

العنوان باللغة العربية

تأثير القيادة الإنسانية في تعزيز الرضا والالتزام الوظيفي: بالتطبيق على فروع ومكاتب وزارة الصحة
بالمملكة العربية السعودية

العنوان باللغة الإنجليزية

The role of humanizing leadership in enhancing job satisfaction and increasing employee commitment: Applicable to Ministry's Branches in the Kingdom of Saudi Arabia

سامية رفعان الثقفي	اسم الباحث
233000686	الرقم الاكاديمي
الإدارة العامة	الكلية

في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها بيئات العمل الحديثة، أصبح مفهوم القيادة الإنسانية أكثر أهمية من أي وقت مضى، كذلك أصبحت أنماط القيادة وأساليب التحفيز عوامل حاسمة في تحقيق الأداء الأمثل والمحافظة على رضا الموظفين (منصور و منار، 2015) لذا تسعى المؤسسات إلى تحقيق بيئة عمل تعزز من رضا الموظفين والتزامهم، وهو ما يمكن تحقيقه من خلال تطبيق أساليب القيادة الإنسانية التي تركز على تعزيز العلاقات الإنسانية بين القادة والموظفين حيث أن القيادة الإنسانية ليست مجرد توجه إداري، بل هي فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق توازن بين تحقيق أهداف المؤسسة وتلبية احتياجات العاملين النفسية والاجتماعية من خلال تبني نهجاً يتجاوز الحواجز التقليدية في التواصل، مما يعزز من فرص بناء بيئة عمل داعمة ومشجعة على المشاركة والإبداع (صالح الدين، 2022).

تعتمد القيادة الحديثة القائمة على مبادئ الإنسانية على تمكين الأفراد، وتعزيز بيئة تعاونية مبنية على الثقة والاحترام المتبادل والتي ساهمت في إصلاح القيادة التقليدية التي كانت تعتمد على السلطة والتوجيه الهرمي، حيث كان القادة يتخذون القرارات دون إشراك الموظفين. (Muhammad and Farghaly, 2023). حيث أظهرت الدراسة التي قام بها (صالح قاعود، 2020) أن القيادة الإنسانية بين القادة والعاملين بالمنظمات تنعكس على تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق رضا العاملين بها؛ حيث تشمل القيادة الإنسانية على مجموعة من القيم والمواقف والسلوكيات اللازمة لتحفيز الآخرين؛ مما يولد لديهم شعور بالبقاء الروحي من خلال إيجاد رؤية مشتركة بين العاملين والمنظمه يسعون لتحقيقها، كذلك بناء ثقافة اجتماعية تنظيمية مبنية على حب الإيثار الذي يحظى به القادة والعاملون؛ وبالتالي وجود شعور بالانتماء، والتفاهم، والتعاون، لذا فإن القيادة الإنسانية تعمل على زيادة إيمان هؤلاء العاملون نحو تحقيق سياسات المنظمة (محمد محمود عبد العال، 2023).

على الرغم من أهمية تطبيق مبادئ القيادة الإنسانية، إلا أن القادة في المؤسسات الحديثة تواجه مجموعة من التحديات في تطبيقها: تتضمن هذه التحديات: تحديات العولمة حيث تؤدي العولمة إلى زيادة التنوع الثقافي في بيئات العمل، مما يستوجب على القادة تطوير مهارات التواصل والتكيف مع الفروقات الثقافية (Abbas and Musaa, 2019)، كذلك فإن التغيرات التكنولوجية المستمرة تفرض على القادة تعلم مهارات جديدة، مثل إدارة الفرق عن بُعد، والتعامل مع الذكاء الاصطناعي في عمليات اتخاذ القرار (محمد هذال المطيري، 2024) كما إن اختلاف الأجيال في بيئات العمل تتطلب إدارة قيادة مرنة تتناسب مع تطورات.

كما قامت (بن عبيلة ، 2017) بتوضيح مدى الأهمية الكبيرة للرضا الوظيفي لما له من دور في تحسين الأداء الوظيفي وجعل الموظف جزء من الشركة بحيث لا يمكنه الاستغناء عنها أو التفريط فيها حيث يعتبر الموظف المحور الأساسي للقيام بأي عملية أو نشاط في الشركة لذا يجب عليها أن تهتم بد ارسه كيفية ارضائه من أجل حاجات ورغبات وطموحات ووجهات نظر الموظف والعمل على تحقيقها وتطوير قد ارته لتحقيق الأداء المطلوب.

أوضح (المصري وعامر، 2013) أن لكل فرد في المنظمة دورا رسميا يقوم به يتم تحديده من خلال وصف الوظيفة، إل انه يوجد نوع آخر من السلوكيات زاد الاهتمام بها مؤخرا وهو سلوك غير ملموس نابع من ذات الفرد تلمسه في تصرفات العامل من حيث الشعور بالانتماء للمنظمة والانغماس فيها وبذل الجهد والوقت من اجل إنجاح المنظمة التي يعمل بها وهو ما يعرف ب "الالتزام الوظيفي" الذي أصبح يلقي اهتماما كبيرا من طرف الباحثين لما له من تأثير على الاداء الوظيفي على مستوى المنظمة ككل، حيث يعد الالتزام الوظيفي جزء أساس ي من سلوكيات تنظيمية تحاول المنظمات الحفاظ عليها وتسعى إلى رفع مستواها لدى العاملين، ونظرتنا إلى مفهوم الالتزام الوظيفي تختلف بحسب اتجاه ذلك الالتزام فهناك نظرة الالتزام تجاه العمل، والالتزام تجاه المهام الداخلية، وهناك التزام نحو المنظمة، والالتزام تجاه المهنة، وأيضا تجاه جماعة العمل.

لذا فإن القيادة الإنسانية تحسن ،الرضا الوظيفي من خلال إحساس الموظف بالرضا عن عمله نتيجة لعدة عوامل مثل بيئة العمل الدخل، فرص التطور(د. عبد الشافع محمد ابكر يونس، 2023) والتقدير من قبل الإدارة، مما يسهم في تحسين الأداء والإنتاجية و تعزيز الإبداع والابتكار وتقليل معدلات الاستقالة والدوران الوظيفي (فردريك بارث، 2020) إلا أن اهم ماينتج عن الرضا الوظيفي هو الإلتزام الوظيفي الذي يعبر عن مدى ارتباط الموظف بالمؤسسة واستعداده للبقاء والعمل من أجل تحقيق أهدافها، يقاس الإلتزام الوظيفي من خلال الولاء المؤسسي والاستمرارية و الانخراط العاطفي و(BintAbdulRahman, 2024)، (سهام سليم، 2023).

كما تشير الدراسات الحديثة إلى أن تطبيق القيادة الإنسانية في المؤسسات يسهم بشكل كبير في تحسين أداء العاملين وتعزيز الرضا الوظيفي، إلا أن بعض النتائج أظهرت تحديات وسلبيات محتملة في حال إساءة التطبيق أو المبالغة فيه. فقد أظهرت دراسة (Zhu,Zhang & Shen, 2021) أن القيادة الإنسانية ترتبط إيجابياً بزيادة الإبداع والدافعية، لكنها أشارت أيضاً إلى أن غياب التوازن بين الدعم والتحكم قد يؤدي إلى انخفاض في الانضباط التنظيمي. وفي دراسة (Ahmed & Elrefaey, 2020) تبين أن القادة الذين يعاملون موظفيهم بإنسانية يعززون الولاء والالتزام، غير أن الإفراط في التساهل قد يؤدي إلى استغلال بعض الموظفين لهذا الأسلوب على حساب الكفاءة. أما (Kim & Beehr, 2021)، فقد أظهرت دراستهم أن التعاطف والاهتمام بالموظفين يقلل من الضغط النفسي ويزيد من الشعور بالانتماء، ولكنهم حذروا من أن القادة قد يتحملون أعباءً عاطفية زائدة تؤثر على أدائهم الشخصي. ووجدت دراسة (Sousa & van Dierendonck, 2017) أن القيادة القائمة على

التواضع والرؤية الأخلاقية تُعزز مناخ الثقة، لكنها قد تُقابل بالرفض في البيئات التي تعتمد على القيادة التقليدية والسلطوية. وأخيرًا، أوضح (Goleman، 2013) أن الذكاء العاطفي يسهم في تحسين العلاقات داخل الفريق، إلا أن الإفراط في التركيز على المشاعر قد يُشتت الانتباه عن الأهداف العملية. ومن هنا، يتضح أن القيادة الإنسانية تحمل العديد من الفوائد، لكنها تتطلب توازنًا دقيقًا بين الدعم الإنساني والحزم الإداري لتحقيق النتائج المرجوة دون تأثيرات جانبية سلبية.

على الرغم من الاهتمام المتزايد بمفهوم القيادة الإنسانية عالميًا، إلا أن هناك نقصًا في الدراسات التي تتناول تأثيرها في البيئات العربية مما يجعل هذه الدراسة ذات أهمية خاصة لفهم طبيعة العلاقة بين القيادة الإنسانية والرضا الوظيفي في السياق المحلي (توفيق، سلطان 2023).

تسعى هذه الدراسة لدراسة تأثير القيادة الإنسانية على بيئة العمل في فروع وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية من خلال تعزيز الرضا الوظيفي وبالتالي زيادة الالتزام الوظيفي. تتناول الدراسة المتغيرات من منظور عام يبدأ من تأثير القيادة على الأداء العام، ثم تنتقل إلى التركيز على أثر القيادة الإنسانية بشكل خاص، وكيفية ارتباطها المباشر بتحقيق الرضا الوظيفي. كما تستعرض الدراسة العلاقة المتداخلة بين الرضا الوظيفي والتزام الموظفين، حيث تؤدي ممارسات القيادة الإنسانية إلى خلق بيئة عمل إيجابية تدعم الانتماء وتعزز من الدافعية الذاتية لدى الموظفين. بهذا، تسعى الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية تفعيل أساليب القيادة الإنسانية كجزء من استراتيجيات الإدارة في المنظمات، وتبيان أثرها الإيجابي في بناء ثقافة عمل تقوم على الثقة والاحترام المتبادل، مما يسهم بشكل مباشر في تحقيق الرضا الوظيفي وتعزيز الالتزام التنظيمي .

