



كلية إدارة الأعمال

دور الممارسات القيادية والاحتراق الوظيفي في سلوكيات العاملين في المؤسسات الحكومية العمانية

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص القيادة

إعداد

راشد بن جمعه بن سالم المحيجري

إشراف الدكتور

خالد عبد عبدالسلام دهليز

2026م - 1447 هـ



كلية إدارة الأعمال

دور الممارسات القيادية والاحتراق الوظيفي في سلوكيات العاملين في المؤسسات الحكومية العمانية

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص القيادة

إعداد

راشد بن جمعه بن سالم المحيجري

إشراف الدكتور

خالد عبد عبدالسلام دهليز

2026م - 1447 هـ

الإجازة

دور الممارسات القيادية والاحتراق الوظيفي في سلوكيات العاملين في المؤسسات الحكومية العمانية

أعدها الطالب

(راشد بن جمعه بن سالم المحيجري)

نوقشت هذه الرسالة في يوم الأحد، بتاريخ 25 / 01 / 2026، وتم إجازتها

المشرف

الدكتور خالد عبد عبدالسلام دهليز

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع

الاسم

1. د. خالد عبد عبدالسلام دهليز (مشرفا)

2. د. محمد يامين (مناقشا خارجيا)

3. د. رمزي سلام (مناقشا داخليا)

4. د. الحمزة السيد نور (محكما)

الإقرار

أنا الموقع أدنا مقدم رسالة بعنوان

" دور الممارسات القيادية والاحتراق الوظيفي في سلوكيات العاملين في المؤسسات الحكومية

العمانية"

أقر بأن المادة العلمية الواردة في هذه الرسالة قد تم تحديد مصدرها العلمي وأن محتوى الرسالة غير

مقدم للحصول على أي درجة علمية أخرى، وأن مضمون هذه الرسالة يعكس آراء الباحث الخاصة

وهي ليست بالضرورة الآراء التي تتبناها الجهة المانحة.

الباحث:

الاسم: راشد بن جمعه بن سالم المحيجري

التوقيع:

الآية القرآنية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(وَيَسْأَلُونَكَ عَنِ الرُّوحِ قُلِ الرُّوحُ مِنْ أَمْرِ رَبِّي وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا)

صدق الله العظيم

[الإسراء: الآية 85]

الإهداء

إلى باني النهضة السلطان قابوس رحمه الله، ومن أكمل مسيرته السلطان هيثم بن طارق حفظه الله.

إلى من أعطاني الكثير ولم ينتظر مني القليل، ومن وجهني وساندي والدي العزيز.

إلى من تعبت وسهرت في تربيتي ومنبع الحنان والتضحية أمي الغالية.

إلى شموع الحياة ومن ساندوني ووقفوا معي دائماً أخواني وأخواتي.

إلى رفيقة درب وشريكة حياتي زوجتي.

إلى من ساندني في إتمام مسيرتي التعليمية زملاء العمل وأصدقائي.

شكر وتقدير

﴿رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ﴾

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله".

الحمد لله الذي منا عليه ويسر لي إتمام هذه الرسالة، فالحمد لله حمدا كثيرا مباركا فيه.

أتقدم بالشكر والتقدير الى الدكتور الفاضل خالد عبد السلام دهليز الذي تكرم بالأشراف على

رسالتي ودعمه المستمر وعطاءة المتميز وجزاءه الله عني خير الجزاء

وأقدم بالشكر الى أعضاء لجنة المناقشة للموافقة على مناقشة رسالتي

ويسرني أن أتقدم بالشكر الى هيئة المحكمين، الذين قدموا توجيهاتهم ومقترحاتهم في تحيكم

الاستبانة.

كما يطيب لي أن أتقدم بالشكر والتقدير والعرفان الى جميع من ساندني في تكملة مسيرتي التعليمية

من الأهل والأصدقاء لدعمهم المستمر وجميع الموظفين في المؤسسات الحكومية العمانية

لما قدموه لي من تسهيلات في عملية توزيع الاستبانة على الموظفين ومبادراتهم في تعبيتها.

ملخص الدراسة

دور الممارسات القيادية والاحترق الوظيفي في سلوكيات العاملين في المؤسسات الحكومية العمانية

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء دور الممارسات القيادية (القيادة الخادمة والقيادة الروحية) والاحترق الوظيفي في تشكيل سلوكيات العاملين (الأداء الوظيفي) داخل المؤسسات الحكومية في سلطنة عُمان. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات الأولية عبر استبانة إلكترونية تم التحقق من صدقها وثباتها، ووزعت على عينة ميسرة بلغ حجمها 309 موظفاً وموظفة من مختلف المؤسسات الحكومية، تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS.

أظهرت النتائج وجود مستوى إدراك مرتفع لدى العاملين تجاه ممارسات القيادة الخادمة والقيادة الروحية السائدة في مؤسساتهم، مع انخفاض مستوى الشعور بالاحترق الوظيفي وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي بشكل عام. وكشفت التحليلات عن وجود أثر موجب ذي دلالة إحصائية لكل من الممارسات القيادية على أداء العاملين، في حين كان للاحترق الوظيفي أثر سلبي ذو دلالة إحصائية على الأداء. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية عكسية متوسطة القوة بين الممارسات القيادية والاحترق الوظيفي.

وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بعدد من التوصيات العملية أبرزها: تبني برامج منهجية لتطوير المهارات القيادية وبناء صفوف قيادية ثانية، وتطبيق نظام تقييم أداء شامل مثل نظام 360 درجة، وإدراج برامج للتأهيل النفسي والوقاية من الاحترق الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: الممارسات القيادية، القيادة الخادمة، القيادة الروحية، الاحترق الوظيفي، سلوكيات العاملين، سلطنة عُمان.

Abstract

The Role of Leadership Practices and Job Burnout on Employee Behavior in Omani Government Institutions

This study aimed to investigate the role of leadership practices (servant leadership and spiritual leadership) and job burnout in shaping employee behavior (job performance) within government institutions in the Sultanate of Oman. The study adopted a descriptive-analytical approach. Primary data were collected through an electronically administered questionnaire, the validity and reliability of which were verified. The questionnaire was distributed to a convenience sample of 309 male and female employees from various government institutions, and the data were analyzed using SPSS.

The results indicated a high level of employee awareness of the prevailing practices of servant and spiritual leadership within their institutions, coupled with generally low perceived job burnout and high job performance. The analyses revealed a statistically significant positive impact of both leadership practices on employee performance, whereas job burnout showed a statistically significant negative impact on performance. The results also demonstrated a moderate inverse correlation between leadership practices and job burnout.

Considering these findings, the study recommended a number of practical measures, most notably: adopting systematic programs to develop leadership skills and build second-tier leadership cadres; implementing a comprehensive performance appraisal system, such as 360-degree feedback; and integrating programs for psychological support and the prevention of job burnout.

Keywords: Leadership Practices, Servant Leadership, Spiritual Leadership, Job Burnout, Employee Behavior, Sultanate of Oman.

قائمة المحتويات

ب	الإجازة.....
ج	الإقرار.....
د	الآية القرآنية.....
هـ	الإهداء.....
و	شكر وتقدير.....
ز	ملخص الدراسة.....
ح	Abstract.....
ط	قائمة المحتويات.....
ل	قائمة الجداول.....
م	قائمة الأشكال.....
م	قائمة الملاحق.....
1	الفصل الاول: الإطار العام للدراسة.....
1.1	1.1 المقدمة.....
2	2.1 مشكلة الدراسة.....
4	3.1 أهداف الدراسة.....
4	4.1 متغيرات ونموذج الدراسة.....
5	5.1 فرضيات الدراسة.....
6	6.1 أهمية الدراسة.....
7	7.1 حدود الدراسة.....
7	8.1 مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية.....
10	9.1 هيكلية الدراسة.....

11.....الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

11.....المبحث الأول: الممارسات القيادية

11.....1.1.2 تمهيد

11.....2.1.2 مفهوم الممارسات القيادية

13.....3.1.2 أبعاد الممارسات القيادية

13.....أولاً: القيادة الخادمة

15.....أهمية القيادة الخادمة

16.....سمات القائد الخادم

18.....ثانياً: القيادة الروحية

19.....أهمية القيادة الروحية

21.....المبحث الثاني: الاحتراق الوظيفي

21.....1.2.2 تمهيد

22.....2.2.2 مفهوم الاحتراق الوظيفي

23.....3.2.2 أسباب الاحتراق الوظيفي

24.....4.2.2 مراحل الاحتراق الوظيفي

24.....المبحث الثالث: سلوكيات العاملين

24.....1.3.2 تمهيد

25.....2.3.2 مفهوم سلوك العاملين

27.....3.3.2 أهمية دراسة سلوك العاملين

28.....4.3.2 خصائص وعناصر سلوك العاملين

29.....5.3.2 الرضا الوظيفي

30.....أهمية الرضا الوظيفي

32.....	6.3.2 الأداء الوظيفي
34.....	أهمية الأداء الوظيفي
35.....	المبحث الرابع: الدراسات السابقة.
35.....	1.4.2 الدراسات العربية
42.....	2.4.2 الدراسات الأجنبية
46.....	3.4.2 التعقيب على الدراسات السابقة
47.....	4.4.2 الاستفادة من الدراسات السابقة
47.....	5.4.2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
49.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها.
49.....	1.3 تمهيد
49.....	2.3 منهجية وأسلوب الدراسة:
50.....	3.3 تصميم أداة الدراسة:
51.....	4.3 مجتمع وعينة الدراسة:
54.....	5.3 الوصف الإحصائي لأفراد العينة
55.....	6.3 العينة الاستطلاعية.
56.....	1.6.3 الصدق الظاهري
56.....	2.6.3 صدق الاتساق الداخلي
58.....	3.6.3 ثبات الاستبانة
59.....	7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:
61.....	الفصل الرابع: نتائج التحليل الإحصائي ونتائج الدراسة الميدانية
61.....	1.4 مقدمة
61.....	2.4. الإجابة على تساؤلات الدراسة.

71	3.4. إختبار فرضيات الدراسة
79	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
79	1.5 ملخص النتائج
82	2.5 التوصيات الخاصة بالمؤسسات الحكومية في سلطنة عمان
84	3.5 التوصيات الخاصة بالدراسات المستقبلية
85	قائمة المراجع
94	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1	الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة	55
2	الخصائص الوظيفية لعينة الدراسة	56
3	صدق الاتساق الداخلي للقيادة الخادمة	57
4	صدق الاتساق الداخلي لفقرات القيادة الروحية	58
5	صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاحتراق الوظيفي	58
6	صدق الاتساق الداخلي لفقرات سلوكيات العاملين (الأداء الوظيفي)	59
7	نتائج اختبار الثبات	59
8	المتوسطات والانحرافات ودرجات الموافقة على القيادة الخادمة	65
9	المتوسطات والانحرافات ودرجات الموافقة على فقرات القيادة الروحية	66
10	المتوسطات والانحرافات ودرجات الموافقة على الاحتراق الوظيفي	68

70	المتوسطات والانحرافات ودرجات الموافقة على سلوكيات العاملين	11
72	تحليل ارتباط بيرسون بين الممارسات القيادية والاحتراق الوظيفي	12
72	تحليل ارتباط بيرسون بين الاحتراق الوظيفي وسلوكيات العاملين	13
73	تحليل الانحدار بين الممارسات القيادية وسلوكيات العاملين	14
74	تحليل الانحدار بين القيادة الخادمة وسلوكيات العاملين	15
77	تحليل الانحدار بين القيادة الروحية وسلوكيات العاملين	16
78	تحليل الانحدار بين الاحتراق الوظيفي وسلوكيات العاملين	17

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	نموذج الدراسة	5

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
1	قائمة أسماء السادة المحكمين	95
2	الاستبانة النهائية	96
3	شهادة الموافقة الأخلاقية	99

الفصل الاول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تلعب الممارسات القيادية دورا محوريا في تشكيل بيئة العمل وتحفيز العاملين داخل المؤسسات الحكومية. تشير الدراسات إلى أن نمط القيادة (تحويلي، خدمي، استبدادي، روجي، إلخ) ينعكس بصورة مباشرة على أداء الموظفين وسلوكياتهم التنظيمية. على سبيل المثال، تُظهر نتائج دراسة (Zia. et al. 2023) أن القيادة الخدمية تساهم في تعزيز التكيف الوظيفي وتقليل مستويات الاحتراق الوظيفي من خلال تعميق التعلق الوظيفي لدى الموظفين. أن القادة الذين يدعمون الإبداع والسلوكيات المبتكرة يحققون معدلات أداء أعلى في القطاع الحكومي مقارنة بالأساليب التقليدية (السيد، وصالح، 2024).

يُعد الاحتراق الوظيفي أحد أبرز التحديات التي تواجه العاملين في المؤسسات الحكومية، خاصة في ظل بيئات العمل الضاغطة ونقص التقدير الوظيفي. وتشير الأدبيات إلى أن الاحتراق يؤثر سلبا على الالتزام الوظيفي، الأداء، والرضا المهني. فمثلا، تبين دراسة (Kelly & Hearld . 2020) أن أنماط القيادة القاسية أو المتسلطة ترتبط بزيادة مستويات الاحتراق لدى الموظفين. بينما أظهرت دراسة (العنزي، موسى، 2024) أن الموظفين الذين يفتقرون إلى دعم القيادة يعانون من تعب نفسي وشعور بالتراجع المهني.

تمثل سلوكيات العاملين انعكاسا مباشرا للبيئة التنظيمية ونمط القيادة السائد. السلوكيات التنظيمية مثل الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والولاء، المبادرة، الامتناع عن السلوك السلبي، تتأثر بجملة من العوامل النفسية والتنظيمية، أبرزها الاحتراق والقيادة. أن القيادة الأصيلة تساهم في تقليل معدلات التمر والانسحاب الوظيفي (العمامي، 2024).

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات الحكومية، أصبح فهم العلاقة بين الممارسات القيادية، الاحتراق الوظيفي، وسلوكيات العاملين أمراً بالغ الأهمية لتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي. إذ تُظهر الأدبيات الحديثة أن أنماط القيادة تلعب دوراً مركزياً في تشكيل بيئة العمل إما باتجاه الإيجابية أو التوتر والضغط، مما ينعكس مباشرة على مستوى الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين (Thanh & Quang, 2022). القادة الذين يتبنون نمط القيادة الداعمة والتحويلية غالباً ما ينجحون في خفض مستويات الإرهاق العاطفي وتعزيز مشاعر الانتماء والمرونة النفسية، مما يؤدي إلى سلوكيات أكثر التزاماً وإبداعاً من قبل الموظفين (سبع، 2021). في المقابل يرى الباحث إن غياب القيادة الفعالة أو سيادة الأنماط الاستبدادية قد يعزز من مشاعر التوتر والإنهاك، الأمر الذي يترجم إلى سلوكيات انسحابية أو مقاومة للتغيير. كما يشير (السيد، وصالح، 2024) إلى أن الاحتراق الوظيفي لا يُعد نتيجة فردية فقط، بل هو نتاج بيئة تنظيمية تتفاعل فيها الضغوط الإدارية مع أساليب القيادة، مما يؤثر على جودة العلاقات بين الموظفين وعلى استعدادهم للمبادرة والمشاركة. بهذا الشكل، فإن العلاقة بين المتغيرات الثلاثة ليست خطية بل ديناميكية، وتُظهر أن تحقيق بيئة تنظيمية إيجابية يتطلب انسجاماً بين الممارسات القيادية وأساليب إدارة الضغط الوظيفي لضمان نتائج سلوكية مثمرة.

2.1 مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات الحكومية في سلطنة عُمان، شأنها شأن نظيراتها في دول المنطقة، تحديات متزايدة تتعلق بتحسين الأداء المؤسسي، ورفع كفاءة رأس المال البشري، وتحقيق مستويات عالية من الالتزام والسلوك الإيجابي بين الموظفين. ورغم الجهود المتواصلة، لا تزال بعض الجهات الحكومية تُسجل مؤشرات أداء دون الطموح، ما ينعكس سلباً على تحقيق الأهداف الوطنية.

تشير نتائج التقرير الثالث لوحدة متابعة تنفيذ رؤية عُمان 2040 إلى أن تطوير الموارد البشرية الحكومية وتحفيز الكفاءات من أهم الركائز لتحقيق "جهاز إداري مرن ومبدع"، كما تُعد "بيئة العمل المؤسسية الفاعلة" أحد المحاور الأساسية لبلوغ تطلعات الرؤية (وحدة متابعة تنفيذ الرؤية، 2024). إلا أن ارتفاع معدلات الإجهاد الوظيفي وقلة المرونة في أنماط القيادة الإدارية لا تزال تمثل عوائق أمام تحسين جودة الخدمة في عدد من القطاعات.

في هذا السياق، تسلط الأدبيات الحديثة الضوء على العلاقة الوثيقة بين أنماط القيادة داخل القطاع العام وظهور ظاهرة الاحتراق الوظيفي، والتي تؤثر بدورها على سلوكيات الموظفين وتفاعلهم داخل المنظمة (Zia et al., 2023). القادة الذين لا يمتلكون مهارات تواصل فعالة أو يحافظون على علاقات جامدة مع فرق العمل، يسهمون بشكل غير مباشر في تفشي السلوكيات السلبية مثل الانسحاب، والمقاومة، وانخفاض الولاء التنظيمي (Kelly & Hearld, 2020).

يُضاف إلى ذلك أن رؤية عمان 2040 تتسجم مع أهداف الخطة الخمسية العاشرة (2021-2025)، والتي وضعت تطوير القيادات الإدارية وتعزيز بيئات العمل إحدى أولوياتها، بما في ذلك تحسين مستويات الرضا المهني والابتكار الداخلي (وزارة الاقتصاد، سلطنة عمان، 2020). ومع ذلك، لم يُولَ هذا الترابط (بين الممارسات القيادية والاحتراق الوظيفي وسلوكيات العاملين) الاهتمام الكافي في الدراسات المحلية، خصوصاً في السياق العُماني.

بناءً على ما سبق، تبرز الحاجة لإجراء دراسة معمّقة تستقصي دور الممارسات القيادية والاحتراق الوظيفي في تشكيل سلوكيات العاملين في المؤسسات الحكومية العُمانية، بهدف تقديم توصيات عملية تواكب طموحات الرؤية الوطنية. لذلك يمكن للباحث صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ما هو دور الممارسات القيادية والاحتراق الوظيفي في سلوكيات العاملين في

المؤسسات الحكومية العمانية؟

ومن خلال السؤال الرئيسي يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو مستوى إدراك المبحوثين للممارسات القيادية (القيادة الخادمة، والقيادة الروحية) في

المؤسسات الحكومية العمانية؟

2. ما مدى شعور العاملين بالاحتراق الوظيفي في المؤسسات الحكومية العمانية؟

3. ما مستوى سلوكيات العاملين (الأداء الوظيفي) في المؤسسات الحكومية العمانية؟

4. ما هي طبيعة العلاقة بين الممارسات القيادية والاحتراق الوظيفي وسلوكيات العاملين في

المؤسسات الحكومية العمانية؟

3.1 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتلخص فيما يلي:

1. التعرف على الممارسات القيادية السائدة في المؤسسات الحكومية العمانية من وجهة نظر

العاملين بها.

2. التعرف على مستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية العمانية من

وجهة نظر العاملين بها.

3. قياس مستوى سلوكيات العاملين (الأداء الوظيفي) في المؤسسات الحكومية العمانية.

4. التعرف على العلاقة بين الممارسات القيادية والاحتراق الوظيفي وسلوكيات العاملين في

المؤسسات الحكومية العمانية.

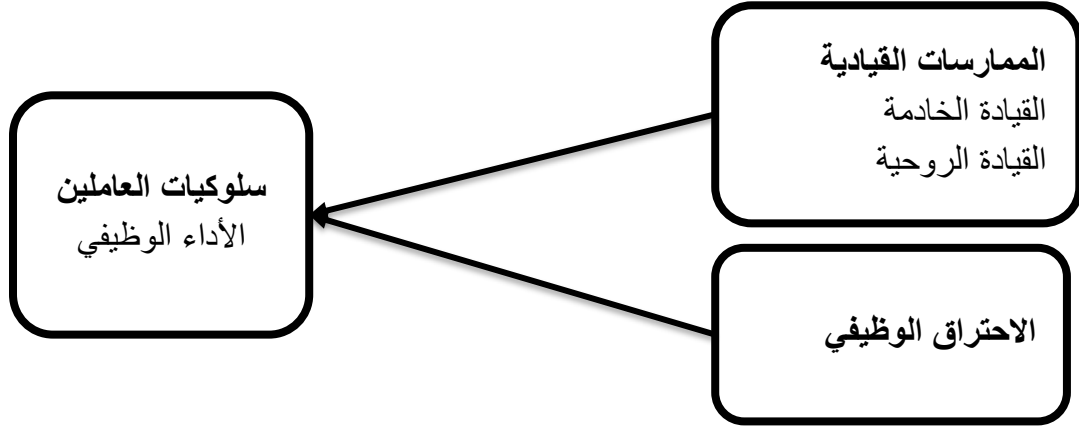
4.1 متغيرات ونموذج الدراسة

المتغيرات المستقلة:

▪ الممارسات القيادية: (القيادة الخادمة، القيادة الروحية).

■ الاحتراق الوظيفي.

المتغير التابع: سلوكيات العاملين (الأداء الوظيفي)



شكل 1: نموذج الدراسة

5.1 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للممارسات القيادية على سلوكيات

العاملين في المؤسسات الحكومية العمانية. وتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

أ. يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة على سلوكيات العاملين (الأداء الوظيفي)

في المؤسسات الحكومية العمانية.

ب. يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للقيادة الروحية على سلوكيات العاملين (الأداء الوظيفي)

في المؤسسات الحكومية العمانية.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر سالب ذو دلالة إحصائية للاحتراق الوظيفي على سلوكيات

العاملين (الأداء الوظيفي) في المؤسسات الحكومية العمانية.

6.1 أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية:

تبرز الأهمية العلمية لهذه الدراسة من تركيزها على تقاطع ثلاثة متغيرات جوهرية في علم الإدارة الحديثة، وهي: الممارسات القيادية، الاحتراق الوظيفي، وسلوكيات العاملين، وذلك في إطار المؤسسات الحكومية العمانية، وهو مجال لم يحظَ بقدر كافٍ من البحث المتكامل في السياق المحلي. تُساهم الدراسة في سد الفجوة المعرفية الموجودة في الأدبيات العربية بشكل عام والعمانية بشكل خاص، من خلال تحليل العلاقة الديناميكية بين أنماط القيادة الحديثة (الخادمة، الروحية) وتأثيرها على الجوانب النفسية والسلوكية للموظف الحكومي.

كما تكتسب الدراسة أهمية علمية من اعتمادها على نماذج قيادية معاصرة مثل القيادة الروحية والقيادة الخادمة، وهي مفاهيم قيادية بدأ يتوسع الاهتمام بها أكاديمياً في السياق الغربي، في حين لا تزال نادرة الاستخدام في الدراسات العربية، مما يمنح هذا البحث إضافة نوعية إلى الحقول المعرفية في تخصص القيادة العامة والسلوك التنظيمي.

