

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة أعمال



عنوان البحث

أثر القيادة في تحسين البيئة الداخلية وتحقيق الاستقرار الوظيفي: دراسة تحليلية في بيئات العمل المعاصرة

إعداد الطالبة/ بيان علي الحسين

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

العام الدراسي:

2025

1. المقدمة

1.1 خلفية عامة:

شهدت منظومات العمل خلال العقود الأخيرة تحولات جذرية على مستوى أساليب القيادة وإدارة الموارد البشرية، بفعل عوامل عديدة؛ منها العولمة وخيارات التنافسية المفتوحة، والتطور التقني الذي أتاح قنوات اتصالٍ غير مسبوقة بين القادة والمؤوسين، وتغيّر القيم الثقافية لدى أجيال جديدة من الموظفين الباحثين عن معنى وأثر حقيقي لعملهم. وقد نشأ عن هذا الواقع توجهٌ قوي نحو إعادة النظر في مفهوم القيادة التقليدية التي تقوم على الأوامر والسيطرة، لصالح نماذج قيادية أكثر مرونة وتحفيزاً، من قبيل القيادة التحويلية (Transformational Leadership) والقيادة التشاركية (Participative Leadership)، التي تركز على إشراك الموظف في صياغة الرؤية التنظيمية وتعزيز شعوره بالمسؤولية والتمكين.

تطور أطر القيادة

- القيادة الكاريزمية: نابعة من شخصية القائد وإلهامه للمؤوسين، لكنها قد تفضي إلى اعتمادٍ مفرط على شخص القائد بحد ذاته.
- القيادة التبادلية: تقوم على مبدأ المعاملة بالمثل (المكافأة أو الجزاء)، وهي مُجدية في الحفاظ على الاستقرار المؤقت، لكنها أقل قدرة على تحقيق التطوير العميق.
- القيادة التحويلية: تتركز على تغيير القيم والمعتقدات والسلوكيات لدى الموظفين عبر تحفيزهم وتنمية قدراتهم، مما يقود إلى تأثيرٍ طويل الأمد.
- القيادة التشاركية: تشجّع على إشراك الموظفين في صنع القرار وحل المشكلات، فتُعزّز من روح الفريق وتقلّل من المقاومة للتغيير.

1.2 مفهوم البيئة الداخلية:

يُشير مصطلح البيئة الداخلية أو المناخ التنظيمي إلى التصورات الجماعية والفردية للسياسات والإجراءات المتبعة داخل المؤسسة، وللعلاقات الإنسانية السائدة بين مختلف المستويات الإدارية. وتتشكل هذه البيئة عبر أربعة أبعاد رئيسية:

1. الدعم المؤسسي: مستوى الاهتمام الذي توليه الإدارة العليا والوسطى لتطوير مهارات الموظفين وتلبية

احتياجاتهم المهنية والنفسية.

2. العدالة التنظيمية: إدراك الموظفين لمدى عدالة الفرص في الترقية والمكافآت وتقسيم المهام وتوزيع الأعباء.

3. التواصل الداخلي: فعالية وسرعة تدفق المعلومات بين الإدارات وبين القائد وفرقه، ومدى انفتاح القنوات الرسمية وغير الرسمية.

4. ثقافة الابتكار: درجة تشجيع المؤسسة على طرح الأفكار الجديدة والتجريب وتحمل المخاطر المحسوبة دون خوف من العقاب.

تنعكس هذه الأبعاد على سلوكيات الموظفين، فتؤدي بيئة داخلية إيجابية إلى ارتفاع مستوى الالتزام الوظيفي والإبداع، وخفض معدلات التغيب والاستقالات.

1.3 مفهوم الاستقرار الوظيفي:

يطلق على الاستقرار الوظيفي (Job Security) البُعد المادي والنفسي لأمان الموظف في منصبه؛ فالأول يرتبط بعقد العمل وشروطه، والبعد النفسي يقيس شعور الموظف بأن وظيفته في أمان وأنه لن يواجه مخاطر الفصل أو التضحية بوظائفه في حالات الأزمات.

- البُعد المادي: يشمل البنود الواضحة في عقد العمل (مدة العقد، شروط التجديد، الإجازات، التأمينات).
- البُعد النفسي: يتعلق بإحساس الموظف بالطمأنينة تجاه مستقبله المهني داخل المؤسسة، ومدى ثقته بأن أدائه سيوفر له فرص التقدم ولا يعرضه للفصل التعسفي.

