

العنوان باللغة العربية:

دور أنسنة القيادة في تعزيز الرضا الوظيفي وزيادة التزام الموظفين

ب. العنوان باللغة الإنجليزية:

**The role of humanizing leadership in enhancing job satisfaction and increasing employee commitment**

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، 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 يتم التعامل مع الموظفين كأفراد يمتلكون احتياجات وطموحات خاصة، وليسوا مجرد عناصر إنتاجية اللذي يمكن تحقيقه من خلال تمكين الموظفين، وتحفيزهم، وتوفير بيئة داعمة للنمو والتطور المهني. القيادة الإنسانية ليست مجرد توجه إداري، بل هي فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق توازن بين تحقيق أهداف المؤسسة وتلبية احتياجات العاملين النفسية والاجتماعية. كما تتبنى أنسنة القيادة نهجاً يتجاوز الحواجز التقليدية في التواصل، مما يعزز من فرص بناء بيئة عمل داعمة ومشجعة على المشاركة والإبداع (صلاح الدين، 2022).

تم اختيار موضوع "دور أنسنة القيادة في تعزيز الرضا الوظيفي والتزام الموظفين" لعدة أسباب رئيسية:

1. الحاجة إلى فهم تأثير القيادة الإنسانية على بيئة العمل: مع تصاعد التحديات في سوق العمل وزيادة التنافسية، باتت الحاجة ملحة لدراسة مدى تأثير أنسنة القيادة على مستويات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.
2. القيادة الإنسانية كعامل رئيسي في تحقيق الإنتاجية: 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).
3. قلة الدراسات في السياق المحلي: على الرغم من الاهتمام المتزايد بمفهوم القيادة الإنسانية عالمياً، إلا أن هناك نقصاً في الدراسات التي تتناول تأثيرها في البيئات العربية، مما يجعل هذه الدراسة ذات أهمية خاصة لفهم طبيعة العلاقة بين أنسنة القيادة والرضا الوظيفي في السياق المحلي (توفيق سلطان، 2023).
4. التغيرات في بيئات العمل بسبب التكنولوجيا: أدت التطورات التكنولوجية إلى إعادة تشكيل طرق العمل وأشكال التفاعل بين القادة والموظفين، مما يستدعي تحليل كيفية تأثير الرقمنة والتكنولوجيا الحديثة على أساليب القيادة والرضا الوظيفي (د. بوبكر، 2016).

مع التغيرات السريعة في بيئات العمل، أصبحت القيادة الإنسانية ضرورة ملحة، حيث يتم التركيز بشكل متزايد على تمكين الموظفين، تشجيع الابتكار، وتحقيق رفاهية العمل. تشير الأبحاث إلى أن المؤسسات التي تتبنى القيادة الإنسانية

تتمتع بمعدلات دوران وظيفي أقل، وزيادة في مستويات الولاء والانتماء للمنظمة (فكري محمد، 2021) الذي يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي وتعزيز الولاء الوظيفي، مما يساهم في تحسين الإنتاجية وتقليل معدلات ترك الموظفين للوظائف. كما أنها تساهم في خلق بيئة عمل إيجابية تدفع الموظفين إلى تقديم أداء أفضل، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على تحقيق أهداف المنظمة (ضحى احمد، 2023).

كذلك أثرت التطورات التكنولوجية والرقمنة على أساليب القيادة بشكل كبير، حيث أصبح القادة بحاجة إلى مهارات جديدة مثل إدارة الفرق عن بُعد، والتكيف مع الأدوات الرقمية، واستخدام الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات واتخاذ القرارات. من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة، يمكن للقيادة الإنسانية أن تصبح أكثر كفاءة ومرونة، مما يسهل عمليات الاتصال والتعاون داخل المؤسسات (محمد محمود عبد العال، 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.

على الرغم من ذلك، فإن هناك مجموعة من التحديات التي تواجه القادة في المؤسسات الحديثة والتي تشمل:

1. **تحديات العولمة:** تؤدي العولمة إلى زيادة التنوع الثقافي في بيئات العمل، مما يستوجب على القادة تطوير مهارات التواصل والتكيف مع الفروقات الثقافية (Abbas and Musaa, 2019).

2. **التغيرات التكنولوجية:** تفرض التكنولوجيا الحديثة على القادة تعلم مهارات جديدة، مثل إدارة الفرق عن بُعد، والتعامل مع الذكاء الاصطناعي في عمليات اتخاذ القرار (محمد هذال المطيري، 2024).

