساؤلات وثبات الفروض تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية كما يلي:

1. تحليل الانحدار الخطي المتعدد لإثبات الفروض.
2. معاملات الارتباط للعلاقة بين المتغيرات.
3. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن تساؤلات الدراسة.
4. معامل الفاكرونباخ لإيجاد معامل الثبات.
5. النسب والتكرارات لحساب المتغيرات الشخصية.

جدول (3): توزيع المتغيرات الديمغرافية

الاجمالي	الذكور	الاناث	المتغيرات	المتغيرات
79(34.1%)	73	6	ثانوي	المؤهل العلمي

27(11.6%)	25	2	دبلوم	
113(48.7%)	96	17	بكالوريوس	
11(4.7%)	10	1	ماجستير	
2(0.9%)	2	0	دكتوراه	
17(7.3%)	11	6	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
66(28.4%)	50	16	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
55(23.7%)	51	4	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	
94(40.5%)	94	0	أكثر من 15 سنة	
135(58.2%)	116	19	موظف إداري	الوصف الوظيفي
97(41.8%)	90	7	فني ومهني	
232(100%)	206	26	الكلي	

الجدول (3) يوضح أن أغلب المبحوثين من عينة الذكور بعدد (206)، بينما بلغ عدد الإناث (26)، حيث نجد أن المؤهل العلمي الغالب كان بكالوريوس بعدد (113) مفردة بنسبة (48.7%)، وغالبيتهم بعدد سنوات خبرة تراوحت ما بين (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) بعدد (66) مفردة بنسبة (28.4%)، وغالبيتهم بسنوات خبرة بلغت (أكثر من 15 سنة) بنسبة (40.5%)، والوصف الوظيفي لغالبيتهم موظف إداري بنسبة (58.2%).

سؤال الدراسة الرئيسي يتمثل في السؤال: ما هو دور القيادة الرشيدة في تحسين الأداء المهني للعاملين في بلدية محافظة خميس مشيط بالسعودية؟ وبالتالي تحاول الدراسة الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مدى تأثير القيادة الرشيدة من خلال بعد (المهارات الإبداعية) في تحسين الأداء المهني للعاملين في بلدية محافظة خميس مشيط بالسعودية؟.

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد المهارات الإبداعية

الترتيب	الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة
2	أوافق	1.13	4.07	يقوم رئيسك بتحفيزك على العمل الإبداعي مما يساهم في تحسين الأداء المهني لديك.

1	أوافق	1.08	4.07	يعطي رئيسك حلول أو نصائح مفيدة للصعوبات التي تواجهك مما يساهم في تحسين الأداء المهني لديك.
4	أوافق	1.07	4.01	يوكل رئيسك المهام لك وفقاً للاحتياجات العمل مما يساهم في تحسين الأداء المهني لديك.
5	أوافق	1.10	3.97	يشجعك رئيسك على طرح أفكار جديدة للعمل مما يساهم في تحسين الأداء المهني لديك.
3	أوافق	1.05	4.06	يملكك رئيسك القدرة على إيجاد الحلول السريعة في التعامل مع الصعوبات العملية مما يساهم في تحسين الأداء المهني لديك.
	أوافق	1.09	4.04	المحور ككل

الجدول (4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول المهارات الإبداعية تحسين الأداء المهني للعاملين في بلدية محافظة خميس مشيط (عسير) المملكة العربية السعودية، فنجد أن المتوسط العام بلغ (4.04) يقع بداخل الفئة الرابعة لمعيار ليكرت الخماسي والتي تعني أن أفراد العينة موافقين على مدى توفر المهارات الإبداعية لتحسين الأداء المهني للعاملين ببلدية محافظة خميس مشيط (عسير).

بناءً على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تم ترتيب العبارات تنازلياً ابتداءً من العبارة ذات المتوسط الأكبر وانتهاءً بالعبارة ذات المتوسط الأصغر فنجد أن العبارة (يعطي رئيسك حلول أو نصائح مفيدة للصعوبات التي تواجهك مما يساهم في تحسين الأداء المهني لديك) في بداية الترتيب بمتوسط بلغ (4.07) ودرجة موافقة كبيرة، ومن ثم العبارة (يقوم رئيسك بتحفيزك على العمل الإبداعي مما يساهم في تحسين الأداء المهني لديك) بمتوسط بلغ (4.07) ودرجة موافقة كبيرة، وفي المرتبة الثالثة حلت العبارة (يملكك رئيسك القدرة على إيجاد الحلول السريعة في التعامل مع الصعوبات العملية مما يساهم في تحسين الأداء المهني لديك) بمتوسط بلغ (4.06) ودرجة موافقة كبيرة، ومن ثم العبارة (يوكل رئيسك المهام لك وفقاً للاحتياجات العمل مما يساهم في تحسين الأداء المهني لديك) بمتوسط بلغ (4.01) ودرجة موافقة كبيرة، وفي المرتبة الخامسة حلت العبارة (يشجعك رئيسك على طرح أفكار جديدة للعمل مما يساهم في تحسين الأداء المهني لديك) بمتوسط بلغ (3.97) ودرجة موافقة كبيرة.

