

أثر أنماط القيادة الإدارية على الاحتفاظ بالكوادر الصيدلانية السعودية في قطاع صيدليات المجتمع
دراسة ميدانية في المنطقة الشرقية

إعداد الطالب/

حسين عبدالواحد الحبيل

٢٦١٠٠٢٩٥٢

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي:2026

٣		مقدمة الدراسة
٥		مشكلة الدراسة
٦		أهمية الدراسة
٨		أهداف الدراسة
٩		أسئلة الدراسة
٩		فروض الدراسة
١٠		الدراسات السابقة:
١٩		المنطلقات النظرية للدراسة
٢٢		المنهجية وطرق البحث:
٢٢		مجتمع وعينة الدراسة
٢٣		مصادر جمع البيانات
٢٣		أداة الدراسة
٢٤		الأساليب الإحصائية المستخدمة
٢٥		حدود الدراسة
٢٦		المراجع:

مقدمة الدراسة

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة على مختلف الأصعدة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، مما فرض على المنظمات ضرورة إعادة النظر في أساليبها الإدارية وممارساتها القيادية لمواكبة هذه المتغيرات وتحقيق التميز التنافسي. وفي ظل هذه البيئة الديناميكية، باتت الموارد البشرية تُمثل الركيزة الاستراتيجية الأهم لأي منظمة تسعى إلى النمو والاستدامة، إذ لم تعد الميزة التنافسية تُقاس بحجم الأصول المادية أو التكنولوجية فحسب، بل بجودة رأس المال البشري وقدرته على الابتكار والإنتاج. ومن هذا المنطلق، تُولي المنظمات الحديثة اهتماماً متزايداً بتطوير أنماطها القيادية بما يُسهم في تعظيم الاستفادة من كفاءاتها البشرية، وضمان بقائها والاحتفاظ بها لأطول فترة ممكنة (Al Saad & Alzeaideen, 2025).

وتُعدّ القيادة الإدارية أحد أهم العناصر المحورية في نجاح المنظمات المعاصرة، فهي الأداة التي من خلالها يتم توجيه الجهود البشرية نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية. وقد تعددت أنماط القيادة الإدارية التي تناولها الباحثون، إذ تتباين ممارسات القادة بين النمط الديمقراطي التشاركي الذي يُتيح للعاملين المشاركة في صنع القرار، والنمط الأوتوقراطي الذي يتسم بمركزية اتخاذ القرارات، والنمط الحر الذي يمنح العاملين قدراً كبيراً من الاستقلالية. ويترتب على تبني كل نمط من هذه الأنماط انعكاسات مباشرة على سلوكيات العاملين واتجاهاتهم نحو منظماتهم (الدغل وعمران، ٢٠٢٣).

وقد أظهرت الأدبيات الإدارية أن أنماط القيادة الإدارية تُمثل عاملاً محورياً في تشكيل بيئة العمل وتحديد مستوى تفاعل العاملين مع منظماتهم، حيث ترتبط هذه الأنماط بمجموعة واسعة من المخرجات التنظيمية، كتنمية الإبداع الإداري وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، وتحسين معدلات الأداء المالي، ودعم نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة. كما أن ممارسات القادة تُشكّل الإطار الذي يتم من خلاله بناء علاقات العمل، وتحديد درجة الالتزام التنظيمي، وصياغة الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة (قرزة ونور الدين، ٢٠٢١؛ عمر وبوكاش، ٢٠٢٤).

يُعدّ الاحتفاظ بالكوادر البشرية من أبرز التحديات الاستراتيجية التي تواجه المنظمات في القرن الحادي والعشرين، وذلك في ظل اشتداد المنافسة على استقطاب الكفاءات وارتفاع تكاليف دوران العمل. ويُشير مفهوم الاحتفاظ بالعاملين إلى مجموعة الممارسات والسياسات التي تتبناها المنظمة لضمان بقاء

موظفيها المتميزين وتقليل معدلات تركهم للعمل. وقد ازدادت أهمية هذا المفهوم في السنوات الأخيرة نتيجة ما تُحدثه ظاهرة دوران العمل من آثار سلبية على المنظمة، تشمل فقدان الخبرات المتراكمة، وارتفاع تكاليف الاستقطاب والتدريب، وتراجع الإنتاجية. (Alshamrani et al., 2023)

وقد تعددت العوامل المؤثرة على الاحتفاظ بالكوادر البشرية، إذ تناولت الدراسات دور التعويضات والمكافآت، وبيئة العمل، وفرص التطوير المهني، والتوازن بين العمل والحياة، وثقافة المنظمة في تعزيز بقاء العاملين. كما أشارت بعض الدراسات إلى الدور المحوري للرضا الوظيفي والتطوير المهني في تشكيل نية العاملين للبقاء في منظماتهم، فضلاً عن أثر التمكين الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي (Al-Harthi, 2025؛ Alkhaldi, 2025؛ Alotaibi & Nassani, 2024).

وتبرز العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية والاحتفاظ بالكوادر البشرية بوصفها من أهم العلاقات التنظيمية التي تستحق الدراسة والتحليل، إذ يُمثّل القائد الإداري الحلقة الأهم في تشكيل تجربة الموظف داخل المنظمة، وتحديد مستوى ارتباطه بها. فأنماط القيادة المتبعة تُؤثر بشكل مباشر في مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ونية ترك العمل، حيث يُسهم النمط القيادي الملائم في خلق بيئة عمل داعمة ومحفزة، تُشجّع العاملين على البقاء والعطاء، بينما قد يُؤدّي النمط القيادي غير الملائم إلى ارتفاع معدلات دوران العمل وفقدان الكفاءات (Alenazi, 2024؛ Alasiry et al., 2024).

وفي سياق قطاع صيدليات المجتمع بالمملكة العربية السعودية، تكتسب هذه العلاقة أهمية خاصة في ظل ما يُشهده هذا القطاع من تنامي متسارع مواكبةً لمستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ في تطوير المنظومة الصحية، وفي ظل الاعتماد الكبير على الكوادر الصيدلانية السعودية بوصفها ركيزةً أساسيةً لتحقيق أهداف التوطين. ويواجه هذا القطاع تحديات متعددة تتعلق بالاحتفاظ بكوادره الوطنية، مما يستدعي البحث في العوامل القيادية والإدارية التي قد تُسهم في تعزيز بقاء الصيادلة السعوديين في هذا القطاع الحيوي. (Ahmad Saad & Mohammad, 2021)

وانطلاقاً مما سبق، تسعى الدراسة الحالية إلى استكشاف أثر أنماط القيادة الإدارية على الاحتفاظ بالكوادر الصيدلانية السعودية في قطاع صيدليات المجتمع بالمنطقة الشرقية، وذلك بهدف تقديم إطار علمي وعملي يُسهم في فهم طبيعة هذه العلاقة، ويدعم صانعي القرار في هذا القطاع لتبني الأنماط القيادية الأكثر فاعلية في تعزيز الاحتفاظ بالكفاءات الصيدلانية الوطنية.

