

**Impact of Authentic Leadership on Contextual Performance Analytical
research in the departments of Foreign Affairs**
القيادة الاصيلية وتأثيرها في الاداء السياقي بحث تحليلي في اقسام وشعب دوائر مركز
وزارة الخارجية العراقية

أ.م.د. هديل كاظم سعيد / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد
الباحث / حميد علي حميد

24
19

OPEN ACCESS

P - ISSN 2518 - 5764
E - ISSN 2227 - 703X

Received:15/5/2018
Accepted :10/10/2018

المستخلص

يهدف البحث الحالي الى اختبار علاقة تأثير القيادة الاصيلية كمتغير مستقل في الاداء السياقي كمتغير معتمد ، في دوائر مركز وزارة الخارجية ، وانطلاقاً من اهمية موضوع البحث في المنظمات العامة ، والدور البارز الذي تلعبه هذه المنظمات في المجتمع ، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في انجاز هذا البحث ، من خلال جمع البيانات من مدراء الاقسام والشعب البالغ عددهم (99) مستجيب بشكل حصري شامل ، اعتماداً على الاستبانة التي ضمت (28) فقرة ، وبالاستعانة بالمقابلات الشخصية والمشاهدات الميدانية كأدوات مساعدة في جمعها . فيما اعتمد الباحث على برنامج (SPSS V.23, Smart PLS, Excel 2010) فضلاً عن استعمال اساليب الاحصاء الوصفي (النسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، الانحدار الخطي البسيط، معامل التحديد (R2)، تحليل المسار، الاهمية النسبية، عامل ارتباط بيرسون). اما ابرز الاستنتاجات التي توصل اليها الباحث هي وجود علاقتي ارتباط وتأثير معنوية للقيادة الاصيلية في الاداء السياقي ، كما اظهرت نتائج البحث تطابق اقوال مجتمع البحث مع افعالهم، مع تفهمهم للأدسطة وتشجيعهم لموظفيهم، وإخبارهم بحقيقة بعض الأمور بالرغم من صعوبتها. واختتم البحث بعدد من التوصيات التي تعزز من متغيرات البحث في وزارة الخارجية.

المصطلحات الرئيسية للبحث / القيادة الاصيلية ، الوعي الذاتي، المنظور الاخلاقي الداخلي، المعالجة المتوازنة، شفافية العلاقات، الاداء السياقي ، التسهيلات الشخصية، التفاتي في العمل .



المحور الاول / منهجية البحث

اولاً : مشكلة البحث :

باتت التغيرات والتطورات البيئية السمة الغالبة على عمل المنظمات في ظل ازدياد حجمها و عدد موظفيها، الامر الذي انعكس على زيادة ادوارهم ومسؤولياتهم، اذ تدور عجلة الفكر الاداري لتساعد هذه المنظمات على التلائم مع هذه الدينامية الحاصلة في البيئة وبما يساعدها على البقاء والنمو فضلاً عن استيعاب التفاعل الاجتماعي والتنظيمي بين الموظفين لا سيما وانهم يعملون ضمن علاقات ادارية افقية وعمودية للوصول الى اعلى مستوى من الاداء الوظيفي وخاصة الاداء السياقي منه ، مما حدى بالباحثين للسعي في ايجاد مقومات تفاعل يكون في بوتقته تلاقحاً للأفكار والمشاعر والقيم ومعالجة للمعلومات بتوازن قبل اتخاذ القرار وبناء الثقة والمصادقية بين الطرفين في ظل مشاعر ايجابية مبنية على علاقات شفافة لإظهار الذات الاصلية والحقيقية المتطابقة مع السلوك وهو ما وجه الانتظار لـ (القيادة الاصلية) كنظرية قيادية تساهم في تعزيز الاداء السياقي والبيئة النفسية الداعمة. اذ شخض الباحث من خلال الملاحظة وبعض المقابلات التي اجراها في وزارة الخارجية العراقية الحاجة الى تعزيز عدد من السلوكيات عند القادة للوصول الى مستوى الطموح الذي تسعى اليه الوزارة ، فتجنب اخبار القادة الحقائق الصعبة في العمل للمروسين وعدم اعطائهم الفرصة المناسبة للدفاع عن قيمهم الجوهرية ولا حتى الاصغاء الكافي لآرائهم في ظل قلة الاهتمام بالتغذية العكسية قبل اتخاذ القرارات ، انعكس بدوره الامر الذي انعكس بدوره في جانبيين الاول : هو تقليل دعم ومساعدة الموظفين لبعضهم على تجاوز مشاكلهم وانخفاض مستوى الالتزام والجدية عندهم في انجاز مهام العمل. ولعل السؤال الرئيس المتمثل بـ (هل للقيادة الاصلية تأثير في اظهار الاداء السياقي ؟) الظاهر في عنوان البحث والمتكامل مع جانبه العملي يمثل الاساس الذي يبني الباحث عليه التساؤلات الفرعية الاتية :

- 1- هل هناك علاقة بين متغيري البحث (القيادة الاصلية ، الاداء السياقي)؟ ما طبيعتها ؟
- 2- ما مستوى الادراك والفهم والاهتمام بمتغيرات البحث (القيادة الاصلية ، الاداء السياقي) ومدى توافقها مع المتطلبات والمسؤوليات المناطة بالموظفين في وزارة الخارجية ؟
- 3- ما مدى تبني القيادة الاصلية من قبل القيادات الادارية في وزارة الخارجية ومساهمتها في رفع مستوى الاداء السياقي عند عينة البحث؟

ثانياً : اهمية البحث :

تبرز اهمية البحث الحالي من اهمية متغيراته من خلال النقاط الاتية:

- 1- تقديم اسهام معرفي يجمع لأول مرة هذه المتغيرات في بحث واحد يسعى للتشخيص الدقيق لكل متغير من المتغيرات وتناول وجهات النظر الخاصة به ان وجدت ، وهو ما يمثل اضافة الى الجهود المعرفية في الفكر الاداري المعاصر .
- 2- تسليط الضوء على متغيرات البحث الرئيسية والفرعية في وزارة الخارجية وبما يساعد على تطورها وزيادة الفهم والادراك للمتغيرات المبحوثة وتطبيقها في الجانب العملي اليومي من ناحية تبني القيادة الاصلية بابعادها (الوعي الذاتي، المنظور الاخلاقي الداخلي، المعالجة المتوازنة، شفافية العلاقات) لاظهار الاداء السياقي للموظفين من ناحية (التسهيلات الشخصية والتفاني بالعمل) .
- 3- السعي لتكوين بيئة نفسية داعمة يعمل ضمنها الموظفون بإداء سياقي فعال من خلال التأثيرات التي تمارسها القيادة الاصلية في وزارة الخارجية .
- 4- تبرز اهمية البحث في اختيار القطاع الدبلوماسي المتمثل بوزارة الخارجية العراقية التي تعد من الوزارات السيادية ذات الاهمية في رسم السياسة الخارجية للبلد وتقديم الخدمات لزيائن داخليين وخارجيين ينتمون لاكثر من بلد وثقافة فضلاً عن اضطلاع عينة البحث بأهمية كبيرة لحساسية عملها كونها تمثل القيادات الوسطى في وزارة الخارجية ممن يُعنون بإدارة مرافقها عبر قراراتهم الادارية من جهة ويساهمون في صياغة القرار الدبلوماسي من جهة اخرى .

ثالثاً : اهداف البحث :

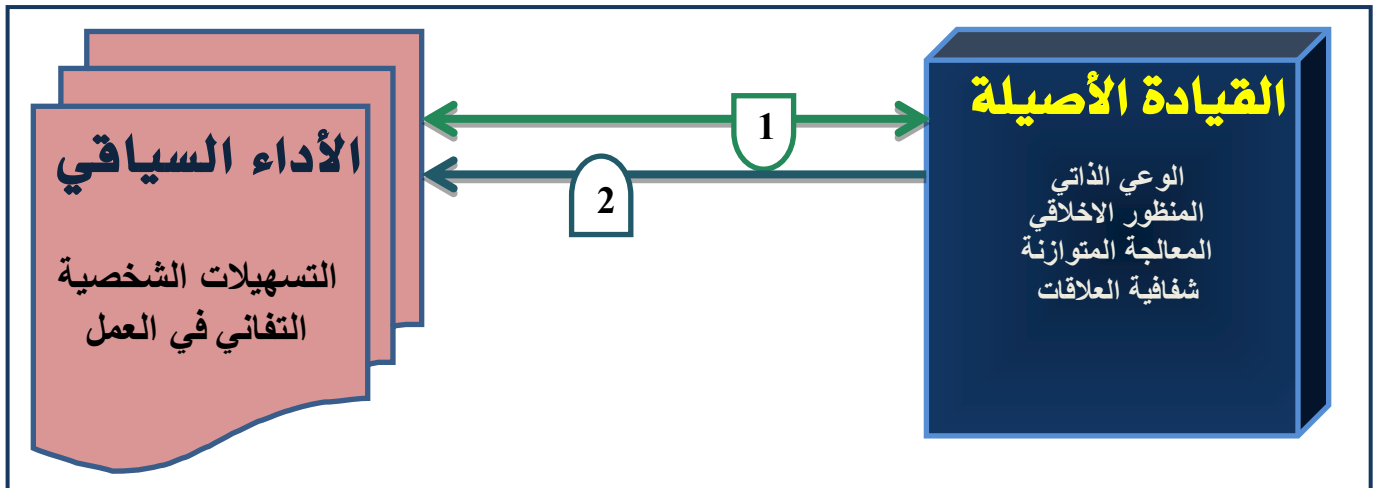
تتمثل اهداف البحث بالنقاط الاتية :

- 1- تناول المضامين الفكرية لمتغيرات البحث بدءاً من نشأتها ومفاهيمها الدقيقة و خصائصها التي تميزها مروراً بعمق ابعادها وصولاً لاليات تطويرها في ظل تقارب واختلاف وجهات النظر عنها.
- 2- تحليل وتفسير طبيعة الارتباط والتأثير للقيادة الاصلية في الاداء السياقي للوصول الى اطار معرفي وعملي معاصر يستند على أفكار الباحثين السابقين و يعزز الاستفادة من المتغيرات المبحوثة على الصعيدين النظري والعملية ليمهد الطريق للقادمين .
- 3- ايجاد بيئة نفسية داعمة في وزارة الخارجية من خلال تبني القيادة الاصلية وايضاح ابعادها واليات تطويرها لتساعد على المشاركة الفاعلة للمرووسين في الاداء السياقي الباعث على الايجابية في بيئة العمل.

رابعاً : المخطط الفرضي :

يهدف المخطط الفرضي للبحث الى تبيان العلاقات لمتغيرات الرئيسة والفرعية ذات العلاقة ، اذ تم اختيار النماذج الخاصة بالمتغيرات استناداً للمصادر العلمية المتوفرة للباحث وفقاً للمتغيرات الاتية وكما يوضحه الشكل (1) :

- 1- المتغير المستقل (القيادة الاصلية) : المتضمن لأبعاد (الوعي الذاتي، المنظور الاخلاقي الداخلي، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة) والوارد في دراسة ومقياس (walumbwa et al.,2008).
- 2- المتغير المعتمد (الاداء السياقي): المتضمن لأبعاد (التسهيلات الشخصية، التفاني في العمل) والذي يتضح في دراسة ومقياس (van scotter & motowidlo,1996).



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

خامساً : فرضيات البحث :

- الفرضية الرئيسة الاولى : ترتبط القيادة الاصلية بأبعادها بعلاقة ارتباط معنوية مع الاداء السياقي .
- الفرضية الفرعية (1) : ترتبط شفافية العلاقات بعلاقة ارتباط معنوية مع الاداء السياقي .
- الفرضية الفرعية (2) : يرتبط المنظور الاخلاقي بعلاقة ارتباط معنوية مع الاداء السياقي .
- الفرضية الفرعية (3) : ترتبط المعالجة المتوازنة بعلاقة ارتباط معنوية مع الاداء السياقي .
- الفرضية الفرعية (4) : يرتبط الوعي الذاتي بعلاقة ارتباط معنوية مع الاداء السياقي .
- الفرضية الرئيسة الثانية : تؤثر القيادة الاصلية بأبعادها تأثيراً معنوياً في الاداء السياقي .
- الفرضية الفرعية (1) : تؤثر شفافية العلاقات تأثيراً معنوياً في الاداء السياقي .
- الفرضية الفرعية (2) : يؤثر المنظور الاخلاقي تأثيراً معنوياً في الاداء السياقي .

