



P-ISSN: 2789-1240 E-ISSN:2789-1259

NTU Journal for Administrative and Human Sciences

Available online at: <https://journals.ntu.edu.iq/index.php/NTU-JMS/index>



## The Role of Altruistic Leadership in Enhancing Organizational Vitality: An analytical study of the opinions of a sample of workers in the Najaf Health Department

1 St Pror Dr. Lamyaa Salman Ali Abd al-Zubaidi<sup>1</sup>, 2 and Asst. Lect. Ahmed Kamel Al-Waeli<sup>2</sup>

1 Al-Mustansiriya University - College of Administration and Economics - Department of Business Administration

2 Al-Mustansiriya University - College of Administration and Economics - Department of Business Administration

### Article Informations

**Received :** 15 , 07 , 2024  
**Accepted :** 15 , 09 , 2024  
**Published online :** 01 , 09 , 2024

#### Corresponding author:

Name: Ahmed Kamel Al-Waeli  
Affiliation: Al-Mustansiriya University -  
College of Administration and  
Economics - Department of Business  
Administration  
Email: [Ahmedkamel1990.ak@gmail.com](mailto:Ahmedkamel1990.ak@gmail.com)

#### Key Words:

keyword1, Altruistic leadership  
keyword2, Organizational Vitality  
keyword3, Najaf Health Department.

### ABSTRACT

The current research deals with the impact of altruistic leadership on organizational vitality within the Najaf Health Department. It is assumed that altruistic leadership, which is characterized by selfless concern for the well-being of others, positively affects public health and organizational dynamics. The research used the descriptive analytical method to explain the relationship and influence between the research variables. The research aims to identify the main aspects of leadership that contribute to enhancing organizational performance, employee satisfaction, and flexibility, through an analytical study of the opinions of a sample of workers in the Najaf Health Department. The role of altruistic leadership in enhancing organizational vitality was explored, as (309) valid questionnaires were obtained for analysis out of (330) questionnaires that were distributed. To analyze the research data, statistical programs were used (Spss Version 25.0, Amos Version 25.0), and some statistical methods were relied upon, such as (arithmetic mean, standard deviation, relative importance, and simple Pearson correlation coefficient). The research reached a set of conclusions, the most important of which is the existence of a statistically significant relationship between altruistic leadership practices and increased organizational vitality. Specifically, leaders who demonstrate empathy, ethical behavior, and a commitment to employee development have been shown to foster a more engaged and motivated workforce. However, more research is important to validate these findings in different organizational settings.



## دور القيادة الايثارية في تعزيز الحيوية التنظيمية

### دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في دائرة صحة النجف الاشرف

م.م أحمد كامل الوائلي

الجامعة المستنصرية - كلية الإدارة والاقتصاد -  
قسم إدارة الاعمال

[Ahmedkamel1990.ak@gmail.com](mailto:Ahmedkamel1990.ak@gmail.com)

أ.د لمياء سلمان عبد علي الزبيدي

الجامعة المستنصرية - كلية الإدارة والاقتصاد -  
قسم إدارة الاعمال

[Lamyaasalman@yahoo.com](mailto:Lamyaasalman@yahoo.com)

#### المستخلص

يتناول البحث الحالي تأثير القيادة الايثارية على الحيوية التنظيمية داخل دائرة صحة النجف. من المفترض أن القيادة الايثارية، التي تتميز بالاهتمام غير الأناني برهاية الآخرين، تؤثر بشكل إيجابي على الصحة العامة وديناميكية المنظمة. استخدم البحث أسلوب التحليل الوصفي لتفسير العلاقة والتأثير بين متغيرات البحث، يهدف البحث إلى تحديد الجوانب الرئيسية للقيادة التي تساهم في تعزيز الأداء التنظيمي، ورضا الموظفين، والمرونة، من خلال دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في دائرة صحة النجف الاشرف تم استكشاف دور القيادة الايثارية في تعزيز الحيوية التنظيمية، إذ تم الحصول على (309) استبانة صالحة للتحليل من اصل (330) استبانة تم توزيعها، وتحليل بيانات البحث تم استخدام البرامج الإحصائية (Amos Version 25.0، Sps Version 25.0)، والاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية المتمثلة ب(الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والاهمية النسبية، معامل الارتباط البسيط بيرسون) وقد توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الايثارية وزيادة الحيوية التنظيمية. وعلى وجه التحديد، تبين أن القادة الذين أظهروا التعاطف والسلوك الأخلاقي والالتزام بتطوير الموظفين يعززون قوة عاملة أكثر مشاركة وتحفيزاً.. ومع ذلك، فمن المهم إجراء المزيد من البحوث للتحقق من صحة هذه النتائج في البيئات التنظيمية المختلفة.

**الكلمات الدالة: القيادة الايثارية، الحيوية التنظيمية، دائرة صحة النجف.**

#### المقدمة

في الإدارة التنظيمية المعاصرة، تلعب أساليب القيادة دورًا محوريًا في تحديد نجاح وحيوية المنظمة. من بين أساليب القيادة المختلفة، اكتسبت القيادة الايثارية الاهتمام لتأكيداتها على نكران الذات، والسلوك الأخلاقي، والاهتمام برهاية الآخرين. يعطي القادة الايثارون الأولوية لاحتياجات موظفيهم وتطويرهم، مما يعزز بيئة عمل داعمة وتعاونية. تستكشف هذه الدراسة تأثير القيادة الايثارية على الحيوية التنظيمية، مع التركيز بشكل خاص على دائرة الصحة في النجف.

تتميز القيادة الايثارية بالقادة الذين يظهرون اهتمامًا حقيقيًا بموظفيهم، ويعطون الأولوية للصالح العام على المكاسب الشخصية، ويلهمون ثقافة الثقة والاحترام المتبادل. غالبًا ما ينخرط هؤلاء القادة في سلوكيات تدعم أعضاء فريقهم وتطورهم، مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي، ومستويات أعلى من الالتزام، وتحسين الأداء التنظيمي بشكل عام. ومن خلال تهيئة بيئة يشعر فيها الموظفون بالتقدير والدعم، يمكن للقادة الايثاريين تعزيز الحيوية التنظيمية، والتي تُعرف بأنها قدرة المنظمة على النمو والازدهار والحفاظ على مستويات عالية من الأداء مع مرور الوقت.

تبحث هذه الدراسة في التأثير الملحوظ للقيادة الايثارية على الحيوية التنظيمية داخل دائرة صحة النجف. ومن خلال تحليل آراء عينة من العاملين، يستكشف البحث كيف يساهم القادة الذين يمنحون الأولوية لرفاهية موظفيهم والمنظمة ككل في خلق بيئة عمل مزدهرة. إذ يلعب التفاعل بين القيادة والموظفين دورًا حاسمًا في تعزيز الرضا الوظيفي. عندما يكون هناك تفاعل جيد بين القادة والمرؤوسين، فإن ذلك يؤدي إلى تحسين التواصل الجماعي والتعاون والتشجيع لتحقيق الأهداف التنظيمية، مما يعزز بدوره الرضا الوظيفي.

#### اولاً: مشكلة الدراسة

تتميز بيئة الأعمال في القرن الحادي والعشرين بأنها ديناميكية ومتغيرة باستمرار، وهذا يتطلب من المدراء التنفيذيين للمنظمات تطوير مقدرات تمكنها من التكيف بشكل فاعل مع الديناميكيات في عالم الأعمال من أجل ضمان الحيوية التنظيمية عبر تحقيق البقاء والنجاح على المدى الطويل. وإن قدرة المنظمة على التكيف مع بيئة الأعمال وتحقيق النمو

المستدام يتطلب أن يتمتع العاملين بالمهارات والمعلومات والمعرفة والكفاءات المناسبة. وإن وجود القوة العاملة التي تتمتع بالكفاءات المطلوبة يتطلب تطويراً قوياً وإدارة لقواعد المعلومات والمعارف للعاملين وكفاءاتهم. والأهم من ذلك، أن مجموعة القوى العاملة الموهبة المطورة في هذه المنظمة ستقودها نحو النجاح وتضمن حيويتها وبقائها ( John-Eke & Gabriel, 2021:580). وبحسب (Abdillah et al., 2022:2) للقيادة دور مهم في تحديد سلوك عمل المرؤوسين داخل المنظمة وإن بعض أساليب القيادة التي تزيد من السلوكيات الإيجابية. فإن العمل الحالي يبحث في القيادة البناءة، وهي القيادة الإيثارية. فقد تؤدي هذه القيادة دوراً في تطوير المنظمة من حيث النمو والبقاء وتحقيق الاداء. إذ تشير القيادة الإيثارية إلى عمل القائد الذي يُظهر نكران الذات بشأن رفاهية المرؤوسين من خلال وضع مصالح المرؤوسين قبل اهتماماته. تركز القيادة الإيثارية على الاهتمام القوي باحتياجات المرؤوسين ولديها الرغبة في التضحية بالمصلحة الذاتية لمساعدة المرؤوسين. يحاول القادة ذوو السلوك الإيثاري إلهام مرؤوسيه في تطوير التزامهم وحماسهم من خلال جذب قيم وعواطف مرؤوسيه. سيتم ترجمة هذا السلوك من قبل المرؤوسين على أنه "تنحية" مصالحهم الذاتية وتحقيق أداء جيد لتحقيق فوائد أكبر للمنظمة.

