

## تأثير الكفاءات القيادية على الأداء الوظيفي: الدور الوسيط للكفاءة الذاتية بالتطبيق على العاملين بالمستشفيات الخاصة بمحافظة الغربية

السيدة الدكتور  
سارة السيد الدريني  
أستاذ إدارة الأعمال المساعد  
كلية التجارة- جامعة المنصورة

هبة محمود سعد مراد  
باحثة دكتوراه

الأستاذ الدكتور  
عبدالحكيم أحمد ربيع نجم  
أستاذ إدارة الأعمال  
كلية التجارة- جامعة المنصورة

### المستخلص

استهدف البحث اختبار الدور الوسيط للكفاءة الذاتية في العلاقة بين أبعاد الكفاءات القيادية وأبعاد الأداء الوظيفي، بالتطبيق على العاملين بالمستشفيات الخاصة بمحافظة الغربية، وقد استخدم الباحثون المنهج الإحصائي، وتم جمع البيانات باستخدام استقصاء طُبق على عينة قوامها (350) موظفًا، وكان الصالح للتحليل الإحصائي (265)، وتوصلت النتائج إلى وجود ارتباط معنوي بين جميع أبعاد الكفاءات القيادية وجميع أبعاد الأداء الوظيفي، كما ترتبط الكفاءة الذاتية ارتباطاً معنوياً مع جميع أبعاد الأداء الوظيفي، في حين ترتبط جميع أبعاد الكفاءات القيادية ارتباطاً معنوياً مع الكفاءة الذاتية، كما يوجد تأثير معنوي إيجابي لبعض أبعاد الكفاءات القيادية على الأداء الوظيفي، وأظهرت النتائج أيضاً وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الكفاءات القيادية على الكفاءة الذاتية، ووجود تأثير معنوي إيجابي للكفاءة الذاتية على أبعاد الأداء الوظيفي، بينما لا تتوسط الكفاءة الذاتية العلاقة بين أبعاد الكفاءات القيادية (الكفاءة الفكرية والكفاءة الإدارية) وأداء المهام، في حين تتوسط الكفاءة الذاتية جزئياً العلاقة بين الكفاءة (الإجتماعية/العاطفية) وأداء المهام. كما تتوسط الكفاءة الذاتية العلاقة بين الكفاءة الإدارية والكفاءة (الإجتماعية/العاطفية) والأداء السياقي، بينما لا تتوسط الكفاءة الذاتية العلاقة بين الكفاءة الفكرية والأداء السياقي. في حين تتوسط الكفاءة الذاتية العلاقة بين الكفاءة الإدارية والكفاءة (الإجتماعية/العاطفية) والأداء التكيفي، بينما لا تتوسط الكفاءة الذاتية العلاقة بين الكفاءة الفكرية والأداء التكيفي. في حين تتوسط الكفاءة الذاتية العلاقة بين الكفاءة الإدارية والكفاءة (الإجتماعية/العاطفية) والأداء الإبتكاري، بينما لا تتوسط الكفاءة الذاتية العلاقة بين الكفاءة الفكرية والأداء الإبتكاري.

**الكلمات المفتاحية:** الكفاءات القيادية، الأداء الوظيفي، الكفاءة الذاتية.

### Abstract:

The research aimed to examine the mediating role of self-efficacy in the relationship between dimensions of leadership competencies and dimensions of job performance. The research was conducted on employees working in private hospitals in the Gharbia Governorate. An approach was adopted, and data were collected through a questionnaire administered to a sample of 350 employees, of which 265 responses were valid for statistical analysis. The results also revealed a significant positive effect of some leadership competency dimensions on self-efficacy, as well as a significant positive effect of self-efficacy on the dimensions of job performance. However, self-efficacy does not mediate the relationship between the leadership competency dimensions of Intellectual, administrative competencies and task performance. In contrast, self-efficacy partially mediates the relationship between social competency and task performance. Moreover, self-efficacy mediates the relationship between both administrative and social competencies and contextual performance, while it does not mediate the relationship between Intellectual competency and contextual performance. Similarly, self-efficacy mediates the relationship between administrative and social

competencies and adaptive performance, but not between Intellectual competency and adaptive performance. Finally, self-efficacy mediates the relationship between administrative and social competencies and innovative performance, while it does not mediate the relationship between Intellectual competency and innovative performance.

**Keywords:** Leadership competencies, job performance, self-efficacy.

#### تمهيد:

تُعد الكفاءات القيادية من العناصر الجوهرية في بناء قدرات المديرين والعاملين وتطويرهم على المستويين الشخصي والمهني، حيث تسهم في دعم اتخاذ القرار الفعال، ومن ثم تعزيز المهارات الاجتماعية والعاطفية الضرورية لبيئات العمل المستقبلية (López González et al., 2024). ولا تقتصر أهمية هذه الكفاءات على تمكين القادة من إدارة فرق العمل بكفاءة، بل تمتد لتؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على جودة الأداء الوظيفي للعاملين.

وفي هذا السياق، يُنظر إلى الأداء الوظيفي بإعتباره محورًا أساسيًا في سلوك الأفراد داخل المنظمات، نظرًا لأنه يُجسد مستوى الإسهام الفعلي في تحقيق الأهداف المؤسسية، لذلك تزداد أهمية هذا المفهوم في ظل التحولات الحديثة في بيئات العمل، التي تتطلب مستويات أعلى من الاستقلالية والانخراط الوظيفي (Naqshbandi et al., 2024) ومن ثم، فإن امتلاك القادة للكفاءات المناسبة يُعد عاملاً حاسماً في تحفيز الموظفين وتحقيق أداء وظيفي مرتفع ومستدام.

ومن هذا المنطلق، يشير Johari et al. (2022) إلى أن الكفاءات القيادية تُعد عوامل حاسمة في تحديد فعالية الأداء التنظيمي، حيث تؤثر على تحفيز الموظفين وانخراطهم، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين أدائهم الوظيفي، وتشير هذه الرؤية إلى أن الكفاءة القيادية لا تُحدث تأثيراً مباشراً فقط عبر إدارة العمليات التنظيمية، بل أيضاً من خلال تعزيز المناخ المؤسسي الإيجابي الذي يحفز الموظفين على بذل جهود أكبر، خصوصاً في البيئات المتغيرة والمعقدة.

وفي ضوء ما سبق، تبرز أهمية دراسة الكفاءات القيادية في المستشفيات الخاصة بمحافظة الغربية، باعتبارها بيئة عمل معقدة تتطلب مهارات قيادية عالية لتحفيز الكوادر وتحقيق أداء وظيفي فعال، لذلك يُعد التركيز على الدور الوسيط للكفاءة الذاتية أمراً جوهرياً لفهم كيف تسهم القيادة في تعزيز فاعلية الأداء، خاصة في ظل التحديات التي تواجه المؤسسات الصحية الخاصة وسعيها نحو تحسين جودة الخدمة. وعليه يتناول هذا البحث الكفاءات القيادية وتأثيرها على الأداء الوظيفي، الدور الوسيط للكفاءة الذاتية وذلك بالتطبيق على المستشفيات الخاصة بمحافظة الغربية.

#### أولاً: الإطار النظري والدراسات السابقة

يتضمن الإطار النظري والدراسات السابقة توضيح لمفاهيم، وأبعاد متغيرات البحث، وعرض لعدد من الدراسات السابقة ذات الصلة المباشرة بهذه المتغيرات، وذلك على النحو الآتي:

### 1- المتغير المستقل: الكفاءات القيادية Leadership Competencies

#### 1/1: المفهوم

تُعد القيادة عملية أساسية داخل المنظمات حيث تُعتبر عاملاً مهماً في تحديد النجاح أو الفشل التنظيمي (Awan et al., 2015). ووفقاً لـ (Rowley & Sherman, 2003) فإن القيادة أمر بالغ الأهمية في أي منظمة، وذلك لأنها تساعد في تحقيق الأهداف والغايات. حيث تشير القيادة إلى قوة وقدرة شخص ما على التأثير في الآخرين وذلك لتحقيق أهداف مشتركة (Northouse, 2021). عرف (Savaneviciene et al., 2014) الكفاءات القيادية بأنها سمات شخصية معينة، ومهارات، وقيم، ومعارف، والقدرات والإمكانيات التي تسهل قدرة الفرد على أداء المهام القيادية. بينما يراها (Hahn & Lapetra, 2019) أن الكفاءات القيادية هي القدرة على إلهام

الأفراد والمؤسسات التميز، ومن ثم خلق رؤية مشتركة والقدرة على إدارة التغيير بنجاح وذلك لتحقيق الغايات الإستراتيجية للمنظمة. وأشار (Korzynski et al., 2021) إلى أن الكفاءات القيادية ضرورية للموظفين وذلك للقيام بالتخطيط الإستراتيجي والمساعدة في تحويل رؤية المنظمة أو الإدارة أو الفريق إلى تحقيق هدف محدد. عرّف (Johari et al., 2022) الكفاءات القيادية بأنها مجموعة من القدرات والسلوكيات والسمات التي تمكن القادة في المؤسسات من إدارة الأفراد والعمليات والسياسات بفعالية، بما يضمن تحقيق الأهداف المؤسسية. بينما يرى (Seemiller & Rosch, 2023) أن الكفاءات القيادية هي مجموعة من المهارات والقدرات التي تُعتبر ضرورية لتطوير القادة الفعّالين في المؤسسات، فقد تشمل هذه الكفاءات مهارات التفكير النقدي، الاتصال الفعّال، والقدرة على اتخاذ القرارات المستنيرة. كما أشار (Kwon, 2024) أن الكفاءة القيادية هي القدرة على القيادة الناجحة عبر الثقافات من خلال امتلاك الحساسية الثقافية، والعقلية العالمية، ومهارات التواصل، وفهم القضايا العالمية والتنوع.

## 2/1: أبعاد الكفاءات القيادية

بمراجعة العديد من الأدبيات السابقة للوقوف على أبعاد الكفاءات القيادية، اتضح اتفاق العديد من الباحثين (Kwiatkowska et al., ; Podgórska & Pichlak, 2019 ; Ahmed et al., 2021) على أن الكفاءات القيادية تتكون من ثلاثة أبعاد أساسية وهي: الكفاءات الفكرية، الكفاءات الإدارية، والكفاءات الاجتماعية/العاطفية، لذا اعتمد الباحثون على هذه الأبعاد وذلك لإتفاق الباحثون عليها، ويتم عرضها على النحو الآتي:

### 1/2/1: الكفاءات الفكرية Intellectual competencies

عرّف (Chamorro & Furhnam, 2006) الكفاءات الفكرية بأنها كفاءة الأفراد في اكتساب المعرفة والحفاظ عليها، وهذه الكفاءة لا تعتمد فقط على القدرات التقليدية، ولكن تعتمد على التقييمات الذاتية وسمات الشخصية الفردية. كما عرف (Ali et al., 2018) الكفاءات الفكرية بأنها قدرة الأفراد لفعل أشياء معينة. بينما يراها (Yeh et al., 2020) على أنها كفاءة الموظفين في أداء واجباتهم.

### 2/2/1: الكفاءات الإدارية Administrative competencies

وفقاً لـ (Nuryanto, 2017) تعد الكفاءات الإدارية جزءاً من الشخصية والسلوك حيث تستخدم للتنبؤ بأداء الشخص، مما يعني أنه إذا كانت كفاءة الفرد مرتفعة، سيرتفع بالتبعية أداءه. كما يرى (Koh, 2015) أن الكفاءات الإدارية هي الكفاءات الرئيسية اللازمة للأداء الوظيفي الناجح للعاملين بما في ذلك القدرة على التعلم والقدرة على التعاون، ومن ثم القدرة على خدمة الأفراد. كما عرف (Menteşe, 2021) الكفاءات الإدارية بأنها مجموعة من المهارات والمعارف والقدرات التي يجب أن يمتلكها المديرون لأداء مهامهم الإدارية بفعالية.

### 3/2/1: الكفاءات الاجتماعية/العاطفية Social/emotional competencies

تعد الكفاءات الاجتماعية/العاطفية هي الأداة الرئيسية للأفراد وذلك حتى يظلوا منفتحين على التغييرات في العمل، ومن ثم الحفاظ على وظائفهم من خلال التحفيز والتفاوض والمرونة، وتطبيق المعرفة في مكان العمل (Brackett et al., 2012). فالكفاءات الاجتماعية/العاطفية تعزز الأداء الوظيفي وذلك لأن الأفراد الأكثر كفاءة اجتماعية/عاطفية يشعرون بالرضا عما يفعلونه، ولهذا تعتمد الإنتاجية على الكفاءات والقدرات والعادات العقلية والسلوكية (Zuluaga, 2023) أشار (Özdemir & Babadogan, 2023) إلى الكفاءة الاجتماعية/العاطفية بأنها قدرة الأفراد على التفاعل بشكل فعال مع الآخرين، وبناء علاقات إيجابية، والتواصل بوضوح، وفهم المعايير والتوقعات الاجتماعية في سياقات مختلفة .

## 2- المتغير التابع: الأداء الوظيفي Job Performance

### 1/2: المفهوم

يعتمد الأداء على دوافع العاملين وقدراتهم (Guan et al., 2014). فالأداء هو أحد مقاييس السلوك الفعلي في مكان العمل حيث يعتبر بطبيعته متعدد الأبعاد ويشمل مؤشرات مثل:

جودة العمل، وكمية العمل، ووقت العمل، والتعاون مع الزملاء) (Sudiardhita et al., 2018). وأشار (Fitria, 2018) إلى أن الأداء الوظيفي يمثل السلوك الذي يخرط فيه الموظفون أثناء العمل مما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية. عرف (Johari et al., 2022) الأداء الوظيفي بأنه عبارة عن سلوكيات إيجابية أو وظيفية للأفراد، والتي تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية. أشار (Abbas et al., 2023) إلى الأداء الوظيفي بأنه مجموعة من السلوكيات والنتائج التي يُنتجها الموظفون وتتوافق مع أهداف المنظمة وغاياتها. بينما يرى (Naqshbandi et al., 2024) الأداء الوظيفي بأنه مدى فعالية تنفيذ شاعلي الوظائف للأنشطة التي تسهم في البنية التقنية الأساسية للمنظمة، ويتضمن ذلك الأداء المرتبط بالمهام (مثل: الواجبات والمسؤوليات الأساسية)، وكذلك الأداء السياقي (مثل: السلوكيات الإيجابية غير الرسمية كالمساعدة، والمبادرة). عرف (Mitani, 2025) الأداء الوظيفي بأنه مدى فعالية القادة في أداء مهامهم الوظيفية، والتي تشمل كلاً من المهام الإدارية ومهام القيادة التعليمية. كما يمكن تقييم الأداء الوظيفي من خلال معايير أداء تحددها المنظمة، ويمكن القول بأن الأداء جيد إذا كان قادرًا على إظهار مدى الإنتاجية والكفاءة والفعالية والجودة في العمل.

## 2/2: أبعاد الأداء الوظيفي

بمراجعة العديد من الدراسات السابقة للوقوف على أبعاد الأداء الوظيفي، اتضح اتفاق العديد من الباحثين؛ Sun et al., 2016 ; MarioLadoJayaweera, 2015 ; PamelaAlonso, 2017 ; Hashmi et al., 2020 ; Guzmán-Ortiz et al., 2020; Johari et al., 2022) على أن الأداء الوظيفي يتكون من أربعة أبعاد تتمثل في: أداء المهام، الأداء السياقي، الأداء الابتكاري، والأداء التكيفي، وفيما يلي عرض لهذه الأبعاد وذلك على النحو الآتي:

### 1/2/2: أداء المهام: Task performance

يرى (Aykan & Sonmez, 2014) أن أداء المهام هو الأداء المتعلق بالأنشطة الأساسية ضمن الوصف الوظيفي الرسمي. عرف (Kalay, 2016) أداء المهام على أنه قدرة الموظف على الوفاء بمهامه ومسؤولياته كما هو منصوص عليها في بطاقة الوصف الوظيفي، وبمعنى آخر هو الوفاء بنجاح بمتطلبات أي مهنة أو وظيفة. أوضح (Hosie & Nankervi, 2016) أن أداء المهام يتعلق بالكفاءة التي يتم بها إنجاز الأنشطة، وبالتالي فإن التباين بين الموظفين في أداء المهام يُعزى إلى الاختلافات في المهام التي يتم القيام بها والمعرفة الفردية والمهارات والقدرات.

### 2/2/2: الأداء السياقي: Contextual performance

يرى (Kalay, 2016) أن الأداء السياقي يهتم بنوعية العلاقات الاجتماعية بين رؤساء العمل والمرؤوسين والعملاء، وهذا البعد (الأداء السياقي) ليس له صلة مباشرة دائماً بالوظيفة. ويُطلق عليه عدد من المسميات منها "كفاءة المهمة غير المرتبطة بوظيفة محددة" أو "أداء دور إضافي" أو "سلوك المواطنة التنظيمية" أو "العلاقات الشخصية"، وجميع هذه المسميات يُمكن تعريفها بالسلوكيات التي تتجاوز ما ورد بالوصف الوظيفي للدور مثل أداء المهام الإضافية والمبادرة والقدرة على قيادة فريق العمل (Koopmans et al., 2014). عرف (Aguinis & Cascio, 2019) الأداء السياقي بأنه السلوكيات التي تدعم البيئة التنظيمية والاجتماعية والنفسية التي يجب أن يعمل فيها النظام الكامل للمنظمة.

