

UKJAES

University of Kirkuk Journal
For Administrative
and Economic Science

ISSN 2222-2995

University of Kirkuk Journal For Administrative
and Economic Science



Al-Ameedi Dhrgam Ali Muslim & Jaalout Zainab Taghi. The role of servant leadership in enhancing organizational happiness (An exploratory research on the opinions of a sample of employees at Amal Al-Hayat Hospital in Najaf Al-Ashraf Governorate). *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science*. Volume (14) Issue (2) Appendix (1) The special issue of the Fifth Scientific Conference of the College of Administration and Economics - University of Diyala - Digital Transformation and its Role in Administrative and Economic Decision-Making - 24-25, April - 2024. p-p: 106-118.

The role of servant leadership in enhancing organizational happiness

(An exploratory research on the opinions of a sample of employees at Amal Al-Hayat Hospital in Najaf Al-Ashraf Governorate)

Dhrgam Ali Muslim Al-Ameedi ¹, Zainab Taghi Jaalout ²

^(1,2) Al-Furat Al-Awsat Technical University-Management Technical College/ Kufa, Kufa, Iraq

dr.dhrgam.ameedi.cku@atu.edu.iq¹
zainab.jalout.tck133@student.atu.edu.iq²

Abstract. The research aims to identify the role that servant leadership can play in enhancing organizational happiness, and the problem of the research appears in the lack of many organizations in the foundations based on servant leadership behaviors in their administrative activities and how to deal with employees, which may reduce their contribution to work within the organization, and it was adopted The research relied on four dimensions to measure the independent variable of servant leadership, which are (empowerment, altruism, love, and humility). The research also adopted three dimensions to measure the dependent variable, organizational happiness, which are (positive feelings, lack of negative feelings, and life satisfaction). The research sample included 40 people. A worker at Amal Al-Hayat Hospital in Najaf Governorate. Questionnaire forms were distributed to them, which included measures of the research variables. The hypotheses regarding the connection and influence between the research variables were tested using the necessary statistical formulas, methods, and methods, which showed the acceptance of the research hypotheses at the overall level and at the level of the sub-dimensions. This is done through the statistical program Spss.var.23. The research reached the most important conclusion that servant leadership contributes to raising the morale of employees, which increases their productivity quantitatively and qualitatively. It also allows employees the freedom to act and express their opinions and suggestions, which contributes to developing the reality of work in the organization, which enhances their organizational happiness. It also allows employees to make decisions. Related to work that is in the interest of the organization.

Keywords: servant leadership, organizational happiness, Amal Al Hayat Hospital.

دور القيادة الخادمة في تعزيز السعادة التنظيمية (بحث استطلاعي لآراء عينة من الموظفين في مستشفى أمل الحياة بمحافظة النجف الاشرف)

أ.م.د. ضرغام علي مسلم العميدي^١ ، الباحثة: زينب تاغي جلعوط صالح^٢

^(١,٢) جامعة الفرات الأوسط التقنية – الكلية التقنية الإدارية/ كوفة، الكوفة، العراق

المستخلص. يهدف البحث الى التعرف على الدور الذي يمكن ان تؤديه القيادة الخادمة في تعزيز السعادة التنظيمية، وتظهر مشكلة البحث في افتقار الكثير من المنظمات للأسس المستندة على اجراءات القيادة الخادمة في انشطتها الادارية وكيفية التعامل مع الموظفين الامر الذي قد يقلل من عطائهم في العمل داخل المنظمة ، واعتمد البحث على اربعة ابعاد في قياس المتغير المؤثر القيادة الخادمة وهي (التمكين، الايثار ، المحبة، التواضع) ، كما تبنى البحث ثلاثة ابعاد لقياس المتغير التابع السعادة التنظيمية وهي (المشاعر الايجابية، انعدام المشاعر السلبية، الرضا عن الحياة)، واشتملت عينة البحث على ٤٠ من العاملين في مستشفى أمل الحياة بمحافظة النجف الاشرف ، وقد تم توزيع استمارات الاستبيان عليهم والتي تضمنت مقاييس متغيرات البحث ، واجري اختبار الفرضيات الخاصة بالارتباط والتأثير بين متغيرات البحث بواسطة الصيغ والوسائل والاساليب الاحصائية اللازمة لذلك والتي اظهرت قبول فرضيات البحث على المستوى الكلي وعلى مستوى الابعاد الفرعية.

وقد توصل البحث الى استنتاج مفاده ان القيادة الخادمة تسهم في رفع الروح المعنوية للموظفين مما يزيد من انتاجيتهم كما ونوعاً كما أنها تتيح للموظفين حرية التصرف وابداء آرائهم ومقترحاتهم بما يسهم في تغيير واقع العمل في المستشفى مما يعزز من سعادتهم التنظيمية كما أنها تتيح للموظفين اتخاذ القرارات المرتبطة في العمل والتي تصب في مصلحة المنظمة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة ، السعادة التنظيمية ، مستشفى أمل الحياة.

Corresponding Author: dr.dhrgam.ameedi.cku@atu.edu.iq

المقدمة

تواجه منظمات الاعمال باختلاف نوعها تحديات كبيرة نتيجة للمتغيرات السريعة التي تحدث في بيئتها سواء الداخلية او الخارجية منها حيث أصبحت بحاجة الى قيادات قادرة على التكيف مع هذه التغيرات وتجنب آثارها السلبية اذ باتت المنظمات بحاجة الى قيادة تقوم على أساس التشاور والتشارك بين المديرين والافراد وتهتم بالعلاقات الانسانية وابداء مواقف المحبة والتواضع واستطلاع الآراء وتفويض السلطة والتعاون المشترك وهذا ما نجده في نمط القيادة الخادمة التي تعزز بشكل كبير من السعادة التنظيمية التي تصب في مصلحة الفرد والمنظمة بصورة عامة لتحقيق أهدافها التي تسعى اليها.

وتسعى المنظمات في بيئة الاعمال المتجدد بمتغيراتها الى البحث عن اساليب وسلوكيات حديثة تمكنها من القدرة على المنافسة في بيئة الاعمال ومن تلك الاساليب والسلوكيات هي القيادة الخادمة التي تركز على فكرة أن القادة يقودون التابعين ويخدمونهم من اجل ان يكونوا أكثر قدرة لخدمة الآخرين، ويقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق الأهداف والنتائج المرجوة ، اما مفهوم السعادة التنظيمية فانها تشير الى السعادة في مكان العمل التي يمكن أن تساعد العاملين على تحقيق النجاح وتحسين الرضا الوظيفي لديهم ، وتشجيعهم على العمل بجدية .

واعتمد البحث على اربعة ابعاد في قياس المتغير المستقل القيادة الخادمة وهي (التمكين، الايثار ، المحبة، التواضع) ، كما تبنى البحث ثلاثة ابعاد لقياس المتغير التابع السعادة التنظيمية وهي (المشاعر الايجابية، انعدام المشاعر السلبية، الرضا عن الحياة)، وتم تقسيم البحث الى اربعة مباحث تضمن المبحث الاول المنهجية العلمية للبحث التي تناولت مشكلة البحث واهميته واهدافه وفرضياته فيما تناول المبحث الثاني الاطار النظري للبحث الذي تضمن بيان لمفهوم واهمية وابعاد المتغير المستقل القيادة الخادمة وكذلك استعراض لمفهوم واهمية وابعاد المتغير التابع السعادة التنظيمية وتضمن المبحث الثالث بيان العلاقة الفكرية بين المتغيرات، فيما خصص المبحث الرابع للاستنتاجات التي توصل اليها البحث والتوصيات المستندة على تلك الاستنتاجات.