الفرضية الفرعية (3) : تؤثر المعالجة المتوازنة تأثيراً معنوياً في الأداء السياقي .
الفرضية الفرعية (4) : يؤثر الوعي الذاتي تأثيراً معنوياً في الأداء السياقي .

سادساً : منهج البحث :

لجأ الباحث للاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ساعياً الى الالمام بمشكلة البحث في حدودها الزمانية والمكانية لتحقيق الاهداف المنشودة في البحث والتحقق من الفروض الموضوعية عبر المقاييس المعتمدة. كون المنهج الوصفي يستعمل في دراسة الاوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها ، اشكالها ، وعلاقتها ، والعوامل المؤثرة في ذلك من خلال رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة او حدث معين بطريقة كمية او نوعية في فترة زمنية معينة او عدة فترات من اجل التعرف على هذه الظاهرة او الحدث من حيث المحتوى والمضمون والوصول الى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره (عليان و غنيم ، 2000: 42).

سابعاً : حدود البحث :

اجري البحث ضمن حدود رئيسية هي :
1-الحدود المكانية : والتي تمثلت في اقسام وشعب دوائر مركز وزارة الخارجية العراقية.
2-الحدود الزمانية : والتي امتدت من الفترة (2018/2/20) الى (2018/5/10) جرى خلالها توزيع الاستبانة والمقابلات الخاصة بهذا البحث .
3-الحدود البشرية : والتي تمثلت بمدراء الاقسام والشعب.

ثامناً : مجتمع وعينة البحث :

اختار الباحث (دوائر مركز وزارة الخارجية العراقية) لتمثل مجتمع هذا البحث فيما اعتمد اسلوب الحصر الشامل للمجتمع المبحوث في الدراسة والمتمثل بمدراء الاقسام والشعب في دوائر وزارة الخارجية. اذ وزع الباحث الاستبانة على (19) دائرة تتضمن (75) رئيس قسم و (36) مدير شعبة اي بمجموع (111) استبانة ، فيما تم استرجاع (103) استبانة كان عدد التالف منها (4) لتكون العينة النهائية (99) مديراً .

تاسعاً : اساليب التحليل الاحصائية المستخدمة في البحث :

سعيًا نحو قياس واختبار فرضيات البحث ، لجأ الباحث الى الاستعانة بعدد من الاساليب الاحصائية لغرض تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من الاستبانة التي اعتمد عليها بشكل رئيس مع تعزيزها بالمقابلات الميدانية وذلك من خلال برنامج (SPSS.V21) وبرنامج (SMART PLS) وتتضمن الاساليب (معامل الثبات وصدق الاستبانة ، النسبة المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، الانحدار الخطي البسيط ، معامل ارتباط (PEARSON) ، معامل التحديد (R^2) ، الاهمية النسبية) .

عاشراً : صدق الثبات للاستبانة:

بعد التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة التي اعدّها الباحث استناداً لـ (walumbwa et al.,2008) و (van scotter & motowidlo,1996) وعرضها على مجموعة خبراء مختصين نالت قبول نسبة (80%) منهم قام الباحث بأجراء اختبار كرون نباخ الفا لاختبار صدق الاداة والثبات ، من اجل التعرف على ان الفقرات تقيس الابعاد التابعة لها ، والذي يشير الى درجة المقبولية للفقرات ، اذ يتوجب ان تكون قيمة المعامل اكبر من (0.60) (Sekaran,1992:174) ، وتشير النتائج الى ان معامل كرونباخ الفا لجميع الفقرات والمحاور قد سجل قيم مقبولة ، فحصلت القيادة الاصلية على مستوى ثبات كلي (0.902) وهذا يشير الى ارتفاع عالي بمعامل ثباتها فيما حصل الأداء السياقي على معامل ثبات (0.842) بصورة جيدة ليتلاءم مع البيئة العراقية من حيث التكيف للمقياس ، اما على مستوى الاستبانة الكلي حصلت على معامل ثبات (0.934) وهو معامل عالي يشير الى درجة الاتساق العالية للمتغيرات المبحوثة ، وبمعامل صدق (0.9664) ، اذ يدل معامل الصدق والثبات على ان أداة القياس للمتغيرين تتمتع بدرجة عالية من القبول والثبات ، مما يمكن الباحث من الاعتماد عليها لإجراء التوزيع والتطبيق ومن ثم التحليل التطبيقي للبحث .



القيادة الاصيلية وتأثيرها في الاداء السياقي بحث تحليلي في اقسام وشعب دوائر مركز وزارة الخارجية العراقية

احد عشر : دراسات سابقة عن متغيري البحث :

1- متغير القيادة الاصيلية

الباحث	(Wang et al.,2012)
العنوان	Impact of authentic leadership on performance: role of followers positive psychlogical capital and relational processes (تأثير القيادة الاصيلية على الاداء: دور رأس المال النفسي الايجابي والعمليات العلائقية للتابع)
هدف الدراسة	تهدف الدراسة الى معرفة الدور الذي يلعبه رأس المال النفسي والعمليات العلائقية (تبادلية القائد – العضو) عبر نموذج الاعتدال التكاملي الوسيط في العلاقة بين القائد الاصيل والتابعين
الابعاد الفرعية	ابعاد القيادة الاصيلية هي (الوعي الذاتي ، المنظور الاخلاقي، المعالجة المتوازنة، شفافية العلاقات) ، اما ابعاد رأس المال النفسي فهي (الكفاءة الذاتية ، الامل ، التفاؤل، المرونة)
الاساليب الاحصائية	معامل الفا كرونباخ، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية، تحليل الانحدار، معامل التحديد، التحليل العملي التوكيدي، تحليل المسار
المجتمع و العينة	اجريت الدراسة في شركة تجهيز لوجستية في الصين (بكين) استهدف 794 عاملاً مع قادتهم المباشرين
ابرز الاستنتاجات	توصلت الدراسة الى ان العلاقة الايجابية بين القيادة الاصيلية واداء التابعين تكون في ظل رأس المال النفسي للتابعين اكبر مما لو كان رأس المال النفسي للتابعين منخفضاً مما يفضي الى ارتباط ايجابي بين القيادة الاصيلية والعمليات العلائقية للتابعين بالاستناد لرأس المال النفسي لهم

2-الاداء السياقي :

الباحث	(العطوي، 2009)
العنوان	العلاقة بين رأس المال الاجتماعي الداخلي وفاعلية المنظمة من منظور الاداء السياقي (دراسة تطبيقية في معمل سمنت المثنى)
هدف الدراسة	تهدف الدراسة الى اختبار علاقة المتغير المستقل المتمثل برأس المال الاجتماعي مع المتغير المعتمد المتمثل بفاعلية المنظمة من خلال الاداء السياقي كمتغير وسيط سعياً لمعرفة نتائج استثمار المنظمات للموارد الاجتماعية على مستوى فاعليتها
الابعاد الفرعية	ابعاد رأس المال الاجتماعي هي (البعد الهيكلي، وبعد العلاقات، والبعد الادراكي) ، اما ابعاد الاداء السياقي فهي (التسهيلات الشخصية، والتفاني في العمل)
الاساليب الاحصائية	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط البسيط (Person) وتحليل الانحدار البسيط وتحليل الانحدار المتعدد للمتغير الوسيط ومعامل ألفا كرونباخ .
المجتمع و العينة	اجريت الدراسة معمل سمنت المثنى في محافظة السماوة على عينة عشوائية بلغت 102 عامل من مختلف المستويات الادارية
ابرز الاستنتاجات	توصلت الدراسة الى ان فاعلية المنظمة تتعاظم بتأثير رأس المال الاجتماعي من خلال تعزيز الاداء السياقي للعاملين

المحور الثاني / الجانب النظري

أولاً : القيادة الاصلية (authentic leadership):

1- مفهوم القيادة الاصلية:

صنفت القيادة الاصلية على انها انبثاق عن تغيير جوهرى في النهج التنظيمي و التفكير الايجابي نحو السلوك التنظيمي اذ يؤكد هذا النهج على نقاط القوة للمنظمة وهو ما تستند عليه القيادة الاصلية وكذلك جذور القيادة الايجابية (stegers,2009:14). اذ اسهم عدد من الباحثين في تعزيز هذا المفهوم من خلال ابداء اسهاماتهم فيه الامر الذي ادى الى عدم الاتفاق على تعريف موحد ، فتعرف القيادة الاصلية بأنها الممارسات الفعالة مهنيًا ، و ذات الاخلاق السليمة التي تنطوي على وعي في الادارة العلمية كما تكون قائمة على المعرفة والاطلاع بالقيم والتنفيذ بمهارة (begley,2001:353) وتعرف ايضا بأنها نمط سلوك القائد القائم على تعزيز القدرات النفسية الايجابية والمناخ الاخلاقي بغية تعزيز الوعي الذاتي والمنظور الاخلاقي الداخلي والمعالجة المتوازنة للمعلومات وشفافية العلاقات من جانب قادة المنظمة مع مرؤوسيههم وكذلك تعزيز التنمية الذاتية الايجابية . (walumbwa et al.,2008:94) فيما يرى (Avolio et al.,2009:423) أنها نمط من السلوك القيادي الشفاف والأخلاقي الذي يشجع الانفتاح في مشاركة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات مع قبول مدخلات المرؤوسين . وتعرف اخيراً بأنها نمط السلوك القيادي الايجابي المستمد والمعزز للقدرات النفسية الايجابية والمناخ الاخلاقي الايجابي عبر تعزيز الوعي الذاتي وتبني القيم الاخلاقية للقيادة عند التعامل وتجهيز المعلومات بشكل متوازن وكذلك تحقيق الشفافية في العلاقات ما بين القائد والمرؤوسين. (البردان، 2017: 32) ويعرف الباحث القيادة الاصلية بانها: القيادة التي يستند قادتها على وعيهم الذاتي ومعاييرهم الاخلاقية العالية في التعامل ضمن علاقات شفافة مع مرؤوسيههم ، على ان لا تخلو قراراتهم من المعالجة المتوازنة لوجهات النظر المحيطة والمرتبطة بالقرار ، وذلك تعزيزاً للقدرات النفسية الايجابية والسياق التنظيمي الذي تستمد منه هذه القيادة سلوكياتها بالاضافة الى التأثير على المرؤوسين وتحفيزهم ليكونوا ذوي مستوى مرتفع من الاصاله .

