



كيف تؤثر القيادة المتواضعة على الأداء التكيفي للعاملين في مديريات الخدمات الحكومية بمحافظة الشرقية؟ الدور الوسيط للسلامة النفسية والدور المعدل للكفاءة الذاتية

إعداد

د. محمد السيد موسى سليم

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة الزقازيق

mmosa@zu.edu.eg

د. سامية السيد محمود

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة - جامعة الزقازيق

SEMuhamed@commerce.zu.edu.eg

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة - جامعة دمياط

المجلد السادس - العدد الأول - الجزء الثالث - يناير ٢٠٢٥

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

محمود، سامية السيد؛ سليم، محمد السيد موسى (٢٠٢٥). كيف تؤثر القيادة المتواضعة على الأداء التكيفي للعاملين في مديريات الخدمات الحكومية بمحافظة الشرقية؟ الدور الوسيط للسلامة النفسية والدور المعدل للكفاءة الذاتية، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٦(١)٣، ٦٨٧-٧٣١.

رابط المجلة: <https://cfdj.journals.ekb.eg/>

كيف تؤثر القيادة المتواضعة على الأداء التكيفي للعاملين في مديريات الخدمات الحكومية بمحافظة الشرقية؟ الدور الوسيط للسلامة النفسية والدور المعدل للكفاءة الذاتية

د. سامية السيد محمود؛ د. محمد السيد موسى سليم

ملخص:

ت تعاني المنظمات الحكومية في مصر من تقليص حجم العمالة حيث لا يتم احلال عمالة جديدة محل التي تخرج من الخدمة للوفاة أو المرض أو الإحالة للمعاش إلا في أضيق نطاق فمعدلات الفقد أكبر وبشكل مستمر من معدلات الإضافة. وبناءً على ذلك، يتم الاعتماد على العمالة المتاحة في الخدمة وأصبح العاملون في حاجة إلى الأداء التكيفي. ومن هنا، استهدفت الدراسة الحالية تحديد آلية العلاقة بين القيادة المتواضعة والأداء التكيفي بمديريات الخدمات الحكومية في محافظة الشرقية، من خلال الوساطة الجزئية للسلامة النفسية والدور المعدل للكفاءة الذاتية. وباستخدام قائمة الاستقصاء تم جمع البيانات الأولية المتعلقة بمتغيرات الدراسة من خلال عينة قوامها (٣٤٢) مفردة في (١٢) مديرية للخدمات الحكومية بمحافظة الشرقية. وباستخدام أسلوب النمذجة الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية SEM-PLS؛ توصلت الدراسة إلى أنه يوجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية مباشرة بين القيادة المتواضعة والأداء التكيفي، وأن السلامة النفسية تتوسط جزئيًا بدلالة احصائية علاقة القيادة المتواضعة بالأداء التكيفي، وأن هناك أثر معدل ذو دلالة احصائية للكفاءة الذاتية يعزز علاقة السلامة النفسية بالأداء التكيفي، واخيرًا استعرضت الدراسة مناقشة النتائج والآثار النظرية والتطبيقات العملية والحدود والدراسات المستقبلية.

الكلمات المفتاحية: القيادة المتواضعة، الأداء التكيفي، السلامة النفسية، الكفاءة الذاتية، مديريات الخدمات الحكومية بمحافظة الشرقية.

١ - مقدمة:

أصبحت بيئة الأعمال في الوقت الحالي أكثر ديناميكية وغير قابلة للتنبؤ بشكل متزايد، وبالتالي أصبح نموذج إدارة الأداء التقليدي الذي بموجبه يكمل الموظفون مهام العمل وفقاً للمتطلبات التنظيمية غير مناسب أو غير كاف (Zhang et al., 2024). على هذا النحو، حظي الأداء التكيفي باهتمام واسع من جانب المنظمات التي تسعى إلى فهم الطبيعة الديناميكية لأداء الموظفين والتعامل معها بشكل أفضل (Park & Park, 2019). ويرى (Baard et al., 2014) أن الأداء التكيفي يشير إلى استجابة الفرد السريعة لمتطلبات البيئة المتغيرة أو الجديدة والمتطلبات الموقفة.

ونظراً لأهمية الأداء التكيفي في المواقف الديناميكية والغامضة، فقد عبر Junça-Silva & Caetano, (2024) عنه بأنه تعديل سلوك الفرد عند مواجهة بيئة المهام المتغيرة. ويعد الأداء التكيفي مطلباً لمعظم الوظائف الحالية والمستقبلية، ويرجع ذلك إلى أنه يمكن أن تؤدي التغييرات التنظيمية إلى عدم التوافق بين مهارات العاملين ومتطلبات وظائفهم. مما يؤكد على أهمية تقييم ليس فقط أداء مهمة الفرد، ولكن أيضاً قدرته على التكيف مع التغييرات والأداء الفعال في سياقات متنوعة، الأمر الذي ينعكس في النهاية على الأداء الوظيفي العام. على هذا النحو، فإن تقييم الأداء الوظيفي للموظف بدون النظر إلى قدرته على التكيف قد يتجاهل جانباً مهماً من فعاليته (Høgden, 2021).

وقد أشارت الدراسات السابقة إلى أن الأفراد الذين يظهرون مستويات مرتفعة من الأداء التكيفي يظهرون ميلاً أساسياً للنجاح الوظيفي والابتكار التنظيمي (Jundt et al., 2015). ووجد أن الأداء التكيفي يولد نتائج تنظيمية مواتية مثل تمكين الإدارة الفعالة من التغيير، وتسهيل التعلم التنظيمي، وضمان مواكبة المؤسسات لتوقعات العملاء المتطورة (Dorsey et al., 2017; Shoss et al., 2012)، مما يؤكد على أهمية تعزيز الأداء التكيفي لدى الأفراد، لذلك أصبح من الموضوعات التي تحظى بأهمية كبيرة من جانب الباحثين وممارسي الإدارة ومن زوايا متعددة ومنها كيفية تحفيز الأداء التكيفي للموظفين (Qurrahtulain et al., 2022).

وفي هذا الصدد، ومن بين العديد من العوامل التنظيمية، تم تحديد القيادة، باعتبارها عاملاً موقفياً حاسماً في العلاقات بين الأشخاص، وكمحرك رئيسي للأداء التكيفي للعاملين (Fu et al., 2020). وعليه، تناولت بعض الدراسات السابقة تأثير أساليب القيادة التقليدية "من أعلى إلى أسفل"، مثل القيادة بالمشاركة (Fu et al., 2020)، القيادة الحكيمة (Griffin et al., 2010) والقيادة التحويلية (Hoandrā, 2017) على الأداء التكيفي للمرؤوسين. وأشار (Chen et al., 2021) إلى أن نهج القائد التقليدي "من أعلى إلى أسفل" يركز بشكل أكبر على الإدارة الصارمة بين الرئيس والمرؤوس ويركز بشكل مبالغ فيه على قوة القائد وتأثيره في تشكيل المواقف والسلوكيات الوظيفية للمرؤوسين، مما يُحد إلى حد ما من مبادرة و عفوية الموظفين في عملهم، وبالتالي يُصبح غير كاف لتحفيز الأداء التكيفي للمرؤوسين أو حتى الحفاظ عليه، مما دعا الباحثون إلى تحويل تركيزهم من نهج القيادة "من أعلى إلى أسفل" إلى القيادة "من أسفل إلى أعلى"، والتي تؤكد على تأثير المرؤوسين في القيادة والتي تعرف بالقيادة المتواضعة (Elhadidy & Gao, 2024).

هذا، وقد أشار (Hu et al., 2018) إلى أن القيادة المتواضعة بطبيعتها من شأنها توفير الأمان والسلامة النفسية للعاملين، والتي تعتبر مطلب أساسي لتبنى أي تغييرات، وبالتالي تحفز على القيام بالأداء التكيفي (Nilsson et al., 2023; Nilsson & Hansen, 2023). فهي تشير إلى المعتقدات المشتركة بين العاملين بأن بيئة العمل آمنة للانخراط في المخاطرة (Qian et al., 2022). علاوة على ذلك، لا يمكن اغفال قدرة الموظف ذاته كأحد محددات الأداء التكيفي على المستوى الفردي والتي يُطلق عليها الكفاءة الذاتية حيث تشير إلى إيمان الأفراد بقدراتهم المعرفية لإكمال نشاط معين أو تحقيق درجة معينة من الأداء (Waddington, 2023).

وفي ظل الواقع الحالي الذي تسعى فيه الدولة المصرية منذ سنوات إلى تقليص أعداد العاملين في الجهاز الحكومي كخطوة للإصلاح بعد ما عانى عشرات السنين من البطالة المقنعة، فالأمر يستوجب أن يكون لدى العاملين القدرة على الأداء التكيفي لسد فجوات تقليص حجم العاملين بمعدلات متزايدة.

وبناءً على ذلك، تحاول الدراسة الحالية السعي للوقوف على آلية العلاقة بين القيادة المتواضعة والأداء التكيفي للعاملين في مديريات الخدمات الحكومية من خلال اختبار الدور الوسيط للسلامة النفسية في هذه العلاقة؛ علاوة على الدور المعدل للكفاءة الذاتية للمرؤوسين في مديريات الخدمات الحكومية في العلاقة بين السلامة النفسية والأداء التكيفي. وذلك من خلال تناول الآتي: الدراسة الاستطلاعية ومشكلة وفروض وأهداف وأهمية الدراسة، ثم الخلفية النظرية والدراسات السابقة ومنها تُصاغ فروض الدراسة ثم يلي ذلك منهجية الدراسة والتي تشمل البيانات المطلوبة للدراسة ومصادرها ومجتمع وعينة الدراسة واعداد أداة جمع البيانات الأولية، وصولاً إلى اساليب التحليل الإحصائي المستخدمة، ثم يلي ذلك تحليل بيانات الدراسة الميدانية واختبار الفروض ومناقشة وتفسير النتائج وأخيراً الآثار النظرية والتطبيقات العملية لنتائج الدراسة وصولاً إلى الدراسات المستقبلية.

٢- الدراسة الاستطلاعية^(*):

هدفت الدراسة الاستطلاعية الى التوصل إلى بعض المؤشرات ذات الصلة بمدى توافر متغيرات الدراسة في مديريات الخدمات الحكومية بمحافظة الشرقية عبر قياس مدي توافر بعض المؤشرات المرتبطة بتلك المتغيرات في مديريات الخدمات الحكومية محل التطبيق، وذلك من خلال استخدام دليل للمقابلات تضمن عدد من الاسئلة المفتوحة والمغلقة والتي يمكن من خلالها التحقق من طبيعة ومدى توافر ممارسات القيادة المتواضعة في مجتمع الدراسة ومستوي كل من الأداء التكيفي، والسلامة النفسية والكفاءة الذاتية لدى العاملين. ويوضح الجدول رقم (١) نتائج الدراسة الاستطلاعية.

جدول رقم (١): نتائج الدراسة الاستطلاعية

المتغيرات	متوافرة بنسبة كبيرة		متوافرة إلى حد ما (متوسطة)		متوافرة بدرجة محدودة		إجمالي
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	
الأداء التكيفي	٢٠	٥٠٪	١٥	٣٧,٥٪	٥	١٢,٥٪	١٠٠٪
القيادة المتواضعة	٢٣	٥٧,٥٪	١٤	٣٥٪	٣	٧,٥٪	١٠٠٪
السلامة النفسية	١٨	٤٥٪	١٢	٣٠٪	١٠	٢٥٪	١٠٠٪
الكفاءة الذاتية	١٠	٢٥٪	١٥	٣٧,٥٪	١٥	٣٧,٥٪	١٠٠٪

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية

(*) تم تنفيذ الدراسة الاستطلاعية على عينة قوامها ٤٠ مفردة وضمت العينة ذكوراً وإناًاً. تم اختيار وحدات العينة بطريقة ميسرة من خمس مديريات في محافظة الشرقية وهي: مديرية الشؤون الاجتماعية، مديرية الصحة، مديرية الزراعة، مديرية الشباب والرياضة، مديرية التربية والتعليم وذلك في الفترة من منتصف ابريل ٢٠٢٤ – أول مايو ٢٠٢٤.

- ويتضح من الجدول رقم (١) توافر المفاهيم الأربعة في عينة الدراسة الاستطلاعية بنسبة ١٠٠٪ ولكن بدرجات متفاوتة تتراوح بين متوافرة بنسبة كبيرة أو متوسطة أو محدودة، حيث:
- أ. هناك اختلاف في إدراك العاملين محل الدراسة الاستطلاعية لدرجة توافر ممارسات الأداء التكيفي حيث تراوحت بين ٥٠٪ متوافرة بدرجة كبيرة و ٣٧,٥٪ متوافرة بدرجة متوسطة، وأن نسبة من يري انها متوفرة بشكل محدود ١٢,٥٪. اجمالاً، يمكن الإشارة إلى أن تلك الممارسات متوافرة على نحو كبير ومتوسط بنسبة ٨٧,٥٪ من العينة الاستطلاعية وهي نسبة عالية.
- ب. تسود القيادة المتواضعة بدرجة كبيرة ومتوسطة ما بين مفردات عينة الدراسة الاستطلاعية بنسبة تصل إلى ٩٢,٥٪، ولكن النسبة الأكبر (٥٧,٥٪) لتوافر القيادة المتواضعة بنسبة كبيرة في مقابل ٣٥٪ إشارة إلى توافرها بشكل متوسط، في حين جاءت نسبة توافرها بشكل محدود ١٢,٥٪ وهي نسبة ضئيلة.
- ج. هناك اختلاف محدود بين العاملين محل الدراسة الاستطلاعية في مستوى الشعور بالسلامة النفسية، حيث أشار ٤٥٪ منهم إلى توافر هذا الشعور لديهم بدرجة كبيرة، كما أفاد ٣٠٪ منهم بأن هذا الشعور متوفر بدرجة متوسطة، وفي المقابل أكدت نسبة ٢٥٪ أن هذا الشعور متوفر بشكل محدود.
- د. يوجد اختلاف بين العاملين محل الدراسة الاستطلاعية فيما يتعلق بمستوى الكفاءة الذاتية بدرجة كبيرة ومتوسطة، حيث إن توافرها بشكل متوسط أكبر من توافرها بدرجة كبيرة أضف إلى ذلك أن نسبة توافرها بشكل محدود ٣٧,٥٪ أي أنها تساوت مع نسبة توافرها بشكل متوسط.
- وهنا، لا يمكن اغفال أن هناك تفاوتاً في نسب توافر المتغيرات الأربعة في الدراسة الاستطلاعية وبشكل محدد وواضح، مما يستدعي الدراسة والتحليل للوقوف على طبيعة العلاقات بين المتغيرات الأربعة موضوع ومحور الدراسة.

٣- مشكلة الدراسة:

منذ إقرار قانون الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية عام ٢٠١٤، تم اصدار قانون تنظيم عدد الموظفين، والذي تم اصدار بعض التعديلات عليه في عام ٢٠١٦. وعليه، تم حظر التعيينات نهائياً على أبواب الموازنة المختلفة ولم تعلن أي وزارة بالجهاز الإداري للدولة عن وظائف وإلا وفق القواعد التي نص عليها القانون. أضف إلى ذلك، اعتماد الحكومة آلية المعاش المبكر لخفض عدد الموظفين الحكوميين، وحظر التعيينات نهائياً على أبواب الموازنة المختلفة، وأدت هذه الإجراءات إلى الاستغناء عن أكثر من مليوني موظف خلال الأعوام المالية الأربعة السابقة.

ووفقاً لإستراتيجية التنمية المستدامة (رؤية مصر ٢٠٣٠)، فإن الحكومة تستهدف خفض عدد الموظفين إلى ٣,٨ ملايين موظف عام ٢٠٣٠. وبالفعل تراجع عدد العاملين بالقطاع الحكومي في مصر بصورة مستمرة على مدار الأعوام الماضية، وهبط بأكثر من ١٥٪ منذ عام ٢٠١٧، في ضوء برنامجها للإصلاح الاقتصادي المتفق عليه مع صندوق النقد الدولي.

وبناءً على ذلك، يتولى العاملين بالخدمة تقديم كافة الخدمات بأنشطتها المختلفة بغض النظر عن التغيير بالنقص في حجم العمالة المتاحة، وبالتالي فإن إعادة توزيع المهام أنتهى بزيادة الأعباء على قوة العمل المتاحة. وأصبح مطلوب من كل موظف تغيير الأداء الذي يقوم به والمحدد بمهام معينة إلى مستوى جديد من الأداء يسمح بتغطية المزيد من المهام والأنشطة باستخدام ما لديه من معارف ومهارات، وهو ما يطلق عليه الأداء التكيفي هذا، وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية التي أكدت على الحاجة الملحة إلى الأداء التكيفي بوحدهات مديريات الخدمات. تحاول الدراسة الحالية التوصل لنموذج متكامل لمحددات الأداء التكيفي.

وبمراجعة الدراسات السابقة تبين أنه بالرغم من اتفاق الباحثين بشأن ضرورة وضع الأداء التكيفي ضمن البناء الأوسع للأداء الوظيفي، إلا إن معظم الدراسات السابقة المتاحة تتسم بفهم مجزأ للأداء التكيفي بسبب الأساليب المتنوعة ومستويات التحليل المستخدمة (Junça-Silva & Caetano, 2024). فهناك دراسات ركزت على المستوى الفردي، حيث وجدت أن عوامل مثل السمات الشخصية والقدرات المعرفية والخبرة السابقة تؤثر على قدرة الفرد على التكيف مع المواقف الجديدة (e.g., Griffin & Hesketh, 2003; Pulakos et al., 2000). وبالمثل، على المستوى الوظيفي، تم ربط استقلالية اتخاذ القرار وتغيير الأدوار بالأداء التكيفي (e.g., Goštautaitė & Bučiūnienė, 2015). ومع ذلك، حظي تأثير العوامل السياقية المرتبطة ببيئة العمل باهتمام أقل، على الرغم من تأثيرها المحتمل على الأداء التكيفي على سبيل المثال، يمكن للبيئة التي تدعم التعلم والتطوير، وتشجع المخاطرة والتجريب وتعزز مناخ الإلتقان أن تسهل الوصول إلى مستوى متقدم من الأداء التكيفي، مما دعا بعض الباحثين لدعم تلك العوامل بالدعوة إلى المزيد من الاستكشاف في الدراسات المستقبلية (e.g., Nerstad et al., 2018; Solberg et al., 2022). وبناءً على ذلك، هناك ضرورة لتطوير محددات الأداء التكيفي من خلال فهم أكثر شمولاً يضم التفاعلات الفعالة التي يمكن أن تعزز الأداء التكيفي الفردي داخل السياقات التنظيمية.