اولاً: مشكلة البحث:

تواجه المنظمات المعاصرة العديد من التحديات والصعوبات والمتغيرات السريعة مثل العولمة وتكنولوجيا المعلومات وحدة المنافسة وتلاحق الإبداعات والابتكارات السريعة، ولمواجهة هذه التحديات والصعوبات مما جعلت المنظمات يستدعي لإملاك قادة اداريين لديهم قدرات إبداعية عالية قادرة على التكيف والتأقلم مع التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة ومواجهة التحديات من خلال تعزيز ثقة العاملين تجاه منظماتهم، وان نمط القيادة الخادمة تعد من اهم الأنماط القيادية الجديدة التي تحتاج اليها جميع المنظمات بدون استثناء، وذلك لدورها الكبير في خلق مناخ تنظيمي ملائم وبالتالي الوصول الى مستوى السعادة التنظيمية للعاملين داخل المنظمات، ويمكن بيان مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيسي الآتي:-

(ما هو دور القيادة الخادمة في تعزيز السعادة التنظيمية بالمستشفى المبحوثة؟)

وينبثق من هذا التساؤل عدد من التساؤلات الفرعية وهي:

١- ما هو مستوى ادراك العاملين في المستشفى المبحوثة لأهمية تطبيق القيادة الخادمة؟

- ٢- ما هو مستوى ادراك العاملين في المستشفى المبحوثة لأهمية تطبيق السعادة التنظيمية؟
- ٣- ما هو مستوى العلاقة بين القيادة الخادمة والسعادة التنظيمية في المستشفى المبحوثة؟
- ٤- ما هو تأثير القيادة الخادمة في تحقيق السعادة التنظيمية في المستشفى المبحوثة؟

ثانياً: أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث فيما يأتي:

- ١- تتبع أهمية البحث من أهمية المتغيرات التي تناولها، إذ تعد القيادة الخادمة والسعادة التنظيمية ضروريان لبقاء واستمرار منظمات الأعمال ومفتاحاً لنجاحها في بيئة الأعمال.
- ٢- العمل على استكشاف أبعاد القيادة الخادمة التي تحقق السعادة التنظيمية في المستشفى المبحوثة.
- ٣- أن أبعاد القيادة الخادمة والسعادة التنظيمية ستؤدي بشكل كبير إلى نجاح المستشفى المبحوثة.

ثالثاً: أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- ١- التعرف على مستوى اعتماد المستشفى المبحوثة لمبادئ القيادة الخادمة.
- ٢- استكشاف مستوى تطبيق المستشفى المبحوثة للسعادة التنظيمية.
- ٣- بيان مستوى العلاقة بين القيادة الخادمة والسعادة التنظيمية في المستشفى المبحوثة.
- ٤- التعرف على مستوى تأثير القيادة الخادمة في السعادة التنظيمية في المستشفى المبحوثة.

رابعاً: فرضيات البحث:-

يسعى البحث إلى اختبار فرضيات الارتباط والتأثير الرئيسة والفرعية بين متغيرات البحث وهي كما يأتي:
الفرضية الرئيسة الاولى:H1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القيادة الخادمة والسعادة التنظيمية.
فرضيات الارتباط الفرعية:

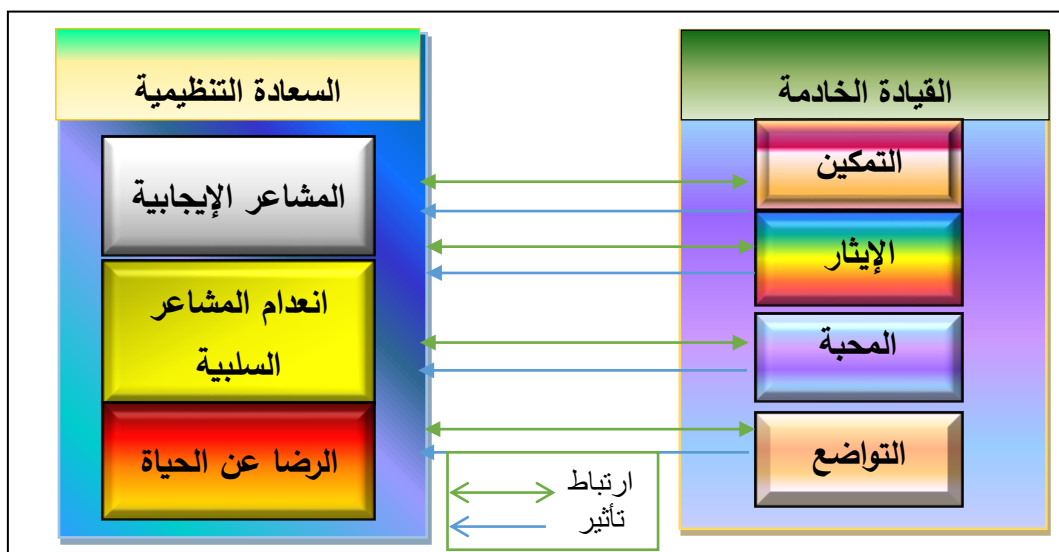
- الفرضية الفرعية الاولى:H1-1:توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التمكين والسعادة التنظيمية.
- الفرضية الفرعية الثانية:H1-2: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الايثار والسعادة التنظيمية.
- الفرضية الفرعية الثالثة:H1-3: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المحبة والسعادة التنظيمية.
- الفرضية الفرعية الرابعة:H1-4:توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التواصل والسعادة التنظيمية.
- الفرضية الرئيسة الثانية:H2: تؤثر القيادة الخادمة تأثير معنوي ذو دلالة احصائية في تعزيز السعادة التنظيمية.

فرضيات التأثير الفرعية:

- الفرضية الفرعية الاولى:H2-1:يؤثر التمكين تأثير معنوي ذو دلالة احصائية في تعزيز السعادة التنظيمية.
- الفرضية الفرعية الثانية:H2-2:يؤثر الايثار تأثير معنوي ذو دلالة احصائية في تعزيز السعادة التنظيمية.
- الفرضية الفرعية الثالثة:H2-3:يؤثر المحبة تأثير معنوي ذو دلالة احصائية في تعزيز السعادة التنظيمية.
- الفرضية الفرعية الرابعة:H2-4:يؤثر التواصل تأثير معنوي ذو دلالة احصائية في تعزيز السعادة التنظيمية.

خامساً: المخطط الفرضي للبحث:-

تم تصميم المخطط الفرضي للبحث بالاعتماد على متغيرات البحث والجانب النظري والجانب العملي والتي يمكن تمثيلها بالشكل التالي:



شكل (١) المخطط الفرضي للبحث

سادساً: مجتمع وعينة البحث:-

شمل مجتمع البحث عينة من العاملين في مستشفى امل الحياة في محافظة النجف الاشرف ممن يحملون شهادة اعدادية صعودا وبلغ حجم العينة (٤٠) من العاملين في المستشفى المبحوثة تم اختيارهم من ذلك المجتمع بصورة عشوائية ووزعت عليهم استمارات الاستبيان اعتمدت بياناتها في عملية التحليل الاحصائي للحصول على نتائج البحث.

سابعاً: حدود البحث:-

١. الحدود المكانية : طبق هذا البحث في المنظمات الصحية في مستشفى امل الحياة بمحافظة النجف الاشرف
٢. الحدود الزمانية : تحددت بالمدة من (٢٠٢٣/١٠/١) ولغاية (٢٠٢٤/٢/١٠) .
٣. الحدود البشرية : شملت عينة من العاملين في مستشفى امل الحياة بمحافظة النجف الاشرف.

المبحث الأول الجانب النظري للبحث

أولاً: مفهوم القيادة الخادمة:-

تم اقتراح مفهوم القيادة الخادمة في سبعينات القرن العشرين من قبل جرينليف (Greenleaf) الذي بين أن المسؤولية الأساسية للقادة هي خدمة أتباعهم ، وظهرت نظرية القيادة الخادمة في عام ١٩٧٧ ، وأعطت الأولوية لرعاية وتقديم الخدمة والسلوك الأخلاقي والتعاون من خلال التواصل مع الآخرين، والهدف الأسمى للقائد الخادم هو رفاهية المنظمة وخدمة العاملين فيها بإتباع أسلوب قيادي يهتم بالاتباع، ويعمل على بناء علاقات قوية وأمنة بين العاملين داخل المنظمة (دهليز وغالي، ٢٠١٨: ٢٦ - ٥٠). وعرفت القيادة الخادمة بأنها " الشعور الطبيعي لدى الفرد الذي يرغب في خدمة الآخرين ويسعى إلى تطوير الأفراد الذين يضمّنون تلبية احتياجات الآخرين، ويدعو إلى اتباع نهج موجه نحو المجموعة في صنع القرار كوسيلة لتعزيز المؤسسات والمجتمع " (الزعبي، ٢٠٢١: ١٤).