### 3/2/2: الأداء التكيفي: Adaptive performance

يشير سلوك العمل التكيفي إلى تلك السلوكيات التي تحت الموظفين على التكيف مع الاحتياجات المتغيرة حيث يحدد هذا السلوك مدى احتضان الموظفين للتغيير في مكان العمل وتكيف أنفسهم مع البيئة المتغيرة (Griffin et al., 2007). ويرى (Koopmans et al., 2011) أن الأداء التكيفي يشير إلى مدى تكيف الفرد مع التغييرات في أنظمة العمل. كما يراه (Fluegge, 2009) بأنه القدرة على التكيف والنشاط المؤيد والأداء الإبداعي.

### 4/2/2: الأداء الابتكاري: Innovative performance

أشار Ghosh et al. (2017) إلى أن الابتكار هو أداة تنافسية فعالة للمنظمات، وقد أكدوا على أن تعزيز الأداء الإبتكاري للموظفين هو هدف رئيسي للمنظمة، ومن ثم هدف القادة في القرن الحادي والعشرين. فالإبتكار ينطوي على أفكار جديدة ومبتكرة في مكان العمل، مما يدل على أن الموظفين تشجعوا على الاختلاف مع القائد وذلك لتحسين العمل (Ali, 2016). لذلك، يتم تحسين الأداء الإبتكاري ضمن ثقافة المنظمة التي تشجع بيئة إبداعية ومبتكرة (Hu et al., 2017). أشار Wahab et al. (2024) إلى الأداء الإبتكاري بأنه عملية تنفيذ الأفكار أو المنتجات أو العمليات الجديدة والمفيدة بنجاح، سواء على مستوى الدور الوظيفي الفردي، أو الفريق، أو المنظمة.

### 3- المتغير الوسيط: الكفاءة الذاتية: Self-efficacy

تمثل الكفاءة الذاتية اعتقادًا إيجابيًا داخل الشخص بقدراته، فهي ثقة الفرد في الإعتماد على الموارد والإجراءات اللازمة لنجاح المهام الصعبة (Stajkovic & Luthans, 1998). كما تعتبر الكفاءة الذاتية موردًا شخصيًا مهمًا في نموذج متطلبات العمل والموارد، مما يؤثر على كيفية تعامل الموظفين مع متطلبات العمل وكيفية الإستفادة من موارد العمل المتاحة. وبالتالي، فإن الموظف الذي يتمتع بمستوى عالٍ من الكفاءة الذاتية قد ينظر إلى متطلبات العمل المرتفعة على أنها تحديات وليست تهديدات، ويستفيد بشكل أكثر فعالية من موارد الوظيفة المتاحة له لمواجهة هذه المطالب (Morales et al., 2024). قد تم ربط الكفاءة الذاتية بعدد من نتائج العمل الإيجابية مثل الرضا الوظيفي (Yusuf, 2024)، والأداء الوظيفي (Ekwegbo et al., 2020). عرف Nanjundeswaraswamy et al. (2023) الكفاءة الذاتية بأنها الإيمان بقدرة الفرد على تنفيذ العمل المطلوب وذلك لتحقيق أهداف محددة مسبقًا.

### ثانيًا: العلاقة بين متغيرات البحث وتنمية الفروض:

#### 1- العلاقة بين الكفاءات القيادية والأداء الوظيفي

يرى Levenson et al. (2006) أن المستوى العالي من الكفاءات القيادية يمكن أن يساعد القادة فهو أمر بالغ الأهمية للقادة لتحقيق أداء وظيفي مرتفع (Johari et al., 2022). فالقائد الذي يمتلك كفاءات شخصية يخلق بيئة تنظيمية جيدة يمكن للموظفين من خلالها الوصول إلى الموارد المتعلقة بالعمل والتركيز على العمل، أداء عمل مرتفع (Swanson et al., 2020). واتفق Bucur (2013) مع Levenson et al. (2006) على أن الكفاءات القيادية مرتبطة ارتباطًا وثيقًا بالأداء الوظيفي حيث تمثل الاحتياجات الأساسية لأداء ثابت طوال الوقت. كشفت نتائج دراسة Lee et al. (2023) على أن القيادة التحويلية والقيادة التبادلية لها علاقة إيجابية مباشرة مع الأداء الوظيفي. كما أظهرت نتائج دراسة Alhemp (2024) وجود تأثير إيجابي للقيادة المتغيرة على أداء الموظف بشكل مباشر. كما أظهرت نتائج دراسة Setiawan et al, (2024) وجود تأثير للقيادة على أداء الموظف، مع وجود عوامل أخرى داعمة تؤثر على أداء الموظف. كشفت نتائج دراسة Weninger et al. (2024) وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين الكفاءات القيادية وأداء الموظفين حيث تؤكد هذه النتائج أن سلوكيات القيادة المُصممة خصيصًا لتلبية احتياجات المنظمة تُعزز الأداء الفردي. بناءً على ما سبق يمكن صياغة الفرض الأول التالي:

**ف1:** تؤثر أبعاد الكفاءات القيادية (الكفاءات الفكرية، الكفاءات الإدارية، والكفاءات العاطفية) تأثيرًا معنويًا إيجابيًا على أبعاد الأداء الوظيفي للعاملين بالمستشفيات محل التطبيق.

وينقسم هذا الفرض لعدة فروض فرعية كالآتي:

**ف1/1:** تؤثر أبعاد الكفاءات القيادية (الكفاءات الفكرية، الكفاءات الإدارية، والكفاءات العاطفية) تأثيرًا معنويًا إيجابيًا على أداء المهام للعاملين بالمستشفيات محل التطبيق.

**ف2/1:** تؤثر أبعاد الكفاءات القيادية (الكفاءات الفكرية، الكفاءات الإدارية، والكفاءات العاطفية) تأثيرًا معنويًا إيجابيًا على الأداء السياقي للعاملين بالمستشفيات محل التطبيق.

**ف3/1:** تؤثر أبعاد الكفاءات القيادية (الكفاءات الفكرية، الكفاءات الإدارية، والكفاءات العاطفية) تأثيرًا معنويًا إيجابيًا على الأداء التكيفي للعاملين بالمستشفيات محل التطبيق.

**ف4/1:** تؤثر أبعاد الكفاءات القيادية (الكفاءات الفكرية، الكفاءات الإدارية، والكفاءات العاطفية) تأثيرًا معنويًا إيجابيًا على الأداء الإبتكاري للعاملين بالمستشفيات محل التطبيق.

## 2- العلاقة بين الكفاءات القيادية والكفاءة الذاتية

أظهرت نتائج دراسة (Galoji & Jibrin, 2013) أن الكفاءة الذاتية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بسلوك القيادة التحويلية، وقد ساهمت هذه الدراسة في تطوير نظرية الكفاءة الذاتية. كما توصلت نتائج دراسة Alenezi (2023) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين القيادة الأخلاقية والكفاءة الذاتية، كما أشارت النتائج إلى التأثير الوسيط للكفاءة الذاتية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والمواطنة التنظيمية. كما أظهرت نتائج دراسة (Al-Balawi, 2023) إلى وجود علاقة موجبة دالة احصائياً بين الكفاءة الذاتية والمهارات القيادية. وأشارت نتائج دراسة (Kaya et al., 2023) إلى وجود علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية والكفاءة الذاتية للمعلمين. وأظهرت نتائج دراسة (Khan et al., 2024) أن الكفاءة الذاتية للمعلمين تلعب دور وسيط في العلاقة بين القيادة التعليمية والرضا الوظيفي. وبينت النتائج أن القيادة التعليمية ترتبط إيجابياً بالكفاءة الذاتية، والتي بدورها تؤثر بشكل إيجابي على رضا الموظفين. وبناءً على ذلك يمكن صياغة الفرض الثاني على النحو التالي:

**ف2: تؤثر أبعاد الكفاءات القيادية (الكفاءات الفكرية، الكفاءات الإدارية، والكفاءات الاجتماعية/العاطفية) تأثيراً معنوياً إيجابياً على الكفاءة الذاتية للعاملين بالمستشفيات محل التطبيق.**

## 3- العلاقة بين الكفاءة الذاتية والأداء الوظيفي

اتفق بعض الباحثين على وجود تأثير إيجابي للكفاءة الذاتية على الأداء الوظيفي (eg, Zeb., 2024; Morales-García et al., 2024; Somuah et al., 2024) . كما توصلت دراسة (Khalid., 2024; Somuah al et., 2018) إلى وجود علاقة طردية بين الكفاءة الذاتية، وكلاً من أداء المهام، والأداء السياقي فعند زيادة مستويات الكفاءة الذاتية تكون قدرة الموظف على أداء المهام أعلى. كما كشفت نتائج دراسة (Hur et al., 2021) إلى وجود علاقة إيجابية بين الكفاءة الذاتية والأداء الوظيفي توسطها الإبداع. وأظهرت نتائج دراسة (Lim et al., 2022) إلى أن الأداء الوظيفي يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالكفاءة الذاتية. كما كشفت نتائج دراسة (Ile, 2022) عن وجود ارتباط بين الكفاءة الذاتية وأداء المهام، وأظهرت النتائج أيضاً وجود ارتباط بين الكفاءة الذاتية والأداء السياقي، ووجود ارتباط بين الكفاءة الذاتية والأداء الوظيفي بشكل مجمل. كما كشفت نتائج دراسة (Cabayag & Guhao, 2024) وجود ارتباط قوي وإيجابي بين الكفاءة الذاتية والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والقيادة التحويلية. بالتالي أمكن للباحثون صياغة الفرض الثالث كالتالي:

**ف3: تؤثر الكفاءة الذاتية تأثيراً معنوياً إيجابياً على أبعاد الأداء الوظيفي للعاملين بالمستشفيات محل التطبيق.**

وينقسم هذا الفرض للفروض الفرعية الآتية:

**ف1/3:** تؤثر الكفاءة الذاتية تأثيراً إيجابياً معنوياً على أداء المهام للعاملين بالمستشفيات محل التطبيق.

**ف2/3:** تؤثر الكفاءة الذاتية تأثيراً إيجابياً معنوياً على الأداء السياقي للعاملين بالمستشفيات محل التطبيق.

**ف3/3:** تؤثر الكفاءة الذاتية تأثيراً إيجابياً معنوياً على الأداء التكيفي للعاملين بالمستشفيات محل التطبيق.

**ف4/3:** تؤثر الكفاءة الذاتية تأثيراً إيجابياً معنوياً على الأداء الابتكاري للعاملين بالمستشفيات محل التطبيق.

## د. الدور الوسيط للكفاءة الذاتية في العلاقة بين الكفاءات القيادية والأداء الوظيفي

توصلت نتائج دراسة (Chan, 2020) إلى أن القيادة التحويلية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بأداء المتطوعين في التعليم، كما لعبت الكفاءة الذاتية دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء. كما أظهرت نتائج دراسة (Rahman & Nurul, 2020) أن الكفاءة الذاتية تُسهم بشكل جوهري في تعزيز تأثير القيادة على الأداء، مما يؤكد دورها الحاسم في تفسير السلوك المهني في بيئات العمل التنظيمي. بينما كشفت نتائج دراسة (Ali et al., 2021) عن أن القادة ذوي الكفاءات العالية يعززون

ثقة الموظفين بأنفسهم، مما يعكس على أدائهم. وبالتالي، تُعد الكفاءة الذاتية عاملاً نفسيًا محوريًا في تحسين نتائج الأداء من خلال القيادة. كما خلصت نتائج دراسة (Sürücü et al. (2022 إلى أن للقيادة التحويلية تأثيرًا إيجابيًا على الأداء الوظيفي، وأن للكفاءة الذاتية دورًا وسيطًا في هذه العلاقة. كشفت نتائج دراسة (Muliati et al. (2022 أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي، وأن الكفاءة الذاتية لها تأثير إيجابي على الأداء، ووجود تأثير إيجابي للقيادة التحويلية والكفاءة الذاتية على الأداء. وأظهرت نتائج دراسة (Nugroho & Fajaryani (2022 أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل غير مباشر على الأداء من خلال الكفاءة الذاتية. وتوصلت نتائج دراسة (Alkhayyal (2023 إلى أن الكفاءة الذاتية تتوسط العلاقة بين الكفاءات القيادية الإلكترونية والأداء الوظيفي.

### ثالثاً: مشكلة وتساؤلات البحث

قام الباحثون بإجراء دراسة إستطلاعية إستهدفوا من خلالها التعرف على أداء العاملين، ومدى توافر الكفاءات القيادية والتعرف على مستوى الكفاءة الذاتية، وذلك من خلال عقد عدد من المقابلات الشخصية، وذلك للإلمام ببعض جوانب مشكلة البحث، وتحديد متغيراته، وجاءت أهم النقاط التي تمت إثارها خلال المقابلة مع العاملين ما يلي:-

1. كيف تؤدي عملك؟ هل تقوم بتأدية واجباتك ومسؤولياتك؟
2. هل يقوم زملائك في العمل بتقديم أفكار جديدة؟ وإذا كانت الإجابة بنعم، ما مدى جودة الأفكار المقترحة؟ وهل يتم حل المشكلات بطرق جديدة ومبتكرة؟
3. هل يقوم أحد زملائك بعمل تطوعي بدون مقابل، أو بمساعدة زملاءه في العمل؟ كيف يحدث ذلك؟
4. إلى أي مدى يتم التكيف مع الإمكانيات المتاحة في العمل؟ وكيف يتم ذلك؟

وقد تمت الدراسة الإستطلاعية على (30) مفردة من العاملين بالمستشفيات الخاصة بمحافظة الغربية، خلال الفترة من 2022/10/25 إلى 2022/11/3<sup>(1)</sup>، وقد كشفت تلك المقابلات عما يلي:

استناداً لأراء العاملين خلال تلك المقابلات تبين أن العديد منهم يدركون أهمية الأداء الوظيفي، ولكن ليس لديهم خلفية عن كيفية تحسين هذا الأداء وعلاقته بالكفاءات القيادية والكفاءة الذاتية. وقد استنتج الباحثون استناداً لأراء العاملين في هذه المستشفيات محل البحث أن هناك بعض القصور في مفهوم متغيرات البحث المتمثلة في الكفاءات القيادية، الأداء الوظيفي، والكفاءة الذاتية، بالإضافة إلى أن غالبية أفراد العينة يفتقرون للقدرة على أداء عملهم داخل المستشفى بجودة عالية أو القدرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتهم بشكل جيد، كما يعانون من نقص الكفاءة وكذلك نقص قدرتهم على الإستخدام الجيد للوقت بسبب نقص التدريب والتأهيل الجيد، كما يفتقر معظمهم إلى العزيمة والإصرار الكافيين للتغلب على الصعوبات التي تعوق سير العمل، ومن ثم القدرة على إتمام المهام المكفون بها أو حل المشكلات التي تواجههم أثناء العمل.

