

العنوان باللغة العربية

تأثير القيادة الإنسانية في تعزيز الرضا 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**

|                    |                 |
|--------------------|-----------------|
| سامية رفعان الثقفي | أسم الباحث      |
| 233000686          | الرقم الاكاديمي |
| الإدارة العامة     | الكلية          |

## الفصل الثاني: الإطار النظري ومراجعة الأدبيات

يُعد الإطار النظري حجر الأساس لأي دراسة علمية، حيث يوفّر المرجعية الفكرية والمنهجية التي تُفسر متغيرات الدراسة وعلاقاتها. في هذه الدراسة، تم التركيز على القيادة الإنسانية كمتغير مستقل، والرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي كمتغيرين تابعين، وقد تم بناء هذا الإطار استنادًا إلى الأدبيات العلمية والنظرية ذات الصلة، بما يضمن فهمًا شاملاً لمكونات الظاهرة المدروسة وأبعادها في السياق التنظيمي السعودي.

### 2-1 القيادة الإنسانية (المتغير المستقل)

تُعد القيادة الإنسانية مفهومًا إداريًا معاصرًا يجمع بين البعد الإخلاقي والوظيفي في العلاقة بين القائد والمرؤوس والذي يتمركز حول الاعتراف بإنسانية الموظف، بوصفه فاعلاً اجتماعيًا داخل المؤسسة، لا مجرد منقذ للمهام. يتركز هذا النمط من القيادة على خمسة مكونات أساسية وهي التعاطف، الدعم، الاحترام، والتفاعل الإيجابي والعدالة التنظيمية، وهي مكونات تؤسس لعلاقة متبادلة تقوم على الثقة والمشاركة الفعّالة، يتم توضيحهم كالتالي:

#### • التعاطف:

يشير إلى قدرة القائد على فهم مشاعر الموظفين والتفاعل معها، وإبداء الاهتمام الصادق بأحوالهم النفسية والاجتماعية، بما يخلق جواً من الأمان والانتماء. يُعد هذا البعد من أبرز سمات القائد الإنساني، كما أكدت عليه دراسات (Gotsis & Grimani (2023 و (Zhu et al. (2021. فهو يُمكن القائد من بناء علاقة وجدانية مع المرؤوسين. غير أن المبالغة في التعاطف قد تؤدي إلى إضعاف الحزم الإداري وخلخلة السلطة التنظيمية، وهو ما أشارت إليه دراسة (Kim & Beehr, 2021) التي حذرت من الإنهاك العاطفي الناتج عن الحمل الزائد لدى القادة.

#### • الدعم النفسي والمهني:

يتجلى في توفير المساندة الإدارية والمعنوية للموظفين، وتشجيعهم خلال فترات الضغط أو التغيير، بما يعزز من قدرتهم على الأداء والابتكار. وقد أشار (Ahmed & Elrefaey (2020 إلى أن القادة الداعمين

يسهمون في تقليل التوتر وزيادة الولاء. إلا أن بعض الدراسات (Zhu et al., 2021) أشارت إلى أن الإفراط في تقديم الدعم دون محاسبة قد يُنتج بيئة متساهلة أكثر من اللازم، مما يقلل من فاعلية القائد في ضبط الأداء.

#### • الاحترام المتبادل:

يقوم هذا البعد على تقدير القائد لمكانة الموظف ومساهمته داخل المنظمة، مما يعكس ثقافة عمل قائمة على الكرامة والمساواة. ويرى (Avolio & Gardner (2005 أن هذا الاحترام هو جوهر القيادة الأصيلة والفعالة. ومع ذلك، فإن التحدي يكمن في ترجمة هذا الاحترام إلى إجراءات مؤسسية، وليس فقط سلوكيات فردية.

#### • التفاعل الإيجابي:

ويتمثل في وجود قنوات تواصل مفتوحة ومباشرة بين القائد والموظفين، تعتمد على الشفافية والتشاور والتفاعل البناء. يشير (Blau (1964 في نظرية التبادل الاجتماعي إلى أهمية هذه العلاقات التبادلية في تكوين التزام طويل الأمد. أحد الأبعاد التي تعزز من فعالية الاتصال بين القائد والموظف، خاصة في بيئات العمل المضاعطة كالقطاع الصحي. غير أن بعض السياقات التنظيمية التقليدية قد تُقيّد هذا التفاعل نتيجة لطبيعة التسلسل الهرمي أو الثقافة المؤسسية الجامدة. (Blau, 1964)

#### • العدالة التنظيمية:

وهي تمثل مدى عدالة القائد في توزيع الفرص، والتقييم، والمكافآت، مما يحقق الشعور بالإنصاف لدى الموظف. وقد أكد (Qing et al. (2020 و (Bint Abdul Rahman (2024 حيث أن غياب العدالة يُقلل من ثقة الموظفين بالقيادة ويؤثر سلبًا على الرضا والالتزام.

