

العنوان باللغة العربية:

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

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**

اسم الباحث	سامية رفعان الثقفي
الرقم الاكاديمي	233000686
الكلية	الإدارة العامة

1.1 مقدمة الدراسة

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)، وبناء عليه يقوم هذا البحث بقياس مدى تأثير تطبيق مبادئ القيادة الإنسانية (التي يتم تنفيذها طبقاً لعدد من المعايير الإنسانية) على كلا من الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي لموظفي فروع ومكاتب وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية.

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 كان القادة يتخذون القرارات دون إشراك الموظفين. (Muhammad and Farghaly, 2023). حيث أظهرت الدراسة التي قام بها صلاح قاعود، 2020، أن القيادة الإنسانية بين القادة والعاملين بالمنظمات تنعكس على تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق رضا العاملين بها ؛ حيث تشمل القيادة الإنسانية علي مجموعة من القيم والمواقف والسلوكيات اللازمة لتحفيز الآخرين ؛ مما يولد لديهم شعور بالبقاء الروحي من خلال إيجاد رؤية مشتركة بين العاملين والمنظمه يسعون لتحقيقها، كذلك بناء ثقافة اجتماعية تنظيمية مبنية على حب الإيثار الذي يحظى به القادة والعاملون؛ وبالتالي وجود شعور بالانتماء، والتفاهم، والتعاون ، لذا فإن القيادة الإنسانية تعمل علي زيادة إيمان هؤلاء العاملون نحو تحقيق سياسات المنظمة (محمد محمود عبد العال، 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 عل القادة (Abbas and Musaa, 2019) تطوير مهارات التواصل والتكيف مع الفروقات الثقافية ، 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).

كما قامت بن عبيلة، 2017 بتوضيح مدى الأهمية الكبيرة للرضا الوظيفي لما له من دور في تحسين الأداء الوظيفي وجعل الموظف جزء من الشركة بحيث لا يمكنه الاستغناء عنها أو التفريط فيها حيث يعتبر الموظف المحور الأساسي للقيام بأي عملية أو نشاط في الشركة لذا يجب عليها أن تهتم بد ارسه كيفية ارضائه من أجل حاجات ورغبات وطموحات ووجهات نظر الموظف والعمل على تحقيقها وتطوير قد ارته لتحقيق الأداء المطلوب.

أوضح المصري وعامر، 2013، أن لكل فرد في المنظمة دورا رسميا يقوم به يتم تحديده من خلال وصف الوظيفة، إلا انه يوجد نوع آخر من السلوكيات زاد الاهتمام بها مؤخرا وهو سلوك غير ملموس نابع من ذات الفرد تلمسه في تصرفات العامل من حيث الشعور بالانتماء للمنظمة والانغماس فيها وبذل الجهد والوقت من اجل إنجاح المنظمة التي يعمل بها وهو ما يعرف ب "الالتزام الوظيفي" الذي أصبح يلقي اهتماما كبيرا من طرف الباحثين لما له من تأثير على الاداء الوظيفي على مستوى المنظمة ككل، حيث يعد الالتزام الوظيفي جزء أساس ي من سلوكيات تنظيمية تحاول المنظمات الحفاظ عليها وتسعى إلى رفع مستواها لدى العاملين، ونظرنا إلى مفهوم الالتزام الوظيفي تختلف بحسب اتجاه ذلك الالتزام فهناك نظرة الالتزام تجاه العمل، والتزام تجاه المهام الداخلية، وهناك التزام نحو المنظمة، والتزام تجاه المهنة، وأيضا تجاه جماعة العمل.

لذا فإن القيادة الإنسانية تحسن 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 يسهم في تحسين الأداء والإنتاجية و تعزيز الإبداع والابتكار وتقليل معدلات الاستقالة والدوران الوظيفي (فردريك بارث، 2020) إلا أن اهم ما ينتج عن الرضا الوظيفي هو الالتزام الوظيفي الذي يعبر عن مدى ارتباط الموظف بالمؤسسة واستعداده للبقاء والعمل من أجل تحقيق أهدافها ، يقاس الالتزام الوظيفي من خلال الولاء المؤسسي والاستمرارية و الانخراط العاطفي و(BintAbdulRahman, 2024)، (سهام سليم، 2023).