مشكلة الدراسة

يُمثِّل قطاع صيدليات المجتمع في المملكة العربية السعودية أحد أهم القطاعات الصحية التي تُسهم في تقديم الخدمات الدوائية والرعاية الصحية للمجتمع، وقد شهد هذا القطاع خلال السنوات الأخيرة توسعاً ملحوظاً في أعداد الصيدليات والفروع المنتشرة في مختلف مناطق المملكة، ولا سيما في المنطقة الشرقية التي تُعدّ من أكبر المناطق سكاناً ونشاطاً اقتصادياً. وفي ظل هذا التوسع، تسعى الجهات المعنية إلى رفع نسبة توظيف المهن الصيدلانية بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ وقرارات وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بتوظيف مهنة الصيدلة.

وعلى الرغم من الجهود المبذولة لاستقطاب الصيادلة السعوديين للعمل في هذا القطاع، إلا أن قطاع صيدليات المجتمع يُواجه تحدياً جوهرياً يتمثّل في ارتفاع معدلات دوران العمل بين الكوادر الصيدلانية السعودية، وتراجع قدرة هذه الصيدليات على الاحتفاظ بكوادرها الوطنية لفترات طويلة. وتُشير المؤشرات الميدانية إلى أن كثيراً من الصيادلة السعوديين يميلون إلى ترك العمل في صيدليات المجتمع والانتقال إلى قطاعات أخرى كالمستشفيات الحكومية أو الشركات الدوائية، مما يُعمّق الفجوة بين متطلبات التوظيف وواقع الاحتفاظ بالكوادر، ويُلقِي بظلاله على استدامة الأداء في هذا القطاع الحيوي.

وقد أشارت الدراسات السابقة إلى أن أنماط القيادة الإدارية تُعدّ من أهم العوامل المؤثرة على قرار العاملين بالبقاء في منظماتهم أو تركها، حيث كشفت دراسة (Alenazi (2024 عن وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي وانخفاض معدلات دوران العمل في القطاع المصرفي السعودي، فيما أكّدت دراسة (Alasiry et al. (2024 على أن النمط القيادي التحويلي يُسهم في خفض نية ترك العمل لدى الكوادر التمريضية، بينما يُؤدّي النمط الحر إلى ارتفاعها. وقد جاءت دراسة (Al Saad & Alzeaideen (2025 لتؤكد أن الأنماط القيادية الإدارية تُؤثّر بشكل مباشر على السلوكيات التنظيمية للعاملين.

ومن خلال استقراء الواقع الميداني لقطاع صيدليات المجتمع في المنطقة الشرقية، يُلاحظ وجود تباين واضح في أنماط القيادة الإدارية المتبعة من قِبَل مديري الصيدليات وأصحاب السلاسل الصيدلانية، إذ يميل بعضهم إلى تبني النمط الأوتوقراطي القائم على مركزية القرار وضغط ساعات العمل، بينما يميل

آخرون إلى النمط الديمقراطي أو الحر. ويؤثر هذا التباين تساؤلات جوهرية حول أثر هذه الأنماط على قرار الصيدلي السعودي بالاستمرار في العمل بهذا القطاع أو تركه.

وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت موضوع الاحتفاظ بالكوادر البشرية في مختلف القطاعات بالمملكة العربية السعودية، سواءً في القطاع المصرفي (Alenazi, 2024) ، أو القطاع الصحي التمريضي (Alasiry et al., 2024) ، أو القطاع التقني (Al-Harhi, 2025) ، أو القطاع الخاص عموماً (Ahmad Saad & Mohammad, 2021)؛ (Alotaibi & Nassani, 2024) ، إلا أن الباحثة لاحظت -في حدود اطلاعها- ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية والاحتفاظ بالكوادر الصيدلانية السعودية في قطاع صيدليات المجتمع تحديداً، على الرغم من الخصوصية التي يتمتع بها هذا القطاع من حيث طبيعة العمل، وساعات الدوام، ونمط العلاقة بين الصيدلي والإدارة.

كما أن دراسة (Alshamrani et al. (2023 التي تناولت محددات الاحتفاظ بالموظفين في شركات الأدوية السعودية، ركزت على القطاع الدوائي الصناعي دون التطرق إلى قطاع صيدليات المجتمع الذي يختلف عنه في طبيعة العمل ومتطلباته. ومن ثم، تبرز فجوة بحثية واضحة تستدعي إجراء دراسة متخصصة تربط بين أنماط القيادة الإدارية والاحتفاظ بالكوادر الصيدلانية السعودية في قطاع صيدليات المجتمع بالمنطقة الشرقية.

وبناءً على ما تقدّم، يُمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

“ما أثر أنماط القيادة الإدارية بأبعادها (النمط الديمقراطي، والنمط الأوتوقراطي، والنمط الحر) على الاحتفاظ بالكوادر الصيدلانية السعودية في قطاع صيدليات المجتمع بالمنطقة الشرقية؟”

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية (النظرية):

- تُسهم الدراسة في إثراء الأدبيات الإدارية والبحثية المتعلقة بأنماط القيادة الإدارية والاحتفاظ بالكوادر البشرية، وذلك بتقديم إطار نظري متكامل يجمع بين هذين المتغيرين.

- تسدّ الدراسة فجوة بحثية واضحة في الأدبيات العربية والسعودية، حيث تُعدّ من الدراسات القليلة التي تربط بين أنماط القيادة الإدارية والاحتفاظ بالكوادر الصيدلانية السعودية في قطاع صيدليات المجتمع تحديداً.
- تُقدّم الدراسة إضافةً علميةً لموضوع الاحتفاظ بالكوادر الوطنية في القطاع الصيدلاني، وهو موضوع يكتسب أهمية متزايدة في ظل مستهدفات التوطين برؤية المملكة ٢٠٣٠.
- تفتح الدراسة آفاقاً بحثيةً جديدةً أمام الباحثين لتناول متغيرات أخرى قد تؤثر على الاحتفاظ بالكوادر الصيدلانية في قطاعات صحية مختلفة.
- تُوفّر الدراسة أداةً علميةً (استبانة) يُمكن الاستفادة منها في دراسات لاحقة تتناول المتغيرات ذاتها في قطاعات أخرى.