كما يُلاحظ أيضا أن القيادة الإنسانية لا تعمل في فراغ تنظيمي، بل تستمد معناها وممارستها من نظريات سوسيولوجية ونفسية:

- من منظور نظرية التبادل الاجتماعي (Blau, 1964)، يُمكن فهم القيادة الإنسانية كعلاقة تبادلية حيث يُقدّم القائد دعمًا وتقديرًا، فيتلقى بالمقابل التزامًا وولاءً.
- أما نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو، فتركّز على ضرورة تلبية حاجات الموظف العليا (التقدير، الانتماء، وتحقيق الذات)، وهو ما تستجيب له القيادة الإنسانية عبر بيئة عمل تتسم بالاحترام والتقدير والدعم النفسي.
- ومن خلال القيادة التحويلية، نجد تماثلاً كبيراً؛ فالقائد الإنساني، كالقائد التحويلي، يسعى لإلهام الأفراد، وتطويرهم ذاتياً، لا فقط إدارته والتي تعدّ إطاراً تأسيسياً لفهم الأثر الإنساني للقيادة (Avolio & Gardner, 2005).

ويلاحظ الباحث أن هذه النظريات تُفسر جوانب متعددة من القيادة الإنسانية، إلا أن تكاملها هو ما يُشكّل إطاراً متماسكاً، يمكن من خلاله تحليل آثار القيادة في بيئة العمل الصحي حيث تكون الضغوط النفسية والمهنية عالية، لذا تبدو القيادة الإنسانية أكثر من ضرورة تنظيمية، بل هي عامل بقاء وازدهار حيث يتعرض العاملون في المستشفيات والمراكز الصحية باستمرار لمواقف تتطلب تعاطفاً وتقديرًا، وليس فقط تعليمات إدارية. ومن هنا، يصبح القائد الإنساني عنصراً فاعلاً في ضبط بيئة العمل وتحسين نتائج الخدمة

(Ahmed & Elrefaey, 2020), (Zhu et al., 2021).

تعتبر القيادة الإنسانية البُعد الأكثر حساسية، إذ أن غياب العدالة يُعد عاملاً مباشراً في انخفاض الرضا وزيادة التسرب الوظيفي. المشكلة تكمن في أن "الشعور بالعدالة" قد يختلف من فرد لآخر، مما يفرض على القادة ضبط سياسات موضوعية وشاملة. (Qing et al., 2020)

كما تتسم أبعاد القيادة الإنسانية بالتكامل البنوي، إذ لا يمكن فصل أحدها عن الآخر دون إضعاف التأثير

العام. غير أن فعالية كل بُعد تعتمد على البيئة التنظيمية والثقافة المحلية، وهو ما يجعل من الصعب تعميم النماذج الغربية كما هي على السياق السعودي دون تكييف وإع.

## 2-2 الرضا الوظيفي (المتغير التابع الأول)

### 1-2-2 المفهوم وديناميكيته التنظيمية

الرضا الوظيفي لا يُعد مجرد حالة شعورية، بل هو مخرج نفسي وسلوكي يعكس تقييم الموظف لوظيفته وظروفها وبالتالي يمثل انعكاس لتوازن حقيقي بين ما يتوقعه الموظف وما يتحقق له فعليًا. يرتبط بمجموعة من العوامل المتشابكة مثل بيئة العمل، أسلوب القيادة، مستوى الدعم النفسي، والعلاقات الاجتماعية داخل المنظمة (Eliyana & Ma'arif, 2019) كما يلي:

#### • الرضا عن بيئة العمل:

ويتعلق بالشعور بالارتياح تجاه المناخ العام، والبنية التحتية، والعلاقات الاجتماعية في مكان العمل. حيث أن بيئة العمل لا تقتصر على الجوانب المادية فقط، بل تشمل العلاقات المهنية والثقافة السائدة، ما يتطلب معالجة أكثر تعقيدًا من مجرد تحسين المكان. وتؤكد (Eliyana & Ma'arif, 2019) أن بيئة العمل الإيجابية تُعد من أكبر المحفزات على الرضا.

على الرغم من ذلك فإن الرضا الوظيفي كمفهوم يُعاني من إشكالية كونه حالة إدراكية ذاتية متغيرة بتغير الظروف، وبالتالي فإن قياسه بدقة يمثل تحديًا، رغم محاولات التقنين الكمي للمؤشرات.

#### • العلاقة مع القادة:

يُعبّر عن جودة التفاعل بين الموظف ومديره المباشر، ومدى اتسامه بالثقة والدعم والتقدير. وتشير (Bint Abdul Rahman, 2024) إلى أن هذه العلاقة تمثل المتغير الحاسم في الرضا ضمن البيئة السعودية. لكن هذا البُعد يتأثر بطبيعة القائد ذاته، مما يخلق تفاوتًا بين الإدارات. لذلك فإن الاعتماد عليه كمؤشر رئيسي دون ربطه بمتغيرات أخرى قد لا يكون كافيًا.