وبطبيعة الحال، يتأثر الأداء التكيفي بعوامل تنظيمية وجماعية (على مستوى الفريق) وأخرى شخصية. وبالفعل ركزت بعض الدراسات على محددات الأداء التكيفي على المستوى الفردي للأداء التكيفي، مثل سمات الشخصية الخمسة الكبرى والكفاءة الذاتية (e.g., Allworth & Hesketh, 2001; Beck & Schmidt, 2018; Kozlowski et al., 1999)، وأخرى ركزت على العوامل السياقية مثل خصائص الوظيفة والمناخ التنظيمي والقيادة، ولكن تم تضمينها بشكل محدود (Park & Park, 2019).

ويرى (Sok et al., 2021) أن تفاصيل سلوكيات القيادة المتواضعة توفر للمرؤوسين حافزاً جوهرياً متزايداً ليكونوا استباقيين وقابلين للتكيف. وبناءً على ذلك، يمكن توقع أن تؤدي القيادة المتواضعة إلى تعزيز الأداء التكيفي للمرؤوسين. وبالرغم من التأكيد على نطاق واسع على الفوائد المحتملة للقيادة المتواضعة، إلا أن الدراسات التي تستكشف التأثير المحتمل لها على الأداء التكيفي للمرؤوسين محدودة نسبياً (Sok et al., 2021).

ومع ذلك، لم يتم إثبات العلاقة المباشرة بين القيادة المتواضعة والأداء التكيفي للمرؤوسين - على حد علم الباحثين -. ولملء هذه الفجوة في الدراسات السابقة، تسعى الدراسة الحالية للوصول إلى آلية العلاقة ما بين القيادة المتواضعة والأداء التكيفي.

ولقد استكشفت الدراسات السابقة من الناحية النظرية والتجريبية العلاقات بين القيادة المتواضعة والأداء التكيفي (e.g., Singh, 2021; Zhang et al., 2024)، وسلوكيات القائد المتواضع والسلامة النفسية (e.g., Ahmad et al., 2024; Hu et al., 2018; Matsuo et al., 2024; Mrayyan & Al-Rjoub, 2024; Qian et al., 2022; Rego et al., 2021; Rego et al., 2017; Walters & Diab, 2016; Wang et al., 2018; Zhang & Song, 2020)، والسلامة النفسية والأداء التكيفي (e.g., Høgdén, 2021; Nilsson & Hansen, 2023). علاوة على كفاءة المرؤوسين الذاتية (e.g., Groenen et al., 2021). وقد دعا (Solberg et al., 2022) إلى إجراء أبحاث مستقبلية للتحقيق في متى أو تحت أي ظروف تكون هذه العلاقة أكثر قابلية للتحقق أو ذات صلة.

وبناءً على ذلك، فإن الدراسة الحالية تسعى لتقديم نموذج متكامل يضم محددات الأداء التكيفي الشخصية والتنظيمية والسياقية بمديريات الخدمات بمحافظة الشرقية. وبالتالي يمكن صياغة مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

ما هو تأثير كل من السلامة النفسية والكفاءة الذاتية للمرؤوسين في علاقة القيادة المتواضعة بالأداء التكيفي في مديريات الخدمات الحكومية بمحافظة الشرقية؟ وينبثق منه عدة أسئلة فرعية، وهي:

- ما هي طبيعة العلاقة بين القيادة المتواضعة والأداء التكيفي؟

- ما هي طبيعة العلاقة بين القيادة المتواضعة والسلامة النفسية؟

- ما هي طبيعة العلاقة بين السلامة النفسية والأداء التكيفي؟

- هل تتوسط السلامة النفسية العلاقة بين القيادة المتواضعة والأداء التكيفي؟

- ما هو الدور المعدل للكفاءة الذاتية في علاقة السلامة النفسية بالأداء التكيفي؟

٤- فروض الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة يمكن صياغة فروض الدراسة على النحو التالي:

الفرض الأول (H1): تؤثر القيادة المتواضعة تأثيرًا إيجابيًا ذو دلالة احصائية على الأداء التكيفي للعاملين بمديريات الخدمات محل الدراسة.

الفرض الثاني (H2): تؤثر القيادة المتواضعة تأثيرًا إيجابيًا ذو دلالة احصائية على السلامة النفسية للعاملين بمديريات الخدمات محل الدراسة.

الفرض الثالث (H3): تؤثر السلامة النفسية تأثيرًا إيجابيًا ذو دلالة احصائية على الأداء التكيفي للعاملين بمديريات الخدمات محل الدراسة.

الفرض الرابع (H4): تتوسط السلامة النفسية جزئيًا العلاقة بين القيادة المتواضعة والأداء التكيفي للعاملين بمديريات الخدمات محل الدراسة.

الفرض الخامس (H5): تعدل كفاءة العاملين الذاتية علاقة السلامة النفسية بالأداء التكيفي للعاملين بمديريات الخدمات محل الدراسة.

٥- أهداف الدراسة:

استنادًا إلى مشكلة وفروض الدراسة، تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. قياس العلاقة المباشرة بين القيادة المتواضعة والأداء التكيفي للعاملين في مديريات الخدمات الحكومية محل الدراسة.

٢. قياس العلاقة غير المباشرة بين القيادة المتواضعة والأداء التكيفي للعاملين من خلال الدور الوسيط للسلامة النفسية للعاملين في مديريات الخدمات محل الدراسة.

٣. قياس الدور المعدل لكفاءة العاملين الذاتية في علاقة السلامة النفسية بالأداء التكيفي للعاملين في مديريات الخدمات محل الدراسة.

٤. التوصل إلى آلية علاقة القيادة المتواضعة بالأداء التكيفي من خلال نموذج متكامل لمحددات الأداء التكيفي للعاملين في مديريات الخدمات محل الدراسة يضم متغيرات تنظيمية وشخصية.
٥. تقديم توصيات عملية مفيدة لمجال التطبيق - مديريات الخدمات الحكومية - لما لها من أهمية قصوى للمواطنين في كل زمان ومكان.

٦- أهمية الدراسة:

في ضوء مشكلة وفروض وأهداف الدراسة الحالية تتحدد أهميتها في جانبين، على النحو التالي:

أ. الأهمية العلمية:

١. سد الفجوة في المكتبة العربية في مجال القيادة المتواضعة، فلم تتناولها أي دراسة عربية - على حد علم الباحثين - الأمر الذي يؤكد على أهمية الدراسة الحالية في البيئة العربية بصفة عامة والمصرية بصفة خاصة. ولعل الدراسة الحالية تمهد لدراسات متتالية تغطي المزيد من نتائج ومحددات القيادة المتواضعة، على نحو قد يساهم في تحقيق الاستفادة لكل من المنظمة والعاملين بها في أنأ واحد.
٢. تستجيب الدراسة الحالية للدعوة إلى إجراء المزيد من الأبحاث لاستكشاف آليات الوساطة بين القيادة المتواضعة والأداء التكيفي (eg. Nilsson & Hansen, 2023; Solberg et al., 2022).
٣. تعزيز فهم آليات تأثير القيادة المتواضعة على الأداء التكيفي وآلية التأثير باستخدام السلامة النفسية والكفاءة الذاتية للمروسين.
٤. الاستجابة لنتائج الدراسات السابقة التي اشارت إلى أن التركيز على بيئة العمل ليست حلاً سحرياً كافياً لجميع العاملين فقد يكون لها تأثير سلبي على بعض العاملين (e.g., Chen et al., 2021; Qian et al., 2022)، مما يستدعي تضمين الكفاءة الذاتية للمروسين في إطار نظرية تفعيل السمات.
٥. تقديم نظرة أكثر شمولية عبر آلية تحدد لماذا؟ وكيف تؤثر القيادة المتواضعة على الأداء التكيفي من خلال منظور متكامل يتضمن بيئة العمل (القيادة) والسلامة النفسية (بطبيعتها الفردية والتنظيمية) والسمات الشخصية للمروسين (الكفاءة الذاتية للمروسين).

ب. الأهمية التطبيقية:

١. أهمية دراسة الأداء التكيفي في القطاع الحكومي، والذي يعاني في الوقت الحالي من تخفيض اعداد العاملين فيه بعدم احلال عاملين جدد محل العمالة التي تخرج من الخدمة لبلوغ سن لمعاش أو المرض أو الوفاة وإن حدث احلال يكون في أضيق نطاق فمعدلات الإحلال ضئيلة مقارنة بمعدلات الخروج من الخدمة بغض النظر عن الأسباب. وعليه، يصبح الأداء التكيفي ضرورة حتى يتمكن العدد الأقل من العاملين من تقديم نفس الخدمات المطلوبة وبالسرعة المطلوبة. وبصفة خاصة لأهمية القطاع الحكومي القسوى للمواطنين حيث ينفرد بتقديم خدمات احتكارية لا توجد لها بدائل. ومن هنا يأتي الأداء التكيفي ويحافظ على استمرار وسرعة تقديم الخدمات المطلوبة حتى في ظل انخفاض اعداد العاملين.

٢. تسليط الضوء على الاهتمام بالنواحي النفسية للعاملين، فهي مورد لا يقل أهمية عن الموارد المادية حيث تؤدي إلى تفعيل الرغبة في مزيد من الأداء وتنمية المهارات لمواجهة متطلبات العمل وبدون أية تكاليف إضافية تتحملها الوحدات الحكومية.

٣. لفت الانتباه إلى أهمية وضرورة دعم ومساندة الفروق الفردية الإيجابية بين العاملين التي تصب في نهاية المطاف في الكفاءة الذاتية للمرؤوسين.

٦- الخلفية النظرية والدراسات السابقة وتطوير الفروض:

٦-١ الأداء التكيفي Adaptive Performance

يُشير الأداء التكيفي إلى الدرجة التي يتكيف بها الفرد مع التحولات والتغيرات في العمل أو البيئة، مما يعني أنه يعكس قدرة الفرد على فهم التغيرات في مكان العمل والتكيف معها (Junça-Silva & Caetano, 2024) ويعتبر تنوع مهارات الفرد أمراً حاسماً وأساسياً للنجاح. وبطبيعة الحال، يفضل أصحاب العمل الأفراد من ذوي القدرة العالية على التكيف بسبب النتائج المفيدة على المستويين الفردي والتنظيمي. وهنا، تتعدد النتائج على المستوى الفردي، والتي منها تحقيق الأداء المتميز في العمل، واكتساب مهارات إدارة التوتر وتحسين قدرات الأداء والنجاح الوظيفي. كما يتمتع الموظفون الذين يظهرون أداءً تكيفياً قوياً في المنظمة بميزة تنافسية من حيث الفرص الوظيفية، على عكس الموظفين غير القادرين على التكيف مع التغيير. كما تتعدد النتائج على المستوى التنظيمي حيث يمكن أن يؤدي الأداء التكيفي للموظفين إلى نتائج تنظيمية مثل إدارة التغيير بنجاح، والتعلم التنظيمي، ومواكبة توقعات العملاء المتغيرة (Hamid, 2023; Jundt et al., 2015).

ويتضمن الأداء التكيفي السلوكيات الموجهة نحو التغيير، وهو جانب حيوي وبصفة خاصة خلال الفترات المضطربة وغير المؤكدة (Junça-Silva & Caetano, 2024)، حيث يتطلب الأمر أن يتصرف الأفراد بشكل استباقي تجاه التحديات غير المتوقعة. وتظهر الحاجة إلى الأداء التكيفي بشكل واضح كاستجابة للتغيرات في بيئة العمل من خلال معالجة مرونة الموظفين وكفاءتهم الذاتية (Nilsson & Hansen, 2023).

وبما أن توقع التغيير أمر صعب، وبالتالي فإن إضفاء الطابع الرسمي على متطلبات المهمة أيضاً أمر صعب. وعليه، يجب أن تتم الأدوار في المنظمة كاستجابة ديناميكية للمتطلبات المتغيرة (Høgden, 2021). وبالتالي، من المفترض أن يتمتع الموظفون الذين يتمتعون بدرجة عالية من القدرة على التكيف بنتائج إيجابية مثل القدرة على تنظيم التعامل مع التوترات والمواقف والحرص على تحقيق الأداء (Joie-La Marle et al., 2023).

٦-٢ القيادة المتواضعة Humble Leadership

تشير القيادة المتواضعة إلى الخصائص الشخصية للقائد التي تساعد على التفاعل مع مرؤوسيه، ويُنظر إلى تواضع القائد على أنه سمة شخصية، وينعكس في سلوكه الذي يتعرف عليه مرؤوسيه أثناء التفاعلات الاجتماعية (Luo et al., 2022). ويتميز القائد المتواضع بخصائص سلوكية والتي منها الرغبة في رؤية نفسه بدقة وموضوعية والرغبة في تقييم الذات بدون مبالغة وبشكل حكيم، والتقدير

الواضح للآخرين ، حيث يقدر القادة المتواضعون قيمة ومساهمات رؤوسهم ويتعرفون على نقاط قوة الآخرين بدون الشعور بالتهديد (رؤية دقيقة للذات) وقابلية التعلم فهم منفتحون على الأفكار والنصائح والمعلومات الجديدة من الآخرين ، علاوة على تعزيز جو من التماسك والولاء والابتكار والانجاز (Ali et al., 2020; Zhang et al., 2024) مع التأكيد على اهتمامهم الكبير بالتعلم من الآخرين (نمذجة قابلية التدريس) بطلب النصيحة من العاملين ، مما يدعمهم في إزالة مسافة القوة ، حيث يُعزز تواضع القائد بيئة عمل آمنة يناقش فيها العاملين قضاياهم بحرية مع قادتهم (Remy & Sané, 2024; Walters & Diab, 2016). كما يقدم القادة المتواضعون نهجًا أكثر إنسانية يتميز بإظهار المواقف الودية والشفافة، والاستماع إلى ما يشعر به المرؤوسين تجاههم. علاوة على ذلك، تتضمن القيادة المتواضعة عمليات مثل تسهيل القائد الحرية النفسية للمرؤوسين، وبدء عكس دور القائد - المرؤوس، وتعزيز الميل نحو الريادة الصغيرة المستمرة (Wang et al., 2024).

٦-٣ السلامة النفسية Psychological Safety

تعكس السلامة النفسية شعور المرء بأنه يستطيع التصرف على طبيعته بدون خوف من النتائج السلبية المحتملة (Zhang & Song, 2020). ويكشف مفهوم السلامة النفسية عن الاحتياجات الأمنية للأفراد في البيئة التنظيمية بهدف تقليل عدم اليقين والمخاطر الشخصية، والتي لا تتعلق فقط بدوافع العمل وأداء العاملين، ولكنها تؤثر أيضًا على كفاءة العمل الشاملة والقدرة التنافسية الأساسية للعاملين في المنظمة. ويمكن تعريف مفهوم السلامة النفسية على ثلاثة مستويات: الفرد، والفريق، والمنظمة. حيث تشير السلامة النفسية على المستوى الفردي إلى الاعتقاد الشخصي بأن الأفراد يمكنهم التعبير بحرية عن ذواتهم الفعلية بدون قلق بشأن الآثار الضارة المحتملة على صورتهم الذاتية أو مكانتهم أو حياتهم المهنية (Wang et al., 2024). ويتم تعريف السلامة النفسية على مستوى الفريق بأنها اعتقاد مشترك بين أعضاء الفريق بأن "المخاطرة على مستوى الفريق أمر آمن". هذه الفكرة ليست مثل تماسك الفريق؛ بل تشير إلى جو الفريق الذي يمثل تجسيدًا وتجميعًا للسلامة النفسية الفردية (Edmondson, 1999). كما يشار إلى تصورات العاملين عن الجو التنظيمي بالسلامة النفسية على المستوى التنظيمي.

أجمالاً، تتعلق السلامة النفسية بتقليل المخاطر بين الأشخاص، في إطار متطلبات التعايش مع التغيير وعدم اليقين (Shafaei et al., 2024). وتعكس بيئة عمل آمنة نفسياً، يكون لدى العاملين فيها نوايا إيجابية تجاه بعضهم البعض، ويشعرون بالأمان نحو المخاطرة والتجربة ويمكنهم الدخول في صراع بناء، والثقة في بعضهم البعض والتصريح بكل ما يفكرون فيه ويشعرون به حيث يسود الشعور بأن المخاطرة والتجربة آمنه (Edmondson, 1999). علاوة على ذلك، فإن الأمان النفسي يسمح للأفراد بالتركيز على الأهداف الجماعية وتجنب المشكلات، بدلاً من الانشغال في الحماية الذاتية (Shafaei et al., 2024).

وقد تنوع تأثير السلامة النفسية على نطاق واسع، فقد تم اقتراحها لتشجيع طلب المساعدة، والبحث عن ردود الفعل، والتعبير عن المخاوف، والابتكار، وتوسيع نطاق التواصل إلى ما هو أبعد من الفريق المباشر (Edmondson et al., 2004). كما توصل (Walumbwa & Schaubroeck, 2009) إلى أن السلامة النفسية تتوسط العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك الصوتي للاتباع. بالإضافة إلى ذلك، وجد (Tynan, 2005) أن السلامة النفسية تتوسط تأثير السلوكيات الداعمة من قبل المشرفين على طلب المساعدة وقبول الأخطاء.