2.1 مشكلة الدراسة:

تعاني العديد من فروع وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية من انخفاض مستويات الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي بين الموظفين مما يؤثر سلبًا على جودة الرعاية الصحية المقدمة. يرجع ذلك إلى خلل في أساليب القيادة المتبعة في فروع وزارة الصحة والتي تؤثر سلبًا على التزام الموظفين بمقاييس كمية ونوعية خاصة بقطاع الرعاية الصحية. حيث أن العديد من فروع وزارة الصحة مازالت تعتمد على نمط القيادة التقليدية (القيادة الغير إنسانية)، والتي تعتمد على المركزية في اتخاذ القرار وعدم إشراك الموظفين (مجموعة مؤلفين، 2018) كذلك السياسات الإدارية باغلب فروع وزارة الصحة بالمملكة تفتقر إلى آليات واضحة تعزز التعاطف، الاحترام (محمد وسيم محمود، 2014) والدعم النفسي للموظفين مما يؤدي إلى انخفاض مستويات الرضا الوظيفي ومن ثم انخفاض إنتاجيتهم والذي بدوره يؤدي إلى عدم الإلتزام الوظيفي وزيادة معدل الاستقالات وعدم تحقيق الاهداف الاساسية لفروع الوزارة بصورة كاملة

كما تشير البيانات إلى أن بعض فروع وزارة الصحة أيضا تعاني من نقص في الشفافية والعدالة في توزيع الفرص والمكافآت مما يؤدي إلى شعور الموظفين بعدم الرضا وإرتفاع مستويات الإجهاد الوظيفي. كذلك تؤثر عدم العدالة ، (Barakat, 2023) التنظيمية سلبيا على التزام الموظفين وولائهم للفرع. كذلك عدم إهتمام المديرين بتوفير بيئة عمل منسجمة بين الادارة والعاملين مما اثر

سلبا على الصحة الجسدية والنفسية للعاملين بالقطاع الطبي والغير طبي وكذلك يؤثر على الولاء المؤسسي للعاملين ويضعف من روحهم المعنوية (بنت عبدالله بن علي الأقرم، 2023).

الأمر اللى يتطلب سرعة تبني أنماط ونماذج قيادة جديدة من أهمها القيادة الإنسانية، حيث أن الدعم القيادي يعمل على تشجيع العاملين على العمل بروح الفريق والتعاون فيما بينهم وتمكين ومشاركة العاملين في إتخاذ القرارات والاهتمام بالمروسين والعناية بهم مما ينتج عنه زيادة معدلات الرضا الوظيفي والإلتزام المؤسسي مما يحقق أهداف فروع وزارة الصحة بصورة افضل.

على الرغم من ذلك، تفتقر أغلب الدراسات إلى الربط بين أساليب القيادة الإنسانية وتحقيق أهداف استراتيجية مثل تحسين بيئة العمل وتعزيز جودة الخدمة الصحية ومشاركة العاملين في إتخاذ القرارات ووضع الحوافز بصورة عادلة (العدالة التنظيمية) عن طريق تنظيم آليات واضحة لتطبيق القيادة الإنسانية بين المديرين والموظفين (توفيق سلطان، 2023).

في إطار الدراسة، تم إجراء دراسة استكشافية تطبيقية على إحدى عينات فروع وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية بهدف التأكد من وجود المشكلة على الجانب التطبيقي. وقد اعتمدت هذه الدراسة الميدانية على توزيع استبانات وإجراء مقابلات مع الموظفين من مختلف الفئات (الطبية والإدارية) للكشف عن مدى تطبيق مبادئ القيادة الإنسانية في بيئة العمل. وأسفرت النتائج الأولية عن وجود فجوات واضحة في الممارسات القيادية، كما سيتم عمل دراسة إستكشافية على عينة ميسرة من إحدى فروع وزارة الصحة وسيتم سؤالها أسئلة مرتبطة بمتغيرات الدراسة ومدى إستفائها وتطبيقها عمليا حيث تبين أن كثيراً من الفروع ما زالت تعتمد على أنماط القيادة التقليدية التي تتسم بالمركزية وضعف مشاركة الموظفين في إتخاذ القرار، إضافة إلى غياب آليات فعالة لدعم الجوانب النفسية والمعنوية للعاملين. هذا الواقع عزز من انخفاض مستويات الرضا والالتزام الوظيفي، وأكد الحاجة الماسة لتبني نموذج القيادة الإنسانية كخيار استراتيجي لتحسين بيئة العمل وجودة الرعاية الصحية. ومن هنا، جاءت هذه الدراسة لتربط الجانب النظري بالتطبيقي، مما يمنح نتائجها مصداقية أكبر وارتباطاً مباشراً بواقع التحديات التنظيمية والثقافية المحلية. بهذه الطريقة، سيقدم البحث إسهاماً قيماً في تحسين الأداء المؤسسي والرعاية الصحية في المملكة، مع معالجة فجوة بحثية واضحة في الأدبيات.

3.1 تساؤلات الدراسة:

ومن هنا جاءت التساؤلات الرئيسية للبحث:

1. هل يوجد تأثير معنوي للقيادة الإنسانية في تعزيز الرضا الوظيفي والإلتزام الوظيفي في فروع وزارة الصحة ؟ والذي تنبثق منه التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهو التأثير المعنوي للقيادة الإنسانية على مستوى الرضا الوظيفي في فروع وزارة الصحة؟
- كيف يؤثر تطبيق القيادة الإنسانية على الإلتزام الوظيفي للعاملين بفروع وزارة الصحة؟

2. هل توجد اختلافات بين استجابة الفريق الطبي والفريق غير الطبي تجاه أسلوب القيادة الإنسانية؟ وكيف يؤثر ذلك على رضائهم الوظيفي والتزامهم الوظيفي؟

4.1 أهمية الدراسة (النظرية والتطبيقية):

تتمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة بمساهمة الدراسة فيما يلي:

- البحث يعتبر إضافة علمية متواضعة تضاف للرصيد المعرفي الخاص بموضوع القيادة بوجه عام و النمط الإنساني منها بشكل خاص ، ومدى تطبيقها في بيئات العمل المختلفة، وتأثيرها على الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي.

• أهمية الدراسة التطبيقية

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

- تطوير الممارسات القيادية: ستساهم الدراسة في تحديد العناصر التي تجعل القيادة أكثر فعالية في تعزيز الانتماء والالتزام الوظيفي، مما يساهم في تحسين السياسات الإدارية والتطوير المهني للقيادة في القطاع الصحي.
- تعزيز الفهم في السياقات المحلية: إضافة علمية خاصة بالسياق السعودي من خلال تقديم بيانات ميدانية من فروع وزارة الصحة بالمملكة.
- الاستفادة من نتائج الدراسة وإعادة النظر في تطوير الممارسات الادارية لدى القائمين على إدارة هذه الفروع.

5.1 أهداف الدراسة:

تتضمن هذه الأهداف مايلي:

- تحديد تأثير القيادة الإنسانية على الرضا الوظيفي لدى الموظفين في فروع وزارة الصحة (الفريق الطبي والفريق غير الطبي) خلال فترة زمنية محددة.
- قياس مستوى التزام الموظفين بأهداف المؤسسة الطبية في ظل القيادة الإنسانية، من خلال استطلاعات واستبيانات تقيس مدى الولاء والانخراط المهني.
- تحليل الفروق بين الفريق الطبي وغير الطبي في الاستجابة لأسلوب القيادة الإنسانية، باستخدام أدوات إحصائية لتحديد ما إذا كانت هناك فروق جوهرية في الالتزام الوظيفي والرضا بين المجموعتين، بهدف تحسين استراتيجيات القيادة حسب احتياجات كل مجموعة.

- تقديم توصيات عملية لرفع كفاءة القيادة الإنسانية في المؤسسات الطبية خلال فترة الدراسة، مع تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية التي يمكن استخدامها لقياس تقدم وفعالية القيادة الإنسانية في تعزيز بيئة عمل إيجابية وداعمة.

6.1 فرضيات الدراسة:

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

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد تأثير معنوي إيجابي للقيادة الإنسانية على مستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة في فروع وزارة الصحة
- وتنبثق منه الفرضيات الفرعية التالية:
- يوجد تأثير إيجابي للقيادة الإنسانية على مستوى الرضا الوظيفي للموظفين في فروع وزارة الصحة .
- يوجد تأثير إيجابي قوي للقيادة الإنسانية على مستوى الإلتزام الوظيفي للموظفين في فروع وزارة الصحة ، والذي ينتج عنه زيادة الاستقرار وزيادة معدلات الانتاج لدى هذه الفروع.
- **الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد إختلافات في أسلوب القيادة الإنسانية لدى الفريق الطبي والإداري نتيجة لاختلاف العمر، الجنس، المستوى التعليمي والثقافي ونوع العمل وطبيعته والخبرة العملية والمهنية وبالتالي إختلاف تأثيرها على كلا من الرضا الوظيفي والإلتزام الوظيفي

7.1 مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة تساعد في توضيح كيفية قياس المتغيرات والمفاهيم الأساسية المستخدمة في الدراسة، مما يساهم في تحقيق الدقة والوضوح في تحليل النتائج. تشمل هذه المصطلحات مايلي:

- **القيادة الإنسانية:**
- المفهوم الاصطلاحي: تشير القيادة الإنسانية إلى تبني القادة لأساليب تركز على الجوانب الإنسانية في التعامل مع الموظفين (Gotsis et AL., 2023)، مثل التعاطف، والاحترام، والتقدير، بهدف تعزيز بيئة عمل إيجابية وداعمة

التعريف الإجرائي: في هذا البحث، سيتم قياس القيادة الإنسانية من خلال استبيان يتضمن مجموعة من البنود التي تقيس مدى تطبيق القادة للسلوكيات الإنسانية في تعاملهم مع الموظفين، مثل التعاطف والدعم، الإحترام والتفاعل الإيجابي والعدالة التنظيمية.

الرضا الوظيفي:

المفهوم الاصطلاحي: الرضا الوظيفي هو شعور الموظف بالارتياح والقبول تجاه وظيفته، والذي ينتج عن تلبية احتياجاته وتوقعاته المهنية والشخصية في بيئة العمل (صلاح قاعود، 2021)

التعريف الإجرائي: سيتم تقييم الرضا الوظيفي في هذا البحث باستخدام مقياس يتناول عدة جوانب، مثل طبيعة العمل، بيئة العمل، أسلوب القيادة والإشراف، نظام الحوافز والمكافآت يُعتبر الموظف راضياً وظيفياً إذا حقق درجات عالية في هذا المقياس.

الالتزام الوظيفي:

المفهوم الاصطلاحي: يشير التزام الموظفين إلى مدى ارتباطهم وولائهم للمنظمة، واستعدادهم لبذل الجهد لتحقيق أهدافها، والبقاء فيها لفترة طويلة (سها فؤاد عساس، 2021)

التعريف الإجرائي: سيتم قياس التزام الموظفين من خلال استبيان يقيس عدة أبعاد، مثل الالتزام الاستمراري (الرغبة في الاستمرار بالعمل في المنظمة) والالتزام العاطفي (والاستعداد لبذل جهد إضافي)، والالتزام المعياري (والاعتزاز بالانتماء، للمنظمة). يُعتبر الموظف ملتزماً إذا حقق درجات مرتفعة في هذا الاستبيان ..

