



كلية ادارة الاعمال

"أثر القيادة الخادمة على الأداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي بسلطنة عمان -
المناخ التنظيمي متغيراً وسيطاً؛ وزارة الصحة أنموذجاً"

**“The Impact of Servant Leadership on Job Performance of the
Government Sector Employees - The Organizational Climate as an
Mediator Variable: The Ministry of Health Model”**

رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال
تخصص القيادة

إعداد

راشد بن محمد الراشدي

إشراف الدكتور

فادي عبد المنعم عبد الفتاح

(٢٠٢٢ م - ١٤٤٤ هـ)

"أثر القيادة الخادمة على الأداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي بسلطنة عمان -
المناخ التنظيمي متغيرًا وسيطًا؛ وزارة الصحة أنموذجًا"

**“The Impact of Servant Leadership on Job Performance of the
Government Sector Employees - The Organizational Climate as an
Mediator Variable: The Ministry of Health Model”**

رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال
تخصص القيادة

إعداد

راشد بن محمد الراشدي

إشراف الدكتور

فادي عبد المنعم عبد الفتاح

(٢٠٢٢م - ١٤٤٤هـ)

"أثر القيادة الخادمة على الأداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي بسلطنة عمان - المناخ
التنظيمي متغيراً وسيطاً: وزارة الصحة أنموذجاً"

أعدها الطالب

راشد بن محمد الراشدي

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ / / ٢٠٢٢م وأجيزت.

المشرف

الدكتور: فادي عبد المنعم عبد الفتاح

أعضاء لجنة المناقشة	
الاسم	التوقيع
١. الدكتور فادي عبد المنعم عبد الفتاح - المشرف
٢. الدكتور - ممتحن داخلي
٣. الدكتور - ممتحن داخلي
٤. الدكتور - ممتحن خارجي

إقرار الباحث

أقر بأن المادة العلمية الواردة في هذه الرسالة قد حُدد مصدرها العلمي وأن محتوى الرسالة غير مقدم للحصول علي أي درجة علمية أخرى، وأن مضمون هذه الرسالة يعكس آراء الباحث الخاصة وهي ليست بالضرورة الآراء التي تتبناها الجهة المانحة.

الباحث:

الاسم:.. راشد بن محمد الراشدي

التوقيع:.....

استهلال

بسم الله الرحمن الرحيم

"فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ۗ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۖ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ"

صدق الله العظيم

[سورة آل عمران، الآية: ١٥٩]

إهداء

إلى روح والدي وعمي طيب الله ثراهما.

إلى والدتي العزيزة أمد الله في عافيتها ورزقني برها.

إلى الغالية التي ضحت بالكثير من وقتها وحقوقها وكانت لي عوناً وداعماً لأكمل مشواري التعليمي "زوجتي أصيلة".

إلى أبنائي "محمد وعائشة وسعيد وفاطمة وسليمان"

أهديكم ثمرة نتاج جهودكم والتي لولاكم لما وصلت إليها.

شكر وتقدير

الحمد لله أقصى مبلغ الحمد، والشكر لله من قبل ومن بعد على ما منَّ به عليّ من إكمال هذه الرسالة، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر وخالص التقدير وعظيم الامتنان إلى قامة من قامات الإدارة في الوطن العربي والذي تفضّل بقبول الإشراف على هذه الرسالة العلمية الدكتور/ فادي عبدالمنعم عبدالفتاح؛ ولما قدّمه من علم وجهد ووقت في تقديم توجيهاته المستمرة وآرائه القيمة بكل حرص وإخلاص، فأسأل الله -عزّ وجلّ- أن يجعل ما قام به شاهدًا له بالخير، وأن يجزيه عني خير الجزاء.

وأتقدم أيضًا بالشكر والعرفان إلى الدكتور/ خالد دهليز والدكتور/ هايل طشطوش، لتفضّلهما بمناقشة مخطط هذه الرسالة وإبداء ملاحظاتهم القيمة التي ساعدت في تجويد وإثراء الجهد البحثي المقدم، جعل الله ذلك في موازين أعمالهما.

وفي الختام أتقدم بجزيل الشكر إلى كافة الأساتذة في قسم إدارة الأعمال بجامعة الشرقية، الذين أنهلوني من علمهم خلال مسيرتي العلمية بالجامعة، وكل من ساهم بتوجيه أو دعاء، فجزاهم الله عني خير الجزاء.

الباحث

أثر القيادة الخادمة على الأداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي بسلطنة عمان- المناخ التنظيمي متغيرًا وسيطًا: وزارة الصحة أنموذجًا

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الخادمة على الأداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي والتي أخذت من وزارة الصحة كأنموذج للقطاع كما هدفت إلى التعرف على دور المناخ التنظيمي في هذا الأثر كمتغيرًا وسيطًا، حيث تم التعرف على مدى تطبيق القيادات في وزارة الصحة لأبعاد القيادة الخادمة وأثر ذلك على الأداء الوظيفي للموظفين ودور المناخ التنظيمي في ذلك، وقد أُطبق المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، حيث جُمعت المعلومات الثانوية من مراجع عربية وأجنبية معتمدة، وجمعت البيانات الأولية من المبحوثين عبر استبانة أعدت لتغطي جميع أبعاد هذه الدراسة وتوزيعها على عينة الدراسة وكانت الاستجابة من ٣٦٩ فرداً من العاملين في وزارة الصحة من أصل ٣٨١ فرداً، وحُللت تلك البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية .SPSS.

أظهرت النتائج أن تقديرات عينة الدراسة حول مدى ممارسة قيادات وزارة الصحة للقيادة الخادمة بأبعادها جاءت بمستوى (مرتفع) كما جاءت تقديرات عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي لموظفي وزارة الصحة بمستوى (مرتفع جداً) وفسر المتغير المستقل (القيادة الخادمة) (١٠٪) من التباين الحاصل على الأداء الوظيفي. وفسر المتغير المستقل (القيادة الخادمة) (١٨.٤٪) من التباين الحاصل على الأداء الوظيفي في وجود المتغير الوسيط (المناخ التنظيمي) بعد المشاركة.

قدمت الدراسة عدة توصيات من أهمها: تعزيز القيادة الخادمة والتي تعمل على توفير بيئة تنظيمية إيجابية تساعد على رفع كفاءة الأداء الوظيفي لموظفي وزارة الصحة، من خلال تدريب القيادات على مهارات القيادة الخادمة، وضرورة وزارة الصحة بسلطنة عمان اهتماماً خاصاً بجميع عناصر المناخ التنظيمي الصحي، لدوره في تنمية الأداء الوظيفي الفعال لموظفي الوزارة من خلال رفع الروح المعنوية للموظفين وتحفيزهم مادياً ومعنوياً.

الكلمات المفتاحية:

القيادة الخادمة، الأداء الوظيفي، القطاع الحكومي، سلطنة عمان، المناخ التنظيمي، وزارة الصحة.

The Impact of Servant Leadership on Job Performance of the Public Sector Employees - The Organizational Climate as a Mediator Variable: A Case of the Ministry of Health

Abstract:

This study aimed to identify the impact of servant leadership on the job performance of government sector employees, which used the Ministry of Health as a case study for the government sector. The study explored the extent to which leaders in the Ministry of Health apply the dimensions of servant leadership and its impact on the job performance of employees. The descriptive analytical approach was applied in this study. The secondary information was collected from accredited Arab and foreign references, and primary data was collected from the respondents through a questionnaire that was prepared to cover all dimensions of this study and distributed to a sample. Responses were received from 369 individuals working in the Ministry of Health out of 381 individuals representing the study sample, and the data was analyzed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) .

The results showed that the study sample estimates about the extent to which the leaders of the Ministry of Health practice servant leadership with its dimensions were at a (high) level. The study sample estimates about the level of job performance of the Ministry of Health employees were (very high) and the independent variable (servant leadership) (10%) explained the variance in Job performance quotient. The independent variable (servant leadership) (18.4%) explained the variance in job performance in the presence of the mediating variable (the objective of organizational climate) participation.

The study made several recommendations, the most important of which are: Strengthening servant leadership, that works to create a positive organizational environment to raise the efficiency of job performance of the employees of the Ministry of Health, through training leaders on servant leadership skills. The need to pay attention to all elements of servant leadership due to its role in developing effective job performance of the Ministry's employees in addition to adopting the principle of servant leadership in all departments within the Ministry through real practice.

.Keywords: Servant Leadership, Job Performance, Public Sector, Sultanate of Oman, Organizational Climate, Ministry of Health

المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ-ب	صفحة العنوان
ج	قرار لجنة المناقشة
د	إقرار الباحث
هـ	استهلال
و	إهداء
ز	شكر وتقدير
ح	المخلص باللغة العربية
ط	المخلص باللغة الإنجليزية
ي	قائمة المحتويات
ن	قائمة الجداول
س	قائمة الأشكال
س	قائمة الملاحق

الرقم	الفصل	العناوين	الصفحة
.١	الفصل الأول: الإطار العام للبحث	المقدمة	٢
.٢		مشكلة الدراسة	٣
.٣		أسئلة الدراسة	٤
.٤		أهداف الدراسة	٤
.٥		أهمية الدراسة	٥
.٦		أنموذج الدراسة	٦
.٧		فرضيات الدراسة	٦
.٨		متغيرات الدراسة	٧
.٩		حدود الدراسة	٧
.١٠	الفصل الثاني: الإطار النظري و الدراسات السابقة	المبحث الأول (القيادة الخادمة)	٩
.١١		مفهوم القيادة	٩
.١٢		مفهوم القيادة الخادمة	١١
.١٣		خصائص القائد الخادم	١٤
.١٤		عناصر القيادة الخادمة	١٧
.١٥		المبحث الثاني (الأداء الوظيفي)	١٩
.١٦		مفهوم الأداء الوظيفي	١٩
.١٧		أهمية الأداء الوظيفي	٢٠
.١٨		مؤشرات الأداء الوظيفي	٢٠
.١٩		العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي	٢١
.٢٠		عناصر الأداء الوظيفي	٢٣
.٢١		تأثير المشاركة على الأداء الوظيفي	٢٤
.٢٢		المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي	٢٤
.٢٣		المبحث الثالث (المناخ التنظيمي)	٢٥

الرقم	الفصل	العناوين	الصفحة
.٢٤		مفهوم المناخ التنظيمي	٢٥
.٢٥		أهمية المناخ التنظيمي	٢٦
.٢٦		المناخ التنظيمي الصحي	٢٧
.٢٧		عناصر المناخ التنظيمي	٢٨
.٢٨		المبحث الرابع: الدراسات السابقة	٣٠
.٢٩		أولاً: الدراسات المتعلقة بالقيادة الخادمة	٣٠
.٣٠		ثانياً: الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي	٣٥
.٣١		ثالثاً: الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي	٣٧
.٣٢		رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة	٣٩
.٣٣		خامساً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة	٤٠
.٣٤	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها	منهج الدراسة	٤٢
.٣٥		مجتمع الدراسة وعينتها	٤٢
.٣٦		أدوات الدراسة (الاستبانة)	٤٤
.٣٧		صدق أداة الدراسة وثباتها	٤٥
.٣٨		الأساليب الإحصائية	٤٦
.٣٩		مقدمة	٤٩
.٤٠	الفصل الرابع: عرض النتائج وتفسيرها	تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة	٤٩
.٤١		نتائج الأسئلة	٥٦
.٤٢		نتائج الفرضيات	٦٣
.٤٣		النموذج الناتج عن الدراسة	٦٤
.٤٤		مقدمة	٦٦

الرقم	الفصل	العناوين	الصفحة
.٤٥	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات	مناقشة النتائج	٦٧
.٤٦		نتائج الفرضيات مع الاستشهاد	٦٩
.٤٧		التوصيات والمقترحات	٧٠
.٤٨		محددات الدراسة	٧٢
.٤٩		الدراسات المستقبلية المقترحة	٧٢
.٥٠	قائمة المراجع		٧٤
.٥١	الملاحق		٨٤

قائمة الجداول

الصفحة	محتوى الجدول	الرقم
٤٣	مجتمع الدراسة	(١-٣)
٤٥	تصحيح عبارات الاستبانة	(٢-٣)
٤٥	تقدير مستوى الأداء وفق مقياس ليكرت الخماسي	(٣-٣)
٤٦	قيمة معامل ثبات المقياس	(٤-٣)
٤٨	توزيع أفراد العينة وفقا للنوع	(١-٤)
٤٩	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	(٢-٤)
٥٠	توزيع أفراد العينة وفقا للحالة الاجتماعية	(٣-٤)
٥٠	توزيع أفراد العينة وفقا للمؤهل العلمي	(٤-٤)
٥١	توزيع أفراد العينة وفقا لسنوات الخبرة	(٥-٤)
٥١	توزيع أفراد العينة وفقا لطبيعة العمل	(٦-٤)
٥٣	توزيع أفراد العينة وفقا للفئة الوظيفية	(٧-٤)
٥٣	توزيع أفراد العينة وفقا للمديرية التي تعمل بها	(٨-٤)
٥٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدارسة على محاور القيادة الخادمة	(٩-٤)
٥٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المعالجة العاطفية	(١٠-٤)
٥٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الاهتمام بالمرؤوسين	(١١-٤)
٥٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور التعامل الأخلاقي	(١٢-٤)
٥٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور التمكين	(١٣-٤)

الصفحة	محتوى الجدول	الرقم
٥٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى مستوى الاداء الوظيفي لموظفي وزارة الصحة	(١٤-٤)
٥٩	نتائج الانحدار الخطي المتعدد للمتغير المستقل (القيادة الخادمة) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) (ن=٣٦٩)	(١٥-٤)
٦٠	نتائج الانحدار الخطي المتعدد للمتغير المستقل (القيادة الخادمة) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) في وجود المتغير الوسيط (المناخ التنظيمي) (ن=٣٦٩)	(١٦-٤)
٦١	نتائج الفرضيات	(١٧-٤)
٦٨	تفسير نتائج الفرضيات مع الاستشهاد	(١-٥)

قائمة الأشكال

الصفحة	المحتوى	الرقم
٦	أنموذج الدراسة	.١
٦٣	النموذج الناتج عن الدراسة	.٢

قائمة الملاحق

الصفحة	المحتوى	الرقم
٨٥	أداة الدراسة	.١
٩٢	قائمة بأسماء المحكمين	.٢
٩٣	صورة لحساب عينة الدراسة.	.٣

الفصل الأول: (الإطار العام للبحث)

- المقدمة.
- مشكلة الدراسة.
- أسئلة الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- أنموذج الدراسة.
- فرضيات الدراسة.
- متغيرات الدراسة.
- حدود الدراسة.

الفصل الأول: (الإطار العام للبحث)

(١-١): المقدمة:

يختلط لدى الكثيرين التفريق بين المدير والقائد فهناك فرق كبير بين الأشخاص بهاتين الصفتين فالأول يؤمن بدستور مؤسسته الذي يتحكم في تصرفاته أما الآخر فهو شخص مبدع في تصرفاته وأفعاله وماهر في إدارة دفة الأمور وتستطيع أن تلاحظ الفرق في النتائج المتحققة بين الشخصيتين (الفتي، ٢٠٠٨). فالقيادة مطلب أساسي لأي جماعة لتحقيق الأهداف وهي فن وعلم قائم بذاته، ويأتي دور القائد ليؤثر على من يقعون تحت قيادته ليحقق التنسيق والتنظيم المطلوب وليصلوا إلى أهدافهم المرسومة، وتتنوع أنماط القيادة حيث مع مرور الوقت وتطور العلوم والفكر تظهر لنا الدراسات الحاجة لأنماط جديدة تتوافق مع متطلبات القيادة في تلك الفترة تضمن ديمومة المنظمة وتواكب التغييرات التي تطرأ في مجال الأعمال، ومع التحديات التي تمر بها المنظمات أدركت تلك المنظمات بأنه لا بد من تبني أنماط قيادية ذات صفة أخلاقية ومسؤولية والتي ركزت على الجوانب الإنسانية للمرؤوسين والأخلاقية للقائد، وأفضل هذه الأنماط التي تتمحور على المرؤوسين ورعاية مصالحهم هي القيادة الخادمة التي ظهرت علمياً في بداية العقود الخمسة الماضية عام ١٩٧٠م على يد روبرت جرينليف (رشيد، ٢٠١٦)؛ رغم أنه عملياً مكونات هذا النمط من القيادة مطبقة وموجودة منذ الأزل والتي طبقتها بعض الفلاسفة سابقاً ورجال الدين.

لنمط القيادة تأثير كبير على أداء الموظفين من حيث درجة أدائهم لمهامهم وإنتاجيتهم والتزامهم (فتحي، ٢٠١٢)، كما للقيادة دور بارز وتأثير واضح على المناخ التنظيمي والذي يؤثر مباشرة في الأداء الوظيفي للموظفين خاصة إذا كانوا يعملون في جهات خدمية مرتبطة ارتباطاً كلياً بالجمهور، وتأتي هذه الدراسة لقياس الأثر المباشر لنمط القيادة الخادمة بأبعادها على أداء الموظفين في القطاع الحكومي بسلطنة عمان والأثر غير المباشر من خلال المناخ التنظيمي والتي ستأخذ وزارة الصحة أنموذجاً لذلك.

(٢-١): مشكلة الدراسة:

بعد خمسة عقود من ظهور نمط القيادة الخادمة كأحد أنماط القيادة على يد روبرت جرينليف (رشيد، ٢٠١٦) وسطوع نجم هذا النمط من القيادة والذي يراه بعض رواد القيادة (مثل ليندن ونورثهاوس) من أنجح أنماط القيادة في الوقت الحاضر لما له من تأثير مباشر على العاملين، حيث أن القيادة تتلخص في عملية التأثير على الآخرين للوصول إلى الأهداف (العلاق، ٢٠١٩) فإن نمط القيادة له دور في الأداء الوظيفي للموظفين، وأيضاً للمناخ التنظيمي علاقة في ذلك كونه يتأثر بنمط القيادة ويؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين.

ومع دخول رؤية عمان ٢٠٤٠ حيز التنفيذ ببداية تطبيق خطة التنمية الخمسية العاشرة للسلطنة ٢٠٢١ - ٢٠٢٥م حيث تُعد باكورة الخطط التنفيذية لرؤية عمان ٢٠٤٠م والتي وضعت من ضمن أهدافها أهدافاً استراتيجية لأولوية التعليم والبحث العلمي وتنمية القدرات الوطنية وذلك لتعزيز رأس المال البشري، حيث يستوجب ذلك العمل على تأسيس القيادات الوطنية في القطاعين الحكومي والخاص من أجل استثمار ذلك في كافة المجالات (خطة التنمية الخمسية العاشرة، ٢٠٢١). ومع بدء انتعاش النشاط الاقتصادي المحلي والعالمى بدأت المؤسسات الحكومية والخاصة في السلطنة بتوظيف الباحثين عن العمل الذين وصلوا في ذروة الركود الاقتصادي بسبب جائحة كورونا (كوفيد-١٩) إلى حوالي ٥٠ ألف باحث وباحثة عن عمل وذلك حسب تصريح معالي وزير العمل في يناير ٢٠٢٢م. وتتطلب عملية التوظيف هذه وجود قيادات فاعلة تؤثر على المرؤوسين لإنجاح وتحقيق أهداف المنظمة.

يتكون القطاع الحكومي المدني في سلطنة عمان من (وزارات، مجالس، أجهزة) وهي جزء من الجهاز الإداري للدولة الصادر بشأنه المرسوم السلطاني رقم ٧٥ / ٢٠٢٠ ومعظمها جهات خدمية تعمل على تقديم خدمات وتسهيل إجراءات المواطنين والمقيمين وعليه فإن دور الموظفين في تلك الجهات كبير في إبراز الصورة المشرفة للجهة والعمل على تقديم الخدمة بشكلها الصحيح والتميز لمتلقيها، ولكي يقدم الموظفون على ذلك يجب على القائد إدراك احتياجات موظفيه ومحاولة تلبيتها ليكون حافزاً لهم لتقديم الخدمة بجودة وكفاءة عالية. وهنا تأتي القيادة الخادمة لتحقيق ذلك كونها تقوم على أساس خدمة المرؤوسين أولاً ليقوموا بخدمة الزبائن. حيث أنها تُعد من الأنماط ذات

الأهمية الكبيرة لقطاع الخدمات (Wang et al. 2017) وينطبق ذلك على القطاع الحكومي الخدمي.

وبناءً على ما تقدم فإن مشكلة الدراسة تتخلص في السؤال الرئيس الآتي: (ما هو دور القيادة الخادمة وأثرها على الأداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي بسلطنة عمان وهل للمناخ التنظيمي دور في العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء الوظيفي.)

(١-٣): أسئلة الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة فإن هذه الدراسة تأتي للإجابة عن السؤال الرئيس:

"ما هو أثر القيادة الخادمة على الأداء الوظيفي في وزارة الصحة بسلطنة عمان، وهل لوجود العامل الوسيط للمناخ التنظيمي دور في هذا التأثير؟"

وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة الفرعية الآتية:

(RQ1) ما مدى ممارسة قيادات وزارة الصحة للقيادة الخادمة بأبعادها ؟

(RQ2) ما هو مستوى الأداء الوظيفي لموظفي وزارة الصحة ؟

(RQ3) ما هو أثر القيادة الخادمة على الأداء الوظيفي لموظفي وزارة الصحة ؟

(RQ4) ما هو دور المناخ التنظيمي كعاملاً وسيطاً في العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء الوظيفي لموظفي وزارة الصحة ؟

(١-٤): أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف أبرزها:

(الهدف الرئيس) دراسة أثر القيادة الخادمة على الأداء الوظيفي في وزارة الصحة بسلطنة عمان.

(RO1) التعرف على واقع ممارسة قيادات وزارة الصحة للقيادة الخادمة بأبعادها.

(RO2) التعرف على مستوى الأداء الوظيفي في وزارة الصحة.

(RO3) دراسة الأثر المباشر للقيادة الخادمة على الأداء الوظيفي لموظفي وزارة الصحة.

(RO4) دراسة الأثر غير المباشر للقيادة الخادمة على الأداء الوظيفي لموظفي وزارة الصحة عبر المناخ التنظيمي.