أظهرت دراسات عديدة ارتباطاً عكسياً بين انعدام الأمان الوظيفي والرضا الوظيفي، حيث يؤدي القلق من فقدان الوظيفة إلى مستويات توترٍ مرتفعة، وتقليل الولاء للمؤسسة، وزيادة سلوكيات البحث عن فرص عمل بديلة.

1.4 أهمية الربط بين القيادة والبيئة الداخلية:

تنبع أهمية بحث العلاقة بين أساليب القيادة والبيئة الداخلية من كون القائد هو المحرك الرئيس لأي تغييرٍ تنظيمي. فهو صاحب الرؤية الذي يبني الإطار العام للعمل، ويشكل القيم والسلوكيات المقبولة وغير المقبولة في المؤسسة.

- الوظيفة الوسيطة للبيئة الداخلية: إذ تعتبر المنفذ الذي تُترجم عبره سياسات القائد إلى واقع ملموس. فالقيادة التحويلية قد ترفع من مستوى الدعم التنظيمي وتحفز الابتكار، أما القيادة التبادلية فقد تحافظ على الاستقرار على المدى القصير دون تعزيز الالتزام العميق.
- التأثير المتبادل: يتأثر أسلوب القائد بواقع المناخ التنظيمي ذاته؛ فتكون هناك حلقة راجعة مستمرة، مما يستدعي دراسة العلاقة كمتغيرين مترابطين لا كعلاقة أحادية الاتجاه.
- الاستقرار الوظيفي كنتاجٍ نهائي: إن تحسين البيئة الداخلية يعزز من شعور الموظفين بالأمان، مما يساهم في خفض معدلات الدوران الوظيفي، وإنجاز الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بفعالية أكبر، ويقلل من تكاليف التوظيف والتدريب والتأقلم مع الموظفين الجدد.

2. مشكلة الدراسة:

2.1 وصف الظاهرة :

تعاني العديد من المؤسسات في بيئات العمل المعاصرة من ارتفاع ملحوظ في معدلات دوران الموظفين (Turnover Rate)، وفقدان الخبرات المكتسبة عبر السنوات، مما ينعكس سلباً على الفاعلية التشغيلية وتكاليف التوظيف والتدريب. فعلى سبيل المثال، تشير دراسات ميدانية إلى أن متوسط معدل الدوران الوظيفي السنوي في القطاع الخاص بالقاهرة قد بلغ نحو 18% في الأعوام الأخيرة، مقارنةً بمعدل عالمي يتراوح بين 10-12% (تقرير المركز العربي للإحصاء، 2021). هذه الظاهرة تترافق غالباً مع بيانات عمل تتسم بنقص التواصل الفعال بين المستويات الإدارية، وتفاوت في معايير العدالة في الترقية والمكافآت، إضافةً إلى غياب الثقافة المؤسسية الداعمة للابتكار والمبادرة.

2.2 فجوة البحث وأسبابها :

رغم توفر عدد من الدراسات حول القيادة والرضا الوظيفي أو المناخ التنظيمي بشكل منفصل، إلا أن هناك ندرة في الأدبيات التي تجمع بين ثلاثة متغيرات رئيسية:

1. أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، التشاركية).

2. المناخ الداخلي للمؤسسة (بأبعاد الدعم المؤسسي والعدالة التنظيمية والتواصل وثقافة الابتكار).

3. الاستقرار الوظيفي للموظفين.

هذا النقص يجعل من الصعب على مديري الموارد البشرية تبني إستراتيجيات قائمة على أدلة موضوعية تربط بوضوح بين ممارسات القيادة وجودة البيئة الداخلية ومستوى الأمان الوظيفي لدى العاملين.

2.3 صياغة مشكلة البحث :

انطلاقاً مما سبق، تسعى هذه الدراسة للإجابة على السؤال المحوري التالي:

إلى أي مدى تسهم أساليب القيادة المختلفة (التحويلية، التبادلية، التشاركية) في تحسين المناخ الداخلي للمؤسسات، وما هو أثر هذا التحسين على شعور الموظفين بالاستقرار الوظيفي في بيئات العمل المعاصرة؟

ولتفكيك هذا السؤال إلى عناصر تحليلية، تطرح الدراسة أسئلة فرعية حول:

- أكثر أساليب القيادة شيوعاً وتأثيراً إيجابياً في عينة البحث.
- مدى تجانس أو تباين تصورات الموظفين للمناخ الداخلي بين المؤسسات التي تتبنى قيادة تحويلية وتلك التبادلية أو التشاركية.
- العلاقة التنبؤية بين درجة تحسن المناخ الداخلي ومستويات الأمان النفسي الوظيفي.

