

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة أعمال

عنوان البحث

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

إعداد الطالبة/ بيان علي الحسين

الرقم الجامعي / ٢٤٣٠٠١٥٩٣

إشراف/

د. الفصيل عبدالحميد

العام الدراسي:

٢٠٢٥





إلى من غرسا في معنى العطاء والانتماء،

إلى والديَّ الكريمين اللذين كانا السند والنور في طريق العلم،

إلى أساتذتي الأفاضل الذين أسهموا في بناء فكري وصقل مهاراتي،

إلى زملائي وزميلاتي الذين شاركوني لحظات الجهد والاجتهاد،

إلى كل من منحني كلمة دعم أو ابتسامة أمل...

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع، راجياً من الله أن يجعله لبنة في بناء المعرفة، وخطوة على درب تطوير

بيئات عملٍ أكثر إنسانية واستقراراً.

سُرَّةُ الْقَلْبِ

أحمدُ الله تعالى حمداً طيباً مباركاً على توفيقه وإحسانه، فهو الرحمن الذي يسر لي سُبُل العلم وأعانني على إنجاز هذا البحث.

أتقدّم بخالص الشكر والعرفان إلى أستاذي المشرف د. الفیصل عبد الحمید على توجيهاته البناءة، وإلى د. فايز جراد لما قدّمه من ملاحظات قيّمة أغنت هذا العمل علمياً ومنهجياً.

كما أعبر عن امتناني لإدارات المؤسسات الخمس التي سمحت لي بجمع البيانات، ولجميع الموظفين والمديرين الذين أبدوا تعاوناً كبيراً في استيفاء الاستبيانات والمقابلات. ولا يفوتني شكر زملائي في كلية الإدارة على تبادل الخبرات والمواد العلمية.

خالص الامتنان لوالديّ العزيزين على صبرهما ودعمهما المتواصل، ولأسرتي الصغيرة التي كانت مصدر تشجيع لا ينضب.

أسأل الله أن يجعل هذا العمل نافعا، وأن يكون إسهاماً متواضعاً في تطوير بيئات العمل العربيّة وتحسين استقرار العاملين فيها.

المستخلص (العربي)

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر أساليب القيادة التحويلية والتبادلية والتشاركية في تحسين البيئة الداخلية للمؤسسات، وانعكاس ذلك على الاستقرار الوظيفي بشقّيه المادي والنفسي في بيئات العمل المعاصرة بالقاهرة الكبرى. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ فتمّ توزيع استبيان مُقنّن مكوّن من ٤٥ بنداً على عيّنة طبقية عشوائية بلغت ٢٠٠ موظف يمثلون خمسة قطاعات مختلفة. أُجريت كذلك مقابلات شبه هيكلية مع عشرة مديري موارد بشرية، وتم تحليل الوثائق الرسمية لقياس معدلات الدوران وسياسات الحوافز.

أظهرت النتائج، باستخدام الارتباط بيرسون والانحدار الخطي المتعدد، وجود علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائيًا بين القيادة التحويلية وأبعاد البيئة الداخلية الأربعة (الدعم، العدالة، التواصل، ثقافة الابتكار)، إذ فسّرت القيادة التحويلية ٥٧ % من تباين المناخ التنظيمي. كما تبين أن تحسّن البيئة الداخلية يفسّر ٤٢ % من تباين مؤشر الاستقرار الوظيفي. وأكّدت اختبارات ANOVA أن القيادة التشاركية في المؤسسات الكبيرة تسهم في خفض معدلات الدوران بدرجة ملحوظة.

يوصي البحث بتفعيل برامج تطوير قيادي تركّز على التحفيز الفكري والاعتبار الفردي، وبإنشاء منصّات تواصل تشاركي، وتعزيز ممارسات العدالة التنظيمية لضمان أمان وظيفي مستدام.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة التشاركية، المناخ التنظيمي، الاستقرار الوظيفي، الدوران الوظيفي.

Abstract (English)

Title: The Impact of Leadership on Enhancing the Internal Environment and Achieving Job Security: An Analytical Study in Contemporary Workplaces

This study investigates how transformational, transactional, and participative leadership styles influence the organizational climate—represented by institutional support, organizational justice, internal communication, and innovation culture—and how these effects translate into material and psychological job security within Cairo-based workplaces. A descriptive-analytical approach was employed, utilizing a 45-item validated questionnaire administered to a stratified random sample of 200 employees across five sectors. Semi-structured interviews with ten HR managers and document analysis of turnover reports complemented the quantitative data.

Pearson correlations and multiple-regression analyses revealed a strong, statistically significant positive relationship between transformational leadership and the four dimensions of organizational climate, with transformational leadership accounting for 57 % of the variance in climate. Improved climate, in turn, explained 42 % of the variance in job security. ANOVA indicated that participative leadership in large organizations significantly lowers turnover rates.

The study recommends leadership-development programs emphasizing intellectual stimulation and individualized consideration, the establishment of participatory communication platforms, and the reinforcement of organizational justice practices to sustain employee job security.

Keywords: Transformational leadership, Transactional leadership, Participative leadership, Organizational climate, Job security, Employee turnover.

جدول المحتويات

المستخلص (العربي)	٤
Abstract (English)	٦
المقدمة	١٠
١ - ٢ مشكلة الدراسة	١٢
١ - ٣ أهمية الدراسة	١٤
١ - ٤ أهداف الدراسة	١٩
١ - ٥ تساؤلات الدراسة	٢٠
١ - ٦ فروض الدراسة	٢٠
١ - ٧ نموذج الدراسة المفاهيمي	٢١
١ - ٨ الدراسات السابقة	٢١
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	٣٨
٢ - ١ تمهيد عام	٣٩
٢ - ٢ الأسس النظرية للقيادة	٤١
٢ - ٣ نظريات المناخ التنظيمي	٤٤
٢ - ٤ نظريات الاستقرار الوظيفي	٤٥
٢ - ٥ دمج الأطر النظرية وربطها بنموذج الدراسة	٤٦

٤٧	 الفصل الثالث: المنهجية والإجراءات
٤٨	 ٣ - ١ منهج البحث ونموذج الدراسة
٤٨	 ٣ - ٢ مجتمع الدراسة
٤٨	 ٣ - ٣ العينة وحجمها وطريقة اختيارها
٤٩	 ٣ - ٤ أدوات جمع البيانات
٥١	 ٣ - ٥ الإجراءات الميدانية لجمع البيانات
٥٣	 ٣ - ٨ الاعتبارات الأخلاقية
٥٤	 الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
٥٥	 ٤ - ١ مقدمة
٥٥	 ٤ - ٢ فحص صلاحية البيانات الأولية
٥٥	 ٤ - ٣ الإحصاءات الوصفية للأبعاد الرئيسة
٥٦	 ٤ - ٤ مصفوفة الارتباطات (s r'Pearson)
٥٨	 ٤ - ٥ تأثير أساليب القيادة في المناخ التنظيمي
٥٩	 ٤ - ٦ أثر المناخ التنظيمي في الاستقرار الوظيفي
٥٩	 ٤ - ٧ تحليل الوساطة (Kenny + Sobel & Baron)
٦٠	 ٤ - ٨ الفروق بين أحجام المؤسسات (ANOVA)
٦١	 ٤ - ٩ النموذج الهيكلي الكامل (SEM)
٦٢	 ٤ - ١٠ مناقشة النتائج الرئيسة

٦٣	 الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
٦٣	 ٥ - ١ مقدمة عامة للمناقشة
٦٤	 ٥ - ٢ تحليل النتائج في ضوء الفروض
٦٦	 ٥ - ٣ الدلالات النظرية
٦٧	 ٥ - ٤ الأثر التطبيقية للإدارة العليا والموارد البشرية
٦٨	 ٥ - ٥ حدود الدراسة
٦٩	 ٥ - ٦ اتجاهات مقترحة للبحوث المستقبلية (موجز)

شهدت منظمات الأعمال، خلال العقود الثلاثة الماضية، تحولات بنيوية وسلوكية عميقة فرضتها موجات العولمة والتقدم التقني المتسارع واشتداد حدة المنافسة على المستويين الإقليمي والدولي. فقد أتاح الانتشار الواسع لتقنيات الاتصال الرقمي، والتكامل في سلاسل الإمداد العابرة للحدود، وظهور أجيال جديدة من القوى العاملة ذات توقعات متغيرة، فضاءً مفتوحاً أمام المؤسسات لإعادة النظر في أنماط القيادة وأساليب إدارة رأس المال البشري لديها. ولم يعد النهج القيادي التقليدي القائم على التوجيه الأحادي الصارم والتراتبية الصلبة كافياً لمواجهة تعقيدات البيئات التنظيمية المعاصرة، إذ باتت المؤسسات مطالبة بتبني نماذج قيادية أكثر مرونة، قادرة على استثمار طاقات الأفراد وتحويلها إلى قيمة مضافة مستدامة.

ضمن هذا السياق، برزت نظريات القيادة التحويلية، والتبادلية، والتشاركية باعتبارها أطراً تفسيرية مركزية لفهم كيفية تأثير القائد في سلوك المرؤوسين ودوافعهم وأدائهم. تشدد القيادة التحويلية على بناء رؤية مشتركة واستثارة الدوافع الداخلية عبر التحفيز الفكري والاعتبار الفردي، بينما تركّز القيادة التبادلية على صفقات واضحة للمكافأة والعقاب، في حين تُعنى القيادة التشاركية بإشراك الموظفين في صنع القرار وتعزيز مساحات التمكين الذاتي. ورغم اختلاف هذه النماذج في آلياتها، فإنها تشترك في محورية دور القائد في تشكيل المناخ النفسي والاجتماعي داخل المنظمة.

يُعرّف المناخ التنظيمي—أو ما يُصطلح عليه بالبيئة الداخلية—بأنه جملة الإدراكات المشتركة للعاملين حول السياسات والإجراءات وأنماط التفاعلات السائدة داخل المؤسسة. ويتشكّل هذا المناخ عبر أبعاد أساسية؛ مثل الدعم المؤسسي الذي يتجسّد في مدى اهتمام الإدارة بتطوير المهارات وتوفير الموارد، والعدالة التنظيمية التي تعكس

شفافية نظام المكافآت وتكافؤ الفرص، والتواصل الداخلي الذي يحدّد سرعة تداول المعلومات وانفتاح قنوات الحوار، وأخيرًا ثقافة الابتكار التي تقيس استعداد المنظمة لتبني الأفكار الجديدة وتحمل المخاطر المحسوبة. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن المناخ الإيجابي يُعدّ وسيطًا حاسمًا يُترجم التوجّهات القيادية إلى مخرجات ملموسة في سلوك العاملين ومستوى أدائهم.

إلى جانب ذلك، يكتسب مفهوم الاستقرار الوظيفي أهمية متزايدة في بيئات العمل المضطربة. فمع تنامي المخاوف من التقلبات الاقتصادية، وتزايد اعتماد المؤسسات على عقود العمل المرنة، بات الأمان الوظيفي—بأبعاده المادية والنفسية—أحد المحددات الأساسية لرضا العاملين والتزامهم التنظيمي. وتكشف البحوث التجريبية عن علاقة سلبية بين انخفاض الشعور بالأمان الوظيفي وارتفاع معدلات التسرب والإجهاد المهني، بما يؤثر مباشرة في الإنتاجية والكلفة التشغيلية للمؤسسة. عليه، تُطرح إشكالية محورية حول الكيفية التي يمكن عبرها للقيادة الفاعلة أن تحسّن البيئة الداخلية فُتُرسّخ، من ثمّ، شعور العاملين بالاستقرار الوظيفي.

إن الربط بين أساليب القيادة والمناخ التنظيمي والاستقرار الوظيفي يوفر إطارًا تكامليًا لفهم ديناميات العلاقات الإنسانية في المنظمات الحديثة. فمن جهة، يُعدّ القائد المحرّك الرئيس للتغيير المؤسسي وصانع الثقافة التنظيمية؛ ومن جهة أخرى، تشكّل البيئة الداخلية قناةً لنقل تأثير القيادة إلى سلوكيات الأفراد، بينما يُعدّ الاستقرار الوظيفي نتيجة مباشرة (Outcome) تعكس مدى نجاح المؤسسة في تلبية احتياجات العاملين المادية والنفسية. وإذ تتراكم الأدلة الأمبريقية الداعمة لهذه الروابط، يظل هناك نقص واضح في الدراسات التي تُقارب المتغيرات الثلاثة ضمن نموذج واحد، يؤسّس لتحليل كميّ ونوعيّ متعمّق يبتعد عن السياقات المحلية الضيقة ويراعي خصوصيات البيئات المعوِّلة.

بناءً على ما سبق، تستهدف هذه الدراسة سدّ الفجوة المعرفية من خلال فحص التأثيرات التفاضلية لأنماط القيادة التحويلية والتبادلية والتشاركية في تشكيل أبعاد المناخ التنظيمي الأربعة، وتحديد الأثر اللاحق لتحسّن هذا المناخ على الاستقرار الوظيفي لدى الموظفين. ويُرجى من نتائجها إثراء الخطاب الأكاديمي بتصوّر شامل يربط القيادة بالمتغيرات النفسية والاجتماعية والمادية في العمل، كما يُنتظر أن تمدّ صنّاع القرار ومديري الموارد البشرية بتوصيات عملية قابلة للتطبيق، تُسهم في بناء بيئات عمل داعمة وأكثر استقرارًا، وتعزّز قدرة المؤسسات على استبقاء أفضل الكفاءات وتحقيق ميزة تنافسية طويلة الأمد.

بهذه الخلفية، يمهدّ البحث الطريق لتحليل منهجي يُدمج الأدوات الكمية (كالاستبيانات والمعالجات الإحصائية المتقدمة) مع الأدوات النوعية (كالمقابلات المركّزة وتحليل الوثائق): سعيًا إلى تقديم فهم عميق ومتكامل لدور القيادة في تحسين البيئة الداخلية وتمكين الاستقرار الوظيفي في مختلف قطاعات الأعمال المعاصرة.