من هذه النتيجة يتضح أن تأثير القيادة الرشيدة من خلال بعد (المهارات الإبداعية) في تحسين الأداء المهني للعاملين في بلدية محافظة خميس مشيط بالسعودية كبيراً.

2. ما مدى تأثير القيادة الرشيدة من خلال بعد (الحفز الإلهامي) في تحسين الأداء المهني للعاملين في بلدية محافظة خميس مشيط بالسعودية؟.

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد الحفز الإلهامي

الترتيب	الاجابة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة
4	اوافق	1.23	3.87	يهتم الرئيس بتحفيز الموظفين ماديا ومعنويا لتحقيق أهداف المنظمة وهذا بدوره يساهم في تحسين الأداء المهني لديهم.
5	اوافق	1.13	3.85	يملك العاملون رؤية واضحة للعمل ويعملون لتقديم المزيد من الجهد أثناء العمل مما يساهم في تحسين الأداء المهني لديهم.
2	اوافق	1.15	3.94	يعمل رئيسك بروح فريق العمل الواحد مما يساهم في تحسين الأداء المهني لديهم.
3	اوافق	1.13	3.91	يشجع الرئيس روح العمل داخل الفريق مما يساهم في تحسين الأداء المهني للعاملين.
1	اوافق	1.14	4.06	يبث الرئيس روح الحماس في جميع الموظفين مما يساهم في تحسين الأداء المهني لديهم.
	اوافق	1.16	3.93	المحور ككل

الجدول (5) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول الحفز الإلهامي تحسين الأداء المهني للعاملين في بلدية محافظة خميس مشيط (عسير) المملكة العربية السعودية، فنجد أن المتوسط العام بلغ (3.93) يقع بداخل الفئة الرابعة لمعيار ليكرت الخماسي والتي تعني أن أفراد العينة موافقين على مدى توفر الحفز الإلهامي لتحسين الأداء المهني للعاملين ببلدية محافظة خميس مشيط (عسير).

بناءً على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تم ترتيب العبارات تنازلياً ابتداءً من العبارة ذات المتوسط الأكبر وانتهاءً بالعبارة ذات المتوسط الأصغر فنجد أن العبارة (يبث الرئيس روح الحماس في جميع الموظفين مما يساهم في تحسين الأداء المهني لديهم) في بداية الترتيب بمتوسط بلغ (4.06) ودرجة موافقة كبيرة، ومن ثم العبارة (يعمل رئيسك بروح فريق العمل الواحد مما يساهم في تحسين الأداء المهني لديهم) بمتوسط بلغ (3.94) ودرجة موافقة كبيرة، وفي المرتبة الثالثة (يشجع الرئيس روح العمل داخل الفريق مما يساهم في تحسين الأداء المهني للعاملين) بمتوسط بلغ (3.91) ودرجة موافقة كبيرة، وفي المرتبة الرابعة حلت العبارة (يهتم الرئيس بتحفيز الموظفين ماديا ومعنويا لتحقيق أهداف المنظمة وهذا بدوره يساهم في تحسين الأداء المهني لديهم) بمتوسط بلغ (3.87) ودرجة موافقة كبيرة، وأخيراً العبارة (يملك العاملون رؤية واضحة للعمل ويعملون لتقديم المزيد من الجهد أثناء العمل مما يساهم في تحسين الأداء المهني لديهم) بمتوسط بلغ (3.85) ودرجة موافقة كبيرة.

من هذه النتيجة يعني أن درجة تأثير القيادة الرشيقة من خلال بعد (الحفز الإلهامي) في تحسين الأداء المهني للعاملين في بلدية خميس مشيط بالسعودية كانت كبيرة.

3. ما مدى تأثير القيادة الرشيقة من خلال بعد (الذكاء الانفعالي) في تحسين الأداء المهني للعاملين في بلدية خميس مشيط بالسعودية؟.

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد الذكاء الانفعالي.

