

العنوان باللغة العربية:

تأثير القيادة الإنسانية في تعزيز الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي: بالتطبيق على فروع
ومكاتب وزارة الصحة بالملكة العربية السعودية

ب. العنوان باللغة الإنجليزية:

**The role of humanizing leadership in enhancing job
satisfaction and increasing employee commitment:
Applicable to Ministry's Branches in the Kingdom of
Saudi Arabia**

سامية رفعان الثقفي

233000686

الإدارة العامة

اسم الباحث :

الرقم الاكاديمي :

الكلية :

14 46 هـ - 20 24 م

في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها بيئات العمل الحديثة، أصبح مفهوم القيادة الإنسانية أكثر أهمية من أي وقت مضى، كذلك أصبحت أنماط القيادة وأساليب التحفيز عوامل حاسمة في تحقيق الأداء الأمثل والمحافظة على رضا الموظفين (منصور و منار، 2015)، لذا تسعى المؤسسات إلى تحقيق بيئة عمل تعزز من رضا الموظفين والتزامهم، وهو ما يمكن تحقيقه من خلال تطبيق أساليب القيادة الإنسانية التي تركز على تعزيز العلاقات الإنسانية بين القادة والموظفين حيث أن القيادة الإنسانية ليست مجرد توجه إداري، بل هي فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق توازن بين تحقيق أهداف المؤسسة وتلبية احتياجات العاملين النفسية والاجتماعية من خلال تبني نهجاً يتجاوز الحواجز التقليدية في التواصل، مما يعزز من فرص بناء بيئة عمل داعمة ومشجعة على المشاركة والإبداع (صلاح الدين، 2022).

مع تصاعد التحديات في سوق العمل وزيادة التنافسية، باتت الحاجة ملحة لدراسة مدى تأثير القيادة الإنسانية على مستويات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي (أحمد فتحي عبد المجيد قاسم، 2022) حيث تشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تتبنى القيادة الإنسانية تحقق مستويات رضا وظيفي أعلى، مما يؤدي إلى زيادة الولاء الوظيفي وتقليل معدلات دوران الموظفين، وبالتالي تحسين الأداء العام للمؤسسة (سهام سليم، 2023). كما أن التطورات التكنولوجية المستمرة أدت إلى إعادة تشكيل طرق العمل وأشكال التفاعل بين القادة والموظفين، حيث أصبح القادة بحاجة إلى مهارات جديدة مثل إدارة الفرق عن بُعد، والتكيف مع الأدوات الرقمية، واستخدام الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات واتخاذ القرارات (محمد محمود عبد العال، 2023) الذي يمكن القيادة الإنسانية أن تصبح أكثر كفاءة ومرونة، من خلال تغيير أساليب القيادة للوصول إلى مستويات أعلى من الالتزام الوظيفي و الرضا الوظيفي (د. بوبكر، 2016).

لذا فإنه مع التغيرات السريعة في بيئات العمل، أصبح تطبيق مبادئ القيادة الإنسانية ضرورة ملحة، حيث يتم التركيز بشكل متزايد على تمكين الموظفين، تشجيع الابتكار، وتحقيق رفاهية العمل وتحسين بيئته (Zahran, 2024) حيث تساهم القيادة الإنسانية في خلق بيئة عمل إيجابية تعزز قيم التعاون والاحترام المتبادل مما يقلل النزاعات من خلال تعزيز داخل المؤسسات (محمد السيد مخلوف، 2022). الأمر الذي يساهم في معدلات دوران وظيفي أقل، وزيادة في مستويات الولاء والانتماء للمنظمة وبالتالي العمل بفاعلية وكفاءة أكبر (فكري محمد، 2021) مما ينتج عنه زيادة مستوى الرضا الوظيفي وتعزيز الولاء الوظيفي، وبالتالي تحسين الإنتاجية وتقليل معدلات ترك الموظفين للوظائف وذلك بسبب توافر بيئة عمل إيجابية تدفع الموظفين إلى تقديم أداء أفضل، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على تحقيق أهداف المنظمة (ضحى احمد، 2023).

تعتمد القيادة الحديثة القائمة على مبادئ الإنسانية على تمكين الأفراد، وتعزيز بيئة تعاونية مبنية على الثقة والاحترام المتبادل والتي ساهمت في إصلاح القيادة التقليدية التي كانت تعتمد على السلطة والتوجيه الهرمي، حيث يتخذ القادة القرارات دون إشراك الموظفين (Muhammad and Farghaly, 2023).