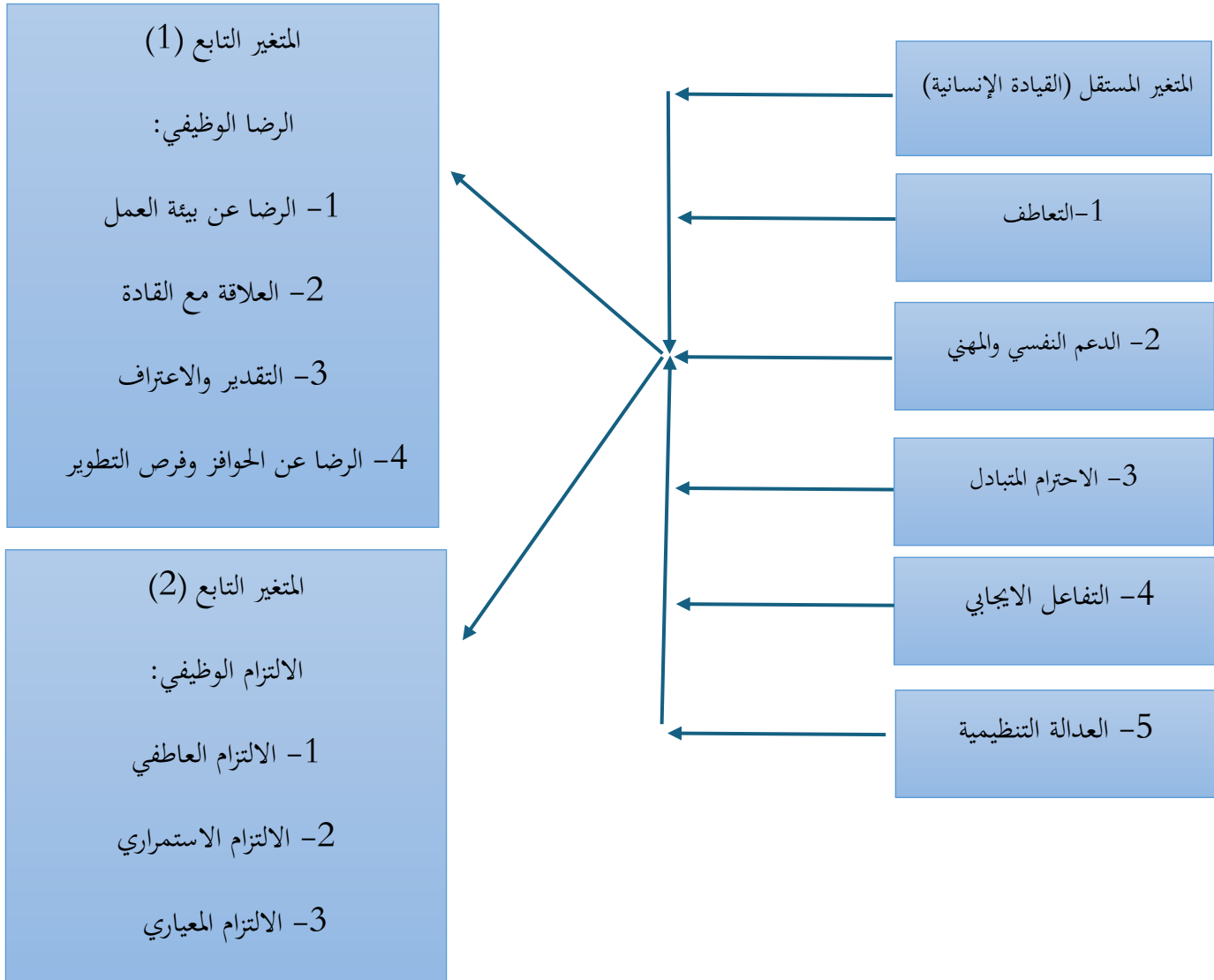
8.1 متغيرات ونموذج البحث:

1. المتغير المستقل في هذا البحث **Independent** هو القيادة الإنسانية وهذا المتغير يتمثل في عدة أبعاد وهي :

- التعاطف
- الدعم النفسي والمهني
- الاحترام المتبادل
- التفاعل الإيجابي
- العدالة التنظيمية

2. المتغيرات التابعة في هذا البحث وهي الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي.

وعليه تم عمل نموذج الدراسة المقترح لنموذج البحث كالتالي:



1 خطة ومنهجية الدراسة

أولاً: منهجية الدراسة

تندرج هذه الدراسة ضمن البحوث الكمية الوصفية التحليلية، وتهدف إلى استقصاء تأثير القيادة الإنسانية على كل من الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي لدى موظفي فروع ومكاتب وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية. وقد تم تبني المنهج الإستنباطي وفقاً للإسلوب الكمي نظراً لملاءمته لطبيعة الموضوع، حيث يُتيح اختبار الفرضيات الإحصائية والتحقق من العلاقات السببية بين المتغيرات. وتم تطوير استبانة موجهة لقياس أبعاد القيادة الإنسانية، والتي تشمل: التقدير من قبل الإدارة، والعدالة التنظيمية، وبيئة العمل التعاونية، والدخل، وفرص التطور) إلى جانب مؤشرات الرضا الوظيفي (مثل الرضا عن بيئة العمل، الأجر، فرص الترقية) والالتزام الوظيفي (كالولاء المؤسسي، والاستعداد لبذل جهد إضافي). وقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المشاركين، مع التأكد من صدق وثبات الأداة عبر إجراء اختبار أولي وتحليل معاملات الاتساق الداخلي (مثل ألفا كرونباخ). كما سيتم استخدام البرنامج الإحصائي الوصفي (وسط حسابي-إنحراف معياري) وتحليل ارتباط ليرسون وتحليل إنحدار متعدد وكذلك تحليل الاختلافات باختبار ذاتي (تست وون واي أنوفا) في تحليل البيانات، وذلك لإجراء اختبارات الفرضيات وتحليل التباين بين متغيرات الدراسة، بما يشمل تحليل الفروق بين الفريقين الطبي والإداري.

ثانياً: خطة تنفيذ الدراسة

تمتد خطة تنفيذ الدراسة على عدة مراحل متكاملة تبدأ أولاً بمراجعة الأدبيات والنماذج النظرية ذات العلاقة بمفاهيم القيادة الإنسانية والرضا والالتزام الوظيفي، مع التركيز على التطبيقات الحديثة داخل بيئات العمل في القطاع الصحي. يلي ذلك تصميم أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة، ومن ثم اختيار العينة المستهدفة بشكل عشوائي طبقي لتشمل كلا من الموظفين الإداريين والطبيين، وذلك بما يضمن التمثيل المناسب لكافة فروع وزارة الصحة. بعد ذلك، سيتم تنفيذ مرحلة جمع البيانات ميدانياً من خلال توزيع الاستبانات إلكترونياً وورقياً، بالإضافة إلى إجراء مقابلات استكشافية مع عينة محدودة لتعزيز الفهم العميق لبعض المؤشرات النوعية. ثم تُجرى عملية التحليل الإحصائي الشامل لاختبار الفرضيات الثلاث الرئيسية التي تتناول أثر القيادة الإنسانية على الرضا والالتزام، بالإضافة إلى اختبار الفروق بين الفئات. وأخيراً، تُختتم الدراسة بعرض النتائج ومقارنتها مع الدراسات السابقة، وصياغة توصيات عملية تساعد في تطوير أساليب القيادة داخل فروع وزارة الصحة بالمملكة بما يدعم أهدافها الاستراتيجية

الفصل الثاني: الإطار النظري ومراجعة الأدبيات

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

2-1 القيادة الإنسانية (المتغير المستقل)

تُعد القيادة الإنسانية النمط الأكثر حساسية وتأثيرًا في بيئة العمل، إذ تتجاوز الأطر التقليدية للقيادة القائمة على التوجيه والسيطرة، لتُركّز على مشاعر الموظفين واحتياجاتهم النفسية والاجتماعية (العتيبي، 2024) وعندما يغيب هذا النمط من القيادة، ينعكس ذلك مباشرة على مشاعر الموظفين تجاه بيئة العمل، فيشعرون بالتجاهل والتهميش، مما يؤدي إلى انخفاض مستويات الرضا الوظيفي وزيادة معدلات التسرب من المؤسسات (ALMUTLAQ, 2024). كما تشير الأبحاث إلى أن القيادة الإنسانية تُسهم في تقليل النزاعات وتحسين بيئة العمل الداخلية، من خلال التواصل الفعال وتقدير الجهود الفردية والجماعية (ناصر أحمد أحمد، 2025) كما تُظهر العديد من الدراسات أن العدالة التنظيمية تتوسط العلاقة بين القيادة الإنسانية والرضا الوظيفي، ما يعني أن تأثير القيادة الإنسانية لا يكون مباشرًا فقط، بل يعزز الإحساس بالعدالة، والذي بدوره يرفع من رضا الموظف والتزامه (العجمي، 2021). حيث تعتبر العدالة التنظيمية البُعد الأكثر أهمية، إذ أن غياب العدالة يُعد عاملاً مباشرًا في انخفاض الرضا وزيادة التسرب الوظيفي. المشكلة تكمن في أن "الشعور بالعدالة" قد يختلف من فرد لآخر، مما يفرض على القادة ضبط سياسات موضوعية وشاملة (Qing et al., 2020).

وتُظهر الدراسات أن المؤسسات التي تتبنى نماذج القيادة القائمة على التعاطف والاحترام، تنجح في الحفاظ على الكفاءات وتحقيق الاستقرار الوظيفي. وتُظهر الدراسات أن المؤسسات التي تتبنى نماذج القيادة القائمة على التعاطف والاحترام، تنجح في الحفاظ على الكفاءات وتحقيق الاستقرار الوظيفي (مارية، 2021).

هذه البيئة الداعمة تخلق مناخًا نفسيًا صحيًا، يُشجع الموظفين على العطاء ويحدّ من التفكير في مغادرة الوظيفة.

هذه القيادة تتقاطع في ممارستها مع مفاهيم القيادة الأخلاقية والقيادة الخادمة، ولكنها تركز بشكل أكبر على الجانب العاطفي والوجداني للعلاقة بين القائد ومرؤوسيه (تماضر محمود كامل العرود، 2024). حيث أن القيادة الإنسانية لا تُركّز فقط على إنجاز المهام وتحقيق الأهداف المؤسسية، بل تهتم كذلك بتوفير بيئة عمل صحية ومحفزة تُراعي مشاعر الموظف ورفاهيته

النفسية. ويُظهر القائد الإنساني حسًا عاليًا بالتعاطف، ويستمتع باهتمام لموظفيه، ويأخذ في الحسبان ظروفهم الخاصة عند اتخاذ القرارات، ما يخلق بيئة من الدعم والاحتواء (Hunter et al., 2013).

من جهة أخرى، ترتبط القيادة الإنسانية بمفهوم الذكاء العاطفي، حيث يُعتبر القائد الإنساني هو القادر على فهم مشاعره ومشاعر الآخرين وإدارتها بشكل فعال. ويُعد الذكاء العاطفي أحد المحركات الأساسية لهذا النوع من القيادة، لأنه يمكن القائد من التعامل مع الضغوط وتقديم الدعم العاطفي للموظفين، مما يؤدي إلى رفع مستويات التحفيز والانتماء داخل المنظمة (Boyatzis, 2008). ولذلك، فإن تعزيز القيادة الإنسانية يُعد خطوة استراتيجية نحو بناء منظمات أكثر تماسكًا وإنسانية في تعاملاتها.

أخيرًا، فإن بناء ثقافة تنظيمية تقوم على القيادة الإنسانية لا يُعد فقط وسيلة لتحسين العلاقات بين القادة والمرؤوسين، بل هو ضرورة استراتيجية لخفض معدلات التسرب الوظيفي وتحقيق رضا وظيفي مستدام، مما يعود بالنفع على أداء المؤسسة ككل (بسام سليمان الحشوش، 2024).