(١-٥): أهمية الدراسة:

من ناحية الأهمية العلمية تأتي هذه الدراسة لـ:

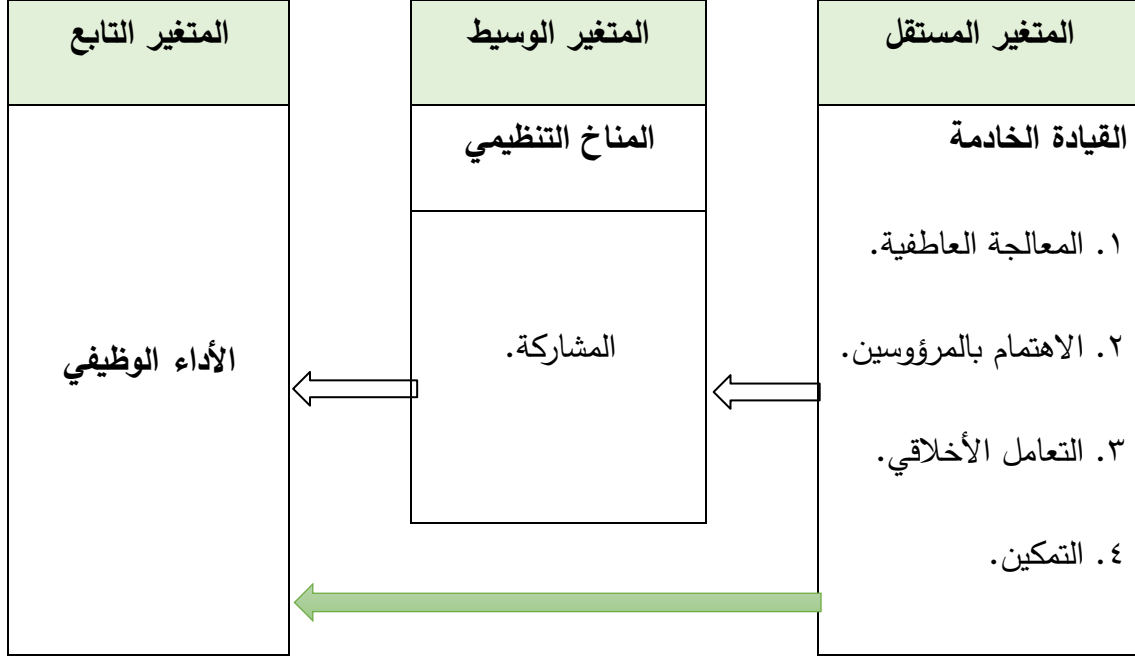
- تسليط الضوء على عناصر الإدارة الحديثة وهي القيادة الخادمة والأداء الوظيفي والمناخ التنظيمي ومخرجاتهما على القطاع الحكومي الخدمي.
- استنباط المخرجات الإيجابية للقطاع الحكومي من تطبيق ممارسات القيادة الخادمة.
- رفد المكتبة العربية بدراسة إدارية جديدة تبحث في نمط حديث للقيادة وهي القيادة الخادمة وتربطه بالأداء الوظيفي والمناخ التنظيمي.

أما من ناحية الأهمية العملية فإن هذه الدراسة:

- ستطبق على جهة حكومية خدمية حساسة لا يتحمل عملها أي إهمال أو خطأ.
- ستفتح المجال لتغيير واقع القيادة في القطاع الحكومي بسلطنة عمان بما يحقق أداءً وظيفيًّا عاليًا.
- تحقق التوصيات التي ستخرج بها هذه الدراسة إفادة لقطاعات حكومية أخرى

(٦-١): أنموذج الدراسة:

وعليه فإن نموذج الدراسة ستكون كالاتي:



شكل (١) نموذج الدراسة من إعداد الباحث اعتمادا على (Northoues 2019, Patterson et al., 2005).

(٧-١): فرضيات الدراسة:

من خلال نموذج الدراسة يمكن صياغة فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

١. الفرضية الرئيسية: (HO1) يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) للقيادة الخادمة على الأداء الوظيفي في وزارة الصحة بسلطنة عمان.
٢. الفرضيات الفرعية:

- (HO1-1): يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) للمعالجة العاطفية على الأداء الوظيفي في وزارة الصحة بسلطنة عمان.
- (HO1-2): يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) للاهتمام بالمرؤوسين على الأداء الوظيفي في وزارة الصحة بسلطنة عمان.

- (HO1-3): يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) للتعامل الأخلاقي على الأداء الوظيفي في وزارة الصحة بسلطنة عمان.
- (HO1-4): يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) للتمكين على الأداء الوظيفي في وزارة الصحة بسلطنة عمان.
- (HO1-5): يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) للقيادة الخادمة على المناخ التنظيمي في وزارة الصحة بسلطنة عمان.
- (HO1-6): يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) للمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي في وزارة الصحة بسلطنة عمان.

(٨-١): متغيرات الدراسة:

من خلال أسئلة الدراسة وبالاعتماد على الأبعاد التي حددها (Northoues 2019) فإن المتغير المستقل الأساسي هو (القيادة الخادمة) وأُخذت أربعة أبعاد للقيادة الخادمة كمتغيراتٍ مستقلة وهي (المعالجة العاطفية، الاهتمام بالمرؤوسين، التعامل الأخلاقي، التمكين) أما المتغير التابع فهو (الأداء الوظيفي) مستخدمين (المشاركة بعداً من أبعاد المناخ التنظيمي) متغيراً وسيطاً.

(٩-١): حدود الدراسة:

وهي الحواجز التي تلزم الباحث الوقوف عندها وعدم تجاوزها وُحددت حدود هذه الدراسة كالآتي:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة على البحث في الجوانب المتعلقة بأثر القيادة الخادمة بأبعادها على الأداء الوظيفي لموظفي وزارة الصحة عبر متغير وسيط وهو بعد المشاركة في المناخ التنظيمي.
- **الحدود الزمانية:** أُجريت الدراسة الميدانية خلال الثلث الثاني من العام ٢٠٢٢م.
- **الحدود المكانية:** طبقت هذه الدراسة في وزارة الصحة بسلطنة عمان.
- **الحدود البشرية:** العينة المستهدفة في هذه الدراسة هم من جميع الفئات من العاملين في وزارة الصحة.

الفصل الثاني: (الإطار النظري و الدراسات السابقة)

(١-٢): المبحث الأول (القيادة الخادمة).

- ١ . مفهوم القيادة.
- ٢ . مفهوم القيادة الخادمة.
- ٣ . خصائص القائد الخادم.
- ٤ . عناصر القيادة الخادمة.
- ٥ . مقاييس القيادة الخادمة.

(٢-٢): المبحث الثاني (الأداء الوظيفي).

- ١ . مفهوم الأداء.
- ٢ . أهمية الأداء.
- ٣ . العوامل المؤثرة على الأداء.
- ٤ . عناصر الأداء الوظيفي.

(٣-٢): المبحث الثالث (المناخ التنظيمي).

- ١ . مفهوم المناخ التنظيمي.
- ٢ . أهمية المناخ التنظيمي.
- ٣ . المناخ التنظيمي الصحي.
- ٤ . عناصر المناخ التنظيمي.

(٤-٢): المبحث الرابع الدراسات السابقة).

- أولاً: الدراسات المتعلقة بالقيادة الخادمة.
- ثانياً: الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي.
- ثالثاً: الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي.
- رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة.

خامساً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: (الإطار النظري والدراسات السابقة)

تمهيد.

في هذا الفصل سنعرض بنوع من التفصيل حول متغيرات الدراسة فالمبحث الأول سيكون عن القيادة الخادمة والتي سنبدأها بالحديث عن القيادة بشكل عام وبعدها الانتقال والإسهاب عن القيادة الخادمة وأبعادها ومقارنتها بالأنماط الأخرى من القيادات، والمبحث الثاني سيكون المتغير الثاني الأداء الوظيفي والذي نتطرق فيه إلى التعريف به ومكوناته وآلية قياسه، ثم المبحث الثالث والذي سيكون عن المتغير الوسيط وهو المناخ التنظيمي نتحدث عنه بشكل مفصل، وأخيراً المبحث الرابع سيتطرق الباحث فيه للدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات هذه الدراسة..

أولاً: الإطار النظري:

(١-٢): المبحث الأول (القيادة الخادمة)

١. مفهوم القيادة:

تُعد القيادة (Leadership) إحدى الوظائف الإدارية المهمة في كافة المجالات سواء على مستوى المنظمات أو الجماعات أو حتى على المستوى الأسري، فالقائد له دور كبير في توجيه مسار الواقعين تحت قيادته نحو الأهداف المرجوة، وقد بين الرسول صلى الله عليه وسلم أهمية القيادة بقوله "إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم" حيث أن الجماعة بحاجة لقائد يقودهم نحو الهدف المرجو الوصول إليه، وترجع أهمية القيادة في حياة الأفراد والجماعات بأنها تعمل على تنظيم مجريات حياتهم اليومية وتجنبها الفوضى والتشويش كذلك تعمل عمل القضاء في حفظ الحقوق وإقامة العدل وللقيادة دور كبير في التنسيق وتوحيد الجهود ورفع الإيجابيات في مجريات الحياة اليومية كما ولها دور كبير في رسم وتخطيط الأهداف والغايات وقيادتها نحو تحقيق تلك الأهداف بالإضافة إلى توظيف القدرات البشرية التوظيف الصحيح وتميئتها، فالقيادة حاجة فطرية ظهرت مع الإنسان كونه مرجع له يعود إليه كلما تطلبت الظروف. وفي ظل التسارع الذي أحدثته التقنية للعالم والتنافس العالمي الكبير بسبب العولمة برزت الكثير من العلوم وتغيرت الكثير من المفاهيم ولمواكبة هذه التغيرات فإن المنظمات تحتاج إلى قيادات قادرة على التكيف مع المتغيرات الإيجابية وصد السلبية منها (العلاق ٢٠١٩) وقد عدّ الكثير من الباحثين بأن القيادة جوهر العملية الإدارية وأهم عناصرها، وللقائد دور

كبير في رفع كفاءة ومعنويات من يقودهم للقيام بمهام التغيير المطلوبة (أبو النصر ٢٠١٥)، كما أن للقائد أثر كبير في عمليات التخطيط والتنظيم وصناعة القرار، وتسعى المؤسسات إلى إجادة قادة ذي خبرة ومهارة وقدرات عملية وجوانب شخصية تؤهلهم للقيادة، وتعمل بعض المنظمات على تطوير القادة في تقسيماتها المختلفة وإحاقهم بالتدريب والتأهيل المطلوب لتمكينهم من تأدية واجباتهم العملية المنوطة لهم (المحاربي والمقبالي ٢٠١٩).

هناك تعريفات عدة للقيادة حيث الباحثون والمؤرخون إلا أنه هناك اتفاق على أن القيادة تتمحور

حول عنصرين أساسيين:

- للقائد قوة مؤثرة على تابعيه.
- هدف القيادة هو تأثير القائد على تابعيه للوصول إلى الأهداف المرسومة.

وعليه فإنه يمكن تعريف القيادة على أنها:

"عملية تأثير على سلوك الآخرين للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة"

(العلاق ٢٠١٩).

والقائد الناجح لا بد أن تتوفر فيه صفات ومميزات تؤهله ليكون قائداً مثل القدرة على التواصل مع غيره وشرح ما يريد تنفيذه بشكل جيد، والقدرة على بناء فريق عمل جيد وتحديد المهارات وأنواع الشخصيات المطلوبة لبناء فريق قوي، واثق من نفسه، يتحلى بروح الدعابة، متواضع ويراعي التواصل الإنساني مع أعضاء فريقه كما أنه لا بد وأن يكون نشيطاً.

القيادة بحر كبير في علم الإدارة ومع مرور الوقت وتغير المفاهيم أصبحت المنظمات بحاجة لقيادات تتوافق مع متطلبات وضعها حيث تعمقت الدراسات والتطبيقات وبرزت عدة نماذج للقيادة لها تأثيرها الفاعل في المنظمات نذكر منها:

- **القيادة الخادمة:** وتقوم على مبدأ خدمة المرؤوسين من أجل أن يخدموا العملاء (Greenleaf, 1970).

- **القيادة الأخلاقية:** نمط من أنماط القيادة يُمارس بتشبع القائد بقوى الأخلاق وأن يمارسها بدافع قيمي أخلاقي (شمخي، ٢٠٢١).

- **القيادة الموزعة:** نمط قيادي يقوم على مبدأ توزيع بعض مهام القيادة على المرؤوسين (القحطاني، ٢٠٢٠)

- **القيادة الاستراتيجية:** نمط قيادي يقوم على مبدأ وضع تصور وخطط مستقبلية على مستوى المنظمة والافراد والقدرة على تحفيز المرؤوسين والاستثمار الأمثل للموارد من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة (الجبوري والخزرجي، ٢٠٢١)
- **القيادة التحويلية:** وهي من القيادات التي تعمل على إحداث تحويل جذري في المنظمة بإقناع المرؤوسين للتركيز لما هو أبعد من مصالحهم الشخصية من أجل المصلحة العامة للمنظمة (الميرغني وآخرون، ٢٠١٧)
- **القيادة الإبداعية:** وتقوم على مبدأ استحداث أساليب جديدة من خلال المرؤوسين والوسائل المتوفرة لتحقيق أهداف المنظمة بطريقة ليست تقليدية وتتميز بالمتابعة والمبادرة (آل مراد وفيصل، ٢٠١٩).
- **القيادة التشاركية:** وتقوم على مبدأ إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات ويراعى فيها الجوانب النفسية والعاطفية للأطراف المعنية بما يحقق التكامل في الرؤى (الراجحي وعبدالحميد، ٢٠٢١).

٢. مفهوم القيادة الخادمة:

القيادة الخادمة (Servant leadership) نمط من أنماط القيادة التي يكون القادة فيها منتهيين لاهتمامات أتباعهم، والتعاطف معهم، ورعايتهم. ويضع القادة الخدميون الأتباع أولاً، ويمكنونهم، ويساعدونهم على تطوير قدراتهم الشخصية الكاملة. علاوة على ذلك، القادة الخدميون أخلاقون. (Northoues 2019).

تطورت نظريات القيادة من نظرية الرجل العظيم إلى أن وصلت إلى ما قد نسميها نظرية الرجل الخادم والمقصود هنا (القيادة الخادمة - Servant Leadership)، وبرغم ما هو متعارف عليه عن القيادة الخادمة بأنه نمط حديث للقيادة إلا أن الواقع التاريخي يبين بأن القيادة الخادمة موجودة لدى الصينيين منذ القرن الرابع قبل الميلاد، حيث وجدت مخطوطات تعود لتلك الحقبة ذكرت فيها عن أن القائد يخدم أتباعه وعليه أن ينظر إلى ما يرضي أتباعه وليس ما يرضي نفسه (رشيد ٢٠١٦)، وقد أوصى الله سبحانه وتعالى الرسول الكريم باتباع أساليب القيادة الخادمة بقوله تعالى " وَأَخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ " (سورة الشعراء آية ٢١٥) وهذا يبين لنا بأن أسلوب هذا النمط من القيادة يعود لقرون مضت وهو من القيادات الناجحة بدليل أن الله سبحانه وتعالى أوصى رسوله

الكريم باتباعه، وفي العلم الحديث أول من تحدث عن القيادة الخادمة هو جرينليف (Greenleaf) في عام ١٩٧٠ عبر مقال له بعنوان "القائد كالخادم" الذي أسس مركز الأخلاق التطبيقية (أعيدت تسميته لاحقاً بمركز جرينليف للقائد الخادم) (Ferch 2012). وكما أسلفنا سابقاً بأن أساس القيادة هو التأثير على الآخرين فإن القيادة الخادمة تسير على هذا المبدأ من حيث التأثير على الآخرين ليكونوا أكثر استعداداً لخدمة الآخرين من خلال إعطاء الموظفين عناية أكبر وتلبية احتياجاتهم بصفقتها من الأولويات في المنظمة وبذلك يحدث توازن في حياتهم، وقد قسم السكارنة (٢٠١٠) القيادة الخادمة إلى مستويين وهما:

المستوى الأول هو تحقيق أهداف وحاجات الأتباع من أجل إنجاز هدف المنظمة.

المستوى الثاني إعطاء الأتباع المجال للإبداع والابتكار والالتزام من خلال خدمتهم.

إن القيادة الخادمة تُعد نقطة تحول في الفكر القيادي فقط بل هي تقطه تحول في منظور الفكر الأخلاقي للإنسانية والتعمق في الحياة والإنسان حيث ينصب تركيزها على أهم قيمة تؤثر على الآخرين ألا وهي الخدمة (رشيد، ٢٠١٦) وقد بين Walz (2001) أهمية رعاية المرؤوسين حيث أننا في عالم يتطلب قيادة ليست مهتمة بتعظيم الذات ولكن بنكران الذات لرؤية احتياجات وأحلام المرؤوسين تتحقق. فالقائد الخادم يبدأ لديه أولاً الشعور بالرغبة في الخدمة ومن ثم يطمح في القيادة، وهناك فرق شاسع بين من يخدم أولاً ومن يقود أولاً وذلك من خلال إعطاء الأولوية للرعاية التي يقدمها وتلبية احتياجات الآخرين ومن خلاله يمكن خلق أفراد يخدمون غيرهم وهذا له تأثير إيجابي على المجتمع (Greenleaf, 1970).

عرف Northoues (2019) القيادة الخادمة بأنها القيادة التي يتنبه فيها القادة لاهتمامات وتوجهات مرؤوسيهم، ويتعاطفون معهم، ويتبنون رعايتهم. حيث يصب اهتمام القادة على المرؤوسين، ويمكّنونهم، ويعملون على تطوير قدراتهم الشخصية الكاملة. علاوة فإن القادة الخدميون أخلاقيون. ووضع لها سبعة أبعاد وهي التصور والمعالجة العاطفية والاهتمام بالمرؤوسين ومساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح والتعامل الأخلاقي والتمكين وأخيراً وضع قيمة للمجتمع. وتتميز القيادة الخادمة عن القيادة الأخلاقية في أنها تتضمن السلوك الأخلاقي مكوناً يمثل واحداً فقط من أبعادها السبعة. وعليه فإن السلوك الأخلاقي ليس سوى بعد واحد من أبعاد القيادة الخادمة (Liden et al., 2014).

إن القادة في حاجة إلى ثقة المرؤوسين ويحتاجون إلى الألفة معهم من قبل القيادة وذلك للوصول إلى الأهداف المرجوة (رشيد، ٢٠١٦)، وتأتي القيادة الخادمة لتحقيق ذلك كونها تعمل على تقوية الروابط بين القيادة والمرؤوسين. فالقيادة الخادمة ليست أسلوباً إشرافياً يقوم باختياره القائد باستخدامه لتحقيق منفعة بقدر ما هي قناعة نابعة من الشخص نفسه باستمرار تقديم الخدمة كلما دعت الحاجة للخدمة متغاضياً بالمنفعة الشخصية.

وقد لخص (Sen & Andre, 2010) بحسب يحيى، (٢٠٢١) مميزات القيادة الخادمة

بالآتي:

- التواضع لخدمة المرؤوسين.
 - الطوعية والإخلاص في تولي الأعمال والخدمة للمرؤوسين.
 - القيادة الخادمة مركزة على المرؤوسين وليس المنظمة.
 - يكون الهدف الأول هو "أداء يفوق التوقعات".
 - منح المرؤوسين الصلاحيات والاستقلالية على أمل أن يصبحوا مستقبلاً قادة خدميين.
- للقيادة الخادمة أهداف سامية بعكس القيادات الأخرى التي تركز على مصالح المنظمة وقد ذكر Mavis et al. (2019) أهداف القيادة الخادمة كالآتي:

- مساعدة المرؤوسين ليصبحوا أفضل منهم من خلال الاستثمار في جوانب مختلفة من حياتهم، بما في ذلك أهدافهم الفردية ورغباتهم ورفاههم النفسي.
- تنمية المرؤوسين غايةً في حد ذاتها، وليس كوسيلة لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- النتائج التنظيمية هي منتجات ثانوية وليست محور تركيز القيادة الخادمة.
- ربطت البحوث التجريبية القيادة الخادمة بالعديد من النتائج التنظيمية الإيجابية المتعلقة بالمواقف والأداء، بما في ذلك مشاركة الموظفين، والالتزام، وسلوك المواطنة التنظيمية، والمسؤولية الاجتماعية للشركات.

مع نضج مفهوم القيادة الخادمة في نهايات القرن المنصرم أصبح مجالاً دسماً للباحثين ورواد الإدارة للاهتمام بهذا النمط من القيادة فقد أجريت العديد من الدراسات وكتبت مقالات عدة في ذلك، وقد نتج عن ذلك العديد من المؤشرات والأبعاد التي يمكن من خلالها قياس تطبيق القيادة الخادمة في المنظمات فمنهم من حددها بخمسة أبعاد ومنهم ستة وآخرون سبعة إلا أنها تدور حول

نفس المفاهيم التي حددها (Northoues 2019) والتي اعتمدت في هذه الدراسة وهي (التصور، المعالجة العاطفية، الاهتمام بالمرؤوسين، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، التعامل الأخلاقي، التمكين ووضع قيمة للمجتمع).

تتميز القيادة الخادمة عن الأنماط الأخرى من القيادات بخصائص فطرية خاصة بها لا توجد في الأنماط الأخرى ففي القيادة التقليدية يكون القائد في أعلى قمة الهرم بينما في القيادة الخادمة تأخذ منحناً عكسياً بأن تقلب رأس الهرم ليصبح في الأسفل، وفي القيادة التقليدية تكون علاقة التعامل مع المرؤوسين رسمية وتمتاز بالتعقيد والقوة بينما في النمط القيادي محل الدراسة العلاقة مع المرؤوسين تكون علاقة تعاونية وتمتاز باللين، أيضاً تهتم القيادة التقليدية أولاً بمصالح المنظمة ثم تأتي احتياجات المرؤوسين بعكس القيادة الخادمة التي تهتم باحتياجات المرؤوسين لتحقيق مصالح المنظمة. (رشيد ٢٠١٦).

أقرب أنماط القيادة للقيادة الخادمة هي القيادة التحويلية تشتركان في التركيز على المرؤوسين وكيفية النهوض بهم وإحداث التغيير فيهم من خلالهم، إلا أنهما يختلفان في أن القيادة التحويلية تحول الرؤى إلى واقع وتحفز المرؤوسين لتحويل اهتماماتهم الشخصية لمصلحة الجماعة بينما القيادة الخادمة تركز على المرؤوسين وتشجعهم للوصول بهم إلى التقدير المطلوب. ورغم التشابه الكبير في الصفات الأخرى بين النمطين مثل ارتكازهما على التآني والرؤية والاحترام والمصادقية والمشاركة والتفويض والنزاهة إلا أنه هناك اختلافات جوهرية فالقائد التحويلي يعمل للحصول على دعم الأهداف التنظيمية من قبل المرؤوسين، بينما القائد الخادم يُعد الأهداف التنظيمية ثانوية مُعداً ذلك بأنها سوف تتحقق من قبل المرؤوسين المخدومين (رشيد ٢٠١٦).

