



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

أ. د. ميهان 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 الادارة والاقتصاد
masood.abdullah@gmail.com

المستخلص

تجسد الهدف الرئيس للدراسة في اختبار دور القيادة المتواضعة متمثلة بأبعادها (الوعي الذاتي، تقدير الآخرين، والقابلية للتعلم) في السعادة التنظيمية متمثلة بأبعادها (التأثير العاطفي الإيجابي، الحد من التأثير العاطفي السلبي، الانجاز، والرضا الوظيفي)، وتم اختيار (3) مستشفيات حكومية في ادارة زاخو المستقلة كمجال ميداني للدراسة، و اختيار الملاكات التمريضية في هذه المستشفيات كمجتمع للدراسة. وتم بناء انموذج 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 وختبار الفرضيات استخدام عدد من الامثلية الاحصائية المناسبة المتوفّرة 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 لقيادة المتواضعة في السعادة التنظيمية على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد. وبناء على الاستنتاجات تم تقديم عدد من المقترنات لتعزيز مستويات ممارسة القيادة المتواضعة ومستويات السعادة التنظيمية في المستشفيات المبحوثة، فضلاً عن تقديم مقترنات لدراسات مستقبلية.

الكلمات الدالة: القيادة المتواضعة، ابعاد القيادة المتواضعة، السعادة التنظيمية، الملاكات التمريضية، ادارة زاخو المستقلة/إقليم كورستان 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.abdullahh@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.*



المقدمة

شهدت الادبيات في السنوات الأخيرة، العديد من الدراسات المتعلقة 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 وإنجابيتها. وقد أصبح مفهوم السعادة التنظيمية (Organizational happiness) هاجساً رئيسياً للمنظمات المعاصرة، وتنفق العديد من هذه المنظمات مبالغ طائلة لتوظيف قيادات ادارية على تنفيذ برامج تدريبية لحفظ سعادة موظفيها في بيئة العمل والاحتفاظ بالموظفين الذين يديهم مستويات عالية من التأثير العاطفي الإيجابي ومستويات متدنية من التأثير العاطفي السلبي ويفتحون مستويات عالية من الانجاز ولديهم درجة عالية من الرضا الوظيفي.

ومن جانب آخر تعد القيادة من الركائز الاساس 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 ادبيات الموضوع أنماطاً عدّة 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 وتقديره الصحيح لسلوكه بما يتفق مع مصالح العمل وتقديره الواضح لنقطات القوة والإنجازات التي يتمتع بها الآخرين، فضلاً عن القابلية للتعلم من خلال إنشاء وتوفير فرص النمو والتطور للقادة والتابعين.

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، أن 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 راخو المستقلة كمجال ميداني للدراسة، كما تم اختيار الملاكات التمريضية في هذه المستشفيات كمجتمع للدراسة.

وبهدف تغطية مضمون الدراسة المنهجية والنظرية والمنهجية والتطبيقية، تضمنت الدراسة خمسة مباحث، اذ تناول المبحث الأول منهجية الدراسة، وعرض 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، واهميتها واهدافها، 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 لاحفاظ 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: 176-187; Bastos & Barsade, 2020: 433). 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 يتغير عليها التماس الجسدي المباشر مع المرضى (Ilea et al., 2023; Rus et al., 2022; Ismael & Odeesh, 2023: 43-53). وترى مشكلة تحقيق السعادة التنظيمية بوضوح اكثراً في المستشفيات الحكومية ضمن اقليم كوردستان، 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 إليها في اعلاه، فأنها تتأثر في الازمة المالية التي تواجه المنظمات العاملة في اقليم كوردستان العراق عامة، وتتعرض لحالات تأخير الحصول على الرواتب والتعويضات، كما انه لا يوجد نظام حواجز مناسب في المستشفيات، مما يؤثر في مستوى شعورها بالسعادة التنظيمية في بيئة العمل.



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 تبني 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 وابراز 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 كورستان 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 للتعلم).



