



**دور القيادة المتواضعة في تعزيز السعادة التنظيمية
دراسة استطلاعية لآراء عينة من الملاكات التمريضية في المستشفيات
الحكومية/ ادارة زاخو المستقلة**

أ. د. ميهقان شريف يوسف
جامعة زاخو، كلية الادارة والاقتصاد
mehvan.yousif@uoz.edu.krd

أ. د. هادي خليل إسماعيل
جامعة دهوك التقنية، الكلية التقنية
الإدارية
Hadi.khalil@dpu.edu.krd

مسعود عبد الله إسماعيل
جامعة زاخو، كلية الادرة والاقتصاد
masood.abdullah@gmail.com

المستخلص

تجسد الهدف الرئيس للدراسة في اختبار دور القيادة المتواضعة متمثلة بأبعادها (الوعي الذاتي، تقدير الآخرين، والقبالية للتعلم) في السعادة التنظيمية متمثلة بأبعادها (التأثير العاطفي الايجابي، الحد من التأثير العاطفي السلبي، الانجاز، والرضا الوظيفي)، وتم اختيار (3) مستشفيات حكومية في ادارة زاخو المستقلة كمدى ميداني للدراسة، واختيار الملاكات التمريضية في هذه المستشفيات كمجتمع للدراسة. وتم بناء نموذج افتراضي يعكس العلاقة بين متغيرات الدراسة، وأستخدم المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات وتحليلها وصولاً للنتائج، وذلك بالاعتماد على استبانة وزعت على عينة من بلغ قوامها (174) فرداً من الملاكات التمريضية، وتم تحليل البيانات واختبار الفرضيات استخدام عدد من الاساليب الاحصائية المناسبة المتوفرة في البرمجة الاحصائية (SPSS V.26).
اظهرت النتائج وجود مستويات مرتفعة من ممارسة القيادة المتواضعة من قبل القيادات الادارية في المستشفيات المبحوثة، ومستويات مرتفعة ايضاً من شعور الملاكات التمريضية في هذه المستشفيات بالسعادة التنظيمية، كما اسفرت النتائج عن علاقة ارتباط طردية معنوية بين القيادة المتواضعة والسعادة التنظيمية، وكذلك تأثير معنوي ايجابي للقيادة المتواضعة في السعادة التنظيمية على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد. وبناء على الاستنتاجات تم تقديم عدد من المقترحات لتعزيز مستويات ممارسة القيادة المتواضعة ومستويات السعادة التنظيمية في المستشفيات المبحوثة، فضلاً عن تقديم مقترحات لدراسات مستقبلية.
الكلمات الدالة: القيادة المتواضعة، ابعاد القيادة المتواضعة، السعادة التنظيمية، الملاكات التمريضية، ادارة زاخو المستقلة/ اقليم كردستان العراق.



THE ROLE OF HUMBLE LEADERSHIP IN PROMOTING ORGANIZATIONAL HAPPINESS

A survey study of the opinions of a sample of nursing staff in
government hospitals/ Zakho Independent Administration

MASOOD ABDULLAH
ISMAEL
University of Zakho,
College of Administration
and Economics
masood.abdullah@gmail.com

HADI KHALIL
ISMAEL Duhok
Polytechnic University,
Administrative Technical
College
Hadi.khalil@dpu.edu.krd

MIHVAN SHARIF
YOUSSEF
University of Zakho
,College of Administration
and Economics
mehvan.yousif@uoz.edu.krd

Abstract

The primary objective of the study was to examine the role of humble leadership, represented by its dimensions (self-awareness, appreciation of others, and learnability), on organizational happiness, represented by its dimensions (positive emotional impact, reducing negative emotional impact, achievement, and job satisfaction). (3) government hospitals in the Zakho Autonomous Administration were selected as the field of study, and the nursing staff in these hospitals were selected as the study population. A hypothetical model was constructed to reflect the relationship between the study variables. A descriptive analytical approach was used to collect and analyze data to arrive at the results. This was achieved by relying on a questionnaire distributed to a sample of (174) nursing staff. The data were analyzed and hypotheses tested using a number of appropriate statistical methods available in statistical programming (SPSS V.26). The results showed high levels of humble leadership practiced by administrative leaders in the surveyed hospitals, as well as high levels of organizational happiness among nursing staff in these hospitals. The results also revealed a significant direct correlation between humble leadership and organizational happiness, as well as a significant positive impact of humble leadership on organizational happiness at the whole and dimension levels. Based on the findings, a number of suggestions were presented to enhance humble leadership practice and organizational happiness in the surveyed hospitals, as well as suggestions for future studies.

Keywords: *Humble leadership, dimensions of humble leadership, organizational happiness, nursing staff, Zakho Autonomous Administration.*



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

المقدمة

شهدت الأدبيات في السنوات الأخيرة، العديد من الدراسات المتعلقة بتنمية المشاعر الإيجابية في بيئة العمل، وأبرزها الشعور بالسعادة أثناء أداء العمل، فالموظفون السعداء هم الأكثر إبداعاً وحرصاً على جودة العمل، مما ينعكس إيجاباً على أداء المنظمات ويرفع من كفاءتها وإنتاجيتها. وقد أصبح مفهوم السعادة التنظيمية (Organizational happiness) هاجساً رئيسياً للمنظمات المعاصرة، وتتفق العديد من هذه المنظمات مبالغ طائلة لتوظيف قيادات إدارية على تنفيذ برامج تدريبية للحفاظ على سعادة موظفيها في بيئة العمل والاحتفاظ بالموظفين الذين يديهم مستويات عالية من التأثير العاطفي الإيجابي ومستويات متدنية من التأثير العاطفي السلبي ويحققون مستويات عالية من الانجاز ولديهم درجة عالية من الرضا الوظيفي.

ومن جانب آخر تعد القيادة من الركائز الأساس في إدارة المنظمات المعاصرة نظراً لتأثيرها المباشر في سلوك التابعين، وكونها مرتبطة بمدى تفاعل القائد مع التابعين، وقدرته على تحقيق أهدافهم وإشباع حاجاتهم، وحل مشكلاتهم، وقدم حديثاً المنظرون والباحثون في أدبيات الموضوع أنماطاً عدة للقيادة، ومن بينها برزت القيادة المتواضعة (Humble leadership) كنهج قيادي من القاعدة إلى القمة، وضروري لخلق بيئة عمل تدعم الاتجاهات والسلوكيات والإيجابية التي تسهم في تحسين أداء التابعين. ويستند القائد المتواضع في نهجه على خصائصه الشخصية المتمثلة بالوعي الذاتي الذي يمكنه من فهم نفسه بدقة وتقييمه الصحيح لسلوكه بما يتفق مع مصالح العمل وتقديره الواضح لنقاط القوة والإنجازات التي يتمتع بها الآخرين، فضلاً عن القابلية للتعلم من خلال إنشاء وتوفير فرص النمو والتطور للقادة وللتابعين.

وبناءً على ما سبق، يُعد تحقيق السعادة التنظيمية مطلباً أساسياً في جميع المنظمات المعاصرة، بما في ذلك المستشفيات، ومن المؤكد أن هناك العديد من العوامل المؤثرة في السعادة التنظيمية، وتفترض الدراسة الحالية، ان القيادة المتواضعة في بيئة العمل قد تكون أحد هذه العوامل، لذلك تسعى الدراسة الحالية إلى الكشف عن دور القيادة المتواضعة في تعزيز السعادة التنظيمية، وتم اختيار المستشفيات الحكومية في إدارة زاخو المستقلة كمجال ميداني للدراسة، كما تم اختيار الملاكات التمريضية في هذه المستشفيات كمجتمع للدراسة.

وبهدف تغطية مضامين الدراسة المنهجية والنظرية والمنهجية والتطبيقية، تضمنت الدراسة خمسة مباحث، اذ تناول المبحث الأول منهجية الدراسة، وعُرض الجانب النظري للدراسة في المبحث



الثاني، بينما خصص المبحث الثالث لعرض النتائج ومناقشتها، أما المبحث الرابع فخصص لتقديم الاستنتاجات والمقترحات.

المبحث الأول/ منهجية الدراسة

يعرض هذا المبحث المنهجية العلمية للدراسة بالتركيز على توضيح مشكلة الدراسة، وأهميتها وأهدافها، وعرض الانموذج الفرضي للدراسة والفرضيات المنبثقة عنه، فضلاً عن الاداة المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة.

أولاً: مشكلة الدراسة

يعد تحقيق السعادة التنظيمية احدى التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة عامة، اذ يؤكد أغلب الباحثين على ان نجاح المنظمات في الوصول الى اهدافها وتحقيق مستويات عالية من الكفاءة في الاداء يرجع الى شعور موظفيها بالسعادة التنظيمية، وقدرة هذه المنظمات على استغلال ميزة السعادة التنظيمية كاستراتيجية للحفاظ على مشاعر السعادة لدى موظفيها مما يعزز إنتاجيتها وقدرتها في اتمام مهامها وانجازها على اكمل وجه بحيث يؤدي ذلك الى تحقيق اهداف هذه المنظمات ونجاحها (Hernandez et al., 2020: 433; Bastos & Barsade, 2020: 176-). ويؤكد الكتاب والباحثين على ان مشكلة الحاجة لتحقيق السعادة التنظيمية تبرز بوضوح في المستشفيات، وبالتحديد لدى الملاكات التمريضية فيها، فهي تعمل لساعات طويلة، ولديها وقت قليل للراحة والأنشطة الترفيهية مقارنة مع العاملين في المنظمات الاخرى، كما انها معرضة كثيراً لخطر الاصابات المرضية حيث يتعين عليها التماس الجسدي المباشر مع المرضى (Ilea et al., 2023; Rus et al., 2022; Ismael & Odeesh, 2023; 43-53). وتبرز مشكلة تحقيق السعادة التنظيمية بوضوح اكثر في المستشفيات الحكومية ضمن اقليم كردستان، ومنها المستشفيات الحكومية في ادارة زاخو المستقلة، حيث اظهرت الدراسة الاستطلاعية الاولية التي قام بها الباحثون لهذه المستشفيات ان الملاكات التمريضية فيها، فضلاً عن كونها تعمل وفق الظروف العامة المشار اليها في اعلاه، فأنها تتأثر في الازمة المالية التي تواجه المنظمات العاملة في اقليم كردستان العراق عامة، وتخضع لحالات تأخير الحصول على الرواتب والتعويضات، كما انه لا يوجد نظام حوافز مناسب في المستشفيات، مما يؤثر في مستوى شعورها بالسعادة التنظيمية في بيئة العمل.



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

وفي ظل بيئة العمل التي تعمل في ظلها الملاكات التمريضية في المستشفيات الحكومية لإدارة زاخو المستقلة، فإن القيادات الادارية فيها مطالبة بتبني نمط القيادة المتواضعة لتعزيز السعادة التنظيمية لدى هذه الملاكات من خلال تعزيز التأثير العاطفي الايجابي وتقليل التأثير العاطفي السلبي لديها وتحفيزها على الانجاز، ورفع مستوى الرضا الوظيفي لديها.

