



## القيادة المستدامة وتأثيرها في السعادة التنظيمية بحث تحليلي في هيئة السياحة العامة في بغداد

أ.م.د. نسرين جاسم محمد      الباحث / رائد يوسف عذافه  
كلية الادارة والاقتصاد / جامعة سومر      كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد  
[raydalhmydawy961@gmail.com](mailto:raydalhmydawy961@gmail.com)

Received:27/9/2020

Accepted :11/10/2020

Published : January / 2021

هذا العمل مرخص تحت اتفاقية المشاع الابداعي نسب المُصنّف - غير تجاري - الترخيص العمومي الدولي 4.0 Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



### مستخلص البحث:

يهدف البحث الحالي الى اختبار علاقة تأثير القيادة المستدامة كمتغير مستقل في السعادة التنظيمية كمتغير معتمد ، في اقسام وشعب هيئة السياحة ، للخروج بجملة من التوصيات التي تساهم في رفع مستوى السعادة التنظيمية في الهيئة . وانطلاقاً من اهمية موضوع البحث في الهيئة العامة، والدور البارز الذي تلعبه هذه الهيئة في المجتمع ، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في انجاز هذا البحث ، من خلال جمع البيانات من موظفي الاقسام والشعب البالغ عددهم (160) مستجيب بشكل حصري شامل، اعتماداً على الاستبانة التي ضمت (39) فقرة ، وبالاستعانة بالمشاهدات الميدانية كأدوات مساعدة في جمعها . فيما اعتمد الباحث على برنامج (SPSS V.26, Smart PLS, Excel 2010) فضلاً عن استعمال اساليب الاحصاء الوصفي (النسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، الانحدار الخطي البسيط، معامل التحديد (R2)، معامل الارتباط بيرسون)، فيما كانت ابرز النتائج التي توصل اليها الباحث ان هيئة السياحة توجه ممارسات القيادة المستدامة بشكل ايجابي في تحسين السعادة التنظيمية ، من خلال التنوع المتناسك ، وتطوير الموظفين ، التوجه والتقدم ، جودة حياة العمل ، فضلاً عن العدالة التنظيمية وعلى الترتيب ، وكذلك اظهرت نتائج البحث العلمي ان هيئة السياحة لديها اهتمام في ايجاد سعادة تنظيمية وتعزيزها من خلال قيادتها المستدامة. واختتم البحث بعدد من التوصيات التي تعزز من متغيرات البحث في هيئة السياحة.

**المصطلحات الرئيسية للبحث :** القيادة المستدامة ، السعادة التنظيمية ، هيئة السياحة العامة.

• البحث مستل من رسالة ماجستير.

## المقدمة

تعد القيادة المستدامة في الوقت الحاضر أنموذج جديد للقيادة كرد على تحديات القيادة التقليدية ، التي تهدف الى الاستمرار والمحافظة على نفس الاستراتيجية الموضوعية ، والتي لم تكون كافيها على مواجهة الظروف الاستثنائية والتعقيدات الكبيرة والتغيرات البيئية المتسارعة والعولمة التي تواجه المنظمات ، بينما تدعو القيادة المستدامة المنظمات الى تحول من تركيز التقليدي المتمثل بتحقيق الأهداف التقليدية والانتاجية التنظيمية والربحية كمحور رئيس لاهتمامها ، الى توجه المنظمات للمساهمة للحد من التأثيرات الاجتماعية والبيئية الواسعة وإنشاء منظمات قادرة على التعلم من الماضي بشكل أفضل والمرونة والقدرة على التكيف وذلك من خلال الاعتماد على منهج طويل الأمد يجعل القيادة والتابعين جزءاً لا يتجزأ من عملية التطوير التنظيمي بشرط ان تكون كل عناصر التنظيم مستدامة سواء كانت داخلية أو خارجية ، الأمر الذي يجعل المنظمات تكتسب ميزة تنافسية مستدامة وتحقيق الأفضلية على منافسيها . ولغرض اختبار هذه المتغيرات والتحقق من علاقات الارتباط والتأثير بينهما ، كان لابد من اختيار البيئة الصالحة لهذا الاختبار ، فوقع اختيار الباحث على هيئة السياحة العامة في بغداد .

## المبحث الأول / منهجية البحث

**أولاً: مشكلة البحث:** انطلقت المشكلة العملية للبحث من خلال محدودية ادراك وفهم وتطبيق متغيرات القيادة المستدامة، والسعادة التنظيمية في الهيئة العامة للسياحة ، ومحدودية تبني وممارسة بعض ابعادها، فضلاً عن كون بعض الابعاد الأخرى دون المستوى المطلوب في ظل ادراك مفاهيم وخصائص كل متغير، بالإضافة الى ذلك الزيارات الميدانية التي اجراها الباحث قبل توزيع استمارة الاستبيان ، التي انتجت عن تشخيص الباحث لمحدودية تطابق اراء الموظفين مع رؤية ورسالة واهداف الهيئة وذلك نتيجة لعدم وجود اي لوحات او مدونات تعرفهم بها ، فضلاً عن محدودية استشارة الموظفين والمروسين في القرارات المصيرية للهيئة واقسامها ، لذا يتوجب على الباحث معرفة مستوى توفر ابعاد البحث في الهيئة قيد البحث واقسامها، فتكمن المشكلة الرئيسة للبحث بالإجابة على التساؤل الرئيس (ما تأثير القيادة المستدامة في السعادة التنظيمية) ، ومن هنا تتضح التساؤلات الميدانية لمشكلة البحث :

- 1- هل تمتلك الهيئة العامة للسياحة قيادة مستدامة ؟ وما هي مستويات توفرها واهتمامها وتبنيها ؟
- 2- ما مستوى ادراك عينة الدراسة للقيادة المستدامة وابعادها ؟
- 3- ما مستوى ادراك عينة الدراسة للسعادة التنظيمية وابعادها ؟
- 4- ما مدى أهمية متغيرات الدراسة (القيادة المستدامة ، والسعادة التنظيمية ) بأبعادها الفرعية على طبيعة الهيئة المبحوثة ؟

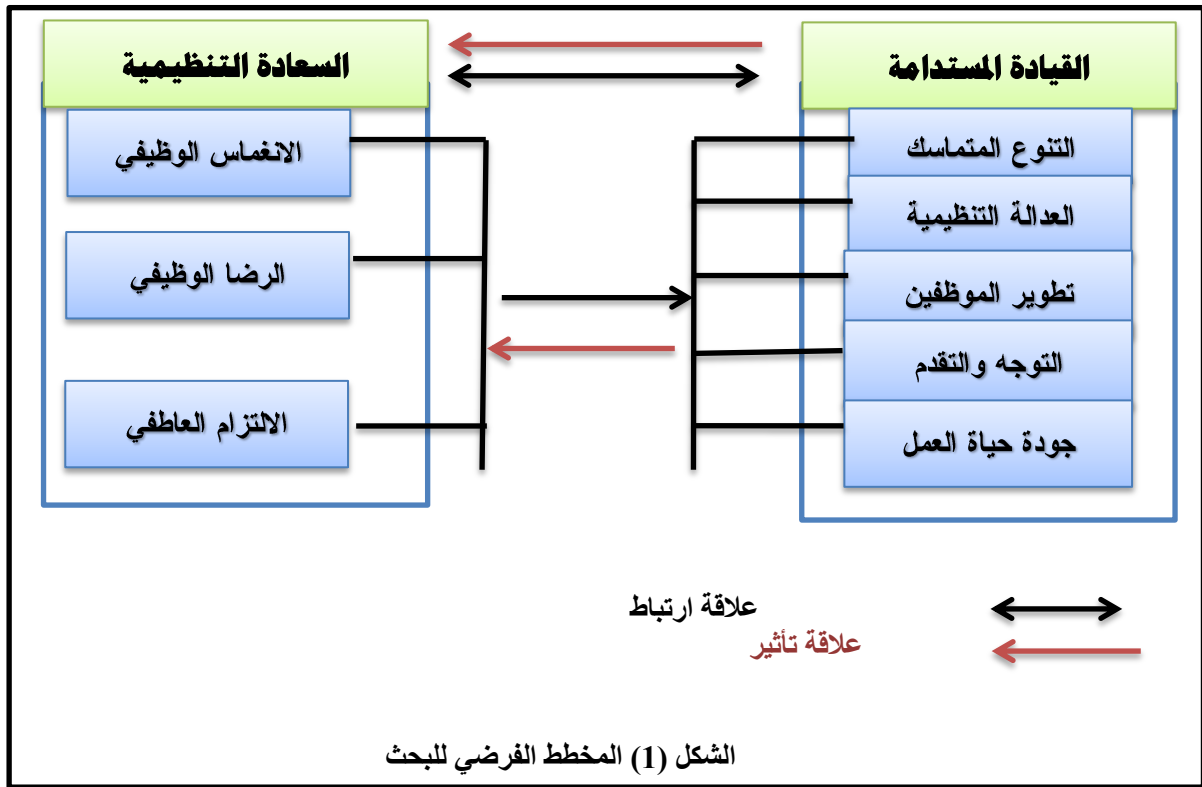
**ثانياً: أهمية البحث:** يمكن تلخيص أهمية البحث في النقاط الآتية :

- 1- ان هيئة السياحة العامة هي من المنظمات الحيوية والمهمة في قطاع السياحة نظراً لما تؤدي هذه المنظمات من دور مهم في قطاع السياحة في العراق بشكل عام ومحافظة بغداد بشكل خاص.
- 2- تعد هذه الدراسة مساهمة معرفية امام الدارسين والباحثين للبحث بتلك المجالات التي تتعلق بأي من متغيرات الدراسة وربطها بمتغيرات أخرى.