كذلك، فإن الدراسة تقدم نموذجاً بحثياً متكاملًا يساعد الباحثين المستقبليين على تطوير أطر نظرية تجمع بين المتغيرات النفسية والتنظيمية في بيئة القطاع العام، بما يعزز من التراكم العلمي في مجالات إدارة الموارد البشرية والإدارة العامة في الدول العربية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

أما على المستوى التطبيقي، فتأتي أهمية هذه الدراسة من كونها تُعالج قضية إدارية مركزية ترتبط بكفاءة المؤسسات الحكومية وقدرتها على تنفيذ الأهداف الوطنية ضمن رؤية عُمان 2040 والخطة الخمسية العاشرة (2021-2025). فقد نصت الرؤية على ضرورة بناء "جهاز إداري مرن ومبدع"،

وأكدت الخطة الحكومية على تطوير بيئة العمل وتعزيز القيادة المؤسسية كأحد محاور تحسين جودة الخدمات العامة.

وتُساهم نتائج هذه الدراسة في تزويد صُنّاع القرار والمديرين في المؤسسات الحكومية بتوصيات عملية قائمة على تحليل ميداني، تمكّنهم من تطوير أساليب قيادتهم، والحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي، وتحسين رضا الموظفين ومستوى أدائهم. كما تساعد الدراسة على بناء مؤشرات قيادية وسلوكية قابلة للقياس يمكن أن تستخدم في عمليات تقييم القيادات الحكومية وتطوير برامج تدريبية فعالة. وفي ضوء التحديات التي تواجه القوى العاملة الحكومية . من حيث زيادة ضغوط العمل، وتكرار حالات الاستقالة أو التسبب الإداري . فإن الربط بين القيادة والاحتراق والسلوك يمكّن من تطوير حلول تنظيمية شاملة تُساهم في تحقيق الاستدامة المؤسسية والتميز الإداري المطلوب في المرحلة القادمة.

7.1 حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** الحد الموضوعي في هذه الدراسة عبارة عن أثر الممارسات القيادية والاحتراق الوظيفي على سلوكيات العاملين في المؤسسات الحكومية العمانية.
- **الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة على العمانيين العاملين في المؤسسات الحكومية العمانية.
- **الحدود البشرية:** تمثل الحدود البشرية في العمانيين العاملين بالمؤسسات الحكومية العمانية.
- **الحدود الزمانية:** هذه الدراسة تمت بداية من شهر يناير 2025 إلى شهر يونيو 2025.

8.1 مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية

- **الممارسات القيادية:** عملية تؤثر فيها مجموعة من الأفراد على مجموعة أخرى لتحقيق أهداف مشتركة، فالقيادة لا تتعلق بالموقع أو السلطة، بل هي عملية تأثير اجتماعي تعتمد على التفاعل والثقة بين القائد وأتباعه (Northouse, 2021).
- **ويعرفها الباحث إجرائيا:** هي مجموع الأفعال والسلوكيات القيادية التي يمارسها القادة في المؤسسات الحكومية العُمانية بهدف التأثير في الموظفين، وتحفيزهم، وتوفير بيئة داعمة للعمل، وذلك من خلال تبني أنماط قيادية خادمة وروحية تعتمد على التفاعل والثقة والتمكين.
- **القيادة الخادمة:** هي نمط قيادي يهدف إلى خدمة ودعم وتطوير التابعين لتحقيق نموهم الشخصي، وتمكينهم من الأداء الأمثل (Liden et al. 2008).
- **ويعرفها الباحث إجرائيا:** هي نمط قيادي يُمارس داخل المؤسسات الحكومية يركّز على خدمة الآخرين، وتطويرهم، وتمكينهم، من خلال تبني سلوكيات مثل التواصل، الإنصات، تعزيز روح الفريق، وتحقيق مصلحة المرؤوسين قبل المصالح الذاتية للقائد.
- **القيادة الروحية:** هي ممارسة قيادية تعتمد على قيم إنسانية مثل الأمانة، التواصل، الرحمة، وهي صفات تؤثر مباشرة على فعالية القائد وولاء الموظفين (Reave, 2005).
- **ويعرفها الباحث إجرائيا:** هي أسلوب قيادي يركز على القيم الإنسانية والمعنوية، مثل الأمانة، التراحم، والتواصل، ويهدف إلى إضفاء المعنى والغاية في العمل، وبناء بيئة عمل قائمة على الإلهام والاحترام المتبادل بين القادة والعاملين في المؤسسات الحكومية العمانية.
- **الاحتراق الوظيفي:** متلازمة تتجم عن الإجهاد المزمن في مكان العمل الذي لم يتم التعامل معه بنجاح، وتتميز بثلاثة أبعاد: الشعور بالإرهاق، تزايد الانفصال الذهني أو المشاعر السلبية تجاه الوظيفة، وتراجع الفعالية المهنية (WHO, 2019).

ويعرفه الباحث إجرائيا: هو حالة من الإرهاق العاطفي والذهني يعيشها الموظف في المؤسسات الحكومية العمانية نتيجة ضغوط العمل المزمنة، وتتمثل في شعور مستمر بالتعب، والانفصال العاطفي عن العمل، وانخفاض الشعور بالإنجاز الشخصي، مما يؤثر سلبا على دافعية الفرد وأدائه.

- **سلوكيات العاملين:** هي جملة الأفعال، التفاعلات، والأنماط الفكرية التي يُظهرها الأفراد أثناء تأدية مهامهم داخل المؤسسة، والتي تنعكس على علاقتهم بزملائهم ورؤسائهم، وعلى تحقيق الأهداف التنظيمية (Robbins & Judge, 2023).

ويعرفها الباحث إجرائيا: هي الأفعال اليومية والتفاعلات المهنية التي يظهرها الموظف أثناء ممارسة عمله داخل المؤسسة، والتي تنعكس على أدائه، والتزامه، وعلاقاته بزملائه ومدرائه، وتشمل كل من الرضا الوظيفي، والمبادرة، والمرونة، والانضباط.

- **الرضا الوظيفي:** هو حالة وجدانية إيجابية تنتج عن تقييم الفرد لتجربته في العمل، وتتضمن مشاعره تجاه المهام، العلاقات، بيئة العمل، والمكافآت (Spector, 2022).

ويعرفه الباحث إجرائيا: هو الشعور الإيجابي الذي يعبر عن ارتياح الموظف نحو عمله، ومدى تقبله للظروف الوظيفية المحيطة به، مثل علاقته بالإدارة، نظام الحوافز، طبيعة المهام، وفرص التطور المهني، بما يعكس انتماءه واستقراره النفسي داخل العمل.

- **الأداء الوظيفي:** هو مجموعة من الأنشطة والسلوكيات التي يُظهرها الفرد والتي ترتبط ارتباطا مباشرا بالأهداف التنظيمية القابلة للقياس، وتُعد تحت سيطرة الفرد (Campbell & Wiernik, 2015).

وعرفه الباحث إجرائيا: هو جودة وكفاءة تنفيذ الموظف للمهام المكلف بها، ومدى التزامه بالمعايير المهنية، وقدرته على التكيف والمبادرة، والتعاون مع الفريق، وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية ضمن بيئة العمل الحكومية.

9.1 هيكلية الدراسة

تم تقسيم الدراسة إلى عدة فصول كالتالي:

- الفصل الأول: يتناول مقدمة ومشكلة الدراسة، نموذج ومتغيرات الدراسة، أهمية الدراسة والفرضيات، حدود ومصطلحات الدراسة، وهيكل الدراسة ملخص للفصل الاول.
- الفصل الثاني: يتناول الإطار النظري للدراسة الذي تم تقسيمه إلى أربع مباحث وهي الممارسات القيادية، والاحتراق الوظيفي، وسلوكيات العاملين، والدراسات السابقة.
- الفصل الثالث: تم عرض إجراءات ومنهجية الدراسة من خلال طرق جمع المعلومات، عينة ومجتمع الدراسة، أداة الدراسة، الوصف الإحصائي، والأساليب الإحصائية.
- الفصل الرابع: يتناول نتائج التحليل الإحصائي للدراسة ونتائج الدراسة الميدانية.
- الفصل الخامس: يتناول ملخص النتائج والتوصيات.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: الممارسات القيادية

1.1.2 تمهيد

الممارسات القيادية تشكّل حجر الزاوية في بناء ثقافة تنظيمية فعالة داخل المؤسسات الحكومية. فهي تتضمن مجموعة من السلوكيات التي يقوم بها القادة لتوجيه وتحفيز الأفراد نحو تحقيق الأهداف المؤسسية، وضمان تماسك الفريق والاستدامة التنظيمية. تختلف هذه الممارسات تبعاً للأنماط القيادية مثل القيادة الخادمة والقيادة الروحية، حيث يركز الأول على خدمة الأفراد وتطويرهم، بينما يعنى الثاني بتحقيق المعنى والقيم في العمل. إن أنماط القيادة الحديثة ترتبط إيجابياً بتحقيق نتائج تنظيمية مرجوة، خاصة في بيئات العمل الحكومية ذات الطابع البيروقراطي (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009).

2.1.2 مفهوم الممارسات القيادية

تُعد الممارسات القيادية من المفاهيم المحورية في علم الإدارة والسلوك التنظيمي، حيث تشير إلى الأفعال والسلوكيات التي ينتهجها القادة بهدف التأثير على الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. هذه الممارسات ليست سلوكاً عشوائياً، بل تتبع من أنماط فكرية واستراتيجيات مدروسة تهدف إلى إحداث التغيير الإيجابي، وتعزيز الأداء، وتحقيق الرؤية المؤسسية. وقد تعددت تعريفات الباحثين للممارسات القيادية، ويمكن عرض أبرزها فيما يلي:

عرّفها (Northouse, 2021) بأنها "عملية تؤثر فيها مجموعة من الأفراد على مجموعة أخرى لتحقيق أهداف مشتركة"، مشيراً إلى أن القيادة لا تتعلق بالموقع أو السلطة، بل هي عملية تأثير اجتماعي تعتمد على التفاعل والثقة بين القائد وأتباعه.

بينما يرى (Yukl, 2013) أن الممارسات القيادية هي مجموعة من الأنشطة التي تشمل تحديد الاتجاه، تحفيز الموظفين، بناء الفريق، وإدارة الموارد للوصول إلى الأهداف"، وهو تعريف يركز على الجانب التنفيذي والاستراتيجي للقيادة.

أما (Kouzes & Posner, 2017) فقد حدّدوا خمس ممارسات قيادية نموذجية، وهي: النموذج المثالي، إلهام الرؤية المشتركة، التحدي في العمليات، تمكين الآخرين، وتشجيع القلب. وفقاً لهما فإن القيادة لا تتعلق بالسمات الشخصية بقدر ما تتعلق بممارسات يمكن تعلمها وتطبيقها داخل السياقات المؤسسية.

يُشير (الطائي، 2019) إلى أن الممارسات القيادية هي ترجمة فعلية للوظائف القيادية التي تُمكن القائد من التأثير الإيجابي في سلوك الأفراد داخل المنظمة، بما يحقق التوافق بين الأهداف الفردية والمؤسسية.

تُظهر هذه التعريفات مدى اتساع وتعدد أبعاد الممارسات القيادية، فهي تشمل التفاعل الاجتماعي، اتخاذ القرارات، إدارة الصراعات، تحفيز الموظفين، تنمية القدرات، التوجيه الاستراتيجي، وغرس القيم التنظيمية. وعليه يرى الباحث أن القادة الفعّالين في المؤسسات الحكومية مطالبون بتبني ممارسات قيادية مرنة وشاملة تراعي تعقيدات البيئة الإدارية والتحديات البيروقراطية.

كما أن للممارسات القيادية دوراً حاسماً في تعزيز الكفاءة الإدارية، تحسين جودة الخدمات الحكومية، ورفع مستوى الالتزام الوظيفي، مما قد ينعكس مباشرة على سلوكيات العاملين وأداء المؤسسات الحكومية.

3.1.2 أبعاد الممارسات القيادية

تتمثل أبعاد الممارسات القيادية في مجموعة من الأنماط السلوكية والنماذج القيادية التي يُمارسها القادة لتحقيق الفاعلية التنظيمية. هذه الأبعاد لا تقتصر على نمط واحد، بل تشمل تنوعاً من الأساليب، من أبرزها: القيادة الخادمة، القيادة الروحية، القيادة التحويلية، القيادة الأصيلة، وغيرها. ويُعد فهم هذه الأبعاد أساسياً لتفسير التباين في تأثير القادة على سلوكيات العاملين داخل المؤسسات، لا سيما في البيئات الحكومية التي تتسم بتركيبات تنظيمية معقدة. من بين هذه الأبعاد، تحظى القيادة الخادمة باهتمام خاص في السنوات الأخيرة نظراً لتركيزها على العنصر الإنساني وتقديم احتياجات العاملين على الطموحات الذاتية للقائد.

سوف تركز الدراسة الحالية على نوعين من الممارسات القيادية وهما القيادة الخادمة والقيادة الروحية ونوضحها فيما يلي:

أولاً: القيادة الخادمة

القيادة الخادمة (Servant Leadership) هي نموذج قيادي يضع خدمة الآخرين في مركز العملية القيادية، وتحديدًا العاملين داخل المؤسسة. على عكس الأساليب التقليدية التي ترى أن القائد في قمة الهرم التنظيمي، تُعيد القيادة الخادمة ترتيب الأولويات لتجعل من القائد خادماً للفريق، يسعى لتطويرهم وتحقيق احتياجاتهم الشخصية والمهنية.

وقد ظهرت فلسفة القيادة الخادمة لأول مرة على يد روبرت جرينليف (Greenleaf, 1970) الذي عرّف القائد الخادم بأنه "ذلك الذي تبرز فيه الرغبة في خدمة الآخرين أولاً، ثم تتبلور فيه رغبة القيادة نتيجة لتلك الخدمة."

يُعرّف (Liden et al. 2008) القيادة الخادمة بأنها "سلوك تنظيمي يهدف إلى خدمة ودعم وتطوير التابعين لتحقيق نموهم الشخصي، وتمكينهم من الأداء الأمثل."

كما يشير (Eva et al.2019) إلى أن القيادة الخادمة تُبنى على خمسة أبعاد رئيسية:

1. التمكين **Empowerment**: تشجيع العاملين على اتخاذ القرار.
2. التواضع **Humility**: تواضع القائد في التعامل.
3. الأصالة **Authenticity**: الصدق والشفافية في السلوك.
4. القبول **Accepting Others**: تقبل الآخرين باختلافاتهم.
5. خدمة التابعين **Providing Support**: الاهتمام الشخصي برعاية الموظف.

خصائص القيادة الخادمة

تتميز القيادة الخادمة بمجموعة من الخصائص الفريدة التي تميزها عن غيرها من الأساليب القيادية، ومن أبرزها (Liden et al. 2008):

- التركيز على نمو وتطوير الآخرين: القائد الخادم يسعى لتوفير بيئة تساعد العاملين على التعلم والنمو.
- الاستماع الفعال: يُولي القائد أهمية كبيرة لفهم مشكلات العاملين واستيعاب مشاعرهم.
- المشاركة: يُعزز القائد الخادم من اتخاذ القرار التشاركي بدلا من التفرد بالسلطة.
- الرحمة والشفافية: تُبنى العلاقة بين القائد والموظف على الاحترام والوضوح.
- القيادة بالقيم: يتمسك القائد بمبادئ أخلاقية راسخة.

القيادة الخادمة ترتبط بزيادة الثقة في القائد، وتحسين بيئة العمل، ورفع الأداء الجماعي في المنظمات غير الربحية والحكومية على حد سواء (van Dierendonck, 2011).

كما أظهرت دراسة (Liden et al. 2014) أن القيادة الخادمة تعزز من الالتزام التنظيمي وتخفف من الإرهاق المهني. في حين أكدت دراسة (Eva et al. 2019) أن القيادة الخادمة ترفع من

الأداء المؤسسي عبر تحسين الرضا والتحفيز. بينما بينت دراسة (أبو عرار، 2023) حول القيادة الخادمة في المدارس العربية، أن هذا النمط يعزز رضا المعلمين ويخفض من النزاعات الإدارية. بناء على ما سبق يرى الباحث أن القيادة الخادمة تُعد خياراً استراتيجياً للمؤسسات الحكومية التي تسعى لتطوير بيئة عمل أكثر إنسانية، ومبنية على الثقة، العدالة، والانتماء التنظيمي. في ظل التحديات التي تواجه القطاع الحكومي - من بيروقراطية، ضعف الحوافز، وضغط الأداء - يظهر نمط القيادة الخادمة كحل مبتكر يعزز من صحة العاملين النفسية والمهنية، ويخفض معدلات الاحتراق الوظيفي. كما أن القيم الجوهرية لهذا النموذج - مثل الخدمة، المسؤولية الأخلاقية، والتمكين - تتماشى مع الطابع الاجتماعي والديني للمجتمعات الخليجية، مما يجعل القيادة الخادمة أكثر قابلية للتطبيق والقبول في المؤسسات العُمانية.

أهمية القيادة الخادمة

تُعد القيادة الخادمة أحد الاتجاهات الحديثة التي تحظى باهتمام متزايد في أدبيات القيادة التنظيمية، خاصة في السياقات التي تتطلب إعادة تمركز دور القائد حول حاجات الموظفين وليس حول الأوامر والسلطة. تؤكد العديد من الدراسات على الأثر الإيجابي للقيادة الخادمة في تحقيق الأهداف التنظيمية، وتحسين المناخ الوظيفي. فقد أوضح (Liden et al. 2014) أن هذا النمط القيادي يُسهم في:

- تعزيز الثقة التنظيمية بين القادة والموظفين.
 - خفض معدلات الاحتراق الوظيفي الناتج عن ضغوط العمل.
 - رفع مستويات الالتزام الوظيفي والولاء المؤسسي.
- كما أشار (Eva et al. 2019) في مراجعة منهجية حديثة شملت 130 دراسة إلى أن القيادة الخادمة ترتبط إيجابياً بـ: الرضا الوظيفي، المشاركة، الأداء الفردي، والتماسك الجماعي داخل الفرق

الإدارية.

في البيئات الحكومية العربية، ومنها سلطنة عُمان، يُنظر إلى القيادة الخادمة كمدخل فعال لتقليل مركزية القرار، وتعزيز التشاركية، والحد من البيروقراطية التقليدية. وقد أظهرت دراسة (أبو عرار، 2023) حول المدارس في النقب أن اعتماد القيادة الخادمة ارتبط بارتفاع معنويات المعلمين ومستوى الرضا الوظيفي لديهم، وهو ما يشير إلى إمكانية تطبيق النموذج بنجاح في المؤسسات التعليمية والإدارية الحكومية.

ويرى الباحث أن اعتماد القيادة الخادمة في المؤسسات الحكومية العُمانية يمكن أن يدعم جهود رؤية عُمان 2040 التي تركز على تطوير رأس المال البشري، وتحقيق الشفافية والفعالية في العمل الحكومي. من جهة أخرى، تُعزز القيادة الخادمة من الاستدامة التنظيمية، حيث تُشجّع على تنمية القيم الأخلاقية، وبناء ثقافة عمل قائمة على العدالة والمشاركة، وتُقلل من النزاعات الإدارية والتنافس السلبي. كما أنها تعزز من قدرة المؤسسة على الاحتفاظ المواهب وتقليل معدل دوران الموظفين، وهي قضايا جوهرية في المؤسسات الحكومية.

سمات القائد الخادم

يُعدّ فهم سمات القائد الخادم خطوة أساسية نحو تفعيل هذا النمط القيادي في المؤسسات، لا سيما في السياقات الحكومية التي تتطلب توازناً بين السلطة والرعاية الإنسانية. فالقائد الخادم لا يكتفي بمجرد تسيير الأعمال الإدارية، بل يسعى لتمكين الأفراد، وتنمية قدراتهم، وتحقيق بيئة عمل صحية تتسم بالاحترام المتبادل والثقة المتجذرة.

استناداً إلى دراسات روبرت جرينليف، قام (Spears, 2010) بتحديد عشر سمات أساسية تُميز القائد الخادم، والتي أصبحت مرجعاً أساسياً في أدبيات القيادة الخادمة:

1. الاستماع (Listening): الإنصات الحقيقي لمشكلات واحتياجات الآخرين.

2. التعاطف (Empathy): فهم مشاعر الآخرين ودعمهم دون إطلاق أحكام.

3. الشفافية (Healing): دعم التوازن النفسي للأفراد وتعزيز الإيجابية.
 4. الوعي الذاتي (Awareness): إدراك القائد لنقاط قوته وضعفه وتأثيره على الآخرين.
 5. الإقناع (Persuasion): استخدام التأثير الأخلاقي بدلا من السلطة لقيادة التغيير.
 6. تصوّر المستقبل (Conceptualization): القدرة على التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى.
 7. البصيرة (Foresight): توقع العواقب المحتملة للقرارات الحالية.
 8. القدرة على الخدمة (Stewardship): الشعور بالمسؤولية الأخلاقية تجاه المجتمع والمؤسسة.
 9. الالتزام بنمو الآخرين (Commitment to the growth of people): تشجيع التطوير المهني والشخصي للمرؤوسين.
 10. بناء المجتمع (Building Community): تعزيز روح الفريق والانتماء الجماعي داخل بيئة العمل.
- في حين اشار (Liden et al. 2008) إلى أن القادة الخادمين يتميزون بمجموعة سلوكيات ملموسة تشمل:
- تمكين الآخرين (Empowerment)
 - الصدق والنزاهة (Authenticity)
 - تواضع القائد (Humility)
 - الرعاية الشخصية للعاملين (Standing Back and Putting Others First)
- كما أوضح (Eva et al. 2019) أن السمات النفسية والاجتماعية للقائد الخادم تساهم في تقليل السلوكيات السلبية داخل المؤسسات، مثل الصراعات والنميمة المؤسسية، وتزيد من الأداء الفردي والجماعي على حد سواء.

في السياق العربي والمحلي، في دراسة محلية بارزة، قام (أبو عرار، 2023) بتحليل العلاقة بين القيادة الخادمة ورضا المعلمين في المدارس الابتدائية في النقب. وأظهرت نتائج الدراسة أن القادة الذين يُظهرون سمات مثل الاستماع، التواصل، وخدمة الآخرين، يحققون رضا وظيفيا أكبر بين العاملين، مما يدل على الأثر التحويلي لهذه السمات على المناخ المؤسسي. وأوصى الباحث بضرورة تدريب القيادات التربوية على تبني هذه السمات كجزء من سياسات الإدارة المدرسية.

تدل هذه النتائج على أن سمات القائد الخادم لا تُعد مجرد نظريات مثالية بل قابلة للتطبيق الفعلي، وتُسهم بشكل فعال في تعزيز الانسجام المؤسسي، خاصة في المؤسسات الحكومية التي تعاني من ضغوط الأداء وتحديات الموارد.

ثانيا: القيادة الروحية

تُعد القيادة الروحية من النماذج القيادية الحديثة التي بدأت تفرض نفسها بقوة في أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي، لما تحمله من إمكانيات في إضفاء بُعد معنوي وأخلاقي على القيادة داخل المؤسسات. ويرى عدد متزايد من الباحثين أن هذا النمط من القيادة يُلبّي حاجة متزايدة لدى الأفراد إلى المعنى، الغاية، القيم، التوازن النفسي، والانتماء، وهي عناصر غالبا ما يتم تجاهلها في بيئات العمل التقليدية، خاصة في المؤسسات الحكومية التي يغلب عليها الطابع البيروقراطي.

عرّف (Fry, 2003) القيادة الروحية بأنها القيم والسلوكيات الضرورية لتحفيز كل من القائد والأتباع عبر الإيمان والأمل، في سياق يخلق رؤية مشتركة، ويغرس في الأفراد الإحساس بالانتماء والغاية. وهو النموذج الأكثر شهرة، ويؤكد على أن المحرك الأساسي لهذا النوع من القيادة هو تحقيق "الرؤية ذات المغزى" وربطها بالإيمان والإنسانية في العمل.