وبناء على ما سبق يمكن تجسيد مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

1. هل تتبنى القيادات الادارية في المستشفيات المبحوثة لنمط القيادة المتواضعة من وجهة نظر الملاكات التمريضية؟

2. ما هي درجة شعور الملاكات التمريضية في المستشفيات المبحوثة بالسعادة التنظيمية؟

3. هل توجد علاقة ارتباط بين القيادة المتواضعة والسعادة التنظيمية؟

4. ما مدى تأثير القيادة المتواضعة في السعادة التنظيمية؟

ثانياً. أهمية البحث

أ. الأهمية الأكاديمية: تكتسب الدراسة أهميتها أكاديمياً من أهمية المتغيرات التي تناولتها، إذ تعد القيادة المتواضعة والسعادة التنظيمية من المفاهيم الحديثة في دراستها من قبل الكتاب والباحثين في ادبيات الادارة، وبذلك تعد الدراسة الحالية مساهمة وان كانت متواضعة في زيادة التراكم المعرفي وابرز اسهامات الباحثين في مجال متغيرات الدراسة.

ب. الأهمية الميدانية: تبرز أهمية الدراسة ميدانياً وتكتسب اصالتها وقيمتها خلال الاسهام في سد الفجوة المعرفية الناجمة عن ندرة الدراسات الميدانية التي بحثت في العلاقة بين القيادة المتواضعة والسعادة التنظيمية في بيئة المنظمات العراقية بعامة، وفي منظمات القطاع الصحي في اقليم كوردستان بخاصة. ويمكن ان تسهم نتائج الدراسة في ترشيد القيادات الادارية للمستشفيات المبحوثة إلى كيفية تبني القيادة المتواضعة لتحقيق السعادة التنظيمية، وبالتالي تحسين اداء هذه المستشفيات وتحقيق اهدافها.

ثالثاً. أهداف البحث

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في اختبار دور القيادة المتواضعة في السعادة التنظيمية، وتتفرع من هذا الهدف عدد من الاهداف الفرعية، وكما يلي:

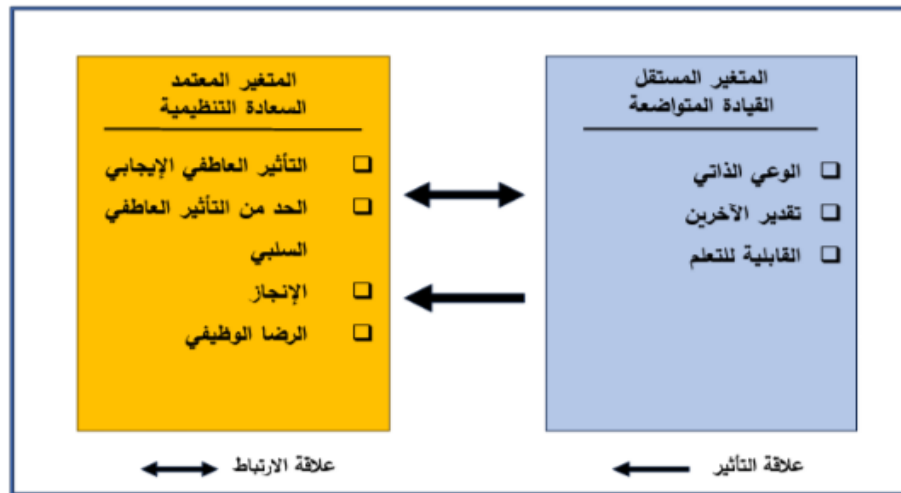
1. التعرف على مدى تبني القيادات الادارية في المستشفيات المبحوثة لنمط القيادة المتواضعة متمثلة بأبعادها (الوعي الذاتي، تقدير الآخرين، والقابلية للنعلم).



2. قياس درجة السعادة التنظيمية لدى الملاكات التمريضية في المستشفيات المبحوثة.
3. التحري عن طبيعة علاقة الارتباط بين القيادة المتواضعة والسعادة التنظيمية.
4. اختبار تأثير القيادة المتواضعة في السعادة التنظيمية.

رابعاً. المخطط الفرضي للبحث

يبين الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة الذي يعطي تصوراً أولياً عن علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، ويتضمن متغيرين رئيسيين، يتمثل المتغير الأول بالقيادة المتواضعة كمتغير مستقل ويتضمن ثلاثة أبعاد فرعية وهي: (الوعي الذاتي، تقدير الآخرين والقابلية للتعلم). أما المتغير الثاني فهو السعادة التنظيمية ويمثل المتغير المعتمد ويتضمن أربعة أبعاد وهي: (التأثير العاطفي الايجابي، الحد من التأثير العاطفي السلبي، الإنجاز، الرضا الوظيفي).



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من اعداد الباحث.

وتنبثق عن المخطط الفرضي للدراسة الفرضيات التي سيتم اختبارها عند مستوى معنوية (0.05) وهي كما يأتي:

- الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة المتواضعة والسعادة التنظيمية. ومن هذه الفرضية تم اشتقاق الفرضيات الفرعية الآتية:
- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين الوعي الذاتي والسعادة التنظيمية.
- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط معنوية بين تقدير الآخرين والسعادة التنظيمية.



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط معنوية بين القابلية للتعلم والسعادة التنظيمية.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير معنوي للقيادة المتواضعة في السعادة التنظيمية.

ومن هذه الفرضية تم اشتقاق الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: ويوجد تأثير معنوي لبعْد الوعي الذاتي في السعادة التنظيمية.

الفرضية الفرعية الثانية: وجود تأثير معنوي لبعْد تقدير الآخرين في السعادة التنظيمية.

الفرضية الفرعية الثالثة: وجود تأثير معنوي لبعْد القابلية للتعلم في السعادة التنظيمية.

خامساً. أداة البحث

شكلت الاستبانة الأداة الرئيسية لجمع البيانات عن الجانب الميداني، وتم اعدادها بالاستناد على مقاييس سابقة جاهزة بعد اجراء التعديلات المناسبة لها لكي تناسب الدراسة الحالية. تضمنت الاستبانة ثلاثة أجزاء، خصص الجزء الأول للمعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وضمت (5) فقرات شملت النوع الاجتماعي، الحالة الاجتماعية، العمر، التحصيل الدراسي، ومدة الخدمة في المستشفى، أما الجزء الثاني فخصص لمتغير القيادة المتواضعة، وبعده من الفقرات بلغ مجموعها (15) فقرة اقتبست من (البردان، 2021: 933-993) و(مهدي، 2023: 96-147)، وموزعة على ثلاثة ابعاد (الوعي الذاتي، تقدير الآخرين، والقابلية للتعلم)، وخصصت (5) فقرات لكل بعد؛ أما الجزء الثالث فخصص للسعادة التنظيمية وتضمن (20) فقرة اقتبست من (Mousa) 2020:1249-1269 et al., و(1031-1051: Odeesh, 2022) و(التميمي، 2024: 168-169)، وموزعة على اربعة ابعاد (التأثير العاطفي الايجابي، الحد من التأثير العاطفي السلبي، الانجاز، الرضا الوظيفي)، وخصصت (5) فقرات لقياس كل بعد. وتم استخدام مقياس (Likert) الخماسي (أتفق تماماً، أتفق، غير متأكد، لا أتفق، لا أتفق تماماً) لقياس الاستجابات، وأعطيت لها الأوزان (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي لأغراض التحليل.

المبحث الثاني/ الجانب النظري

يقدم هذا المبحث اطار مفاهيمي عن القيادة المتواضعة والسعادة التنظيمية، والعلاقة النظرية بينها، اعتماداً على ما تطرقت إليه المصادر والمراجع في ادبيات الموضوع، وذلك من خلال الآتي :

أولاً. مفهوم القيادة المتواضعة وابعادها

1- مفهوم القيادة المتواضعة



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

يتطلب توضيح مفهوم القيادة المتواضعة، بداية توضيح مفهوم القيادة ثم توضيح مفهوم التواضع، كونهما يشكلان الأساس الذي يستند عليهما مفهوم القيادة المتواضعة الذي يجمع بين المفهومين. وعن مفهوم القيادة، فإنه تطور مع تطور الفكر الإداري، وتغير عبر مراحل زمنية، وعلى الرغم من تعدد البحوث والدراسات حول هذا الموضوع، إلا أن رأي المفكرين والباحثين لم يؤدي إلى وضع تعريف جامع وشامل لمفهوم القيادة، إذ ركزت النظريات الأولى على السمات الفطرية للقيادة التي تمكنه من ممارسة السلطة، وتلتها النظريات السلوكية التي ركزت على كيفية تصرف القائد، ثم النظريات الحديثة التي أعدت القيادة عملية موقفية تستند على العلاقة بين القادة والتابعين وتعمل كسياق لتحليل كل موقف وفقاً لهذه العلاقة (Benmira & Agboola, 2021: 4). وتؤكد الاتجاهات الأكثر حداثة على أن القيادة الفعالة مرتبطة بمدى تفاعل القائد مع العاملين، وقدرته على تحقيق أهدافهم وإشباع حاجاتهم، وحل مشكلاتهم، ويعطي هذا الاتجاه أهمية كبيرة لدور التابعين في التأثير على القيادة، كما يركز على إدراك القائد لنفسه وللآخرين (بن فروج وبوفاتح، 2023: 379-378). ووفقاً لهذا المنظور، فإن القيادة تعرف بأنها القدرة على التأثير في سلوك التابعين وتوجيههم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم والتعاون المشترك للوصول إلى ما تطمح إليه المنظمة من نتائج (السليفاني، 2023: 76).

وبخصوص مفهوم التواضع، فإنه لغوياً يعني عكس الغرور الذي يدفع الشخص إلى رؤية نفسه أكبر من الآخرين حتى من أولئك الأكثر قدرة منه، حيث يعبر عن ابتعاد الشخص عن التكبر والاستعلاء، وبدلاً من ذلك يكون تركيزه على الآخرين، والتفاعل مع مشاعرهم وإنجازاتهم (صالح وآخرون، 2023: 78). كما يعكس التواضع المواقف التي تعزز الآخرين بدلاً من تعزيز الذات (Chughtai & Arifeen, 2023). وينظر إلى التواضع كنقطة قوة وسمة أخلاقية وفضيلة تتعلق باعتقاد الفرد عن نفسه والميل إلى الرؤية الموضوعية للذات (مهدي، 2023: 100). والتواضع كمصطلح عرف بأنه الرغبة في رؤية الذات وتقدير نقاط القوة وإسهامات الآخرين والقدرة على التعلم أو الانفتاح على الأفكار والتعليقات الجديدة (العكابي، 2022: 34).