بالإضافة إلى أن معظم أفراد العينة يعانون من ضعف القدرة على التعامل مع المواقف غير المتوقعة أو التعامل بشكل جيد مع الأزمات، مع معاناتهم من نقص القدرة على حل المشكلات الجديدة وغير المعتادة بطريقة مبتكرة، وعدم القدرة على تطوير منهجية التعامل مع المشكلات المتنوعة والمعقدة، كما أنهم يفتقرون إلى القدرة على مواكبة تغيرات بيئة العمل والتعامل معها بطريقة فعالة، أو سعيهم لتعلم واكتساب المهارات والخبرات والإطلاع على الابتكارات التكنولوجية التي تكون ذات تأثير على عمله مستقبلاً. وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة، ونتائج الدراسة الإستطلاعية أمكن للباحثون صياغة مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

- 1- ما تأثير أبعاد الكفاءات القيادية (الكفاءات الفكرية، الكفاءات الإدارية، والكفاءات العاطفية) على الأداء الوظيفي للعاملين بالمستشفيات محل التطبيق؟

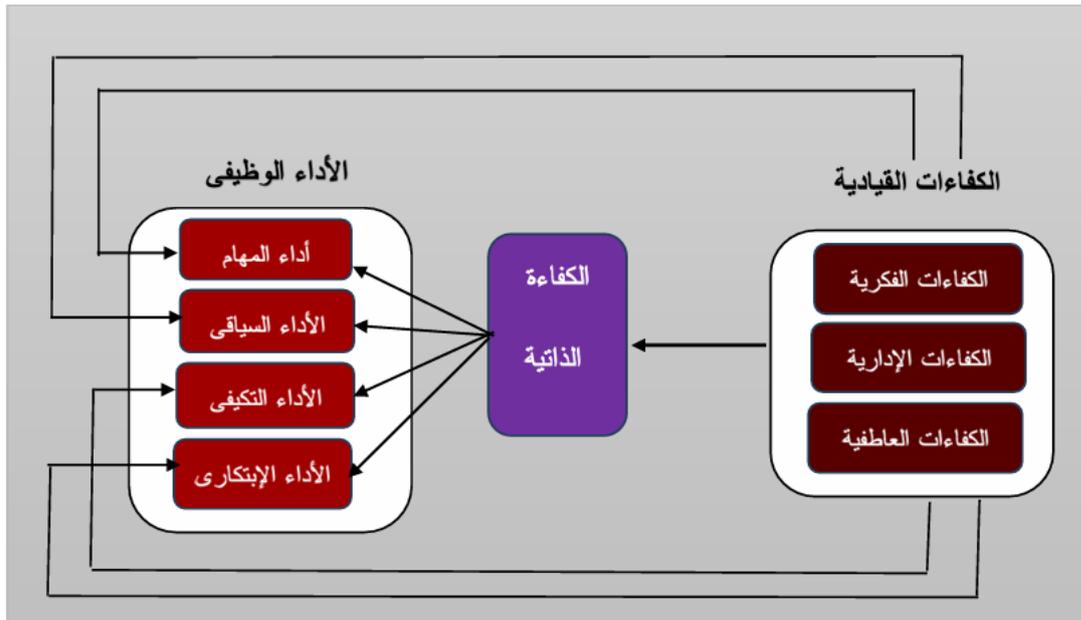
<sup>1</sup> تمت مقابلة مجموعة من العاملين في (مستشفى ابن سينا، طيبة، اليسر، الحياة التخصصي، الفيروز، دار الشفاء، الشروق، الزهراء التخصصي)، وذلك خلال الفترة من 2022/10/25 إلى 2022/11/3

- 2- ما تأثير أبعاد الكفاءات القيادية (الكفاءات الفكرية، الكفاءات الإدارية، والكفاءات العاطفية) على الكفاءة الذاتية للعاملين بالمستشفيات محل التطبيق؟
- 3- ما تأثير الكفاءة الذاتية على أبعاد الأداء الوظيفي للعاملين بالمستشفيات محل التطبيق؟
- 4- هل تتوسط الكفاءة الذاتية العلاقة بين أبعاد الكفاءات القيادية (الكفاءات الفكرية، الكفاءات الإدارية، والكفاءات الإجتماعية/ العاطفية) وأبعاد الأداء الوظيفي للعاملين بالمستشفيات محل التطبيق؟

#### رابعاً: أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- تحديد تأثير أبعاد الكفاءات القيادية (الكفاءات الفكرية، الكفاءات الإدارية، والكفاءات الإجتماعية/ العاطفية) على أبعاد الأداء الوظيفي بالمستشفيات محل التطبيق.
  - 2- معرفة تأثير أبعاد الكفاءات القيادية (الكفاءات الفكرية، الكفاءات الإدارية، والكفاءات الإجتماعية/ العاطفية) على الكفاءة الذاتية للعاملين بالمستشفيات محل التطبيق.
  - 3- بيان تأثير الكفاءة الذاتية على أبعاد الأداء الوظيفي بالمستشفيات محل التطبيق.
  - 4- فحص الدور الوسيط للكفاءة الذاتية في العلاقة بين أبعاد الكفاءات القيادية (الكفاءات الفكرية، الكفاءات الإدارية، والكفاءات الإجتماعية/ العاطفية) وأبعاد الأداء الوظيفي للعاملين بالمستشفيات محل التطبيق.
- وبناءً على ما تقدم من استعراض الباحثين لمتغيرات البحث قام الباحثون بعرض نموذجاً مقترحاً يوضح العلاقة بين متغيرات البحث في الشكل رقم (1) :



شكل رقم (1) النموذج المقترح للعلاقة بين متغيرات البحث  
المصدر: من إعداد الباحثون في ضوء الدراسات السابقة

#### خامساً: أهمية البحث

تتمثل أهمية هذا البحث فيما يلي:

##### أولاً: الأهمية العلمية

- يساهم هذا البحث في سد فجوة معرفية في الأدبيات، حيث أن معظم الدراسات السابقة ركزت على الأنماط القيادية ودورها في تعزيز الكفاءة الذاتية ضمن سياقات الدول المتقدمة، في حين لم تُعطَ الدول الناشئة، مثل جمهورية مصر العربية، القدر الكافي من الدراسة في هذا المجال.

- تتناول أغلب الدراسات السابقة المتغيرات محل الدراسة بشكل منفصل أو في نماذج جزئية مع متغيرات أخرى، بينما يتميز هذا البحث – في حدود علم الباحثون – بدمجه لهذه المتغيرات في نموذج شامل، مما يعزز من القيمة النظرية للنموذج المقترح ويدعم تطويره مستقبلاً.

#### ثانياً: الأهمية العملية للبحث

- يُمكن أن تسهم نتائج هذا البحث في توجيه صناعات القرار نحو التركيز على تطوير الكفاءات القيادية باعتبارها مدخلاً لتعزيز الكفاءة الذاتية، مما يعكس إيجابياً على أدائهم الوظيفي.
- يقدم البحث إطاراً عملياً يمكن استخدامه في برامج تدريب القادة، من خلال التركيز على الأبعاد القيادية الأكثر تأثيراً في تنمية الثقة بالنفس والفاعلية الذاتية لدى العاملين.

#### سادساً: طريقة البحث

##### أ- أنواع البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها:

اعتمد البحث الحالي على نوعين من البيانات اللازمة لتحقيق أهداف البحث وهما:

- 1- البيانات الثانوية ومصادرها: وتتعلق البيانات الثانوية بكل ما هو منشور أو متاح عن طريق مراجعة الكتب، البحوث العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات البحث.
- 2- البيانات الأولية ومصادرها: تتعلق البيانات الأولية بالبيانات التي تم تجميعها لأول مرة من مفردات العينة بخصوص متغيرات البحث، واللازمة لتحقيق أهداف البحث، والتي يتم الحصول عليها من خلال قائمة الإستقصاء.

##### ب- مجتمع وعينة البحث:

###### 1- مجتمع البحث

يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين في المستشفيات الخاصة بمحافظة الغربية، ووفقاً للبيانات الصادرة على مواقع هذه المستشفيات على شبكة الإنترنت، ووفقاً لدليل الصحة المصرية خلال الفترة من 2022/10/25 إلى 2022/11/3، فقد بلغ عددهم ( 85 ) مستشفى شملت جميع مراكز محافظة الغربية والتي بلغ عدد العاملين بها (2550) عاملاً.

###### 2- عينة البحث

تم تحديد حجم العينة من خلال استخدام برنامج Decision Analyst STATS 2.0 ، وذلك بمعلومية حجم المجتمع والذي يبلغ (2550) مفردة إذا كانت نسبة الخطأ 5% وهي النسبة المستخدمة في البحوث الإجتماعية، ومستوى ثقة 95% يبلغ حجم عينة البحث (350) مفردة.

###### ج- أداة جمع البيانات الأولية وقياس متغيرات البحث

تمثلت أداة جمع البيانات في قائمة الإستقصاء والتي تم تصميمها وتطويرها في ضوء الدراسات السابقة، وتم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة الميدانية من خلال أسلوب الإستقصاء، وقد بلغ عدد قوائم الإستقصاء المسترجعة (310)، وكان الصالح للتحليل الإحصائي (265) قائمة.

كما يسعى هذا البحث من خلال التقصي والتحليل إلى التحقق من تأثير الكفاءات القيادية بأبعادها على الأداء الوظيفي، الدور الوسيط للكفاءة الذاتية وذلك بالتطبيق على المستشفيات الخاصة بمحافظة الغربية، ويمكن عرض هذه المقاييس في الجدول رقم (1):

جدول رقم (1) مقاييس متغيرات البحث

المتغير	الأبعاد	العبارات	المصدر
الكفاءات القيادية (متغير مستقل)	الكفاءات الفكرية	11	Kwiatkowska et al. (2021)
	الكفاءات الإدارية	11	
	الكفاءات العاطفية	11	
الأداء الوظيفي (متغير تابع)	وأداء المهام	5	Koopmans et al. (2014)
	الأداء السياقي	8	
	الأداء التكيفي	20	Charbonnier-Voirin & Roussel (2012)
الكفاءة الذاتية	الأداء الابتكاري	6	Ali-Hassan et al. (2015)
		3	Luthans & Youssef (2004)

**د- أساليب تحليل البيانات**

- تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية التي توفرها حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS Ver. 25)، وبرنامج (AMOS Ver. 25)، وذلك على النحو التالي:
- التحليل العامل التوكيدي: لقياس الصدق البنائي لمقاييس الدراسة، وذلك لكونه يصنف كأكثر الأساليب الإحصائية مناسبة في اختبار هذا النوع من صدق المقاييس.
  - أساليب التحليل الوصفي: ويشمل أساليب التحليل الوصفي كالمتوسطات (كأحد مقاييس النزعة المركزية)، والانحراف المعياري (كأحد مقاييس التشتت) للوقوف على مستوى توافر متغيرات الدراسة.
  - أسلوب تحليل الارتباط: معامل ارتباط بيرسون، وذلك بغرض الوقوف على طبيعة علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة.
  - أسلوب معامل ألفا كرونباخ للثبات: بغرض التحقق من ثبات مقاييس البحث، ويرجع اختيار الباحثون لهذا الأسلوب الإحصائي لكونه يركز على درجة التناسق الداخلي بين بنود المقياس الخاضع للإختبار.
  - أسلوب تحليل المسار: لقياس العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث.
  - أسلوب الإنحدار المتعدد: لقياس تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

**هـ- اختبار الصدق والثبات**

نظرًا لاهتمام الباحثون بتقليل الأخطاء العشوائية في القياس وضمان دقة النتائج، تم التأكد من صلاحية المقاييس المستخدمة لقياس المتغيرات المتعلقة بالبحث، ومن أجل التأكد من درجة ثبات المقاييس وضمان اعتماديتها في الدراسات المستقبلية، قام الباحثون بإجراء تقييم للصدق والثبات للمقاييس المستخدمة، وذلك على النحو التالي:

**1- اختبار الصدق Validity:**

**1/1: صدق المحتوى (Content Validity):** تم التأكد من صدق محتوى القائمة بعرضها علي الأستاذ الدكتور المشرف وبعض المحكمين من السادة أعضاء هيئة التدريس وذلك باتباع الخطوات التالية:

- عرض القائمة بصورتها الأولية علي الأستاذ الدكتور المشرف لابداء الرأي حول سلامة العبارات وتماسكها وتكاملها وتعديل القائمة وفقًا لتوجيهاته.
- إخضاع القائمة للتحكيم من قبل عدد من السادة أساتذة التخصص (ملحق 1) وتم أخذ ملاحظات السادة المحكمين بعين الاعتبار.
- توزيع عدد (30) قائمة استقصاء علي عينة من مفردات البحث من موظفي المستشفيات الخاصة للوقوف علي مدي وضوح عبارات القائمة وتقدير الوقت المستغرق في استيفائها، إضافة للاستفادة من ملاحظاتهم بما يحقق سلامة الاعداد، وتم أخذ ملاحظاتهم بعين الاعتبار.
- عرض القائمة في صورتها النهائية علي الأستاذ الدكتور المشرف بعد اتمام التعديلات للتأكد من صلاحية القائمة للعرض علي مفردات عينة البحث.

**2/1: التحليل العامل التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis):** للتأكد من أن

عبارات المقياس تقيس ما أعدت من أجله، وقامت الباحثة بإجراء هذا التحليل لكل مقياس من مقاييس متغيرات الدراسة باستخدام برنامج (Amos) كما يلي:

**1/2/1: التحليل العامل التوكيدي لمتغير الكفاءات القيادية:** أظهرت نتائج التحليل الإحصائي والتي يوضحها الجدول (2) أن بعض المعاملات المعيارية للعبارات (8 ، 10 ، 16) غير معنوية، وأظهرت نتائج التحليل أن مؤشر جودة المطابقة (GFI) بلغت قيمته (0.907) (تتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح وكلما اقترب من الواحد الصحيح كلما كان النموذج معنويًا) ، وبلغت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربعات البواقي (RMR) (0.111) وهو ما يدل علي معنوية المقياس.

جدول (2) المعاملات المعيارية للتحليل العملي التوكيدي لمتغير الكفاءات القيادية

المعاملات المعيارية			العبارات	الأبعاد
العامل الثالث	العامل الثاني	العامل الأول		
		0.443*	1-يعتمد رئيسي في العمل على مجموعة منخصصه تنقصى الحقائق، وتحدد المزايا والعيوب، وتميز أوجه القصور في الأفكار والمقترحات.	الكفاءات الفكرية
		0.471*	2-يصدر رئيسي في العمل أحكام وقرارات صائبة بناءً على افتراضات معقولة ومعلومات واقعية.	
		0.879**	3-يعتبر رئيسي في العمل مبدع وخالق في جميع جوانب العمل.	
		0.869**	4-يضع رئيسي في العمل أولويات سليمة للعمل المستقبلي.	
		0.785**	5-يمتلك رئيسي في العمل رؤية واضحة للاتجاه المستقبلي للمنظمة، وذلك للارتقاء بضرورات العمل.	
		0.669**	6-ينتوق رئيسي في العمل تأثير التغييرات الخارجية والداخلية على رؤيته للعمل والتي تنعكس على التنفيذ في العمل.	
		0.726**	7-يستكشف رئيسي في العمل مجموعة واسعة من العلاقات والتوازنات على المدى القصير والطويل.	
		0.689**	8-يحدد رئيسي في العمل الفرص والتهديدات في البيئة المحيطة بالمستشفى.	الكفاءات الادارية
		0.793**	9- ينقل رئيسي في العمل التعليمات للموظفين بوضوح .	
	0.675**		10-أسلوب الإتصال الذي يستخدمه رئيسي في العمل يعكس سهولة الوصول إليه.	
		0.738**	11-يخطط رئيسي في العمل للمستقبل وينظم جميع الموارد وينسقها بكفاءة وفعالية.	الكفاءات الادارية
		0.866**	12-يقوم رئيسي في العمل بمراقبة وتقييم أداء الموظفين بشكل منتظم وفعال ويقدم ملاحظات هادفة.	
		0.869**	13-يعتقد رئيسي في العمل أن المرؤوسين لديهم القدرة على تحمل المزيد من المهام والأدوار ويشجعهم على القيام بذلك.	
		0.915**	14-يعرف رئيسي في العمل نقاط القوة والضعف في تقاريره المباشرة.	
		0.679**	15-يمنح رئيسي في العمل الاستقلالية للمرؤوسين	

المعاملات المعيارية			العبارات	الأبعاد
العامل الثالث	العامل الثاني	العامل الأول		
			ويشجعهم على مواجهة التحدي والمهام الصعبة.	
	0.42*		16-يشجع رئيسي في العمل على حل المشكلات والأفكار المبتكرة والمقترحات وتطوير رؤيته للإدارة ورؤية أوسع للمستشفى.	
	0.805**		17-لدى رئيسي في العمل الدافع والرغبة لتحقيق نتائج محددة وإحداث التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل.	
	0.544**		18-يظهر رئيسي في العمل التزامًا شخصيًا بإيجاد حل أخلاقي للمشكلات الصعبة في العمل.	
0.839**			19-دى رئيسي في العمل وعي بمشاعر مرؤوسيه ويتعامل معهم بطريقة تمنحهم الإستقلالية.	
0.708**			20-يتمتع رئيسي في العمل بالثقة في قدرته على إدارة العواطف ويتحكم في تأثيرها على بيئة العمل.	الكفاءات الاجتماعية والعاطفية
0.842**			21-يتوصل رئيسي في العمل إلى قرارات واضحة ويقود تنفيذها في حتى ظل معلومات غير كاملة أو غامضة.	
0.443*			22-يستخدم رئيسي في العمل تصورات عقلانية وعاطفية للتعامل مع قضايا الرئيسية.	
0.594**			23-يدرك رئيسي في العمل احتياجات وآراء الآخرين ويأخذها في الاعتبار عند صنع القرارات.	
0.861**			24-يظهر رئيسي في العمل استعدادة للتفكير بانفتاح حول الحلول الممكنة للمشاكل.	
0.946**			25-يوازن رئيسي في العمل بين احتياجات الموقف واحتياجات واهتمامات العاملين.	
0.782**			26-لرئيسي في العمل تأثير كبير على زيادة التواصل مع المستشفيات الأخرى.	
0.813**			27-لرئيسي في العمل تأثير كبير على زيادة الفعالية في المستشفى.	
0.609**			28-لرئيسي في العمل تأثير كبير على زيادة الربحية في المستشفى.	