٤-٦ الكفاءة الذاتية للمروسين Self-efficacy

تُعرّف الكفاءة الذاتية بأنها بناء يركز على تقييم الفرد لقدرته على القيام بشيء ما بنجاح في موقف معين. يُعرّف البناء بأنه "أحكام الناس على قدراتهم على تنظيم وتنفيذ مسارات العمل المطلوبة لتحقيق أنواع محددة من الأداء" (Bandura, 1986). وتتحدد النقطة الحاسمة هنا في أن المفهوم يتعلق بمعتقدات الفرد المتعلقة بتصوره حيال قدرته أو عدم قدرته على إكمال مهمة محددة، وليس بقدراته أو أدائه الفعلي (Waddington, 2023). وقد بدأ ظهور الاهتمام بالكفاءة الذاتية مع تطور النظريات المعرفية الاجتماعية التي يُنظر فيها إلى الأفراد على أنهم عناصر نشطة بمقدورها التحكم في خياراتها وسلوكياتها (Joie-La Marle et al., 2023). وقد قدم Bandura (1977) مساهمة كبيرة في هذه التطورات من خلال إظهار كيف يمكن لمعتقدات الكفاءة الذاتية أن تؤثر على اختيار الأفراد للأنشطة المختلفة، ومقدار الجهد الذي يبذل، وحجم الإصرار على إكمال المهام، وبصفة خاصة في مواجهة التحديات. وقد حدد Bandura (1977) أربعة مصادر مختلفة لظهور معتقدات الكفاءة الذاتية للفرد وهي: (١) تجارب الإتقان: وتتوافق مع ذكريات الشخص وتفكيره في إنجازاته السابقة في مهام مماثلة. (٢) التجارب غير المباشرة: من رؤية إنجازات الآخرين أو سماعها (٣) الإقناع اللفظي: بالتقييمات أو ردود الفعل المقدمة من الآخرين و(٤) الحالات الفسيولوجية والعاطفية: بتفسير الشخص للمعلومات المستمدة من خلال حواسه بمعنى ادراكهم لما حولهم. على هذا النحو، يمكن لمصادر الكفاءة الذاتية أن تساعد في تحقيق فهم أفضل لكيفية تشكيل وتغيير معتقدات الكفاءة الذاتية للمروسين (Joie-La Marle et al., 2023).

وتجدر الإشارة إلى أن الكفاءة الذاتية تُعد ضمن عناصر مناخ الإتقان الذي يرتبط بدوره بالأنماط المعرفية والعاطفية التكيفية حيث يشمل زيادة الكفاءة المدركة، والكفاءة الذاتية، وتوجيه أهداف المهمة، والاستمتاع، والجهد، في حين يؤكد مناخ الأداء بشكل عام على المعايير المعيارية للنجاح ويرتبط بأنماط تحفيزية أقل تكيّفًا، مثل زيادة القلق، والتوجه نحو الأهداف، والتركيز على القدرات الفردية (Nilsson et al., 2023).

٥-٦ القيادة المتواضعة والأداء التكيفي

تشتمل القيادة المتواضعة بشكل أساسي على منظورين: الأول: السمة والثاني: السلوك، وقد تم التأكيد في السابق على أن تواضع القائد هو سمة شخصية نادرة، ومع تحولات الممارسة في أبحاث القيادة، بدأ العديد من العلماء في تعريف القيادة المتواضعة من منظور السلوك (Owens & Hekman, 2012). أفاد Zhang & Song (2020) بأنها أسلوب قيادة يقوم فيه القادة، بالاعتراف بأخطائهم وقبولهم، مما عزز التصور بأن ارتكاب الأخطاء هو جزء طبيعي من العمل، بل ومفيد للتعلم، كما أنهم يُشكّلون نموذجًا لقابلية التدريس من خلال تحسين أنفسهم بالاستعداد المستمر للتعلم مع التركيز على تطوير العاملين. علاوة على ذلك، تؤكد القيادة المتواضعة على الحفاظ على الانفتاح على آراء الآخرين، كما تحرص على تسليط الضوء على نقاط قوة ومساهمات مرؤوسيه، والحفاظ على علاقة تبادلية عالية الجودة (Wang et al., 2024)، لكن القادة المتواضعين يشجعون على عكس دور القائد والعضو بمعنى التركيز على دور العضو - القائد، والتعلم بشكل متواضع مع منح الحرية النفسية / السلامة النفسية للمروسين (Owens & Hekman, 2012).

هذا، ويتميز الموظف التكيفي من الناحية المفاهيمية بثلاثة أنواع من الميزات: التسامح والمبادرة والاستجابة، مما يُشير إلى أن الأداء التكيفي للعاملين يأتي من إرادتهم الداخلية (Zhang & Song, 2020). وعليه، تساهم الجوانب الاجتماعية الداعمة في التحفيز والأداء الجوهريين للمرؤوسين بدلاً من السيطرة عليهما (Zhang et al., 2024). وقد أشارت الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء التكيفي للموظف، بأن العامل التنظيمي الحاسم في هذا الشأن هو القيادة الإيجابية التي تخلق بيئة عمل داعمة (مثل التسامح والسلامة وردود الفعل) كما تتنبأ بالأداء التكيفي للعاملين. وقد أكدت الدراسات في هذا الشأن على دور القيادة بالمشاركة (Fu et al., 2020)، والقيادة الحكيمة (Griffin et al., 2010)، والقيادة التحويلية (Hoandră, 2017).

ويمكن تصنيف القيادة المتواضعة على أنها من أساليب القيادة الإيجابية حيث يقوم القائد المتواضع بتقييم نفسه بدقة، ويسلط الضوء على مزايا الآخرين ويوضح قابلية التعلم بين الموظفين داخل المنظمة (Owens et al., 2013). وجميعها خصائص ومزايا متصلة في تحفيز التحفيز الداخلي لتنمية التأثير الإيجابي للموقف مع التركيز على الأداء التكيفي للعاملين.

في هذا الصدد، يُدرك القادة المتواضعين حدودهم، ويتقبلون التعامل مع أخطاء المرؤوسين بشكل إيجابي مع السماح لهم بطرح الأسئلة والتعبير عن الصعوبات في العمل (Owens et al., 2013). وبالفعل تساعد هذه السلوكيات على خلق بيئة عمل آمنة تتسامح مع الأخطاء وتدعم المخاطر ونقاط الضعف (Zhou & Wu, 2018). وبالتالي، يمكن للعاملين اكتساب المزيد من التسامح لإدارة ضغوط عملهم والحصول على المزيد من القوة والشجاعة والثقة لحل المشكلات بشكل إبداعي، وهو أمر مفيد للأداء التكيفي للمرؤوسين. وبالمثل، تعكس القيادة المتواضعة نهجاً "موجهاً نحو الآخرين" حيث يقدر القادة نقاط القوة لدى المرؤوسين ويؤكدون على دعم عملية تطويرهم، مما يبعث إشارات إيجابية للمرؤوسين مفادها أن لديهم فرصاً لتنمية المهارات وتحقيق الذات وتعزيز معنى العمل المدرك من جانبهم - المرؤوسين - بالإضافة إلى الكفاءة الذاتية، الأمر الذي يشجعهم على تحمل مسؤوليات إضافية لمهامهم الوظيفية المتغيرة باستمرار، علاوة على إطلاق المبادرات للبحث عن العديد من الحلول للمشكلات الصعبة على نحو يُحفزهم على السعي للوصول إلى الحل الأمثل (He et al., 2023). ونتيجة لذلك، من المرجح أن يحتفظ المرؤوسون بمستوى عالٍ من الأداء التكيفي. أضف إلى ذلك، إن دعوة القادة المتواضعون إلى التعلم، وإظهار الانفتاح على الرؤى الجديدة والحرص على تشجيع ودعم المرؤوسين لاكتساب مهارات جديدة واستيعاب المعلومات بشكل استباقي (Ali et al., 2020; Owens et al., 2013)، يساعد بطبيعة الحال على تهيئة بيئة تعليمية متبادلة التعزيز بين المرؤوسين (Luu, 2021)، مما قد يعزز القدرة على التعلم المستمر وبمكّن قدرات الاستجابة السريعة، ومن ثم يساعد المرؤوسين على اتخاذ إجراءات فعالة لمعالجة المهام الإبداعية غير النمطية وغير المحددة والمعقدة في إشارة إلى تحسين أداء المرؤوسين التكيفي (Pradhan et al., 2017). وعليه، يمكن صياغة فرض الدراسة الأول على النحو التالي:

الفرض الأول (H₁): تؤثر القيادة المتواضعة تأثيراً إيجابياً ذو دلالة احصائية على الأداء التكيفي.

٦-٦ القيادة المتواضعة والسلامة النفسية

قدم Owens et al., (2013) نموذج للقيادة المتواضعة، تضمن الحالات والآليات والنتائج. وعرف التواضع على أنه "خاصية شخصية تظهر في السياقات الاجتماعية والتي تُشير ضمناً إلى: (أ) رغبة واضحة في رؤية الذات بدقة، (ب) تقدير واضح لنقاط قوة الآخرين ومساهماتهم، (ج) القدرة على التعلم والتدريس.

كما أوضح (Luo et al., 2022) أن هناك ثلاث فئات من سلوك القائد المتواضع الفئة الأولى - الاعتراف بالقيود والأخطاء - وتتوافق مع الرغبة في رؤية الذات بدقة، وهو ما يشار إليه في تعريف التواضع المُعَبَّر عنه. وتضمنت فئة الاعتراف بالقيود والأخطاء، والاعتراف بأوجه القصور في الخبرة أو المعرفة، وتحمل مسؤولية الفشل. مع ذلك، فإن فعالية مثل هذه السلوكيات كانت متوقعة على كفاءة القائد؛ حتى لا يُنظر إلى التواضع على أنه بسبب ضعف لدى القادة على اعتبار أنهم غير أكفاء (Owens & Hekman, 2012).

وتضمنت الفئة الثانية الاعتراف بنقاط قوة المرؤوسين ومساهماتهم. وهنا، يتولى القادة الإفصاح عن تقديرهم لمساهمات مرؤوسيه، والاعتراف بنقاط قوة مرؤوسيه، والإشارة إلى الفريق عند الحديث عن النجاحات فلا يسندها لنفسه. في جوهر الأمر، قد حرص القادة المتواضعون على إيصال القيمة المضافة إلى الفريق من قبل كل مرؤوس على حدة. ومع ذلك، فإن فعالية مثل هذه السلوكيات كانت متوقعة على تصورات المرؤوسين حول صدق القادة، فالتواضع الكاذب يُعزز الشك والازدراء لدى المرؤوسين (Gupta & Bhal, 2017).

الفئة الثالثة تتعلق بنمذجة القابلية للتعليم. وفيها تأكيد على أن نمذجة قابلية التدريس كانت الجانب الأكثر أهمية في القيادة المتواضعة. وقد شملت السلوكيات ذات الصلة بالانفتاح الواضح تجاه التعلم، ونمذجة المهام للمرؤوسين، والبحث عن والاستماع للتعليقات، والنظر في وجهات النظر البديلة. وقد ارتبط بفئة نمذجة إمكانية التدريس ثلاث مواقف طارئة ينظر فيها المرؤوسين للقيادة المتواضعة على أنها فعالة وهي: (أ) المواقف التي تنطوي على ضغط الوقت أو التهديد، (ب) عندما لا تكون الثقافة التنظيمية مواتية للتواضع، أو (ج) عندما يكون الالتزام الهرمي في المنظمة عالي (Zhang et al., 2024).

وقد أكد (Luo et al., 2022) على أن النموذج يضم نوعين من تصورات المرؤوسين يعملان كآليات داخل النموذج. الأول: يبدأ المرؤوسين بإضفاء القبول والشرعية على ارتكاب الأخطاء في جوارتهم التنموية بعدم يقين، والثاني: يضيف القائد المتواضع الشرعية على حالة عدم يقين المرؤوسين بقبول / تمرير ارتكابهم الأخطاء، وتشجيع بيئة التعلم حيث يُعزز القادة المتواضعين جالات المرؤوسين للتطوير.

واستناداً إلى أن السلامة النفسية تشير إلى تصورات الأفراد لنتائج المخاطر الشخصية في بيئة عملهم (Edmondson, 1999). حيث كلما زادت السلامة النفسية للأفراد، قل خوفهم من النتائج السلبية على صورتهم ومكانتهم ومسيرتهم المهنية حال تقديم أنفسهم بحرية (Zhang & Song, 2020)، يمكن اسناد التأثير الإيجابي للقيادة المتواضعة على السلامة النفسية من خلال جانبين: أولاً، من وجهة نظر نظرية معالجة المعلومات الاجتماعية *Social Information Processing Theory*، حيث تعد القيادة المتواضعة إشارة اجتماعية مهمة، والتي قد ترسل معلومات اجتماعية إيجابية للمرؤوسين (Wang et al., 2018). على سبيل المثال، القادة المتواضعون الذين يظهرون انفتاحاً على الأفكار الجديدة، ولديهم عادة التركيز على الاستماع قبل التحدث، ويقدمون مساهمات الآخرين (Owens & Hekman, 2012; Randel et al., 2018)، قد ينقلون معلومات تفيد بأن القادة شاملون (Zhao et al., 2023). وبطبيعة الحال فإن هذه المعلومات ستساعد في تحسين السلامة النفسية للمرؤوسين (Carmeli et al., 2010; Qian et al., 2022). والأهم من ذلك، أن القادة المتواضعين يشجعون الموظفين على الاستمرار في المحاولة وإدراك الأخطاء

كأدوات للتطوير وتحمل المسؤولية عن أخطاء مرؤوسيهـم (Owens & Hekman, 2012). وهنا ترسل هذه الإشارات إشارات إلى المرؤوسين بأن ارتكاب الأخطاء والمخاطرة أمر مقبول (Hu et al., 2018). وبالتالي، من المرجح أن يظهر المرؤوسون أنفسهم بحرية أو يخاطروا بدون خوف من التأثيرات السلبية. ثانيًا، نظرًا لأن القادة المتواضعين قدوة، سيقلد الأفراد أيضًا قاداتهم عندما يتعلق الأمر بإظهار عيوبهم، وتقدير مزايا ومساهمات الآخرين، والتعلم بشكل متواضع (Bandura, 1977). مما يعزز انتشار التواضع على مستوى الفرد والجماعة (Owens & Hekman, 2012; Owens et al., 2013; Rego et al., 2017). علاوة على ذلك، كلما زاد التواضع الجماعي، كلما تطورت جودة العلاقات الشخصية بين الزملاء (Peters et al., 2011). وأضاف (Carmeli et al., 2009) أن العلاقات الشخصية العالية ترتبط بشكل إيجابي بالسلامة النفسية. وأخيرًا، لاحظ Walters & Diab, (2016) أن هناك ثلاثة أنواع من سلوكيات القادة المتواضعين هي بالفعل محددات للسلامة النفسية. وتشمل هذه السلوكيات إمكانية الوصول، ودعوة الإدخال المستمرة، ونمذجة الانفتاح وقابلية الخطأ، وجميعها يمكن أن يظهرها القادة المتواضعون. وانتهيا إلى أن القيادة المتواضعة يمكن أن تزيد من السلامة النفسية للمرؤوسين.

أضف إلى ذلك ما ذكره Owens et al., (2013) من ارتباط القيادة المتواضعة بأربع نتائج: سهولة التنظيم، والتغيير البسيط المستمر، ومشاركة المرؤوسين، والسلامة النفسية. وأيضًا وجد Carmeli et al., (2010) علاقة إيجابية معنوية بين القيادة الشاملة والسلامة النفسية اللاحقة للمرؤوسين. وبالرغم من أن القيادة المتواضعة والقيادة الشاملة هما نظريتان مختلفتان، إلا أن أسلوب القيادة يشتركان في بعض الخصائص - خاصة مكونات نظرية Edmondson et al., (2004) للسلامة النفسية - ومن المتوقع أن يكون لهما ذات التأثير. وبناءً على ذلك، يمكن صياغة فرض الدراسة الثاني على النحو التالي:

الفرض الثاني (H₂): تؤثر القيادة المتواضعة تأثيرًا إيجابيًا ذو دلالة احصائية على السلامة النفسية.

٦-٧ السلامة النفسية والأداء التكيفي

تشير السلامة النفسية إلى اعتقادات المرؤوسين بأنهم يستطيعون التعامل مع البشر بدون قلق أو خوف من أن يؤثر ذلك سلبًا على صورتهم الذاتية أو مكانتهم أو حياتهم المهنية (Wawersik et al., 2023). وفي المقابل يشير الأداء التكيفي إلى الدرجة التي يتكيف بها الفرد مع التحولات في مكان العمل أو البيئة (Joie-La Marle et al., 2023)؛ مما يعني أنه يعكس قدرة الفرد على فهم التغييرات في مكان العمل والتكيف معها من خلال السلوكيات الموجهة نحو التغيير (Pulakos et al., 2000). وأضاف (Junça-Silva & Caetano, 2024) أن الأداء التكيفي يُعد جانب حيوي خلال الفترات المضطربة وغير المؤكدة، حيث يتطلب الأمر أن يتصرف الأفراد بشكل استباقي تجاه التحديات غير المتوقعة.