**ثالثاً: اهداف البحث:** لغرض الوقوف على ملامح معالجة المشكلة، فإن البحث الحالي يحاول الوصول إلى عدد من الأهداف الأساسية الآتية:

- 1- تحديد مستوى القيادة المستدامة وابعادها في الهيئة المبحوثة .
- 2- التعرف على مستوى السعادة التنظيمية وابعادها في الهيئة المبحوثة .

**رابعاً: المخطط الفرضي للبحث:** يعد المخطط الفرضي الفكرة التي يحاول الباحث من خلالها توضيح علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث الرئيسية ، المتغير المستقل (القيادة المستدامة) بأبعاده (التنوع المتناسك ، العدالة التنظيمية ، تطوير العاملين ، التوجه والتقدم ، جودة حياة العمل) والمتغير التابع (السعادة التنظيمية) بأبعادها (الانغماس الوظيفي ، الرضا الوظيفي ، الالتزام العاطفي) والشكل (1) يوضح المخطط الفرضي:



#### خامساً: فرضيات البحث: لأجل ان تحقق الدراسة اهدافها، لابد من صياغة الفرضيات الاحصائية في

سبيل اختبارها والتوصل لنتائجها وكما يأتي:  
 اولاً: فرضيات الارتباط الرئيسية : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة المستدامة والسعادة التنظيمية، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التنوع المتماسك والسعادة التنظيمية بأبعادها.
  - 2- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية والسعادة التنظيمية بأبعادها.
  - 3- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطوير الموظفين والسعادة التنظيمية بأبعادها.
  - 4- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه والتقدم والسعادة التنظيمية بأبعادها.
  - 5- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين جودة حياة العمل والسعادة التنظيمية بأبعادها.
- ثانياً: فرضيات التأثير الرئيسية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة المستدامة في السعادة التنظيمية، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتنوع المتماسك في السعادة التنظيمية بأبعادها.
- 2- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للعدالة التنظيمية في السعادة التنظيمية بأبعادها.
- 3- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطوير الموظفين في السعادة التنظيمية بأبعادها.
- 4- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه والتقدم في السعادة التنظيمية بأبعادها.
- 5- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لجودة حياة العمل في السعادة التنظيمية بأبعادها.

#### سادساً: حدود البحث: تتمثل حدود البحث في الآتي:

مكان اجراء البحث (هيئة السياحة في بغداد) : والمتمثلة بعدد من الاقسام والشعب .  
 الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية للبحث بالموظفين واصحاب القرار في الهيئة والبالغ عددهم (250) موظف ، اذ تضمنت (مكتب رئيس الهيئة ، قسم العقود ، قسم التخطيط والمتابعة ، قسم التدقيق ، قسم العلاقات والاعلام ، قسم الشؤون القانونية ، قسم تكنولوجيا المعلومات السياحي ، الدائرة الإدارية والمالية بأقسامها وشعبها ، دائرة التفتيش والمتابعة بأقسامها وشعبها، دائرة المرافق السياحية بأقسامها وشعبها).

**سابعاً: مجتمع البحث وعينته:** يمثل مجتمع البحث جميع عناصر الظاهرة او المشكلة التي يراد دراستها اما العينة تمثل جزء من مجتمع الدراسة الكلي فهي تحمل الخصائص و الصفات التي تتسم بها غالبية الافراد في مجتمع الدراسة حيث ان العينة تمثل المجتمع عند اجراء الدراسة عليها وتمكن الباحث من تعميم النتائج على بقية افراد المجتمع. وللتأكد من مصداقية العينة وقدرتها على تمثيل مجتمع البحث (هيئة السياحة) تمثيلاً دقيقاً وبشكل كافٍ، استقصى الباحث عن مجتمع البحث (موظفي هيئة السياحة) اذ استطاع الوصول الى عددهم وحصرهم بشكل شامل من خلال شعبة الافراد في الهيئة (250) موظف ، من خلال حصوله على الهيكل التنظيمي لها ، اذ تضمنت مكتب رئيس الهيئة ، قسم العقود ، قسم التخطيط والمتابعة ، قسم التدقيق ، قسم العلاقات والاعلام ، قسم الشؤون القانونية ، قسم تكنولوجيا المعلومات السياحي ، الدائرة الإدارية والمالية بأقسامها وشعبها ، دائرة التفتيش والمتابعة بأقسامها وشعبها، دائرة المرافق السياحية بأقسامها وشعبها، وبعد جردهم بشكل كلي ، لجأ الباحث الى أسلوب تومبسن في اختيار العينات الصغيرة وبحسب المعادلة :

N	حجم المجتمع	250		
z	الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96			
d	نسبة الخطأ وتساوي 0.05			
p	نسبة توفر الخاصية والمحيدة = 0.50			

$$n = \frac{N \times p(1 - p)}{[N - 1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1 - p)}$$

فكان العينة الواجب استقصاء أرائها (152) مشاهدة، يضاف اليها (8) مشاهدات عوضاً عن نسبة خطأ المعاينة البالغ (5%) ، فكان حجم العينة الكلي المراد استقصاء آرائهم حول متغيري البحث القيادة المستدامة ، والسعادة التنظيمية من وجهة نظر المرؤوسين (موظفي الهيئة)، فكانت عينة البحث قسدية عشوائية ، فوزع الباحث على العينة المحددة (160) مشاهدة ، في هيئة السياحة المقر العام في مدينة بغداد ، فكانت نسبة الاسترجاع الى التوزيع (100%) .

**ثامناً : الصدق والثبات :** ان الثبات الكلي لمتغير القيادة المستدامة بلغ (0.850) وهذا يدل على وجود ثبات وصدق عالي لمتغير القيادة المستدامة ، في حين بلغ معامل الثبات الكلي لمتغير السعادة التنظيمية (0.888) اما معامل الثبات الكلي لمتغيرات البحث بشكل عام بلغ (0.908) ومعامل الصدق فقد بلغ (0.952) وهذا يدل على تمتعه الاستبانة بدرجة عالية ومقبولة من الثبات ، وبالتالي يمكن اعتمادها في إجراء التحليل الميداني للبحث.

**تاسعاً: طرائق واساليب جمع البيانات :** اعتمد الباحث في تغطية موضوع البحث على جانبين:

- الجانب النظري : قام الباحث بالاعتماد على الرسائل والاطاريح والكتب فضلاً عن المقالات والدوريات و المجلات العربية والاجنبية نظرا لما وفرته من معلومات و بيانات مهمة لغرض تزويد الدراسة بالمعلومات التي يمكن الاستفادة منها في جوانب البحث.

- الجانب العملي : اعتمد الباحث في الجانب العلمي للبحث على عدة وسائل منها:

أ- الاستبانة : اعتمد الباحث على الاستبيان كونها المصدر الرئيسي للحصول على البيانات من اجل اكمال الجانب العملي والوصول للنتائج حسب اراء افراد العينة حول الموضوع ، وقد اعتمد الباحث عي مقياس ليكرت الخماسي في هذه الدراسة ووزعت فقراته على النحو التالي: (اتفق تماماً ، اتفق ، محايد ، لا اتفق ، لا اتفق تماماً) وفق للقيم والاوزان (5 ، 4 ، 3 ، 2 ، 1) ، حيث تضمنت الاستبانة المحاور الاتية:  
المحور الاول : تضمن هذا المحور معلومات عامة بالعينة المبحوثة.

المحور الثاني : وتضمن هذا المحور الآتي :  
 أولاً: القيادة المستدامة : بأبعادها المتمثلة بـ (التنوع المتماسك ، العدالة التنظيمية ، تطوير الموظفين ، التوجه والتقدم ، جودة حياة العمل).  
 ثانياً: السعادة التنظيمية : بأبعادها المتمثلة بـ(الانغماس الوظيفي ، الرضا الوظيفي ، الالتزام العاطفي)  
 ب- المقابلات : لدعم اجابات الاستبيان قام الباحث بأجراء عدد من المقابلات الشخصية شبه المهيكلة مع بعض افراد العينة موضوع البحث ، شملت هذه المقابلات (7) اشخاص من القيادات العليا والوسطى في المنظمة المبحوثة.

جدول (1) تركيبة الاستبانة على وفق المتغيرات الرئيسية والفرعية للبحث وعدد فقراتها

المقياس المقتبس	عدد الفقرات	المتغيرات
(Lee, H, W, 2017)	24	القيادة المستدامة
	5	التنوع المتماسك
	5	العدالة التنظيمية
	5	تطوير العاملين
	4	التوجه والتقدم
	5	جودة حياة العمل
(Salas-Vallina & Fernandez : 2017)	15	السعادة التنظيمية
	6	الانغماس الوظيفي
	4	الرضا الوظيفي
	5	الالتزام العاطفي

## المبحث الثاني / مراجعة الادبيات

### أولاً: القيادة المستدامة

#### توطئة:

بغية تذليل و تخطي المشاكل والتحويلات والتغيرات المتسارعة والمتداخلة التي رافقت التطورات التكنولوجية والصناعية والمعرفية ، وزيادة متطلبات الأجيال الحالية وما ترتب على ذلك من زيادة الواجبات والمهام على من يقود المنظمات لكي يستطيع أن يتأقلم مع هذه التحويلات ، فكان واجباً على المنظمات أن تستند الى نمط قيادة يساعد المنظمة على التعامل مع هذه التحويلات والتغيرات بأريحية ، وان يوفر فرصة للأجيال القادمة للحصول على متطلباتهم كما وفرت فرصة للأجيال السابقة ، لذلك من المهم ايجاد نمط قيادي يتجاوز هذه العقبات لتوفر بيئة تنظيمية مستدامة تساعد على اظهار الاستدامة الحقيقية للقائد ، فضلاً عن توفير رفاهية للموظفين لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية الامر الذي أستدعى الباحثين والمنظمات للجوء الى القيادة المستدامة كحل أمثل لكل هذه الاشكالات.