على الرغم من أهمية تطبيق مبادئ القيادة الإنسانية، إلا أن القادة في المؤسسات الحديثة تواجه مجموعة من التحديات في تطبيقها. تتضمن هذه التحديات: تحديات العولمة حيث تؤدي العولمة إلى زيادة التنوع الثقافي في بيئات العمل، مما يستوجب على القادة تطوير مهارات التواصل والتكيف مع الفروقات الثقافية (Abbas and Musaa, 2019). كذلك فإن التغيرات التكنولوجية المستمرة تفرض على القادة تعلم مهارات جديدة، مثل إدارة الفرق عن بُعد، والتعامل مع الذكاء الاصطناعي في عمليات اتخاذ القرار (محمد هذال المطيري، 2024). كما إن اختلاف الأجيال في بيئات العمل تتطلب إدارة قيادة مرنة تتناسب مع تطلعات واحتياجات الموظفين من مختلف الفئات العمرية (محمد شريف عبد السلام، 2021).

على الرغم من الاهتمام المتزايد بمفهوم القيادة الإنسانية عالميًا، إلا أن هناك نقصًا في الدراسات التي تتناول تأثيرها في البيئات العربية، مما يجعل هذه الدراسة ذات أهمية خاصة لفهم طبيعة العلاقة بين القيادة الإنسانية والرضا الوظيفي في السياق المحلي (توفيق سلطان، 2023).

تُظهر الدراسات الحديثة أن تطبيق القيادة الإنسانية في المؤسسات يساهم بشكل كبير في تحسين أداء العاملين وتعزيز الرضا الوظيفي. فيما يلي بعض الأمثلة العملية لشركات نجحت في تطبيق مبادئ القيادة الإنسانية وأثر ذلك على نتائجها:

شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال": أجريت دراسة عام 2020 هدفت إلى تحديد دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق المنظمة الذكية داخل شركة "جوال". أظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقيادة الإستراتيجية بأبعادها على تحقيق المنظمة الذكية، مما يعزز من قدرة الشركة على التكيف ومواجهة التحديات بفعالية. (محمد عبدالله، 2020).

شركة القدس للمستحضرات الطبية: في دراسة استقصائية نُشرت عام 2024، تم فحص تأثير القيادة التشاركية على الاغتراب الوظيفي في شركة القدس للمستحضرات الطبية. أشارت النتائج إلى أن تبني القيادة التشاركية ساهم في تقليل مشاعر الاغتراب بين الموظفين، مما أدى إلى تعزيز الانتماء الوظيفي وتحسين الأداء العام (عبد الرحمن و فادي، 2024).

تهدف الدراسة إلى استكشاف تأثير القيادة الإنسانية على بيئة العمل في فروع وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية من خلال تعزيز الرضا الوظيفي وبالتالي زيادة الالتزام التنظيمي. حيث تحسن القيادة الإنسانية الرضا الوظيفي من خلال إحساس الموظف بالرضا عن عمله نتيجة لعدة عوامل مثل بيئة العمل، الدخل، فرص التطور (د. عبد الشافع محمد ابكر يونس، 2023)، والتقدير من قبل الإدارة، مما يساهم في تحسين الأداء والإنتاجية و تعزيز الإبداع والابتكار وتقليل معدلات الاستقالة والدوران الوظيفي (فريدريك بارث، 2020). إلا أن أهم ماينتج عن الرضا الوظيفي هو الالتزام الوظيفي والذي يعبر عن مدى ارتباط الموظف بالمؤسسة واستعداده للبقاء والعمل من أجل تحقيق أهدافها (Bint Abdul Rahman Al-Muqrin, 2024). يقاس الالتزام التنظيمي من خلال الولاء المؤسسي والاستمرارية و الانخراط العاطفي (زايد عبد الرحمن الشهري، 2021).