الأهمية العملية (التطبيقية):

- تُقدّم الدراسة نتائج ميدانية يُمكن أن يستفيد منها أصحاب سلاسل الصيدليات ومديرو صيدليات المجتمع في المنطقة الشرقية لتطوير ممارساتهم القيادية.
- تُساعد الدراسة صانعي القرار في وزارة الصحة، والهيئة العامة للغذاء والدواء، والهيئة السعودية للتخصصات الصحية على وضع سياسات وبرامج تُعزّز الاحتفاظ بالكوادر الصيدلانية السعودية.
- تدعم الدراسة مستهدفات وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية المتعلقة بتوطين مهنة الصيدلة، وذلك من خلال تشخيص العوامل القيادية المؤثرة على استقرار الصيادلة السعوديين.
- تُوجّه الدراسة انتباه القيادات في قطاع صيدليات المجتمع إلى أهمية تبني الأنماط القيادية الملائمة التي تُسهم في تعزيز بقاء الكوادر الوطنية.
- تُوفّر الدراسة قاعدة معلومات ميدانية يُمكن الاستفادة منها في تصميم برامج تدريبية للقيادات الإدارية في قطاع الصيدليات، بما يُسهم في تحسين بيئة العمل وخفض معدلات دوران العمل.
- تُسهم نتائج الدراسة في تقديم توصيات عملية للجمعية السعودية للصيدلة والجهات المعنية بتطوير بيئة عمل الصيدلي في قطاع صيدليات المجتمع.

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

تهدف الدراسة إلى دراسة أثر أنماط القيادة الإدارية بأبعادها (النمط الديمقراطي، والنمط الأوتوقراطي، والنمط الحر) على الاحتفاظ بالكوادر الصيدلانية السعودية في قطاع صيدليات المجتمع بالمنطقة الشرقية.

الأهداف الفرعية:

1. التعرف على مستوى ممارسة أنماط القيادة الإدارية (الديمقراطي، والأوتوقراطي، والحر) في قطاع صيدليات المجتمع بالمنطقة الشرقية من وجهة نظر الصيادلة السعوديين.
2. الوقوف على مستوى الاحتفاظ بالكوادر الصيدلانية السعودية في قطاع صيدليات المجتمع بالمنطقة الشرقية.
3. تحديد أثر النمط القيادي الديمقراطي على الاحتفاظ بالكوادر الصيدلانية السعودية في قطاع صيدليات المجتمع بالمنطقة الشرقية.
4. تحديد أثر النمط القيادي الأوتوقراطي على الاحتفاظ بالكوادر الصيدلانية السعودية في قطاع صيدليات المجتمع بالمنطقة الشرقية.
5. تحديد أثر النمط القيادي الحر على الاحتفاظ بالكوادر الصيدلانية السعودية في قطاع صيدليات المجتمع بالمنطقة الشرقية.
6. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات الباحثين حول متغيرات الدراسة تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع، والعمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي).
7. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات العملية التي تُسهم في تبني أنماط القيادة الإدارية الأكثر فاعلية في تعزيز الاحتفاظ بالكوادر الصيدلانية السعودية في قطاع صيدليات المجتمع.

أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما أثر أنماط القيادة الإدارية بأبعادها (النمط الديمقراطي، والنمط الأوتوقراطي، والنمط الحر) على الاحتفاظ بالكوادر الصيدلانية السعودية في قطاع صيدليات المجتمع بالمنطقة الشرقية؟

الأسئلة الفرعية:

١. ما مستوى ممارسة أنماط القيادة الإدارية (الديمقراطي، والأوتوقراطي، والحر) في قطاع صيدليات المجتمع بالمنطقة الشرقية من وجهة نظر الصيادلة السعوديين؟
٢. ما مستوى الاحتفاظ بالكوادر الصيدلانية السعودية في قطاع صيدليات المجتمع بالمنطقة الشرقية؟
٣. ما أثر النمط القيادي الديمقراطي على الاحتفاظ بالكوادر الصيدلانية السعودية في قطاع صيدليات المجتمع بالمنطقة الشرقية؟
٤. ما أثر النمط القيادي الأوتوقراطي على الاحتفاظ بالكوادر الصيدلانية السعودية في قطاع صيدليات المجتمع بالمنطقة الشرقية؟
٥. ما أثر النمط القيادي الحر على الاحتفاظ بالكوادر الصيدلانية السعودية في قطاع صيدليات المجتمع بالمنطقة الشرقية؟
٦. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع، والعمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي)؟

فروض الدراسة

الفرض الرئيسي:

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأنماط القيادة الإدارية بأبعادها (النمط الديمقراطي، والنمط الأوتوقراطي، والنمط الحر) على الاحتفاظ بالكوادر الصيدلانية السعودية في قطاع صيدليات المجتمع بالمنطقة الشرقية.

الفروض الفرعية:

H1.1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للنمط القيادي الديمقراطي على الاحتفاظ بالكوادر الصيدلانية السعودية في قطاع صيدليات المجتمع بالمنطقة الشرقية.

H1.2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للنمط القيادي الأوتوقراطي على الاحتفاظ بالكوادر الصيدلانية السعودية في قطاع صيدليات المجتمع بالمنطقة الشرقية.

H1.3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للنمط القيادي الحر على الاحتفاظ بالكوادر الصيدلانية السعودية في قطاع صيدليات المجتمع بالمنطقة الشرقية.

H2: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات الباحثين حول أنماط القيادة الإدارية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع، والعمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي).

H3: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات الباحثين حول الاحتفاظ بالكوادر الصيدلانية السعودية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع، والعمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي).

الدراسات السابقة:

المحور الأول: دراسات المتغير المستقل (التحول المؤسسي في ظل التغيرات التنظيمية) وعلاقته بمتغيرات أخرى

دراسة الشبلي: (2023) التغيير التنظيمي وتأثيره على تعزيز الأداء المؤسسي للبلديات في المملكة مقدمة الدراسات السابقة

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (أنماط القيادة الإدارية) وعلاقته بمتغيرات أخرى

أولاً: الدراسات العربية

دراسة الدغل وعمران (٢٠٢٣) بعنوان: "أثر أبعاد التعلم التنظيمي على أنماط القيادة: دراسة تطبيقية على العاملين بشركات التأمين التكافلي بالقاهرة الكبرى"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد التعلم التنظيمي بأبعاده (الرؤية المشتركة، والتفكير النظامي، والتمكين، والتعلم الجماعي، والتعلم المستمر) على أنماط القيادة (الديمقراطي، والأوتوقراطي، والحر) لدى العاملين في شركات التأمين التكافلي بالقاهرة الكبرى. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٢٠) مفردة من العاملين في شركات التأمين التكافلي بالقاهرة الكبرى. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لأبعاد التعلم التنظيمي على أنماط القيادة، وأن النمط الديمقراطي هو النمط السائد نتيجةً لتبني ممارسات التعلم التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة التعلم التنظيمي داخل شركات التأمين، ودعم القيادات في تبني الأنماط القيادية المرنة التي تتناسب مع بيئة العمل المتغيرة.

2دراسة عمر وبوكانش (٢٠٢٤) بعنوان: "أثر أنماط القيادة الإدارية على نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة: دراسة تطبيقية على المجتمع الليبي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية بأبعادها (النمط الديمقراطي، والنمط الأوتوقراطي، والنمط الحر) على نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المجتمع الليبي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (١٨٠) مفردة من أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة والعاملين فيها. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على نجاح المشروعات، وأن النمط الديمقراطي هو الأكثر تأثيراً إيجابياً على نجاح تلك المشروعات مقارنةً بالنمطين الأوتوقراطي والحر. وأوصت الدراسة بضرورة تبني قادة المشروعات الصغيرة والمتوسطة للنمط الديمقراطي، وعقد الدورات التدريبية لتنمية المهارات القيادية لديهم.