١ - ٢ مشكلة الدراسة

تفرض التحولات المتسارعة في بيئات الأعمال، وما يصاحبها من ضغط تنافسي وتقنّمي، تحديات متزايدة على القيادات الإدارية في سعيها لبناء مناخ تنظيمي صحيّ يحقق الأمان الوظيفي للعاملين. ورغم الانتشار الواسع للأبحاث التي تناولت—على نحو متفرق—كلاً من القيادة، والمناخ التنظيمي، والاستقرار الوظيفي، فإنّ الصورة المجمّعة لهذه المتغيرات الثلاثة ما تزال غير واضحة بما يكفي لتوجيه القرار الإداري على أسس علمية متينة. فمن جهة، تركّز أغلب الدراسات التجريبية على العلاقة الثنائية بين نمط قيادي معيّن وأحد مخرجات الموارد البشرية (كالأداء أو الرضا)، أو تربط المناخ التنظيمي بأحد مؤشرات السلوك الوظيفي فحسب؛ ومن جهة أخرى، قلّما تُدرّس الآليات النفسية والاجتماعية التي تفسّر انتقال تأثير القيادة إلى العاملين عبر البيئة الداخلية ثمّ إلى شعورهم بالأمان الوظيفي.

ويزيد من حدّة هذه الفجوة أنّ الأدبيات الراهنة غالبًا ما تُجرى في سياقات قطاعية أو جغرافية محدودة، ما يجعل تعميم نتائجها على قطاعات أخرى موضع تساؤل. كما أنّ معظم القياسات المستخدمة للاستقرار الوظيفي تميل إلى التركيز على مؤشر «معدّل الدوران» بوصفه مظهرًا كمّيًا خارجيًا، متجاهلةً البعد النفسي الدقيق لشعور العامل بالأمان وعدم القلق من فقدان وظيفته. هذا التناول القاصر يحدّ من قدرة الباحثين والممارسين على تصميم ممارسات قيادية تستند إلى فهم شامل للروابط السببية بين القيادة والمناخ والاستقرار.

في ضوء ما تقدّم، تتجلى مشكلة الدراسة في الحاجة إلى نموذج تحليلي يجمع—في آن واحد—بين أساليب القيادة (التحويلية، التبادلية، التشاركية) بوصفها متغيرًا مستقلًا، وبين أبعاد المناخ التنظيمي الأربعة بوصفها متغيرًا وسيطًا، وبين الاستقرار الوظيفي بشقيه المادي والنفسي بوصفه متغيرًا تابعًا، وذلك من دون الاقتصار على قطاع أو ثقافة تنظيمية بعينهما. ويتمثّل السؤال الرئيس الذي تسعى الدراسة للإجابة عنه في الآتي:

إلى أي مدى تسهم الأنماط القيادية المختلفة في تحسين المناخ التنظيمي، وما أثر هذا التحسين في ترسيخ الاستقرار الوظيفي للعاملين في مؤسسات الأعمال الحديثة؟

وللإحاطة بعمق الإشكالية، يتفرّع عن هذا السؤال الرئيس عدد من التساؤلات الفرعية تتناول: أيّ الأنماط القيادية أكثر قدرة على تعزيز كل بعد من أبعاد المناخ الداخلي؟ وكيف يختلف إدراك العاملين للمناخ وللاستقرار باختلاف خصائصهم الوظيفية والشخصية؟ وإلى أي حدّ يتوسّط المناخ التنظيمي العلاقة بين القيادة والأمان الوظيفي؟

إن معالجة هذه المشكلة البحثية تتجاوز حدود الإسهام النظري إلى بُعد تطبيقي واضح؛ إذ من شأنها تمكين الإدارات العليا ودوائر الموارد البشرية من تطوير سياسات قيادية أكثر فاعلية في استبقاء الكفاءات وتقليل تكلفة الدوران، فضلاً عن بناء ثقافة تنظيمية داعمة قادرة على تحفيز الابتكار وتحسين مزاج العاملين النفسي على المدى البعيد.

تكتسب هذه الدراسة قيمة علمية مضاعفة لأنها تُقدّم إضافةً منهجيةً ومفاهيميةً معاً إلى حقل القيادة وإدارة الموارد البشرية، وذلك عبر خمسة محاور مترابطة تتجاوز الأبعاد الثلاثة التي سبقت الإشارة إليها:

١. دمج مفاهيمي ثلاثي الأبعاد

على خلاف الاتجاه السائد في الأدبيات الذي يتناول العلاقة ثنائياً (قيادة-مناخ، أو مناخ-استقرار)، تُعيد هذه الدراسة صياغة الإطار التحليلي بصورة تسمح بملاحظة المسارات السببية الكاملة بين أسلوب القيادة (كمصدر للممارسات)، والمناخ التنظيمي (كحاضنة إدراكية تُعيد تشكيل القيم والسلوك)، والاستقرار الوظيفي (كنتيجة نفسية وسلوكية). ومن شأن هذا الدمج أن يقدم نموذجاً تفسيرياً أكثر اكتمالاً يُلزم الباحثين اللاحقين باختبار الروابط المركبة بدل الاختزال إلى أزواج من المتغيرات، الأمر الذي يسهم في رفع قوة التنبؤ وواقعية النماذج السلوكية.

٢. تطوير عدّة قياس معيارية معرّبة

تدين الأدوات القياسية العالمية - مثل *MLQ* للقيادة ومقياس *Stringer & Litwin* للمناخ - بأصالتها إلى السياق الغربي الذي طوّرت فيه. غير أنّ إسقاط هذه الأدوات على بيئات عمل تختلف لغوياً وثقافياً قد يُفضي إلى تشوّش مفاهيمي ومشكلات في الصدق البنائي. لذلك خضعت بنود الاستبيان في هذه الدراسة لعملية ترجمة عكسية وتحكيم خبراءٍ مكثف، تلاها اختبار عامل استكشافي وتحليل ثبات، ما أفرز نسخة

موحدة قابلة للتطبيق في السياقات العربية دون التوضيحية بصلافة البناء المفاهيمي الأصلي. يُتيح هذا المنتج المنهجي معيارًا مُعتمدًا يمكن للباحثين الآخرين تبنيّه أو البناء عليه، الأمر الذي يساهم في توحيد المقاييس ويحسن إمكانية المقارنة البيئية للدراسات المستقبلية.

٣. اعتماد مقارنة «كمية-نوعية» تكاملية

تتخطى الدراسة المنهج الإمبريقي الإحصائي الخالص، إذ تستعين بالمقابلات شبه المهيكلية لتحليل الرواية المتوافرة عند مديري الموارد البشرية بشأن الممارسات القيادية والتحديات المناخية. هذا التكامل بين البيانات الكمية والكيفية يُمكن من فحص الآليات الداخلية التي تتحوّل عبرها التوجهات القيادية إلى إدراك جماعي ثم إلى شعورٍ شخصيٍّ بالأمان؛ وهو ما يُجسّد توصيات Creswell بشأن «التصميم التفسيري المتتالي» (Sequential Explanatory Design) الذي يبدأ بالتحليل الإحصائي ليتبعه تفسير نوعي يضفي معنىً على الأرقام.

٤. توسيع البُعد النظري لنماذج العدالة التنظيمية

تُبرز النتائج الأولية – التي تُظهر قوّة بعد العدالة في التنبؤ بالاستقرار – ضرورة إعادة النظر في موقع العدالة داخل نماذج المناخ، بحيث تتجاوز كونها بُعدًا فرعيًّا إلى كونها «آلية نقل» (Transmission Mechanism) تربط القيادة بنتائج الموارد البشرية. يفتح ذلك الباب أمام تأصيل «نموذج العدالة الوسيط» (Mediated Justice Model) الذي يفترض أنّ إدراك العدالة هو المسار الرئيس الذي يحوّل الإجراءات القيادية إلى التزامات وظيفية مستدامة، وهو افتراض لم يُختبر عربيًّا بصورة منظّمة قبل هذه الدراسة.

٥. تأصيل منظر التحليل متعدد المستويات (Multi-Level Analysis)

بينما تكتفي معظم الدراسات بقياس المتغيرات على مستوى الفرد، تلفت هذه الدراسة الانتباه - في إطارها المفاهيمي - إلى أهمية تجميع الإدراكات الفردية على مستوى الوحدة التنظيمية (الفريق، القسم، المؤسسة). ذلك يسمح باختبار فرضية «الانتقال من الجزئي إلى الكلي» (Bottom-Up Emergence)، حيث يُعاد تشكيل المناخ بوصفه خاصية جماعية ناشئة (Emergent Property) تؤثر لاحقاً في الاستقرار الفردي. وعليه، توفر الدراسة أساساً لصياغة نماذج هيكلية متعددة المستويات تُقارن التأثيرات داخل المجموعات وبينها، وهو اتجاه بحثي حيوي لم يحظَ بعد بالاهتمام الكافي في بيئات العمل العربية.

١ - ٣ - ٢ الأهمية التطبيقية

على الصعيد العملي، تكشف النتائج عن مسارات تنفيذية يمكن أن تتحول فوراً إلى مبادرات موارد بشرية قابلة للقياس، بحيث تنتقل من مستوى التوصية النظرية إلى مشروع تشغيلي ملموس يلمسه المدير والموظف معاً. وفيما يلي تفصيل موسّع لكل محور من المحاور الثلاثة التي تمّ إبرازها:

١. خفض تكلفة الدوران الوظيفي عبر تبني نماذج قيادية محسّنة

- التشخيص الاستباقي لمصادر التسرب: باستخدام مؤشرات تحليل البيانات (Analytics) لرصد الأقسام الأعلى استقالةً وربطها بأسلوب القيادة السائد فيها. تُظهر الدراسة أن فرق العمل ذات القيادة التحويلية سجّلت معدلات دوران أقل بنحو ١٢ % مقارنة بالفرق التبادلية.

- الاستثمار في دوائر التأثير القصيرة: تكاليف الاستبدال تُقدَّر عادةً بما بين ٥٠-٧٥ % من الراتب السنوي. استبدال ٣٠ موظفاً في قسم واحد يعني وحده نزيفاً مالياً قد يتجاوز نصف مليون وحدة نقدية سنوياً. تطبيق ورش «الإلهام السريع» (Sprint Inspiration) المكونة من ٥ جلسات لكل قائد فريق يقلّص هذه النفقات بقطع سلسلة المغادرة عند بدايتها.
- مراقبة المؤشر المركّب للدوران: الجمع بين معدل الاستقلالات الطوعية، والغياب غير المبرّر، ومتوسط مدة شغل الوظيفة. عند تراجع هذا المؤشر عاماً بعد آخر يُحتسب العائد المباشر على مبادرة القيادة.

٢. تصميم سياسات عدالة شفافة ترفع مستوى الانخراط والولاء

- نشر مصفوفة التعويضات والترقيات: جدول مُعلن يربط كل درجة وظيفية بنقاط أداء ومعايير خبرة؛ يُحدّث سنوياً ويُتاح على بوابة الموظف الداخلية. تظهر البحوث أن مجرد الشفافية تخفّض الشعور بعدم العدالة بنسبة ٢٥ % حتى قبل تعديل الرواتب ذاتها.
- لجان مراجعة محايدة: تضم ممثلين عن الموارد البشرية، وإدارة المخاطر، ومندوباً منتخباً من الموظفين. تكلفتها الإدارية ضئيلة لكنها تمنح القرارات مصداقيةً وتقلّل الحاجة إلى إجراءات تظلم طويلة.
- مؤشر عدالة ربع سنوي: استبيان قصير مكّون من ٨ بنود يجيب عنه الموظفون بسريّة ويقاس به تطوّر العدالة التوزيعية والإجرائية. انخفاض المؤشر لأكثر من ١٠ % يستدعي تدخلاً فورياً لخطّة تصحيح.

٣. تطوير برامج قيادة مخصصة وفق نتائج التحليل الإحصائي

○ نماذج تطوير تفاضلية: البيانات أوضحت أن القيادة التشاركية أكثر أثراً في وحدات الإنتاج ذات

الكثافة البشرية، في حين تتفوق القيادة التحويلية في أقسام البحث والتطوير. لذا يُقسَّم البرنامج

إلى مسارين:

▪ مسار التمكين التشاركي (١٢ أسبوعاً): تدريبات على تقنيات التفويض، وإدارة العصف

الذهني، وبناء دوائر الجودة؛ ويختتم بمشروع تحسين عملي يقدمه القائد وفريقه للإدارة

العليا.

▪ مسار التحفيز الفكري (٨ أسابيع): ورش «سرد الرؤية» و«تحدي الابتكارات الناشئة»، مع

جلسات محاكاة لاتخاذ القرار في سيناريوهات عدم يقين.

○ مؤشرات نجاح محدّدة زمنياً:

▪ ارتفاع متوسط درجات التحفيز الفكري في استبيان *MLQ* بنسبة ٤,٠ نقطة خلال ستة

أشهر.

▪ زيادة عدد المبادرات الموظّفة فعلياً من مقترحات الفرق بنسبة ٣٠ % بنهاية العام.

○ التغذية الراجعة الدائرية (٣٦٠° Feedback): تُطبّق قبل البرنامج وبعده لقياس التغير السلوكي في

القائد من وجهة نظر الرؤوسين والزلاء والمشرف المباشر، ما يمنح البرنامج موضوعيةً ويضبط

تأثيره

يتجاوز أثر الدراسة جدران المؤسسة ليطل المجتمع بوصفه دائرة أوسع، إذ يسهم تحسين الاستقرار النفسي والمادي للعاملين في خفض مستويات التوتر الأسري وزيادة الرفاه العام. كما يؤدي إحساس الأفراد بالأمان الوظيفي إلى تعزيز إنتاجيتهم، الأمر الذي ينعكس على النمو الاقتصادي واستقرار سوق العمل، ويهيئ بيئة جذابة لاستقطاب المواهب محليًا ودوليًا.

١ - ٤ أهداف الدراسة

١. توصيف الأنماط القيادية السائدة ومقدار انتشار كل من القيادة التحويلية والتبادلية والتشاركية بين الرؤساء في عينة الدراسة.

٢. قياس أبعاد المناخ التنظيمي (الدعم المؤسسي، العدالة التنظيمية، التواصل الداخلي، ثقافة الابتكار) كما يدركها العاملون.

٣. تحليل الأثر التفاضلي لكل نمط قيادي على تحسين كل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي.

٤. اختبار العلاقة السببية بين درجة تحسُّن المناخ التنظيمي وشعور الموظفين بالاستقرار الوظيفي بشقَّيه المادي والنفسي.

٥. صياغة توصيات تنفيذية تمكّن الإدارات من استثمار النتائج في بناء بيئات عمل أكثر دعمًا واستقرارًا.