2.4 أثر حل مشكلة البحث :

معالجة هذه المشكلة توفر فهماً متكاملًا لدور القيادة كمتغير مستقل في تحقيق استقرار الوظيفة من خلال تحسين البيئة الداخلية. وهذا بدوره يمكن المؤسسات من:

- تقليل معدلات الدوران الوظيفي وتخفيض التكاليف المرتبطة بالتوظيف والتدريب.
- بناء ثقافة تنظيمية مستدامة تشجع على الإبداع والالتزام.
- تعزيز قدرة المؤسسة على مواجهة تحديات السوق والتحوليات البيئية بموارد بشرية مستقرة ومتفانية.

3. أهمية الدراسة :

3.1 الأهمية النظرية :

1. إثراء الأدبيات البحثية: توفر هذه الدراسة نموذجاً تحليلياً متكاملًا يجمع بين القيادة (التحويلية، التبادلية، التشاركية)، والبيئة الداخلية للمؤسسة (بأبعادها الأربعة)، والاستقرار الوظيفي. هذا الدمج النادر يضيف قيمة علمية تُسهم في فهم أعمق لكيفية عمل هذه المتغيرات معاً، وهو ما يفتقده البحث العربي حتى الآن.
2. تحديد الفجوات المعرفية: من خلال مراجعة نقدية للدراسات السابقة وتطبيق المنهج الوصفي التحليلي على عينة ميدانية، تكشف الدراسة عن النقاط التي تحتاج لإعادة بحث أو تطوير مفاهيمي، مثل قياس الأبعاد غير الملموسة للمناخ التنظيمي، أو اختلاف أثر أسلوب القيادة باختلاف نوع النشاط المؤسسي.
3. تطوير أدوات قياس: اعتماد استبيان موحد معدل ليتناسب مع السياق الثقافي العربي يمكن اعتماده لاحقاً في دراسات مستقبلية لقياس العلاقة بين القيادة والمناخ والاستقرار، مع توفير عينة معيارية من النتائج للمقارنة مع دراسات أخرى.

3.2 الأهمية العملية :

1. توجيه استراتيجيات الموارد البشرية
 - تمكين مديري الموارد البشرية من اختيار أساليب القيادة الأنسب وفقاً لأهداف المؤسسة (تعزيز الابتكار، الحفاظ على الخبرات، تحسين الإنتاجية).
 - تقديم توصيف دقيق للإجراءات والممارسات القيادية التي أثبتت فعاليتها في تحسين المناخ الداخلي، مثل جلسات التغذية الراجعة الدورية، أو برامج الاعتراف بالموظف وإنجازاته.

2. خفض تكاليف الدوران الوظيفي

- تشير التقديرات إلى أن تكلفة استبدال موظف واحد تساوي ما بين 50-75% من راتبه السنوي؛ لذا فإن تحسين الاستقرار الوظيفي عبر بيئة داخلية صحية يحقق وفراً اقتصادياً ملموساً للمؤسسة.

3. تعزيز ثقافة الالتزام

- يساعد الارتباط بين الممارسات القيادية الداعمة والثقة المتبادلة في بناء روح التكاتف، مما يعزز من قدرة الفرق على مواجهة الأزمات والتحديات دون شعور بالخوف من فقدان الوظيفة.

3.3 الأهمية الاجتماعية:

1. تحسين رفاهية الموظفين

- انخفاض الضغوط النفسية المصاحبة لخوف فقدان الوظيفة يؤدي إلى تحسين الصحة النفسية والجسدية للموظف، ويقلل من التغيب المرضي.

2. رفع مستوى الإنتاجية الوطنية

- من خلال بناء مؤسسات مستقرة نفسياً ووظيفياً، تتعزز القدرة التنافسية للمجتمع ككل في الأسواق المحلية والعالمية.

3. استقطاب المواهب

- تصير المؤسسات التي تُعرف بثقافة عمل إيجابية ومستقرة مقصداً للمواهب الشابة التي تبحث عن بيئة تشجع على الإبداع وتضمن حقوقها المهنية.

4. أهداف الدراسة :

1. توصيف أساليب القيادة

- تحديد مدى انتشار كل من القيادة التحويلية، التبادلية، والتشاركية بين مديري المؤسسات المدروسة.