#### 1 / مفهوم القيادة المستدامة:

تعود جذور القيادة المستدامة إلى ما كان يطلق عليه سابقاً (إدارة راينلاند) التي ركزت على تجاه الرأسمالية المستخدمة في ألمانيا والقيم والممارسات المختلفة للقيادة، وشددت على منظور طويل الأجل ونتاج متوازنة وسلوك أخلاقي ومسؤولية اجتماعية للشركات، وتوصلت الدراسات إلى أن قيادة راينلاند هي مقدمة للقيادة المستدامة (Hallinger & Suriyankietkaew, 2018: 22)، تطورت نظرية القيادة المستدامة في الاهتمام والأهمية نتيجة لتداعيات الأزمة الاقتصادية والبيئية المضطربة بشكل متزايد كالأزمات المالية للشركات العالمية واحداث الحادي عشر من ايلول والتي كانت تمثل ضربة قوية للاقتصاد الأمريكي بشكل خاص وللأقتصاد العالمي بشكل عام (Gerard & Annunzio, 2017:4) يعد كل من (Hargreaves & Fink) في عام 2003 استخدموا مصطلح القيادة المستدامة في البيئية التعليمية ، من

خلال الدراسة التي كانت بعنوان ( الحفاظ على القيادة) التي رعتها مؤسسة سبنسر التي استمرت لمدة ثلاثة عقود ، وأجريت الدراسة على ثمان مدراس كندية وأمريكية ، حيث قام بربط القيادة التربوية مع الاستدامة ، عرفوا القيادة المستدامة هي القيادة التي تنتشر وتدوم وإنها مسؤولة مشتركة لا تستنزف الموارد البشرية أو المالية دون مبرر وتجنب إلحاق الضرر السلبي بالبيئة (2 : Hargreaves & Fink, 2003).

## 2/: أهمية القيادة المستدامة :

ان إنشاء قيادة مستدامة عالية الجودة أمرًا ضروريًا لاستمرار النمو في المنظمة بعد رحيل القائد عن المنظمة (Owens & Valesky, 2011: 11) ، لأنها تعمل على تدريب و تطوير الأفراد ليصبحوا مؤهلين للقيادة التي ستصبح شاعرة من خلال التقاعد أو الاستقالة أو الترقيات أو الفصل من الخدمة Cook, (2014:4) ، وأن القيادة المستدامة تتجاوز المكاسب المؤقتة في درجات الإنجاز لخلق تحسينات دائمة في المنظمة (Glickman, 2002: ) ، اي إنها تبني ثقافة القيادة على أساس الغرض الأخلاقي الذي يوفر النجاح للجميع دون تفريق (Davies, 2007:2) ، فإن القيادة المستدامة تجعل الشركات أكثر تنافس و مرونة وسرعة في الاستجابة للظروف الطارئة وأكثر جاذبية للعملاء والمستثمرين والموظفين الموهوبين Avery & Bergsteiner, (2012: 8) ، وتعزز الرضا الوظيفي وزيادة الاداء التنظيمي والاحتفاظ بالموظف وتقليل معدل دوران العمل (Binti Zulkiffli, 2016 :4).

## 3/: ابعاد القيادة المستدامة :

أ. التنوع المتناسك : يُعد التنوع والمتناسك من اهم خصائص الاستدامة وواحد من اهم ابعاد القيادة المستدامة ايضا لما ينطوي عليه من الخصائص والمهارات والخبرات للقائد المستدام بذاته ، فالتنوع والمتناسك يشير إلى " الاختلافات في خصائص الأفراد أو الصفات التي تؤدي إلى تصور أن الآخرين يختلفون فيما بينهم من حيث التنوع الديموغرافي (العمر) والتنوع المرتبط بالمهمة والتنوع المرتبط بالوظائف والذي يؤثر بشكل مباشر في أداء المنظمات (Lu, Chen, Huang & Chien , 2015: 858). حسب قاموس (Oxford) يستخدم مصطلح التنوع (Diversity) لوصف أنواع مختلفة من الموظفين الذين يشكلون القوة العاملة في المنظمات التي أصبحت أكثر تنوع من السابق (Muhammad, 2014: 212) ، يعرف التنوع هو مجموعة من الاختلافات في العرق أو الجنس أو الوظيفة أو القدرة أو اللغة أو الدين أو نمط الحياة والتنوع في مكان العمل أكثر من الخلفيات الديموغرافية المتنوعة للموظفين ، ويأخذ في الاعتبار الاختلافات في الثقافة والقدرة الفكرية يتطلب الأمر أكثر من التنوع الديموغرافي أو العرقي أن يؤدي إلى الإبداع الذي يجعل أداء الشركات أفضل (Bassett-Jones, 2005: 170) ، ويرى الباحثان (Wangombe & Jackson, 2013 :210) التنوع في القوى العاملة من وجهتي:

- 1- وجهة النظر الضيقة وتحدد تنوع القوى العاملة كمصطلح يتعلق بتكافؤ فرص العمل ، اي تتبنى عادة فئات العرق واللون والدين والجنس والأصل القومي.
- 2- وجهة النظر الحديثة حاولت توسيع مفهوم التنوع ليشمل عوامل اخرى الى جانب العرق والجنس مثل العمر والتعليم والاختلافات في القيم والقدرات الشخصية والوظيفية وانماط الحياة (Bhadury & Damar, 2000: 2).

ب. العدالة التنظيمية : يستخدم مصطلح العدالة التنظيمية للإشارة إلى توزيع الموارد والمكافآت على الموظفين بعدالة في المنظمة ، ويمكن للأفراد تقييم العدالة من خلال النزاهة المتوقعة لنتائج القرارات المتخذة حيث اكدت العديد من الدراسات أن الأفراد لا يهتمون فقط بالعدالة في نتائج القرار ولكن أيضًا حول عدالة الإجراءات المستخدمة لاتخاذ تلك القرارات (Khan & Raja, 2015: 236) ، عرفت العدالة التنظيمية هي عدالة المعاملة التي يتلقاها الموظفون في مكان عملهم (Chen & Lee, 2015: 17) يرى (Cole & et al, 2010:368) ان العدالة التنظيمية هي الدرجة التي يعتقد الموظفون بأن النتائج التي يحصلون عليها أو الطريقة التي يتعاملون بها داخل المنظمات هي عادلة وتتوافق مع المعايير الاخلاقية.

ج . تطوير الموظفين : يعد استخدام مصطلح تطوير الموظفين حديث النشأة ، حيث كان التركيز في الخمسينيات والستينيات من القرن الماضي كان على التطوير المهني الفردي المتعلق في الفرد نفسه والمتمثل بتطوير الفرد لمهاراته وقدراته ومعارفه ، حيث برز بشكل كبير في نهاية القرن العشرين مصطلح تطوير الموظفين واهمية المنظمات والقادة في تطوير الموظفين (Al-Madhab , 2007: 17) ، ويرى (Garofano & Salas, 2005: 282) التطوير المستمر للموظفين باعتباره عملية دورية يتم فيها تحفيز الموظفين للتخطيط والمشاركة في الإجراءات أو السلوكيات التي تفيد قابليتهم للتوظيف في المستقبل على أساس متكرر أو مستمر. ان عملية تطوير الموظفين هي بناء وتعزيز شخصية فعالة من خلال برامج التعلم وتعزيز السمات ويشمل تطوير الرؤية الموجهة نحو المهارات ، والتوازن العقلي ، والإدراك غير المتحيز ،

والقيادة ، ومهارات الاتصال ، وبناء الفريق ، والكفاءة في قدرات صنع القرار وحل المشكلات ، والصدق ، وما إلى ذلك ، وفن التشجيع ، وكذلك التسامح ووجهات نظر مختلفة (Ullah, & Din, 2011: 20) ينظر القادة المستدامين إلى الأفراد داخل المنظمة كأصول تحتاج إلى صيانه بدلاً من اعتباره أجزاء قابلة للاستبدال كما في الأجهزة الميكانيكية ، لأن الموارد البشرية في المنظمة هي عامل حاسم لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة (Daily & Huang, 2001:1540).

د. التوجه والتقدم: لا يهتم القادة المستدامون فقط بجودة النتائج والمخرجات الحالية في المنظمة ، لكنهم أيضاً يهتمون بإمكانية التوجه وإحراز التقدم وما الذي سوف يقومون به في المستقبل لتحسين أداء العاملين (6: Al-Tablawi) وهذا ما يميز القيادة المستدامة بشكل كبير عن الفكرة التقليدية للقيادة حيث تركز القيادة التقليدية على التنفيذ السليم للعقوبات والمكافآت بناءً على ما قام به الموظفون ، بينما ينظر القادة المستدامون إلى القصور في الأداء الحالي هو ما يحتاجونه العاملين في المستقبل لتحسين الأداء (Lee, 2017:424) يعرف (Hargreaves, 2007: 225) القادة المستدامون هم أولئك الذين يركزون على التقدم ، بدلاً من الكمية المطلقة للنتائج الحالية بحد ذاتها و يقدمون اقتراحات بناءة للتعلم من الماضي والقائد المستدام يبذل جهود كبيرة لتوفير فرص التعلم لتحقيق متطلبات واحتياجات الاستدامة والتقدم المستقبلي للعاملين في المنظمة .