١ - ٥ تساؤلات الدراسة

١. ما النمط القيادي الأكثر شيوعاً في المؤسسات محلّ الدراسة؟
٢. كيف يقيّم العاملون المناخ التنظيمي في مؤسساتهم عبر الأبعاد الأربعة؟
٣. ما قوة ودلالة الارتباط بين كل نمط قيادي وبين تحسين الأبعاد الفردية للمناخ التنظيمي؟
٤. إلى أي مدى يرتبط تحسّن المناخ التنظيمي بشعور الأمان الوظيفي المادي والنفسي؟
٥. ما الممارسات القيادية المثلى التي يُوصي بها مسؤولو الموارد البشرية لتعزيز الاستقرار الوظيفي عن طريق البيئة الداخلية؟

١ - ٦ فروض الدراسة

- الفرضية الأولى: توجد علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين القيادة التحويلية وتحسين المناخ التنظيمي.
- الفرضية الثانية: يرتبط تحسّن المناخ التنظيمي إيجابياً مع ارتفاع مستوى الاستقرار الوظيفي للعاملين.
- الفرضية الثالثة: يختلف تأثير القيادة التحويلية على المناخ التنظيمي باختلاف حجم المؤسسة (صغيرة، متوسطة، كبيرة).
- الفرضية الرابعة: تعتمد المؤسسات التي تُطبّق القيادة التشاركية معدلات دوران وظيفي أقل مقارنة بالمؤسسات ذات القيادة التبادلية أو الاستبدادية.

دورة أساليب القيادة والاستقرار الوظيفي



Made with Napkin

١ - ٧ نموذج الدراسة المفاهيمي

١ - ٨ الدراسات السابقة

يستعرض هذا القسم أدبيات القيادة والمناخ التنظيمي والاستقرار الوظيفي وفق منهج نقدي يهدف إلى تبين مسارات التراكم النظري وتحديد الفجوات البحثية. وحرص على تقسيم العرض إلى وحدات temática مترابطة، تبدأ بالبحوث التي درست كل متغير على حدة، ثم تنتقل تدريجياً إلى الدراسات الثنائية، وأخيراً الدراسات الثلاثية الشاملة. ونظراً

لضخامة المتن المنشور خلال العقود الأخيرة، انتُقيت عشرة أبحاثٍ محكَّمةٍ أُجريت بين عامي ٢٠١٥ و ٢٠٢٤، مع مراعاة التنوع الجغرافي والقطاعي وصرامة المناهج الإحصائية. وفيما يلي العرض التفصيلي لأوّل أربع دراسات كمّيّة ميدانية شكّلت أساسًا لبلورة الإطار المفاهيمي الحالي، على أن يُستكمل عرض بقية الدراسات في الجزء الثاني.

١ - ٨ - ١ دراسة وانغ وآخرين (٢٠١٦): «تأثير القيادة التحويلية في الابتكار التنظيمي عبر المناخ الداعم»

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء تأثير القيادة التحويلية على الابتكار التنظيمي، وتحديد دور المناخ الداعم كمتغير وسيط في هذه العلاقة. وقد أُجريت الدراسة في بيئة شركات التكنولوجيا الناشئة، وتحديدًا في قطاع البرمجيات، لفهم الكيفية التي يمكن بها للقيادة أن تحفز الابتكار الفردي والجماعي في بيئات العمل الديناميكية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الكميّ، واستخدمت استبيانًا كأداة رئيسية لجمع البيانات من ٣١٢ موظفًا يمثلون ٢٤

شركة مختلفة. تم تعديل أدوات القياس المستخدمة لتشمل مقاييس معترف بها مثل:

- نموذج MLQ لقياس القيادة التحويلية.

- مقياس Scott & Bruce لقياس المناخ الداعم للابتكار.

- مقياس Janssen لقياس سلوك الابتكار.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي، الذي أُجري باستخدام تحليل الوساطة (PROCESS macro) في برنامج SPSS، أن هناك علاقة إيجابية وقوية بين القيادة التحويلية وسلوك الابتكار. والأهم من ذلك، كشفت النتائج أن المناخ الداعم للابتكار يلعب دور الوسيط الجزئي (partial mediation) في هذه العلاقة. هذا يعني أن تأثير القيادة التحويلية على الابتكار لا يكون مباشرًا بالكامل، بل يتحقق جزئيًا من خلال قدرة القائد على خلق بيئة عمل تدعم وتشجع الأفكار

الجديدة. وقد تمكن النموذج الإحصائي من تفسير ٤٤٪ من التباين في الابتكار، مما يشير إلى قوة النموذج وفعاليته في تفسير الظاهرة المدروسة.

التعليق النقدي:

تميزت هذه الدراسة بمنهجية إحصائية قوية، إلا أن تركيزها الحصري على قطاع التكنولوجيا الناشئة يحد من إمكانية تعميم نتائجها على المؤسسات ذات الهياكل البيروقراطية الأكثر جموداً. كما أن اقتصر الدراسة على متغير وسيط واحد (المناخ الداعم للابتكار) لم يسمح بفحص أبعاد أخرى للمناخ التنظيمي، مثل الاستقرار الوظيفي أو الرضا الوظيفي، والتي قد تكون لها علاقة بتأثير القيادة. النتائج:

- القيادة التحويلية ارتبطت إيجاباً بسلوك الابتكار ($r = 0.58, p < 0.001$).
 - أظهر المناخ الداعم وساطةً شبه كاملة (partial mediation)؛ إذ انخفض معامل التأثير المباشر من $\beta = 0.51$ إلى $\beta = 0.23$ عند إدخال الوسيط.
 - فسّر النموذج ٤٤% من التباين في الابتكار، وهو مستوى تفسير مرتفع نسبياً في الدراسات السلوكية.
- التعليق النقدي: تميّزت الدراسة بقوة تصميمها الإحصائي؛ غير أنّ تركيزها الحصري على قطاع التكنولوجيا الناشئة يحد من قابلية التعميم على مؤسسات ذات هياكل بيروقراطية، كما أن اختيار ثقافة تنظيمية واحدة (ثقافة الابتكار) لم يسمح بفحص أبعاد المناخ الأخرى ذات الصلة بالاستقرار الوظيفي.

١ - ٨ - ٢ دراسة دوس سانتوس وباركر (٢٠١٨): «القيادة التبادلية وتقلّبات الالتزام الوظيفي في المصارف

التجارية»

هدفت هذه الدراسة إلى فحص الأثر قصير المدى للقيادة التبادلية القائمة على المكافآت على مستويات الالتزام العاطفي لدى موظفي الفروع المصرفية. وقد ركزت الدراسة على دور العدالة التنظيمية كمتغير مُعَدِّل، مما يعني أنها تبحث في كيفية تأثير العدالة على العلاقة بين القيادة التبادلية والالتزام الوظيفي.

اعتمدت الدراسة على تحليل لوحات زمنية (panel data) على مدار ستة أشهر، وشملت ١٢٨ فرعاً مصرفياً في خمسة بلدان نامية. تم جمع البيانات من خلال استبيانات شهرية، مع استخدام مقياس Niehoff & Moorman لقياس العدالة التنظيمية.

توصلت النتائج إلى أن القيادة التبادلية كان لها تأثير إيجابي قصير الأجل على الالتزام العاطفي، لكن هذا الأثر تلاشى بعد ثلاثة أشهر. والأهم من ذلك، أظهرت النتائج أن غياب العدالة التنظيمية يُحوِّل هذا التأثير إلى تأثير سلبي بعد مرور أربعة أشهر، مما يشير إلى أن فعالية القيادة التبادلية تعتمد بشكل كبير على وجود بيئة عادلة.

التعليق النقدي:

توضح هذه الدراسة أن تأثير القيادة التبادلية على الالتزام الوظيفي قد يكون هسًا وغير مستدام، خاصة في ظل غياب العدالة التنظيمية. ومع ذلك، فإن عدم إدراج الاستقرار الوظيفي كمتغير تابع يتحرك مجاًلاً للتساؤل حول ما إذا كان هذا الالتزام العاطفي الهش يمكن أن يؤدي إلى استقرار وظيفي طويل الأجل.

١ - ٨ - ٣ دراسة شين وهاو (٢٠١٩): «القيادة التشاركية والمناخ التنظيمي: منظور الصناعات التحويلية»

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر القيادة التشاركية في أبعاد المناخ التنظيمي الأربعة (الدعم، العدالة، التواصل، الابتكار) في شركات صناعية متوسطة الحجم. وتتميز هذه الدراسة بمنهجيتها المزدوجة التي جمعت البيانات من ٤١٧ عاملاً و ٤٣ مشرفاً في ١٥ مصنعاً، وذلك لتقليل تحيز مصدر البيانات الواحد.

استخدمت الدراسة نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لتحليل البيانات، وتوصلت النتائج إلى ما يلي:

أثر إيجابي على الدعم والتواصل: أدت القيادة التشاركية إلى ارتفاع معنوي في متوسط الدعم المؤسسي والتواصل الداخلي، مما يشير إلى أن إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات يساهم في بناء بيئة عمل داعمة ومفتوحة. غياب الأثر على العدالة: لم تظهر الدراسة أي تأثير معنوي للقيادة التشاركية على العدالة التنظيمية. هذا يشير إلى أن مجرد إشراك الموظفين لا يضمن الشعور بالعدالة، بل يتطلب ذلك وجود نظام مكافآت شفاف وعادل وحوكمة واضحة.

التعليق النقدي:

على الرغم من القوة الإحصائية للدراسة، إلا أنها اقتصرت على فحص المناخ التنظيمي كمتغير تابع، دون ربطه بمتغيرات مهمة أخرى مثل الاستقرار الوظيفي. كما أنها أغفلت تحليل الفروق المحتملة بين بيئات العمل المختلفة داخل المصانع نفسها، مثل خطوط الإنتاج التي تعتمد على الروبوتات وتلك التي تعتمد على العمالة البشرية بشكل أكبر، مما قد يؤثر على نتائج الدراسة.

١ - ٨ - ٤ دراسة براون وكيم (٢٠٢٠): «المناخ التنظيمي وسيطاً بين القيادة والإجهاذ الوظيفي»

هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين القيادة الداعمة والإجهاد الوظيفي، مع التركيز على دور المناخ التنظيمي

كمُتغيّر وسيط. وقد أُجريت الدراسة في قطاع الخدمات، وتحديدًا على مضيّفي الطيران، نظرًا لطبيعة عملهم التي

تتطلب تفاعلًا مرتفعًا مع العملاء، مما يجعلهم عرضة للإجهاد.

اعتمد الباحثان على منهج كمي، حيث تم توزيع ٦٠٠ استبيان على مضيّفي الطيران في خمس شركات طيران مختلفة،

وتم استرجاع ٤٨٧ استبيانًا صالحًا للتحليل.

تم استخدام تحليلات الانحدار المتعدد الهرمي (Hierarchical Multiple Regression) لاختبار الفرضيات. وتهدف

هذه الطريقة إلى تحديد ما إذا كان المناخ التنظيمي يفسر العلاقة بين القيادة الداعمة والإجهاد الوظيفي.

التعليق النقدي:

تعتبر هذه الدراسة مهمة لتسليط الضوء على كيفية تأثير القيادة على رفاهية الموظفين، خاصة في بيئات العمل

المجهدة. كما أن اختيار عينة من قطاع معين (النقل الجوي) يضيف قيمة للدراسة، إلا أنه قد يحد من إمكانية تعميم

النتائج على قطاعات أخرى ذات طبيعة عمل مختلفة. الأهم من النتائج:

- المناخ التنظيمي يفسّر ٣٦ % من التباين في الإجهاد، مقابل ٢٤ % للقيادة الداعمة.
- بمجرد إدخال المناخ وسيطًا، انخفضت دلالة القيادة إلى حدٍ غير معنوي ($p = 0.12$)، ما يرحّب بانتقال الأثر بالكامل تقريبًا عبر المناخ.

دلالة على الدراسة الحالية: تؤكّد النتائج أهمية فحص المناخ بوصفه قناةً سببية، رغم بقاء الاستقرار

الوظيفي خارج نطاق الدراسة، إضافة إلى خصوصية ظروف الطيران التي قد لا تنطبق على قطاعات أخرى.

الخدمات اللوجستية»

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين المناخ التنظيمي وشعور الأمان الوظيفي في شركات الخدمات اللوجستية. كما سعت الدراسة إلى معرفة ما إذا كانت هناك فروق في هذا الشعور بين الموظفين الميدانيين والموظفين الإداريين.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، وجمعت البيانات من ٢٨٦ موظفًا يعملون في ثلاث شركات لوجستية كبرى. وقد استخدم الباحثان مقياس (Litwin & Stringer 1968)، والذي تم تعريبه وتعديله بإضافة بعد خامس جديد هو "إدارة المخاطر" ليناسب طبيعة العمل في القطاع اللوجستي.

التعليق النقدي:

تتميز هذه الدراسة بتناولها قطاعًا محددًا (الخدمات اللوجستية) وبفحصها لفروق محتملة بين فئات الموظفين المختلفة، وهو ما يضيف عمقًا تحليليًا. كما أن إضافة بعد "إدارة المخاطر" للمقياس يُعد خطوة إيجابية لتخصيص الأداة لتناسب سياق الدراسة. ومع ذلك، تبقى العلاقة بين القيادة والمناخ التنظيمي، والتي قد تكون مؤثرة على شعور الأمان الوظيفي، غير واضحة في هذه الدراسة. أبرز النتائج

- بُعد الدعم المؤسسي فسّر النسبة الأكبر من التباين في الأمان النفسي ($\beta = 0.41, p < 0.001$).
- ظهر فرق دال بين العاملين الميدانيين والإداريين في إدراك العدالة التنظيمية لصالح الإداريين ($t = 2.87, p < 0.001$).

- بلغ إجمالي التباين المفسّر ٣٨ %، وهو مستوى متوسّط في بحوث الموارد البشرية.

التحليل النقدي

رغم قوة عيّنتها وحُسن تعريبها للمقياس، إلا أنّ الدراسة لم تُدرج أسلوب القيادة ضمن النموذج، ما يجعل تفسير العلاقة سببياً محدوداً؛ كما أن إضافة «إدارة المخاطر» دون اختبار صدق البناء لهذا البعد الجديد قد يُحدث تشوّشاً مفاهيمياً.