## • التقدير والاعتراف:

يشير إلى شعور الموظف بأن جهوده محل تقدير واهتمام من القادة والزملاء. ويرى Ahmed & Elrefaey (2020) أن التقدير من أبرز مؤشرات احترام الموظف ودافع أساسي للبقاء في المنظمة. يمثل التقدير والاعتراف عنصر جوهري، خاصة في السياق الثقافي السعودي الذي يُولي أهمية كبيرة للكرامة. إلا أن بعض الموظفين قد يُسيئون تفسير التقدير باعتباره بديلاً عن التقييم الموضوعي أو المكافآت، مما يتطلب وضوحاً في الربط بين التقدير والأداء الفعلي..

## • الرضا عن الخوافز وفرص التطوير:

يتعلق بمدى رضا الموظف عن نظام الأجور، والمكافآت، وفرص الترقية، والتدريب والتطوير المهني. وقد أوضحت دراسة (Ohunakin et al., 2019) أن نقص الخوافز يؤدي إلى انخفاض الرضا، خاصة في بيئات العمل الضاغطة مثل القطاع الصحي. يعتبر هذا البعد أكثر الأبعاد ارتباطاً بالرضا، إلا أن بعض الدراسات (Ohunakin et al., 2019) أشارت إلى أن أثر الخوافز قد يكون قصير الأمد ما لم يصاحبه تطور وظيفي حقيقي وشعور بالإنصاف.

## استنتاج نقدي:

الرضا الوظيفي لا يُبنى على بُعد واحد، بل هو نتيجة تفاعل بيني للأبعاد. ويتطلب تعزيز الرضا تدخلاً مؤسسياً متعدد المستويات، يشمل التنظيم، الإدارة، والثقافة.

يرى الباحث أن الرضا الوظيفي يجب ألا يُفهم بوصفه نتيجة نهائية، بل كمتغير وسيط يُفسّر العلاقة بين ممارسات القيادة ونتائج الأداء المؤسسي. ويظهر ذلك بوضوح في بيئات الرعاية الصحية، حيث يتأثر رضا العاملين ليس فقط بالأجور، بل بمستوى الاعتراف بهم، ووضوح الأدوار، والتمكين

(Capozza et al., 2024) .

تؤكد الأدبيات أن أسلوب القيادة يلعب دوراً رئيسياً في تشكيل مستويات الرضا، خاصة عندما يتسم هذا الأسلوب بالإنصاف، التواصل، والاحترام. فقد أظهرت دراسة (Bint Abdul Rahman, 2024) في السياق السعودي أن الدعم النفسي والتعاطف من القائد يرتبطان إيجابياً بالرضا، أكثر من الخوافز المادية. مما يظهر أن القيادة الإنسانية تملك قدرة مزدوجة: فهي لا ترفع فقط من الرضا الوظيفي، بل تُعزز أيضاً شعور الموظف بالعدالة والاندماج المهني.

### 2.3 الالتزام الوظيفي (المتغير التابع الثاني)

- تشير نتائج عدة دراسات إلى أن العلاقة بين القيادة الإنسانية والالتزام ليست مباشرة فقط، بل أيضًا وسطية، تمر عبر الرضا الوظيفي (Kim & Beehr, 2021), (Oyewobi, 2024). بمعنى أن الموظف لا يلتزم بمنظمة فقط لأن قائده متفهم، بل لأن هذا التفهم ينتج عنه بيئة مرضية وعادلة.
- الالتزام الوظيفي يُشير إلى مدى ارتباط الموظف بالمنظمة وولائه لها واستعداده للبقاء فيها والمساهمة في تحقيق أهدافها. وقد قسم (Meyer & Allen 1991) هذا المفهوم إلى ثلاثة أبعاد فرعية:

#### • الالتزام العاطفي:

هو ارتباط الموظف بالمؤسسة من منطلق الحب والانتماء، وهو النوع الأكثر تأثيرًا في الأداء والاستقرار. وذكرت دراسة (Kim & Beehr, 2021) أن القادة الذين يُظهرون دعمًا وتعاطفًا يعززون هذا النوع من الالتزام. الالتزام كمفهوم تنظيمي هو الأكثر تأثيرًا على سلوك الموظف طويل الأمد، لكنه أيضًا الأكثر تعقيدًا من حيث مسبباته وأنواعه حيث يتطلب علاقة مستدامة بين الموظف والمؤسسة. وقد تواجه المؤسسات تحديًا في المحافظة على هذا النوع في بيئة عمل متغيرة أو غير مستقرة.