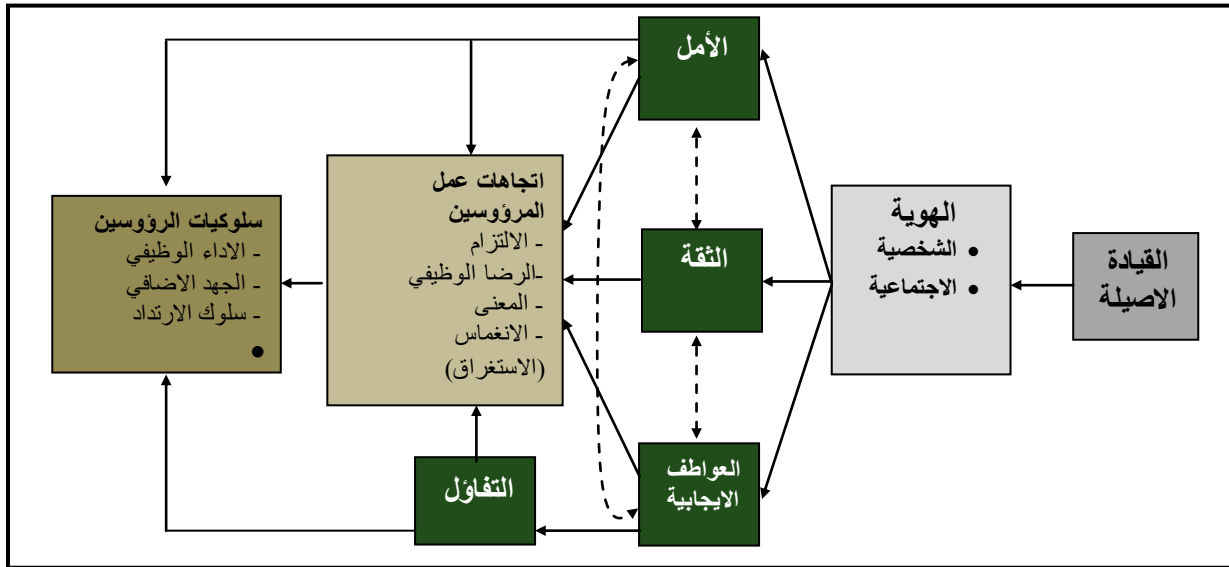
2- مكونات القيادة الاصلية :

تتكون القيادة الاصلية من عدد من المكونات تمثل اساساً لعمل هذه النظرية هي (القائد الاصيل والمرؤوس الاصيل وخصائصهما ، ضمن نوع من العلاقات ذات تأثير متبادل) . اذ يعرف القائد الاصيل بأنه القائد الذي يعرف ذاته وما يمتلكه من مواهب فريده بإمكاناته المساهمة بها (cotrufo,2014:29) فيما يعرفه (bennet,2015:39) بأنه القائد الذي يدرك تماما كيف يتصرف ويفكر بحيث ينظر اليه الآخرون على انه مدرك لآرائهم ووجهات نظرهم مما يكسبه نظره ثاقبة لذاته عبر التواصل مع الآخرين ليكون على وعي بتأثير كل شخص على الآخرين. وبالنسبة لخصائص القادة الاصلاء فقد تباين الباحثون في تحديدها اذ يرى (Shamir& Eilam, 2005:396-397) (Hlongwane,2016:58) (wong & cumming,2009:7) بانهم لا يعدون الموقع القيادي مصدر تباه لهم ويستغلوه لاطهار دورهم القيادي ، يشاركون في انشطة القيادة بناءً على اعتبار انفسهم اصحاب قضية ذات قيمة كبيرة يريدون الترويج لها لا من اجل المكانة والشرف ، يقدمون انفسهم على انهم اصول لا نسخاً كون قيمهم وقناعاتهم توصلوا اليها بانفسهم لاعن طريق تقليد الآخرين ، يستندون على قيمهم ومعتقداتهم فيما يقومون به فسلوكهم ناتج عن ايمانهم به، لديهم مستوى مرتفع من رأس المال النفسي. اما المرؤوسين الاصلاء فيحدد (Emuwa,2013:45) صفاتهم بمجموعة من النقاط :

- أ- يتبعون القائد لاسباب حقيقية كونهم بنوا قناعاتهم في اتباع هذا القائد على اساس القيم والمعتقدات والقناعات بدلا من الاكراه والضغط وتوقع المكافاة الشخصية .
- ب- ليس لديهم اوهام حول القائد لانهم لا يتبعون القائد على اساس ان هذه الاوهام توفر لهم احساساً كاذباً بالسلامة بل انهم يتبعون وجهة النظر الواقعية عن القائد ونقاط قوته وضعفه ولا يتبعونه بشكل اعمى وبذلك لا يقفوا في فخ تظليل القادة ولا يتبعون غير الاصيل منهم.
- ت- يكون تشخيصهم على ان القائد اصيل ام لا وفقاً لـ :
 - الحكم على سلوكيات القائد مبنياً مع مدى اتفاق قيمه ومعتقداته مع تلك السلوكيات .

• القيم والقناعات العميقة هي الاساس الذي يطالبون القائد به لتكون قيادته وفقاً له بدلاً من مجرد عقد الاجتماعات او الحصول على المزاييا .

وفي خضم هذه الخصائص التي حددها الباحثون يطرح (avolio et al.,2004:804) انموذجاً يفسر ويؤطر العلاقة بين القائد الاصيل والمرؤوسين، إذ ان هذا الانموذج يأخذ دور المرؤوسين بنظر العناية فضلاً عن تضمين العواطف الايجابية التي تفرز التفاؤل ايضا والامل والثقة كعناصر حاسمة في القيادة الاصيلة وبالاستناد للثقة اصبح بالامكان فهم بعض الاشارات السلوكية للمرؤوسين و توفير فهم أفضل لعمليات القيادة الاصيلة وتأثير القادة على المرؤوسين من خلال العناصر المتضمنة في هذا الانموذج للوصول لرفع اتجاهات العمل عندهم التي تشمل الالتزام والرضا والاستغراق في العمل لتتركز سلوكيات المرؤوسين على الاداء الوظيفي والجهد الاضافي وسلوكيات الارتداد وكما يبينها الشكل (2)



Source: Avolio, B. , Gardner, W. , Walumbwa, F. , Luthans, F. & May, D. (2004) " Unlocking the mask: Alook at the process by wich authentic leaders impact follower attitudes and behaviors" the leadership quarterly 15.p.803

3- نماذج القيادة الاصيلة :

اكتسبت القيادة الاصيلة اهمية بالغة في الونة الاخيرة لمساهمتها في حل الكثير من المشاكل ووصفها القاعدة الاساس والجذر لبقية نظريات القيادة مما دفع الباحثين للسعي في ايجاد نماذج لهذه النظرية تتضمن جملة من الابعاد التي تلامس بيناتهم وتعكس رؤاهم في التركيز على افكار محددة لتمثيل القيادة الاصيلة ، وفيما يأتي جملة من هذه النماذج :

الجدول (1) عدد من نماذج القيادة الاصيلة

ت	النموذج	الابعاد
أ	(Gardner et al.,2005)	<ul style="list-style-type: none"> الوعي الذاتي : القيم ، الهوية ، العواطف ، الدوافع / الاهداف . التنظيم الذاتي: التنظيم الداخلي ، المعالجة المتوازنة ، شفافية العلاقات ، السلوك الاصيل.
ب	(Lagan,2007)	الوعي الذاتي، المعالجة غي المنحازة للمعلومات، العمل الاصيل ، العلاقات الاصيلة
ت	(Klenke,2007)	نظام الهوية الذاتية، نظام هوية القائد، نظام الهوية الروحية
ث	(Walumbwa et al.,2008)	الوعي الذاتي، المنظور الاخلاقي الداخلي، المعالجة المتوازنة، شفافية العلاقات
ج	(Jones,2013)	الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، الفضيلة الاخلاقية، العمل الاخلاقي

و يتبنى الباحث أنموذج (walumbwa et al.,2008) والذي اثبت جدارته على المستوى العملي عبر الاختبار في اكثر من بيئة ولاكثر من عينة فضلا عن الجانب الاخلاقي والذاتي للقائد والمرووس فضلا عن سعيه لتعزيز اصالة المرووسين واتساقه مع معنى الاصاله والاسهامات التي قدمت فيها لتكون ابعاد هذا الأنموذج شاملة ومتفاعلة فيما بينها لتصل لأنموذج من القيادة الاصلية يعتد به .

4- ابعاد القيادة الاصلية:

تمثلت ابعاد القيادة الاصلية بالاتي:

أ- الوعي الذاتي: يُعد الوعي الذاتي من اهم عناصر الاصاله واحد اهم ابعاد القيادة الاصلية ايضا لما ينطوي عليه من الوعي والمعرفة الخاصة بالقيم والمعتقدات والدوافع والخبرات للقائد الاصيل بذاته ، فالوعي الذاتي يشير الى "سلوك القائد الناتج وفقا لدوافعه ورغباته وتفضيلاته وكذلك احتياجاته " ، اذ يساعد القائد على التحكم بعواطفه والتعامل استنادا لقيمه ، فالوعي الذاتي يمثل ضماناً بأن القائد سيتحمل المسؤولية الكاملة عن سلوكياته وعلمه بتأثيرها على المرووسين (bordei,2015:8) ، فالوعي الذاتي ليس نقطة ونصل اليها بل "عملية مستمرة لفهم المواهب ونقاط القوة والضعف والشعور بالهدف والقيم الاساسية والرغبات والمعتقدات" (wang,2014:17) .

ب- المنظور الاخلاقي الداخلي: وهو عبارة عن أنموذج داخلي متكامل للتنظيم الذاتي يعمل وفق القيم الاخلاقية الداخلية مما يجعلها تمثل حدودا اخلاقية يتخذ القادة قراراتهم في ضونها دون تجاوزها (bennet ,2015 :39). اذ ان المنظور الاخلاقي الداخلي يمثل " قوة البوصلة الاخلاقية للقائد و يظهر مدى التطابق بين سلوكيات القادة وقراراتهم وبين قيمهم والاخلاقيات الخاصة بهم " (kiersch,2012:8-9)

ت- المعالجة المتوازنة: وتشير الى إظهار الميل لإجراء تحليل موضوعي لجميع البيانات ذات الصلة بالقرار ، حتى الاراء التي تتحدى المواقف التي تتبناها ، قبل الوصول إلى القرارات النهائية (Roberts,2012:14)، وكذلك تشجيع المرووسين على ابداء وجهات نظرهم المختلفة ثم تفسير كل هذه البيانات ووجهات النظر من قبل القادة الامر الذي سيعطيهم الفرصة لفهم امكانياتهم والسعي للوصول لمواقف جديدة تتسم بالتحدي وترفع من مستوى التعلم في ظل ادراك تأثيرات البيئة على قرارات القائد عند تحليل هذه البيانات (bordei,2015:6)

ث- شفافية العلاقات: تُعرف شفافية العلاقات بأنها " الاسلوب الذي يُشارك من خلاله القادة المعلومات بشكل علني ، شريطة ان يتسم هؤلاء القادة بالصدق وتكون طريقة تعبيرهم عن مشاعرهم حقيقية بدلا من تقديم الذات المزيفة التي تتناسب عكسيا مع ثقة المرووسين (cotrufo,2014:29)، (rader,2015:31-32)، اذ انها تعبير عاطفي مناسب يتيح القائد من خلاله للآخرين اخذ تصورات حقيقية عنه وكذلك الامر بالنسبة للمرووسين تجاه القائد " (grubb,2014:45)، اذ تتضمن شفافية العلاقات توظيف العلاقات المستندة على الثقة كمنتجات تعتمد على الصراحة والافصاح عن المعلومات المتعلقة بالمشاعر والافكار بدلا من اظهار رؤية مشوهة عن الذات للمرووسين (al Hassan et al.,2013:407-408)

ثانياً : الاداء السياقي (contextual performance):

1- نشأة ومفهوم للاداء السياقي:

تنبه (katz & khan) سنة (1966) الى اعتماد الاداء التنظيمي كثيراً على السلوكيات غير المتضمنة في ادوار الوظيفة و الوصف الوظيفي التي تساعد على توفير الاجواء الاجتماعية الملائمة في العمل كمساعدة الاخرين في المنظمة لحل مشاكل العمل ، قبول الاوامر دون التذمر ، التسامح مع الظروف المؤقتة دون الشكوى ونظرا لعدم وجود مصطلح أفضل، اشاروا لهذه الأفعال باعتبارها سلوكيات "المواطنة". (bateman&organ,1983:588) ونتيجة للاحتياجات التنظيمية آنذاك في تعزيز هذا النوع من السلوكيات ومحاولة وضعها كأحد معايير التقييم والمكافأة، قدم (borman & motowidlo) في عام (1993) لأول مرة مصطلح (الاداء السياقي) (Aziz et al., 2006:3) وذلك بالاستناد الى المساهمات البحثية في (سلوك المواطنة التنظيمية ، السلوك التنظيمي الاجتماعي ، نموذج فعالية الجندي) (motowidlo & van scotter,1994:475) ، وفي هذا الصدد تعددت وجهات النظر حول الاداء السياقي اذ لم يصل الباحثون الى تعريف محدد للاداء السياقي ويوضح الجدول (2) ابرز وجهات النظر الخاصة بالاداء السياقي :



القيادة الاصلية وتأثيرها في الاداء السياقي بحث تحليلي في اقسام وشعب دوائر مركز وزارة الخارجية العراقية

الجدول (2) وجهات نظر الباحثين عن الاداء السياقي

ت	الباحث	التعريف
أ-	(van scotter & motowidlo,1996:525)	مجموعة من السلوكيات الشخصية والتطوعية التي تدعم السياق الاجتماعي والتحفيزي الذي يتم فيه إنجاز العمل التنظيمي.
ب-	(borman & motowidlo, 1997:100)	الانشطة التي تساهم في فعالية المنظمة عبر تشكيل السياق التنظيمي والاجتماعي والنفسي والتي تلعب دور المحفز للعمليات الفنية للمنظمة المعروفة بانشطة المهام.
ت-	(motowidlo & schmit,1999) نقلًا عن (befort&hatrup,2003)	السلوكيات التي تسهم في ثقافة ومناخ المنظمة اي السياق الذي يتم فيه تنفيذ العمليات التحويلية .
ث-	(jawahar&carr,2007)	السلوكيات التقديرية غير المطلوبة رسميا من قبل أي وظيفة معينة، والمساعدة على تشكيل السياق الاجتماعي لجميع الوظائف في المنظمة

ويعرف الباحث الاداء السياقي " بأنه السلوكيات الطوعية التي تساهم في فاعلية المنظمة من خلال دعم او تشكيل السياق النفسي والتنظيمي والاجتماعي التحفيزي للعمليات التنظيمية التي تجري فيه ، اذ ان هذه السلوكيات لا تمثل ادوارا اضافية بالنسبة للموظف بالرغم من شمولها بنظام الحوافز والمكافآت لما لها من تأثيرات على تقييم الاداء .