هـ . جودة حياة العمل: اكتسب البعد الإنساني للعمل أهمية كبيرة منذ أواخر الستينيات وأوائل السبعينيات ، مع التركيز بشكل خاص على جودة العلاقة بين الموظفين وبينة العمل ، مما أدى إلى تطوير جودة حياة العمل (2: Vagharseyyedin & Mohammadi, 2011) ، حيث تمثل أهمية برامج جودة حياة العمل بأنها البذرة الأساسية لنجاح المنظمة، وذلك لما لها من أهمية في زيادة الإنتاجية، وتحقيق آمال الموظفين من خلال إشباع الحاجات الأساسية لهم بالعمل (12: Abu Hamad, 2017) ، كما تعد أمراً أساسياً للمنظمات لمواصلة جذب الموظفين والاحتفاظ بهم وهو برنامج شامل مخصص لتحسين رضا الموظفين ، وتعزيز التعلم في مكان العمل ومساعدة الموظفين على إدارة التغيير والانتقال بهم بشكل أفضل (Saraji & Dargahi, 2006: 8) ، وهو واحدة من أهم القضايا المنظمة، عندما تقدم المنظمة جودة حياة العمل لموظفيها ، فإنه يعد مؤشراً جيداً لتعزيز صورتها في جذب الموظفين والاحتفاظ بهم ، وهذا مهم لأنه يشير إلى أن المنظمات قادرة على توفير بيئة عمل مناسبة للموظفين، وفي نهاية المطاف سيكون لدى الموظفين التزام كبير ويقلل في النهاية من التكاليف التي تتكبدها المنظمة بسبب ارتفاع مستوى ضغط العمل ، وبالتالي من خلال جودة حياة العمل ، يمكن للمنظمات ان تتمتع بزيادة الإنتاجية التنظيمية وفرصة أعلى للنمو ومشاركة أفضل من الموظفين (749: Noor & Abdullah, 2012).

## ثانياً: السعادة التنظيمية

### توطئة:

من خلال الاهتمام بعلم النفس الايجابي كانت هناك اهمية متزايدة بدراسة الظواهر الايجابية داخل المنظمات مثل الرفاهية ، والرضا الوظيفي ، والمشاركة ، والتأثير الايجابي في مكان العمل ، مما أدى الى ظهور مفهوم السلوك التنظيمي الايجابي الذي يركز على الظروف النفسية الإيجابية الفردية وقوة الموارد البشرية التي تتعلق بسعادة العاملين وتحسين الأداء لأنه السعادة في مكان العمل يمكن أن تساعد العاملين على تحقيق النجاح الوظيفي ، وتحسين رضاهم الوظيفي ، وتشجيعهم على العمل بجدية أكبر وفي الوقت نفسه يمكن أن يكون معدل دوران الموظفين السعداء أقل، وبالتالي يمكن أن تؤثر السعادة في مكان العمل بشكل إيجابي على جوانب أخرى في المنظمة وليس فقط إنتاجيتها، لذلك نال موضوع السعادة التنظيمية اهتمام كبير لدى الباحثين والكتاب في الإدارة .

### 1: مفهوم السعادة التنظيمية

السعادة هي كلمة يونانية الأصل (eudaimonia) جذبت انتباه الفلاسفة منذ القدم مثل أرسطو وتعني "eu" (جيد) و "daimon" (الله أو الروح) لوصف حياة جيدة وطيبة وذلك من خلال العيش بشكل جيد والعمل بشكل جيد في المنظمة ، وتعد كلمة السعادة Happiness من بين الكلمات التي أختلف الناس حولها فالبعض يراها قرينة للذات أو المال أو الراحة أو المنصب أو الشهرة (10: Januwarsono, 2015)، حيث يفني الجميع حياتهم بطرق متنوعة بحثاً عن السعادة وتهدف معظم أفكار الناس وأفعالهم اليومية إلى تحقيق السعادة والحفاظ عليها وتختلف باختلاف أطباعهم وحتى المجتمع الذي يعيشون فيه (Tomasulo & Pawelski, 2012: 1189). ويقول أرسطو أن أعظم شيء للإنسان هو أن يعيش حياة طيبة في مجتمع جيد جميع أعضائه يشعر

بالازدهار بمعنى "السعادة" (Gavin & Mason, 2004:387) ويعرف قاموس أكسفورد الإنجليزي السعادة بصورة عامة بأنها حالة ذهنية أو شعور يشمل الرضا أو المتعة أو الفرح عن الحياة توصف أيضاً بأنها حالة المحتوى الذهني المبهج ، الذي ينتج عن النجاح أو تحقيق ما يعتبر جيداً (McGonagle, 2015:12) . وتظهر السعادة على شكل فرح في جميع العواطف الإنسانية ، يُعد الشعور بالسعادة أمراً أساسياً للعاملين في المنظمة ، يؤكد (McMahon, 2010) بأن السعادة قد جذبت انتباه الفلاسفة منذ القدم الا انها لم تبرز إلا في الآونة الأخيرة من خلال الدراسات والبحوث النفسية (2) (Kawalya & Kasekende, 2019).

## 2/: أهمية السعادة التنظيمية

اكتسبت مفهوم السعادة التنظيمية أهمية كبيرة في البحوث الإدارية بوجه عام ، والسلوك التنظيمي بوجه خاص ، لذلك نتطرق في هذه الفقرة الى معرفة أهمية السعادة التنظيمية التي يمكن ان تحققها بالنسبة الى المنظمة. اليوم وفي عصر العولمة تحتاج المنظمات الى مواجهة تغييرات مستمرة مثل المنافسة العالية والتكنولوجيا الجديدة والممارسات التنظيمية الجديدة مثل (نظام التعويض ، والتواصل وجهاً لوجه) كوسيلة لزيادة إنتاجية الموظفين ورضاهم عن العمل والمحافظة على السعادة التنظيمية لمواجهة تلك المتغيرات في البيئات التنافسية (Wesarat & Halim, 2014: 78) . لذلك يتعين على المنظمات أن تتكيف مع الظروف التنافسية وأن تكون فعالة للبقاء على قيد الحياة وتحقيق النجاح ، خاصة في الأسواق الصعبة مثل الأزمة المالية العالمية الأخيرة وفي هذه الحالة يعد دور الموظفين ضرورياً لأنهم بحاجة للتكيف السريع مع التغييرات والقدرة على العمل مع الآخرين والحاجة إلى أن يكونوا متحمسين وماهرين وأن يكون لديهم موقف جيد وأن يكونوا مسؤولين عن المنظمة ولهذا السبب من المهم ان يكون العاملين سعداء في المنظمات (Stoia, 2016: 15) . واستناداً إلى الدراسات التي أجراها (Del Junco, 2013: 6) فإن المنظمات السعيدة تحقق فوائد عديدة من خلال الموظفين السعداء هي كما يلي:

- 1- الموظفون أكثر إبداعاً وقادرون على إحداث التغيير.
- 2- الموظفون موجهون نحو أفضل ما يمكن وليس فقط حل المشكلات .
- 3- يخلق القادة بيئة تعزز التعاون والمسؤولية للابتكار.
- 4- يتم تشجيع العمل الجماعي والرؤية الإيجابية .
- 5- يتطلع الموظفون إلى تحويل الإمكانيات في حلول حقيقية قد تسهم في استدامة المنظمة.

## 3/: إبعاد السعادة التنظيمية:

أ . الانغماس الوظيفي: ان الاهتمام الأكاديمي الاول لمصطلح الانغماس الوظيفي برز في عام (1990) من خلال الدراسة التي طرحها (Kahn) بعنوان الشروط النفسية للانغماس الشخصي وعند الانغماس في العمل ، ومن خلال دراسته عرف الانغماس الوظيفي هو عبارة عن دمج العاملين في المنظمة لأنفسهم داخل ادوار العمل ، فالعاملين المنغمسين في العمل يعيرون عن انفسهم جسدياً وذهنياً وشعورياً خلال قيامهم بأعمالهم داخل المنظمة ، وعلى العكس من ذلك فان العاملين غير منغمسين لا يكون لديهم اي ارتباط نفسي ولا شخصي بأدوارهم في العمل فهم لا يندمجون فيها جسدياً وذهنياً وشعورياً خلال انجازهم اعمالهم (Jalab, 2016) ، ويقترح كل من (de Vreede & Padmanabhan, 2019: 753) أن الانغماس هو ظاهرة يتكون من ثلاثة عناصر ، والتي تتجلى في واحد أو أكثر من الأشكال الثلاثة التالية:

- 1- الانغماس العاطفي : ويعني مدى تعرض الأفراد العاملين لردة فعل أو ارتباط نفسي إيجابي تجاه نشاط أو موقف معين.
- 2- الانغماس السلوكي: ويعني المدى الذي يمكن من خلاله ملاحظة الأفراد العاملين لبذل الجهد وإظهار الإصرار على الاستمرار في نشاط أو موقف معين.
- 3- الانغماس المعرفي: ويعني مدى استيعاب الأفراد للمعرفة في المهمة أو النشاط الذي يؤدي إلى تقليل الوعي بمحيطهم.

ب . الرضا الوظيفي: يرى (Cerit, 2009: 605) أن الرضا الوظيفي هو أحد الموضوعات التي يتم دراسته بشكل شائع في السلوك التنظيمي لأنه له تأثير إيجابي على الفعالية والكفاءة التنظيمية ، وهو موقف طوره الفرد تجاه ظروف العمل والوظيفة ، ويتكون الرضا الوظيفي من رد فعل داخلي تم تطويره ضد التصورات حول ظروف العمل والوظيفة التي تحدث من خلال نظام المعايير والقيم والتوقعات للفرد ، ويحدث الرضا عندما تلتقي مميزات الوظيفة ورغبات أولئك الذين يؤدون الوظيفة معاً. بينما يعتقد (Ho, 2009: 2) أن الرضا الوظيفي هو موقف إيجابي أو سلبي لدى الموظف تجاه وظيفته أو بعض الجوانب المحددة للوظيفة ، وهو حالة ذهنية داخلية للفرد أو هو شعور الموظف ببيئة العمل الخاصة به والتي تشمل الوظيفة نفسها ، والمشرف ، ومجموعة العمل ، والمنظمة ، ويحدد مستوى الرضا الوظيفي من خلال الفرق بين ما يكسبه العامل بالفعل من



وظيفته أو ما يتوقعه. يعرف (Spector، 1997) الرضا الوظيفي هو كيفية شعور العامل اتجاه وظيفته ، بما في ذلك المشاعر اللطيفة وغير المرغوب فيها، وهو المفهوم لأكثر قبولاً وفهماً لمصطلح الرضا الوظيفي لأنه العاملين عندما يشعرون بالرضا عن عملهم فإنهم يميلون إلى تقديم التزام نفسي تجاه المنظمة ويصبحوا مخلصين لأهداف وغايات منظماتهم ، وعلى العكس من ذلك عندما لا يشعرون بالرضا عن العمل فإنهم يميلون الى التغيب والتأخير ، والتخريب وما إلى ذلك للتعبير عن عدم رضاهم (Kuo, 2015:31).