ويتميز مفهوم القيادة الخادمة على أنه يحمل معاني عديدة ، كما أنها ذات مضامين عملية تدعم كل من يريد أن يخدم الأفراد ليقودهم كجماعات، وتقوم هذه النظرية على أساس عاطفي على أن الشعور بخدمة الآخرين غريزة إنسانية ينبغي استغلالها بحكمة (مصطفى، ٢٠١٤: ٦٩).

كما أن القيادة الخادمة تقوم على فكرة أن القادة يقودون الأفراد ويخدمونهم لكي يكونوا أكثر استعداداً لخدمة الآخرين، ويقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق الأهداف والنتائج المرجوة (نجم، ٢٠١١: ٣٤٣).
ويصفها (رشيد ومطر، ٢٠١٤: ٩٠) بالاعتماد على (Kezar, 1996) بأنها بيئة مفتوحة حيث يبدو الأفراد مرتاحين، وصوت كل فرد مسموع وأعمال تؤدي بمهارة ، وتعاون، وصدق، وتخطيط للعمليات.
وتعرف الباحثة القيادة الخادمة بأنها: نمط قيادي يهدف إلى بناء منظمات أفضل مبنية على خدمة الإلتباع وتقديم مصالحهم على المصالح الشخصية ومشاركتهم في صنع القرارات بفاعلية وتشجيعهم على المبادرة والابتكار.

ثانياً: أهمية القيادة الخادمة:-

إن للقيادة الخادمة أهمية كبيرة في المنظمات كونها تهتم بالدرجة الأولى بخدمة وتنمية رأس المال البشري التي تحتاج إليها جميع المنظمات بدون استثناء من أجل تحقيق أهدافهم، إذ تكمن أهمية القيادة الخادمة من خلال ما يلي (عبد الله، ٢٠١٥: ٢٣٦ - ٢٣٧)، (جلاب، ٢٠١١: ٥١٦):

- ١- إن للقيادة الخادمة دوراً كبيراً في تشجيع العمل بروح الفريق والتي تؤدي بدورها إلى تحسين في الإنتاجية وتحقيق تحسين المستمر.
- ٢- تساعد على خلق مناخ تنظيمي ملائم بحيث تبرز منه تعزيز حالة الرضا الوظيفي وبالتالي تحقيق إخلاص والولاء التنظيمي للعاملين تجاه عملهم.
- ٣- تعد من أكثر أنماط القيادات قوة في تشجيع التابعين كي يتعلموا اسس الابداع ، وبالتالي منح الآخرين الفرصة في تحقيق ما يطمحون إليه مادياً ومعنوياً فضلاً عن بناء القيادات المستقبلية.
- ٤- تساعد في الحصول على نتائج إيجابية للمنظمة كالتركيز على القيمة و المهمة، الاستجابة والمرونة، وبناء الأفراد المبتكرين وكفايات الجوهرية، وبناء جماعات العمل.
- ٥- تحول المنظمات من المنظمات التقليدية إلى المنظمات المتعلمة التي تتميز بتشجيع التعاون و فرق التعلم، و الحوار، وتبني فلسفة التعلم المستمر للأفراد و الجماعات والعمل على كل المستويات في المنظمة.
- ٦- تساهم في تأسيس ثقافة خدمة الآخرين داخل المنظمات.
- ٧- تولد قوة كبيرة لتعاطف العاملين مع المنظمة بصفة سلوكيات المواطنة التنظيمية واتباعهم لأدوار إضافية والتي تتعدى حدود الوظيفة.
- ٨- تساهم وبشكل كبير في تحقيق الإلتزام التنظيمي من قبل العاملين.

ثالثاً: أبعاد القيادة الخادمة:-

بعد مراجعة الأدبيات والأبحاث العلمية والدراسات السابقة وما احتوته من مجالات، فإن البحث الحالي سوف يعتمد أربعة من هذه الأبعاد التي تتناسب وتتلائم مع هدف وطبيعة البحث وذلك بالاعتماد على ما تبناه (Patterson, 2003: 4)، وهي كالآتي:

١. التمكين:

إن التمكين يعني السماح للعاملين بحرية الاستقلال واتخاذ القرارات بأنفسهم، وهذه هي طريقة القادة لمشاركة السلطة مع المرؤوسين، من خلال السماح لهم بالتحكم وبناء ثقة المرؤوسين من خلال السماح لهم بالتمكين، كما يؤدي التمكين أيضاً إلى بناء ثقة المرؤوسين في قدراتهم على التفكير والتصرف بمفردهم، وذلك لأنه تم منحهم الحرية للتعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة التي يشعرون بها بالشكل الأفضل (ابراهيم والمرزوقي، 2021: ١٦٥).

كما بين كل من (المقابلة والمالكي، ٢٠٢١: ٦١٨) أن التمكين يعد آلية لمنح الموظف سلطة اتخاذ القرارات، وفي كثير من الأحيان يكون متحالفاً مع توزيع المسؤولية من القادة إلى المرؤوسين، كما أنه يمثل عملية مستمرة، تهدف إلى وصول الأفراد إلى أقصى درجات الالتزام التنظيمي، ومنحهم الثقة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، من أجل إطلاق طاقاتهم وقدرتهم الإبداعية، وخلق بيئة عمل تقوم على التعاون وتحفيز الطاقات الكامنة والأبداع لدى الأفراد، والتطوير المستمر لمهاراتهم.

٢. الإيثار:

يعبر الإيثار عن جوهر القيادة الخادمة، وهو العنصر المميز لها، وهذا يعني أن يقوم القائد الخادم بتقديم احتياجات المرؤوسين معه على احتياجاته، ومن أجل معرفة هذه الاحتياجات يجب أن يكون قريباً من أتباعه، ويفهم ظروفهم، ويدافع عن حقوقهم، والحرص على توفير كافة الوسائل التي تسهل من عملهم، لهذا فإن الإيثار يعتبر أحد قواعد السلوك التي يجب على المدير أن يلتزم بها، من أجل ضمان تقديم الخدمة للعاملين التي سوف تدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة فيما بعد (الزعتري، ٢٠٢٠: ٣١). ويعرفه كل من (المعشر والشريفي، ٢٠١٧: ٨٥) على أنه "عطاء مجاني يمكن تمثيلة في نكران الذات مع عدم توقع أي شيء في المقابل".

ويعرف بأنه "الرغبة القوية لدى القائد الخادم لإحداث التغيير الإيجابي في حياة المرؤوسين، وهذا يعني القائد الخادم يضع اهتمامات المرؤوسين معه في مقدمة أولوياته، وأن يعمل على تحقيق تلك الاهتمامات" (الشريبي وآخرون، ٢٠٢١: ٣).

٣. المحبة:

يظهر القائد الخادم الحب والاحترام للأفراد المرؤوسين، فهو يهتم باحتياجاتهم ورغباتهم، حيث يكون القائد الخادم صبوراً، ولطيفاً يظهر الاحترام، والتسامح، والصدق، والالتزام، ومن مظاهر الحب والمودة لدى القائد الخادم هي قوة التأثير على المرؤوسين، فالقائد الخادم هو الشخص الذي يكون لديه الرغبة في أن يضح بنفسه في حب الآخرين (ابراهيم والمرزوقي، ٢٠٢١: ١٦١). وذكرت (الزعتري، ٢٠٢٠: ٣٢) أن القيادة الخادمة المستندة إلى المحبة تقوم على مجموعة من الأركان هي: حب القائد للمؤسسة التي يرأسها، حب القائد للإتباع، حب القائد للمجتمع، حب القائد لنفسه.

٤. التواضع:

إن التواضع يعني القدرة التي يتمتع بها القائد للتغلب على التكبر والاستعلاء الموجود في داخله، والتركيز على الآخرين، ووضع احتياجات ورغبات المرؤوسين له فوق احتياجاته، واحترامهم وتقديرهم والاهتمام بهم، وتقديم اليهم الشكر، فعندما يتواضع القائد يكون قريب من موظفيه، وبذلك تزول الفجوة التي بينه وبينهم، وبالتالي يمكنه الاستفادة من الآراء والخبرات والتجارب الموجودة لديهم، مما يجعلهم متقبلين له، وهذا سيدفعهم إلى القيام بمهامهم وإنجازها على أكمل وجه (مهدي، ٢٠١٩: ٥٤٠).