2- خصائص واهمية الاداء السياقي :

يضطلع الاداء السياقي بمجموعة من الخصائص يتسم بها ويعرف من خلالها اضيفت عليه بعد البحث والتطبيق العملي للافكار التي تناولها هذا المفهوم وهي (lepine et al.,2002:53) (catano et al.,2009:182) (hetzler,2007:2) :

- أ- يتباين مستوى الاداء السياقي من موظف لآخر بحسب عدد من المتغيرات كالثقافية والدوافع والمهارات السياقية والنفسية والاجتماعية .
- ب- يكون الاداء السياقي مشمولاً بنظام الحوافز والمكافآت الرسمية وغير الرسمية.
- ت- يعد سلوكاً طوعياً تقديرياً غير ملزم للموظفين ضمن الواجبات والمسؤوليات المحددة من الادارة العليا ولا يدرج في الغالب ضمن الوصف الوظيفي .

3- الاداء السياقي واداء المهمة :

ان ابرز ما تتميز به سلوكيات الاداء السياقي عن سلوكيات اداء المهمة هو ما خلاص اليه جملة من الباحثين عبر النقاط التالية

(Hunthausen,2000:23-24) ، (goodman&svyantek,1999:255) ، (oz,2003:6-7) ، (sonentage et al.,2010) ، (reilly & aronson,2012:3) :

- أ- يتباين اداء المهمة بين الوظائف الموجودة في المنظمات المختلفة من ناحية نوع السلوكيات على العكس من الاداء السياقي الذي تكون سلوكياته متشابهة وقابلة للمقارنة في اغلب الوظائف تقريباً.
- ب- اداء المهام يكون معلناً بشكل رسمي وصريح كونه جزء من الادوار التي تقررها المنظمة ضمن الوصف الوظيفي بينما الاداء السياقي عبارة عن سلوكيات تقديرية تقل احتمالية وصفها ولا تذكر في الوصف الوظيفي.
- ت- يساهم اداء المهمة في دعم العمليات الفنية الاساسية للمنظمة ويرتبط بنواتها التقنية اما الاداء السياقي فيؤثر في البيئة النفسية والاجتماعية والتنظيمية والتي تؤدي فيها العمليات الفنية .
- ث- يختلف اداء المهمة عن الاداء السياقي من ناحية الخصائص البشرية ايضا فاداء المهمة يرتبط بخصائص المعرفة والمهارات والقدرات اما الاداء السياقي فمصادره الرئيسية هي استعداد الموظفين وامكانياتهم وطبيعة الشخصية لكل منهم
- ج- تمثل القدرة ابرز المتنبئات لاداء المهمة بينما الاداء السياقي يتنبأ به من قبل الدوافع الشخصية للموظف كون سلوكيات الاداء السياقي يتعلق بالاختلافات الفردية في الخصائص التحفيزية .

اما بالنسبة لتمييز الاداء السياقي عن سلوك المواطنة ، فبالرغم من الارتباط الوثيق بين المفهومين الا ان سلوك المواطنة التنظيمية لا يشمل بنظام المكافآت الرسمي فضلا عن انه يعد من متطلبات الدور الاضافي للوظيفة، اما الاداء السياقي فلا يتم فيه طلب القيام بمهام وسياقات محددة كون سمته الابرز التقديرية لانه يشبه الى حد كبير الكفاءات الاساسية التي ترغب المنظمة في وجودها عند موظفيها بالإضافة الى انه يعد جزءا من دور الموظف في المنظمة لكنه في الغالب لا يرد في الوصف الوظيفي و يكافأ الموظف على اثره من خلال الزيادات المادية او كتب الشكر والتثناء من قبل المدراء نتيجة التأثير الذي يقوم به على التقييمات الاشرافية وعلى المقيمين انفسهم ، وهذا كله يؤكد ان لكل مصطلح بنيته المعرفية والتجريبية الخاصة .
(catano et al.,2009:182)

4- نماذج الاداء السياقي :

يمتد الاداء السياقي الى جذور علمية متأصلة جعلت من الباحثين يتعمقون في دراسته وابداء ارانهم حولهم مما افضى الى مجموعة من النماذج التي تتناول الاداء السياقي وكما يوضحها الجدول (3) :

الجدول (3) نماذج الاداء السياقي

ت	النموذج	الابعاد
	(borman & motowilo,1993)	(استمرار الموظف بحماسة وبذله للجهود الاضافية من اجل انجاز المهام بنجاح ، التطوع للقيام بانشطة مهمة لا تمثل جزءا من متطلبات الوظيفة الرسمية ، تقديم المساعدة لزملاء العمل وازفاء التعاون على العلاقات الاجتماعية بين الموظفين ، كذلك الالتزام بالقوانين والانظمة والتعليمات الخاصة بالمنظمة ، مع الدعم المستمر لاهداف المنظمة)
	(van scotter & motowilo,1996)	التسهيلات الشخصية ، التفاني في العمل
	(coleman & borman,2000)	الدعم الشخصي (المواطنة الشخصية)، الدعم التنظيمي(المواطنة التنظيمية) ، مبادرة الضمير (المواطنة تجاه المهام)
	(Harrise,2003)	سلوك المواطنة التنظيمية ، الالتزام التنظيمي
	(Beffort & Hatrup, 2003)	الامتثال للقواعد والاجراءات ، الجهد الاضافي

ويعتمد الباحث هذا النموذج في بحثه كون قوة هذا النموذج اكبر من غيره لاعتماد الباحثان على عينة تكونت من 400 فرداً فضلا عن ان اساس القيام به جاء من اجل تصنيف سلوكيات الاداء السياقي وايجاد بعدين اساسيين يشتملان على معظم السلوكيات التي تساهم في السياق التنظيمي مما يجعل هناك فسحة من المرونة في التركيبية المفاهيمية للنموذج اذا ان هذين البعدين يضعان الاساس ويفتحان الباب للمساهمة التقديرية للموظفين في الاداء السياقي كما ان اسئلة المقياس لهذا النموذج نراها اكثر وضوحا وشمولية من اسئلة بقية النماذج .

5- ابعاد الاداء السياقي :

والتي تجسدت بالاتي:

أ- التسهيلات الشخصية : تسهيل العلاقات الشخصية : هي السلوكيات الموجهة نحو الموظفين والتي تساهم في تحقيق الاهداف التنظيمية وتعزيز السياق الاجتماعي الذي تجري فيه الاعمال الوظيفية (aryee et al.,2008:395) اذ انه يشمل السلوكيات التي ترتبط بتوجهات الموظفين فيما بينهم لتساهم في تحقيق هدف المنظمة، كما ان هذه السلوكيات تساعد على توفير البيئة الاجتماعية والنفسية للموظف من اجل اداء مهام العمل بفعالية (Alibegovic et al.,2009:16-17).

ب- التفاني في العمل : يشير التفاني في العمل الى الاندماج العالي والتوجه الشعوري اثناء العمل (الحسنى ،2013: 9). اذ تتمحور سلوكيات التفاني في العمل حول الانضباط الذاتي للفرد ، فهو سيمثل الاساس المحفز والملمه للاداء الوظيفي بصورة عامة عبر دفع الموظفين للعمل بطريقة تعزز مصلحة المنظمة ، وكلما كان الموظف راضيا عن وظيفته سيميل الى رفع مستوى جدية العمل اكثر من المطلوب والتزامه بالسيطرة الذاتية وضبط النفس (Alibegovic et al.,2009:17) والاختذ بزمام المبادرة لحل مشاكل العمل والدفاع عن اهداف المنظمة (aryee et al.,2008:395) والبقاء في وقت متأخر من العمل لإكمال المهام المكلف بها (hetzler,2007:8).

المحور الثالث / الجانب العملي

للتعرف على اتجاه ومستوى اجابات افراد عينة البحث ، بغية وصف واقع متغيري البحث القيادة الاصلية – الاداء السياقي في وزارة الخارجية لعينة البحث البالغ (99) مستجيب ، ومن اجل ذلك تم احتساب التكرارات والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية ومعاملات الاختلاف ، ويتم مقارنة قيم الاوساط الحسابية مع قيمة الوسيط الفرضي للدراسة والتي تكون طبقا للمقياس الخماسي (3) ، فضلا عن حساب شدة الإجابة على مساحة المقياس لإجابة عينة البحث المكونة لفقرات الابعاد ومن ثم الابعاد المكونة للمتغيرات وبالتالي الخروج بمستوى توفر المتغير المبحوث على المستوى الكلي ، ويوضح الجدول (4) قيم التدرجات للمقياس ودرجات الاتجاه المقابلة لها .