2.1.1 تعريفات القيادة الإنسانية (المتغير المستقل)

يُعدُّ مفهوم القيادة الإنسانية من الاتجاهات الإدارية المعاصرة التي حظيت باهتمام متزايد في السنوات الأخيرة، نظرًا لدوره في تعزيز البعد القيمي والأخلاقي داخل المنظمات. وقد تناولت الأدبيات الإدارية هذا المفهوم بتعريفات متعددة، ركزت في مجملها على إظهار دور القائد في تمكين الموظفين، وتعزيز الثقة المتبادلة، وتوفير بيئة عمل قائمة على الاحترام والدعم الإنساني، من بين هذه التعريفات مايلي:

□ التعريف الحديث: (2023)

عرّف (Gotsis & Grimani (2023) القيادة الإنسانية بأنها "نموذج عالمي للقيادة يركز على الشمول والعدالة والاحترام المتبادل، ويعزز مناخًا من التعاطف والتمكين، مع مراعاة القيم الإنسانية كعنصر أساسي في إدارة الأفراد والمنظمات".

□ تعريف: (Zhu, Zhang, & Shen (2021)

يشيرون إلى القيادة الإنسانية على أنها "أسلوب قيادي يقوم على دعم الموظفين من خلال التعاطف والتمكين وتعزيز التفاعل الإيجابي، بما يساهم في رفع مستوى الإبداع والانخراط الوظيفي".

□ تعريف: (Ahmed & Elrefaey (2020)

عرّف القيادة الإنسانية بأنها "ممارسات قيادية تسعى إلى تعزيز التزام الموظفين وولائهم عبر التعامل معهم بإنسانية، وتقديم الدعم النفسي والاجتماعي، بما يحقق التوازن بين متطلبات المنظمة واحتياجات الأفراد".

❑ تعريف: (Sousa & van Dierendonck, 2017)

يؤكد أن القيادة الإنسانية هي "أسلوب قيادي يدمج التواضع والرؤية الأخلاقية مع العمل على بناء الثقة والاحترام المتبادل بين القادة والتابعين، مما يساهم في تحقيق بيئة عمل إيجابية ومستدامة".

ومن وجهة نظر الباحث، يمكن تعريف القيادة الإنسانية بأنها أسلوب قيادي يقوم على توظيف القيم الإنسانية في الممارسات الإدارية من خلال تعزيز التعاطف والاحترام المتبادل والعدالة التنظيمية، بما يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية تدعم رضا الموظفين والتزامهم، وتوازن بين تحقيق أهداف المنظمة وتلبية احتياجات الأفراد النفسية والاجتماعية.

2.1.2 أبعاد القيادة الإنسانية (المتغير المستقل)

تُعد القيادة الإنسانية مفهوماً إدارياً معاصراً يجمع بين البعد الإخلاقي والوظيفي في العلاقة بين القائد والمرؤوس والذي يتركز حول الاعتراف بالإنسانية الموظف، بوصفه فاعلاً اجتماعياً داخل المؤسسة، لا مجرد منفذ للمهام. تتسم أبعاد القيادة الإنسانية بالتكامل البنوي، إذ لا يمكن فصل أحدها عن الآخر دون إضعاف التأثير العام. غير أن فعالية كل بُعد تعتمد على البيئة التنظيمية والثقافة المحلية، وهو ما يجعل من الصعب تعميم النماذج الغربية كما هي على السياق السعودي دون تكييف واعٍ. يتركز هذا النمط من القيادة على خمسة مكونات أساسية وهي التعاطف، الدعم، الاحترام، والتفاعل الإيجابي والعدالة التنظيمية، وهي مكونات تؤسس لعلاقة متبادلة تقوم على الثقة والمشاركة الفعالة، (كما هو موضح في جدول 2.1) يتم توضيحهم كالتالي:

● التعاطف:

يشير إلى قدرة القائد على فهم مشاعر الموظفين والتفاعل معها، وإبداء الاهتمام الصادق بأحوالهم النفسية والاجتماعية، بما يخلق جواً من الأمان والانتماء. يُعد هذا البعد من أبرز سمات القائد الإنساني، كما أكدت عليه دراسات

(Gotsis & Grimani, 2023) و (Zhu et al, 2021) فهو يُمكن القائد من بناء علاقة وجدانية مع المرؤوسين. غير أن المبالغة في التعاطف قد تؤدي إلى إضعاف الحزم الإداري وخلخلة السلطة التنظيمية، وهو ما أشارت إليه دراسة (Kim & Beehr, 2021) التي حذرت من الإنهاك العاطفي الناتج عن الحمل الزائد لدى القادة.

• الدعم النفسي والمهني:

يتجلى في توفير المساندة الإدارية والمعنوية للموظفين، وتشجيعهم خلال فترات الضغط أو التغيير، بما يعزز من قدرتهم على الأداء والابتكار. وقد أشار (Ahmed & Elrefaey, 2020) إلى أن القادة الداعمين يساهمون في تقليل التوتر وزيادة الولاء. إلا أن بعض الدراسات (Zhu et al., 2021) أشارت إلى أن الإفراط في تقديم الدعم دون محاسبة قد يُنتج بيئة متساهمة أكثر من اللازم، مما يقلل من فاعلية القائد في ضبط الأداء.

• الاحترام المتبادل:

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

• التفاعل الإيجابي:

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

• العدالة التنظيمية:

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

الدراسة، السنة	البعد 1 التعاطف	البعد 2 الدعم النفسي والمهني	البعد 3 الاحترام المتبادل	البعد 4 التفاعل الإيجابي	البعد 5 العدالة التنظيمية
Bint Abdul Rahman, 2024					a
Gotsis & Grimani, 2023	a				
Kim & Beehr, 2021	a				
Zhu et al., 2021	a	a			
Qing et al., 2020					a
Avolio & Gardner, 2005			a		
Blau, 1964				a	

2.1 جدول يوضح الأبحاث المرتبطة بأبعاد القيادة الإنسانية

وقد اختارت الباحثة هذه الخمسة أبعاد الرئيسية لقياس القيادة الإنسانية وهي: الاحترام المتبادل، التفاعل الإيجابي، والعدالة التنظيمية، وذلك لما تعكسه من جوهر هذا النمط القيادي في بيئات العمل. فالتعاطف يمثل حجر الأساس في فهم احتياجات العاملين والتفاعل معها بوعي، بينما يُعد الدعم النفسي والمهني عنصرًا محوريًا في تخفيف الضغوط وتخفيف الأداء الوظيفي. أما الاحترام المتبادل فيؤسس لثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والانتماء، في حين يساهم التفاعل الإيجابي في تعزيز روح التعاون والدافعية نحو تحقيق الأهداف المشتركة. وأخيرًا، تأتي العدالة التنظيمية لتؤكد على أهمية المساواة والإنصاف في القرارات وتوزيع الفرص والمكافآت، وهو ما يعزز من الرضا والالتزام الوظيفي للعاملين. وبذلك، فإن هذه الأبعاد تعكس بصورة متكاملة القيم والممارسات التي يقوم عليها مفهوم القيادة الإنسانية، وتسمح بقياس أثره التطبيقي في بيئة العمل الصحية بما يتسق مع أهداف الدراسة.

2.1.3 النظريات التي اعتمدت عليها القيادة الإنسانية (المتغير المستقل)

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

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

(Avolio & Gardner, 2005).

ويلاحظ الباحث أن هذه النظريات تُفسر جوانب متعددة من القيادة الإنسانية، إلا أن تكاملها هو ما يُشكّل إطارًا متماسكًا، يمكن من خلاله تحليل آثار القيادة في بيئة العمل الصحي حيث تكون الضغوط النفسية والمهنية عالية، لذا تبدو القيادة الإنسانية أكثر من ضرورة تنظيمية، بل هي عامل بقاء وازدهار حيث يتعرض العاملون في المستشفيات والمراكز الصحية باستمرار لمواقف تتطلب تعاطفًا وتقديرًا، وليس فقط تعليمات إدارية. تعتمد هذه الدراسة على دراسة أبعاد القيادة الإنسانية من حيث التعاطف والدعم النفسي والاحترام والعدالة التنظيمية والعدالة ومدى تأثيرها على كلا من الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي. ومن هنا، يصبح القائد الإنساني عنصرًا فاعلًا في ضبط بيئة العمل وتحسين نتائج الخدمة. (Ahmed & Elrefaey, 2020) , (Zhu et al., 2021)

2.2 الرضا الوظيفي (المتغير التابع الأول)

يُعد الرضا الوظيفي من أكثر المفاهيم التي حظيت باهتمام الباحثين في مجالات الإدارة وعلم النفس التنظيمي، نظرًا لما له من أثر مباشر على أداء الموظفين، واستقرارهم، وارتباطهم بالمؤسسة (محمد أحمد عبد الحميد شويات, 2023). ويُعبر الرضا الوظيفي عمومًا عن الحالة الانفعالية الإيجابية التي تنشأ لدى الموظف نتيجة تقييمه لعمله وعناصر بيئة العمل، كالعلاقات الإنسانية، والعدالة التنظيمية، والتحفيز، والرواتب، وفرص النمو المهني. ويُنظر إليه على أنه مؤشر هام لصحة بيئة العمل وكفاءة الإدارة في تلبية احتياجات العاملين (Fullen, 2017). وفقًا لتعريف (Lundberg et al., 2020) فإن الرضا الوظيفي هو "التفاعل الإيجابي أو السلبي للعاملين تجاه وظائفهم، وهو انعكاس لتقييمهم المستمر للعوامل البيئية والتنظيمية التي يعيشونها يوميًا في مكان العمل". ويُشير هذا التعريف إلى الطابع الديناميكي للرضا، حيث يمكن أن يتغير بمرور الوقت حسب تفاعل الفرد مع البيئة المحيطة.

2.2.1 تعريفات الرضا الوظيفي (المتغير التابع الأول)

(Aziri, 2011) فيُعرف الرضا الوظيفي بأنه "مجموعة من المشاعر والمعتقدات الإيجابية التي يحملها الأفراد تجاه وظائفهم، والتي تتأثر بعدة عوامل داخلية وخارجية مثل بيئة العمل، وسياسات الإدارة، والعلاقات مع الزملاء". ويُبرز هذا التعريف التداخل بين الجوانب العاطفية والمعرفية في تكوين شعور الرضا لدى الموظف.

من جهة أخرى، قدّم (Spector, 1997) أحد التعريفات الكلاسيكية المعتمدة، حيث وصف الرضا الوظيفي بأنه "درجة شعور الفرد بالراحة أو عدمها تجاه وظيفته الحالية"، موضحًا أن هذا الشعور يتأثر بعدة أبعاد تشمل: طبيعة العمل، والأجر، وفرص الترقّي، والإشراف، والزملاء. وقد ساعد هذا التعريف في تطوير أدوات قياس شائعة مثل "استبيان Spector للرضا الوظيفي".

أما التعريف الذي قدّمه (Locke, 1976) فيُعد من أوائل وأهم التعريفات في هذا المجال، حيث عرّف الرضا الوظيفي بأنه "حالة شعورية ممتعة ناتجة عن تقييم الفرد لعمله أو لتجربة العمل ككل على أنها تُحقق أو تُسهم في تحقيق أهدافه أو قيمه المهمة". ويُركّز هذا التعريف على البعد القيمي، مؤكدًا أن الرضا يتولد عندما يرى الفرد أن العمل يُلبّي ما يعتبره ذا قيمة في حياته المهنية.