**مجلة الغری للعلوم الاقتصادية
والأدارية**
مجلد (21) (4) عدد (2025)



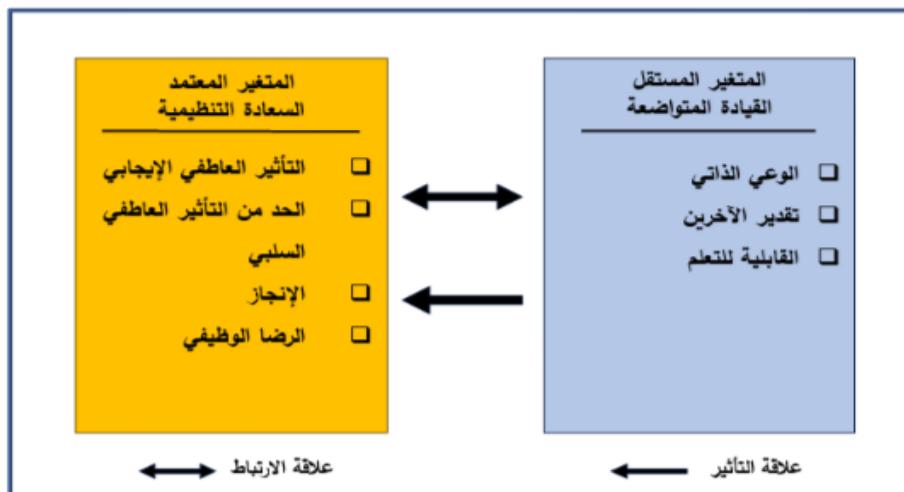
2. قياس درجة السعادة التنظيمية لدى الملاكات التمريضية في المستشفيات المبحوثة.

3. التحري عن طبيعة علاقة الارتباط بين القيادة المتواضعة والسعادة التنظيمية.

4. اختبار تأثير القيادة المتواضعة في السعادة التنظيمية.

رابعاً. المخطط الفرضي البحث

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



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من اعداد الباحث.

وتنبع 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.



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

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

ومن هذه الفرضية تم اشتقاق الفرضيات الفرعية الآتية:

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

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

الفرضية الفرعية الثالثة: وجود تأثير معنوي لبعد 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 تتناسب 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، وبعدد من الفقرات بلغ مجموعها (15) فقرة اقتبست من (البردان، 2021: 933-993) و (مهدى، 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 et al., 2020: 1249-1269 و 2022: 1031-1051) 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 بعدين. 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 تطرق إليه المصادر والمراجع في ادبيات الموضوع، وذلك من خلال الآتي :

أولاً. مفهوم القيادة المتواضعة وابعادها

1- مفهوم القيادة المتواضعة



**مجلة الغري للعلوم الاقتصادية
والأدارية**
مجلد (21) عدد (4) 2025



يتطلب توضيح مفهوم القيادة المتواضعة، بداية توضيح مفهوم القيادة ثم توضيح مفهوم التواضع، كونهما يشكلان الاساس الذي يستند عليهما مفهوم القيادة المتواضعة الذي يجمع بين المفهومين. وعن مفهوم القيادة، فإنه تطور مع تطور الفكر الاداري، 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، اذ ركزت النظريات الأولى على السمات الفطرية للقادة التي تمكنه من ممارسة السلطة، وتلتها النظريات السلوكية التي ركزت على كيفية تصرف القائد، ثم النظريات الحديثة التي اعدت القيادة عملية موقية تستند على العلاقة بين القادة والتابعين وتعمل كسياق لتحليل كل موقف وفقاً لهذه العلاقة (Benmira & Agboola, 2021: 4). وتؤكد الاتجاهات الاكثر حداثة على ان 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 وأخرون، 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 الافكار والتعليقات الجديدة (العكابي، 2022: 34).

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



ومساهمات الآخرين (Liu et al., 2024:1). وظهرت في ادبيات الموضوع العديد من التعريفات لقيادة 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 (2: Kim, 2022). 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). وشير إليها بانها صفة شخصية للقائد، تتجلى في ثلات خصائص رئيسية وهي الرغبة في تقييم الذات بشكل صحيح، وتقدير القدرات، والانفتاح على الأفكار والأراء المبتكرة (Remy & Sane, 2024:163-184).