الجدول (4) درجات الموافقة لنتائج البحث

درجة الموافقة	المتوسط		الوزن النسبي	
	من	الى	من	الى
قليلة جدا	1.00	اقل من 1.80	20.00	اقل من 36.00
قليلة	1.80	اقل من 2.60	36.00	اقل من 52.00
متوسطة	2.60	اقل من 3.40	52.00	اقل من 68.00
كبيرة	3.40	اقل من 4.20	68.00	اقل من 84.00
كبيرة جدا	4.20	5.00	84.00	100.00

اولا : التحليل الوصفي لبيانات متغير القيادة الاصلية:

1- التحليل الوصفي لبيانات متغير القيادة الاصلية:

تمثل القيادة الاصلية المتغير المستقل في البحث ، اذ تتكون من اربعة ابعاد تتمثل ب(شفافية العلاقات ، المنظور الاخلاقي ، المعالجة المتوازنة ، الوعي الذاتي) ، وتشير النتائج ضمن الجدول (5) الى ان هنالك توجه ايجابي بشكل عام لإجابات افراد العينة حول هذا المتغير ، فقد بلغت قيمة الاهمية النسبية له (85.36%) مما يشير لمستوى اهتمام من قبل عينة وزارة الخارجية بالقيادة الاصلية من خلال اتسامهم بالوعي الذاتي نتيجة لتعاملهم وفقاً للمنظور الأخلاقي العالي مع مروضيهم بفضل العلاقات المبنية على الشفافية والصدق ، فضلا عن تضمن هذه العلاقة من قرارات تعالج بتوازن وجهات النظر المتبادلة مع القائد المعني ، بغية تعزيز القدرات النفسية والاجابية والسياق التنظيمي المتطور بشكل مستمر ، نظرا لترابط القيادة الاصلية بنمط السلوك القيادي المتبع في الوزارة والمعزز بصورة ايجابية من الوعي الذاتي لقادتها والمتجسد بمعيار البيئة والمناخ الأخلاقي الذي لامسه الباحث من خلال مقابلته لأفراد العينة ومعايشته الميدانية وحصوله على ما يثبت ذلك من خلال وضع معيار جائزة الموظف المثالي لإشاعة ثقافة التميز من خلال هذه الجائزة، فبلغت قيمة الوسيط الحسابي (4.27) متوفر، كما ان قيمة الانحراف المعياري تشير الى ان هنالك تشتت ضعيف لاستجابة افراد العينة وتشتت مقبول عن الوسيط الحسابي فقد سجلت قيمة الانحراف المعياري (0.739) ، وان هنالك تجانس نسبي بين الاستجابات واراء العينة تقترب من التجانس والتطابق. اما بالنسبة للأبعاد المكونة للقيادة الاصلية فكانت كالآتي:

أ- يتضح ان هناك اتفاق ايجابي للاستجابات حول بعد (شفافية العلاقات) ، فقد سجل وسطا حسابيا (3.27) متوفر ويمارس بصورة جيدة ، وبأهمية نسبية (85.45%) ، وانحراف معياري (0.737) ويدعم ذلك قيمة معامل الاختلاف التي بلغت (17.24%) ، من هذه النتائج يتضح ان هنالك تجانس وانسجام في الاجابات حول قدرة القيادة الاصلية في وزارة الخارجية من التعبير عن متبنياتها الفكرية ومشاعرها الحقيقية ورواها الفعلية بشفافية غير مصطنعة ، فضلا عن تبادلها الآراء مع مروضيهم وتشجيعهم على الإفصاح عما يكنوه من أفكار واحاسيس حول مختلف الموضوعات ذات العلاقة بأداء مهماتهم وواجباتهم ، وقد كانت اكثر الاجابات اتفاقا ضمن هذا البعد هي الفقرة (q1) (ما يقوله مديري هو ما يعنيه بالفعل) ، فقد سجلت اهمية نسبية (90.91%) ، وبوسط حسابي (4.55) متوفر جدا ، وبيانات معياري (0.689) يدل على اتفاق وتجانس في آرائهم في امتلاك مديريهم القدرة على الالتزام ، فمن خلال المقابلات التي اجراها الباحث وجد قدرة المديرين في الاصغاء وتقبل الآراء والنابع من النمط القيادي التشاركي والمعزز باليات قطع الوعود والعمل على الإيفاء بها من منظوريه الرسمي وغير الرسمي بفعل العلاقات الروحية التي تربط بين خصائص مناخ العمل والبناء النفسي للمروضيين .

ب- تشير النتائج الى ان التوجه ايجابي حول بعد (المنظور الأخلاقي) ، لان نسبة الاتفاق للأهمية النسبية بلغت (83.94%) ، بوسط حسابي (4.20) متوفر، وان هنالك تجانس وانسجام مقبول ضمن البيانات فقد سجلت قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف قيم (0.774) ، (18.44%) على التوالي مما يدل على الاتفاق الكبير بين اراء عينة وزارة الخارجية على ان مستوى المعايير والقيم الراسخة في القائد تمثل بوصلة سلوكياته مع مرفوسيه من جهة وللقرارات التي يتخذها من جهة أخرى ، وان محصلة ارتفاع هذه المعايير ستسهم في مساعدته على مواجهة الضغوط التنظيمية والعينة ، وقد سجلت الفقرة (q6) (يهتم مديري بجميع المعتقدات المتفقة مع سلوكه) اكثر الاستجابات اهمية ، اذ كانت نسبة الاهمية النسبية لها (87.27%) وبوسط حسابي (4.36) متوفر جدا وبمقبولية عالية ، اذ وجد الباحث تبني المديرين للسلوك الحضاري المتفق مع ثقافة الوزارة والثقافة الفردية المتأتية من عاملي الخبرة والتعلم المبني على تحصيل دراسي اكايمي وبنسبة (100%) تمثل بحده الأدنى شهادة الكالوريوس مرتقيا فيها الى امتلاك شهادة الدكتوراه .

ت- ان الاتفاق حول بعد (المعالجة المتوازنة) كان ايجابيا ، فقد سجلت الاهمية النسبية للبعد (86.87%) ، وان الوسط الحسابي كانت قيمته (4.34) متوفر جدا وبمقبولية مرتفعة من قبل عينة وزارة الخارجية ، وهذا يدل على ان الإجراءات التي يتخذها القائد قبل عملية اتخاذ القرار بغية التحقق من مدى موثوقية وموضوعية البيانات المقدمة اليه وتشذيبها من المبالغات والمعلومات المظلمة ، فضلا عن الاطلاع على وجهات النظر المغايرة لوجهة نظره ذات العلاقة بموضوع القرار، بانحراف معياري (0.685)، ومعامل اختلاف (15.781%) ، من هذه النتائج يتضح ان هنالك تجانس وانسجام في الاجابات ، وقد كانت اكثر الاجابات اتفقا ضمن هذا البعد هي الفقرة (q10) (يشجع مديري موظفيه على ابداء وجهات النظر التي لا تتفق مع مواقفه الراسخة) اذ يعمد مديري الأقسام في وزارة الخارجية الى تبادل الآراء والتشاور المستمر حول مختلف القضايا، ايمانا منهم بان القرار التشاوري هو القرار السديد والمتوازن ، نظرا لاعتماده على التغذية الراجعة وعبر المرفوسين ، فقد سجلت اهمية نسبية (90.71%) ، وبوسط حسابي متوفر جدا (4.53) يشير الى مقبولية مرتفعة بالإجابات من قبل عينة البحث .

ث- يتضح من نتائج الجدول (5) ان هنالك اتفاق ايجابي للاستجابات حول البعد الوعي الذاتي، فسجلت وسطا حسابيا بلغت قيمته (4.28) متوفرا ويمارس بصورة جيدة ، وبأهمية نسبية (85.59%) جيدة جدا، وانحراف معياري (0.744) ويدعم ذلك قيمة معامل الاختلاف التي بلغت (17.38%) ، من هذه النتائج يتضح ان هنالك تجانس وانسجام في الاجابات حول جميع العمليات المستمرة للقائد من اجل ادراك ومعرفة وفهم قيمه ومشاعره وافكاره ، وكيفية تأثيره في مرفوسيه من خلال تشخيصه لنقاط القوة والضعف عنده ، بفضل امتلاكه النظرة الثاقبة لذاته ، وقد كانت اكثر الاجابات اتفقا ضمن هذا البعد هي الفقرة (q15) (يبدي مديري فهمه لكيفية تأثير اي نشاط على الموظفين) ، فقد سجلت اهمية نسبية (88.08%) وبوسط حسابي متوفر جدا (4.40) ، ويمارس بصورة جيدة جدا من خلال الفهم والدراية التي يمتلكها مديري الأقسام والشعب في الوزارة ، والذي عززته سنوات الخبرة والتجارب الوظيفية التي افضت الى مرونة عالية بالتصرف حيال المشكلات الطارئة ، لذا كان ادراك عينة البحث لسلوكيات مرفوسيهم نابع من المعرفة والخبرة والفهم العميق بقيم واهداف وسلوكيات الوزارة .

الجدول (5) التحليل الوصفي لبيانات متغير القيادة الاصلية

الفرق (q)	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	اطلاقاً لا اتفق	الموزون الوسط	المعياري الانحراف	النسبية الاهمية	الاختلاف معامل
1	61	34	2	1	1	4.55	0.689	90.91	15.16
2	33	62	2	1	1	4.26	0.648	85.25	15.21
3	30	63	2	3	1	4.19	0.710	83.84	16.93
4	27	59	9	3	1	4.09	0.757	81.82	18.51
5	41	51	1	5	1	4.27	0.806	85.45	18.86
شفافية العلاقات									
6	44	51	1	2	1	4.36	0.706	87.27	16.19
7	28	63	2	5	1	4.13	0.765	82.63	18.51
8	30	60	2	4	3	4.11	0.868	82.22	21.11
9	31	60	4	3	1	4.18	0.734	83.64	17.54
المنظور الاخلاقي									
10	59	37	1	1	1	4.54	0.675	90.71	14.88
11	34	60	2	2	1	4.25	0.690	85.05	16.23
12	32	62	3	1	1	4.24	0.656	84.85	15.46
المعالجة المتوازنة									
13	29	59	8	2	1	4.14	0.729	82.83	17.59
14	42	51	1	3	2	4.29	0.811	85.86	18.90
15	46	50	1	1	1	4.4	0.669	88.08	15.19
الوعي الذاتي									
القيادة الاصلية									
						4.27	0.739	85.36	17.32

2- التحليل الوصفي لبيانات متغير الأداء السياقي: يمثل الأداء السياقي المتغير المستجيب في البحث ، ويتكون من بعدين تمثلا في (التسهيلات الشخصية ، والتفاني بالعمل) ، وتشير النتائج ضمن الجدول (6) الى ان هنالك توجه ايجابي بشكل عام لإجابات أفراد وزارة الخارجية حول هذا المتغير ، فقد بلغت قيمة الاهمية النسبية (87.27%) ، بينما بلغت قيمة الوسط الحسابي (4.36) متوفر جدا وبإجابات مرتفعة ، كما ان قيمة الانحراف المعياري تشير الى ان هنالك تشتت ضعيف لاستجابة افراد العينة وتشتت مقبول عن الوسط الحسابي فقد سجلت قيمة الانحراف المعياري (0.766) ، وان هنالك تجانس نسبي بين الاستجابات حول اتفاق اجاباتهم بتوفر السلوكيات الطوعية (كمساعدة زملاء العمل ، والعمل على تشجيع الاخرين ، الكياسة ، والروح الرياضية ، وامتلاك السلوك الحضاري ، الحث على التعاون المستمر) ، والتي تسهم في فاعلية الوزارة من خلال دعم وتشكيل السياق النفسي والتنظيمي والاجتماعي التحفيزي للعمليات التنظيمية التي تجري فيه ، وهذه السلوكيات لا تمثل ادوارا إضافية للفرد داخل الوزارة ولكنها مشمولة بنظام الحوافز والمكافآت وتتضمن (الاستمرار في العمل بحماس ، والمساعدة والتعاون مع الاخرين ، واتباع القواعد والإجراءات) ام بالنسبة للأبعاد الخاصة بالاداء السياقي فتكون كالآتي:

أ- يتضح ان هنالك اتفاق ايجابي للاستجابات حول بعد (التسهيلات الشخصية) ، اذ سجل قيمة وسط حسابي (4.37) المتوفر جدا ، ويمارس بصورة جيدة في الوزارة وبأهمية نسبية (87.31%) جيدة جدا ، وانحراف معياري (0.752) ويدعم ذلك قيمة معامل الاختلاف التي بلغت (17.24%) ، فمن النتائج المذكورة انفاً ، يتضح ان التجانس والانسجام في الاجابات حول توفر التسهيلات الشخصية في وزارة الخارجية ، كان من خلال السلوكيات المرتبطة بتحسين العلاقات بين افراد الوزارة والتي تسهم بتحسين معنويات كادر الوزارة وتعمل على تشجيع التعاون والمساعدة فيما بينهم في المهام والواجبات وبما يسهم في تحقيق أهدافها ، وقد كانت اكثر الاجابات اتفاقا ضمن هذا البعد الفقرة (y1) ، والتي نصت على (اثنى على زملائي عند نجاحهم في العمل) ، اذ سجلت اهمية نسبية بلغت (89.49%) ، وبوسط حسابي متوفر جدا (4.47) يشير الى اهتمام وتبني وممارسة من قبل الوزارة.