٣. خصائص القائد الخادم:

قدم سبيرز (Spears) الذي يشغل حالياً منصب الرئيس والمدير التنفيذي لمركز سبيرز (Spears) للقيادة الخادمة منذ عام ٢٠٠٨ م، وقد شغل في الماضي منصب الرئيس والمدير التنفيذي لمركز غرينليف (Greenleaf) للقيادة الخادمة من عام ١٩٩٠ - ٢٠٠٧ م، مجموعة من عشر خصائص التي تعد أساسية لتنمية القائد الخادم، وذلك بعد عدة سنوات من النظر بعناية في الكتابات الأصلية لجرينليف (Greenleaf)، حيث حدّد مجموعة من عشر صفات

للقائد الخادم يراها الباحث بأنها ذات أهمية مركزية وحاسمة لتطوير القائد الخادم وهذه الخصائص هي (Spears, 2010):

١ . الاستماع (Listening):

يُقيم القادة عادة على درجة مهاراتهم في التواصل، واتخاذ القرارات. بينما هناك مهارات هامة أيضًا للقائد الخادم، إذ يجب أن يتحلى بالاهتمام العميق، والاستماع بانتباه للآخرين؛ فالقائد الخادم يجب عليه أن يعرف احتياجات المجموعة لخدمهم؛ لذا يجب عليه الإنصات لما يقال، مع أخذ فترات منتظمة من التفكير فيما يقال هذه عملية أساسية لنمو القائد الخادم.

٢ . التعاطف (Empathy)

يجب على القائد الخادم أن يتعاطف مع احتياجات الفريق بعد أن يفهمهم، فالناس يحتاجون لمن يقبلهم ويتعرف على نفوسهم المتفردة، والقائد الخادم يجب أن يفترض النية الحسنة في معاونيه، ولا يلفظهم، حتى لو اضطر أن يرفض أحيانا مستوى أدائهم.

٣ . الشفاء (Healing):

من أعظم نواحي القوة في القيادة الخادمة: هو النمو في شفاء الذات وشفاء الآخرين. كثير من الناس لديهم نفوس مكسورة ويعانون من جروح متنوعة في المشاعر، ومع أن هذا جزء من الكيان الإنساني؛ إلا أن القادة الخدام يدركون أن لديهم فرصة للمساعدة على تكميل من يتعاملون معهم.

٤ . الوعي (Awareness):

الوعي والإدراك العام للأمر المحيطة، والإدراك الذاتي يرفع من مستوى القائد الخادم. وهو يساعده أيضًا على فهم القضايا الأخلاقية والقيم التي يعيشها، ويجب أن يعيشها الفريق. فعلى القائد الخادم أن يكون قادرًا على رؤية أكثر الحالات دقة داخل الصورة الكلية. إن هذا الإدراك ليس جالبًا للهدوء والسكينة، بل هو على العكس، باعثًا على القلق أحيانا و منبهاً للقائد، والقادة المهرة هم في العادة دقيقو الانتباه ويقظون، وقلقون لكن بتعقل.

٥ . الإقناع (Persuasion):

كقائد خادم يزيد من الاعتماد على الإقناع بدلا من السلطة التي يمنحها المنصب، القائد الخادم ينشد إقناع الآخرين عوضًا عن إجبارهم على الإذعان، وهذا العنصر الخاص هو أحد أوضح سبل

التمييز بين النموذج السلطوي التقليدي للقيادة، وبين نموذج القائد الخادم، الذي يجب أن يكون له دوراً فعالاً في بناء وحدة الرأي داخل المجموعات.

٦ . تكوين الرؤية (Conceptualization):

يعمل القادة الخادميون على تنمية مهاراتهم في "الحلم بأحلام كبيرة". إن النظر لمؤسسة ما من منظور استراتيجي يعني أن القائد يجب أن يفكر فيما وراء الحقائق اليومية. وتتطلب هذه الخاصية نظاماً وخبرة؛ فالقادة الخادمون مدعوون لإيجاد توازن بين التفكير الرؤيوي البعيد الأمد، والاهتمام بالاحتياجات الحالية اليومية.

٧ . البصيرة (Foresight):

البصيرة هي الخاصية التي تتيح للقائد الخادم أن يعي الدروس المستفادة من الماضي، ومن وقائع الحاضر، والنتائج المتوقعة مستقبلياً لاتخاذ قرار ما، إنها تتطلب الدراسة والتأمل للوضع الحالي والماضي في ضوء إرادة الله الصالحة للعالم، ولشعبه، ولأتباعه.

٨ . الإشراف (Stewardship):

يرى القائد أن دوره هو الحفاظ على ثروة المؤسسة ومواردها، واستخدامها لمصلحة المجتمع. وينظر إلى القيادة الخادمة على أنها التزام لمساعدة الآخرين وخدمتهم، وأن الانفتاح والإقناع يعدان أكثر أهمية من السيطرة.

٩ . الالتزام بارتقاء الآخرين (Commitment to the Growth of People):

القائد الخادم يقتنع أن الناس لديهم قيمة فعلية تتجاوز إسهاماتهم كأتباع، ولذلك ينبغي أن يغذي نمو النواحي الشخصية، والمهنية، والروحية للأتباع، على سبيل المثال: إنفاق المال لتطوير النواحي الشخصية والمهنية للأتباع الذين يشكلون المنظمة، وتشجيع أفكار الجميع وإشراك الآخرين في صنع القرار.

١٠ . بناء مجتمع مترابط (Building Community):

القائد الخادم يشعر في هذا العصر الحديث بالبعد الكبير بين أعضاء الفريق خاصة في المؤسسات الكبيرة. إن هذا الإدراك يحفز القائد الخادم لتحديد بعض الوسائل لبناء مجتمع مترابط من العاملين،

والقائد الخادم يمكنه أن يجد الطريق لذلك ليس بواسطة الحركات والاجتماعات الكبيرة، لكن بواسطة الأسلوب الفردي لكل قائد خادم على حدة.

٤. عناصر القيادة الخادمة:

للقيادة الخادمة سبعة أبعاد وهي:

١. **التصور (Conceptualizing):** وهي المقدرة على صياغة رؤية مستقبلية واضحة للمؤسسة تتخطى الأعمال اليومية أو الروتينية والقدرة على حل الإشكاليات المعقدة (Stefansdottir, 2013).

٢. **المعالجة العاطفية (Emotional healing):** وهي خلق بيئة آمنة تمكن المرؤوسين للتعبير عن مشاكلهم الشخصية والمهنية والاهتمام بها والعمل على حلها (Liden et al., 2014).

٣. **الاهتمام بالمرؤوسين (Putting followers first):** وهو استخدام الأفعال والكلمات التي توضح للمرؤوسين أن مخاوفهم تمثل أولوية، بما في ذلك وضع اهتماماتهم ونجاحهم لتتقدم على اهتمامات القائد (Northoues 2019).

٤. **مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح (Helping followers grow and succeed):** وهو مساعدة المرؤوسين على تحسين وتطوير مهاراتهم (Liden et al., 2014). ويتم ذلك من خلال معرفة الأهداف المهنية أو الشخصية للمرؤوسين ومساعدتهم على تحقيق تلك الأهداف. ويجعل القادة التطوير الوظيفي للمتابعين أولوية، بما في ذلك توجيه المرؤوسين وتزويدهم بالدعم اللازم (Northoues 2019).

٥. **التعامل الأخلاقي (Behaving ethically):** وهو التقيد بالمعايير الأخلاقية في التعامل مثل الشفافية والعدالة والصدق وعدم التنازل عن المبادئ الأخلاقية من أجل النجاح (Northoues 2019).

٦. **التمكين (Empowerment):** وهو منح المرؤوسين الثقة والصلاحيات لاتخاذ القرار دون الرجوع للمسؤولين من خلال توفير الأدوات المساعدة لهم، ومنحهم الفرصة لمناقشة مقترحاتهم ومرئياتهم حول المنظمة (Liden et al., 2014). وهي تقوم على رفع مستويات الثقة لدى المرؤوسين مما ينتج عنه تعزيزا للكفاءة الذاتية ويرفع من الأداء والرضا الوظيفي (Dafina, 1998).

٧. وضع قيمة للمجتمع (Creating value to the community): وهو إظهار القادة الاهتمام بالمجتمع وأنشطته والمشاركة في أنشطتهم وفعاليتهم كذلك تشجيع المرؤوسين على التطوع لخدمة المجتمع مما يخلق نوعاً من الترابط بين المنظمة والمجتمع لتحقيق الأهداف المشتركة (السكر، ٢٠١٩).

(٢-٢): المبحث الثاني (الأداء الوظيفي)

١. مفهوم الأداء الوظيفي:

عرف معجم المعاني كلمة "أداء" كمصطلح إداري ومالي بنتائج نشاط مؤسّسة أو استثمار خلال فترة زمنية محدّدة. أما قاموس أكسفورد فقد عرف مصطلح "أداء" بأنه الإنجاز والتنفيذ، ويصور بعض المفكرين الأداء بأنه سلوك لكونه الطريقة أو الآلية التي يتم فيها إنجاز أعمال المنظمات والأفراد.

إن للأداء كمفهوم وجهات وأبعاد عديدة، فعملية قياسه تختلف بحسب العوامل وموقع العمل وتحتاج المنظمات مجموعة من المؤشرات والأدوات لتستطيع تقييم أداءها حيث يوفر الأداء الفاعل للأعمال رؤية واضحة ومجالاً أوسع تسمح للمنظمة بتقدير أدائها (النبهان، ٢٠١١). ولا بد من تحديد مؤشرات مناسبة لقياس أداء المنظمة للحصول على نتائج صحيحة ودقيقة.

عرف الحارثي (٢٠١٨) الأداء الوظيفي بأنه مخرجات تكون نتيجة للتفاعل بين مهارات الموظف وقدراته وخبراته مع البيئة الداعمة في المنظمة والمساعدة على أداء العمل بدقة وكفاءة عالية. وقد أصبح من الصعب الحديث عن المفهوم التقليدي للأداء الوظيفي "تقييم الأداء" دون أن يتم تهيئة البيئة المناسبة والداعمة والتدريب المناسب للموظفين ليتمكنوا من العمل بالشكل الصحيح ويكون الأداء الوظيفي هو المرحلة الأخيرة لتقييم مدخلات المنظمة (هلال، ٢٠٠٥).

أما Jamal (1985) فقد عرف الأداء الوظيفي بأنه نشاط يمكن الموظف من أداء المهام الموكلة إليه بنجاح وكفاءة. ويشمل ذلك عددًا من السلوكيات التي تعبر عن قيام الموظف بإنجاز مهامه وتحمل المسؤولية الكاملة في ذلك من حيث الجودة والكفاءة والإبداع والخبرة الفنية المطلوبة والتفاعل مع الزملاء وتقبل المهام الجديدة (السكر، ٢٠١٩).

ويمكن تعريف الأداء الوظيفي (Job Performance) بأنه ناتج الجهود المبذولة من الفرد بحسب قدراتهم وإدراكهم لمهامهم (سلطان، ٢٠٠٤) وهي مخرجات تكون نتيجة للتفاعل بين مهارات الموظف وقدراته وخبراته مع البيئة الداعمة في المنظمة والمساعدة على أداء العمل بدقة وكفاءة عالية (الحارثي، ٢٠١٨) وأبعاد الأداء الوظيفي هي جودة الأداء، وكمية الأداء، ودقة الأداء، وسرعة

الأداء، والخبرة، والابتكار، والتعاون، وتحمل المسؤولية، والالتزام بقوانين وإجراءات العمل (السكر، ٢٠١٩).

وعرف الصرايرة (٢٠١١) الأداء الوظيفي بأنه مجموعة من السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الفرد بعمله، وتتضمن جودة أدائه وحسن تنفيذ المهام الموكلة إليه، وتفاعله واتصاله مع أعضاء المنظمة وخبرته الفنية ومدى التزامه بالتعليمات والقوانين المنظمة للعمل.

ويعرف السيد (٢٠١٣) الأداء الوظيفي بأنه قدرة الفرد على تحقيق التوقعات الوظيفية في نواحي عديدة وجودة وكمية العمل المنجز والتخطيط والتعاون والاعتمادية والجهد والعناية والابتكار والإبداع في العمل.

ويرى العزب (٢٠١٨) أن الأداء الوظيفي هو سلوك وظيفي هادف يتمثل في إنجاز الفرد للمهام المكلف بها، علاوة على انضباطه في العمل وعلاقاته برؤسائه وزملائه وخدمة الجمهور المستفيد وولائه الوظيفي. (العزب، ٢٠١٨)

٢. أهمية الأداء الوظيفي:

تكمن أهمية الأداء الوظيفي في أنها المحصلة النهائية أو الناتج النهائي لأنشطة المنظمة وموظفيه، حيث ذلك يحدد نجاحها وبقائها من السوق من عدمه. وهذا ليس حكراً على المنظمة بل أيضاً لها أهمية لدى العاملين في المنظمة حيث أن لذلك يخلق نوع من المنافسة بين العاملين ويحسن من الانتاج بشكل أسرع (Moran & Brightman, 2000). وللأداء الوظيفي أهمية للدول حيث أن الأداء الجيد للدول ما هي إلا انعكاساً لأداء المنظمات في تلك الدول (السكر، ٢٠١٩).

٣. مؤشرات جودة الأداء الوظيفي:

يتم الحكم على مدى جودة الأداء الوظيفي من خلال مؤشرات أداء وهي: (جمال، ٢٠١٩)

١. إنتاجية العامل: من حيث كمية العمل في الساعة الواحدة، فليست العبرة بكم الساعات التي يقضيها العامل ولكن العبرة بكم وجودة الأعمال التي تنجز في تلك الفترة.

٢. مستوى الروح المعنوية للأفراد: وهو مؤشر مهم حيث يحفز العامل على العمل والإنتاجية.
٣. معدلات الغياب: كلما قل معدل الغياب للعامل زادت إنتاجيته وارتفع مستوى جودة الأداء.
٤. أداء المهام والواجبات بدقة وسرعة.
٥. القدرة على الإبداع والابتكار.
٦. الانضباط والالتزام الوظيفي.
٧. احترام النظام وطاعة التعليمات.
٨. جودة أسلوب التعامل مع الجمهور المستفيد.
٩. مستوى التعاون مع فريق العمل.
١٠. المرونة والمشاركة في صنع القرار.

٤. العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

حدد Robbins and Judge (2013) ثلاثة أنواع من السلوك الذي يحدد مفهوم الاداء

وهي:

١. أداء المهام: وهود القيام بالمهام والمسؤوليات المدرجة في الوصف الوظيفي للموظف بما يحقق الإنتاجية للمنظمة.

٢. المواطنة: وهي السلوكيات التي تساعد على خلق بيئة نفسية جيدة في المنظمة مثل الاحترام المتبادل ومساعدة الآخرين، تقديم مقترحات تطور المنظمة، الإيجابية في التحدث عن المنظمة وعدم التذمر.

٣. الأداء العكسي أو المضاد: وهي السلوكيات التي تؤثر سلباً في المنظمة، مثل السرقة والإضرار بأموال المنظمة وعدم احترام الزملاء والتسيب في العمل.

حيث أنه يتأثر الأداء الوظيفي بالعوامل الظرفية، مثل خصائص الوظيفة والمنظمة وزملاء العمل. وأيضاً يتأثر الأداء الوظيفي بالعوامل الشخصية كالكفاءة والحاجة إلى الإنجاز واحترام الذات وموقع السيطرة والمزاج العاطفي والتفاعل بين هذه التركيبات (Rothmann & Coetzer, 2003).

يتأثر الأداء الوظيفي بعدة عوامل وحددها أبو عشيبة وحجازي (٢٠١٩) في أنها تنحصر في الهيكل التنظيمي، وأنظمة وإجراءات العامل والاتصالات ونمط القيادة والحوافز وأخيراً التدريب. كما ورد فإن نمط القيادة أحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المنظمات ولما كانت القيادة الخادمة تركز وتهتم بالمرؤوسين فإن ذلك سيكون ذا دور إيجابي في الرفع من الأداء الوظيفي للمرؤوسين وبطبيعة الحال ارتفاع الأداء لدى المنظمة، وتأتي هذه الدراسة لدراسة أثر القيادة الخادمة على الأداء الوظيفي للموظفين في وزارة الصحة.

ومن العوامل المؤثرة في جودة الأداء الوظيفي

• ضغوط العمل:

يتعرض العاملون والمنظمات للعديد من الضغوط من مصادر عدة منها ما هو داخلي، ويتمثل في المنظمة التي يعمل بها، وطبيعة الوظيفة والأدوار والمهام المكلف بها، وبعضها خارجة تنبع من الظروف الاجتماعية والاقتصادية والبيئية به؛ إلا أن الضغوط التي يتعرض لها العامل لها تأثيرات في اتجاهات متعددة، وفقاً لمستوى الضغوط التي يتعرض لها، فقد تؤثر تلك الضغوط بشكل إيجابي على الأداء والجودة الوظيفية، مما يزيد إنتاجية الفرد ويزيد من قدرته الإبداعية، ومنها ما يؤثر سلبياً، ويدفع إلى تغيبه عن العمل والتراخي وضعف الإنتاجية والكفاءة، نتيجة زيادة الضغوط عن المعدلات المرغوب فيها، فتؤثر على العاملين صحياً ونفسياً وسلوكياً (جمال ٢٠١٩).

• بيئة العمل:

إن لبيئة العمل أثراً على أداء الموظفين، ولذلك تسعى المنظمات إلى تطوير وتحديث بيئة العمل لتجعلها أكثر راحة للموظفين، وتضم بيئة العمل بعدين مادي ويتمثل في المباني والأجهزة وغيرها، ونفسي وتشمل العاملين والمديرين والتعامل معهم وكذلك العملاء (العمرى واليافي، ٢٠١٧).

• نظام التحفيز والعقاب:

تختلف أنظمة المكافآت من منظمة لأخرى، وفي حال أن الحوافز لا تفي بتطلعات الموظف ولا تشبع حاجاته ولا تتناسب مع المهام والأعباء المكلف بها، فلا تتوقع الكثير من جودة الأداء الوظيفي، كما أن العقاب يُعد رادعاً للموظف المسيء ويمكن أن يؤدي ذلك إلى زيادة جودة الأداء ولكن سيكون مرتبطاً بالإحباط ونقص الانتماء تجاه المنظمة (ماهر، ٢٠٠٩).

• جودة الحياة الوظيفية:

تؤثر عناصر جودة الحياة الوظيفية في أداء الموظفين؛ فقد دلت نتائج دراسة العمري واليافي (٢٠١٧) على أن عناصر جودة الحياة الوظيفية الأكثر تأثيراً على الأداء هي: العلاقة الاجتماعية التي تجمع الموظف مع الرؤساء وزملاء العمل، الرضا الوظيفي، الحوافز المادية، وتقييم الأداء. كما ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والعلاقة الاجتماعية التي تجمع الموظف مع الرؤساء وزملاء العمل، والحوافز المادية والمعنوية، وبيئة العمل تعزى لاختلاف في المرتبة الوظيفية، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والحالة الاجتماعية.

• التدين:

وجدت دراسة بوجمعة (٢٠١٤) أن ممارسة الشعائر التعبدية تسهم في تحسين الرضا الوظيفي للمعلمين وتوطد علاقة إيجابية بين المعلمين أنفسهم والمعلمين والإدارة المدرسية والتربوية وتزيد دافعيتهم نحو الالتزام بواجباتهم الوظيفية، حيث أن معظم المعلمين ٥٣.٣٣% يؤدون عملهم بإخلاص ويعود هذا الإخلاص إلى الخشية من الله، أين يكون الدافع من وراء الإخلاص نابع من استحضار رقابة الله.

٤. عناصر الأداء الوظيفي:

هناك عناصر رئيسة تتناول الأداء الوظيفي وهي (بلال وكشوب، ٢٠٢٠):

١. **المعرفة بضروريات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة بالإضافة إلى الخلفية العلمية للوظيفة ومجالاتها.

٢. **نوعية العمل:** وتشمل إلمام الموظف للعمل الذي يقوم به ومدى براعته ورغبته في تنفيذ العمل.

٣. **كمية العمل المنجز:** يمثل حجم العمل الذي يقوم به الموظف وسرعة إنجازه.

٤. **المتابعة والوثوق:** وهي الثقافة الجدية في العمل والمقدرة على إنجاز الأعمال في مواعيدها وتحمله للمسؤولية بالإضافة إلى مدى الإشراف على عمله.

بالإضافة إلى عناصر الأداء الوظيفي الواردة أعلاه هناك أبعاد أخرى حيث اختلف الباحثون فيها فمنهم حدد بأنها (الرضا الوظيفي وغياب الموظفين والجودة الوقت الإبداع) والآخر حددها بأنها (أداء المهام والأداء السياقي والأداء التكيفي) وبعضهم حددها (الكفاءة والفاعلية والجودة والوقت

ورضا المستفيدين) وفي هذه الدراسة اعتمد على الأبعاد الآتية (جودة الأداء وكمية الأداء ودقة الأداء وسرعة الأداء والخبرة والابتكار والتعاون وتحمل المسؤولية والالتزام بقوانين وإجراءات العمل) (السكر، ٢٠١٩).

٥. تأثير المشاركة على الأداء الوظيفي:

أظهرت بعض الدراسات مثل دراسة البطاينة (٢٠١٧) وجود علاقة ارتباطية دالة موجبة بين إشراك الموظفين في صنع القرار وبين أدائهم الوظيفي وجودته، فقد أظهرت الدراسة أن مشاركة مدير المدرسة للمعلمين في صنع القرار تؤدي بالمعلمين إلى تحسن في أدائهم الوظيفي، حيث تساعد المشاركة في التعلم الجماعي وروح الفريق لحل مشكلات المدرسة بشكل جماعي، مما يوفر الحافزية للمرؤوسين في الإبداع والعمل .

٦. المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي:

المناخ التنظيمي الصحي يؤدي إلى رضا وظيفي للعامل، والرضا الوظيفي يؤدي إلى جودة الأداء الوظيفي؛ فالمنظمات التي تعمل على جودة المناخ التنظيمي يؤدي بالعاملين إلى ارتفاع الروح المعنوية لهم وزيادة ولائهم وانتمائهم، ومن أهم عناصر المناخ التنظيم وجود قيادات داعمة لاحتياجات العاملين والقيادات الوسطى لتمكينهم من القيام بأعمالهم والواجبات المطلوبة منهم على أكمل وجه، والاهتمام برغبات العاملين والعمل على تحقيقها، ومشاركة العاملين في تطوير معايير جودة الأداء الوظيفي ومشاركتهم في صنع القرار (علي، ٢٠١٨)

(٢-٣): المبحث الثالث (المناخ التنظيمي)

١. مفهوم المناخ التنظيمي:

البيئة هي كل ما يحيط بالإنسان يتأثر بها ويؤثر فيها وبيئة العمل هي المنظمة بما فيها من المقر والتقسيم الإداري وأسلوب العمل وطريقة التعامل كلها عوامل تؤثر على الموظف وتتأثر به من حيث أدائه وإنتاجيته، وقد عرف أونيس وآخرون (٢٠١٣) المناخ التنظيمي بأنه مجموعة من السمات والخصائص تتميز بها البيئة الداخلية للمنظمة عن المنظمات الأخرى والتي تؤثر في قيم واتجاهات وإدراك الموظفين بما تتمتع به من استقرار وثبات نسبي. وعليه فإنه على القيادات التعرف على المؤثرات الإيجابية في منظماتهم والذي ينعكس بشكل إيجابي على سلوكيات ورضا الأفراد وأداءهم بهدف خلق بيئة عمل إيجابية تساعد على الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة (Wonodipho, 2019).