وعن مفهوم القيادة المتواضعة، فإنها تعني حرفياً القيادة من الأرض أو القيادة من القاعدة إلى القمة، حيث إن كلمة التواضع مشتقة لغوياً من الكلمة اللاتينية (Humus) والتي تعني الأرض (النقراشي، 2024: 1655). وفي ادبيات الموضوع ظهر مصطلح القيادة المتواضعة لأول مرة من قبل (Owens & Hekman) عام 2012 لوصف أسلوب القيادة الذي يعترف فيها القادة بحدودهم



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

ومساهمات الآخرين (Liu et al., 2024:1). وظهرت في ادبيات الموضوع العديد من التعريفات للقيادة المتواضعة، اذ وعرفت بانها نهج القيادة من القاعدة إلى القمة الذي يستمع ويلاحظ ويتعلم من الآخرين ويمكن أن يعزز النتائج الإيجابية مثل تحسين التوجيه التعليمي والرضا الوظيفي ومشاركة الأعضاء (Kim, 2022: 2). كما وصفت بانها سلوك شخصي يتميز به القائد مما يجعل التابعين يشعرون بالأمن والأمان عند التواصل مع رؤسائهم، مما ينعكس إيجاباً على أداء مهامهم ويزيد من الرضا الوظيفي للموظفين والمشاركة في العمل والانفتاح على التجربة وتقبل أفكار الآخرين والاعتراف بأخطائهم (العكابي، 2022: 39). واشير إليها بأنها صفة شخصية للقائد، تتجلى في ثلاث خصائص رئيسية وهي الرغبة في تقييم الذات بشكل صحيح، وتقدير القدرات، والانفتاح على الأفكار والآراء المبتكرة (Remy & Sane, 2024:163-184).

ويتبين من التعريف اعلاه، انه هناك اختلاف في نقاط تركيز الباحثين في تعريفهم للقيادة المتواضعة، وذلك باختلاف توجهاتهم البحثية، حيث شملت نقاط التركيز على جوانب عديدة، ومنها انها سمة اجتماعية، أو انها شخصية القائد وما يتمتع بها من سمات وخصائص تساعده في الحصول على القوة والسيطرة، بينما ركز اخرون في تعريفهم على المنهجية والنمط والأساليب والمتطلبات اللازمة لعملية القيادة، في حين ركزت تعاريف اخرى على سلوكيات القائد في عملية التواصل والتفاعل بينه وبين تابعيه وتكوين علاقات قوية معهم.

وبناءً على ما سبق، ولأغراض الدراسة الحالية تم تعريف القيادة المتواضعة إجرائياً على إنها: نمط قيادي يمارس من قبل القيادات الادارية في المستشفيات يستند على ما لديها من خصائص شخصية تتمثل بإدراكها وفهمها لذاتها، وتقديرها لإنجازات الملاكات التمريضية والثناء عليها، ومحاولة التعلم من أفكار الآخرين، وتهدف إلى تكوين بيئة عمل لتعزيز السلوك الايجابي لدى الملاكات التمريضية وزيادة دافعيتهم للمساهمة في تحقيق الاهداف المطلوبة.

2- أهمية القيادة المتواضعة

تكتسب القيادة المتواضعة اهميتها من خلال قدرتها على تعزيز الثقة المتبادلة مع التابعين، وتنمية الشعور بالكفاءة الذاتية لدى الأتباع وزيادة استعدادهم للالتزام بالأداء، وزيادة مستوى مشاركة الأتباع في القيادة، وتعزيز مستوى الحرية النفسية لديهم. كما تساهم القيادة المتواضعة في خلق مناخ من التنسيق والتعاون بين أعضاء الفريق وتعزيز قدرتهم على مواجهة مشاكل العمل وتنمية السلوك الابتكاري لدى الموظفين (النجار واحمد، 2021 : 313). كما تبرز اهميتها في رؤية القائد لنفسه



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

وتقييمه الصحيح لسلوكه بما يتفق مع مصالح العمل، وبفضل ذلك يستطيع القائد تجنب الأخطاء وتنمية روح الثقة والاحترام المتبادل.

وتتبع أهمية القيادة المتواضعة أيضاً من تقدير القائد لنقاط القوة والإنجازات التي يتمتع بها الآخرون حيث يساعد هذا الأسلوب القيادي على تشجيع الأتباع على طرح أفكارهم المبتكرة التي تساهم في تحسين الأداء، وتتبع أهمية القيادة المتواضعة أيضاً من أنها تدعم عملية التعلم الثنائية (القائد – التابع)، حيث يساهم ذلك في تحسين القدرات المعرفية للقائد والتابع، مما يؤدي بدوره إلى زيادة تحسين الأداء نحو تحقيق الأهداف (سلمان، 2023: 43-44). فضلاً عن ما سبق فإن للقيادة المتواضعة دوراً مهماً في خلق بيئة عمل داعمة تعزز الاتجاهات والسلوكيات الإيجابية التي تساهم في تحسين أداء العمل، مثل سلوكيات المواطنة التنظيمية، والسلوك الابتكاري، والسلوك الاستباقي، والتمائل التنظيمي، والتمكين النفسي، والازدهار في العمل (علم الدين، 2024: 5).

3- أبعاد القيادة المتواضعة

تبين من مراجعة الأدبيات السابقة للوقوف على أبعاد القيادة المتواضعة، اتضح ان غالبيتها تنفق على ثلاثة ابعاد وهي الوعي الذاتي، تقدير الآخرين، والقابلية للتعلم (المشعلوي، 2020؛ 6856- Bhatia & Bhatia, 2020: 6827؛ Ding et al., 2020: 1-11؛ البردان، 2021: 616-634؛ مهدي، 2023: 96-147؛ النقراشي، 2024: 1706-1752).

أ. **الوعي الذاتي:** يشير الوعي الذاتي إلى قدرة القائد على تقييم نفسه وإنجازاته بدقة، فضلاً عن تقييم نقاط قوته وضعفه وتشخيصها بشكل مستمر، ويمكن أيضاً التعبير عن الوعي الذاتي على أنه القدرة على التركيز على الذات وأفعالها أو أفكارها أو مشاعرها والتحقق مما إذا كانت متوافقة مع معاييرها الداخلية، والإنسان الذي يتمتع بالوعي الذاتي يستطيع أن يقيم نفسه بشكل موضوعي ويدير عواطفه وبالتالي يوائم سلوكه مع قيمه، ويكون على وعي كامل بكيفية تصرفه تجاه الأحداث والأشخاص من حوله (سلمان، 2023: 64).

ب. **تقدير الآخرين:** يشير هذا البعد إلى الاعتراف والتقدير من قبل القادة المتواضعون بالجهود والمساهمات الفريدة لزملائهم وتابعيهم، مع التعرف الدقيق على نقاط قوتهم ومهاراتهم، ودعم المهارات والمواهب المتميزة لديهم، وتحديد كيفية تنميتها بالطرق المناسبة والثناء عليها بما يخلق شعوراً بالانتماء للمنظمة، وتعزيز الثقة بين القادة والموظفين والاحترام المتبادل بينهما (Yang et al., 2022: 1-11). ويشمل تقدير الآخرين تقدير مساهمات التابعين في عملهم ومهامهم، والتشجيع



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

الذي يتلقونه من قياداتهم، وكذلك دورهم في سلامة وفعالية المجموعة، وغرس الثقة والاحترام في زملاء العمل (العكابي، 2022: 46).

ت. القابلية للتعلم: تشير القابلية للتعلم إلى شعور القائد بالقدرة على التعلم في العمل بما يؤدي إلى عملية تحفزه على التعلم والبحث عن المزيد من فرص التطوير الشخصي، وتمكنه من تنمية المواهب الفردية وبالتالي تحقيق الأهداف الشخصية وأهداف المنظمة (Dahleez et al., 2023: 907-925). ووفقاً لهذا البعد يظهر القائد انفتاحاً على الآخرين والاستماع لهم قبل التحدث، ويعد نموذجاً للآخرين يحتذى به من خلال تبادله للأدوار معهم في انجاز الاعمال (مهدي، 2023: 101).

ثانياً. مفهوم السعادة التنظيمية وابعادها

1- مفهوم السعادة التنظيمية

تعتبر السعادة بشكل عام عن مدى حب الشخص للحياة واستمتاعه بها وتقديره لها، لذلك تعد السعادة قيمة إنسانية وهدفاً أسمى يسعى كل فرد إلى تحقيقه (الوائلي، 2020: 92). أما السعادة التنظيمية فهي تعبير عن شعور الموظف بالرعاية الإيجابية أثناء العمل مثل الفرح والغبطة، والتي تنشأ من خلال إنجاز المهام وتحقيق الأهداف أو الحصول على مفاجآت سارة والغياب النسبي للمشاعر غير السارة إلى حد ما والشعور العام بالرضا عن الحياة (Odeesh, 2022: 1037). وعرفت السعادة التنظيمية في ادبيات الإدارة بأنها حالة عاطفية وفكرية تنتج عنها مظاهر مثل الفرح والسرور والاستمتاع والرضا والتي تنشأ نتيجة لحالة عاطفية إيجابية تؤثر على العاملين في المنظمات ووجود عوامل داخلية وخارجية تعمل على زيادتها (التميمي، 2024: 34). ووصفت بأنها التقييم العاطفي الذاتي للفرد لجودة حياته العملية والفرح والراحة والرضا والسهولة والثقة والشعور بالنجاح في تحقيق طموحاته وتحقيق كافة رغباته وأهدافه، والرغبة في الإبداع والابتكار ورضاه الوظيفي وسعادته في العمل، وأثره الإيجابي والتزامه على نفسه وأسرته وتقليل آثاره السلبية (حسن، 2025: 24). ووصفت بأنها قرار شخصي يتخذه الموظف حين يشعر برابطة عاطفية قوية تجاه المنظمة التي يعمل فيها، وحالة من الاندماج العاطفي معها، ويعد نفسه مسؤولاً وملتزماً تجاه نجاح المنظمة وتقدمها (Mustafa, 2025: 253).

ويتبين من خلال التعاريف السابقة بخصوص السعادة التنظيمية الآتي:

أ. تمثل مشاعر إيجابية داخلية التي يشعر بها الافراد في بيئة العمل.

ب. تظهر نتيجة محفزات خارجية ايجابية في بيئة العمل.



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

ت. ينتج عنها شعور الموظف بالرضا والسرور والبهجة والمتعة عند ممارسة مهامه.
ث. تزيد من انتماء الموظف وولائه تجاه المنظمة.

وبناءً على ما سبق، ولأغراض الدراسة الحالية يعرف الباحثون السعادة التنظيمية اجرائياً بانها: زيادة تأثير المشاعر الايجابية والحد من المشاعر السلبية لدى الملاكات التمريضية في بيئة العمل، نتيجة العلاقات والمواقف والمحفزات مما يؤدي إلى تحقيق انجاز افضل ومستويات عالية من الرضا الوظيفي.

2- أهمية السعادة التنظيمية

تعد السعادة التنظيمية من المتغيرات الإيجابية المهمة والتي لها تأثير كبير على الأداء والسلوك التنظيمي، وقد اكتسبت أهمية كبيرة من قبل الباحثين والمنظمات لأنها من أهم المحفزات التي تدفع العاملين والمنظمات إلى التفوق والتميز في الأداء، وتؤدي السعادة التنظيمية إلى تحسين المناخ التنظيمي، وتعزز الأداء الإنتاجي للموظفين، وتعد من الإجراءات الإدارية التي تسهم في رفاهية العاملين، مما يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وكذلك ترتبط بتحقيق نجاح مهني أكبر، ودخل أعلى، وأداء وظيفي أفضل، فالشخص السعيد في العمل يكون بشكل عام أكثر إبداعاً وإنتاجية، ويمكن أن يكون أيضاً فعالاً ومبتكراً ومتقبلاً ومتفائلاً وإيثاراً، وهي مرتبطة ليس فقط بالنتائج الصحية ولكن أيضاً بالعوامل النفسية والاجتماعية المتعلقة بالعمل والأداء، Munar et al., (2020: 2). كما أضاف (عدافة ومحمود، 2021: 243-264) أن السعادة التنظيمية تساهم في تقليل معدلات الغياب والتأخر عن العمل، وتعزز من روح العمل الجماعي، وتدعم احترام السياسات التنظيمية والقيم المهنية، مما يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي.