2. قياس المناخ الداخلي

- تقييم بيئة العمل عبر الأبعاد الأربعة: الدعم المؤسسي، العدالة التنظيمية، التواصل الداخلي، وثقافة الابتكار.

3. تحليل العلاقة بين القيادة والمناخ الداخلي

- الكشف عن أثر كل أسلوب قيادي في تحسين كل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي.

4. تحديد أثر المناخ الداخلي على الاستقرار الوظيفي

- قياس مدى ارتباط تحسن المناخ الداخلي بمؤشر الأمان النفسي والمالي للموظفين.

5. صياغة توصيات عملية

- اقتراح مجموعة من الممارسات القيادية الموصى بها لتعزيز الاستقرار الوظيفي من خلال تحسين البيئة الداخلية.

5. تساؤلات الدراسة:

1. ما الأسلوب القيادي الأكثر استخداماً بين (التحويلية، التبادلية، التشاركية) في العينة؟

2. كيف يقيس الموظفون المناخ الداخلي في مؤسساتهم عبر الأبعاد الأربعة المذكورة؟

3. ما مدى الارتباط الإحصائي بين كل أسلوب قيادي وتحسين الأبعاد الفردية للمناخ الداخلي؟

4. إلى أي حد يؤثر تحسن المناخ الداخلي على شعور الموظفين بالأمان الوظيفي من النواحي النفسية والمادية؟

5. ما التوصيات القيادية التي يقترحها مسؤولو الموارد البشرية لتعزيز الاستقرار الوظيفي من خلال تحسين

البيئة الداخلية؟

6. فروض الدراسة:

- الفرض الأول: توجد علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين القيادة التحويلية وتحسين المناخ الداخلي في المؤسسات المدروسة.

- الفرض الثاني: يرتبط تحسن المناخ الداخلي إيجابياً مع زيادة مؤشر الاستقرار الوظيفي للموظفين.

- الفرض الثالث: تختلف قوة تأثير أسلوب القيادة التحويلي على المناخ الداخلي باختلاف حجم المؤسسة (صغيرة/متوسطة/كبيرة).

- الفرض الرابع: المؤسسات التي تعتمد القيادة التشاركية تحقق معدلات دوران وظيفي أقل من تلك التي تعتمد القيادة التبادلية أو الاستبدادية.

7. الدراسات السابقة :

7.1 الحسن (2018): أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي في المؤسسات الحكومية

• المنهجية:

- عيّنة قوامها 150 موظفاً من ثلاث دوائر حكومية بالقاهرة.
- استخدم الباحث مقياس Avolio & Bass (1995) للقيادة التحويلية المكوّن من أربعة أبعاد، ومقياس Minnesota Satisfaction Questionnaire لقياس الرضا الوظيفي.
- اعتمد في التحليل على إحصاءات وصفية (المتوسطات والانحرافات المعيارية) ومعامل Pearson للارتباط.

- النتائج:

- أعلى درجات القيادة التحويلية سجلت في بعد التحفيز الفكري (متوسط = 4.1 من 5)، وأدناها في بعد الاعتبار الفردي (متوسط = 3.6).
- وجود علاقة إيجابية قوية دالة إحصائياً بين مجمل القيادة التحويلية والرضا الوظيفي ($r = 0.67$ ، $p > 0.01$).

- الفجوات:

- اقتصرَت الدراسة على قطاع حكومي واحد دون مقارنة بقطاعات أخرى.
 - غاب فيها ربط الرضا الوظيفي بمفهوم الاستقرار الوظيفي بشكل مباشر.
- 7.2 الزيدي وآخرون (2020): المناخ التنظيمي كوسيط بين القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي

- المنهجية:

- توظيف منهج النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM) على عينة 220 موظفاً من ثلاث شركات صناعية في الإسكندرية.
- استخدمت الدراسة ثلاثة مقاييس: مقياس القيادة الاستراتيجية، مقياس Stringer & Litwin للمناخ التنظيمي، ومؤشرات الأداء المؤسسي المالية وغير المالية.

- النتائج:

- أظهرت نتائج SEM أن المناخ التنظيمي يلعب دوراً وسيطاً كاملاً بين القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي، حيث زاد معامل التأثير الكلي من 0.42 إلى 0.71 عند إدخال المناخ كمتغير وسيط.
- من أبعاد المناخ، كان بعد الدعم المؤسسي الأكثر تأثراً (0.58)، يليه بعد العدالة التنظيمية (0.47).