الترتيب	الاجابة	الانحراف المعيارى	المتوسط	العبارة
1	أوافق	1.11	4.06	يحث الرئيس العاملين الالتزام بمبدأ العمل الجماعي والتضامن مما يساهم في تحسين الأداء المهني لديهم.
4	أوافق	1.16	3.79	يتحمل الرئيس مسؤولية الأخطاء التي يقوم بها بعض العاملين مما يساهم في تحسين الأداء المهني لديهم.
5	أوافق	1.20	3.72	يتحمل الرئيس نتائج العمل حتى إذا كانت من أخطاء الآخرين مما يساهم في تحسين الأداء المهني لديهم.
2	أوافق	1.10	3.93	يسعى الرئيس الى تنمية شبكة العلاقات الاجتماعية بين الموظفين والحفاظ عليها مما يساهم في تحسين الأداء المهني لديهم.
3	أوافق	1.16	3.93	يهتم الرئيس بمشاكل الموظفين ويحاول فهمها وإيجاد الحلول لها مما يساهم في تحسين الأداء المهني لديهم.
	أوافق	1.15	3.89	المحور ككل

الجدول (6) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول الذكاء الانفعالي في تحسين الأداء المهني للعاملين في بلدية محافظة خميس مشيط (عسير) المملكة العربية السعودية، فنجد أن المتوسط العام بلغ (3.89) يقع بداخل الفئة الرابعة لمعيار ليكرت الخماسي والتي تعني أن أفراد العينة موافقين على مدى توفر الذكاء الانفعالي لتحسين الأداء المهني للعاملين ببلدية محافظة خميس مشيط (عسير).

بناء على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تم ترتيب العبارات تنازلياً ابتداءً من العبارة ذات المتوسط الأكبر وانتهاءً بالعبارة ذات المتوسط الأصغر فنجد أن العبارة (يحث الرئيس العاملين الالتزام بمبدأ العمل الجماعي والتضامن مما يساهم في تحسين الأداء المهني لديهم) في بداية الترتيب بمتوسط بلغ (4.06)

درجة موافق كبيرة، ومن ثم العبارة (يسعى الرئيس الى تنمية شبكة العلاقات الاجتماعية بين الموظفين والحفاظ عليها مما يساهم في تحسين الأداء المهني لديهم) بمتوسط بلغ (3.93) ودرجة موافقة كبيرة، وفي المرتبة الثالثة حلت العبارة (يهتم

الرئيس بمشاكل الموظفين ويحاول فهمها وإيجاد الحلول لها مما يساهم في تحسين الأداء المهني لديهم). بمتوسط بلغ (3.93) ودرجة موافقة كبيرة، تليها العبارة (يتحمل الرئيس مسؤولية الأخطاء التي يقوم بها بعض العاملين مما يساهم في تحسين الأداء المهني لديهم) بمتوسط بلغ (3.79) ودرجة موافقة كبيرة، وأخيراً العبارة (يتحمل الرئيس نتائج العمل حتى إذا كانت من أخطاء الآخرين مما يساهم في تحسين الأداء المهني لديهم) بمتوسط بلغ (3.72) ودرجة موافقة كبيرة.

من هذه النتيجة نجد أن درجة تأثير القيادة الرشيدة من خلال بعد (الذكاء الانفعالي) في تحسين الأداء المهني للعاملين في بلدية محافظة خميس مشيط بالسعودية كانت كبيرة.

4. ما مدى تأثير القيادة الرشيدة من خلال بعد (الثقة) في تحسين الأداء المهني للعاملين في بلدية محافظة خميس مشيط بالسعودية؟.

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد الثقة

الترتيب	الاجابة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة
1	أوافق	1.06	3.98	تقوم القيادة بتفويض بعض العاملين لإنجاز الأعمال المهمة مما يساهم في تحسين أدائهم المهني.
4	أوافق	1.14	3.85	توفر الادارة مناخ يسوده الثقة المتبادلة بينها وبين العاملين مما يساهم في تحسين الأداء المهني لديهم.
5	أوافق	1.18	3.78	تأخذ الإدارة برأي العاملين فيما يخص تنفيذ الخطط المستقبلية مما يساهم في تحسين أدائهم المهني.
3	أوافق	1.16	3.87	تخلق القيادة الإدارية مناخ من الثقة المتبادلة بينها والعاملين مما يساهم في تحسين أدائهم المهني.
2	أوافق	1.11	3.87	يتم تكليف بعض العاملين بمهام أكثر خصوصية مما يساهم في تحسين أدائهم المهني.
	أوافق	1.13	3.87	المحور ككل

الجدول (7) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول الثقة في تحسين الأداء المهني للعاملين في بلدية محافظة خميس مشيط (عسير) المملكة العربية السعودية، فنجد أن المتوسط العام بلغ (3.87) يقع بداخل الفئة الرابعة لمعيار ليكرت الخماسي والتي تعني أن أفراد العينة موافقين على مدى توفر الثقة لتحسين الأداء المهني للعاملين ببلدية محافظة خميس مشيط (عسير).