ويتبين من التعريف اعلاه، انه هناك اختلاف في نقاط تركيز الباحثين في تعريفهم لقيادة المتواضعة، وذلك باختلاف توجهاتهم البحثية، حيث شملت نقاط التركيز على جوانب عديدة، ومنها انها سمة اجتماعية، او 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 الالزمة 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 الملوك التمريضية والثناء عليها، ومحاولة التعلم من أفكار الآخرين، وتهدف إلى تكوين بيئة عمل لتعزيز السلوك الإيجابي لدى الملوك التمريضية وزيادة دافعيتهم للمساهمة في تحقيق الأهداف 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
والأدارية**
مجلد (21) (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 الآباء على طرح أفكارهم المبتكرة التي تسهم في تحسين الأداء، وتتبع أهمية القيادة المتواضعة أيضاً من أنها تدعم عملية التعلم الثنائي (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). وفضلاً عن ما سبق فإن القيادة المتواضعة دوراً مهماً في خلق بيئة عمل داعمة تعزز الاتجاهات والسلوكيات الإيجابية التي تسهم في تحسين أداء العمل، مثل سلوكيات المواطن التنظيمية، والسلوك الابتكاري، والسلوك الاستباقي، والتماثل التنظيمي، والتمكين النفسي، والازدهار في العمل (علم الدين، 2024: 5).

3. أبعاد القيادة المتواضعة

تبين من مراجعة الابحاث السابقة للوقوف على أبعاد القيادة المتواضعة، اتضح ان غالبيتها تتفق على ثلاثة ابعاد وهي الوعي الذاتي، تقدير الآخرين، والقابلية للتعلم (المشعلاوي، 2020: 6856-6856-616-616؛ Ding et al., 2020: 1-11؛ Bhatia & Bhatia, 2020: 6827-634؛ مهدي، 2023: 96-147؛ النقراني، 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 يقيّم 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 وتابعاتهم، مع التعرف الدقيق على نقاط قوتهم ومهاراتهم، ودعم المهارات والمواهب المتميزة لديهم، وتحديد كيفية تميّتها 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 الغری للعلوم الاقتصادية
والأدارية**
مجلد (21) (4) عدد 2025



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

ت. القابلية للتعلم: تشير القابلية للتعلم إلى شعور القائد بالقدرة على التعلم في العمل بما يؤدي إلى عملية تحفظه 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 افتتاحاً 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

تعبر السعادة بشكل عام عن مدى حب الشخص للحياة واستمتاعه بها وتقديره لها، لذلك تعد السعادة قيمة إنسانية وهدفاً أسمى يسعى كل فرد إلى تحقيقه (الوايلي، 2020: 92). أما السعادة التنظيمية فهي تعبر عن شعور الموظف بالرفاية الإيجابية أثناء العمل مثل الفرح والغبطة، والتي تنشأ من خلال إنجاز المهام وتحقيق الأهداف أو الحصول على مكافآت سارة والغياب النسبي للمشاعر غير السارة إلى حد ما والشعور العام بالرضا عن الحياة (Odeesh, 2022: 1037). وعرفت السعادة التنظيمية في أدبيات الادارة بأنها حالة عاطفية وفكرية تنتج عنها مظاهر مثل الفرح والسرور والاستمتاع والرضا والتي تنشأ نتيجة لحالة عاطفية إيجابية تؤثر على العاملين في المنظمات وجود 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 الأفراد في بيئة العمل.
- ب. تظهر نتيجة محفزات خارجية إيجابية في بيئة العمل.



ت. ينتج عنها شعور الموظف بالرضا والسرور والبهجة والسعادة عند ممارسة مهامه.

ث. تزيد من انتفاء الموظف وولائه تجاه المنظمة.

وبناءً على ما سبق، ولأغراض الدراسة الحالية يعرف الباحثون السعادة التنظيمية أجرائياً بانها: زيادة تأثير المشاعر الايجابية والحد من المشاعر السلبية لدى الملاكات التمريضية في بيئة العمل، نتيجة العلاقات والموافق 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 وإنجاباً، ويمكن أن يكون أيضاً فعالاً ومبتكراً ومتقائلاً وإيثاراً، وهي مرتبطة ليس فقط بالنتائج الصحية ولكن أيضاً بالعوامل النفسية والاجتماعية المتعلقة بالعمل والأداء، Munar et al., (2020: 2020). كما أضاف (عدافة و محمود، 2021: 243-264) أن السعادة التنظيمية تسهم 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 تسهم 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 يسهم في تحقيق الاستقرار الأسري، وتعزيز التماسك الاجتماعي والتقدم المجتمعي.