\*\* معنوي عند مستوي 0.01 \* معنوي عند مستوي 0.05

المصدر: من إعداد الباحثون اعتماداً علي نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج Amos v.25 بناءً على نتائج جدول (2)، فقد تم حذف العبارات رقم (8 ، 10 ، 16 ) حيث قيم معاملاتها المعيارية غير دالة احصائياً، وذلك لتحسين دقة وصدق النموذج.

2/2/1: التحليل العملي التوكيدي لمتغير الأداء الوظيفي:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي والتي يوضحها جدول (3) أن المعاملات المعيارية للعبارة (33) - 34 - 36 - 44 - 45 - 51) غير معنوية، وأظهرت نتائج التحليل أن مؤشر جودة المطابقة (GFI) بلغت قيمته (0.93) ، وبلغت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربعات البواقي (RMR) (0.083).

جدول (3) المعاملات المعيارية للتحليل العاملي التوكيدي لمتغير الأداء الوظيفي

المعاملات المعيارية				العبارة	الأبعاد
العامل الرابع	العامل الثالث	العامل الثاني	العامل الأول		
			0.556**	1. يقوم كل موظف بأداء الواجبات في العمل وفقاً المطلوبة.	أداء المهام
			0.454*	2. يمكنني تخطي العوائق لإتمام المهام المحددة.	
			0.653**	3. يمكنني استغلال وقت العمل بشكل جيد.	
			0.579**	4. يمكنني استخدام موارد المستشفى بشكل جيد.	
			0.738**	5. يمكنني إنجاز المهام التي تساعد في تحقيق أهداف المستشفى.	
		0.656**		6. يمكنني أن أحافظ على علاقات اجتماعية وثيقة مع الزملاء في المستشفى.	الأداء السياقي
		0.727**		7. يسعى زملائي لمعرفة كل المستجدات التي تطرأ على طريقة أداء الوظائف.	
		0.750**		8. يطلب زملائي في العمل نصيحتي في المواقف الصعبة.	
		0.727**		9. يقوم الموظفون بأداء الأعمال الإضافية التي تطلب منهم.	
		0.731**		10. يتم إتباع الإجراءات المناسبة وتجذب الإجراءات غير المصرح بها.	
		0.927**		11. يتم التعامل مع الزملاء في فريق عمل.	
		0.709**		12. أتطوع لمساعدة الزملاء بشكل أكثر مما تتطلب وظيفتي.	
		0.591**		13. أتعاون مع زملائي داخل القسم لوضع حلول جديدة للمشكلات.	
		0.624**		14. يمكنني تقديم الدعم والتشجيع لزملاء العمل عند مواجهة المشكلات.	

المعاملات المعيارية				العبارات	الأبعاد
العامل الرابع	العامل الثالث	العامل الثاني	العامل الأول		
	0.831**			15. يعتمد الزملاء علي بعضهم لاقتراح حلول جديدة.	الأداء التكيفي
	0.862**			16. تستخدم مجموعة متنوعة من أنواع المعلومات للتوصل إلى حل مبتكر.	
	0.724**			17. يتم تطوير أدوات وأساليب جديدة لحل مشاكل العمل.	
	0.840**			18. نقرر سريعاً الإجراءات التي يجب اتخاذها لحل المشكلات.	
	0.931**			19. نعيد تنظيم العمل بسهولة للتكيف مع الظروف الجديدة.	
	0.880**			20. أسعى لفهم وجهات نظر زملائي لتحسين التعاون معهم.	الأداء الإبداعي
	0.911**			21. أستعد للتغيير من خلال المشاركة في كل مشروع أو مهمة تمكنني من القيام بالأفضل.	
	0.872**			22. يمكنني المحافظة على هدؤي في المواقف الصعبة.	
	0.804**			23. أبحث عن حلول للمشكلات من خلال إجراء مناقشة مع الزملاء.	
0.839**				24. يمكنني استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لإنشاء علاقات جديدة في العمل.	
0.920**				25. نتعلم طرقاً جديدة للقيم بالعمل بشكل أفضل من أجل التعاون مع بعض زملائي.	
0.424*				26. يمكنني البحث عن أحدث الابتكارات في وظيفتي لتحسين طريقة أداء عملي.	
0.734**				27. يمكنني تقديم أفكار جديدة لإجراء تحسينات في العمل.	
0.424*				28. يمكنني البحث عن طرق عمل جديدة.	
0.879**				29. يمكنني تحول الأفكار الإبداعية إلى تطبيقات مفيدة.	
0.850**				30. يتم توليد حلول أصيلة للمشاكل من خلال تقديم أفكار مبتكرة.	

\*\* معنوي عند مستوي 0.01 \* معنوي عند مستوي 0.05

المصدر: من إعداد الباحثون اعتماداً علي نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج Amos v.25 بناءً على نتائج الجدول (3)، تم حذف العبارات (33 - 34 - 36 - 44 - 45 - 51) حيث معاملاتها المعيارية غير دالة، وذلك لتحسين دقة وصدق النموذج.

**3/2/2: التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الكفاءة الذاتية:**

جدول (4) المعاملات المعيارية للتحليل العاملي التوكيدي لمتغير الكفاءة الذاتية

المعاملات المعيارية				العبارات	الأبعاد
العامل الرابع	العامل الثالث	العامل الثاني	العامل الأول		
			**0.652	1. أشعر بالثقة في قدراتي عندما يوكل لي مهمة صعبة.	الكفاءة الذاتية
			**0.734	2. أشعر بالثقة عند التواصل مع الزملاء والحديث معهم عن مشاكل العمل.	
			**0.703	3. أشعر بالثقة في حل المشاكل التي تواجهني في عملي.	

**\*\* معنوي عند مستوي 0.01 \* معنوي عند مستوي 0.05**

المصدر: من إعداد الباحثون اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج Amos v.25 تشير نتائج جدول (4) إلى وجود معاملات معيارية جيدة ودالة إحصائياً للعبارات المدرجة ضمن بُعد الكفاءة الذاتية، مما يُعزز من صدق البنية العاملية للمقياس، ويدعم ملاءمته للاستخدام في السياق البحثي الحالي.

### 3-صدق البناء (الاتساق الداخلي) Construct Validity :

تم اختبار صدق البناء للاستقصاء المستخدم في الدراسة الميدانية من خلال اختبائي صدق التقارب convergent validity وصدق التمايز discriminant validity ، وذلك على النحو التالي:  
**(1/3) صدق التقارب Convergent Validity :**  
 تم إجراء صدق التقارب لمتغيرات البحث على النحو الآتي:  
**1/1/3- الكفاءات القيادية:**

تبين نتائج اختبار صدق التقارب لعبارات قائمة المقاييس الخاصة بقياس المتغير المستقل (الكفاءات القيادية) أن قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة وبين البعد الخاص بها وأيضاً بين المتغير الممثل لها ككل، فيما ذات مستوى مقبول ، كما أن قيمة متوسط التباين المستخرج (AVE) لبعد الكفاءات الفكرية كانت (0.606) ولبعد الكفاءات الادارية كانت (0.776) ولبعد الكفاءات الاجتماعية كانت (0.767)، وذلك كما يتضح من الجدول (5):

**جدول (5) نتائج اختبار صدق التقارب لمتغير الكفاءات القيادية**

معامل ارتباط بيرسون مع:				العبارة
الكفاءات الفكرية	الكفاءات الادارية	الكفاءات الاجتماعية/العاطفية	الكفاءات القيادية	
.819**			.853**	1. يعتبر رئيسي في العمل مبدع وخالق في جميع جوانب العمل.
.851**			.846**	2. يضع رئيسي في العمل أولويات سليمة للعمل المستقبلي.
.861**			.777**	3. يمتلك رئيسي في العمل رؤية واضحة للاتجاه المستقبلي للمنظمة، وذلك للارتقاء بضرورات العمل.
.846**			.684**	4. يتوقع رئيسي في العمل تأثير التغييرات الخارجية والداخلية على رؤيته للعمل والتي تنعكس على التنفيذ في العمل.
.842**			.735**	5. يستكشف رئيسي في العمل مجموعة واسعة

معامل ارتباط بيرسون مع:				العبارة
الكفاءات القيادية	الكفاءات الاجتماعية/العاطفية	الكفاءات الادارية	الكفاءات الفكرية	
				من العلاقات والتوازنات على المدى القصير والطويل.
.692**			.662**	6. يحدد رئيسي في العمل الفرص والتهديدات في البيئة المحيطة بالمستشفى.
.789**			.772**	7. ينقل رئيسي في العمل التعليمات للموظفين بوضوح .
.685**		.734**		8. أسلوب الإتصال الذي يستخدمه رئيسي في العمل يعكس سهولة الوصول إليه.
.734**		.807**		9. يخطط رئيسي في العمل للمستقبل وينظم جميع الموارد وينسقها بكفاءة وفعالية.
.847**		.956**		10. يقوم رئيسي في العمل بمراقبة وتقييم أداء الموظفين بشكل منتظم وفعال ويقدم ملاحظات هادفة.
.847**		.956**		11. يعتقد رئيسي في العمل أن المرؤوسين لديهم القدرة على تحمل المزيد من المهام والأدوار ويشجعهم على القيام بذلك.
.882**		.879**		12. يطور رئيسي في العمل كفاءات المرؤوسين ويستثمر الوقت والجهد في تدريبهم.
.658**		.577**		13. يعرف رئيسي في العمل نقاط القوة والضعف في تقاريره المباشرة.
.788**		.863**		14. لدى رئيسي في العمل الدافع والرغبة لتحقيق نتائج محددة وإحداث التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل.
.523**		.607**		15. يظهر رئيسي في العمل التزامًا شخصيًا بإيجاد حل أخلاقي للمشكلات الصعبة في العمل.
.820**	.711**			16. لدى رئيسي في العمل وعي بمشاعر مرؤوسيه ويتعامل معهم بطريقة تمنحهم الإستقلالية.
.681**	.693**			17. يتمتع رئيسي في العمل بالثقة في قدرته على إدارة العواطف ويتحكم في تأثيرها على بيئة العمل.
.796**	.817**			18. يتوصل رئيسي في العمل إلى قرارات واضحة ويقود تنفيذها في حتى ظل معلومات غير كاملة أو غامضة.
.537**	.663**			19. يدرك رئيسي في العمل احتياجات وآراء الآخرين ويأخذها في الاعتبار عند صنع القرارات.
.847**	.891**			20. يُظهر رئيسي في العمل استعدادة للتفكير بانفتاح حول الحلول الممكنة للمشاكل.

معامل ارتباط بيرسون مع:				العبرة
الكفاءات القيادية	الكفاءات الاجتماعية/العاطفية	الكفاءات الادارية	الكفاءات الفكرية	
.924**	.943**			21. يوازن رئيسي في العمل بين احتياجات الموقف واحتياجات واهتمامات العاملين.
.761**	.820**			22. لرئيسي في العمل تأثير كبير على زيادة التواصل مع المستشفيات الأخرى.
.789**	.886**			23. لرئيسي في العمل تأثير كبير على زيادة الفعالية في المستشفى.
.632**	.681**			24. يدرك رئيسي في العمل احتياجات وآراء الآخرين ويأخذها في الاعتبار عند صنع القرارات.
	<b>0.767</b>	<b>0.776</b>	<b>0.606</b>	<b>AVE</b>

**\*\* معنوي عند مستوي 0.01**

المصدر: من إعداد الباحثون اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج Amos v.25 يتضح من نتائج الجدول (5) صدق العبارات المستخدمة في قياس المتغير المستقل للدراسة الميدانية.

### 2/1/3-الأداء الوظيفي:

تبين نتائج اختبار صدق التقارب لعبارات قائمة المقاييس الخاصة بقياس الأداء الوظيفي أن قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة وبين البعد الخاص بها وأيضاً بين المتغير الممثل لها ككل، فيما ذات مستوى مقبول وذلك كما يتضح من الجدول (6):

### جدول (6) نتائج اختبار صدق التقارب لمتغير الأداء الوظيفي

معامل ارتباط بيرسون مع:					العبرة
الأداء الوظيفي	الأداء الابتكاري	الأداء التكيفي	الأداء السياقي	أداء المهام	
.575**				.757**	1. يقوم كل موظف بأداء الواجبات في العمل وفقاً للمعدلات المطلوبة.
.652**				.711**	2. يمكنني استغلال وقت العمل بشكل جيد.
.619**				.733**	3. يمكنني استخدام موارد المستشفى بشكل جيد.
.728**				.679**	4. يمكنني إنجاز المهام التي تساعد في تحقيق أهداف المستشفى.
.632**			.730**		5. يمكنني أن أحافظ على علاقات اجتماعية وثيقة مع الزملاء في المستشفى.
.716**			.802**		6. يسعى زملائي لمعرفة كل المستجدات التي تطرأ على طريقة أداء الوظائف.
.728**			.705**		7. يطلب زملائي في العمل نصيحتي في المواقف الصعبة.
.716**			.802**		8. يقوم الموظفون بأداء الأعمال الإضافية التي تطلب منهم.
.716**			.802**		9. يتم إتباع الإجراءات المناسبة وتجنب الإجراءات غير المصرح بها.
.906**			.872**		10. يتم التعامل مع الزملاء في فريق عمل.
.689**			.658**		11. أنطوع لمساعدة الزملاء بشكل أكثر مما تتطلب.

معامل ارتباط بيرسون مع:					العبارة
الأداء الوظيفي	الأداء الإبتكاري	الأداء التكيفي	الأداء السياقي	أداء المهام	
					وظيفتي.
.620**			.736**		12. أتعاون مع زملائي داخل القسم لوضع حلول جديدة للمشكلات.
.812**			.839**		13. يمكنني تقديم الدعم والتشجيع لزملاء العمل عند مواجهة المشكلات.
.819**		.851**			14. يعتمد الزملاء علي بعضهم لاقتراح حلول جديدة.
.853**		.851**			15. تستخدم مجموعة متنوعة من أنواع المعلومات للتوصل إلى حل مبتكر.
.742**		.718**			16. يتم تطوير أدوات وأساليب جديدة لحل مشاكل العمل.
.827**		.879**			17. نقرر سريعاً الإجراءات التي يجب اتخاذها لحل المشكلات.
.910**		.925**			18. نعيد تنظيم العمل بسهولة للتكيف مع الظروف الجديدة.
.867**		.929**			19. أسعى لفهم وجهات نظر زملائي لتحسين التعاون معهم.
.899**		.907**			20. أستعد للتغيير من خلال المشاركة في كل مشروع أو مهمة تمكنني من القيام بالأفضل.
.864**		.904**			21. يمكنني المحافظة على هدوئي في المواقف الصعبة.
.782**		.822**			22. أبحث عن حلول للمشكلات من خلال إجراء مناقشة مع الزملاء.
.837**	.866**				23. يمكنني استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لإنشاء علاقات جديدة في العمل.
.915**	.927**				24. نتعلم طرقاً جديدة للقيم بالعمل بشكل أفضل من أجل التعاون مع بعض زملائي.
.744**	.781**				25. يمكنني تقديم أفكار جديدة لإجراء تحسينات في العمل.
.872**	.875**				26. يمكنني تحول الأفكار الإبداعية إلى تطبيقات مفيدة.
.870**	.919**				27. يتم توليد حلول أصيلة للمشاكل من خلال تقديم أفكار مبتكرة.
	<b>0.982</b>	<b>0.772</b>	<b>0.835</b>	<b>0.529</b>	<b>AVE</b>

**\*\* معنوي عند مستوي 0.01**

المصدر: من إعداد الباحثون اعتماداً علي نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج Amos v.25 يتضح من نتائج جدول (6) صدق العبارات المستخدمة في قياس المتغير الأداء الوظيفي.

### 2/3- صدق التمايز Discriminant Validity

يتم استخدام اختبار صدق التمايز للكشف عن مدى الاختلاف بين الأبعاد المكونة للمقياس، بحيث يعبر كل بعد عن معنى مستقل عن الأبعاد الأخرى، وتم الاعتماد على مقارنة قيمة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (AVE) بمعاملات ارتباط العوامل مع بعضها البعض، مع

اعتبار المقياس مقبولاً إذا تجاوزت القيم للجذر التربيعي لجميع قيم معاملات الارتباط المحسوبة، وبالنظر إلى قيم الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج يتضح أن جميعها أكبر من معاملات الارتباط المحسوبة، الأمر الذي يؤكد على جودة صدق التمايز للمقاييس المستخدمة للمتغيرات.