بناء على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تم ترتيب العبارات تنازلياً ابتداءً من العبارة ذات المتوسط الأكبر وانتهاءً بالعبارة ذات المتوسط الأصغر فنجد أن العبارة (تقوم القيادة بتفويض بعض العاملين لإنجاز الأعمال المهمة مما يساهم في تحسين أدائهم المهني) في بداية الترتيب بمتوسط بلغ (3.98) ودرجة موافقة كبيرة، ومن ثم العبارة (يتم تكليف بعض العاملين بمهام أكثر خصوصية مما يساهم في تحسين أدائهم المهني) بمتوسط بلغ (3.87) ودرجة موافقة كبيرة، ومن ثم العبارة (تخلق القيادة الإدارية مناخ من الثقة المتبادلة بينها والعاملين مما يساهم في تحسين أدائهم المهني) بمتوسط بلغ (3.87) ودرجة موافقة كبيرة، ومن ثم العبارة (توفر الإدارة مناخ يسوده الثقة المتبادلة بينها وبين العاملين مما يساهم في تحسين الأداء المهني لديهم) بمتوسط بلغ (3.85) ودرجة موافقة كبيرة، وأخيراً العبارة (تأخذ الإدارة برأي العاملين فيما يخص تنفيذ الخطط المستقبلية مما يساهم في تحسين أدائهم المهني) بمتوسط بلغ (3.78) ودرجة موافقة كبيرة.

من هذه النتيجة درجة تأثير القيادة الرشيقة من خلال بعد (الثقة) في تحسين الأداء المهني للعاملين في بلدية محافظة خميس مشيط بالسعودية كانت كبيرة.

5. ما مدى تأثير القيادة الرشيقة من خلال بعد (الموضوعية) في تحسين الأداء المهني للعاملين في بلدية محافظة خميس مشيط بالسعودية؟.

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد الموضوعية

الترتيب	الاجابة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة
2	أوافق	1.13	3.90	تمتلك القيادة الإدارية المقدرة على تقييم نقاط القوة والضعف في أداء العاملين بشكل واقعي مما يساهم في تحسين الأداء المهني لديهم.
4	أوافق	1.10	3.85	تتجنب القيادة الإدارية الأحكام السريعة على أداء العاملين للأعمال المؤكده لهم مما يساهم في تحسين أدائهم.
5	أوافق	1.14	3.77	تقوم القيادة الإدارية بتحفيز العاملين عن طريق إعطائهم التغذية الراجعة عن أعمالهم مما يساهم في تحسين أدائهم المهني.
1	أوافق	1.10	3.93	تطلب القيادة الادارية من العاملين تحقيق أهداف ضمن طاقاتهم العملية مما يساهم في تحسين أدائهم المهني.
3	أوافق	1.16	3.90	تتعامل القيادة الإدارية بعقلانية من المشاكل التي تحدث للعاملين اثناء العمل مما يساهم في تحسين أدائهم المهني.
	أوافق	1.12	3.87	المحور ككل

الجدول (8) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول الموضوعية في تحسين الأداء المهني للعاملين في بلدية محافظة خميس مشيط (عسير) المملكة العربية السعودية، فنجد أن المتوسط العام بلغ (3.87) يقع بداخل الفئة الرابعة لمعيار ليكرت الخماسي والتي تعني أن أفراد العينة موافقين على مدى توفر الموضوعية لتحسين الأداء المهني للعاملين ببلدية محافظة خميس مشيط (عسير).

بناء على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تم ترتيب العبارات تنازلياً ابتداءً من العبارة ذات المتوسط الأكبر وانتهاءً بالعبارة ذات المتوسط الأصغر فنجد أن العبارة (تطلب القيادة الادارية من العاملين تحقيق أهداف ضمن طاقاتهم العملية مما يساهم في تحسين أدائهم المهني) في بداية الترتيب بمتوسط بلغ (3.93) ودرجة موافقة كبيرة، ومن ثم العبارة (تمتلك القيادة الإدارية المقدرة على تقييم نقاط القوة والضعف في أداء العاملين بشكل واقعي مما يساهم في تحسين الأداء المهني لديهم) بمتوسط بلغ (3.90) ودرجة موافقة كبيرة، وفي المرتبة الثالثة (تتعامل القيادة الإدارية بعقلانية من المشاكل التي تحدث للعاملين اثناء العمل مما يساهم في تحسين أدائهم المهني) بمتوسط بلغ (3.90) ودرجة موافقة، ومن ثم العبارة (تتجنب القيادة الإدارية الأحكام السريعة على أداء العاملين للأعمال المؤكدة لهم مما يساهم في تحسين أدائهم) بمتوسط بلغ (3.85) ودرجة موافقة كبيرة، وفي المرتبة الخامسة حلت العبارة (تقوم القيادة الإدارية بتحفيز العاملين عن طريق إعطائهم التغذية الراجعة عن أعمالهم مما يساهم في تحسين أدائهم المهني) بمتوسط بلغ (3.77) ودرجة موافقة كبيرة. من هذه النتيجة نجد أن تأثير القيادة الرشيدة من خلال بعد (الموضوعية) في تحسين الأداء المهني للعاملين في بلدية محافظة خميس مشيط بالسعودية كان كبيراً.