3- أبعاد السعادة التنظيمية

تحتفل أبعاد السعادة التنظيمية وفقاً لدراسة القطاعات المختلفة التي تناولتها الدراسة، ووفقاً لاتجاهات وخصائص الباحثين، إذ على الرغم من الأدبيات الوفيرة والكتابات المتعددة حول الموضوع، إلا أنه يثير في الوقت ذاته الجدل الفكري في إيجاد الأبعاد المشتركة لهذا الموضوع، وفي دراستنا الحالية سوف يتم الاعتماد على الأبعاد التي اتفق على إياها العديد من الدراسات في أدبيات 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؛ التميي، 2024: 547-527).

أ. التأثير العاطفي الإيجابي: يتمثل التأثير العاطفي الإيجابي 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 القلق والاكتئاب والغضب والصراعات في بيئة العمل، بالإضافة إلى مختلف الظروف السلبية التي تؤثر سلباً على العاملين (الصالحي، 2024: 50). وي يتطلب 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 وتحسن صحتهم النفسية وخففت اعراض الاكتئاب، وبالتالي شعورهم بالراحة والصفاء النفسي والهدوء، والممتعة في العمل لدى الموظفين وارتفعت درجة شعورهم بالسعادة التنظيمية (التميي، 2024: 42).

ت. الانجاز: يُعد الانجاز 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 الموضوعة من قبل الموظف نفسه ويسعى إلى تحقيقها، أي الرغبة الكامنة لديها في تحقيق



النجاح من خلالبذل المزيد من الجهد والامكانيات والطاقة، لذلك يسعى دائماً إلى 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 عاملًّا رئيسياً في التأثير بمستوى السعادة داخل المنظمات (الجنابي، 2022: 107).

ثالثاً. العلاقة النظرية بين القيادة المتواضعة والسعادة التنظيمية

تمثل الأفكار والطروحات النظرية من قبل المنظرين الأساس الذي يستند عليه الباحثون في دراسة الميدانية التي تهدف إلى اختبار مدى صحة تلك الأفكار والطروحات، وبخصوص العلاقة النظرية بين القيادة بشكل عام ومنها القيادة المتواضعة وبين السعادة التنظيمية، فإنها كانت مجالاً للجدل والمناقشة من قبل الكثير من الكتاب والمنظرين. إذ 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، ورضاه 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: 3-3). 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 القيادة المتواضعون يحفزون السلوكيات التنظيمية المتواضعة، ويسعون لبناء علاقات إيجابية بينهم وبين الموظفين، ويشاركونهم في مشاعرهم، ومن المرجح أيضاً أن يظهر الموظفون الذين لديهم علاقات إيجابية مع قيادتهم مشاعر إيجابية تساعد الآخرين في مكان عملهم وتحسن الأداء في النهاية (Qin et al., 2020: 712-693).



ويرى (3: Yang & Xu, 2022) أن القادة المتواضعين يستمعون كثيراً قبل التحدث، مما يخلق بيئة ممتعة للاتصالات وعلى المدى الطويل، يؤدي ذلك إلى زيادة الرضا بين الموظفين. وأن القيادة المتواضعة يمكن أن تقلل من السلوكات السلبية، وتدعيم سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين والسلوك الأخلاقي والسلوك الاجتماعي، وتجعل التابعين يشعرون بالرضا، وترتبط بشكل إيجابي بموعدة التابعين مثل التعاطف والشعور بالأصالة والامتنان، والرضا. وبعبارة أخرى تعزز القيادة المتواضعة رفاهية التابعين، بما في ذلك كفاءة التابعين الذاتية (202-2023: Kelemen et al., 2023). 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 (5: Adhyke et al., 2023). وتسهم سلوكيات القيادة المتواضعة أيضاً في تعزيز شعور الأتباع بالهوية الاجتماعية من خلال توفير بيئة عمل آمنة لهم، إذ أن 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 اجريت على مقياس الدراسة وبياناتها، ونتائج الاحصاء 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/ ادارة 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. اذ تم اجراء مسح شامل لجميع افراد مجتمع الدراسة وبلغ عددهم (274) فرداً خلال فترة توزيع الاستبانة والتي امتدت من



**مجلة الغری للعلوم الاقتصادية
والأدارية**
مجلد (21) عدد (4) 2025



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

أما عن السمات الفردية للمستجيبين فان الغالبية من الاناث وبنسبة (61%)؛ وعن الحالة الاجتماعية، فان الغالبية من العزاب وبنسبة (51%)؛ وبخصوص العمر، فان الفئة العمرية (30 سنة فاقل) 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، فان اغلب المستجيبون لهم خدمة (5 سنوات واقل) وبلغت نسبتهم (44%).