١ - ٨ - ٦ دراسة لوبيز وبيريرا (٢٠٢١): «البُعد النفسي للأمان الوظيفي كوسيط بين ثقافة الابتكار والدوران

الوظيفي

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الدور الوسيط للأمان النفسي في العلاقة بين ثقافة الابتكار ومعدل الدوران الوظيفي. وقد تميزت هذه الدراسة بمنهجها الطولي، حيث تم تتبع عينة من الموظفين على مدى ١٨ شهرًا في قطاع شركات التصميم الهندسي.

جمعت الدراسة بيانات من ١٩٤ موظفًا كل ستة أشهر باستخدام مقاييس متكررة. تم تحليل البيانات باستخدام النماذج الخطية المختلطة (Mixed-Effects Models)، وهو أسلوب إحصائي متقدم يسمح بتحليل التغيرات عبر الزمن داخل الأفراد وبين المجموعات.

التعليق النقدي:

تعتبر هذه الدراسة مهمة لأنها تستخدم منهجًا طوليًا، وهو ما يعطيها ميزة على الدراسات المقطعية في فهم العلاقات السببية وتطور الظواهر عبر الزمن. كما أنها تركز على الأمان النفسي كمتغير وسيط، مما يسلط الضوء على البعد

النفسي للعلاقة بين ثقافة العمل ونتائج سلوك الموظفين. ومع ذلك، فإن اقتصرها على قطاع واحد (التصميم

الهندسي) قد يحد من إمكانية تعميم نتائجها على قطاعات أخرى. النتائج الجوهرية

- أثر ثقافة الابتكار على الدوران كان غير مباشر بالكامل عبر الأمان النفسي ($\beta = -0.32$, Indirect).

- عند انخفاض الأمان النفسي، ارتفع الدوران بنسبة ١٢ % في المتوسط خلال الفترة المقاسة.

- يظل انخفاض الأمان المادي غير ملموس إذا لم يصاحبه تراجع في الأمان النفسي.

تعليق: يمثل الجمع بين المقاربة الطولية والنمذجة المختلطة إضافة منهجية، لكن تركيز الدراسة على جانب واحد من

المناخ (ثقافة الابتكار) دون بقية الأبعاد يمنع تعميم الصورة الكاملة.

١ - ٨ - ٧ دراسة جورج وأنان (٢٠٢٢): «التكامل بين القيادة التشاركية والمناخ التنظيمي لتعزيز الاستقرار

الوظيفي: تحليل مقارن لخمس قطاعات»

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل التكامل بين القيادة التشاركية والمناخ التنظيمي لتعزيز الاستقرار الوظيفي. وقد تميزت

هذه الدراسة بمنهجيتها المقارنة، حيث شملت خمسة قطاعات مختلفة هي: التعليم، الصناعة، الصحة، الضيافة،

وتكنولوجيا المعلومات.

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، وجمعت البيانات من عينة كبيرة بلغت ٩٢٠ موظفًا و ١٣٥ قائد فريق. تم

استخدام تحليل المسار (Path Analysis) في برنامج Smart PLS، وهو أسلوب إحصائي متقدم يسمح باختبار

العلاقات المعقدة بين المتغيرات وتحديد التأثيرات المباشرة وغير المباشرة.

التعليق النقدي:

تتميز هذه الدراسة باتساع نطاقها من خلال شمولها لقطاعات متعددة، مما يعزز من إمكانية تعميم نتائجها مقارنة بالدراسات التي تركز على قطاع واحد. كما أن استخدامها لتحليل المسار يُعد نقطة قوة، حيث يسمح بفهم أعمق للعلاقة بين القيادة والمناخ والاستقرار الوظيفي. ومع ذلك، فإن الطبيعة المقطعية للدراسة قد لا تسمح بتتبع التغيرات في هذه المتغيرات عبر الزمن، مما يترك مجالاً للبحث المستقبلي.

النتائج

- القيادة التشاركية أثرت إيجاباً في العدالة التنظيمية ($\beta = 0.47$) وفي التواصل الداخلي ($\beta = 0.43$) عبر جميع القطاعات.
- العلاقة بين العدالة التنظيمية والاستقرار الوظيفي أقوى في قطاع الصحة ($\beta = 0.55$) وأضعف في قطاع الضيافة ($\beta = 0.31$).
- نموذج القياس حقق جودة ملائمة عالية ($AVE > 0.50$, $CR > 0.80$).

النقد: أبرز ما يُحسب لهذه الدراسة هو شمولها القطاعات الخمسة؛ غير أنّ اعتمادها على استبيان إلكتروني واحد للمصدرين (القائد والمرؤوس) قد يفاقم تحيز التعميم (*Common-Method Bias*).

١ - ٨ - ٨ دراسة شولتز وآخرين (٢٠٢٣): «القيادة التحويلية والمؤشرات المالية للأداء عبر وساطة الاستقرار

الوظيفي»

هدفت هذه الدراسة إلى فحص أثر القيادة التحويلية على الأداء المالي للشركات، وتحديدًا على العائد على الأصول

(ROA)، من خلال دور الاستقرار الوظيفي كمتغير وسيط. وتتميز هذه الدراسة بمحاولة الربط بين مفهومين من

مجالين مختلفين: الموارد البشرية (القيادة والاستقرار الوظيفي) والتمويل المؤسسي (الأداء المالي).

استهدفت الدراسة ٤٧ شركة مدرجة في البورصة، مما يعطي نتائجها مصداقية في بيئة الأعمال الحقيقية.

التعليق النقدي:

تُعتبر هذه الدراسة إضافة مهمة للأدبيات السابقة، لأنها تُقدِّم دليلاً تجريبيًا على أن الاستثمار في القيادة والبيئة

الداخلية للعمل يمكن أن يُترجم إلى نتائج مالية ملموسة. ومع ذلك، فإن حجم العينة قد يُعتبر صغيراً نسبياً بالنسبة

لدراسة تهتم بالأداء المالي للشركات، وهو ما قد يحد من قوة التعميم.

طرائق البحث

- بيانات القيادة والاستقرار جُمعت من ٣٨٢٠ موظفًا عبر استبيان *MLQ* ومقياس Robinson للأمان

الوظيفي.

- البيانات المالية استُقيت من التقارير السنوية المدققة.

- أُجريت نمذجة معادلات هيكلية ثنائية المستوى (*Multilevel SEM*).

الاكتشافات

- القيادة التحويلية تؤثر في ROA تأثيرًا غير مباشرًا ($\beta = 0.16, p < 0.05$) عبر الاستقرار الوظيفي الجمعي.

- يعزّز النموذج فكرة «سلسلة القيمة البشرية» حيث ينتقل أثر القيادة من العامل النفسي إلى المؤشر المالي.

تكمُن أهميته في الربط بين البيانات الإدراكية والمالية، لكنه، من ناحية، لم يُضمّن المتغير الوسيط للمناخ التنظيمي، ومن ناحية أخرى اقتصر على الشركات المدرجة، ما يقلّل من تمثيل المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

١ - ٨ - ٩ دراسة إيكوي وداي (٢٠٢٣): «تحليل ميتا - تحليلي للعلاقات بين القيادة والمناخ والاستقرار

الوظيفي»

هدفت هذه الدراسة إلى إجراء تحليل ميتا-تحليلي (Meta-analysis) لتجميع وتقييم الأدلة الكمية المنشورة حول العلاقات بين القيادة، والمناخ التنظيمي، والاستقرار الوظيفي. وقد شملت الدراسة الأبحاث المنشورة في قاعدة بيانات Web of Science بين عامي ٢٠٠٠ و ٢٠٢٢، مما يعكس شمولية واسعة وموثوقية عالية.

استقر البحث على ٧٤ دراسة، بلغ مجموع عينات المشاركين فيها ٢٥,٦٣٢ شخصًا. استخدم الباحثان منهج "هانتر وشميت" لتصحيح تحيزات النشر، وحساب معامل التصحيح التجريبي (p) للحصول على حجم تأثير موحد (Effect Size) أكثر دقة بين المتغيرات.

التعليق النقدي:

تتميز دراسات التحليل الميتا-تحليلي بقوتها في تقديم صورة شاملة ونهائية للعلاقات بين المتغيرات، حيث تتجاوز نتائجها حدود الدراسات الفردية. هذه الدراسة تحديدًا توفر دليلًا قويًا وموثوقًا على أهمية العلاقة بين القيادة والمناخ التنظيمي والاستقرار الوظيفي، وتعد مرجعًا مهمًا لأي باحث مهتم بهذا الموضوع.

نتائج الميتا-تحليل

- معامل الارتباط المصحح بين القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي بلغ ٠,٤٨.
- معامل الارتباط المصحح بين المناخ التنظيمي والاستقرار الوظيفي بلغ ٠,٤٤.
- ظهر تغير معتدل ($Q = 312.7, p > 0.05$) يشير إلى أثر معتدّ بالقطاع والثقافة الوطنية.

الملاحظات: وقّرت الدراسة تقديرًا كمّيًا متينًا، لكنها لخصت المناخ في مؤشر مركّب واحد، ما حال دون التفرقة بين أبعاده الأربعة في هذا التحليل التجميعي.

١ - ٨ - ١٠ دراسة الحربي وألبرايت (٢٠٢٤): «نموذج مسار هيكلي يجمع القيادة والمناخ والاستقرار الوظيفي

في بيئات العمل عن بُعد»

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار نموذج مسار هيكلي يجمع بين القيادة والمناخ والاستقرار الوظيفي، مع التركيز على بيئات العمل عن بُعد التي انتشرت بعد جائحة كوفيد-١٩.

استهدفت الدراسة موظفين في ١٤ شركة استشارات تعتمد على العمل عن بُعد بنسبة تزيد على ٨٠٪.

التعليق النقدي:

تتميز هذه الدراسة بحدائتها وتناولها لموضوع معاصر وذو أهمية متزايدة، وهو العمل عن بُعد. إنها تسلط الضوء على ما إذا كانت النماذج القيادية التقليدية لا تزال فعالة في هذه البيئات الافتراضية، وهو ما يضيف قيمة كبيرة للأدبيات الأكاديمية والممارسات الإدارية.

منهجية الدراسة

- عيّنة ٥١٢ موظفًا و٣٨ قائد مشروع.

- استخدم الباحثان *Partial Least Squares-SEM* لضبط حجم العينة المتوسط مع تعدد المسارات.
- شملت الأداة بعداً جديداً للمناخ هو «دعم البنية التحتية التقنية».

أهم النتائج

- أثر القيادة التحويلية على دعم البنية التحتية كان كبيراً ($\beta = 0.62$) وأقوى من أثرها على العدالة أو التواصل.

- دعم البنية التحتية ظهر أقوى مُتنبئاً بالاستقرار النفسي للعاملين عن بُعد مقارنة ببعد الدعم المؤسسي التقليدي.

- النموذج فسّر ٤٩ % من التباين في الاستقرار الوظيفي، وهو أعلى من متوسط ما أبلغت عنه الدراسات السابقة.

مطاعن علمية: أضافت الدراسة بعداً جديداً ذا صلة بسياق العمل الافتراضي، لكنها اقتصرت على قطاع الاستشارات ولم تختبر الأبعاد الفيزيائية للبيئة (الإضاءة، المساحة) التي قد تؤثر في العاملين الهجينين.

١ - ٨ - ١١ ملخص نقدي واستنتاج الفجوات الكبرى

١. قلة النماذج التكاملية الكاملة

على الرغم من الدراسات ٧ و ١٠ التي دمجت المتغيرات الثلاثة، ما تزال الأبحاث الغالبة تعالج الروابط ثنائياً، سواء قيادة ↔ مناخ أو مناخ ↔ استقرار، ما يبرز الحاجة إلى نموذج أكثر شمولاً واختباراً تجريبياً متيناً.

٢. تنوع محدود في أبعاد المناخ

تركز بعض البحوث على بعد واحد كالابتكار أو العدالة، أو تلخص جميع الأبعاد في مؤشر مركّب، ما يُفقد التحليل دقّته ويقلّل القدرة على تقديم توصيات إجرائية متخصصة لكل بعد.

٣. إغفال البعد النفسي للاستقرار

العديد من الدراسات، خاصة القديمة منها، اعتمدت مؤشر معدل الدوران رقمياً دون التعمق في الشعور النفسي بالأمان، مع أن الأدبيات الحديثة تثبت أنّ العامل النفسي هو المتغيّر الوسيط الأكبر أثراً في سلوكيات البقاء أو المغادرة.

٤. قصور التعميم القطاعي والثقافي

تركز بعض البحوث على الصناعات عالية التقنية أو المالية، بينما تبقى قطاعات أخرى كالتعليم والخدمات العامة أقل تمثيلاً؛ فضلاً عن أن غالبية العينات تنتمي لدول محدّدة، ما يستدعي دراسات عابرة للحدود والثقافات.

٥. ندرة المقاربات الطولية

باستثناء دراسة لوبيز وبيريرا (٢٠٢١)، تكاد تنعدم التصاميم الطولية التي تقيس ديناميكية العلاقات عبر الزمن، بينما تُظهر الأدلة أنّ أثر القيادة التبادلية مثلاً قد يتلاشى أو ينعكس خلال أشهر قليلة.

٦. التحدي المنهجي في قياس القيادة

ما زال الاعتماد المفرط على التقارير الذاتية (Self-Report) يثير مخاوف تحييز المصدر الواحد؛ وحتى مع

وجود تقويم ثنائي المصدر (قائد/مرؤوس)، تبقى وسائل الملاحظة أو البيانات السلوكية الفعلية قليلة

الاستخدام.

على ضوء ما سبق من مراجعة نقدية للأدبيات ورصدٍ لشغراتها المنهجية والموضوعية، تتجلى حاجة علمية ملحّة لاعتماد رؤية بحثية شمولية تنهض على نموذجٍ تكامليٍّ متعدّد الأبعاد. يقوم هذا النموذج على مزاجية ثلاثة محاور

متراصة:

١. أنماط القيادة الثلاثة – التحويلية، والتبادلية، والتشاركية – بما يتيح قياس الفروق والتفاعلات بينها بدل

الاقتصار على اختبار كل نمط بمعزل عن الآخر. فالتجارب الميدانية تُظهر أنّ القادة في الواقع ينتقلون بين

هذه الأساليب أو يمزجونها تبعاً للظروف، ومن ثمّ فإنّ تناولها في إطارٍ واحدٍ يكشف «التسلسل الهرمي»

للأدوار القيادية وكيفية توظيفها بشكلٍ تكامليٍّ.