جدول (7) نتائج صدق التمايز لمقاييس البحث

الإبتكارى	الأداء التكيفى	الأداء السياقى	أداء المهام	الكفاءة الذاتية	الكفاءات الاجتماعية والعاطفية	الكفاءات الإدارية	الكفاءات الفكرية	
							0.779	الكفاءات الفكرية
						0.881	.839**	الكفاءات الإدارية
					0.876	.823**	.844**	الكفاءات الاجتماعية والعاطفية
				0.596	.040	.241**	.161**	الكفاءة الذاتية
			0.728	.200**	.821**	.557**	.603**	أداء المهام
		0.914	.888**	.295**	.695**	.430**	.365**	الأداء السياقى
	0.879	.851**	.791**	.385**	.533**	.191**	.201**	الأداء التكيفى
0.991	.968**	.857**	.793**	.349**	.592**	.307**	.315**	الأداء الإبتكارى

\*\* معنوي عند مستوي 0.01

المصدر: من إعداد الباحثون اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج Amos v.25

#### 4- اختبار الثبات Reliability :

يتضح من نتائج ذلك الاختبار والموضحة بالجدول (7) أن جميع قيم معامل ألفا تتجاوز القيمة (0.6) والتي تمثل الحد الأدنى لاعتبار قائمة المقاييس مقبولة الثبات (Hair et al., 2010) حيث تتراوح قيم معاملات ألفا للأبعاد بين (0.651) و (0.972) وتشير تلك النتائج إلى تمتع المقاييس بدرجة عالية من الثبات، ويوضح ذلك الجدول (8):

جدول (8) نتائج اختبار الثبات لمتغيرات البحث

معامل ألفا	عدد العبارات	البعد
0.909	7	الكفاءات الفكرية
0.909	8	الكفاءات الإدارية
0.922	9	الكفاءات الاجتماعية/العاطفية
0.965	24	الكفاءات القيادية
0.682	4	أداء المهام
0.903	9	الأداء السياقى
0.956	9	الأداء التكيفى
0.912	5	الأداء الإبتكارى
0.972	27	الأداء الوظيفى

0.651	2	الكفاءة الذاتية
-------	---	-----------------

المصدر: من إعداد الباحثون اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج Amos v.25

### سادساً: نتائج الدراسة الميدانية

#### أ. التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:

يوضح الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب حسب الأهمية ودرجة التوافر لمقياس الكفاءات القيادية والكفاءة الذاتية والأداء الوظيفي لموظفي المستشفيات الخاصة موضع التطبيق.

جدول (9) التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الكفاءات القيادية
0.586	3.944	الكفاءة الفكرية
0.567	4.067	الكفاءة الادارية
0.666	3.868	الكفاءة الاجتماعية والعاطفية
0.565	3.959	الكفاءات القيادية
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأداء الوظيفي
0.469	4.120	أداء المهمة
0.453	4.268	الأداء السياقي
0.643	4.219	الأداء التكيفي
0.662	4.106	الأداء الإبتكاري
0.502	4.190	الأداء الوظيفي

المصدر: إعداد الباحثون اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

#### ومن الجدول (9) يتضح ما يلي:

أظهرت نتائج جدول (9) أن جميع أبعاد الكفاءات القيادية جاءت بدرجة توافر مرتفعة من وجهة نظر أفراد العينة، حيث جاء بُعد الكفاءة الإدارية في المرتبة الأولى بمتوسط 4.067، يليه الكفاءة الفكرية بمتوسط 3.944، ثم الكفاءة الاجتماعية والعاطفية في المرتبة الثالثة بمتوسط 3.868. وسجل متغير الكفاءات القيادية ككل متوسطاً قدره 3.959، مما يشير إلى توافر عالٍ لهذه الكفاءات في السياق القيادي المدروس.

كما بينت نتائج الجدول نفسه أن جميع أبعاد الأداء الوظيفي حازت على درجة توافر مرتفعة. جاء الأداء السياقي في المرتبة الأولى بمتوسط 4.268، تلاه الأداء التكيفي بمتوسط 4.219، ثم أداء المهمة بمتوسط 4.120، وأخيراً الأداء الإبتكاري بمتوسط 4.106. وسجل الأداء الوظيفي كمتغير كلي متوسطاً عامًا بلغ 4.190، مما يعكس توافراً مرتفعاً لدى أفراد العينة لمستوى أدائهم في بيئة العمل.

#### ب. نتائج تحليل الارتباط بين متغيرات البحث:

يوضح الجدول (10) مصفوفة الارتباط بين متغيرات وأبعاد البحث، وفقاً لآراء العينة من موظفي المستشفيات محل البحث:

جدول (10) مصفوفة الارتباط بين متغيرات وأبعاد البحث

الأداء الإبتكاري	الأداء التكيفي	الأداء السياقي	أداء المهام	الكفاءة الذاتية	الكفاءة الاجتماعية/العاطفية	الكفاءة الادارية	الكفاءة الفكرية	
							1	الكفاءة الفكرية
						1	**0.781	الكفاءة الادارية
					1	**0.804	**0.819	الكفاءة الاجتماعية/العاطفية

				1	0.091	0.063	0.005	الكفاءة الذاتية
		1	**0.310	**0.825	**0.654	**0.693		أداء المهام
		1	**0.872	**0.437	**0.643	**0.449	**0.417	الأداء السياقي
	1	**0.798	**0.574	**0.416	**0.502	**0.153	**0.193	الأداء التكيفي
1	**0.940	**0.806	**0.590	**0.404	**0.494	**0.258	**0.288	الأداء الابتكاري

\*\* معنوي عند مستوى 0,01

المصدر: إعداد الباحثون اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج spss.

ويتضح من الجدول (10) ما يلي:

بالنسبة لأبعاد الكفاءات القيادية وعلاقتها بأبعاد الأداء الوظيفي:

- ترتبط الكفاءة الفكرية ارتباطاً معنوياً مع أبعاد الأداء الوظيفي حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.193) و (0.693)، وهي قيم موجبة دالة احصائياً عند مستوي 0,01.
- ترتبط الكفاءة الادارية ارتباطاً معنوياً مع أبعاد الأداء الوظيفي حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.153) و (0.654)، وهي قيم موجبة دالة احصائياً عند مستوي 0,01.
- ترتبط الكفاءة الاجتماعية/العاطفية ارتباطاً معنوياً مع أبعاد الأداء الوظيفي حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.494) و (0.825)، وهي قيم موجبة دالة احصائياً عند مستوي 0,01.
- بالنسبة للكفاءة الذاتية وعلاقتها بأبعاد الأداء الوظيفي:
- ترتبط الكفاءة الذاتية ارتباطاً ذو دلالة إحصائية مع أبعاد الأداء الوظيفي حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.310) و (0.437)، وهي قيم موجبة دالة احصائياً عند مستوي 0,01.
- بالنسبة لأبعاد الكفاءات القيادية وعلاقتها بالكفاءة الذاتية:
- ترتبط أبعاد الكفاءات القيادية (الفكرية، الإدارية، الاجتماعية/العاطفية) ارتباطاً معنوياً مع الكفاءة الذاتية.

### ج. نتائج اختبار فروض البحث

ج/1: تأثير أبعاد الكفاءات القيادية على أبعاد الأداء الوظيفي:

ينص الفرض الثاني على أنه " يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الكفاءات القيادية على أبعاد الأداء الوظيفي وفقاً لأراء موظفي المستشفيات الخاصة بمحافظة الغربية. وينبثق عن هذا الفرض الفروض الفرعية الأربعة التالية:

- H2.1: تؤثر أبعاد الكفاءات القيادية (الكفاءة الفكرية – الكفاءة الادارية – الكفاءة الاجتماعية والعاطفية) على بُعد أداء المهمة تأثيراً معنوياً إيجابياً بالمستشفيات الخاصة محل التطبيق.
- H2.2: تؤثر أبعاد الكفاءات القيادية (الكفاءة الفكرية – الكفاءة الادارية – الكفاءة الاجتماعية والعاطفية) على بُعد الأداء السياقي تأثيراً معنوياً إيجابياً بالمستشفيات الخاصة محل التطبيق.
- H2.3: تؤثر أبعاد الكفاءات القيادية (الكفاءة الفكرية – الكفاءة الادارية – الكفاءة الاجتماعية والعاطفية) على بُعد الأداء التكيفي تأثيراً معنوياً إيجابياً بالمستشفيات الخاصة محل التطبيق.
- H2.4: تؤثر أبعاد الكفاءات القيادية (الكفاءة الفكرية – الكفاءة الادارية – الكفاءة الاجتماعية والعاطفية) على بُعد الأداء الابتكاري تأثيراً معنوياً إيجابياً بالمستشفيات الخاصة محل التطبيق.

وللتحقق من صحة هذا الفرض وفروضه الفرعية تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis لتحديد قوة ودرجة التأثير لأبعاد الكفاءات القيادية

كمتغير مستقل، على أبعاد الأداء الوظيفي كمتغير تابع.

ج/1/1: تأثير أبعاد الكفاءات القيادية على بُعد أداء المهمة:

تم اختبار الفرض الفرعي (1/2) والذي ينص على " تؤثر أبعاد الكفاءات القيادية (الكفاءة الفكرية- الكفاءة الادارية - الكفاءة الاجتماعية والعاطفية) على أداء المهمة إيجابياً"، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول (11):

**جدول (11) معاملات الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الكفاءات القيادية على أداء المهام**

الترتيب	Sig.	T	Beta	المتغيرات المستقلة
غير معنوي	0,344	0,948	0.074	الكفاءة الفكرية
غير معنوي	0,625	0,488	0.053	الكفاءة الادارية
الأول	**0,000	25.120	**0.806	الكفاءة الاجتماعية والعاطفية
		631,020		قيمة ف المحسوبة F
		**0,000		مستوى الدلالة الإحصائية Sig.
		0,680		معامل التحديد في النموذج R <sup>2</sup>

\*\* معنوي عند مستوى 0.01.

المصدر: إعداد الباحثون اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss.

ويتضح من الجدول (11) ما يلي:

- أن النموذج معنوي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (631,020) عند مستوى معنوية 1%.
- وجود تأثير معنوي إيجابي لبعد الكفاءة الاجتماعية والعاطفية فقط من بين أبعاد الكفاءات القيادية على بُعد أداء المهام وذلك عند مستوى معنوية 0,01.
- بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج (R<sup>2</sup>) (0,680) مما يشير إلى أن الكفاءات القيادية مجتمعة تفسر 68% من التغير في أداء المهام.

وبناءً على النتائج الإحصائية السابقة حيث يوجد تأثير معنوي لبُعد واحد فقط (الكفاءة الاجتماعية/العاطفية) من أبعاد الكفاءات القيادية على أداء المهمة لذا يمكن رفض صحة الفرض الفرعي الأول بشكل جزئي والذي ينص على " تؤثر أبعاد الكفاءات القيادية (الكفاءة الفكرية - الكفاءة الادارية - الكفاءة الاجتماعية والعاطفية) على أداء المهمة بشكل إيجابي، وذلك عند مستوى معنوية 1%".

**ج/2/1: تأثير أبعاد الكفاءات القيادية على الأداء السياقي :**

تم اختبار الفرض الفرعي (2/3) والذي ينص على " تؤثر أبعاد الكفاءات القيادية (الكفاءة الفكرية - الكفاءة الادارية - الكفاءة الاجتماعية والعاطفية) على الأداء السياقي إيجابياً"، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول:

**جدول (12) معاملات الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الكفاءات القيادية على الأداء السياقي**

الترتيب	Sig.	T	Beta	المتغيرات المستقلة
الثاني	**0,000	4,473	**0.303	الكفاءة الفكرية
غير معنوي	0.252	1,147	0.089	الكفاءة الادارية
الأول	**0,000	12.233	**0.963	الكفاءة الاجتماعية والعاطفية
		121,643		قيمة ف المحسوبة F
		**0,000		مستوى الدلالة الإحصائية Sig.
		0,451		معامل التحديد في النموذج R <sup>2</sup>

\*\* معنوي عند مستوى 0.01.

المصدر: إعداد الباحثون اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss.

ويتضح من الجدول (12) ما يلي:

- أن النموذج معنوي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (121,643) عند مستوى معنوية 1%.
- وجود تأثير معنوي إيجابي لبُعد الكفاءة الاجتماعية والعاطفية - الكفاءة الفكرية) على بُعد الأداء السياقي وذلك عند مستوى معنوية 1%.

- احتل بُعد الكفاءة الاجتماعية والعاطفية المرتبة الأولى في التأثير على بُعد الأداء السياقي بينما جاء بُعد الكفاءة الفكرية في المرتبة الثانية، في حين أن بُعد الكفاءة الادارية غير معنوي في تأثيره على الأداء السياقي .

- بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج (R2) (0,451) مما يشير إلى أن أبعاد الكفاءات القيادية مجتمعة تفسر 45.1% من التغير في بُعد الأداء السياقي.

وبناءً على النتائج الإحصائية السابقة يمكن قبول صحة الفرض الفرعي الثاني جزئياً والذي ينص على " تؤثر أبعاد الكفاءات القيادية (الكفاءة الفكرية - الكفاءة الادارية - الكفاءة الاجتماعية والعاطفية) على بُعد الأداء السياقي بشكل إيجابي، وذلك عند مستوى معنوية 1%".

### ج/3/1: تأثير أبعاد الكفاءات القيادية على الأداء التكيفي.

تم اختبار الفرض الفرعي (3/3) والذي ينص على " تؤثر أبعاد الكفاءات القيادية (الكفاءة الفكرية - الكفاءة الادارية - الكفاءة الاجتماعية والعاطفية) على الأداء التكيفي ايجابياً"، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول (13) .

جدول (13) معاملات الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الكفاءات القيادية على الأداء التكيفي

الترتيب	Sig.	T	Beta	المتغيرات المستقلة
الثالث	**0,000	5,930	**0,460	الكفاءة الفكرية
الثاني	**0,000	7,380	**0,552	الكفاءة الادارية
الأول	**0,000	16.228	**1.323	الكفاءة الاجتماعية والعاطفية
		94,999		قيمة F المحسوبة
	**0,000			مستوى الدلالة الإحصائية Sig.
		0,491		معامل التحديد في النموذج R <sup>2</sup>

\*\* معنوي عند مستوى 0.01.

المصدر: إعداد الباحثون اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss.

ويتضح من الجدول (13) ما يلي:

1. أن النموذج معنوي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (94,999) عند مستوى معنوية 1%.
2. وجود تأثير معنوي إيجابي لجميع أبعاد الكفاءات القيادية (الكفاءة الفكرية - الكفاءة الادارية - الكفاءة الاجتماعية والعاطفية) على بُعد الأداء التكيفي وذلك عند مستوى معنوية 1%.
3. احتل بُعد الكفاءة الاجتماعية والعاطفية المرتبة الأولى في التأثير على بُعد الأداء التكيفي بينما جاء بُعد الكفاءة الادارية في المرتبة الثانية، وفي المرتبة الأخيرة كان بُعد الكفاءة الفكرية.
4. بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج (R2) (0,491) مما يشير إلى أن أبعاد الكفاءات القيادية (الكفاءة الفكرية - الكفاءة الادارية - الكفاءة الاجتماعية والعاطفية) تفسر 49.1% من التغير في بُعد الأداء التكيفي.

وبناءً على النتائج الإحصائية السابقة يمكن قبول صحة الفرض الفرعي الثالث كلياً والذي ينص على " تؤثر أبعاد الكفاءات القيادية (الكفاءة الفكرية - الكفاءة الادارية - الكفاءة الاجتماعية والعاطفية) على بُعد الأداء التكيفي بشكل إيجابي، وذلك عند مستوى معنوية 1%".

### ج/4/1: تأثير أبعاد الكفاءات القيادية على الأداء الابتكاري

تم اختبار الفرض الفرعي (4/3) والذي ينص على " تؤثر أبعاد الكفاءات القيادية (الكفاءة الفكرية - الكفاءة الادارية - الكفاءة الاجتماعية والعاطفية) على الأداء الابتكاري إيجابياً"، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول (14).

جدول (14) معاملات الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الكفاءات القيادية على الأداء الابتكاري

الترتيب	Sig.	T	Beta	المتغيرات المستقلة
الثالث	**0,000	2,639	**0,237	الكفاءة الفكرية

الثاني	**0,000	3,612	**0,314	الكفاءة الادارية
الأول	**0,000	9.944	**0.941	الكفاءة الاجتماعية والعاطفية
		45,297		قيمة ف المحسوبة F
	**0,000			مستوى الدلالة الإحصائية Sig.
		0,315		معامل التحديد في النموذج R <sup>2</sup>

\*\* معنوي عند مستوى 0.01.

المصدر: إعداد الباحثون اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss. ويتضح من الجدول (14) ما يلي:

1. أن النموذج معنوي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (45,297) عند مستوى معنوية 1%.
2. يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الكفاءات القيادية (الكفاءة الفكرية - الكفاءة الادارية - الكفاءة الاجتماعية والعاطفية) على بُعد الأداء الابتكاري وذلك عند مستوى معنوية 1%.
3. احتل بُعد الكفاءة الاجتماعية والعاطفية المرتبة الأولى في التأثير على بُعد الأداء الابداعي بينما جاء بُعد الكفاءة الادارية في المرتبة الثانية، احتل بُعد الكفاءة الفكرية المرتبة الأخيرة في التأثير على الأداء الابتكاري.
4. بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج (R<sup>2</sup>) (0,315) مما يشير إلى أن أبعاد الكفاءات القيادية (الكفاءة الفكرية - الكفاءة الادارية - الكفاءة الاجتماعية والعاطفية) تفسر 31.5% من التغير في بُعد الأداء الابتكاري.