3دراسة العبيدي (٢٠٢٣) بعنوان: "أثر أنماط القيادة الإدارية على مستوى الإبداع التنظيمي في وزارة البلدية بدولة قطر"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية بأبعادها (النمط الديمقراطي، والنمط الأوتوقراطي، والنمط الحر) على مستوى الإبداع التنظيمي في وزارة البلدية بدولة قطر. واستخدمت

الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٥٠) موظفاً وموظفةً من العاملين في وزارة البلدية بدولة قطر. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على مستوى الإبداع التنظيمي، وأن النمط الديمقراطي كان الأكثر تأثيراً إيجابياً على الإبداع التنظيمي، في حين كان للنمط الأوتوقراطي أثر سلبي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني القيادات الإدارية في وزارة البلدية للنمط الديمقراطي التشاركي، وتوفير بيئة عمل محفزة على الإبداع والابتكار.

(4)دراسة قرزة ونور الدين (٢٠٢١) بعنوان: “أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة حالة الشركة الوطنية للنقل البري” SNTR

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية بأبعادها (النمط الديمقراطي، والنمط الأوتوقراطي، والنمط الحر) على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، وكياسة التعامل، والسلوك الحضاري، ووعي الضمير، والروح الرياضية) لدى العاملين في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR بالجزائر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على أسلوب دراسة الحالة، وتكونت عينة الدراسة من (٢١٠) مفردة من العاملين بالشركة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية، وأن النمط الديمقراطي هو الأكثر إسهاماً في تعزيز تلك السلوكيات. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الشركة للنمط الديمقراطي، وتشجيع العاملين على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الحوافز المادية والمعنوية.

(5)دراسة أبو حامدة والشاورة (٢٠٢١) بعنوان: “أثر أنماط القيادة الإدارية على معدل الأداء المالي: دراسة تطبيقية على شركة البوتاس العربية”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية بأبعادها (النمط الديمقراطي، والنمط الأوتوقراطي، والنمط الحر) على معدل الأداء المالي في شركة البوتاس العربية بالأردن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (١٥٠) مفردة من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى بشركة البوتاس العربية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على معدل الأداء المالي، وأن النمط الديمقراطي كان له الأثر الأكبر

في تحسين الأداء المالي للشركة. وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد الشركة على النمط الديمقراطي، وتطوير المهارات القيادية لدى المديرين لتحسين الأداء المالي.

(6دراسة عبد الحفيظ والبديري (٢٠٢١) بعنوان “:أثر القيادة الإدارية على تنمية الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بديوان بلدية بنغازي”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإدارية بأبعادها (النمط الديمقراطي، والنمط الأوتوقراطي، والنمط الحر) على تنمية الإبداع الإداري بأبعاده (الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات) لدى الموظفين الإداريين بديوان بلدية بنغازي بليبيا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (١٢٠) موظفاً وموظفةً من الموظفين الإداريين بديوان البلدية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على تنمية الإبداع الإداري، وأن النمط الديمقراطي هو الأكثر تأثيراً إيجابياً في تنمية الإبداع الإداري. وأوصت الدراسة بضرورة تبني القيادات الإدارية بديوان بلدية بنغازي للنمط الديمقراطي، وإتاحة الفرصة للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات لتنمية الإبداع الإداري لديهم.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

(1دراسة Al Saad & Alzeaiden (2025) بعنوان “The Impact of Administrative Leadership Styles on Counterproductive Behaviors: An Empirical Study” :

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية بأبعادها (النمط التحويلي، والنمط التبادلي، والنمط الحر) على السلوكيات المضادة للإنتاجية في بيئة العمل. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٠٠) موظف من العاملين في مؤسسات القطاع الخدمي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على السلوكيات المضادة للإنتاجية، حيث أسهم النمط التحويلي في تقليل هذه السلوكيات، بينما أدى النمط الحر إلى زيادتها. وأوصت الدراسة بضرورة تبني القيادة التحويلية للحد من السلوكيات السلبية في بيئة العمل، وتعزيز ثقافة تنظيمية داعمة.

2دراسة (2024) Alenazi بعنوان "The relationship between leadership, organisational commitment and turnover in the Saudi Arabian banking sector"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أنماط القيادة بأبعادها (القيادة التحويلية، والقيادة التبادلية) والالتزام التنظيمي ودوران العمل في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج المختلط (الكمي والنوعي)، وتكونت عينة الدراسة من (٤٠٠) موظف من العاملين في البنوك السعودية، إضافةً إلى (١٥) مقابلة معمّقة مع القيادات المصرفية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، وأن القيادة التحويلية تُسهم في خفض معدلات دوران العمل، بينما ترتبط القيادة التبادلية بمستويات أعلى من نية ترك العمل. وأوصت الدراسة بضرورة تبني البنوك السعودية للقيادة التحويلية لتعزيز الالتزام التنظيمي وخفض معدلات دوران العمل.

3دراسة (2024) Alasiry, Alkhaldi, & Alasiry بعنوان "Impact of nursing leadership styles on the staff turnover intention in Saudi Arabia: A cross-sectional study"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة التمريضية بأبعادها (القيادة التحويلية، والقيادة التبادلية، والقيادة الحرة) على نية ترك العمل لدى الكوادر التمريضية في المملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المقطعي (Cross-sectional)، وتكونت عينة الدراسة من (٣٥٠) ممرضاً وممرضةً من العاملين في المستشفيات السعودية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأنماط القيادة التمريضية على نية ترك العمل، حيث ارتبطت القيادة التحويلية بانخفاض نية ترك العمل، في حين ارتبطت القيادة الحرة بارتفاعها. وأوصت الدراسة بضرورة تبني القيادات التمريضية للنمط التحويلي، وتطوير برامج تدريبية للقادة لتحسين الاحتفاظ بالكوادر التمريضية.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (الاحتفاظ بالكوادر البشرية) وعلاقته بمتغيرات أخرى

أولاً: الدراسات العربية

(1)دراسة سليطين والعباس (٢٠٢٢) بعنوان “ دور التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية في الاحتفاظ بالكفاءات العلمية الوظيفية: دراسة ميدانية في جامعة تشرين”

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده (تحليل البيئة الداخلية، وتحليل البيئة الخارجية، والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية) في الاحتفاظ بالكفاءات العلمية الوظيفية في جامعة تشرين بسوريا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (١٤٠) مفردة من أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية بجامعة تشرين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود دور ذي دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي للموارد البشرية في الاحتفاظ بالكفاءات العلمية الوظيفية، وأن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كان الأكثر تأثيراً. وأوصت الدراسة بضرورة تبني جامعة تشرين لممارسات التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية، وتوفير الحوافز المادية والمعنوية للكفاءات العلمية للاحتفاظ بها.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

(1)دراسة (2025) Al-Harthi بعنوان “Job Satisfaction and Career Development as Elements Influencing Employee Retention (An applied study of the technical sector in the Kingdom of Saudi Arabia)”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الرضا الوظيفي والتطوير المهني بأبعادهما (الرضا عن الأجور، والرضا عن بيئة العمل، وفرص الترقية، والتدريب والتطوير) على الاحتفاظ بالموظفين في القطاع التقني بالمملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٨٠) موظفاً من العاملين في شركات القطاع التقني بالمملكة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للرضا الوظيفي والتطوير المهني على الاحتفاظ بالموظفين، وأن التطوير

المهني كان أكثر تأثيراً من الرضا الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة أن تُولي شركات القطاع التقني اهتماماً بتوفير برامج التطوير المهني، وتحسين مستوى الرضا الوظيفي للاحتفاظ بالكفاءات.