ويمكن التواضع القائد من ممارسة الخدمة تجاه الآخرين والإحساس بهم وإنجازاتهم والحد من الآثار السلبية المترتبة على تقديم المصلحة الذاتية (متعب، ٢٠١٥: ٩).

رابعاً: مفهوم السعادة التنظيمية:-

يشتمل مصطلح على معاني مختلفة مثل الفرح والبهجة والمتعة التي يشعر بها الفرد وغالباً ما تنبثق نتيجة تحقيق الأهداف الشخصية وإرضاء الميول الشخصية وأشباعها (Uchida & Oishi, 2016: 126).

فالسعادة التنظيمية (organizational happiness) اقترنت ببيئة العمل والظروف المحيطة وتوفير فرص النمو والأمن المستمر، وتطوير القدرات الشخصية، إذ كلما كانت البيئة ايجابية من وجهة نظر العاملين كلما زاد من مستوى الرضا والسعادة والانجاز وبشكل قد يفوق التوقعات بهذا الشأن (Ghaderi & Moradi, 2015: 1427).

وقد عرفت بأنها حالة شعورية لدى الفرد تنتج من إدراكه لجملة من المحددات الداخلية والخارجية للعمل، كالمعرفية، والفسيولوجية، والمزاجية، والاجتماعية، فهي قيمة عامة وغاية قصوى يسعى الفرد إلى تحقيقها، حيث تشير منظماً إلى الدرجة التي يقيم فيها العامل نوعية حياته بشكل إيجابي داخل المنظمة.

إن السعادة في مكان العمل يمكن أن تساعد العاملين على تحقيق النجاح وتحسين الرضا الوظيفي لديهم، وتشجيعهم على العمل بجدية، وفي نفس الوقت يمكن للسعادة أن تقلل من معدل دوران العمل، وتحقق للمنظمات ربحية أكبر وتكاليف أقل (الخرزعلي، ٢٠١٧: ٦٩-٧٠).

فمن خلالها يحكم بها الفرد على نوعية حياته حكماً إيجابياً، فالسعادة حالة شعورية للعقل أو النفس، يمكن أن تستنتج من مشاعرنا، ولها ثلاث مكونات: الانفعالات الإيجابية، الرضا عن الحياة، وغياب الانفعالات السلبية كالاكتئاب والقلق (عبد الخالق وعبد الحكيم، ٢٠١٧: ٢٤٧).

وعليه ترى الباحثة ان مفهوم السعادة التنظيمية هو شعور داخلي إيجابي يتجسد بمدى رضا العاملين عن أعمالهم وحياتهم الوظيفية نتيجة تحقق المؤشرات الايجابية التي تقدمها المنظمة لعاملها وبما يسهم في تعزيز شعورهم بالسعادة في مكان العمل مما ينعكس على وولائهم والتزامهم للمنظمة.

خامساً: أهمية السعادة التنظيمية:-

أشار البروفيسور (Edward Dinner) من جامعة (Illinois) وهو باحث رائد في مجال " إن السعادة في مكان العمل يمكن أن تساعد العاملين على تحقيق النجاح وتحسين الرضا الوظيفي لديهم وتشجيعهم على العمل بجدية، وفي نفس الوقت يمكن للسعادة أن تقلل من معدل دوران العمل وتحقق للمنظمات ربحية أكبر وتكاليف أقل (الخرعلي، ٢٠١٧: ٧٠)، وتتلخص أهمية السعادة التنظيمية فيما يأتي:

١. تكمن أهمية السعادة في الموقف الإيجابي والرفاهية والرضا عن الحياة في العمل.
٢. إن عدم الرضا في مكان العمل يقلل من الإنتاجية وترتبط " السعادة " برفاهية الفرد أو رضاه عن الحياة، إذ أن هناك علاقة وثيقة بين العمل والرضا عن الحياة، والرضا الوظيفي يؤثر على الرضا عن الحياة، بينما الرضا عن الحياة يؤثر أيضاً على الرضا الوظيفي.
٣. تشير السعادة في مكان العمل إلى عمل الفرد ورضاه عن الحياة، أو الرفاه الشخصي في مكان العمل.
٤. على الرغم من أن السعادة في مكان العمل مهمة لكل من الأفراد والمؤسسات، إلا أن البحث عن سعادة الموظف في المنظمات محدود.

سادساً: أبعاد السعادة التنظيمية:-

تمثلت أبعاد السعادة التنظيمية بـ (المشاعر الايجابية، انعدام المشاعر السلبية، الرضا عن الحياة)، إذ على الرغم من الأدبيات الوفيرة والكتابات المتعددة حول الموضوع إلا أنه أوقد في الوقت ذاته الجدل الفكري في إيجاد الأبعاد المشتركة لهذا الموضوع وان تباينت إلا إن معظمها تتمحور حول الطروحات والأفكار ذاتها لجوهر الموضوع، وفي بحثنا الحالي تم الاعتماد على الأبعاد التي تناولتها دراسة (Ghaderi & Moradi, 2015)، وهي كما يأتي:

١. المشاعر الإيجابية:

أوضح كل من (Küpers & Weibler, 2008: 208) الى ان المشاعر الإيجابية كالفرح والسرور والبهجة والأمل والتفاؤل تعزز من المهارات والقدرات الجوهرية للعاملين فهي تمكنهم من اداء اعمالهم بكفاءة عالية نتيجة شعورهم بالسعادة والرفاهية في بيئة العمل.

وهناك طرق عديدة يمكن أن تستخدمها المنظمة في تقييم الحاجات الشعورية أو العاطفية، فالارتباط المفتوح مع خلق بيئة عمل إيجابية وداعمة إحدى الطرق المستخدمة لتحفيز العاملين لمشاركة احتياجاتهم العاطفية، ومراقبة سلوكيات العاملين السلبية وتقديم الدعم لهم والتعرف على الحاجات الشعورية لكل فرد حيث لكل فرد احتياجاته ورغباته المختلفة، فعندما يتعلق الأمر بالعواطف لا يوجد حل واحد يناسب الجميع (أبو ليفة، ٢٠٢١: ١٤١).

٢. انعدام المشاعر السلبية:

ويصف كل من (Rispen & Demerouti, 2016: 105) المشاعر السلبية بانها تلك العواقب السلبية التي تتمثل بالاكتئاب والكراهية والحزن والخوف ذات التأثير السلبي على سلوك العاملين وان تجنب هذه المشاعر او محاولة التقليل من حدوثها يمكن أن يؤدي الى توليد الرفاهية والمشاعر الايجابية والسعادة بشكل عام للعاملين. أن عملية الحد من معانات العاملين في بيئة العمل عبر منع سلوكيات البعض في التسلسل وفرض الذات على الآخرين فضلاً عن تشمين جهود العاملين وإشعارهم بالمسؤولية وبأهمية دورهم تعد ركائز جوهرية للتخلص أو على أقل تقدير للحد من المشاعر السلبية بغية تحقيق سعادتهم بالعمل التي تنعكس بالحصلة النهائية على تحقيق أهداف المنظمة بنجاح (العامري وآخرون، ٢٠٢١: ٢٥٣).

٣. الرضا عن الحياة:

هي حالة داخلية يشعر بها الفرد وتظهر في سلوكه واستجاباته، وتشير إلى ارتياحه وتقبله لجميع مظاهر الحياة من خلال تقبله لذاته ولأسرته وللآخرين، وللبيئة المدركة وتفاعله معها بصورة متوافقة (عبد الوهاب، ٢٠٠٧: ٢٤٨). في حين أوضح (Fagin – Stief, 2017: 37) ان الرضا عن الحياة هو مقياس لتقييم الأفراد لحياتهم ككل، فهو احد مكونات السعادة المتعلق بالجانب المعرفي، كما وانه يبنى على مدى الرضا في جميع مجالات الحياة، ففي مجال العمل فالرضا عن الحياة يتبلور نتيجة تحقق الرضا الوظيفي للفرد.