وبناءً على النتائج الإحصائية السابقة يمكن قبول صحة الفرض الفرعي الرابع كلياً والذي ينص على " تؤثر أبعاد الكفاءات القيادية (الكفاءة الفكرية - الكفاءة الادارية - الكفاءة الاجتماعية والعاطفية) على الأداء الابتكاري بشكل إيجابي، وذلك عند مستوى معنوية 1% ".  
ومما سبق يمكن قبول صحة الفرض الثاني من فروض البحث بشكل جزئي والذي ينص على أنه " يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الكفاءات القيادية على أبعاد الأداء الوظيفي وفقاً لآراء موظفي المستشفيات الخاصة بمحافظة الغربية"، وفقاً لآراء عينة البحث.

#### ج/2: تأثير أبعاد الكفاءات القيادية على الكفاءة الذاتية:

ينص الفرض الثالث على أنه " يوجد تأثيراً معنوياً إيجابياً لأبعاد الكفاءات القيادية على الكفاءة الذاتية وفقاً لآراء موظفي المستشفيات الخاصة بمحافظة الغربية".

جدول (15) معاملات الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الكفاءات القيادية على الكفاءة الذاتية

الترتيب	Sig.	T	Beta	المتغيرات المستقلة
غير معنوي	0.457	0.744	0.078	الكفاءة الفكرية
الثاني	**0,000	3.52	0.358	الكفاءة الادارية
الأول	**0,000	4.06	**0.443	الكفاءة الاجتماعية والعاطفية
		6.55		قيمة ف المحسوبة F
	**0,000			مستوى الدلالة الإحصائية Sig.
		0.053		معامل التحديد في النموذج R <sup>2</sup>

\*\* معنوي عند مستوى 0.01.

المصدر: إعداد الباحثون اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss. ويتضح من الجدول (15) ما يلي:

1. أن النموذج ككل معنوي إحصائياً حيث بلغت قيمة F المحسوبة (6.55) ، مما يشير إلى أن العلاقة بين أبعاد الكفاءات القيادية والكفاءة الذاتية قوية ومعنوية إحصائياً.

2. يعتبر بُعد الكفاءة الاجتماعية والعاطفية هو الأكثر تأثيراً على الكفاءة الذاتية، وهو مؤشر يعكس أن القيادة التي تعتمد على التعاطف، والتواصل، والوعي العاطفي، لها تأثير كبير على شعور الموظفين بكفاءتهم الذاتية.
3. جاء بُعد الكفاءة الإدارية في المرتبة الثانية من حيث التأثير، مما يدل على أن القدرة التنظيمية والإدارية للمديرين تساهم بشكل واضح في بناء الثقة بالنفس لدى الموظفين .
4. جاء بُعد الكفاءة الفكرية في المرتبة الثالثة من حيث التأثير لكن تأثيره ضعيفاً نسبياً.
5. بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.053$  ، مما يعني أن أبعاد الكفاءات القيادية مجتمعة تفسر حوالي 5.3% من التغير في الكفاءة الذاتية ، بينما الـ 94.7% الباقية ترجع إلى متغيرات أخرى مثل الدعم المؤسسي، الخبرة الإدارية، أو البيئة التنظيمية الداخلية. وبناءً على ما سبق، فقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي صحة الفرض بشكل جزئي، حيث ثبت تأثير جميع أبعاد الكفاءات القيادية على الكفاءة الذاتية، وهو ما يدعم أهمية تطوير مهارات القيادة الداعمة نفسياً داخل بيئة العمل.

### ج/3: تأثير الكفاءة الذاتية على أبعاد الأداء الوظيفي

ينص الفرض الثالث من فروض البحث على أنه " يوجد تأثير معنوي إيجابي للكفاءة الذاتية على أبعاد الأداء الوظيفي وفقاً لأراء موظفي المستشفيات الخاصة بمحافظة الغربية. تناول الباحثون في هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاص باختبار صحة الفرض الثالث فيما يخص تأثير المباشر للكفاءة الذاتية على أبعاد الأداء الوظيفي، وينبثق عن هذا الفرض الفروض الفرعية الأربعة التالية:

H3.1: تؤثر الكفاءة الذاتية على أداء المهام تأثيراً معنوياً إيجابياً وفقاً لأراء موظفي المستشفيات الخاصة بمحافظة الغربية.

H3.2: تؤثر الكفاءة الذاتية على الأداء السياقي تأثيراً معنوياً إيجابياً وفقاً لأراء موظفي المستشفيات الخاصة بمحافظة الغربية.

H3.3: تؤثر الكفاءة الذاتية على الأداء التكيفي تأثيراً معنوياً إيجابياً وفقاً لأراء موظفي المستشفيات الخاصة بمحافظة الغربية.

H3.4: تؤثر الكفاءة الذاتية على الأداء الابتكاري تأثيراً معنوياً إيجابياً وفقاً لأراء موظفي المستشفيات الخاصة بمحافظة الغربية.

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم الاستعانة بأسلوب تحليل الارتباط والانحدار المتعدد **Multiple Regression Analysis** للتحقق من قوة ودرجة هذه العلاقة بين الكفاءة الذاتية كمتغير وسيط، وأبعاد الأداء الوظيفي كمتغير تابع.

### ج/1/3: التأثير المباشر للكفاءة الذاتية على أداء المهام

تم اختبار الفرض الفرعي رقم (ج/1/3) والذي ينص على " تؤثر الكفاءة الذاتية على أداء المهام إيجابياً "، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول (16).

جدول (16) معاملات الانحدار المتعدد لتأثير الكفاءة الذاتية على أداء المهام

المتغيرات المستقلة	Beta	T	Sig.
الكفاءة الذاتية	**0.31	4.82	**0,000
قيمة F المحسوبة		31.53	
مستوى الدلالة الإحصائية Sig.		0,000	
معامل التحديد في النموذج $R^2$		0.96	

\*\* معنوي عند مستوى 0.01. المصدر: إعداد الباحثون اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss.

ويتضح من الجدول (16) ما يلي:

1. أن النموذج معنوي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (31.53) عند مستوى معنوية 1%.
2. وجود تأثير معنوي إيجابي للكفاءة الذاتية على أداء المهام وذلك عند مستوى معنوية 1%.
3. بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج (R2) (0.96) مما يشير إلى أن الكفاءة الذاتية تفسر حوالي 31% من التغير في أداء المهام ، بينما ترجع الـ 4% الباقية إلى متغيرات أخرى مثل الدعم المؤسسي، الخبرة المهنية، أو البيئة التنظيمية الداخلية وبناءً على النتائج الإحصائية السابقة يمكن قبول صحة الفرض الفرعي الأول والذي ينص على " تؤثر الكفاءة الذاتية على أداء المهام إيجابياً، وذلك عند مستوى معنوية 1% ."

### ج/3/2: تأثير الكفاءة الذاتية على الأداء السياقي

تم اختبار الفرض الفرعي رقم (ج/3/2) والذي ينص على " تؤثر الكفاءة الذاتية على الأداء السياقي إيجابياً "، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول (17).

جدول (17) معاملات الانحدار المتعدد لتأثير الكفاءة الذاتية على الأداء السياقي

Sig.	T	Beta	المتغيرات المستقلة
**0,000	4.31	**0.437	الكفاءة الذاتية
	70.24		قيمة ف المحسوبة F
**0,000			مستوى الدلالة الإحصائية Sig.
	0.19		معامل التحديد في النموذج R <sup>2</sup>

\*\* معنوي عند مستوى 0.01. المصدر: إعداد الباحثون اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج .spss

ويتضح من الجدول (17) ما يلي:

1. أن النموذج معنوي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (70.24) عند مستوى معنوية 1%.
2. وجود تأثير معنوي إيجابي للكفاءة الذاتية على الأداء السياقي وذلك عند مستوى معنوية 1%.
3. بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج (R2) (0.19) مما يشير إلى أن الكفاءة الذاتية تفسر حوالي 36% من التغير في الأداء السياقي ، بينما تُفسر الـ 81% الباقية عبر متغيرات أخرى مثل الدعم المؤسسي، الخبرة المهنية، أو البيئة التنظيمية الداخلية. وبناءً على النتائج الإحصائية السابقة يمكن قبول صحة الفرض الفرعي الثاني والذي ينص على " تؤثر الكفاءة الذاتية على الأداء السياقي إيجابياً، وذلك عند مستوى معنوية 1% ."

### ج/3/3: تأثير الكفاءة الذاتية على الأداء التكيفي

تم اختبار الفرض الفرعي رقم (ج/3/3) والذي ينص على " تؤثر الكفاءة الذاتية على الأداء التكيفي إيجابياً "، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول (18).

جدول (18) معاملات الانحدار المتعدد لتأثير الكفاءة الذاتية على الأداء التكيفي

Sig.	T	Beta	المتغيرات المستقلة
**0,000	6.14	**0.416	الكفاءة الذاتية
	62.21		قيمة ف المحسوبة F
**0,000			مستوى الدلالة الإحصائية Sig.
	0.17		معامل التحديد في النموذج R <sup>2</sup>

\*\* معنوي عند مستوى 0.01. المصدر: إعداد الباحثون اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج .spss

ويتضح من الجدول (18) ما يلي:

1. أن النموذج معنوي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (62.21) عند مستوى معنوية 1%.
2. وجود تأثير معنوي إيجابي للكفاءة الذاتية على الأداء التكيفي وذلك عند مستوى معنوية 1%.

3. بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج (R2) (0.17) مما يشير إلى أن الكفاءة الذاتية تفسر حوالي 39% من التغيير في الأداء التكيفي ، بينما تُفسر الـ 83% الباقية عبر متغيرات أخرى مثل الدعم المؤسسي، الخبرة المهنية، أو البيئة التنظيمية الداخلية.

وبناءً على النتائج الإحصائية السابقة يمكن قبول صحة الفرض الفرعي الثالث والذي ينص على " تؤثر الكفاءة الذاتية على الأداء التكيفي إيجابياً، وذلك عند مستوى معنوية 1% ".

ج/4/3: تأثير الكفاءة الذاتية على الأداء الابتكاري

تم اختبار الفرض الفرعي رقم (ج/4/3) والذي ينص على " تؤثر الكفاءة الذاتية على الأداء الابتكاري إيجابياً "، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول (19).

جدول (19) معاملات الانحدار المتعدد لتأثير الكفاءة الذاتية على الأداء الابتكاري

المتغيرات المستقلة	Beta	T	Sig.
الكفاءة الذاتية	**0.404	5.21	**0,000
قيمة F المحسوبة		57.94	
مستوى الدلالة الإحصائية Sig.		**0,000	
معامل التحديد في النموذج R <sup>2</sup>		0.16	

\*\* معنوي عند مستوى 0.01.

المصدر: إعداد الباحثون اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss.

ويتضح من الجدول (19) ما يلي:

1. أن النموذج معنوي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (57.94) عند مستوى معنوية 1%.
  2. وجود تأثير معنوي إيجابي للكفاءة الذاتية على الأداء الابتكاري وذلك عند مستوى معنوية 1%.
  3. بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج (R2) (0.16) مما يشير إلى أن الكفاءة الذاتية تفسر حوالي 36% من التغيير في الأداء الابتكاري ، بينما تُفسر الـ 84% الباقية عبر متغيرات أخرى مثل الدعم المؤسسي، الخبرة المهنية، أو البيئة التنظيمية الداخلية .
- وبناءً على النتائج الإحصائية السابقة يمكن قبول صحة الفرض الفرعي الرابع والذي ينص على " تؤثر الكفاءة الذاتية على الأداء الابتكاري إيجابياً، وذلك عند مستوى معنوية 1% .
- ومما سبق يمكن قبول صحة الفرض الثالث من فروض البحث بشكل جزئي والذي ينص على أنه " يوجد تأثير معنوي للكفاءة الذاتية على أبعاد الأداء الوظيفي وفقاً لأراء موظفي المستشفيات الخاصة بمحافظة الغربية"

ج/4: ينص الفرض الرابع على أنه "تتوسط الكفاءة الذاتية العلاقة بين الكفاءات القيادية والأداء الوظيفي بالمستشفيات الخاصة محل التطبيق.

ويتفرع منه الفروض الفرعية التالية:

- 4.1.1: تتوسط الكفاءة الذاتية العلاقة بين أبعاد الكفاءات القيادية وأداء المهام بالمستشفيات الخاصة محل التطبيق.
- 4.1.2: تتوسط الكفاءة الذاتية العلاقة بين أبعاد الكفاءات القيادية والأداء السياقي بالمستشفيات الخاصة محل التطبيق.
- 4.1.3: تتوسط الكفاءة الذاتية العلاقة بين أبعاد الكفاءات القيادية والأداء التكيفي بالمستشفيات الخاصة محل التطبيق.
- 4.1.4: تتوسط الكفاءة الذاتية العلاقة بين أبعاد الكفاءات القيادية والأداء الابتكاري بالمستشفيات الخاصة محل التطبيق. وسيتم اختبار صحة هذه الفروض على النحو الآتي:

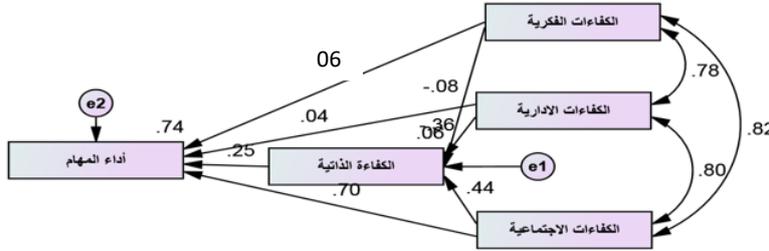
ج/4/1: الفرض الفرعي (ج/4/1) والذي ينص على " تتوسط الكفاءة الذاتية العلاقة بين الكفاءات القيادية وأداء المهام بالمستشفيات الخاصة محل التطبيق " ويوضح جدول (20) الدور الوسيط للكفاءة الذاتية في العلاقة بين أبعاد الكفاءات القيادية وأداء المهام:

جدول (20) الدور الوسيط للكفاءة الذاتية في العلاقة بين أبعاد الكفاءات القيادية وأداء المهام

المتغير المستقل	المتغير الوسيط	المتغير التابع	التأثير المباشر	التأثير غير المباشر	التأثير الكلي
الكفاءة الفكرية	الكفاءة الذاتية	أداء المهام	0.055	0.019	0.074
			0.036	0.016	0.052
			** 0.696	**0.110	**0.806
$R^2 = 0.739$					

\*\* معنوي عند 0.01 المصدر: إعداد الباحثون اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي ويتضح من الجدول (20):

- 1- لا تتوسط الكفاءة الذاتية العلاقة بين الكفاءة الفكرية وأداء المهام وذلك عند مستوي معنوية (0.05).
  - 2- لا تتوسط الكفاءة الذاتية العلاقة بين الكفاءة الإدارية وأداء المهام وذلك عند مستوي معنوية (0.05).
  - 3- تتوسط الكفاءة الذاتية جزئياً العلاقة بين أبعاد الكفاءة الاجتماعية/العاطفية وأداء المهام وذلك عند مستوي معنوية (0.01).
  - 4- يتضح من معامل التحديد والذي بلغت قيمته (0.739) أن أبعاد الكفاءات القيادية تفسر ما نسبته (73.9%) من بعد أداء المهام عند توسيط الكفاءة الذاتية وان النسبة المتبقية (26.1%) ترجع إلي عوامل لم يشملها النموذج.
- ويمكن عرض نتائج الفرض كما هو موضح في الشكل (5).