3. **اختلاف الأجيال في بيئات العمل:** تتطلب إدارة القوى العاملة متعددة الأجيال استراتيجيات قيادة مرنة تتناسب مع تطلعات واحتياجات الموظفين من مختلف الفئات العمرية (محمد شريف عبد السلام، 2021).

بالرغم من كل هذه التحديات، إلا أن تطبيق سياسة القيادة الإنسانية سيؤدي إلى تحسين بيئة العمل، حيث تساهم القيادة الإنسانية في خلق بيئة عمل إيجابية تعزز من رفاهية الموظفين وكذلك تقليل النزاعات الذي يعزز قيم التعاون والاحترام المتبادل في الحد من النزاعات داخل المؤسسات. كما تعمل القيادة الإنسانية على تحفيز الفرق للعمل بفاعلية وكفاءة أكبر، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف التنظيمية و تعزيز الأداء الجماعي (محمد السيد مخلوف، 2022).

تهدف الدراسة إلى استكشاف تأثير أنسنة القيادة على بيئة العمل من خلال تعزيز الرضا الوظيفي وزيادة الالتزام التنظيمي. تشير الأبحاث إلى أن القادة الذين يتبنون مبادئ القيادة الإنسانية، مثل التعاطف والاحترام والعدالة، من خلال سياسات واضحة والتواصل الفعال وتقدير المجهود، يساهمون في تحسين جودة الحياة الوظيفية وتعزيز ولاء الموظفين لمنظماتهم، مما

يحسن من الرضا الوظيفي الذي يتمثل في إحساس الموظف بالرضا عن عمله نتيجة لعدة عوامل مثل بيئة العمل، الدخل، فرص التطور، والتقدير من قبل الإدارة، مما يسهم في تحسين الأداء والإنتاجية و تعزيز الإبداع والابتكار وتقليل معدلات الاستقالة والدوران الوظيفي. إلا أن أهم ما ينتج عن الرضا الوظيفي هو الالتزام الوظيفي الذي يعبر عن مدى ارتباط الموظف بالمؤسسة واستعداده للبقاء والعمل من أجل تحقيق أهدافها. يقاس الالتزام التنظيمي من خلال الولاء المؤسسي والاستمرارية و الانخراط العاطفي (زايد عبدالرحمن الشهري، 2021).

تُظهر الدراسات الحديثة أن تطبيق القيادة الإنسانية في المؤسسات يسهم 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).

**2. 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).

تتناول الدراسة المتغيرات من منظور عام يبدأ من تأثير القيادة على الأداء العام، ثم تنتقل إلى التركيز على أثر أنسنة القيادة 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).

### مشكلة الدراسة:

تعاين العديد من فروع وزارة الصحة (مديريات الشؤون الصحية بالمناطق والمحافظات) 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 (مديريات الشؤون الصحية بالمناطق والمحافظات) والتي تؤثر سلبًا على التزام الموظفين بمقاييس كمية ونوعية خاصة بقطاع الرعاية الصحية. حيث أن العديد من مديريات الشؤون

الصحية 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 مديريات الشؤون الصحية 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 الإلتزام الوظيفي وزيادة معدل الاستقالات وعدم تحقيق الاهداف الاساسية لمديريات الشؤون الصحية بصورة كاملة.

كما تشير البيانات إلى أن بعض مديريات الشؤون الصحية 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 للمديرية. 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 الأقزم، 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 إتخاذ القرارات والاهتمام بالمرؤوسين والعناية بهم مما ينتج عنه زيادة معدلات الرضا الوظيفي والإلتزام المؤسسي مما يحقق أهداف مديريات الشؤون الصحية 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 أنسنة القيادة بين المديرين والموظفين.

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 المديريات وكذلك دراسات ثانوية عن طريق مراجعة الأبحاث والمقالات العلمية التي تناولت مواضيع القيادة الإنسانية وذلك لدراسة دور أنسنة القيادة في فروع وزارة الصحة (مديريات الشؤون الصحية بالمناطق والمحافظات، 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. ما هي أساليب القيادة الإنسانية المستخدمة التي ستؤثر على مستوى الرضا الوظيفي وتخفيض معدلات الاجهاد والتوتر الوظيفي في مديريات الشؤون الصحية ؟

2. كيف يؤثر الرضا الوظيفي على الإلتزام الوظيفي؟
3. 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. سد الفجوة البحثية في تأثير أنسنة القيادة على الأداء المؤسسي عن طريق إلقاء مزيد من الضوء على نظرية القيادة الإنسانية حيث يساعد البحث في فهم وتفسير أبعاد القيادة الإنسانية، ومدى تطبيقها في بيئات العمل المختلفة، وتأثيرها على الرضا الوظيفي
2. 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.
3. لفت أنظار إدارات المستشفيات إلى أهمية القيادة الخادمة حيث يحاول البحث تسليط الضوء على ضرورة تبني المؤسسات لهذا الأسلوب القيادي، لما له من تأثير إيجابي على ولاء الموظفين وزيادة الإنتاجية وتقليل معدلات الاستقالة
4. تطوير نماذج نظرية تربط بين القيادة والرضا الوظيفي من خلال تقديم رؤى حول العلاقة بين القيادة الإنسانية للموظفين في المديرية ومستوى الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي التي ينتج عنها التفاعل الإيجابي والالتزام العالي (Northouse, 2021; Coombes, 2023).