ب- تشير نتائج الجدول (6) الى التوجه الايجابي للوزارة حول تبنيتها وممارستها بعد (التفاني بالعمل)، لان نسبة الاتفاق للأهمية النسبية بلغت (87.24%) جيدة جدا ، بوسط حسابي (4.36) متوفر جدا وتمارسه الوزارة بصورة جيدة ، وان هنالك تجانس وانسجام مقبول ضمن البيانات فقد سجلت قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف قيم (0.777) ، (17.82%) على التوالي مما يدل على اتفاق عينة وزارة الخارجية على وجود التفاني في العمل من خلال امتلاك السلوكيات ذات العلاقة بالانضباط الذاتي للفرد ، والتي تمثل دافعا لكادر الوزارة للعمل بإخلاص بطريقة تعزز من مصلحة الوزارة ، كالعامل بجد اكبر ولفترات إضافية ، فضلاً عن اتباع المرؤوسين القواعد والإجراءات الخاصة بوزارتهم والدفاع عن أهدافها ، وقد سجلت الفقرة (y9) (التزم بضبط النفس خلال العمل) اكثر الاستجابات اهمية ، اذ كانت نسبة الاهمية النسبية لها (91.11%) متميزة من قبل عينة الوزارة وبوسط حسابي متوفر جدا (4.56) متوفر جدا ، ويمارس بصورة مرتفعة في الوزارة اذ وجد الباحث امتلاك افراد الوزارة يمتلكون انضباطا مرتفعا بالنفس ، وذلك لكون الوزارة من الوزارات التي يكون زبائنها من نوع خاص ، ولا تتعامل مع المواطنين الا بصورة محدودة وهذا ما انعكس على الهدوء في جميع أروقة الوزارة .

الجدول (6) التحليل الوصفي لبيانات متغير الاداء السياقي

معامل الاختلاف	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الموزون	لا اتفق إطلاقاً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً	الفقرات (y)	
17.00	89.49	0.761	4.47	2	1	1	39	56	1	
16.12	89.09	0.718	4.45	1	2	1	42	53	2	
17.15	87.27	0.749	4.36	1	2	4	45	47	3	
16.77	88.89	0.745	4.44	1	2	3	39	54	4	
17.73	86.26	0.765	4.31	1	3	3	49	43	5	
17.93	82.83	0.742	4.14	2	1	6	62	28	6	
17.24	87.31	0.752	4.37	التسهيلات الشخصية						
19.78	86.46	0.855	4.32	2	4	1	45	47	7	
17.45	86.87	0.758	4.34	1	3	2	48	45	8	
16.66	91.11	0.759	4.56	1	3	1	29	65	9	
16.82	86.87	0.731	4.34	1	2	3	49	44	10	
17.69	85.86	0.759	4.29	1	3	3	51	41	11	
18.36	86.67	0.795	4.33	1	4	2	46	46	12	
17.76	86.87	0.771	4.34	1	3	3	46	46	13	
17.82	87.24	0.777	4.36	التفاني بالعمل						
17.55	87.27	0.766	4.36	الأداء السياقي						

ثانياً : اختبار الفرضيات :

وتهدف هذه الفقرة الى التحقق من فرضيتي الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل والمعتمد في هذا البحث لابرز العلاقة بين هذين المتغيرين في ظل مستوى المعنوية (0.000) وكما مبين في الجدول (7) :

1- اثبات صحة الفرضية الرئيسية الأولى:

والتي نصت : توجد علاقة ارتباط معنوية احصائياً بين القيادة الأصلية والأداء السياقي.

من نتائج الجدول (7) يتضح ان هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائياً بين القيادة الأصلية والأداء السياقي، بشكل عام ، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط العام (**0.517) جيد ، اذ يدل معامل الارتباط الى مقدار الاهتمام من وزارة الخارجية في قيادتها الاصلية سيزيد من اهتمامها بالأداء السياقي بنفس مقدار معامل الارتباط بين المتغيرين، وبالنسبة للعلاقات الفرعية ، فعندما تزيد وزارة الخارجية من اهتمامها بالوعي والتعامل مع زبائننا الداخليين والخارجيين .

من منطلق المنظور الأخلاقي وبناء بيئة عمل صحية، فمن شأنه زيادة العلاقات الشفافة والصادقة بينهم ، اذ تتسم هذه التعاملات بقرارات متوازنة تعزز في مضمونها قدراتهم النفسية الإيجابية والسياق التنظيمي الإيجابي ، فإن ذلك سيؤدي بالضرورة الى زيادة الاهتمام بالأداء السياقي للوزارة ، ان اتضح علاقات الارتباط المعنوية والتي فقد بلغت قيم (T) الجدولية (5.944) اكبر من قيمة (T) الجدولية (1.97) ضمن درجة الحرية ومستوى المعنوية تجعل ترابط البعدين بعلاقة جيدة . اذ تشير هذه النتائج قبول الفرضية ، اي ان هنالك علاقة ارتباط معنوية احصائيا بين القيادة الاصلية والاداء السياقي. فيما تكون الفرضيات الفرعية كالآتي:

أ- تشير النتائج الى ان قيمة معامل الارتباط بين شفافية العلاقات والاداء السياقي سجلت قيمة (**0.461) ، وان هذه القيمة هي قيمة معنوية ، وبالنسبة للعلاقات الفرعية ، اتضح ان هناك علاقات ارتباط معنوية ايضا فقد بلغت قيم (T) المحسوبة (5.114) وهي اكبر من قيمة (T) الجدولية ضمن درجة الحرية ومستوى المعنوية . وهذه النتائج تشير الى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، اي ان هنالك علاقة ارتباط معنوية احصائيا بين شفافية العلاقات والاداء السياقي، فكما تزداد شفافية علاقات افراد الوزارة درجة واحدة يؤدي الى زيادة الاداء السياقي بنفس درجة معامل الارتباط بينهما، فعندما يعبر مديري الوزارة عن أفكارهم ومشاعرهم الحقيقية والعمل على زيادة اهتمامهم بتبادل المعلومات والافصاح عما يضمرونه، سيفوي الاداء السياقي من خلال تدعيم والتسهيلات الشخصية وزيادة تفانيهم بالعمل. الامر الذي يشير قبول الفرضية اي ان هنالك علاقة ارتباط معنوية بين شفافية العلاقات والاداء السياقي.

ب- من نتائج الجدول (7) يتضح ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائيا بين المنظور الاخلاقي والاداء السياقي، بشكل عام، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط ك علاقات ارتباط معنوية ايضا فقد بلغت قيم (T) المحسوبة (4.081) وهي اكبر من قيمة (T) الجدولية ضمن درجة الحرية ومستوى المعنوية مما يدل على ارتباط المنظور الاخلاقي بالاداء السياقي في الوزارة وان أي اهتمام بأحدها سيؤدي تلقائيا الى زيادة الاهتمام بالثاني وبفسب قيمة معامل الارتباط بينهما. وهذه النتائج تشير الى قبول الفرضية ، اي ان هنالك علاقة ارتباط معنوية احصائيا بين المنظور الاخلاقي والاداء السياقي ، اي ان هنالك علاقة ارتباط معنوية احصائيا بين المعالجة المتوازنة والاداء السياقي، اذ تشير نتائج علاقات الارتباط الى علاقة تبادلية متوسطة القوة، فكما تزداد وزارة الخارجية من اهتمامها بمستوى المعايير والقيم الاخلاقية المترسخة في قيم مديريها والتي تقلل من خلالها من عبئ الضغوط ، فإن هذا الاهتمام سيزداد في أدائها السياقي بنفس معامل الارتباط الذي يربطها معا.

ت- نستنتج من القيم التحليلية ان المعالجة المتوازنة يرتبط بعلاقة معنوية بالبعد الاداء السياقي وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (**0.461) ، وان هذه القيمة هي قيمة معنوية ، وبالنسبة للعلاقات الفرعية ، اتضح ان هنالك علاقات ارتباط معنوية ايضا فقد بلغت قيم (T) المحسوبة (5.112) وهي اكبر من قيمة (T) الجدولية ضمن درجة الحرية ومستوى المعنوية . وهذه النتائج تشير قبول الفرضية ، أي ان نهج وزارة الخارجية يتسم باهتمام في كافة الاجراءات المصاحبة لعملية اتخاذ القرار كالتحقق من موثوقية وموضوعية البيانات ووجهات النظر التشاورية، لتثذيب بواغث الاشاعات ودفع القرار باتجاهه الصحيح، الامر الذي سيصحبه زيادة اهتمام من قبلها في أدائها السياقي، وبفسب العلاقة الترابطية التبادلية بين بعد المعالجة المتوازنة والاداء السياقي للوزارة.

ث- من نتائج الجدول (7) يتضح ان هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائيا بين الوعي الذاتي والاداء السياقي، بشكل عام، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط العام (**0.446)، وبالنسبة للعلاقات الفرعية، اتضح ان هنالك علاقات ارتباط معنوية ايضا فقد بلغت قيم (T) المحسوبة (4.905) وهي اكبر من قيمة (T) الجدولية ضمن درجة الحرية ومستوى المعنوية، مما يشير الى زيادة الاهتمام من قبل وزارة الخارجية بأي منهما سيؤدي الى زيادة الاهتمام تلقائيا بالثاني وبفسب قيمة معامل الارتباط بينهما. وتشير هذه النتائج قبول، اي ان هنالك علاقة ارتباط معنوية احصائيا بين الوعي الذاتي والاداء السياقي. اذ تشير علاقة الترابط والاهتمام من قبل افراد العينة المبحوثة في وزارة الخارجية بتعزيز احساسهم بما يدور حولهم ومعرفة انطباع مروضيهم عن البيات مزاولتهم لأنشطتهم الوظيفية، سيعزز من أدائهم السياقي ويجعلهم يؤدون العمل بتفانٍ واخلاص، ويسيروا علاقاتهم الشخصية ويسخرونها لافى خدمة الوزارة وتحقيق أهدافها بنفس مقدار معامل الارتباط بين الوعي بالذات والاداء السياقي.

الجدول (7) مصفوفة علاقات الارتباط بين القيادة الاصلية والاداء السياقي

	شفافية العلاقات	المنظور الاخلاقي	المعالجة المتوازنة	الوعي الذاتي	التسهيلات الشخصية	التفاني في العمل	القيادة الاصلية	الاداء السياقي
شفافية العلاقات	1	.575**	.896**	.734**	.275**	.523**	.937**	.461**
Sig		.000	.000	.000	.006	.000	.000	.000
T		6.929	19.876	10.643	2.813	6.037	26.466	5.114
المنظور الاخلاقي		1	.495**	.527**	.252*	.414**	.785**	.383**
Sig			.000	.000	.012	.000	.000	.000
T			5.610	6.101	2.559	4.485	12.469	4.081
المعالجة المتوازنة			1	.505**	.337**	.469**	.841**	.461**
Sig				.000	.001	.000	.000	.000
T				5.756	3.531	5.235	15.294	5.112
الوعي الذاتي				1	.227*	.538**	.821**	.446**
Sig					.024	.000	.000	.000
T					2.294	6.290	14.174	4.905
التسهيلات الشخصية					1	.574**	.321**	.866**
Sig						.000	.001	.000
T						6.903	3.340	17.033
التفاني في العمل						1	.575**	.907**
Sig							6.919	21.183
T							.000	.000
القيادة الاصلية							1	.517**
Sig								.000
T								5.944

**correlation is significant at the level 0.01

N=99

*correlation is significant at the

2- اثبات صحة الفرضية الرئيسية الثانية :

والتي نصت: توجد علاقة تأثير معنوية احصائيا للقيادة الاصلية في الاداء السياقي .
من نتائج الجدول (8) يتضح ان هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية احصائيا بين القيادة الاصلية والاداء السياقي ، بشكل عام ، فقد بلغت قيمة معامل الانحدار الفا (2.278) ، وقيمة معامل الانحدار بيتا (0.488) ، والذي يشير الى ان التغيير بمقدار (1) في المتغير المستقل يؤثر بزيادة التأثير بمقدار (0.488) في المتغير المعتمد ، ويفسر نموذج الانحدار (26.7%) من قيمة التباين والاختلاف الحاصل في المتغير المعتمد عبر ما اسفرت عنه قيمة معامل التفسير الذي سجل قيمة (0.267) ، اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (35.334) وبمستوى معنوية (0.000)، وهذه النتائج تشير الى قبول الفرضية وتحققها - اي ان هنالك تأثير معنوي لمتغير القيادة الاصلية في الاداء السياقي ، وبحسب معادلة الانحدار البسيط الاتية :

$$\text{الاداء السياقي (Y)} = 2.278 + 0.488 (\text{القيادة الاصلية X})$$

وبالنسبة للفرضيات الفرعية تكون كالآتي :