مما سبق يمكن تلخيص مشكلة البحث بإثارة التساؤل الآتي ما هي طبيعة العلاقة بين القيادة الإيثارية والحيوية التنظيمية؟

### ثانياً: أهمية الدراسة

تأتي أهمية الدراسة الحالية من أهمية المتغيرات التي تطرقت لها وهي القيادة الإيثارية، الحيوية التنظيمية، والتي تهدف المنظمات الخدمية التي تطبق هذه المتغيرات وابعادها الفرعية إلى تعزيز وتحسين أعمالها من خلال أداء العاملين فيها ولتحقيق مستويات عالية من الأداء.

1. تعد أول دراسة تجمع متغيرات خصائص القيادة الإيثارية، الحيوية التنظيمية في نموذج فرضي واحد، كذلك فهو أول بحث عربي يبحث في هذه المتغيرات (حسب إطلاع الباحث).
2. أهمية المتغيرات المستخدمة وأغنائها في الجانب النظري بما سيكون موجهاً للدراسات القادمة بخصوص هذه المتغيرات.
3. مساعدة المنظمات قيد الدراسة في تعزيز الحيوية التنظيمية من خلال القيادة الإيثارية.

### ثالثاً: أهداف الدراسة:

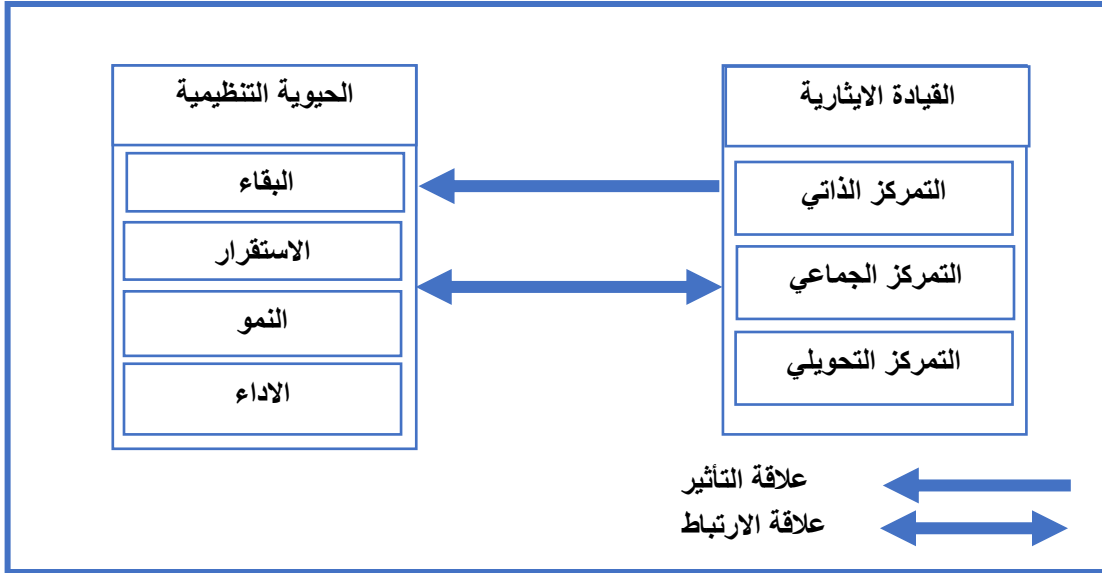
لدراسة الحالية مجموعة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها وكما يأتي:

1. تقديم إطار مفاهيمي حول متغيرات الدراسة (القيادة الإيثارية، الحيوية التنظيمية).
2. التعرف على مستوى تطبيق متغيرات الدراسة (القيادة الإيثارية، الحيوية التنظيمية) لدى دائرة صحة النجف الأشرف عينة البحث.
3. اختبار وقياس مستوى علاقة الارتباط بين المتغيرين
4. تشخيص تأثير القيادة الإيثارية بأبعادها في تعزيز الحيوية التنظيمية

### رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

يقدم الأنموذج الفرضي صورة كاملة عن فكرة الدراسة لدى الباحث، ويوضح طبيعة ونوع العلاقات واتجاهات المتغيرات، لأنه مصمم على أساس مسح للنتائج الفكري للأدبيات العلمية الرصينة المتعلقة بالمتغيرات الرئيسية والفرعية.

1. المتغير المستقل: وممثل بخصائص القيادة الإيثارية والذي يشمل ثلاثة أبعاد فرعية (المرتكز الذاتي، المرتكز الاجتماعي، المرتكز التحولي)، وتم قياس هذا المتغير من خلال الاعتماد على مقياس (Abidin et al., 2017).
2. المتغير التابع: تمثل هذا الحيوية التنظيمية والذي يشمل أربعة أبعاد فرعية (البقاء، الاستقرار، النمو، الأداء). وتم قياس هذا المتغير من خلال الاعتماد على مقياسين وتم تطويرهما ليتناسب مع الدراسة الحالية ( Bishwas, 2015 ; Elgamal & Hamdy, 2018).



خامساً: فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الايثارية والحيوية التنظيمية وتكون فرضياتها فرعية كالاتي:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التمركز الذاتي والحيوية التنظيمية.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التمركز الجماعي والحيوية التنظيمية.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التمركز التحويلي والحيوية التنظيمية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الايثارية في الحيوية التنظيمية وتكون فرضياتها فرعية كالاتي:

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده التمركز الذاتي في الحيوية التنظيمية.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده التمركز الجماعي في الحيوية التنظيمية.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده التمركز التحويلي في الحيوية التنظيمية.

المحور الثاني: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

أولاً: مفهوم القيادة الايثارية

يتم شرح القيادة بطرق مختلفة اعتماداً على السياق الذي يتم استخدامها فيه إذ لا يمكن الحديث عن أسلوب قيادة واحد يمكن اعتباره مثاليًا في جميع المواقف. ووفقاً لـ (House et al., 1999:13) فإن القيادة هي قدرة الفرد على التأثير في الآخرين وتحفيزهم وتسهيل مساهمتهم في فاعلية المنظمة ونجاحها. وحسب (Alwan & Al-Najjar, 2022:24) ان القائد هو العقل المدبر للمنظمة، القيادة احدى الوسائل المهمة التي تستطيع المنظمة عن طريقها تحقيق النجاح والوصول الى الأهداف التي خطط لها مستقبلاً. وبحسب (Abd Ali & Hassan, 2021:32) للقيادة تأثيراً على عمليات المنظمة ككل.

يرجع أصل كلمة الإيثار (Altruism) الى الأصل اللاتيني " alter " وتعني الآخر ( Çakmak et al., 2019:788). واستخدم عالم الاجتماع الفرنسي Auguste Comte مفهوم الإيثار لأول مرة 1930 في كتابه (Système de Politique Positive) (النظام السياسي الايجابي) باعتباره عكس مفهوم الأنانية ( Steiner, 2015:4). ووفق (Scott & Seglow, 2007:1) فان الإيثار كمصطلح سيستخدم لتعريف المشاعر المتعاطفة والخبرة داخل البشر. كما ويوفر الإيثار أنموذجاً مفاده أن الهدف الرئيس للحياة البشرية هو تعزيز الرفاهية الآخرين.

القيادة الإيثارية بأنها أسلوب القيادة الذي يهتم بالتنمية الشخصية لمروؤسيه أو أتباعه دون أي فائدة شخصية بالمقابل، من أجل زيادة مستوى رفاهيتهم وسعادتهم (Türkoğlu et al., 2022:461). وأضاف ( Abdillah et al., 2022:355) ان القيادة الإيثارية بأنها سلوك إيثاري يتخذه القادة ليلهموا مروؤسيهم في تطوير التزامهم وحماسهم من خلال جذب قيم وعواطف مروؤسيهم. وفي ضوء ما قدمته الأدبيات من تعريفات تمثل صوراً متعددة نحاول ان نقدم تعريف للقيادة الإيثارية على أنها (أسلوب القيادة التي تركز على الأفراد ويوفر السلوكيات الإيجابية، نكران الذات والتعاطف والاهتمام الحقيقي برفاهية الآخرين ومساعدة الأفراد دون توقع المكافأة في المقابل، ويعملون من اجل تحقيق الصالح العام للمنظمة او المجتمع).

### ثانياً: أهمية القيادة الإيثارية

تتم أهمية القيادة الإيثارية في الاهتمام القوي باحتياجات المرؤوسين والرغبة في التضحية بالمصلحة الذاتية لمساعدة المرؤوسين. ويحاول القادة ذوو السلوك الإيثاري إلهام مروؤسيهم في تطوير التزامهم وحماسهم من خلال جذب القيم والعواطف لمروؤسيهم. وترجمة هذا السلوك من قبل المرؤوسين على أنه "تنحية" مصالحهم الذاتية وتحقيق أداء جيد لتحقيق فوائد أكبر للمنظمة (Avolio & Locke, 2002:170). ويمتلك القادة الإيثاريون التواضع والصبر والتفاهم والرحمة واللطف مع مروؤسيهم. فأنهم يأخذون بعين الاعتبار المشاعر والاحتياجات لمروؤسيهم؛ واطهر التعاطف عرض لتقديم التدريب والتوجيه والمساعدة عند الحاجة والصرف بالطريقة الودية (House et al., 2004:162). ومن زاوية اخرى تعمل القيادة الإيثارية إلى تحفيز الموظفين في الحياة التنظيمية وتقوية التواصل القائم بينهم. أثناء القيام بذلك، كما أنه من الضروري أن يأخذ القادة في الاعتبار الأحكام القيمية ومشاعر موظفيهم في سلوكياتهم. فضلاً عن ذلك، أثناء أداء هذه السلوكيات، يظهر كأسلوب قيادة لا يأخذ أي فائدة، بل ويفكر في منفعة الشخص الآخر في المواقف المختلفة، حتى لو كان ذلك قد يضره (Miller, 2003:75). وبحسب (Al-Mawla, 2020:216) ان التعاطف بأنة الفهم والاحساس باحتياجات ومشاعر الآخرين ووجهات نظرهم والقدرة على الاستماع لقضاياهم العاطفية وتقديم المساعدة إليهم. وبحسب (Jasm & Al-Ibrahimi, 2024:983) يظهر التعاون الإيثاري من خلال قيام القادة بأعمال نكران الذات للآخرين، وتزويد الأعضاء بالدعم واحتياجاتهم، والقادة من خلال كونهم قدوة يحتذى بها.