ومن وجهة نظر الباحثة، يُعرّف الرضا الوظيفي في هذه الدراسة بأنه حالة نفسية إيجابية يشعر بها الموظف نتيجة لتكامل توقعاته مع ما يحصل عليه فعليًا من بيئة العمل، سواء من حيث ظروف العمل، أو طبيعة المهام، أو أسلوب القيادة، أو العدالة في المعاملة، بما يعزز إحساسه بالانتماء والدافعية للاستمرار في أداء مهامه بكفاءة داخل فروع ومكاتب وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية.

2.2.2. أبعاد الرضا الوظيفي (المتغير التابع الأول)

الرضا الوظيفي لا يُعد مجرد حالة شعورية، بل هو مخرج نفسي وسلوكي يعكس تقييم الموظف لوظيفته وظروفها وبالتالي يمثل انعكاس لتوازن حقيقي بين ما يتوقعه الموظف وما يتحقق له فعليًا (الزهراني ، 2011). يرتبط بمجموعة من العوامل المتشابكة مثل بيئة العمل، أسلوب القيادة، مستوى الدعم النفسي، والعلاقات الاجتماعية داخل المنظمة (Eliyana & Ma'arif, 2019) (كما هو موضح في جدول 2.2). كما يلي:

• الرضا عن بيئة العمل:

ويتعلق بالشعور بالارتياح تجاه المناخ العام ، والبنية التحتية، والعلاقات الاجتماعية في مكان العمل. حيث أن بيئة العمل لا تقتصر على الجوانب المادية فقط، بل تشمل العلاقات المهنية والثقافة السائدة، ما يتطلب معالجة أكثر تعقيدًا من مجرد تحسين المكان. وتؤكد (Eliyana & Ma'arif, 2019) أن بيئة العمل الإيجابية تُعد من أكبر المحفزات على الرضا. على الرغم من ذلك فإن الرضا الوظيفي كمفهوم يُعاني من إشكالية كونه حالة إدراكية ذاتية متغيرة بتغير الظروف، وبالتالي فإن قياسه بدقة يمثل تحديًا، رغم محاولات التقنين الكمي للمؤشرات.

• العلاقة مع القادة:

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

• التقدير والاعتراف:

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

• الرضا عن الحوافز وفرص التطوير:

يتعلق بمدى رضا الموظف عن نظام الأجور، والمكافآت، وفرص الترقية، والتدريب والتطوير المهني. وقد أوضحت دراسة (Ohunakin et al., 2019) أن نقص الحوافز يؤدي إلى انخفاض الرضا، خاصة في بيئات العمل الضاغطة مثل القطاع

الصحي. يعتبر هذا البعد أكثر الأبعاد ارتباطاً بالرضا، إلا أن بعض الدراسات (Ohunakin et al., 2019) أشارت إلى أن أثر الحوافز قد يكون قصير الأمد ما لم يصاحبه تطور وظيفي حقيقي وشعور بالإنصاف.

الدراسة	البعد 1 الرضا عن بيئة العمل	البعد 2 العلاقة مع القادة	البعد 3 التقدير والاعتراف	البعد 4 الرضا عن الحوافز وفرص التطوير
Bint Abdul Rahman (2024)		a		
Ahmed & Elrefaey (2020)			a	
Ohunakin et al. (2019)				a
Eliyana & Ma'arif (2019)	a			

جدول 2.2 الأبحاث المرتبطة بأبعاد الرضا الوظيفي

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

بناءً على ما تم ذكره، فقد اختارت الباحثة لقياس الرضا الوظيفي مجموعة من الأبعاد تتمثل في: طبيعة العمل، بيئة العمل، أسلوب القيادة والإشراف، ونظام الحوافز والمكافآت. وجاء هذا الاختيار استناداً إلى شمول هذه الأبعاد لأهم الجوانب المؤثرة في تجربة الموظف داخل بيئة العمل، حيث تمثل طبيعة المهام ووضوحها الأساس في تكوين اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة، بينما تعكس بيئة العمل الظروف المادية والتنظيمية التي تدعم الأداء والراحة النفسية. كما أن علاقات الزملاء الإيجابية تسهم في بناء مناخ عمل قائم على التعاون والانتماء، في حين يلعب أسلوب القيادة والإشراف دوراً محورياً في التحفيز والتوجيه والعدالة. وأخيراً، يُعد نظام الحوافز والمكافآت عنصراً حاسماً في تعزيز شعور الموظف بالإنصاف والتقدير، مما ينعكس بشكل مباشر على مستوى الرضا والالتزام الوظيفي لديه.

2.2.3 العلاقة بين القيادة الإنسانية (المتغير المستقل) والرضا الوظيفي (المتغير التابع)

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

تستعرض الدراسة مفهوم الرضا الوظيفي من خلال الأبعاد التي تم ذكرها في جدول 2.2 وهي التقدير والرضا عن بيئة العمل والدخل وفرص التطور والعلاقة مع القادة.

2.3 الالتزام الوظيفي (المتغير التابع الثاني)

يُعد الالتزام الوظيفي أحد المفاهيم الأساسية في علم النفس التنظيمي والسلوك المؤسسي، ويعكس درجة ارتباط الموظف بمؤسسته واستعداده لبذل الجهد من أجل تحقيق أهدافها. ويُشير المفهوم إلى ولاء الموظف للعمل، ودرجة تمسكه بوظيفته (حميد عبد الحميد اللحياني، 2021)، واستعداده للاستمرار فيها حتى في ظل وجود فرص بديلة (فهد احمد عطاالله الضمور، 2022). الالتزام الوظيفي لا يُعبر فقط عن البقاء الفعلي في الوظيفة، بل عن القناعة الداخلية والدافعية التي تُحفز الموظف للمساهمة الفاعلة في تحقيق أهداف المؤسسة (محمد فلاح سالم المجالي، 2022).

2.3.1 تعريفات الالتزام الوظيفي (المتغير التابع الثاني)

عرّف (Meyer & Parfyonova, 2010) الالتزام الوظيفي على أنه "رابطة نفسية تربط الموظف بالمنظمة، وتؤثر على رغبته في الاستمرار بالعمل، وتشمل مكونات متعددة مثل الالتزام العاطفي، والالتزام القيمي (المعياري)، والالتزام الاستمراري". وقد ساهم هذا التعريف في تطوير النموذج الثلاثي الشهير للالتزام، والذي أصبح أساسًا للعديد من الدراسات التطبيقية في هذا المجال.

وقدّم (Allen & Meyer, 1996) تعريفًا تأسيسيًا للالتزام الوظيفي بأنه "الرغبة القوية للموظف في البقاء ضمن المنظمة، إلى جانب الإيمان بأهدافها وقيمها، والاستعداد لبذل جهد إضافي من أجلها". يركز هذا التعريف على أبعاد الالتزام الثلاثة: العاطفي (الارتباط الوجداني بالمؤسسة)، والاستمراري (الإدراك بتكلفة ترك المؤسسة)، والمعياري (الشعور بالواجب تجاه البقاء فيها).

أما (Mowday, Steers & Porter, 1979) فقد عرّفوا الالتزام الوظيفي بأنه "درجة تقبّل الفرد لأهداف المؤسسة، ورغبته في بذل جهد كبير من أجلها، ورغبته في الاستمرار كعضو فيها". ويُعد هذا التعريف من أوائل التعريفات التي ساهمت في توجيه البحوث نحو الربط بين الالتزام والأداء الوظيفي، والولاء المؤسسي.

وفي تعريف أقدم، قدّم (Becker, 1960) ما يُعرف بنموذج "الاستثمار"، حيث فسّر الالتزام على أنه "نتاج لتراكم الاستثمارات التي يصعب التخلي عنها، والتي تجعل مغادرة المؤسسة أمرًا مكلفًا للفرد"، وهو ما يُمثّل الجذر الفكري لمفهوم الالتزام الاستمراري لاحقًا.

ومن وجهة نظر الباحثة، يُعرّف الالتزام الوظيفي بأنه درجة ارتباط الموظف عاطفيًا وسلوكيًا وتنظيميًا بمكان عمله، بما يعكس رغبته في البقاء والاستمرار ضمن المنظمة، واستعداده لبذل الجهد الإضافي لتحقيق أهدافها، انطلاقًا من شعوره بالانتماء والولاء وتعزيز المسؤولية تجاه دوره الوظيفي داخل فروع ومكاتب وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية.

2.3.2 أبعاد الالتزام الوظيفي (المتغير التابع الثاني)

تشير نتائج عدة دراسات إلى أن العلاقة بين القيادة الإنسانية والالتزام ليست مباشرة فقط، بل أيضًا وسطيّة، تمر عبر الرضا الوظيفي (Kim & Beehr, 2021)، (Oyewobi, 2024). بمعنى أن الموظف لا يلتزم بمنظمة فقط لأن قائده متفهم، بل لأن هذا التفهم ينتج عنه بيئة مرضية وعادلة.

الالتزام الوظيفي يُشير إلى مدى ارتباط الموظف بالمنظمة وولائه لها واستعداده للبقاء فيها والمساهمة في تحقيق أهدافها. وقد قسم (Meyer & Allen, 1991) هذا المفهوم إلى ثلاثة أبعاد فرعية (كما هو موضح في جدول 2.3):

• الالتزام العاطفي:

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

• الالتزام الاستمراري:

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

• الالتزام المعياري:

يقوم على شعور الموظف بالمسؤولية الأخلاقية تجاه المنظمة، واعتبار الاستمرار فيها واجباً نابغاً من القيم الشخصية. وقد أشارت (Ahmed & Elrefaey, 2020) إلى أن هذا النوع من الالتزام يتعزز بالثقافة التنظيمية التي تحترم الإنسان وتقدر المساهمات. حيث أثبتت (Ahmed & Elrefaey, 2020) أن القائد الإنساني يساهم في خلق بيئة تعزز هذا النوع، من خلال التأثير القيمي. لذا فإن تعزيز الالتزام يتطلب تجاوز الجانب الإداري إلى بناء علاقة وجدانية ذات طابع أخلاقي وقيمي مع الموظف، وهو ما يحقق التكامل مع أبعاد القيادة الإنسانية.

الدراسة	البعد 1 الالتزام العاطفي	البعد 2 الالتزام الاستمراري	البعد 3 الالتزام المعياري
Oyewobi, 2024		a	
Kim & Beehr, 2021	a		
Ahmed & Elrefaey, 2020			a

جدول 2.3 الأبحاث المرتبطة بأبعاد الالتزام الوظيفي

تتمثل الأبعاد الفرعية للالتزام الوظيفي التي اعتمدت عليها الباحثة في هذه الدراسة في ثلاثة محاور رئيسية هي: الالتزام العاطفي الذي يعكس مشاعر الانتماء والولاء الإيجابي للموظف تجاه المنظمة ورغبته في البقاء فيها بدافع الحب والاندماج، والالتزام المستمر الذي يرتبط بإدراك الموظف للتكاليف والخسائر المترتبة على ترك العمل، مما يجعله أكثر تمسكاً بوظيفته من منطلق الحاجة والمنفعة، وأخيراً الالتزام المعياري الذي يقوم على شعور الموظف بالواجب والمسؤولية الأخلاقية تجاه منظمته بما يعكس قيم الولاء والوفاء. وقد اختارت الباحثة هذه الأبعاد لكونها تمثل النموذج الأكثر شمولاً وانتشاراً وفقاً لإطار Meyer & Allen، فضلاً عن كونها تتيح فهماً متكاملًا لدوافع التزام الموظفين سواء كانت عاطفية أو مصلحة أو قيمية، وهو ما يتناسب مع طبيعة بيئة العمل الصحي ذات البعد الإنساني.