ويشير (حامد، 2023: 219-220) إلى أهمية السعادة التنظيمية على مستوى الأفراد والمنظمات والمجتمع، فعلى الصعيد الفردي تعزز القدرة على الإبداع والابتكار وتزيد من الدافعية للإنجاز وتحسن الأداء، كما تساعد في تحقيق التكيف مع بيئة العمل، أما بالنسبة للمنظمة فهي تساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة وتقليل معدلات دوران الموظفين والغيابات والتأخير، مما يعزز الانتماء والولاء التنظيمي ويزيد من رغبة الأفراد في الاستمرار بالعمل، وعلى مستوى المجتمع تؤدي السعادة التنظيمية إلى رفع كفاءة تقديم الخدمات وتعزيز النمو الاقتصادي، وتقليل معدلات ترك العمل، مما يساهم في تحقيق الاستقرار الأسري، وتعزيز التماسك الاجتماعي والتقدم المجتمعي.



3- ابعاد السعادة التنظيمية

تختلف ابعاد السعادة التنظيمية وفقا لدراسة القطاعات المختلفة التي تناولتها الدراسة، ووفقاً لتوجهات وتخصصات الباحثين، اذ على الرغم من الأدبيات الوفيرة والكتابات المتعددة حول الموضوع، إلا انه يثير في الوقت ذاته الجدل الفكري في إيجاد الابعاد المشتركة لهذا الموضوع، وفي دراستنا الحالية سوف يتم الاعتماد على الابعاد التي اتفقت عليها العديد من الدراسات في ادبيات الادارة، وهي التأثير العاطفي الإيجابي، الحد من التأثير العاطفي السلبي، الانجاز، والرضا الوظيفي (Haraj, 2022: 428 - 402؛ شوشان وميدون، 2022: 14- 36؛ أميدي وداوده، 2024؛ 547-527 ؛ التميمي، 2024: 40-42).

أ. التأثير العاطفي الإيجابي: يتمثل التأثير العاطفي الايجابي بالوضع الذي يؤدي إلى زيادة رغبة العاملين في العمل، وكذلك يؤدي إلى توليد مستويات عالية من الطاقة داخل العمل مما يؤدي بدوره إلى زيادة ارتباط العاملين وسعادتهم في العمل ومن ثم زيادة الأداء الوظيفي للعاملين (Haraj, 2022: 420). ويؤكد (الجنابي، 2022: 114) أن السعادة التنظيمية تتواجد حيث يسود التأثير العاطفي الإيجابي الذي يعد عاطفة أساسية للسعادة والرضا والالتزام بالعمل، ومن خلالها يلعب القائد دوراً هاماً في زيادة وتيرة العمل، وخلق بيئة عمل ودية وممتعة يسودها الحب والثقة.

ب. الحد من التأثير العاطفي السلبي: يمثل التأثير العاطفي السلبي لدى معظم الموظفين تحديات، وتشمل الأحداث والضغوط والتوترات والقلق والاكتئاب والغضب والصراعات في بيئة العمل، بالإضافة إلى مختلف الظروف السلبية التي تؤثر سلباً على العاملين (الصالح، 2024: 50). ويتطلب من القيادة الادارية في المنظمة الحد من التأثير العاطفي السلبي كونها تمثل مؤشر سلبي على انخفاض السعادة التنظيمية، فكلما انخفضت مستويات التأثير العاطفي السلبي عند الموظفين، كلما ارتفع لديهم النشاط اليومي وتحسنت صحتهم النفسية وخففت اعراض الاكتئاب، وبالتالي شعورهم بالراحة والصفاء النفسي والهدوء، والمتعة في العمل لدى الموظفين وارتفعت درجة شعورهم بالسعادة التنظيمية (التميمي، 2024 : 42).

ت. الإنجاز: يُعد الإنجاز سمة ثابتة نسبياً في شخصية الفرد، تعكس اجتهاده وإصراره على تحقيق الأهداف، مما يؤدي إلى شعور معين بالرضا الذاتي في المواقف الحياتية التي تتطلب تقييم الأداء وفق معايير محددة للإبداع والتفوق (عبد الباسط، 2020: 103-204). ويرتبط الانجاز بالأهداف والغايات الموضوعية من قبل الموظف نفسه ويسعى إلى تحقيقها، اي الرغبة الكامنة لديها في تحقيق



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

النجاح من خلال بذل المزيد من الجهود والامكانيات والطاقات، لذلك يسعى دائماً الى تطوير مهاراته وزيادة معارفه (عبد الباسط، 2020: 103-204).

ث. **الرضا الوظيفي:** يشير الرضا الوظيفي إلى الشعور الإيجابي الذي يشعر به الموظف تجاه وظيفته نتيجة تقييمه لخصائص وظيفته (Robbins & Judge, 2022: 111). ويعد الرضا الوظيفي من الأولويات الأساسية لدى العديد من المنظمات من خلال تضمينه في رؤيتها وأهدافها، وبالتالي فإن المنظمات التي تحافظ على مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي غالباً ما تحقق مستويات مرتفعة من السعادة بين موظفيها مما يجعل الرضا الوظيفي عاملاً رئيسياً في التنبؤ بمستوى السعادة داخل المنظمات (الجنابي، 2022: 107).

ثالثاً. العلاقة النظرية بين القيادة المتواضعة والسعادة التنظيمية

تمثل الافكار والطروحات النظرية من قبل المنظرين الاساس الذي يستند عليه الباحثون في دراسة الميدانية التي تهدف إلى اختبار مدى صحة تلك الافكار والطروحات، وبخصوص العلاقة النظرية بين القيادة بشكل عام ومنها القيادة المتواضعة وبين السعادة التنظيمية، فأنها كانت مجالاً للجدل والمناقشة من قبل الكثير من الكتاب والمنظرين. اذ تعد القيادة في كثير من الأحيان العامل الرئيس في تحقيق السعادة التنظيمية، والتي يمكن رؤيتها من خلال المشاعر العاطفية الإيجابية لدى الموظفين تجاه المنظمة والشعور بالانتماء لها والالتزام المستمر وانخفاض معدل دوران العمل، ورضاهم عن قيادتهم وبيئة العمل والوصف الوظيفي والتطوير المهني (Mousa & Ayoubi, 2020: 10). ويلعب أسلوب القيادة دوراً رئيسياً في تشجيع تقدم التابعين وزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء العام، وإن الانتقال من القيادة الاستبدادية إلى القيادة المتواضعة خطوة ضرورية، ليتم التركيز على تحفيز الموظفين ومساعدتهم على تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة، وبالاحترام والتقدير لهم مما يزيد من الشعور بالسعادة والرفاهية في مكان العمل (Der Kinderen et al., 2020: 3-2). ومن وجهة نظر (Ye et al., 2020: 2) فإن تواضع القائد يقود إلى زيادة شعور الموظفين بالثقة وبالقوة الشخصية والتمكين النفسي، وتقليل الإرهاق العاطفي لديهم، كما إن القادة المتواضعون يحفزون السلوكيات التنظيمية المتواضعة، ويسعون لبناء علاقات ايجابية بينهم وبين الموظفين، ويشاركونهم في مشاعرهم، ومن المرجح أيضاً أن يُظهر الموظفون الذين لديهم علاقات ايجابية مع قياداتهم مشاعر ايجابية تساعد الآخرين في مكان عملهم وتحسن الأداء في النهاية (Qin et al., 2020: 693-712).



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

ويرى (Yang & Xu, 2022: 3) أن القادة المتواضعين يستمعون كثيراً قبل التحدث، مما يخلق بيئة ممتعة للتفاعلات وعلى المدى الطويل، يؤدي ذلك إلى زيادة الرضا بين الموظفين. وأن القيادة المتواضعة يمكن أن تقلل من السلوكيات السلبية، وتدعم سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين والسلوك الأخلاقي والسلوك الاجتماعي، وتجعل التابعين يشعرون بالرضا، وترتبط بشكل إيجابي بمودة التابعين مثل التعاطف والشعور بالأصالة والامتنان، والرضا. وبعبارة أخرى تعزز القيادة المتواضعة رفاهية التابعين، بما في ذلك كفاءة التابعين الذاتية (Kelemen et al., 2023: 202-224). وتسهم القيادة المتواضعة في المساعدة على إزالة التأثيرات السلبية بين الموظفين من خلال الاستماع إلى تجاربهم والاعتراف بإنجازاتهم، ومساعدتهم على التعامل مع الصعوبات والإحباطات، مما يؤدي إلى تحقيق أداء أفضل في بيئة العمل (Adhyke et al., 2023: 5). وتسهم سلوكيات القيادة المتواضعة أيضاً في تعزيز شعور الأتباع بالهوية الاجتماعية من خلال توفير بيئة عمل آمنة لهم، إذ إن القادة المتواضعين يمنحون الأفراد حرية التعبير ويزيلون مخاوفهم من الفشل في عرض الأفكار، وبالتالي خلق بيئة عمل إيجابية يشعر فيها الأفراد بالأمان الوظيفي، وفضلاً عن ما سبق، فإن سلوكيات القيادة المتواضعة تسهم أيضاً في تشجيع روح الإبداع لدى التابعين في مكان العمل مما يزيد من شعورهم بالرضا الوظيفي، والفخر بالتزامهم التنظيمي، وبالتالي يرتفع مستوى السعادة التنظيمية لديهم (سلمان، 2023: 44).

المبحث الثالث/ الجانب العملي

يعرض هذا المبحث وصف مجتمع وعينة الدراسة، والاختبارات التي أجريت على مقياس الدراسة وبياناتها، ونتائج الإحصاء الوصفي التي تكشف عن مستوى توفر متغيرات الدراسة وأبعادها في المستشفيات قيد الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة، فضلاً عن نتائج اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.

أولاً. وصف مجتمع وعينة الدراسة

تم اختيار ثلاثة من هذه المستشفيات ضمن مركز مدينة زاخو/ إدارة زاخو المستقلة كمجال ميداني للدراسة، وهي: مستشفى الطوارئ التعليمي، مستشفى زاخو عام، ومستشفى التوليد/زاخو. وتشكل مجتمع الدراسة من عموم الملاكات التمريضية في هذه المستشفيات. إذ تم إجراء مسح شامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة وبلغ عددهم (274) فرداً خلال فترة توزيع الاستبانة والتي امتدت من



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

2025/2/1 ولغاية 2025/4/30، قام الباحثون بتوزيع (200) استمارة استبانة على عينة عشوائية تمثل (73%) من مجتمع الدراسة، أعيد منها (174) استمارة صالحة للتحليل، أي بنسبة استجابة بلغت (87%).