٢. الأبعاد الأربعة للمناخ التنظيمي – الدعم المؤسسي، والعدالة التنظيمية، والتواصل الداخلي، وثقافة

الابتكار – مع تحليل التأثير التفاضلي لكل بُعد في استجابات العاملين. ذلك يتيح تجاوز الاختزالات الشائعة

التي تلخّص المناخ في مؤشرٍ واحدٍ، ويمكن من تحديد البُعد الأكثر حساسية لكل نمط قيادي في سياقٍ معين،

ما يثري التوصيات التطبيقية الدقيقة.

٣. شقاً الاستقرار الوظيفي – المادي والنفسي – بوصفهما ناتجين نهائيّين (Outcomes) يتبلوران جزاء تفاعلات

القيادة والمناخ معاً. إذ أثبتت الأدبيات الحديثة أنّ الشعور النفسي بالأمان قد يكون هو «صمام الأمان»

الحقيقي لسلوك البقاء، حتى مع وجود عقود مادية ثابتة، في حين أنّ الضمانات المالية وحدها لا تكبح نوايا

المغادرة إذا اقترن العمل ببيئة مُجحفّة.

ولتحقيق موثوقية عالية، يتطلب هذا النموذج تصميمًا كمياً صارماً يوظف أساليب إحصائية متقدمة – مثل نمذجة المعادلات الهيكلية متعددة المستويات وتحليل المسار – لضبط العوامل المُشوّشة واختبار علاقات الوساطة والاعتدال بدقة. غير أنّ الأرقام وحدها لا تفضي إلى فهم عميقٍ للآليات النفسية والسياقية؛ لذا لا بدّ من دمج بُعدٍ نوعيٍّ ثريٍّ (مقابلات نصف مهيكلية، مجموعات تركيز، تحليل وثائق) يفسّر كيف يُعيد القائد تشكيل تفضيلات الأفراد، وكيف تُترجم قيم العدالة والتواصل إلى ممارساتٍ يوميةٍ محسوسة داخل الفريق.

إنّ الدراسة الحالية – بمنهجها المختلط (Mixed-Methods) وإطارها التكاملي – ترمي إلى ردم الهوة بين الفجوة النظرية (نقص النماذج الموحدة) والفجوة التطبيقية (حاجة الممارسين إلى إرشادات عملية دقيقة). فهي لا تقتصر على اختبار فرضياتٍ مجردة، بل تسعى إلى بناء خارطةٍ استرشاديةٍ تمكّن القيادات الإدارية ومديري الموارد البشرية من:

- اختيار الأسلوب القيادي الأمثل تبعاً لمرحلة حياة المنظمة وظروفها التنافسية؛
 - استهداف البعد المناخي الأكثر تأثيراً في تحسين الأمان الوظيفي داخل سياقهم الفعلي؛
 - صياغة برامج تدخلية (تدريب، سياسات عدالة، منصّات مشاركة) مدعومة بأدلة كمية ونوعية متكاملة.
- وباعتماد عيّناتٍ من قطاعاتٍ مختلفة (صناعية، خدمية، تكنولوجية، تعليمية، صحية) وأحجامٍ تنظيميةٍ متنوعة، تُلبّي الدراسة مطلب التعميم الخارجي وتُبرز خصوصيات كل قطاع، بحيث يستطيع صانع القرار مواءمة التوصيات مع معطيات بيئته المحلية دون الوقوع في فخّ النقل الحرفي للنماذج المستوردة. وبذلك، يُتوقّع أن تسهم هذه المقاربة في تعزيز استقرار الموارد البشرية عبر بناء أطر قياديةٍ ومناخٍ تُعزّز الولاء، وتقلّص الكلفة الاقتصادية للدوران، وتُطلق طاقات الابتكار في شتى الصناعات والقطاعات.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

تُعَدّ القيادة والمناخ التنظيمي والاستقرار الوظيفي محاورَ ارتكازٍ لفهم الديناميات الدقيقة التي تحكم علاقة الفرد بالمؤسسة في بيئات الأعمال الحديثة. فمنذ مطلع القرن الحادي والعشرين، دخلت المنظمات مرحلةً تُوصَفُ أحيانًا بـ«حقبة التعقيد الفائق»؛ حيث تتقاطع الابتكارات الرقمية المتسارعة مع ضغوط العولمة والتقلُّبات الاقتصادية، لتُفرِّز تحديات غير مسبوقة في إدارة الموارد البشرية. في ظلّ هذا الواقع، لم يُعَدّ تحليل كل متغيّر بمعزل عن الآخر يُلبّي حاجات التفسير والتنبؤ، بل بات لزامًا على الباحثين تبني مقاربات تكاملية تكشف كيف تنتقل تأثيرات القائد إلى سلوك المرؤوس عبر السياق النفسي والاجتماعي الذي يعيشه داخل المنظمة.

ويقف هذا الفصل عند هذه النقطة المفصلية، ليضع أساسًا نظريًا متينًا يربط بين أساليب القيادة—وتحديدًا التحويلية والتبادلية والتشاركية—وبين المناخ التنظيمي بأبعاده المتشابكة (الدعم، العدالة، التواصل، الابتكار)، وصولًا إلى الاستقرار الوظيفي في جانبه المادي والنفسي. ويتميّز هذا الربط بثلاث سمات رئيسية:

١. التسلسل التاريخي للفكر القيادي: إذ يُسهّل العرض بتتبع الانتقال من نظريات «الرجل العظيم» والسمات الوراثية إلى المدرسة السلوكية، ثمّ إلى المقاربات التحويلية والتشاركية التي تُعلي من شأن الإلهام والتمكين. يُظهر هذا الاستعراض أنّ كل تحوّل اجتماعي أو اقتصادي كبير كان يصاحبه تحوّل موازٍ في تصورنا لدور القائد.

٢. التعمق البنائي في أبعاد القيادة المعاصرة: لا يكتفي الفصل بذكر الأبعاد الأربعة للتحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الملهم، التحفيز الفكري، الاعتبار الفردي)، ولا بالمكونات الجوهرية للتبادلية (المكافأة المشروطة،

الإدارة بالاستثناء)، ولا بالممارسات التشاركية (تفويض الصلاحيات، مشاركة صنع القرار)، بل يُحلّل الآليات الإدراكية والعاطفية التي تجعل هذه الأبعاد فاعلة أو معيقة، بحسب السياق التنظيمي.

٣. استحضار المنظور النفسي الاجتماعي في مناقشة المناخ والاستقرار: يتبنّى الفصل فرضية أنّ الموظف لا يستجيب لسلوك القائد مباشرةً، بل لإدراكه الجمعي حول البيئة التي يصوغها ذلك السلوك—أي «المناخ». ومن ثم، يُقدّم المناخ التنظيمي بوصفه المصفاة التي تعيد تشكيل المعنى قبل أن يصل إلى شعور الأمان الوظيفي. في هذا السياق، تستحضر المناقشة نظريات مثل Social Information Processing، و Fairness، و Heuristic Theory، ونموذج Job Demands—Resources لتفسير كيف تتحول الانطباعات عن العدالة والدعم والابتكار إلى طمأنينة مادية ونفسية تُقلّص نوايا المغادرة.

وعلى ضوء هذه السمات، يتوزع الفصل إلى خمسة محاور مترابطة:

- المحور الأول: التطور التاريخي لفكر القيادة—يُبيّن كيف فتحت كل مدرسة جديدة في القيادة نافذة لتفسير جوانب كانت مستعصية في المدارس السابقة، ويربط ذلك بالتحوّلات الاقتصادية والتقنية الكبرى.
- المحور الثاني: التحليل المتعمق لأساليب القيادة الثلاثة—وفيه يُراعى إدراج أحدث نماذج القياس (مثل X^oMLQ و Participative Leadership Index) مع مناقشة نقدية لحدود كل نموذج.
- المحور الثالث: المفهوم المتعدد الأبعاد للمناخ التنظيمي—إذ يُبرز كيف تبلورت أبعاد الدعم والعدالة والتواصل والابتكار في أدبيات الإدارة، مع الإشارة إلى جدل الباحثين حول إضافة أبعاد أخرى كالتحدي أو الاستقلالية.

• المحور الرابع: نظريات الاستقرار الوظيفي—يستعرض الاتجاهات التي ترى الأمان الوظيفي «حاجة

أساسية» مقابل الاتجاهات التي تعتبره «موردًا إدراكيًا» يُسهِّل تحقُّق الانخراط والأداء.

• المحور الخامس: الإطار المفاهيمي المدمج—وهو حصيلة مزج المحاور السابقة في نموذج مسار يضع المناخ

التنظيمي حلقةً وسيطةً مركزية، ويُبَيِّن المسارات الثلاثة المتوقعة (التحويلي، التبادلي، التشاركي) التي تنتقل

عبرها تأثيرات القيادة إلى الاستقرار الوظيفي.

بتبَيِّن هذا البناء المحكم، لا يستهدف الفصل مجرد تلخيص الأدبيات، بل يسعى إلى تقديم «خريطة مفاهيمية» توجِّه

القارئ—والدراسة ذاتها—إلى كيف ولماذا تحدث الروابط بين القيادة والمناخ والاستقرار، وما المتغيَّرات التي قد تُعزِّز

أو تُضعف هذه الروابط في البيئات المؤسسية المختلفة. وبذلك، يؤسِّس الفصل أرضية معرفية صلبة لاختبار

الفروض لاحقًا، ويبرز منهجيًا اختيار كل بعد من أبعاد القياس والتحليل الإحصائي المتقدم الذي تبنته الدراسة.

٢ - ٢ الأسس النظرية للقيادة

١ - ٢ - ٢ التطور التاريخي لفكر القيادة

يعود الاهتمام العلمي بالقيادة إلى أوائل القرن العشرين حين صاغ الباحثون الأوائل نظرية «الرجل العظيم» التي

افتترضت وجود سمات فطرية تُمكن القائد من التأثير في جماعته. سرعان ما تطورت هذه النظرة مع مدرسة السمات

(Trait School) في ثلاثينيات القرن الماضي، ثم مدرسة الأنماط السلوكية (Behavioral School) التي ركزت على ما

يفعله القائد بدلًا من خصائصه الوراثية. وخلال سبعينيات وثمانينيات القرن ذاته، استُحدث نهج الحالات الموقفية

(Contingency Approach) الذي يرى أنَّ فاعلية القائد تعتمد على ملاءمة أسلوبه لخصائص الموقف التنظيمي. ومع

التحوُّلات الاجتماعية والاقتصادية في العقود الأخيرة، ظهرت مدارس أكثر حداثة ك القيادة التحويلية والقيادة

التشاركية، التي تشدّد على الإلهام والتمكين والتأثير الرمزي، مقابل الاهتمام بالصفقات والحوافز المادية في القيادة التبادلية.

٢ - ٢ - ٢ القيادة التحويلية (Transformational Leadership)

الأصول: نظّر James MacGregor Burns عام ١٩٧٨ إلى القيادة التحويلية بوصفها عملية أخلاقية يرفع القائد من خلالها مستوى دوافع الأتباع، وتبنيّ Bernard Bass (١٩٨٥) المنظور ذاته لكن بتركيزٍ إجرائي؛ فقام بتطوير *MLQ* لقياس أبعادها الأربعة: التأثير المثالي، التحفيز الملهم، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي.

الآليات النفسية:

١. التأثير المثالي يخلق هوية جماعية جديدة مبنية على قيم مشتركة، ما يزيد ولاء المرؤوسين.
٢. التحفيز الملهم يوسّع حدود التوقعات الذاتية عبر خطابات الرؤية واستخدام اللغة العاطفية.
٣. التحفيز الفكري يحرض التفكير النقدي ويدفع العاملين للسؤال عن المسلّمات، فتزداد قدرة المنظمة على الابتكار.

٤. الاعتبار الفردي يُشعر الموظف بأهميته وينشئ مع القائد علاقة رعاية، ما يقوّي الثقة المتبادلة.
- الأدلة/التجريبية:* أظهرت ميتا-تحليلات (Piccolo, 2004; Wang et al., 2016 & Judge) ارتباطاً متوسطاً إلى مرتفع بين القيادة التحويلية ومخرجاتٍ مثل الرضا الوظيفي والأداء الجماعي والإبداع.
- النقد:* تثار مخاوف من المثالية الزائدة واحتمالات الشخصية، إضافة إلى اعتمادها على الكاريزما التي قد تتلاشى بمرور الوقت أو تتحول إلى استبداد إذا افتقرت إلى الضوابط المؤسسية.

٢ - ٢ - ٣ القيادة التبادلية (Transactional Leadership)

التعريف: ترى هذه المدرسة بأن العلاقة بين القائد والمرؤوس هي «عقد تبادل» واضح: يؤدّي الموظف عمله وفق أهداف محدّدة مقابل مكافأة متّفق عليها، مع تدخل القائد لتصحيح الانحرافات.

الأبعاد الرئيسة:

١. المكافأة المشروطة (Contingent Reward) حيث يربط القائد الأداء بمزايا مادية أو معنوية واضحة.
٢. الإدارة بالاستثناء بنوعها السلبي (التدخل عند وقوع الخطأ فقط) والإيجابي (المراقبة الاستباقية لمنع الأخطاء).
- المزايا:* تصلح في البيئات الروتينية والمواقف التي تتطلب إجراءات معيارية، وتُعدّ فعّالة لتحقيق نتائج قصيرة المدى.
- المحدّدات:* تُظهر بحوث مقارنة أنّ تأثيرها يضعف عندما تتطلب البيئة التنافسية سلوكيات ابتكارية أو التزامًا طويل الأمد؛ كما أن التركيز على «المقايضة» قد يقلّل الارتباط العاطفي للموظفين بالمؤسسة.

٢ - ٢ - ٤ القيادة التشاركية (Participative Leadership)

- المركزات:* ترتكز على نظرية التبادل الاجتماعي ونموذج التمكين، مؤكّدة أنّ إشراك الموظفين في صنع القرار يرفع تقديرهم الذاتي ويحسن أداءهم.
- أهم الممارسات:* عقد اجتماعات تشاركية منتظمة، توفير قنوات مقترحات مفتوحة، تفويض الصلاحيات، وتدوير الأدوار القيادية في المشاريع.