بدأ اهتمام الباحثين على المناخ التنظيمي وإجراء الدراسات العلمية عليه في الستينيات من القرن العشرين (Kundu, 2007) ومع تعدد الدراسات والبحوث حول المناخ التنظيمي اختلفت التعريفات الأبعاد الخاصة بها لدى المفكرين والباحثين إلا أنه هناك شبه اتفاق على انقسامها لمدخلين أساسيين وهما (مبروك، ٢٠١٧):

١. المدخل الهيكلي: ويركز على العوامل البيئية الداخلية للمنظمة كحجمها وموقعها وتقسيماتها ومستويات السلطة فيها.

٢. المدخل الذاتي أو الإدراكي: وهي ما تتعلق بمشاعر الموظفين مثل التزاماتهم ورضاهم وإبداعاتهم. ويمكن تعريف المناخ التنظيمي (Organizational Climate) بأنه مجموعة من السمات الخاصة بمؤسسة معينة والتي قد تعبر عن الطريقة التي تتعامل بها المنظمة مع أعضائها وبيئتها، ويتخذ المناخ التنظيمي شكل مجموعة من المواقف والخبرات التي تحدد المنظمة من حيث الخصائص الثابتة (مثل درجة الاستقلالية) ونتائج السلوك (Subramani et al., 2015). وللمناخ التنظيمي تأثيراً على اتجاهات المرؤوسين نحو منظماتهم والعمل بها، وبالتالي التأثير على أداءهم والمخرجات النهائية للمنظمة (قرواني، ٢٠١٢).

١. أهمية المناخ التنظيمي:

إن للمناخ التنظيمي أهمية كبيرة في صياغة الهوية العامة للمنظمة وهيمنتها وبيئتها النفسية، والذي يؤدي إلى توثيق العلاقات بين الأفراد والجماعات وتصوراتهم حول المنظمة (Kose , 2016). وله دور في تعبير البيئة العملية للمنظمة من البيئة التقليدية إلى بيئة ديناميكية نشطة (Subramani et al., 2015).

إن المناخ التنظيمي من المواضيع الهامة التي تستحوذ على اهتمام الباحثين في مجال الإدارة. نظراً لتأثيره على العديد من المتغيرات المرتبطة بسلوك الأفراد. والذي هو قوام العمل وتركزه الأساسي ومن ناحية أخرى تتبع أهمية المناخ التنظيمي من أنه يؤثر في الوظيفة والأداء والرضا الوظيفي، ويرى القاضي (٢٠١٥) أن المناخ التنظيمي تتضح أهميته في الجوانب الآتية:

١. إن أهمية التعرف على ماهية المناخ التنظيمي السائد في منظمة ما بأبعادها المختلفة لبناء سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية. وتصويب النواحي السلبية، والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين فيها وبروحهم المعنوية مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمة» وإشباع الحاجات والرغبات الفردية والجماعية .
٢. كما يؤثر المناخ التنظيمي على المخرجات السلوكية للعاملين في أية منظمة، مما يجعل دوره ذا أهمية في بناء وبلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المنظمات من حيث:
 - تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي يحملونها والسلوكيات التي يظهرونها في مكان العمل
٣. كمت أن نجاح المنظمة يتوقف على مدى قدرتها على توفير المناخ الملائم والمناسب لتفاعل العاملين وقيامهم بواجباتهم ومهامهم ببسر ومعنويات عالية.
٤. يسهم تحديد طبيعة المناخ التنظيمي السائد في أي منظمة في التعرف إلى طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنظمة: وبالتالي على العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم به. كما أن توفير المناخ التنظيمي الملائم هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة والاهتمام المستمر لتوفير أبعاد المناخ التنظيمي الإيجابي يسهم في تطوير الأداء. وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية عاليتين.

٥. المناخ التنظيمي الصحي:

يتميز المناخ التنظيمي الصحي بعدة مزايا تجعله قادرا على توفير بيئة عمل صحية تؤدي

إلى زيادة كفاءة الأداء الوظيفي، وقد حددها العبيدي (٢٠١٥) في الآتي:

١. تعتمد المنظمة على ثقافة الترغيب والإقناع بديلا عن ثقافة الأوامر والسيطرة.
٢. تترجم القرارات إلى تطبيق على أرض الواقع بشكل سريع.
٣. لا يتم تدخل إدارة المنظمة في القرارات التشغيلية أو اليومية.
٤. تقع القيادات في المنظمة في أخطاء قاتلة عن اتخاذ القرارات التشغيلية.
٥. يمتلك منتسبو المنظمة معرفة متكاملة بالقرارات التي يحق لهم اتخاذها.
٦. هناك درجة عالية من مشاركة المعلومات بين أقسام وإدارات المؤسسة/ المنظمة.
٧. يستطيع منتسبو المنظمة الوصول بسهولة إلى المعلومات التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات.
٨. يتمكن منتسبو المنظمة من التوصل والاطلاع على المعلومات التي يحتاجونها لمعرفة مهامهم ومسؤولياتهم.
٩. تدفق المعلومات بحرية ودون عوائق بين إدارات وأقسام المنظمة.
١٠. تستخدم المنظمة أسسا موضوعية في تقييم أداء منسوبيها.
١١. تتاح المكافآت والترقيات بناء على معيار الالتزام بالأداء وليس بناء على العلاقات الشخصية.
١٢. تكافئ المنظمة منسوبيها الذين يظهرون كفاءة في الأداء دون تمييز وبشفافية.
١٣. لا يوجد تمييز بين المنظمة في التحفيز والمكافآت.
١٤. تعمل إدارة المنظمة باستمرار على تطوير عملية توزيع الواجبات والمسؤوليات وتفويض الصلاحيات على المنتسبين.

٦. عناصر المناخ التنظيمي:

إن أكثر الأبعاد شيوعاً للمناخ التنظيمي هي التي حددها (Patterson et al. , 2005) وهي:

- **الاستقلالية (Independence):** وهي صياغة الوظائف في المنظمة بطريقة تعطي مجالاً واسعاً للموظفين من أجل التفاعل مع العمل، ومنحهم الحرية في إنجاز الأعمال (Patterson et al, 2005) حيث أن للاستقلالية ارتباط إيجابي بالإيجابية، وينعكس ذلك من خلال إنجاز الأعمال الموكلة للموظف مع توفير الدعم المعنوي اللازم من الإدارة وأيضاً خلق مرونة في الإجراءات والعمليات مما يخلق نوعاً من الاعتماد على النفس في اتخاذ القرارات لدى الموظف (Hirst et al. , 2008)
- **المشاركة (Participate):** وهي المدى الذي يتعرف به الموظف على مهامه الوظيفية ومشاركته مع زملائه والتعاون مع مجموعات العمل في المنظمة بالإضافة إلى إشراك الموظف في اتخاذ القرارات والعمل على تلمس حاجاتهم، وتحفيزهم على الإخلاص والأمانة في العمل (العبري، ٢٠١١)، وذلك يخلق نوعاً من الانسجام بين العاملين في تنفيذ الأعمال ولها تأثير إيجابي على الأفراد ويكون ارتباطها مباشرة بالعلاقات في العمل (Randhawa & Kaur, 2014)، إن المناخ التنظيمي الذي يتميز بالمشاركة يُمكن من توفير المعلومة الصحية بشكل أسرع وتفعيل اتصالات ذات جودة عالية داخل المنظمة، كما ولها دور في عملية التأثير والتغيير في المساق التنظيمي، مما ينعكس إيجاباً على سلوك الأفراد (Rogiest et al, 2015).
- **التدريب (Training):** وهي من الطرق الفعالة لتطوير مجال العمل وإنجاحه كونه يعمل على رفع كفاءة الموظفين وتعليمهم وتطوير قدراتهم وخبراتهم العملية، بالإضافة إلى رفع مهاراتهم، والذي بدوره ينعكس إيجاباً على أداء المنظمة ونجاح المناخ التنظيمي. (Patterson et al. , 2005)، حيث أنه من خلال التدريب تستطيع المنظمة أن تخلق لها مكاناً جيداً للتعليم وتنمية الموارد البشرية من خلال تصميم برامج تعليمية فاعلة، ويكون دور القيادات هنا كبير من أجل عجلة التقدم من خلال رفع مهارات وقدرات وخبرات الموظفين (Moxnes & Eilertsen, 1991).

- **الطابع الرسمي (Official Character):** وهو المستوى الذي تكون فيها الوظائف موحدة في المنظمة وتحكمها أنظمة وقوانين وسياسات تتحكم في سلوك العاملين (Chen & Huang, 2007)، ويُعد الطابع الرسمي ذا أهمية كبيرة في توحيد الإجراءات واستمرارية العمل، ويجب على القيادات الاهتمام بتجويد العمل والعمل من أجل الاستقرار والتحكم من خلال إدارة المعلومات الرسمية وإصدار القرارات المبنية على حقائق وتطوير التواصل الفعال في عمل (Rogiest et al., 2015).
- **الكفاءة (Efficiency):** وهي تحقيق أهداف المنظمة بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بالشكل الصحيح وإنجاز الأعمال في وقتها المحدد (Patterson et al, 2005) وتعد الكفاءة مقياساً لمنظور الموظفين نحو إنجاز الأعمال بالشكل الصحيح وفي أقل وقت ممكن، وهذا يؤدي إلى تطور المنظمة وأعمالها (الابرو وحמיד، ٢٠٢٠).

(٢-٤): المبحث الرابع (الدراسات السابقة)

في هذا الجزء يُستعرض الدراسات السابقة التي أُجريت على متغيرات هذه الدراسة (القيادة الخادمة والأداء الوظيفي والمناخ التنظيمي) على المستوى المحلي والدراسات العربية وأيضاً الدراسات الأجنبية وأخيراً التطرق إلى ما يميز هذه الدراسات عن الدراسات السابقة.

(٢-٤-١): الدراسات المتعلقة بالقيادة الخادمة:

استهدفت دراسة عبد الجليل (٢٠٢٢) تحليل العلاقة بين إدراك العاملين للقيادة الخادمة وأدائهم الوظيفي، وقد أُجريت الدراسة على عينة طبقية عشوائية مكونة من (١٩٦) مفردة من العاملين بمديرية الزراعة بأسسوط في جمهورية مصر العربية، وقد تم اختبار الفروض باستخدام تحليل الانحدار البسيط والمتعدد باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS/PC22). وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود علاقة موجبه معنوية بين القيادة الخادمة إجمالاً والأداء الوظيفي للعاملين إجمالاً. وكذلك وجود علاقة موجبه معنوية بين بعض أبعاد القيادة الخادمة والأداء الوظيفي للعاملين بأبعاده. هذا وقد تم مناقشة وتفسير هذه النتائج وربطها بجهود السابقين لموضوع البحث واستخلاص دالاتها، ومضامينها على الصعيدين النظري والتطبيقي، وكذلك تقديم توصيات الدراسة، وآفاق البحث المستقبلية.

وهدفت دراسة (إبراهيم، ٢٠٢٢) إلى التعرف على درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج سبيرز ، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وطُبقت على عينة مكونة من (١٥٨) معلماً ومعلمة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج سبيرز جاءت عالية بصورة إجمالية، كما جاءت عالية في جميع أبعاد الدراسة وهي: الاستماع ، والتعاطف ، والمُعالجة ، والوعي ، والإقناع ، والتصور المستقبلي ، والبصيرة ، والإدارة والإشراف ، والالتزام بنمو الأفراد ، وبناء المجتمع. كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تُعزى إلى متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، ولكن وجدت هذه الفروق في متغير المؤهل العلمي ولصالح حملة البكالوريوس.

هدفت دراسة (العبادلة، ٢٠٢٢) إلى تحليل أثر القيادة الخادمة على الأداء الوظيفي في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك. وُزعت الاستبانة المعدة على جميع أفراد مجتمع الدراسة وهم (٢٠٠) مبحوثاً، استرجع (١٨٠) منها، وكان الصالح للتحليل (١٦٣). استخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.19) لمعالجة وتحليل البيانات والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات. توصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة القيادة الخادمة في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك مرتفعاً، وبمتوسط حسابي (٣.٩٥)، ومستوى الأداء الوظيفي مرتفعاً بمتوسط حسابي (٤.٣١)، وهناك أثر للقيادة الخادمة وكل أبعادها في الأداء الوظيفي. وأوصت الدراسة بإجراء مزيد من الدراسات للتعرف على أثر القيادة الخادمة على متغيرات أخرى.

هدفت دراسة (الابرو وحמיד، ٢٠٢٠) إلى التعرف على مدى تأثير القيادة الخادمة بمتغيراتها الخمسة على السلوك الإبداعي بالإضافة إلى تشخيص تأثير المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي في شركة نفط البصرة، وقد انتهج الباحثان المنهج الوصفي مستعيناً بأداة الاستبانة في تجميع المعلومات والبيانات حيث تم وُزعت على عينة الدراسة المكونة من ٤٠٠ فرد من العاملين في الشركة محل الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير مباشر للقيادة الخادمة على السلوك الإبداعي وكذلك تأثير مباشر على المناخ التنظيمي، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير غير مباشر للقيادة الخادمة على السلوك الإبداعي عبر المناخ التنظيمي.

هدفت دراسة (ماجد، ٢٠٢٠) إلى التأكد من أن الشركة محل الدراسة تتبع نمط القيادة الخادمة وتحديد مستويات شعور الموظفين بالرضا الوظيفي كذلك التعرف على أثر القيادة الخادمة على الرضا الوظيفي وقد استعان الباحث باستبانة لجمع المعلومات والبيانات حيث وُزعت على ١٣٤ فرداً من العاملين في شركة مصافي الجنوب بالعراق، وقد أظهرت نتائج الدراسة عدم اعتماد القيادة الخادمة نمطاً أساسياً في إدارة شؤون الشركة مع وجود مستويات عالية من الرضا الوظيفي لدى الموظفين، كما أظهرت الدراسة أن أثر القيادة الخادمة على الرضا الوظيفي بجميع أبعادها كانت معنوية مما أدى إلى رفض جميع النظريات الصفرية.

هدفت دراسة (عبدالهادي، ٢٠٢٠) إلى التعرف على مدى تأثير ممارسة مديري الشركات التابعة لموانئ أبوظبي للقيادة الأخلاقية على تحسين كفاءة الأداء الوظيفي، ودراسة فروق معنوية بين آراء عينة الدراسة نحو تبني أبعاد القيادة الأخلاقية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس والفئة العمرية

ومدة الخدمة والمستوى الإشرافي والمستوى التعليمي). جُمعت البيانات من خلال الزيارات الميدانية ومن خلال الاستبانة وكانت عينة الدراسة ٢٦٣ موظفاً ممن هم في درجة مدير أو في وظائف إشرافية، وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات محل الدراسة وأيضاً عدم وجود فروق ذي دلالة إحصائية بين استجابة العينة طبقاً للجنس والمستوى الإشرافي والمستوى التعليمي نحو نمط القيادة الأخلاقية.

هدفت دراسة (الراجحي، ٢٠٢٠) إلى تحديد درجة ممارسة قائدات المرحلة الثانوية بمكة المكرمة للقيادة الخادمة حسب وجهة نظر المعلمات وذلك من خلال تحديد درجة ممارسة قائدات المرحلة الثانوية للقيادة الخادمة حسب وجهة نظر المعلمات وأيضاً معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمات في تحديد درجة ممارسة قائدات المرحلة الثانوية للقيادة الخادمة تعزى للمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة. وقد اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي في الدراسة مستعينة باستبانة لتجميع البيانات والمعلومات ووزعت ٤٨١ استبانة على معلمات المرحلة الثانوية بمكة المكرمة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة قائدات المرحلة الثانوية بمكة المكرمة لإبعاد القيادة الخادمة جاءت مرتفعة وكان ترتيبها كالتالي ١. المحبة، ٢. الاهتمام بالآخرين، ٣. الثقة، ٤. خدمة الآخرين، ٥. التمكين، ٦. الإيثار، ٧. التواصل. كما وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمات في تحديد درجة ممارسة قائدات المرحلة الثانوية للقيادة الخادمة تعزى للمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

هدفت دراسة (Kadarusman & Bunyamin, 2020) إلى معرفة أثر القيادة الخادمة (ببعديه التمكين ومساعدة المرؤوسين في التطوير والنجاح) على الأداء الوظيفي، حيث كانت عينة الدراسة مكونة من ١٦٤ من خريجي برنامج الدراسات العليا STIE Malangkucecwara في إندونيسيا في الفترة من ٢٠١٠ إلى ٢٠١٩م، إسْتُعِين باستبانة إلكترونية لتجميع البيانات والمعلومات وقد استخدم الباحثان المنهج الكمي في الدراسة. أظهرت الدراسة بأنه هناك أثر مباشر للقيادة الخادمة على الأداء الوظيفي، كما وأن لبعدي التمكين ومساعدة المرؤوسين في التطوير والنجاح أثر كبير على الأداء الوظيفي للموظفين.

هدفت دراسة (السكر، ٢٠١٩) إلى التعرف على أثر القيادة الخادمة على الأداء الوظيفي في الملكية الأردنية والتعرف على أثر أبعاد القيادة الخادمة السبعة التصور، والمعالجة العاطفية، ووضع المرؤوسين أولاً، ومساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، والتعامل الأخلاقي، والتمكين، وخلق قيمة للمجتمع على الأداء الوظيفي في الشركة محل الدراسة. واستخدمت الباحثة المنهج الكمي في الدراسة من خلال توزيع ٢٦٠ استبانة على موظفي الملكية الأردنية لتجميع البيانات والمعلومات واستبعدت بعض الفئات الوظيفية من الدراسة بناء على طلب الشركة وقد استرجعت ٢٠١ استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة لدى القادة في الملكية الأردنية كانت متوسطة كما أظهرت الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي في الملكية الأردنية جاء مرتفعاً أما بخصوص أثر أبعاد القيادة التي تم دراستها فقد أظهرت الدراسة وجود أثر إيجابي لكن من التصور والتمكين على الأداء الوظيفي في الملكية الأردنية، أما بعدي المعالجة العاطفية وخلق قيمة للمجتمع فقد أظهرت الدراسة عدم وجود أثر إيجابي لهما على الأداء الوظيفي في الملكية الأردنية، وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي عدم مطابقة بعد وضع المرؤوسين أولاً مع مؤشرات جودة المطابقة المعتمدة في هذه الدراسة مما أدى إلى استبعاد هذا البعد من الدراسة، أخيراً أظهرت الدراسة وجود أثر سلبي لبعد التعامل الأخلاقي على الأداء الوظيفي في الملكية الأردنية.

هدفت دراسة (إبراهيم والشهومي، ٢٠١٩) إلى التعرف على درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عُمان في ضوء نموذج لوي الذي تضمن ستة أبعاد رئيسة وهي تقدير واحترام الآخرين وتنمية الأفرار وبناء المجتمع المدرسي وإظهار الأصالة وتوفير القيادة والمشاركة في القيادة، كما هدفت إلى تحديد وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين تعزى إلى متغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي، فبالإضافة إلى استخدام المنهج الوصفي في الدراسة استُخدمت الاستبانة على عينة مكونة من (٢٠٨) معلم ومعلمة بمحافظة الظاهرة في تجميع البيانات والمعلومات. وخلصت الدراسة إلى أن درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في ضوء نموذج لوي جاءت كبيرة بشكل عام، وكبيرة أيضاً في جميع الأبعاد في نموذج لوي، أيضاً كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى ($a \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين تعزى إلى متغيري وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي ولكنه يوجد فرق على متغير الجنس لصالح الإناث.

هدفت دراسة (دهليز وغالي، ٢٠١٨) إلى التعرف على أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في أربعة من أكبر الجامعات في قطاع غزة بفلسطين وهي الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى وجامعة فلسطين، وذلك من خلال التعرف على مدى ممارسة الجامعات محل الدراسة لأبعاد القيادة الخادمة وأوجه الاختلاف في ممارسة تلك الجامعات لها أيضاً تحديد مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في الجامعات محل الدراسة كذلك اختبار العلاقة بين القيادة الخادمة لأبعادها السبعة والالتزام الوظيفي، وقد اعتمد الباحثات منهجية الوصف التحليلي بالإضافة إلى الدراسات الميدانية، واستعين باستبانة لجمع البيانات والمعلومات حيث وُزعت ٤٠٠ استبانة على العاملين في الجامعات محل الدراسة واستلمت ٣٦٨ استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة متمثلة في جميع أبعادها كانت متوسطة فيما عدا "التصرف بأخلاق" و"المهارات المفاهيمية" التي جاءت نتائجها مرتفعة. كذلك كشفت الدراسة وجود مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

هدفت دراسة (Shafique et al., 2018) إلى معرفة أثر القيادة الأخلاقية على الرضا الوظيفي للموظفين والأداء الوظيفي ونية الدوران في الشركات السياحية بباكستان، وكانت عينة الدراسة مكونة من ١٩٦ موظفاً، مستخدمين الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وقد أظهرت الدراسة بأنه هناك أثر إيجابي للقيادة الأخلاقية على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، وتأثير سلبي على نوايا دوران الموظفين.

هدفت دراسة (Coetzer et al., 2017) إلى معرفة العلاقات بين القيادة الخادمة ومتطلبات وموارد العمل والمشاركة في العمل والإرهاق في شركة إنشاءات في جنوب أفريقيا، وقد أجريت الدراسة للمفاضلة بين قبل دخول القيادات في دورة تدريبية في مجال القيادة الخادمة وبعدها بفاصل زمني ٦ أشهر وكانت عينة الدراسة مكونة من ١٨٦ موظفاً من الشركة محل الدراسة، وقد استعinent بالاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات. وقد أظهرت الدراسة بأنه يمكن استخدام القيادة الخادمة في شركات الإنشاءات لتعزيز مستويات المشاركة في العمل وتقليل مستويات الإرهاق. كما يوفر القادة الخدم

موارد العمل التي يحتاجها الموظفون ليصبحوا أكثر انخراطاً في عملهم بقدر أقل من الإرهاق. حيث تُوفّر موارد العمل هذه على شكل دعم تنظيمي ووضوح وظيفي ودعم إشرافي.