ويرى (He & Wei, 2022:2-3) ان أهمية القيادة الإيثارية تنبع مما يأتي: -

1. تعمل القيادة الإيثارية على منع السلوكيات السلبية بين الموظفين. اذ تعرف القيادة الإيثارية، بانها تتمحور حول الإنسان، أي بنشاط القائد الذي يقدم التعاطف غير الأناني للموظفين من خلال إعطاء الأولوية لمصالح الموظفين على حساب مكاسبه الشخصية.
2. تؤكد القيادة الإيثارية، على عكس أساليب القيادة الأخرى التي تتمحور حول الإنسان (القيادة الملهمه والاصيلة والأخلاقية والخدمة)، على الاهتمام الكبير باحتياجات الموظفين وتضحي بالمصلحة الذاتية لصالح الموظفين. من خلال الاعتماد على مثل وعواطف مروؤسيهم.
3. يسعى القادة الإيثاريون إلى تحفيز مروؤسيهم على تطوير تفانيهم وشغفهم. اذ سيرى المرؤوسون مثل هذا السلوك لاستبعاد مصالحهم والعمل بنجاح من أجل الصالح العام للمنظمة.
4. تعد القيادة الإيثارية أمراً بالغ الأهمية في توليد سلوكيات إيجابية بين الموظفين، بما في ذلك السعادة الوظيفية، والفكاهة الشخصية، والابتكار. فضلاً عن ذلك، من غير الواضح كيف يقضي هذا النوع من القيادة على الميول الضارة.
5. يعامل قادة الإيثار مروؤسيهم بالتواضع والرحمة والتعاطف والاحترام والمحبة.
6. يهتم القادة بأفكار واحتياجات مروؤسيهم، ويعبرون عن التعاطف، ويقدمون التدريب، والدعم عند الحاجة، ويحافظون على السلوك الودي.
7. تعد القيادة الإيثارية مفيدة وفاعلة للمرؤوسين حيث يعد تحسينهم ورفاههم هدفاً لها.

8. يعمل القادة الإيثاريون على تشغيل الخبرات العاطفية للأفراد في مكان العمل من خلال أسلوب القيادة. نتيجة لذلك، قد يثير سلوك القادة غير الأناني مشاعر إيجابية بين هؤلاء الأفراد.

### ثالثاً: ابعاد القيادة الايثارية

وحسب (Abidin et al., 2018:4-5) فإنه يتم بناء القيادة الإيثارية وفق المرتكزات الآتية وهي (المرتکز الذاتي، المرتکز الجماعي، المرتکز التحويلي): -

- 1. المرتکز الذاتي:** يعد المرتکز الذاتي بأنه مصداقية القائد في التعامل مع الافراد، والذي يتضمن من الكفاءة، والأخلاق، الكاريزما، وتشير الكفاءة إلى الذكاء والمعرفة والمواقف والمهارات القيمة الأخرى، والتي تعد أساسية، لتبني القدرة الذاتية للقائد. وتعزز الكفاءة القائد باعتباره فاعلاً بارزاً في المنظمة أو المجتمع، ويجب على القادة التفكير في إيجاد وتحسين قدراتهم الفريدة من خلال التعلم والخبرات.
- 2. التمرکز الجماعي:** بأنه قدرة القائد على الاستفادة من التمرکز الذاتي في الجانب الجماعي، والذي يتضمن من القدرات التكاملية والتعاونية، إذ يشير القدرات التكاملية إلى قدرة القائد على دمج الافراد في رؤية جماعية واحدة. وسيؤدي التكامل الرؤية إلى تكوين إجماع في المنظمة أو المجتمع الذي سيصبح جانباً أساسياً لتعاون الافراد. يتم تطوير القدرة التكاملية للقائد من خلال الرؤية الواضحة، والاعتراف بروى الآخرين والالتزام المشترك.
- 3. التمرکز التحويلي:** بأنه قدرة القائد على إجراء تغييرات في المجتمع على أساس المعرفة والقدرة التحويلية، تعد القدرة التحويلية إلى إرادة القائد ومهارته لإحداث التقدم أو التغيير في المنظمة أو المجتمع. ويمكن للقائد أن يولد القدرة التحويلية للأفراد العاملين من خلال الإقناع والتحفيز الفكري.

### الحيوية التنظيمية

#### اولاً: مفهوم الحيوية التنظيمية

تعرف الحيوية على أنها التجربة الإيجابية والذاتية للحصول على الطاقة والشعور بالحياة (Nix et al., 1999:270). وفقاً (Vicenzi & Adkins, 2000:106) ان الحيوية بشكل العام تؤدي إلى الطاقة أو الصحة ويمكن تعريف مصطلح الحيوية التنظيمية على أنها الصحة التنظيمية أو الطاقة ويمكن تحديدها من خلال نموها المالي والفكري والإبداعي. وأضاف (Smith, 2009:33) ان الحيوية التنظيمية هي احدى جوانب النمو ومؤشراً على وجود المنظمة الحيوية المزدهرة. ومن الجدير بالذكر هو انه النمو والنجاح والقدرة التنافسية هي بعض القضايا التي تشكل جزءاً من الحيوية التنظيمية. ولقد عرف (Bishwas, 2011:47) الحيوية التنظيمية على انها العمليات التي تلعب دوراً مهماً في البقاء والنمو والأداء التنظيمي وعمليات تنشيط للمنظمة. ولقد عرف (Adim & Poi, 2021:2) ان الحيوية التنظيمية على انها الدرجة التي تنجح بها المنظمة باستمرار في تلبية توقعات الأداء من وجهة نظر زبائنها وموظفيها وأصحاب المصلحة والمجتمعات ذات الصلة، مما يؤدي إلى بقاء المنظمة قابلة للحياة ومستقرة في العمل الإضافي. وعلى أساس ما تقدم يمكن ان نعرف الحيوية التنظيمية بأنها قدرة او طاقة المنظمة على تكيف بيئتها، وكيفية تعاملها مع مواردها المادية والمعنوية وكفاءتها لتمكينا من المنافسة بشكل إيجابي والبقاء واكتساب الميزة التنافسية.

#### ثانياً: أهمية الحيوية التنظيمية

ان الحيوية التنظيمية تساعد المنظمة على المعرفة متى يكون هناك حاجة للتغيير من أجل التشغيل الناجح للمنظمة، وتوفر القوة للتعامل مع البيئة المتغيرة. ويتم تعزيز الحيوية التنظيمية من خلال عدد من الاحتمالات الجديدة داخل البيئة غير المؤكدة وتساعد في استمرارية وبقاء المنظمة (Adim & Poi, 2021:5). وبحسب (Al-ZUBAIDI, 2020:573) ان القدرات المعرفية للمنظمة وتطبيقها في اتجاه التفاعل وتعزيز السلوك الايجابي مما ينعكس على الكفاءة الذاتية والتعرف على سلوك الأفراد وأسلوبهم المناسب

ويرى (Malik, 2020:199-200) ان أهمية الحيوية التنظيمية تنبع من النقاط التالية:.

1. تعد الحيوية التنظيمية الحالة الصحية والنشطة للفرد في أي ظرف من ظروف البيئة.
2. أن الحيوية التنظيمية تتوافق بشكل خاص مع السياق التنظيمي للأفراد والبيئة في مكان العمل.
3. الحيوية التنظيمية تعد التقييم الذاتي لرفاهية الفرد والطاقة المتاحة للذات.
4. الحيوية التنظيمية بناء مرتبط بمشاعر الفرد الإيجابية والرفاهية والصحة في العمل بالسياق التنظيمي.

5. ادارة الحيوية التنظيمية تعد السلوك الاستباقي والحيوي للفرد الموجه نحو إعطاء الأداء الأمثل في العمل.
6. إن الحيوية التنظيمية تعد الحالة الذهنية في العمل، وليست السلوك الموجه نحو العمل. كما إنها العقلية الناتجة عن السمات الفردية الإيجابية وهي تقود الأفراد نحو المواقف والسلوكيات الإيجابية.
7. ان الافراد الذين يتمتعون بالحيوية التنظيمية يؤدون باستمرار بشغف ونشاط ويصرون الرضا في المهنة التي اختاروها.
8. إن الحيوية التنظيمية بناء على المستوى الفردي تشرح حيوية فرد معين في المنظمة.
9. تعد الحيوية التنظيمية البناء الجماعي الذي يتعلق بصحة المنظمة ونموها، يتم تحديده من خلال النمو المالي والفكري والإبداعي للمنظمة.
10. تزيد الحيوية التنظيمية من جودة حياة العمل، والأداء الأفضل، وتحسن التواصل، والرضا الوظيفي، وتحسن الكفاءة المهنية، وتزيد من الإبداع والاحتفاظ بالأفراد.
11. أن الحيوية التنظيمية من خلال زيادة مستوى مشاركة الأفراد وحماهم تقلل من ضغوط العمل، والتعب، والاكنتاب، والمشاعر السلبية في العمل.