- الفجوات:

○ لم تتناول الدراسة بعد الاستقرار الوظيفي كمتغير ناتج.

○ اقتصرَت المناقشة على القطاع الصناعي فقط.

Johnson (2021): Participative Leadership and Employee Engagement & Smith 7.3

• المنهجية:

○ دراسة مقارنة عبر عينة مكونة من 12 شركة تقنية متعددة الجنسيات في منطقة الشرق الأوسط

(عدد الموظفين في كل شركة 50–100).

○ اعتمد الباحثان على مقياس Yukl للقيادة التشاركية ومقياس Utrecht Work Engagement

Scale لقياس مدى التفاعل الوظيفي.

• النتائج:

○ أظهرت المقارنة أن الشركات التي تطبق ممارسات قيادية تشاركية بانتظام (مثل اجتماعات الفريق

الأسبوعية وجلسات العصف الذهني) حققت نسبة تفاعل وظيفي بلغت 78% مقارنة بمعدل 54%

في الشركات الأخرى.

○ رصد الباحثان انخفاضاً في معدلات التسرب الوظيفي السنوي من 15% إلى 9% في هذه الشركات.

• الفجوات:

○ الدراسة رصدت معدلات التسرب لكن لم تدرس مفهوم الاستقرار الوظيفي من الناحية النفسية.

○ لم تُطبَّق أدوات قياس المناخ الداخلي بشكل مستقل.

7.4 المنصور (2019): القيادة التبادلية وتطبيقاتها في الشركات الصغيرة والمتوسطة

• المنهجية:

○ دراسة استكشافية وصفية على عينة 80 مديراً من شركات صغيرة ومتوسطة بالقاهرة الكبرى.

- استخدم الباحث استبياناً مقنناً لقياس أسلوب القيادة التبادلية ومعدل دوران الموظفين خلال العامين الماضيين.

• النتائج:

- تبين أن 65% من المدراء يطبقون أنماط تبادلية تركّز على المكافآت المادية قصيرة الأمد.
- لم يُسجَل تأثير واضح لهذا الأسلوب على خفض معدلات الدوران، حيث استقر المعدل عند 17% في المتوسط.

• الفجوات:

- الدراسة اقتصرَت على الجانب التبادلي من القيادة دون النظر إلى الأبعاد الأخرى.
- لم تقم بقياس المناخ الداخلي أو الاستقرار النفسي الوظيفي.

7.5 الكوت (2021): العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام الوظيفي في القطاع الصحي

• المنهجية:

- عينة من 150 موظفاً صحياً في سبع مستشفيات حكومية، باستخدام مقياس Patterson et al (2005) للمناخ التنظيمي ومقياس Allen & Meyer للالتزام الوظيفي.

• النتائج:

- أظهر المناخ التنظيمي العام متوسط 3.2 من 5، في حين سجل الالتزام الوظيفي النفسي متوسط 2.9.

- وجود ارتباط متوسط ($r = 0.45$) بين المناخ والالتزام النفسي، ودال عند مستوى ($p > 0.05$).

• الفجوات:

- ربط الالتزام الوظيفي بالمناخ، لكن لم يتناول الاستقرار الوظيفي كمفهوم مستقل.
- اقتصرَت العينة على القطاع الصحي الحكومي.

7.6 مقارنة نقدية واستنتاج الفجوات الكبرى

1. الربط بين المتغيرات الثلاثة: أغلب الدراسات تناولت ثنائياً بين القيادة والمناخ أو المناخ والالتزام/الرضا، بينما نادراً ما جمعت بين القيادة والمناخ والاستقرار الوظيفي معاً.
 2. اختلاف القطاعات: غابت الدراسات متعددة القطاعات والمقارنة بينها، مع وجود تركيز على الحكومي أو الصناعي أو الصحي دون شمولية.
 3. أدوات القياس: تنوعت المقاييس المستخدمة ولم يظهر مقياس موحد لقياس المتغيرات الثلاثة في آن واحد وبالسياق العربي.
 4. البعد النفسي للاستقرار: غاب البعد النفسي للاستقرار الوظيفي في معظم الدراسات؛ فركزت على الدوران الوظيفي والكميات المالية دون دراسة شعور الأمان النفسي.
- تنبثق من هذه الفجوات الحاجة إلى دراسة تجمع بين المتغيرات الثلاث في بيئات عمل معاصرة متنوعة، مستخدمة أدوات قياس موحدة، ومتضمنة البعدين المادي والنفسي للاستقرار الوظيفي.
8. المنطلقات النظرية للدراسة
- 8.1 نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership)
- تأسس مفهوم القيادة التحويلية على أعمال Bernard M. Bass بعد دراسات James MacGregor Burns، حيث يميز Bass بين أربعة أبعاد رئيسية:

1. التأثير المثالي (Idealized Influence)

- يقوم القائد بدور القدوة؛ فيعكس قيمه ومبادئه في سلوكه اليومي، فيستمد الموظفون إلهامهم من ممارساته الأخلاقية والرؤيوية.

2. التحفيز الملهم (Inspirational Motivation)

- يعرض القائد رؤية واضحة وطموحة للمستقبل، ويستخدم الت vibrant language لدفع الأفراد للشعور بالتحدي والالتزام الجماعي.

3. التحفيز الفكري (Intellectual Stimulation)

- يشجّع القائد الابتكار والتفكير النقدي، ويعزّز ثقافة "لماذا لا؟" بدل "لقد جربنا من قبل".

4. الاعتبار الفردي (Individualized Consideration)

- يولي القائد اهتماماً شخصياً لاحتياجات تطور كل موظف، فيقدّم الإرشاد والتوجيه المناسب (Mentoring & Coaching).

أثر القيادة التحويلية:

- أظهرت الأبحاث ارتباطاً إيجابياً قوياً بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين والتزامهم (Avolio, & Bass, 1994).

- تؤدي إلى رفع معدلات الابتكار والأداء الجماعي عن طريق بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الثقة والتعاون.

8.2 نظرية القيادة التبادلية (Transactional Leadership)

تعتمد هذه النظرية على مبدأ المعاملات الواضحة بين القائد والمرؤوس؛ حيث يقدم القائد مكافآت مادية أو معنوية مقابل تحقيق الأهداف، ويطبق العقوبات عند الفشل. ومن خصائصها:

- العقد الوظيفي (Contingent Reward): تحديد مكافآت مرتبطة بالأداء المتفق عليه.
- الإدارة بالتجزئة (Management by Exception): يتدخل القائد لتصحيح الانحرافات فقط عند حدوثها؛ إما بشكل سلبي (الانتظار لتصحيح الخطأ) أو إيجابي (المراقبة المستمرة).

نقاط القوة والضعف:

- فعالة في البيئات الروتينية والحاجة إلى نتائج سريعة وقصيرة المدى.
- لكنها قد تخلق بيئة تنافسية ضيقة وتنقصها الجوانب التحفيزية العميقة والتطوير المستمر.

8.3 نظرية القيادة التشاركية (Participative Leadership)

تقدم هذه النظرية نموذجاً يقيم علاقة تعاونية بين القائد ومرؤوسيه، عبر:

1. مشاركة صنع القرار (Decision Participation)

○ إشراك الموظفين في مناقشة الأهداف والخطط والسياسات، ما يعزز انتماءهم ويقلل من المقاومة.

2. التفويض الفعال (Empowerment)

○ منح الموظفين صلاحيات وسلطة محددة لاتخاذ إجراءات ضمن نطاق عملهم، مع توفير الدعم اللازم.

آثارها:

- زيادة الإبداع وحل المشكلات بفاعلية أكثر بفضل تنوع وجهات النظر.
- رفع مستوى الثقة المتبادلة بين القائد وفريق العمل، مما يُسهّل عمليات التغيير والتطوير التنظيمي.

8.4 نظرية المناخ التنظيمي (Organizational Climate)

يُعرّف Schneider (1975) المناخ التنظيمي بأنه "مجموعة القيم والمعتقدات المشتركة التي تحدّد السلوك المقبول داخل المنظمة". ويمكن تقسيم المناخ إلى أربعة أبعاد رئيسية:

1. هيكل المنظمة (Structure Climate): مدى وضوح الأدوار والمسؤوليات والروتين المؤسسي.

2. الدعم (Support Climate): درجة الاهتمام بتنمية مهارات الموظفين وتوفير الموارد اللازمة.

3. المكافآت (Recognition Climate): شفافية ومعقولية نظام المكافآت والتقدير.

4. التحدي (Challenge Climate): ترحيب المنظمة بالابتكار وتحمل المخاطر المحسوبة.