ج . الالتزام العاطفي : ويشير الالتزام العاطفي إلى ارتباط الموظف العاطفي للمنظمة والانتماء والتطابق اليها من خلال القيم والأهداف (Malhotra , 2004: 166) ، ويعتبر الالتزام باعتباره القوة النسبية التي تعرف الافراد العاملين بالمنظمة ومشاركتهم في أهداف وغايات ورسالة المنظمة ، ويعني الالتزام هو عنصر من عناصر ثقافة المنظمة يشبه الى حد كبير الغراء التنظيمي الذي يلزم الموظفين بعلاقات دائمة وخلق شعور بالفخر والانتماء إلى المنظمة والعمل بروح الفريق الواحد، حيث يعمل الجميع من أجل الهدف المشترك المتمثل في خدمة الزبائن (Lytle & Timmerman, 2006). يعرف (Jarvi,2000) الالتزام العاطفي هو رغبة الموظف الإيجابية في العمل بطريقة دائمية ، وهذه الرغبة تعني الالتزام الموظف بقيم واهداف المنظمة، اي انه الفرد العامل يبقى في المنظمة التي يعمل بها لأنه يريد ذلك برضاه ورجبته (Al-Bayati, 2010: 84) .

### المبحث الثالث / مناقشة النتائج

#### أولاً: عرض وتحليل وتفسير آراء عينة البحث حول ابعاد (القيادة المستدامة)

سيتم عرض وتحليل البيانات التي اظهرتها استمارة الاستبيان لاستجابات عينة البحث فيما يخص ابعاد القيادة المستدامة وهي (التنوع المتماسك ، العدالة التنظيمية، تطوير الموظفين، التوجه والتقدم، جودة حياة العمل) ، حيث مثلت الفقرات (1- 24) الاسئلة المتعلقة بهذا المتغير . اذ بلغ الوسط الحسابي العام لهذا المتغير (3.85) وهو وسط حسابي عالي ، بمعنى ان العينة تعطي اهتماماً كبيراً لهذا المتغير ، وقد بلغ الانحراف المعياري العام (0.465) وهذا يشير الى تجانس جيد وتشنت قليل جدا في اجابات العينة بالنسبة لهذا المتغير ، فضلاً عن معامل الاختلاف الذي بلغ (12 % ) ، وكانت نتائج هذا المتغير كالآتي :

1- التنوع المتماسك: يشير الجدول (2) الى ان الوسط الحسابي العام لهذا البعد بلغ (3.94) اي انه وسط حسابي عالي ، وهذا يدل على إيمان تلك القيادات وتمسكها بثقافة تنظيمية توحد الجميع نحو اهداف الهيئة دون النظر الى الاختلافات الموجودة بين الموظفين التي تشق صف الهيئة اذا ما كانت محوراً للنقاش او الاهتمام ، اما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.577) ويظهر انسجام جيد وتشنت مقبول في الاجابات ، فيما بلغ معامل الاختلاف (14.6) وبين جدول (7) اهمية كل بعد في قياس متغير القيادة المستدامة ، فقد جاء هذا البعد في المرتبة الاولى من حيث الاهمية.

الجدول (2) النسب المئوية ومعدل التكرارات والوسط الحسابي ومعامل الاختلاف والانحراف المعياري لبعد التنوع المتماسك

معدل الاختلاف النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										الفقرات
			لا تتفق تماماً		لا اتفق		غير متأكد		اتفق		اتفق تماماً		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
18.8	0.777	4.12	3.1	5	3.1	5	11.3	18	43.1	69	39.4	63	1
19	0.767	4.03	3.1	5	4.4	7	10.6	17	50	80	31.9	51	2
19.1	0.798	4.18	4.4	7	3.1	5	7.5	12	40.6	65	44.4	71	3
31	1.139	3.66	4.4	7	14.4	23	18.1	29	37.5	60	25.6	41	4
24.6	0.912	3.70	10.6	17	6.3	10	10.6	17	47.5	76	25	40	5
14.6	0.577	3.94	التنوع المتماسك										

2- العدالة التنظيمية: يشير الجدول (3) الى ان الوسط الحسابي العام لهذا البعد بلغ (3.91) اي انه وسط حسابي عالي ، وهذا يدل على محصلة مدرجات موظفي الهيئة للعدالة التوزيعية والاجرائية والتفاعلية التي تديها قياداتهم المباشرة وغير المباشرة ، اما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.718) ويظهر انسجام جيد وتشتت مقبول في الاجابات ، فيما بلغ معامل الاختلاف (18.3) وبين جدول (7) اهمية كل بعد في قياس متغير القيادة المستدامة ، فقد جاء هذا البعد في المرتبة الرابعة من حيث الاهمية .

الجدول (3) النسب المئوية ومعدل التكرارات والوسط الحسابي ومعامل الاختلاف والانحراف المعياري لبعد العدالة التنظيمية

معامل الاختلاف النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										الفقرات
			لا تفق تماما		لا اتفق		غير متأكد		اتفق		اتفق تماما		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
26	1.046	4.02	0	0	14.4	23	10	16	34.4	55	41.3	66	6
20	0.844	4.22	0	0	4.4	7	13.8	22	37.5	60	44.4	71	7
38.8	1.292	3.33	4.4	7	33.1	53	13.1	21	23.8	38	25.6	41	8
26.8	1.044	3.89	0	0	13.8	22	18.8	30	31.9	51	35.6	57	9
23.1	0.940	4.06	0	0	10.6	17	9.4	15	43.6	70	36.3	58	10
18.3	0.718	3.91	العدالة التنظيمية										

3. تطوير الموظفين: يشير الجدول (4) الى ان الوسط الحسابي العام لهذا البعد بلغ (3.93) اي انه وسط حسابي عالي ، وهذا يدل على ان قيادات هيئة السياحة من وجهة نظر مروضيهم ، حرصها على بذل الجهود لإكساب مروضيهم القابليات التي يحتاجونها حالياً ومستقبلياً ، وبحسب التطورات البيئية والتكنولوجية ، وبمنظور استراتيجي لا ينظر للموقف الحالي فحسب ، بل بامتلاك رؤية ذات افاق مستقبلية طموحة للهيئة اما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.615) ويظهر انسجام جيد وتشتت مقبول في الاجابات ، فيما بلغ معامل الاختلاف (15.6) وبين جدول (7) اهمية كل بعد في قياس متغير القيادة المستدامة ، فقد جاء هذا البعد في المرتبة الثالثة من حيث الاهمية.

الجدول (4) النسب المئوية ومعدل التكرارات والوسط الحسابي ومعامل الاختلاف والانحراف المعياري لبعد تطوير الموظفين

معامل الاختلاف النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										الفقرات
			لا تفق تماما		لا اتفق		غير متأكد		اتفق		اتفق تماما		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
25.8	1.017	3.94	1.9	3	9.4	15	15	24	40	64	33.8	54	11
26.5	1.015	3.82	1.3	2	12.5	20	16.9	27	41.9	67	27.5	44	13
23.1	0.903	3.91	2.5	4	3.8	6	19.4	31	49.4	79	25	40	14
21.5	0.874	4.06	0.6	1	5.6	9	14.4	23	45.6	73	33.8	54	15
15.6	0.615	3.93	تطوير الموظفين										

4- التوجه والتقدم: يشير الجدول (5) الى ان الوسط الحسابي العام لهذا البعد بلغ (3.95) اي انه وسط حسابي عالي ، وهذا يدل على ان قيادات الهيئة تقدم الملاحظات والاقتراحات ، وكل ما يحتاجه مروضيهم في اثناء تأديتهم لمهامهم في الوقت الحالي ، بهدف تحسين أدائهم الوظيفي واحراز تقدم ونمو في المهارات والمعرفة في المستقبل اما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.686) ويظهر انسجام جيد وتشئت مقبول في الاجابات ، فيما بلغ معامل الاختلاف (17.3) وبين جدول (7) اهمية كل بعد في قياس متغير القيادة المستدامة ، فقد جاء هذا البعد في المرتبة الثالثة من حيث الاهمية .

الجدول (5) النسب المئوية ومعدل التكرارات والوسط الحسابي ومعامل الاختلاف والانحراف المعياري لبعد التوجه والتقدم

معامل الاختلاف النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										الفقرات
			لا تفق تماما		لا اتفق		غير متأكد		اتفق		اتفق تماما		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
29.4	1.088	3.69	4.4	7	11.3	18	19.4	31	41.3	66	23.8	38	16
22.6	0.932	4.11	2.5	4	3.1	5	13.8	22	41.9	67	38.8	62	17
19.2	0.790	4.11	0.6	1	3.1	5	13.1	21	51.3	82	31.9	51	18
23.2	0.910	3.91	0.6	1	8.1	13	18.1	29	46.3	74	26.9	43	19
17.3	0.686	3.95	التوجه والتقدم										

5- جودة حياة العمل: يشير الجدول (6) الى ان الوسط الحسابي العام لهذا البعد بلغ (3.51) اي انه وسط حسابي عالي ، وهذا يدل على ان قدرة قيادة هيئة السياحة على توفير الإمكانيات لموظفيها لتنظيم أوقات عملهم وتوزيعها على انشطتهم ومهامهم داخلها ، فضلا عن ترتيب حياتهم الخاصة ، للحفاظ على الشعور الإيجابي والوصول لحالة من الرضا والانسجام مع اقرانهم وافراد عائلتهم اما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.651) ويظهر انسجام جيد وتشئت مقبول في الاجابات ، فيما بلغ معامل الاختلاف (18.5) وبين جدول (7) اهمية كل بعد في قياس متغير القيادة المستدامة، فقد جاء هذا البعد في المرتبة الخامسة من حيث الاهمية.