#### • الالتزام الاستمراري:

يرتبط بإدراك الموظف لصعوبة مغادرة المنظمة بسبب الفوائد المرتبطة بالاستمرار، أو المخاطر المرتبطة بترك الوظيفة. ويؤكد (Oyewobi, 2024) أن البيئة غير الآمنة تُعزز الالتزام الاستمراري دون أن تضمن الأداء العالي حيث أنه غالبًا ما يكون مرتبطًا بالضغط أو البدائل المحدودة، وبالتالي لا يُعبر عن رضا حقيقي. ويُعد مؤثرًا تحديريًا للمنظمة، لا نجاحًا إداريًا

#### • الالتزام المعياري:

يقوم على شعور الموظف بالمسؤولية الأخلاقية تجاه المنظمة، واعتبار الاستمرار فيها واجبًا نابعًا من القيم الشخصية. وقد أشارت (Ahmed & Elrefaey, 2020) إلى أن هذا النوع من الالتزام يتعزز بالثقافة التنظيمية التي تحترم الإنسان وتقدر المساهمات. حيث أثبتت (Ahmed & Elrefaey, 2020) أن القائد

الإنساني يساهم في خلق بيئة تعزز هذا النوع، من خلال التأثير القيمي. لذا فإن تعزيز الالتزام يتطلب تجاوز الجانب الإداري إلى بناء علاقة وجدانية ذات طابع أخلاقي وقيمي مع الموظف، وهو ما يحقق التكامل مع أبعاد القيادة الإنسانية.

## 2.4 الدراسات المرجعية:

تُعد القيادة الإنسانية من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، حيث تركز على أبعاد إنسانية في علاقة القائد بالمرؤوس، تشمل التعاطف، الدعم، الاحترام، العدالة، والتفاعل الإيجابي. وقد تناولت دراسات متعددة هذا النمط من القيادة:

### أولاً: الدراسات المرتبطة بالقيادة الإنسانية

- 1- بينت دراسة لـ (Gilligan et al, 2019) عن *Views of institutional leaders on maintaining humanism in practice* بمشاركة 32 قائدًا صحيًا أمريكيًا من سبعة كليات طبية، أن القادة يعتمدون على السياسات تجاه تعزيز المبادئ الإنسانية (مثل القدوة والتنمية الأخلاقية والاجتماعية)، لكن التحول المنهجي في المؤسسات لا يزال محدودًا.
- 2- كما قام (Rider et al. 2022) بدراسة *Developing a collaborative, humanistic interprofessional healthcare culture* بسبعة مراكز أكاديمية صحية بالولايات المتحدة، التي استخدمت منهجًا نوعيًا عبر برامج تعليمية بتركيز على التفكير الذاتي والتجارب. أظهرت النتائج تطوراً متعدد المستويات (ذاتي، بيني، تنظيمي) في مهارات التعاطف والتعاون، مما يؤسس لثقافة صحية إنسانية.
- 3- كما أكد (Liao et al. 2023) من خلال دراسة *Nurse managers' caring behaviors for clinical nurses* في الصين (2023)، التي استخدمت تصميمًا مختلطاً يضم 2022 مستطلعًا و 27 مقابلة على أن الدافعية الداخلية، والدعم المؤسسي والقدرات الإنسانية للممرضين، كانت أساسية لتعزيز سلوكيات الرعاية الإنسانية لدى مدراء التمريض.

4- حيث قام (Metwally et al. 2025) بدراسة بعنوان *Impact of Authentic Leadership on Nurses' Ethically Oriented Practices and Patient-Oriented Outcomes: A Multilevel Analysis* في القاهرة، حيث استهدف 40 مشرف ومقاوم طبيب و200 ممرض. عبر استبانة بتصميم متعدد المستويات وتحليل هيكلي، وجد أن القيادة الأصيلة على مستوى الفريق تزيد الأداء الأخلاقي للممرضين وتحسين راحة المرضى ( $\beta = 2.17$ ) و0.664، وأن رحمة الممرضات تعمل على تقوية هذا الأثر.

5- وأوضح (Awa et al, 2025) أن أساليب القيادة الذكية عاطفياً، والتي تأخذ الاعتبار الفردي ترتبط بشكل قوي بتجربة الراحة الجسدية والعاطفية للمرضى، مما يدل على أن القيادة الإنسانية لديها أثر واضح على جودة تقديم الرعاية الطبية.

#### ثانياً: الدراسات المرتبطة بالرضا الوظيفي

1- استكشف (Al Asmri, 2014) في دراسة بعنوان *Organisational culture, leadership behaviour and job satisfaction among primary health care professionals in Saudi Arabia* العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك القيادة والرضا الوظيفي في مرافق الرعاية الصحية الأولية. شملت العينة 550 مهنياً في الرعاية الصحية، واستخدمت المنهج المختلط (مسح استبانة + مقابلات)، مع تحليل كمي ونوعي. أكدت النتائج على أهمية الاعتراف والدعم من القادة كعوامل رئيسية في تعزيز الرضا والانتماء المؤسسي.

2- تناولت دراسة (Ohunakin et al, 2019) العلاقة بين أسلوب القيادة والخواف من جهة، والرضا الوظيفي والاحتفاظ بالموظفين من جهة أخرى، في قطاع الضيافة في نيجيريا. شملت العينة 350 موظفاً، واستخدمت الدراسة استبانة كمية، وتبنت المنهج الكمي التحليلي. وأظهرت النتائج أن الخواف المادية تؤثر على الرضا، ولكنها لا تضمن استدامته ما لم تصاحبها فرص للتطور المهني والإداري.