الأثر في المناخ: تُظهر الدراسات (Annan, 2022 & Hou, 2019; George & Shin) أنّ القيادة التشاركية ترتبط بقوة

ببعدي العدالة التنظيمية والتواصل، كما تقلّل العزلة الإدراكية في فرق العمل.

التحديات التطبيقية: تستلزم مستوى نضجٍ عالٍ وثقافة ثقة؛ إذ قد تؤدي كثرة المشاورات—إذا لم تُدار بإحكام—إلى بطء اتخاذ القرار.

٢ - ٣ نظريات المناخ التنظيمي

٢ - ٣ - ١ تعريف المفهوم وأبعاده الأساسية

يرجع مفهوم المناخ التنظيمي إلى Schneider (١٩٧٥) الذي وصفه بأنه «انطباعات مشتركة حول السياسات والممارسات والإجراءات الرسمية وغير الرسمية». ويمكن إجمال أبعاده—في السياق الحالي—إلى أربعة محاور:

١. الدعم المؤسسي: مدى جاهزية المنظمة لتوفير موارد التطوير والرعاية.
٢. العدالة التنظيمية: تصورات العاملين حول عدالة التوزيع (Distributive) والإجراءات (Procedural) والمعلومات (Informational).
٣. التواصل الداخلي: كفاءة شبكات الاتصال الرسمية وغير الرسمية، وانفتاح القنوات الرأسية والأفقية.
٤. ثقافة الابتكار: درجة تشجيع المبادرات، وتحمل الفشل البناء، وتقدير الأفكار الجديدة.

٢ - ٣ - ٢ نماذج تفسيرية للمناخ

نموذج *Stringer & Litwin* (١٩٦٨): يقترح سبعة أبعاد (البنية، المسؤولية، المكافأة، المخاطرة، الدفء، الدعم،

المعايير)، وقد عدّل لاحقاً ليتناسب مع ثقافات متعددة.

نموذج *Patterson et al* (٢٠٠٥): يربط المناخ بالأداء عبر الدافع العاطفي للموظف، ويؤكد دور «مناخ التحدي» في

تحفيز الإنجاز.

٢ - ٣ - ٣ المناخ كمتغيّر وسيط بين القيادة والمخرجات

تشير أطر «الحدث - التأثير» (Event - Impact Framework) إلى أنّ سلوكيات القائد تمثل أحداثاً نفسية تُسجّل

لدى المرؤوسين، فيُعاد تشكيل المناخ عبر تراكم هذه الأحداث، والذي ينعكس بدوره على مخرجات الأداء والاستقرار

الوظيفي. تُظهر دراسات مثل Kim & Brown (٢٠٢٠) أنّ أثر القيادة الداعمة على الإجهاد ينخفض إلى الصفر بعد

إدخال المناخ كوسيط، ما يدعم هذا الدور المحوري للمناخ.

٢ - ٤ - ٤ نظريات الاستقرار الوظيفي

٢ - ٤ - ١ البُعد المادي والبُعد النفسي

ينقسم الاستقرار الوظيفي إلى جانبٍ موضوعي (مادي) يتمثل في العقود والصلاحيات والتأمينات، وآخر ذاتي (نفسي)

يرتبط بشعور الفرد بالأمان إزاء مستقبله المهني. يُعدّ هذا التمييز مهمّاً لأنّ الأبحاث تثبت أنّ العامل النفسي قادر على

التنبؤ بسلوكيات البقاء بغضّ النظر عن الضمانات القانونية.

٢ - ٤ - ٢ نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)

تقدم تفسيراً أساسياً للصلة بين المناخ والاستقرار؛ فالموظف الذي يحظى بدعم وعدالة إدراكيّتين يرى نفسه في «علاقة تبادلية إيجابية» مع المنظمة، يستجيب لها بالالتزام والولاء والبقاء.

٢ - ٤ - ٣ نموذج حاجات الأمان (Job Security Needs)

مستمد من هرم ماسلو، حيث يأتي الأمان مباشرةً بعد الحاجات الفسيولوجية. يفترض هذا النموذج أن تهديد الأمان يُنشئ قلقاً معرفياً يقلل قدرة الفرد على التركيز في العمل ويزيد بحثه عن فرص خارجية، بينما يُعزّز الأمان الإبداع والانخراط.

٢ - ٤ - ٤ مصادر تهديد الاستقرار في البيئات المعاصرة

التعاقد المرن (Gig Economy)؛ الأتمتة؛ الأزمات الصحية العالمية (مثل كوفيد-١٩)؛ الإندماتجات والاستحوالات. وتبيّن الأدلة أنّ القيادة الفعّالة يمكنها تخفيف حدّة هذه التهديدات عبر بناء ثقة تنظيميّة ومناخ داعمٍ يسمح بمشاركة المعلومات بوضوح.

٢ - ٥ دمج الأطر النظرية وربطها بنموذج الدراسة

يُجمّع من العرض السابق أنّ القيادة—سواء كانت تحويلية أو تبادلية أو تشاركية—تمارس تأثيرها الابتدائي من خلال أنشطة يومية تُعيد تشكيل إدراك العاملين للأبعاد الأربعة للمناخ التنظيمي. فإذا استشعر الموظفون الدعم والعدالة وانسيابية التواصل وثقافة الابتكار، فإنّ نظرية التبادل الاجتماعي تتوقّع مبادلةً إيجابية تتمثّل في التزام أعلى وشعورٍ متين بالأمان النفسي، يدعمه الأمان المادي المؤسسي. ويُسفر ذلك عن انخفاض معدلات الدوران، ما ينعكس بدوره على الأداء المؤسسي والاستدامة التنافسية.

يُمكن تمثيل هذه السلسلة التأثيرية في ثلاثة مسارات سببية رئيسية:

١. المسار التحويلي: القيادة التحويلية → تحفيز فكري ورؤية مشتركة → ترسُّخ ثقافة الابتكار → تعزيز

الاستقرار النفسي عبر الثقة.

٢. المسار التبادلي: القيادة التبادلية → وضوح المكافأة والعقاب → تحسين إدراك العدالة

التوزيعية → استقرار مادي مشروط قد يتلاشى بغياب التحفيز المعنوي.

٣. المسار التشاركي: القيادة التشاركية → زيادة مشاركة القرار → انفتاح التواصل الداخلي وعدالة

الإجراءات → ارتفاع الاستقرار النفسي والمادي على حدٍّ سواء بفضل التمكين.

إن وضع هذه المسارات في اختبارٍ ميدانيٍّ شاملٍ، كما تفعل الدراسة الحالية، يُتوقَّع أن يَمُدَّ الأدبيات بمؤشرات كمية

واضحة حول قوة كلِّ مسارٍ وتباينه عبر القطاعات وحجم المؤسسة.

الفصل الثالث: المنهجية والإجراءات

٣ - ١ منهج البحث ونموذج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته وصف الظاهرة كما هي على أرض الواقع، وتحليل العلاقات السببية بين المتغيرات عبر أدوات إحصائية متقدمة. ويتجسّد تصميم البحث في نموذج مسار هيكلي (Structural Path Model) يضع أساليب القيادة (تحويلية، تبادلية، تشاركية) متغيراً مستقلاً، والمناخ التنظيمي (بأبعاده الأربعة) متغيراً وسيطاً، والاستقرار الوظيفي متغيراً تابعاً. يسمح هذا التصميم باختبار الفروض الوسيطة ومعرفة حجم التأثير غير المباشر.

خلاصة الجزء: المنهج الوصفي التحليلي ونموذج المسار الهيكلي هما عماد هذا الفصل، وتنبني عليهما التفاصيل اللاحقة الخاصة بالعيّنة، والأدوات، والإجراءات الإحصائية.

٣ - ٢ مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين بدوام كامل في خمس مؤسسات تمثّل قطاعاتٍ متنوعة (خدمات، صناعة، تكنولوجيا معلومات، تعليم خاص، وصحة خاصة). اختيرت المؤسسات وفق معياري:

١. تعدّد الفرق الإدارية المتوسطة والعليا بما يتيح تنوعاً في أساليب القيادة.

٢. توافق النظم الداخلية مع لوائح العمل الوطنية بما يضمن توحيد المقارنات.

٣ - ٣ العينة وحجمها وطريقة اختيارها

٣ - ١ - مُسَوِّغُ الْحَجْم

أُسْتُخْدِمَتْ معادلة Morgan & Krejcie (١٩٧٠) لحساب حجم العينة. وبما أنَّ المجتمع التقديري بلغ ≈ ١٠٠٠ موظف، كان الحد الأدنى المقبول ٢٧٨ مفردة عند مستوى ثقة ٩٥%. لرفع القدرة التفسيرية لنمذجة المسار، ضوِّعَ هذا الرقم ليصل إلى $n = 400$ ، ثم قُسِّمَ طبقياً على المؤسسات الخمس بما يتناسب وحجمها النسبي.

٣ - ٢ - طريقة الاختيار

أُعْتِمِدَت العينة الطبقية العشوائية (Stratified Random Sampling) لتمثيل:

- حجم المؤسسة (صغيرة، متوسطة، كبيرة).
- المستوى الوظيفي (إدارة عليا، إدارة وسطى، موظفون تنفيذيون).

الفئة الطبقية	حجم المجتمع	حجم العينة	النسبة %
صغيرة	١٨٠	٧٢	١٨,٠
متوسطة	٤٢٠	١٦٨	٤٢,٠
كبيرة	٤٠٠	١٦٠	٤٠,٠
الإجمالي	١٠٠٠	٤٠٠	١٠٠

خلاصة الجزء: اختيار عينة طبقية حجمها ٤٠٠ مفردة يضمن تمثيلاً متوازناً ويعزّز قدرة التعميم.

٣ - ٤ أدوات جمع البيانات

٣ - ٤ - ١ الاستبيان المقيّد (٤٥ بنداً)

• مصادر البنود:

- ١٥ بنداً من نسخة *XoMLQ* لقياس أبعاد القيادة.
- ١٦ بنداً من مقياس Stringer & Litwin (مع تعديلات ثقافية طفيفة).
- ١٤ بنداً من مقياس Robinson et al (١٩٩٤) للاستقرار الوظيفي.
- سُلّم القياس: ليكرت خماسي (١ = لا ينطبق أبداً، ٥ = ينطبق تماماً).
- الترجمة والتحكيم: طبّقت إستراتيجية ترجمة/ترجمة عكسية (Brislin, 1980)، تلتها مراجعة ثلاثة محكمين متخصصين.

٣ - ٤ - ٢ المقابلات شبه الهيكلية

استُخدمت لتعميق الفهم النوعي، وشملت عشرة مديري موارد بشرية بمتوسط ثلاثين دقيقة لكل مقابلة، خُطّطت أسئلتها حول: الممارسات القيادية، التحديات المناخية، رؤى الاستقرار.

٣ - ٤ - ٣ تحليل الوثائق

اطّلع الباحث على سياسات التوظيف، تقارير الدوران لسنين، وأدلة إجراءات الترقّيات، بغرض تثليث البيانات (Triangulation).

الزمن الإجابة/الدقيقة

الغرض الرئيس

عدد البنود/الأسئلة

الأداة

٨	قياس الأساليب الثلاثة	١٥	استبيان القيادة
١٠	قياس الأبعاد الأربعة	١٦	استبيان المناخ
٦	قياس الأمان المادي والنفسي	١٤	استبيان الاستقرار
٣٠	إثراء التفسير النوعي	٨ أسئلة	مقابلة HR

خلاصة الجزء: تنوعت الأدوات بين كمية ونوعية لضمان عمق تفسيري ودقة إحصائية.

٣ - ٥ الإجراءات الميدانية لجمع البيانات

١. التنسيق الإداري: استصدار موافقات رسمية، وتسمية حلقة وصل داخل كل مؤسسة.
 ٢. التوزيع الإلكتروني والورقي: أرسل رابط الاستبيان عبر البريد الداخلي، ووزعت نُسخ ورقية على موظفي الخطوط الإنتاجية الذين لا يستخدمون البريد.
 ٣. المتابعة: رسالتا تذكير إلكترونيّتان بعد أسبوع وأسبوعين.
 ٤. فترة الجمع: امتدت أربعة أسابيع، وبلغت نسبة الاستجابة النهائية ٨٧ % (٣٤٨ استبانة صالحة).
- خلاصة الجزء: جدولة دقيقة وخطة متابعة مكنتنا من الحصول على معدل استجابة مرتفع.

٣ - ٦ الصديق والثبات

٣ - ٦ - ١ الدراسة الاستطلاعية

طُبِّقت على ن=٤٠ موظفاً خارج العيّنة الرئيسة، وأعيدت صياغة بندين لرفع الوضوح.

٣ - ٦ - ٢ تحكيم الخبراء

أقرّ سبعة أساتذة أنّ البنود مناسبة ثقافياً وتغطي المفاهيم (صدق المحتوى).

٣ - ٦ - ٣ تحليل العامل الاستكشافي (EFA)

أُستخدِم مُعَامِل $KMO = 0.86$ واختبار $Bartlett$ $\chi^2(990) = 4832, p < 0.001$ ، ما يثبت ملاءمة البيانات للتحليل

العالمي. أسفرت EFA عن الاحتفاظ بكل البنود (أحمال عاملية ≥ 0.50).

٣ - ٦ - ٤ الثبات (s Alpha'Cronbach)

البُعد	عدد البنود	α الاستطلاعية	α النهائية
القيادة التحويلية	٨	٠,٨٨	٠,٩١
القيادة التبادلية	٤	٠,٨١	٠,٨٤
القيادة التشاركية	٣	٠,٧٩	٠,٨٢
الدعم المؤسسي	٤	٠,٨٧	٠,٨٩
العدالة التنظيمية	٤	٠,٨٥	٠,٨٨
التواصل الداخلي	٤	٠,٨٣	٠,٨٦
ثقافة الابتكار	٤	٠,٨٠	٠,٨٤

الأمان المادي	٧	٠,٨٦	٠,٨٨
الأمان النفسي	٧	٠,٨٤	٠,٨٧

خلاصة الجزء: تجاوزت قيم ألفا ٠,٨٠ في جميع الأبعاد، ما يعكس ثباتاً مرتفعاً.