المبحث الثالث الجانب العملي للبحث

أولاً: ترميز المتغيرات والمقاييس المعتمدة

تم الاعتماد في الأبعاد الخاصة بمتغيرات البحث على ما ورد في الأدبيات العلمية حول المواضيع المعتمدة ، حيث اعتمد الباحثين في قياس متغير القيادة الخادمة على التصنيف المعتمد من قبل (Patterson, 2003) والمتمثلة بـ (التمكين ، الايثار ، المحبة، التواضع)، أما متغير السعادة التنظيمية فقد تم اعتماد على التصنيف المعتمد من قبل (Ghaderi & Moradi, 2015) لابعاده والمتمثلة بـ(المشاعر الايجابية، انعدام المشاعر السلبية ، الرضا عن الحياة). ومن أجل تسهيل عملية التحليل الاحصائي للمتغيرات الرئيسية والابعاد والفقرات الفرعية تم وضع رموز خاصة لها والتي يمكن بيانها من خلال الجدول التالي:

الجدول (١): ترميز المتغيرات والمقاييس المعتمدة

ت	المتغيرات الرئيسية	الابعاد الرئيسية	الفقرات	تصنيف الابعاد
١	القيادة الخادمة X	التمكين X1	(x11-x13)	(Patterson, 2003)
		الايثار X2	(x21-x23)	
		المحبة X3	(x31-x33)	
		التواضع X4	(x41-x43)	
٢	السعادة التنظيمية Y	المشاعر الايجابية Y1	(y11 – y13)	(Ghaderi & Moradi, 2015)
		انعدام المشاعر السلبية Y2	(y21- y23)	
		الرضا عن الحياة Y3	(y31- y33)	

ثانياً: تحليل ابعاد متغير القيادة الخادمة وفقاً لإجابات العينة

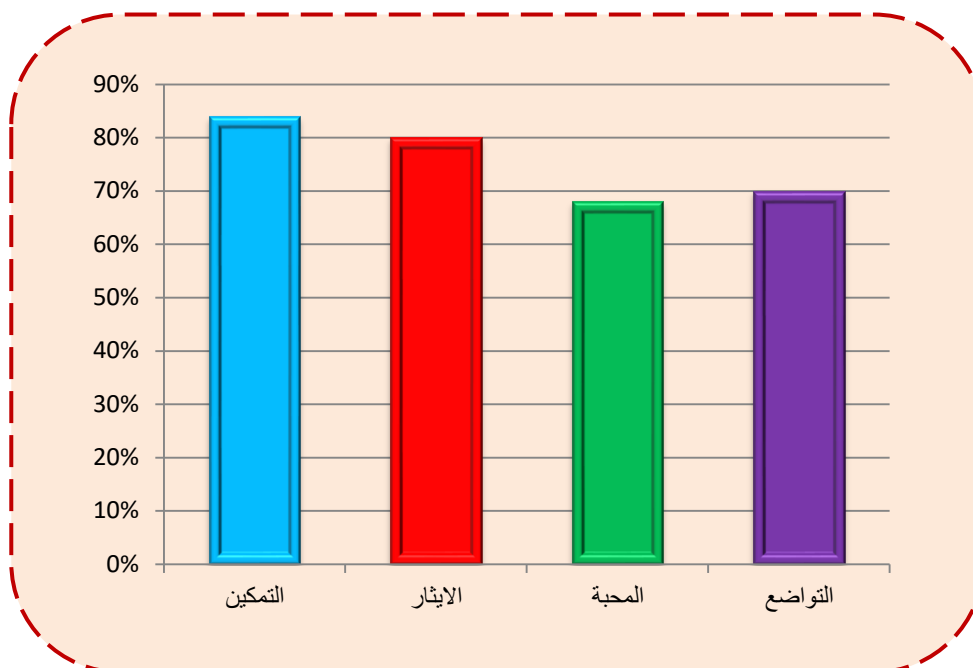
لقد أظهر تحليل البيانات الخاصة بإجابات عينة البحث على استمارة الاستبيان المتضمنة المقاييس الخاصة بمتغير القيادة الخادمة في البحث ما يأتي:

١. بلغ الوسط الحسابي لإجمالي متغير القيادة الخادمة (٣,٧٧) وهو أعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار البالغ (٣) المعول عليه لتفحص مستويات استجابة أفراد العينة المبحوثة وبلغ الانحراف المعياري (٠,٨١) وبأهمية نسبية (٧٥%) .
٢. جاء بُعد التمكين بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية التي بلغت (٨٤%) و بوسط حسابي قدره (٤,٢٠) وانحراف معياري قدره (٠,٨٦) وجاءت الأبعاد الأخرى متسلسلة بالأهمية ، إذ احتل بُعد الايثار المرتبة الثانية بأهمية نسبية (٨٠%) وبوسط حسابي مقداره (٣,٩٨) وانحراف معياري يبلغ (٠,٨٩) وبُعد التواضع بالمرتبة الثالثة بأهمية نسبية (٧٠%) وبلغ الوسط الحسابي (٣,٤٨) والانحراف المعياري (٠,٩٤) .
٣. تشير النتائج اعلاه ان ادارة المستشفى المبحوثة لديهم اهتمام جيد بابعاد القيادة الخادمة من حيث تطبيق اساليب التمكين والايثار والتواضع والمحبة ، الامر يمكن ادارة المستشفى الاستفادة من تلك الابعاد في تحسين الاجراءات التنظيمية بالشكل الذي يساهم في تعزيز اسس القيادة الخادمة واساليب التعامل المرن مع العاملين بهدف تطوير قدراتهم الوظيفية. واستناداً على ما تقدم يمكن توضيح ترتيب الابعاد حسب الأهمية النسبية والوسط الحسابي والانحراف المعياري كما في الجدول (٢)

الجدول (٢): ترتيب ابعاد القيادة الخادمة حسب أهميتها

الترتيب	الأهمية النسبية (شدة الإجابة)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
الاول	0.84	٠,٨٦	٤,٢٠	التمكين X1
الثاني	0.80	٠,٨٩	٣,٩٨	الايثار X2
الرابع	0.68	١,٠٣	٣,٤١	المحبة X3
الثالث	0.70	٠,٩٤	٣,٤٨	التواضع X4
	0.75	٠,٨١	٣,٧٧	اجمالي متغير القيادة الخادمة X

ويصور الشكل (٢) خلاصة النتائج لمتغير القيادة الخادمة والنسب المئوية لابعادها الأساسية.



الشكل (٢): النسب المئوية لابعاد القيادة الخادمة حسب أهميتها

ثالثاً- تحليل ابعاد السعادة التنظيمية وفقاً لإجابات العينة

لقد أظهر تحليل البيانات الخاصة بإجابات عينة البحث على استمارة الاستبيان المتضمنة المقاييس الخاصة بابعاد السعادة التنظيمية في البحث ما يأتي:

١. بلغ الوسط الحسابي لإجمالي مجال السعادة التنظيمية (٣,٨٨) وهو أعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار البالغ (٣)، المعول عليه لتفحص مستويات استجابة أفراد العينة المبحوثة و بانحراف معياري قدره (٠,٨٧) وأهمية نسبية (٧٨%).

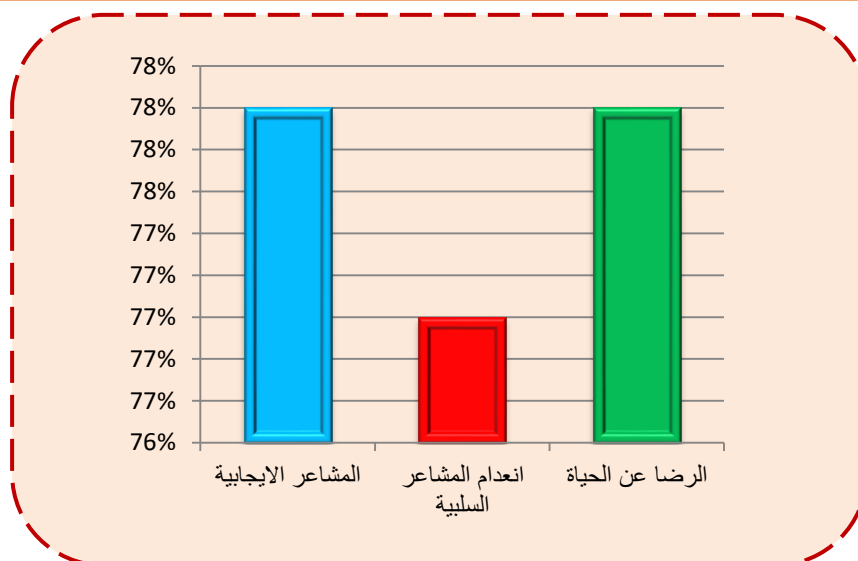
٢. جاء بُعد الرضا عن الحياة من حيث الأهمية النسبية ليحتل المرتبة الاولى بأهمية نسبية مقدارها (٧٨%) وبوسط حسابي قدره (٣,٩٢) وبانحراف معياري مقدارها (٠,٩١) وجاءت الأبعاد الأخرى متسلسلة بالأهمية، حيث احتل بُعد المشاعر الايجابية بالمرتبة الثانية بأهمية نسبية (٧٨%) وبوسط حسابي مقدارها (٣,٨٨) وبانحراف معياري مقدارها (١,١٣)، وبُعد انعدام المشاعر السلبية بالمرتبة الثالثة بأهمية نسبية مقدارها (٧٧%) وبلغ الوسط الحسابي (٣,٨٥) وبلغ الانحراف المعياري (٠,٩٦).