أما عن السمات الفردية للمستجيبين فإن الغالبية من الإناث وبنسبة (61%)؛ وعن الحالة الاجتماعية، فإن الغالبية من العزاب وبنسبة (51%)؛ و بخصوص العمر، فإن الفئة العمرية (30 سنة فأقل) شكلت أعلى نسبة بين الفئات العمرية لأفراد العينة وبنسبة بلغت (59%)؛ وعن التحصيل الدراسي فإن الغالبية هم من حملة شهادة الدبلوم وبلغت نسبته (60%)؛ أما عن الخدمة الاجمالية في المستشفى، فإن اغلب المستجيبون لهم خدمة (5 سنوات وأقل) وبلغت نسبتهم (44%).

ثانياً. اختبار ثبات الاستبانة والتوزيع الطبيعي للبيانات

لغرض التأكد من صلاحية الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة، تم احتساب معامل الثبات باستخدام معامل (الفا كرونباخ) حيث تراوحت قيمه كما يظهرها الجدول (2) بين (0.64) و(0.88)، وتؤكد الثبات المطلوب لعبارات متغيرات الدراسة.

وبهدف اختبار مدى كون بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، تم استخدام كل من معامل الالتواء "Skewness" ومعامل التفلطح "Kurtosis"، حيث أن القيمة المعيارية لمعامل الالتواء يجب أن تكون محصورة بين (3) و (-3) بينما يجب أن تكون محصورة بين (7) و (7) بالنسبة لمعامل التفلطح (Kline, 2016)، وتبين من نتائج هذا التحليل والمذكورة في الجدول (1) أن جميع قيم معامل الالتواء لمتغيرات الدراسة وأبعادها تقع بين (-0.79) و (-0.35) وهي ضمن القيم المعيارية لهذا المقياس، كما أن جميع قيم معامل التفلطح لمتغيرات الدراسة وأبعادها تقع بين (-0.71) و (0.38) وهي ضمن القيم المعيارية أيضاً لمعامل التفلطح، مما يعني توافر شرط التوزيع الطبيعي في بيانات الدراسة.



جدول (1): نتائج اختبار ثبات الاستبانة والتوزيع الطبيعي للبيانات

المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات	معامل (الفا كرونباخ)	معامل الالتواء	معامل التفلطح
القيادة المتواضعة	الوعي الذاتي	5	0.64	.640-	.300
	تقدير الآخرين	5	0.88	.790-	.210
	القابلية للتعلم	5	0.82	.600-	.260-
	القيادة المتواضعة (المؤشر الكلي)	15	70.8	.650-	.380
السعادة التنظيمية	التأثير العاطفي الإيجابي	5	0.77	.420-	.710-
	الحد من التأثير العاطفي السلبي	5	0.88	.350-	.210-
	الإنجاز	5	0.83	.480-	.570-
	الرضا الوظيفي	5	0.72	.130-	.330-
	السعادة التنظيمية (المؤشر الكلي)	20	0.81	.260-	.680-

المصدر: إعداد الباحثون اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

ثالثاً. نتائج الاحصاء الوصفي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم معامل الاختلاف لإجابات المستجيبين عن متغيرات الدراسة. وتم تصنيف قيم المتوسطات الحسابية إلى ثلاثة فئات متساوية بالاستناد إلى مساحة المقياس الذي يتراوح بين (1-5)، وعلى وفق التوزيع الفرضي التالي: درجة منخفضة (متوسط القيم بين 1 من 2.33)، درجة متوسطة (متوسط القيم بين 2.34 و 3.67)، درجة مرتفعة (متوسط القيم أكبر من 3.67). وكانت النتائج على النحو الآتي:

أ. نتائج الاحصاء الوصفي لمتغير القيادة المتواضعة

يتضح من بيانات الجدول (2) إن إجمالي المتوسط العام لإجابات المبحوثين عن متغير القيادة المتواضعة (المؤشر الكلي) بلغ (3.75) بانحراف معياري (0.65) وبمعامل اختلاف (17%)، وهذا يشير إلى توافق مفردات عينة الدراسة حول تبني القيادات الإدارية في المستشفيات المبحوثة لنمط القيادة المتواضعة بدرجة مرتفعة. أما على مستوى الأبعاد فحل بُعد القابلية للتعلم أولاً في ترتيب الأهمية بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.83) وانحراف معياري (0.78) ومعامل اختلاف (20%)، بينما جاء بُعد الوعي الذاتي ثانياً في ترتيب الأهمية بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.76) وانحراف معياري (0.70) ومعامل اختلاف (19%). في حين حل أخيراً بُعد تقدير الآخرين بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.65) وانحراف معياري (0.93) ومعامل اختلاف (25%).



جدول (2) : نتائج الاحصاء الوصفي لمتغير القيادة المتواضعة

الترتيب	الدرجة	معامل الاختلاف	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	المتغيرات
2	مرتفعة	190.	70.0	63.7	الوعي الذاتي
3	متوسطة	50.2	.930	53.6	تقدير الاخرين
1	مرتفعة	200.	.780	33.8	القابلية للتعلم
----	مرتفعة	70.1	.650	53.7	القيادة المتواضعة (المؤشر الكلي)

المصدر: إعداد الباحثون اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

ب. نتائج الاحصاء الوصفي لمتغير السعادة التنظيمية

يتبين من بيانات الجدول (3) إن اتجاهات مفردات عينة الدراسة تميل للاتفاق على توفر درجة مرتفعة من السعادة التنظيمية (المؤشر الكلي) لدى الملاكات التمريضية في المستشفيات المبحوثة، إذ بلغ المتوسط العام لإجابات المبحوثين (3.80) بانحراف معياري (0.48) ومعامل اختلاف (13%). اما على مستوى الابعاد فحل بُعد الانجاز أولاً في ترتيب الأهمية بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (4.18) وانحراف معياري (0.63) ومعامل اختلاف (15%). وتلاه بُعد التأثير العاطفي الايجابي بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (4.14) وانحراف معياري (0.65) ومعامل اختلاف (16%). ثم بُعد الحد من التأثير العاطفي السلبي بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.68) وانحراف معياري (0.78) ومعامل اختلاف (21%). في حين حل اخيراً بُعد الرضا الوظيفي بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.21) وانحراف معياري (0.83) ومعامل اختلاف (26%).

جدول (3) : نتائج الاحصاء الوصفي لمتغير السعادة التنظيمية

الترتيب	الدرجة	معامل الاختلاف	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	المتغيرات
2	مرتفعة	0.16	.650	44.1	التأثير العاطفي الإيجابي
3	مرتفعة	0.21	8.70	83.6	الحد من التأثير العاطفي السلبي
1	مرتفعة	0.15	.630	4.18	الانجاز
4	متوسطة	0.26	.830	13.2	الرضا الوظيفي
----	مرتفعة	0.13	8.40	3.80	السعادة التنظيمية (المؤشر الكلي)

المصدر: إعداد الباحثون اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.



رابعاً. نتائج اختبار فرضيات الدراسة

1- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة

تم الاعتماد على قيم معامل الارتباط بيرسون (r) للكشف عن طبيعة الارتباط بين متغيرات الدراسة والتحقق من صحة فرضية الدراسة الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، ويبين الجدول (4) النتائج، وكما يلي:

أ. وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة المتواضعة (المؤشر الكلي) وبين السعادة التنظيمية (المؤشر الكلي) وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.57)، وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.01).

ب. تبين من النتائج وجود علاقات طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة المتواضعة (الوعي الذاتي، تقدير الآخرين، القابلية للتعلم) وبين السعادة التنظيمية (المؤشر الكلي)، إذ بلغت قيم معامل الارتباط بينهما (0.48)، (0.47)، (0.44) على التوالي، وجميع هذه القيم معنوية عند مستوى (0.01).

جدول (4) مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	التأثير العاطفي الايجابي	الحد من التأثير العاطفي السلبي	الانجاز	الرضا الوظيفي	السعادة التنظيمية (المؤشر الكلي)
الوعي الذاتي	0.37**	0.32**	0.24**	0.33**	0.48**
تقدير الاخرين	0.39**	0.19*	N.S.0	0.58**	.47**0
القابلية للتعلم	0.38**	10 ^{N.S.} 0	0.21**	0.45**	.44**0
القيادة المتواضعة (المؤشر الكلي)	.43**0	.24**0	.21**0	.57**0	.57**0

** معنوي عند مستوى (0.01)، * معنوية عند مستوى (0.05)، ^{N.S.} غير معنوية

المصدر: إعداد الباحثون اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

ت. اشارت النتائج إلى وجود علاقات ارتباط طردية معنوية بين جميع ابعاد القيادة المتواضعة وبين جميع ابعاد السعادة التنظيمية (التأثير العاطفي الايجابي، الحد من التأثير العاطفي السلبي، الانجاز، الرضا الوظيفي) باستثناء العلاقة بين تقدير الآخرين والانجاز، والعلاقة بين القابلية للتعلم والحد من التأثير العاطفي السلبي، إذ اظهرت النتائج ان كلا العلاقتين غير معنويتان عند مستوى المعنوية



الافتراضي للدراسة (0.05). وتحققت اقوى علاقة ارتباط بين بعد تقدير الآخرين والرضا الوظيفي، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.58)، وهي معنوية عند مستوى (0.01).

2- نتائج اختبار فرضية الدراسة الرئيسية الثانية

يهدف اختبار فرضية الدراسة الرئيسية الثانية، تم الاعتماد على تحليل الانحدار البسيط، ويتبين من النتائج التي يظهرها الجدول (5) إن متغير القيادة المتواضعة (المؤشر الكلي) كمتغير مستقل يفسر (32%) من التغيرات الحاصلة في قيمة السعادة التنظيمية (المؤشر الكلي) كمتغير معتمد، وذلك بالاستناد على قيمة معامل التحديد (R^2) والتي بلغت (0.32)، اما النسبة المتبقية وهي (68%) فتفسرها عوامل اخرى غير داخلية في انموذج الدراسة، وتعد هذه النسبة معنوية بدلالة قيمة (F) المحسوبة (81.07) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3.90) عند درجتي حرية (1,172)، وكانت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوي الافتراضي للدراسة البالغ (0.05)، مما يعني وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للقيادة المتواضعة (المؤشر الكلي) في السعادة التنظيمية (المؤشر الكلي). وتدعم النتائج السابقة قيمة ميل خط الانحدار (B1) بلغت (0.57) وهي قيمة معنوية بدلالة (T) المحسوبة البالغة (9.00)، كما انها أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.97) عند درجة حرية (174)، مما تعني أن تغيرا مقداره وحدة واحدة في القيادة المتواضعة سوف يؤدي إلى تغير مقداره (75%) في السعادة التنظيمية، وهي نسبة جيدة يمكن الاستناد عليها في تفسير العلاقة التأثيرية للقيادة المتواضعة في السعادة التنظيمية.