تتناول الدراسة المتغيرات من منظور عام يبدأ من تأثير القيادة على الأداء العام، ثم تنتقل إلى التركيز على أثر القيادة الإنسانية بشكل خاص، وكيفية ارتباطها المباشر بتحقيق الرضا الوظيفي. كما تستعرض الدراسة العلاقة المتداخلة بين الرضا الوظيفي والتزام الموظفين، حيث تؤدي ممارسات القيادة الإنسانية إلى خلق بيئة عمل إيجابية تدعم الانتماء وتعزز من الدافعية الذاتية لدى الموظفين. بهذا، تسعى الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية تفعيل أساليب القيادة الإنسانية كجزء من استراتيجيات الإدارة في المنظمات، وتبيان أثرها الإيجابي في بناء ثقافة عمل تقوم على الثقة والاحترام المتبادل، مما يساهم بشكل مباشر في تحقيق الرضا الوظيفي وتعزيز الالتزام التنظيمي **Ismail et AL., 2021; Singh (and See, 2022).**

مشكلة الدراسة:

تعاين العديد من فروع وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية من انخفاض مستويات الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي بين الموظفين، مما يؤثر سلباً على جودة الرعاية الصحية المقدمة. يرجع ذلك إلى خلل في أساليب القيادة المتبعة في فروع وزارة الصحة والتي تؤثر سلباً على التزام الموظفين بمقاييس كمية ونوعية خاصة بقطاع الرعاية الصحية. حيث أن العديد من فروع وزارة الصحة مازالت تعتمد على نمط القيادة التقليدية (القيادة الغير إنسانية)، والتي تعتمد على المركزية في اتخاذ القرار وعدم إشراك الموظفين (مجموعة مؤلفين ، 2018)، كذلك السياسات الإدارية باغلب فروع وزارة الصحة بالمملكة تفتقر إلى آليات واضحة تعزز التعاطف، الاحترام (محمد وسيم محمود، 2014)، والدعم النفسي للموظفين مما يؤدي إلى انخفاض مستويات الرضا الوظيفي ومن ثم انخفاض إنتاجيتهم الذي بدوره يؤدي إلى عدم الالتزام الوظيفي وزيادة معدل الاستقالات وعدم تحقيق الاهداف الاساسية لفروع الوزارة بصورة كاملة.

كما تشير البيانات إلى أن بعض فروع وزارة الصحة أيضاً تعاني من نقص في الشفافية والعدالة في توزيع الفرص والمكافآت (Barakat, 2023)، مما يؤدي إلى شعور الموظفين بعدم الرضا وارتفاع مستويات الإجهاد الوظيفي. كذلك تؤثر عدم العدالة التنظيمية سلباً على التزام الموظفين وولائهم للفرع. كذلك عدم إهتمام المديرين بتوفير بيئة عمل منسجمة بين الادارة والعاملين مما اثر سلبا على الصحة الجسدية والنفسية للعاملين بالقطاع الطبي والغير طبي وكذلك يؤثر على الولاء المؤسسي للعاملين ويضعف من روحهم المعنوية (بنت عبدالله بن علي الأفرم، 2023).

الأمر الذي يتطلب سرعة تبني أنماط ونماذج قيادة جديدة من أهمها القيادة الإنسانية، حيث أن الدعم القيادي يعمل على تشجيع العاملين على العمل بروح الفريق والتعاون فيما بينهم وتمكين ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والاهتمام بالمرووسين والعناية بهم مما ينتج عنه زيادة معدلات الرضا الوظيفي والالتزام المؤسسي مما يحقق أهداف فروع وزارة الصحة بصورة افضل.

على الرغم من ذلك، تفتقر أغلب الدراسات إلى الربط بين أساليب القيادة الإنسانية وتحقيق أهداف استراتيجية مثل تحسين بيئة العمل وتعزيز جودة الخدمة الصحية ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ووضع الحوافز بصورة عادلة (العدالة التنظيمية) عن طريق تنظيم آليات واضحة لتطبيق القيادة الإنسانية بين المديرين والموظفين (توفيق سلطان، 2023).

سيعمل هذا البحث على معالجة هذه الفجوات البحثية التي تفتقر إليها الدراسات السابقة عن طريق دراسات ميدانية من خلال توزيع استبيانات وإجراء مقابلات مع موظفي فروع وزارة الصحة وكذلك دراسات ثانوية عن طريق مراجعة الأبحاث والمقالات العلمية التي تناولت مواضيع القيادة الإنسانية وذلك لدراسة دور القيادة الإنسانية في فروع وزارة الصحة ، كما سيتم عمل عينة إستكشافية ميسرة من إحدى فروع وزارة الصحة وسيتم سؤالها أسئلة مرتبطة بمتغيرات الدراسة وذلك لتأكيد دور القيادة الإنسانية من الجانب التطبيقي على أرض الواقع ما يمنح نتائج البحث صلة مباشرة بالبيئة المحلية والتحديات الثقافية والتنظيمية.