٣. تشير النتائج اعلاه انادارة المستشفى المبحوثة تهتم بتحسين السعادة التنظيمية وذلك من خلال اهتمامها بالسعادة التنظيمية لموظفيها من اجل زيادة دافعيتهم ورضاهم عن عملهم بما ينعكس ايجابيا على بية العمل، وظهر ذلك من خلال تقارب مقدار الأهمية النسبية لكل بعد من ابعاد متغير السعادة التنظيمية مع افضلية في اهمية الرضا عن الحياة، ويوضح الجدول (٣) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بابعاد السعادة التنظيمية.

الجدول (٣) ترتيب الأهمية النسبية بين ابعاد السعادة التنظيمية

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية (شدة الإجابة)	الترتيب
المشاعر الايجابية y1	3.88	1.13	0.78	الثاني
انعدام المشاعر السلبية y2	3.85	0.96	0.77	الثالث
الرضا عن الحياة y3	3.92	0.91	0.78	الاول
اجمالي متغير السعادة التنظيمية y	3.88	0.87	0.78	

ويصور الشكل (٣) خلاصة النتائج لمتغير السعادة التنظيمية والنسب المئوية وابعاده الأساسية



الشكل (٣) النسب المئوية لابعاد السعادة التنظيمية حسب أهميتها

رابعاً - اختبار وتحليل فرضية علاقة الارتباط

استكمالاً للعمليات الوصفية والتشخيصية القائمة على معطيات التحليل الوصفي للمتغيرات، وانسجاماً مع أهداف البحث، واختباراً لنموذجها، تهدف هذه الفقرة إلى اختبار علاقات الارتباط في ضوء تساؤلات البحث حيث تم وضع عدد من الفرضيات لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات نموذج البحث الفرضي، ولغرض التحقق من ذلك تم تصنيف وتبويب البيانات الواردة في استمارة الاستبيان لغرض تحليلها ومعالجتها وفق طرائق وأساليب إحصائية ملائمة مع الاعتماد على تحليل ارتباط بيرسون.

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

● **الفرضية الرئيسية الأولى (H1):** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة و السعادة التنظيمية .
تعتبر معطيات الجدول (٤) عن قبول الفرضية الرئيسية الأولى وذلك بوجود علاقة ارتباط موجبة بين القيادة الخادمة و السعادة التنظيمية على المستوى الكلي، ويتضح من خلال المؤشرات التي تشير إلى وجود ارتباط موجب على المستوى الكلي بمقدار (٠,٧٥٣) وبدلالة معنوية بمستوى (١%)، ومن ذلك نستنتج تحقق الفرضية الرئيسية الأولى.

الجدول (٤): نتائج علاقات الارتباط بين ابعاد القيادة الخادمة و السعادة التنظيمية

الفرضية الفرعية	نص الفرضية	مقدار علاقات الارتباط	النتيجة
الأولى	توجد هناك علاقة ارتباط موجبة احصائية بين التمكين والسعادة التنظيمية	٠,٧٢٠**	قبول الفرضية
الثانية	توجد هناك علاقة ارتباط موجبة احصائية بين الايثار والسعادة التنظيمية	٠,٦٤٥*	قبول الفرضية
الثالثة	توجد هناك علاقة ارتباط موجبة احصائية بين المحبة والسعادة التنظيمية	٠,٥٨٥**	قبول الفرضية
الرابعة	توجد هناك علاقة ارتباط موجبة احصائية بين التواضع والسعادة التنظيمية	٠,٦٩٤**	قبول الفرضية
الفرضية الرئيسية	توجد هناك علاقة ارتباط موجبة احصائية بين القيادة الخادمة والسعادة التنظيمية	٠,٧٥٣**	قبول الفرضية

(*) تعني الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) (**) تعني الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$)

اختبار الفرضيات الفرعية لعلاقات الارتباط

لقد اشارت نتائج التحليل الاحصائي للفرضيات الفرعية على مستوى الابعاد بقبول الفرضية الفرعية الأولى وذلك بوجود علاقة ارتباط احصائية بين بُعد التمكين والسعادة التنظيمية بمقدار (٠,٧٢٠) وبدلالة معنوية بمستوى (١%).
كما اشارت النتائج الى قبول الفرضية الفرعية الثانية بوجود علاقة ارتباط احصائية بُعد الايثار والسعادة التنظيمية بمقدار (٠,٦٤٥) وبدلالة معنوية بمستوى (٥%).
في حين اوضحت النتائج قبول الفرضية الفرعية الثالثة بوجود علاقة ارتباط احصائية بين بُعد المحبة والسعادة التنظيمية بمقدار

(٠,٥٨٥) وبدلالة معنوية بمستوى (١%).

كما اظهرت النتائج قبول الفرضية الفرعية الرابعة بوجود علاقة ارتباط احصائية بين بُعد التواضع والسعادة التنظيمية بمقدار (٠,٦٩٤) وبدلالة معنوية بمستوى (١%).

خامساً- اختبار وتحليل فرضية علاقة التأثير

استكمالاً لاختبار نموذج البحث وفرضياتها ، استلزم الأمر تحديد درجة تأثير القيادة الخادمة بأبعادها الاربعة في متغير السعادة التنظيمية ، وهذا ما جاء في الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على (وجود علاقة تأثير ذو دلالة احصائية للقيادة الخادمة في السعادة التنظيمية) وذلك على النحو الآتي :

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

يتولى هذا المحور مهمة الكشف عن طبيعة التأثير الواردة في الفرضية الرئيسية الثانية التي تشير إلى وجود علاقة تأثير ذو دلالة احصائية للقيادة الخادمة في السعادة التنظيمية، ولغرض اثبات قبول تلك الفرضية او رفضها لابد من معرفة نتائج تحليل اختبارات الانحدار البسيط والمتعدد لمتغيرات البحث على المستوى الكلي او على مستوى الابعاد الفرعية وكما في الجدول (٥) الاتي:

الجدول (٥): نتائج علاقات التأثير لابعاد القيادة الخادمة في السعادة التنظيمية

الفرضية الفرعية	نص الفرضية	قيمة معامل التحديد R ²	قيمة F	درجة التحليل Sig	النتيجة
الاولى	توجد هناك علاقة تأثير احصائية للتمكين في السعادة التنظيمية	0.52	41.005	٠,٠٠٢**	قبول الفرضية
الثانية	توجد هناك علاقة تأثير احصائية للايثار في السعادة التنظيمية	0.42	27.051	٠,٠٣٤**	قبول الفرضية
الثالثة	توجد هناك علاقة تأثير احصائية للمحبة في السعادة التنظيمية	0.34	19.728	٠,٠٠٠**	قبول الفرضية
الرابعة	توجد هناك علاقة تأثير احصائية للتواضع في السعادة التنظيمية	0.47	35.231	٠,٠٠٠**	قبول الفرضية
الفرضية الرئيسية	توجد هناك علاقة تأثير احصائية للثقافة التسويقية في السعادة التنظيمية	0.57	49.765	٠,٠٠٠**	قبول الفرضية

وبناء على ما جاء من النتائج المبينة في الجدول (٦) والتي تظهر نتيجة التأثير بين متغيرات البحث القيادة الخادمة والسعادة التنظيمية والتي اثبتت وجود تأثير معنوي بين متغيري البحث وذلك حسب نتيجة التحليل (P-Value=0.000) ، وقد بلغت قيمة (F) (17.087) التي تعد قيمة معنوية مقبولة عند مستوى معنوية (٥%) ، كما ان القدرة التفسيرية لهذا الانموذج بلغت وفقاً لقيمة (R²) (٠,٢٣) ، وهذا يشير إلى ان متغير القيادة الخادمة يفسر ما قيمته (٢٣%) من المتغير المستجيب والمتمثل بالسعادة التنظيمية وعلى هذا الاساس فان هذا الامر يؤدي الى تحقق الفرضية الثانية على المستوى الكلي .