هدفت دراسة (Guillaume et al., 2013) إلى معرفة أثر القيادة الخادمة على الرضا الوظيفي للأكاديميين في جامعة خاصة بأتلانتا في جورجيا مستخدماً الأبعاد العشرة التي حددها كل من (Greenleaf, 197) و (Spears, 1998)، وقد واستُعنيت بالاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات وكان معدل الاستجابة ٥١.٩٪ من عينة الدراسة، وقد أظهرت الدراسة وجود أثر للقيادة الخادمة على الرضا الوظيفي بين الأكاديميين.

(٢-٤-٢): الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي:

هدفت دراسة (بلال وكشوب، ٢٠٢٠) إلى التعرف على أثر الأخلاقيات الإدارية على الأداء الوظيفي في عينة من الشركات الصناعية بمحافظة ظفار بسلطنة عمان كذلك التعرف على أثر الثقافة التنظيمية، وأخلاقيات الفرد، وأنظمة المنظمة كل على حده على الأداء الوظيفي في الشركات محل الدراسة، حيث أجريت على ثلاث من أكبر الشركات في المحافظة من خلال توزيع ٤٠ استبانة لكل شركة أي ما مجموعه ١٢٠ استبانة واسترجع الباحثان ١١٦ استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للأخلاقيات الإدارية على الأداء الوظيفي بالشركات الصناعية بمحافظة ظفار، ووجود أثر أنظمة المنظمة هي أكثر الأخلاقيات الإدارية التي تؤثر في الأداء الوظيفي ومن ثم الثقافة التنظيمية، وجاءت أخلاقيات الفرد الأقل تأثيراً على الأداء الوظيفي.

هدفت دراسة (الشربيني، ٢٠٢٠) إلى التعرف على تأثير القيادة الخيرة بأبعادها (التحسس الأخلاقي، الاستغراق الإيجابي، العمق الروحي) على الانضباط وإنجاز المهام وعلاقات العمل كعناصر للأداء الوظيفي بهيئة ميناء دمياط، وقد اعتمدت الباحثة على الأسلوب الوصفي التحليلي واستعانت بالاستبانة لتجميع المعلومات والبيانات حيث كانت عينة الدراسة ٣٢٤ فرداً إلا أنها خلصت إلى عدد ٢٥٠ فرداً بعد استبعاد القوائم غير الصحيحة، وقد أظهرت الدراسة وجود تأثير معنوي للقيادة الخيرة بأبعادها على الانضباط وإنجاز المهام وعلاقات العمل في هيئة ميناء دمياط.

هدفت دراسة (الدين وكويد، ٢٠١٨) إلى معرفة النمط القيادي السائد لدى القادة في الشركة الوطنية لصناعة الإسمنت ببني صاف وكذلك إلى التعرف على أهمية فرق العمل بالنسبة لكل من القادة والمرؤوسين ومعرفة مدى رضا العاملين عن نظام الحوافز بالشركة بالإضافة مع تحديد مدى تأثير ذلك على الأداء الوظيفي. وقد استخدم الباحثان الأسلوب الوصفي الارتباطي في الدراسة وقد استعانا باستبانة لجمع المعلومات والبيانات وكذلك المقابلة الشخصية وكانت عينة الدراسة ممثلة بـ ١٠٠ عامل من عمال الشركة مثل منهم ٢٠ رؤساء أقسام ومديرين، وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى أن الأسلوب القيادي السائد في شركة الإسمنت ببني صاف، وهو النمط المشارك وأن القادة والمرؤوسين يدركون أهمية فرق العمل ويعدونه أداة أساسية لرفع وتحسين الأداء بالشركة وأظهرت أيضاً من وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين القيادة الادارية والاداء الوظيفي،

هدفت دراسة (Rahman et al., 2014) إلى معرفة العلاقات بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي وكذلك قيادة المعاملات والأداء الوظيفي للمديرين التنفيذيين. كما هدفت الدراسة إلى التعرف على الفروق بين تصورات المديرين التنفيذيين من الذكور والإناث فيما يتعلق بالقيادة التحويلية وقيادة المعاملات والأداء الوظيفي. تألفت عينة البحث من ١٦٧ مديراً تنفيذياً يعملون في مؤسسات مختلفة في شيتاغونغ، ثاني أكبر مدينة في بنغلاديش. قيست القيادة التحويلية وقيادة المعاملات من خلال استبيان القيادة متعدد العوامل ل(باس وأفوليو، ٢٠٠٠)، بينما قُيم الأداء الوظيفي من خلال مقياس الأداء الوظيفي في (تسوي وبيرس وبورتر وطرابلس ١٩٩٧). في جمع البيانات، وقد استُخدم المنهج الوصفي في الدراسة، وقد أظهرت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي ووجود ارتباط متوسط بين قيادة المعاملات والأداء الوظيفي، كذلك عدم فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المديرين التنفيذيين من الذكور والإناث فيما يتعلق بالقيادة التحويلية والأداء الوظيفي.

هدفت دراسة (فتحي، ٢٠١٢) إلى التعرف على أهم الأنماط القيادية السائدة داخل مؤسسات الضمان الاجتماعي بأم البواقي بالجزائر ومستوى الأداء الوظيفي فيها وأيضاً إيجاد العلاقة بين نمط القيادة السائدة ومستوى الأداء الوظيفي، وقد انتهجت الباحثة المنهج الوصفي في الدراسة حيث كانت عينة الدراسة مكونة من ٦٣ فرداً من العاملين في المؤسسات محل الدراسة، وقامت بالاستعانة بالاستبانة

كأداة لجمع البيانات والمعلومات، أظهرت الدراسة أن هناك علاقة بين نمط القيادة ومستوى الأداء الوظيفي وأن أنجح أنماط القيادة في رفع مستوى الأداء الوظيفي هو نمط القيادة الديمقراطية.

(٢-٤-٣): الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي:

هدفت دراسة (العبري، ٢٠٢١) إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي بأبعاده (المشاركة في اتخاذ القرارات، الاتصالات، التدريب، حوافز العمل) على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية ودور الرضا الوظيفي متغيراً وسيطاً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة وكانت عينة الدراسة مكونة من ٢١٧ شخصاً من الموظفين الإداريين العاملين في الكليات التقنية التابعة لجامعة التقنية والعلوم التطبيقية في سلطنة عمان وُجِعت البيانات عبر استبانة وُزعت على العينة المستهدفة، وقد توصلت الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية مناخ إيجابي بجميع أبعاد الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود أثر لبعدها (المشاركة في اتخاذ القرارات) على الأداء الوظيفي كما أن هناك أثراً للتدريب المستخدم على الأداء الوظيفي في الجامعة وقد بينت الدراسة بأن نمط الاتصالات يؤثر في العمل إيجابياً على الأداء الوظيفي في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية وخلصت أيضاً إلى أن الرضا الوظيفي يؤثر (كمتغير وسيط) تأثيراً معنوياً في العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي.

هدفت دراسة (الجرادة، ٢٠٢١) إلى التعرف على العلاقة بين البراعة التنظيمية وجودة المناخ التنظيمي في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي في الدراسة وقد استعان باستبانة لجمع المعلومات والبيانات وُزعت على ١٠٠ مدير ومديرة مدرسة بمحافظة الداخلية، وقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر أبعاد البراعة التنظيمية في مدارس محافظة الداخلية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، كما توصلت الدراسة إلى أن درجة جودة المناخ التنظيمي في تلك المدارس عالية ووجود علاقة ارتباطية بينها وبين أبعاد البراعة التنظيمية.

هدفت دراسة (مبروك، ٢٠١٧) إلى التعرف على مفهوم وأبعاد المناخ التنظيمي، والتطور التنظيمي كأحد المداخل الحديثة في إدارة الموارد البشرية، والأداء الوظيفي، ودرجة توافر تلك المتغيرات في بلديات منطقة الرياض، واستخدم الباحث الأسلوب المكتبي والميداني في الدراسة واستعانت بالاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات وُزعت على ٢٦٨ فرداً من العاملين في بلدية الرياض، وقد توصلت

الدراسة إلى وجود علاقة معنوية إيجابية بين أبعاد المناخ التنظيمي وكل من الفعالية التنظيمية والأداء الوظيفي من ناحية أخرى.

هدفت دراسة (Subramani et al., 2015) إلى التعرف على تأثير المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية في صناعات السيارات في تشيناي بجمهورية الهند، كانت عينة الدراسة مكونة من ٤٧٢ من العاملين في مجال صناعة السيارات في (Ambattur Industrial Estate) مستخدمين الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وقد أظهرت الدراسة بأن أن المناخ التنظيمي له تأثير إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية ومكوناتها من خلال نهج نمذجة المعادلة الهيكلية.

هدفت دراسة (Suandi et al., 2014) إلى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي وضغوط العمل والأداء الوظيفي بين مسؤولي وزارة التعليم بولاية جاباتان باندافتران ناغارا (Jabatan Pendaftaran Negara) الماليزية، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي مستعينين بالاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات والتي وزعت على عينة الدراسة المكونة من ٢٣٥ موظفة بوزارة التعليم في الولاية محل الدراسة وقم استُعيدت ١٦٨ استبانة فقط اي ما يمثل ٧٩.٢٪ من عينة الدراسة، وقد أظهرت الدراسة أنه توجد علاقة إيجابية متوسطة بين المناخ التنظيمي وضغوط العمل والأداء الوظيفي.

(٢-٤-٤): التعقيب على الدراسات السابقة:

لقد تناول الباحث في هذه الدراسة عددًا من الدراسات السابقة التي تناولت موضوعات القيادة الخادمة والأداء الوظيفي والمناخ التنظيمي والمواضيع المرتبطة بهما، ويلاحظ على الدراسات السابقة ما يأتي:

- **المنهج:** استخدمت أغلب الدراسات المنهج التحليلي الارتباطي وهو المستخدم في الدراسة الحالية مثل دراسة (عبد الجليل، ٢٠٢٢)، و(العبادلة، ٢٠٢٢)، و(الأيرو وحמיד، ٢٠٢٠) وغيرها.
- **المجتمع والعينة:** بعض الدراسات طُبقت على المؤسسات الحكومية مثل دراسة (العبادلة، ٢٠٢٢)، و(فتحي، ٢٠١٢) بالجزائر، و(مبروك، ٢٠١٧) السعودية، وبعضها طبق على المؤسسات الإنتاجية مثل دراسة (Subramani et al., 2015) بالهند، و(الأيرو وحמיד، ٢٠٢٠)، و(ماجد، ٢٠٢٠) بالعراق، و(عبدالهادي، ٢٠٢٠) بالإمارات ودراسة (السكر، ٢٠١٩)، بالأردن.
- **الأدوات:** استخدمت أغلب الدراسات الاستبانة أداة لجمع البيانات وهو ما تستخدمه الدراسة الحالية مثل دراسة عبد الجليل (٢٠٢٢) بمصر، و دراسة (إبراهيم، ٢٠٢٢) بعمان، و(العبادلة، ٢٠٢٢) بالأردن، و دراسة (الابرو وحמיד، ٢٠٢٠)، و دراسة (ماجد، ٢٠٢٠) بالعراق، و(عبدالهادي، ٢٠٢٠) بالإمارات.

هذا، وقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة ما يأتي :

١. الإحساس بمشكلة الدراسة وتحديدها.
٢. صياغة أسئلة الدراسة وفروضها.
٣. إثراء الإطار النظري للدراسة
٤. بناء الاستبانة وتحديد محاورها وصياغة فقراتها.
٥. التعرف على الأساليب الإحصائية
٦. تفسير النتائج ومناقشتها.

(٢-٤-٥): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية عن باقي الدراسات السابقة (بحسب علم الباحث) بأنها تُعد الأولى محلياً وإقليمياً تجمع بين متغيرات مهمة في الإدارة الحديثة وهي القيادة الخادمة والأداء الوظيفي والمناخ التنظيمي، كما أنها تطبق في جهة خدمية حكومية (القطاع الصحي) بسلطنة عمان، ونتائج أداء هذه الجهة تعتمد كلياً على الأداء الوظيفي فيها والدقة في عملهم، حيث أن أقرب الدراسات السابقة جمعت بين متغيرين القيادة الخادمة والأداء الوظيفي كانت قد أجريت على قطاع خاص ربحي وقد أجريت تلك الدراسات خارج السلطنة. كما تأتي هذه الدراسة في فترة مر فيها القطاع الصحي بضغط عمل كبير بسبب جائحة كورونا (كوفيد ١٩).

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة

مجتمع الدراسة وعينتها

أدوات الدراسة (الاستبانة)

صدق أداة الدراسة وثباتها

الأساليب الإحصائية

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها:

تمهيد:

من خلال تحديد مشكلة هذه الدراسة بناء على وجود الباحث في ميدان العمل الحكومي وإدراكه بأهمية دور القيادات برفع الأداء الوظيفي للموظفين وُضعت أسئلة الدراسة وأهدافها ومنها تحديد المتغيرات الخاصة بالدراسة ووضع نموذج الدراسة، وكخطوة تالية صيغت فرضيات الدراسة وأهميتها ومراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، يلتطرق في هذا الفصل إلى الأسلوب الذي استُخدم في هذه الدراسة ومنهجيتها بالإضافة إلى عينة الدراسة وأدوات الدراسة وقياساتها من الصدق الظاهري والثبات.

(٣-١): منهج الدراسة:

بناء على طبيعة هذه الدراسة فإنه استُخدم المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة من خلال المسح الميداني كونها تهدف إلى تحديد خصائص لظاهرة القيادة الخادمة ومكوناتها بالإضافة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين مكوناتها ومتغيراتها.

(٣-٢): مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة الصحة بسلطنة عمان والذي يبلغ عددهم ٣٧٤٧٠ موظفاً موزعين بين فئة الأطباء والفئات الطبية المساعدة والفئة الإدارية، ولتحديد حجم عينة الدراسة هناك نماذج عدة لتحديد حجم العينة بناء على مجتمع الدراسة وقد استُعين بموقع (www.openepi.com) لتحديد حجم العينة وعليه فإن حجم العينة في هذه الدراسة ستكون (٣٨١) فرداً من العاملين في وزارة الصحة بسلطنة عمان، وبلغ عدد الاستمارات المحصلة (٣٦٩) استمارة صالحة للتحليل.

وبيين جدول (1-3) مجتمع الدراسة

جدول رقم (٣-١)

مجتمع الدراسة

النسبة المئوية	عدد المستجيبين	المجموع	إناث	ذكور	المديرية
٪١.٧٤	٣٦	٢٠٧٠	١٢٠٠	٨٧٠	المديريات المركزية بديوان عام الوزارة.
٪١.٢١	١٣٠	١٠٣٩	٧٥٧٥	٣١٦٤	المديرية العامة للخدمات الصحية لمحافظة مسقط
					المديرية العامة للمستشفى السلطاني.
					المديرية العامة لمستشفى خولة .
٪٠.٥٥	١٦	٢٩١٠	١٨٠٧	١١٠٣	المديرية العامة للخدمات الصحية لمحافظة جنوب الباطنة.
٪٠.٦٧	٣٠	٤٥٠٠	٢٨٠٧	١٦٩٣	المديرية العامة للخدمات الصحية لمحافظة شمال الباطنة.
٪١.٨٨	١٦	٨٥٠	٤٤٨	٤٠٢	المديرية العامة للخدمات الصحية لمحافظة مسندم.
٪١.٣٣	١٦	١٢٠٥	٦٦٤	٥٤١	المديرية العامة للخدمات الصحية لمحافظة البريمي .
٪٠.٧٨	١٧	٢١٦٩	١٢٥٨	٩١١	المديرية العامة للخدمات الصحية لمحافظة الظاهرة.
٪٠.٨٦	٣٣	٣٨٤١	٢٢٥٧	١٥٨٤	المديرية العامة للخدمات الصحية لمحافظة الداخلية.
٪١.٠٨	٢٧	٢٥٠٩	١٤٨٧	١٠٢٢	المديرية العامة للخدمات الصحية لمحافظة شمال الشرقية.

المديرية العامة للخدمات الصحية لمحافظة جنوب الشرقية.	١٢٣٤	١٧٧٨	٣٠١٢	١٩	٠.٦٣%
المديرية العامة للخدمات الصحية لمحافظة الوسطى.	٣٦٩	٢٩٣	٦٦٢	١٧	٢.٥٧%
المديرية العامة للخدمات الصحية لمحافظة ظفار.	١٥٦٥	٢٤٣٨	٤٠٠٣	١٢	٠.٣٠%
إجمالي العاملين بالمديريات الصحية			٣٧٤٧٠	٣٦٩	٠.٩٦%

المصدر: المديرية العامة للتخطيط والدراسات بوزارة الصحة (إحصائيات عام ٢٠٢٠م)

(٣-٣): أدوات الدراسة (الاستبانة):

إن الدراسات العلمية تستند إلى عدة أدوات وطرق لجمع البيانات والتنقل بين مشكلة الدراسة ووضع الأسئلة وصياغة الفرضيات وجمع المعلومات المرتبطة وتحليلها واستخلاص النتائج وقد اعتمدت هذه الدراسة على أسلوبين هما:

الأسلوب النظري: وهو تجميع المعلومات والبيانات الثانوية من خلال الرجوع إلى المراجع العربية والاجنبية من كتب ومجلات علمية ودراسات سابقة متعلقة بمتغيرات هذه الدراسة وأيضاً البحث في المواقع الإلكترونية الموثوقة وذلك من أجل تكوين الإطار النظر لهذه الدراسة.

الأسلوب التطبيقي: وهو الجانب التطبيقي لهذه الدراسة، حيث جُمعت البيانات الأولية من عينة الدراسة عبر استبانة إلكترونية والتي تحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوث في فقرتها الأولى وأيضاً فقرات لكل متغير من متغيرات هذه الدراسة والتي ستجيب على أسئلة الدراسة وفرضياتها.

سلم الإجابة:

اعتمد مقياس ليكرت الخماسي في سلم الإجابة، حيث يعد أسلوب ليكرت من الأساليب الهامة في بناء المقاييس والاستبانات، واعتمد أسلوب ليكرت ذو التدرج الخماسي، والذي استخدمه البحث الحالي، كما هو موضح في الجدول جدول رقم (٣-٢) المبين أدناه.

جدول رقم (٣-٢)

تصحيح عبارات الاستبانة

الاختيار	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

وفقاً لهذا التدرج سوف يحصل الشخص على خمس درجات إذا كان اختياره (موافق بشدة) ، ويحصل على أربع درجات إذا كان اختياره (موافق) ، وهكذا بنفس الأسلوب مع باقي الاختيارات، حيث تقل الدرجات حتى تصل إلى درجة واحدة؛ إذا كان اختياره (غير موافق بشدة) ، كما هو مبين بالجدول.

تقدير مستوى الأداء على المقاييس:

صممت المقاييس بحيث تُعطى فيه الإجابات أوزان رقمية تمثل المتوسط الحسابي العام لكل بعد، وفق مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) وكما هو موضح بالجدول (٣-٣) الآتي:

جدول (٣-٣): تقدير مستوى الأداء وفق مقياس ليكرت الخماسي

مستوى الأداء على المقياس					الإجابة
مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً	
٥ - ٤.٢١	-٣.٤١ ٤.٢٠	-٢.٦١ ٣.٤٠	٢.٦٠-١.٨١	١.٨٠-١	المتوسط الحسابي

(٣-٤): صدق أداة الدراسة وثباتها:

صدق أداة الدراسة:

لاختبار الصدق الظاهري لأداة الدراسة (الاستبانة) وصدق محتوى فقراتها وملاءمتها لموضوع الدراسة عُرضت على المختصين في مجال الإدارة والقيادة بما فيهم أعضاء هيئة التدريس بكلية إدارة الأعمال بجامعة الشرقية من أجل تحكيم الاستبانة وتسلسل المواضيع وخلوها من الأخطاء اللغوية والاملائية، وأيضاً وضوح المعنى لفقراتها وأي ملاحظات يبدونها والأخذ بآرائهم.

١. ثبات أداة الدراسة:

لقياس ثبات أداة الدراسة فإنه اعتمد على معامل كرونباخ ألفا (Alpha Cronbach) حيث يستخدم هذا المعامل لقياس الاتساق الداخلي لأداة الدراسة التي تستخدم مجموعات الاستجابة من نوع مقياس ليكرت سواء كانت ثلاثية أو خماسية أو سباعية. حسب الباحث في الدراسة الحالية ثبات المقياس باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ، والجدول الآتي يوضح معامل الثبات لأداة البحث.

جدول (٣-٤) قيمة معامل ثبات المقياس

الأداء الوظيفي	المناخ التنظيمي	القيادة الخادمة				أبعاد الاستبانة
		التمكين	التعامل الأخلاقي	الاهتمام بالمرؤوسين	المعالجة العاطفية	
٠.٨٢٨	٠.٨٢٦	٠.٨١٠	٠.٨٧٣	٠.٨٥٨	٠.٧٠٣	ألفا كرونباخ
٠.٨١٦						الثبات الكلي للأداة

يتضح من الجدول السابق أن استبانة الدراسة تتمتع بثبات عالٍ إحصائياً، حيث بلغت قيمة كرونباخ ألفا (٠.٨١٦)، وهي درجة ثبات عالية، كما أن قيمة معامل كرونباخ ألفا لكل بعد من أبعاد الاستبانة تتراوح بين (٠.٧٠٣ - ٠.٨٧٣) وهذا يعني أن معاملات الثبات مرتفعة.

(٣-٥): الأساليب الإحصائية:

لتحليل بيانات الدراسات للوصول إلى النتائج للإجابة على أسئلة الدراسة وفرضياتها والتحقق منها فإنه استخدم عدة اختبارات إحصائية وهي:

- التكرار والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة وكل بعد من أبعاد الدراسة.
- اختبار التوزيع الطبيعي (Normality test) للتحقق من ملائمة وصلاحيّة البيانات.
- تحليل الانحدار (Regression Analysis) للتعرف على متغير تابع من خلال متغير مستقل.

- معاملات الارتباط (Correlation Rate) لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة.

الفصل الرابع: عرض النتائج وتفسيرها

مقدمة

تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

نتائج الأسئلة

نتائج الفرضيات

الفصل الرابع: عرض النتائج وتفسيرها

مقدمة:

في هذا الفصل سيُعرض خصائص عينة الدراسة و نتائج الدراسة طبقاً لأسئلتها وفرضياتها كما هو موضح في الآتي:

تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة:

تبين الجداول الآتية وصفاً لعينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الآتية:

النوع، الفئة العمرية، ولحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وطبيعة العمل، والفئة الوظيفية، والمديرية التي يتبعها المبحوث.