بهذه الطريقة، سيقدم البحث إسهامًا قيمًا في تحسين الأداء المؤسسي والرعاية الصحية في المملكة، مع معالجة فجوة بحثية واضحة في الأدبيات.

تساؤلات الدراسة:

ومن هنا جاءت التساؤلات الرئيسية للبحث :

1. هل يوجد تأثير للقيادة الإنسانية في تعزيز الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي في فروع وزارة الصحة ؟
2. هل توجد اختلافات بين استجابة الفريق الطبي والفريق غير الطبي تجاه أسلوب القيادة الإنسانية؟ وكيف يؤثر ذلك على التزامهم الوظيفي؟

أهمية الدراسة (النظرية والتطبيقية):

تتمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة بمساهمة الدراسة فيما يلي:

1. البحث يعتبر إضافة علمية متواضعة تضاف للرصيد المعرفي الخاص بموضوع القيادة بوجه عام و النمط الإنساني منها بشكل خاص ، ومدى تطبيقها في بيئات العمل المختلفة، وتأثيرها على الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي.

أهمية الدراسة التطبيقية:

تلعب القيادة الإنسانية دورًا أساسيًا في تحسين رضا الموظفين وزيادة التزامهم في بيئات العمل المختلفة من خلال:

1. تطوير الممارسات القيادية :ستساهم الدراسة في تحديد العناصر التي تجعل القيادة أكثر فعالية في تعزيز الانتماء والالتزام الوظيفي، مما يساهم في تحسين السياسات الإدارية والتطوير المهني للقادة في القطاع الصحي.
2. تعزيز الفهم في السياقات المحلية :إضافة علمية خاصة بالسياق السعودي من خلال تقديم بيانات ميدانية من فروع وزارة الصحة بالمملكة.
3. الاستفادة من نتائج الدراسة وإعادة النظر في تطوير الممارسات الادارية لدى القائمين على إدارة هذه الفروع.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى توفير بيانات دقيقة وقابلة للقياس لدعم عملية صنع القرار وتحسين أساليب القيادة في فروع وزارة الصحة ، بما يساهم في تعزيز بيئة عمل تُشجع على الالتزام والرضا الوظيفي. تتضمن هذه الأهداف مايلي:

1. تحديد تأثير القيادة الإنسانية على الرضا الوظيفي لدى الموظفين في فروع وزارة الصحة (الفريق الطبي والفريق غير الطبي) خلال فترة زمنية محددة.
2. قياس مستوى التزام الموظفين بأهداف المؤسسة الطبية في ظل القيادة الإنسانية، من خلال استطلاعات واستبيانات تقيس مدى الولاء والانخراط المهني.
3. تحليل الفروق بين الفريق الطبي وغير الطبي في الاستجابة لأسلوب القيادة الإنسانية، باستخدام أدوات إحصائية لتحديد ما إذا كانت هناك فروق جوهرية في الالتزام الوظيفي والرضا بين المجموعتين، بهدف تحسين استراتيجيات القيادة حسب احتياجات كل مجموعة .
4. تقديم توصيات عملية لرفع كفاءة القيادة الإنسانية في المؤسسات الطبية خلال فترة الدراسة، مع تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية التي يمكن استخدامها لقياس تقدم وفعالية القيادة الإنسانية في تعزيز بيئة عمل إيجابية وداعمة .
5. تطوير نموذج متكامل لفهم دور القيادة الإنسانية في تحسين بيئة العمل وتطوير نتائج فروع وزارة الصحة .

فرضيات الدراسة:

لدراسة مشكلة البحث فإنه سوف يتم إختبار صحة الفروض الرئيسية التالية::

1. الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد تأثير معنوي للقيادة الإنسانية على مستوى الرضا الوظيفي للموظفين في فروع وزارة الصحة ، حيث يزيد مستوى الرضا بزيادة ممارسات القيادة الإنسانية.
2. الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير معنوي للقيادة الإنسانية على مستوى الإلتزام الوظيفي للموظفين في فروع وزارة الصحة ، والذي ينتج عنه زيادة الاستقرار وزيادة معدلات الانتاج لدى هذه الفروع.
3. الفرضية الرئيسية الثالثة:توجد إختلافات معنوية في أسلوب القيادة الإنسانية لدى الفريق الطبي والإداري نتيجة لاختلاف العمر، الجنس، المستوى التعليمي والثقافي ونوع العمل وطبيعته والخبرة العملية والمهنية وبالتالي إختلاف تأثيرها على كلا من الرضا الوظيفي والإلتزام الوظيفي.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة تساعد في توضيح كيفية قياس المتغيرات والمفاهيم الأساسية المستخدمة في الدراسة، مما يساهم في تحقيق الدقة والوضوح في تحليل النتائج. تشمل هذه المصطلحات مايلي:

1. القيادة الإنسانية:

المفهوم الاصطلاحي: تشير القيادة الإنسانية إلى تبني القادة لأساليب تركز على الجوانب الإنسانية في التعامل مع الموظفين، مثل التعاطف، والاحترام، والتقدير، بهدف تعزيز بيئة عمل إيجابية وداعمة (Gotsis et AL., 2023).

التعريف الإجرائي: في هذا البحث، سيتم قياس القيادة الإنسانية من خلال استبيان يتضمن مجموعة من البنود التي تقيس مدى تطبيق القادة للسلوكيات الإنسانية في تعاملهم مع الموظفين، مثل الاستماع الفعال والعدالة التنظيمية والتمكين الوظيفي والتواصل المفتوح وتقديم الدعم المعنوي.

الرضا الوظيفي:

المفهوم الاصطلاحي: الرضا الوظيفي هو شعور الموظف بالارتياح والقبول تجاه وظيفته، والذي ينتج عن تلبية احتياجاته وتوقعاته المهنية والشخصية في بيئة العمل (صلاح قاعود، 2021).

التعريف الإجرائي: سيتم تقييم الرضا الوظيفي في هذا البحث باستخدام مقياس يتناول عدة جوانب، مثل الرضا عن الأجور، وفرص الترقية، والعلاقات مع الزملاء، والبيئة العامة للعمل. يُعتبر الموظف راضياً وظيفياً إذا حقق درجات عالية في هذا المقياس.

الالتزام الوظيفي:

المفهوم الاصطلاحي: يشير التزام الموظفين إلى مدى ارتباطهم وولائهم للمنظمة، واستعدادهم لبذل الجهد لتحقيق أهدافها، والبقاء فيها لفترة طويلة (سها فؤاد عساس، 2021).

التعريف الإجرائي: سيتم قياس التزام الموظفين من خلال استبيان يقيس عدة أبعاد، مثل الرغبة في الاستمرار بالعمل في المنظمة، والاستعداد لبذل جهد إضافي، والاعتزاز بالانتماء للمنظمة. يُعتبر الموظف ملتزماً إذا حقق درجات مرتفعة في هذا الاستبيان.

المراجع:

صلاح الدين محمد الحلواني, ح., & مصطفى محمد محمد, م. (2022). دور القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في تحسين المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم (دراسة ميدانية بجامعة أسيوط). *مجلة كلية التربية (أسيوط)*, 38(12), 179-286.

عبد اللطيف, & مي محمود. (2023). دور الاتصال الداخلي في تكوين الارتباط الوظيفي للعاملين وعلاقتها بنية ترك العمل لديهم. *المجلة المصرية لبحوث الأعلام*, 2023(83), 503-569.

حسن عمران, أ. (2020). تقدير حاجات أعضاء هيئة التدريس المتعاقدين ومن في حكمهم بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل كمدخل لتحقيق الرضا الوظيفي لهم. *مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية*, 21(العدد 21 الجزء الرابع), 516-547.

الشنطي, & د. محمود عبد الرحمن. (2018). العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي: الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.

بدوي, س. (2010). أثر الإلتزام التنظيمي على العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية. *المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة بجامعة الأزهر*, 7(2), 1-63.

حسن محمود, ع. (2020). أثر القيادة الأخلاقية على درجة الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*, 11(العدد الثاني الجزء الثاني), 1217-1247.

بونوة علي. (2015). العلاقات الانسانية وأثرها على الرضا الوظيفي (Doctoral dissertation), جامعة محمد خبضر بسكرة).

الشنطي, & د. محمود عبد الرحمن. (2018). العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي: الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.

حسن محمود, ع. (2020). أثر القيادة الأخلاقية على درجة الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*, 11(العدد الثاني الجزء الثاني), 1217-1247.