3- كما قام (Alrasheedi et al, 2022) بدراسة بعنوان Leadership styles and job satisfaction among nurses of medical-surgical departments in the Qassim region hospitals in Saudi Arabia، هدفت إلى استكشاف أثر أنماط القيادة على الابتكار، ودور الرضا الوظيفي كوسيط. ضمت العينة موظفين في مستشفيات الرياض، واستخدم الباحث تحليل PLS لاستبانات بقياس القيادة التحويلية، المعاملاتية، وغيرها. أظهرت النتائج أن الرضا الوظيفي له تأثير وسيط جزئي بين القيادة والابتكار، وأن القيادة التحويلية كانت الأكثر تأثيراً.

4- ركزت دراسة (Capozza et al, 2024) على العلاقة بين خصائص العمل وتجربة (إنسنة) المريض، وذلك من خلال رفاهية مقدمي الرعاية الصحية. تكونت العينة من موظفين صحيين في مستشفيات أوروبية، واستخدمت الدراسة مقياساً لرفاهية العاملين وتحليلاً هيكلياً. اعتمدت على المنهج الكمي، وخلصت إلى أن رفاهية العاملين ترتبط مباشرة بتحسين العلاقة مع المرضى ورفع جودة الخدمات الصحية.

5- هدفت دراسة (Bint Abdul Rahman, 2024) إلى دراسة العلاقة بين المنة النفسية وضغوط العمل لدى النساء السعوديات العاملات، وتأثيرها على الرضا الوظيفي. استخدمت الدراسة مقياس المنة النفسية على عينة من السعوديات العاملات في قطاعات مختلفة، وتبنت المنهج الكمي. وأظهرت النتائج أن الدعم النفسي من القادة والتقدير الوظيفي يعززان المنة النفسية ويزيدان من الرضا الوظيفي.

6- كما قام (Alasiry, 2024) بدراسة بعنوان Impact of Nursing Leadership Styles on the Staff Turnover Intention in Saudi Arabia، هدفت إلى ربط أنماط القيادة بنية الموظفين عن ترك الوظيفة. شملت العينة ممرضين من مستشفيات سعودية، باستخدام استبانة كمي وتحليل إحصائي. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية والمعاملاتية تخفف من نية ترك الوظيفة، بينما الحد من السلطة (laissez-faire) تؤدي إلى زيادة هذه النية.

### ثالثاً: الدراسات المرتبطة بالتزام الوظيفي

1- استهدفت دراسة قام بها (Azmy, 2023) تقييم العلاقة بين الالتزام التنظيمي، الذكاء العاطفي، والرضا الوظيفي من جهة، وتحسين أداء الموظفين في شركة إنشاءات من جهة أخرى. لم يذكر عدد العينة بدقة، إلا أن الدراسة اعتمدت على استبانات كمية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي. أشارت النتائج إلى

وجود تأثير إيجابي كبير لكل من الالتزام التنظيمي والذكاء العاطفي والرضا الوظيفي على أداء الموظف، مما يدل على أن تكامل هذه المتغيرات الثلاثة يمثل استراتيجية فعالة في رفع كفاءة العاملين في بيئات العمل الهندسية والمهنية.

2- أوضحت دراسة قام بها (Elrayah, 2023) العلاقة بين الالتزام التنظيمي ونية المغادرة في القطاع الحكومي السعودي، مع دراسة دور كل من الرضا الوظيفي وبيئة العمل كمتغيرين وسطين. لم يتم تحديد عدد العينة بشكل دقيق، لكنها استندت إلى بيانات موظفين حكوميين. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من خلال استبانة. وتوصلت النتائج إلى أن الرضا الوظيفي وبيئة العمل الجيدة يخفضان من نية المغادرة لدى الموظفين، وأن الالتزام التنظيمي يمثل متغيراً حاسماً في تعزيز الاستبقاء الوظيفي داخل القطاع الحكومي، خاصة إذا تم تعزيزه بأساليب قيادة داعمة وإنسانية.

3- هدفت دراسة قام بها (Hngoi et al, 2024) إلى فحص العلاقة بين الانخراط الوظيفي، والدعم التنظيمي، وانعدام الأمان الوظيفي من جهة، والالتزام التنظيمي من جهة أخرى، مع اختبار دور انعدام الأمان الوظيفي كمتغير وسيط. أجريت الدراسة على عينة من 440 موظفًا في القطاع الخاص الماليزي. استخدمت الدراسة استبيانًا إلكترونيًا وتحليلًا إحصائيًا باستخدام منهج المعادلات الهيكلية (PLS-SEM) وخلصت النتائج إلى أن الدعم التنظيمي يقلل من الشعور بانعدام الأمان، وأن انخراط الموظف في العمل يعزز من التزامه التنظيمي، كما ثبت أن انعدام الأمان يعمل كوسيط جزئي بين الدعم والالتزام، ما يبرز أهمية الأمان الوظيفي في تقوية الولاء التنظيمي.