أ- تشير النتائج التحليلية الى ان شفافية العلاقات يؤثر معنويا في الاداء السياقي ، حيث سجلت قيمة معاملات الانحدار قيم مقبولة ، حيث ان قيمة معامل الفا (2.671) ، وقيمة معامل بيتا (0.396) ، والذي يشير الى ان التغيير بمقدار (1) في المتغير المستقل يؤثر بزيادة التأثير بمقدار (0.396) في المتغير المعتمد ، ويفسر نموذج الانحدار (21.2%) من قيمة التباين والاختلاف الحاصل في المتغير المعتمد عبر ما اسفرت عنه قيمة معامل التفسير الذي سجل قيمة (0.212) ، وبقية (F) المحسوبة (26.155) وبمستوى معنوية (0.000) وهذه النتائج تشير الى وتحقق الفرضية البديلة وقبولها - اي ان هنالك تأثير معنوي لمتغير شفافية العلاقات في الاداء السياقي ، وبحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط الاتية :

$$\text{الأداء السياقي (Y)} = 2.671 + 0.396 (\text{شفافية العلاقات}) \times 1$$

ب- من نتائج الجدول (8) يتضح ان هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية احصائيا بين المنظور الاخلاقي والأداء السياقي ، بشكل عام ، فقد بلغت قيمة معامل الانحدار الفا (3.206) ، وقيمة معامل الانحدار بيتا (0.276) ، والذي يشير الى ان التغيير بمقدار (1) في المتغير المستقل يؤثر بزيادة التأثير بمقدار (0.276) في المتغير المعتمد ، ويفسر نموذج الانحدار (14.7%) من قيمة التباين والاختلاف الحاصل في المتغير المعتمد عبر ما اسفرت عنه قيمة معامل التفسير الذي سجل قيمة (0.147) ، فيما كانت قيمة الاختبار الفاني (16.656) بمستوى معنوية (0.000) ، وهذه النتائج تشير الى قبول الفرضية وتحققها . اي ان هنالك تأثير معنوي لمتغير المنظور الاخلاقي في الأداء السياقي ، وبحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط الاتية :

$$\text{الأداء السياقي (Y)} = 3.206 + 0.276 (\text{المنظور الاخلاقي}) \times 2$$

ت- تشير النتائج التحليلية الى ان المعالجة المتوازنة يؤثر معنويا في الأداء السياقي ، اذ سجلت قيمة معاملات الانحدار قيم مقبولة ، وان قيمة معامل الفا (2.662) ، وقيمة معامل بيتا (0.392) ، والذي يشير الى ان التغيير بمقدار (1) في المتغير المستقل يؤثر بزيادة التأثير بمقدار (0.392) في المتغير المعتمد ، ويفسر نموذج الانحدار (21.2%) من قيمة التباين والاختلاف الحاصل في المتغير المعتمد عبر ما اسفرت عنه قيمة معامل التفسير الذي سجل قيمة (0.212) ، وبقية (F) المحسوبة (26.129) وبمستوى معنوية (0.000) وهذه النتائج تشير الى قبول الفرضية . اي ان هنالك تأثير معنوي لمتغير المعالجة المتوازنة في الأداء السياقي ، وبحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط الاتية :

$$\text{الأداء السياقي (Y)} = 2.662 + 0.392 (\text{المعالجة المتوازنة}) \times 3$$

ث- من نتائج الجدول (8) يتضح ان هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية احصائيا بين الوعي الذاتي والأداء السياقي ، بشكل عام ، فقد بلغت قيمة معامل الانحدار الفا (2.895) ، وقيمة معامل الانحدار بيتا (0.343) ، والذي يشير الى ان التغيير بمقدار (1) في المتغير المستقل يؤثر بزيادة التأثير بمقدار (0.343) في المتغير المعتمد ، ويفسر نموذج الانحدار (19.9%) من قيمة التباين والاختلاف الحاصل في المتغير المعتمد عبر ما اسفرت عنه قيمة معامل التفسير الذي سجل قيمة (0.199) ، وبقية (24.057) للاختبار الفاني الذي كان بمستوى معنوية (0.000) ، اذ تشير هذه النتائج الى قبول الفرضية وتحققها . اي ان هنالك تأثير معنوي لمتغير الوعي الذاتي في الأداء السياقي ، وبحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط الاتية:

$$\text{الأداء السياقي (Y)} = 2.895 + 0.343 (\text{الوعي الذاتي}) \times 4$$

الجدول (8) نتائج تأثير القيادة الاصلية في الأداء السياقي

المتغيرات	α (مقدار الثابت)	β (الميل الحدي)	R2 (معامل الجذر)	F (الاختبار الفاني)	Sig (المعنوية)
شفافية العلاقات	2.671	0.396	0.212	26.155	0.000
المنظور الاخلاقي	3.206	0.276	0.147	16.656	0.000
المعالجة المتوازنة	2.662	0.392	0.212	26.129	0.000
الوعي الذاتي	2.895	0.343	0.199	24.057	0.000
القيادة الاصلية	2.278	0.488	0.267	35.334	0.000

(F) الجدولية = 3.841 ، sig= 0.05

المحور الرابع/الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

1. تبين ان أداء قادة وزارة الخارجية تتطابق مع سلوكياتهم، فضلاً عن تفهمهم للأنشطة وتشجيعهم لموظفيهم، وإخبارهم بحقيقة بعض الأمور بالرغم من صعوبتها .
2. حاجة قادة وزارة الخارجية الى تعزيز سلوكيات إخبار المرؤوسين بكل الحقائق الصعبة في العمل و اعطائهم الفرصة المناسبة للدفاع عن قيمهم الجوهرية و الاصغاء الكافي لآرائهم فضلاً عن الاحاطة بالتغذية العكسية قبل اتخاذ القرارات وكلما انخفض مستوى هذه السلوكيات ستتخلل العلاقة بين القادة والمرؤوسين فضلاً عن الاريابك في البيئة النفسية للوزارة.
3. اظهرت النتائج تبني قادة وزارة الخارجية للقيادة الاصلية من خلال تمسكهم وممارستهم وتبنيهم لأبعادها فأولى اهتمامهم كانت منصبه على التحليل الموضوعي للقرارات ضمن معالجة متوازنة للوصول الى القرار السديد فضلاً عن الالمام والوعي بمحتوهم الذاتي المشتمل على (القيم والافكار والمعتقدات) والمفضي الى ادراك نقاط القوة والضعف للتأثير على المرؤوسين، فيما حظيت اقامة علاقات شفافة مع المرؤوسين بمستوى اقل من سابقتها لتحل المعايير الاخلاقية الداخلية التي يرجع اليها القادة في المواقف الحرجة اخيراً .
4. تظهر نتائج البحث التزام قادة وزارة الخارجية بضبط النفس في الحالات الحرجة، فضلاً عن النشاء والتباحث مع الزملاء في الاعمال الضرورية، مع بعض المبادرات لحل المشكلات الشخصية ان تطلب ذلك.
5. الحاجة الى رفع مستوى الدعم الاجتماعي بين الموظفين لتحقيق المهام وتجاوز الصعاب فضلاً عن تعزيز الجدية والالتزام بانجاز مهام العمل.
6. تبين النتائج توفر الاداء السياقي لدى قادة وزارة الخارجية بصورة جيدة، عبر السلوكيات الطوعية المعززة لفاعلية المنظمة والتي تعد جزءاً من الادوار غير المقررة في الوصف الوظيفي في جانبي التسهيلات الشخصية والتفاني في العمل وعلى الترتيب.
7. أظهرت النتائج امكانية رفع مستوى الاداء السياقي للمرؤوسين من خلال تبني القيادة الاصلية وهو ما تؤكد علاقة الارتباط المعنوية الجيدة بينهما ، وعلى مستوى الابعاد كانت أفضل هذه العلاقات بين شفافية العلاقات والاداء السياقي من جهة ثم المعالجة المتوازنة والوعي الذاتي والمنظور الأخلاقي ترتيباً
8. تؤثر القيادة الاصلية في الاداء السياقي بصورة مباشرة، فضلاً عن تأثير ابعادها شفافية العلاقات والمعالجة المتوازنة والوعي الذاتي والمنظور الأخلاقي في الاداء السياقي وعلى الترتيب.

ثانياً: التوصيات:

1. ضرورة اهتمام وزارة الخارجية بالقيادة الاصلية من خلال :
 - أ- الاهتمام بالوعي الذاتي وتحسين مستوى ادراك قياداتها للقيم والمشاعر و الافكار و الاهداف عبر اقامة برامج التنمية الذاتية وغرس الثقة عند المرؤوسين للحصول على تغذية عكسية حقيقية وواقعية تساعد القادة على الوعي اكثر بذاتهم.
 - ب- إيجاد وحدة متخصصة تعمل على تشخيص مواطن القوة والضعف في سلوكيات المرؤوسين للحد من الاختلالات الحقيقية في سلوكياتهم.
 - ت- وضع مدونة للمعايير الأخلاقية مكتوبة ومعلنة لجميع افراد الوزارة، فضلاً عن زبائن الوزارة لكي تكون دليلاً ارشادياً سلوكياً للجميع فضلاً عن فسح المجال امام المرؤوسين في الدفاع عن قيمهم ورائهم لتعزيز المعايير الاخلاقية في التعامل واتخاذ القرارات لاسيما المهمة منها.
 - ث- الاهتمام بالشفافية والوضوح في علاقات الرؤساء مع المرؤوسين من جهة والوزارة مع افرادها من جهة أخرى من خلال الإفصاح عن القضايا المهمة التي تخص الوزارة فضلاً عن اقامة الجلسات التشاورية الرسمية وغير الرسمية لطرح الوقائع الصعبة الحاصلة والتضامن والتعاون في حلها .
 - ج- اهتمام قيادة الوزارة بعمليات اتخاذ القرار وجعل موثوقية وموضوعية البيانات اساساً لبناء نظم دعم القرار، عبر اقامة الاجتماعات والندوات والجلسات لتبادل المعلومات ومناقشة البحوث والدراسات المعصدة لعملية اتخاذ القرار.



القيادة الاصلية وتأثيرها في الاداء السياقي بحث تحليلي في اقسام وشعب دوائر مركز وزارة الخارجية العراقية

2. ينبغي على وزارة الخارجية الاهتمام بجميع السلوكيات الطوعية الداعمة لتشكيل السياق النفسي والتنظيمي والاجتماعي لأفرادها من خلال:
 - ح- وضع برنامج للحوافز والمكافآت استناداً الى تقييم ذلك الأداء.
 - خ- تدعيم الأداء الطوعي التعاوني بين الافراد مادياً ومعنوياً .
 - د- حث الافراد على التفاني في أداء أعمالهم من منطلق العائد على السمعة .
3. استثمار العلاقة الترابطية التبادلية بين القيادة الاصلية والأداء السياقي وبما يعزز مخرجات الوزارة كماً ونوعاً .
4. استثمار علاقة الوعي الذاتي في الأداء السياقي وبما يعزز في ترسيخ السلوكيات الطوعية الفاعلة والمتمثلة بالعلاقات الشخصية والتفاني في العمل.

المصادر :

- 1- البردان، محمد فوزي امين (2017) دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الاصلية والارتباط بالعمل دراسة ميدانية ، اطروحة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه في ادارة الاعمال ، كلية التجارة / جامعة مدينة السادات.
- 2- الحسني، كمال كاظم طاهر (2013) "رأس المال النفسي وأثره في الاستغراق الوظيفي" دراسة تحليلية لاراء عينة من تدريسي كليتي الادارة والاقتصاد والتربية الرياضية / جامعة المتنى " ، مجلة المتنى للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 3، العدد 6، 1-24.
- 3- العطوي، عامر علي حسين (2009) العلاقة بين رأس المال الاجتماعي الداخلي وفاعلية المنظمة من منظور الاداء السياقي بحث تطبيقي في معمل سمنت المتنى، مجلة دراسات ادارية ، جامعة البصرة، المجلد3، العدد5، 36-96
- 4- عليان ، ربحي مصطفى ، وغنيم ، عثمان محمد ، (2000) ، "مناهج واساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق ، ط1، عمان ، دار صفاء للنشر والتوزيع.