2)دراسة (2025) Alkhaldi بعنوان “The Impact of Administrative Empowerment in Enhancing Organizational Loyalty to Administrative Employees in Public Universities: Case of Majmaah University” :

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والعمل الجماعي، والتدريب، والتحفيز) في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الحكومية، بالتطبيق على جامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٢٠) موظفاً وموظفةً من الموظفين الإداريين بجامعة المجمعة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي، وأن تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات كانا الأكثر تأثيراً. وأوصت الدراسة بضرورة تبني إدارة جامعة المجمعة لممارسات التمكين الإداري لتعزيز الولاء التنظيمي والاحتفاظ بالكفاءات.

3)دراسة (2024) Alotaibi & Nassani بعنوان “Antecedents of employees retention in labor market in Saudi Arabia” :

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على الاحتفاظ بالموظفين بأبعادها (التعويضات والحوافز، وبيئة العمل، وفرص التطوير الوظيفي، والتوازن بين العمل والحياة، والقيادة) في سوق العمل بالمملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٨٥) موظفاً من العاملين في مختلف القطاعات بالمملكة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للعوامل المدروسة على الاحتفاظ بالموظفين، وأن التعويضات والحوافز وفرص التطوير الوظيفي كانا الأكثر تأثيراً. وأوصت الدراسة بضرورة أن تُولي المنظمات السعودية اهتماماً بتوفير أنظمة تعويض عادلة، وفرص للتطوير الوظيفي للاحتفاظ بالكوادر البشرية.

4دراسة (Alshamrani, Alharthi, Helmi, & Alwadei (2023) بعنوان :

“Determinants of employee retention in pharmaceutical companies: Case of Saudi Arabia”

هدفت الدراسة إلى التعرف على محددات الاحتفاظ بالموظفين بأبعادها (الأجور والمكافآت، وبيئة العمل، والتدريب والتطوير، والقيادة، والرضا الوظيفي) في شركات الأدوية بالمملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٥٠) موظفاً من العاملين في شركات الأدوية بالمملكة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمحددات المدروسة على الاحتفاظ بالموظفين، وأن الأجور والمكافآت وبيئة العمل كانا من أكثر العوامل تأثيراً. وأوصت الدراسة بضرورة أن تُطوّر شركات الأدوية السعودية سياسات الأجور والمكافآت، وأن تُوفّر بيئة عمل داعمة للاحتفاظ بالكفاءات الصيدلانية.

5دراسة (Ahmad Saad & Mohammad (2021 بعنوان : “Talent Attraction and

Retention of Private Sector Organizations in Saudi Arabia”

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على استقطاب المواهب والاحتفاظ بها بأبعادها (العلامة التجارية لصاحب العمل، والتعويضات، وفرص التطوير المهني، وثقافة المنظمة، والقيادة) في منظمات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٠٠) موظف من العاملين في منظمات القطاع الخاص السعودي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للعوامل المدروسة على استقطاب المواهب والاحتفاظ بها، وأن ثقافة المنظمة والقيادة كانتا من أكثر العوامل تأثيراً. وأوصت الدراسة بضرورة أن تُطوّر منظمات القطاع الخاص السعودي استراتيجيات فعّالة لاستقطاب المواهب، وأن تُعزّز ثقافتها التنظيمية للاحتفاظ بها.

الفجوة البحثية

تتفق الدراسة الحالية مع كثير من الدراسات السابقة في تناولها لمتغير أنماط القيادة الإدارية بوصفه متغيراً مستقلاً مؤثراً في مخرجات تنظيمية متنوعة، إذ اتفقت مع دراسات كل من الدغل وعمران

(٢٠٢٣)، وقرزة ونور الدين (٢٠٢١)، وعمر وبوكانش (٢٠٢٤)، وأبو حامدة والشواورة (٢٠٢١)، وعبد الحفيظ والبدر (٢٠٢١)، والعبدي (٢٠٢٣)، ودراسة (Al Saad & Alzeaideen (2025) في تبني التصنيف الكلاسيكي لأنماط القيادة الإدارية إلى (النمط الديمقراطي، والنمط الأوتوقراطي، والنمط الحر). كما تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لدراسة العلاقات بين المتغيرات في البحوث الإدارية. أما فيما يتعلق بالمتغير التابع (الاحتفاظ بالكوادر البشرية)، فتتفق الدراسة الحالية مع دراسات كل من Alshamrani (2023)، et al. (2023)، و (Alotaibi & Nassani (2024)، و (Al-Harthi (2025)، و Ahmad Saad (2021) & Mohammad (2021)، وسليطين والعباس (٢٠٢٢) في التركيز على مفهوم الاحتفاظ بالكوادر البشرية والعوامل المؤثرة فيه بوصفه من أبرز التحديات الاستراتيجية التي تواجه المنظمات المعاصرة. كما تتفق الدراسة الحالية مع دراستي (Alenazi (2024) و (Alasiry et al. (2024) في الربط بين أنماط القيادة الإدارية والاحتفاظ بالكوادر البشرية أو نية ترك العمل، إضافة إلى الاتفاق في بيئة التطبيق (المملكة العربية السعودية) مع كثير من الدراسات الأجنبية السابقة.