2.4 الدراسات المرجعية:

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

أولاً: الدراسات المرتبطة بالقيادة الإنسانية

- 1- حيث قام (Metwally et al. 2025) بدراسة بعنوان *Impact of Authentic Leadership on Nurses' Ethically Oriented Practices and Patient-Oriented Outcomes: A Multilevel Analysis* في القاهرة، حيث استهدف 40 مشرف ومقاوم طبيب و200 ممرض. عبر استبانة بتصميم متعدد المستويات وتحليل هيكلي، وجد أن القيادة الأصيلة على مستوى الفريق تزيد الأداء الأخلاقي للممرضين وتحسين راحة المرضى ($\beta = 2.17$) و0.664، وأن رحمة الممرضات تعمل على تقوية هذا الأثر.
- 2- وأوضح (Awa et al, 2025) أن أساليب القيادة الذكية عاطفياً، والتي تأخذ الاعتبار الفردي ترتبط بشكل قوي بتجربة الراحة الجسدية والعاطفية للمرضى، مما يدل على أن القيادة الإنسانية لديها أثر واضح على جودة تقديم الرعاية الطبية.
- 3- كما أكد (Liao et al. 2023) من خلال دراسة *Nurse managers' caring behaviors for clinical nurses* في الصين (2023)، التي استخدمت تصميمًا مختلطًا يضم 2022 مستطلعًا و27 مقابلة على أن الدافعية الداخلية، والدعم المؤسسي والقدرات الإنسانية للممرضين، كانت أساسية لتعزيز سلوكيات الرعاية الإنسانية لدى مدراء التمريض.
- 4- كما قام (Rider et al. 2022) بدراسة *Developing a collaborative, humanistic interprofessional healthcare culture* بسبعة مراكز أكاديمية صحية بالولايات المتحدة، التي استخدمت منهجًا نوعيًا عبر برامج تعليمية بتركيز على التفكير الذاتي والتجارب. أظهرت النتائج تطوراً متعدد المستويات (ذاتي، بيئي، تنظيمي) في مهارات التعاطف والتعاون، مما يؤسس لثقافة صحية إنسانية.
- 5- بينت دراسة لـ (Gilligan et al, 2019) عن *Views of institutional leaders on maintaining humanism in practice* بمشاركة 32 قائداً صحياً أمريكياً من سبعة كليات طبية، أن القادة يعتمدون على السياسات تجاه تعزيز المبادئ الإنسانية (مثل القدوة والتنمية الأخلاقية والاجتماعية)، لكن التحول المنهجي في المؤسسات لا يزال محدوداً.

ثانيًا: الدراسات التي ربطت القيادة الإنسانية بالرضا الوظيفي

- 1- ركزت دراسة (Capozza et al, 2024) على العلاقة بين خصائص العمل وتجربة (إنسنة) المريض، وذلك من خلال رفاهية مقدمي الرعاية الصحية. تكونت العينة من موظفين صحيين في مستشفيات أوروبية، واستخدمت الدراسة مقياسًا لرفاهية العاملين وتحليلًا هيكليًا. اعتمدت على المنهج الكمي، وخلصت إلى أن رفاهية العاملين ترتبط مباشرة بتحسين العلاقة مع المرضى ورفع جودة الخدمات الصحية.
- 2- هدفت دراسة (Bint Abdul Rahman, 2024) إلى دراسة العلاقة بين المنة النفسية وضغوط العمل لدى النساء السعوديات العاملات، وتأثيرها على الرضا الوظيفي. استخدمت الدراسة مقياس المنة النفسية على عينة من السعوديات العاملات في قطاعات مختلفة، وتبنت المنهج الكمي. وأظهرت النتائج أن الدعم النفسي من القادة والتقدير الوظيفي يعززان المنة النفسية ويزيدان من الرضا الوظيفي.
- 3- كما قام (Alasiry, 2024) بدراسة بعنوان *Impact of Nursing Leadership Styles on the Staff Turnover Intention in Saudi Arabia*، هدفت إلى ربط أنماط القيادة بنية الموظفين عن ترك الوظيفة. شملت العينة ممرضين من مستشفيات سعودية، باستخدام استبانة كمي وتحليل إحصائي. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية والمعاملاتية تخفف من نية ترك الوظيفة، بينما الحد من السلطة (laissez-faire) تؤدي إلى زيادة هذه النية.
- 4- كما قام (Alrasheedi et al, 2022) بدراسة بعنوان *Leadership styles and job satisfaction among nurses of medical-surgical departments in the Qassim region hospitals in Saudi Arabia*، هدفت إلى استكشاف أثر أنماط القيادة على الابتكار، ودور الرضا الوظيفي كوسيط. ضمت العينة موظفين في مستشفيات الرياض، واستخدم الباحث تحليل PLS لاستبانته بقياس القيادة التحويلية، المعاملاتية، وغيرها. أظهرت النتائج أن الرضا الوظيفي له تأثير وسيط جزئي بين القيادة والابتكار، وأن القيادة التحويلية كانت الأكثر تأثيرًا.
- 5- تناولت دراسة (Ohunakin et al, 2019) العلاقة بين أسلوب القيادة والخوف من جهة، والرضا الوظيفي والاحتفاظ بالموظفين من جهة أخرى، في قطاع الضيافة في نيجيريا. شملت العينة 350 موظفًا، واستخدمت الدراسة استبانة كمية، وتبنت المنهج الكمي التحليلي. وأظهرت النتائج أن الخوف المادية تؤثر على الرضا، ولكنها لا تضمن استدامته ما لم تصاحبها فرص للتطور المهني والإداري.
- 6- استكشف (Al Asmri, 2014) في دراسة بعنوان *Organisational culture, leadership behaviour and job satisfaction among primary health care professionals in Saudi Arabia* العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك القيادة والرضا الوظيفي في مرافق الرعاية الصحية الأولية. شملت العينة 550 مهنيًا في الرعاية الصحية، واستخدمت المنهج المختلط (مسح استبانة + مقابلات)، مع تحليل كمي ونوعي. أكدت النتائج على أهمية الاعتراف والدعم من القادة كعوامل رئيسية في تعزيز الرضا والانتماء المؤسسي.

ثالثاً: الدراسات التي ربطت القيادة الإنسانية بالالتزام الوظيفي

1. هدفت دراسة قام بها (Hngoi et al, 2024) إلى فحص العلاقة بين الانخراط الوظيفي، والدعم التنظيمي، وانعدام الأمان الوظيفي من جهة، والالتزام التنظيمي من جهة أخرى، مع اختبار دور انعدام الأمان الوظيفي كمتغير وسيط. أجريت الدراسة على عينة من 440 موظفًا في القطاع الخاص الماليزي. استخدمت الدراسة استبيانًا إلكترونيًا وتحليلًا إحصائيًا باستخدام منهج المعادلات الهيكلية (PLS-SEM) وخلصت النتائج إلى أن الدعم التنظيمي يقلل من الشعور بانعدام الأمان، وأن انخراط الموظف في العمل يعزز من التزامه التنظيمي، كما ثبت أن انعدام الأمان يعمل كوسيط جزئي بين الدعم والالتزام، ما يبرز أهمية الأمان الوظيفي في تقوية الولاء التنظيمي.
2. هدفت دراسة قامت بها (Noor, 2024) إلى تحليل تأثير ضغط العمل على الالتزام التنظيمي في قطاع مزارع زيت النخيل في ماليزيا، مع اختبار ما إذا كان الرضا الوظيفي يلعب دور المعدل في هذه العلاقة. تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 112 موظفًا باستخدام استبيانات وزعت على العاملين. اعتمد الباحثون على المنهج الكمي، وتم استخدام نموذج المعادلات الهيكلية الجزئية (PLS-SEM) لتحليل البيانات. توصلت النتائج إلى أن ضغط العمل له تأثير سلبي على الالتزام التنظيمي، بينما لم يثبت الرضا الوظيفي كعامل معدل في هذه العلاقة، مما يدل على أن تقليل الضغوط المهنية ضروري لتعزيز الالتزام الوظيفي في البيئات الصناعية.
3. استهدفت دراسة قام بها (Azmy, 2023) تقييم العلاقة بين الالتزام التنظيمي، الذكاء العاطفي، والرضا الوظيفي من جهة، وتحسين أداء الموظفين في شركة إنشاءات من جهة أخرى. لم يذكر عدد العينة بدقة، إلا أن الدراسة اعتمدت على استبيانات كمية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي. أشارت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي كبير لكل من الالتزام التنظيمي والذكاء العاطفي والرضا الوظيفي على أداء الموظف، مما يدل على أن تكامل هذه المتغيرات الثلاثة يمثل استراتيجية فعالة في رفع كفاءة العاملين في بيئات العمل الهندسية والمهنية.
4. أوضحت دراسة قام بها (Elrayah, 2023) العلاقة بين الالتزام التنظيمي ونية المغادرة في القطاع الحكومي السعودي، مع دراسة دور كل من الرضا الوظيفي وبيئة العمل كمتغيرين وسطين. لم يتم تحديد عدد العينة بشكل دقيق، لكنها استندت إلى بيانات موظفين حكوميين. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من خلال استبانة. وتوصلت النتائج إلى أن الرضا الوظيفي وبيئة العمل الجيدة يخفضان من نية المغادرة لدى الموظفين، وأن الالتزام التنظيمي يمثل متغيرًا حاسمًا في تعزيز الاستبقاء الوظيفي داخل القطاع الحكومي، خاصة إذا تم تعزيزه بأساليب قيادة داعمة وإنسانية.

رابعاً: الدراسات التي تربط المتغيرات الثلاثة ببعضها

1. قام (Gumasing and Iio, 2023) بدراسة على استكشاف مدى تأثير الرضا الوظيفي في تعزيز الالتزام التنظيمي وخلق بيئة عمل مستدامة، مع الإشارة إلى دوره في التأثير على أنماط السلوك المهني الداعم للاستدامة. لم تحدد

الدراسة عدد العينة بدقة، لكنها شملت موظفين من مؤسسات متعددة في قطاعات مختلفة. استخدمت الدراسة استبانة كأداة لجمع البيانات، وتبنت المنهج الكمي التحليلي. وأظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية قوية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وأن هذا الالتزام ينعكس إيجابياً على تعزيز ممارسات الاستدامة في بيئة العمل.

2. وكذلك تمت دراسة على سائقين في منصات توصيل ماليزية بواسطة (Ng, 2024)

ركزت هذه الدراسة على تأثير القيادة الإنسانية لمنصات التوصيل الرقمي على دعم الموظفين، والرضا، والالتزام التنظيمي. شملت عينة من 161 سائق توصيل. باستخدام استبيانات ومنهج كمي، وجد الباحثون أن القيادة الإنسانية (التركيز على رفاهية السائقين والدعم الشخصي) ترتبط إيجابياً بدعم المنظمة والالتزام الوظيفي. إلا أن الرضا الوظيفي لم يشكل وسيطاً ذا دلالة إحصائية، مما يوضح أن القيادة الإنسانية تعزز الولاء بشكل مباشر حتى إن لم تتوسطه درجات من الرضا.