### ثالثاً: أبعاد الحيوية التنظيمية

تساعد الحيوية التنظيمية المنظمة على معرفة متى يكون هناك حاجة للتغيير من أجل التشغيل الناجح للمنظمة، وتوفير القوة للتعامل مع البيئة المتغيرة. وتشير الحيوية بشكل عام إلى الصحة أو النمو وتحدد الوجود الصحي للمنظمة ( Bishwas, Elgamal & Hamdy, 2018 ; 2015).

1. **البقاء Survival**: يعرف البقاء بأنه القدرة على البحث عن الفرص والحفاظ على التوافق في البيئة المتغيرة. ويعكس البقاء قدرة المنظمات على التكيف مع البيئة (Xiang et al., 2011:82).
2. **الاستقرار Stability**: بأنه النتيجة المباشرة للحفاظ على السيطرة. يمكن للمنظمة المستقرة أن تواجه التحديات والحوادث بشعور من الهدوء والثقة. والمنظمة التي تكافح من أجل الاستقرار تكون في حالة من الارتباك والتوتر. ويجب أن تكون الإدارة قادرة على التعرف على ما إذا كان الفريق يتجه في هذا الاتجاه أم لا، وسوف تقوم بتوجيه العاملين وإعادة تركيزهم. ويمكن للاستقرار أن يقلل من ضغوط العاملين والإدارة (Kiprotich, 2011:11).
3. **النمو Growth**: بأنه نتاج العملية الداخلية في تطوير المنظمة وزيادة في الجودة وأو التوسع. النمو هو تغيير في الحجم خلال فترة زمنية محددة، إذ ان نمو المنظمة هو في الأساس نتيجة لتوسع الطلب على المنتجات أو الخدمات ( Chukwu, Onuoha, 2021:191).
4. **الأداء Performance**: بأنه عملية سلوك الافراد في القيام بعمل ينتج عنه فكر أو منتج في تحقيق الأهداف التي يعمل عليها (Shirisha & Sekar, 2023).

## الفصل الثالث

### الجانب التطبيقي للبحث

#### نبذة عن المنظمة المبحوثة

تعد دائرة صحة محافظة النجف الأشرف واحدة من الدوائر الخدمية المهمة المعنية بتقديم الخدمات الطبية (الوقائية والعلاجية) من خلال المستشفيات والمراكز الصحية والمراكز المتخصصة التابعة لها والمنتشرة في كافة انحاء المحافظة ويعود تأسيس الدائرة الى عام 1976 حين انفصلت عن محافظة كربلاء وترتبط الدائرة بوزارة الصحة ويقف على رأس الهرم الإداري فيها مديرا عاما ويعاونه معاون للمدير العام معاون ومن اجل انجاز اعمالها وتحديد الواجبات والمسؤوليات فإن الدائرة تضم بين دفتيها عشرة اقسام كل قسم مكلف بواجبات محددة يتم تنفيذها من خلال شعب ووحدات إدارية مختصة ومع ان الخدمات التي تقدمها دائرة الصحة متعددة و مختلفة.(الموقع الرسمي لدائرة صحة النجف الاشرف).

➤ **رؤية وزارة الصحة**

مجتمع معافى جسدياً ونفسياً واجتماعياً.

➤ **رسالة وزارة الصحة**

تعمل وزارة الصحة على اتاحة الرعاية الصحية المتكاملة والشاملة لكافة مفردات المجتمع وبأعلى مستوى من الجودة وباستثمار الموارد المتاحة كافة وفقاً لأخلاقيات المهنة وقيم المجتمع لضمان التنمية الصحية المستدامة للحد من المراضة والوفيات.

### التحليل الاحصائي الوصفي

يعتمد التحليل الاحصائي الوصفي على تقديم ملخص عن اجابات العينة المبحوثة حول مقاييس الدراسة اعتمادا على المؤشرات الإحصائية الوصفية، إذ يمثل التحليل الوصفي جانباً مهماً لتحليل البيانات النوعية، كونه يوصف البيانات المعتمدة من خلال وصف سلوك العينة المدروسة أي العينة التي اعتمدت في جمع البيانات، مما يعطي للباحث تصوراً وفهم لطبيعة البيانات التي تم تحليلها ويمكن الاعتماد على مؤشرات الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، والاهمية النسبية لتحقيق هذا الغرض.

### أولاً / : وصف وتشخيص متغير القيادة الايثارية

تتضمن هذه الفقرة تحليل ووصف ابعاد القيادة الايثارية بأبعادها وفقراتها الميدانية بشكل تفصيلي وكالاتي:

#### 1. وصف وتشخيص بعد التمركز الذاتي

اذ تم قياس **بعد التمركز الذاتي بـ(5) فقرات قياس تدرجت من (SC<sub>5</sub>-SC<sub>1</sub>)** ، اذ حصل البعد على وسط حسابي اجمالي موزون بلغ (3.88) وكان ذا مستوى مرتفع وانحراف معياري بلغت قيمته (0.369) ، اما معامل الاختلاف فقد بلغ (9.51%) وحقق اهمية نسبية قدرها (77.6%) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى مرتفع مما يشير الى ان القيادات في الدائرة عينة الدراسة تسعى الى التعامل بصدق مع فئات المجتمع المختلفة وهي في تعلم وتطوير مستمر لقدراتها وخبراتها من اجل تحقيق مستويات جيدة من النجاح وتحقيق الاهداف المرسومة اضافة الى ذلك دعمها وتشجيعها للعاملين في سبيل تحسين مستوى سلوكياتهم في العمل وترسيخ قناعاتهم برسالة واهداف الدائرة .

اما على مستوى فقرات القياس فقد جاءت الفقرة (SC<sub>3</sub>) التي تنص على (يمتلك المسؤول المباشر في العمل المعرفة والمهارات اللازمة لأداء المهام بنجاح.) بالترتيب الاول بحصولها على اعلى وسط حسابي موزون (3.994) وكان ذو مستوى مرتفع، في حين بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.660) ومعامل الاختلاف لها بلغ (16.52%) وحقت اهمية نسبية بلغت (79.88%)، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً.

وعند تفحص فقرات القياس لذات البعد نلاحظ ان الفقرة (SC<sub>5</sub>) التي تنص (يمتلك المسؤول المباشر في العمل التأثير في العاملين وترسيخ ايمانهم بضرورة المدير بقدرته على تحقيق مهام واهداف الدائرة.) قد جاءت بالترتيب الاخير عن طريق حصولها على اقل وسط حسابي موزون (3.799) وكان ذو مستوى مرتفع، في حين بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.639) ومعامل الاختلاف لها بلغ (16.82%) وحقت اهمية نسبية بلغت (75.98%)، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً. والجدول (1) يوضح ذلك

الجدول (1) : المقاييس الوصفية لبعد التمركز الذاتي

ت	رمز الفقرة	الفقرات	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	اولوية الترتيب
1	SC1	يمتلك المسؤول المباشر في العمل : مصادقية في التعامل مع الجميع.	3.942	0.709	17.99	78.84	2
2	SC2	القدرة على تحسين القدرات الفريدة من خلال التعلم واكتساب الخبرات.	3.845	0.626	16.28	76.9	3
3	SC3	المعرفة والمهارات اللازمة لأداء المهام بنجاح.	3.994	0.660	16.52	79.88	1
4	SC4	على اظهار السلوك المناسب وتعزيزه بين العاملين أي يكون القدوة.	3.822	0.590	15.44	76.44	4



5	75.98	16.82	0.639	3.799	التأثير في العاملين وترسيخ ايمانهم بضرورة المدير بقدرته على تحقيق مهام واهداف الدائرة.	SC5	5
-	77.6	9.51	0.369	3.88	الوسط الاجمالي الموزون لبعد التمركز الذاتي		

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

## 2. وصف وتشخيص بعد التمركز الجماعي

اذ تم قياس بعد التمركز الجماعي بـ(5) فقرات قياس تدرجت من (CC<sub>1</sub>-CC<sub>5</sub>) ، اذ حصل البعد على وسط حسابي اجمالي موزون بلغ (3.844) وكان ذا مستوى مرتفع وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.338) ، اما معامل الاختلاف فقد بلغ (8.79%) وحقق اهمية نسبية قدرها (76.88%) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى مرتفع مما يشير الى ان القيادات في الدائرة عينة الدراسة تعمل على تهيأت المتطلبات الضرورية لحث العاملين على الانخراط في العمل الجماعي وتوحيد رؤيتهم وجهودهم في تنفيذ الواجبات المكلفين بها من اجل ضمان تحقيق مستويات عالية من الاداء وتحويلهم الصلاحيات اللازمة لتحمل المسؤولية الملقاة على عاتقهم وتفعيل دورهم في خدمة المواطنين والمراجعين على وجه الخصوص من اجل ضمان تحقيق العدالة وتحقيق اقصى مستويات المنفعة .