الجدول (6) النسب المئوية ومعدل التكرارات والوسط الحسابي ومعامل الاختلاف والانحراف المعياري لبعد جودة حياة العمل

معامل الاختلاف النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										الفقرات
			لا تفق تماما		لا اتفق		غير متأكد		اتفق		اتفق تماما		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
30.8	0.999	3.24	7.5	12	24.4	39	21.9	35	29.4	47	16.9	27	21
34	1.039	3.06	11.9	19	26.9	43	20.6	33	25	40	15.6	25	23
17.7	0.752	4.23	0.6	1	2.5	4	8.1	13	51.3	82	37.5	60	24
18.5	0.651	3.51	جودة حياة العمل										

الجدول (7) ترتيب ابعاد القيادة المستدامة بحسب الاهمية النسبية اعتماداً على الوسط الحسابي

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	أولوية الترتيب
التنوع المتناسك	3.94	0.577	14.6 %	الاول
العدالة التنظيمية	3.91	0.718	18.3 %	الرابع
تطوير الموظفين	3.93	0.615	15.6 %	الثاني
التوجه والتقدم	3.95	0.686	17.3 %	الثالث
جودة حياة العمل	3.51	0.651	18.5 %	الخامس
القيادة المستدامة	3.85	0.465	12 %	الأول

## ثانياً: عرض وتحليل وتفسير آراء عينة البحث حول ابعاد (السعادة التنظيمية)

سيتم عرض وتحليل البيانات التي اظهرتها استمارة الاستبيان لاستجابات عينة البحث فيما يخص ابعاد القيادة المستدامة وهي (الانغماس الوظيفي ، الرضا الوظيفي، الالتزام الوظيفي) ، حيث مثلت الفقرات (25- 39) الاسئلة المتعلقة بهذا المتغير . اذ بلغ الوسط الحسابي العام لهذا المتغير (3.58) وهو وسط حسابي عالي ، بمعنى ان العينة تعطي اهتماماً كبيراً لهذا المتغير ، وقد بلغ الانحراف المعياري العام (0.632) وهذا يشير الى تجانس جيد وتشقت قليل جداً في اجابات العينة بالنسبة لهذا المتغير ، فضلاً عن معامل الاختلاف الذي بلغ (17.6) ، وكانت نتائج هذا المتغير كالآتي :

1- الانغماس الوظيفي : يبين الجدول (8) ان هذا البعد حقق وسط حسابي مقداره (3.74) وهي قيمة حول الوسط ، فيما بلغ الانحراف المعياري (0.931) اما معامل الاختلاف فقد كان (25.2) ، وتعكس هذه النتائج انسجاماً جيداً في اجابات افراد العينة ، وجاء هذا البعد في المرتبة الاولى من حيث الاهمية على مستوى ابعاد السعادة التنظيمية ، ويعود ذلك لكون اهتمام قيادات هيئة السياحة الجيد في الارتباط الذهني والشعوري بوظائفهم وأداء أعمالهم ، فضلاً عن العمل على اندماج مرووسيههم بمهامهم .

الجدول (8) النسب المئوية ومعدل التكرارات والوسط الحسابي ومعامل الاختلاف والانحراف المعياري لبعد الانغماس الوظيفي

معامل الاختلاف النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										الفقرات
			لا تتفق تماماً		لا تتفق		غير متأكد		اتفق		اتفق تماماً		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
21	0.811	3.86	3.1	5	6.2	10	19.4	31	43.8	70	27.5	44	25
26.5	0.997	3.76	4.4	7	10	16	15	24	43.8	70	26.8	43	26
27.2	0.968	3.55	6.9	11	11.9	19	20	32	41.9	67	19.3	31	27
25.2	0.931	3.69	4.4	7	15	24	12.5	20	43.8	70	24.3	39	28
29.5	1.003	3.39	11.3	18	15	24	13.8	22	43.1	69	16.8	27	29
21.2	0.883	4.16	2.5	4	3.8	6	15	24	32.5	52	46.3	74	30
16.8	0.630	3.74	الانغماس الوظيفي										

2- الرضا الوظيفي: يبين الجدول (9) ان هذا البعد حقق وسط حسابي مقداره (3.17) وهي قيمة حول الوسط ، فيما بلغ الانحراف المعياري (0.762) اما معامل الاختلاف فقد كان (24) ، وتعكس هذه النتائج انسجاماً جيداً في اجابات افراد العينة ، وجاء هذا البعد في المرتبة الثالثة من حيث الاهمية على مستوى ابعاد السعادة التنظيمية ، ويعود ذلك لكون قيادات الهيئة تعزيز مشاعر مروسيها بالإحساس الجميل كالقبول والسعادة والاستمتاع بالعمل في هيئة السياحة، والتي تحول عمله وحياته فيها بأكملها الى متعة حقيقية .  
الجدول (9) النسب المئوية ومعدل التكرارات والوسط الحسابي ومعامل الاختلاف والانحراف المعياري لبعد الرضا الوظيفي

معامل الاختلاف النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										الفقرات
			لا تفق تماما		لا اتفق		غير متأكد		اتفق		اتفق تماما		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
33	1.068	3.23	13.8	22	15	24	11.9	19	53.1	85	6.2	10	31
41.7	0.805	1.93	0.6	1	4.4	7	11.9	19	53.1	85	30	48	32
29.1	1.024	3.51	6.9	11	11.9	19	20	32	45.6	73	15.6	25	33
21.7	0.872	4.02	1.3	2	3.1	5	20	32	43.8	70	31.9	51	34
24	0.762	3.17	الرضا الوظيفي										

3- الالتزام العاطفي: يبين الجدول (10) ان هذا البعد حقق وسط حسابي مقداره (3.82) وهي قيمة حول الوسط ، فيما بلغ الانحراف المعياري (0.765) اما معامل الاختلاف فقد كان (20) ، وتعكس هذه النتائج انسجاماً جيداً في اجابات افراد العينة ، وجاء هذا البعد في المرتبة الثانية من حيث الاهمية على مستوى ابعاد السعادة التنظيمية ، ويعود ذلك لكون ايمان قياداتها بهيئة السياحة وقبول قيمها التنظيمية وأهدافها، واستعدادهم لبذل الجهود الحثيثة من اجلها والبقاء فيها خدمة لتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية.

الجدول (10) النسب المئوية ومعدل التكرارات والوسط الحسابي ومعامل الاختلاف والانحراف المعياري لبعد الالتزام العاطفي

معامل الاختلاف النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										الفقرات
			لا تفق تماما		لا اتفق		غير متأكد		اتفق		اتفق تماما		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
29	1.027	3.53	6.9	11	13.8	22	11.9	19	54.4	87	13	21	35
23.4	0.960	4.10	1.9	3	5	8	15	24	37.5	60	40.6	65	36
33.6	1.114	3.31	13.8	22	6.9	11	20	32	47.5	76	11.8	19	37
24.4	1.003	4.11	2.5	4	6.3	10	11.3	18	37.5	60	42.5	68	38
20.2	0.816	4.03	5	8	2.5	4	10.6	17	48.1	77	33.8	54	39
20	0.765	3.82	الالتزام العاطفي										

الجدول (11) ترتيب ابعاد القيادة المستدامة بحسب الاهمية النسبية اعتماداً على الوسط الحسابي

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	أولوية الترتيب
الانغماس الوظيفي	3.74	0.630	16.8 %	الأول
الرضا الوظيفي	3.17	0.762	24 %	الثالث
الالتزام العاطفي	3.82	0.765	20 %	الثاني
السعادة التنظيمية	3.58	0.632	17.6	الثاني

### ثالثاً: اختبار وتفسير فرضيات الارتباط بين متغيرات البحث

سيتم اختبار وتحليل علاقة الارتباط بين القيادة المستدامة بأبعادها التي نصت عليها الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات الفرعية عنها وذلك من خلال استخدام معامل الارتباط البسيط:

1- اختبار علاقة الارتباط بين التنوع المتماسك والسعادة التنظيمية: يوضح جدول (12) مقدار الارتباط بين التنوع المتماسك والسعادة التنظيمية ، والذي بلغ (\*\*0.491) عند مستوى معنوية (0.000) وهذا يشير الى ان هناك ارتباط طردي متوسط بين التنوع المتماسك والسعادة التنظيمية ، أي ان الزيادة التي تحدث في التنوع المتماسك يقابلها زيادة السعادة التنظيمية بمقدار (\*\*0.491) وبناءً على هذا النتائج تقبل الفرضية (يرتبط التنوع المتماسك مع السعادة التنظيمية وابعادها ارتباطاً طردياً ايجابياً معنوياً) وهذا يشير الى الدور الذي يلعبه التنوع المتماسك في السعادة التنظيمية وان تعزيز هذا البعد يؤدي الى أي اهتمام تبديه هيئة السياحة ببعده التنوع المتماسك سيؤول الى اهتماماً تلقائياً بالسعادة التنظيمية وابعادها ايجابياً وبنفس معامل الارتباط التي استندت اليها العلاقة بينهم .