(٤-١) خصائص عينة الدراسة وفقاً للنوع :

جدول رقم (٤-١)

توزيع أفراد العينة وفقاً للنوع

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	١٢٧	٣٤.٤%
أنثى	٢٤٢	٦٥.٦%
المجموع	٣٦٩	١٠٠%

من خلال الجدول رقم (٤-١) أدناه نلاحظ أن نسبة الإناث المشاركات في الاستطلاع بلغت ٦٥.٦% وهي تزيد بشكل ملحوظ عن نسبة الذكور البالغة ٣٤.٤%، حيث يشير ذلك إلى تفاوت رغبة الإناث في العمل بالمؤسسات الصحية لأن تلك المؤسسات تناسب طبيعتهم النفسية قياساً بالمؤسسات التي تتطلب جهداً شاقاً يستقطب الذكور أكثر كالمؤسسات الصناعية والتشييد والبناء.

(٢-٤) خصائص عينة الدراسة وفقاً للفئة العمرية

جدول رقم (٢-٤)

توزيع أفراد العينة وفقاً للفئة العمرية

النسبة	التكرار	الفئة العمرية
٠.٨%	٣	٢٠ سنة فأقل
١٢.٧%	٤٧	من ٢١ سنة إلى ٣٠ سنة
٥٤.٢%	٢٠٠	من ٣١ سنة إلى ٤٠ سنة
٢٨.٥%	١٠٥	من ٤١ سنة إلى ٥٠ سنة
٣.٨%	١٤	أكثر من ٥٠ سنة
١٠٠%	٣٦٩	المجموع

يظهر من خلال الجدول رقم (٢-٤) أدناه أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من الفئة العمرية (من ٣١ سنة إلى ٤٠ سنة) بنسبة بلغت (٥٤.٢%) وهي فئة قابلة للتطوير والتغيير للأفضل، حيث يعزو الباحث ذلك إلى دخول عدد كبير من فئة الشباب إلى الحياة العملية خلال الفترة الماضية وإحالة العديد من الموظفين ممن تجاوزت خدمتهم ال ٣٠ سنة إلى التقاعد المبكر بهدف تجديد الدماء وتطوير العمل في المؤسسات الحكومية وتحسينه والارتقاء في السلم الوظيفي كما أن أفراد العينة لهم القدرة على بذل الجهد الكافي للعمل وتحسين مستوى الأداء الوظيفي بهدف خلق مناخ تنظيمي صحي.

(٣-٤) خصائص عينة الدراسة وفقاً للحالة الاجتماعية:

جدول رقم (٣-٤)

توزيع أفراد العينة وفقاً للحالة الاجتماعية

النسبة	التكرار	الحالة الاجتماعية
١١.٤%	٤٢	أعزب
٨٤%	٣١٠	متزوج
٤.١%	١٥	مطلق
٠.٥%	٢	أرمل
١٠٠%	٣٦٩	المجموع

وجد الباحث أن النسبة العظمى من أفراد العينة هم من فئة المتزوجين بنسبة ٨٤% وهذا أمر طبيعي متوقع، حيث يعزو الباحث ذلك إلى أن التوظيف يأتي في سن الزواج والتخرج، كما أن نسبة الزواج أعلى في المجتمع من نسب الطلاق أو الترميل.

(٤-٤) خصائص عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي:

جدول رقم (٤-٤)

توزيع أفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
٦.٨%	٢٥	دبلوم التعليم العام فأقل
٣٣.٣%	١٢٣	الدبلوم ما بعد الثانوية
٤٢.٨%	١٥٨	البكالوريوس أو ما يعادلها
١١.٧%	٤٣	الماجستير أو ما يعادلها

الدكتوراه أو ما يعادلها	٢٠	%٥.٤
المجموع	٣٦٩	%١٠٠

تدل نتيجة متغير المؤهل التعليمي على تنوع المستويات التعليمية في الجامعة وفقاً لعينة الدراسة حيث جاء حملة مؤهل البكالوريوس في المرتبة الأولى بنسبة بلغت ٥٤٢.٨%، بينما جاء في المرتبة الثانية حملة الدبلوم ما بعد الثانوية بنسبة ٣٣.٣%، وجاء حملة الماجستير أو ما يعادلها في المرتبة الثالثة بنسبة بلغت ١١.٧%، وجاء حملة دبلوم التعليم العام فأقل في المرتبة الرابعة بنسبة ٦.٨% بينما لم يتجاوز حملة الدكتوراه ٥.٤%، وهم ما يعطي مؤشرين: الأول زيادة حملة البكالوريوس وهو مؤشر على زيادة برامج التأهيل الجامعي لمن هم دون المرحلة الجامعية من الموظفين، والمؤشر الثاني زيادة حملة الماجستير وهو مؤشر على اهتمام الموظفين في المرحلة الجامعية في الحصول على الدراسات العليا لترقية وضعهم المهني والمادي.

(٤-٥) خصائص عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة:

جدول رقم (٤-٥)

توزيع أفراد العينة وفقاً لسنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
%٣.٨	١٤	٣ سنوات فأقل
%٢.٤	٩	من ٣ سنوات إلى أقل من ٥ سنوات
%٢٠.٦	٧٦	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات
%٥١.٥	١٩٠	من ١٠ سنة إلى أقل من ٢٠ سنة
%٢١.٧	٨٠	٢٠ سنة فأكثر
%١٠٠	٣٦٩	المجموع

قُسم أفراد العينة على خمس فئات بحسب عدد سنوات الخبرة، حيث حل في المرتبة الأولى أصحاب الخبرة (من ١٠ سنة إلى أقل من ٢٠ سنة) وبنسبة ٥١.٥% من حجم العينة الكلي وتبعهم في المركز الثاني أصحاب الخبرة من (٢٠ سنة فأكثر) سنة والذين شكلوا ما نسبته ٢١.٧%، بينما

جاء أصحاب الخبرة من (من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات) في المرتبة الثالثة بنسبة بلغت ٢٠.٦%، وجاء في المرتبة الرابعة أصحاب الخبرة من (٣ سنوات فأقل) بنسبة بلغت ٣.٨%، وأخيراً جاء أصحاب الخبرة (من ٣ سنوات إلى أقل من ٥ سنوات) في المرتبة الخامسة بنسبة ٢.٤% ، ويعزو الباحث ارتفاع نسبة أصحاب الخبرة الطويلة إلى قلة نسبة استيعاب الخريجين خلال السنوات الماضية، وهو مؤشر غير جيد حيث أن المؤسسات الصحية بسلطنة عمان بحاجة إلى عناصر شابة تحمل أفكارا شبابية متحمسة ، مع حاجة الشباب إلى خبرات الفئات الكبيرة أيضاً.

(٦-٤) خصائص عينة الدراسة وفقاً لطبيعة العمل:

جدول رقم (٦-٤)

توزيع أفراد العينة وفقاً لطبيعة العمل

النسبة	التكرار	طبيعة العمل
٤٤.٢%	١٦٣	إداري
٥٥.٨%	٢٠٦	فني
١٠٠%	٣٦٩	المجموع

وجد الباحث أن الفارق في الاستجابة بين الإداريين (٤٤.٢%) والفنيين (٥٥.٨%) ليس كبيراً؛ ولكن هذا لا يمثل توزيع العاملين في وزارة الصحة حيث أن الفئة الفنية تمثل النسبة الأكبر من العاملين في وزارة الصحة .

(٧-٤) خصائص عينة الدراسة وفقاً للفئة الوظيفية:

جدول رقم (٧-٤)

توزيع أفراد العينة وفقاً للفئة الوظيفية

النسبة	التكرار	الفئة الوظيفية
٢٩%	١٠٧	إدارية

الفئات الطبية	٤٧	%١٢.٧
الفئة التمريضية	١٥١	%٤٠.٩
الفئات الطبية المساعدة	٦٤	%١٧.٣
المجموع	٣٦٩	%١٠٠

وجد الباحث أن النسبة العظمى من أفراد العينة هم من فئة التمريضية بنسبة ٤٠.٩٪، وهذا أمر طبيعي ومنتوق، ويعزو الباحث ذلك إلى أن فئة التمريض من أكبر الفئات في وزارة الصحة، نظرا لارتباطها برعاية المرضى، والحاجة الماسة إليهم لمساعدة فئة الأطباء.

(٨-٤) خصائص عينة الدراسة وفقاً للمديرية التي يعمل بها:

جدول رقم (٨-٤)

توزيع أفراد العينة وفقاً للمديرية التي يعمل بها

النسبة	التكرار	المديرية التي تعمل بها:
%٩.٨	٣٦	المديريات المركزية بديوان عام الوزارة.
%٢٢	٨١	المديرية العامة للخدمات الصحية لمحافظة مسقط.
%٥.٧	٢١	المديرية العامة للمستشفى السلطاني.
%٧.٦	٢٨	المديرية العامة لمستشفى خولة.
%٤.٣	١٦	المديرية العامة للخدمات الصحية لمحافظة جنوب الباطنة.
%٨.١	٣٠	المديرية العامة للخدمات الصحية لمحافظة شمال الباطنة.
%٤.٣	١٦	المديرية العامة للخدمات الصحية لمحافظة مسندم.
%٤.٣	١٦	المديرية العامة للخدمات الصحية لمحافظة البريمي.
%٤.٦	١٧	المديرية العامة للخدمات الصحية لمحافظة الظاهرة.
%٨.٩	٣٣	المديرية العامة للخدمات الصحية لمحافظة الداخلية.

٢٧	٧.٣%	المديرية العامة للخدمات الصحية لمحافظة شمال الشرقية.
١٩	٥.١%	المديرية العامة للخدمات الصحية لمحافظة جنوب الشرقية.
١٧	٤.٦%	المديرية العامة للخدمات الصحية لمحافظة الوسطى.
١٢	٣.٣%	المديرية العامة للخدمات الصحية لمحافظة ظفار.
٣٦٩	١٠٠%	المجموع

وجد الباحث أن الاستجابات شملت جميع المديريات العامة للخدمات الصحية التابعة للوزارة وتراوحت بين ٢٢% من موظفي المديرية العامة للخدمات الصحية لمحافظة مسقط و ٣.٣% من موظفي المديرية العامة للخدمات الصحية لمحافظة ظفار. ويعزو الباحث ارتفاع نسبة الاستجابة من المديرية العامة للخدمات الصحية لمحافظة مسقط كونها تضم أكبر عدد من الموظفين مقارنة ببقية المديريات.

(٤-٩) نتائج الأسئلة:

النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الأول:

(RQ1) ما مدى ممارسة قيادات وزارة الصحة للقيادة الخادمة بأبعادها؟

للإجابة على التساؤل استُخدم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما هو موضح

في الجداول الآتية:

جدول رقم (٤-٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى ممارسة قيادات وزارة الصحة للقيادة الخادمة بأبعادها

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأداء
المعالجة العاطفية	٣,٥٠	٠,٨٥٣	مرتفع
الاهتمام بالمرؤوسين	٣,٤٦	٠,٨٨٣	مرتفع
التعامل الأخلاقي	٣,٩٥	٠,٨٦٠	مرتفع
التمكين	٣,٩٣	٠,٧٨٨	مرتفع
القيادة الخادمة ككل	٣,٧١	٠,٧٦٨	مرتفع

يتضح من نتائج جدول رقم (٤-٩) أن تقديرات عينة الدراسة حول مدى ممارسة قيادات وزارة الصحة للقيادة الخادمة بأبعادها جاء بمستوى (مرتفع) وبمتوسط حسابي (٣.٧١)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية للأبعاد التي تقيس مدى ممارسة قيادات وزارة الصحة للقيادة الخادمة بأبعادها من (٣.٤٦) لبعدهم (الاهتمام بالمرؤوسين) وبمستوى مرتفع، إلى (٣.٩٥) لبعدهم (التعامل الأخلاقي) وبمستوى مرتفع.

جدول رقم (٤-١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المعالجة العاطفية

مستوى الأداء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
مرتفع	٠.٩٦٦	٣.٧٣	أجأ لمسؤولي المباشر عند وجود مشاكل شخصية لدي.
مرتفع	٠.٩٥٩	٣.٤٨	مسؤولي المباشر يهتم بمصلحتي الشخصية.

مرتفع	١.٠٠٨	٣.٤١	يخصص مسؤولي المباشر وقتاً للحديث معي في المواضيع الشخصية.
مرتفع	١.١١٣	٣.٤٢	لدى مسؤولي المباشر القدرة على معرفة ما إذا كنت أشعر بالتوتر دون سؤاله.
مرتفع	٠.٨٥٣	٣.٥٠	محور المعالجة العاطفية

يتضح من نتائج جدول رقم (٤-١٠) أن تقديرات عينة الدراسة محور (المعالجة العاطفية) أحد محاور القيادة الخادمة جاء بمستوى (مرتفع) وبمتوسط حسابي (٣.٥٠)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس المحور من (٣.٤١) لفقرة (يخصص مسؤولي المباشر وقتاً للحديث معي في المواضيع الشخصية.) وبمستوى مرتفع، إلى (٣.٧٣) لفقرة (ألجأ لمسؤولي المباشر عند وجود مشاكل شخصية لدي.) وبمستوى مرتفع.

جدول رقم (٤-١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الاهتمام بالمرؤوسين

مستوى الأداء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
مرتفع	١.٠١٤	٣.٦٢	يحرص مسؤولي على نجاحي المهني والشخصي بدون أن أطلب المساعدة.
مرتفع	١.٠٣٨	٣.٢٣	يضع مسؤولي مصلحتي في المقدمة.
مرتفع	١.١٣٤	٣.٢١	يضحني مسؤولي ببعض من مصالحه الشخصية من أجل تحقيق احتياجاتي.
مرتفع	٠.٨٩٣	٣.٨٢	يجتهد مسؤولي من أجل تسهيل مهمتي.
مرتفع	٠.٨٨٣	٣.٤٦	محور الاهتمام بالمرؤوسين

يتضح من نتائج جدول رقم (٤-١١) أن تقديرات عينة الدراسة محور (الاهتمام بالمرؤوسين) أحد محاور القيادة الخادمة جاء بمستوى (مرتفع) وبمتوسط حسابي (٣.٤٦)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس المحور من (٣.٢١) لفقرة (يضحني مسؤولي ببعض من مصالحه الشخصية من أجل تحقيق احتياجاتي.) وبمستوى مرتفع، إلى (٣.٨٢) لفقرة (يجتهد مسؤولي من أجل تسهيل مهمتي.) وبمستوى مرتفع.

جدول رقم (٤-١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور التعامل الأخلاقي

مستوى الأداء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
مرتفع	١	٣.٩١	مسؤولي قدوة حسنة لي في الأداء والسلوك الوظيفي.
مرتفع	٠.٩٧٥	٣.٨٨	مسؤولي صادق في الأقوال والأفعال.
مرتفع	٠.٩٣٢	٣.٩٦	مسؤولي لا يتنازل عن قيمه الأخلاقية من أجل تحقيق النجاح.
مرتفع	٠.٨٧٥	٤.٠٦	يرى مسؤولي أن الصدق في التعامل مع المرؤوسين من الأمور المهمة.
مرتفع	٠.٨٦٠	٣.٩٥	محور التعامل الأخلاقي

يتضح من نتائج جدول رقم (٤-١٢) أن تقديرات عينة الدراسة محور (التعامل الأخلاقي) أحد محاور القيادة الخادمة جاء بمستوى (مرتفع) وبمتوسط حسابي (٣.٩٥)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس المحور من (٣.٨٨) لفقرة (مسؤولي صادق في الأقوال والأفعال). وبمستوى مرتفع، إلى (٤.٠٦) لفقرة (يرى مسؤولي أن الصدق في التعامل مع المرؤوسين من الأمور المهمة) وبمستوى مرتفع.

جدول رقم (٤-١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور التمكين

مستوى الأداء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
مرتفع	٠.٨٣٧	٣.٩٥	يفسح مسؤولي المجال لي لحرية التعامل مع المواقف الصعبة.
مرتفع	٠.٧٩٦	٤.٠٥	يفوضني مسؤولي ببعض الصلاحيات التي تمكنني من القيام بمهامي.
مرتفع	١.٠٣٤	٣.٨٢	يدرّبني مسؤولي على ممارسة العمل القيادي.
مرتفع	٠.٩٦١	٣.٩١	يعمل مسؤولي معي جنباً إلى جنب ويقدم لي الدعم الوظيفي لي
مرتفع	٠.٧٨٨	٣.٩٣	محور التمكين

يتضح من نتائج جدول رقم (٤-١٣) أن تقديرات عينة الدراسة محور (التمكين) أحد محاور القيادة الخادمة جاء بمستوى (مرتفع) وبمتوسط حسابي (٣.٩٣)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس المحور من (٣.٨٢) لفقرة (يدرّبني مسؤولي على ممارسة العمل القيادي). وبمستوى مرتفع، إلى (٤.٠٥) لفقرة (يفوضني مسؤولي ببعض الصلاحيات التي تمكنني من القيام بمهامي). وبمستوى مرتفع.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الثاني:

(RQ2) ما هو مستوى الأداء الوظيفي لموظفي وزارة الصحة ؟

للإجابة على التساؤل استُخدم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما هو موضح

في الجداول الآتية:

جدول رقم (٤-١٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى مستوى الاداء الوظيفي لموظفي وزارة الصحة

الترتيب	مستوى الأداء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
٧	مرتفع جدا	٠,٦٢	٤,٤٦	١. أؤدي المهام المطلوبة مني بكفاءة وفاعلية.
٤	مرتفع جدا	٠,٥٦٦	٤,٤٨	٢. أنهى المهام المطلوبة مني في الوقت المحدد لها.
٥	مرتفع جدا	٠,٥٨٥	٤,٤٨	٣. أؤدي المهام المطلوبة مني بما يتوافق مع معايير الجودة المعتمدة.
٩	مرتفع جدا	٠,٧٢٦	٤,٣٩	٤. أجتهد في إيجاد أفكار وأساليب جديدة لحل المشاكل التي أواجهها في العمل.
٢	مرتفع جدا	٠,٥٥٦	٤,٥٩	٥. لدي الخبرة الكافية لإنجاز العمل الموكل لي دون الحاجة إلى الإشراف والتوجيه
١	مرتفع جدا	٠,٥١	٤,٦٣	٦. أتعاون مع زملائي ومسؤولي لنعمل كفريق واحد.
٣	مرتفع جدا	٠,٥٦٨	٤,٥٦	٧. اتحمل المسؤولية الكافية بكل ما يتعلق بمهامي الوظيفية.
٦	مرتفع جدا	٠,٦٢١	٤,٤٧	٨. أنا ملتزم بقوانين وإجراءات العمل المنصوص عليها من قبل الوزارة.
٨	مرتفع جدا	٠,٦٢	٤,٤٦	٩. أبادر بالأفكار والمقترحات المؤدية لتحسين العمل.
-	مرتفع جدا	٠,٤٣٣	٤,٥٠	الدرجة الكلية لمحور الأداء الوظيفي

يتضح من نتائج جدول رقم (٤-١٤) أن تقديرات عينة الدراسة حول مستوى الاداء

الوظيفي لموظفي وزارة الصحة جاء بمستوى (مرتفع جدا) وبمتوسط حسابي (٤.٥٠)، وتراوحت قيم

المتوسطات الحسابية للأبعاد التي تقيس مستوى الاداء الوظيفي لموظفي وزارة الصحة من (٤.٣٩)

لبعد (أجتهد في إيجاد أفكار وأساليب جديدة لحل المشاكل التي أواجهها في العمل.) وبمستوى مرتفع

جدا، إلى (٤.٦٣) لبعد (أتعاون مع زملائي ومسؤولي لنعمل كفريق واحد.) وبمستوى مرتفع جدا.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الثالث:

(RQ3) ما هو أثر القيادة الخادمة على الأداء الوظيفي لموظفي وزارة الصحة ؟

للإجابة على هذا التساؤل إستُخدم تحليل الانحدار المتعدد باعتبار أن الأداء الوظيفي متغير تابع ومتغير القيادة الخادمة متغير مستقل ؛ حيث يساعد هذا الأسلوب الإحصائي في وصف التأثيرات المباشرة للمتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة في صورة نموذج خطي، تعرف معادلته باسم معادلة الانحدار الخطي المتعدد. ويوضح الجدول جدول رقم (٤-١٥)، نتائج تحليل الانحدار المتعدد:

جدول رقم (٤-١٥)

نتائج الانحدار الخطي المتعدد للمتغير المستقل (القيادة الخادمة) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) (ن=٣٦٩)

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الانحدار B	قيمة ت	معامل الارتباط ر	معامل التحديد ر ^٢	قيمة ف	مستوى الدلالة
المعالجة العاطفية	الأداء الوظيفي	-٠.٢٩-	-٦١٩-	٠.٣١٦	٠.١٠٠	١٠٠.٧٠	٠.٠٠٠٠
		٠.٠٨٢	١.٥٣٣				
		٠.٠١٥	٠.٣٢٦				
		٠.١٠٤	٢.١٢٩				
الاهتمام بالمرؤوسين							
التعامل الأخلاقي							
التمكين							

يوضح جدول رقم (٤-١٥) نموذج الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة العلاقة بين المتغير المستقل

(القيادة الخادمة)، والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وقد أظهرت نتائج نموذج الانحدار ما يأتي:

- معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل (القيادة الخادمة)، والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، حيث بلغ (٠.٣١٦) وقيمة معامل تحديد معدل (٠.١٠٠) أي أن المتغير المستقل (القيادة الخادمة) يفسر (١٠%) من التباين الحاصل الأداء الوظيفي.
- أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن النموذج ذو دلالة معنوية وذلك من خلال قيمة (ف) البالغ قيمتها (١٠٠.٧٠) عند مستوى بلغ (٠.٠٠٠)، وهي أقل من (٠.٠٠١)

النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الرابع:

(RQ4) ما هو دور المناخ التنظيمي كعامل وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء الوظيفي لموظفي وزارة الصحة ؟

للإجابة على هذا التساؤل، إستُخدم تحليل الانحدار المتعدد باعتبار أن الأداء الوظيفي متغير تابع ومتغير القيادة الخادمة متغير مستقل والمناخ التنظيمي هو المتغير الوسيط؛ حيث يساعد هذا الأسلوب الإحصائي في وصف التأثيرات المباشرة للمتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة في صورة نموذج خطي، تعرف معادلته باسم معادلة الانحدار الخطي المتعدد. ويوضح جدول رقم (٤-١٦)، نتائج تحليل الانحدار المتعدد:

جدول رقم (٤-١٦)

نتائج الانحدار الخطي المتعدد للمتغير المستقل (القيادة الخادمة) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) في وجود المتغير الوسيط (المناخ التنظيمي) (ن=٣٦٩)

مستوى الدلالة	قيمة ف	معامل التحديد ^٢ ر	معامل الارتباط ر	قيمة ت	معامل الانحدار B	المتغير الوسيط	المتغير التابع	المتغير المستقل
٠.٠٠٠٠	١٦.٤٠٦	٠.١٨٤	٠.٤٢٩	١.١٣٣	٠.٠٥١	المناخ التنظيمي	الأداء الوظيفي	المعالجة العاطفية
				٠.٨٩٧	٠.٠٤٦			الاهتمام بالمرؤوسين
				٠.٢٢٦	٠.٠١٠			التعامل الأخلاقي
				١.١٥٢	٠.٠٦٢			التمكين

يوضح جدول رقم (٤-١٦) نموذج الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة العلاقة بين المتغير المستقل القيادة الخادمة والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) في وجود المتغير الوسيط (المناخ التنظيمي) بعد المشاركة، وقد أظهرت نتائج نموذج الانحدار ما يأتي:

- معامل ارتباط بيرسون بين المتغير التابع والمتغير المستقل حيث بلغ (٠.٤٢٩) وقيمة معامل تحديد معدل (٠.١٨٤) أي أن المتغير المستقل (القيادة الخادمة) يفسر (١٨.٤%) من التباين الحاصل الأداء الوظيفي في وجود المتغير الوسيط (المناخ التنظيمي) بعد المشاركة.
- أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن النموذج ذو دلالة معنوية وذلك من خلال قيمة (ف) البالغ قيمتها (١٦.٤٠٦) عند مستوى بلغ (٠.٠٠٠٠)، وهي أقل من (٠.٠١) وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الابرو وحמיד، ٢٠٢٠) التي توصلت إلى وجود تأثير غير مباشر للقيادة الخادمة على السلوك الابداعي عبر المناخ التنظيمي.