اما على مستوى فقرات القياس فقد جاءت الفقرة (CC<sub>3</sub>) التي تنص على (يعمل المسؤول المباشر في العمل على تمكين الافراد وتحويلهم بالصلاحيات من اجل تحمل المسؤولية.) بالترتيب الاول بحصولها على اعلى وسط حسابي موزون (3.909) وكان ذو مستوى مرتفع، في حين بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.643) ومعامل الاختلاف لها بلغ (16.45%) وحقت اهمية نسبية بلغت (78.18%)، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً.

وعند تفحص فقرات القياس لذات البعد نلاحظ ان الفقرة (CC<sub>4</sub>) التي تنص (يعمل المسؤول المباشر في العمل على تعزيز الاهتمامات المختلفة داخل الدائرة والمجتمع (اهتمامات داخلية وخارجية).) قد جاءت بالترتيب الاخير عن طريق حصولها على اقل وسط حسابي موزون (3.799) وكان ذو مستوى مرتفع ، في حين بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.678) ومعامل الاختلاف لها بلغ (17.85%) وحقت اهمية نسبية بلغت (75.98%) ، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً . والجدول (2) يوضح ذلك

الجدول (2) : المقاييس الوصفية لبعد التمركز الجماعي

ت	رمز الفقرة	الفقرات	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	اولوية الترتيب
1	CC1	على دمج العاملين في رؤية اجتماعية واحدة.	3.825	0.631	16.50	76.5	4
2	CC2	على تشجيع العمل الجماعي كاستراتيجية لتحقيق الصالح الخاص والعام.	3.832	0.556	14.51	76.64	3
3	CC3	على تمكين الافراد وتحويلهم بالصلاحيات من اجل تحمل المسؤولية.	3.909	0.643	16.45	78.18	1
4	CC4	على تعزيز الاهتمامات المختلفة داخل الدائرة والمجتمع (اهتمامات داخلية وخارجية) .	3.799	0.678	17.85	75.98	5
5	CC5	على تحقيق المساواة والعدالة من خلال تبادل المنافع مع الاخرين.	3.854	0.610	15.83	77.08	2
-		الوسط الاجمالي الموزون لبعد التمركز الجماعي	3.844	0.338	8.79	76.88	-

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

### 3. وصف وتشخيص بعد التمركز التحويلي

اذ تم قياس بعد التمركز التحويلي بـ(5) فقرات قياس تدرجت من (TC<sub>1</sub>-TC<sub>5</sub>) ، اذ حصل البعد على وسط حسابي اجمالي موزون بلغ (3.909) وكان ذا مستوى مرتفع وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.349) ، اما معامل الاختلاف فقد بلغ (8.93%) وحقق اهمية نسبية قدرها (78.18%) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى مرتفع مما يشير الى ان القيادات في الدائرة عينة الدراسة تهتم بتحويل اهتمام ورؤية العاملين من السعي الى تحقيق المصلحة الشخصية الى السعي الى تحقيق المصلحة العامة للدائرة والاهتمام بمصالح المواطنين وتلبية رغباتهم ومتطلبات من الخدمات وتفعيل عوامل الثقة والمشاركة والمساعدة والعمل بروح الفريق الواحد من اجل تعزيز مستوى الخدمة المقدمة والشعور بالفخر للانتماء لهذه الدائرة .

اما على مستوى فقرات القياس فقد جاءت الفقرة (TC<sub>4</sub>) التي تنص على (يعزز المسؤول المباشر في العمل الوضوح بشأن القيم والممارسات المتبناة والمحاولة بأقناع الآخرين بها.) بالترتيب الاول بحصولها على اعلى وسط حسابي موزون (3.948) وكان ذو مستوى مرتفع ، في حين بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.758) ومعامل الاختلاف لها بلغ (19.20%) وحققت اهمية نسبية بلغت (78.96%) ، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً . وعند تفحص فقرات القياس لذات البعد نلاحظ ان الفقرة (TC<sub>1</sub>) التي تنص (يعزز المسؤول المباشر في العمل على نقل رؤية واضحة وإيجابية حول المستقبل للمنافسين وأصحاب المصالح.) قد جاءت بالترتيب الاخير عن طريق حصولها على اقل وسط حسابي موزون (3.838) وكان ذو مستوى مرتفع ، في حين بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.629) ومعامل الاختلاف لها بلغ (16.39%) وحققت اهمية نسبية بلغت (76.76%) ، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً . والجدول (3) يوضح ذلك

الجدول (3) : المقاييس الوصفية لبعد التمركز التحويلي

ت	رمز الفقرة	الفقرات	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	اولوية الترتيب
1	TC1	على نقل رؤية واضحة وإيجابية حول المستقبل للمنافسين وأصحاب المصالح.	3.838	0.629	16.39	76.76	5
2	TC2	التشجيع والتقدير للآخرين.	3.945	0.609	15.44	78.9	2
3	TC3	الثقة والمشاركة والتعاون بين أعضاء فريق العمل بهدف تقبل التغيير	3.903	0.622	15.94	78.06	4
4	TC4	الوضوح بشأن القيم والممارسات المتبناة والمحاولة بأقناع الآخرين بها.	3.948	0.758	19.20	78.96	1
5	TC5	على جعل الآخرين يشعرون بالفخر والاحترام لكونهم جزء من الدائرة وكيانها	3.909	0.658	16.83	78.18	3
-		الوسط الاجمالي الموزون لبعد التمركز التحويلي	3.909	0.349	8.93	78.18	-

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

اما بالنسبة الى متغير القيادة الايثارية من الناحية الاجمالية فقد حصل على وسط اجمالي موزون بلغ (3.878) وكان ذا مستوى مرتفع وبانحراف بلغت قيمته (0.295) مما يؤدي ان يبلغ معامل الاختلاف (7.61%) ويحقق اهمية نسبية (77.56%) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه المتغير بمستوى مرتفع على مستوى دائرة صحة النجف الاشراف عينة الدراسة .

ويتضح من الجدول (4) ان ترتيب الابعاد الفرعية لمتغير القيادة الايثارية كالآتي (التمركز التحويلي، التمركز الذاتي، والتمركز الجماعي) حسب اجابات العينة في دائرة صحة النجف الاشراف عينة الدراسة.

الجدول (4) : المقاييس الوصفية لمتغير القيادة الايثارية

ت	الابعاد	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	اولوية الترتيب
1	التمركز الذاتي	3.88	0.369	9.51	77.6	2
2	التمركز الجماعي	3.844	0.338	8.79	76.88	3
3	التمركز التحويلي	3.909	0.349	8.93	78.18	1
-	الوسط الاجمالي الموزون لمتغير القيادة الايثارية	3.878	0.295	7.61	77.56	-

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

ثالثاً: وصف وتشخيص الحيوية التنظيمية

تتضمن هذه الفقرة تحليل ووصف ابعاد الحيوية التنظيمية بأبعادها وفقراتها الميدانية بشكل تفصيلي وكالاتي :

#### 1. وصف وتشخيص بعد البقاء

اذ تم قياس **بعد البقاء بـ(5) فقرات قياس تدرجت من (SY<sub>5</sub>-SY<sub>1</sub>)** ، اذ حصل البعد على وسط حسابي اجمالي موزون بلغ (3.916) وكان ذا مستوى مرتفع وانحراف معياري بلغت قيمته (0.407) ، اما معامل الاختلاف فقد بلغ (10.39%) وحقق اهمية نسبية قدرها (78.32%) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى مرتفع مما يشير الى ان الدائرة عينة الدراسة تسعى الى تشخيص انشطتها الرئيسية والثانوية بتركيز وتخصيص المسؤول عن كل نشاط بأوامر ادارية وتحديد اهداف مركزة بدقة تتوجه في ضوئها جميع المهام الوظيفية والاجراءات من ادل تطوير الحلول للمشاكل المتوقعة خاصة على المدى الطويل لمواجهة التحديات الخارجية الخاصة بتقديم الخدمات للمواطنين .

اما على مستوى فقرات القياس فقد جاءت الفقرة (SY<sub>3</sub>) التي تنص على (دائرتي توجه وتصور واضح حول ما تريد القيام به) بالترتيب الاول بحصولها على اعلى وسط حسابي موزون (4.039) وكان ذو مستوى مرتفع ، في حين بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.687) ومعامل الاختلاف لها بلغ (17.01%) وحققت اهمية نسبية بلغت (80.78%) ، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً .

وعند تفحص فقرات القياس لذات البعد نلاحظ ان الفقرة (SY<sub>1</sub>) التي تنص (دائرتي تركز على أنشطتها الأساسية). قد جاءت بالترتيب الاخير عن طريق حصولها على اقل وسط حسابي موزون (3.773) وكان ذو مستوى مرتفع، في حين بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.609) ومعامل الاختلاف لها بلغ (16.14%) وحققت اهمية نسبية بلغت (75.46%)، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً. والجدول (5) يوضح ذلك

الجدول (5) : المقاييس الوصفية لبعد البقاء

ت	رمز الفقرة	الفقرات دائرتي:	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	اولوية الترتيب
1	SY1	تركز على أنشطتها الأساسية.	3.773	0.609	16.14	75.46	5
2	SY2	لديها اهداف وقيم قوية ومحددة جيداً وبدقة.	4.019	0.702	17.47	80.38	2
3	SY3	توجه وتصور واضح حول ما تريد القيام به	4.039	0.687	17.01	80.78	1
4	SY4	تطوير الحلول المبتكرة للبقاء على المدى الطويل	3.896	0.666	17.09	77.92	3
5	SY5	مواجهة التحديات والتهديدات التي تشكلها المنافسة	3.851	0.643	16.70	77.02	4

-	78.32	10.39	0.407	3.916	الوسط الاجمالي الموزون لبعء البقاء
---	-------	-------	-------	-------	------------------------------------

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج (SPSS) (Microsoft Excel).