كما تشير الدراسات الحديثة إلى أن تطبيق القيادة الإنسانية في المؤسسات يسهم بشكل كبير في تحسين أداء العاملين وتعزيز الرضا الوظيفي، إلا أن بعض النتائج أظهرت تحديات وسلبيات محتملة في حال إساءة التطبيق أو المبالغة فيه. فقد أظهرت دراسة (Zhu, Zhang & Shen, 2021) أن القيادة الإنسانية ترتبط إيجابيًا بزيادة الإبداع والدافعية، لكنها أشارت أيضًا إلى أن غياب التوازن بين الدعم والتحكم قد يؤدي إلى انخفاض في الانضباط التنظيمي. وفي دراسة (Ahmed & Elrefaey, 2020)، تبين أن القادة الذين يعاملون موظفيهم بإنسانية يعززون الولاء والالتزام، غير أن الإفراط في التساهل قد يؤدي إلى استغلال بعض الموظفين لهذا الأسلوب على حساب الكفاءة. أما (Kim & Beehr, 2021)، فقد أظهرت دراستهم أن التعاطف والاهتمام بالموظفين يقلل

من الضغط النفسي ويزيد من الشعور بالانتماء، ولكنهم حذروا من أن القادة قد يتحملون أعباءً عاطفية زائدة تؤثر على أدائهم الشخصي. ووجدت دراسة (Sousa & van Dierendonck, 2017) أن القيادة القائمة على التواضع والرؤية الأخلاقية تُعزز مناخ الثقة، لكنها قد تُقابل بالرفض في البيئات التي تعتمد على القيادة التقليدية والسلطوية. وأخيرًا، أوضح **Goleman (2013)** أن الذكاء العاطفي يسهم في تحسين العلاقات داخل الفريق، إلا أن الإفراط في التركيز على المشاعر قد يُشتت الانتباه عن الأهداف العملية. ومن هنا، يتضح أن القيادة الإنسانية تحمل العديد من الفوائد، لكنها تتطلب توازنًا دقيقًا بين الدعم الإنساني والحزم الإداري لتحقيق النتائج المرجوة دون تأثيرات جانبية سلبية.

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).

تسعى هذه الدراسة لدراسة تأثير القيادة الإنسانية على بيئة العمل في فروع وزارة الصحة بالملكة العربية السعودية من خلال تعزيز الرضا الوظيفي وبالتالي زيادة الالتزام الوظيفي. 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 والالتزام 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 يسهم بشكل مباشر في تحقيق الرضا الوظيفي وتعزيز الالتزام التنظيمي (Ismail et AL., 2021; Singh and See, 2022).

2.1 مشكلة الدراسة:

تعاني العديد من فروع وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية من انخفاض مستويات الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي بين الموظفين مما يؤثر سلبًا على جودة الرعاية الصحية المقدمة. يرجع ذلك إلى خلل في أساليب القيادة المتبعة في فروع وزارة الصحة والتي تؤثر سلبًا 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)، كذاك السياسات الإدارية باغلب فروع وزارة الصحة بالملكة 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 أيضا 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 سلبا على التزام الموظفين وولائهم للفرع. كذلك عدم اهتمام 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 الأقرم،.(2023

الأمر الذي يتطلب سرعة تبنى أنماط وغاذج 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 بالمؤوسين والعناية بهم مما ينتج عنه زيادة معدلات الرضا الوظيفي والالتزام المؤسسي مما يحقق أهداف فروع وزارة الصحة بصورة أفضل.

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 أليات 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 دراسة استكشافية على عينة 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.

3.1.1 تساؤلات الدراسة:

ومن هنا جاءت التساؤلات الرئيسية للبحث:

1. هل يوجد تأثير للقيادة الإنسانية في تعزيز الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي في فروع وزارة الصحة ؟
والذي تنبثق منه التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهو تأثير القيادة الإنسانية على مستوى الرضا الوظيفي في فروع وزارة الصحة؟
- كيف يؤثر تطبيق القيادة الإنسانية على الإلتزام الوظيفي للعاملين بفروع وزارة الصحة؟

2. هل توجد اختلافات بين استجابة الفريق الطبي والفريق غير الطبي تجاه أسلوب القيادة الإنسانية؟ وكيف يؤثر ذلك على رضائهم الوظيفي والتزامهم الوظيفي؟

4.1 أهمية الدراسة (النظرية والتطبيقية):

تتمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة بمساهمة الدراسة فيما يلي:

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

أهمية الدراسة التطبيقية :

تلعب القيادة الإنسانية دوراً أساسياً في تحسين رضا الموظفين وزيادة التزامهم في بيئات العمل المختلفة من خلال:

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

5.1أهداف الدراسة:

تتضمن هذه الأهداف ما يلي:

- تحديد تأثير القيادة الإنسانية على الرضا الوظيفي لدى الموظفين في فروع وزارة الصحة (الفريق الطبي والفريق غير الطبي) خلال فترة زمنية محددة .
- قياس مستوى التزام الموظفين بأهداف المؤسسة الطبية في ظل القيادة الإنسانية، من خلال استطلاعات واستبيانات تقيس مدى الولاء والانخراط المهني.
- 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 .