جدول (5) : نتائج تحليل الانحدار البسيط بين القيادة المتواضعة والسعادة التنظيمية

السعادة التنظيمية (المؤشر الكلي)						الأنموذج
Sig.	F المحسوبة	R ²	T	B ₁	B ₀	
0.000			13.01		2.26	الثابت
0.000	81.07	0.32	9.00	0.57	0.41	القيادة المتواضعة (المؤشر الكلي)
قيمة (F) الجدولية عند درجتي حرية (1, 172) ومستوى معنوية (0.05) = 3.90						
قيمة (T) الجدولية عند درجة حرية (173) ومستوى معنوية (0.05) = 1.97						

المصدر: إعداد الباحثون اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

واستكمالاً للتحليل وبهدف اختبار صحة الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة، تم اعتماد تحليل الانحدار المتعدد وبالطريقة التدريجية (Stepwise)، وبيين الجدول (6) النتائج، حيث ظهرت النماذج التأثيرية الآتية:

الأنموذج الأول: تضمن هذا الأنموذج بُعد الوعي الذاتي فقط، مما يشير إلى ان لهذا البعد تأثيراً اقوى في السعادة التنظيمية من بُعدي القيادة المتواضعة الآخرين (تقدير الآخرين والقابلية للتعلم)، وذلك بحسب ما تشير إليه قيمة (Beta) والتي بلغت (0.48)، وهي معنوية بدلالة قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (7.11)، كونها اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.97) عند درجة حرية (173) ومستوى معنوية (0.05)، وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (Sig.) المحسوبة والتي بلغت (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة الحالية (0.05).

الأنموذج الثاني: تضمن هذا الأنموذج بُعدي الوعي الذاتي وتقدير الآخرين، وتم استبعاد بُعد القابلية للتعلم، وذلك حسب قيمتا (Beta) واللذان بلغتا (0.34) و (0.32) على التوالي، وكلا القيمتان تعدان معنوية بدلالة قيمتا (t) المحسوبة والبالغتان (4.84)، (4.58) على التوالي، كونهما اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.97) عند درجة حرية (173) ومستوى معنوية (0.05). وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمتا (Sig.) المحسوبة والتي بلغت (0.000) لكليهما، وهي اقل من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة الحالية (0.05).

الأنموذج الثالث: تضمن هذا الأنموذج كافة أبعاد القيادة المتواضعة، حيث أشارت نتائج التحليل إلى أن قيم بيتا بلغت (0.29) و (0.25) و (0.16) لكل من الوعي الذاتي، تقدير الآخرين، والقابلية للتعلم على التوالي، وجميع هذه القيم تعد معنوية بدلالة قيم (t) والتي بلغت (4.02)، (3.22)، (2.03) على التوالي، كونهما اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.97) عند درجة حرية (173) ومستوى معنوية (0.05)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيم (Sig.) والتي بلغت (0.000)، (0.002)، (0.043) على التوالي، وجميعها اقل من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة الحالية (0.05).



جدول (7) : نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين ابعاد القيادة المتواضعة والسعادة التنظيمية

Sig.	T	المعاملات القياسية	المعاملات غير القياسية		النماذج	
		Beta	Std. Error	B		
.0000	14.82		0.17	2.58	الثابت	1
.0000	7.11	0.48	0.05	0.32	الوعي الذاتي	
.0000	13.45		0.17	2.34	الثابت	2
.0000	4.84	0.34	0.05	0.23	الوعي الذاتي	
.0000	4.58	0.32	.036	0.16	تقدير الآخرين	
.0000	12.05		0.18	2.21	الثابت	3
.0000	4.02	0.29	0.05	0.20	الوعي الذاتي	
0.002	3.22	0.25	0.04	0.13	تقدير الآخرين	
0.043	2.03	0.16	0.05	0.01	القابلية للتعلم	

المتغير المعتمد : السعادة التنظيمية (المؤشر الكلي)
قيمة (T) الجدولية عند درجة حرية (173) ومستوى معنوية (0.05) = 1.97

المصدر: إعداد الباحثون اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

خامساً. مناقشة النتائج

استهدفت الدراسة الحالية اختبار العلاقة بين القيادة المتواضعة متمثلة بأبعادها (الوعي الذاتي، تقدير الآخرين، والقابلية للتعلم) والسعادة التنظيمية متمثلة بأبعادها (التأثير العاطفي الايجابي، الحد من التأثير العاطفي السلبي، الانجاز، والرضا الوظيفي)، من وجهة نظر الملاكات التمريضية لثلاثة من المستشفيات الحكومية في مدينة زاخو. افترضت الدراسة وجود علاقات معنوية طردية بين القيادة المتواضعة والسعادة التنظيمية، وان القيادة المتواضعة كمتغير مستقل تؤثر معنوياً وبشكل ايجابي في السعادة التنظيمية على المستوى الكلي وعلى مستوى الابعاد.

اظهرت نتائج الاحصاء الوصفي وجود مستويات مرتفعة من ممارسات القيادة المتواضعة (المؤشر الكلي) من قبل القيادات الادارية في المستشفيات المبحوثة وفق اجابات عينة الدراسة من الملاكات التمريضية فيها، وهذا مؤشر على ان لدى القيادات الادارية في هذه المستشفيات اهتمام خاص بتكوين بيئة عمل لتعزيز السلوك الايجابي لدى الملاكات التمريضية وزيادة دافعيتهم للمساهمة في تحقيق الاهداف المطلوبة وتعود هذه النتائج إلى شخصية هذه القيادات التي تشمل الاستعداد لوعي وادراك الذات بدقة وتقدير الآخرين، فضلاً عن سعيها لتشكيل بيئة عمل تشجع على التعلم وتطوير



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

المهارات والمعارف لديها ولدى الملاكات التمريضية. وأشارت النتائج إن بُعد تقدير الآخرين جاء في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية من بين ابعاد القيادة المتواضعة وبدرجة متوسطة، وهذا يدل على أن القيادات الإدارية في المستشفيات المبحوثة تركز على الاهتمام بالوعي الذاتي والقابلية للتعلم أكثر من الاهتمام بتقدير الآخرين، وهذا لا ينسجم مع ظروف العمل الصعبة الاستثنائية والجهود المبذولة والمساهمات الفريدة من للملاكات التمريضية التي تتطلب الاهتمام الخاص والاحترام والاعتراف والتقدير من قبل القيادات الإدارية. واستناداً إلى هذه النتائج يتحقق الهدف الأول للدراسة الحالية وهو: التعرف على مدى تبني القيادات الإدارية في المستشفيات المبحوثة لنمط القيادة المتواضعة متمثلة بأبعادها (الوعي الذاتي، تقدير الآخرين، والقابلية للتعلم)، كما تقدم هذه النتائج الإجابة على التساؤل الأول لمشكلة الدراسة: هل تتبنى القيادات الإدارية في المستشفيات المبحوثة لنمط القيادة المتواضعة من وجهة نظر الملاكات التمريضية؟

كما بينت نتائج الإحصاء الوصفي مستويات مرتفعة من السعادة التنظيمية لدى الملاكات التمريضية في المستشفيات المبحوثة، وتعد هذه النتائج مؤشراً إيجابياً على ادراك القيادات الإدارية في هذه المستشفيات لأهمية تحقيق السعادة التنظيمية وانعكاساتها الإيجابية على أداء الملاكات التمريضية وتعزيز قدرتها على التكيف مع بيئة العمل، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن. كما تعكس الاهتمام بدرجة مرتفعة من قبل القيادات الإدارية في المستشفيات المبحوثة بزيادة تأثير العواطف الإيجابية والحد من العواطف السلبية لدى الملاكات التمريضية في بيئة العمل، كما تعكس وجود اجتهاد واصرار من قبل هذه الملاكات على انجاز وظائفها وتحقيقها للأهداف الموضوعية بدرجة مرتفعة، علاوة على رضاها ومشاعرها الإيجابية تجاه وظائفها. وظهرت نتائج التحليل إن بُعد الرضا الوظيفي جاء في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية من بين ابعاد السعادة التنظيمية، وبدرجة متوسطة، وهذه النتيجة تقدم مؤشراً على ان اهتمام القيادات الإدارية في سبيل تحقيق السعادة التنظيمية تركز على تعزيز تأثير العواطف الإيجابية والحد من تأثير العواطف السلبية وتحقيق الانجاز أكثر من تركيزها في الاهتمام بزيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الملاكات التمريضية، وهذه النتيجة لا تتسجم مع أهمية الرضا الوظيفي في كونه من الأولويات الأساسية لدى اغلب المنظمات لتحقيق مستويات مرتفعة من السعادة بين موظفيها وفق تأكيد الباحثين (الجنابي، 2022:107). وبناءً على هذه النتائج يتحقق الهدف الثاني للدراسة المتمثل في قياس درجة السعادة التنظيمية لدى الملاكات التمريضية في المستشفيات المبحوثة. وتقدم هذه النتائج الإجابة على



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

التساؤل الثاني لمشكلة الدراسة: ما هي درجة شعور الملاكات التمريضية في المستشفيات المبحوثة بالسعادة التنظيمية؟

وأشارت نتائج اختبار الفرضيات إلى وجود علاقات طردية معنوية بين القيادة المتواضعة والسعادة التنظيمية على المستوى الكلي، مما يعني اقتران المستويات العالية من السعادة التنظيمية مع المستويات العالية من ممارسة القيادة المتواضعة، وبذلك كلما زاد مستوى ممارسة القيادات الإدارية في المستشفيات المبحوثة للقيادة المتواضعة من خلال زيادة مستوى الوعي الذاتي لديها ومستوى تقديرها للآخرين وتعزيز قابلية التعلم لديها، كلما زاد مستوى شعور الملاكات التمريضية بالسعادة التنظيمية، من خلال زيادة تأثير العواطف الإيجابية وتدني تأثير العواطف السلبية ورفع مستوى الانجاز لديها وزيادة درجة رضاها الوظيفي. كما أظهرت نتائج تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة إلى أن أقوى علاقة ارتباط ظهرت بين تقدير الآخرين والرضا الوظيفي، وتقدم هذه النتيجة الدليل على أهمية اعتراف القيادات الإدارية بمساهمات الملاكات التمريضية وتشجيعها والثناء عليها وعدم إنكار فضلها وجهودها في تحقيق النتائج كسبيل لتحقيق الرضا الوظيفي لدى هذه الملاكات. وتقدم هذه النتيجة مؤشراً أيضاً على أن الرضا الوظيفي لا يتحقق فقط من خلال الحوافز المادية التي تشمل الرواتب والمكافآت، وإنما من خلال الحوافز المعنوية والتي تشمل التقدير والثناء والاحترام للموظفين من قبل القيادات الإدارية والعلاقة الحميمة والثقة المتبادلة بينهما. واعتماداً على هذه النتائج يتحقق الهدف الثالث للدراسة والمتمثل في التحري عن طبيعة علاقة الارتباط بين القيادة المتواضعة والسعادة التنظيمية. وتقدم هذه النتائج الإجابة على التساؤل الثالث لمشكلة الدراسة: هل توجد علاقة ارتباط بين القيادة المتواضعة والسعادة التنظيمية؟ كما أنه وبالاستناد إلى نتائج الارتباط الكلية والجزئية بين متغيرات الدراسة يتم قبول فرضية الدراسة الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها.