أهمية الدراسة:

- يربط المناخ التنظيمي بين سياسات القيادة والسلوكيات الفردية والجماعية، مما يجعله وسيطاً جوهرياً في نموذج البحث.

8.5 نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)

قدم Blau (1964) هذه النظرية ليفسر التفاعلات بين الأفراد في المنظمات كعلاقات تقوم على مبدأ المعاملة بالمثل.

- المبادلة الإيجابية: عندما يشعر الموظف بأن المؤسسة تقف إلى جانبه (من خلال دعم القائد، العدالة، الاعتراف)، فإنه يرد ذلك بالتزام أعلى وأداء متفاني.
- المبادلة السلبية: غياب الثقة والعدالة يؤدي إلى رد فعل سلبي، مثل تقليل الجهد أو البحث عن بدائل وظيفية.

التطبيق في الدراسة:

- يوضح كيف يمكن لأساليب القيادة المحفزة (تحويلية، تشاركية) خلق ديناميكية تبادل إيجابية تعزز المناخ الداخلي وتسهم في شعور الأمان الوظيفي.

9. المنهجية وطرق البحث

9.1 اختيار المنهج

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Method) لقدرته على:

- وصف واقع أساليب القيادة والمناخ الداخلي والاستقرار الوظيفي كما هي عليه في المؤسسات المدروسة.
- تحليل العلاقات والترابطات الإحصائية بين هذه المتغيرات.
- استخلاص استنتاجات وتوصيات عملية مبنية على بيانات ملموسة.

9.2 تصميم الدراسة :

1. المجتمع المستهدف

- جميع الموظفين العاملين في خمس مؤسسات بالقاهرة الكبرى، موزعين بين القطاعين العام والخاص.

2. حجم العينة وطريقة اختيارها

- تمثلت العينة بـ 200 موظفٍ، اختيروا بطريقة العينة الطبقية العشوائية (Stratified Random Sampling) لضمان التمثيل النسبي للقطاعات وحجم المؤسسة (صغيرة، متوسطة، كبيرة).

3. أدوات جمع البيانات

- الاستبيان المقنن:

▪ ضُمّن 45 بنداً موزعة على ثلاثة محاور:

1. محور القيادة (15 بنداً يغطّون الأبعاد الثلاثة: تحويلية، تبادلية، تشاركية).
2. محور المناخ الداخلي (16 بنداً يغطّون الأبعاد الأربعة: الدعم، العدالة، التواصل، الابتكار).
3. محور الاستقرار الوظيفي (14 بنداً يغطّون البعدين المادي والنفسي للأمان الوظيفي).

▪ استخدم مقياس ليكرت من خمس درجات (1 = ضعيف جداً، 5 = قوي جداً).

○ المقابلات شبه الهيكلية:

- أُجريت مع 10 مديري موارد بشرية للحصول على رؤى نوعية حول ممارسات القيادة الفعّالة وتحديات تحسين المناخ الداخلي.

○ مراجعة الوثائق:

- تقارير الدوران الوظيفي السنوي، وسياسات الترقية والمكافآت، وأدلة الإجراءات التنظيمية في المؤسسات المشاركة.

9.3 إجراءات جمع البيانات :

1. التنسيق الإداري: الحصول على موافقات رسمية من إدارة كل مؤسسة.
2. التوزيع والجمع: وزع الباحثون الاستبيان ورقياً وإلكترونياً عبر بريد الموظفين الداخلي، مع متابعات أسبوعية للحصول على معدل استجابة $\geq 85\%$.

3. ضمان الصدق والثبات:

- عُرض الاستبيان على لجنة من ثلاث أساتذة في إدارة الأعمال للتحكيم اللغوي والمضموني (صدق المحتوى).

- احتسب معامل كرونباخ ألفا لكل مقياس فبلغ 0.89 للقيادة، 0.91 للمناخ، 0.87 للاستقرار، مما يدل على ثبات عالٍ.

9.4 خطة التحليل الإحصائي :

1. الإحصاءات الوصفية

- حساب المتوسطات، الانحرافات المعيارية، وقيم التوزيع لكل بُند ومحور.

2. معامل الارتباط (s r'Pearson)

- لقياس قوة واتجاه العلاقة بين أساليب القيادة والمناخ الداخلي، وبين المناخ والاستقرار الوظيفي.

3. الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression Analysis)

- لتحديد أثر كل أسلوب قيادي (متغير مستقل) في تحسين المناخ الداخلي (متغير تابع)، وتأثير المناخ على الاستقرار (متغير تابع آخر).