- 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 .
- تطوير نموذج متكامل لفهم دور القيادة الإنسانية في تحسين بيئة العمل وتطوير نتائج فروع وزارة الصحة.

6.1 فرضيات الدراسة:

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

- **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.
- **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير معنوي للقيادة الإنسانية على مستوى الالتزام الوظيفي للموظفين في فروع وزارة الصحة، الذي ينتج عنه زيادة الاستقرار وزيادة معدلات الانتاج لدى هذه الفروع.
- **الفرضية الرئيسية الثالثة:** توجد اختلافات معنوية في أسلوب القيادة الإنسانية لدى الفريق الطبي والإداري نتيجة لاختلاف العمر، الجنس، المستوى التعليمي والثقافي ونوع العمل وطبيعته والخبرة العملية والمهنية وبالتالي اختلاف تأثيرها على كلا من الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي.

7.1 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 ما يلي:

- **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 (صالح 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..

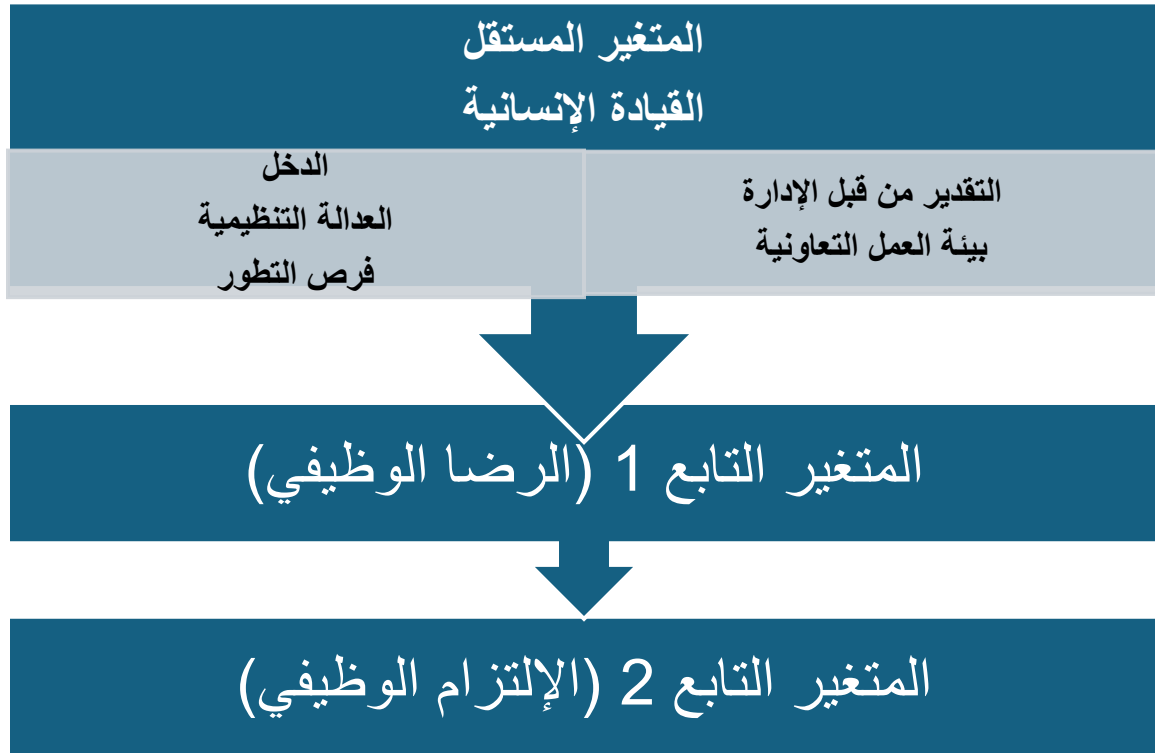
8.1 متغيرات ونموذج البحث:

1. المتغير المستقل في هذا البحث **Independent** هو القيادة الإنسانية وهذا المتغير يتمثل في عدة أبعاد وهي:

- التقدير من قبل الإدارة
- بيئة العمل
- الدخل
- فرص التطور

2. المتغيرات التابعة في هذا البحث وهي الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي.