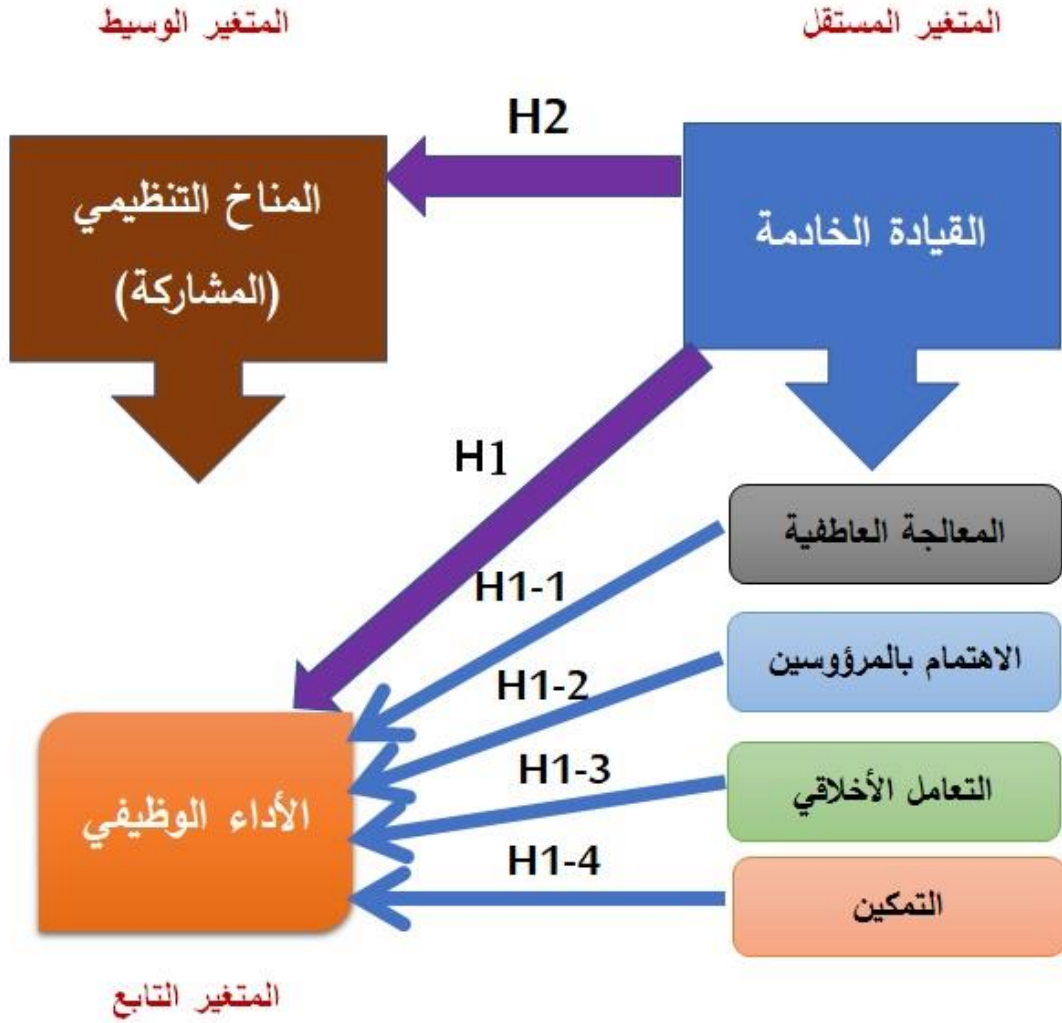
نتائج الفرضيات

بناءً على فرضيات الدراسة وتحليل النتائج، فقد توصل الباحث إلى النتائج التالية :

جدول رقم (٤-١٧) نتائج الفرضيات

النتيجة	الفرضية الفرعية	النتيجة	الفرضية الرئيسية	الفرضية
تدعم	تؤثر المعالجة العاطفية إيجابياً على الأداء الوظيفي في وزارة الصحة	تدعم	تؤثر القيادة الخادمة إيجابياً جميع أبعاده (المعالجة العاطفية، الاهتمام بالمرؤوسين، التعامل الأخلاقي، التمكين) على الأداء الوظيفي في وزارة الصحة .	الأولى
تدعم	يؤثر الاهتمام بالمرؤوسين على الأداء الوظيفي في وزارة الصحة			
تدعم	يؤثر التعامل الأخلاقي إيجابياً على الأداء الوظيفي في وزارة الصحة			
تدعم	يؤثر التمكين إيجابياً على الأداء الوظيفي في وزارة الصحة			
	تدعم		يؤثر المناخ التنظيمي - بعد المشاركة كمتغير وسيط تأثيراً معنوياً في العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء الوظيفي	الثانية

النموذج الناتج عن الدراسة:



الشكل (٢) النموذج الناتج عن الدراسة وهو من تصميم الباحث استنادا لنتائج الفرضيات.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات والمقترحات

- مقدمة.
- مناقشة النتائج.
- نتائج الفرضيات مع الاستشهاد.
- التوصيات والمقترحات.
- محددات الدراسة.
- الدراسات المستقبلية المقترحة.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات والمقترحات

مقدمة:

تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على القيادة الخادمة في وزارة الصحة بسلطنة عمان ومعرفة مدى تأثير أبعادها على الأداء الوظيفي، ومدى تأثير المناخ التنظيمي بعد المشاركة كعامل وسيط في تلك العلاقة، حيث يتناول هذا الفصل عرضاً موجزاً لتفسير نتائج هذه الدراسة ومناقشتها، والتي على ضوءها يقترح الباحث مجموعة من التوصيات والمقترحات بناء على أهداف الدراسة، حيث يتضمن هذا الفصل فقرتين وفقاً للآتي بيانه:

مناقشة النتائج:

ملخص النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الأول:

١. أشارت النتائج إلى أن تقديرات عينة الدراسة حول مدى ممارسة قيادات وزارة الصحة للقيادة الخادمة بأبعادها جاء بمستوى (مرتفع) وبمتوسط حسابي (٣.٧١)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية للأبعاد التي تقيس مدى ممارسة قيادات وزارة الصحة للقيادة الخادمة بأبعادها من (٣.٤٦) لبعده (الاهتمام بالمرؤوسين) وبمستوى مرتفع، إلى (٣.٩٥) لبعده (التعامل الأخلاقي) ومستوى مرتفع. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (إبراهيم والشهومي، ٢٠١٩) والتي أشارت إلى أن درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الطاهرة في ضوء نموذج لوي جاءت كبيرة بشكل عام. ودراسة (الراجحي، ٢٠٢٠) والتي أظهرت أن درجة ممارسة قائدات المرحلة الثانوية بمكة المكرمة لإبعاد القيادة الخادمة جاءت مرتفعة. وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (السكر، ٢٠١٩) والتي أظهرت أن مستوى ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة لدى القادة في الملكية الأردنية كانت متوسطة. ومع (دهليز وغالي، ٢٠١٨) والتي أظهرت أن درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة متمثلة في جميع أبعادها كانت متوسطة. ويعزو الباحث ارتفاع ممارسة قيادات وزارة الصحة للقيادة الخادمة إلى وعي القادة بوزارة الصحة بخصائص القائد الخادم في خلق بيئة عمل جاذبة وإيجابية يشعر فيها الموظف بأنه محور اهتمام وتركيز قادته.

٢. أشارت النتائج إلى أن تقديرات عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي لموظفي وزارة الصحة جاء بمستوى (مرتفع جداً) وبمتوسط حسابي (٤.٥٠)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية للأبعاد التي تقيس مستوى الأداء الوظيفي لموظفي وزارة الصحة من (٤.٣٩) لبعده (أجتهده في إيجاد أفكار وأساليب جديدة لحل المشاكل التي أواجهها في العمل). وبمستوى مرتفع جداً، إلى (٤.٦٣) لبعده (أتعاون مع زملائي ومسؤولي لنعمل كفريق واحد). وبمستوى مرتفع جداً. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (السكر، ٢٠١٩) والتي أشارت إلى أن مستوى الأداء الوظيفي في الملكية الأردنية جاء مرتفعاً. ويعزو الباحث ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة الصحة بسلطنة عمان إلى جهود الوزارة في رعاية الموظفين مادياً ومعنوياً وتوفير البيئة التنظيمية المناسبة، وهو ما انعكس بالإيجاب على أدائهم الوظيفي.

٣. أظهرت نتائج نموذج الانحدار ما يأتي:

- معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل (القيادة الخادمة)، والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، حيث بلغ (٠.٣١٦) وقيمة معامل تحديد معدل (٠.١٠٠) أي أن المتغير المستقل (القيادة الخادمة) يفسر (١٠٪) من التباين الحاصل الأداء الوظيفي.
- أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن النموذج ذو دلالة معنوية وذلك من خلال قيمة (ف) البالغ قيمتها (١٠٠.٠٧٠) عند مستوى بلغ (٠.٠٠٠)، وهي أقل من (٠.٠٠١)
- وتتفق هذه النتيجة مع توصلت إليه دراسة (العبدالله، ٢٠٢٢) والتي توصلت إلى وجود أثر القيادة الخادمة على تحسين الأداء الوظيفي في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك بالأردن، وكذلك تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (عبدالهادي، ٢٠٢٠) والتي أظهرت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات محل الدراسة، وكذلك تتفق مع دراسة (Kadarusman & Bunyamin, 2020) والتي أظهرت أن هناك أثر مباشر للقيادة الخادمة على الأداء الوظيفي، كما وأن لبعدي التمكين ومساعدة المرؤوسين في التطوير والنجاح أثر كبير على الأداء الوظيفي للموظفين، وكذلك مع دراسة (Shafique et al., 2018) والتي أظهرت بان هناك أثر إيجابي للقيادة الأخلاقية على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، وتأثير سلبي على نوايا دوران الموظفين.
- ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن ممارسات القيادة الخادمة تتيح الفرصة للمرؤوسين لإشراكهم في صنع واتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات، وهو ما يؤدي إلى زيادة رضاهم الوظيفي وهو ما ينعكس بالإيجاب على مستوى أدائهم الوظيفي.

٤. أظهرت نتائج نموذج الانحدار ما يأتي:

- معامل ارتباط بيرسون بين المتغير التابع والمتغير المستقل حيث بلغ (٠.٤٢٩) وقيمة معامل تحديد معدل (٠.١٨٤) أي أن المتغير المستقل (القيادة الخادمة) يفسر (١٨.٤٪) من التباين الحاصل الأداء الوظيفي في وجود المتغير الوسيط (المناخ التنظيمي) بعد المشاركة.
- أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن النموذج ذو دلالة معنوية وذلك من خلال قيمة (ف) البالغ قيمتها (١٦.٤٠٦) عند مستوى بلغ (٠.٠٠٠)، وهي أقل من (٠.٠٠١).
- ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنه نتيجة تأثير القيادة الخادمة على الأداء الوظيفي وتأثير المناخ التنظيمي (المشاركة) على الأداء الوظيفي وتأثير القيادة الخادمة على المناخ

التنظيمي فإن المحصلة النهائية المنطقية هو توسط المناخ التنظيمي في العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة الخادمة) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبد الجليل (٢٠٢٢) والتي أشارت إلى أهمية تحقيق المشاركة في بيئة تنظيمية صحية لتفعيل العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء الوظيفي.

نتائج الفروض مع الاستشهاد:

استخدمت هذه الدراسة فرضيتين رئيسيتين تفرع عن الفرضية الأولى (٤) فرضيات فرعية بالإضافة إلى الفرضية الرئيسة الثانية، وكنتيجة عامة للدراسة تبين من خلالها وجود علاقة تأثير إيجابية بين أبعاد القيادة الخادمة (المعالجة العاطفية، الاهتمام بالمرؤوسين، التعامل الأخلاقي، التمكين) والأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الصحة العمانية مما يؤكد على صحة الفرضيات التي تبنتها الدراسة، كما يدل ذلك على أنه كلما توفرت ممارسات قيادة خادمة فعالة، مع توفر مناخ تنظيمي جيد قائم على المشاركة أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين وتحسن مستوى إنتاجيتهم.

والجدول الآتي يلخص نتائج الفرضيات مع الاستشهاد بالدراسات السابقة التي تؤيد النتيجة التي توصل إليها:

جدول رقم (٥-١) تفسير نتائج الفرضيات مع الاستشهاد

الفرضية	الفرضية الرئيسة	النتيجة	الفرضية الفرعية	النتيجة	الاستشهاد
الأولى	تؤثر القيادة الخادمة إيجابياً بجميع أبعاده (المعالجة العاطفية، الاهتمام	متحققة	تؤثر المعالجة العاطفية إيجابياً على الأداء الوظيفي في وزارة الصحة	متحققة	(العبادلة، ٢٠٢٢) (عبدالهادي، ٢٠٢٠)
	بالمرؤوسين، التعامل الأخلاقي، التمكين) على الأداء الوظيفي في وزارة الصحة .		يؤثر الاهتمام بالمرؤوسين على الأداء الوظيفي في وزارة الصحة		متحققة

(العبدلة، ٢٠٢٢) (Shafique et al., 2018)	متحققة	يؤثر التعامل الأخلاقي إيجابياً على الأداء الوظيفي في وزارة الصحة			
(العبدلة، ٢٠٢٢) (عبدالهادي، ٢٠٢٠)	متحققة	يؤثر التمكين إيجابياً على الأداء الوظيفي في وزارة الصحة			
(عبد الجليل، ٢٠٢٢)	متحققة	يؤثر المناخ التنظيمي - بعد المشاركة كمتغير وسيط تأثيراً معنوياً في العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء الوظيفي			الثانية

التوصيات والمقترحات

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحث بما يأتي:

١. تعزيز القيادة الخادمة والتي تعمل على توفير بيئة تنظيمية إيجابية تساعد على رفع كفاءة الأداء الوظيفي لموظفي وزارة الصحة، من خلال تدريب القيادات على مهارات القيادة الخادمة.
٢. نوصي باهتمام وزارة الصحة بجميع عناصر القيادة الخادمة، لدورها في تنمية الأداء الوظيفي الفعال لموظفي الوزارة من خلال التوعية للقيادات بمحاسن عناصر وأبعاد القيادة الخادمة.
٣. العمل على تشجيع مبدأ المشاركة مع الموظفين في عملية اتخاذ القرار من خلال وضع آلية أو سياسة تنص على ضرورة الاجتماع مع الموظفين بصفة ربع سنوي والمناقشة في مشاكل وتحديات العمل واقتراح الحلول المناسبة لتذليل تلك التحديات.
٤. عقد دورات تدريبية للموظفين في وزارة الصحة للتدريب على مهارات القيادة الخادمة وكيفية توظيفها في تحسين الأداء الوظيفي.
٥. عقد دورات تدريبية للموظفين في مجال تنمية مهارات الموظفين المتعلقة بتهيئة المناخ التنظيمي المناسب والداعم للأداء الفعال.
٦. انتهاج مبدأ القيادة الخادمة في جميع إدارات وزارة الصحة بسلطنة عمان، من خلال ممارسة حقيقية.

٧. وضع برامج لتدريب قيادات وزارة الصحة وقيادات الصف الثاني على طرق حل المشكلات الشخصية للموظفين، ووضع مدونات سلوك.
٨. العمل على إبداء اهتمام أكبر بالموظفين وتطوير العلاقات بين المديرين والموظفين من خلال تكثيف اللقاءات والاجتماعات وإتاحة الفرصة للموظفين لإبداء آرائهم ومقترحاتهم.
٩. تعزيز ثقافة تفويض الصلاحيات للمديرين ودعم الموظفين ومشاركتهم في صنع واتخاذ القرارات.

محددات الدراسة

لقد حُددت محددات ومعوقات الدراسة بناءً على الدراسات السابقة وعلى مختلف المحددات والمعوقات التي واجهها الباحث عند إجرائه لهذا البحث وهي كما يأتي:

١. ندرة الأبحاث التي تناولت موضوع القيادة الخادمة وأثره على الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية العمانية لا سيما المؤسسات الصحية وفقاً لعلم الباحث.
٢. ارتباط دقة النتائج بمدى تعاون ودقة ونزاهة وموضوعية إجابة أفراد مجتمع الدراسة.
٣. صعوبة الاستجابة من قبل عينة الدراسة حيث أعيد إرسال الاستبانة عدة مرات للحصول على البيانات من مجتمع الدراسة حيث أنه من الصعب مقابلة المبحوثين كون أن المديرية بوزارة الصحة - منتشرة جغرافياً في محافظات متباعدة في السلطنة.
٤. البيانات الإحصائية الصادرة من وزارة الصحة تعود لعام ٢٠٢٠م ولم تصدر إحصائيات عام ٢٠٢١م من الوزارة الصحة حتى وقت كتابة هذا البحث.

الدراسات المستقبلية المقترحة

يوصي الباحث بإجراء دراسات مستقبلية حول الموضوعات الآتية:

١. إجراء مزيد من الدراسات حول دور القيادة الخادمة في تعزيز أبعاد أخرى كالتميز التنظيمي، وحل الصراعات.
٢. إجراء مزيد من الدراسات حول أثر القيادة الخادمة على الأداء الوظيفي في وجود متغيرات وسيطة أخرى كالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.
٣. إجراء مزيد من الدراسات حول القيادة الخادمة وأثرها في ممارسات السلوك التنظيمي.
٤. إجراء دراسة تجريبية حول فاعلية برنامج تدريبي قائم على ممارسات القيادة الخادمة في تنمية الأداء الوظيفي لدى الموظفين.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

ثانياً: المراجع الأجنبية:

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

١. البطاينة، احمد عوني. (٢٠١٧). كفاءة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء وادي السير في إشراك المعلمين في عملية صنع القرار. رسالة ماجستير: جامعة جرش.
٢. العزب، هاني السيد محمد. (٢٠١٨). جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بكلية رياض الأطفال جامعة المنيا. مجلة الطفولة والتربية (جامعة الإسكندرية - كلية رياض الأطفال)، مج ١٠، ع ٣٣، ص ص : ٩٣-١٩٨.
٣. السيد، ايمن. (٢٠١٣). دور جودة الحياة الوظيفية في التميز في الأداء الجامعي: دراسة ميدانية على الجامعات المصرية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ٤ / ٣٢٧-٣٨٧.
٤. الصرايرة، خالد. (٢٠١١). الأداء الوظيفي لدى الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها. مجلة جامعة دمشق، ٢٧: ٦٠١-٦٦١.
٥. ماهر، أحمد. (٢٠٠٩). السلوك التنظيمي. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية للنشر.
٦. العمري، محمد بن سعيد، واليافي، رندة سلامة. (٢٠١٧). أثر عناصر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموظف العام: دراسة تطبيقية على موظفي الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. المجلد ١٣، العدد ١، ص ص ٦٥-٩٤.
٧. جمال، عائشة عبدالله المحجوب. (٢٠١٩). ضغوط العمل وتأثيرها على جودة الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية (جامعة أسيوط - كلية التجارة)، ٦٦٤، ص ص: ١ - ٤٢.
٨. علي، نايفة. (٢٠١٨). دور الاتصال الإداري في تحسين جودة الأداء الوظيفي لجامعة طرطوس - من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية. مجلة اتحاد الجامعات العربية

- للتربية وعلم النفس (جامعه دمشق - كليه التربية) , مج ١٦ , ع ٢٤ , ص ص : ٢٤٩ - ٢٩٠.
٩. بوجمعة، جاب الله، وعبدالحفيظ، القيزي. (٢٠١٤). التدين وانعكاسه على الأداء الوظيفي للمعلمين (دراسة ميدانية بابتدائيات مدينة الجلفة) مجلة التراث (جامعة زيان عاشور بالجلفة - مخبر جمع دراسة وتحقيق مخطوطات المنطقة وغيرها)، (١٣)، ١٠٢-٨٥.
١٠. آل مراد، نبراس يونس محمد ونبا غازي فيصل، (٢٠١٩) "بناء مقياس القيادة الابداعية لدى مدرسات التربية الرياضية في محافظة نينوى" مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، ١٦(١).
١١. إبراهيم، حسام الدين السيد محمد (٢٠٢٢). درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج سبيرز (Spears Model). المجلة العربية للتربية النوعية المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، (٢١)، ٩٢- ٥٩.
١٢. إبراهيم، حسام الدين السيد محمد و سعيد بن راشد بن علي الشهومي (٢٠١٨) " درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مُديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عُمان في ضوء نموذج لوب (Laub Modle)" المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، ٤(٤)
١٣. الأبرو، هادي عبد الوهاب وغسان عبد الجليل حميد، (٢٠٢٠)، "تأثير القيادة الخادمة في السلوك الابداعي: المناخ التنظيمي متغيراً وسيطاً (دراسة تطبيقية لعينة من الافراد العاملين في شركة نفط البصرة)"، جامعة البصرة، العراق.
١٤. أبو النصر، مدحت (٢٠١٥) "قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة" المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
١٥. أبو عشيبه، إيناس محمد، وحجازي عبد الحكيم ياسين. (٢٠١٩) "درجة استخدام الإدارة بالتحفيز وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس النقب من وجهة نظر مديريها". مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٧(٣).