فروض الدراسة:

الفرض الرئيسي للدراسة ينص على: توجد علاقة إحصائية ذات دلالة عند مستوى معنوية (0.05) بين دور القيادة الرشيدة في تحسين الأداء المهني للعاملين في بلدية محافظة خميس مشيط بالسعودية. بالتالي تحاول الدراسة اختبار الفروض الفرعية التالية:

1. توجد علاقة إحصائية ذات دلالة عند مستوى معنوية (0.05) بين تأثير القيادة الرشيدة من خلال بعد (المهارات الإبداعية) وتحسين الأداء المهني للعاملين في بلدية محافظة خميس مشيط بالسعودية.
2. توجد علاقة إحصائية ذات دلالة عند مستوى معنوية (0.05) بين تأثير القيادة الرشيدة من خلال بعد (الحفز الإلهامي) وتحسين الأداء المهني للعاملين في بلدية محافظة خميس مشيط بالسعودية.
3. توجد علاقة إحصائية ذات دلالة عند مستوى معنوية (0.05) بين تأثير القيادة الرشيدة من خلال بعد (الذكاء الانفعالي) وتحسين الأداء المهني للعاملين في بلدية محافظة خميس مشيط بالسعودية.
4. توجد علاقة إحصائية ذات دلالة عند مستوى معنوية (0.05) بين تأثير القيادة الرشيدة من خلال بعد (الثقة) وتحسين الأداء المهني للعاملين في بلدية محافظة خميس مشيط بالسعودية.
5. توجد علاقة إحصائية ذات دلالة عند مستوى معنوية (0.05) بين تأثير القيادة الرشيدة من خلال بعد (الموضوعية) وتحسين الأداء المهني للعاملين في بلدية محافظة خميس مشيط بالسعودية.

للإجابة على هذه الفروض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد كما يلي:

جدول (9): تحليل الانحدار الخطي المتعدد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

النموذج	β	قيمة (t)	مستوى الدلالة	R	R^2	F	مستوى الدلالة
الحد الثابت	1.283	4.477	.000	0.975	0.951	878.68	.000
المهارات الابداعية	.049	4.492	.000				
الحفز الإلهامي	.046	4.699	.000				
الذكاء الانفعالي	.745	34.503	.000				
الثقة	.041	3.871	.000				
الموضوعية	.054	5.244	.000				

المتغير التابع: القيادة الرشيدة.

الجدول (9) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع حيث نجد أن قيمة (F) قيمة كبيرة ودالة احصائياً ما يعني أن العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع علاقة دالة احصائياً، ويمكن الاعتماد على النموذج الناتج من هذه العلاقة في عملية التنبؤ، وأن قيمة معامل الارتباط قيمة كبيرة جداً، وأن معامل التحديد بلغ (0.878) وهو قيمة مرتفعة والتي تعني أن نسبة تأثير المتغيرات المستقلة في أحداث أثر على المتغير التابع بلغت 88%.

من خلال قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل (المهارات الابداعية) والذي بلغ (0.049) يعني أن العلاقة إيجابية، بمستوى دلالة احصائي بلغ (0.000) أقل من (0.05) ما يعني أن العلاقة دالة احصائياً، ما يعني قبول الفرض (توجد علاقة إحصائية ذات دلالة عند مستوى معنوية (0.05) بين تأثير القيادة الرشيدة من خلال بعد (المهارات الإبداعية) وتحسين الأداء المهني للعاملين في بلدية خميس مشيط بالسعودية).

من خلال قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل (الحفز الإلهامي) والذي بلغ (0.046) يعني أن العلاقة إيجابية، بمستوى دلالة احصائي بلغ (0.000) أقل من (0.05) ما يعني أن العلاقة دالة احصائياً، ما يعني قبول الفرض (توجد علاقة إحصائية ذات دلالة عند مستوى معنوية (0.05) بين تأثير القيادة الرشيدة من خلال بعد (الحفز الإلهامي) وتحسين الأداء المهني للعاملين في بلدية محافظة خميس مشيط بالسعودية).