وكشفت نتائج تحليل الانحدار عن وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة المتواضعة وابعادها (الوعي الذاتي، تقدير الآخرين، والقابلية للتعلم) في السعادة التنظيمية، مما يشير بوضوح إلى أنه يمكن للقيادة الإدارية في المستشفيات المبحوثة تحقيق السعادة التنظيمية لدى الملاكات التمريضية في هذه المستشفيات من خلال الاهتمام بزيادة وعيها وفهمها لذاتها، وتقديرها لإنجازاتها ومساهماتها هذه الملاكات والثناء عليها، ومحاولة التعلم من أفكار الآخرين، حيث يقود ذلك إلى خلق بيئة عمل تعزز العواطف الإيجابية لدى الملاكات التمريضية وتحد من العواطف السلبية وتزيد من دافعيتهم



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

للمساهمة في انجاز الاهداف المطلوبة، وتسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم، وبالتالي تعزيز درجة شعورهم بالسعادة التنظيمية. واستنادا إلى قيم (بيتا)، فإن الوعي الذاتي حقق اقوى علاقة تأثير في السعادة التنظيمية، مما يعكس اهمية هذا البعد في تحقيق السعادة التنظيمية من خلال ادراك القيادة الادارية في المستشفيات المبحوثة لذاتها وما لديها من نقاط القوة، واكتسابها ما هو جديد من الافكار والمعارف من البيئة المحيطة بها بما فيها الملاكات التمريضية دون نفور أو تكبر أو انزعاج. وتؤكد نتائج تحليل الانحدار صحة ومصداقية افكار وطروحات العديد من المنظرين والباحثين والتي اشارت إلى الدور الحيوي للقيادة المتواضعة في تحقيق السعادة التنظيمية، ومن بينهم (Der Kinderen et al., 2020: 3-2) ؛ (Ye et al., 2020: 2) ؛ (Qin et al., 2020: 693-712) ؛ (Yang & Xu, 2022: 3) ؛ (سلمان، 2023: 44). كما ان هذه النتائج تثبت تحقق الهدف الرابع للدراسة وهو اختبار تأثير القيادة المتواضعة في السعادة التنظيمية. كما انها تقدم الاجابة على التساؤل الرابع لمشكلة الدراسة: ما مدى تأثير القيادة المتواضعة في السعادة التنظيمية؟ ويتم على اساس هذه النتائج قبول الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة وجميع الفرضيات الفرعية المنبثقة. واسفرت نتائج الدراسة الحالية على مدلولات نظرية وتطبيقية، وتتمثل المدلولات النظرية في تأكيدها على الدور الهام للقيادة المتواضعة في تحقيق السعادة التنظيمية، ومن ثم فان الدراسة الحالية تعد اضافة إلى الادبيات السابقة النادرة في هذا المجال، اذ لم يرصد الباحثون اية دراسة في بيئة القطاع الصحي في اقليم كوردستان بأية دراسة بحثت في العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية، فهي بذلك تعد دراسة رائدة في هذا المجال. وعلى المستوى التطبيقي فان نتائج الدراسة الحالية في تأكيدها على وجود تأثير معنوي للقيادة المتواضعة في السعادة التنظيمية تعطي دلالة للقيادات الادارية في المستشفيات المبحوثة بان تحقيق السعادة التنظيمية في هذه المستشفيات مقاسة بأبعادها (التأثير العاطفي الايجابي، الحد من التأثير العاطفي السلبي، الانجاز، والرضا الوظيفي) يعتمد على مدى ممارسة هذه القيادات للقيادة المتواضعة متمثلة بأبعادها (الوعي الذاتي، تقدير الآخرين، والقابلية للتعلم).

المبحث الرابع/ الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

يتضمن هذا المبحث عرض اهم ما خلصت اليه الدراسة من استنتاجات، وتقديم مقترحات للمستشفيات المبحوثة التي يراها الباحثون مناسبة في ضوء تلك الاستنتاجات .



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

أولاً. الاستنتاجات

بناءً على نتائج الدراسة يمكن استنتاج الآتي:

1. وجود توافق بدرجة مرتفعة من قبل العينة المستجيبة تجاه متغير القيادة المتواضعة، مما يعني ان القيادات الادارية في المستشفيات المبحوثة لها تصور واضح بما فيه الكفاية عن اهمية ممارستها للقيادة المتواضعة.
2. حقق بُعد القابلية للتعلم حقق المرتبة الاولى من بين ابعاد القيادة المتواضعة من حيث درجة الاهمية وفق آراء العينة المستجيبة وبدرجة مرتفعة وتلاه بُعد الوعي الذاتي بدرجة مرتفعة ايضاً، وجاء في المرتبة الاخيرة بُعد تقدير الآخرين بدرجة متوسطة، مما يعني ان القيادات الادارية في المستشفيات المبحوثة تولي اهتماما بخلق بيئة عمل في المستشفى تمكن من التعلم اكثر من اهتمامها بتحسين وعيها الذاتي وتقديرها للآخرين.
3. وجود علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين القيادة المتواضعة والسعادة التنظيمية على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد، مما يعني وجود اقتران ايجابي بين المتغيرين، وانه كلما زادت درجة ممارسة القيادة الادارية في المستشفيات المبحوثة للقيادة المتواضعة ارتفع مؤشر السعادة التنظيمية لدى الملاكات التمريضية في هذه المستشفيات.
4. تبين وجود علاقة تأثير معنوية للقيادة المتواضعة في السعادة التنظيمية، وتفسير هذه النتيجة يشير إلى انه كلما شعرت الملاكات التمريضية بان لدى القيادات الادارية وعي ذاتي وتقدر مساهمات الآخرين وتعمل على توفير الظروف المناسبة للتعلم، فان ذلك يؤدي إلى تعزيز مستوى شعور الملاكات التمريضية في هذه المستشفيات بالسعادة التنظيمية.
5. اجتاز مقياس الدراسة (الاستبانة) الاختبارات الخاصة المتعلقة بالثبات، كما ان بيانات الدراسة اجتازت شروط الاختبارات الاحصائية اللازمة للتحليل. واثبتت النتائج تحقق اهداف الدراسة وقبول النموذج الفرضي وتحقق فرضياتها، مما يعني حسن اختيار متغيرات الدراسة وطبيعة العلاقة بينها.

ثانياً. التوصيات

بناءً على استنتاجات الدراسة يمكن استنباط التوصيات الآتية:



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

1. وفقاً لما اوضحته نتائج الدراسة من وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة المتواضعة في السعادة التنظيمية، فإن ذلك يقتضي من القيادات الادارية في المستشفيات المبحوثة تعزيز ممارساتها للقيادة المتواضعة من خلال زيادة مستوى وعيها الذاتي وتقدير مساهمات الآخرين وخلق بيئة عمل بيئة عمل مواتية تعزز القابلية للتعلم.
2. ضرورة تعزيز مستوى الاهتمام من قبل القيادات الادارية في المستشفيات المبحوثة بتقدير الآخرين كونه حل في المرتبة الاخيرة من حيث الاهمية من بين ابعاد القيادة المتواضعة وبدرجة متوسطة، ويكون ذلك من خلال الاعتراف والتقدير للإسهامات المتميزة من قبل الملاكات التمريضية والاشادة بمواهبها وجهودها ومكافأة انجازاتها المتميزة.
3. العمل تعزيز الوعي الذاتي لدى القيادات الادارية في المستشفيات كونه حقق المرتبة الأولى من حيث قوة تأثيره في السعادة التنظيمية، ويكون ذلك من خلال حرص هذه القيادات على الحصول من الآخرين على الملاحظات والتعليقات المفيدة للعمل وتقبل الانتقادات من قبلهم، واكتساب المعرفة منهم وعدم الاستهانة بما يملك الآخرون من معارف ومهارات.
4. نظراً لان الرضا الوظيفي لدى الملاكات التمريضية في المستشفيات المبحوثة حل في المرتبة الاخيرة من حيث الاهمية من بين ابعاد السعادة التنظيمية وبدرجة متوسطة، عليه من الضروري ان تعمل القيادات الادارية في هذه المستشفيات على ايلاء اهمية اكبر برفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الملاكات التمريضية، ويكون ذلك من خلال توفير عوامل تحفيزية ومشجعة لهم مثل التقدير والاحترام والراتب المناسب، والمكافآت والتعويضات وعلاقات العمل الجيدة، وظروف مناسبة للعمل.

ثالثاً. المقترحات:

- مثل أي دراسة ميدانية أخرى، لا تخلو الدراسة الحالية من محددات منها، ولتجاوز تلك المحددات وامكانية تعميم نتائج الدراسة في مجالات اوسع، نقتراح اجراء الدراسات المستقبلية الآتية:
1. شملت الدراسة الحالية ثلاثة مستشفيات حكومية فقط، لذا نقتراح اجراء دراسة مستقبلية الآتية بنفس مقياس الدراسة الحالية تشمل مستشفيات حكومية اخرى لتوسيع ميدان الدراسة وعينتها، واجراء دراسة ميدانية في المستشفيات الاهلية بنفس مقياس الدراسة الحالية لأغراض المقارنة بين النتائج.



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

2. اعتمدت الدراسة المنهج الكمي لدراسة العلاقة بين القيادة المتواضعة والسعادة التنظيمية وباستخدام استبيان لجمع البيانات، لذلك نقترح إجراء دراسة أخرى تجمع بين المنهج الكمي والنوعي وباستخدام أدوات أخرى لجمع البيانات بهدف تجاوز الانتقادات الموجهة للاستبيان.
3. لم تختبر الدراسة الحالية تأثير السمات الشخصية للمستجيبين في السعادة التنظيمية مثل العمر، النوع الاجتماعي، الحالة الاجتماعية، التحصيل الدراسي، ومدة الخدمة، لذلك نقترح إجراء دراسة مستقبلية لاختبار تأثير هذه السمات في السعادة التنظيمية.
4. إجراء دراسات أخرى في قطاعات أخرى سواء خدمية أو إنتاجية، من أجل التقييم الأوسع للعلاقة بين القيادة المتواضعة والسعادة التنظيمية.
5. اختبار تأثير القيادة المتواضعة في متغيرات تنظيمية أخرى مثل الازدهار التنظيمي، الرفاهية التنظيمية، والحد من الاغتراب التنظيمي .
6. دراسة تأثير انماط قيادية أخرى في السعادة التنظيمية مثل القيادة الروحية، القيادة الاخلاقية، القيادة الكاريزمية.

المصادر

أولاً. المصادر باللغة العربية

1. أميدي، فهين عصمت سليم وداوده، ره نج محمد نوري (2024)، دور القيادة الروحية في تحقيق السعادة في مكان العمل، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، 12 (3)، 547-527.
2. البردان، محمد فوزي امين (2021)، دور القيادة المتواضعة في تعزيز السلوك الاستباقي للعاملين في ظل الدور الوسيط للتمائل التنظيمي بالتطبيق على بنوك القطاع العام التجارية المصرية، مجلة الادارة العامة، 61 (4)، 993-933.
3. بن فروج، هشام وبوفاتح، محمد (2023)، الاتجاهات نحو القيادة التربوية وعلاقتها بمستوى الطموح الأكاديمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بمدينة الأغواط، مجلة دراسات نفسية وتربوية، 2 (16)، 389-372.
4. التميمي، فواز فارس ابو رميلة (2024)، القيادة الخيرة لدى المديرين وعلاقتها بالسعادة التنظيمية ورأس المال النفسي للمعلمين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين.