في حين تُعرّف (Reave, 2005) القيادة الروحية من خلال علاقتها بالأداء، حيث ترى أنها ممارسة قيادية تعتمد على قيم إنسانية مثل الأمانة، التواضع، الرحمة، وهي صفات تؤثر مباشرة على فعالية القائد وولاء الموظفين.

وبينت أن هذه القيادة تحقق مستويات أعلى من الأداء وتحسين جودة العلاقات داخل فرق العمل. ترى (Benefiel, 2005) أن القيادة الروحية تُشير إلى قيادة تستند إلى بُعد داخلي عميق لدى القائد يتجلى في رؤيته للعالم، وتفاعله مع من حوله انطلاقاً من نية خالصة لخدمة الغير وتعزيز النمو الجماعي.

بناءً على ما سبق يرى الباحث أن القيادة الروحية تنبثق من فلسفة ترى أن النجاح المؤسسي المستدام لا يُبنى فقط على الأداء والنتائج، بل على العلاقات الإنسانية العميقة والمعنى الحقيقي للعمل. فالموظف لا يمكن أن يكون مجرد أداة إنتاج، بل هو إنسان يسعى إلى بيئة تمنحه التقدير، الدعم، والتوجيه الأخلاقي. ومع تصاعد ظواهر مثل الاحتراق الوظيفي، الاغتراب الإداري، وانخفاض الرضا الوظيفي، تظهر القيادة الروحية كاستجابة استراتيجية لحاجة المؤسسات إلى أنماط قيادة تُركّز على الإنسان، لا فقط على النظام. في المؤسسات الحكومية، تزداد أهمية هذا النمط لأنه يعيد الاعتبار للأبعاد الإنسانية في بيئة يغلب عليها الجمود، ويُساعد على بناء الانتماء والولاء داخل فرق العمل.

أهمية القيادة الروحية

تتجلى أهمية القيادة الروحية في قدرتها على خلق بيئة عمل مفعمة بالمعنى، مدفوعة بالقيم، ومبنية على التقدير العميق للعنصر البشري. هذا ينعكس بشكل مباشر على نتائج المؤسسة من حيث الأداء، الانضباط، الإبداع، والاستقرار التنظيمي. وتتجلى أهمية القيادة الروحية في عدة نقاط نوضحها فيما يلي:

أ) بناء غاية ومعنى في العمل

وفقا لنموذج (Fry, 2003)، فإن المحرك الأساسي للقيادة الروحية هو غرس الإحساس بالمعنى والغاية، أي أن يشعر الموظف بأن عمله جزء من رسالة أكبر لها قيمة اجتماعية وإنسانية، وليس مجرد وسيلة للعيش أو وسيلة ميكانيكية لإنتاج النتائج. حيث يؤكد (Fry, 2003) أن القيادة الروحية تعزز الأداء التنظيمي عبر الإيمان بالغاية، مما يؤدي إلى زيادة الالتزام، والولاء، والاستمرارية، وتقليل السلوكيات السلبية مثل التغيب.

ب) القيم الأخلاقية وتعزيز الانتماء

إن القادة الذين يتحلون بـ قيم روحية مثل: الأمانة، الرحمة، العدالة، التواصل، يحققون نتائج إدارية أفضل، كما يقل لديهم معدل دوران الموظفين ويزيد مستوى الثقة داخل فرق العمل. فالقيادة الروحية تؤثر إيجابيا على مؤشرات مثل: جودة القرار، الولاء التنظيمي، الإبداع، والصحة النفسية للعاملين (Reave, 2005).

ج) تحقيق الرفاهية النفسية والرضا الوظيفي

توفر القيادة الروحية بيئة عمل غنية بالسلام الداخلي والتوازن النفسي، مما يقلل من مشاعر التوتر والاحترق، وهي مشكلة شائعة في المؤسسات الحكومية بسبب البيروقراطية وضغط العمل. وقد أشار (Chen & Yang, 2012) إلى أن العاملين تحت قيادة روحية يظهرون مستويات أعلى من الرضا والتفاعل والمشاركة.

د) القيادة الروحية في المؤسسات الحكومية العُمانية

بناء على ما سبق يرى الباحث أن أهمية نموذج القيادة الروحية في المؤسسات الحكومية تتجلى من كونه يتوافق مع المراكز الثقافية والدينية في المجتمع العُماني الذي يُعلي من قيم العدالة، الرحمة، والتكافل، وهي مبادئ تتقاطع مع فلسفة القيادة الروحية. وفي ظل سعي سلطنة عُمان لتطبيق رؤية

"عُمان 2040" التي تركز على الإنسان كمحور رئيس، فإن إدماج البُعد الروحي في الممارسات القيادية يمكن أن يدعم تحقيق بيئة مؤسسية قائمة على الثقة، التمكين، والاستقرار التنظيمي. كما أن اعتماد هذا النموذج يمكن أن يُقلل من الاغتراب الوظيفي ويُعزز الانتماء للمؤسسة العامة، لا سيما أن كثيرا من العاملين في القطاع الحكومي يبحثون عن بعد قيمي في علاقتهم بالوظيفة، وهو ما لا توفره الأنماط التقليدية للقيادة.

المبحث الثاني: الاحتراق الوظيفي

1.2.2 تمهيد

يُعد الاحتراق الوظيفي (Burnout) من أبرز الظواهر النفسية والمهنية التي لاقت اهتماما واسعا في الأدبيات الإدارية والنفسية خلال العقود الأخيرة، وذلك نظرا لتأثيره السلبي العميق على صحة الموظف النفسية، وسلوكه الوظيفي، وأداء المؤسسة ككل، خاصة في القطاعات ذات الطابع البيروقراطي كالمؤسسات الحكومية.

الاحتراق الوظيفي لا يُعد مجرد حالة عابرة من التعب، بل هو اضطراب مزمن ناتج عن ضغوط مهنية مستمرة تؤثر على البعد النفسي والعقلي والجسدي للفرد. ويتصف هذا الاضطراب بتدهور مستمر في طاقة الموظف، وتراجع في مشاعره تجاه العمل، مما يؤدي إلى فقدان الحماسة، التبلد، والإحساس بعدم الإنجاز.

فالأداء الوظيفي يقاس بأداء الأفراد العاملين، وما يبذلونه من طاقات وجهود وقدرات الأداء المهام والمسؤوليات الوظيفية المناطة بهم فضلاً عن رغبتهم في أداء العمل ووفقا لذلك فإن تقدم المنظمة وازدهارها وتقدمها في مجال عملها، وتحقيقها لأهدافها ووصولها إلى التميز التنافسي والمؤسسي يرجع إلى ما يبذله أفرادها العاملين من جهود كبيرة في إنجاز وأداء العمل على أفضل وجه، وفي المقابل

يتطلب من تلك المنظمة أو تعتني بهؤلاء الأفراد العاملين لديها من حيث تركيزها على توفير بيئة عمل بعيدة عن الضغوط التي قد تسبب وجود ظاهرة الاحتراق الوظيفي لديهم (اليامي، 2022).

2.2.2 مفهوم الاحتراق الوظيفي

يُشير مصطلح "الاحتراق الوظيفي" إلى حالة من الإنهاك البدني والعقلي والعاطفي، تنتج عن ضغوط العمل المستمرة، خاصة في ظل ضعف التقدير، والروتين، وتضارب الأدوار. وقد طوّر الباحثان (Maslach & Leiter, 2016) النموذج الأكثر استخداماً في قياس الاحتراق، والذي يتضمن ثلاثة

أبعاد: الإنهاك العاطفي، التبدل أو الاغتراب عن العمل، وانخفاض الشعور بالإنجاز.

عرّفت (Maslach & Leiter, 2016) الاحتراق الوظيفي بأنه استجابة مزمنة للضغوط الانفعالية الناتجة عن مطالب العمل، تتسم بثلاثة أبعاد: الإرهاق، التبعاد العاطفي، وانخفاض الكفاءة الذاتية.

أشارت منظمة الصحة العالمية في التصنيف الدولي للأمراض (ICD-11) اعترفت منظمة الصحة العالمية بالاحتراق الوظيفي كـ "ظاهرة مهنية" متميزة، وعرفته بأنه: "متلازمة تتجم عن الإجهاد المزمن في مكان العمل الذي لم يتم التعامل معه بنجاح، وتتميّز بثلاثة أبعاد: الشعور بالإرهاق، تزايد الانفصال الذهني أو المشاعر السلبية تجاه الوظيفة، وتراجع الفعالية المهنية"، (WHO, 2019).

وأشار (العنزي، موصى، 2024) إلى أن الاحتراق الوظيفي حالة من الاجهاد تصيب الموظف ويستجيب لها لتصبح ذات تأثير سلبي على أدائه ودافعيته نحو العمل، وعلى نظريته الى ذاته ونفسه.

في السياقات العربية، تؤكد الدراسات الميدانية أن الموظفين في المؤسسات الحكومية أكثر عرضة للاحتراق بسبب ضغوط الأداء، ضعف المرونة، وعدم وضوح السياسات التنظيمية.

فقد أظهرت دراسة (الصباح، وآخرون، 2022) حول العاملين مع ذوي الإعاقة في فلسطين أن نسبة كبيرة من الموظفين يعانون من مستويات متفاوتة من الاحتراق، لا سيما في البعد العاطفي، بسبب

ضعف التقدير المؤسسي وثقل الأعباء.

وأشار (اليامي، 2022) إلى أنه يعاني العديد من الموظفين والعاملين في مختلف مواقعهم الوظيفية في أي منظمة أو منشأة من بعض الضغوط الواقعة عليهم سواء الناتجة من بيئة العمل الداخلية أو من البيئة الخارجية.

كذلك أظهرت نتائج دراسة (العنزي، 2024) في المؤسسات الحكومية بالكويت أن الاحتراق المهني يتفاقم عند غياب الدعم الإداري، وغموض التوقعات الوظيفية، مما يؤدي إلى انخفاض الأداء المؤسسي وزيادة النوايا في ترك الوظيفة.

3.2.2 أسباب الاحتراق الوظيفي

تختلف أسباب الاحتراق الوظيفي حسب السياق التنظيمي والثقافي، إلا أن أغلب الدراسات تُجمع على العوامل التالية:

➤ **ضغط العمل المستمر:** إن ارتفاع الأعباء الوظيفية دون فترات راحة كافية هو السبب الأبرز للاحتراق الوظيفي. أن التكسب الإداري وسوء توزيع المهام يزيد من احتمالية الاحتراق لدى موظفي المؤسسات الحكومية (خشان وآخرين، 2024).

➤ **ضعف الدعم التنظيمي:** عدم توافر دعم إداري ونفسي من القادة يزيد من مشاعر العزلة. وقد خلصت دراسة (سعيد بن ظافر، 2021) إلى أن ضعف بيئة العمل الداعمة يرتبط سلباً بارتفاع معدلات الاحتراق.

➤ **تعارض القيم الشخصية مع أهداف المؤسسة:** حيث إن غياب التوافق القيمي والمعنوي يؤدي إلى اغتراب وظيفي يشعر معه الموظف أن عمله بلا هدف حقيقي، ما يزيد من تعرضه للإنهاك العقلي.

➤ **قلة التقدير وضعف الحوافز:** ضعف التحفيز وعدم الاعتراف بجهود الموظف يسهم في تراجع الدافعية، ما يؤدي إلى انسحاب تدريجي من التفاعل المهني.

➤ القيادة السلطوية: بيّنت دراسة (عنزي، 2024) أن النمط القيادي غير التشاركي يُعد أحد

أبرزة محفزات الاحتراق في البيئة الحكومية.

4.2.2 مراحل الاحتراق الوظيفي

يمر الاحتراق الوظيفي بعدة مراحل وهي كالآتي (بن عريمة، 2023):

1. **مرحلة الاستغراق:** من بينها، مستوى الرضا عن العمل مرتفع، ولكن إذا كان هناك عدم

توافق بين ما هو متوقع من العمل وما يحدث في الواقع، فإن مستوى الرضا يبدأ في الانخفاض.

2. **مرحلة التبدل:** هذه المرحلة تنمو ببطء، وينخفض مستوى الرضا عن العمل تدريجياً،

وتنخفض الكفاءة، وينخفض مستوى الأداء في العمل، ويشعر الفرد بأن صحته الجسدية

مريضة، وينقل اهتمامه إلى جوانب أخرى من الحياة، مثل الهوايات والاتصالات الاجتماعية،

وذلك لملء أوقات فراغه.

3. **مرحلة الانفصال:** وفيها يدرك الفرد ما حدث في المراحل السابقة من الانسحاب النفسي

واعتلال صحته الجسدية والنفسية، إلى جانب ارتفاع مستوى التوتر.

4. **المرحلة الحرجة:** وهي أقصى مرحلة في سلسلة الاحتراق النفسي، وفيها تزداد الاعراض

البدنية والنفسية والسلوكية، سوءا وخطرا ويختل تفكير الفرد نتيجة شكوك الذات ويصل الفرد

الى مرحلة الاجتياح(الانفجار) ويفكر الفرد في ترك العمل وقد يفكر في الانتحار.

المبحث الثالث: سلوكيات العاملين

1.3.2 تمهيد

تُعد دراسة سلوكيات العاملين من المحاور الجوهرية في علم الإدارة والسلوك التنظيمي، كونها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى أداء المؤسسة وكفاءتها. ويتأثر سلوك الأفراد داخل المؤسسة بعدة عوامل داخلية وخارجية مثل: القيادة، بيئة العمل، العدالة التنظيمية، وضغط العمل. في المؤسسات الحكومية العُمانية، يُعد فهم سلوك العاملين أمراً أساسياً لنجاح التحولات الإدارية التي تتشدها رؤية عُمان 2040، حيث تشهد المؤسسات تغييرات في القيم والممارسات الإدارية.

لذلك سوف يتناول هذا المبحث عرض لمفهوم سلوك العاملين وأهميته وخصائصه، وكذلك الرضا الوظيفي وأهميته، والأداء الوظيفي وأهميته.

2.3.2 مفهوم سلوك العاملين

يُعدّ سلوك العاملين (Employee Behavior) من المفاهيم الجوهرية في علم الإدارة الحديثة، ويمثل الأساس الذي تقوم عليه التفاعلات داخل بيئة العمل. ويدخل في تعريفه كل ما يقوم به الموظف من تصرفات ظاهرية، وردود فعل، وتوجهات داخلية، واستجابات نفسية وفكرية تجاه المواقف التنظيمية، سواء في علاقته بالمهام، أو الرؤساء، أو الزملاء، أو بيئة العمل عموماً. وقد تباينت تعريفات الباحثين لهذا المفهوم وفقاً لاختلاف زوايا النظر والسياقات التنظيمية، وفيما يلي أبرز التعريفات:

يُعرفان (Robbins & Judge, 2023) سلوك العاملين بأنه جملة الأفعال، التفاعلات، والأنماط الفكرية التي يُظهرها الأفراد أثناء تأدية مهامهم داخل المؤسسة، والتي تنعكس على علاقتهم بزملائهم ورؤسائهم، وعلى تحقيق الأهداف التنظيمية.

هذا التعريف يركز على التفاعل الديناميكي بين الأفراد والنظام المؤسسي، ويُظهر كيف أن السلوك الوظيفي لا يقتصر على الأداء الفني، بل يشمل البُعد الاجتماعي والمعرفي أيضاً.

كما يعرف (Luthans, 2021) السلوك التنظيمي - والذي يتضمن سلوك العاملين - بأنه دراسة تأثير الأفراد، والجماعات، والبنية التنظيمية على السلوك داخل المؤسسات بهدف تحسين الأداء. ويظهر هذا التعريف التوجه التحليلي نحو ربط السلوك بالأداء التنظيمي وتحسين العمليات الإدارية. في دراسة تطبيقية على البيئة العربية (الأردن)، عرّف الباحثان (Albdour & Altarawneh, 2014) سلوك العاملين بأنه مجموعة من السلوكيات الإيجابية أو السلبية التي تصدر عن الموظف استجابة لعوامل تنظيمية وشخصية، بما في ذلك نمط القيادة، بيئة العمل، والثقافة التنظيمية.

وهذا التعريف يبرز دور القيادة والبيئة التنظيمية في تشكيل سلوكيات الموظفين، ويُعطي وزناً للسلوك غير الظاهر كالرضا والانتماء والالتزام.

في حين يُعرّفان (Davis, 2022 &) سلوك العاملين بأنه الأنماط المتكررة من التصرفات والاستجابات التي يُظهرها الأفراد في أماكن العمل نتيجة لتفاعلهم مع النظام التنظيمي، والقيادة، وزملاء العمل، وطبيعة المهام

سلوك الموظف يشير إلى الاستجابات السلوكية والمعرفية التي يبديها الفرد نتيجة إدراكه لبيئة العمل وتوقعاته من النظام الإداري، والتي قد تظهر في شكل أداء، التزام، إبداع، أو مقاومة. وهذا يؤكد على أهمية الإدراك الفردي في تفسير السلوك التنظيمي، كما يربط بين التوقعات والنتائج السلوكية (Griffin & Moorhead, 2019).

من خلال مراجعة التعريفات السابقة لسلوك العاملين يمكن للباحث استنتاج أن سلوك العاملين:

- يتكون من تصرفات ظاهرة (كالأداء، التعاون، الغياب) واتجاهات غير ظاهرة (كالرضا، الولاء، الانتماء).

- يتأثر بعدة متغيرات منها: القيادة، الثقافة المؤسسية، بيئة العمل، والدافعية الشخصية.

- يُشكل أداة تفسير وتحليل للتفاعلات داخل المؤسسة ويُستخدم كمؤشر لصحة المؤسسة التنظيمية.

3.3.2 أهمية دراسة سلوك العاملين

تُعد دراسة سلوك العاملين من المرتكزات الأساسية لأي نظام إداري ناجح، إذ إنها تمثل البوابة لفهم البنية الداخلية للمؤسسة من حيث التفاعلات، العلاقات، والدوافع الفردية والجماعية. الفهم العميق لسلوكيات الموظفين لا يُسهم فقط في تفسير الظواهر التنظيمية، بل يُستخدم أيضا كأداة استراتيجية لصنع القرار وتحقيق التميز المؤسسي، وتبرز أهمية دراسة سلوك العاملين في عدة نقاط لعل أهمها ما يلي:

❖ تحسين بيئة العمل

دراسة سلوك العاملين تُساعد على فهم ما يُحفز الأفراد، وكيف يتفاعلون مع زملائهم ومع النظام الإداري، ما يُمكن الإدارات من تصميم بيئة عمل أكثر استجابة لاحتياجات الموظفين. وهذا يشمل الجوانب النفسية والاجتماعية والهيكلية. أن بيئة العمل التي تأخذ بعين الاعتبار سلوكيات الأفراد وميولهم تُحقق مستويات أعلى من الرضا والانخراط، مقارنة بتلك التي تتبع نهجا نمطيا غير مخصص (Saks, 2022).

❖ الحد من النزاعات وتحسين العلاقات التنظيمية

الفهم العميق لسلوكيات الأفراد يُقلل من الافتراضات الخاطئة وسوء الفهم، ويُساعد في تطوير نماذج قيادة مرنة وشاملة تراعي التنوع في الشخصيات والدوافع. كما أنه يُقلل من التوترات التنظيمية عبر تحسين التواصل ورفع مستوى التفاهم بين الموظفين. فالمنظمات التي تستثمر في تحليل سلوك الأفراد تسجل معدلات أقل من النزاعات الداخلية، وتتمتع بروح عمل جماعية أعلى (Zhou & George, 2021).

❖ رفع الأداء التنظيمي والكفاءة المؤسسية

من خلال دراسة سلوك العاملين، يمكن تصميم سياسات تنظيمية مرنة تُراعي التنوع في الميول والأداء، وتمنح الموظفين فرصا للتطور والمشاركة. هذه الدراسة توفر قاعدة بيانات حقيقية لدعم تطوير البرامج التدريبية، وتحديد القادة المحتملين، وتحسين قرارات التوظيف. أن التنبؤ بسلوكيات الموظفين يساعد في رفع الإنتاجية وتخفيض معدلات التغيب عن العمل والانفصال الوظيفي (Bakker & Demerouti, 2017).

❖ دعم القيادة وتطوير أساليب التوجيه

من خلال تحليل سلوك العاملين، يمكن للقادة والإدارات تطوير أساليب قيادية أكثر فعالية، مثل القيادة التشاركية، القيادة الخادمة، أو التحويلية، بما يتناسب مع خصائص الأفراد. ويسهم ذلك في تعزيز الولاء والالتزام.

في بحث (Xu, Y. et al. 2020)، تبين أن القادة الذين يُظهرون فهما عميقا لسلوك مرؤوسيهم يحققون نتائج أفضل في قيادة التغيير وتطبيق الاستراتيجيات التحويلية.

❖ تحسين سياسات الموارد البشرية

دراسة سلوك العاملين تُستخدم لتصميم أنظمة تحفيز ومكافأة عادلة، وتحديد أسباب ضعف الأداء، ومعالجة مشكلات مثل الاحتراق الوظيفي والتسرب الإداري. أكدت دراسة (Kim & Kuo, 2015) على أن تحليل أنماط سلوك الموظف يُشكل قاعدة لتطوير استراتيجيات فعالة في التوظيف، والترقية، والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

4.3.2 خصائص وعناصر سلوك العاملين

يتكون سلوك العاملين من مجموعة من العناصر المترابطة (Davis, 2022 &):

- الدوافع الداخلية: مثل الحاجة للإنجاز، الأمان الوظيفي، والتحفيز.

- **الاتجاهات:** مثل الالتزام الوظيفي والانتماء المؤسسي.
 - **القيم التنظيمية:** كالأمانة، العدالة، المسؤولية.
 - **التفاعل الاجتماعي:** ويشمل العلاقات مع الزملاء والرؤساء.
 - **الاستجابات للمواقف التنظيمية:** مثل الاستجابة للضغوط أو التغيير.
- وقد بيّن (Davis, 2022 &) أن هذه العناصر تتفاعل في إطار ثقافة المؤسسة وأنظمتها الإدارية لتنتج السلوك الكلي للموظف.

5.3.2 الرضا الوظيفي

يُعد الرضا الوظيفي (Job Satisfaction) من أكثر المفاهيم تداولاً في علم الإدارة والسلوك التنظيمي، لما له من تأثير مباشر على الأداء، الانتماء، الالتزام، والولاء المؤسسي. ويُعبّر هذا المفهوم عن الحالة النفسية الإيجابية التي يشعر بها الموظف نتيجة لتقييمه العام لعمله وبيئته المهنية.

يُعد الرضا الوظيفي مفهوماً معقداً ومتعدد الأبعاد، يتأثر بعدد من العوامل، أبرزها: طبيعة المهام، الدعم القيادي، علاقات العمل، بيئة العمل، أنظمة التقييم والمكافآت، والعدالة التنظيمية.

يُعرف الرضا الوظيفي بأنه حالة وجدانية إيجابية تنتج عن تقييم الفرد لتجربته في العمل، وتتضمن مشاعره تجاه المهام، العلاقات، بيئة العمل، والمكافآت. (Spector, 2022)

هذا التعريف يُبرز البُعد الوجداني والانفعالي للرضا، ويُشير إلى أن الموظف يُقيّم تجربته بناءً على مجموعة من المؤثرات المعرفية والعاطفية.

حيث عرّف (Locke, 2020) الرضا الوظيفي بأنه حالة عاطفية ناتجة عن تقييم الفرد الإيجابي أو السلبي لوظيفته أو لتجارب معينة مرتبطة بها. ويُشير هذا إلى أن الرضا لا يرتبط فقط بالوظيفة في مجملها، بل قد يكون متعلقاً بعناصر محددة مثل الراتب أو العلاقة مع المدير.