ثانياً! اختبار ثبات الاستبانة والتوزيع الطبيعي للبيانات

لغرض التأكيد 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)، وتأكد الثبات المطلوب لعبارات متغيرات الدراسة.

وبهدف اختبار مدى كون بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، تم استخدام كل من معامل الالتواء "Skeweness" ومعامل التقلط "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 التقطط (Kline, 2016)، وتبيّن 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 التقطط لمتغيرات الدراسة وأبعادها تقع بين (-0.71) و (0.38) وهي ضمن القيم المعيارية أيضاً لمعامل التقطط، مما يعني توافر شرط التوزيع الطبيعي في بيانات الدراسة.



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

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

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 الكلى) بلغ (3.75) بانحراف معياري (0.65) وبمعامل اختلاف (17%)، وهذا يشير إلى توافق مفردات عينة الدراسة حول تبني القيادات الادارية في المستشفيات المبحوثة لنمط القيادة المتواضعة بدرجة مرتفعة. أما على مستوى الأبعاد فحل بعده القابلية للتعلم أولاً في ترتيب الأهمية بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.83) وانحراف معياري (0.78) وبمعامل اختلاف (20%)، بينما جاء بعده الوعي الذاتي ثانياً في ترتيب الأهمية بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.76) وانحراف معياري (0.70) وبمعامل اختلاف (19%). في حين حل اخيراً بعده تقدير الآخرين بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.65) وانحراف معياري (0.93) وبمعامل 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 الآخرين
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

يتبيّن من بيانات الجدول (3) إن اتجاهات مفردات عينة الدراسة تميّل للاتفاق على توفر درجة مرتفعة من السعادة التنظيمية (المؤشر الكلي) لدى الملاكات التمريضية في المستشفيات المبحوثة، إذ بلغ المتوسط العام لـإجابات المبحوثين (3.80) بانحراف معياري (0.48) ومعامل اختلاف (13%). أما على مستوى الأبعاد فحل بعـد الانجاز أولاً في ترتيب الأهمية بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (4.18) وانحراف معياري (0.63) ومعامل اختلاف (15%). وتلاه بعـد التأثير العاطفي الإيجابي بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (4.14) وانحراف معياري (0.65) ومعامل اختلاف (16%). ثم بعـد الحد من التأثير العاطفي السلبي بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.68) وانحراف معياري (0.78) ومعامل اختلاف (21%). في حين حل أخيراً بعـد 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	الإنجاز
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)، اذ 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

السعادة التنظيمية (المؤشر الكلي)	الرضا الوظيفي	الإنجاز	الحد من تأثير العاطفي السلبي	تأثير العاطفي الإيجابي	المتغيرات
0.48**	0.33**	0.24**	0.32**	0.37**	الوعي الذاتي
.47**0	0.58**	N.S.80.0	0.19*	0.39**	تقدير الآخرين
.44**0	0.45**	0.21**	10 N. S. 0	0.38**	القابلية للتعلم
.57**0	.57**0	.21**0	.24**0	.43**0	القيادة المتواضعة (المؤشر الكلي)

** معنوي عند مستوى (0.01)، * معنوي 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 الإيجابي، الحد من التأثير العاطفي السلبي، الانجاز، الرضا الوظيفي) باستثناء العلاقة بين تقدير الآخرين والإنجاز، والعلاقة بين القابلية للتعلم والحد من التأثير العاطفي السلبي، اذ اظهرت النتائج ان كلا العلاقتين غير معنويتان عند مستوى المعنوية



الافتراضي للدراسة (0.05). وتحقق 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

بهدف اختبار فرضية الدراسة الرئيسية الثانية، تم الاعتماد على تحليل الانحدار البسيط، ويتبع 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 داخلة في انموذج الدراسة، وتعد هذه النسبة معنوية بدلالة قيمة (F) المحسوبة (81.07) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3.90) عند درجة 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 لقيادة 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 لقيادة 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 درجة 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.