### أهمية الدراسة التطبيقية:

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

تعزيز العلاقات الإنسانية في القيادة، يمكن للقادة إلهام الموظفين ودعم احتياجاتهم النفسية، مثل الشعور بالاستقلالية، الكفاءة، والترابط الاجتماعي، مما يرفع من مستويات الرضا الوظيفي والانخراط في العمل.

تظهر الدراسة الأساليب القيادية التي تركز على العلاقات الإنسانية، التي تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي والابتكار، مع تقليل التوتر ومعدلات دوران الموظفين، مما ينعكس إيجابًا على جودة الخدمات المقدمة

تشير الدراسة أن توفير بعض الآليات مثل نظام الحوافز والعدالة التنظيمية يقلل التكاليف الناتجة عن التوظيف المتكرر بسبب الاستقالات المرتفعة (Mazzetti and Schaufeli, 2023; ABDALAH, 2023)

تعزيز الفهم في السياقات المحلية :إضافة علمية خاصة بالسياق السعودي من خلال تقديم بيانات ميدانية من مديريات المملكة.

الاستفادة من نتائج الدراسة وإعادة النظر في تطوير الممارسات الادارية لدى القائمين على إدارة هذه المديريات.

### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى توفير بيانات دقيقة وقابلة للقياس لدعم عملية صنع القرار وتحسين أساليب القيادة في المديريات الطبية، 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 المديريات الطبية (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 المديريات.

### فرضيات الدراسة:

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

1. الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد علاقة طردية إيجابية بين القيادة الإنسانية و مستوى الرضا الوظيفي للموظفين في المديريات ، حيث يزيد مستوى الرضا بزيادة ممارسات القيادة الإنسانية.
2. الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير واضح ومباشر للرضا الوظيفي على مستوى الإلتزام الوظيفي للموظفين في المديريات ، والذي ينتج عنه تقليل معدلات الدوران الوظيفي وزيادة الاستقرار وزيادة معدلات الانتاج لدى هذه المديريات.

3. **الفرضية الرئيسية الثالثة:** يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين استجابة الفريق الطبي والفريق غير الطبي للقيادة الإنسانية، بحيث يكون تأثير القيادة الإنسانية على الرضا الوظيفي والالتزام أكثر وضوحاً في إحدى المجموعتين. والذي يلي الحاجة إلى تحديد العلاقات الأساسية والفروقات التفاعلية، مما يساهم في توجيه البحث بشكل مركز ودقيق لتحقيق أهدافه.

### 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. أنسنة القيادة:

**المفهوم الاصطلاحي:** تشير أنسنة القيادة 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 أنسنة القيادة من خلال استبيان يتضمن مجموعة من البنود التي تقيس مدى تطبيق القادة للسلوكيات الإنسانية في تعاملهم مع الموظفين، مثل الاستماع الفعال، العدالة 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 قاعد، 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 الإعلام*, 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), 1247-1217.

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 السلواي, & 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), 286-179.

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

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.

فكري محمد. (2021). مدى العلاقة بين أبعاد جودة حياة العمل ومستوى الرضا والأداء الوظيفي للعاملين داخل المنظمات. المجلة المصرية للدراسات التجارية, 45(3), 182-135.

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

محمد محمود عبد العال, & محمد عوض العري/. (2023). إعادة بناء جدارات المورد البشري الحكومي بالتحديات 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 الأقرم, 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), 17-37.

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.

### 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.

Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.

Coombes, C. D. (2023). *Health-Promoting Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Employee Well-Being*. Adler University.

Mazzetti, G., & Schaufeli, W. B. (2022). The impact of engaging leadership on employee engagement and team effectiveness: A longitudinal, multi-level study on the mediating role of personal-and team resources. *Plos one*, 17(6), e0269433.

ABDALAH, F. (2023). *Influence of Leadership Skills on Entrepreneurship Success* (Doctoral dissertation, IAA).

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.

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.