محمد عبد الله عبد الرحمن العفيفي. (2020). أثر جودة الحياة الوظيفية على جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال في قطاع غزة (Doctoral dissertation, Al-Quds University).

عبد الرحمن حسن السلواوي, & فادي سليمان محمود. (2024). القيادة التشاركية وأثرها في الاغتراب الوظيفي في شركات الصناعات الدوائية الفلسطينية: شركة القدس للمستحضرات الطبية أنموذجاً. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية, 9(21).

صلاح الدين محمد الحلواني, حنان, مصطفى محمد محمد, & مروة. (2022). دور القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في تحسين المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم (دراسة ميدانية بجامعة أسيوط). مجلة كلية التربية (أسيوط), 38(12), 179-286.

سهام سليم الجعافرة. (2023). الرقمنة وتحسين أداء جودة الخدمة في البلديات. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية, 4(2), 787-804.

توفيق سلطان محمد قائد. (2023). السياسات التعليمية في اليمن وعلاقتها بالاحتياجات التنموية: دراسة اجتماعية تحليلية (1990-2015). المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات.

د. بوبكر بوخريسة, & مركز الكتاب الأكاديمي. (2016). تسيير و تدبير الموارد البشرية. مركز الكتاب الأكاديمي. فكرى محمد. (2021). مدى العلاقة بين أبعاد جودة حياة العمل ومستوى الرضا والأداء الوظيفي للعاملين داخل المنظمات. المجلة المصرية للدراسات التجارية, 45(3), 135-182.

ضحى احمد محمد الحباشة. (2023). أخلاقيات العمل ودورها في تحسين أداء موظفي البلديات في الأردن 2023. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية, 4(2), 919-932.

محمد محمود عبد العال, & محمد عوض العري. (2023). إعادة بناء جدارات المورد البشري الحكومي بالمحليات من منظور سياسات التحول الرقمي: دراسة مقارنة بين جمهورية مصر العربية والمملكة العربية السعودية. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية, 24(1), 263-304.

Abbas, M. S & .Musaa, E. E. (2019). ملامح العولمة في التشكيلي العراقي المعاصر. مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية, 400-422.

محمد هذال المطيري, حسين عبد المعطي, أحمد, عبد الناصر أحمد, & نعمات. (2024). التنمية المهنية المستدامة لقيادات التعليم قبل الجامعي في ضوء تداعيات التحول الرقمي دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية (أسيوط), 40(3), 100-122.

محمد شريف عبد السلام, & أماني. (2021). تصور مقترح لتحويل جامعة أسيوط لإحدى جامعات الجيل الرابع في ضوء أهداف التنمية المستدامة ورؤية مصر 2030. مجلة كلية التربية (أسيوط), 37(12), 1-70.

محمد السيد مخلوف, & أسماء. (2022). تعظيم رأس المال الفكري بجامعة السويس لتحقيق ميزتها التنافسية (تصور مقترح). مجلة كلية التربية (أسيوط), 38(6), 19-128.

زايد عبدالرحمن الشهري, & نورة. (2021). دور تطبيقات نظم الجدارة في تطوير أداء مؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية: رؤية استشرافية. مجلة كلية التربية (أسيوط), 37(6), 227-261.

بنت عبدالله بن علي الأقزم, جنى, بن محمد العدساني, & عبد الله. (2023). متطلبات تفعيل القيادة الخادمة لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الدمام من وجهة نظر المديرات والمعلمات. مجلة كلية التربية (أسيوط), 39(12), 268-292.

مجموعة مؤلفين, & المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات. (2018). سير عشر جامعات حكومية عربية. المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات.

محمد وسيم محمود, شيرين, حسن حرات, أمل, مرقص حنا, & تودري. (2014). معوقات الاتصال الإداري بالتعليم الجامعي وسبل مواجهتها. مجلة بحوث التربية النوعية, 2014(34), 139-178.

Barakat, M. (2023). إدماج وضمان حقوق النساء والفتيات: دليل المدن العربية. UNESCO Publishing.

سها فؤاد عساس. (2021). تأثير القيادة الأبوية على الالتزام والرضا الوظيفي -دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين الإداريات في الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك عبد العزيز بجدة-. مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية و القانونية, 5(24), 37-17.