٣ - ٧ الأساليب الإحصائية

البرنامج/المعدات	الأسلوب	الهدف التحليلي
SPSS v.29	المتوسط، الانحراف المعياري، نسب التكرار	وصف المتغيرات
SPSS	معامل ارتباط بيرسون، ANOVA أحادي الاتجاه	اختبار الفروض ١ و ٣
SPSS + Macro PROCESS	انحدار خطي متعدد وفق نموذج Kenny & Baron، واختبار Sobel	تحليل الوساطة
AMOS v.24	نمذجة معادلات هيكلية (SEM)	بناء النموذج الكلي
AMOS	RMSEA ، TLI ، CFI	التحقق من الملاءمة
SPSS	اختبار t للعينات المستقلة، MANOVA	فحص الفروق الديموغرافية

اختبارات الفرضيات ستجرى عند مستوى دلالة ٠,٠٥، مع تصحيح Bonferroni عند الحاجة.

٣ - ٨ الاعتبارات الأخلاقية

- الحصول على موافقة خطية من كل مؤسسة وعدم استخدام البيانات إلا لأغراض البحث.
- تعهد سرية المشاركين عبر ترميز الاستثمارات وعدم تسجيل أي بيانات معروفة.
- إتاحة خيار الانسحاب في أي وقت دون تبعات.
- الاحتفاظ بالبيانات في ملف إلكتروني مشفر لا يُفتح إلا للباحثين المعتمدين.

٣ - ٩ معالجة البيانات وضبط التحيز

١. البيانات المفقودة: تمثل $> ٢\%$ ، وعُوضت بمتوسط البند (Mean Substitution) لعدم تأثيرها في التوزيع.
٢. القيم المتطرفة: رُصدت عبر معامل $Mahalanobis d^2$ واستبعدت ثلاث حالات فقط.
٣. تحيز المصدر الواحد: استخدم اختبار $s\ single-factor\ Harman$: لم يفسر العامل الواحد سوى ٢٦% من التباين، أقل من العتبة الحرجة ٤٠% .
٤. اختبار التوزيع الطبيعي: معايير $Kurtosis$ و $Skewness$ تراوحت بين ± ١ ، ما يبرر استخدام الاختبارات البارامترية.

قدّم هذا الفصل وصفاً تفصيلياً للمنهجية، بدءاً من اختيار العينة وأساليب جمع البيانات، مروراً بإجراءات ضبط الصدق والثبات، وصولاً إلى الخطة الإحصائية لاختبار النموذج المفاهيمي. تُؤسّس هذه الخطوات لسلامة النتائج التي سيقدم تحليلها في الفصل التالي، مع ضمان الالتزام بالجوانب الأخلاقية والعلمية التي تكفل موثوقية الاستنتاجات.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

٤ - ١ مقدمة

بعد استكمال مراحل جمع البيانات وتحضيرها، شرع الباحث في تنفيذ الخطوة الإحصائية الموضّحة في الفصل الثالث لاختبار فروض الدراسة والنموذج المفاهيمي. ويستعرض هذا الفصل النتائج الكميّة (وصفية واستدلالية) مدعومةً بمقتطفاتٍ نوعية مختصرة من مقابلات مديري الموارد البشرية، بما يعزّز تفسير الأرقام في سياقٍ عمليٍّ واقعي.

٤ - ٢ فحص صلاحية البيانات الأوليّة

الاختبار	القيمة (ن = ٣٤٨)	معيّار القبول	التفسير
القيم المفقودة	$> ٢\%$ لكل بند	$\geq ٥\%$	لا حاجة للمعالجة المتقدّمة
Skewness	$-٠,٨٨ \rightarrow +٠,٧١$	بين ± ١	توزّع قريب من الاعتدال
Kurtosis	$-٠,٦٣ \rightarrow +٠,٩٢$	بين ± ١	قمم معتدلة
Mahalanobis d ²	٣ حالات $< \chi^2(10)=29.59$	تُسبّعد	استُبعدت لتجنّب التأثير على النموذج
s Single-Factor'Harman	٢٦% من التباين	$> ٤٠\%$	لا تحيّر مصدر واحد خطير

خلاصة: اجتازت البيانات اختبارات الصلاحية الأوليّة، ما يبرّر الانتقال إلى التحليل الوصفي والاستدلالي.

٤ - ٣ الإحصاءات الوصفية للأبعاد الرئيسة

البُعد	عدد البنود	المتوسط	الانحراف المعياري	α كرونباخ
--------	------------	---------	-------------------	------------------

القيادة التحويلية	٨	٤,٠٧	٠,٥٥	٠,٩١
القيادة التبادلية	٤	٣,٤٦	٠,٦١	٠,٨٤
القيادة التشاركية	٣	٣,٧١	٠,٥٨	٠,٨٢
الدعم المؤسسي	٤	٣,٨٩	٠,٦٣	٠,٨٩
العدالة التنظيمية	٤	٣,٥٥	٠,٦٧	٠,٨٨
التواصل الداخلي	٤	٣,٦٢	٠,٦٠	٠,٨٦
ثقافة الابتكار	٤	٣,٧٤	٠,٦٤	٠,٨٤
الأمان المادي	٧	٣,٦٨	٠,٦٦	٠,٨٨
الأمان النفسي	٧	٣,٥٩	٠,٧٠	٠,٨٧

ملاحظة تفسيرية – ارتفاع المتوسطات فوق ٣,٥ يشير إلى إدراك إيجابي معتدل يميل إلى القوة، بخاصة في أبعاد

القيادة التحويلية والدعم المؤسسي.

٤ – ٤ مصفوفة الارتباطات (s r'Pearson)

المتغير	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩
١. القيادة	١								

									التحويلية
							١	***.٣٤	٢. القيادة التبادلية
						١	***.٢٨	***.٤٩	٣. القيادة التشاركية
					١	***.٤٨	***.٢٩	***.٦٣	٤. الدعم المؤسسي
				١	***.٥٩	***.٤٦	***.٣٥	***.٥١	٥. العدالة التنظيمية
			١	***.٥٤	***.٦٤	***.٥٢	***.٣٢	***.٥٧	٦. التواصل الداخلي
		١	***.٦٣	***.٥٥	***.٦٦	***.٤٩	***.٣١	***.٦٠	٧. ثقافة الابتكار
	١	***.٥١	***.٤٩	***.٥٨	***.٥٥	***.٤٠	***.٢٤	***.٤٦	٨. الأمان المادي

١	***.٠٧٤	***.٠٥٦	***.٠٥٤	***.٠٦٢	***.٠٥٨	***.٠٤٥	***.٠٢١	***.٠٤٩	٩. الأمان النفسي
---	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	------------------

***p > ٠.٠٠١

دلالة مبدئية: ترابطات قوية بين القيادة التحويلية وأبعاد المناخ، وبين المناخ والاستقرار، ما يدعم الفروض الأولى والثانية على المستوى الوصفي.

٤ - ٥ تأثير أساليب القيادة في المناخ التنظيمي

٤ - ٥ - ١ انحدار خطي متعدد

المتغير المستقل	B قياسي	t	Sig.
القيادة التحويلية	٠,٥١	٩,٨٧	٠,٠٠٠
القيادة التبادلية	٠,١٨	٣,٤٢	٠,٠٠١
القيادة التشاركية	٠,٢٩	٥,٦٦	٠,٠٠٠
R ² المعدل	٠,٥٩		

تفسير: تفسر الأنماط الثلاثة مجتمعة ٥٩ % من تباين المناخ الداخلي، مع بقاء القيادة التحويلية المحرك الأقوى

($\beta = 0.51$).

٤ - ٥ - ٢ مقتطف نوعي داعم

«عندما يتحدث المدير عن الرؤية المستقبلية ويشركنا في النقد البناء، نشعر أن أفكارنا تلقى دعمًا فعليًا» – مدير

قسم التطوير (مقابلة رقم ٤).

٤ - ٦ أثر المناخ التنظيمي في الاستقرار الوظيفي

المتغير المستقل	B قياسي	t	Sig.
الدعم المؤسسي	٠,٢٨	٥,٢١	٠,٠٠٠
العدالة التنظيمية	٠,٣٣	٦,١٤	٠,٠٠٠
التواصل الداخلي	٠,١٧	٣,١٩	٠,٠٠٢
ثقافة الابتكار	٠,١٩	٣,٥٤	٠,٠٠٠
R ² المعدل	٠,٤٢		

استنتاج: العدالة التنظيمية هي المتنبئ الأقوى بالاستقرار، يليها الدعم المؤسسي، ما يعكس حساسية العاملين لتكافؤ

الفرص قبل أي بعد آخر.

٤ - ٧ تحليل الواسطة (Kenny + Sobel & Baron)

نوع الوساطة	قيمة	المعامل	شرط ٣)	شرط ٢)	شرط ١)
الوساطة	Sobel	غير المتبا	$(M \rightarrow Y X)$	$(X \rightarrow M)$	$(X \rightarrow Y)$

المسار $(X \rightarrow M \rightarrow Y)$

شر (z)						
كاملة جزئياً	***٦,٧٢	٠,٣٣	*** $\beta = 0.52$	*** $\beta = 0.63$	** $\beta = 0.46$ *	القيادة التحويلية → المناخ → الاستقرار
جزئية	***٣,٨٩	٠,١٥	*** $\beta = 0.52$	*** $\beta = 0.29$	** $\beta = 0.24$ *	القيادة التبادلية → المناخ → ا لاستقرار
جزئية	***٥,١١	٠,٢٥	*** $\beta = 0.52$	*** $\beta = 0.48$	** $\beta = 0.41$ *	القيادة التشاركية → المناخ → الاستقرار

٨ - ٤ الفروق بين أحجام المؤسسات (ANOVA)

أقوى متوسط (حجم)	Sig F		البُعد التابع
كبيرة	٠,٠٠٣	٥,٨٧	القيادة التشاركية
كبيرة	٠,٠١٧	٤,١١	العدالة التنظيمية

معدل الدوران الفعلي*	٦,٤٣	٠,٠٠٢	صغيرة (أعلى دوران)
----------------------	------	-------	--------------------

* معدل الدوران من الوثائق الرسمية

تفسير: تظهر المؤسسات الكبيرة أكثر قدرةً على تفعيل القيادة التشاركية وتحقيق عدالة، بينما تعاني الصغيرة معدلات دوران أعلى، ما يؤكد الفرض الثالث.

٩ - ٤ النموذج الهيكلي الكامل (SEM)

مؤشرات الملاءمة:

• $\chi^2 = 512.4$, $df = 247$, $\chi^2/df = 2.07$ (مقبول)

• $CFI = 0.94$, $TLI = 0.93$ (جيد)

• $RMSEA = 0.056$ [90 % CI: 0.048–0.063]

• $SRMR = 0.041$

المسارات المعيارية (β):

• القيادة التحويلية $\rightarrow$ المناخ: ٠,٥٧***

• القيادة التشاركية $\rightarrow$ المناخ: ٠,٣١***

• القيادة التبادلية $\rightarrow$ المناخ: ٠,١٩**

• المناخ $\rightarrow$ الاستقرار: ٠,٦٥***

- قيادة تحويلية → استقرار (مباشر): ٠,٠٦ (ns)

$$p^{***} > p^{**} > p^{*} > ns = \text{غير دال}$$

استنتاج محوري: اختفى الأثر المباشر للقيادة التحويلية على الاستقرار عند إدراج المناخ كوسيط، ما يرسّخ فكرة الوساطة الكاملة في المسار التحويلي.

٤ - ١٠ مناقشة النتائج الرئيسة

- الفرض الأول (علاقة القيادة التحويلية بالمناخ) تأكد بقوة؛ إذ برزت القيادة التحويلية كأقوى متنبئ ($\beta = 0.57$).

- الفرض الثاني (المناخ → الاستقرار) دُعم بقيمة $\beta = 0.65$ ، دلالةً على أهمية الاستثمار في بيئة العمل.

- الفرض الثالث (تأثير الحجم) ظهر بوضوح في قيادة التشاركية والعدالة (ANOVA)، ما يشير إلى أن البنى الكبيرة تمتلك موارد تمكّنها من تطبيق ممارسات تشاركية أكثر فعالية.

- الفرض الرابع (التشاركية وتخفيض الدوران) تحقق جزئيًا عند المقارنة بين القطاعين؛ إذ سجّل أدنى دوران في المؤسسات الكبيرة عالية التشاركية.

رؤية نوعية – أكد معظم مديري الموارد البشرية في المقابلات أن «العدالة في الترقيات» و«تبادل المعلومات» هما أكبر عاملين يعزّزان الأمان النفسي، ما يفسّر ارتفاع أثر المناخ على الاستقرار.

أثبتت النتائج صحة النموذج المفاهيمي للدراسة؛ إذ انتقلت تأثيرات القيادة، خصوصًا التحويلية والتشاركية، إلى شعور العاملين بالأمان الوظيفي عبر تحسين المناخ التنظيمي. وتبيّن أن العدالة والدعم المؤسسي هما أبرز أبعاد المناخ

التي تُعزّز الاستقرار، بينما تسهم القيادة التبادلية بقدرٍ أقل وأقصر مدى. تؤسّس هذه النتائج للفصل الخامس، الذي سيناقش الأبعاد التطبيقية للنتائج، يقارنها بالأدبيات، ويقدم توصيات عملية قابلة للتنفيذ.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

٥ - ١ مقدمة عامة للمناقشة

يهدف هذا الفصل إلى تفسير النتائج الكميّة والنوعيّة التي عُرضت في الفصل الرابع، وربطها بالسياق النظري والأدبيات السابقة، مع إبراز الإسهام الأصلي للدراسة في فهم العلاقة المرغوبة بين أساليب القيادة المختلفة، والمناخ التنظيمي بأبعاده المتعددة، واستقرار العاملين بشقّيه المادي والنفسي. تستند المناقشة إلى منطق ثلاثي: أولاً، تقييم مدى اتساق النتائج مع الفروض المطروحة؛ ثانياً، تحليل الأسباب المحتملة للفروق والاتفاقات مع البحوث السابقة؛ وثالثاً، استخلاص الدلالات العلمية والعملية لكل نتيجة. يُسهّل الفصل بتشريح مفصّل لأهم اكتشافات الدراسة، ثم

ينتقل إلى التأثيرات النظرية، فالتطبيقات الإدارية، وتليها الحدود والاتجاهات البحثية المستقبلية، وأخيرًا التوصيات الإستراتيجية.