## 2. وصف وتشخيص بعد الاستقرار

اذ تم قياس بعد الاستقرار بـ(5) فقرات قياس تدرجت من (SB<sub>5</sub>-SB<sub>1</sub>) ، اذ حصل البعد على وسط حسابي اجمالي موزون بلغ (3.918) وكان ذا مستوى مرتفع وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.385) ، اما معامل الاختلاف فقد بلغ (9.83%) وحقق اهمية نسبية قدرها (78.36%) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى مرتفع مما يشير الى ان الدائرة عينة الدراسة تعمل على تحقيق اعلى مستويات الاستقرار في تقديم خدماتها ومواجهة التحديات في البيئتين الداخلية والخارجية وتشجيع العاملين على الانخراط في فرق العمل لتحقيق اقصى افادة منها والتركيز على الروح الجماعية وتعزيز عمليات اتخاذ القرار من اجل زيادة مستوى التركيز لدى العاملين وتوحيد الأنشطة والعمليات داخل الدائرة من اجل تعزيز مستوى الرضا لدى العاملين وتحسين مستوى الاحتفاظ بهم والافادة من جهودهم .

اما على مستوى فقرات القياس فقد جاءت الفقرة (SB<sub>2</sub>) التي تنص على (تقوم دائرتي بالتعرف على إذا ما كان فريق العمل يتجه بالاتجاه الصحيح ام لا في أداء مهامه.) بالترتيب الاول بحصولها على اعلى وسط حسابي موزون (4.055) وكان ذو مستوى مرتفع، في حين بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.553) ومعامل الاختلاف لها بلغ (13.64%) وحققت اهمية نسبية بلغت (81.1%) ، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً .

وعند تفحص فقرات القياس لذات البعد نلاحظ ان الفقرة (SB<sub>5</sub>) التي تنص (تقوم دائرتي بتوحيد الأنشطة والعمليات داخل المنظمة) قد جاءت بالترتيب الاخير عن طريق حصولها على اقل وسط حسابي موزون (3.783) وكان ذو مستوى مرتفع، في حين بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.599) ومعامل الاختلاف لها بلغ (15.83%) وحققت اهمية نسبية بلغت (75.66%) ، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً . والجدول (6) يوضح ذلك

الجدول (6) : المقاييس الوصفية لبعء الاستقرار

ت	رمز الفقرة	تقوم دائرتي بـ :	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	اولوية الترتيب
1	SB1	مواجهة التحديات بثقة	3.906	0.665	17.03	78.12	3
2	SB2	التعرف على إذا ما كان فريق العمل يتجه بالاتجاه الصحيح ام لا في أداء مهامه.	4.055	0.553	13.64	81.1	1
3	SB3	بتوجيه الافراد لإعادة تركيزهم ترتيبهم.	3.977	0.718	18.05	79.54	2
4	SB4	الاحتفاظ بالعاملين لأنهم السبب الجوهرى في تحقيق اهداف الدائرة.	3.871	0.647	16.71	77.42	4
5	SB5	توحيد الأنشطة والعمليات داخل المنظمة	3.783	0.599	15.83	75.66	5
-		الوسط الاجمالي الموزون لبعء الاستقرار	3.918	0.385	9.83	78.36	-

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج (SPSS) (Microsoft Excel).

## 3. وصف وتشخيص بعد النمو

اذ تم قياس بعد النمو بـ(5) فقرات قياس تدرجت من (GR<sub>5</sub>-GR<sub>1</sub>) ، اذ حصل البعد على وسط حسابي اجمالي موزون بلغ (3.985) وكان ذا مستوى مرتفع وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.392) ، اما معامل الاختلاف فقد بلغ (9.84%) وحقق اهمية نسبية قدرها (79.7%) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى مرتفع مما يشير الى ان الدائرة عينة الدراسة تهتم بتحسين مستوى الجودة لخدماتها المقدمة الى المواطنين وهي بذلك تسعى الى تحقيق

مستوى مرتفع من الاستثمار في عوامل الإنتاج ودعم نموها في قطاع العمل الصحي واستثمار الفرص الهامة لتحقيق مستويات عالية من الخدمة والتركيز على توجهاتها المستقبلية في خدمة المجتمع ومواجهة تحديات البيئة .

اما على مستوى فقرات القياس فقد جاءت الفقرة (GR<sub>3</sub>) التي تنص على (تعمل دائرتي على إيجاد فرص توليد المزيد من الإيرادات). بالترتيب الاول بحصولها على اعلى وسط حسابي موزون (4.142) وكان ذو مستوى مرتفع ، في حين بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.634) ومعامل الاختلاف لها بلغ (15.31%) وحقت اهمية نسبية بلغت (82.84%) ، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً .

وعند تفحص فقرات القياس لذات البعد نلاحظ ان الفقرة (GR<sub>1</sub>) التي تنص (تعمل دائرتي على تحسين جودة خدماتها). قد جاءت بالترتيب الاخير عن طريق حصولها على اقل وسط حسابي موزون (3.786) وكان ذو مستوى مرتفع ، في حين بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.669) ومعامل الاختلاف لها بلغ (17.67%) وحقت اهمية نسبية بلغت (75.72%) ، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً . والجدول (7) يوضح ذلك

الجدول (7) : المقاييس الوصفية لبعد النمو

ت	رمز الفقرة	تعمل دائرتي على :	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	اولوية الترتيب
1	GR1	تحسين جودة خدماتها.	3.786	0.669	17.67	75.72	5
2	GR2	الاستثمار في عوامل الإنتاج الإضافية التي تحقق النمو.	4.023	0.662	16.46	80.46	3
3	GR3	إيجاد فرص توليد المزيد من الإيرادات .	4.142	0.634	15.31	82.84	1
4	GR4	تكوين اتجاه واضح حول ما تريد القيام به (أي الى اين تريد ان تصل).	4.091	0.683	16.70	81.82	2
5	GR5	إدارة التغيير بشكل أفضل من منافسيها.	3.883	0.654	16.84	77.66	4
-		الوسط الاجمالي الموزون لبعد النمو	3.985	0.392	9.84	79.7	-

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

#### 4. وصف وتشخيص بعد الاداء

اذ تم قياس بعد الاداء بـ(5) فقرات قياس تدرجت من (PE<sub>5</sub>-PE<sub>1</sub>) ، اذ حصل البعد على وسط حسابي اجمالي موزون بلغ (3.911) وكان ذا مستوى مرتفع وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.412) ، اما معامل الاختلاف فقد بلغ (10.53%) وحقق اهمية نسبية قدرها (78.22%) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى مرتفع مما يشير الى ان الدائرة عينة الدراسة تشجع العاملين على الالتزام بمعايير محددة لمتطلبات الأداء وانجاز المهام والواجبات المطلوبة منهم لتعظيم مستوى الخدمات وجودتها وضمان انجاز كافة الاعمال المكلفين بها وتحقيق الاهداف المرسومة وبالتالي تحسين مستوى الاداء المتحقق .

اما على مستوى فقرات القياس فقد جاءت الفقرة (PE<sub>3</sub>) التي تنص على (يساهم العاملين في تحسين أداء الدائرة عبر المساهمة في انجاز المهام المكلفين بها) بالترتيب الاول بحصولها على اعلى وسط حسابي موزون (4.055) وكان ذو مستوى مرتفع ، في حين بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.679) ومعامل الاختلاف لها بلغ (16.74%) وحقت اهمية نسبية بلغت (81.1%) ، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً .

وعند تفحص فقرات القياس لذات البعد نلاحظ ان الفقرة (PE<sub>1</sub>) التي تنص (يساهم العاملين في الالتزام بمعايير محددة لمتطلبات الأداء). قد جاءت بالترتيب الاخير عن طريق حصولها على اقل وسط حسابي موزون (3.754) وكان ذو

مستوى مرتفع ، في حين بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.617) ومعامل الاختلاف لها بلغ (16.44%) وحقت اهمية نسبية بلغت (75.08%) ، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً . والجدول (8) يوضح ذلك

الجدول (8) : المقاييس الوصفية لبعء الاداء

ت	رمز الفقرة	الفقرات يساهم العاملين في :	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	اولوية الترتيب
1	PE1	الالتزام بمعايير محددة لمتطلبات الأداء.	3.754	0.617	16.44	75.08	5
2	PE2	انجاز المهام والواجبات المطلوب.	3.981	0.702	17.63	79.62	2
3	PE3	تحسين أداء الدائرة عبر المساهمة في انجاز المهام المكلفين بها	4.055	0.679	16.74	81.1	1
4	PE4	انجاز جميع الاعمال الموكلة إليهم .	3.906	0.665	17.03	78.12	3
5	PE5	تلبية كل عامل في الدائرة متطلبات معينة ليتمكن من انتاج العمل وفقا للجودة المطلوبة .	3.861	0.642	16.63	77.22	4
-		الوسط الاجمالي الموزون لبعء الاداء	3.911	0.412	10.53	78.22	-

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج (SPSS) (Microsoft Excel).