وقد أوضح Edmondson & Lei, (2014) أن القدرة على التعلم المستمر والتكيف مع التغيير والابتكار في المنظمات المعاصرة أمرًا بالغ الأهمية للحفاظ على القدرة التنافسية للمنظمة، مما يدعو العاملين إلى ضرورة القيام بأدوار أكثر استباقية في مكان عملهم، الأمر الذي دفع الباحثين إلى استكشاف العوامل التي تشجع العاملين على تحمل المخاطر الشخصية والاستثمار بمزيد من الجهد في عملهم. وبطبيعة الحال، فإن بيئة العمل الآمنة نفسيًا تعزز ثقافة يشعر فيها الأفراد بالراحة في مشاركة معارفهم واهتماماتهم وأخطائهم وأفكارهم غير المكتملة، مما يعزز المعرفة بالعمل في

مواجهة التصورات الشائعة بأن الأفراد قد يترددون في التميز أو ارتكاب الأخطاء أو الإساءة إلى الآخرين (Edmondson, 1999). وقد أكد (Frazier et al., 2017) على أن السلامة النفسية عنصر حيوي للفرق عالية الأداء وتم ربطها بالتأثيرات الإيجابية على ديناميكيات الفريق والأداء. كما ركزت العديد من الدراسات الضوء على أهمية السلامة النفسية في تمكين المرؤوسين من الشعور بالأمان في العمل، وبالتالي تعزيز النمو والتعلم والمساهمة والأداء بفعالية في عالم يتسم بسرعة التغيير (Edmondson & Lei, 2014). ومن الناحية العملية، يعني هذا أن بيئة العمل التي تتميز بالسلامة النفسية تسهل خلق جو يشجع على انتشار الصدق ومواجهة التحديات، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر فعالية (Høgden, 2021)، وقد أشار (Edmondson & Bransby, 2023) إلى أهمية توفير بيئة عمل آمنة نفسياً نظراً لأن المرؤوسين الذين يتمتعون بمستويات عالية من الذكاء والإنجاز يحتاجون إلى بيئة آمنة نفسياً للاستفادة الكاملة من مواهبهم وتحقيق المساهمة الفعالة للمنظمة. كما انتهت دراسة (Newman et al., 2017) إلى وجود علاقة إيجابية بين السلامة النفسية وسلوكيات التعلم التكيفية، والتي تضم البحث عن ردود الفعل وتجربة الأفكار الجديدة. وأيضاً توصل (Nilsson & Hansen, 2023) إلى أن السلامة النفسية تتوسط جزئياً العلاقة بين مناخ الإلتقان والأداء التكيفي. وعليه، يمكن صياغة الفرض الثالث على النحو التالي:

الفرض الثالث (H₃): تؤثر السلامة النفسية تأثيراً إيجابياً ذو دلالة إحصائية على الأداء التكيفي.

٦-٨ الدور الوسيط للسلامة النفسية في علاقة القيادة المتواضعة بالأداء التكيفي

بحسب (Gu et al., 2013) توصلت كل من السلامة النفسية والتعلم من الأخطاء العلاقة بين رأس المال الاجتماعي والابتكار. كما توصل (Carmeli et al., 2014) إلى أن السلامة النفسية تتوسط العلاقة بين القيادة التبادلية والحل الإبداعي للمشكلات. كما انتهى (Liu et al., 2016) إلى أن كل من السلامة النفسية والهوية التنظيمية يتوسطان علاقة الإشراف التعسفي وإبداع الموظف وقد كانت العلاقة بين الإشراف التعسفي - وهو نقيض القيادة المتواضعة - والسلامة النفسية سلبية.

هذا، وقد تنوعت الدراسات التي تناولت السلامة النفسية كوسيط في علاقة القيادة المتواضعة بعدة نتائج مثل: نشر المعلومات (Qu et al., 2023)، ورفاهية العاملين في العمل (Zhang & Song, 2020)، إبداع المرؤوسين (Wang et al., 2018)، إبداع الفريق (Hu et al., 2018)، ارتباط المرؤوسين بالعمل (Walters & Diab, 2016). وبالمثل، تنوعت الدراسات التي تناولت السلامة النفسية كوسيط في علاقة الأداء التكيفي بمحدداته مثل: القيادة التبادلية (Høgden, 2021)، مناخ الإلتقان (Nilsson & Hansen, 2023)، القيادة التكيفية (Wu, 2023).

وأيضاً توصل (LING et al., 2010) إلى أن المرؤوسين الذين يتمتعون بمستويات أعلى من السلامة النفسية يمكن تحفيزهم على إظهار القدرة على التعلم الإيجابي والقدرة على متابعة المكانة والصورة الذاتية والتطوير الوظيفي، وتجربة استخدام أساليب وتقنيات جديدة والتفوق المستمر على أنفسهم. كما أن العكس صحيح، فالمرؤوسين ذوي الأمان النفسي المنخفض يبذلون المزيد من الطاقة في التعامل مع العلاقات الشخصية، وبالتالي فإن الرغبة في التكيف والابتكار تكون أقل. وبالمثل توصل (Kark & Carmeli, 2009) إلى أن شعور المرؤوسين بالسلامة النفسية، يجعلهم على استعداد للمشاركة بالمزيد من المعرفة والأفكار، وتقليل خوفهم من المخاطر الشخصية وتخصيص المزيد من الطاقة لتحديد المشكلات والتوصل إلى حلول إبداعية. أضف إلى ذلك يمكن أن تؤثر السلامة النفسية على أداء الموظف من خلال توجيه طاقاته لتعزيز التعلم المبتكر والمشاركة في العمل المبتكر

نظرًا لأنها تساعد الموظفين على تقليل مساحة الحماية الذاتية المتعمدة، علاوة على الجراءة في بذل المزيد من الجهد في العمل في محاولات لتقديم أداء مبتكر أفضل بدون الخوف من ارتكاب الأخطاء في العمل (Zhao et al., 2023). أضف إلى ذلك يمكن أن يساعد تعزيز السلامة النفسية للمروسين على تكريس أنفسهم للعمل، وبالتالي إنشاء قدرة أفضل على التكيف أكثر حيوية وأعلى كفاءة، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم التكيفي والابتكاري (Huang et al., 2018). حيث يتأثر الدافع للمشاركة في العمل الاستكشافي بمدى إدراكهم للمخاطر (Edmondson, 2018).

أضف إلى ذلك فإن اقتراح الدراسة الحالية لفرضي الدراسة؛ الثاني: تؤثر القيادة المتواضعة تأثيرًا إيجابيًا ذو دلالة احصائية على السلامة النفسية، والثالث: تؤثر السلامة النفسية تأثيرًا إيجابيًا ذو دلالة احصائية على الأداء التكيفي، يشير إلى أن السلامة النفسية تتوسط جزئيًا علاقة القيادة المتواضعة بالأداء التكيفي. وبالتالي يمكن صياغة الفرض الرابع كما يلي:

الفرض الرابع (H₄): تتوسط السلامة النفسية جزئيًا العلاقة بين القيادة المتواضعة والأداء التكيفي.

٦-٩ الكفاءة الذاتية للمروسين والأداء التكيفي

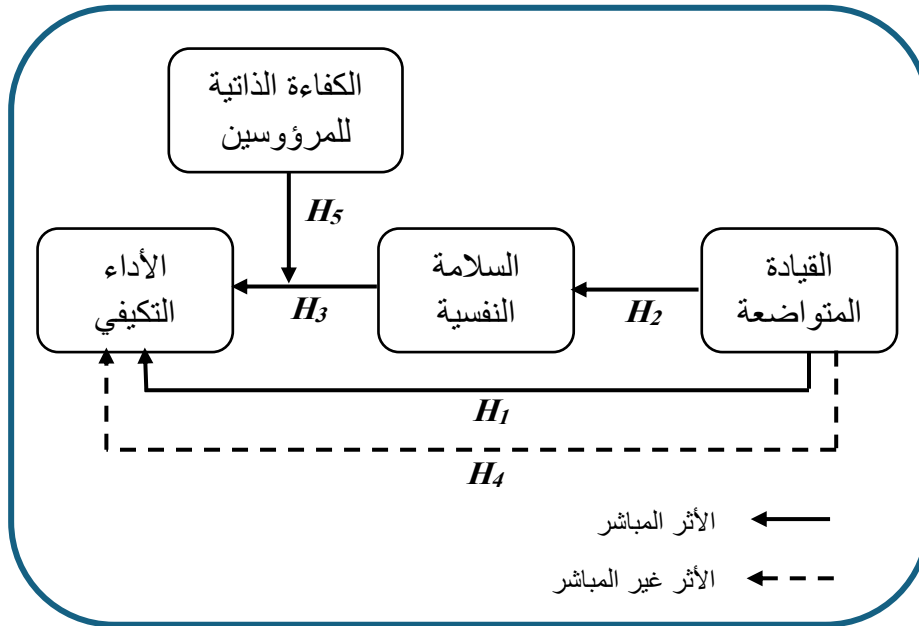
تعرّف الكفاءة الذاتية للمروسين بأنها عامل داخلي يتعلق بإيمان الفرد بقدرته المعرفية على تحقيق مهمة محددة أو تحقيق مستوى معين من الأداء (Waddington, 2023). لقد أشارت الدراسات المكثفة باستمرار إلى أن التفاعل الديناميكي بين الأفكار الداخلية للفرد والمتطلبات السياقية للمهمة المكلف بها لها تأثير كبير على أنماطهم السلوكية ونجاحهم الإجمالي (Ahmed et al., 2022). وقد تم دعم هذه الفكرة أيضًا من خلال الدراسات التي تُسلط الضوء على الدور الجوهرية للكفاءة الذاتية في التنبؤ بمجموعة متنوعة من السلوكيات (e.g., Ahmed et al., 2022). والجدير بالذكر أن الدراسات تفترض أن الأفراد الذين يتمتعون بمستويات عالية من الكفاءة الذاتية هم أكثر عرضة لإظهار جهد متزايد وتحقيق نتائج أفضل من أولئك الذين يعانون من انخفاض الكفاءة الذاتية حيث يميلون إلى إظهار جهد أقل وميل أكبر للاستسلام بسرعة أكبر (Beck & Schmidt, 2018).

وقد أدى الاعتراف بالدور القوي للكفاءة الذاتية إلى تسهيل اعتبارها مكون أساسي للقدرة على التكيف وبصفة خاصة في سياق مواجهة التغيرات والتحديات البيئية المتلاحقة (Jundt et al., 2015). وبطبيعة الحال يُعتقد أن المستويات العالية من الكفاءة الذاتية تمكّن الأفراد من إدارة المواقف بشكل فعال والتكيف المستمر مع التغيير (Park & Park, 2019). ومع ذلك، أكد (Chen et al., 2001) على أن الدراسات السابقة أظهرت وجود علاقة أقوى بين الكفاءة الذاتية العامة والأداء التكيفي على عكس الكفاءة الذاتية الخاصة بمهمة محددة، والتي تتعلق بثقة الفرد في أداء مهمة محددة، حيث تشمل الكفاءة الذاتية العامة إيمان الفرد بكفاءته الشاملة لتحقيق النتائج المرجوة بنجاح عبر سياقات موقفيه متنوعة (Chen et al., 2001). وتعتبر الكفاءة الذاتية العامة أوسع نطاقًا وأكثر استقرارًا وأكثر تنبؤًا بالنتائج المختلفة (أي مقارنة بالنتائج المختلفة) في بيئات العمل الديناميكية، حيث يواجه المروسين في كثير من الأحيان مهام متنوعة متفاوتة التعقيد وجديدة، مما يستلزم الحاجة المستمرة لاكتساب مهارات جديدة تساهم في القدرة على التكيف مع ظروف السوق المتقلبة للحفاظ على الميزة التنافسية.

وبالنظر إلى أن الكفاءة الذاتية تمت دراستها بشكل شائع لتأكيد علاقتها الإيجابية مع الأداء التكيفي (e.g., Joie-La Marle et al., 2023; Park & Park, 2019; Yang et al., 2022)، وعلى ذلك فإن المرؤوسين ذوي الكفاءة الذاتية العالية، يرتفع مستوى ادائهم التكيفي. وعلى النقيض من ذلك، فإن المرؤوسين الأقل كفاءة في العمل، ينخفض ادائهم التكيفي. وأيضاً أظهرت الدراسات الميدانية باستخدام تقييمات المشرفين للأداء التكيفي تأثيرات إيجابية للكفاءة الذاتية (Jundt et al., 2015). وقد وجد Stokes et al., (2010) علاقات إيجابية بين الكفاءة الذاتية وكل من التدابير الذاتية والموضوعية للأداء التكيفي. وأفاد Griffin et al., (2010) بأن اتساع نطاق الكفاءة الذاتية يرتبط بشكل إيجابي مع تكرار التكيف بحسب التقييمات الذاتية من شهر لآخر. وبناءً على ذلك يمكن توقع أن الكفاءة الذاتية تعدل العلاقة الإيجابية بين السلامة النفسية والأداء التكيفي. ومن ثم يمكن صياغة الفرض الخامس على النحو التالي:

الفرض الخامس (H5): تعدل الكفاءة الذاتية علاقة السلامة النفسية بالأداء التكيفي.

وبناءً على ما سبق، يمكن تصور نموذج وفروض الدراسة المقترح على النحو الموضح في الشكل رقم (١)



شكل رقم (١): نموذج وفروض الدراسة المقترح
المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء مراجعة الدراسات السابقة

٧- منهج الدراسة:

تم اتباع المنهج الاستنباطي/ الاستنتاجي، وأسلوب البحوث الكمية في الدراسة الحالية، وذلك لمناسبة هذا المنهج لبحث الظواهر الاجتماعية والإنسانية، وتعد الدراسة الحالية من الدراسات الوصفية التحليلية/التفسيرية، والتي تعتمد على تحليل ووصف الظاهرة محل الدراسة.

١-٧ البيانات المطلوبة للدراسة ومصادرها:

اعتمد الباحثان في هذه الدراسة على نوعين من البيانات، هما: البيانات الثانوية، والبيانات الأولية؛ حيث تم الحصول على البيانات الثانوية من مراجعة الدراسات السابقة والمتعلقة بمتغيرات الدراسة، وهو ما مكن الباحثان من إعداد الإطار النظري للدراسة وتأسيس المفاهيم المتعلقة بتلك المتغيرات. وتم جمع البيانات الأولية من العاملين بمديريات الخدمات الحكومية بمحافظة الشرقية، وهو ما يمكن من اختبار مدى صحة فروض الدراسة والتوصل إلى النتائج.

٢-٧ مجتمع وعينة الدراسة:

أ- مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بمديريات الخدمات الحكومية بمحافظة الشرقية، والتي يبلغ عددها ١٢ مديريةية وبلغ حجم مجتمع الدراسة ١٣١٨٠٠ مفردة.

ب- عينة الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على أسلوب العينة العشوائية في سحب عينة من العاملين في مجتمع الدراسة؛ ولقد ساهمت طبيعة مجتمع الدراسة في تحديد حجم عينة الدراسة الحالية استناداً إلى مرحلتين متكاملتين؛ انطوت الأولى على تحديد العينة الأساسية للدراسة وتشير إلى عينة من المديريات الخدمية التي يتضمنها مجتمع البحث، ونظراً لصغر عدد المديريات الخدمية - ١٢ مديريةية خدمية - فقد اتبع الباحثان طريقة الحصر الشامل. بينما استهدفت الثانية تحديد العينة الثانوية للدراسة أو وحدات العينة وتشير إلى عينة من العاملين التي تنتمي إلى مفردات العينة الأساسية للدراسة (العاصي، ٢٠٢٤). وقد تم تحديد حجم العينة الثانوية للدراسة بعدد ٣٨٤ مفردة، ويستند هذا الحجم إلى ما يشير إليه تحديد حجم العينة باستخدام برنامج *Sample Size Calculation* - عند درجة ثقة ٩٥%، ومدى خطأ مسموح به ٥%. كما تم استخدام طريقة التوزيع المتناسب (عناني، ٢٠١١) لتوزيع حجم العينة الثانوية على مفردات العينة الأساسية بشكل إجمالي، والجدول رقم (٢) يعرض مجتمع وعينة الدراسة ونسبة الاستجابة بمديريات الخدمات الحكومية بمحافظة الشرقية.

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية (م ٦، ع ١٤، ج ٣، يناير ٢٠٢٥)

د. سامية السيد محمود؛ د. محمد السيد موسى سليم

جدول رقم (٢): مجتمع وعينة الدراسة ونسبة الاستجابة بمديريات الخدمات الحكومية بمحافظة الشرقية

المديرية	عدد العاملين	حجم العينة	الاستجابة	
			عدد القوائم الصالحة للتحليل	النسبة
الشنون الصحية	٣٦٧٥٠	١٠٨	٩٥	٨٨ %
التربية والتعليم	٣٨٤٠٣	١١١	٩٨	٨٨,٣ %
الإسكان	١٨٢٦٤	٥٤	٥٠	٩٢,٦ %
الضرائب العقارية	٢٨٨٣	٨	٨	١٠٠ %
التموين والتجارة الداخلية	٤٧٤٤	١٥	١٣	٨٦,٧ %
القوى العاملة	١٩٤٥	٦	٥	٨٣,٣ %
التضامن الاجتماعي	٣٨٦٣	١١	٨	٧٢,٧ %
الشباب والرياضة	٥١٩٨	١٥	١٤	٩٣,٣ %
الطرق والنقل	٢٢٣٥	٦	٦	١٠٠ %
الطب البيطري	٢٩٧٥	٨	٨	١٠٠ %
الأوقاف	٤٩٨٠	١٥	١٢	٨٠ %
الزراعة	٩٥٦٠	٢٧	٢٥	٩٢,٦ %
إجمالي عدد العاملين	١٣١٨٠٠	٣٨٤	٣٤٢	٨٩ %

المصدر: مركز معلومات محافظة الشرقية في مايو ٢٠٢٤، وتفريغ القوائم المستلمة والصالحة للتحليل

ويجب الإشارة إلى أنه قد تعاون مع الباحثين في استيفاء قوائم الاستقصاء ٣٦٠ مفردة فقط من مفردات عينة الدراسة، وبلغ عدد القوائم الصالحة للتحليل الإحصائي ٣٤٢ قائمة استقصاء، كما بلغ معدل الاستجابة الإجمالي على مستوى مديريات الخدمات الحكومية بمحافظة الشرقية محل الدراسة ٨٩ % تقريباً. ويوضح الجدول رقم (٣) توصيف مفردات عينة الدراسة وفقاً لبعض الخصائص الديموجرافية.