وعليه تم عمل نموذج تخيلي لنموذج البحث كالتالي:



9.1 خطة ومنهجية الدراسة

أولاً: منهجية الدراسة

تندرج هذه الدراسة ضمن البحوث الكمية الوصفية التحليلية، وتهدف إلى استقصاء تأثير القيادة الإنسانية على كل من الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي لدى موظفي فروع ومكاتب وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية. وقد تم تبني المنهج الكمي نظراً لملاءمته لطبيعة الموضوع، حيث يُتيح اختبار الفرضيات الإحصائية والتحقق من العلاقات السببية بين المتغيرات. وتم تطوير استبانة موجهة لقياس أبعاد القيادة الإنسانية، والتي تشمل: التقدير من قبل الإدارة، والعدالة التنظيمية، وبيئة العمل التعاونية، والدخل، وفرص التطور) إلى جانب مؤشرات الرضا الوظيفي (مثل الرضا عن بيئة العمل، الأجر، فرص الترقية) والالتزام الوظيفي (كالولاء المؤسسي، والاستعداد لبذل جهد إضافي). وقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المشاركين، مع التأكد

من صدق وثبات الأداة عبر إجراء اختبار أولي وتحليل معاملات الاتساق الداخلي (مثل ألفا كرونباخ). كما سيتم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS في تحليل البيانات، وذلك لإجراء اختبارات الفرضيات وتحليل التباين بين متغيرات الدراسة، بما يشمل تحليل الفروق بين الفريقين الطبي والإداري.

ثانيًا: خطة تنفيذ الدراسة

تمتد خطة تنفيذ الدراسة على عدة مراحل متكاملة تبدأ أولاً بمراجعة الأدبيات والنماذج النظرية ذات العلاقة بمفاهيم القيادة الإنسانية والرضا والالتزام الوظيفي، مع التركيز على التطبيقات الحديثة داخل بيئات العمل في القطاع الصحي. يلي ذلك تصميم أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة، ومن ثم اختيار العينة المستهدفة بشكل عشوائي طبقي لتشمل كلا من الموظفين الإداريين والطبيين، وذلك بما يضمن التمثيل المناسب لكافة فروع وزارة الصحة. بعد ذلك، سيتم تنفيذ مرحلة جمع البيانات ميدانيًا من خلال توزيع الاستبانات إلكترونياً وورقياً، بالإضافة إلى إجراء مقابلات استكشافية مع عينة محدودة لتعزيز الفهم العميق لبعض المؤشرات النوعية. ثم تُجرى عملية التحليل الإحصائي الشامل لاختبار الفرضيات الثلاث الرئيسية التي تتناول أثر القيادة الإنسانية على الرضا والالتزام، بالإضافة إلى اختبار الفروق بين الفئات. وأخيراً، تُختتم الدراسة بعرض النتائج ومقارنتها مع الدراسات السابقة، وصياغة توصيات عملية تساعد في تطوير أساليب القيادة داخل فروع وزارة الصحة بالمملكة بما يدعم أهدافها الاستراتيجية

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 ومعاونتهم) 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 الإعلام. 503-569، (83) 2023،
- 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.
- بن عبيدة، امين، صامت شامي، & ايوب. اثر الرضا الوظيفي على الاداء الوظيفي (2017).
- 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. 63-1، (2) 7،
- حسن محمود، ع. (2020). أثر القيادة الأخلاقية على درجة الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية) 11، العدد الثاني الجزء الثاني. 1247-1217،
- بنونة 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. 1247-1217،

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 , (12)38 , 179-286.

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

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

محمد محمود عبد العال & ,محمد عوض العربي .(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.263-304 , (1)24 ,

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

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

بنت عبدالله بن علي الأفقرم ,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.268-292 , (12)39 ,

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.139-178 , (34)2014 ,

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 الإقتصادية و الإدارية و القانونية. 17-37, 5(24),

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.

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. 107-145, 39(2015),

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. 76-161, 4(6),

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. 144-164, 4(5),

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.

Zhu, Y., Zhang, S., & Shen, Y. (2021). Humanistic leadership and employee creativity: The mediating role of work engagement. *Journal of Business Research*, 134, 314–324.

Ahmed, A. H., & Elrefaey, S. A. (2020). The role of humane leadership in enhancing job commitment: Evidence from service organizations in Egypt. *International Journal of Business and Management*, 15(5), 98–109.

Kim, M., & Beehr, T. A. (2021). Humble leadership and employee well-being: The roles of psychological empowerment and emotional exhaustion. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(2), 221–234.

Sousa, M., & van Dierendonck, D. (2017). Servant leadership and the effect of the interaction between humility, action, and hierarchical power. *The Leadership Quarterly*, 28(5), 691–705.

Goleman, D. (2013). The focused leader. *Harvard Business Review*, 91(12), 50–60.