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة جوانب جوهرية؛ فمن حيث الهدف، سعت الدراسات السابقة إلى استكشاف علاقة أنماط القيادة الإدارية بمتغيرات متعددة كالإبداع الإداري (عبد الحفيظ والبدر، ٢٠٢١؛ العبدي، ٢٠٢٣)، وسلوكيات المواطنة التنظيمية (قرزة ونور الدين، ٢٠٢١)، والأداء المالي (أبو حامدة والشواورة، ٢٠٢١)، ونجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة (عمر وبوكانش، ٢٠٢٤)، والسلوكيات المضادة للإنتاجية (Al Saad & Alzeaideen, 2025)، بينما تُركّز الدراسة الحالية على متغير الاحتفاظ بالكوادر الصيدلانية السعودية تحديداً بوصفه مخرجاً تنظيمياً لم يُستكشف بشكل كافٍ في ارتباطه بأنماط القيادة الإدارية في قطاع صيدليات المجتمع. ومن حيث الأبعاد، اعتمدت بعض الدراسات على تصنيف القيادة التحويلية والتبادلية (Alenazi, 2024)؛ (Alasiry et al., 2024)، أو أبعاد أخرى كالتعويضات وبيئة العمل والتطوير المهني (Alshamrani et al., 2023)، (Al-Harthi, 2025)، في حين تتبنى الدراسة الحالية التصنيف الكلاسيكي الثلاثي (الديمقراطي، والأوتوقراطي، والحر) لدراسة أثره على الاحتفاظ بالكوادر الصيدلانية. ومن حيث المنهج، اعتمدت دراسة (Alenazi (2024) على المنهج المختلط، بينما تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي الكمي فقط. أما من حيث بيئة التطبيق، فقد تنوّعت بيئات تطبيق الدراسات السابقة

بين شركات التأمين (الدغل وعمران، ٢٠٢٣)، والقطاع المصرفي (Alenazi, 2024)، والقطاع التمريض (Alasiry et al., 2024)، والقطاع التقني (Al-Harhi, 2025)، والجامعات) سليطين والعباس، ٢٠٢٢؛ (Alkhalidi, 2025)، وشركات الأدوية الصناعية (Alshamrani et al., 2023)، بينما تنفرد الدراسة الحالية بتطبيقها على قطاع صيدليات المجتمع في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، وهو قطاع لم يحظَ باهتمام بحثي كافٍ رغم أهميته الاستراتيجية.

المنطلقات النظرية للدراسة

تُعَدُّ القيادة الإدارية من أقدم المفاهيم الإدارية التي حظيت باهتمام الباحثين والممارسين على حدٍ سواء، إذ تُشير إلى تلك العملية التي يقوم من خلالها الفرد بالتأثير في مجموعة من الأفراد لتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف محددة. ويُعرّف بعض الباحثين القيادة بأنها "القدرة على التأثير في سلوك الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية"، بينما يراها آخرون بوصفها "فنًا لإدارة العلاقات الإنسانية داخل المنظمة بما يُحقّق التوازن بين متطلبات العمل ومتطلبات العاملين".

وقد تعددت النظريات التي تناولت القيادة الإدارية عبر مراحل تطورها؛ فقد بدأت **نظرية السمات** التي افترضت أن القادة يمتلكون سمات فطرية تُميّزهم عن غيرهم، ثم انتقل الباحثون إلى **النظريات السلوكية** التي ركّزت على سلوك القائد وممارساته بدلاً من سماته الشخصية، ومن أبرزها دراسات جامعة أوهايو وميتشيغان التي حددت بُعدي الاهتمام بالعاملين والاهتمام بالإنتاج. ثم ظهرت **النظريات الموقفية** التي تفترض أن النمط القيادي الفعّال يتوقف على طبيعة الموقف، ومن أبرزها نظرية فيدلر ونظرية هيرسي وبلانشارد. وفي المراحل الأحدث، برزت **النظريات الحديثة** كنظرية القيادة التحويلية والتبادلية لباس وأفوليو، ونظرية القيادة الخادمة، ونظرية القيادة الأصيلة.

ويُعَدُّ **التصنيف الكلاسيكي لكيرت ليفين (Kurt Lewin)** من أشهر التصنيفات المستخدمة في الدراسات الإدارية، حيث قسّم أنماط القيادة إلى ثلاثة أنماط رئيسية تتبنّاها الدراسة الحالية:

النمط الديمقراطي (التشاركي): يُعَدُّ هذا النمط من أكثر الأنماط القيادية فاعليةً في البيئات التنظيمية الحديثة، إذ يقوم على مبدأ إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات، والاستماع إلى آرائهم واقتراحاتهم، وتقويض بعض الصلاحيات إليهم. ويتميز القائد الديمقراطي بقدرته على بناء علاقات إيجابية مع

مرؤوسيه، وتشجيع روح الفريق، وتنمية قدرات العاملين. وقد أثبتت الدراسات أن هذا النمط يُسهم في تعزيز الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، ورفع مستوى الأداء والإبداع (الدغل وعمران، ٢٠٢٣؛ عمر وبوكانش، ٢٠٢٤).

النمط الأوتوقراطي (التسلطي): يتسم هذا النمط بمركزية اتخاذ القرارات في يد القائد وحده، دون إشراك المرؤوسين في هذه العملية. ويعتمد القائد الأوتوقراطي على السلطة الرسمية والعقاب في توجيه العاملين، مما قد يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وارتفاع معدلات دوران العمل. وعلى الرغم من الانتقادات الموجهة لهذا النمط، إلا أنه قد يكون مناسباً في بعض المواقف التي تتطلب اتخاذ قرارات سريعة أو في الأزمات (قرزة ونور الدين، ٢٠٢١).

النمط الحر (التسيبي / عدم التدخل): يمنح القائد في هذا النمط قدراً كبيراً من الحرية والاستقلالية للمرؤوسين في اتخاذ قراراتهم وتنفيذ مهامهم، مع الحد الأدنى من التدخل والإشراف. ويكون هذا النمط فعالاً في حالة التعامل مع كوادرات عالية الكفاءة والتحفيز الذاتي، بينما قد يؤدي إلى الفوضى وضعف الأداء في حال تطبيقه على عاملين يفتقرون إلى الخبرة أو الدافعية (Alasiry et al., 2024).

(الاحتفاظ بالكوادر البشرية)

يُعدّ مفهوم الاحتفاظ بالكوادر البشرية (Employee Retention) من المفاهيم الحديثة نسبياً في إدارة الموارد البشرية، وقد ظهر هذا المفهوم استجابةً لظاهرة دوران العمل المتزايد في المنظمات المعاصرة، وما ترتّب عليها من آثار سلبية. ويُعرّف الاحتفاظ بالكوادر البشرية بأنه "مجموعة الجهود والسياسات والممارسات التي تتبناها المنظمة لضمان بقاء موظفيها المتميزين، والحدّ من معدلات دوران العمل، وتعزيز ولائهم وانتمائهم للمنظمة".

وترتكز نظريات الاحتفاظ بالعاملين على عدد من الأطر النظرية المهمة، من أبرزها:

نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory): التي تفترض أن العلاقة بين الموظف والمنظمة تقوم على مبدأ التبادل، حيث يقدم الموظف جهده ووقته وخبراته، ويتوقع في المقابل الحصول على مكافآت مادية ومعنوية عادلة. فإذا شعر الموظف بأن هذا التبادل عادل، فإنه يميل إلى البقاء في المنظمة والالتزام بها.

نظرية العوامل ذات العاملين لهيرزبرغ (Herzberg's Two-Factor Theory) التي تُميز بين العوامل الوقائية (كالأجور وبيئة العمل) والعوامل الدافعة (كالإنجاز والتقدير وفرص النمو)، وتفترض أن الاحتفاظ بالعاملين لا يتحقق إلا بتوفير كلا النوعين من العوامل.