جدول رقم (٣): توصيف مفردات عينة الدراسة وفقا لخصائصهم الديموجرافية

النسبة %	العدد	المتغيرات	النوع
٥٧,٣	١٩٦	ذكر	
٤٢,٧	١٤٦	أنثى	
١٠٠	٣٤٢	الإجمالي	
١٠	٣٥	أقل من ٢٥ سنة	العمر
٣٠	١٠٣	من ٢٥ إلى أقل من ٣٥	
٢٤	٨٢	من ٣٥ إلى أقل من ٤٥	
١٩,٦	٦٧	من ٤٥ إلى أقل من ٥٥	
١٦	٥٥	٥٥ سنة فأكثر	
١٠٠	٣٤٢	الإجمالي	
١٠	٣٥	أقل من ٥ سنوات	مدة الخبرة
٣٠	١٠٢	من ٥ إلى أقل من ١٠	
٣٧,٤	١٢٨	من ١٠ إلى أقل من ١٥	
٢٢,٦	٧٧	أكثر من ١٥ سنة	
١٠٠	٣٤٢	الإجمالي	
١٣,٥	٤٦	مؤهل متوسط	مستوى التعليم
٥٧,٩	١٩٨	مؤهل جامعي	
٢٨,٦	٩٨	دراسات عليا	
١٠٠	٣٤٢	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على قوائم الاستقصاء

و يتضح من الجدول أن نسبة العاملين الذكور ٥٧,٣٪ ونسبة العاملين الإناث ٤٢,٧٪، وفيما يتعلق بالعمر، تبين وجود تفاوت إلى حد ما في توزيع أعمار مفردات عينة البحث حيث بلغت نسبة من يبلغ أعمارهم أقل من ٢٥ سنة ١٠٪، وبلغت نسبة من تتراوح أعمارهم بين ٢٥ - ٣٥ سنة ٣٠٪، وبلغت نسبة من تتراوح أعمارهم من ٣٥ - ٤٥ سنة ٢٤٪، وكذلك من تتراوح أعمارهم من ٤٥ - ٥٥ سنة بلغت ١٩,٦٪، في حين بلغت من يبلغ عمره أكثر من ٥٥ سنة ١٦٪، وجاءت نسبة الحاصلين على مؤهل متوسط ١٣,٥٪، يليها نسبة الحاصلين على دراسات عليا بواقع ٢٨,٦٪، في حين جاءت النسبة الأكبر لصالح الحاصلين على مؤهل جامعي بنسبة ٥٧,٩٪.

٣-٧ إعداد أداة جمع البيانات الأولية:

اعتمدت هذه الدراسة في تجميع البيانات الأولية على قائمة استقصاء تم إعدادها في ضوء الدراسات السابقة، وتحتوي القائمة على (٣٢) عبارة لقياس متغيرات الدراسة، ويلخص الجدول رقم (٤) التالي أكواد متغيرات الدراسة وأرقام عبارات قياسها ومصادرها.

جدول رقم (٤): أكواد متغيرات الدراسة وأرقام عبارات قياسها ومصادرها

المصدر	عبارات القياس			الكود	المتغير
	إلى	من	العدد		
Owens <i>et al.</i> , (2013) Wang and Zhu (2018)	٩	١	٩	HL	القيادة المتواضعة
Edmondson's (1999) Nilsson & Hansen (2023)	١٦	١٠	٧	PS	السلامة النفسية
Chen <i>et al.</i> , (2001) Nilsson & Hansen (2023)	٢٤	١٧	٨	SE	الكفاءة الذاتية للمرؤوسين
(Marques-Quinteiro <i>et al.</i> , 2015) Nilsson & Hansen (2023)	٣٢	٢٥	٨	AP	الأداء التكيفي

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء أدبيات الدراسة.

تم جمع بيانات الدراسة خلال الفترة من أواخر مايو ٢٠٢٤ وحتى منتصف أغسطس ٢٠٢٤، وقد طلب من المستقضي منهم إبداء الرأي حول كل عبارة من عبارات قائمة الاستقصاء، وذلك عن طريق اختيار واحدة من خمس استجابات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي من موافق تماماً (٥) حتى غير موافق تماماً (١).

٤-٧ الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

اعتمدت الدراسة على أسلوب النمذجة الهيكلية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية Structure Equations Modeling – Partial Least Squares (SEM-PLS) لاختبار نموذج وفروض الدراسة، ويتميز هذا الأسلوب بقدرته على اختبار النماذج المعقدة التي تحتوي على عدد كبير من المتغيرات بشكل أفضل، لأنه يتجنب مشاكل التعددية الخطية والتوزيع الطبيعي، مقارنة بنماذج المعادلة الهيكلية بالتغاير المشترك (Hair *et al.*, 2022).

٥-٧ اختبار ثبات وصدق أداة جمع البيانات الأولية:

قام الباحثان في سبيل التأكد من أن أداة جمع البيانات الأولية ذات دلالة جيدة لأغراض الدراسة بإجراء اختبارات الثبات والصدق التقاربي والصدق التمييزي لقائمة الاستقصاء، وذلك على النحو التالي:

أ. اختبار الثبات والصدق التقاربي:

تم اختبار ثبات قائمة استقصاء هذه الدراسة باستخدام معامل ألفا لكرهونباخ Cronbach's α واختبار ثبات المكونات Composite Reliability (CR)، كما تم اختبار الصدق التقاربي Convergent Validity باستخدام متوسط التباين المستخرج Average Variance Extracted (AVE). والجدول رقم (٥) التالي يوضح مؤشرات الثبات والصدق التقاربي لقائمة الاستقصاء.

جدول رقم (٥): مؤشرات الثبات والصدق التقاربي لقائمة الاستقصاء

معامل ألفا لكرونباخ	ثبات المكونات (CR)	الصدق التقاربي (AVE)	معاملات التحميل المعيارية	رقم العبارة	كود البعد
0.874	0.899	0.620	(0.774)	.١	القيادة المتواضعة (HL)
			(0.737)	.٢	
			(0.714)	.٣	
			(0.752)	.٤	
			(0.737)	.٥	
			(0.728)	.٦	
			(0.749)	.٧	
			(0.712)	.٨	
			(0.725)	.٩	
0.852	0.888	0.631	(0.727)	.١٠	السلامة النفسية (PS)
			(0.707)	.١١	
			(0.774)	.١٢	
			(0.726)	.١٣	
			(0.737)	.١٤	
			(0.763)	.١٥	
			(0.741)	.١٦	
0.856	0.888	0.599	(0.783)	.١٧	الكفاءة الذاتية للمروسين (SE)
			(0.727)	.١٨	
			(0.741)	.١٩	
			(0.746)	.٢٠	
			(0.718)	.٢١	
			(0.742)	.٢٢	
			(0.793)	.٢٣	
0.886	0.909	0.557	(0.704)	.٢٥	الأداء التكيفي (AP)
			(0.735)	.٢٦	
			(0.762)	.٢٧	
			(0.787)	.٢٨	
			(0.796)	.٢٩	
			(0.755)	.٣٠	
			(0.733)	.٣١	
			(0.792)	.٣٢	

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

ويلاحظ من الجدول السابق أن قيمة كلٍ من، ثبات المكونات (CR) وألفا لكر و نباخ لجميع أبعاد الدراسة أكبر من ٠,٧، وأن المعاملات المعيارية للعلاقة بين جميع أبعاد وعبارات المقياس قياسها تزيد عن ٠,٧ بمستوى ١٪، كما يلاحظ أيضاً أن جميع قيم الصدق التقاربي لكل بعد من أبعاد الدراسة تزيد عن ٠,٥. وهي قيم مقبولة للثبات وكذلك للصدق التقاربي (Hair & Alamer, 2022; Kock & Lynn, 2012).

ب. الصدق التمييزي Discriminant Validity:

قام الباحثان بإجراء الصدق التمييزي عن طريق الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (Square Root of AVE)، ويلخص الجدول رقم (٦) التالي نتائج هذه الاختبار:

جدول رقم (٦): معاملات ارتباط الصدق التمييزي باستخدام الجذر التربيعي لـ (AVEs)

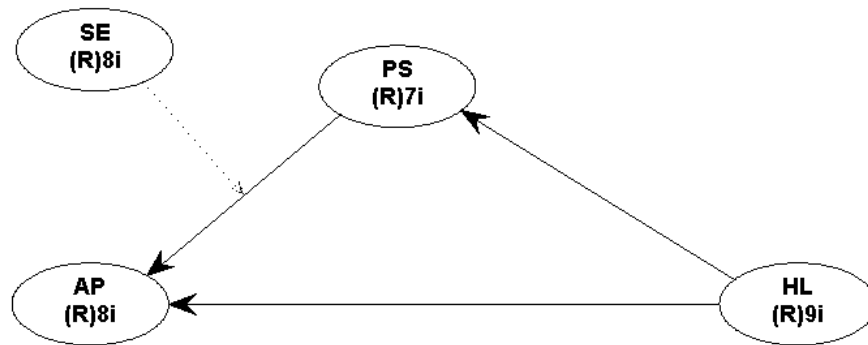
المتغير	HL	PS	SE	AP
القيادة المتواضعة (HL)	(٠,٧٠٧)			
السلامة النفسية (PS)	٠,٦٥٩	(٠,٧٢٩)		
الكفاءة الذاتية للمروسين (SE)	٠,٦٧٧	٠,٦٢١	(٠,٧٠٧)	
الأداء التكيفي (AP)	٠,٦٠١	٠,٦٣٩	٠,٦٨٦	(٠,٧٤٦)

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

ويلاحظ من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات ارتباط الصدق التمييزي لكل بعد بنفسه أكبر من قيمة معامل ارتباطه بباقي أبعاد الدراسة، الأمر الذي ترتب عليه مقبولية نتائج الصدق التمييزي (Fornell & Larcker, 1981).

٨- تحليل بيانات الدراسة الميدانية واختبار الفروض:

في سبيل تحليل بيانات الدراسة الميدانية واختبار الفروض قام الباحثان بصياغة نموذج قياس متغيرات الدراسة باستخدام نمذجة المعادلة البنائية (Structural Equation Modelling (SEM)، وذلك بالاعتماد على برنامج Warp pls 8 كما هو موضح بالشكل رقم (٢) التالي:



شكل رقم (٢): نموذج قياس متغيرات الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج Warp pls 8.

وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للنموذج السابق ما يلي:

٨-١ مؤشرات معنوية نموذج القياس:

قبل البدء في قياس العلاقات بين متغيرات نموذج القياس، تم قياس معنوية نموذج القياس، وقد أوضحت نتائج هذا الاختبار أن نموذج القياس يحقق المستويات المقبولة في جميع المؤشرات، وذلك على النحو الموضح بالجدول رقم (٧)، ومن ثم يمكن القول بأن النموذج الكلي للإطار المقترح يُفسر وبدرجة مرتفعة العلاقات بين متغيرات الدراسة، ومن ثم يمكن الاعتماد عليه.

جدول رقم (٧): مؤشرات معنوية نموذج القياس

القيمة المعيارية Standardized Value	القيمة المحسوبة Obtained Value	المؤشر
P<0.05	P=0.001	Average path coefficient (APC)
P<0.05	P<0.001	Average R-squared (ARS)
P<0.05	P<0.001	Average adjusted R-squared (AARS)
acceptable if ≤ 5 , ideally ≤ 3.3	2.070	Average block VIF (AVIF)
acceptable if ≤ 5 , ideally ≤ 3.3	2.694	Average full collinearity VIF (AFVIF)
acceptable if ≥ 0.7 , ideally = 1	1.000	Sympson's paradox ratio (SPR)
acceptable if ≥ 0.9 , ideally = 1	1.000	R-squared contribution ratio (RSCR)
acceptable if ≥ 0.7	1.000	Statistical suppression ratio (SSR)
acceptable if ≥ 0.7	0.750	Nonlinear bivariate causality direction ratio (NLBCDR)

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج Warp pls 8.

٨-٢ اختبار التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والمعدلة بين متغيرات الدراسة:

بعد التأكد من معنوية نموذج القياس، تم قياس علاقات التأثير المباشر وغير المباشر والمعدلة بين متغيرات الدراسة بهدف اختبار مدى صحة فروض الدراسة، والجدول رقم (٨) التالي يلخص نتائج الارتباط بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل ارتباط سبيرمان، كما يلخص الجدول رقم (٩) نتائج اختبار النموذج المقترح للعلاقة بين متغيرات الدراسة.

جدول رقم (٨): معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة.

المتغير	HL	PS	SE	AP
القيادة المتواضعة (HL)	١			
السلامة النفسية (PS)	**٠,٦٩٦	١		
الكفاءة الذاتية للمروسين (SE)	**٠,٦٧٢	**٠,٧٠٠	١	
الأداء التكيفي (AP)	**٠,٦٩٢	**٠,٦٩٨	**٠,٥٧٥	١

** معنوي عند ٠,٠١ . * معنوي عند ٠,٠٥ .

المصدر: من إعداد الباحثان من واقع نتائج التحليل الإحصائي

جدول رقم (٩): نتائج اختبار النموذج المقترح للعلاقة بين متغيرات الدراسة

العلاقات	معامل المسار β	قيمة ت t-value	مستوى المعنوية p-value	Confidence intervals bias corrected	معامل التفسير R2	القرار
التأثير المباشر						
H_1 HL ← AP	0.342	6.519	< 0.001	[0.445-0.239]	0.168	قبول
H_2 HL ← PS	0.517	10.118	< 0.001	[0.617-0.417]	0.267	قبول
H_3 PS ← AP	0.411	7.913	< 0.001	[0.513-0.309]	0.255	قبول
التأثير الوسيط للسلامة النفسية						
H_4 HL ← PS ← AP	0.212	6.471	< 0.001	[0.277-0.151]	0.123	قبول
التأثير المعدل للكفاءة الذاتية						
H_5 SE × PS ← AP	0.095	1.742	0.041	[0.175-0.020]	0.031	قبول
HL = القيادة المتواضعة، PS = السلامة النفسية، SE = الكفاءة الذاتية للمروسين، AP = الأداء التكيفي						

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج WarpPls v. 8

ومما سبق يمكن توضيح نتائج اختبار فروض الدراسة على النحو التالي:

أ- اختبار مدى صحة الفرض الأول من فروض الدراسة:

ينص الفرض الأول من فروض الدراسة على أنه: "تؤثر القيادة المتواضعة تأثيراً إيجابياً ذو دلالة احصائية على الأداء التكيفي"، ويتضح من الجدول رقم (٨)، والجدول رقم (٩) صحة الفرض الأول للدراسة حيث يتضح وجود تأثير معنوي مباشر للقيادة المتواضعة على الأداء التكيفي، وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠١، حيث تبين أن معامل الارتباط ٠,٦٩٢، ومعامل المسار المباشر ٠,٣٤٢، كما تبين أن معامل التفسير (R^2) بلغ ٠,١٦٨، وهذا يعني أن القيادة المتواضعة تفسر ١٦,٨٪ من التغيير في الأداء التكيفي، وأن ٨٣,٢٪ يرجع لعوامل أخرى.

ب- اختبار مدى صحة الفرض الثاني من فروض الدراسة:

ينص الفرض الثاني من فروض الدراسة على أنه: "تؤثر القيادة المتواضعة تأثيراً إيجابياً ذو دلالة احصائية على السلامة النفسية"، ويتضح من الجدول رقم (٨)، والجدول رقم (٩) صحة الفرض الثاني للدراسة حيث يتضح وجود تأثير معنوي مباشر للقيادة المتواضعة على السلامة النفسية، وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠١، حيث تبين أن معامل الارتباط ٠,٦٩٦، والمسار المباشر ٠,٥١٧، كما تبين أن معامل التفسير (R^2) بلغ ٠,٢٦٧، وهذا يعني أن القيادة المتواضعة تفسر ٢٦,٧٪ من التغيير في السلامة النفسية، وأن ٧٣,٣٪ يرجع لعوامل أخرى.

ج- اختبار مدى صحة الفرض الثالث من فروض الدراسة:

ينص الفرض الثالث من فروض الدراسة على أنه: "تؤثر السلامة النفسية تأثيراً إيجابياً ذو دلالة احصائية على الأداء التكيفي"، ويتضح من الجدول رقم (٨)، والجدول رقم (٩) صحة الفرض الثالث للدراسة، حيث يتضح وجود تأثير معنوي مباشر للسلامة النفسية على الأداء التكيفي، وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠١، حيث تبين أن معامل الارتباط ٠,٦٩٨، والمسار المباشر ٠,٤١١، كما تبين أن معامل التفسير (R^2) بلغ ٠,٢٥٥، وهذا يعني أن السلامة النفسية تفسر ٢٥,٥٪ من التغيير في الأداء التكيفي، وأن ٧٤,٥٪ يرجع لعوامل أخرى.

د- اختبار مدى صحة الفرض الرابع من فروض الدراسة:

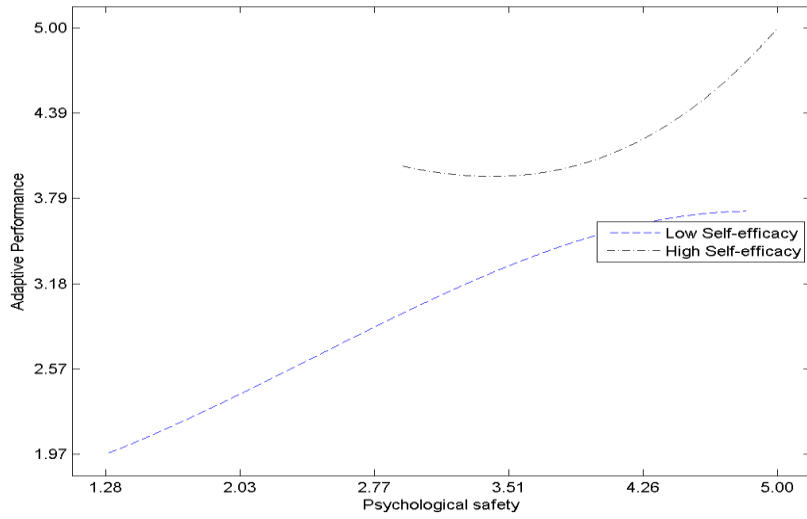
ينص الفرض الرابع من فروض الدراسة على أنه: "تتوسط السلامة النفسية جزئياً العلاقة بين القيادة المتواضعة والأداء التكيفي"، ويتضح من الجدول رقم (٨)، والجدول رقم (٩) صحة الفرض الرابع للدراسة، حيث تشير النتائج إلى أنه يزداد التأثير المعنوي للقيادة المتواضعة على الأداء التكيفي عند توسط السلامة النفسية، وذلك عند مستوى معنوية ١٪، حيث تبين أن معامل المسار غير المباشر ٠,٢١٢، وأن معامل المسار الكلي ٠,٥٥٤، كما تبين أن معامل التفسير (R^2) لكل من القيادة المتواضعة والسلامة النفسية على الأداء التكيفي تقدر بـ ٠,٤٢٢، أي أن هذه المتغيرات مجتمعة تفسر ٤٢,٢٪ من التغيير في الأداء التكيفي، وأن ٥٧,٨٪ ترجع لعوامل أخرى.