يعبر الرضا الوظيفي عن تقدير الموظف الإيجابي لبيئته المهنية، والذي يظهر في شكل مشاعر انتماء، حماسة، واستعداد للمساهمة في نجاح المؤسسة (Judge et al, 2017) ويُبرز هذا العلاقة بين الرضا والسلوكيات الإيجابية مثل الالتزام التنظيمي والمبادرة الذاتية. كما يعرفان (Robbins & Judge, 2023) الرضا الوظيفي بأنه مستوى الإيجابية العامة التي يحملها الموظف تجاه وظيفته، والتي تنعكس في شعوره بالارتياح، الحماس، والارتباط بالعمل. هذا التعريف يُعزز فكرة أن الرضا ليس فقط نتيجة لتقييم عقلائي، بل هو تفاعل عاطفي ومعرفي مستمر مع البيئة التنظيمية.

يُضيف (Weiss, 2018) بعدا جديدا بتأكيد على تأثير المزاج الفردي والتجربة اليومية في العمل، فيعرف الرضا الوظيفي بأنه تجربة يومية تتغير بناء على السياق والمزاج، ولا تُقاس فقط على المدى الطويل، بل تُختبر في كل تفاعل تنظيمي تقريبا.

من خلال تحليل هذه التعريفات، يمكن للباحث استنتاج أن الرضا الوظيفي يتسم بالخصائص الآتية:

- **تقييم داخلي:** ينبع من الموظف نفسه بناء على تجربته.
- **تعدد الأبعاد:** يشمل المهام، العلاقات، الراتب، التقدير، الاستقلالية.
- **ذو طابع انفعالي:** يتضمن مشاعر الفخر، الرضا، أو حتى الاستياء.
- **ديناميكي:** يتغير بمرور الوقت وبحسب الخبرات اليومية.

أهمية الرضا الوظيفي

يُعد الرضا الوظيفي من أبرز المؤشرات الحيوية لصحة المؤسسة على المستوى التنظيمي والنفسي والسلوكي. فالموظف الراضي لا يُنتج فقط أداء أفضل، بل يُسهم في استقرار المؤسسة، ويكون أكثر استعدادا للتفاعل الإيجابي، والابتكار، والمشاركة في صنع القرار. وقد أصبح الرضا الوظيفي في

العقود الأخيرة من المؤشرات الجوهرية التي تعتمد عليها المنظمات لتقييم جودة بيئة العمل، وفاعلية السياسات الإدارية، وممارسات القيادة. وتتبع أهمية الرضا الوظيفي من عدة نقاط لعل أهمها ما يلي:

❖ **تحسين الأداء الوظيفي والإنتاجية:** تشير الدراسات إلى وجود علاقة طردية قوية بين مستوى الرضا الوظيفي وبين الأداء العام للموظف. الموظفون الراضون يميلون إلى العمل بجودة أعلى، وبروح جماعية، وباستمرارية أكبر، مقارنة بأولئك غير الراضين. أكدت دراسة (Judge et al. 2017) أن الرضا الوظيفي يُعد من أقوى المتنبئات بالأداء الوظيفي، وأن الموظف الراضي أكثر ميلا للعمل الإبداعي والتفاني في الإنجاز.

❖ **خفض معدلات الدوران الوظيفي والتسرب:** من أبرز نتائج انخفاض الرضا، ارتفاع نوايا ترك العمل، والتغيب المتكرر، والشعور بالاغتراب التنظيمي. وعليه، فإن المؤسسات التي تحرص على رفع مستوى الرضا تحتفظ بمواردها البشرية وتُقلل من التكاليف المرتبطة بالتوظيف والتدريب. حسب (Spector, 2022)، فإن الموظفين غير الراضين أكثر عرضة بنسبة 40% للتفكير في ترك وظائفهم، مقارنة بنظرائهم الراضين.

❖ **تعزيز الانتماء المؤسسي والولاء التنظيمي:** الرضا يدفع الموظف إلى الشعور بالفخر لكونه جزءا من المؤسسة، ويُعزز من انتمائه وولائه. وهذا الولاء لا ينعكس فقط في البقاء في الوظيفة، بل يظهر أيضا في سلوكيات مثل الدفاع عن المؤسسة، والتعاون، وتحمل المسؤولية. توصلت دراسة (Al-Emadi et al. 2015) إلى أن الرضا الوظيفي يُساهم في تقوية الرابطة العاطفية بين العامل والمؤسسة، مما يُعزز من ثقافة الالتزام والمسؤولية الذاتية.

❖ **دعم بيئة العمل الإيجابية وتقليل النزاعات:** كلما زاد رضا العاملين، زادت المرونة في التفاعل، وانخفضت النزاعات، وزادت القدرة على التكيف مع ضغوط العمل. كما أن الرضا يُقلل من

الاتجاهات السلبية مثل مقاومة التغيير أو التمرد التنظيمي. في دراسة (Weiss, 2018)، أُشير إلى أن مستويات الرضا المرتفعة تُساهم في استقرار فرق العمل، وتقليل مستويات التوتر والتنافر.

❖ رفع قدرة المؤسسة على التغيير والتطوير: تُعد القوى العاملة الراضية أكثر تقبلاً للتغيير، وأكثر دعماً لبرامج التطوير المؤسسي. الموظف الراضي ينظر إلى التغيير كفرصة، وليس تهديداً، مما يُعزز من نجاح خطط التحول المؤسسي.

6.3.2 الأداء الوظيفي

يُعد الأداء الوظيفي من المفاهيم الأساسية في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، وهو أحد المؤشرات الأكثر استخداماً لتقييم كفاءة الموظفين وفعالية الأنظمة الإدارية. ويُقاس الأداء الوظيفي من خلال مدى قدرة الموظف على تنفيذ المهام المكلف بها بجودة وكفاءة، مع مراعاة الوقت والمعايير المحددة، ومدى مساهمته في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

ويكتسب هذا المفهوم أهمية مضاعفة في المؤسسات الحكومية، حيث يرتبط الأداء الوظيفي مباشرة بجودة الخدمات المقدمة للمواطنين، ومدى رضاهم، وفعالية السياسات العامة للدولة.

يُعرفان (Campbell & Wiernik, 2015) الأداء الوظيفي بأنه مجموعة من الأنشطة والسلوكيات التي يُظهرها الفرد والتي ترتبط ارتباطاً مباشراً بالأهداف التنظيمية القابلة للقياس، وتُعد تحت سيطرة الفرد. هذا التعريف يربط الأداء بالنتائج القابلة للقياس، ويُبرز دور العامل كفاعل مستقل قادر على التأثير في نتائج المنظمة.

كما عرف (Koopmans et al. 2014) الأداء الوظيفي بأنه السلوكيات التي يتبناها الموظف في بيئة العمل، والتي تُساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق أهداف المنظمة. وهو تعريف يُبرز أن الأداء لا يقتصر فقط على المهام الرسمية، بل يشمل أيضاً السلوكيات التنظيمية الإيجابية.

وعرف (العنزي، موصى، 2024) الأداء الوظيفي بأنه مستوى تحقيق العاملين لمهامهم الوظيفية، ويقاس بالدرجة التي يتم تحصيلها على أداة الدراسة.

يُميزون (Griffin, Neal & Parker, 2007) بين ثلاثة أنواع رئيسية للأداء الوظيفي:

- **الأداء المهمة (Task Performance):** الأداء المباشر المرتبط بالوظيفة.
- **السلوك التكيفي (Adaptive Performance):** قدرة الموظف على التكيف مع التغيرات.
- **السلوك السياقي (Contextual Performance):** مساهمات الموظف في بيئة العمل مثل التعاون والمساعدة.

كما أن الأداء الوظيفي لا يُقاس فقط بمخرجات العمل، بل يتضمن أبعاداً متعددة (Koopmans et al., 2014):

1. **الكمية:** حجم الإنجاز.
2. **النوعية:** جودة الإنجاز.
3. **الالتزام الزمني:** الالتزام بالمواعيد النهائية.
4. **الابتكار:** مستوى الإبداع في العمل.
5. **القدرة على التعاون:** العمل ضمن فرق بفعالية.
6. **المرونة والتكيف:** الاستجابة للتغيرات في بيئة العمل.

وقد تم تأكيد هذه الأبعاد في أدوات قياس مثل Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ) التي تُستخدم في بيئات العمل الحكومية والخاصة على حد سواء (Koopmans et al., 2014).

في السياق الحكومي، يُعد الأداء الوظيفي أحد المؤشرات الحاسمة لنجاح السياسات العامة وكفاءة الخدمات. إلا أن تقييم الأداء في القطاع العام غالباً ما يُعاني من تحديات مثل:

- غياب الحوافز الكافية.
- هيمنة البيروقراطية.
- قلة الشفافية في التقييم.

وقد أظهرت دراسة (Alshaibani & Bakir, 2020) حول الأداء في المؤسسات الحكومية الخليجية أن الأداء يتأثر إيجاباً بعوامل مثل: الدعم القيادي، العدالة التنظيمية، وتمكين الموظفين.

أهمية الأداء الوظيفي

يُعد الأداء الوظيفي من الركائز الأساسية التي تقوم عليها فاعلية المؤسسة ونجاحها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وفي المؤسسات الحكومية تحديداً، يُعد الأداء الوظيفي أداة حيوية لضمان تقديم خدمات عالية الجودة للمواطنين، وتحقيق الكفاءة في استخدام الموارد العامة، وتعزيز الثقة في المؤسسات الرسمية.

يتمثل الأداء الوظيفي في مجمل المخرجات السلوكية والمهنية التي يقدمها الموظف أثناء تأدية واجباته الوظيفية، ويشمل جوانب متعددة مثل الإنجاز الكمي، والجودة، والالتزام، والتعاون، والقدرة على التكيف مع المتغيرات.

❖ تحقيق الكفاءة التنظيمية: الأداء الوظيفي المرتفع يُسهم مباشرة في تحقيق الكفاءة التشغيلية

داخل المؤسسة. حيث يؤدي تحسين الأداء إلى رفع الإنتاجية، وتقليل الهدر في الوقت والموارد، وهو أمر بالغ الأهمية في المؤسسات الحكومية التي تعمل وفق موازنات محددة وضغوط متزايدة من المواطنين. أشار (Campbell & Wiernik, 2015) إلى أن الأداء الوظيفي يُعد المحدد الأساسي لفعالية السياسات والعمليات الداخلية، خاصة في المنظمات ذات الطابع الخدمي.

❖ رفع مستوى رضا المستفيدين: في القطاع الحكومي، يرتبط الأداء الوظيفي مباشرة بمستوى

رضا المواطنين عن الخدمات المقدمة. الموظف الذي يؤدي عمله بكفاءة وجودة، ينعكس أثره

على تجربة المستفيد، وبالتالي على صورة المؤسسة في المجتمع. بيّنت دراسة (Alshaibani & Bakir, 2020) أن هناك علاقة مباشرة بين جودة الأداء الوظيفي ورضا العملاء الداخليين والخارجيين في القطاع الحكومي الخليجي.

❖ **دعم خطط التطوير المؤسسي:** يساهم تقييم الأداء الوظيفي في توجيه خطط التطوير والتدريب، حيث يوفر مؤشرات موضوعية حول نقاط القوة والضعف لدى العاملين. كما أنه يُعد أداة استراتيجية في رسم سياسات الترقية، التحفيز، وتوزيع الموارد البشرية. ذكر (Koopmans et al. 2014) أن المؤسسات التي تعتمد على مقاييس أداء دقيقة تكون أكثر قدرة على تحديد الفجوات التدريبية وتحسين استراتيجيات التطوير المستمر.

❖ **تعزيز الانضباط الوظيفي والمسؤولية:** وجود نظام تقييم أداء فعال يُساهم في تعزيز ثقافة المساءلة والانضباط المهني. حيث يشعر الموظف بأن إنجازَه يُرصد ويُقدَّر، مما يدفعه إلى الالتزام العالي في العمل. وهذا يؤثر إيجاباً على الحد من السلوكيات السلبية مثل التسبب والغياب غير المبرر.

❖ **دعم التحفيز والعدالة التنظيمية:** الأداء الوظيفي هو المرتكز الأساسي لبرامج المكافأة العادلة. عندما يُكافأ الموظفون بناءً على أداء واضح ومقيس، يُعزز ذلك من الشعور بالعدالة، ويزيد من دافعية العاملين نحو تحقيق الأفضل. تؤكد دراسة (Griffin, Neal & Parker, 2007) أن وجود نظام موضوعي لقياس الأداء يُحفز السلوك الإبداعي، ويُقلل من مقاومة التغيير، ويُعزز الرضا والولاء التنظيمي.

المبحث الرابع: الدراسات السابقة

1.4.2 الدراسات العربية

1- دراسة (خشان وآخرين، 2024) بعنوان: "واقع التعامل مع الأزمات المدرسية وعلاقته بالاحترق المهني لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة عفيف: دراسة ميدانية"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع التعامل مع الأزمات المدرسية ومستوى الاحتراق المهني داخل البيئة المدرسية من وجهة نظر معلمي محافظة عفيف (منطقة الرياض المملكة العربية السعودية)، ودراسة أثر بعض المتغيرات الديموغرافية في تصوراتهم.

تم استخدام تصميم البحث الوصفي الارتباطي لإجراء الدراسة من خلال جمع البيانات باستخدام استبيان تم التحقق من صحته يحتوي على 47 عبارة تقيم 7 أبعاد من 283 معلماً كانوا يعملون كمعلمين في مدارس عفيف المختلفة خلال العام الدراسي 1442/1443هـ.

وأظهرت نتائج الدراسة أن التعامل مع الأزمات المدرسية داخل البيئة المدرسية يمارس بمستوى مرتفع، وأن الاحتراق المهني كان بمستوى منخفض. بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وسائل التعامل مع الأزمات تعزى للمتغيرات الديموغرافية. كما أشارت النتائج إلى أن التعامل مع الأزمات بشكل فعال يسهم بشكل كبير في انخفاض مستوى الاحتراق المهني. وأوصت الدراسة بضرورة رفع مستوى الوعي بالطرق الفعالة في التعامل مع الأزمات بناء على نتائج الدراسة، وأهمية بناء جسر بين المدارس وكلليات التربية المحلية

2-دراسة (العنزي، وموضى، 2024)، بعنوان "أثر الاحتراق الوظيفي على أداء العاملين في

المراكز الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية"

هدفت إلى التعرف على درجة وجود الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في المراكز الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية، والتعرف على مستوى أداء العاملين في المراكز الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية، والتعرف على مستوى أداء العاملين في المراكز الاجتماعية بالمملكة، وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين الاحتراق الوظيفي وأداء العاملين بالمراكز محل الدراسة، وكذلك التعرف على وجود فروق إحصائية حول وجود ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والخبرة والحالة الاجتماعية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة

لجمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في المراكز الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة إحصائية بين الاحتراق الوظيفي ككل وخصوصا بعد الاجهاد الانفعالي لدى العاملين في المراكز الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية واداء العاملين في المراكز محل الدراسة.

3-دراسة (السيد، وصالح، 2024) بعنوان " الاحتراق الوظيفي كمتغير وسيط بين ضغوط العمل

ومستوى الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على مستشفيات محافظة القاهرة"

هدفت الدراسة إلي التعرف علي ظاهرة الاحتراق الوظيفي كنتيجة لضغوط العمل السلبية وتأثيرها المباشر أو غير المباشر الإحصائي والمعنوي علي الأداء الوظيفي، تمت الدراسة على عدد من المستشفيات وكانت الدراسة علي مستشفيات محافظة القاهرة وتم تصنيفها من حيث القطاع إلي مستشفيات عامة ومستشفيات خاصة مع مراعاة تنوع المستشفيات من حيث الحجم وتنوع التخصصات الطبية، وتم الاعتماد علي قائمة الاستبيان كأداة لجمع البيانات وقدر حجم العينة بعدد 342 من أصل مجتمع الدراسة 3050 من العاملين من الأطباء والتمريض في المستشفيات محل البحث، وتم الاعتماد علي المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت النتائج إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل ومستوى الأداء الوظيفي بمستشفيات محافظة القاهرة. وذلك بدرجة ثقة % 95 .، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاحتراق الوظيفي والأداء الوظيفي بمستشفيات محافظة القاهرة.

وذلك بدرجة ثقة % 95 .، كما توصلت الى انه يتوسط الاحتراق الوظيفي العلاقة بين ضغوط العمل ومستوي الأداء الوظيفي بمستشفيات محافظة القاهرة. وذلك بدرجة ثقة % 95 .

4-دراسة (أبو عرار، 2023) بعنوان " القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الابتدائية في النقب

وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين "

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في النقب للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين، ومستوى الرضا الوظيفي لديهم، والكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في النقب للقيادة الخادمة ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (373) معلما ومعلمة، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في النقب للقيادة الخادمة جاءت بدرجة كبيرة، ومستوى الرضا الوظيفي لديهم عالٍ، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في النقب للقيادة الخادمة وتقديراتهم على مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

5-دراسة (بن عريمة، 2023) بعنوان " أثر الاحتراق الوظيفي على الأداء الإبداعي للعاملين "

هدفت إلى معرفة تأثير الاحتراق الوظيفي على الأداء الإبداعي للعاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بورقلة، ومعرفة الفروق في وجهات نظر الأطباء وفقا للمتغيرات الديموغرافية. باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية عكسية ضعيفة جدا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الاحتراق الوظيفي وابعاده (الإنهاك الانفعالي، تبلد المشاعر الإنسانية، نقص الإنجاز الشخصي) والأداء الإبداعي للأطباء، إضافة الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في وجهات نظر العاملين (الأطباء) في المؤسسة محل الدراسة وفقا للمتغيرات الديموغرافية.

6-دراسة (حسن، 2023) بعنوان " أثر سلوك العاملين في المقاصد السياحية والمواقع الأثرية

على ذوي الاحتياجات الخاصة"

هدفت الدراسة إلى قياس مدى تأثير سلوك العاملين في المقاصد السياحية علي ذوي الاحتياجات الخاصة للوصول إلى معرفة مدى تأثير العنصر البشري علي تحدى إعاقة ذوي الاحتياجات الخاصة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من أجل اختبار فرضيات الدراسة المتمثلة في المتغير المستقل وهو سلوك العاملين في المقاصد السياحية والمواقع الأثرية وأثرها على المتغير التابع المتمثل في الإعاقة السمعية - الإعاقة البصرية - الإعاقة الحركية - حيث تم تحليل 388 استمارة موزعة على العاملين في المقاصد السياحية والمواقع الأثرية حيث كانت أهم النتائج تقديم برامج تدريبية مناسبة للعاملين بالمقاصد السياحية والأماكن الأثرية لتأهيلهم لتقبل ذوي الاحتياجات الخاصة بالمقاصد السياحية والأماكن الأثرية والتعامل معهم بطريقة لائقة، يجب على هيئة المجتمعات العمرانية الاهتمام بتوفير الخدمات والتسهيلات في البنية الأساسية في المتنزهات والمقاصد السياحية وكذلك الالتزام بالتشريعات والقوانين الجديدة الخاصة بذوي الاحتياجات الخاصة

7- دراسة (اليامي، 2022). بعنوان " أثر الاحتراق الوظيفي على أداء العاملين بالمنشآت الصحية بمنطقة نجران "

هدفت إلى التعرف على أثر الاحتراق بأبعاده الإجهاد النفسي تبلىد المشاعر، انخفاض الشعور بالإنجاز على أداء العاملين بالمنشآت الصحية بمنطقة نجران في المملكة العربية السعودية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة تكونت من (361) من العاملين في المنشآت الصحية في منطقة نجران، وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها وجود مستوى متوسط من الاحتراق الوظيفي، ودرجة تقدير مرتفعة من أداء العاملين في المنشآت الصحية في منطقة نجران، كما أشارت النتائج إلى وجود أثر للاحتراق الوظيفي بأبعاده الإجهاد النفسي، وتبلىد المشاعر، وانخفاض الشعور بالإنجاز على أداء العاملين في

المنشآت الصحية في منطقة نجران وعلى ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة العمل على إيجاد الطرق والأنظمة التي تحسن من مستوى أداء العاملين في المنشآت الصحية، وزيادة الاهتمام بإيلاء تحسين جودة حياة العمل داخل المنشآت الصحية للحفاظ على المستوى المنخفض من الاحتراق الوظيفي، وزيادة الإثراء المستمر على أداء العاملين الأمر الذي يشجعهم على بذل المزيد من الجهود وزيادة إنتاجيتهم.

8-دراسة (الصباح، وآخرون، 2022) بعنوان " الاحتراق النفسي لدى العاملين مع ذوي الإعاقة في فلسطين"

هدفت إلى التعرف على درجة الاحتراق النفسي لدى العاملين مع ذوي الإعاقة في فلسطين، كما هدفت التعرف على أثر المتغيرات (الجنس ،سنوات الخبرة ،المسمى الوظيفي) لدى فئة العاملين مع ذوي الاحتياجات الخاصة، فقد تكونت من (140) مبحثاً من العاملين مع ذوي الإعاقة تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة. واستخدم مقياس الاحتراق النفسي لماسلاش بعد استخراج صدقه وثباته، وقد توصلت الدراسة مجموعته من النتائج أهمها أن درجة الاحتراق النفسي لدى العاملين مع ذوي الإعاقة جاءت بدرجة عالية، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الاحتراق النفسي لدى العاملين مع ذوي الإعاقة تعزى لمتغير الجنس، وتبين أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الاحتراق النفسي لدى العاملين مع ذوي الإعاقة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الاحتراق النفسي لدى العاملين مع ذوي الإعاقة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الاحتراق النفسي لدى العاملين مع ذوي الإعاقة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وأوصت الدراسة بتحسين الأوضاع المعيشية للعاملين مع ذوي الإعاقة من خلال تحسين سلم الرواتب وتفعيل نظام الحوافز.

9-دراسة (حسن، 2021) بعنوان " علاقة القيادة الخادمة والانتماء التنظيمي بالسلوك المضاد للإنتاجية "

هدفت الدراسة إلى قياس أثر القيادة الخادمة والانتماء التنظيمي على السلوك المضاد للإنتاجية في شركة القناة لتوزيع الكهرباء، والتعرف على طبيعة نمط القيادة لتحديد مدى توافر خصائص نمط القيادة الخادمة فيه، وقياس درجة مستوى سلوك الانتماء التنظيمي وقياس درجة توافر السلوك المضاد للإنتاجية، كما هدفت أيضا إلى وضع نموذج لتوضيح دور القيادة الخادمة في تهيئة بيئة العمل الحاضنة لسلوك الانتماء التنظيمي وأثر ذلك على مستوى ظهور السلوكيات المضادة للإنتاج. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط عكسية معنوية بين جميع أبعاد الانتماء التنظيمي وبين السلوكيات المضادة للإنتاجية وهي جميعها علاقات ذات دلالة إحصائية، وإن القيادة الخادمة بأبعادها والانتماء التنظيمي يؤثران تأثيرا معنويا في السلوكيات المضادة للإنتاجية، حيث تُشير قيم معاملات الانحدار لأبعاد متغير الانتماء التنظيمي إلى وجود علاقة سلبية بين كل بُعد وبين السلوكيات المضادة للإنتاجية، حيث كل المعاملات سالبة، كما توصلت إلى عدم وجود فروق معنوية حول متغير القيادة الخادمة في آراء عينة الدراسة وفقا لبُعد طبيعة العمل وبُعد الحالة الاجتماعية، في حين وجدت فروق معنوية حول متغير القيادة الخادمة في آراء عينة الدراسة وفقا للأبعاد التالية (النوع، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

10- دراسة (محمد، والربيعي، 2016). بعنوان "تأثير سلوك العاملين في شركات التأمين في

تحقيق الميزة التنافسية بحث تطبيقي في عينة من شركات التأمين العامة"

هدفت الى تقصي مدى تأثير سلوك العاملين في شركات التأمين على الاندفاع تجاه الميزة التنافسية والعمل على إدخال برامج التدريب على السلوك الجيد الى جانب برامج تدريب اخري، وتمثل مجتمع الدراسة في شركات التأمين العراقية العاملة في العراق والمتمثلة في شركة التأمين الطنية وشركة التأمين العراقية، واخذت عينة من 100 مفردة من شركات التأمين العامة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكان الاستبيان أداة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط

معنوية بين سلوك العاملين والميزة التنافسية وهي علاقة طردية قوية، كما تبين أن العلاقة ذات دلالة معنوية بين سلوك العاملين والميزة التنافسية.