١٦. الجرايدي، محمد سليمان، (٢٠٢١)، "العلاقة بين البراعة التنظيمية وجودة المناخ التنظيمي في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان" بحوث عربية في مجال التربية النوعية، (٢٢).
١٧. الحارثي، عبيد (٢٠١٨) "القيادة الشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض" رسالة ماجستير، جامعة الامام محمد بن مسعود الاسلامية، المملكة العربية السعودية.
١٨. الخزرجي، أسامة أنمار و محمد عيدان باني الخزرجي (٢٠٢١) " القيادة الاستراتيجية ودورها في تنمية الابداع لدى العاملين دراسة تطبيقية في شركة المنصور العامة للمقاولات الانشائية احدى تشكيلات وزارة الاعمار والاسكان" مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٧(٥٤).
١٩. الدين، نور الهدى وسفيان كويد (٢٠١٨) " أثر القيادة الادارية على الأداء الوظيفي- دراسة حالة شركة الإسمنت بني صاف" مجلة الاقتصاد والمال، ٤(١).
٢٠. الراجحي، إلهام نايف (٢٠٢٠) " القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الحكومية بمكة المكرمة - دراسة تطبيقية" المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية.
٢١. الراجحي، حمدان وراشد عبد الحميد، (٢٠٢١) "القيادة التشاركية لمدراء المدارس ودورها في تفويض السلطة وعملية صنع واتخاذ القرار: دراسة وصفية تحليلية"، جامعة العلوم الاسلامية، ماليزيا
٢٢. السكر، هديل بسام (٢٠١٩) "القيادة الخادمة وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة الملكية الأردنية". رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.
٢٣. الشرييني، نهى عبدالرزاق عبد الرزاق (٢٠٢٠) " أثر القيادة الخيرة على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين بهيئة ميناء دمياط" المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١١(٤).
٢٤. العبادلة، عبدالرحمن فالح. (٢٠٢٢). أثر القيادة الخادمة على تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك. المجلة العربية للإدارة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٤٢(٢)، ١٤٩ - ١٦٨.

٢٥. عبد الجليل، أماني موسى. (٢٠٢٢). العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية/ مؤسسة برابو للخدمات التعليمية بجمهورية السودان، ٣(٢)، ٩٤-١٢٨.
٢٦. العبيدي، ميسون علي حسين. (٢٠١٥). استخدام مكونات الحمض النووي التنظيمي لتشخيص المنظمات الصحية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد، (٣٦)، ٢٩٦ - ٣٢٩.
٢٧. العبري، علي بن سعيد بن راشد، (٢٠٢١) " أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية ودور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط" رسالة ماجستير، جامعة الشرقية، سلطنة عمان.
٢٨. العلاق، بشير (٢٠١٩) "القيادة الإدارية" دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
٢٩. الفقي، إبراهيم (٢٠٠٨) "سحر القيادة؛ كيف تصبح قائداً فعالاً" دار اليقين للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر.
٣٠. القاضي، محمد يوسف. (٢٠١٥). السلوك التنظيمي. عمان، الأردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع
٣١. القحطاني، عبدالله بن مسفر الحمالي (٢٠٢٠) "القيادة الموزعة لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية في مدينة الدمام"، دار المنظومة، المملكة العربية السعودية.
٣٢. المحاربي، درويش بن سيف، و د. ماجد بن راشد المقبالي (٢٠١٩) "القيادة وصناعة القرار: الواقع، الحلول، وآفاق المستقبل" مؤسسة بيت الغشام للصحافة والنشر والاعلان، سلطنة عمان.
٣٣. الميرغني، وليد علي، فتحي يوسف طالب الله وفؤاد أحمد برغش، (٢٠١٧) " درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة بجامعة طرابلس للقيادة التحويلية" جامعة طرابلس، ليبيا.
٣٤. المشاقبة، فيحاء محمد الدخيل، (٢٠١٥) " درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة آل البيت للقيادة الخادمة" دراسة ماجستير، جامعة آل البيت.

٣٥. النبهان، الحارث (مترجم)، (٢٠١١) "مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال؛ كتاب جيب: قياس الأداء، حلول من الخبراء لتحديات يومية" شركة العبيكان للتعليم، الرياض، المملكة العربية السعودية.
٣٦. أونيس، عبدالمجيد، سامية بن طالب وصليحة شامي، (٢٠١٣) "مدخل لضغوط العمل والمناخ التنظيمي وأداء العاملين" دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
٣٧. بلال، زروق عثمان و أحمد سهيل كشوب (٢٠٢٠) "أثر الأخلاقيات الإدارية على الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية في الشركات الصناعية بمحافظة ظفار بسلطنة عمان" مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٤(٤).
٣٨. دهليز، خالد عبد ومحمد أحمد غالي (٢٠١٨) "أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية" المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ١٤(٣).
٣٩. دهليز، خالد عبد ومحمد أحمد غالي (٢٠١٥) "أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية" رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة.
٤٠. رشيد، صالح عبد الرضا و د. ليث على مطر (٢٠١٦) "القيادة الخادمة منظور جديد للقيادة في القرن الحادي والعشرين" دار نيبور للطباعة والنشر والتوزيع، العراق.
٤١. خطة التنمية الخمسية العاشرة، (٢٠٢١)، وزارة الاقتصاد، سلطنة عمان.
٤٢. سلطان، محمد (٢٠٠٤) "السلوك التنظيمي" دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر.
٤٣. شمخي، حمزة محمود، (٢٠٢١) مقال بعنوان "القيادة الادارية الاخلاقية"، جامعة كربلاء، العراق.
٤٤. عبدالهادي، عبير حسن محمود محمد (٢٠٢٠) "أثر القيادة الأخلاقية على تحسين كفاءة الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية" المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١١(٢).

٤٥. فتحي، آمال (٢٠١٢) "الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للموظف: دراسة ميدانية ببعض مؤسسات الضمان الاجتماعي لولاية بـأن البواقي" دراسة ماجستير، جامعة العربي بن مهدي، الجزائر.
٤٦. قرواني، خالد (٢٠١٢) "مدى تأثير المناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم" مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، (٢٦).
٤٧. ماجد، زيد صادق (٢٠٢٠) "علاقة القيادة الخادمة وتأثيرها في الرضا الوظيفي دراسة استطلاعية في شركة مصافي الجنوب" مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية.
٤٨. مبروك، عاطف محمد عبد الباري، (٢٠١٧)، "المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي في ضوء التوجهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية بالتطبيق على بلديات منطقة الرياض"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة.
٤٩. هلال، محمد عبدالغني حسن (٢٠٠٥) "مهارات إدارة الأداء: معايير وتطبيقات الجودة في الأداء" مركز تطور الأداء والتنمية، القاهرة، مصر.
٥٠. يحيى، نـجاة وفاطنة بلقرع ومحمد السعيد جوال (٢٠٢١) "أثر ممارسات القيادة الخادمة على تمكين فرق العمل: دراسة ميدانية بالمحافظة السامية لتطوير السهوب بالجلفة" مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، ١٢، (١).

ثانياً: المراجع الاجنبية:

1. Chen, C. J., & Huang, J. W. (2007). "How organizational climate and structure affect knowledge management—The social interaction perspective". *International journal of information management*, 27(2).
2. Coetzer, Michiel F., Mark H.R. Bussin and Madelyn Geldenhuys, (2017) "Servant leadership and work-related well-being in a construction company" *SA Journal of Industrial Psychology*.
3. Dafina, Eylon (1998) "Understanding empowerment and resolving its paradox: Lessons from Mary Parker Follett" *Journal of Management History*.
4. Ferch, Shann Ray (2012) "Forgiveness and Power in the Age of Atrocity: Servant Leadership As a Way of Life" Lanham, Md: Lexington Books.
5. Greenleaf, R. (1970). "The Servant as Leader". The Robert K Greenleaf Center. Indianapolis.
6. Guillaume, Oris, Andrew Honeycutt and Amy R Savage-Austin (2013) "The Impact of Servant Leadership on Job Satisfaction" *Journal of Business Economics and Management* Vol.4 (5).
7. Hirst, G., Budhwar, P., Cooper, B. K., West, M., Long, C., Chongyuan, X., & Shipton, H. (2008). Cross-cultural variations in climate for autonomy, stress and organizational productivity relationships: A comparison of Chinese and UK manufacturing organizations. *Journal of International Business Studies*, 39(8).

8. Kose, A. (2016). The Relationship between Work Engagement Behavior and Perceived Organizational Support and Organizational Climate. *Journal of Education and Practice*, 7(27).
9. Jamal. M. (1985).” Relationship of Job Stress to Job Performance: A Study of Managers and Blue–Collar Workers”. *Human Relations*.
10. Kadarusman, Kadarusman and Bunyamin, Bunyamin (2020) “The role of knowledge sharing, trust as mediation on servant leadership and job performance” *Management Science Letters* 11.
11. Kundu, Kaushik (2007), "Development of The Conceptual Framework Of Organizational Climate", *Vidyasagar University Journal of Commerce*, Vol.12
12. Liden, R., Panaccio, A., Meuser, J., hu, J. & Wayne, S. (2014). *Servant leadership: antecedents, processes and outcomes*, Oxford, England: Oxford University Press.
13. Mavis, Agyemang Opoku, Suk Bong Choi and Seung–Wan Kang (2019) “Servant Leadership and Innovative Behaviour: An Empirical Analysis of Ghana’s Manufacturing Sector” *journal Sstainabililty*.
14. Moran, John W. and Baird K. Brightman (2000) “Leading organizational change” *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, Volume 12, Number 2
15. Moxnes, P., & Eilertsen, D. E. (1991). “The influence of management training upon organizational climate: An exploratory study”. *Journal of Organizational Behavior*, 12(5),
16. Northoues, P. G. (2019). "Leadership: theory and practice".,8th Edition. SAGE Publications.

17. Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., .. & Wallace, A. M. (2005). "Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation". *Journal of organizational behavior*, 26(4).
18. Rahman, S., Ferdousy, S., & Bhattacharjee, S. (2014). "Assessing the Relationships among Transformational Leadership, Transactional Leadership, Job Performance and Gender: An Empirical Study". *ABAC Journal*, 34(3).
19. Randhawa, G., & Kaur, K. (2014). "Organizational climate and its correlates". *Journal of Management Research*, 14(1).
20. Robbins, Stephen P. and Judge, Timothy A. (2013). "Organizational behavior". 15th Ed. Boston: Pearson.
21. Rogiest, S., Segers, J., & van Witteloostuijn, A. (2015). "Climate, communication and participation impacting commitment to change". *Journal of Organizational Change Management*.
22. Rothmann, S. and E. P. Ceotzer (2003) "The big five personality dimensions and job performance" *SA Journal of Industrial Psychology*.
23. Shafique, Imran, Masood Nawaz Kalyar, and Bashir Ahmad, (2018) "The Nexus of Ethical Leadership, Job Performance, and Turnover Intention: The Mediating Role of Job Satisfaction"
24. Spears, L. C. (2010). *Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders*. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25–30.
25. Stefansdottir, K. H. (2013). "Are there signs of a better organizational performance in the presence of servant leadership". Unpublished Doctoral thesis, Reykjavik University.

26. Suandi, Turiman, Ismi Arif Ismail and Zufadli Othman, (2014), "Relationship Between Organizational Climate, Job Stress And Job Performance Officer At State Education Department", International Journal of Education and Literacy Studies 2(1).
27. Subramani, A. K., Jan, N., Gaur, M., & Vinodh, N. (2015). "Impact of organizational climate on organizational citizenship behavior with respect to automotive industries at ambattur industrial estate", Chennai. International Journal of Applied Business and Economic Research, 13(8).
28. Walz, J. T. , (2001) , " Laying the groundwork for sacrificial leadership": An interpretive biographical study of the life of Bruce Olson, missionary and leader to the indigenous tribes of Colombia and Venezuela, Ann Arbor, MI: Bell & Howell Information and Learning Company.
29. Wang, Z., Xu, H. & Liu, Y. (2017). "Servant leadership as a driver of employee service performance: Test of a trickle down model and its boundary conditions". Human Relations.
30. Wonodipho , A. R. (2019). Establishing interpersonal communication and organizational climate to improve work motivation. JKP| Jurnal Kepemimpinan Pendidikan, 2(1).

الملاحق

أولاً: الملحق (١): أداة الدراسة.

ثانياً: الملحق (٢) قائمة بأسماء المحكمين.

ثالثاً: الملحق رقم (٣) صورة لحساب عينة الدراسة.

ملحق رقم (١) أداة الدراسة في صورتها النهائية

كلية إدارة الاعمال

ماجستير إدارة أعمال (القيادة)

جامعة الشرقية
A' SHARQIYAH UNIVERSITY



استبانة تجميع البيانات لرسالة الماجستير في إدارة الأعمال (القيادة) بعنوان
"أثر القيادة الخادمة على الأداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي بسلطنة عمان - المناخ
التنظيمي متغيرًا وسيطًا: وزارة الصحة نموذجًا."

"The Impact of Servant Leadership on Job Performance of the Government Sector Employees - The Organizational Climate as an Mediator Variable: The Ministry of Health Model"

إعداد الطالب:

م	اسم الطالب	الرقم الجامعي
١	راشد بن محمد الراشدي	١٩٠٨٥٥٩

إشراف الدكتور:

فادي عبد المنعم عبد الفتاح

أخي العزيز / أختي العزيزة

تحية طيبة وبعد،،

صُمم هذا الاستبيان لاستكمال متطلبات رسالة الماجستير في إدارة الأعمال بتخصص (القيادة) من جامعة الشرقية، حيث يتم إجراء دراسة بعنوان: "أثر القيادة الخادمة على الأداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي بسلطنة عمان - المناخ التنظيمي متغيراً وسيطاً: وزارة الصحة أنموذجاً" وتستهدف الدراسة العاملين بوزارة الصحة (الجيش الأبيض) بمختلف تخصصاتهم الوظيفية.

إن كنت من الفئات المستهدفة لهذه الدراسة نرجو التكرم باستكمال تعبئة الاستبانة والتي لن تستغرق أكثر من خمس دقائق فقط، حيث أن استكمالك للاستبيان سيساهم في هذا البحث الأكاديمي بشكل كبير، علماً بأنه يتم التعامل مع البيانات بكل سرية ولأغراض علمية فقط، حيث تُحلل البيانات للأغراض الأكاديمية والعلمية.

شاكراً ومقدراً تعاونكم في استكمال إجراء هذه الدراسة.

أخوكم (راشد بن محمد الراشدي)

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية:-

يرجى اختيار ما يتوافق مع بياناتكم من الإجابات لكل سؤال من الأسئلة التالية:

١. الجنس:

() ذكر. () أنثى.

٢. الفئة العمرية:

() ٢٠ سنة فأقل. () من ٢١ سنة إلى ٣٠ سنة. () من ٣١ سنة إلى ٤٠ سنة. () من ٤١ سنة إلى ٥٠ سنة. () أكثر من ٥٠ سنة.

٣. الحالة الاجتماعية: () أعزب. () متزوج. () مطلق. () أرمل.

٤. المؤهل العلمي:

() دبلوم التعليم العام فأقل. () الدبلوم ما بعد الثانوية.

() البكالوريوس أو ما يعادلها. () الماجستير أو ما يعادلها. () الدكتوراه أو ما يعادلها.

٥. سنوات الخبرة:

() ٣ سنوات فأقل. () من ٣ سنوات إلى أقل من ٥ سنوات.

() من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات. () من ١٠ سنة إلى أقل من ٢٠ سنة.

() ٢٠ سنة فأكثر.

٦. طبيعة العمل:

() إداري. () فني.

٧. الفئة الوظيفية:

() إدارية. () الفئات الطبية. () الفئة التمريضية. () الفئات الطبية المساعدة.

٨. المديرية التي تعمل بها:

() المديرية المركزية بديوان عام الوزارة.

() المديرية العامة للمستشفى السلطاني.

() المديرية العامة لمستشفى خولة.

() المديرية العامة للخدمات الصحية لمحافظة مسقط.

() المديرية العامة للخدمات الصحية لمحافظة جنوب الباطنة.

() المديرية العامة للخدمات الصحية لمحافظة شمال الباطنة.

() المديرية العامة للخدمات الصحية لمحافظة مسندم.

() المديرية العامة للخدمات الصحية لمحافظة البريمي.

() المديرية العامة للخدمات الصحية لمحافظة الظاهرة.

() المديرية العامة للخدمات الصحية لمحافظة الداخلية.

() المديرية العامة للخدمات الصحية لمحافظة شمال الشرقية.

() المديرية العامة للخدمات الصحية لمحافظة جنوب الشرقية.

() المديرية العامة للخدمات الصحية لمحافظة الوسطى.

() المديرية العامة للخدمات الصحية لمحافظة ظفار.

ثانياً: أسئلة الاستبيان:

يتكون هذا الاستبيان على عدد من المحاور الرئيسية لهذه الدراسة، حيث تم صياغة لكل محور أسئلة، يرجى التكرم باختيار ما يتناسب مع الواقع لديكم في الأسئلة الآتية من الخيارات المتاحة لكل فقرة (سؤال)، علماً بأن لكل فقرة خمسة خيارات للاختيار من بينها والمقياس مكون من خمس درجات حسب الجدول الاسترشادي أدناه..:

١	٢	٣	٤	٥
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

الفقرات:

م	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: القيادة الخادمة (Servant Leadership):						
البعد الأول: المعالجة العاطفية (Emotional Healing):						
١	ألجأ لمسؤولي المباشر عند وجود مشاكل شخصية لدي.					
٢	مسؤولي المباشر يهتم بمصلحتي الشخصية.					
٣	يخصص مسؤولي المباشر وقتاً للحديث معي في المواضيع الشخصية.					
٤	لدى مسؤولي المباشر القدرة على معرفة ما إذا كنت أشعر بالتوتر دون سؤاله.					
البعد الثاني: الاهتمام بالمرؤوسين (Putting Followers First):						
٥	يحرص مسؤولي على نجاحي المهني والشخصي بدون أن أطلب المساعدة.					
٦	يضع مسؤولي مصلحتي في المقدمة.					
٧	يضحي مسؤولي ببعض من مصالحه الشخصية من أجل تحقيق احتياجاتي.					
٨	يجتهد مسؤولي من أجل تسهيل مهمتي.					
البعد الثالث: التعامل الأخلاقي (Behaving Ethically):						
٩	مسؤولي قدوة حسنة لي في الأداء والسلوك الوظيفي.					
١٠	مسؤولي صادق في الأقوال والأفعال.					
١١	مسؤولي لا يتنازل عن قيمه الأخلاقية من أجل تحقيق النجاح.					

م	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١٢	يرى مسؤولي أن الصدق في التعامل مع المرؤوسين من الأمور المهمة.					
البعد الرابع: التمكين (Empowerment):						
١٣	يفسح مسؤولي المجال لي لحرية التعامل مع المواقف الصعبة.					
١٤	يفوضني مسؤولي ببعض الصلاحيات التي تمكنني من القيام بمهامي.					
١٥	يدرّبني مسؤولي على ممارسة العمل القيادي.					
١٦	يعمل مسؤولي معي جنباً إلى جنب ويقدم لي الدعم الوظيفي في مهامتي.					
المحور الثاني: المناخ التنظيمي (Organizational Climate) – المشاركة (Participate):						
١٧	أأخذ مسؤولي برأيي عند اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.					
١٨	يناقشني مسؤولي عن مشاكل العمل قبل اتخاذ القرارات.					
١٩	يقوم مسؤولي بتفويضي ببعض من صلاحياته لمشاركتي في اتخاذ القرار.					
٢٠	. تطبق الوزارة مبدأ اللامركزية في اتخاذ القرارات الإدارية.					
٢١	يسعى مسؤولي من خلال مشاركتي في اتخاذ القرارات بإشعاري بدوري المهم.					
٢٢	أرى ان المشاركة في اتخاذ القرارات تساعد على رفع مستوى أدائي الوظيفي.					

م	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٢٣	هناك انسجام وتعاون بيني وبين زملائي في العمل.					
المحور الثالث: الأداء الوظيفي (Job Performance):						
٢٤	أؤدي المهام المطلوبة مني بكفاءة وفاعلية.					
٢٥	. أنهى المهام المطلوبة مني في الوقت المحدد لها.					
٢٦	أؤدي المهام المطلوبة مني بما يتوافق مع معايير الجودة المعتمدة.					
٢٧	أجتهد في إيجاد أفكار وأساليب جديدة لحل المشاكل التي أواجهها في العمل.					
٢٨	لدي الخبرة الكافية لإنجاز العمل الموكل لي دون الحاجة إلى الإشراف والتوجيه من قبل مسؤولي					
٢٩	أتعاون مع زملائي ومسؤولي لنعمل كفريق واحد.					
٣٠	اتحمل المسؤولية الكافية بكل ما يتعلق بمهامي الوظيفية.					
٣١	أنا ملتزم بقوانين وإجراءات العمل المنصوص عليها من قبل الوزارة.					
٣٢	أبادر بالأفكار والمقترحات المؤدية لتحسين العمل.					

ملحق رقم (٢)

قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين

م	الاسم والدرجة العلمية	الوظيفة	مكان العمل
١	د. هايل عبدالمولى طشطوش	أستاذ مساعد	جامعة الشرقية
٢	د. خالد بن سالم الجرداني	أستاذ مساعد	جامعة الشرقية
٣	د. محمد الراشدي	أستاذ مساعد	جامعة الشرقية
٤	د. طارق محمد جبريل	أستاذ مساعد	جامعة السلطان قابوس
٥	د. منصور بن حمد الهدابي	باحث	جامعة السلطان قابوس
٦	د. محمد بن سليمان السيابي	محاضر زائر	جامعة السلطان قابوس
٧	د. صلاح بن ناصر المزاحمي	مدير إدارة الدراسات ومؤشرات التنمية	المركز الإحصائي لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية
٨	د. ماجد بن راشد المقبالي	رئيس مكتب الوزير	وزارة الصحة
٩	د. جمال بن عيد الخضوري	مدير عام شؤون التمريض	وزارة الصحة

ملحق رقم (٣)

صورة لحساب عينة الدراسة

Sample Size for Frequency in a Population

Population size(for finite population correction factor or fpc)(N):	38470
Hypothesized % frequency of outcome factor in the population (p):	50%+/-5
Confidence limits as % of 100(absolute +/- %)(d):	5%
Design effect (for cluster surveys-DEFF):	1

Sample Size(n) for Various Confidence Levels

ConfidenceLevel(%)	Sample Size
95%	381
80%	164
90%	269
97%	466
99%	653
99.9%	1054
99.99%	1457

Equation

$$\text{Sample size } n = [\text{DEFF} * Np(1-p)] / [(d^2 / Z^2_{1-\alpha/2} * (N-1) + p*(1-p)]$$

Results from OpenEpi, Version 3, open source calculator--SSPropor
Print from the browser with ctrl-P
or select text to copy and paste to other programs.

المصدر: (<https://www.openepi.com/SampleSize/SSPropor.htm>)