اما بالنسبة الى متغير الحيوية التنظيمية من الناحية الاجمالية فقد حصل على وسط اجمالي موزون بلغ (3.933) وكان ذا مستوى مرتفع وبانحراف بلغت قيمته (0.292) مما يؤدي ان يبلغ معامل الاختلاف (7.42%) ويحقق اهمية نسبية (78.66%) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى مرتفع على مستوى دائرة صحة النجف الاشراف عينة الدراسة .

ويتضح من الجدول (9) ان ترتيب الابعاد الفرعية للحيوية التنظيمية كان كالآتي (النمو، الاستقرار، البقاء، والاداء) حسب اجابات العينة في دائرة صحة النجف الاشراف عينة الدراسة.

الجدول (9) : المقاييس الوصفية لمتغير الحيوية التنظيمية

ت	الابعاد	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	اولوية الترتيب
1	البقاء	3.916	0.407	10.39	78.32	3
2	الاستقرار	3.918	0.385	9.83	78.36	2
3	النمو	3.985	0.392	9.84	79.7	1
4	الاداء	3.911	0.412	10.53	78.22	4

-	78.66	7.42	0.292	3.933	الوسط الاجمالي الموزون لمتغير الحيوية التنظيمية
---	-------	------	-------	-------	-------------------------------------------------

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج (SPSS) (Microsoft Excel).

#### اختبار فرضيتي الدراسة الرئيسيتين

بعد ان تم التأكد من خضوع بيانات الدراسة الى التوزيع الطبيعي فضلا عن التأكد من صدقها واتساقها وثباتها على مستوى بيئة التطبيق في دائرة صحة النجف الاشرف، سيتم استخدام الادوات المعلمية في اختبار الفرضيات (اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات) والتعرف على مستواها بهدف تفسيرها وحسب اجابات افراد العينة، وكما يأتي:

#### أولاً: اختبار فرضيات الارتباط:

سيتم اختبار فرضيات الارتباط الرئيسية والفرعية باعتماد معامل الارتباط البسيط (Pearson) للتأكد من مدى التوافق بين متغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية، وقد استخدم لتحقيق هذا الهدف البرنامج الاحصائي (SPSS V.25) ، وللحكم على قوة معامل الارتباط وكيفية تفسيره

**الفرضية الرئيسية الاولى:** وتنص على "**توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الايثارية والحيوية التنظيمية**".

يظهر من الجدول (10) تحقق مستوى ارتباط ايجابي قوي ودال معنوياً بين المتغير المستقل الاول القيادة الايثارية والمتغير التابع الحيوية التنظيمية، اذ بلغ مستوى معامل الارتباط هنا (\*\*0.730) وهذه القيمة دالة معنوياً عند مستوى دلالة (1%) وهذا يؤسس نسبة ثقة عالية بنتائج العلاقة قدرها (99%)، مما يدل على توفر مستوى من التوافق والتلاؤم بين المتغيرين عملياً حسب اجابات العينة على مستوى الاجابات في دائرة صحة محافظة النجف الاشرف عينة الدراسة.

وهذه النتيجة تدل على انه كلما اهتم القيادات الادارية عينة الدراسة بأبعاد القيادة الايثارية من حيث تحسين مستوى امكانات العاملين ومهاراتهم الذاتية وتشجيعهم على الانخراط في العمل الجماعي والمساهمة في حلقات العمل وفرق العمل وتبادل الآراء والتشاور في عمليات اتخاذ القرار والافادة من المقترحات والتوصيات التطويرية للعمل أضف الى ذلك دعم العاملين في الاهتمام بمصلحة الدائرة أكثر من الاهتمام بمصالحهم الشخصية من اجل تعزيز الحيوية التنظيمية.

#### الجدول (10) علاقات الارتباط بين القيادة الايثارية بأبعادها والحيوية التنظيمية

ابعاد القيادة الايثارية			القيادة الايثارية	المتغير المستقل
التمركز التحويلي	التمركز الجماعي	التمركز الذاتي		المتغير التابع
.575**	.471**	.553**	.639**	الحيوية التنظيمية
.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)
توجد علاقة ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند المستوى 0.01 بين القيادة الايثارية بأبعادها والحيوية التنظيمية				النتيجة (القرار)

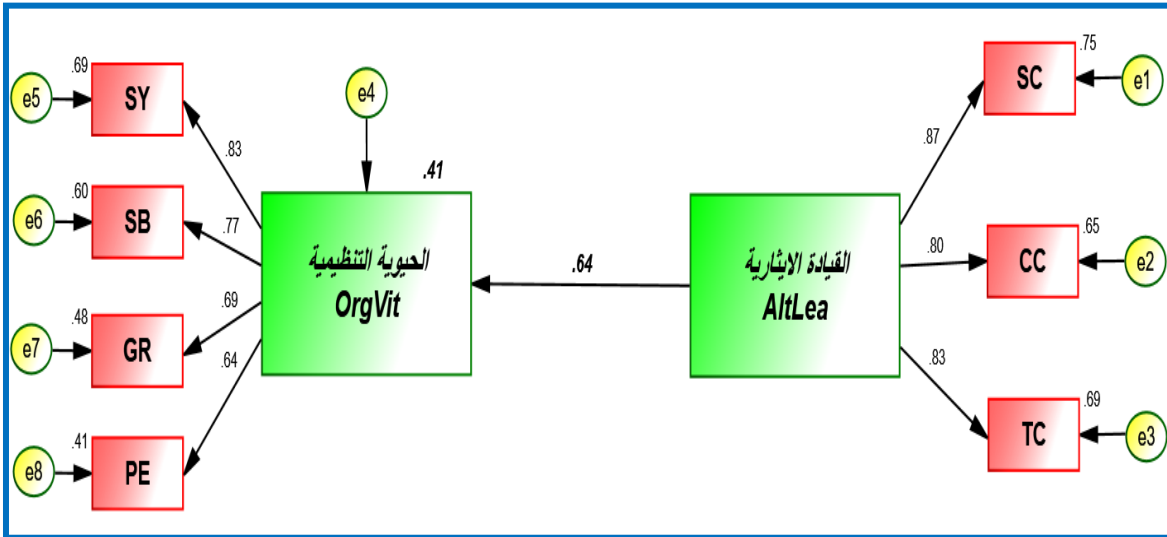
n=309

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS V.25)

**الفرضية الرئيسية الثانية:** اختبار فرضيات التأثير: وتنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الايثارية في الحيوية التنظيمية)

يظهر من الشكل (2) ان القيمة التفسيرية لمعامل التحديد ( $R^2$ ) قد حققت مستوى عالي عند نسبة (41%) وهذا يؤكد حجم ومستوى التغير الذي يحصل في المتغير التابع الحيوية التنظيمية والذي يعود (41%) منها الى تغير القيادة الايثارية ، في حين كان ما تبقى من نسبة التفسير البالغة (59%) فأنها ترجع الى تأثير عوامل اخرى غير داخلية في الدراسة ، كما يتبين ان مستوى تأثير متغير القيادة الايثارية في الحيوية التنظيمية كان ذا مستوى قوي ، وهذا يستدل من خلال مؤشر المعلمة المعيارية ، اذ كان قدره (0.64) وبذلك فأن متغير القيادة الايثارية يؤثر في متغير الحيوية التنظيمية بنسبة (64%) على مستوى دائرة صحة النجف الاشرف عينة الدراسة ، ويعد معامل التأثير هنا قيمة معنوية لان مستوى مؤشر  $C.R.$  قد حقق مستوى دلالة معنوية عالي جدا من خلال قيمته البالغة (14.579) عند مستوى دلالة (0.000) وهي كما عليه في الجدول (11) ، وبذلك فان التغير الايجابي بمقدار وحدة واحدة من تبني القيادة الايثارية ميدانياً على مستوى بيئة التطبيق سيؤدي الى زيادة مستوى الحيوية التنظيمية بنسبة (64%) .

وفي ضوء ما تقدم، يتبين وجود تأثير دال معنوياً لمتغير القيادة الايثارية في الحيوية التنظيمية على مستوى دائرة صحة النجف الاشرف عينة الدراسة. مما يؤسس دعم وقبول الفرضية الرئيسية الثانية.



الشكل (2) : تأثير القيادة الايثارية في الحيوية التنظيمية

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

جدول (11) : معلمات اختبار تأثير القيادة الايثارية في الحيوية التنظيمية

المسارات	تقدير الانحدار المعياري S.R.W	التقدير الملا معياري Estimate	الخطأ المعياري S.E	النسبة الحرجة C.R	النسبة المعنوية P-value		
الحياة التنظيمية	<---	القيادة الايثارية	.639	.634	.043	14.579	***

<sup>1</sup> (C.R.) هو مؤشر النسبة الحرجة (Critical Ratio) والذي يقيس معنوية تقديرات المعلمة المعيارية في تقنية نمذجة المعادلة الهيكلية المستندة الى برنامج (Amos).