هـ - اختبار مدى صحة الفرض الخامس من فروض الدراسة:

ينص الفرض الخامس من فروض الدراسة على أنه: "تعديل الكفاءة الذاتية علاقة السلامة النفسية بالأداء التكيفي". ويتضح من الجدول رقم (٩) صحة الفرض الخامس للدراسة، حيث تؤثر الكفاءة الذاتية للمروسين تأثيراً معنوياً معدلاً في العلاقة بين السلامة النفسية والأداء التكيفي، حيث

يختلف تأثير السلامة النفسية كمتغير مستقل على الأداء التكيفي كمتغير تابع باختلاف الكفاءة الذاتية للمرؤوسين، حيث يوجد تأثير إيجابي للسلامة النفسية على الأداء التكيفي كلما كانت الكفاءة الذاتية للمرؤوسين مرتفعة، كما أدى وجود مستوى مرتفع للكفاءة الذاتية للمرؤوسين ذوي السلامة النفسية المرتفعة إلى تعديل العلاقة بين السلامة النفسية والأداء التكيفي، ففي ظل وجود سلامة نفسية مرتفعة مع وجود كفاءة ذاتية للمرؤوسين مرتفعة أدى ذلك إلى تغيير الأداء التكيفي ليصبح مرتفعاً. ولذا توصل الباحثان إلى وجود دور معدل للكفاءة الذاتية للمرؤوسين في العلاقة بين السلامة النفسية والأداء التكيفي، حيث إن ارتفاع مستوى الكفاءة الذاتية للمرؤوسين يزيد العلاقة الإيجابية مما يؤدي إلى زيادة الأداء التكيفي، ومن ثم التوصل إلى قبول الفرض الخامس، كما في الشكل رقم (٣).

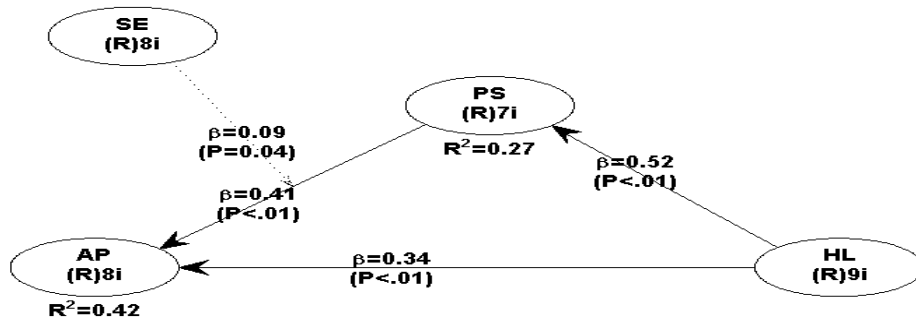
The role of Self-efficacy (SE) in the relationship between Psychological safety (PS) and Adaptive Performance (AP)



شكل رقم (٣): دور الكفاءة الذاتية في العلاقة بين السلامة النفسية والأداء التكيفي.

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج WarpPls 8.

ويتبين صحة فروض الدراسة في الشكل النهائي رقم (٤) النهائي للدراسة والذي يوضح معاملات المسار المباشرة بين متغيرات الدراسة، ومعاملات التفسير الكلية لدور المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة.



شكل رقم (٤): النموذج النهائي للعلاقة بين متغيرات الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج WarpPls 8.

٩- مناقشة وتفسير نتائج الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى التوصل إلى آلية علاقة القيادة المتواضعة بالأداء التكيفي عبر الدور الوسيط للسلامة النفسية والدور المعدل لكفاءة المرؤوسين الذاتية وقد جاءت النتائج تدعم بقوة العلاقة الإيجابية بين القيادة المتواضعة والأداء التكيفي (H_1)، حيث تُعزز وتدعم سمات القيادة المتواضعة قدرة العاملين على التعلم والتعامل مع الأخطاء بشكل إيجابي علاوة على الاستباقية والتكيف والمرونة وبطبيعة الحال، تساعد هذه السلوكيات على تهيئة وتعزيز بيئة تعليمية متبادلة بين المرؤوسين من ناحية والقادة من ناحية أخرى (Luo et al., 2022)، مما يُعزز القدرة على التعلم المستمر ويحقق قدرات الاستجابة السريعة، وبالتالي يساعد المرؤوسين على اتخاذ إجراءات فعالة لمعالجة المهام الإبداعية غير النمطية وغير المحددة وغير المعقدة ومن ثم تحسين أداء المرؤوسين التكيفي (Pradhan et al., 2017). وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Chen et al., 2018) من الأثر الإيجابي للقيادة المتواضعة على الأداء الاستباقي، ولكن مع تضمين التماثل مع القائد - كمتغير معدل - حيث يؤدي إلى تضخيم آثار القيادة المتواضعة من خلال التمكين النفسي. وبالمثل، وتتفق أيضاً مع دراسة (Hamid, 2023) التي توصلت إلى وجود علاقتين ما بين القيادة المتواضعة والأداء التكيفي الأولى مباشرة، والثانية كوسيط في علاقة العمل من المنزل بالأداء التكيفي. وأفاد بأن ترتيبات العمل المرنة التي يوفرها القائد المتواضع علاوة على التأثير من خلال تحفيز الدوافع للمشاركة بشكل استباقي من شأنه دفع العاملين للعمل على تحسين أنفسهم وزيادة الأداء حتى في العمل عن بعد.

كما تبين أن القيادة المتواضعة لها تأثير مباشر إيجابي على السلامة النفسية (H_2). وعليه فإن ممارسات القيادة المتواضعة بما تشمله من الاعتراف بالأخطاء وتمريضها بإضفاء الشرعية على ارتكابها والتصريح بنقاط قوة المرؤوسين ومساهماتهم، وتشجيع بيئة التعلم في اتجاهين حيث يُعزز القائد المتواضع جوارات المرؤوسين من أجل التطوير من ناحية، ويفتح على المرؤوسين بالاستماع إلى التعليقات والتعلم منهم من ناحية أخرى الأمر الذي يُحقق للفرد السلامة النفسية. وبالاستناد إلى نظرية معالجة المعلومات الاجتماعية (*Social Information Processing Theory (SIP)*) (Salancik & Pfeffer, 1978)، حيث تعتبر القيادة المتواضعة، مصدرًا حيويًا للمعلومات الاجتماعية والتي يمكن أن تشكل تصورات المرؤوسين واتجاهاتهم وسلوكياتهم (Zhong et al., 2020)، من خلال ارسال بعض الإشارات الإيجابية عبر تشجيع دور القائد والعضو بشكل معكوس بمعنى العضو- القائد، الأمر الذي يُضفي الشرعية على عدم اليقين، مما يساعد المرؤوسين على القضاء على المخاطر الشخصية (Hu et al., 2018). وأيضًا تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Qian et al., 2022) والتي فسرت العلاقة الإيجابية بين القيادة المتواضعة والسلامة النفسية من خلال نظرية التعلم الاجتماعي (Bandura, 1977) حيث يعمل القادة المتواضعون كنماذج جيدة تجعل الموظفين يتعلمون أن الاعتراف بالقيود، وتحقيق وعي ذاتي دقيق، وتطوير الذات بشكل استباقي هي أمور مشروعة ومدعومة، وبالتالي خلق بيئة نفسية آمنة للموظفين .

كما اشارت النتائج إلى أنه يوجد تأثير إيجابي للسلامة النفسية على الأداء التكيفي (H_3)، وقد يرجع ذلك إلى أن شعور الفرد بأنه يستطيع التعامل مع متطلبات الوظيفة وصولاً للأهداف المرجوة بدون خوف أو قلق من أن يؤثر ذلك على حياته المهنية أو صورته الذاتية يجعله يفترض أن التكيف مع التغيير والأداء الاستباقي سوف يلقي قبولا واستحسانًا، ولن يُشكل مخاطر شخصية مما يشجع على انتشار الصدق ومواجهة التحديات من خلال الأداء التكيفي لمواجهتها وللوصول إلى بيئة أكثر فعالية. ويمكن تفسير هذه النتيجة بحسب نظرية الموارد (*COR*) (Hobfoll, 2011) فإن الأفراد الذين لديهم

إمكانية الوصول إلى موارد أكبر (على سبيل المثال، شبكات العلاقات الموجودة داخل بيئة عمل آمنة نفسياً) أقل عرضة لفقدان الموارد (الاستنزاف) وأكثر قدرة على تنظيم اكتساب الموارد (الاستثمار) من خلال استخدام مواردهم الحالية، ومن خلال الحصول على هذه الموارد الإضافية، يكون الأفراد مجهزين بشكل أفضل لتلبية متطلبات عملهم وتحقيق أهداف العمل. على سبيل المثال، وعلى ذلك فإن توفير الدعم الكافي في مكان العمل، سيُشعر الموظفون بالأمان النفسي لمشاركة أفكارهم ومعارفهم مع الآخرين في مكان العمل معتقدين أن هذا سيساعدهم في الحصول على المزيد من الموارد (على سبيل المثال، ردود الفعل الإيجابية والاقتراحات من الآخرين في مكان العمل). وهذا بدوره سيمكنهم من تحقيق أهداف العمل ومن المرجح أن يعزز بيئة مناسبة للتعلم الفردي والجماعي ويحسن الأداء وصولاً للأداء التكيفي. وتتفق مع هذه النتيجة دراسة **Högden (2021)** حيث توصلت إلى أن هناك علاقة إيجابية بين السلامة النفسية وابعاد الأداء التكيفي (التكيف العلاقتي، التكيف مع ظروف عدم التأكد، التكيف مع ضغوط العمل) وفسره بأن السلامة النفسية تؤثر بشكل أساسي على ابعاد الاداء التكيفي للفريق فهي ضرورية لزيادة القدرة على التعامل مع ضغوط العمل، والشعور بالأمان للأداء أثناء عدم اليقين، وتمكين قدرة الفرد على التكيف مع الآخرين أثناء التغييرات غير المتوقعة. علاوة وتختلف عن الدراسة الحالية التي تؤثر على مستوى الفريق، في حين أن الدراسة الحالية على مستوى الفرد.

أيضاً اشارت النتائج إلى أن السلامة النفسية تتوسط جزئياً العلاقة بين القيادة المتواضعة والأداء التكيفي (H_4) نظراً لأن هناك علاقة مباشرة بين القيادة المتواضعة والأداء التكيفي، وإن كانت العلاقة غير المباشرة أقوى من العلاقة المباشرة بينهما. فبحسب نظرية معالجة المعلومات الاجتماعية فإن القيادة المتواضعة إشارة اجتماعية مهمة قد ترسل معلومات إيجابية للموظفين مثل الانفتاح على الأفكار الجديدة والاستماع قبل التحدث وتقدير مساهمات الآخرين (**Randel et al., 2018**). وبطبيعة الحال، تساعد هذه السلوكيات على تهيئة وتعزيز بيئة تعليمية متبادلة بين المرؤوسين من ناحية والقادة من ناحية أخرى (**Luo et al., 2022**)، مما يعزز القدرة على التعلم المستمر ويحقق قدرات الاستجابة السريعة، وبالتالي يساعد المرؤوسين على اتخاذ إجراءات فعالة لمعالجة المهام الإبداعية غير النمطية وغير المحددة وغير المعقدة ومن ثم تحسين أداء المرؤوسين التكيفي (**Pradhan et al., 2017**).

وبناءً على ذلك، يتضح أن القيادة المتواضعة تخلق بيئة داعمة يسود فيها التسامح والسلامة وردود الفعل، مما يعزز السلامة النفسية للمرؤوسين، التي تنعكس على الرغبة في المخاطرة المحسوبة بالأداء التكيفي. وبحسب نظرية التعلم الاجتماعي (**Bandura, 1977**)، يعمل القادة المتواضعون كنماذج جيدة تجعل الموظفين يتعلمون أن الاعتراف بالقيود، وتحقيق وعي ذاتي دقيق، وتطوير الذات بشكل استباقي هي أمور مشروعة ومدعومة، ويترتب عليه خلق بيئة نفسية آمنة للموظفين تشجع العاملين على الأداء التكيفي المطلوب. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة **(Zhang & Song, 2020)** من أن هناك وساطة جزئية للسلامة النفسية في علاقة القيادة المتواضعة بالرفاهية على مستوى الفرد على اعتبار أن الأداء التكيفي والرفاهية من نتائج السلامة النفسية (**Newman,etal.,2017**). في حين انتهت دراسة **(Nilsson & Hansen, 2023)** إلى أن وساطة السلامة النفسية في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء التكيفي كاملة مما يعنى الغاء التأثير المباشر للقيادة على الأداء التكيفي وهو ما يتسق مع ما ذكره **(Högden (2021)** من أن الدعم النفسي ممثلاً في السلامة النفسية مكون أساسي أثناء التغيير.

كما تبين من النتائج أن هناك دور إيجابي معدل للكفاءة الذاتية للمرؤوسين في علاقة السلامة النفسية بالأداء التكيفي (H_5) أن العلاقة بين السلامة النفسية والأداء التكيفي تكون أقوى بارتفاع كفاءة العاملين الذاتية، والعكس صحيح العلاقة تكون أضعف بانخفاض الكفاءة العاملين الذاتية الأمر الذي يمكن تفسيره من خلال نظرية تفعيل السمات *Trait activation theory* والتي تعبر عن كيفية تحفيز المناخ التنظيمي أو الجماعي للأفراد للانخراط في سلوكيات أكثر إيجابية في العمل عندما يمتلكون سمات شخصية معينة. وعليه، فإن تأثير السمات الشخصية للفرد (الكفاءة الذاتية) يعتمد على الحوافز التي تقدمها الإشارات الموقفية (السلامة النفسية) والتي بالتفاعل معها تدعم العلاقة أو العكس، فإن سادت السلامة النفسية بين مجموعة العمل فإن الكفاءة الذاتية للمرؤوسين تدعم العلاقة بين السلامة النفسية والأداء التكيفي. ووفقاً لـ **Wang et al., (2024)** فإن الكفاءة الذاتية تؤثر على سلوك الأفراد وعلى اختيارهم للسلوك المناسب لمواجهة الصعوبات ومدى استمرار السلوك.

وبطبيعة الحال، فإن المستويات العالية من الكفاءة الذاتية تمكن الأفراد من إدارة المواقف بشكل فعال والتكيف المستمر مع تغيير بيئتهم بشكل استباقي والعمل الجاد للتغلب على الصعوبات والمثابرة لفترات زمنية أطول **(Park & Park, 2019; Wang et al., 2024)**. وهي نتيجة أفضل من العلاقات الإيجابية المباشرة التي تم التوصل إليها بين الكفاءة الذاتية والأداء التكيفي **(Joie-La, 2022; Marle et al., 2023; Yang et al., 2022)**. على هذا النحو فإن السلامة النفسية من شأنها أن تضخم التأثيرات الإيجابية لاستعداد الفرد للتصرف بشكل استباقي، والذي يتجسد في سمات الشخصية مثل الانفتاح والشخصية الاستباقية والتوجه نحو هدف التعلم والكفاءة الذاتية. وهذا من شأنه أن يؤدي إلى زيادة احتمالية مشاركتهم في سلوكيات العمل ذات الصلة مثل الأداء التكيفي في البيئات ذات المستويات العالية من الأمان النفسي، حيث توفر هذه البيئة إشارات وفرصاً للتعبير عن سماتهم. الأمر الذي أكدته **Qian et al., (2022)** حيث توصل إلى أن انعدام الأمان الوظيفي يُعدل العلاقة بين السلامة النفسية وسلوك البحث عن المعلومات المرتدة وهو أحد سلوكيات العمل الاستباقية حيث يقوى التأثير غير المباشر للقيادة المتواضعة على سلوك البحث عن المعلومات المرتدة عندما يرتفع مستوى انعدام الأمان الوظيفي فتكون الحاجة إلى المزيد من المعلومات المرتدة لمواجهة بيئة العمل غير المؤكدة.