- 1- Al Hassan ,Sidrah; Saher ,Noreen; Zahid ,Anaum; Gull ,Hina; Aslam ,Irum, Aslam ,Sumaira, (2013) "Authentic Leadership and Ethical Practices: Finding Traces from Pakistani System" *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* ,Vol 5, No 1., PP. 407-423.
- 2- Alibegovic , Sandra , Hawkins , Andrew , & Parmar , Mitesh (2009) "Empowerment , Contextual Performance & Job Satisfaction : A Case Study of the Scandic Hotels in Jonkoping" *Jonkoping International Business School , Bachelor Thesis within Business Administration, Jonkoping University.*
- 3- Aryee , Samuel , Sun , Li-Yun , Chen , Zhen Xiong George , & Debrah , Yaw A. (2008) " Abusive Supervision and Contextual Performance: The Mediating Role of Emotional Exhaustion and the Moderating Role of Work Unit Structure " *Management and Organization Review* , Vol 4 , NO. 3 , PP 393-411 .
- 4- Avolio, B. , Walumbwa, F. & Weber, T. (2009) " Leadership: Current , Theories , Research , and Future Directions " *Annu. Rev. Psychol.* 60 , pp. 421–49
- 5- Avolio, Bruce J., Gardner, William L., Walumbwa, Fred O., Luthans, Fred., & May, Douglas R. (2004). "Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors" *The Leadership Quarterly*, 15, PP.801–823.
- 6- Aziz , Azza , Youssef , Adel Ben , & Omrani , Nessrine (2006) " Do E skilled Workers have better contextual performance? Evidence from France in 2006" .



- 7- Bateman , Thomas S. , & Organ , Dennis W. (1983) " Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee "Citizenship", " Source: The Academy of Management Journal , Vol 26 , NO 4 ,PP587-595.
- 8- Befort , Nancy , & Hatstrup , Keith (2003) " Valuing Task and Contextual Performance: Experience, Job Roles, and Ratings of the Importance of Job Behaviors " , Applied H.R.M. , Vol 8 , No 1 , PP17-32.
- 9- Befort , Nancy , & Hatstrup , Keith (2003) " Valuing Task and Contextual Performance: Experience, Job Roles, and Ratings of the Importance of Job Behaviors " , Applied H.R.M. , Vol 8 , No 1 , PP17-32.
- 10- Begley, Paul T.(2001) " In pursuit of authentic school leadership practices" International Journal of Leadership in Education, Vol. 4, NO.4, PP353-365.
- 11- Bennett, Karen (2015) Exploring the Relationship Between Job Satisfaction, Bullying, and Authentic Leadership Among Medical-Surgical Nurses. Thesis submitted to gain the degree of "Master In Nursing", University Of Manitoba.
- 12- Bizzi , Lorenzo , & Soda , (2011) "The Paradox of Authentic Selves and Chameleons: Self-monitoring, Perceived Job Autonomy and Contextual Performance" British Journal of management , Vol 22 , PP 324-339.
- 13- Bordei, Irina (2015) The Influence Of Authentic Leadership On Employees Analyzed Through Self Determination Theory. Dissertation submitted to gain the degree of "Master In Human Resource Management", University of Algarve.
- 14- Borman , Walter C , & Motowidlo , Stephan J. (1997) " Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research" Human Performance , Vol 10 , NO. 2 , PP 99-109.
- 15- Catano , Victor M. , Wiesner , Willi H., Hackett , Rick D. , & Methot , Laura L. (2009) Recruitment and Selection in Canada , 4th Edition, U.S.A , Nelson Education
- 16- Coleman , Venetta I. , & Borman, Walter C. (2000) " INVESTIGATING THE UNDERLYING STRUCTURE OF THE CITIZENSHIP PERFORMANCE DOMAIN" , Human Resource Management Review, Vol 10 , NO 1, PP 25-44.
- 17- Coutrufu, Raymond J. (2014) Examining the Influence of Ethical and Authentic Leadership Behaviors of NCAA Division-I Athletic Directors. Dissertation submitted to gain the degree of "Doctor In Philosophy", University Of Connecticut.
- 18- Emuwa, Amara, (2013) "Authentic Leadership: Commitment to Supervisor, Follower Empowerment, and Procedural Justice Climate" Emerging Leadership Journeys, Vol.6, Iss. 1, PP. 45-65.
- 19- Goodman , Scott A. , & Svyantek , Daniel J. (1999) " Person–Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter " Journal of Vocational Behavior , Vol 55 , PP 254-257 .
- 20- Grubb, Bradley A. (2014) A Study Of Authentic Leadership And Culture Intelligence In Higher Education Academic Leaders. Dissertation submitted to gain the degree of "Doctor In Organizational Leadership", Indiana Wesleyan University.



- 21- Harris, Ann Faith (2003) TOWARDS CULTURAL COMPETENCE: AN EXPLORATORY STUDY OF THE RELATIONSHIP BETWEEN RACIAL IDENTITY AND CONTEXTUAL PERFORMANCE INDICATORS OF PUBLIC EMPLOYEES , Dissertaion submitted to gain the degree of "doctor in Philosophy Public Administration" , North Carolina State University .
- 22- Hetzler , Julie M. (2007) Alongitudinal Study of the Predictors of Contextual Performance , Thesis submitted to gain the degree of " Master in Science " , Auburan University .
- 23- Hlongwane, Veronica Catherine (2016) The Relationship Between Authentic Leadership And Organsational Commitment. Thesis submitted to gain the degree of "Master Industrial And Organisational Psychology", University Of South Africa.
- 24- Hunthausen , John (2000) PREDICTORS OF TASK AND CONTEXTUAL PERFORMANCE: FRAME-OF- REFERENCE EFFECTS AND APPLICANT REACTION EFFECTS ON SELECTION SYSTEM VALIDITY , Dissertaion submitted to gain the degree of " Doctor in Systems science : Pshology " , Portland State University .
- 25- Jawahar , I.M. ,& Dean , Carr (2007) " Conscientiousness and contextual performance : The compensatory effects of perceived organizational support and leader-member exchange " , Journal of Managerial Psychology , Vol 22 ,No 4 , PP 330-349 .
- 26- Jones, Fion (2013) A New Theory Driven Model Of Authentic Leadership. Thesis submitted to gain the degree of "Doctor In Philosophy", University Of Hull.
- 27- Kiersch, Christa (2012) A Multi-Level Examination Of Authentic Leadership And Organizational Justice In Uncertain Times. Dissertation submitted to gain the degree of "Doctor In Philosophy", University of Colorado State.
- 28- Klenke, Karin (2007) " Authentic Leadership: A Self, Leader, and Spiritual Identity Perspective" International Journal of Leadership Studies, Vol. 3, Iss. 1, PP. 68-97.
- 29- Lagan, Timothy E. (2007) Examining Authentic Leadership: Development Of A Four-Dimensional Scale And Identification Of A Nomological Network. Dissertation submitted to gain the degree of "Doctor In Philosophy", University Of Albany.
- 30- LePine , Jeffrey A. , Erez , Amir , & Johnson , Diane E. (2002) , " The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis" , Journal of Applied Psychology , Vol 87 , NO 1 , PP 52-65 .
- 31- Motowidlo , Stephan J. , & Van Scotter , James R.(1994) " Evidence That Task Performance Should Be Distinguished From Contextual Performance" ,Journal of Applied Psychology , Vol 79 , NO 4 , PP 475-480 .



- 32- Oz, Bahar (2003) Dispositional Affectivity and Job Performance : Mediating Effects of Job Satisfaction , Thesis submitted to gain the degree of " Master in science Psychology " , The Middle East Technical University .
- 33- Rader, Martha Milan (2015) Effects Of Authentic Leadership On Job Satisfaction And Younger Worker Turnover Intentions. Dissertation submitted to gain the degree of "Dotor In Psychology Philosophy " , The Chicago School of Professional Psychology.
- 34- Reilly , Richard R. , & Aronson , Zvi H (2012) "Managing Contextual Performance" www. Research Gate. Net .
- 35- Roberts, Ross P. (2013) The Impact Of Authentic Leadership And Adverse Selection Conditions On Escalation Of Commitment. Doctor Dissertation , Drexel University.
- 36- Shamir, Boas & Eilam, GGalit (2005) " What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development " The Leadership Quarterly, 16 , PP. 395–417.
- 37- sonentage , Sabine , Volmer , Judith , & Spsychala , Anne (2010) "Job Performance " Sage handbook of organizational behavior, Vol 1,PP 427-447 .
- 38- Stegers, Pieter (2009) Human capital in organisational groups Group need for cognition and authentic leadership: contemporary endeavours. Thesis submitted to gain the degree of "Master In Organizational Studies", Tilburg University.
- 39- Tuuli, Martin Morgan, & Rowlinson, Steve (2009) "Performance consequences of psychological empowerment" Journal of Construction Engineering and Management , Vol 135 , NO 12, PP1334-1347.
- 40- Van Scotter , James R. , & Motowidlo , Stephan J .(1996) " Interpersonal Facilitation and Job Dedication as Separate Facets of Contextual Performance" , Journal of Applied Psychology , Vol 81 , No 5, PP 525 – 531 .
- 41- Van Scotter, James R. , Motowidlo, Stephan J. , & Cross , Thomas (2000) " Effects Of Task Performance and Contextual Performance on Systemic Rewards " Journal of Applied Psychology , Vol 85 , NO. 4 , PP 526-535 .
- 42- Walumbwa, Fred , Avolio, Bruce , Gardner, William , Wernsing, Tara & Peterson, Suzana (2008) " Authentic Leadership: Development and validation of a theory-based measure " Journal of Management, 34, 1, PP. 89–126.
- 43- Wang, Yiqing (2014) A Study Of Authentic Leadership Adopting The Job Demands And Resources Approach In Predicting Work-related Flow And Job Performance. Thesis submitted to gain the degree of "Master In Psychology Philosophy". Lingnan University.
- 44- Wong, Carol A., & Cummings, Greta G. (2009) " The Influence Of Authentic Leadership Behaviors On Trust And Work Outcomes Of Health Care Staff" Journal Of Leadership Studies, Vol.3, NO. 2, PP.6-23.



Impact of Authentic Leadership on Contextual Performance Analytical research in the departments of Foreign Affairs

Abstract

This research aims to examine the correlation and the influence of Authentic Leadership on the contextual performance as a dependent variable, in the departments and Division of the iraqi Ministry of Foreign Affairs To try out with a number of recommendations that contribute to raising the level of contextual performance in the Ministry. Starting from the importance of research in public organizations and its Role in society, the researcher adopted the descriptive analytical approach in accomplishing this research, The 99 people responded exclusively comprehensively, based on questionnaire that is include 28-item, using interviews and field observations as auxiliary tools in their collection. While the researcher adopted a program(SPSS V.23, Smart PLS, Excel 2010), as well as the use of descriptive statistical methods (the empirical analysis, proportions, arithmetic mean, standard deviation, coefficient of variation, simple linear regression, , Pearson correlation factor). The most important conclusions reached by the researcher are the increase of the influence of the authentic leadership in the contextual performance. The results of the research founds that the research community deals with the difficulties of working in different ways as a result of having the ability and experience to overcome the difficult circumstances, as well as their expectations of the events because of their confidence in analyzing the problems and their skill to find solutions to them. To match their words with their actions, while understanding the activities and encouraging them to their employees, and tell them the truth of some things is important despite their difficulty. The study concluded with a number of recommendations that reinforce the research variables in the Ministry of Foreign Affairs.

Key word: authentic leadership, self- awareness, transparency of relations moral perspective, Balanced Processing, contextual performance, interpersonal facilities , job dedication