2.4.2 الدراسات الأجنبية

1-دراسة (Krijgsheld, et al. 2022)، بعنوان: "الأداء الوظيفي في الرعاية الصحية: مراجعة منهجية"

Job performance in healthcare: a systematic review.

هدفت الدراسة إلى تحديد الأبعاد الرئيسية للأداء الوظيفي التي تتم مناقشتها في أدبيات الرعاية الصحية. وتحديد المهنيين ومنظمات الرعاية الصحية التي تتعلق بها أبعاد الأداء الوظيفي هذه. وكذلك تحديد العوامل التي يمكن للمنظمات استخدامها للتأثير على أبعاد الأداء الوظيفي في الرعاية الصحية. أُجريت مراجعة منهجية باستخدام بيان عناصر التقارير المفضلة للمراجعات المنهجية والتحليلات البعدية (PRISMA) بحث المؤلفون في Scopus و Web of Science و PubMed و Google Books ، مما أسفر عن تحديد 763 سجلا. بعد الفحص، تم تضمين 92 مقالة.

توصلت الدراسة الى أن الأبعاد تعكس الأداء المتعلق بالمهام، والسياقي، والتكيفي، والسلوك المعاكس للإنتاجية في الأدبيات الخاصة بالأداء الوظيفي في الرعاية الصحية. يبدو أن الأداء التكيفي والسلوك المعاكس للإنتاجية لم يحظيا بالقدر الكافي من البحث. أُجريت الدراسات في منظمات رعاية صحية مختلفة وتتعلق بمجموعة متنوعة من متخصصي الرعاية الصحية. يمكن للمنظمات أن تؤثر على الأداء الوظيفي على المستويات الكلية والمتوسطة والصغيرة لتحقيق التحول والتحسين.

2-دراسة (Al Sabei, et al, 2022) بعنوان " الاحتراق الوظيفي لدى الممرضين وعلاقته

ببيئة العمل والتمكين والضغط النفسي خلال جائحة كوفيد- ١٩ "

Nurses' Job Burnout and Its Association with Work Environment, Empowerment And Psychological Stress During COVID-19 Pandemic.

هدفت الدراسة إلى تقييم تأثير بيئة العمل المدركة، والتمكين، والإجهاد النفسي على الاحتراق الوظيفي بين الممرضين العاملين خلال جائحة كوفيد-19. جمعت البيانات من 351 ممرضا في سلطنة عمان بين يناير ومارس 2021. استخدم مقياس ماسلاش للاحتراق الوظيفي، ومقياس بيئة الممارسة لمؤشر بيئة عمل التمريض، واستبيان شروط فعالية العمل، ومقياس الإجهاد المدرك لتقييم متغيرات الدراسة.

توصلت الدراسة إلى أن أفاد حوالي ثلثي الممرضين (65.6%) عن مستويات عالية من الاحتراق الوظيفي. كانت قدرة المديرين، والقيادة، والدعم؛ وكفاية التوظيف والموارد، وإمكانية وصول الممرضين إلى الدعم عوامل مهمة مرتبطة بانخفاض مستوى الاحتراق الوظيفي. وأكدت الدراسة على إن دعم الممرضين خلال الأزمة، وضمان مستويات كافية من التوظيف، وتوفير موارد كافية أمر بالغ الأهمية لخفض الاحتراق الوظيفي. يعد خلق بيئة عمل إيجابية وممكنة أمرا حيويا لتعزيز احتفاظ الممرضين خلال الجائحة.

3-دراسة (Zhang, Y, et al, 2021) بعنوان: "مراجعة التحاليل البُعدية لنواتج القيادة

الخدمة: الأدوار الوسيطة للعوامل الثقافية "

A meta-analytic review of the consequences of servant leadership: The moderating roles of cultural factors.

هدفت الدراسة إلى دراسة القيادة الخادمة وتحليل العلاقة بين القيادة الخادمة ومتغيرات نتائجها. بالاعتماد على نظرية التبادل الاجتماعي، وتقديم ملخص أكثر شمولاً لحجم تأثيرات القيادة الخادمة على مجموعة واسعة من النتائج، واختبار الصلاحية المتزايدة لفعالية القيادة الخادمة من خلال المقارنة

مع القيادة التحويلية عبر آلية رئيسية واحدة، وتقديم رؤى حول الشروط الحدودية للعلاقة بين القيادة الخادمة والنتائج من منظور ثقافي.

توصلت الدراسة إلى أن القيادة الخادمة مرتبطة بشكل إيجابي بالنتائج المتعلقة بالوظيفة للمتابعين مثل (التمكين النفسي، والالتزام التنظيمي، وجودة الخدمة)، والنتائج المتعلقة بالقائد مثل (فعالية القائد)، والنتائج المتعلقة بالمجموعة مثل (أداء خدمة المجموعة)، و أن العلاقات بين القيادة الخادمة ونتائجها تخضع لعوامل ثقافية (التقاليد، والذكورة، والفردية، ومسافة القوة)، وعلى الرغم من أن التأثيرات الرئيسية للقيادة الخادمة على النتائج كبيرة، إلا أن هذه التأثيرات تختلف باختلاف الثقافات، كما أن القيادة الخادمة يمكن أن تؤثر على كل من النتائج على المستوى الفردي والنتائج على مستوى المجموعة، مما يشير إلى أن هذا النوع من القيادة فعال عبر مستويات مختلفة في المنظمات، وتوصلت أيضا إلى أن مواقف الموظفين تتوسط في العلاقات بين القيادة الخادمة والنتائج السلوكية للموظفين، وأن القيادة الخادمة لها تأثيرات أضعف على الموظفين الذين يتمتعون بدرجة عالية من التقاليد ومسافة القوة ومنخفضة في الفردية.

4-دراسة (Kong, et al, 2021) بعنوان " تأثيرات الوعي بالذكاء الاصطناعي على الكفاءة

المهنية والاحتراق الوظيفي "

Influences Of Artificial Intelligence (AI) Awareness on Career Competency and Job Burnout.

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير الذكاء الاصطناعي من منظور وظيفي. وقدمت الدعم النظري والأدلة لمديري الفنادق حول آثار الوعي بالذكاء الاصطناعي على موظفي الفنادق، وتبسيط الضوء على كل من الموظفين والمديرين. تم جمع البيانات من خلال استطلاع شمل 432 موظفا يعملون في فنادق الخدمة الكاملة في الصين. تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لتحليل البيانات. أظهرت النتائج علاقة إيجابية بين الوعي بالذكاء الاصطناعي والإرهاق الوظيفي. لم يتم العثور على

علاقة مباشرة ذات دلالة إحصائية بين الوعي بالذكاء الاصطناعي والكفاءات المهنية. توسط الالتزام التنظيمي العلاقة بين الوعي بالذكاء الاصطناعي والكفاءات المهنية، وكذلك العلاقة بين الوعي بالذكاء الاصطناعي والإرهاق الوظيفي.

5-دراسة (Farrington, Lillah, 2019) بعنوان " القيادة الخادمة والرضا الوظيفي في القطاع الخاص (ممارسات الرعاية الصحية) "

Servant leadership and job satisfaction within private healthcare practices

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير القيادة الخادمة على الرضا الوظيفي ضمن ممارسات الرعاية الصحية الخاصة حيث تم تجميع البيانات من عينة من ممارسي الرعاية الصحية وموظفيها وكان حجم العينة (241) وتم استخدام تحليل العوامل لتقييم صحة وموثوقية أداة القياس وقد أجريت تحليلات الانحدار المتعدد لإختبار تأثير أبعاد القيادة الخادمة على الرضا الوظيفي.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية كبيرة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي لكل مجموعات العينة، ولم يتم العثور على أعمال التواضع والعبودية من قبل الممارسين للتأثير على الرضا الوظيفي، كما ساهمت هذه الدراسة في فهم القيادة الخادمة وتقديم توصيات لممارس الرعاية الصحية الخاصة حول الكيفية التي تمكنهم من تحسين سلوك القيادة الخادمة.

6-دراسة (Rozika, etal, 2018) بعنوان " القيادة الخادمة والرضا الوظيفي للعاملين : دور

الثقافة التنظيمية وممارسات الموارد البشرية "

Servant Leadership, Personnel's Job Satisfaction: The Role of Organizational Culture and Human Resources Practices.

هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج تجريبي لتأثير القيادة الخادمة على الرضا الوظيفي لدى الأفراد من خلال ممارسات الموارد البشرية والثقة التنظيمية كوسيط للمتغيرات. تم إجراء مسح على عينة مكونة

من (358) من أفراد شرطة جنوب (جاكرتامترو بوكيتان) في عام 2018 . وذلك باستخدام المنهج الكمي ومحلل نموذج المعادلة الهيكلية .

توصلت الدراسة إلى أنه لا يتم قبول جميع الفرضيات ولكن فرضية تأثير القيادة الخادمة على الرضا الوظيفي وممارسات الموارد البشرية وكذلك فرضية تأثير فرضية الموارد البشرية على رضا الموظفين والتي ثبت أن تكون مقبولة وذات أهمية. هذا يثبت أن متغير الثقافة التنظيمية مع كل من المؤشرات غير قادر على العمل كمتغير وسيط.

3.4.2 التعقيب على الدراسات السابقة

➤ بالنظر إلى الدراسات العربية والأجنبية المستعرضة، يمكن ملاحظة أنها تنوعت في موضوعاتها، واتجهت إلى تحليل العلاقات بين الممارسات القيادية، الاحتراق الوظيفي، وسلوك العاملين، سواء في السياقات التعليمية أو الصحية أو الإدارية، وفي مؤسسات حكومية وخاصة.

➤ معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي أو المسحي الارتباطي، مثل دراسة (أبو عرار، 2023) و (Zhang et al., 2021) وهذا يُظهر التركيز الكبير على العلاقات الارتباطية بين المتغيرات الثلاثة، مما يوفر قاعدة مناسبة لتصميم أدوات القياس في الدراسة الحالية.

➤ تنوع السياقات التطبيقية، الدراسات تناولت السياق الحكومي مثل دراسة (خشمان وآخرون، 2024)، والتعليم مثل دراسة (أبو عرار، 2023)، والرعاية الصحية كما في (Al Sabei et al., 2022)، والقطاع السياحي (جسن، 2023)، مما يعكس مرونة المفاهيم وامتدادها عبر قطاعات متعددة.

➤ تم استخدام أدوات موثوقة مثل مقياس ماسلاش للاحتراق الوظيفي (MBI) ، واستبيانات مبنية على أطر علمية واضحة في القيادة وسلوك العاملين، ما يُعزز مصداقية النتائج ويساعد الدراسة الحالية على تبني أدوات مثبتة.

➤ تشير معظم الدراسات إلى وجود علاقة عكسية بين القيادة الخادمة أو الروحية وبين الاحتراق الوظيفي.

➤ علاقة طردية بين القيادة الفاعلة والرضا الوظيفي، كما في دراسة (Farrington & Lillah, 2019).

➤ أثر مباشر لسلوك العاملين على الأداء المؤسسي ورضا المستفيدين.

➤ هذه النتائج تُعزز أهمية بناء نماذج تحليلية تربط بين المتغيرات الثلاثة كما هو مطروح في الدراسة الحالية.

4.4.2 الاستفادة من الدراسات السابقة

➤ في تصميم الإطار العام للدراسة، من خلال صياغة الفرضيات وأعداد نموذج الدراسة.

➤ الاستفادة من الجانب النظري للدراسات السابقة وأثرها الباحث لتحقيق أهداف الدراسة.

➤ الاستفادة من المراجع المستخدمة.

➤ دعم تصميم الاستبيان، حيث ساعدت أدوات القياس المستخدمة في الدراسات السابقة على بناء بنود الاستبانة بشكل منهجي، واختيار مكونات ذات ثبات وصدق تم التحقق منهما في الأدبيات.

➤ الاستفادة في تحديد الفجوات المعرفية.

5.4.2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

➤ السياق العُماني: معظم الدراسات السابقة ركّزت على السياقات الخليجية والعربية عموماً، بينما الدراسة الحالية تُعد من الدراسات النادرة التي تستهدف القطاع الحكومي في سلطنة عُمان، مما يضيف بعداً ثقافياً وتنظيمياً مميزاً.

➤ العلاقة التبادلية الثلاثية: في حين ركّزت غالبية الدراسات السابقة على علاقتين فقط (مثل القيادة والاحتراق، أو الاحتراق والأداء)، فإن الدراسة الحالية تدرس العلاقة بين ثلاثة متغيرات رئيسية مجتمعة: الممارسات القيادية ← الاحتراق الوظيفي ← سلوك العاملين

➤ تصميم الدراسة والتحليل: الدراسة تعتمد على نموذج تحليلي متكامل يعتمد على النمذجة الإحصائية للعلاقات السببية وليس فقط الارتباطية، وهو ما يجعلها أكثر دقة وعمقاً في تحليل النتائج.

➤ شمولية الأبعاد: تم الاستفادة من الأدبيات الحديثة لتحديد أبعاد فرعية دقيقة لكل متغير:

- الممارسات القيادية (القيادة الخادمة، القيادة الروحية).
- الاحتراق الوظيفي.
- سلوك العاملين (الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي).

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3 تمهيد

تعتبر منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها محور أساسيا للبحث يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي للبحث والحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي بغرض التوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها، وذلك في ضوء الأدبيات المتعلقة بمشكلة الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى الدراسة لتحقيقها، وقد اشتملت هذه المنهجية على مجموعة من العناصر المتعلقة ب(منهجية وأسلوب الدراسة، وكيفية تصميم أداة الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات) وسيتم عرض هذه العناصر على النحو التالي:

2.3 منهجية وأسلوب الدراسة:

اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كونه الأنسب لطبيعة الدراسة القائم، ولقدرته على وصف وتفسير متغيرات الدراسة وإبراز الاثر والعلاقة بينها، وتحليل النتائج التي قام بها الباحث لاختبار فروض البحث ومن ثم الخروج بالتوصيات. كما اعتمد الباحث على نوعين من البيانات هما:

• مصادر البيانات الثانوية: -

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة التي قُدمت في الممارسات القيادية (القيادة الخادمة، القيادة الروحية) والاحتراق الوظيفي، وكذلك سلوكيات العاملين (الأداء الوظيفي) في الكتب والدوريات والمجلات والنشرات والرسائل العلمية التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

• مصادر البيانات الأولية: -

من خلال البحث في الجانب الميداني بالاعتماد على استبانة تم إعداد أسئلتها بحيث تغطي كافة جوانب الموضوع قيد البحث، وتوزع على أفراد العينة وتجميعها وتفريغها وتحليلها باستخدام الطرق الإحصائية المناسبة للوصول للدلالات ذات القيمة والمؤشرات التي بدورها تدعم موضوع الدراسة.

• قائمة الاستقصاء : -

تعتبر أداة ملائمة في تقصي وجهات النظر والآراء حول قضية ما، وقد تم استخدامها كأداة رئيسية للحصول على البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، كما تم تصميم قائمة الاستقصاء في ضوء أهداف الدراسة.

3.3 تصميم أداة الدراسة:

اعتمد الباحث في ذلك على قائمة الاستقصاء، وتم صياغة قائمة الاستقصاء بحيث تغطي كافة متغيرات الدراسة الميدانية، مع مراعاة الأخذ في الاعتبار الأصول العلمية التي يمكن أن تحقق درجة كبيرة من الدقة والموضوعية والحيادية للبيانات، وفي ضوء ذلك أعد الباحث قائمة استقصاء مبدئية (المعدة للتحكيم أو الصديق الظاهري) وعرضها على السادة المحكمين، بغرض عمل التعديلات اللازمة في صياغة بعض الأسئلة حتى تم التوصل إلى صيغتها النهائية (ملحق رقم 2). وعلى هذا فقد تم تقسيم قائمة الاستقصاء إلى أربعة أقسام هما:

القسم الأول: البيانات التصنيفية والمعلومات العامة والشخصية عن المستجيب وتتضمن ثلاث أسئلة كما يلي على التوالي: (الجنس، المستوى التعليمي، المستوى الإداري، القطاع الذي تتبعه المؤسسة التي تعمل بها، سنوات الخبرة في المؤسسة).

القسم الثاني: يتضمن هذا القسم من قائمة الاستقصاء ثلاث محاور رئيسيين للممارسات القيادية تتمثل فيما يلي:

المحور الأول: مجموعة من الفقرات التي تقيس ممارسات القيادة الخادمة، ويتكون من (7) عبارات.

المحور الثاني: مجموعة من الفقرات التي تقيس ممارسات القيادة الروحية، ويتكون من (6) عبارات.

القسم الثالث: يتضمن هذا القسم مجموعة من الفقرات التي تقيس الاحتراق الوظيفي، ويتكون من (6) عبارات.

القسم الرابع: يتضمن هذا القسم من قائمة الاستقصاء مجموعة من الفقرات التي تقيس مستوى سلوكيات العاملين (الأداء الوظيفي)، ويتكون من (6) عبارات.

وقد قام الباحث بإعادة تهيئة عبارات أبعاد المقاييس بما يتناسب مع مجال التطبيق.

وقد تمت صياغة هذه الفقرات بحيث يتم الاستجابة لها وفقا لدرجات مقياس لكرت السباعي الأبعاد والمكون من سبع درجات وذلك للتعبير عن درجة الاتفاق أو عدم الاتفاق، حيث تبدأ بالرقم (7) للتعبير عن درجة موافق بشدة جدا، والرقم (6) للتعبير عن درجة موافق بشدة، والرقم (5) للتعبير عن درجة أوافق إلى حد ما، والرقم (4) للتعبير عن أوافق إلى حد ما، والرقم (3) للتعبير عن درجة غير موافق إلى حد ما، والرقم (2) للتعبير عن درجة غير موافق، والرقم (1) للتعبير عن درجة غير موافق بشدة، حيث تغطي كل درجة منها استجابة معينة.

4.3 مجتمع وعينة الدراسة:

يُعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، أي جميع الأشياء والأفراد المكونة لمشكلة البحث، وعلى ذلك يمكن توضيح مجتمع وعينة هذه الدراسة من خلال ما يلي:

1.4.3 مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين العمانيين العاملين في المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان ويُقصد بهم: الموظفون العمانيون الإداريون والفنيون والموظفون في الدوائر التنفيذية المختلفة في الوزارات والهيئات والمؤسسات الحكومية، ممن لديهم خبرة مهنية ومباشرة في بيئة العمل الحكومية، ويخضعون للإدارة الرسمية وتقييم الأداء، ويعيشون بيئة العمل التنظيمية كاملة. حيث بلغ عدد الموظفين العمانيين العاملين في المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان في نهاية عام 2024 بلغ 390896 موظفاً في مختلف المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان (المصدر: المركز الوطني للإحصاء والمعلومات، 2024).

مبررات اختيار هذا المجتمع:

- لأنه يمثل بيئة تنظيمية رسمية ومقننة، ما يُسهل دراسة تأثير القيادة والاحتراق والسلوك.
- لكون المؤسسات الحكومية في عمان تمرّ بمرحلة تحديث إداري وتحول مؤسسي، مما يجعلها بيئة غنية لاختبار هذه المتغيرات.
- لأنها تعاني كما توضح بعض الدراسات العمانية والعربية – من تحديات في الأداء، الانتماء، ومستوى الاحتراق الوظيفي.

معايير تضمين مفردات مجتمع الدراسة:

- أن يكون الموظف على رأس العمل في مؤسسة حكومية عُمانية.
- لديه خبرة مهنية لا تقل عن سنة في المؤسسة الحالية لضمان إدراكه الكامل للبيئة التنظيمية.
- يعمل في بيئة تخضع لنظم القيادة الرسمية وتقييم الأداء المؤسسي.

2.4.3 عينة الدراسة:

بناء على طبيعة المنهج الوصفي التحليلي، سوف يعتمد الباحث على أسلوب جمع البيانات من خلال الاستقصاء، واستخدام عينة ميسرة من الموظفين، يتم اختيارهم من عدة مؤسسات حكومية لضمان التنوع والتمثيل المناسب.

ونظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة سوف يبلغ جم العينة 384 موظف تم حسابها باستخدام موقع Sample Size Calculator والمتاح على الرابط التالي <https://www.calculator.net>،

بناء على حجم المجتمع البالغ 390896 موظفا عماني في المؤسسات الحكومية عند مستوى ثقة 95% ومعامل خطأ 5%، وبذلك فإن حجم هذه العينة مناسب لإجراء التحليلات الإحصائية (مثل تحليل الانحدار، واختبار المتوسطات، وتحليل المسار)، مع ضمان تمثيل كافٍ للفئات الديموغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، المستوى الإداري، القطاع الذي تتبعه المؤسسة التي تعمل بها، سنوات الخبرة في المؤسسة).

مواصفات العينة:

- حجم العينة 384 موظف حكومي
- مؤسسات مختارة: من وزارات وهيئات حكومية متنوعة تشمل قطاعات مثل التعليم، الصحة، البلديات، المالية، والخدمة المدنية.

الطبقات الممثلة في العينة:

- الجنس (ذكور / إناث)
- المستوى التعليمي (ثانوي، دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا)
- المستوى الإداري (إدارة عليا، إدارة وسطي، إدارة تنفيذية)

• القطاع أو الوزارة

• سنوات الخبرة.