من خلال قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل (الذكاء الانفعالي) والذي بلغ (0.745) يعني أن العلاقة إيجابية، بمستوى دلالة احصائي بلغ (0.000) أقل من (0.05) ما يعني أن العلاقة دالة احصائياً، ما يعني قبول الفرض (توجد علاقة إحصائية ذات دلالة عند مستوى معنوية (0.05) بين تأثير القيادة الرشيدة من خلال بعد (الذكاء الانفعالي) وتحسين الأداء المهني للعاملين في بلدية محافظة خميس مشيط بالسعودية).

من خلال قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل (الثقة) والذي بلغ (0.041). يعني أن العلاقة إيجابية، بمستوى دلالة احصائي بلغ (0.000) أقل من (0.05) ما يعني أن العلاقة دالة احصائياً، ما يعني قبول الفرض (توجد علاقة إحصائية ذات دلالة عند مستوى معنوية (0.05) بين تأثير القيادة الرشيقة من خلال بعد (الثقة) وتحسين الأداء المهني للعاملين في بلدية محافظة خميس مشيط بالسعودية).

من خلال قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل (الموضوعية) والذي بلغ (0.054) يعني أن العلاقة إيجابية، بمستوى دلالة احصائي بلغ (0.000) أقل من (0.05) ما يعني أن العلاقة دالة احصائياً، ما يعني قبول الفرض (توجد علاقة إحصائية ذات دلالة عند مستوى معنوية (0.05) بين تأثير القيادة الرشيقة من خلال بعد (الموضوعية) وتحسين الأداء المهني للعاملين في بلدية محافظة خميس مشيط بالسعودية).

ملخص نتائج الدراسة:

من واقع نتائج التحليل فقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

1. دور القيادة الرشيقة في تحسين الأداء المهني للعاملين في بلدية محافظة خميس مشيط بمنطقة عسير كبيراً.
2. تأثير القيادة الرشيقة من خلال بعد (المهارات الإبداعية) في تحسين الأداء المهني للعاملين في بلدية محافظة خميس مشيط بمنطقة عسير كبيراً.
3. درجة تأثير القيادة الرشيقة من خلال بعد (الحفز الإلهامي) في تحسين الأداء المهني للعاملين في بلدية محافظة خميس مشيط بمنطقة عسير كانت كبيرة.
4. درجة تأثير القيادة الرشيقة من خلال بعد (الذكاء الانفعالي) في تحسين الأداء المهني للعاملين في بلدية محافظة خميس مشيط بمنطقة عسير كانت كبيرة.
5. درجة تأثير القيادة الرشيقة من خلال بعد (الثقة) في تحسين الأداء المهني للعاملين في بلدية محافظة خميس مشيط بمنطقة عسير كانت كبيرة.
6. تأثير القيادة الرشيقة من خلال بعد (الموضوعية) في تحسين الأداء المهني للعاملين في بلدية محافظة خميس مشيط بمنطقة عسير كان كبيراً.
7. توجد علاقة إحصائية ذات دلالة عند مستوى معنوية (0.05) بين تأثير القيادة الرشيقة من خلال بعد (المهارات الإبداعية) وتحسين الأداء المهني للعاملين في بلدية محافظة خميس مشيط بمنطقة عسير.
8. توجد علاقة إحصائية ذات دلالة عند مستوى معنوية (0.05) بين تأثير القيادة الرشيقة من خلال بعد (الحفز الإلهامي) وتحسين الأداء المهني للعاملين في بلدية محافظة خميس مشيط بمنطقة عسير.
9. توجد علاقة إحصائية ذات دلالة عند مستوى معنوية (0.05) بين تأثير القيادة الرشيقة من خلال بعد (الذكاء الانفعالي) وتحسين الأداء المهني للعاملين في بلدية محافظة خميس مشيط بمنطقة عسير.
10. توجد علاقة إحصائية ذات دلالة عند مستوى معنوية (0.05) بين تأثير القيادة الرشيقة من خلال بعد (الثقة) وتحسين الأداء المهني للعاملين في بلدية محافظة خميس مشيط بالسعودية.
11. توجد علاقة إحصائية ذات دلالة عند مستوى معنوية (0.05) بين تأثير القيادة الرشيقة من خلال بعد (الموضوعية) وتحسين الأداء المهني للعاملين في بلدية محافظة خميس مشيط بالسعودية.