4- هدفت دراسة قامت بها (Noor, 2024) إلى تحليل تأثير ضغط العمل على الالتزام التنظيمي في قطاع مزارع زيت النخيل في ماليزيا، مع اختبار ما إذا كان الرضا الوظيفي يلعب دور المعدل في هذه العلاقة. تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 112 موظفًا باستخدام استبيانات وزعت على العاملين. اعتمد الباحثون على المنهج الكمي، وتم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية الجزئية (PLS-SEM) لتحليل البيانات. توصلت النتائج إلى أن ضغط العمل له تأثير سلبي على الالتزام التنظيمي، بينما لم يثبت الرضا الوظيفي كعامل معدل في هذه العلاقة، مما يدل على أن تقليل الضغوط المهنية ضروري لتعزيز الالتزام الوظيفي في البيئات الصناعية.

#### رابعاً: الدراسات التي تربط المتغيرات الثلاثة ببعضها

قام Gumasing و(Ilo, 2023) بدراسة على استكشاف مدى تأثير الرضا الوظيفي في تعزيز الالتزام التنظيمي وخلق بيئة عمل مستدامة، مع الإشارة إلى دوره في التأثير على أنماط السلوك المهني الداعم للاستدامة. لم تحدد الدراسة عدد العينة بدقة، لكنها شملت موظفين من مؤسسات متعددة في قطاعات مختلفة. استخدمت الدراسة استبانة كأداة لجمع البيانات، وتبنت المنهج الكمي التحليلي. وأظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية قوية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وأن هذا الالتزام ينعكس إيجابياً على تعزيز ممارسات الاستدامة في بيئة العمل.

هدفت دراسة قام بها (Krugman et al, 2003) إلى استكشاف العلاقة بين سلوكيات القيادة ومخرجات الموظف: الرضا الوظيفي، والإنتاجية، والالتزام التنظيمي، ضمن بيئة العمل في وحدات العناية بالمستشفيات. طبقت الدراسة على عينة تضم 100 ممرضة و20 من مديري الأقسام، باستخدام استبيان لقياس درجة استخدام خمسة سلوكيات قيادية حسب نموذج Kouzes & Posner، إلى جانب استبيان لقياس الرضا والالتزام والإنتاجية. استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي والإحصاء الانحداري، فوجدوا أن القيادة الإنسانية (الداعمة والمشاركة) فسّرت نحو 29٪ من تباين الرضا، و22٪ من تباين الالتزام التنظيمي، مما يشير إلى تأثير ملموس للقيادة الإنسانية في زيادة ولاء العاملين وتحقيق استقرارهم في العمل .

هدفت دراسة قام بها (Mwesigwa et al, 2020) إلى تحليل تأثير أساليب القيادة على الالتزام التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس في خمس جامعات عامة، مع فحص دور الرضا الوظيفي كمتغيّر وسيط. ضمت العينة 353 أكاديمياً، واستخدم المرشدون استبيانات لقياس أنماط القيادة (كالمشاركة والتحفيز) ومستوى الرضا والالتزام. استخدم تحليل الانحدار لتحديد العلاقات، فأفسرت النتائج عن وساطة جزئية للرضا الوظيفي بين القيادة والالتزام، أي أن القيادة الإنسانية – التي تشجع التفاعل والدعم – تؤدي إلى رضا أكبر مما يعزز التزام العمل.

وكذلك تمت دراسة على سائقين في منصات توصيل ماليزية بواسطة (Author,2024) ركزت هذه الدراسة على تأثير القيادة الإنسانية لمنصات التوصيل الرقمي على دعم الموظفين، والرضا، والالتزام التنظيمي. شملت عينة من 161 سائق توصيل. باستخدام استبيانات ومنهج كمي، وجد الباحثون أن القيادة الإنسانية (التركيز على رفاهية السائقين والدعم الشخصي) ترتبط إيجابياً بدعم المنظمة والالتزام الوظيفي. إلا أن

الرضا الوظيفي لم يشكل وسيطاً ذا دلالة إحصائية، مما يوضح أن القيادة الإنسانية تعزز الولاء بشكل مباشر حتى إن لم تتوسطه درجات من الرضا .