5.3 الوصف الإحصائي لأفراد العينة

تم حساب عينة الدراسة عند مستوى ثقة 95%، وبلغت (384) موظف بالمؤسسات الحكومية العمانية، حيث تم توزيع استمارات الاستبانة على العينة، وتم استرداد عدد (309) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

أولاً: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

جدول رقم (1) الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

المتغيرات	الفئات	العدد	النسبة	الإجمالي
الجنس	ذكور	197	63.8%	309
	إناث	112	36.2%	
المستوى التعليمي	دبلوم أو أقل	94	30.4%	309
	بكالوريوس	164	53.1%	
	دراسات عليا (ماجستير / دكتوراة)	51	16.5%	
العمر	30 سنة أو أقل	58	18.8%	309
	من 30 – 45 سنة	161	52.1%	
	أكثر من 45 سنة	90	29.1%	

يشير الجدول (1) إلى أن عينة الدراسة من حيث متغير الجنس، يغلب عليها الذكور بواقع 63.8%، في حين تمثل الإناث 36.2% من العينة، كما يشير إلى أن النسبة الغالبة على عينة الدراسة من حيث المستوى التعليمي هي نسبة 53.1% والتي يتمتع بها حملة شهادة البكالوريوس، يليها حملة شهادات الدبلوم وأقل منها بنسبة 30.4% من عينة الدراسة، ويحل في المركز الأخير أصحاب الدراسات العليا بنسبة 16.5% من عينة الدراسة، كما يشير الجدول إلى أن عينة الدراسة من حيث متغير العمر يغلب عليها أصحاب أعمار من 30 – 45 سنة بنسبة 52.1% من عينة الدراسة،

يليهما من تزيد أعمارهم عن 45 سنة بنسبة 29.1% من عينة الدراسة، ثم يأتي في المركز الأخير من تقل أعمارهم عن 30 سنة بنسبة 18.8%،

ثانياً: الخصائص الوظيفية لعينة الدراسة

جدول رقم (2) الخصائص الوظيفية لعينة الدراسة

المتغيرات	الفئات	العدد	النسبة	الإجمالي
الوظيفة الحالية	إدارة عليا / إدارة وسطى	40	12.9%	309
	وظيفة إدارية	159	51.5%	
	وظيفة فنية	60	19.4%	
	غير ذلك	50	16.2%	
عدد سنوات الخبرة	أقل من 7 سنوات	54	17.5%	309
	من 7 - 15 سنة	111	35.9%	
	15 سنة فأكثر	144	46.6%	
القطاع	وزارات	174	56.3%	309
	هيئات	42	13.6%	
	بلديات	35	11.3%	
	مؤسسة مستقلة	58	18.8%	

من حيث متغير الوظيفة الحالية فإن عينة الدراسة يغلب عليها أصحاب الوظائف الإدارية بنسبة 51.5%، يليها أصحاب الوظائف الفنية بنسبة 19.4%، ثم أصحاب الوظائف الأخرى بنسبة 16.2%، وفي المركز الأخير أصحاب وظائف الإدارة العليا والوسطى بنسبة 12.9% من عينة الدراسة، ووفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة بالشركة فإن عينة الدراسة يغلب عليها من تزيد خبراتهم عن 15 سنة بنسبة 46.6%، يليها من يتمتعون بخبرات من 7 - 15 سنة بنسبة 35.9%، وفي المركز الأخير من تقل خبراتهم عن 7 سنوات بنسبة 17.5%، وعن متغير القطاع الذي تنتمي إليه الشركة أو المؤسسة فإن عينة الدراسة يغلب عليها قطاع الوزارات بنسبة 56.3%، يليها المؤسسات المستقلة بنسبة 18.8%، ثم الهيئات بنسبة 13.6%، وفي المركز الأخير البلديات بنسبة 11.3%.

6.3 العينة الاستطلاعية

1.6.3 الصدق الظاهري

تم عرض الاستبانة على مجموعة من السادة المحكمين من ذوي الخبرة في موضوع الدراسة, وتم تعديل الاستبانة على الملاحظات التي اتفق عليها السادة المحكمين.

2.6.3 صدق الاتساق الداخلي

تم الاعتماد على عينة مبدئية فرعية للدراسة مكونة من عدد (30) مفردة لإجراء اختبارات ثبات وصدق الاستبانة.

1. صدق الاتساق الداخلي للقيادة الخادمة

جدول رقم (3) صدق الاتساق الداخلي للقيادة الخادمة

	الصدق البنائي	الاتساق الداخلي		العبارة	
		المعنوية Sig	معامل الارتباط		
1	0.000	0.885	0.895	يطلعني مسؤولي المباشر في حال وجود خطب ما يتعلق بالعمل.	
2			0.968	يجعل مسؤولي المباشر تطوري المهني من أولوياته.	
3			0.890	ألجأ الى مسؤولي المباشر في حال واجهت مشكله.	
4			0.913	يؤكد مسؤولي المباشر على أهمية العطاء الذي يعود على المجتمع بالنفع	
5			0.948	يضع مسؤولي المباشر مصلحة الموظفين فوق مصلحته الشخصية.	
6			0.906	يعطيني مسؤولي المباشر حرية التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة التي أشعر بأنها الأفضل.	
7			0.947	لا يساوم مسؤولي المباشر بالمبادئ الأخلاقية في سبيل تحقيق الاهداف والنجاح.	

2. صدق الاتساق الداخلي للقيادة الروحية

جدول رقم (4) صدق الاتساق الداخلي لفقرات القيادة الروحية

	العبارة	الاتساق الداخلي		الصدق البنائي	
		معامل الارتباط	المعنوية Sig	معامل الارتباط	المعنوية Sig
1	يقرأ المسؤول المباشر بدقة مزاج الآخرين ومشاعرهم وإشاراتهم غير اللفظية.	0.951	0.000	0.899	0.000
2	يُتيح المسؤول المباشر للآخرين فرصة التعبير عن آرائهم.	0.961	0.000		
3	يُقيم المسؤول المباشر بدقة الأسباب الكامنة أو الجذرية للمشكلات.	0.965	0.000		
4	يُنصت المسؤول المباشر جيداً ويُولي اهتماماً لما يقوله الآخرون.	0.941	0.000		
5	يُظهر المسؤول المباشر حساسية وتفهماً.	0.861	0.000		
6	يطرح المسؤول المباشر أسئلة للتأكد من فهمه للشخص الآخر.	0.914	0.000		

3. صدق الاتساق الداخلي للاحتراق الوظيفي

جدول رقم (5) صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاحتراق الوظيفي

	العبارة	الاتساق الداخلي		الصدق البنائي	
		معامل الارتباط	المعنوية Sig	معامل الارتباط	المعنوية Sig
1	عملي يجعلني أشعر بتعب نفسي	0.844	0.000	0.549	0.002
2	أشعر بالإرهاق من عملي.	0.838	0.000		
3	أشعر بالإحباط من عملي.	0.837	0.000		
4	أشعر أنني أعمل كثيراً	0.822	0.000		
5	أشعر أنني وصلت الى نهاية المطاف	0.855	0.000		
6	العمل مع الناس يسبب الكثير من الضغط علي.	0.847	0.000		

4. صدق الاتساق الداخلي لسلوكيات العاملين (الأداء الوظيفي)

جدول رقم (6) صدق الاتساق الداخلي لفقرات سلوكيات العاملين (الأداء الوظيفي)

العبارة	الاتساق الداخلي		الصدق البنائي	
	معامل الارتباط	المعنوية Sig	معامل الارتباط	المعنوية Sig
1	أَتفوق على زملائي بأداء مهام العمل.	0.698	0.000	0.631
2	لدى القدرة على العمل والتكيف مع الحالات الطارئة بشكل مناسب.	0.917	0.000	
3	أتمكن من إنجاز أهداف العمل الموكلة لي بفعالية.	0.945	0.000	
4	لا أتأخر ولا أغادر مكان العمل مبكراً.	0.874	0.000	
5	أهدف إلى إنجاز مهام عملي بشكل مثالي.	0.958	0.000	
6	أنا حذر ونادراً ما أرتكب الأخطاء.	0.842	0.000	

يتضح من الجداول السابقة أرقام (3)، (4)، (5)، (6) أن جميع فقرات قياس المتغير المستقل (الممارسات القيادية) وأبعادها المتمثلة في (القيادة الخادمة، القيادة الروحية)، ومتغير (الاحترق الوظيفي)، والمتغير التابع (سلوكيات العاملين)، تتمتع بمعاملات ارتباط بين قوية ومتوسطة عند مستوى معنوية أقل من 0.05، وبذلك فجميعها تُعبر بصدق عن ما تم تصميمها من أجل قياسه.

3.6.3 ثبات الاستبانة

تم اختبار ثبات الاستبانة من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha ، وتظهر النتائج في الجدول التالي رقم (7).

جدول (7) نتائج اختبار الثبات

المتغيرات	توزيع العبارات	عدد العبارات	معامل كرونباخ ألفا للمتغيرات	معامل كرونباخ ألفا للمحور ككل
القيادة الخادمة	7 - 1	13	0.979	0.987
القيادة الروحية	13 - 8		0.978	
الاحترق الوظيفي	19 - 14	6	0.940	0.940
سلوكيات العاملين	25 - 20	6	0.954	0.954
معامل الثبات العام		25	0.950	0.950

تم التحقق من ثبات الاستبانة باختبار معامل ألفا كرونباخ، وتبين الملاحظات التالية:

- فقرات قياس (القيادة الخادمة) وعددها سبعة فقرات، سجلت ثباتاً مقداره 0.979.
 - فقرات قياس (القيادة الروحية) وعددها ستة فقرات سجلت ثباتاً 0.978.
 - فقرات قياس المتغير المستقل (الممارسات القيادية) سجلت ثباتاً مقداره 0.987.
 - فقرات قياس (الاحتراق الوظيفي) وعددها ستة فقرات جميعها سجلت ثباتاً مقداره 0.940.
 - فقرات قياس المتغير التابع (سلوكيات العاملين) وعددها ستة فقرات تسجل ثباتاً قدره 0.954.
 - محاور الاستبانة ككل مجمعة تسجل ثباتاً عاماً مقداره 0.950.
- وبعد مراجعة نتائج اختبار (ألفا كرونباخ) لقياس ثبات فقرات الاستبانة، فقد تبين أن جميع فقرات قياس المتغيرات المستقلة والمتغير التابع تسجل ثباتاً أكبر من 70%، بما يشير إلى ثبات فقرات بالاستبانة لقياس متغيرات الدراسة وثبات نتائجها عند توزيعها على عينة الدراسة وفترات زمنية متفاوتة، وبناءً على اختبارات صدق الاستبانة واختبارات ثبات الاستبانة، فقد تبين من نتائج تلك الاختبارات أن جميع فقرات الاستبانة تحقق ثبات أكبر من 70%، وجميعها تعبر بصدق عن ما تم تصميمها لقياسه، ولذلك فإن جميع الفقرات صالحة للتوزيع على العينة الرئيسة للدراسة، وتصلح لتكون أداة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة.

7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

- سوف يتم استخدام برنامج الحزمة للإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات التي تم تجميعها إلكترونياً باستخدام خدمات استمارات جوجل، وذلك لإيجاد القيم الإحصائية للتالية:
- حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لمعرفة نسبة ثبات الفقرات واتساقها مع المجال.
 - حساب معاملات الارتباط بين الفقرات لاختبار صدق الاستبانة.
 - حساب خصائص العينة الأساسية للدراسة.
 - حساب المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين لكل مجال من مجالات الاستبانة.

- حساب الانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين لكل المجالات.
- تحليل الانحدار الخطي لاختبار فروض الدراسة.

الفصل الرابع: نتائج التحليل الإحصائي ونتائج الدراسة الميدانية

1.4 مقدمة

في هذا الفصل يتم التطرق إلى الجانب الميداني للدراسة، حيث نتطرق إلى اختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة بواسطة الاستبانة، وتحويل تلك البيانات إلى نتائج كمية ذات دلالة إحصائية يمكن تفسيرها وربطها بأهداف الدراسة، ومن ثمَّ الحصول على إجابات لأسئلة الدراسة.

ويعتمد هذا الفصل على اختبار أثر الممارسات القيادية بنوعها (القيادة الخادمة والقيادة الروحية) والاحتراق الوظيفي كمتغيرات مستقلة على سلوكيات العاملين (الأداء الوظيفي) في المؤسسات الحكومية العمانية، وذلك بالاعتماد على المعالجات الإحصائية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

حيث يعرض الفصل الجداول والنتائج التي تشير إلى مدى ثبات وصدق الاستبانة، وتحليل المتوسطات والانحرافات المعيارية، وتحليل النتائج الإحصائية لاختبارات فروض الدراسة.

2.4. الإجابة على تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيس الأول: ما هو دور الممارسات القيادية والاحتراق الوظيفي في سلوكيات العاملين في المؤسسات الحكومية العمانية؟

حيث تتقاطع إجابة السؤال الرئيس الأول مع نتائج اختبار فرضيات الدراسة والتي أفادت في اختبار الفرض الرئيس الأول بوجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية للممارسات القيادية على سلوكيات العاملين في المؤسسات الحكومية العمانية، كما أفادت نتائج اختبارات فرضيات الدراسة في اختبار الفرض الفرعي الأول بوجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة على سلوكيات العاملين في

المؤسسات الحكومية العمانية، كذلك أفادت في اختبار الفرض الفرعي الثاني بوجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية للقيادة الروحية على سلوكيات العاملين في المؤسسات الحكومية العمانية، كما تقاطعت إجابة هذا السؤال مع نتائج اختبار الفرض الرئيس الثاني، والتي أفادت بوجود أثر سالب ذو دلالة إحصائية للاحتراق الوظيفي على سلوكيات العاملين في المؤسسات الحكومية العمانية.

وفي ذلك فإن الدراسة الحالية تتفق في نتائجها مع دراسة (العنزي وموضي، 2024)، والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة إحصائية بين الاحتراق الوظيفي ككل وخصوصا بعد الإجهاد الانفعالي لدى العاملين في المراكز الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية وبين أداء العاملين في المراكز محل الدراسة، كما اتفقت الدراسة الحالية في نتائجها مع دراسة (السيد وصالح، 2024)، والتي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاحتراق الوظيفي والأداء الوظيفي بمستشفيات محافظة القاهرة وفق درجة ثقة 95%، كما توصلت إلى أن الاحتراق الوظيفي يتوسط العلاقة بين ضغوط العمل ومستوى الأداء الوظيفي بمستشفيات محافظة القاهرة وفق درجة ثقة 95%، كما تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (أبو عرار، 2023)، التي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في النقب للقيادة الخادمة جاءت بدرجة كبيرة، كما أظهرت نتائجها وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في النقب للقيادة الخادمة وتقديراتهم على مستوى الرضا الوظيفي، كذلك تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (بن عريمة، 2023)، حيث توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية عكسية ضعيفة جدًا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الاحتراق الوظيفي وأبعاده المتمثلة في (الإنهاك الانفعالي، تبلد المشاعر الإنسانية، نقص الإنجاز الشخصي) والأداء الإبداعي للأطباء.

السؤال الفرعي الأول:

ما هو مستوى إدراك المبحوثين للممارسات القيادية (القيادة الخادمة، والقيادة الروحية) في

المؤسسات الحكومية العمانية؟

تقاطعت إجابة هذا السؤال مع نتائج المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات قياس الممارسات القيادية، والتي تمثلت في فقرات قياس القيادة الخادمة وفقرات قياس القيادة الروحية، وقد أفادت نتائج إجابات المبحوثين على فقرات قياس القيادة الخادمة أنها تتسم بالموافقة إلى حدٍ ما بشكل عام بمتوسط حسابي عام بلغ (5.16)، بما يعكس موافقة المبحوثين على تمتع المؤسسات الحكومية العمانية بمستوى جيد من القيادة الخادمة بين قياداتها، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية على فقرات هذا المقياس بين (4.94 – 5.36).

وقد احتلت الفقرة الأولى المركز الأول بمتوسط حسابي يبلغ (5.36)، بما يشير إلى اهتمام القيادات بمشاركة العاملين في أمور العمل، في حين احتلت الفقرة الخامسة المركز الأخير بين فقرات المقياس بمتوسط (4.94)، بما يشير إلى موافقة المبحوثين على أن المسؤولين بالمؤسسات الحكومية العمانية يقدمون مصالح الموظفين عن مصالحهم الشخصية.

كما أفادت إجابات المبحوثين على فقرات قياس القيادة الروحية أنها تتسم بالموافقة إلى حدٍ ما بشكل عام بمتوسط حسابي عام بلغ (5.11)، بما يعكس موافقة المبحوثين على تمتع المؤسسات الحكومية العمانية بمستوى جيد من القيادة الروحية بين قياداتها، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية على فقرات هذا المقياس بين (5.02 – 5.25).

وقد احتلت الفقرة الثانية المركز الأول بمتوسط حسابي يبلغ (5.25)، بما يشير إلى أن المسؤولين في المؤسسات الحكومية العمانية يتيحون للعاملين المشاركة والتعبير عن آرائهم، في حين احتلت الفقرة الأولى المركز الأخير بين فقرات المقياس بمتوسط (5.02)، بما يشير إلى موافقة المبحوثين

على تمتع المسؤولين بالمؤسسات الحكومية العمانية بالذكاء الروحي الذي يؤهلهم لقراءة مزاج العاملين ومشاعرهم.

وفي ذلك قد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (أبو عرار, 2023), والتي أفادت بأن يتمتع مديري المدارس الابتدائية في النقب بدرجة عالية من ممارسة القيادة الخادمة, كذلك فقد اتفقت أيضاً الدراسة الحالية مع دراسة (حسن, 2021), والتي توصلت إلى تمتع القيادات بالمؤسسات محل تطبيق الدراسة بمستوى عالٍ من القيادة الخادمة, كما اتفقت الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Zhang et al, 2021), التي أفادت أن مواقف الموظفين تتوسط في العلاقات بين القيادة الخادمة والنتائج السلوكية للموظفين، وأن القيادة الخادمة لها تأثيرات أضعف على الموظفين الذين يتمتعون بدرجة عالية من التقاليد ومسافة القوة ومنخفضة في الفردية.

وذلك كما يظهر بالجدول التالية:

جدول (8) المتوسطات والانحرافات ودرجات الموافقة على القيادة الخادمة

الانحراف المعياري	الدرجة الموافقة	المتوسط	العبارة	
1.790	أوافق بشدة	5.36	يطلبني مسؤولي المباشر في حال وجود خطب ما يتعلق بالعمل.	1
1.884	أوافق إلى حد ما	5.05	يجعل مسؤولي المباشر تطوري المهني من أولوياته.	2
1.731	أوافق بشدة	5.27	ألجأ الى مسؤولي المباشر في حال واجهت مشكله.	3
1.817	أوافق بشدة	5.26	يؤكد مسؤولي المباشر على أهمية العطاء الذي يعود على المجتمع بالنفع	4
1.940	أوافق إلى حد ما	4.94	يضع مسؤولي المباشر مصلحة الموظفين فوق مصلحته الشخصية.	5
1.843	أوافق إلى حد ما	5.12	يعطيني مسؤولي المباشر حرية التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة التي أشعر بأنها الأفضل.	6
1.881	أوافق إلى حد ما	5.16	لا يساوم مسؤولي المباشر بالمبادئ الأخلاقية في سبيل تحقيق الاهداف والنجاح.	7
1.630	أوافق إلى حد ما	5.16	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	

حيث نستنتج من إجابات المبحوثين على فقرات مقياس (القيادة الخادمة)، والتي تظهر نتائجها في الجدول السابق رقم (8) أنها تتسم بالموافقة إلى حدٍ ما بشكل عام بمتوسط حسابي عام بلغ (5.16)، بما يعكس موافقة المبحوثين على تمتع المؤسسات الحكومية العمانية بمستوى جيد من القيادة الخادمة بين قياداتها، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية على فقرات هذا المقياس بين (5.36 – 4.94). وقد احتلت الفقرة الأولى المركز الأول بمتوسط حسابي يبلغ (5.36)، بما يشير إلى اهتمام القيادات بمشاركة العاملين في أمور العمل، في حين احتلت الفقرة الخامسة المركز الأخير بين فقرات المقياس بمتوسط (4.94)، بما يشير إلى موافقة المبحوثين على أن المسؤولين بالمؤسسات الحكومية العمانية يقدمون مصالح الموظفين عن مصالحهم الشخصية.

جدول (9) المتوسطات والانحرافات ودرجات الموافقة على فقرات القيادة الروحية

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1 يقرأ المسؤول المباشر بدقة مزاج الآخرين ومشاعرهم وإشاراتهم غير اللفظية.	5.02	1.806	أوافق إلى حدٍ ما
2 يُتيح المسؤول المباشر للآخرين فرصة التعبير عن آرائهم.	5.25	1.798	أوافق بشدة
3 يُقيّم المسؤول المباشر بدقة الأسباب الكامنة أو الجذرية للمشكلات.	5.05	1.790	أوافق إلى حدٍ ما
4 يُنصت المسؤول المباشر جيداً ويُولي اهتماماً لما يقوله الآخرون.	5.15	1.838	أوافق إلى حدٍ ما
5 يُظهر المسؤول المباشر حساسية وتقهماً.	5.15	1.747	أوافق إلى حدٍ ما
6 يطرح المسؤول المباشر أسئلة للتأكد من فهمه للشخص الآخر.	5.06	1.773	أوافق إلى حدٍ ما
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي			
	5.11	1.653	أوافق إلى حدٍ ما

حيث نستنتج من إجابات المبحوثين على فقرات مقياس (القيادة الروحية)، والتي تظهر نتائجها في الجدول السابق رقم (9) أنها تتسم بالموافقة إلى حدٍ ما بشكل عام بمتوسط حسابي عام بلغ (5.11)،

بما يعكس موافقة المبحوثين على تمتع المؤسسات الحكومية العمانية بمستوى جيد من القيادة الروحية بين قياداتها، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية على فقرات هذا المقياس بين (5.02 – 5.25). وقد احتلت الفقرة الثانية المركز الأول بمتوسط حسابي يبلغ (5.25)، بما يشير إلى أن المسؤولين في المؤسسات الحكومية العمانية يتيحون للعاملين المشاركة والتعبير عن آرائهم، في حين احتلت الفقرة الأولى المركز الأخير بين فقرات المقياس بمتوسط (5.02)، بما يشير إلى موافقة المبحوثين على تمتع المسؤولين بالمؤسسات الحكومية العمانية بالذكاء الروحي الذي يؤهلهم لقراءة مزاج العاملين ومشاعرهم.

السؤال الفرعي الثاني:

ما مدى شعور العاملين بالاحترق الوظيفي في المؤسسات الحكومية العمانية؟

تتقاطع الإجابة على هذا السؤال مع نتائج متوسطات إجابات المبحوثين على فقرات قياس الاحتراق الوظيفي، والتي أفادت بأنها تتسم بعدم الموافقة إلى حدٍ ما بشكل عام بمتوسط حسابي عام بلغ (3.39)، بما يعكس عدم موافقة المبحوثين على شعور العاملين بالمؤسسات الحكومية العمانية بالاحتراق الوظيفي، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية على فقرات هذا المقياس بين (3.08 – 4.17).

وقد احتلت الفقرة الرابعة المركز الأول بمتوسط حسابي يبلغ (4.17)، بما يشير إلى عدم تأكد المبحوثين من أن العاملين بالمؤسسات الحكومية العمانية يعملون كثيرًا، في حين احتلت الفقرة الخامسة المركز الأخير بين فقرات المقياس بمتوسط (3.08)، بما يشير إلى تأكد المبحوثين بأن العاملين بالمؤسسات الحكومية العمانية لم يصلوا إلى نهاية المطاف أو إلى مرحلة اليأس من المؤسسة والاحتراق الوظيفي.

وفي ذلك فإن الدراسة الحالية تتفق مع دراسة (العنزي وموضي، 2024)، والتي توصلت إلى عدم شعور العاملين بالمراكز الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية بالاحتراق الوظيفي، كما اتفقت مع دراسة (السيد وصالح، 2024) والتي أفادت بعدم وصول العاملين بمستشفيات محافظة القاهرة لمرحلة الاحتراق الوظيفي، كما اتفقت الدراسة الحالية في نتائجها مع دراسة (بن عريمة، 2023)، في حين اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (اليامي، 2022)، والتي توصلت إلى وجود مستوى متوسط من الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في المنشآت الصحية في منطقة نجران، كما اختلفت مع دراسة Al (Sabei, et al, 2022) والتي أفادت بأن حوالي ثلثي الممرضين (65.6%) عن مستويات عالية من الاحتراق الوظيفي.