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

النموذج الأول: تضمن هذا الأنماذج بُعد الوعي الذاتي فقط، مما يشير إلى أن لهذا البعد تأثيراً أقوى في السعادة التنظيمية من بُعد 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 أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.97) عند درجة حرية (173) ومستوى معنوية (0.05)، وتأكد معنوية هذا التأثير قيمة (Sig.) المحسوبة والتي بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة الحالية (0.05).

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

النموذج الثالث: تضمن هذا الأنماذج 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 أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.97) عند درجة حرية (173) ومستوى معنوية (0.05)، ويفك معنوية هذا التأثير قيم (Sig.) والتي بلغت (0.000)، (0.002)، (0.000) على التوالي، وجميعها أقل 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	1
		Beta	Std. Error	B			
.0000	14.82		0.17	2.58	الثابت		
.0000	7.11	0.48	0.05	0.32	الوعي الذاتي		
.0000	13.45		0.17	2.34	الثابت		
.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		
.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 الإيجابي، الحد من التأثير العاطفي السلبي، الانجاز، والرضا الوظيفي)، من وجهاً نظر الملاكات التمريضية لثلاثة من المستشفيات الحكومية في مدينة راخو. افترضت الدراسة وجود علاقات معنوية طردية بين القيادة المتواضعة والسعادة التنظيمية، وان القيادة المتواضعة كمتغير مستقل تؤثر معنويًّا وبشكل ايجابي في السعادة التنظيمية على المستوى الكلي وعلى مستوى الابعد.

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 تشتمل الاستعداد لوعي وادراك الذات بدقة وتقدير الآخرين، فضلاً عن سعيها لتشكيل بيئة عمل تشجع على التعلم وتطوير



المهارات والمعارف لديها ولدى الملاكات التمريضية. وأشارت النتائج إن بُعد تقدير الآخرين جاء في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية من بين بُعد القيادة المتواضعة وبدرجة متوسطة، وهذا يدل على أن القيادات الادارية 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 الادارية. واستناداً إلى هذه النتائج يتحقق الهدف الأول للدراسة الحالية وهو: التعرف على مدى تبني القيادات الادارية في المستشفيات المبحوثة لنمط القيادة المتواضعة متمثلة بأبعادها (الوعي الذاتي، تقدير الآخرين، والقابلية للتعلم)، كما تقدم هذه النتائج الاجابة على التساؤل الأول لمشكلة الدراسة: هل تبني القيادات الادارية في المستشفيات المبحوثة لنمط القيادة المتواضعة من وجهة نظر الملاكات التمريضية؟

كما بيّنت نتائج الاحصاء الوصفي مستويات مرتفعة من السعادة التنظيمية لدى الملاكات التمريضية في المستشفيات المبحوثة، وتعد هذه النتائج مؤشراً ايجابياً على ادراك القيادات الادارية في هذه المستشفيات لأهمية تحقيق السعادة التنظيمية وانعكاساتها الايجابية على اداء الملاكات التمريضية وتعزيز قدرتها على التكيف مع بيئة العمل، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن. كما تعكس الاهتمام بدرجة مرتفعة من قبل القيادات الادارية في المستشفيات المبحوثة بزيادة تأثير العواطف الايجابية والحد من العواطف السلبية لدى الملاكات التمريضية في بيئة العمل، كما تعكس وجود اجتهاد واصرار من قبل هذه الملاكات على انجاز وظائفها وتحقيقها للأهداف الموضوعة بدرجة مرتفعة، علاوة على رضاها ومشاعرها الايجابية تجاه وظائفها. واظهرت نتائج التحليل إن بعد الرضا الوظيفي جاء في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية من بين بُعد السعادة التنظيمية، وبدرجة متوسطة، وهذه النتيجة تقدم مؤشراً على ان اهتمام القيادات الادارية في سبيل تحقيق السعادة التنظيمية تركز على تعزيز تأثير العواطف الايجابية والحد من تأثير العواطف السلبية وتحقيق الانجاز اكثراً من تركيزها في الاهتمام بزيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الملاكات التمريضية، وهذه النتيجة لا تنسجم مع اهمية 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 الاجابة على