توصيات الدراسة:

الدراسة واستنادا لنتائج التحليل فإنها توصي بما يلي:

1. ضرورة المحافظة على الدور الكبير للقيادة الرشيدة في تحسين الأداء المهني للعاملين في بلدية محافظة خميس مشيط بمنطقة عسير.
2. ضرورة المحافظة على تطبيقات ابعاد القيادة الرشيدة الحالية في البلدية، مع ضرورة العمل على تعزيزها مع ما يخدم تحسين الأداء المهني للعاملين بالبلدية.
3. ضرورة دعم سلوكيات وممارسات القيادة الرشيدة ببلدية محافظة خميس مشيط بمنطقة عسير وزيادة الاهتمام والتوسع في استخدام أدوات وآليات الرقابة القيادية في جميع قطاعات البلدية تعميماً للنجاح الذي حققته القيادة الإدارية بالبلدية.
4. ضرورة التوجه بالقيادة الرشيدة لتكون ثقافة ريادية موجهة استراتيجياً لدعم العمل الإداري بالبلدية.
5. تشجيع وتحفيز القيادات الرشيدة للموظفين والعاملين بالبلدية والعمل كفريق واحد، مما يساهم في خلق بيئة عملية تعمل بروح الفريق الواحد، حيث لا يكتفي القائد الرشيق بتفويض الفريق بالواجبات فقط بل يحرص على مشاركتهم وتقديم المساعدة لهم وحل المشكلات والصعوبات التي تواجههم.
6. ضرورة ان تعمل إدارة بلدية محافظة خميس مشيط بمنطقة عسير على تهيئة مناخ العمل لممارسة أبعاد القيادة الرشيدة وذلك بغية تحسين الأداء المهني لجميع العاملين بالبلدية.
7. ضرورة وضع استراتيجية لإدارة وترسيخ مفاهيم وابعاد القيادة الرشيدة لدى العاملين وإبراز أهميتها وبرامجها وتطبيقاتها من خلال برامج تدريب العاملين وحلقات النقاش والمؤتمرات.
8. توصي الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تربط بين القيادة الرشيدة وابعادها وغيرها من المتغيرات الأخرى مثل الميزة التنافسية للمنظمة او القدرة التنافسية او الكفاءة الإدارية او الأداء المؤسسي وغيرها من المتغيرات.

حدود الدراسة:

اشتملت حدود هذه الدراسة على:

1. حد الموضوع: دور القيادة الرشيدة في تحسين الأداء المهني للعاملين – دراسة تطبيقية على بلدية محافظة خميس مشيط بمنطقة عسير، المملكة العربية السعودية.
2. حد الدراسة المكاني: بلدية خميس مشيط، بمنطقة عسير جنوب المملكة العربية السعودية.
3. الصعوبات التي واجهت الباحثة: لإعداد هذه الدراسة واجهت الباحثة بعض الصعوبات المتعلقة بشح مصادر المعلومات، والمراجع الداعمة للبحث العلمي، بالإضافة إلى المشكلات المالية، والإدارية المتعلقة بإعداد الدراسة. كما لا يوجد اهتمام كبير من المستجوبين بإبداء الاجابات الصحيحة على تساؤلات الاستبيان مما يؤثر سلباً على طبيعة النتائج المستخرجة بعد التحليل.

مراجع الدراسة:

- أبو شمالة، بشرى أحمد. (2022). دور القيادة الرشيدة في إدارة أزمة كورونا كوفيد 19 لدى وزارة الداخلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الاقصى، غزة.
- أبو شيخة، نادر أحمد. (2010). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع والطباعة.
- التويجري، هيلة منديل والبريكان، سهاد عبد الرحمن والخليفة، هند خليفه والرميحي، مرام رميح. (2023). القيادة الرشيدة لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة عنيزة من وجهة نظر المعلمات. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، المجلد (7)، العدد (4)، 1-20. (المحاور (4) (5)).
- خرشي، فيصل. (2019). فعالية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسة الرياضية: دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة. دراسة ماجستير في الادارة والتسيير الرياضي (غير منشورة)، قسم علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، معهد علوم وتقنيات النشاطات الرياضية والبدنية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
- السعيد، جنان جايد غانم. (2017). السلوك القيادي الرشيق وتأثيره في العلاقة بين السبرانية المنظمية والتدوير الوظيفي لتطوير عاملين ما بعد الحداثة: دراسة تطبيقية في عينة من شركات الاتصالات المتنقلة العراقية. رسالة ماجستير غير منشورة في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.
- السبيعي، وليد. (2016). التدوير الوظيفي وعلاقته بتحسين أداء العاملين بالمديرية العامة للدفاع المدني. رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- شبات، جلال إسماعيل عوض. (2020). دور القيادة الرشيدة في تحفيز العاملين في المؤسسات الصحية دراسة حالة: اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد (5)، العدد (13)، 166-178.
- عضوم، حسام صبحي. (2020). أثر الإدارة الرشيدة في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات غير الحكومية "دراسة ميدانية على منظمة قرى الأطفال العالمية في سوريا. دراسة ماجستير إدارة أعمال (غير منشورة)، الجامعة الافتراضية السورية، وزارة التعليم العالي، سوريا.
- عبد الله، دمرون فريدون ومحمد، برشك صالح وصادق، زانا مجيد. (2021). سلوكيات القيادة الرشيدة ودورها في تعزيز روحانية مكان العمل: دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسين في جامعة نولج - اربيل. مجلة قه لاي زانست العلمية، المجلد (6)، العدد (1)، 551-579.
- عبد النبي، محمد احمد. (2017). إدارة الموارد البشرية. عمان: زمزم ناشرون وموزعون.
- عتودي، أحمد. (2017). الثقة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة منطقة جازان. رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- عبد الرحمن، اسيل عبد السلام والامام، علاء الدين كاظم. (2009). التصميم الداخلي بين الذاتية والموضوعية. المجلة العربية الأكاديمية، العدد (59)، 149-168.