صلاح قاعود, مروة, سيد وهبة, & مروة. (2020). تأثير نمط القيادة الروحية على الرضا الوظيفي للعاملين بشركات السياحة المصرية فئة (أ). المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة, 14(1), 661-684.

أحمد فتحي عبد المجيد قاسم. (2022). القدرة التنافسية للأعمال والازدهار الاقتصادي المستدام في البلدان العربية. المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات.

منصور أحمد منصور, & منار. (2015). درجة ممارسة مديرة المدرسة للقيادة الأخلاقية وتأثيرها على المناخ التنظيمي من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية بمحافظة الطائف. مجلة بحوث التربية النوعية, 2015(39), 107-145.

Zhran, M. (2024). بيئة تعلم الكترونية قائمة على النظرية التواصلية لتنمية مهارات بعض تطبيقات الذكاء الاصطناعي في البحث العلمي لدى طلبة الدراسات العليا بكلية التربية جامعة أسيوط. *مجلة كلية التربية (أسيوط)*, 40(6), 161-76.

د. عبد الشافع محمد ابكر يونس أ. مختار عبد المالك ادم إدريس د. حمزه عبدالله عبدالرحمن يحيى. (2023). أثر الرضا الوظيفي على اداء العاملين بالمصارف العاملة في ولاية وسط دارفور-دراسة تطبيقية على البنك الزراعي السوداني فرع زالنجي. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*, 4(5), 164-144.

فردريك بارث, أندريه غينغريتش, روبرت باركن, سيدل سيلفرمان, & المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات. (2020). الأنثروبولوجيا: حقل علمي واحد وأربع مدارس. المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات.

References:

Ismail, F., Arumugan, N. A., Kadir, A. A., & Hassan Alhosani, A. A. (2021). Impact of leadership styles toward employee engagement among Malaysian Civil Defence Force. *International Journal of Business & Society*, 22(3).

Singh, M. K. J., & See, P. P. (2022). The influence of leadership style on employee engagement. *Journal of Business and Social Sciences*, 2022.

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315-338.

Bint Abdul Rahman Al-Muqrin, M. (2024). The relationship between psychosocial immunity and work stress among employed Saudi women. *Journal of Faculty of Education-Assiut University*, 40(4), 97-156.

DENG, H. (2024). THE EFFECTS OF SERVANT LEADERSHIP STYLE ON THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES OF TOURISM AND HOSPITALITY BUSINESS IN SHANDONG PROVINCE CHINA (Doctoral dissertation, Siam University).

Qing, M., Asif, M., Hussain, A., & Jameel, A. (2020). Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in

public sector organizations: The mediating role of psychological empowerment. *Review of Managerial Science*, 14(6), 1405-1432.

Eliyana, A., & Ma'arif, S. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144-150.

Ohunakin, F., Adeniji, A. A., Oludayo, O. A., Osibanjo, A. O., & Oduyoye, O. O. (2019). Employees' retention in Nigeria's hospitality industry: The role of transformational leadership style and job satisfaction. *Journal of human resources in hospitality & tourism*, 18(4), 441-470.

Capozza, D., Colledani, D., & Falvo, R. (2024). Are job characteristics associated with patient (de) humanization through the mediation of health providers' well-being?. *Journal of Applied Social Psychology*, 54(10), 589-602.

Vinh, N. Q., Hien, L. M., & Do, Q. H. (2023). The Relationship between Transformation Leadership, Job Satisfaction and Employee Motivation in the Tourism Industry. *WSEAS Transactions on Financial Engineering*, 1, 41-56.

Chen, C., Ding, X., & Li, J. (2021). Transformational leadership and employee job satisfaction: The mediating role of employee relations climate and the moderating role of subordinate gender. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(1), 233.

Oyewobi, L. O. (2024). Leadership styles and employees commitment: the mediating role of job satisfaction. *Journal of Facilities Management*, 22(5), 737-757.

Gotsis, G., & Grimani, A. (2023). Humanistic Leadership: A Global Roadmap Toward Inclusion. In *Encyclopedia of Diversity, Equity, Inclusion and Spirituality* (pp. 1-20). Cham: Springer Nature Switzerland.

Muhammad Sharif Abdel Salam, A., & Farghaly Ali Mahmoud, H. (2023). Global Environmental Citizenship among University Students in Light of Egypt's National Climate Change Strategy 2050: A Field Study at Assiut

University. *Journal of Faculty of Education-Assiut University*, 39(12), 1-126.