3. كما هدفت دراسة قام بها (Mwesigwa et al, 2020) إلى تحليل تأثير أساليب القيادة على الالتزام

التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس في خمس جامعات عامة، مع فحص دور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط. ضمت العينة 353 أكاديمياً، واستخدم المرشدون استبيانات لقياس أنماط القيادة (كالمشاركة والتحفيز) ومستوى الرضا والالتزام. استخدم تحليل الانحدار لتحديد العلاقات، فأسفرت النتائج عن وساطة جزئية للرضا الوظيفي بين القيادة والالتزام، أي أن القيادة الإنسانية - التي تشجع التفاعل والدعم - تؤدي إلى رضا أكبر مما يعزز التزام العمل.

4. هدفت دراسة قام بها (Krugman et al, 2003) إلى استكشاف العلاقة بين سلوكيات القيادة ومخرجات

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

تُظهر الدراسات السابقة قدرًا من التشابه في نتائجها من حيث التأكيد على الأثر الإيجابي لأنماط القيادة الإنسانية (أو ما يماثلها من قيادة داعمة، متواضعة، أو تحويلية) على كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، حيث أجمع معظم الباحثين على أن وجود قائد يتسم بالتعاطف والاحترام والدعم يساهم في رفع معنويات الموظفين ويعزز شعورهم بالانتماء للمؤسسة، كما يتفق العديد من هذه الدراسات مثل (Güteryüz et al., 2008)؛ (Mwesigwa et al, 2020)؛ (Ahmed &

(Elrefaey, 2020) على أن الرضا الوظيفي يشكل متغيراً وسيطاً يفسر العلاقة بين القيادة والالتزام. أما من حيث الاختلافات، فتتجلى في السياقات الثقافية والتنظيمية المختلفة التي أُجريت فيها الدراسات، مثل البيئات الصحية في تركيا وماليزيا، والتعليم العالي في أوغندا، والمؤسسات الخدمية في مصر، ما ينعكس في اختلاف خصائص العينات والأنظمة القيادية. كما تختلف الدراسات في المنهجية؛ فبعضها اعتمد على تحليل المسار أو نمذجة المعادلات الهيكلية، بينما اكتفى البعض الآخر بالتحليل الوصفي أو الانحدار البسيط. وهناك تفاوت في وضوح المفهوم النظري للقيادة الإنسانية، إذ لم تتناول معظم الدراسات هذا النمط القيادي كمفهوم مستقل بأبعاده المتكاملة، بل اكتفت بالإشارة إلى أنماط قيادية قريبة منه، مما يبرز الحاجة إلى دراسات تركز صراحة على القيادة الإنسانية وتطبيقها ضمن نموذج وساطة متكامل يتناسب مع السياق الثقافي، كما هو الحال في الدراسة الحالية.

مما يظهر الفجوة البحثية كالتالي:

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

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

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

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

- نموذج القيادة الإنسانية الذي يجمع بين التعاطف والعدالة والاحترام، مما يُعزز المناخ النفسي الإيجابي.
 - نظرية Maslow التي توضح أن الموظف لا يحقق الرضا إلا بعد تلبية حاجاته النفسية والاجتماعية، وهو ما يُعززه أسلوب القيادة الإنسانية.
 - نظرية التبادل الاجتماعي التي ترى أن القائد الذي يمنح الاحترام والدعم يتلقى ولاءً وانتماءً من الموظف.
 - النموذج الوسيط الذي يربط بين القيادة الإنسانية والرضا، ثم من الرضا إلى الالتزام الوظيفي.
- يتبين من التحليل أن العلاقة بين المتغيرات الثلاثة هي علاقة تبادلية ديناميكية، حيث:
- تمارس القيادة الإنسانية تأثيرًا مباشرًا وغير مباشر على كل من الرضا والالتزام.
 - الرضا الوظيفي يلعب دور الوسيط الذي يربط بين القيادة والالتزام.
 - ويظهر أن السياق الثقافي المحلي (السعودي) يلعب دورًا هامًا في تشكيل تفاعل الأبعاد، لا سيما في بيئة العمل الحكومية/الصحية التي تتطلب توازنًا بين القيادة الإنسانية والحزم الإداري.
 - وهذا يُبرز حاجة ماسة إلى تطوير نموذج تطبيقي ملائم للبيئة السعودية، يدمج البعد الإنساني في الممارسة الإدارية دون الإخلال بالفعالية المؤسسية.
- هذا الإطار يوفر للباحث أسسًا متينة لبناء أدوات قياس قوية، وتفسير النتائج وفق نماذج مثبتة علميًا تتلاءم مع البيئة السعودية وخصوصية العمل في القطاع الصحي الحكومي.

المراجع باللغة العربية:

- ALMUTLAQ, A. H. (2024). أهم المهارات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية (دراسة ميدانية على جامعة حائل). *مجلة كلية التربية (أسيوط)*, 40(7), 1-52.
- UNESCO. إدماج وضمان حقوق النساء والفتيات: دليل المدن العربية. (2023). Barakat, M. Publishing.
- Fullan, M. (2017). *القيادة والاستدامة: المفكرون النظميون في الميدان*. دار الكتاب التربوي للنشر والتوزيع.
- Musaa, E. E., & Abbas, M. S. (2019). ملامح العولمة في التشكيلي العراقي المعاصر. *مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية*, 400-422.
- Zhran, M. (2024). بيئة تعلم الكترونية قائمة على النظرية التواصلية لتنمية مهارات بعض تطبيقات الذكاء الاصطناعي في البحث العلمي لدى طلبة الدراسات العليا بكلية التربية جامعة أسيوط. *مجلة كلية التربية (أسيوط)*, 40(6), 161-76.
- بدوي, س. (2010). أثر الالتزام التنظيمي على العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية. *المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة بجامعة الأزهر*, 2(7), 1-63.
- بسام سليمان الحشوش. (2024). الإحلال والتعاقب الوظيفي وأثره على ديمومة العمل في البلدية. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*, 5(10), 398-414.
- بن عبيدة, امين, صامت شامي, & ايوب. اثر الرضا الوظيفي على الاداء الوظيفي (2017).
- بنت عبدالله بن علي الأقزم, جنى, بن محمد العدساني & عبد الله. (2023). متطلبات تفعيل القيادة الخادمة لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الدمام من وجهة نظر المديرات والمعلمات. *مجلة كلية التربية (أسيوط)*, 39(12), 268-292.
- جامعة محمد (Doctoral dissertation, بونوة علي). (2015). العلاقات الانسانية وأثرها على الرضا الوظيفي. (خبضر بسكرة).
- تماضر محمود كامل العرود. (2024). القيادة التحويلية ودورها الريادي والابتكاري في البلديات. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*, 5(4), 308-321.

توفيق سلطان محمد قائد). 2023. (السياسات التعليمية في اليمن وعلاقتها بالاحتياجات التنموية: دراسة اجتماعية تحليلية) 1990-2015. (المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات

حسن عمران , أ). 2020. (تقدير حاجات أعضاء هيئة التدريس المتعاقدين ومن في حكمهم بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل كمدخل لتحقيق الرضا الوظيفي لهم. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية, 21) العدد 21 الجزء الرابع, (516-547

حسن محمود , ع). 2020. (أثر القيادة الأخلاقية على درجة الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية, 11) العدد الثاني الجزء الثاني, (1217-1247

حسن محمود , ع). 2020. (أثر القيادة الأخلاقية على درجة الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية, 11) العدد الثاني الجزء الثاني, (1217-1247

حميد عبد الحميد اللحاني, & سلطان. (2021). واقع الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في إدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة من وجهة نظر القيادات التربوية. مجلة كلية التربية (أسيوط), 37(12.2), 266-288.

د. عبد الشافع محمد ابكر يونس أ. مختار عبد الملك ادم إدريس د. حمزه عبدالله عبد الرحمن يحيى). 2023. (أثر الرضا الوظيفي على اداء العاملين بالمصارف العاملة في ولاية وسط دارفور-دراسة تطبيقية على البنك الزراعي السوداني فرع زالنجي. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية, 4) 5, (144-164

الزهراني, سهام بنت خضر, & الغامدي, محمد سعيد (مشرف). (2011). المعوقات الاجتماعية التي تواجه المرأة العاملة في القطاع الصحي دراسة إستطلاعية على عينة من الموظفات العاملات في المستشفيات بالقطاعات العام والخاص بمحافظة جدة.

سها فؤاد عساس). 2021. (تأثير القيادة الأبوية على الالتزام والرضا الوظيفي-دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفات الإداريات في الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك عبد العزيز بجدة-. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية و القانونية, 5) 24, (37-17.

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

- الشنطي & د. محمود عبد الرحمن). 2018. (العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي: الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.
- الشنطي & د. محمود عبد الرحمن). 2018. (العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي: الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.
- صلاح الدين محمد الحلواني ح & ., مصطفى محمد محمد م). 2022. (دور القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في تحسين المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم) دراسة ميدانية بجامعة أسبوت. (مجلة كلية التربية /أسبوت), 12(38), 179-286.
- صلاح قاعود, مروة, سيد وهبة & مروة). 2020. (تأثير نمط القيادة الروحية على الرضا الوظيفي للعاملين بشركات 14(1), 661-684, السياحة المصرية فئة أ). (المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة
- عبد اللطيف & مي محمود). 2023. (دور الاتصال الداخلي في تكوين الارتباط الوظيفي للعاملين وعلاقتها بنية ترك العمل لديهم. المجلة المصرية لبحوث الإعلام, 83(2023), 503-569.
- العتيبي, & سالم. (2024). إجراءات مقترحة لتطوير أداء قيادات التعليم المتوسط بدولة الكويت في ضوء أبعاد القيادة الإستراتيجية: دراسة تحليلية. المجلة التربوية لتعليم الكبار, 6(3), 116-145.
- العجمي, عساف سعد, العجمي, & مبارك فلاح حميد. (2021). درجة ممارسة معلمي التاريخ بالمرحلة الثانوية في دولة الكويت للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالقيم التنظيمية. مجلة بحوث التربية النوعية, 2021(63), 1-22.
- فريدريك بارث, أندريه غينغريتش, روبرت باركن, سيدل سيلفرمان & , المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات الأنثروبولوجيا: حقل علمي واحد وأربع مدارس. المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات. (2020).
- فهد احمد عطاالله الضمور. (2022). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز أخلاقيات العمل لدى موظفي البلديات في الأردن. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية, 3(8), 412-431.
- مارية, بهاز, & بلحاج عيسى. (2021). أثر الاحتراق الوظيفي على جودة الخدمة الصحية-دراسة حالة مستشفى
- 18 فيفري بتليلي ولاية غرداية (Doctoral dissertation, جامعة غرداية).