2- اختبار علاقة الارتباط بين العدالة التنظيمية والسعادة التنظيمية: يوضح جدول (12) مقدار الارتباط بين العدالة التنظيمية والسعادة التنظيمية ، والذي بلغ (\*\*0.387) عند مستوى معنوية (0.000) وهذا يشير الى ان هناك ارتباط طردي متوسط بين العدالة التنظيمية والسعادة التنظيمية ، أي ان الزيادة التي تحدث في العدالة التنظيمية يقابلها زيادة السعادة التنظيمية بمقدار (\*\*0.387) وبناءً على هذا النتائج تقبل الفرضية (ترتبط العدالة التنظيمية مع السعادة التنظيمية وابعادها ارتباطاً طردياً ايجابياً معنوي) وهذا يشير الى الدور الذي يلعبه بعد العدالة التنظيمية في السعادة التنظيمية وان تعزيز هذا البعد يؤدي الى أي اهتمام تبديه هيئة السياحة ببعده العدالة التنظيمية سيؤول الى مزيداً من الاهتمام التلقائي بالسعادة التنظيمية وابعادها ايجابياً وبنفس معامل الارتباط التي استندت اليها العلاقة بينهما .

3- اختبار علاقة الارتباط بين تطوير العاملين والسعادة التنظيمية: يوضح جدول (12) مقدار الارتباط بين تطوير العاملين والسعادة التنظيمية ، والذي بلغ (\*\*0.456) عند مستوى معنوية (0.000) وهذا يشير الى ان هناك ارتباط طردي متوسط بين تطوير العاملين والسعادة التنظيمية ، أي ان الزيادة التي تحدث في تطوير العاملين يقابلها زيادة السعادة التنظيمية بمقدار (\*\*0.456) وبناءً على هذا النتائج تقبل الفرضية (يرتبط تطوير العاملين مع السعادة التنظيمية وابعادها ارتباطاً طردياً ايجابياً معنوياً) وهذا يشير الى الدور الذي يلعبه بعد تطوير العاملين في السعادة التنظيمية وان تعزيز هذا البعد يؤدي الى اهتمام تبديه هيئة السياحة بالبعد سيؤول الى مزيداً من الاهتمام التلقائي بالسعادة التنظيمية وابعادها ايجابياً وبنفس معامل الارتباط التي استندت اليها العلاقة بينهما .

4- اختبار علاقة الارتباط بين التوجه والتقدم والسعادة التنظيمية: يوضح جدول (12) مقدار الارتباط بين التوجه والتقدم والسعادة التنظيمية ، والذي بلغ (\*\*0.579) عند مستوى معنوية (0.000) وهذا يشير الى ان هناك ارتباط طردي متوسط بين التوجه والتقدم والسعادة التنظيمية ، أي ان الزيادة التي تحدث في تطوير العاملين يقابلها زيادة السعادة التنظيمية بمقدار (\*\*0.579) وبناءً على هذا النتائج تقبل الفرضية (يرتبط التوجه والتقدم مع السعادة التنظيمية وابعادها ارتباطاً طردياً ايجابياً معنوياً) وهذا يشير الى الدور الذي يلعبه بعد التوجه والتقدم في السعادة التنظيمية وان تعزيز هذا البعد يؤدي الى اهتمام تبديه هيئة السياحة بالبعد سيؤول الى مزيداً من الاهتمام التلقائي بالسعادة التنظيمية وابعادها ايجابياً وبنفس معامل الارتباط التي استندت اليها العلاقة بينهما .

5- اختبار علاقة الارتباط بين جودة حياة العمل والسعادة التنظيمية: يوضح جدول (12) مقدار الارتباط بين جودة حياة العمل والسعادة التنظيمية ، والذي بلغ (  $0.333^{**}$  ) عند مستوى معنوية ( 0.000 ) وهذا يشير الى ان هناك ارتباط طردي متوسط بين جودة حياة العمل والسعادة التنظيمية ، أي ان الزيادة التي تحدث في جودة حياة العمل يقابلها زيادة السعادة التنظيمية بمقدار ( $0.333^{**}$ ) وبناءً على هذا النتائج تقبل الفرضية (ترتبط جودة حياة العمل مع السعادة التنظيمية وابعادها ارتباطاً طردياً ايجابياً معنوياً) وهذا يشير الى الدور الذي يلعبه بعد جودة حياة العمل في السعادة التنظيمية وان تعزيز هذا البعد يؤدي الى اهتمام تديبه هيئة السياحة بالبعد سيؤول الى مزيدا من الاهتمام التلقائي بالسعادة التنظيمية وابعادها ايجابياً وبنفس معامل الارتباط التي استندت اليها العلاقة بينهما.

6- اختبار علاقة الارتباط الرئيسية بين القيادة المستدامة والسعادة التنظيمية: يمكن اختبار علاقة الارتباط الرئيسية بين القيادة المستدامة والسعادة التنظيمية ، فقد نصت فرضية الارتباط الرئيسية على التالي (ترتبط القيادة المستدامة مع السعادة التنظيمية وابعادها ارتباطاً طردياً ايجابياً معنوياً ) ، حيث كانت علاقة الارتباط لأجمالي القيادة المستدامة مع اجمالي السعادة التنظيمية قوية ومن خلال الجدول (12) تبين ان هناك علاقة ارتباط طردية قوية بين القيادة المستدامة والسعادة التنظيمية ، اذ بلغت ( $0.598^{**}$ ) بمستوى معنوية (0.000) ، وهذا ما يؤكد ميل العلاقة الى الزيادة اذا ما تكاملة القيادة المستدامة بعلاقاته مع السعادة التنظيمية بأبعادها المجتمعة أكثر منها اذا ما كانت بشكل فردي . وبناءً على ذلك فان اي تغير ايجابي في القيادة المستدامة يؤدي الى تغيير بالاتجاه نفسه في السعادة التنظيمية بمقدار ( $0.598^{**}$ ) اي ان المتغير المعتمد يتجه بالاتجاه نفسه الذي يتجه فيه المتغير المستقل سواء ايجابياً او سلبياً ، ولذلك فلا بد من تركيز الاهتمام على القيادة المستدامة لكونها احدى المؤثرات الرئيسية في السعادة التنظيمية ، ووفقاً لذلك سيتم قبول فرضية الارتباط الرئيسية .

الجدول (12) مصفوفة الارتباط بين القيادة المستدامة والسعادة التنظيمية

عد العلاقات	القيادة المستدامة	جودة حياة العمل	التوجه والتقدم	تطوير الموظفين	العدالة التنظيمية	التنوع المتماسك	
6	0.588**	0.333**	0.579**	0.456**	0.338**	0.447**	الانغماس الوظيفي
100%	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
6	0.412**	0.239**	0.374**	0.226**	0.324**	0.339**	الرضا الوظيفي
100%	0.000	0.002	0.000	0.004	0.000	0.000	
6	0.548**	0.260**	0.520**	0.395**	0.342**	0.487**	الالتزام العاطفي
100%	0.000	0.001	0.000	0.000	0.000	0.000	
6	0.598**	0.322**	0.569**	0.417**	0.387**	0.491**	السعادة التنظيمية
100%	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
P**<0.01		P*<0.05		n=160			

### رابعاً: اختبار وتفسير فرضيات تأثير القيادة المستدامة في السعادة التنظيمية

سيتم اختبار فرضيات التأثير لأجل قبول أو رفض فرضيات البحث وسيتم ذلك من خلال استعمال البرنامج الاحصائي (spss) وبحسب معادلة الانحدار الاتية:

$$Y = \alpha + \beta * Xi$$

$$Y = \alpha + \beta_1 * X1i + \beta_2 * X2i \dots$$

1- اختبار علاقة التأثير بين التنوع المتماسك والسعادة التنظيمية: يتضح للباحث من نتائج الجدول (13)، بأن قيمة (F) المحسوبة (50.110) لأنموذج الانحدار الخطي البسيط، وبمستوى معنوية (0.000)، وهي أقل من قيمتها الجدولية (3.841) عند مستوى المعنوية (0.05)، إذ يفسر التنوع المتماسك ما نسبته (24.1%) من التغيرات الإيجابية التي تطرأ على السعادة التنظيمية، أما النسبة المتبقية (75.9%) فيعزى لمتغيرات أخرى لم تدخل في الانموذج المختبر، فيما كانت درجة حرية الاختبار (1، 158، 159). وكانت قيمة الميل الحدي (البيتا) المعيارية، والتي تشير الى تأثير البعد المستقل التنوع المتماسك في السعادة التنظيمية (0.491)، وبقيمة (T) المحسوبة (7.079) وبمستوى معنوية (0.000) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.96) عند مستوى المعنوية (0.05)، بينما كانت قيمة (الالفا) والمساوية لقيمة السعادة التنظيمية عندما تكون قيمة التنوع المتماسك مساوية للصفر أو قيمة الميل الحدي للاختبار تساوي صفر (2.342) وبمستوى معنوية (0.000)، فيما كان الخطأ المعياري لمعادلة التنبؤ (0.063)، ومن كل ما سبق تقبل الفرضية الفرعية الأولى (يؤثر التنوع المتماسك في السعادة التنظيمية تأثيراً معنوياً إيجابياً).

2- اختبار علاقة التأثير بين العدالة التنظيمية والسعادة التنظيمية: يتضح للباحث من نتائج الجدول (13)، بأن قيمة (F) المحسوبة (27.907) لأنموذج الانحدار الخطي البسيط، وبمستوى معنوية (0.000)، وهي أقل من قيمتها الجدولية (3.841) عند مستوى المعنوية (0.05)، إذ تفسر العدالة التنظيمية ما نسبته (15%) من التغيرات الإيجابية التي تطرأ على السعادة التنظيمية، أما النسبة المتبقية (85%) فتعزى لمتغيرات أخرى لم تدخل في الانموذج المختبر، فيما كانت درجة حرية الاختبار (1، 158، 159). كانت قيمة الميل الحدي (البيتا) المعيارية، والتي تشير الى تأثير البعد المستقل العدالة التنظيمية في السعادة التنظيمية (0.387)، وبقيمة (T) المحسوبة (5.283) وبمستوى معنوية (0.000) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.96) عند مستوى المعنوية (0.05)، بينما كانت قيمة (الالفا) والمساوية لقيمة السعادة التنظيمية عندما تكون قيمة العدالة التنظيمية مساوية للصفر أو قيمة الميل الحدي للاختبار تساوي صفر (3.073) وبمستوى معنوية (0.000)، فيما كان الخطأ المعياري لمعادلة التنبؤ (0.053)، ومن كل ما سبق تقبل الفرضية الفرعية الثانية (تؤثر العدالة التنظيمية في السعادة التنظيمية تأثيراً معنوياً إيجابياً).