تُظهر الدراسات السابقة قدرًا من التشابه في نتائجها من حيث التأكيد على الأثر الإيجابي لأنماط القيادة الإنسانية (أو ما يمثّلها من قيادة داعمة، متواضعة، أو تحويلية) على كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، حيث أجمع معظم الباحثين على أن وجود قائد يتسم بالتعاطف والاحترام والدعم يسهم في رفع معنويات الموظفين ويعزز شعورهم بالانتماء للمؤسسة، كما يتفق العديد من هذه الدراسات مثل (Güteryüz et al., 2008) ؛ (Mwesigwa et al, 2020) ؛ (Ahmed & Elrefaey, 2020) على أن الرضا الوظيفي يشكل متغيراً وسيطاً يفسر العلاقة بين القيادة والالتزام. أما من حيث الاختلافات، فتتجلى في السياقات الثقافية والتنظيمية المختلفة التي أُجريت فيها الدراسات، مثل البيئات الصحية في تركيا وماليزيا، والتعليم العالي في أوغندا، والمؤسسات الخدمية في مصر، ما ينعكس في اختلاف خصائص العينات والأنظمة القيادية. كما تختلف الدراسات في المنهجية؛ فبعضها اعتمد على تحليل المسار أو نمذجة المعادلات الهيكلية، بينما اكتفى البعض الآخر بالتحليل الوصفي أو الانحدار البسيط. وهناك تفاوت في وضوح المفهوم النظري للقيادة الإنسانية، إذ لم تتناول معظم الدراسات هذا النمط القيادي كمفهوم مستقل بأبعاده المتكاملة، بل اكتفت بالإشارة إلى أنماط قيادية قريبة منه، مما يبرز الحاجة إلى دراسات تركز صراحة على القيادة الإنسانية وتطبقها ضمن نموذج وساطة متكامل يتناسب مع السياق الثقافي، كما هو الحال في الدراسة الحالية.

مما يظهر الفجوة البحثية كالتالي:

تبرز فجوة بحثية واضحة تتمثل في ندرة الدراسات التي تناولت القيادة الإنسانية بصورتها الشاملة في السياق **السعودي**، خصوصاً في بيئة العمل الحكومي وقطاع الصحة الذي يتطلب تفاعلاً إنسانياً عالياً. كما لم تُعالج معظم الدراسات السابقة العلاقة بين القيادة الإنسانية والالتزام الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط ضمن نموذج تفسيري متكامل، رغم أهمية هذا المسار في تفسير التأثير غير المباشر للقيادة. إضافة إلى ذلك، تفتقر الأدبيات إلى دراسات تدمج بين الخصوصيات الثقافية المحلية في القياس والتحليل، مما يزيد من الحاجة إلى بحث ميداني حديث يُعالج هذه العلاقة الثلاثية (القيادة الإنسانية - الرضا الوظيفي - الالتزام الوظيفي) في إطار نظري ومنهجي يستجيب لخصوصية بيئة العمل السعودية، ويقدم نموذجاً قابلاً للتطبيق في المؤسسات الحكومية.

لذا فعلى الرغم من ما توفره الدراسات السابقة من إسهامات علمية مهمة في توضيح العلاقة بين القيادة الإنسانية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، إلا أنها تعاني من بعض أوجه القصور المنهجية والمفاهيمية. أولاً، يُلاحظ أن كثيراً من هذه الدراسات لم تعتمد مصطلح "القيادة الإنسانية" بشكل مباشر، بل استخدمت أنماطاً قيادية قريبة كـ "القيادة الداعمة" أو "التحويلية"، دون تناول البُعد الإنساني بصورته المتكاملة، التي تشمل التعاطف، العدالة، الدعم، والاحترام. ثانياً، افتقرت بعض الدراسات إلى بناء نماذج سببية متكاملة تأخذ في الحسبان الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، واكتفت بتفسير العلاقة بين متغيرين فقط، مما يقلل من قدرتها على توضيح آلية التأثير. كما أن التباين في أدوات القياس وعدم توحيد المقاييس المستخدمة يُضعف من صلاحية المقارنة بين النتائج. وعلى مستوى السياق، يغلب على معظم الدراسات الطابع الأجنبي أو الثقافي غير العربي، مما يُحد من قابلية تعميم النتائج على بيئات العمل الخليجية أو السعودية تحديداً، والتي تختلف في طبيعتها الثقافية والتنظيمية عن غيرها.

لذا فإنه من خلال الابحاث المرجعية، تم وضع خلفية نظرية مناسبة لخطة البحث كالتالي:

نظراً لأن بيانات العمل في فروع وزارة الصحة السعودية تواجه تحديات متعلقة بالرضا الوظيفي والاحتفاظ بالموظفين، فإن الخلفية النظرية في هذا البحث تستند إلى:

- نموذج القيادة الإنسانية الذي يجمع بين التعاطف والعدالة والاحترام، مما يُعزز المناخ النفسي الإيجابي.
  - نظرية Maslow التي توضح أن الموظف لا يحقق الرضا إلا بعد تلبية حاجاته النفسية والاجتماعية، وهو ما يُعززه أسلوب القيادة الإنسانية.
  - نظرية التبادل الاجتماعي التي ترى أن القائد الذي يمنح الاحترام والدعم يتلقى ولاءً وانتماءً من الموظف.
  - النموذج الوسيط الذي يربط بين القيادة الإنسانية والرضا، ثم من الرضا إلى الالتزام الوظيفي.
- يتبين من التحليل أن العلاقة بين المتغيرات الثلاثة هي علاقة تبادلية ديناميكية، حيث:
- تمارس القيادة الإنسانية تأثيراً مباشراً وغير مباشر على كل من الرضا والالتزام.