اختبار الفرضيات الفرعية لعلاقات التأثير

لقد اشارت نتائج التحليل الاحصائي للفرضيات الفرعية على مستوى الابعاد بقبول الفرضية الفرعية الاولى وذلك بوجود علاقة تأثير احصائية لُبعد التمكين في السعادة التنظيمية حسب نتيجة التحليل (P-Value=0.000) ، وقد بلغت قيمة (F) (41.005) التي تعد قيمة معنوية مقبولة عند مستوى معنوية (1%) ، كما ان القدرة التفسيرية لهذا البُعد بلغت وفقاً لقيمة (R²) (٠,٥٢) ، وهذا يشير إلى ان بُعد التمكين يفسر ما قيمته (٥٢%) من المتغير المستجيب والمتمثل بالسعادة التنظيمية .

كما اوضحت النتائج الى قبول الفرضية الفرعية الثانية وذلك بوجود علاقة تأثير احصائية لُبعد الايثار في السعادة التنظيمية حسب نتيجة التحليل (P-Value=0.000) ، وقد بلغت قيمة (F) (٢٧,٠٥١) التي تعد قيمة معنوية عند مستوى معنوية (1%) ، كما ان القدرة التفسيرية لهذا البُعد بلغت وفقاً لقيمة (R²) (٠,٤٢) ، وهذا يشير إلى ان بُعد الايثار يفسر ما قيمته (٤٢%) من المتغير المستجيب والمتمثل بالسعادة التنظيمية .

و اظهرت النتائج قبول الفرضية الفرعية الثالثة بوجود علاقة تأثير احصائية لُبعد المحبة في السعادة التنظيمية حسب نتيجة التحليل (P-Value=0.000) ، وقد بلغت قيمة (F) (١٩,٧٢٨) التي تعد قيمة معنوية عند مستوى معنوية (1%) ، كما ان القدرة التفسيرية لهذا البُعد بلغت وفقاً لقيمة (R²) (٠,٣٤) ، وهذا يشير إلى ان بُعد المحبة يفسر ما قيمته (٣٤%) من المتغير المستجيب والمتمثل بالسعادة التنظيمية .

كما اشارت النتائج قبول الفرضية الفرعية الرابعة بوجود علاقة تأثير احصائية لُبعد التواضع في السعادة التنظيمية حسب نتيجة التحليل (P-Value=0.000) ، وقد بلغت قيمة (F) (٣٥,٢٣١) التي تعد قيمة معنوية عند مستوى معنوية (1%) ، كما ان القدرة التفسيرية لهذا البُعد بلغت وفقاً لقيمة (R²) (٠,٤٧) ، وهذا يشير إلى ان بُعد التواضع يفسر ما قيمته (٤٧%) من المتغير المستجيب والمتمثل بالسعادة التنظيمية .

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

أولاً- الاستنتاجات

- ١- يمكن عند تطبيق ممارسات القيادة الخادمة في المستشفى المبحوثة ان تكون كأحد العوامل المساهمة في تعزيز السعادة التنظيمية والتي يمكن من خلالها زيادة دافعية العاملين لتقديم اداء افضل.
- ٢- ان المستشفى المبحوثة لديها اهتمام مقبول بتطبيق اسس القيادة الخادمة من اجل مواكبة التغيرات المحيطة بها والعمل على تحسين واقع الاجراءات التنظيمية بما يعزز من فاعلية السعادة التنظيمية .
- ٣- ان ادارة المستشفى المبحوثة تبدي استعداد للوصول الى تعزيز شعور السعادة التنظيمية لدى العاملين بما يزيد من تمسكهم بمكان عملهم.
- ٤- ان المستشفى المبحوثة تهتم بإجراءات تمكين العاملين بما يزيد من قدرتها في تعزيز السعادة التنظيمية في بيئة العمل.
- ٥- تهتم ادارة المستشفى المبحوثة بتعزيز سلوكيات الايثار في بيئة العمل و هذا بدوره ينعكس على تعزيز السعادة التنظيمية وتقديم الاداء بصورة مثلى.
- ٦- تركز ادارة المستشفى المبحوثة على بث روح المحبة بين العاملين من اجل تحسين اجواء العمل بما ينعكس ايجابا على واقع ادائهم وسعادتهم في العمل.
- ٧- توجد علاقة وتأثير لأبعاد القيادة الخادمة في تعزيز السعادة التنظيمية بالمستشفى المبحوثة.

ثانياً- التوصيات

- ١- ضرورة اهتمام المستشفى المبحوثة باختيار قياداتها وفق مواصفات خاصة والتي تمكنها من تطبيق عناصر القيادة الخادمة .
- ٢- ينبغي على ادارة المستشفى المبحوثة توفير الاجراءات التنظيمية والظروف المساهمة في تعزيز القدرة على تحسين السعادة التنظيمية باتجاه تحقيق اهدافها.
- ٣- ضرورة تحسين مناخ العمل في المستشفى المبحوثة المنسجمة مع امكانياتها في التعامل مع الظروف المتغيرة في بيئة الاعمال ومواكبتها من اجل تعزيز اسس السعادة التنظيمية لدى العاملين
- ٤- ينبغي وضع اجراءات تنظيمية تساهم في تطوير امكانيات العاملين في جميع المستويات التنظيمية من خلال برامج التعلم والتدريب المستمر.
- ٥- التأكيد على تعزيز اجراءات تمكين العاملين ومواكبة التطورات الحاصلة في بيئة العمل والاستجابة لمتغيراتها.
- ٦- العمل على تشجيع السلوكيات الايجابية التي يقدمها العاملون من اجل تحسين واقع العمل بما ينعكس بشكل ايجابي على سعادة العاملين في عملهم بالمستشفى.
- ٧- ضرورة اعتماد الأنشطة التي تدعم تحسين السعادة التنظيمية من خلال السعي لتعزيز سلوكيات القيادة الخادمة في المستشفى المبحوثة.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

- ١- إبراهيم، حسام الدين السيد محمد، المرزوقي، أحمد بن سعيد بن عبدالله، (٢٠٢١)، أنموذج مقترح للقيادة الخادمة في المدارس بسلطنة عُمان في ضوء بعض النماذج المعاصرة، المجلة العربية للتربية النوعية: ٥١٦.
- ٢- الخزعلي، عدنان عودة جخيور، (٢٠١٧)، " دور العدالة المنظمة في تحديد السعادة الفردية - دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لتجارة السيارات والمكانن في بغداد"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
- ٣- الزعبي، حسن، (٢٠٢١)، القيادة الخادمة، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- ٤- الزعترى، دنيا نور الدين، (٢٠٢٠)، القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم.
- ٥- الشربيني، صفاء احمد وزهرة وائل محمود ومهناء، مدحت عبد الحميد، (٢٠٢١)، تأثير القيادة الخادمة على الرسوخ الوظيفي بالتطبيق على المروسين بالكادر العام بجامعة المنصورة المجلة المصرية للدراسات، ٤٥ (٣).
- ٦- العامري، سارة سعيد علي، صبر، رنا ناصر، العامري، سري سعيد علي، (٢٠٢١)، دور جودة حياة العمل والسعادة التنظيمية في تحسين إدارة علاقات الزبون، بحث تحليلي في عينة من فنادق الدرجة الممتازة في بغداد، كلية الادارة والاقتصاد، معهد الادارة/ الرصافة، المصرف التركي الاهلي.
- ٧- المعشر، فاتن سعيد والشريفي، عباس عبد مهدي، (٢٠١٧)، مستوى ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٣٢ (١).
- ٨- المقابلة، منصور احمد حسين، المالكي، عبد الهادي بن عبد الرحيم، (٢٠٢١)، القيادة الخادمة وعلاقتها بالتميز المؤسسي بمدارس التعليم العام في محافظة ميسان من وجهة نظر المعلمين، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية للدراسات العليا بسوهاج، ٩ (٩).
- ٩- أبو ليفة، سناء مصطفى، (٢٠٢١)، دور التوازن التنظيمي والسعادة الوظيفية في تعزيز الإنغراز الوظيفي، مجلة جامعة الإسكندرية، العلوم الإدارية، المجلد ٥٨، العدد ١.
- ١٠- دهليز، خالد، غالي، محمد، (٢٠١٨)، أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ١٤ (٣).
- ١١- رشيد، صالح عبد الرضا، مطر، ليث محمد، (٢٠١٤)، سلوكيات المواطن التنظيمية في ظل نظرية القيادة الخادمة بحث مستل من رسالة ماجستير، المجلد ٢٠، العدد ٧٦.