الشكل (5) تأثير أبعاد الكفاءات القيادية على بُعدى الكفاءة الذاتية وأداء المهام

المصدر: إعداد الباحثون اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي

ج/4/2: الفرض الفرعي (ج/4/2) والذي ينص على " تتوسط الكفاءة الذاتية العلاقة بين الكفاءات القيادية والأداء السياقي بالمستشفيات الخاصة محل التطبيق " ويوضح جدول (21) الدور الوسيط للكفاءة الذاتية في العلاقة بين أبعاد الكفاءات القيادية والأداء السياقي

جدول (21) الدور الوسيط للكفاءة الذاتية في العلاقة بين أبعاد الكفاءات القيادية والأداء السياقي

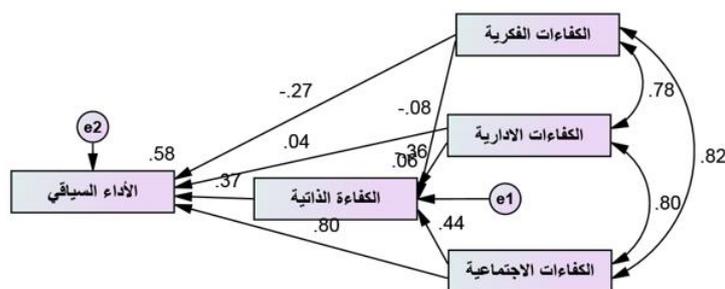
المتغير المستقل	المتغير الوسيط	المتغير التابع	التأثير المباشر	التأثير غير المباشر	التأثير الكلي
الكفاءة الفكرية	الكفاءة	الأداء السياقي	**0.274	0.029	**0.303

0.089	**0.046	0.043		الذاتية	الكفاءة الادارية
**0.963	**0.163	**0.800			الكفاءة الاجتماعية/العاطفية
$R^2=0.581$					

**\*\* معنوي عند 0.01 المصدر: إعداد الباحثون اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي**

**ويتضح من الجدول (21):**

- 1- لا تتوسط الكفاءة الذاتية العلاقة بين الكفاءة الفكرية والأداء السياقي وذلك عند مستوي معنوية (0.05).
- 2- تتوسط الكفاءة الذاتية كلياً العلاقة بين الكفاءة الإدارية والأداء السياقي وذلك عند مستوي معنوية (0.01).
- 3- تتوسط الكفاءة الذاتية العلاقة بين أبعاد الكفاءة الاجتماعية/العاطفية والأداء السياقي وذلك عند مستوي معنوية (0.01).
- 4- يتضح من قيمة معامل التحديد والتي بلغت قيمته (0.581) ان أبعاد الكفاءات القيادية تفسر ما نسبته (58.1%) من بعد والأداء السياقي عند توسط الكفاءة الذاتية وان النسبة المتبقية ( 41.9% ) ترجع إلي عوامل لم يشملها النموذج. ويمكن عرض نتائج الفرض كما هو موضح في الشكل (6).



**الشكل (6) تأثير أبعاد الكفاءات القيادية على بُعد الكفاءة الذاتية والأداء السياقي**

**المصدر: إعداد الباحثون اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي**

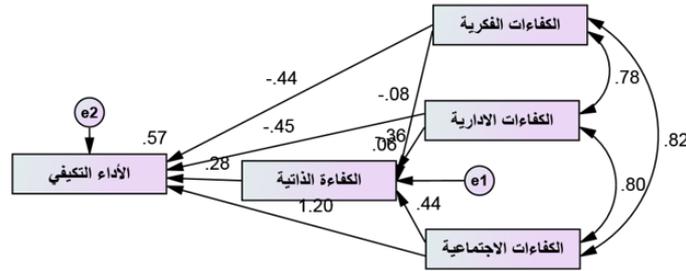
ج/3/4: الفرض الفرعي (ج/3/4) والذي ينص على " تتوسط الكفاءة الذاتية العلاقة بين الكفاءات القيادية والأداء التكيفي بالمستشفيات الخاصة محل التطبيق" ويوضح جدول (22) الدور الوسيط للكفاءة الذاتية في العلاقة بين أبعاد الكفاءة القيادية والأداء التكيفي: جدول (22) الدور الوسيط للكفاءة الذاتية في العلاقة بين أبعاد الكفاءة القيادية والأداء التكيفي

المتغير المستقل	المتغير الوسيط	المتغير التابع	التأثير المباشر	التأثير غير المباشر	التأثير الكلي
الكفاءة الفكرية	الكفاءة	الأداء	**0.438	0.022	**0.460
الكفاءة الادارية	الذاتية	التكيفي	**0.452	**0.100	**0.552
الكفاءة الاجتماعية/العاطفية			**1.199	**0.125	**1.323
$R^2=0.565$					

**\*\* معنوي عند 0.01 المصدر: إعداد الباحثون اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي**

ويتضح من الجدول (22) ما يأتي:

- 1- لا تتوسط الكفاءة الذاتية العلاقة بين الكفاءة الفكرية والأداء التكيفي وذلك عند مستوي معنوية (0.05).
- 2- تتوسط الكفاءة الذاتية العلاقة بين الكفاءة الإدارية والأداء التكيفي وذلك عند مستوي معنوية (0.01).
- 3- تتوسط الكفاءة الذاتية جزئياً العلاقة بين الكفاءة الاجتماعية / العاطفية والأداء التكيفي وذلك عند مستوي معنوية (0.01).
- 4- يتضح من قيمة معامل التحديد والتي بلغت قيمته (0.565) ان أبعاد الكفاءات القيادية تفسر ما نسبته (56.5%) من بعد والأداء التكيفي عند توسيط الكفاءة الذاتية وان النسبة المتبقية ( 43.5% ) ترجع إلي عوامل لم يشملها النموذج. ويمكن عرض نتائج الفرض كما هو موضح في الشكل (7).



الشكل (7) تأثير أبعاد الكفاءات القيادية على بُعد الكفاءة الذاتية والأداء التكيفي  
المصدر: إعداد الباحثون اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي

ج/4/4: الفرض الفرعي (ج/4/4) والذي ينص على " تتوسط الكفاءة الذاتية العلاقة بين الكفاءات القيادية والأداء التكيفي بالمستشفيات الخاصة محل التطبيق" ويوضح جدول (23) الدور الوسيط للكفاءة الذاتية في العلاقة بين أبعاد الكفاءات القيادية والأداء الإبتكاري: جدول (23) الدور الوسيط للكفاءة الذاتية في العلاقة بين أبعاد الكفاءات القيادية والأداء الإبتكاري

المتغير المستقل	المتغير الوسيط	المتغير التابع	التأثير المباشر	التأثير غير المباشر	التأثير الكلي
الكفاءة الفكرية	الكفاءة الذاتية	الأداء الإبتكاري	0.025	**0.212	**0.237
			**0.115	**0.199	**0.314
			**0.142	**0.799	**0.941
R <sup>2</sup> =0.411					

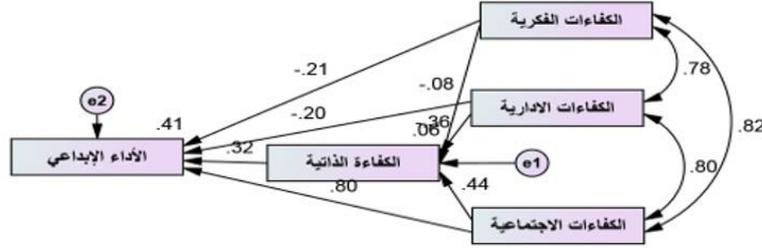
\*\* معنوي عند 0.01

المصدر: إعداد الباحثون اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي

ويتضح من الجدول (23):

- 1- لا تتوسط الكفاءة الذاتية العلاقة بين الكفاءة الفكرية والأداء الإبتكاري وذلك عند مستوي معنوية (0.05).
- 2- تتوسط الكفاءة الذاتية جزئياً العلاقة بين أبعاد الكفاءة الإدارية والأداء الإبتكاري وذلك عند مستوي معنوية (0.01).
- 3- تتوسط الكفاءة الذاتية جزئياً العلاقة بين أبعاد الكفاءة الاجتماعية/ العاطفية والأداء الإبتكاري وذلك عند مستوي معنوية (0.01).

4- يتضح من معامل التحديد والتي بلغت قيمته (0.411) أن أبعاد الكفاءات القيادية تفسر ما نسبته (41.1%) من الأداء الإبتكارى عند توسط الكفاءة الذاتية وان النسبة المتبقية (58.9%) ترجع إلي عوامل لم يشملها النموذج. ويمكن عرض نتائج الفرض الفرعي الرابع للفرض الرابع كما هو موضح في الشكل (8).



الشكل (8) تأثير أبعاد الكفاءات القيادية على بُعدى الكفاءة الذاتية والأداء الإبتكارى  
المصدر: إعداد الباحثون اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي

### ثامناً: مناقشة النتائج والتوصيات

#### أ. مناقشة نتائج البحث

##### 1. تأثير أبعاد الكفاءات القيادية على أبعاد الأداء الوظيفي

فيما يتعلق بنتائج اختبار الفرض الأول من فروض البحث والذي ينص على أنه يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الكفاءات القيادية على أبعاد الأداء الوظيفي، وكانت النتائج على النحو التالي:

**1/1:** يوجد تأثير معنوي إيجابي لبُعد الكفاءة الاجتماعية/ العاطفية على بُعد أداء المهام وذلك عند مستوى معنوية 0,01، بينما لا يوجد تأثير معنوي لبُعدى الكفاءة الفكرية والكفاءة الإدارية على أداء المهام وذلك عند مستوى معنوية 0,05، وتساهم الكفاءات القيادية مجتمعة في تفسير 68% من التغير في أداء المهام.

**2/1:** يوجد تأثير معنوي إيجابي لبُعدى الكفاءة الاجتماعية/ العاطفية، والكفاءة الفكرية على بُعد الأداء السياقي وذلك عند مستوى معنوية 1%، في حين أن بُعد الكفاءة الإدارية غير معنوي في تأثيره على الأداء السياقي، وتساهم الكفاءات القيادية مجتمعة في تفسير 45.1% من التغير في الأداء السياقي.

**3/1:** يوجد تأثير معنوي إيجابي لجميع أبعاد الكفاءات القيادية (الكفاءة الفكرية – الكفاءة الادارية – الكفاءة الاجتماعية والعاطفية) على بُعد الأداء التكيفي وذلك عند مستوى معنوية 1%، وتساهم الكفاءات القيادية مجتمعة في تفسير 49.1% من التغير في الأداء التكيفي.

**4/1:** يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الكفاءات القيادية (الكفاءة الفكرية – الكفاءة الادارية – الكفاءة الاجتماعية والعاطفية) على بُعد الأداء الإبتكارى وذلك عند مستوى معنوية 1%، وتساهم الكفاءات القيادية مجتمعة في تفسير 35.5% من التغير في الأداء الإبتكارى.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسات (Weninger et al., 2024)، (Alhemp et al., 2024)، (Setiawan et al., 2024)، (Johari et al., 2022)، (Bucur, 2013)، (Lee et al., 2023) والتي أظهرت تأثيراً إيجابياً للكفاءات القيادية على الأبعاد المختلفة للأداء الوظيفي، مما يؤكد اتساق نتائج هذا البحث مع ما ورد في الدراسات السابقة.

##### 2. تأثير أبعاد الكفاءات القيادية على الكفاءة الذاتية

فيما يتعلق بنتائج اختبار الفرض الثاني من فروض البحث والذي ينص على أنه يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الكفاءات القيادية على الكفاءة الذاتية، وبناءً على نتائج التحليل الإحصائي يُعتبر بُعد الكفاءة الاجتماعية/ العاطفية هو الأكثر تأثيراً على الكفاءة الذاتية، بينما جاء بُعد الكفاءة الإدارية في المرتبة الثانية، في حين جاء بُعد الكفاءة الفكرية في المرتبة الثالثة من حيث التأثير لكن تأثيره ضعيفاً نسبياً، وتساهم الكفاءات القيادية مجتمعة في تفسير 31.5% من التغير في الكفاءة الذاتية.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسات Al-Balawi (2023) و Alenezi (2023)، في حين اختلفت جزئياً مع دراسات (2013) Galoji & Jibrin ، (2023) Kaya et al. ، و (2024) Khan et al. والتي أشارت إلى وجود تأثير إيجابي للكفاءات القيادية على الكفاءة الذاتية.

3. تأثير الكفاءة الذاتية على أبعاد الأداء الوظيفي  
فيما يتعلق بنتائج اختبار الفرض الثالث من فروض البحث والذي ينص على أنه يوجد تأثير معنوي إيجابي للكفاءة الذاتية على أبعاد الأداء الوظيفي، وكانت النتائج على النحو التالي:  
**1/3:** يوجد تأثير معنوي إيجابي للكفاءة الذاتية على بُعد أداء المهام وذلك عند مستوى معنوية 1%، وتساهم الكفاءة الذاتية في تفسير 31% من التغير في أداء المهام.  
**2/3:** يوجد تأثير معنوي إيجابي للكفاءة الذاتية على بُعد الأداء السياقي وذلك عند مستوى معنوية 1%، وتساهم الكفاءة الذاتية في تفسير 36% من التغير في الأداء السياقي.  
**3/3:** يوجد تأثير معنوي إيجابي للكفاءة الذاتية على بُعد الأداء التكيفي وذلك عند مستوى معنوية 1%، وتساهم الكفاءة الذاتية في تفسير 39% من التغير في الأداء التكيفي.  
**4/3:** يوجد تأثير معنوي إيجابي للكفاءة الذاتية على بُعد الأداء الإبتكاري وذلك عند مستوى معنوية 1%، وتساهم الكفاءة الذاتية في تفسير 36% من التغير في الأداء الإبتكاري.  
وقد أظهرت دراسات (2024) Zeb et al. ، (2024) Morales-García et al. ، (2024) Lim et al. ، (2021) Hur et al. ، (2024) Khalid ، (2024) Somuah et al. ، (2022) Ile ، (2022) Cabayag & Guhao وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين الكفاءة الذاتية وأبعاد الأداء الوظيفي.

4. الدور الوسيط للكفاءة الذاتية في العلاقة بين الكفاءات القيادية والأداء الوظيفي  
فيما يتعلق بنتائج اختبار الفرض الرابع من فروض البحث والذي ينص على أنه تتوسط الكفاءة الذاتية العلاقة بين الكفاءات القيادية والأداء الوظيفي، وكانت النتائج على النحو التالي:  
**1/4:** لا تتوسط الكفاءة الذاتية العلاقة بين الكفاءة الفكرية والكفاءات الإدارية وأداء المهام وذلك عند مستوى معنوية 0.05%، في حين تتوسط الكفاءة الذاتية جزئياً العلاقة بين الكفاءة الإجتماعية/ العاطفية وأداء المهام وذلك عند مستوى معنوية 0.01% ، وتساهم الكفاءات القيادية في تفسير 73.9% من التغير في أداء المهام عند توسط الكفاءة الذاتية.  
**2/4:** لا تتوسط الكفاءة الذاتية العلاقة بين الكفاءة الفكرية والأداء السياقي وذلك عند مستوى معنوية 0.05% ، في حين تتوسط الكفاءة الذاتية كلياً العلاقة بين الكفاءات الإدارية والأداء السياقي وذلك عند مستوى معنوية 0.01% ، كما تتوسط الكفاءة الذاتية العلاقة بين الكفاءة الإجتماعية/ العاطفية والأداء السياقي وذلك عند مستوى معنوية 0.01% ، وتساهم الكفاءات القيادية في تفسير 58.1% من التغير في الأداء السياقي عند توسط الكفاءة الذاتية.  
**3/4:** لا تتوسط الكفاءة الذاتية العلاقة بين الكفاءة الفكرية والأداء التكيفي وذلك عند مستوى معنوية 0.05% ، في حين تتوسط الكفاءة الذاتية العلاقة بين الكفاءات الإدارية والأداء التكيفي وذلك عند مستوى معنوية 0.01% ، كما تتوسط الكفاءة الذاتية جزئياً العلاقة بين الكفاءة الإجتماعية/ العاطفية والأداء التكيفي وذلك عند مستوى معنوية 0.01% ، وتساهم الكفاءات القيادية في تفسير 56.5% من التغير في الأداء التكيفي عند توسط الكفاءة الذاتية.  
**4/4:** لا تتوسط الكفاءة الذاتية العلاقة بين الكفاءة الفكرية والأداء الإبتكاري وذلك عند مستوى معنوية 0.05% ، في حين تتوسط الكفاءة الذاتية جزئياً العلاقة بين الكفاءات الإدارية والأداء الإبتكاري وذلك عند مستوى معنوية 0.01% ، كما تتوسط الكفاءة الذاتية جزئياً العلاقة بين الكفاءة الإجتماعية/ العاطفية والأداء الإبتكاري وذلك عند مستوى معنوية 0.01% ، وتساهم الكفاءات القيادية في تفسير 41.1% من التغير في الأداء الإبتكاري عند توسط الكفاءة الذاتية.

وتتفق هذه النتيجة مع معظم الدراسات السابقة التي تناولت الدور الوسيط للكفاءة الذاتية في العلاقة بين الكفاءات القيادية والأداء الوظيفي. فقد أظهرت دراسات (2020) Chan ، (2020) Rahman & Nurul ، (2020) Sürücü et al.

(2022)، و (Alkhayyal & Bajaba (2023) أن الكفاءة الذاتية تُعد عاملاً نفسياً محورياً يسهم في تفسير كيف تؤثر القيادة على نتائج الأداء.