SC	<---	القيادة الايثارية	.867	1.087	.036	30.594	***
TC	<---	القيادة الايثارية	.833	.967	.037	26.456	***
CC	<---	القيادة الايثارية	.804	.945	.040	23.720	***
SB	<---	الحيوية التنظيمية	.774	1.018	.047	21.459	***
SY	<---	الحيوية التنظيمية	.829	1.155	.044	26.007	***
GR	<---	الحيوية التنظيمية	.692	.928	.055	16.801	***
PE	<---	الحيوية التنظيمية	.638	.899	.062	14.526	***

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

#### المحور الرابع

#### الاستنتاجات والتوصيات

#### المبحث الأول: الاستنتاجات

- 1 أن القيادة الإيثارية تساهم بشكل كبير في تعزيز الحيوية التنظيمية. يميل القادة الذين يعطون الأولوية لرفاهية موظفيهم والمنظمة إلى تعزيز مكان عمل أكثر ديناميكية ومرونة.
- 2 على قادة الإيثار لتعزيز مشاركة الموظفين. عندما يُظهر القادة اهتمامًا حقيقيًا بالنمو الشخصي والمهني لموظفيهم، فمن المرجح أن يكون الموظفون ملتزمين ومتحمسين ومنتجين.
- 3 تعمل القيادة الإيثارية على تعزيز تماسك الفريق وتعاونهم. القادة الذين يؤكدون على الرفاهية الجماعية يشجعون على خلق جو تعاوني حيث يدعم أعضاء الفريق بعضهم البعض.
- 4 أفاد العمال تحت قيادة الإيثار عن مستويات أقل من الإجهاد في مكان العمل. يقدم القادة المؤثرون الدعم والموارد، مما يساعد الموظفين على إدارة عبء العمل والضغط بشكل فعال.
- 5 تميل المنظمات التي لديها قادة إيثاريين إلى انخفاض معدلات دوران الموظفين. من الأرجح أن يبقى الموظفون في منظمة يشعرون فيها بالدعم والتقدير.
- 6 تلعب القيادة الإيثارية دورًا حاسمًا في تعزيز الحيوية التنظيمية من خلال تحسين مشاركة الموظفين والرضا الوظيفي وتماسك الفريق وتقليل التوتر في مكان العمل. إن المنظمات التي تزرع القيادة الإيثارية تكون في وضع أفضل لتحقيق معدلات استبقاء أعلى ومزيد من المرونة. ومن خلال الاستثمار في تنمية المهارات القيادية وخلق ثقافة تنظيمية داعمة، يمكن للمؤسسات تعزيز حيويتها وأدائها العام بشكل كبير.

#### المبحث الثاني: التوصيات

- 1 يجب على المنظمات الاستثمار في برامج تنمية المهارات القيادية التي تؤكد على صفات الإيثار. إن تدريب القادة ليكونوا أكثر تعاطفًا ودعمًا وتركيزاً على الموظفين يمكن أن يكون له تأثير إيجابي كبير على الحيوية التنظيمية.
- 2 إن تنفيذ السياسات التي تعطي الأولوية لرفاهية الموظف، مثل ترتيبات العمل المرنة وبرامج الصحة الشاملة، يمكن أن يعزز الحيوية التنظيمية.
- 3 إن تنمية ثقافة تقدر الإيثار والدعم المتبادل يمكن أن تؤدي إلى منظمة أكثر حيوية ومرونة. إن تشجيع التواصل المفتوح والاعتراف والتعاون يمكن أن يعزز هذه الثقافة.

- 4 إن إنشاء آليات ردود فعل منتظمة حيث يمكن للموظفين مشاركة مخاوفهم واقتراحاتهم يمكن أن يساعد القادة على البقاء متناغمين مع احتياجاتهم وإجراء التعديلات اللازمة لتعزيز الحيوية التنظيمية.
- 5 يجب أن تأخذ الدراسات المستقبلية في الاعتبار حجم عينة أكبر وأكثر تنوعًا عبر المناطق والقطاعات المختلفة لتعميم النتائج.
- 6 إن استكشاف كيفية تأثير الثقافات التنظيمية المختلفة على فعالية القيادة الإثارية يمكن أن يوفر فهماً أعمق للعوامل الخاصة بالسياق التي تعزز تأثيرها أو تعيقه.

#### المصادر:

1. Abd Ali, L. S., & Hassan, S. I. (2021). THE EFFECT OF SMART SUPERIORITY OF LEADERS IN WASTING WATER RESOURCE AN APPLIED STUDY IN THE MINISTRY OF WATER RESOURCE. *Journal of Administration and Economics*, 46(131).
2. Abdillah, M. R., Wu, W., & Anita, R. (2022). Can altruistic leadership prevent knowledge-hiding behaviour? Testing dual mediation mechanisms. *Knowledge Management Research & Practice*, 20(3), 352-366.
3. Abidin, N. F., & Joebagio, H. (2018). A Path to Altruistic Leader Based on the Nine Values of Indonesian and India Ramayana. *PURUSHARTHA-A journal of Management, Ethics and Spirituality*, 10(2), 1-7.
4. Adim, V., & Poi, G. (2021). Opportunity-Sensing Capability and Corporate Vitality of Domestic Airlines in Nigeria. *Journal of Strategic Management*, 6(2), 1-16.
5. Al-Mawla, S. M. M. (2020). The Effect of Individual Strategy For Managing Diversity Of Human Resources In Promoting Job Engagement. *Journal of Administration and Economics*, 45(123).
6. Alwan, A. H., & Al-Najjar, S. F. (2022). The impact of skillful leadership in achieving strategic superiority: An applied study in the Department of Training and Energy Research. *Journal of Administration and Economics*, 1(135).
7. Al-ZUBAIDI, L. S. Effect of KnowledgeMomentum Organizational Learning Styles Applied Study of View A Sample of KUFA Cement Plant Employees.
8. Avolio, B. J., & Locke, E. E. (2002). Contrasting different philosophies of leader motivation: Altruism versus egoism. *The Leadership Quarterly*, 13(2), 169-191.
9. Bishwas, S. K. (2011). Conceptualization of organization vitality based on strategic knowledge management. *Global Journal of e-business and Knowledge Management*, 7(1), 45-52.
10. Bishwas, S. K. (2015). Achieving organization vitality through innovation and flexibility: An empirical study. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 16, 145-156.
11. ÇAKMAK, C., BİÇER, İ., & UĞURLUOĞLU, Ö. (2019). Alturistik (özgeci) liderlik ölçeğinin türkçe uyarlaması: geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(3), 785-802.

12. Chukwu, S. A., & Onuoha, B. C. (2021) STRATEGY IMPLEMENTATION AND ORGANIZATIONAL GROWTH OF RESTAURANTS IN PORT HARCOURT.
13. Elgamal, M. A., & Hamdy, H. I. (2018). The Effects of Dynamic Empowerment Characteristics on Organization Vitality: A Test of a Causal Model. *World*, 9(2).
14. He, Y., & Wei, X. (2022). Preventing knowledge hiding behaviors through workplace friendship and altruistic leadership, and mediating role of positive emotions. *Frontiers in Psychology*, 13, 905890.
15. House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage publications.
16. House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M., & Gupta, V. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. *Advances in global leadership*, 1.
17. **Jasm, N. A., & Al-Ibrahimi, A. A. H. (2024). Careful leadership and its impact on achieving continuous improvement An exploratory study of the opinions of a sample of employees at Future University. *Iraqi Journal For Economic Sciences*, 22(80. S).**
18. Kiprotich Simion, T. (2011). Organizational stability and employee turnover in selected secondary schools in Nandi North District, Kenya (Doctoral dissertation, Kampala International University, School of Education).
19. Malik, S. Z. (2020). Once Again! What Makes up Work Vitality? Refining the Construct and its Characteristics through a Qualitative Analysis. *Journal of Management and Research (SBE)*, 7(2).
20. Miller, L. M. (2003). Qualitative investigation of intercollegiate coaches' perceptions of altruistic leadership. The Ohio State University.
21. Nix, G. A., Ryan, R. M., Manly, J. B., & Deci, E. L. (1999). Revitalization through self-regulation: The effects of autonomous and controlled motivation on happiness and vitality. *Journal of experimental social psychology*, 35(3), 266-284.
22. Scott, N., & Seglow, J. (2007). *Altruism*. McGraw-Hill Education (UK).
23. Shirisha, G., & Sekar, M. R. (2023, January). A Novel Approach to Project Employee's Performance and Confinement. In *Proceedings of the International Conference on Cognitive and Intelligent Computing: ICCIC 2021, Volume 2* (pp. 653-659). Singapore: Springer Nature Singapore.
24. Smith, W. S. (2009). Vitality in business: executing a new strategy at Unilever. *Journal of Business Strategy*, 30(4), 31-41.
25. Steiner, P. (2015). Comte, Altruism and the Critique of Political Economy. HAL, alshs, 1168341.
26. TÜRKOĞLU, N., & Okan, T. Ü. R. K. (2022). Alturistik Liderlik Algısının Prososyal Hizmet Davranışı Üzerindeki Etkisinde Sosyal Karşılaştırma Yöneliminin Rolü: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24(2), 458-487.

27. Vicenzi, R., & Adkins, G. (2000). A tool for assessing organizational vitality in an era of complexity. *Technological Forecasting and Social Change*, 64(1), 101-113.
28. Xiang, Y., Yanmei, X., & Long, L. (2011, July). Notice of Retraction: Study on corporate vitality from perspective of dynamic capabilities view. In 2011 International Conference on Product Innovation Management (ICPIM 2011) (pp. 79-86). IEEE.