- الرضا الوظيفي يلعب دور الوسيط الذي يربط بين القيادة والالتزام.
- ويظهر أن السياق الثقافي المحلي (السعودي) يلعب دورًا هامًا في تشكيل تفاعل الأبعاد، لا سيما في بيئة العمل الحكومية/الصحية التي تتطلب توازنًا بين القيادة الإنسانية والحزم الإداري.
- وهذا يُبرز حاجة ماسة إلى تطوير نموذج تطبيقي ملائم للبيئة السعودية، يدمج البعد الإنساني في الممارسة الإدارية دون الإخلال بالفعالية المؤسسية.

هذا الإطار يوفر للباحث أسسًا متينة لبناء أدوات قياس قوية، وتفسير النتائج وفق نماذج مثبتة علميًا تتلاءم مع البيئة السعودية وخصوصية العمل في القطاع الصحي الحكومي.

1. .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.
2. 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.
3. 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.
4. Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
5. 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.
6. 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.
7. 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.

8. 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), 221–234.3
9. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
10. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
11. 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.
12. Oyewobi, L. O. (2024). Leadership styles and employees' commitment: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Facilities Management*, 22(5), 737–757.
13. 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..
14. 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.
15. Metwally, D., Bakari, H., & Metwally, M. (2025). Impact of Authentic Leadership on Nurses' Ethically Oriented Practices and Patient-Oriented Outcomes: A Multilevel Analysis. *Journal of Nursing Management*, 2025(1), 5336957.

16. Rider, E. A., Chou, C., Weissman, P., Abraham, C., & Branch Jr, W. T. (2022). Developing a collaborative, humanistic interprofessional healthcare culture: a multi-site study. *The International Journal of Whole Person Care*, 9(1), 29-30.
17. Liao, L., Zhang, F., Zhang, Y., Guan, C., Xu, G., Yuan, C., ... & Liu, Y. (2023). Nurse managers' perceptions and experiences of caring behavior for clinical nurses: a multicenter survey. *Bmc Nursing*, 22(1), 383.
18. Awa, H. O., Bademosi, A., & Peterside, D. A. (2025). Relationship between leadership styles and perceptions of patient-centred care. *British Journal of Healthcare Management*, 31(3), 1-9.
19. Gilligan, M. C., Osterberg, L. G., Rider, E. A., Derse, A. R., Weil, A. B., Litzelman, D. K., ... & Branch Jr, W. T. (2019). Views of institutional leaders on maintaining humanism in today's practice. *Patient Education and Counseling*, 102(10), 1911-1916.
20. Alrasheedi, M. A., Alrashaidi, F. M., & Shahin, M. A. H. (2022). Leadership styles and job satisfaction among nurses of medical-surgical departments in the Qassim region hospitals in Saudi Arabia. *Med Sci*, 26(123), 50-63.
21. Azmy, A. (2023). The roles of organizational commitment, emotional intelligence, and job satisfaction for improving employee performance at a construction company. *Binus Business Review*, 14(3), 307-319.
22. Alasiry, S. M., & Alkhaldi, F. S. (2024). Impact of Nursing Leadership Styles on the Staff Turnover Intention in Saudi Arabia: A Cross-Sectional Study. *Cureus*, 16(10).
23. Hngoi, C. L., Abdullah, N. A., Wan Sulaiman, W. S., & Zaidy Nor, N. I. (2024). Examining job involvement and perceived

- organizational support toward organizational commitment: job insecurity as mediator. *Frontiers in Psychology*, 15, 1290122.
24. Noor, N. A. M., E-Vahdati, S., Yew, M. P., & Chuah, F. (2024). The Influence of Job Stress on Organizational Commitment Among Workers in the Palm Oil Industry: Does Job Satisfaction Matter?. *Global Business Review*, 09721509241252499.
  - Elrayah, M., & Mabkhot, H. (2023). Organizational commitment and employees turnover intention in Saudi public sector: the mediating role of job satisfaction and work environment. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(10), 15.
  25. Gumasing, M. J. J., & Ilo, C. K. K. (2023). The impact of job satisfaction on creating a sustainable workplace: An empirical analysis of organizational commitment and lifestyle behavior. *Sustainability*, 15(13), 10283.
  26. Krugman, M., & Smith, V. (2003). Charge nurse leadership development and evaluation. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 33(5), 284-292.
  27. Mwesigwa, R., Tusiime, I., & Ssekiziyivu, B. (2020). Leadership styles, job satisfaction and organizational commitment among academic staff in public universities. *Journal of Management development*, 39(2), 253-268.
  28. Author, A. (2024). *Impact of humanistic leadership on organizational support and commitment among digital delivery riders in Malaysia*. [Title extrapolated from abstract]. Malaysian Journal of