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

5. الجنابي، وسام هاشم كامل (2022)، القيادة المستنيرة ودورها في تحقيق التفوق التنظيمي الدور الوسيط للسعادة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة توزيع المنتجات النفطية - فرع صلاح الدين، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت - العراق.
6. حامد، كوثر خلف (2023)، واقع تطبيق العدالة التنظيمية ودورها في تعزيز السعادة الوظيفية في الجامعات السعودية الناشئة: دراسة ميدانية مطبقة على عينة من أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التربية - جامعة الإسكندرية، 33 (4)، 209-236.
7. حسن، ابراهيم صالح ؛ سهم، مصطفى كريم وعليوي، هديل قاسم (2022)، دور مشاركة المعرفة في تعزيز السعادة الوظيفية دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي كلية العمارة الاهلية الجامعة، مجلة الادارة والاقتصاد، (137)، 42-55.
8. سلمان، فراس حسن رشيد (2023)، انعكاسات سلوكيات القيادة المتواضعة في تعزيز الهوية الاجتماعية للعاملين وفق منظور صوت العاملين: دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في كليات جامعة تكريت، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، تكريت - العراق.
9. السليفاني، نزار محمد علي (2023)، القيادة البارعة ودورها في تحقيق التفوق المنظمي: اختبار الدور الوسيط والمعدل للتبصر الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في الجامعات الحكومية في إقليم كردستان العراق، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة زاخو، اقليم كردستان العراق، العراق .
10. صالح، علي رشيد ؛ أميري، علي نقي ؛ وگايني، أبو الفضل (2023)، تأثير القيادة الخادمة في السلوك الاستباقي: الدور المعدل لجودة حياة العمل في مديرية صيانة مشاريع الري والبنزل كربلاء، مجلة الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء، 12 (46)، 70-94.
11. الصالحي، رحمن طاهر جابر (2024)، تأثير المهارات الناعمة للقيادة في رفاهية مكان العمل: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة كربلاء، كربلاء - العراق.
12. عبد الباسط، القني (2020)، دافعية التعلم ودافعية الإنجاز: مفهوم وأساسيات، مجلة الباحث، 2 (12)، 193-204.



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية
والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

13. عذافة، رائد ومحمد، نسرین (2021)، القيادة المستدامة وتأثيرها في السعادة التنظيمية: بحث تحليلي في هيئة السياحة العامة في بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 27 (125)، 243-264.
14. العكابي، عباس احمد محمد صالح (2022)، دور القيادة المتواضعة في تمكين الموارد البشرية: دراسة ميدانية لآراء عينة من املاكات التربوية في مجموعة العميد التعليمية/ التابعة للعتبة العباسية المقدسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
15. علم الدين، محمد عبد الغفار عبد المجيد (2024)، توسيط الازدهار في العمل في العلاقة بين القيادة المتواضعة والأداء الإبداعي: دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 4 (16)، 1-39.
16. المشعلأوي، محمد سعد لطيف (2020)، دور السلوك السياقي كمتغير وسيط بين القيادة المتواضعة والاداء الاستراتيجي: دراسة تحليلية في الجهاز المركزي للإحصاء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة – العراق.
17. مهدي، محمد حسن احمد (2023)، القيادة المتواضعة وتأثيرها على السلوك الابتكاري للعاملين: اختبار الدور الوسيط لرأس المال النفسي: دراسة ميدانية، مجلة البحوث العلمية والتجارية، 24 (4)، 96-147.
18. النجار، أحمد كرم ، واحمد، محمد عبد العزيز سيد (2021)، دراسة العلاقة بين سلوك القيادة المتواضعة والاعتراب الوظيفي للعاملين في الفنادق المصرية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، 20 (3)، 311 – 329.
19. الوائلي، تحرير زكي (2020)، السعادة وعلاقتها بنوع التخصص الدراسي لدى الطلبة المقبولين الجدد في الجامعة، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، 28 (3)، 90-109.

ثانيا. المصادر باللغة الاجنبية

1. Adhyke, Yuzi Prilla, Anis Eliyana, Ahmad Rizki Sridadi, Dina Fitriasia Septiarini, and Aisha Anwar (2023). Hear Me Out! This Is My Idea:



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية
والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

- Transformational Leadership, Proactive Personality and Relational Identification. *SAGE Open* 13: 1–15.
2. Bastos, W. and Barsade, S.G. (2020). “A new look at employee happiness: how employees' perceptions of a job as offering experiences versus objects to customers influence job-related happiness”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 161, 176-187, doi: 10.1016/j.obhdp.2020.06.003.
 3. Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ leader*, leader-2020, 5 :3-5, <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296>
 4. Bhatia, R., & Bhatia, A. (2020). The Psychological Effect of Humble Leadership on Employee Turnover and Resilience, *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17 (9), 6827–6856.
 5. Chughtai, A. A., & Arifeen, S. R. (2023). Humble leadership and career success: a moderate mediation analysis. *Management Decision*, 61 (6), 1485-1500.
 6. Chumaceiro Hernández, A. C., Hernández García De Velazco, J. J., Ravina Ripoll, R., & Reyes Hernández, I. V. (2020). University Social Responsibility in Organizational Happiness Management. *Utopía Y Praxis Latinoamericana*, 25 (1), 427-440.
 7. Dahleez, K. A., Aboramadan, M., & Abdelfattah, F. (2023). Inclusive leadership and job satisfaction in Omani higher education: the mediation of psychological ownership and employee thriving. *International Journal of Educational Management*, 37 (4), 907–925.
 8. Der Kinderen, S., Valk, A., Khapova, S. N., & Tims, M. (2020). Facilitating eudaimonic well – being in mental health care organizations: The role of servant leadership and workplace civility climate. *International journal of environmental research and public health*, 17: 1173. [10.3390/ijerph17041173](https://doi.org/10.3390/ijerph17041173).



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية
والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

9. Ding, H.; Yu, E.; Chu, X.; Li, Y. & Amin, K. (2020). Humble Leadership Affects Organizational Citizenship Behavior: The Sequential Mediating Effect of Strengths Use and Job Crafting, *Frontiers in Psychology*, 11 (65), 1–11.
10. Haraj, A. H. (2022). Impact of E–Human Resource Management in Achieving Organizational Happiness: An Exploratory Study in a Sample of Private Banks Listed in the Iraq Stock Exchange, *International Journal of Research in Social Sciences & Humanities*, Oct–Dec 2022, 12 (4), 402–428.
11. Ilea, C.D.N., Daina, M.D., Venter, A.C., S, Uteu, C.L., Sab˘au, M., Badau, D. & Daina, L.G. (2023). The Motivation of Medical Staff and the Work Interestedness in the Context of the COVID-19 Pandemic, in a Tertiary Hospital in Romania, *Healthcare*, 11, 813. DOI: <https://doi.org/10.3390/healthcare11060813>
12. Ismael, Hadi Khalil & Odeesh, James Yohana. (2023). Impact of Workplace Spirituality on Frontline Medical Staff's Sense of Happiness in The Workplace: Empirical Evidence from The Public Health Sector in Duhok City, Kurdistan Region-Iraq, *UKH Journal of Social Sciences*, 7 (1), 43-55.
13. Kelemen, T. K., Matthews, S. H., Matthews, M. J., & Henry. S. E. (2023). Humble leadership: A review and synthesis of leader expressed humility, *Journal of Organizational Behavior*, 44 (2), 202–224.
14. Kim, J. K. (2022). The Effect of Humble Leadership on Voice Behavior and Innovative Behavior: Focused on the Mediating Effect of Emotional Regulation", *Journal of Industrial Convergence*, 20 (3), 1–10.
15. Kline, P., & Walters, C. R. (2016). Evaluating public programs with close substitutes: The case of Head Start. *The Quarterly Journal of Economics*, 131 (4), 1795-1848.
16. Liu, H., Jameel Ahmed, S., Anjum, M. A., & Mina, A. (2024). Leader humility and employees' creative performance: the role of intrinsic motivation and work engagement. *Frontiers in Psychology*, 15, 1278755.



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية
والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

17. Mousa, M., Massoud, H. K., & Ayoubi, R. M. (2020). Gender, diversity management perceptions, workplace happiness and organizational citizenship behavior, *Employee Relations*, 42 (6), 1249–1269. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2019-0385>
18. Munar, J.L.S.; De Juana – Espinosa, S.; Martinez – Buelvas, L.; Abarca, Y.V.& Tirado, J.O. (2020). Organizational Happiness Dimensions as a Contribution to Sustainable Development Goals: A Prospective Study in Higher Education Institution in Chile, Colombia and Spain. *Sustainability*, 12 (24), 1–17.
19. Mustafa, A. M. M. (2025). The Impact of Green Human Resources Management on Organizational Happiness by Application to the Faculty of Graduate Studies and Environmental Research, Ain Shams University. *The Arab Journal of Administration*, 45 (1), 247–266. <https://doi.org/10.21608/aja.2024.275457.1608>.
20. Odeesh, J. (2022). Human factors engineering as a roadmap for organizational happiness: An opinions study of human resources sample working in technical college of administration- Duhok. *Humanities Journal of University of Zakho*, 10 (4), 1031–1051. <https://doi.org/10.26436/hjuoz.2022.10.4.923>
21. Qin, X., Chen, C., Yam, K. C., Huang, M., & Ju, D. (2020). The double – edged sword of leader humility: Investigating when and why leader humility promotes versus inhibits subordinate deviance. *Journal of applied psychology*, 105 (7), 693–712.
22. Remy, K. and Sane, S. (2024). "The effect of humble leadership on the success of international development projects: the mediating role of organizational learning", *The Learning Organization*, 13 (2), 163-184. <https://doi.org/10.1108/TLO-06-2022-0076>



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية
والادارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

23. Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. (2022). Organizational Behavior, Updated, 18th Ed., Pearson Education, London, England.
24. Rus, C. O, Toiu, C., Baban A.S., Vajaeen, C., Kassianos, A.P, Karekla, M. & Gloster, A.T. (2022). Working as a Healthcare Professional and Wellbeing During the COVID-19 Pandemic: Work Recovery Experiences and Need for Recovery as Mediators. Front. Psychol. 13 (718422). DOI: 10.3389/fpsyg.2022.718422
25. Yang, B., Shen, Y., & Ma, C. (2022). Humble leadership benefits employee job performance: the role of supervisor–subordinate Guanxi and perceived leader integrity. Frontiers in Psychology, 13, 936842.
26. Yang, W., & Xu, S. (2022). The indirect effect of leader humility on employee creativity through a growth mindset for creativity. Journal of Pacific Rim Psychology, 16, 1-11.
27. Ye, B. H., Tung, V. W. S., Li, J. J., & Zhu, H. (2020). Leader humility, team humility and employee creative performance: The moderating roles of task dependence and competitive climate. Tourism Management, 81, Article 104170. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104170>