١٠- الآثار النظرية للدراسة:

تساهم الدراسة الحالية في عدة جوانب، وهي:

١. الاستجابة للدعوة إلى إجراء المزيد من الأبحاث لاستكشاف آليات الوساطة بين القيادة المتواضعة والأداء التكيفي **(Nilsson & Hansen, 2023)**. بالاستناد إلى نظرية معالجة المعلومات الاجتماعية *Social Information Processing Theory (SIP)* **(Salancik & Pfeffer, 1978)**، حيث تعتبر القيادة المتواضعة، مصدرًا حيويًا للمعلومات الاجتماعية والتي يمكن أن تشكل تصورات المرؤوسين واتجاهاتهم وسلوكياتهم **(Zhong et al., 2020)**، من خلال ارسال بعض الإشارات الإيجابية عبر تشجيع دور القائد والعضو بشكل معكوس بمعنى العضو- القائد، الأمر الذي يُضفي الشرعية على عدم اليقين، مما يساعد المرؤوسين على القضاء على المخاطر الشخصية **(Hu et al., 2018)**. وهنا، يمكن للسلامة النفسية أن تلتقط التصور الفردي للمخاطر الشخصية **(Zhang & Song, 2020)**، والذي يؤثر بدوره على موقف العمل الإيجابي للأفراد بما فيه الأداء التكيفي **(Nilsson & Hansen, 2023)**. بالإضافة إلى ذلك، اقترح **Owens & Hekman, (2012)** اعتبار

٢. تصورات المرؤوسين كآلية لإضفاء الشرعية على سجل تطورهم وإضفاء الشرعية على عدم اليقين، وهو ما يتوافق مع السلامة النفسية. وبالتالي، يمكن اقتراح أن تكون السلامة النفسية هي المتغير الوسيط الذي يربط القيادة المتواضعة بالأداء التكيفي. وفي إطار نظرية تفعيل السمات (Tett & Guterman, 2000)، والتي تدعو إلى أن سمات الشخص تتفاعل مع وضعه البيئي في تحديد السلوك المطلوب. ونتيجة لذلك، من المتوقع أن ما يحفز الموظف على التصرف لا يكفي أن يكون محفزًا خارجيًا (على سبيل المثال، من الإشارات الموقفية)، بل بحاجة لأن ينبع داخليًا من خلال سمات شخصية متصلة بكفاءة المرؤوسين الذاتية (Tett et al., 2021). تطوير نظرية القيادة المتواضعة *Humble Leadership Theory* من خلال تقديم أدلة على ارتباطها الإيجابي بالأداء التكيفي، من خلال رصد ما يلي: أولاً: يمكن للقادة المتواضعين إدراك حدودهم، والتعامل مع أخطاء المرؤوسين بشكل إيجابي والسماح لهم بطرح الأسئلة والتعبير عن الصعوبات التي تواجههم في العمل (Owens et al., 2013). وتساعد مثل هذه السلوكيات على خلق بيئة عمل آمنة تتسامح مع الأخطاء وتدعم المخاطر ونقاط الضعف (Zhou & Wu, 2018). وبالتالي، يمكن للعاملين من خلالها اكتساب المزيد من التسامح لإدارة ضغوط عملهم والحصول على المزيد من القوة والشجاعة والثقة لحل المشكلات بشكل إبداعي، وهو أمر مفيد للأداء التكيفي للمرؤوسين. ثانياً: تعكس القيادة المتواضعة نهجاً "موجهاً نحو الآخرين" حيث يُقدر القادة نقاط القوة لدى المرؤوسين ويؤكدون على الحرص على تطويرهم، مما يبعث إشارات إيجابية للمرؤوسين مفادها أن لديهم فرصاً لتنمية المهارات وتحقيق الذات وتعزيز تصورهم لكل من معنى العمل والكفاءة الذاتية، مما يشجع المرؤوسين على تحمل مسؤوليات إضافية لمهامهم الوظيفية المتغيرة باستمرار، وإطلاق المبادرات للبحث عن حلول متعددة للمشكلات الصعبة، على نحو يحفزهم على السعي للوصول إلى الحل الأمثل (He et al., 2023). ونتيجة لذلك، من المرجح أن يحتفظ المرؤوسين بمستوى عالٍ من الأداء التكيفي. ثالثاً: يدعو القادة المتواضعون إلى التعلم، ويظهرون الانفتاح على الرؤى الجديدة والحرص على تشجيع ودعم المرؤوسين لاكتساب مهارات جديدة واستيعاب المعلومات بشكل استباقي (Ali et al., 2020; Chen et al., 2021).
٣. التأكيد على دور الكفاءة الذاتية للمرؤوسين دوراً في علاقة القيادة المتواضعة بالأداء التكيفي من خلال الدور المعدل لعلاقة المتغير الوسيط (السلامة النفسية) بالمتغير التابع (الأداء التكيفي) بما يتماشى مع النظرية المعرفية الاجتماعية والتي تفترض أن الأفراد يتعلمون السلوك من خلال الملاحظة والخبرة وتحتل الكفاءة الذاتية للمرؤوسين دوراً حاسماً في تحديد قدرة الفرد على أداء المهام الفعالة (Bandura, 1977).
٤. تأخذ الدراسة الحالية بفضيلة التواضع كمحدد للأداء التكيفي من خلال القيادة المتواضعة لتحويل اهتمام الباحثين إلى القيادة التي تتميز بالقيادة من أسفل إلى أعلى وهي أساسية لتقرير المواقف الاستباقية والتكيفية للموظفين من خلال التعلم من الآخرين (Owens & Hekman, 2012).
٥. تؤكد الدراسة على آلية نفسية هامة تربط القائد المتواضع بالأداء التكيفي، فبحسب نظرية التعلم الاجتماعي يعمل القائد المتواضع كقدوة جيدة تجعل مرؤوسيه أقرب للاعتراف بالقيود وتحقيق الوعي الذاتي الدقيق، والحرص على تطوير الذات بشكل استباقي وجميعها أمور مشروعة ومدعومة مما يساهم في خلق بيئة نفسية آمنة للعاملين تشجع على القيام بالأداء التكيفي (Bandura, 1977).

٦. تشكل السلامة النفسية مفتاحاً لتمكين عمليات التعلم الفعّالة ولأن التعلم هو عملية يشارك فيها الأعضاء في طرح الأسئلة، وطلب الملاحظات، والتجريب، والتأمل في النتائج، ومناقشة الأخطاء أو النتائج غير المتوقعة للأفعال (Qian et al., 2022)، فإن الاعتقاد المشترك بأن الأعضاء آمنون نفسياً يصبح أمراً حيوياً. ومن الأمور المهمة تأثير السلامة النفسية على مؤشر رئيسي للتعلم من الإخفاقات - التحدث عن الأخطاء والمخاوف - نظراً لأن التحدث عن المشاكل والأخطاء أمر حيوي لخلق وتبادل المعرفة التي قد تكون حاسمة لتعزيز قابلية المنظمة للاستمرار والأداء (Zhao et al., 2023). لكنه يحمل أيضاً مخاطر وتكاليف بين الأشخاص. وتتجسد التكاليف بين الأشخاص في الإحراج المحتمل وتهديد العلاقات بين الأشخاص الذي قد يؤثر بالفعل على مكانة الأعضاء وصورتهن ومسيرتهن المهنية هو عامل نفسي اجتماعي رئيسي يمكن من التعلم من الإخفاقات (Ahmad et al., 2024). وبالتالي، يمكن التأكيد على أن السلامة النفسية تمكن من التعلم من الإخفاقات في المنظمات.

٧. استخدمت الدراسة نظرية تفعيل السمات *Trait Activation Theory* من خلال تفسير الدور المعدل للكفاءة الذاتية للمرؤوسين في علاقة السلامة النفسية بالأداء التكيفي. وبالتحديد فإن الكفاءة الذاتية للمرؤوسين تفسر لماذا العلاقة بين السلامة النفسية والأداء التكيفي معنوية؟ حيث تؤدي السلامة النفسية إلى تشجيع المرؤوسين على تعزيز ما لديهم من مهارات ومعارف لتناسب مع متطلبات الموقف بحسب نظرية تفعيل السمات، فالبيئة الآمنة تُعزز فرص التعلم وتقبل ارتكاب الأخطاء على نحو مثمر، مما يؤثر إيجابياً على الأداء التكيفي.

١١ - التطبيقات العملية للدراسة:

توفر الدراسة الحالية للمسؤولين في مديريات الخدمات الحكومية بمحافظة الشرقية عدد من الاقتراحات التي يمكن ان تساعدهم في زيادة الأداء التكيفي للعاملين، منها:

١. تضمين سمات القيادة المتواضعة ضمن سياق اكتساب المواهب، ومن ثم تعزيز برامج تنمية المهارات القيادية من أجل إنشاء بيئة عمل مفتوحة وداعمة يشعر فيها المرؤوسين بالحرية في التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم أو حتى تصرفاتهم بدون خوف، على نحو يعكس مستوى مناسب من السلامة النفسية، وبطبيعة الحال تؤدي السلامة النفسية حتماً بحسب نتائج الدراسة إلى تعزيز القدرة على التكيف والاستباقية.

٢. ضرورة تعزيز سلوكيات القائد المتواضع والتي منها الاعتراف بالأخطاء والقيود، واطهار انفتاح على ردود فعل الآخرين وما لديهم من افكار جديدة من أجل تعزيز السلامة النفسية للمرؤوسين والتي تقود إلى حرية المخاطرة بشفافية، الأمر الذي يمنح المزيد من الاستقلالية ويُعزز الرغبة في تقديم طرق جديدة للعمل، مع تعزيز مبدأ الرقابة الذاتية، وانتهاءً بالكفاءة الذاتية التي تعكس القدرة على القيام بالمهام، وعليه، يرتبط بها معنى التكلفة المدركة للسلوك، وتأتي السلامة النفسية لتبرر هذا السلوك (التكلفة) والعكس صحيح (Chen et al., 2021). وعليه، تنتهي الكفاءة الذاتية بمزيد من فرص الأداء التكيفي.

٣. الحرص على تصميم برامج تدريبية تستهدف تعزيز الكفاءة الذاتية للعاملين بالتركيز على بناء الثقة والمهارات وسيادة مناخ الإتقان *Climate of Mastery*.

٤. دعم ثقافة التدريب على الخطأ كجزء من ادارة الأخطاء *Error Management*، فبحسب *Jundt, et al, (2015)* توصل الى أن تشجيع المتدربين على ارتكاب الأخطاء أثناء التعلم أفضل من تجنبها، حيث انتهت الى أن التشجيع على ارتكاب أخطاء العمل المحتملة ترتب عليه مستويات أفضل من الأداء بعد التدريب مقارنة بنتائج التدريب على تجنب الخطأ. وهنا نود الإشارة الى أن إدارة الأخطاء على هذا النحو يسمى التعلم الاستكشافي وهو أحد أساليب تعزيز النقل التكيفي والذي يعكس الدرجة التي يستطيع عندها المدربون باستخدام تقنيات التدريب تحسين قدرات المتدربين من خلال تكييف المهارات والمعرفة والمهارات المكتسبة في بيئة المهام المتغيرة / الجديدة، مما يسهل مهمة تعديل المهام وضبط الأداء بفاعلية.

٥. اتاحة الفرصة بشكل مستمر ودوري للقاءات مع المرؤوسين لاستعراض ممارساتهم الخاطئة في تأدية العمل، والطرق التي تم استخدامها في التعامل معها أو تفادى حدوثها. وهنا لا بد من الاعتراف بأن ثقافة قبول الأخطاء من جانب المنظمة بما فيها من حرية وسلامة نفسية للعاملين تتضمن تكلفة مرتبطة بالأخطاء. ومن أجل ذلك لا بد من التأكيد على ثقافة مقابلة وهي الحرص على عدم تكرار الأخطاء حتى لا تتحول الحرية إلى استهانة بمرؤوس المنظمة، مع دعم السعي لتقديم طرق جديدة في سبيل عدم تكرار الأخطاء. أضف إلى ذلك، التأكيد على أهمية نقل الخبرة للآخرين - قادة وزملاء - فيما يتعلق بالأخطاء الشائعة وطرق تفاديها أو الاستفادة منها وتحويلها لفرص أداء أفضل إن أمكن ذلك. على هذا النحو، يرتبط بتكلفة قبول الأخطاء عائد وهو الوصول لمستوى مناسب من السلامة النفسية للمرؤوسين، والأكثر من ذلك مزيد من التعلم من الأخطاء على مستوى المرؤوسين ككل.

٦. ضرورة الانتباه إلى أن تواضع القائد قد يُقلل من بروز التسلسل الهرمي، الأمر الذي قد يفسره بعض المرؤوسين على أنه ضعف في امكانيات القيادة، بالرغم من أن التواضع فضيلة محببة ومرغوب فيها، الأمر الذي قد ينعكس في صورة اهتمام أقل بالسلطة، مما يستوجب دعوة القادة المتواضعين الى ضرورة تقدير مسافة القوة المناسبة من خلال التركيز على المراجعة المستمرة لاستجابات المرؤوسين وردود أفعالهم حيال ممارسات القيادة المتواضعة لبلوغ المنفعة المرجوة وتفادى أي ضرر محتمل ناجم عن بعض القراءات الخاطئة لتواضع القائد من جانب المرؤوسين.

١٢- حدود الدراسة والتوجهات البحثية المستقبلية:

١. ركزت الدراسة على الأداء التكيفي على المستوى الفردي نظرًا لأن الأداء التكيفي يعكس الرغبة / القدرة على التغيير بالإضافة إلى سن تغيير السلوكيات (*Yang, et al.,2022*). وتعكس القدرة الفروق الفردية في الرغبة أو القدرة على التكيف وهي مركب متعدد الأبعاد من المعرفة والمهارات والاستعدادات التي تؤثر على قدرة الفرد العامة وميله للانخراط في الأداء التكيفي. لذلك تدعو الدراسة لمزيد من الدراسات على الأداء التكيفي على مستوى الفريق.

٢. يستلزم الأداء التكيفي حل المشكلات والمرونة والتكيف إلا إن هذه العمليات ليست مرادفة للأداء التكيفي حيث يعكس الأخير حالات مقيدة ذات صلة بالسلوك الفردي فيما يتعلق بالتغيرات ذات الصلة بالمهمة. وعليه، يمكن اجراء دراسات ممتدة للتوصل إلى ابعاد الأداء التكيفي بشكل أكثر شمولاً.

٣. ركزت الدراسة الحالية على الأداء التكيفي ولم تتناول النقل التكيفي والذي يُشير إلى الدرجة التي يستطيع عندها الفرد تكيف المعرفة والمهارات المكتسبة حديثاً في بيئة المهام المتغيرة. وتدعو الدراسة إلى القيام بدراسات عن النقل التكيفي من خلال إدارة الأخطاء والتدريب على ارتكاب الأخطاء أثناء التعلم بدلاً من تجنبها.
٤. ركزت الدراسة على الكفاءة الذاتية العامة في أداء واجبات الوظيفة والتي تعكس إيمان الفرد بقدرته العامة على الأداء الجيد عبر مجموعة واسعة من مواقف الإنجاز، بدلاً من التركيز على معتقدات الكفاءة الأكثر تفصيلاً والتي تستهدف التحديات في المهمة أو الأبعاد المحددة للقدرة الفردية. وعليه، ندعو الباحثين لتناول تأثير الكفاءة الذاتية الخاصة (كفاءة المهمة) وربطها بالتغيرات التي تحدث في ظروف التأكد (المتوقعة) أما غير المتوقعة فالأجدي فيها الكفاءة الذاتية العامة.
٥. بالرغم من أن الدراسة الحالية تركز على المستوى الفردي إلا أنها لم تأخذ في الاعتبار الخبرة كمحدد في النموذج فمع زيادة الخبرة في العمل يمكن للفرد أن يُراكم المعرفة والمهارات ذات الصلة بالمهمة والتي تمكنه من التكيف. فقد وجد **Allworth & Hesketh, (1999)** أن التجارب التكيفية السابقة محدد إيجابي بتصنيفات الأداء التكيفي. وعليه، ندعو الباحثين إلى فحص تأثير الخبرة في التجارب التكيفية على الأداء التكيفي في ذات قطاع التطبيق.
٦. تم الاستناد إلى نظرية تفعيل السمات في تفسير الدور المعدل للكفاءة الذاتية في علاقة السلامة النفسية بالأداء التكيفي. وندعو الباحثين لاستخدام التعلم من الفشل **Learning from Failure** كمعدل في علاقة السلامة النفسية بالأداء التكيفي بالاستناد إلى نظرية التعلم الاجتماعي في ذات الشأن.
٧. استخدمت الدراسة السلامة النفسية كوسيط في علاقة القيادة المتواضعة بالأداء التكيفي. وإن كان هناك آليات أخرى تعتمد على السياق العلاقتي كأن يميل القادة إلى بناء علاقة عالية الجودة مع الموظفين (LMX)، والتي تعتبر مؤشر هام لسلوك العاملين في الأداء التكيفي (Owens & Hekman, 2012). وبناء على ذلك، يمكن تشجيع آليات أخرى من وجهات نظر نظرية مختلفة يمكن اكتشافها في دراسات مستقبلية.
٨. تم فحص الدور المعدل للكفاءة الذاتية للمرؤوسين وتأثيرها في العلاقة غير المباشرة بين القيادة المتواضعة والأداء التكيفي. ويمكن لأبحاث مستقبلية فحص متغيرات أخرى شخصية في إطار تفعيل نظرية السمات مثل مرونة الموظف واستقلالية الموظف. وأيضاً يمكن استبدالها بسمات خاصة بالقائد مثل الشخصية الاستباقية للقائد.
٩. لم تختبر الدراسة تأثير العوامل الديموجرافية على العلاقة بين متغيرات الدراسة، وهو ما قد تركز عليه الدراسات المستقبلية؛ وذلك للكشف عن الفروق الفردية فيما بين العاملين فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة، والتي قد ترجع بدورها إلى هذه المتغيرات.
١٠. اقتصرَت الدراسة على مديريات الخدمات الحكومية بمحافظة الشرقية وهي إحدى محافظات الوجه البحري. وعليه، يمكن تطبيق نموذج الدراسة في مديريات الخدمات الحكومية بالوجه القبلي وعمل مقارنة أو حتى تطبيقه بجهات أخرى كالجوامع الحكومية والجامعات الخاصة وعقد مقارنة مع نتائج النموذج بالجامعات الحكومية الأمر الذي قد يساهم في زيادة فرص تعميم النتائج.

مراجع الدراسة:

- العاصي، شريف أحمد شريف، ٢٠٢٤، **مناهج البحث العلمي**، الزقازيق، بدون ناشر.
- عناي، محمد عبد السميع، ٢٠١١، **التحليل القياسي والإحصائي للعلاقات الاقتصادية: مدخل حديث باستخدام SPSS**، ط٣؛ الناشر غير مبين.