ويظهر ذلك بالجدول التالي:

جدول (10) المتوسطات والانحرافات ودرجات الموافقة على الاحتراق الوظيفي

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1 عملي يجعلني أشعر بتعب نفسي	3.42	2.022	غير موافق إلى حدٍ ما
2 أشعر بالإرهاق من عملي.	3.36	2.079	غير موافق إلى حدٍ ما
3 أشعر بالإحباط من عملي.	3.17	2.073	غير موافق إلى حدٍ ما
4 أشعر أنني أعمل كثيرا	4.17	2.037	محايد
5 أشعر أنني وصلت إلى نهاية المطاف	3.08	2.023	غير موافق إلى حدٍ ما
6 العمل مع الناس يسبب الكثير من الضغط عل.	3.16	2.000	غير موافق إلى حدٍ ما
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	3.39	1.735	غير موافق إلى حدٍ ما

حيث نستنتج من إجابات المبحوثين على فقرات (الاحتراق الوظيفي)، والتي تظهر نتائجها في جدول رقم (10) أنها تتسم بعدم الموافقة إلى حدٍ ما بشكل عام بمتوسط حسابي عام بلغ (3.39)، بما يعكس عدم موافقة المبحوثين على شعور العاملين بالمؤسسات الحكومية العمانية بالاحتراق الوظيفي، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية على فقرات هذا المقياس بين (3.08 – 4.17).

وقد احتلت الفقرة الرابعة المركز الأول بمتوسط حسابي يبلغ (4.17)، بما يشير إلى عدم تأكد المبحوثين من أن العاملين بالمؤسسات الحكومية العمانية يعملون كثيرًا، في حين احتلت الفقرة الخامسة المركز الأخير بين فقرات المقياس بمتوسط (3.08)، بما يشير إلى تأكد المبحوثين بأن العاملين بالمؤسسات الحكومية العمانية لم يصلوا إلى نهاية المطاف أو إلى مرحلة اليأس من المؤسسة والاحتراق الوظيفي.

السؤال الفرعي الثالث:

ما مستوى سلوكيات العاملين (الأداء الوظيفي) في المؤسسات الحكومية العمانية؟

تقاطعت الإجابة على هذا السؤال مع متوسطات إجابات المبحوثين على فقرات قياس سلوكيات العاملين (الأداء الوظيفي)، والتي أفادت أنها تتسم بالموافقة بشدة بشكل عام بمتوسط حسابي عام بلغ (5.81)، بما يعكس موافقة المبحوثين بشدة على تمتع العاملين بالمؤسسات الحكومية العمانية بمستوى مرتفع ومميز من الأداء الوظيفي، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية على فقرات هذا المقياس بين (5.47 – 5.99)، وقد احتلت الفقرة الخامسة المركز الأول بمتوسط حسابي يبلغ (5.99)، بما يشير إلى أن العاملين بالمؤسسات الحكومية العمانية لديهم هدف رئيس يتمثل في الوصول إلى المثالية في إنجاز المهام الوظيفية، في حين احتلت الفقرة الأولى المركز الأخير بين فقرات المقياس بمتوسط (5.47)، بما يشير إلى ارتفاع روح المنافسة الإيجابية الشريفة بين العاملين بالمؤسسات الحكومية العمانية، فالجميع يرغب في التفوق على الزملاء في أداء المهام.

وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (السيد وصالح، 2024)، والتي توصلت إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاحتراق الوظيفي والأداء الوظيفي بمستشفيات محافظة القاهرة، وأن العاملين يتمتعون بمستوى عالٍ من الأداء الوظيفي، كما اتفقت أيضًا مع دراسة (اليامي، 2022) التي أفادت بوجود درجة تقدير مرتفعة من أداء العاملين في المنشآت الصحية في منطقة نجران.

ويظهر ذلك بالجدول التالي:

جدول (11) المتوسطات والانحرافات ودرجات الموافقة على سلوكيات العاملين

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1 أتفوق على زملائي بأداء مهام العمل.	5.47	1.500	أوافق بشدة
2 لدى القدرة على العمل والتكيف مع الحالات الطارئة بشكل مناسب.	5.79	1.395	أوافق بشدة
3 أتمكن من إنجاز أهداف العمل الموكلة لي بفعالية.	5.93	1.366	أوافق بشدة
4 لا أتأخر ولا أغادر مكان العمل مبكراً.	5.84	1.464	أوافق بشدة
5 أهدف إلى إنجاز مهام عملي بشكل مثالي.	5.99	1.344	أوافق بشدة
6 أنا حذر ونادراً ما أرتكب الأخطاء.	5.83	1.293	أوافق بشدة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي			
	5.81	1.226	أوافق بشدة

نستج من إجابات المبحوثين على فقرات مقياس (سلوكيات العاملين - الأداء الوظيفي)، والتي تظهر نتائجها في الجدول السابق رقم (11) أنها تتسم بالموافقة بشدة بشكل عام بمتوسط حسابي عام بلغ (5.81)، بما يعكس موافقة المبحوثين بشدة على تمتع العاملين بالمؤسسات الحكومية العمانية بمستوى مرتفع ومميز من الأداء الوظيفي، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية على فقرات هذا المقياس بين (5.47 - 5.99).

وقد احتلت الفقرة الخامسة المركز الأول بمتوسط حسابي يبلغ (5.99)، بما يشير إلى أن العاملين بالمؤسسات الحكومية العمانية لديهم هدف رئيس يتمثل في الوصول إلى المثالية في إنجاز المهام الوظيفية، في حين احتلت الفقرة الأولى المركز الأخير بين فقرات المقياس بمتوسط (5.47)، بما يشير إلى ارتفاع روح المنافسة الإيجابية الشريفة بين العاملين بالمؤسسات الحكومية العمانية، فالجميع يرغب في التفوق على الزملاء في أداء مهام العمل.

السؤال الفرعي الرابع:

ما هي طبيعة العلاقة بين الممارسات القيادية والاحتراق الوظيفي وسلوكيات العاملين في المؤسسات الحكومية العمانية؟

تتقاطع إجابة هذا السؤال مع اختبار ارتباط بيرسون الذي تم إجراؤه بين الممارسات القيادية والاحتراق الوظيفي، والذي أفاد بوجود علاقة سالبة عكسية متوسطة بين الممارسات القيادية والاحتراق الوظيفي بقيمة ارتباط (-0.370)، بما يشير إلى أن كل زيادة في مستوى جودة الممارسات القيادية يصاحبها انخفاض في الاحتراق الوظيفي.

وقد اتفقت الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (العنزي وموضي، 2024) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة إحصائية بين الاحتراق الوظيفي ككل وخصوصًا بعد الإجهاد الانفعالي لدى العاملين في المراكز الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية وبين أداء العاملين في المراكز محل الدراسة، كذلك فقد اتفقت الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة (السيد وصالح، 2024) التي أفادت بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاحتراق الوظيفي والأداء الوظيفي بمستشفيات محافظة القاهرة، كما اتفقت الدراسة الحالية أيضًا مع دراسة (بن عريمة، 2023) والتي أفادت بوجود علاقة ارتباطية عكسية ضعيفة جدًا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الاحتراق الوظيفي وأبعاده (الإنهاك الانفعالي، تبلد المشاعر الإنسانية، نقص الإنجاز الشخصي) والأداء الإبداعي للأطباء، كما اتفقت مع نتائج دراسة (اليامي، 2022) التي توصلت إلى وجود أثر للاحتراق الوظيفي بأبعاده المتمثلة في (الإجهاد النفسي، وتبلد المشاعر، وانخفاض الشعور بالإنجاز) على أداء العاملين في المنشآت الصحية في منطقة نجران.

وتظهر النتائج في الجدول التالي:

حيث تم إجراء اختبار ارتباط بيرسون بين متغير الممارسات القيادية ومتغير الاحتراق الوظيفي، وذلك للوقوف على قوة العلاقة بين المتغيرين واتجاهها، وكانت نتيجته كما بالجدول التالي:

جدول (12) تحليل ارتباط بيرسون بين الممارسات القيادية والاحتراق الوظيفي

المتغيرات	الاحتراق الوظيفي	الممارسات القيادية
الممارسات القيادية	- 0.370	1
الاحتراق الوظيفي	1	- 0.370

حيث يظهر من الجدول السابق (12) وجود علاقة سالبة عكسية متوسطة بين الممارسات القيادية والاحتراق الوظيفي بالمؤسسات الحكومية العمانية.

اختبار الارتباط بين الاحتراق الوظيفي وسلوكيات العاملين

تم إجراء اختبار ارتباط بيرسون بين متغير الاحتراق الوظيفي ومتغير سلوكيات العاملين، وذلك للوقوف على قوة العلاقة بين المتغيرين واتجاهها، وكانت نتيجته كما بالجدول التالي:

جدول (13) تحليل ارتباط بيرسون بين الاحتراق الوظيفي وسلوكيات العاملين

المتغيرات	سلوكيات العاملين	الاحتراق الوظيفي
الاحتراق الوظيفي	- 0.202	1
سلوكيات العاملين	1	- 0.202

يظهر من الجدول السابق (13) وجود علاقة سالبة عكسية ضعيفة بين الاحتراق الوظيفي وسلوكيات العاملين بالمؤسسات الحكومية العمانية.

3.4. اختبار فرضيات الدراسة

وتظهر نتائج اختبارات فرضيات الدراسة في الجداول التالية:

1. اختبار الفرض الرئيس الأول

يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للممارسات القيادية على سلوكيات العاملين (الأداء الوظيفي) في المؤسسات الحكومية العمانية.

جدول (14) تحليل الانحدار بين الممارسات القيادية وسلوكيات العاملين

النموذج	درجات الحرية df	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
الانحدار	1	112.431	112.431	98.450	0.000
البواقي	307	350.597	1.142		
المجموع	308	463.028			
المتغيرات	المعاملات غير القياسية		المعاملات القياسية	المعلمية الإحصائية t المحسوبة	الدلالة الإحصائية Sig
	معامل التأثير B	الانحراف المعياري	معامل الترتيب Beta		
ثابت الانحدار	3.879	0.204		19.023	0.000
الممارسات القيادية	0.376	0.038	0.493	9.922	0.000
معاملات الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المُصحَّح Adjusted R Square		الانحراف المعياري Std. Error	
0.493	0.243	0.240		1.06865	

من خلال النتائج التي يظهرها الجدول السابق رقم (14) تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند

مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل (الممارسات القيادية) على المتغير التابع (سلوكيات

العاملين) بقيمة ارتباط (0.493) وبدلالة إحصائية بلغت (0.00). يشير معامل التحديد (R^2)

الذي يساوي (0.243) إلى أن (الممارسات القيادية) تفسر ما نسبته (24.3%) من التغير أو التباين الذي يحدث في سلوكيات العاملين.

كذلك فإن النتائج تشير إلى أن قيمة الدلالة الإحصائية للمتغير المستقل (الممارسات القيادية)، Sig تساوي 0.000، وكذلك قيمة المعلمية الإحصائية t المحسوبة تساوي (9.922)، مما يشير إلى وجود أثر معنوي موجب ذو دلالة إحصائية من الممارسات القيادية على سلوكيات العاملين.

كذلك فإن النتائج أفادت بأن قيمة معامل التأثير B للمتغير المستقل (الممارسات القيادية) تساوي (0.376)، بما يشير إلى أنه كلما زادت الممارسات القيادية بمقدار درجة واحدة أدى ذلك إلى تحسن في سلوكيات العاملين بمقدار 0.376.

إن النموذج الرياضي المستخدم في تحليل الأثر بين المتغيرين المستقل والتابع يعكس علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بما يشير إلى قبول النموذج، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (98.450) عند مستوى دلالة (0.000)، ولذلك فإننا نرفض الفرض العدم (H0) ونقبل الفرض البديل (H1) والذي يُنص على وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية للممارسات القيادية على سلوكيات العاملين في المؤسسات الحكومية العمانية.

2. اختبار الفرض الفرعي الأول

يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة على سلوكيات العاملين (الأداء الوظيفي) في المؤسسات الحكومية العمانية.

من خلال النتائج التي يظهرها الجدول رقم (15) تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل (القيادة الخادمة) على المتغير التابع (سلوكيات العاملين) بقيمة ارتباط (0.495) وبدلالة إحصائية بلغت (0.00).

يشير معامل التحديد (R^2) الذي يساوي (0.245) إلى أن (القيادة الخادمة) تقسر ما نسبته (24.5%) من التغير أو التباين الذي يحدث في سلوكيات العاملين.

جدول (15) تحليل الانحدار بين القيادة الخادمة وسلوكيات العاملين

النموذج	درجات الحرية df	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
الانحدار	1	113.531	113.531	99.726	0.000
البواقي	307	349.498	1.138		
المجموع	308	463.028			
المتغيرات	المعاملات غير القياسية		المعاملات القياسية	المعلمية الإحصائية t المحسوبة	الدلالة الإحصائية Sig
	معامل التأثير B	الانحراف المعياري	معامل الترتيب Beta		
ثابت الانحدار	3.887	0.202		19.255	0.000
القيادة الخادمة	0.372	0.037	0.495	9.986	0.000
معاملات الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المُصَحَّح Adjusted R Square		الانحراف المعياري Std. Error	
0.495	0.245	0.243		1.06697	

كذلك فإن النتائج تشير إلى أن قيمة الدلالة الإحصائية للمتغير المستقل (القيادة الخادمة)، Sig تساوي 0.000، وكذلك قيمة المعلمية الإحصائية t المحسوبة تساوي (9.986)، مما يشير إلى وجود أثر معنوي موجب ذو دلالة إحصائية من القيادة الخادمة على سلوكيات العاملين.

كذلك فإن النتائج أفادت بأن قيمة معامل التأثير B للمتغير المستقل (القيادة الخادمة) تساوي (0.372)، بما يشير إلى أنه كلما زادت القيادة الخادمة بمقدار درجة واحدة أدى ذلك إلى تحسن في

سلوكيات العاملين بمقدار 0.372.

إن النموذج الرياضي المستخدم في تحليل الأثر بين المتغيرين المستقل والتابع يعكس علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بما يشير إلى قبول النموذج، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (99.726) عند مستوى دلالة (0.000)، ولذلك فإننا نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة على سلوكيات العاملين في المؤسسات الحكومية العمانية.

3. اختبار الفرض الفرعي الثاني

يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للقيادة الروحية على سلوكيات العاملين (الأداء الوظيفي) في المؤسسات الحكومية العمانية.

من خلال النتائج التي يظهرها الجدول رقم (16) تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل (القيادة الروحية) على المتغير التابع (سلوكيات العاملين) بقيمة ارتباط (0.469) وبدلالة إحصائية بلغت (0.00). يشير معامل التحديد (R^2) الذي يساوي (0.220) إلى أن (القيادة الروحية) تفسر ما نسبته (22%) من التغير أو التباين الذي يحدث في سلوكيات العاملين.

كذلك فإن النتائج تشير إلى أن قيمة الدلالة الإحصائية للمتغير المستقل (القيادة الروحية)، Sig تساوي 0.000، وكذلك قيمة المعلمية الإحصائية t المحسوبة تساوي (9.295)، مما يشير إلى وجود أثر معنوي موجب ذو دلالة إحصائية من القيادة الروحية على سلوكيات العاملين.

كذلك فإن النتائج أفادت بأن قيمة معامل التأثير B للمتغير المستقل (القيادة الروحية) تساوي (0.348)، بما يشير إلى أنه كلما زادت القيادة الروحية بمقدار درجة واحدة أدى ذلك إلى تحسن في سلوكيات العاملين بمقدار 0.348.

إن النموذج الرياضي المستخدم في تحليل الأثر بين المتغيرين المستقل والتابع يعكس علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بما يشير إلى قبول النموذج، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (86.401) عند

مستوى دلالة (0.000)، ولذلك فإننا نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية للقيادة الروحية على سلوكيات العاملين في المؤسسات الحكومية العمانية.

جدول (16) تحليل الانحدار بين القيادة الروحية وسلوكيات العاملين

النموذج	درجات الحرية df	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
الانحدار	1	101.693	101.693	86.401	0.000
البواقي	307	361.335	1.177		
المجموع	308	463.028			
المتغيرات	المعاملات غير القياسية		المعاملات القياسية	المعلمية الإحصائية t المحسوبة	الدلالة الإحصائية Sig
	معامل التأثير B	الانحراف المعياري	معامل الترتيب Beta		
ثابت الانحدار	4.034	0.201		20.084	0.000
القيادة الروحية	0.348	0.037	0.469	9.295	0.000
معاملات الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المُصحَّح Adjusted R Square		الانحراف المعياري Std. Error	
0.469	0.220	0.217		1.08489	

4. اختبار الفرض الرئيس الثاني

يوجد أثر سالب ذو دلالة إحصائية للاحتراق الوظيفي على سلوكيات العاملين (الأداء الوظيفي) في المؤسسات الحكومية العمانية.

من خلال النتائج التي يظهرها الجدول رقم (17) تبين وجود أثر سالب ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير (الاحتراق الوظيفي) على متغير (سلوكيات العاملين) بقيمة ارتباط (0.202) وبدلالة إحصائية بلغت (0.00).

جدول (17) تحليل الانحدار بين الاحتراق الوظيفي وسلوكيات العاملين

النموذج	درجات الحرية df	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
الانحدار	1	18.886	18.886	13.055	0.000
البواقي	307	444.142	1.447		
المجموع	308	463.028			
المتغيرات	المعاملات غير القياسية		المعاملات القياسية	المعلمية الإحصائية t المحسوبة	الدلالة الإحصائية Sig
	معامل التأثير B	الانحراف المعياري	معامل الترتيب Beta		
ثابت الانحدار	6.294	0.150		41.847	0.000
الاحتراق الوظيفي	- 0.143	0.039	- 0.202	- 3.613	0.000
معاملات الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المُصَحَّح Adjusted R Square		الانحراف المعياري Std. Error	
0.202	0.041	0.038		1.20280	

يشير معامل التحديد (R^2) الذي يساوي (0.041) إلى أن (الاحتراق الوظيفي) يفسر ما نسبته (4.1%) من التغير أو التباين الذي يحدث في سلوكيات العاملين.

كذلك فإن النتائج تشير إلى أن قيمة الدلالة الإحصائية لمتغير (الاحتراق الوظيفي)، Sig تساوي 0.000، وكذلك قيمة المعلمية الإحصائية t المحسوبة تساوي (3.613)، مما يشير إلى وجود أثر سالب معنوي موجب ذو دلالة إحصائية من الاحتراق الوظيفي على سلوكيات العاملين.

كذلك فإن النتائج أفادت بأن قيمة معامل التأثير B لمتغير (الاحتراق الوظيفي) تساوي (- 0.143)، بما يشير إلى أنه كلما زاد الاحتراق الوظيفي بمقدار درجة واحدة أدى ذلك إلى تدهور في سلوكيات العاملين بمقدار 0.143.

إن النموذج الرياضي المستخدم في تحليل الأثر بين المتغيرين المستقل والتابع يعكس علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بما يشير إلى قبول النموذج، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (13.055) عند مستوى دلالة (0.000)، ولذلك فإننا نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر سالب ذو دلالة إحصائية للاحتراق الوظيفي على سلوكيات العاملين (الأداء الوظيفي) في المؤسسات الحكومية العمانية.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 مناقشة النتائج

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور الممارسات القيادية (القيادة الخادمة والقيادة الروحية) والاحتراق الوظيفي في تشكيل سلوكيات العاملين (الأداء الوظيفي) في المؤسسات الحكومية العمانية. في هذا القسم، يتم مناقشة النتائج الرئيسية للدراسة بشكل تفصيلي، مع مقارنتها بالدراسات السابقة وتقديم التفسيرات التحليلية في ضوء الإطار النظري والسياق العماني.

- يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للممارسات القيادية على سلوكيات العاملين (الأداء الوظيفي) في المؤسسات الحكومية العمانية.

يتوافق هذا مع عدد من الدراسات السابقة، مثل دراسة (أبو عرار، 2023) التي أكدت أن القيادة الخادمة ترتبط بزيادة الرضا الوظيفي والأداء لدى المعلمين في المدارس الابتدائية. كما أشارت دراسة (Zhang et al., 2021) إلى أن القيادة الخادمة تؤثر إيجابياً في النتائج السلوكية للموظفين عبر تعزيز التمكين النفسي والالتزام التنظيمي.

يرى الباحث أن هذه النتيجة تعكس طبيعة البيئة الحكومية العمانية التي تشهد تحولاً مؤسسياً نحو أنماط قيادية أكثر شمولية وإنسانية، حيث تسهم الممارسات القيادية الفاعلة في تعزيز الشعور بالانتماء وتوفير الدعم النفسي والاجتماعي، مما ينعكس إيجاباً على أداء الموظفين وسلوكياتهم التنظيمية. كما أن تبني القيادة الخادمة والروحية يتوافق مع القيم المجتمعية العمانية القائمة على التعاون والتضامن، مما يجعلها أكثر قبولاً وتأثيراً في الوسط المؤسسي.

- يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة على سلوكيات العاملين (الأداء الوظيفي)

في المؤسسات الحكومية العمانية.

وهو ما يتفق مع نتائج دراسة (Farrington & Lillah, 2019) في قطاع الرعاية الصحية، ودراسة (Liden et al., 2014) التي ربطت بين القيادة الخادمة وزيادة الالتزام التنظيمي. يفسر الباحث هذه النتيجة بأن البيئة الحكومية في عُمان، رغم طابعها البيروقراطي التقليدي، بدأت تشهد تحولاً نحو نماذج قيادية أكثر مرونة وتشاركية. فالقائد الخادم الذي يهتم برفاهية الموظفين ويقدم الدعم اللازم، يساهم في بناء بيئة عمل قائمة على الثقة المتبادلة، مما يحفز الموظفين على بذل جهود أكبر ويعزز لديهم الشعور بالعدالة التنظيمية، وهو ما ينعكس مباشرة على تحسين الأداء والسلوكيات الإيجابية.

- يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للقيادة الروحية على سلوكيات العاملين (الأداء الوظيفي)

في المؤسسات الحكومية العمانية.

وهو ما يدعمه ما توصلت إليه دراسة (Chen & Yang, 2012) من أن القيادة الروحية تعزز الرضا والتفاعل الإيجابي، ودراسة (Fry, 2003) التي أكدت دورها في إضفاء المعنى والغاية على العمل.

يرى الباحث أن القيادة الروحية تجد بيئة خصبة للتطبيق في المؤسسات الحكومية العمانية، كونها تتبع من قيم دينية واجتماعية راسخة مثل الأمانة والتواضع والتراحم. عندما يجسد القادة هذه القيم، فإنهم لا يقودون فرق العمل فحسب، بل يبنون مجتمعاً مصغراً داخل المؤسسة، يعزز الانتماء ويقلل من الشعور بالاغتراب الوظيفي، مما يساهم في تحسين الأداء والسلوكيات التنظيمية.

- يوجد أثر سالب ذو دلالة إحصائية للاحتراق الوظيفي على سلوكيات العاملين (الأداء الوظيفي) في المؤسسات الحكومية العمانية.

وهي نتيجة تتماشى مع دراسات سابقة مثل دراسة (العنزي وموضي، 2024) في المراكز الاجتماعية السعودية، ودراسة (اليامي، 2022) في المنشآت الصحية. يرى الباحث أن هذه النتيجة تكتسب أهمية خاصة في السياق الحكومي العماني، حيث قد تسهم الطبيعة الروتينية والهيكليات البيروقراطية في تقاوم ضغوط العمل. الاحتراق الوظيفي لا يؤثر فقط على الفرد من حيث الإرهاق النفسي والجسدي، بل يمتد تأثيره ليشمل الأداء المؤسسي ككل، حيث يفقد الموظف المحترق الحماس والدافعية، مما قد يظهر في شكل سلوكيات سلبية كالتغيب أو مقاومة التغيير أو انخفاض الجودة في العمل.