- مجموعة مؤلفين & ,المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات). 2018. (سير عشر جامعات حكومية عربية .المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات
- محمد أحمد عبد الحميد شويات. (2023). تقييم أداء العاملين في البلديات وتأثيره على جودة الخدمات التي تقدمها البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*, 4(3), 724-734.
- محمد شريف عبد السلام & ,أمازي. 2021. (تصور مقترح لتحويل جامعة أسيوط لإحدى جامعات الجيل الرابع في ضوء أهداف التنمية المستدامة ورؤية مصر 2030. *مجلة كلية التربية (أسيوط)*, 12(37), 1-70.
- محمد فلاح سالم المجالي. (2022). القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في البلديات. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*, 3(8), 468-490.
- محمد محمود عبد العال & ,محمد عوض العري/). 2023. (إعادة بناء جدارات المورد البشري الحكومي بالتحليلات من منظور سياسات التحول الرقمي :دراسة مقارنة بين جمهورية مصر العربية والمملكة العربية السعودية. *مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية*, 1(24), 263-304.
- محمد وسيم محمود ,شيرين ,حسن حرات ,أمل ,مرقص حنا & ,تودري). 2014. (معوقات الاتصال الإداري بالتعليم الجامعي وسبل مواجهتها. *مجلة بحوث التربية النوعية*, 34(2014), 139-178.
- منصور أحمد منصور & ,منار). 2015. (درجة ممارسة مديرة المدرسة للقيادة الأخلاقية وتأثيرها على المناخ التنظيمي من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية بمحافظة الطائف. *مجلة بحوث التربية النوعية*, 39(2015), 107-145.
- ناصر أحمد أحمد قاسم العكاد. (2025). دور الذكاء العاطفي والاجتماعي في تقليل مستوى الصراع التنظيمي في الشركة النمساوية للنفط والمعادن OMV- فرع اليمن. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*, 6(7), 78-97.

References:

1. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315–338.
2. Bint Abdul Rahman Al-Muqrin, M. (2024). The relationship between psychosocial immunity and work stress among employed Saudi women. *Journal of Faculty of Education-Assiut University*, 40(4), 97–156.
3. DENG, H. (2024). THE EFFECTS OF SERVANT LEADERSHIP STYLE ON THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES OF TOURISM AND HOSPITALITY BUSINESS IN SHANDONG PROVINCE CHINA (Doctoral dissertation, Siam University).
4. Qing, M., Asif, M., Hussain, A., & Jameel, A. (2020). Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: The mediating role of psychological empowerment. *Review of Managerial Science*, 14(6), 1405–1432.
5. Eliyana, A., & Ma'arif, S. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150.
6. Ohunakin, F., Adeniji, A. A., Oludayo, O. A., Osibanjo, A. O., & Oduyoye, O. O. (2019). Employees' retention in Nigeria's hospitality industry: The role of transformational leadership style and job

- satisfaction. *Journal of human resources in hospitality & tourism*, 18(4), 441–470.
7. Capozza, D., Colledani, D., & Falvo, R. (2024). Are job characteristics associated with patient (de) humanization through the mediation of health providers' well-being?. *Journal of Applied Social Psychology*, 54(10), 589–602.
 8. Vinh, N. Q., Hien, L. M., & Do, Q. H. (2023). The Relationship between Transformation Leadership, Job Satisfaction and Employee Motivation in the Tourism Industry. *WSEAS Transactions on Financial Engineering*, 1, 41–56.
 9. Chen, C., Ding, X., & Li, J. (2021). Transformational leadership and employee job satisfaction: The mediating role of employee relations climate and the moderating role of subordinate gender. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(1), 233.
 10. Oyewobi, L. O. (2024). Leadership styles and employees commitment: the mediating role of job satisfaction. *Journal of Facilities Management*, 22(5), 737–757.
 11. Gotsis, G., & Grimani, A. (2023). Humanistic Leadership: A Global Roadmap Toward Inclusion. In *Encyclopedia of Diversity, Equity, Inclusion and Spirituality* (pp. 1–20). Cham: Springer Nature Switzerland.
 12. Muhammad Sharif Abdel Salam, A., & Farghaly Ali Mahmoud, H. (2023). Global Environmental Citizenship among University Students in Light of Egypt's National Climate Change Strategy 2050: A Field Study at Assiut University. *Journal of Faculty of Education–Assiut University*, 39(12), 1–126.
 13. Zhu, Y., Zhang, S., & Shen, Y. (2021). Humanistic leadership and employee creativity: The mediating role of work engagement. *Journal of Business Research*, 134, 314–324.

14. Ahmed, A. H., & Elrefaey, S. A. (2020). The role of humane leadership in enhancing job commitment: Evidence from service organizations in Egypt. *International Journal of Business and Management*, 15(5), 98–109.
15. Kim, M., & Beehr, T. A. (2021). Humble leadership and employee well-being: The roles of psychological empowerment and emotional exhaustion. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(2), 221–234.
16. Sousa, M., & van Dierendonck, D. (2017). Servant leadership and the effect of the interaction between humility, action, and hierarchical power. *The Leadership Quarterly*, 28(5), 691–705.
17. Goleman, D. (2013). The focused leader. *Harvard Business Review*, 91(12), 50–60.
18. Ahmed, A. H., & Elrefaey, S. A. (2020). The role of humane leadership in enhancing job commitment: Evidence from service organizations in Egypt. *International Journal of Business and Management*, 15(5), 98–109.
19. Alasiry, S. M., & Alkhaldi, F. S. (2024). Impact of Nursing Leadership Styles on the Staff Turnover Intention in Saudi Arabia: A Cross-Sectional Study. *Cureus*, 16(10).
20. Alrasheedi, M. A., Alrashaidi, F. M., & Shahin, M. A. H. (2022). Leadership styles and job satisfaction among nurses of medical-surgical departments in the Qassim region hospitals in Saudi Arabia. *Med Sci*, 26(123), 50–63.

21. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
22. Awa, H. O., Bademosi, A., & Peterside, D. A. (2025). Relationship between leadership styles and perceptions of patient-centred care. *British Journal of Healthcare Management*, 31(3), 1–9.
23. Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management research & practice*, 3(4).
24. Azmy, A. (2023). The roles of organizational commitment, emotional intelligence, and job satisfaction for improving employee performance at a construction company. *Binus Business Review*, 14(3), 307–319.
25. Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of Sociology*, 66(1), 32–40.
26. Bint Abdul Rahman Al-Muqrin, M. (2024). The relationship between psychosocial immunity and work stress among employed Saudi women. *Journal of Faculty of Education–Assiut University*, 40(4), 97–156.
27. Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.

- 28.Boyatzis, R. E. (2008). *Leadership development from a complexity perspective*. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 60(4), 298–313.
- 29.Capozza, D., Colledani, D., & Falvo, R. (2024). Are job characteristics associated with patient (de) humanization through the mediation of health providers' well-being? *Journal of Applied Social Psychology*, 54(10), 589–602.
- 30.Eliyana, A., & Ma'arif, S. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150.
- 31.Gilligan, M. C., Osterberg, L. G., Rider, E. A., Derse, A. R., Weil, A. B., Litzelman, D. K., ... & Branch Jr, W. T. (2019). Views of institutional leaders on maintaining humanism in today's practice. *Patient Education and Counseling*, 102(10), 1911–1916.
- 32.Gotsis, G., & Grimani, A. (2023). Humanistic Leadership: A Global Roadmap Toward Inclusion. In *Encyclopedia of Diversity, Equity, Inclusion and Spirituality* (pp. 1–20). Cham: Springer Nature Switzerland.
- 33.Gumasing, M. J. J., & Ilo, C. K. K. (2023). The impact of job satisfaction on creating a sustainable workplace: An empirical analysis

of organizational commitment and lifestyle behavior. *Sustainability*, 15(13), 10283.

34. Hngoi, C. L., Abdullah, N. A., Wan Sulaiman, W. S., & Zaiedy Nor, N. I. (2024). Examining job involvement and perceived organizational support toward organizational commitment: job insecurity as mediator. *Frontiers in Psychology*, 15, 1290122.
35. Hunter, E. M., Neubert, M. J., Perry, S. J., Witt, L. A., Penney, L. M., & Weinberger, E. (2013). *Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization*. *The Leadership Quarterly*, 24(2), 316–331
36. Kim, M., & Beehr, T. A. (2021). Humble leadership and employee well-being: The roles of psychological empowerment and emotional exhaustion. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(2), 221–234.3
37. Krugman, M., & Smith, V. (2003). Charge nurse leadership development and evaluation. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 33(5), 284–292.
38. Liao, L., Zhang, F., Zhang, Y., Guan, C., Xu, G., Yuan, C., ... & Liu, Y. (2023). Nurse managers' perceptions and experiences of caring behavior for clinical nurses: a multicenter survey. *Bmc Nursing*, 22(1), 383.

- 39.Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Chicago: Rand.
- 40.Lundberg, C., Gudmundson, A., & Andersson, T. D. (2020). *Job satisfaction in the hospitality industry*. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 102666.
- 41.Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- 42.Metwally, D., Bakari, H., & Metwally, M. (2025). Impact of Authentic Leadership on Nurses' Ethically Oriented Practices and Patient-Oriented Outcomes: A Multilevel Analysis. *Journal of Nursing Management*, 2025(1), 5336957.
- 43.Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- 44.Meyer, J. P., & Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human resource management review*, 20(4), 283–294.

45. Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224–247.
46. Mwesigwa, R., Tusiime, I., & Ssekiziyivu, B. (2020). Leadership styles, job satisfaction and organizational commitment among academic staff in public universities. *Journal of Management development*, 39(2), 253–268.
47. Ng, I. (2024). *S. Rajaratnam, The Authorised Biography, Volume Two: The Lion's Roar*. ISEAS–Yusof Ishak Institute.
48. Noor, N. A. M., E-Vahdati, S., Yew, M. P., & Chuah, F. (2024). The Influence of Job Stress on Organizational Commitment Among Workers in the Palm Oil Industry: Does Job Satisfaction Matter?. *Global Business Review*, 09721509241252499.
- Elrayah, M., & Mabkhot, H. (2023). Organizational commitment and employees turnover intention in Saudi public sector: the mediating role of job satisfaction and work environment. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(10), 15.
49. Ohunakin, F., Adeniji, A. A., Oludayo, O. A., Osibanjo, A. O., & Oduyoye, O. O. (2019). Employees' retention in Nigeria's hospitality industry: The role of transformational leadership style and job satisfaction. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 18(4), 441–470.

- 50.Oyewobi, L. O. (2024). Leadership styles and employees' commitment: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Facilities Management*, 22(5), 737–757.
- 51.Qing, M., Asif, M., Hussain, A., & Jameel, A. (2020). Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: The mediating role of psychological empowerment. *Review of Managerial Science*, 14(6), 1405–1432..
- 52.Rider, E. A., Chou, C., Weissman, P., Abraham, C., & Branch Jr, W. T. (2022). Developing a collaborative, humanistic interprofessional healthcare culture: a multi-site study. *The International Journal of Whole Person Care*, 9(1), 29–30.
- 53.Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage.
- 54.Zhu, Y., Zhang, S., & Shen, Y. (2021). Humanistic leadership and employee creativity: The mediating role of work engagement. *Journal of Business Research*, 134, 314–324.