### تاسعاً: توصيات البحث

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث، تم تقديم مجموعة من التوصيات، وذلك على النحو التالي:

- تعزيز وتطوير الكفاءات الفكرية: تحسين مهارات القيادة من خلال التدريب والتعليم لتطوير القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية وفعالة.
- تعزيز الكفاءة الاجتماعية والقدرة على التواصل: تحسين القدرة على بناء علاقات قوية، والاستماع الفعال، والتفاعل بشكل إيجابي مع الفرق وزملاء العمل.
- دعم الكفاءات الإدارية: تعزيز المهارات الإدارية مثل مهارات التخطيط، والتنظيم، واتخاذ القرارات لضمان سير العمليات بفعالية.
- التركيز على تعزيز الكفاءة الذاتية للموظفين: دعم العوامل النفسية مثل الثقة بالنفس، والمرونة، والقدرة على التأقلم مع التحديات لتحفيز الأداء الشخصي والجماعي.
- تحقيق التكامل بين الكفاءات القيادية والكفاءة الذاتية: دمج المهارات القيادية مع عوامل الصحة النفسية لتعزيز بيئة عمل محفزة.
- إشراك الموظفين في صنع القرار: إشراك العاملين في تحديد السياسات واتخاذ القرارات لزيادة الانتماء وتعزيز الإبداع.
- التركيز على بناء ثقافة تنظيمية تحفز الأداء: إنشاء بيئة عمل تشجع على التفوق والابتكار من خلال القيم والتقاليد التي تدعم الأداء الجيد.
- تشجيع بيئة العمل الصحية: تحسين بيئة العمل لتكون آمنة ومريحة وداعمة للتعاون والابتكار.
- إشراك الموظفين في عمليات التحسين المستمر: تحفيز الموظفين على المشاركة في تحسين العمليات والإجراءات داخل المنظمة لضمان التطوير المستمر.

### عاشراً: مقترحات لبحوث مستقبلية

بناءً على نتائج البحث الحالي التي تناولت تأثير الكفاءات القيادية على الأداء الوظيفي، الدور الوسيط للكفاءة الذاتية في المستشفيات الخاصة بمحافظة الغربية، يُمكن اقتراح عدد من المجالات البحثية المستقبلية التي قد تساهم في توسيع فهم هذه العلاقة وتعزيز الأداء المؤسسي في مختلف السياقات، حيث تتضمن هذه المقترحات الآتي:

1. تأثير الكفاءات القيادية على الكفاءة الذاتية في قطاعات أخرى.
2. استكشاف العلاقة بين الكفاءات القيادية والكفاءة الذاتية في بيئات العمل ذات الضغوط العالية.
3. دور الثقافة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين الكفاءات القيادية والكفاءة الذاتية.
4. دور الثقافة التنظيمية في تأثير الكفاءات القيادية على الأداء الوظيفي.
5. دور الذكاء العاطفي في العلاقة بين الكفاءات القيادية والأداء الوظيفي.

### قائمة المراجع

1. Awan, M., Ahmed, K., & Zulqarnain, W. (2015), Impact of project manager's soft leadership skills on project success", Journal of Poverty, Investment and Development, Vol. 8, pp. 27-46.

2. Ali, A., Khan, M. S., & Rehman, K. (2021). Leadership competencies and job performance: The role of self-efficacy as a mediator. *International Journal of Management Studies*, 28(1), 45–58.
3. Ahmed, R., Philbin, S., & Cheema, F., (2021). Systematic literature review of project manager's leadership competencies. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 28(1), 1–30. <https://doi.org/10.1108/ECAM-05-2019->
4. Alenezi, A., (2023), The Mediating Role of Self-Efficacy in the Relationship between Ethical Leadership and Organizational Citizenship in Saudi Universities, *North Journal of Human Sciences*, 8(2), 33-45.
5. Alkhayyal, Sh., & Bajaba, S., (2023), The Impact of E-Leadership Competencies on Workplace Well-Being and Job Performance: The Mediating Role of E-Work Self-Efficacy, 15(6), 47-24; <https://doi.org/10.3390/su15064724>
6. Abbas, N., Fatima, M., Fatima, I., & Yousaf, M. (2023). *Effect of job anxiety, self-efficacy, self-control and self-esteem on job performance in school teachers*. *Journal on School Educational Technology*, 18(4), 30–37. <https://eric.ed.gov/?q=Job+Performance&id=EJ1395284>
7. Al-Balawi, M., (2023), The relationship between perceived self-efficacy and leadership skills among students of King Abdullah Air Defense College in light of the Kingdom's Vision 2030, Volume 51, Issue 6, 54-57. [https://journals.ekb.eg/article\\_308682.html](https://journals.ekb.eg/article_308682.html)
8. Boyatzis, R. E., & Saatscioglu, A. (2008). A 20-year view of trying to develop emotional, social and cognitive intelligence competencies in graduate management education. *Journal of Management Development*, 27(1), 92–108. <https://doi.org/10.1108/02621710810840785>
9. Brackett, M. A., Rivers, S. E., & Salovey, P. (2012). Emotional intelligence: Implications for personal, social, academic, and workplace success. *Social and Personality Psychology Compass*, 6(1), 88-103.
10. Bouckennooghe, D., De Clercq, D., & Raja, U. (2018). A person-centered, latent profile analysis of psychological capital. *Australian Journal of Management*, 44(1), 91–108. <https://doi.org/10.1177/0312896218775153>
11. Çavuş, M. F., & Gökçen, A. (2015). Psychological capital: Definition, components and effects. *British Journal of Education, Society and Behavioural Science*, 5(3), 244–255.

12. Cai, W., Lysova, E., Bossink, B., Khapova, S., & Wang, W., (2019), Psychological capital and self-reported employee creativity: The moderating role of supervisor support and job characteristics. *Creat. Innov. Manag.*, 28, 30–41.
13. Chan, S., (2020), Transformational leadership, self-efficacy and performance of volunteers in non-formal voluntary service education, *Journal of Management Development* Vol. 39 No. 7/8, 1-25.  
<https://www.emerald.com/insight/0262-1711.htm>
14. Cabayag, Sh., Guhao, E., (2024), Self-Efficacy, Job Performance, And Transformational Leadership: A Structural Equation Model On Organizational Commitment Among Public School Teachers, *European Journal Of Education Studies*, Vol 12, No 6, 22-24 . [European Journal Of Education Studies \(Oapub.Org\)](https://www.oapub.org/)
15. Ekwegbo, S., Okonkwo, E. A., Omeje, O., Aboh, U. J., & Onyeneje, E. C. (2020). Moderating role of self-efficacy in the link between work-family conflict and job satisfaction. *IOSR Journal of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)*, 25(9), 1–8. <https://doi.org/10.9790/0837->
16. Galoji, Sh., & Jibrin, A., (2013), The relationship between Leadership Self-efficacy and Relational Leadership Behavior, <https://core.ac.uk/download/pdf/42983199.pdf>
17. Galvin, T., Gibbs, M., Sullivan, J., & Williams, C. (2014). Leadership competencies of project managers: An empirical study of emotional, intellectual, and managerial dimensions. *Journal of Economic Development, Management, IT, Finance, and Marketing*, 6(1), 35.
18. Hahn, C., & Lapetra, M., (2019), “Development and use of the leadership competencies for healthcare services managers assessment”, *Frontiers in Public Health*, Vol. 7 No3, 1-15.
19. Hur, W., Moon, T., & Lee, J., (2021), The effect of self-efficacy on job performance through creativity: the moderating roles of customer incivility and service scripts, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Volume 33 Issue 3, 25-24. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/apjml-03-2019-0138/full/html>
20. Ile, Ch., (2022), Work self-efficacy and job performance of business educators in public universities, *Benson Idahosa University*, Vol. 24 No. 1, 33-35.  
<https://ejournal.mercubuanayogya.ac.id/index.php/psikologi/article/view/2314>

21. Janssen, O. (2001). Fairness Perceptions as a Moderator in the Curvilinear Relationships Between Job Demands, and Job Performance and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1039–1050.
22. Johari, J., Shamsudin, F., Zainun, N., Yean, T., & Yahya, Kh., (2022). Institutional leadership competencies and job performance: the moderating role of proactive personality, *International Journal of Educational Management*, Vol. 36 No. 6, 1022-1054.. <https://doi.org/10.1108/IJEM-07-2021-0280>
23. Jayasundera, A. ., & Allam, Z. . (2024). Investigating Leadership Competencies and Self-Efficacy in Bahrain's Business Process and IT Consulting Firm: A Case Study for SME Success. *Journal of Ecohumanism*, 3(3), 981–998. <https://doi.org/10.62754/joe.v3i3.3400>
24. Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., de Vet, H. C., & van der Beek, A. J. (2014). Construct validity of the individual work performance questionnaire. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(3), 331–337.
25. Krasikova, D. V, Lester, P. B., & Harms, P. D. (2015). Effects of Psychological Capital on Mental Health and Substance Abuse. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(3), 280–291. <https://doi.org/10.1177/1548051815585853>
26. Kalay, F., (2016): "The Impact of Organizational Justice on Employee Performance: A Survey in Turkey & Turkish Context." *International Journal of Human Resource Studies* 6(1), 1-20
27. Kwiotkowska, A., Gajdzik, B., Wolniak, R., Vveinhardt, J., & Gębczyńska, M. (2021). Leadership Competencies in Making Industry 4.0 Effective: The Case of Polish Heat and Power Industry. In *Energies* (Vol. 14, Issue 14, p. 4338). <https://doi.org/10.3390/en14144338>
28. Kaya, M., & Koçyigit, M. (2023). The relationship between transformational leadership and teacher self-efficacy in terms of national culture. *Educational Process: International Journal*, 12(1), 36–52. <https://eric.ed.gov/The+relationship+between+leadership+competencies+and+self-efficacy&id=>
29. Khan, F., Preeti, & Gupta, V. (2024). Examining the relationships between instructional leadership, teacher self-efficacy and job satisfaction: A study of primary schools in India. *Journal of Educational Administration*, 62(2), 223–238. <https://eric.ed.gov/?q=2-+The+relationship+between+leadership+competencies+and+self-efficacy&id=EJ1415186>

30. Kwon, Y. (2024). *Factors affecting Korean college students' global leadership competencies*. *International Journal of Leadership in Education*, 27(6), 1278–1299. <https://doi.org/10.1080/13603124.2023.2175574>
31. Luthans, F., Youssef, C., & Avolio, B., (2007), *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*; Oxford University Press: Oxford, UK.
32. Lorenz, T., Beer, C., Pütz, J., & Heinitz, K. (2016). Measuring psychological capital: Construction and validation of the compound PsyCap scale (CPC-12). *PLoS One*, 11(4), e0152892.
33. Lim, S., Song, Y., Nam, Y., Lee, Y., & Kim, D., (2022), Moderating Effect of Burnout on the Relationship between Self-Efficacy and Job Performance among Psychiatric Nurses for COVID-19 in National Hospitals, Volume 58 Issue 2. <https://www.mdpi.com/1648-9144/58/2/171>
34. Lee, Ch., Yeh, W., Yu, Zh., & Lin, X., (2023), The relationships between leader emotional intelligence, transformational leadership, and transactional leadership and job performance: A mediator model of trust, Volume 9, Issue 8. [https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440\(23\)05215-5](https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440(23)05215-5)
35. López González, J., Martínez, J. M., Lomboy, M., & Expósito, L. (2024) "Study of Emotional Intelligence and Leadership Competencies in University Students" – *Cogent Education*, 11(1), <https://eric.ed.gov/?q=%3a+Leadership+competencies&id=EJ1453665>
36. Meyer, K. E., & Peng, M. W. (2005). Probing theoretically into Central and Eastern Europe: transactions, resources, and institutions. *Journal of International Business Studies*, 36(6), 600–621. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400167>
37. Müller, R., Geraldini, J., & Turner, J., (2012). Relationships between leadership and success in different types of project complexities. *Transactions on Engineering Management*, 59(1), 77-90
38. Menteşe, S. (2021). School Principals' Levels of Administrative Competences based on the Perceptions of Principals and Teachers. *The European Educational Researcher*, 4(1), 43–62. <https://eric.ed.gov/?q=Administrative+competencies&id=EJ1287159>

39. Muliati, L. ., Asbari, M., Nadeak, M., Novitasari, D., & Purwanto, A. (2022). Elementary School Teachers Performance: How The Role of Transformational Leadership, Competency, and Self-Efficacy?. *International Journal of Social and Management Studies*, 3(1), 158–166.
40. Morales-García, W. C., Vallejos, M., Sairitupa-Sanchez, L. Z., Morales-García, S. B., Rivera-Lozada, O., & Morales-García, M. (2024). Depression, professional self-efficacy, and job performance as predictors of life satisfaction: the mediating role of work engagement in nurses. *Frontiers in Public Health*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2024.1268336>
41. Mitani, H. (2025). *Performance-based compensation systems and principal job performance*. *American Educational Research Journal*, 62(2), 414–455.
42. Nuryanto, M., & Akhmad, A., (2017), “Pengaruh Kompetensi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Kelas III Satui”, *Administratus, Jurnal Ilmu Administrasi dan Manajemen Vol 1, No 1*.
43. Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
44. Nugroho, R. A., & Fajaryani, N. (2022). The mediating role of self-efficacy between transformational leadership and job performance. *Journal of Business and Management*, 24(3), 25–32. Retrieved from
45. Nanjundeswaraswamy, T., Nagesh, P., Bharath, S., & K.M, V., (2023), The mediating role of self-efficacy in the relationship between job satisfaction and commitment of employees working in the textile industry, *Journal of Textile and Apparel: Emerald Publishing Limited*, 1560-6074.
46. Naqshbandi, M. M., Kabir, I., Ishak, N. A., & Islam, M. Z. (2024). *The future of work: Work engagement and job performance in the hybrid workplace*. *Learning Organization*, 31(1), 5–26. <https://eric.ed.gov/?q=Job+Performance&id=EJ1412081>
47. Özdemir, E., & Babadogan, M. C. (2023). Teacher candidates' training needs for social-emotional competencies. *International Journal of Curriculum and Instructional Studies*, 13 (1), 95–122. <https://eric.ed.gov/?q=Social%2femotional+competencies&id=EJ1395264>

48. Podgórska, M., & Pichlak, M. (2019). Analysis of project managers' leadership competencies: Project success relation: what are the competencies of polish project leaders? *International Journal of Managing Projects in Business*, 12(4), 869–887. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-08->
49. Rowley, D. J., & Sherman, H. (2003). The special challenges of academic leadership. *Management Decision*, 41(10), 1058–1063. <https://doi.org/10.1108/00251740310509580>
50. Rotenberry, Paul F. & Moberg, Philip J. (2007) "Assessing the impact of job involvement on performance." Management Research News 30(3), 203-215
51. Ren, S., & Chadee, D., (2017), "Ethical leadership, self-efficacy and job satisfaction in China: the moderating role of Guanxi", *Personnel Review*, Vol. 46 No. 2, pp. 371-388, doi: 10.1108/PR-08- 2015-0226.
52. Rahman, M. M., & Nurul, A. H. (2020). The mediating effect of self-efficacy in the relationship between transformational leadership and employee performance. *International Journal of Business and Society*, 21(2), 765–781.
53. Raime, Sh., Shamsudin, M., Shamsudin, M., & Hashim, R., (2022), Servant Leadership, Leadership Competency, Self-Efficacy and Job Performance of Malaysian Universities' Leaders, Published/ publié in *Res Militaris* (resmilitaris.net), vol.12, <https://bit.ly/3mQ5Fz8>
54. Schmidt, F. L., Shaffer, J. A., & Oh, I.S. (2008) "Increased accuracy of range restriction corrections: Implications for the role of personality & general mental ability in job & training performance." *Personnel Psychology* 6(1), 827-868.
55. Santoso, P., Purba, J., Ugut, G., & Budiono, S., (2020), The Role of Transformational Leadership, Self Efficacy and Professional Competence on Knowledge Sharing and Lecture Performance, *Scientific Journal of Management* Vol 8 , No. 2
56. Sürücü, L., Maslakçı, A., Sesen, H., (2022), Transformational leadership, job performance, self-efficacy, and leader support: testing a moderated mediation model, *Baltic Journal of Management*, Volume 17 Issue 4.

57. Seemiller, C., & Rosch, D. M. (2023). A multi-disciplinary multi-degree study of workforce and leadership competencies within postsecondary accrediting organizations. *Journal of Leadership Education*, 22(1), 95–115.
58. Wahab, F. A., Subramaniam, A., Ho, J. A., & Mahomed, A. S. B. (2024). *Augmenting effect of inclusive and ambidextrous leadership on public university academic staffs' innovative performance: The mediating role of innovative work behavior*. SAGE Open, 14(1), 1–16.  
<https://eric.ed.gov/?q=Innovative+performance&id=EJ1440639>
59. Xue, R., & Woo, H. R. (2022). Influences of Boundary-Spanning Leadership on Job Performance: A Moderated Mediating Role of Job Crafting and Positive Psychological Capital. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(19), 12725.
60. Yeh, W., Lee, Ch., Yu, Ch., Wu, P., Chang, Y., & Huang, J., (2020), The Impact of the Physical Attractiveness and Intellectual Competence on Loyalty, 12, 3970; [www.mdpi.com/journal/sustainability](http://www.mdpi.com/journal/sustainability)
61. Yusuf, M. (2024). The Influence of Job Involvement and Locus of Control on Employee Performance with Self-Efficacy as a Mediation Variable. *International Journal of Social Health*, 3(2), 109–117.
62. Zuluaga, S., (2023), Socio-emotional competencies as predictors of employability in engineering, journal is available on Emerald Insight at: <https://www.emerald.com/insight/2042->