- ١٢- عبد الخالق، أحمد محمد، عبد الحكيم، (٢٠١٧)، أحمد محمد حسين بن بريك، السعادة وعلاقتها بالحياة الطيبة والتدين لدى عينة من طلاب الجامعات في اليمن، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد ٤، العدد ١٦، جامعة الأندلس.
- ١٣- عبد الوهاب، أمانى عبد المقصود، (٢٠٠٧)، " أثر المساندة الوالدية على الشعور بالرضا لدى الأبناء المراهقين من الجنسين"، المؤتمر السنوي الرابع عشر مركز الإرشاد النفسي، جامعة عين شمس.
- ١٤- عبدالله، إيناس محمد إسماعيل، (٢٠١٥)، القيادة الموزعة لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالتفاؤل الأكاديمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- ١٥- مصطفى، إيمان محفوظ، (٢٠١٥)، " أثر خصائص القيادة الخادمة على جودة الحياة الوظيفية"، دراسة مقارنة على قطاع البنوك المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة.
- ١٦- مهدي، أمال كاظم، (٢٠١٩)، القيادة الخادمة وعلاقتها بإدارة الأخطاء التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من أساتذة جامعة الكوفة كلية التربية الأساسية، ٤ (٢٥).
- ١٧- نجم، نجم عبود، (٢٠١١)، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، " الطبعة الأولى، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع .

ثانياً: المصادر العربية المترجمة

- 1- Abdel Wahab, Amani Abdel Maqsoud, (2007), "The Impact of Parental Support on the Feeling of Satisfaction with Life among Adolescent Children of Both Sexes," The Fourteenth Annual Conference of the Psychological Counseling Center, Ain Shams University.
- 2- Abdul Khaleq, Ahmed Muhammad, Abdul Hakim, (2017), Ahmed Muhammad Hussein Bin Brik, happiness and its relationship to the good life and religiosity among a sample of university students in Yemen, Al-Andalus Journal of Humanities and Social Sciences, Volume 4, Issue 16, Al-Andalus University.
- 3- Abdullah, Enas Muhammad Ismail, (2015), Distributed leadership of private secondary school principals in Amman Governorate and its relationship to teachers' academic optimism from their point of view, Master's thesis (unpublished), Middle East University, Amman, Jordan.
- 4- Abu Leifa, Sanaa Mustafa, (2021), The role of organizational balance and job happiness in enhancing job embeddedness, Alexandria University Journal, Administrative Sciences, Volume 58, Issue 1.
- 5- Al-Amiri, Sarah Saeed Ali, Sabr, Rana Nasser, Al-Amri, Sari Saeed Ali, (2021), The role of quality of work life and organizational happiness in improving customer relationship management, analytical research on a sample of premium class hotels in Baghdad, College of Administration and Economics, Institute of Management/Al-Rusafa, National Turkish Bank.
- 6- Al-Khazali, Adnan Odeh Jakhyur, (2017), "The role of organizational justice in determining individual happiness - an analytical study of the opinions of a sample of employees in the General Company for Automobile and Machinery Trading in Baghdad," Master's thesis (unpublished), College of Administration and Economics, Al-Mustansiriya University.
- 7- Al-Muasher, Faten Saeed and Al-Sharifi, Abbas Abd Mahdi, (2017), The level of practice of servant leadership by school principals of the General Secretariat of Christian Educational Institutions in Amman from the point of view of teachers, Humanities and Social Sciences Series, 32 (1).
- 8- Al-Zaatari, Donia Nour El-Din, (2020), Servant leadership among public basic school principals in Hebron Governorate and its relationship to teachers' organizational citizenship behavior from the point of view of the teachers themselves.
- 9- Al-Zoubi, Hassan, (2021), Servant Leadership, Amman, Dar Wael for Publishing and Distribution.
- 10- Dahleez, Khaled, Ghali, Muhammad, (2018), The impact of servant leadership on organizational commitment in Palestinian academic institutions, Jordanian Journal of Business Administration, 14 (3).
- 11- El-Sherbiny, Safaa Ahmed, Zahra Wael Mahmoud, and Muhanna, Medhat Abdel Hamid, (2021), The impact of servant leadership on job stability by applying it to subordinates in the general staff at Mansoura University, Egyptian Journal of Studies, 45 (3).
- 12- Ibrahim, Hussam Al-Din Al-Sayyid Muhammad, Al-Marzouqi, Ahmed bin Saeed bin Abdullah, (2021), A proposed model of servant leadership in schools in the Sultanate of Oman in light of some contemporary models, Arab Journal of Specific Education: 5.16.
- 13- Interview, Mansour Ahmed Hussein, Al-Maliki, Abdul Hadi bin Abdul Rahim, (2021), Servant leadership and its relationship to institutional excellence in public education schools in Maysan Governorate from the point of view of teachers, Journal of Young Researchers in Educational Sciences for Postgraduate Studies in Sohag, 9 (9).
- 14- Mahdi, Amal Kazem, (2019), Servant leadership and its relationship to managing organizational errors, an exploratory study of the opinions of a sample of professors at the University of Kufa, College of Basic Education, 4 (25).
- 15- Mustafa, Iman Mahfouz, (2015), "The impact of servant leadership characteristics on the quality of work life," a comparative study on the banking sector, Scientific Journal of Economics and Commerce.
- 16- Najm, Najm Abboud, (2011), Administrative Leadership in the Twenty-First Century, "first edition, Amman, Dar Al-Safaa for Publishing and Distribution.
- 17- Rashid, Saleh Abdel Reda, Matar, Laith Muhammad, (2014), Organizational Citizenship Behaviors in Light of Servant Leadership Theory, research extracted from a master's thesis, Volume 20, Issue 76.

ثالثاً: المصادر الأجنبية

- 1- Adams, B. D., Thomson, M. H., Brown, A., Sartori, J. A., Taylor, T., Waldherr, S., & Adams, B. (2008). Organizational trust in the Canadian Forces. DRDC T No. CR2008-038. Toronto, ON: Defence Research and Development Canada.
- 2- Fagin - Stief L.K .. (2017) . " Job satisfaction and Life satisfaction An analysis of the influence of socio-demographic factors and industries in Belgium , Germany and the Netherlands " . Research in Business and Economics , Vol.2.
- 3- Ghaderi , E , Moradi M.A. , (2015) , " the relationship between quality of work life and organizational happiness (case study : agriculture organization of kermanshah province , Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences, Vol.5.
- 4- Küpers , w & Weibler.j .. (2008) . " Emotions in organization : an integral perspective " , International Journal of Work Organization and Emotion , Vol..2 No.3 .
- 5- Patterson , K. (2003) . Servant Leadership : A Theoretical Model , Submitted To Regent University School of Leadership Studies In Partial Fulfillment of The Requirements , For The Degree of Doctor of Philosophy .
- 6- Rispens , Sonja & Demerouti , Evangelia , (2016) . " Conflict at Work , Negative Emotions , and Performance : A Diary Study " . Negotiation and Conflict Management Research , Vol.9 . No.2 .
- 7- UCHIDA . Y , & OISHIS .. (2016) . " The Happiness of Individuals and the Collective " , Japanese Psychological Research , Vol . 58 , No.1.