- Ahmad, D., Amir Hussain, S., & Qamar Abbas, M. (2024). Outcomes of Humble Leadership on Employee Organizational Citizenship Behaviors; Mediating Role of Psychological Safety. *International Journal of Social Science & Entrepreneurship*, 4(1), 91-109. <https://doi.org/10.58661/ijssse.v4i1.248>
- Ahmed, T., Chaojun, Y., Hongjuan, Y., & Mahmood, S. (2022). The impact of empowering leadership on job performance of higher education institutions employees: mediating role of goal clarity and self-efficacy. *Psychology Research and Behavior Management*, 677-694.
- Ali, M., Zhang, L., Shah, S. J., Khan, S., & Shah, A. M. (2020). Impact of humble leadership on project success: the mediating role of psychological empowerment and innovative work behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(3), 349-367.
- Allworth, E., & Hesketh, B. (1999). Construct-oriented biodata: Capturing change-related and contextually relevant future performance. *International journal of selection and assessment*, 7(2), 97-111.
- Baard, S. K., Rench, T. A., & Kozlowski, S. W. (2014). Performance adaptation: A theoretical integration and review. *Journal of Management*, 40(1), 48-99.
- Bandura, A. (1977). Social learning theory. *Englewood Cliffs*.
- Bandura, A. (1986). The explanatory and predictive scope of self-efficacy theory. *Journal of social and clinical psychology*, 4(3), 359-373.
- Beck, J. W., & Schmidt, A. M. (2018). Negative relationships between self-efficacy and performance can be adaptive: The mediating role of resource allocation. *Journal of Management*, 44(2), 555-588.
- Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2009). Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Science*:

The Official Journal of the International Federation for Systems Research, 26(1), 81-98.

- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260.
- Carmeli, A., Sheaffer, Z., Binyamin, G., Reiter-Palmon, R., & Shimoni, T. (2014). Transformational leadership and creative problem-solving: The mediating role of psychological safety and reflexivity. *The Journal of Creative Behavior*, 48(2), 115-135.
- Chen, G., Gully, S. M., & Eden, D. (2001). Validation of a new general self-efficacy scale. *Organizational research methods*, 4(1), 62-83.
- Chen, H., Liang, Q., Feng, C., & Zhang, Y. (2021). Why and when do employees become more proactive under humble leaders? The roles of psychological need satisfaction and Chinese traditionality. *Journal of Organizational Change Management*, 34(5), 1076-1095.
- Chen, Y., Liu, B., Zhang, L., & Qian, S. (2018). Can leader "humility" spark employee "proactivity"? The mediating role of psychological empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(3), 326-339.
- Dorsey, D. W., Cortina, J. M., Allen, M. T., Waters, S. D., Green, J. P., & Luchman, J. (2017). Adaptive and citizenship-related behaviors at work. In *Handbook of employee selection* (pp. 448-475). Routledge.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. C. (2018). The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. In: John Wiley & Sons.
- Edmondson, A. C., & Bransby, D. P. (2023). Psychological safety comes of age: Observed themes in an established literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 55-78.
- Edmondson, A. C., Kramer, R. M., & Cook, K. S. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. *Trust*

and distrust in organizations: Dilemmas and approaches, 12(2004), 239-272.

- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 23-43.
- Elhadidy, I., & Gao, Y. (2024). The impact of humble leadership on employee agility: unveiling the mediating role of employees' self-efficacy. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478)*, 13(1), 200-209.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel psychology*, 70(1), 113-165.
- Fu, H., Ye, B. H., & Xu, X. (2020). The cross-level effect of shared leadership on tourism employee proactive behavior and adaptive performance. *Sustainability*, 12(15), 6173.
- Goštautaitė, B., & Bučiūnienė, I. (2015). The role of work characteristics in enhancing older employees' performance: evidence from a post-Soviet country. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(6), 757-782.
- Griffin, B., & Hesketh, B. (2003). Adaptable behaviours for successful work and career adjustment. *Australian Journal of psychology*, 55(2), 65-73.
- Griffin, M. A., Parker, S. K., & Mason, C. M. (2010). Leader vision and the development of adaptive and proactive performance: A longitudinal study. *Journal of applied psychology*, 95(1), 174.
- Groenen, A. W., Mastenbroek, K., & Organisatieadvies, S. (2021). How Transformational Leadership relates to Employees' Adaptive Performance in Small-to Medium-Sized Manufacturing Enterprises: The Mediating Roles of Self-efficacy, Psychological Safety and Work. In.

-
-
- Gu, Q., Wang, G. G., & Wang, L. (2013). Social capital and innovation in R&D teams: the mediating roles of psychological safety and learning from mistakes. *R&d Management*, 43(2), 89-102.
- Gupta, M., & Bhal, K. T. (2017). LMX & Leader Competence: Impact on Subordinates' Perceived Cohesion. *Indian Journal of Industrial Relations*, 53(2), 277-289.
- Hair, J., & Alamer, A. (2022). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example. *Research Methods in Applied Linguistics*, 1(3), 100027.
- Hamid, R. A. (2023). The effect of work from home on adaptive performance and moderated by humble leadership. *European Journal of Social Sciences*, 6(1), 31-45.
- He, W., Zhang, Z., & Guo, Q. (2023). More humility for leaders, less procrastination for employees: the roles of career calling and promotion focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(1), 120-136.
- Hoandră, M. G. (2017). The mediating role of task conflict and cross-understanding in the relation between transactional leadership and team adaptive performance. *Psihologia Resurselor Umane*, 15(1), 56-68.
- Høgden, L. S. (2021). *A study of adaptive performance: Facilitating for adaptive behavior through transformational leadership and psychological safety during covid-19* Handelshøyskolen BI].
- Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resources theory: Its implication for stress, health, and resilience. *The Oxford handbook of stress, health, and coping*, 127, 147.
- Hu, J., Erdogan, B., Jiang, K., Bauer, T. N., & Liu, S. (2018). Leader humility and team creativity: The role of team information sharing, psychological safety, and power distance. *Journal of applied psychology*, 103(3), 313.
- Huang, J. L., Shoss, M. K., & Jundt, D. K. (2018). Adaptive performance. In (Vol. 1, pp. 212-227): Sage.

-
-
- Joie-La Marle, C., Parmentier, F., Weiss, P.-L., Storme, M., Lubart, T., & Borteyrou, X. (2023). Effects of a new soft skills metacognition training program on self-efficacy and adaptive performance. *Behavioral Sciences, 13*(3), 202.
- Junça-Silva, A., & Caetano, A. (2024). Uncertainty's impact on adaptive performance in the post-COVID era: The moderating role of perceived leader's effectiveness. *BRQ Business Research Quarterly, 27*(1), 40-56.
- Jundt, D. K., Shoss, M. K., & Huang, J. L. (2015). Individual adaptive performance in organizations: A review. *Journal of organizational behavior, 36*(S1), S53-S71.
- Kark, R., & Carmeli, A. (2009). Alive and creating: The mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 30*(6), 785-804.
- Kock, N., & Lynn, G. (2012). Lateral collinearity and misleading results in variance-based SEM: An illustration and recommendations. *Journal of the Association for information Systems, 13*(7).
- Kozlowski, S. W., Gully, S. M., Brown, K. G., Salas, E., Smith, E. M., & Nason, E. R. (2001). Effects of training goals and goal orientation traits on multidimensional training outcomes and performance adaptability. *Organizational behavior and human decision processes, 85*(1), 1-31.
- LING, B., DUAN, J.-Y., & ZHU, Y.-L. (2010). Psychological safety in workplace: conceptualization, antecedents and consequences. *Advances in Psychological Science, 18*(10), 1580.
- Liu, W., Zhang, P., Liao, J., Hao, P., & Mao, J. (2016). Abusive supervision and employee creativity: The mediating role of psychological safety and organizational identification. *Management Decision, 54*(1), 130-147.
- Luo, Y., Zhang, Z., Chen, Q., Zhang, K., Wang, Y., & Peng, J. (2022). Humble leadership and its outcomes: A meta-analysis. *Front Psychol, 13*, 980322. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.980322>

-
-
- Luu, T. T. (2021). Can humble leaders nurture employee well-being? The roles of job crafting and public service motivation. *Personnel Review*, 50(3), 789-811.
- Marques-Quinteiro, P., Ramos-Villagrasa, P. J., Passos, A. M., & Curral, L. (2015). Measuring adaptive performance in individuals and teams. *Team Performance Management*, 21(7/8), 339-360.
- Matsuo, A., Tsujita, M., Kita, K., Ayaya, S., & Kumagaya, S.-i. (2024). The mediating role of psychological safety on humble leadership and presenteeism in Japanese organizations 1. *Work*, 79, 437-447. <https://doi.org/10.3233/WOR-230197>
- Mrayyan, M. T., & Al-Rjoub, S. (2024). Does nursing leaders' humility leadership associate with nursing team members' psychological safety? A cross-sectional online survey. *Journal of Advanced Nursing*, 80(9), 3666-3678. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/jan.16117>
- Nerstad, C. G., Dysvik, A., Kuvaas, B., & Buch, R. (2018). Negative and positive synergies: On employee development practices, motivational climate, and employee outcomes. *Human Resource Management*, 57(5), 1285-1302.
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human resource management review*, 27(3), 521-535.
- Nilsson, L. C., Sodergard, O., Rogestedt, J., Mattsson, C. M., & Larsen, F. J. (2023). Transforming the performance of runners with AI-driven training planning and daily adaptivity. *bioRxiv*, 2023.2010.2006.561160.
- Nilsson, L. S. M., & Hansen, C. K. (2023). *Mastery Climate and Adaptive Performance: The mediating role of Psychological Safety and Self-Efficacy, and the moderating role of Team Tenure* Handelshøyskolen BI].
- Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2012). Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management journal*, 55(4), 787-818.

-
-
- Owens, B. P., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2013). Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership. *Organization Science*, 24(5), 1517-1538.
- Park, S., & Park, S. (2019). Employee adaptive performance and its antecedents: Review and synthesis. *Human Resource Development Review*, 18(3), 294-324.
- Peters, A. S., Rowat, W. C., & Johnson, M. K. (2011). Associations between dispositional humility and social relationship quality. *Psychology*, 2(03), 155.
- Pradhan, R. K., Jena, L. K., & Singh, S. K. (2017). Examining the Role of Emotional Intelligence between Organizational Learning and Adaptive Performance in Indian Manufacturing Industries. *Journal of Workplace Learning*, 29, 235-247.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of applied psychology*, 85(4), 612.
- Qian, S., Liu, Y., & Chen, Y. (2022). Leader humility as a predictor of employees' feedback-seeking behavior: the intervening role of psychological safety and job insecurity. *Current Psychology*, 41(3), 1348-1360.
- Qu, Y., Zhu, J., & Goddard, R. D. (2023). Modesty brings gains: Linking humble leadership to knowledge sharing via psychological safety and psychological empowerment in professional learning communities. *Educational Studies*, 1-22.
- Qurrahtulain, K., Bashir, T., Hussain, I., Ahmed, S., & Nisar, A. (2022). Impact of inclusive leadership on adaptive performance with the mediation of vigor at work and moderation of internal locus of control. *Journal of public affairs*, 22(1), e2380.
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human resource management review*, 28(2), 190-203.
- Rego, A., Melo, A. I., Bluhm, D. J., e Cunha, M. P., & Júnior, D. R. (2021). Leader-Expressed Humility Predicting Team Psychological Safety: A

-
-
- Personality Dynamics Lens. *Journal of Business Ethics*, 174(3), 669-686. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04622-1>
- Rego, A., Owens, B., Leal, S., Melo, A. I., Cunha, M. P. e., Gonçalves, L., & Ribeiro, P. (2017). How leader humility helps teams to be humbler, psychologically stronger, and more effective: A moderated mediation model. *The Leadership Quarterly*, 28(5), 639-658. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.02.002>
- Remy, K., & Sané, S. (2024). The effect of humble leadership on the success of international development projects: the mediating role of organizational learning. *The Learning Organization*, 31(2), 163-184.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative science quarterly*, 224-253.
- Shafaei, A., Nejati, M., Omari, M., & Sharafizad, F. (2024). Inclusive leadership and workplace bullying: a model of psychological safety, self-esteem, and embeddedness. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 31(1), 41-58.
- Shoss, M. K., Witt, L. A., & Vera, D. (2012). When does adaptive performance lead to higher task performance? *Journal of organizational behavior*, 33(7), 910-924.
- Singh, K. P. (2021). *Leadership for Team Adaptation and Performance During COVID-19 Crisis and Beyond: An Examination of Leader-member Exchange and Leader Humility*. <https://doi.org/10.1109/IEEM50564.2021.9672965>
- Sok, K. M., Sok, P., Tsarenko, Y., & Widjaja, J. T. (2021). How and when frontline employees' resilience drives service-sales ambidexterity: the role of cognitive flexibility and leadership humility. *European Journal of Marketing*, 55(11), 2965-2987.
- Solberg, E., Sverdrup, T. E., Sandvik, A. M., & Schei, V. (2022). Encouraging or expecting flexibility? How small business leaders' mastery goal orientation influences employee flexibility through different work climate perceptions. *human relations*, 75(12), 2246-2271.

-
-
- Stokes, C. K., Schneider, T. R., & Lyons, J. B. (2010). Adaptive performance: A criterion problem. *Team Performance Management: An International Journal*, 16(3/4), 212-230.
- Tett, R. P., & Guterman, H. A. (2000). Situation trait relevance, trait expression, and cross-situational consistency: Testing a principle of trait activation. *Journal of Research in Personality*, 34(4), 397-423.
- Tett, R. P., Toich, M. J., & Ozkum, S. B. (2021). Trait activation theory: A review of the literature and applications to five lines of personality dynamics research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8(1), 199-233.
- Tynan, R. (2005). The effects of threat sensitivity and face giving on dyadic psychological safety and upward communication 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 35(2), 223-247.
- Waddington, J. (2023). Self-efficacy. *ELT Journal*, 77(2), 237-240.
- Walters, K. N., & Diab, D. L. (2016). Humble Leadership: Implications for Psychological Safety and Follower Engagement. *Journal of Leadership Studies*, 10(2), 7-18. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/jls.21434>
- Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of applied psychology*, 94(5), 1275.
- Wang, G., Saher, L., Hao, T., Ali, A., & Amin, M. W. (2024). Unlocking employee innovative behavior: the role of humble leadership, core self-evaluation, and leader-member exchange. *BMC psychology*, 12(1), 175.
- Wang, Y., Liu, J., & Zhu, Y. (2018). How does humble leadership promote follower creativity? The roles of psychological capital and growth need strength. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(4), 507-521. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2017-0069>
- Wawersik, D. M., Boutin Jr, E. R., Gore, T., & Palaganas, J. C. (2023). Individual characteristics that promote or prevent psychological safety and error reporting in healthcare: a systematic review. *Journal of healthcare leadership*, 59-70.

-
-
- Wolfteich, C. E., Ruffing, E. G., Crabtree, S. A., Devor, N. G., & Sandage, S. J. (2021). Humility and religious leadership: A qualitative study of theology and practice. *Journal of spirituality in mental health*, 23(3), 231-254.
- Wu, C.-T. (2023). A Study of the Impact of Adaptive Leadership on Teachers' Adaptive Performance: The Cross-Level Mediating Effect of Error Management Climate and Psychological Safety. *Educational Policy Forum*,
- Yang, H., Weng, Q., Li, J., & Wu, S. (2022). Exploring the relationship between trait emotional intelligence and adaptive performance: the role of situational strength and self-efficacy. *Personality and Individual Differences*, 196, 111711.
- Zhang, J., Javaid, M., Liao, S., Choi, M., & Kim, H. E. (2024). How and when humble leadership influences employee adaptive performance? The roles of self-determination and employee attributions. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(3), 377-396.
- Zhang, Z., & Song, P. (2020). Multi-level effects of humble leadership on employees' work well-being: the roles of psychological safety and error management climate. *Frontiers in Psychology*, 11, 571840.
- Zhao, F., Hu, W., Ahmed, F., & Huang, H. (2023). Impact of ambidextrous human resource practices on employee innovation performance: the roles of inclusive leadership and psychological safety. *European Journal of Innovation Management*, 26(5), 1444-1470.
- Zhong, J., Zhang, L., Li, P., & Zhang, D. Z. (2020). Can leader humility enhance employee wellbeing? The mediating role of employee humility. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(1), 19-36.
- Zhou, F., & Wu, Y. J. (2018). How humble leadership fosters employee innovation behavior: A two-way perspective on the leader-employee interaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(3), 375-387.
- Zhu, Y., Zhang, S., & Shen, Y. (2019). Humble leadership and employee resilience: exploring the mediating mechanism of work-related promotion focus and perceived insider identity. *Frontiers in Psychology*, 10, 673.

Abstract:

Government organizations in Egypt are experiencing a reduction in workforce size, as new employees are not being hired to replace those who leave due to death, illness, or retirement, except in very limited circumstances. The rate of loss consistently exceeds the rate of new additions. As a result, there is increased reliance on the remaining workforce, which has led to a growing need for adaptive performance among employees. Accordingly, the current study aimed to identify the mechanism of the relationship between humble leadership and adaptive performance in government service directorates in Al Sharqia Governorate., through the partial mediation of psychological safety and the moderating role of self-efficacy. Using a questionnaire, primary data were collected on the study variables from a sample of (342) respondents across (12) government service directorates in Al Sharqia Governorate. Using structural equation modeling – partial least squares (SEM-PLS), the study found a statistically significant direct relationship between humble leadership and adaptive performance. Moreover, psychological safety was found to partially mediate the relationship between humble leadership and adaptive performance, with statistical significance. Additionally, self-efficacy was found to have a statistically significant moderating effect that enhances the relationship between psychological safety and adaptive performance. Finally, the study presented a discussion of the results, theoretical implications, practical applications, limitations, and suggestions for future research.

Keywords: humble leadership, adaptive performance, psychological safety, self-efficacy, Government Service Directorates in Al Sharqia Governorate.