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 لآخرين 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 مؤسراً أيضاً على أن الرضا الوظيفي لا يتحقق فقط من خلال الحواجز المادية التي تشمل الرواتب والكافيات، وإنما من خلال الحواجز المعنوية والتي تشمل التقدير والثناء والاحترام للموظفين من قبل القيادات الإدارية والعلاقة الحميمية 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 احصائية 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 لإنجازات ومساهمات 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
والأدارية**
مجلد (21) عدد (4) 2025



للمساهمة في انجاز الاهداف المطلوبة، وتسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم، وبالتالي تعزيز درجة شعورهم بالسعادة التنظيمية. واستناداً إلى قيم (بيتا)، فإن الوعي الذاتي حقاً أقوى علاقة تأثير في السعادة التنظيمية، مما يعكس أهمية 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 (Qin et al., 2020: 3-2) ؛ (Ye et al., 2020: 2) ؛ (Der Kinderen 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؟ و يتم على اساس هذه النتائج قبول الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة وجميع الفرضيات الفرعية المنبثقة. و اسفرت نتائج الدراسة الحالية على مدلولات نظرية وتطبيقية، و تتمثل المدلولات النظرية في تأكيدها على الدور الهام للقيادة المتواضعة في تحقيق السعادة التنظيمية، ومن ثم فان الدراسة الحالية تعد اضافة إلى الابحاث السابقة النادرة في هذا المجال، اذ لم يرصد الباحثون اية دراسة في بيئة القطاع الصحي في اقليم كورستان 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 ببعادها (التأثير العاطفي الايجابي، الحد من التأثير العاطفي السلبي، الانجاز، والرضا الوظيفي) يعتمد على مدى ممارسة هذه القيادات للقيادة المتواضعة متمثلة ببعادها (الوعي الذاتي، تقدير الآخرين، والقابلية للتعلم).

المبحث الرابع/ الاستنتاجات والتوصيات والمقترنات

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



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. حق بعده القابلية للتعلم حق المرتبة الاولى من بين ابعاد القيادة المتواضعة من حيث درجة الاهمية وفق آراء العينة المستجيبة وبدرجة مرتفعة وتلاه بعده الوعي الذاتي بدرجة مرتفعة ايضاً، وجاء في المرتبة الاخيرة بعده تقدير الآخرين بدرجة متوسطة، مما يعني ان القيادات الادارية في المستشفيات المبحوثة تولي اهتماماً بخلق بيئة عمل في المستشفى تمكن من التعلم اكثر من اهتمامها بتحسين وعيها الذاتي وتقديرها لآخرين.
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، وتقسير هذه النتيجة يشير إلى انه كلما شعرت الملاكات التمريضية بان لدى القيادات الادارية وعي ذاتي وتقدير 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 الازمة 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:



1. وفقاً لما أوضحته نتائج الدراسة من وجود تأثير معنوي إيجابي لقيادة المتواضعة في السعادة التنظيمية، فإن ذلك يقتضي من القيادات الإدارية في المستشفيات المبحوثة تعزيز ممارستها لقيادة المتواضعة من خلال زيادة مستوى وعيها الذاتي وتقدير مساهمات الآخرين وخلق بيئة عمل بيئة عمل موافقة تعزز القابلية للتعلم.
2. ضرورة تعزيز مستوى الاهتمام من قبل القيادات الإدارية في المستشفيات المبحوثة بتقدير الآخرين كونه حل في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية من بين أبعاد القيادة المتواضعة وبدرجة متوسطة، ويكون ذلك من خلال الاعتراف والتقدير للإسهامات المتميزة من قبل الملاكات التمريضية والاشادة بموهبتها وجهودها ومكافأة إنجازاتها المتميزة.
3. العمل تعزيز الوعي الذاتي لدى القيادات الإدارية في المستشفيات كونه حق 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 الآخرين من معارف ومهارات.
4. نظراً لأن الرضا الوظيفي لدى الملاكات التمريضية في المستشفيات المبحوثة حل في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية من بين أبعاد السعادة التنظيمية وبدرجة متوسطة، عليه من الضروري أن تعمل القيادات الإدارية في هذه المستشفيات على إيلاء أهمية أكبر 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. المقترنات:

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



**مجلة الغري للعلوم الاقتصادية
والأدارية**
مجلد (21) عدد (4) 2025



2. اعتمدت الدراسة المنهج الكمي لدراسة العلاقة بين القيادة المتواضعة والسعادة التنظيمية وباستخدام استبيان لجمع البيانات، لذلك نقترح اجراء دراسة اخرى تجمع بين المنهج الكمي والنوعي وباستخدام ادوات اخرى 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 اجراء دراسة مستقبلية لاختبار تأثير هذه السمات في السعادة التنظيمية.
4. اجراء دراسات اخرى في قطاعات اخرى سواء خدمية او إنتاجية، من أجل التقييم الاوسع للعلاقة بين القيادة المتواضعة والسعادة التنظيمية.
5. اختبار تأثير القيادة المتواضعة في متغيرات تنظيمية اخرى مثل الازدهار التنظيمي، الرفاهية التنظيمية، والحد من الاغتراب التنظيمي .
6. دراسة تأثير انماط قيادية اخرى في السعادة التنظيمية مثل القيادة الروحية، القيادة الاخلاقية، القيادة الكاريزمية.

المصادر

أولاً. المصادر باللغة العربية

1. أميدي، فهين عصمت سليم وداوده، رهنج محمد نوري (2024)، دور القيادة الروحية في تحقيق السعادة في مكان العمل، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، 12 (3)، 527-547.
2. البردان، محمد فوزي امين (2021)، دور القيادة المتواضعة في تعزيز السلوك الاستباقي للعاملين في ظل الدور الوسيط للتماثل التنظيمي بالتطبيق على بنوك القطاع العام التجارية المصرية، مجلة الادارة العامة، 61 (4)، 933-993.
3. بن فروج، هشام وبوفاتح، محمد (2023)، الاتجاهات نحو القيادة التربوية وعلاقتها بمستوى الطموح الأكاديمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بمدينة الأغواط، مجلة دراسات نفسية وتربيوية، 2 (16)، 372-389.
4. التميمي، فواز فارس ابو رميلة (2024)، القيادة الخيرية 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.



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، كوثير 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 الأهلية الجامعية، 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 كورستان العراق، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة زاخو، إقليم كورستان العراق، العراق.
10. صالح، علي رشيد ؛ أميري، علي نقى ؛ وكأيني، أبو الفضل (2023)، تأثير القيادة الخادمة في السلوك الاستباقي: الدور المعدل لجودة حياة العمل في مديرية صيانة مشاريع الري والبزل كربلاء، مجلة الادارة 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 الكربلاء، كربلاء - العراق.
12. عبد الباسط، القبي (2020)، دافعية التعلم ودافعية الإنجاز: مفهوم وأسasيات، مجلة الباحث، 2 (12)، 193-204.



13. عذافة، رائد و محمد، نسرين (2021)، القيادة المستدامة وتأثيرها في السعادة التنظيمية: بحث تحليلي في هيئة السياحة العامة في بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 27 (125)، 243-264.
14. العگابی، عباس احمد محمد صالح (2022)، دور القيادة المتواضعة في تمكين الموارد البشرية: دراسة ميدانية لرأء عينة من املاك التربوية في مجموعة العميد التعليمية/ التابعة للعتبة العباسية المقدسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، كربلاء، العراق.
15. علم الدين، محمد عبد الغفار عبد المجيد (2024)، توسسيط الازدھار 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. المشلاوي، محمد سعد لطيف (2020)، دور السلوك السياقي كمتغير وسيط بين القيادة المتواضعة والأداء الاستراتيجي: دراسة تحليلية في الجهاز المركزي للإحصاء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة 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 والاغتراب 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 الأجنبية**
1. Adhyke, Yuzi Prilla, Anis Eliyana, Ahmad Rizki Sridadi, Dina Fitriasia Septiarini, and Aisha Anwar (2023). Hear Me Out! This Is My Idea:



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.



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. Illea, C.D.N., Daina, M.D., Venter, A.C., S, Uteu, C.L., Sabău, 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.



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 الغرب للعلوم الاقتصادية
والأدارية
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., Vajaean, 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>