- محمد، ديار على خالد وزعيتر، رشدي كرم. (2022). القيادة الرشيقة ودورها في تعزيز أداء عمليات الرقابة والتدقيق الإداري. *مجلة الجامعة العراقية، المجلد (3)، العدد (69)*، بغداد، 322-312.
- محمد، إيمان. (2017). تأثير ضغوط العمل في الأداء الوظيفي: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة التقني بالزعفرانية. *مجلة التقني، المجلد (4)، العدد (30)*، الزعفرانية، العراق.
- محمود، محمد. (2016). أثر مصادر الاستقطاب على تحسين أداء العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن. رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.
- الفتلاوي، ميثاق. (2017). العلاقة بين القيادة الرشيقة وبناء السمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي. *مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (7)، العدد (4)*، المثنى، 48-23.
- لطيفة، سامي ومريم، يعقوب. (2022). أثر تبني سلوكيات القيادة الرشيقة على أداء الأستاذ الجامعي دراسة حالة جامعة أمجد دراية- أدرار. دراسة ماجستير إدارة أعمال (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية وعلوم التسيير، جامعة احمد دراية، ادرار، الجزائر.
- كاظم، محمد حمزة. (2020). التأثير التفاعلي للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين القيادة الرشيقة وسلوك العمل الإبداعي. دراسة تحليلية في مدينة الامام حسين الطبية في محافظة كربلاء المقدسة. رسالة ماجستير غير منشورة في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.
- طيبة، حسن عبد القادر وغبار، هشام بن احمد وشعبين معاذ بم فؤاد. (2022). أثر القيادة الرشيقة على تحقيق التنمية البيئية المستدامة: دراسة ميدانية لموظفي شركة صلة بمحافظة جدة. *مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة (USIR)*، المجلد (8)، العدد (19)، 3724-3677.
- النور، ريهام هاشم كرم. (2016). كفاءة الأداء لمؤسسة الشهداء ودائرة الرعاية الاجتماعية. دراسة ماجستير (غير منشورة)، جامعة بغداد، كلية الآداب، قسم الاجتماع، بغداد.
- Adjei, D. (2019). *The role of agile leadership in managing soft and traditional projects in consulting firms*. Student Umea School of Business Autumn semester 2015, Master thesis, one -year, 15 p.
- Aij, K. & Lohman, B. (2016). *Practical Lean Leadership for Health Care Managers: A Guide to Sustainable and Effective Application of Lean Principles*. Taylor & Francis Group.
- Asencio, H. (2016). *Leadership, trust and organizational performance in the public sector*. Transylvanian Review of Administrative Sciences, 12(9), 5-22.
- Beal, J. (2008). *Understanding the influence on employee motivation for Lean*. An individual – level analysis, unpublished Doctoral dissertation, Cardiff University, UK.

- Hamouda, A. M. S., Puvanasvaran, A. P., Norazlin, N., & Fan, C. S. (2014). Lean behavior impact towards lean management: a case study. *Journal of Advanced Manufacturing Technology (JAMT)*, Volume (8), Issue (1), p.21-39.
- Kinsey, S. B. (2010). Quiet Leadership: How to Create Positive Change without the Noise and Negativity. *Journal of Extension*, 48(5):1-12
- Kupfer, J.H. (2007). When Waiting is Weightless: The Virtue of Patience. *The Journal of Value Inquiry*, 41: 265–280.
- Govindji, R. (2015). *The role of wisdom in organizational leadership*. unpublished Doctoral dissertation, Aston University, UK.
- Mineo, D. (2014). The Importance of Trust in Leadership. *Research Management Review*, 20 (1): p 1-14.
- Testani, M. V., & Ramakrishnan, S. (2012). *Lean Leadership Readiness for Change: A Methodology for Lean Change Readiness and Continuous Improvement*. In IIE Annual Conference. Proceedings, Institute of Industrial Engineers-Publisher.
- Trenkner, Malgorzata. (2016). Implementation of lean leadership, Management. *University of Economics in Wroclaw*, vol.20. No.2.