نظرية سُلّم ماسلو للحاجات: التي تُفسّر بقاء العاملين في المنظمة استناداً إلى مدى إشباع المنظمة لحاجاتهم المتدرجة بدءاً من الحاجات الفسيولوجية وصولاً إلى الحاجة إلى تحقيق الذات.

وقد تعددت العوامل التي أشارت إليها الأدبيات بوصفها مؤثرة على الاحتفاظ بالكوادر البشرية، ومنها: التعويضات والمكافآت المادية، وبيئة العمل، وفرص التطوير المهني، والتوازن بين العمل والحياة، وثقافة المنظمة، والقيادة الإدارية، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والتمكين الإداري (Alshamrani et al., 2023؛ Alotaibi & Nassani, 2024؛ Alkhalidi, 2025؛ Al-Harhi, 2025).

العلاقة النظرية بين أنماط القيادة الإدارية والاحتفاظ بالكوادر البشرية

تتبع العلاقة النظرية بين أنماط القيادة الإدارية والاحتفاظ بالكوادر البشرية من كون القائد الإداري هو الحلقة الأهم في تشكيل تجربة الموظف داخل المنظمة، وتحديد مستوى ارتباطه بها. فأنماط القيادة المتبعة تنعكس بشكل مباشر على مستوى الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والثقة بين العاملين والإدارة، وبالتالي على قرارهم بالبقاء أو ترك العمل. وتُفسّر نظرية التبادل الاجتماعي هذه العلاقة بأن القائد الذي يتبنى نمطاً ديمقراطياً تشاركياً يُقدّم للعاملين قيمة مضافة تتمثل في التقدير والاحترام وفرص المشاركة، مما يدفعهم إلى تقديم ولائهم وبقائهم في المنظمة. في المقابل، فإن النمط الأوتوقراطي القائم على المركزية والتسلط قد يُولّد شعوراً بالإحباط والاعترا ب لدى العاملين، ويدفعهم إلى البحث عن فرص عمل بديلة (Alenazi, 2024). أما النمط الحر، فيتوقف أثره على طبيعة العاملين وقدرتهم على الاستقلالية؛ فقد يكون مناسباً للكوادر عالية الكفاءة، وقد يُؤدّي إلى تراجع الاحتفاظ بالعاملين الذين يحتاجون إلى توجيه أكبر (Alasiry et al., 2024).

وفي سياق قطاع صيدليات المجتمع، تتضاعف أهمية هذه العلاقة نظراً لطبيعة العمل الصيدلاني التي تتطلب دقة ومسؤولية عالية، وساعات عمل طويلة، وتعاملًا مباشرًا مع الجمهور، مما يجعل النمط

القيادي المتبع من قبل مديري الصيدليات عاملاً حاسماً في قرار الصيدلي السعودي بالبقاء في هذا القطاع أو الانتقال إلى قطاعات أخرى.

المنهجية وطرق البحث:

سوف تعتمد الدراسة الحالية على **المنهج الوصفي التحليلي**، بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة هذه الدراسة وأهدافها، إذ يقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة موضع الدراسة وصفاً دقيقاً من خلال جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بها، ثم تحليلها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة. وسوف تستخدم الباحثة هذا المنهج لوصف واقع أنماط القيادة الإدارية السائدة في قطاع صيدليات المجتمع بالمنطقة الشرقية، ومستوى الاحتفاظ بالكوادر الصيدلانية السعودية، وتحليل العلاقة بين هذين المتغيرين للكشف عن طبيعة الأثر واتجاهه وقوته.

كما ستعتمد الدراسة على **الأسلوب الكمي** في جمع البيانات وتحليلها، وذلك من خلال تصميم استبانة إلكترونية بوصفها الأداة الرئيسية للحصول على البيانات الأولية من مفردات عينة الدراسة، إضافة إلى الاستفادة من الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة للحصول على البيانات الثانوية. وسوف يتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للوصول إلى نتائج دقيقة تُسهم في الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فروضها.

مجتمع وعينة الدراسة

سوف يتكون **مجتمع الدراسة** من جميع الصيادلة السعوديين العاملين في قطاع صيدليات المجتمع (سلاسل الصيدليات الخاصة) في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، والذين يبلغ عددهم وفقاً لأحدث إحصائيات الهيئة السعودية للتخصصات الصحية وهيئة الغذاء والدواء نحو (٢,١٥٠) صيدلياً وصيدلانية سعودية موزعين على مختلف سلاسل الصيدليات الرئيسية في المنطقة الشرقية (كصيدليات النهدي، والدواء، وصيدلية الحياة، وصيدليات المتحدة، وغيرها من الصيدليات المستقلة).

وسوف تعتمد الباحثة على أسلوب **العينة العشوائية البسيطة** في اختيار مفردات عينة الدراسة، حيث تم تحديد حجم العينة وفقاً لمعادلة ستيفن ثامبسون (Steven Thompson) عند مستوى ثقة (٩٥٪) ونسبة خطأ (٥٪)، وقد بلغ حجم العينة (٣٢٧) مفردة من الصيادلة السعوديين العاملين في قطاع صيدليات المجتمع بالمنطقة الشرقية. وسوف تقوم الباحثة بتوزيع الاستبانة إلكترونياً على مفردات

العينة، مع مراعاة التمثيل العادل لمختلف سلاسل الصيدليات والمدن الرئيسية في المنطقة الشرقية (كالدمام، والخبر، والظهران، والأحساء، والجبيل، والقطيف).

مصادر جمع البيانات

سوف تعتمد الدراسة الحالية على نوعين من مصادر جمع البيانات، وهما:

المصادر الثانوية: وتشمل الكتب العلمية، والدوريات المحكمة، والرسائل الجامعية، والأبحاث المنشورة، والتقارير الصادرة عن الجهات الرسمية كوزارة الصحة، والهيئة السعودية للتخصصات الصحية، وهيئة الغذاء والدواء، ووزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، إضافةً إلى الاستفادة من قواعد البيانات الإلكترونية العلمية كدار المنظومة، وScopus، و Google Scholar. وسوف تُستخدم هذه المصادر في بناء الإطار النظري للدراسة، وصياغة تساؤلاتها وفروضها، وتفسير نتائجها.

المصادر الأولية: وسوف يتم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة إلكترونية توزع على مفردات عينة الدراسة من الصيادلة السعوديين العاملين في قطاع صيدليات المجتمع بالمنطقة الشرقية، وذلك للحصول على البيانات الميدانية اللازمة لاختبار فروض الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

أداة الدراسة

سوف تعتمد الدراسة على **الاستبانة** بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات الأولية، وقد صُممت وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي المتدرج (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وتتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو الآتي:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية لمفردات العينة، ويشمل: (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، واسم سلسلة الصيدليات).

القسم الثاني: فقرات قياس المتغير المستقل (أنماط القيادة الإدارية)، ويتضمن ثلاثة أبعاد فرعية على النحو الآتي:

- بُعد النمط القيادي الديمقراطي: (٤ فقرات).