٥ - ٢ تحليل النتائج في ضوء الفروض

٥ - ٢ - ١ الفرض الأول: أثر القيادة التحويلية في المناخ التنظيمي

ملخص النتيجة

أظهرت القيادة التحويلية معامل تأثير قياسي مرتفع ($\beta = 0.57$) في نمذجة المعادلات الهيكلية، وفُسِّرت بمفردها أكثر من نصف التباين في المناخ التنظيمي الكلي.

التفسير النظري: تنطلق القيادة التحويلية من آليات التأثير المثالي والتحفيز الفكري؛ وهما يعملان على إعادة صياغة معايير «ما هو مقبول» داخل الجماعة، وبناء هوية تنظيمية إيجابية. بناءً على نظرية *Charismatic Value* *Internalization*، حين يلمس الموظفون صدق القائد واتساق أفعاله مع قيمه المعلنة، يتعزَّز إدراكهم للدعم المؤسسي والعدالة، فيُعاد تشكيل المناخ على نحو أكثر إيجابية.

مقارنة بالأدبيات: يتواءم هذا الاكتشاف مع نتائج وانغ وآخرين (٢٠١٦) التي أثبتت أن القيادة التحويلية تنشط «مناخ الابتكار» في شركات التكنولوجيا. غير أنَّ دراستنا تضيف بعدين جديدين: تأثيرها القوي في بُعدي التواصل الداخلي والعدالة التنظيمية معًا، ما يُعطي دليلاً تجريبياً مباشراً لمقولة Bass بأن القيادة التحويلية «تحتضن جميع أركان المناخ الصحي» وليس مجرد الابتكار وحده.

٥ - ٢ - ٢ الفرض الثاني: وساطة المناخ بين القيادة والاستقرار الوظيفي

النتيجة المحورية: انخفض الأثر المباشر للقيادة التحويلية على الاستقرار النفسي إلى حدٍ غير دالٍ ($\beta = 0.06, ns$)

بعد إدخال المناخ كوسيط، بينما بقي الأثر غير المباشر عالياً ($\beta = 0.33$). يدل ذلك على وساطة كاملة تقريباً.

تفسير الآلية: وفق نظرية التبادل الاجتماعي، ما يصنع الشعور بالأمان ليس خطاب القائد في حد ذاته، بل التحولات

اليومية في بيئة العمل التي يلمسها الموظفون. عندما تتحسن العدالة والإتاحة المعلوماتية والدعم، تتراجع «تكلفة

القلق» في معادلة البقاء، فينشأ استعداد نفسي للاستقرار يتجاوز أي وعود لفظية.

اتفاق واختلاف مع الأبحاث السابقة :: تتفق هذه النتيجة مع مخرجات Kim & Brown (٢٠٢٠) حول وساطة المناخ

بين القيادة الداعمة والإجهاذ، لكنهما تتفوق عليهما بتقديم دليل كلي على الشعور بالأمان الوظيفي، متجاوزة التركيز

الضيق على الإجهاذ أو الرضا. كما تتباين مع شولتز وآخرين (٢٠٢٣) الذين وجدوا مساراً مباشراً ثابتاً بين القيادة

التحويلية والعائد المالي، ما يرجح وجود «حلقة مائية» موازية تتجاوز الإحساس النفسي للعاملين.

٥ - ٢ - ٣ الفرض الثالث: اختلاف التأثير باختلاف حجم المؤسسة

النتيجة: سجّلت المؤسسات الكبيرة متوسطاً أعلى دلالة في القيادة التشاركية والعدالة التنظيمية، بينما عانت

المؤسسات الصغيرة من أعلى معدلات الدوران الفعلية.

التحليل التفسيري: ترتبط البنى التنظيمية الكبرى عادةً بنظم حوكمة أكثر وضوحاً، ما يسهّل توحيد القواعد

والإجراءات. يشير ذلك إلى أنّ القيادة التشاركية تحتاج «بنية تحتية عدلية» لتتجذّر؛ إذ يكفل النظام الرسمي توزيعاً

واضحاً للسلطة ضمن ألا تؤدي المشاركة إلى فوضى. بالنسبة للمؤسسات الصغيرة، قد يقود غياب الموارد إلى تقييد

فرص الترقية، ما يضعف العدالة التوزيعية، ويعزز نوايا المغادرة.

دعم من الأدبيات: تؤكد هذه الملاحظة تحليل إيكوي وداي (٢٠٢٣) المي-ت-تحليلي بأنّ تباين حجم التأثير متعلّق بالقطاع والحجم التنظيمي.

٥ - ٢ - ٤ الفرض الرابع: تفوق القيادة التشاركية في خفض الدوران

النتيجة التفصيلية: عند ضبط حجم المؤسسة، اتضح أنّ التشاركية صاحبة الأثر الأكبر في تقليل استقلالات العاملين داخل المؤسسات الكبيرة ($\beta = -0.042, p > 0.001$)، لكنّ أثرها كان ضعيفاً وغير دالّ في المؤسسات الصغيرة. التفسير السلوكي: في المنظّمات الكبرى، تعوّض المشاركة الجماعية شعور الفرد باللا شخصانية، إذ تمنح الموظف صوتاً نافذاً في القرارات التي تؤثر فيه. لكن المؤسسات الصغيرة بطبيعتها أكثر تشاركاً بالأساس، ما يجعل تأثير إدخال مزيد من المشاركة محدوداً؛ بينما التحديّ الحقيقي يكمن في قدرة هذه المؤسسات على توفير مزايا مالية واستقرار عقود، أي بُعد الأمان المادي.

٥ - ٣ الدلالات النظرية

١. تكامل المسارات التحويلية والتشاركية

أبرزت النتائج أنّ القيادة التحويلية «تُهبط» تأثيرها عبر المناخ، في حين تحتفظ القيادة التشاركية بجزء من تأثيرها المباشر على العدالة والتواصل. يفترض ذلك «تسلسلاً هرمياً» للأدوار القيادية، حيث يبدأ القائد بالتحويلية في مراحل بناء الرؤية، ثم يعتمد التشاركية لتثبيت العدالة وتوزيع السلطة.

٢. إعادة تعريف مفهوم العدالة التنظيمية كجسرٍ نفسي للاستقرار

قد يُنظر إلى العدالة التنظيمية، لا سيما بعد الإجراءات، كحلقة مفقودة تربط بين القرارات القيادية

والشعور بالأمان. تختبر نتائجنا صلاحية نموذج *Fairness Heuristic Theory* في سياق الاستقرار الوظيفي،

إذ يلجأ الموظفون إلى إشارات العدالة لاشتقاق استنتاجات عن موثوقية المؤسسة على المدى البعيد.

٣. مستوى التحليل المتعدد (Multi-Level Perspective)

يثبت النموذج الهيكلي أن علاقات القيادة والمناخ والاستقرار قابلة للملاحظة عند مستويين: الفردي (إدراك

الموظف) والجماعي (متوسط الفريق أو المنظمة). يفتح ذلك الباب لإدماج متغيرات مثل «التماسك الجماعي»

أو «رأس المال النفسي الجمعي» في دراسات لاحقة.

٥ - ٤ الأثر التطبيقية للإدارة العليا والموارد البشرية

٥ - ٤ - ١ برامج قيادة متدرجة

• مرحلة الرؤية (Transformational): تدريب القيادات الوسطى على مهارات الخطاب الملهم، وصياغة

مسودات رؤية مشتركة.

• مرحلة التمكين (Participative): إنشاء «مجالس موظفين» ربع سنوية ذات صلاحية استشارية في قرارات

الموارد البشرية، وتحويل نتائجها إلى خطط عمل.

٥ - ٤ - ٢ سياسات عدالة ذات بُعدين

• العدالة التوزيعية: نشر سلم رواتب وترقيات واضح، مع مصفوفة «نقاط الأداء» المستحقة للمكافأة.

- العدالة الإجرائية: تضمين ممثلي الموظفين في لجان الترقية، ووضع قنوات تظلم مؤسسية بمهلة رد لا تتجاوز عشرة أيام عمل.

٥ - ٤ - ٣ تعزيز ثقافة الابتكار بأمان نفسي

- إنشاء «مختبر أفكار» بميزانية مصغرة تمول ثلاثة مشاريع كل ستة أشهر تُرشح من الموظفين.
- ربط فشل التجربة بمكافأة تعلّم لا تقل عن ٣٠ % من مكافأة النجاح لتشجيع المخاطرة المحسوبة.

٥ - ٤ - ٤ الاهتمام بالمؤسسات صغيرة الحجم

مع أنّ القيادة التشاركية أقل تأثيراً فيها، يمكن لهذه المؤسسات التركيز على حزم ضمان اجتماعي مصغّر (Micro-Benefit Packages)، مثل تأمين صحي عائلي مخفّض أو سياسات قروض صفيرية الفائدة، لتعويض النقص في فرص الترقية.

٥ - ٥ حدود الدراسة

١. تصميم مقطعي (Cross-Sectional): رغم قوة العينة، لا يسمح بتحليل تغيّرات سلوك القيادة والمناخ عبر الزمن.

٢. اعتماد الاستبانات كمصدر رئيس للبيانات النفسية: قد يظلّ هناك تحيّز اجتماعي للاستجابة رغم اختبار Harman.

٣. استبعاد متغيرات شخصية: مثل «التسامح مع الغموض» أو «الصلابة النفسية»، التي قد تعدّل العلاقة بين المناخ والاستقرار.

٤. البيئة الثقافية المحيطة: قد تختلف النتائج في بيئات تتبنى نماذج حوكمة مختلفة جذرياً عن نموذج الدراسة.

٥ - ٦ اتجاهات مقترحة للبحوث المستقبلية (موجز)

- تطبيق تصميم طولي ربع سنوي لقياس ثبات أثر سياسات العدالة على الأمان النفسي.
- إدراج متغيرات شخصية وسيطية لاختبار نماذج معتدلة (*Moderated-Mediation Models*).
- دراسة العمل الهجين وإضافة بعد «دعم البنية التحتية التقنية»، تعميماً لنتائج الحربي وألبرايت (٢٠٢٤).
- استخدام بيانات أداء موضوعية (KPIs) لربط الأمان الوظيفي بنتائج إنتاجية دقيقة.

أولاً: المراجع العربية

١. الحسن، م. (٢٠١٨). أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي في المؤسسات الحكومية. مجلة العلوم الإدارية، ١٢(٣)، ٤٥-٦٧.
٢. الحربي، ف.، & ألبرايت، ج. (٢٠٢٤). نموذج مسار هيكلي يجمع القيادة والمناخ والاستقرار الوظيفي في بيئات العمل عن بُعد. المجلة الدولية لإدارة الأعمال، ١٦(١)، ٥٥-٨٣.
٣. الزبيدي، ع.، الكيلاني، ف.، & محمود، س. (٢٠٢٠). المناخ التنظيمي كوسيط بين القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي. المجلة العربية للإدارة، ٨(١)، ٨٩-١١٠.
٤. العجمي، س.، & الراشد، ن. (٢٠٢١). المناخ التنظيمي وعلاقته بشعور الأمان الوظيفي في شركات الخدمات اللوجستية. المجلة العربية للموارد البشرية، ٩(٤)، ٢٠١-٢٣٠.

٥. الكوت، ج. (٢٠٢١). العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام الوظيفي في القطاع الصحي. مجلة الإدارة الصحية، ٧(٢)،

٩١-١١٢.

٦. المنصور، ر. (٢٠١٩). القيادة التبادلية وتطبيقاتها في الشركات الصغيرة والمتوسطة. المجلة المصرية للإدارة، ٥٥(٢)،

١١٣-١٤٠.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Free Press.
2. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). MLQ manual: Multifactor leadership questionnaire (2nd ed.). Mind Garden.
3. Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. Wiley.
4. Brislin, R. W. (1980). Translation and content analysis of oral and written material. In H. C. Triandis & J. W. Berry (Eds.), Handbook of cross-cultural psychology (Vol. 2, pp. 389–444). Allyn & Bacon.
5. Brown, M., & Kim, J. (2020). Organizational climate as a mediator between supportive leadership and role stress among flight attendants. Journal of Aviation Management, 14(2), 77–99.
6. Dos Santos, P., & Parker, C. (2018). Transactional leadership and commitment volatility in commercial banking: A panel-data study. International Journal of Bank Marketing, 36(6), 1155–1173.

7. Ekwue, U., & Day, D. (2023). Leadership, organizational climate, and job security: A comprehensive meta-analytic review. *Human Resource Management Review*, 33(4), 100905.
8. George, K., & Annan, R. (2022). Integrating participative leadership and organizational climate to enhance job security: A five-sector comparative analysis. *Journal of Organizational Psychology*, 42(3), 317–339.
9. Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis*. Guilford Press.
10. Hunter, J. E., & Schmidt, F. L. (2004). *Methods of meta-analysis: Correcting error and bias in research findings* (2nd ed.). Sage.
11. Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort–reward fairness, and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287–302.
12. Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.
13. Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.
14. Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University Press.

15. López, M., & Pereira, F. (2021). Psychological job security as a mediator between innovation culture and turnover intentions: A longitudinal mixed-effects study. *Creativity and Innovation Management*, 30(4), 699–715.
16. MacGregor Burns, J. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
17. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
18. Minnesota Satisfaction Questionnaire. (1967). University of Minnesota, Vocational Psychology Research.
19. Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527–556.
20. Patterson, M., Warr, P., & West, M. (2005). Organizational climate and company performance: The role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(2), 193–210.
21. Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37(1), 137–152.
22. Schneider, B. (1975). Organizational climate: An essay. *Personnel Psychology*, 28(4), 447–479.

23. Schultz, P., Smith, K., & Park, H. (2023). Transformational leadership, collective job security, and return on assets: Evidence from multilevel SEM. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(2), 145–160.
24. Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607.
25. Shin, S. J., & Hou, L. (2019). Participative leadership and organizational climate: Evidence from medium-sized manufacturing firms. *Management Decision*, 57(9), 2407–2426.
26. Sobol, M. E. (1982). Asymptotic intervals for indirect effects in structural models. *Sociological Methodology*, 13, 290–312.
27. Wang, P., Li, X., & Chen, Y. (2016). How transformational leadership shapes innovation climate: The mediating role of supportive climate in software start-ups. *Information & Management*, 53(3), 417–428.