- يوجد علاقة سالبة عكسية متوسطة بين الممارسات القيادية والاحتراق الوظيفي بالمؤسسات الحكومية العمانية، بقيمة ارتباط (-0.370) .

مما يدعم نتائج دراسة (Zia et al., 2023) التي وجدت أن القيادة الخادمة تقلل من الاحتراق، ودراسة (Kelly & Hearld, 2020) التي ربطت بين أنماط القيادة الداعمة وانخفاض الإرهاق العاطفي.

يفسر الباحث هذه العلاقة بأن الممارسات القيادية الفاعلة، وخاصة الخادمة والروحية، تعمل كآلية وقائية في مواجهة ضغوط العمل المزمنة. فمن خلال توفير الدعم العاطفي، وتعزيز الشعور بالتقدير والعدالة، وبناء بيئة عمل قائمة على الاحترام المتبادل، تستطيع هذه الممارسات أن تخفف من العوامل المؤدية للاحتراق، مما يحافظ على الصحة النفسية للموظفين واستقرارهم الوظيفي.

- يوجد علاقة سالبة عكسية ضعيفة بين الاحتراق الوظيفي وسلوكيات العاملين بالمؤسسات الحكومية العمانية، بقيمة ارتباط (- 0.202).

وهي نتيجة تتماشى مع دراسة (بن عريمة، 2023) التي وجدت علاقة ضعيفة بين الاحتراق والأداء الإبداعي.

يرى الباحث أن ضعف هذه العلاقة قد يعود إلى وجود عوامل وسيطة أو مخففة في البيئة الحكومية العمانية، مثل قوة الروابط الاجتماعية بين الزملاء، أو وجود آليات دعم مؤسسية غير رسمية، أو ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي الذي قد يدفع الموظفين للحفاظ على أداء مقبول رغم شعورهم بالإرهاق. وهذا يبرز أهمية دراسة العوامل الوسيطة في الأبحاث المستقبلية لفهم هذه العلاقة بشكل أعمق.

2.5 التوصيات الخاصة بالمؤسسات الحكومية في سلطنة عمان

وفقاً لما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فقد تم التوصل إلى عدد من التوصيات التي يمكن تلخيصها في ما يلي:

1. وفقاً لما توصلت إليه الدراسة من نتائج تفيد بوجود أثر موجب وعلاقة قوية موجبة من القيادة الخادمة على سلوكيات العاملين، فإن الباحث يوصي بأن تتبنى إدارة المؤسسات الحكومية العمانية مشروعاً لتطوير المهارات القيادية للعاملين وتجهيز صف ثانٍ للقيادة في المستقبل على أسس علمية يتم بناؤها على التدريب المستمر وصقل المهارات، وذلك من خلال تجهيز دورات تدريبية دورية لجميع العاملين بالتتابع، على أن يحصل العامل على أحد تلك الدورات على الأقل من دورتين إلى ثلاث دورات في العام، وذلك بالتعاقد مع كبرى المكاتب الاستشارية في مجالات التدريب، على أن يتم تأهيل العاملين المميزين والحاصلين على مؤهلات ماجستير ودكتوراة للاعتماد عليهم في تدريب زملائهم في المستقبل.

2. يوصي الباحث بأن تتبنى المؤسسات الحكومية العمانية مشروع جديد للتقييم، وذلك من خلال تقييم العاملين والمديرين بنظام تقييم 360 درجة، والذي يعتمد على أن يتم تقييم العامل أو المدير من جميع الجهات، حيث يتم تقييم المدير من مرؤوسيه ومن مديريه وقياداته ومن العملاء إن وجد، وبذلك تضع المؤسسة يدها وتقف على جوانب القصور عند المديرين، وذلك بفهم هل يحرص المدير على تطوير أداء موظفيه مهنيًا أم لا، وهل يضع المدير مصلحة موظفيه قبل مصالحه الشخصية ويهتم بأمورهم أم لا.

3. يوصي الباحث بأن يتم اعتماد دورات التأهيل النفسي بالمؤسسات الحكومية العمانية، على أن يدخل العامل دورتين على الأقل سنويًا من هذا النوع، وذلك بالتعاقد مع كبرى مراكز التأهيل النفسي، ذلك للوقوف على حالات المرض النفسي أو الشعور بالاكتئاب أو الاحتراق الوظيفي بين العاملين ومحاولة تأهيلهم والحق بهم فور اكتشاف المرض قبل أن يتفشى في المؤسسة.

4. يوصي الباحث بأن تتبنى المؤسسات الحكومية العمانية مشروعًا بإلغاء الحوافز الفردية بشكل تدريجي والاعتماد على الحوافز الجماعية، تلك الحوافز التي تزيد من روح فريق العمل بين العاملين وتزيد من الود والمحبة بينهم وبالتالي فهي تقدم النفع والفائدة للعمل وللمؤسسة، حيث يتم تحفيز فريق العمل صاحب الإنجازات الأكبر، ويتم اختيار الفريق المثالي بشكل شهري ويقدم له الحوافز بمختلف أنواعها المادية منها والعينية، على أن يتم صرف الحافز لفريق العمل الأكثر تعاونًا والذي يظهر تعاون على إنجاز المهام وتوزيعها بين أفرادها، مع نشر الروح الإيجابية بين الزملاء وثقافة التعاون من خلال ورش العمل والدورات التدريبية.

5. يوصي الباحث باهتمام إدارات المؤسسات الحكومية العمانية بشكل أكبر بالحياة الخاصة بالعاملين ومشاركتهم مناسباتهم الخاصة كأعياد الميلاد والأفراح والأحزان، وذلك بالمواساة

والمشاركة وتنظيم الاحتفالات المفاجئة التي من شأنها أن تزيد من روح الود وترفع من ثقافة الانتماء للمؤسسة، وتسهم في إزالة آثار أي خلافات في العمل.

3.5 التوصيات الخاصة بالدراسات المستقبلية

- دراسة أثر الممارسات القيادية على تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين.
- دراسة دور الإدارة الرشيدة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.
- دراسة أثر القيادة الأوتوقراطية في تعزيز الانتماء التنظيمي للعاملين.
- دراسة أثر الإدارة الرشيدة على الحد من الاحتراق الوظيفي للعاملين.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو عرار، ر. (2023). القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الابتدائية في النقب وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية بأسيوط، 39(3).
https://mfes.journals.ekb.eg/article_298551.html
- بن عريمة، نوال، ورجم، خالد، بوخلوة، باديس. (2023). أثر الإحترق الوظيفي على الأداء الإبداعي للعاملين. Revue des Sciences Humaines & Sociales, 9(2), 116-134.
- جسن، نسرين فاروق. (2023). أثر سلوك العاملين في المقاصد السياحية والمواقع الأثرية على ذوي الاحتياجات الخاصة. 41(3). مجلة البحوث الإدارية.
- حسن، ابراهيم حسن محمد. (2021). علاقة القيادة الخادمة والانتماء التنظيمي بالسلوك المضاد للإنتاجية. مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد -كلية التجارة، 22(4)، 145-186.
- خشمان، ف.، الخفيفي، ح.، السبيعي، م.، البقمي، م. (2024) واقع الاحترق الوظيفي لدى موظفي القطاع الحكومي بالرياض. مجلة كلية التربية بأسيوط، 40(1).
https://journals.ekb.eg/article_340459.html
- سبع، سنية محمد أحمد سليمان. (2021). تأثير القيادة الروحية على الارتباط بالعمل: دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع شركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء في مصر. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج12، ع2. 457-420.

- سعيد بن علي بن ظافر .(2021)الاحتراق الوظيفي: الأسباب وطرق العلاج .دراسات في التعليم، 12(4)، 115-132.

https://journals.ekb.eg/article_202324.html

- السيد، دينا المتولي، وصالح، أماني ممدوح يوسف. (2024). الإحتراق الوظيفي كمتغير وسيط بين ضغوط العمل ومستوي الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية علي مستشفيات محافظة القاهرة. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية. 38(4)، 1221-1248.

- الصباح، س.، البدوي، ب.، عمران، م .(2022). الاحتراق النفسي لدى العاملين مع ذوي الإعاقة في فلسطين .مجلة كلية التربية بأسسوط، 38(3).

https://journals.ekb.eg/article_275532.html

- الطائي، حسن عبد الله. (2019). القيادة الإدارية: الأسس النظرية والتطبيقية. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

- العمامي، غالية عبدالسلام محمود فرج. (2024). تأثير القيادة الروحية في تحقيق الاستقامة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في البنوك الإسلامية بمصر.المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع 933 ، 142.

- العنزي، ب. م .(2024). دور ممارسات إدارة الاحتواء في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الكويتية .المجلة العلمية للدراسات المالية والإدارية والقانونية، 6(1).

https://journals.ekb.eg/article_346538.html

- العنزي، موسى شليويح العنزي. (2024). أثر الاحتراق الوظيفي على أداء العاملين في المراكز الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية. مجلة جامعة دمشق للآداب و العلوم الإنسانية. 40(2).

- محمد، باسم علي، والربيعي، خلود هادي. (2016). تأثير سلوك العاملين في شركات التأمين في تحقيق الميزة التنافسية: بحث تطبيقي في عينة من شركات التأمين العامة (Journal of Accounting and Financial Studies (JAFS)).
- المركز الوطني للإحصاء والمعلومات. (2024). عدد العمانيين العاملين في القطاع الحكومي حتى نهاية ديسمبر 2024. تم الاسترجاع في 1 يوليو 2025، من <https://nabd.com/s/149680669-6fe465>
- وحدة متابعة تنفيذ رؤية عمان 2040. (2024). التقرير الثالث لوحدة متابعة تنفيذ الرؤية. <https://alroya.om/post/352000>
- وزارة الاقتصاد، سلطنة عمان. (2020). وثيقة الخطة الخمسية العاشرة 2021-2025. https://www.mof.gov.om/UploadsAll/Homepage/1683179433240Vision_Documents_Ar.pdf
- اليامي، على فهد آل منصور. (2022). أثر الاحتراق الوظيفي على أداء العاملين بالمنشآت الصحية بمنطقة نجران. مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح، عدد 73، 305-338.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Al Sabei, S. D., Al-Rawajfah, O., AbuAlRub, R., Labrague, L. J., & Burney, I. A. (2022). Nurses' job burnout and its association with work

- environment, empowerment and psychological stress during COVID-19 pandemic. *International Journal of Nursing Practice*, 28(5), e13077.
- Albdour, A. A., & Altarawneh, I. I. (2014). Employee engagement and organizational commitment: Evidence from Jordan. *International Journal of Business*, 19(2), 192–212.
https://www.ijbssnet.com/journals/Vol_19_No_2_2014/14.pdf
 - Al-Emadi, A., Schwabenland, C., & Wei, Q. (2015). The vital role of employee engagement in organizational success: Evidence from Qatar. *International Business Research*, 8(4), 64–71.
<https://doi.org/10.5539/ibr.v8n4p64>
 - Alshaibani, E., & Bakir, A. (2020). A conceptual model of employee performance in Gulf public sector organizations. *Journal of Management Development*, 39(2), 185–200.
<https://doi.org/10.1108/JMD-06-2019-0259>
 - Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421–449
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
 - Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.
<https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
 - Benefiel, M. (2005). The second half of the journey: Spiritual leadership for organizational transformation. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 723–747.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.07.005>
 - Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 47–74.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>

- Chen, C.-Y., & Yang, C.-F. (2012). *The impact of spiritual leadership on organizational citizenship behavior: A multi-sample analysis*. *Journal of Business Ethics*, 105(1), 107–114.
<https://doi.org/10.1007/s10551-011-0953-3>
- Davis, K. (2022). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work* (12th ed.). McGraw-Hill Education
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). *Servant leadership: A systematic review and call for future research*. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Farrington, S. M., & Lillah, R. (2019). *Servant leadership and job satisfaction within private healthcare practices*. *Leadership in Health Services*, 32(1), 148-168.
- Fry, L. W. (2003). *Toward a theory of spiritual leadership*. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>
- Greenleaf, R. K. (1970). *The Servant as Leader*. Robert K. Greenleaf Center for Servant Leadership.
<https://www.greenleaf.org>
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). *A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts*. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327–347.
<https://doi.org/10.5465/amj.2007.24634438>
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2019). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations* (12th ed.). Cengage Learning
- Hameduddin, T., & Engbers, T. (2022). *Leadership and public service motivation: A systematic synthesis*. *International Public Management Journal*. <https://doi.org/10.1080/10967494.2021.1884150>

- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). *Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and change*. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 356–374. <https://doi.org/10.1037/apl0000181>
- Kelly, R. J., & Hearld, L. R. (2020). *Burnout and leadership style in behavioral health care: A literature review*. *Journal of Behavioral Health Services & Research*, 47(3), 441–458. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11414-019-09679-z>
- Sciepora, B., & Linos, E. (2024). *Predictors of burnout and compassion fatigue in government*. *Review of Public Personnel Administration*. <https://doi.org/10.1177/0734371X221081508>
- Kelly, R. J., & Hearld, L. R. (2020). *Burnout and leadership style in behavioral health care: A literature review*. *Journal of Behavioral Health Services & Research*. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11414-019-09679-z>
- Kim, H., & Kuo, M. H. (2015). Examining the relationships among coaching, trust, and organizational commitment: A case of the Korean Air Force. *International Journal of Human Resource Management*, 30(1), 62–80. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.940993>
- Kong, H., Yuan, Y., Baruch, Y., Bu, N., Jiang, X., & Wang, K. (2021). *Influences of artificial intelligence (AI) awareness on career competency and job burnout*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(2), 717–734.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., De Vet, H. C., & van der Beek, A. J. (2014). *Construct validity of the individual work performance questionnaire*. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(3), 331–337. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000110>

- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations* (6th ed.). Wiley
- Krijgsheld, M., Tummers, L. G., & Scheepers, F. E. (2022). Job performance in healthcare: a systematic review. *BMC Health Services Research*, 22(1), 149.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. (2014). Servant leadership: Antecedents, processes, and outcomes. In D. V. Day (Ed.), *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*. Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199755615.013.018>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
- Locke, E. A. (2020). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Luthans, F. (2021). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (14th ed.). McGraw-Hill Education.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2(2), 99–113.
<https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Burnout. In G. Fink (Ed.), *Stress: Concepts, Cognition, Emotion, and Behavior* (pp. 351–357). Academic Press.
<https://doi.org/10.1016/B978-0-12-800951-2.00044-3>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). SAGE Publications

- Reave, L. (2005). *Spiritual values and practices related to leadership effectiveness*. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 655–687.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.07.003>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational Behavior* (19th ed.). Pearson.
- Rozika, W., Dharma, S., & Sitorus, T. (2018). *Servant Leadership, Personnel's Job Satisfaction: The Role of Organizational Culture and Human Resources Practices*. *Academic Journal of Economic Studies*, 4(2), 120-137.
- Saks, A. M. (2022). *A review of employee engagement: Research and practice*. *Human Resource Development Review*, 21(1), 1–30.
<https://doi.org/10.1177/15344843211047110>
- Schaufeli, W. B., & Enzmann, D. (1998). *The Burnout Companion to Study and Practice: A Critical Analysis*. Taylor & Francis.
- Spears, L. C. (2010). *Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders*. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25–30.
<https://www.regent.edu/journal/character-servant-leadership>
- Spector, P. E. (2022). *Job Satisfaction*. SAGE Publications.
- van Dierendonck, D. (2011). *Servant leadership: A review and synthesis*. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261
<https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- Weiss, H. M. (2018). *Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs, and affective experiences*. *Human Resource Management Review*, 28(2), 78–89.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.06.001>
- World Health Organization (WHO). (2019). *Burn-out an “occupational phenomenon”*: *International Classification of Diseases (ICD-11)*.
https://www.who.int/mental_health/evidence/burn-out/en/

- Xu, Y., Xu, E., & Li, Z. (2020). *Transformational leadership and employee performance: The mediating role of employee engagement*. *Journal of Organizational Behavior*, 41(8), 663–681. <https://doi.org/10.1002/job.2451>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson Education
- Zhang, Y., Zheng, Y., Zhang, L., Xu, S., Liu, X., & Chen, W. (2021). *A meta-analytic review of the consequences of servant leadership: The moderating roles of cultural factors*. *Asia Pacific Journal of Management*, 38(1), 371-400.
- Zhou, J., & George, J. M. (2021). *When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice*. *Academy of Management Journal*, 64(3), 871–895. <https://doi.org/10.5465/amj.2019.1234>
- Zia, M. Q., Decius, J., & Naveed, M. (2023). *Committed, healthy, and engaged? Linking servant leadership and adaptive performance through sequential mediation by job embeddedness and burnout*. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. <https://doi.org/10.1177/15480518231158861>

قائمة الملاحق

ملحق رقم (1): قائمة أسماء السادة المحكمين

الوظيفة	اسم المحكم	
أستاذ مشارك	الدكتور / صالح السناوي	1
أستاذ مساعد	الدكتور / عبد السلام آدم	2
أستاذ مساعد	الدكتور / حمود الحطامي	3
أستاذ مساعد	الدكتور / خالد ماضي	4
أستاذ مساعد	الدكتور / طارق شابي	5

ملحق رقم (2): الاستبانة النهائية

دور الممارسات القيادية والاحتراق الوظيفي في سلوكيات العاملين في

المؤسسات الحكومية العمانية

أخي المستجيب/ أختي المستجيبة تحية طيبة وبعد

تعتبر هذه الاستبانة ضمن متطلبات أطروحة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرقية، حيث تجري بحث بعنوان " دور الممارسات القيادية والاحتراق الوظيفي في سلوكيات العاملين في المؤسسات الحكومية العمانية".

لا توجد هناك إجابات صحيحة أو خاطئة، حيث سوف يتم التعامل مع إجاباتك على هذه الاستبانة لأغراض علمية.

سيتم تحليل نتيجة الاستطلاع للأغراض الأكاديمية والعلمية فقط. ستساهم ردودك في هذا البحث الأكاديمي بشكل فعال جدا. لا تستغرق مشاركتك في هذه الاستبانة أكثر من 10 دقائق فقط، وننتقدم لك بالشكر الجزيل على تعاونك في إجراء هذه الدراسة.

القسم الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى
2. المستوى التعليمي ☐ دكتوراه ☐ ماجستير ☐ بكالوريوس
3. المستوى الإداري ☐ إدارة عليا ☐ إدارة وسطى ☐ إدارة دنيا
4. سنوات الخبرة في المؤسسة الحالية التي تعمل بها ☐ أقل من 3 سنوات ☐ من 3 سنوات إلى أقل من 7 سنوات
5. تنتمي إليه المؤسسة التي تعمل بها ☐ وزارات ☐ هيئات ☐ بلديات ☐ مؤسسة مستقلة

القسم الثاني: تصف العناصر التالية (الممارسات القيادية في المؤسسات الحكومية العُمانية " القيادة الخادمة - القيادة الروحية ").

يرجى توضيح إلى أي مدى تنتمي كل فقرة من الفقرات التالية للمقياس عبر وضع إشارة (✓) تحت ما ترونه مناسباً

وفق المقياس: 7-موافق بشدة، 1-غير موافق بشدة.

الفقرات							7	6	5	4	3	2	1
القيادة الخادمة													
1.	يطلعني مسؤولي المباشر في حال وجود خطب ما يتعلق بالعمل.												
2.	يجعل مسؤولي المباشر تطوري المهني من أولوياته.												
3.	الجأ الى مسؤولي المباشر في حال واجهت مشكله.												
4.	يؤكد مسؤولي المباشر على أهمية العطاء الذي يعود على المجتمع بالنفع												
5.	يضع مسؤولي المباشر مصلحة الموظفين فوق مصلحته الشخصية.												
6.	يعطيني مسؤولي المباشر حرية التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة التي أشعر بأنها الأفضل.												
7.	لا يساوم مسؤولي المباشر بالمبادئ الأخلاقية في سبيل تحقيق الاهداف والنجاح.												
القيادة الروحية													
1.	يقرأ المسؤول المباشر بدقة مزاج الآخرين ومشاعرهم وإشاراتهم غير اللفظية.												
2.	يُتيح المسؤول المباشر للآخرين فرصة التعبير عن آرائهم.												
3.	يُقيّم المسؤول المباشر بدقة الأسباب الكامنة أو الجذرية للمشكلات.												
4.	يُصت المسؤول المباشر جيداً ويُولي اهتماماً لما يقوله الآخرون.												
5.	يُظهر المسؤول المباشر حساسية وتفهماً.												
6.	يطرح المسؤول المباشر أسئلة للتأكد من فهمه للشخص الآخر.												

القسم الثالث: تصف العناصر التالية (الاحتراق الوظيفي في المؤسسات الحكومية العُمانية).

يرجى توضيح إلى أي مدى تنتمي كل فقرة من الفقرات التالية للمقياس عبر وضع إشارة (✓) تحت ما ترونه مناسباً

وفق المقياس: 7-موافق بشدة، 1-غير موافق بشدة.

7	6	5	4	3	2	1	الفقرات
							1. عملي يجعلني أشعر بتعب نفسي
							2. أشعر بالإرهاق من عملي.
							3. أشعر بالإحباط من عملي.
							4. أشعر أنني أعمل كثيراً
							5. أشعر أنني وصلت الى نهاية المطاف
							6. العمل مع الناس يسبب الكثير من الضغط علي.

القسم الرابع: تصف العناصر التالية (سلوكيات العاملين في المؤسسات الحكومية العُمانية " الأداء الوظيفي ").

يرجى توضيح إلى أي مدى تنتمي كل فقرة من الفقرات التالية للمقياس عبر وضع إشارة (✓) تحت ما ترونه مناسباً

وفق المقياس: 7-موافق بشدة، 1-غير موافق بشدة.

7	6	5	4	3	2	1	الفقرات
							الأداء الوظيفي
							1. أتفوق على زملائي بأداء مهام العمل.
							2. لدى القدرة على العمل والتكيف مع الحالات الطارئة بشكل مناسب.
							3. أتمكن من إنجاز أهداف العمل الموكلة لي بفعالية.
							4. لا أتأخر ولا أغادر مكان العمل مبكراً.
							5. أهدف إلى إنجاز مهام عملي بشكل مثالي.
							6. أنا حذر ونادراً ما أرتكب الأخطاء.

مع خالص التحية "" الباحث ""

ملحق رقم (3): شهادة الموافقة الأخلاقية



RESEARCH ETHICS & BIOSAFETY COMMITTEE (UREBC)

CERTIFICATE OF ETHICAL APPROVAL

Date:	20/11/25
Project No.:	
Project Title:	دور الممارسات القيادية والاحتراف الوظيفي في سلوكيات العاملين في المؤسسات الحكومية العمانية
Principal Investigator (PI)/Researcher	أ. راشد المحجيري

This is to certify that the research proposal associated with the project above has been reviewed by the Research Ethics and Biosafety Committee (UREBC) of A' Sharqiyah University and the ethical approval of this proposal has been approved under the code number (ASU/UREBC/25/167).

Note: The research should be carried out in accordance with the approved proposal. Any proposed change(s) to research design must be re-reviewed by the UREBC prior to implementation. While implementation you must consider the following:

- Report immediately to UREBC any adverse or unexpected events resulting from the research on human or/and animals.
- Notify the chair of UREBC upon completion or termination of the research project.

Dr. Einas Osman
Chair of University Ethics & Biosafety Committee
A' Sharqiyah University, Ibra, Oman
Email. einas.osman@asu.edu.om
Phone: +968 2540 1169