• بُعد النمط القيادي الأوتوقراطي: (٤) فقرات.

• بُعد النمط القيادي الحر: (٤) فقرات.

وبذلك يبلغ إجمالي فقرات المتغير المستقل (١٢) فقرة.

القسم الثالث: فقرات قياس المتغير التابع (الاحتفاظ بالكوادر الصيدلانية السعودية)، وهو متغير أحادي المحور، ويتكون من (١٠) فقرات.

وبذلك يبلغ إجمالي فقرات الاستبانة (٢٢) فقرة، إضافةً إلى فقرات البيانات الديموغرافية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

سوف تُعالج بيانات الدراسة إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك من خلال تطبيق الأساليب الإحصائية الآتية:

١. التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية.
٢. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد مستوى استجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة.
٣. معامل ألفا كرونباخ: (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة.
٤. معامل ارتباط بيرسون: (Pearson Correlation) لقياس الصدق البنائي للاستبانة، والعلاقة بين متغيرات الدراسة.
٥. اختبار كولموغوروف-سميرنوف: (Kolmogorov-Smirnov Test) للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات.
٦. تحليل الانحدار الخطي المتعدد: (Multiple Linear Regression) لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.
٧. تحليل الانحدار الخطي البسيط: (Simple Linear Regression) لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.
٨. اختبار (T-Test) لدراسة الفروق بين استجابات المبحوثين وفقاً للمتغيرات الثنائية (كالنوع).

٩. تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لدراسة الفروق بين استجابات المبحوثين وفقاً للمتغيرات ذات أكثر من فئتين (كالعمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي).

١٠. اختبار تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح به (Tolerance) للتأكد من عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة.

حدود الدراسة

سوف تلتزم الدراسة الحالية بالحدود الآتية:

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على تناول أثر أنماط القيادة الإدارية بأبعادها الثلاثة (النمط الديمقراطي، والنمط الأوتوقراطي، والنمط الحر) على الاحتفاظ بالكوادر الصيدلانية السعودية بوصفه متغيراً تابعاً أحادي المحور.

الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على الصيادلة السعوديين (ذكوراً وإناثاً) العاملين في قطاع صيدليات المجتمع (سلاسل الصيدليات الخاصة والمستقلة)، دون الصيادلة العاملين في المستشفيات أو الشركات الدوائية أو غير السعوديين.

الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على قطاع صيدليات المجتمع في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، وتشمل المدن الرئيسية (الدمام، والخبر، والظهران، والأحساء، والجبيل، والقطيف).

الحدود الزمانية: سوف تُطبّق الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ٢٠٢٦ / ٢٠٢٧ م.

المراجع:

أ - الدراسات العربية

الدغل، غادة محمد فهمي محمد، و عمران، كامل علي متولي. (٢٠٢٣). أثر أبعاد التعلم التنظيمي على أنماط القيادة: دراسة تطبيقية على العاملين بشركات التأمين التكافلي بالقاهرة الكبرى. مجلة البحوث المالية والتجارية، ١٤ ، ٧٨ - ١٢١. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1410287>

قرزة، إسمهان، و نور الدين، مزهودة. (٢٠٢١). أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة حالة الشركة الوطنية للنقل البري SNTR - (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1440038>

عمر، حسام محمد، و بوكانش، منصور عبدالونيس عبدالنبي. (٢٠٢٤). أثر أنماط القيادة الإدارية على نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة: دراسة تطبيقية على المجتمع الليبي. مجلة دلالات، ١١ ع ، ٤٠٤ - ٤٢٧. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1491088>

أبو حامده، أفنان بسام أيوب، و الشواورة، فيصل محمود مسلم. (٢٠٢١). أثر أنماط القيادة الإدارية على معدل الأداء المالي: دراسة تطبيقية على شركة البوتاس العربية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1207326>

عبدالحفيظ، عبدالسلام محمد، و البدري، فوزي سعد نجم عبدالسلام. (٢٠٢١). أثر القيادة الإدارية على تنمية الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بديوان بلدية بنغازي. مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية، ٧ ع ، ٣٧٩ - ٤٠٩. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1249901>

العبيدلي، موزة يوسف حسن عبدالله. (٢٠٢٣). أثر أنماط القيادة الإدارية على مستوى الإبداع التنظيمي في وزارة البلدية بدولة قطر. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ٤٤ ، ١٣ - ٤٢. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1434957>

سليطين، سوما علي، و العباس، ايليا طاهر. (٢٠٢٢). دور التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية في الاحتفاظ بالكفاءات العلمية الوظيفية: دراسة ميدانية في جامعة تشرين. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج ٤٤، ع ٢٤ ، ٢٢٩ - ٢٤٦. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1270021>

Al Saad, F. A. M. S., & Alzeaideen, K. (2025). The Impact of Administrative Leadership Styles on Counterproductive Behaviors: An Empirical Study. In *Artificial Intelligence in the Digital Era: Economic, Legislative and Media Perspectives* (pp. 911–923). Cham: Springer Nature Switzerland

Alshamrani, M., Alharthi, S., Helmi, M., & Alwadei, T. (2023). Determinants of employee retention in pharmaceutical companies: Case of Saudi Arabia. *Journal of Business and Management Studies*, 5(2), 08–22

Alenazi, F. (2024). The relationship between leadership, organisational commitment and turnover in the Saudi Arabian banking sector (Doctoral dissertation, RMIT University).

Alasiry, S. M., Alkhaldi, F. S., & Alasiry, S. (2024). Impact of nursing leadership styles on the staff turnover intention in Saudi Arabia: A cross-sectional study. *Cureus*, 16(10).

Alkhaldi, T. S. (2025). THE IMPACT OF ADMINISTRATIVE EMPOWERMENT IN ENHANCING ORGANIZATIONAL LOYALTY TO ADMINISTRATIVE EMPLOYEES IN PUBLIC UNIVERSITIES: CASE OF MAJMAAH UNIVERSITY. *Lex Localis: Journal of Local Self-Government*, 23

Ahmad Saad, M. S., & Mohammad, A. (2021). TALENT ATTRACTION AND RETENTION OF PRIVATE SECTOR ORGANIZATIONS IN SAUDI ARABIA. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(14).

Alotaibi, F., & Nassani, A. (2024). Antecedents of employees retention in labor market in Saudi Arabia. ٢٧٤-٢٦٥, ٤٤ (٦), *المجلة العربية للإدارة*.

Al-Harthi, S. A. (2025). Job Satisfaction and Career Development as Elements Influencing Employee Retention (An applied study of the technical sector in the Kingdom of Saudi Arabia). *Ajrsp*, 7(77), 42-63

Mid Ocean University

College of Management

Department of business administration



**The impact of administrative leadership styles on the retention of Saudi
pharmacists in the community pharmacy sector: A field study in the
Eastern Province**

Prepared by

Hussain Abdulwahed Alhubail

261002952

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1448-2026