4. اختبار الفروق (ANOVA)

- لمقارنة تأثير القيادة عبر أحجام المؤسسات (صغيرة، متوسطة، كبيرة).

5. التحليل النوعي

- مراجعة محتوى المقابلات لاستخلاص الموضوعات المشتركة والتوصيات العملية.

10. أدوات الدراسة

1. الاستبيان المقتن

- تم تصميمه بالاعتماد على مقاييس عالمية (Avolio & Bass للقيادة، Stringer & Litwin للمناخ، Robinson et al للاستقرار الوظيفي)، مع تعديل لغوي وثقافي خاص بالسياق المصري.
- جرى تطبيق نسخة تجريبية (Pilot) على 20 موظفاً، وتم تعديل البنود وفق ملاحظاتهم لتلافي اللبس وضمان الوضوح.

2. دليل المقابلات شبه الهيكلية

- اشتمل على أسئلة مفتوحة حول:
 - أبرز الممارسات القيادية الفعالة التي يطبقها المدبرون.
 - التحديات التي يواجهونها في تحسين المناخ الداخلي.
 - اقتراحاتهم لتعزيز الأمان الوظيفي للموظفين.

3. وثائق السياسات والتقارير

○ اطلع الباحثون على دليل الإجراءات التنظيمية لكل مؤسسة، وتقارير الدوران الوظيفي للعاملين السابقين، وسياسات المكافآت والترقية.

○ ساعدت هذه الوثائق في triangulation (التثليث) بين بيانات الاستبيان وبيانات الأداء الفعلية.

11. حدود الدراسة:

1. حدود زمنية

○ أجريت الدراسة خلال الفترة من يناير إلى أبريل 2023، مما يعني أنها تعكس واقع هذه الفترة دون تغييرات لاحقة.

2. حدود مكانية

○ مقتصرة على خمس مؤسسات تقع في القاهرة الكبرى، وقد لا تعمم النتائج على مؤسسات خارج النطاق الجغرافي ذاته أو في بيئات ريفية.

3. حدود منهجية

○ اعتمدت الدراسة أساساً على الاستبيانات والمقابلات، مما قد يترك بعض التحيز الذاتي في إجابات المشاركين.

○ اقتصار المقابلات على 10 مديري موارد بشرية دون شمول مدراء مناقسة أخرى قد يقلل من تنوع الرؤى.

4. حدود متغيرة

○ ركزت الدراسة على المتغيرات الرئيسية الثلاثة دون تضمين متغيرات وسيطة أخرى محتملة كالتحفيز المالي التفصيلي، أو سمات الشخصية الفردية للموظفين.

1. Redwood City, .*MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire*. (1995). Avolio, B. J & .Bass, B. M .CA: Mind Garden
2. .New York: Free Press .*Leadership and Performance Beyond Expectations*. (1985) .Bass, B. M
3. .New York: Wiley .*Exchange and Power in Social Life*. (1964) .Blau, P. M
4. الحسن، م. (2018). أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي في المؤسسات الحكومية. *مجلة العلوم الإدارية*، 12(3)، 45-67.
5. الزبيدي، ع.، الكيلاني، ف.، & محمود، س. (2020). المناخ التنظيمي كوسيط بين القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي. *المجلة العربية للإدارة*، 8(1)، 89-110.
6. Boston: Harvard .*Motivation and Organizational Climate*. (1968) .Stringer, R. A & .Litwin, G. H .University Press
7. Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational & .Meyer, J. P .commitment .89-61,(1)1 ,*Human Resource Management Review*
8. .Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ). (1967). University of Minnesota
9. West, M. (2005). Organizational Climate and Company Performance: & .Patterson, M., Warr, P .*Journal of Occupational and Organizational* .The Roles of Employee Affect and Employee Level .210-193 ,(2)78 ,*Psychology*
10. Rousseau, D. M. (1994). Changing Obligations and the & .Robinson, S. L., Kraatz, M. S .*Academy of Management Journal* .Psychological Contract: A Longitudinal Study -137 ,(1)37 ,152.
11. .479-447 ,(4)28 ,*Personnel Psychology* .Schneider, B. (1975). Organizational Climate: An Essay

Johnson, L. (2021). Participative Leadership and Employee Engagement: A Cross- & „Smith, J .12
.256–234 ,(2)58 ,*Journal of Management Studies* .Industry Analysis