3- اختبار علاقة التأثير بين تطوير العاملين والسعادة التنظيمية: يتضح للباحث من نتائج الجدول (13)، بأن قيمة (F) المحسوبة (33.171) لأنموذج الانحدار الخطي البسيط، وبمستوى معنوية (0.000)، وهي أقل من قيمتها الجدولية (3.841) عند مستوى المعنوية (0.05)، إذ يفسر تطوير العاملين ما نسبته (17.4%) من التغيرات الإيجابية التي تطرأ على السعادة التنظيمية، أما النسبة المتبقية (82.6%) فتعزى لمتغيرات أخرى لم تدخل في الانموذج المختبر، فيما كانت درجة حرية الاختبار (1، 158، 159). كانت قيمة الميل الحدي (البيتا) المعيارية، والتي تشير الى تأثير البعد المستقل تطوير الموظفين في السعادة التنظيمية (0.417)، وبقيمة (T) المحسوبة (5.759) وبمستوى معنوية (0.000) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.96) عند مستوى المعنوية (0.05)، بينما كانت قيمة (الالفا) والمساوية لقيمة السعادة التنظيمية عندما تكون قيمة تطوير الموظفين مساوية للصفر أو قيمة الميل الحدي للاختبار تساوي صفر (2.832) وبمستوى معنوية (0.000)، فيما كان الخطأ المعياري لمعادلة التنبؤ (0.061)، ومن كل ما سبق تقبل الفرضية الفرعية الثالثة (يؤثر تطوير العاملين في السعادة التنظيمية تأثيراً معنوياً إيجابياً).

4- اختبار علاقة التأثير بين التوجه والتقدم و السعادة التنظيمية: يتضح للباحث من نتائج الجدول (13)، بأن قيمة (F) المحسوبة (75.701) لأنموذج الانحدار الخطي البسيط، وبمستوى معنوية (0.000)، وهي أقل من قيمتها الجدولية (3.841) عند مستوى المعنوية (0.05)، إذ يفسر التوجه والتقدم ما نسبته (32.4%) من التغيرات الإيجابية التي تطرأ على السعادة التنظيمية، أما النسبة المتبقية (67.6%) فتعزى لمتغيرات أخرى لم تدخل في الانموذج المختبر، فيما كانت درجة حرية الاختبار (1، 158، 159). كانت قيمة الميل الحدي (البيتا) المعيارية، والتي تشير الى تأثير البعد المستقل التوجه والتقدم في السعادة التنظيمية (0.569)، وبقيمة (T) المحسوبة (8.701) وبمستوى معنوية (0.000) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.96) عند مستوى المعنوية (0.05)، بينما كانت قيمة (الالفا) والمساوية لقيمة السعادة التنظيمية عندما تكون قيمة التوجه والتقدم مساوية للصفر أو قيمة الميل الحدي للاختبار تساوي صفر (2.463) وبمستوى معنوية (0.000)، فيما كان الخطأ



المعياري لمعادلة التنبؤ (0.050)، ومن كل ما سبق تقبل الفرضية الفرعية الرابعة (يؤثر التوجه والتقدم في السعادة التنظيمية تأثيراً معنوياً إيجابياً).

5- اختبار علاقة التأثير بين جودة حياة العمل والسعادة التنظيمية: يتضح للباحث من نتائج الجدول (13)، بأن قيمة (F) المحسوبة (18.337) لأنموذج الانحدار الخطي البسيط، وبمستوى معنوية (0.000)، وهي أقل من قيمتها الجدولية (3.841) عند مستوى المعنوية (0.05)، إذ تفسر جودة حياة العمل ما نسبته (10.4%) من التغيرات الإيجابية التي تطرأ على السعادة التنظيمية، أما النسبة المتبقية (89.6%) فتعزى لمتغيرات أخرى لم تدخل في الانموذج المختبر، فيما كانت درجة حرية الاختبار (1، 158، 159). كانت قيمة الميل الحدي (البيتا) المعيارية، والتي تشير إلى تأثير البعد المستقل جودة حياة العمل في السعادة التنظيمية (0.322)، وبقيمة (T) المحسوبة (4.282) وبمستوى معنوية (0.000) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.96) عند مستوى المعنوية (0.05)، بينما كانت قيمة (الالفا) والمساوية لقيمة السعادة التنظيمية عندما تكون قيمة جودة حياة العمل مساوية للصفر أو قيمة الميل الحدي للاختبار تساوي صفر (3.010) وبمستوى معنوية (0.000)، فيما كان الخطأ المعياري لمعادلة التنبؤ (0.070)، ومن كل ما سبق تقبل الفرضية الفرعية الخامسة (تؤثر جودة حياة في السعادة التنظيمية تأثيراً معنوياً إيجابياً).

6- اختبار علاقة التأثير بين القيادة المستدامة والسعادة التنظيمية: يتضح للباحث من نتائج الجدول (13)، بأن قيمة (F) المحسوبة (87.832) لأنموذج الانحدار الخطي البسيط، وبمستوى معنوية (0.000)، وهي أقل من قيمتها الجدولية (3.841) عند مستوى المعنوية (0.05)، إذ تفسر القيادة المستدامة ما نسبته (35.7%) من التغيرات الإيجابية التي تطرأ على السعادة التنظيمية، أما النسبة المتبقية (64.3%) فتعزى لمتغيرات أخرى لم تدخل في الانموذج المختبر، فيما كانت درجة حرية الاختبار (1، 158، 159). كانت قيمة الميل الحدي (البيتا) المعيارية، والتي تشير إلى تأثير المتغير المستقل القيادة المستدامة في السعادة التنظيمية (0.598)، وبقيمة (T) المحسوبة (9.372) وبمستوى معنوية (0.000) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.96) عند مستوى المعنوية (0.05) إذ تشير هذه النتيجة إلى تداوب ابعاد القيادة المستدامة في تأثيرها، فيما كانت قيمة (الالفا) والمساوية لقيمة السعادة التنظيمية عندما تكون قيمة القيادة المستدامة مساوية للصفر أو قيمة الميل الحدي للاختبار تساوي صفر (1.534) وبمستوى معنوية (0.000)، فيما كان الخطأ المعياري لمعادلة التنبؤ (0.072)، ومن كل ما سبق تقبل الفرضية الرئيسية الثانية (تؤثر القيادة المستدامة في السعادة التنظيمية تأثيراً معنوياً إيجابياً).

الجدول (13) اختبار فرضيات التأثير

السعادة التنظيمية						المتغير المستقل
F	T	Sig	R <sup>2</sup>	β	α	
50.110	7.079	0.000	0.241	0.491	2.342	التنوع المتماسك
27.907	5.283	0.000	0.150	0.387	3.073	العدالة التنظيمية
33.171	5.759	0.000	0.174	0.417	2.832	تطوير الموظفين
75.701	8.701	0.000	0.324	0.569	2.463	التوجه والتقدم
18.337	4.282	0.000	0.104	0.322	3.010	جودة حياة العمل
87.832	9.372	0.000	0.357	0.598	1.534	القيادة المستدامة
159	158	1	درجة الحرية			

## المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات

1- أظهرت نتائج البحث ان هيئة السياحة تعتمد على النوعين الذكور والاناث عند اسنادها للوظائف، في ظل قوة عمل تتميز بالخبرة والكفاءة وضمن حدود الاعمار المنتجة ممن لديهم مؤهلات جامعية اولية وعليا في الاختصاص السياحي.

2- تعتمد هيئة السياحة على امتلاك التنوع المتماسك وتمارسه بشكل جيد من خلال تكليف مسؤول مباشر يحث موظفي الهيئة امام الادارة العليا، فضلاً عن التفاعل الجيد مع جميع الافراد دون النظر الى خلفياتهم واديانهم ونوعياتهم، في ظل الثقافة التنظيمية التي تلزمهم بمعايير جودة الاداء والكفاءة المطلوبة.

- 3- اظهرت نتائج البحث ان هيئة السياحة تتمسك بالعدالة التنظيمية وتطبقها بين افرادها من خلال محاسبتهم حول الممارسات المحضورة كالتميز العرقي والديني والثقافي على حد سواء ، فضلاً عن حسنها للخلافات بين افرادها بعدالة ونزاهة ، في ظل توزيعها للأعباء والواجبات الوظيفية بموضوعية وعدالة وشفافية لا تلبى طموحهم.
- 4- اظهرت نتائج البحث ان هيئة السياحة تقوم بتطوير موظفيها من خلال استناد قياداتها الى مقارنة اداء مرؤوسيهها بمعايير للتعرف على نقاط القوة والضعف لديهم ، فضلاً عن امتلاكها رؤية تدعم تطوير مهاراتهم الوظيفية.
- 5- ثبت توجه وتقدم هيئة السياحة عبر تزويد مرؤوسيهها بالمعلومات الدقيقة وبما يسهم في تحسين مستوى ادائهم ، فضلاً عن الاقتراحات البناءة لتحسين ادائهم الحالي والمستقبل.
- 6- اظهرت نتائج البحث ان هيئة السياحة قدرتها على ايجاد جودة حياة عمل من خلال منح افرادها اجازات من اجل راحتهم واستجمامهم بطريقة سهلة ، فضلاً دعمها عملهم لساعات خارج اوقات الدوام الرسمي بشكل لا يلبي طموحهم
- 7- اظهرت نتائج البحث حرص هيئة السياحة على تحسين الانغماس الوظيفي لأفرادها ، نتيجة لشعورهم بالاندفاع والطاقة بالعمل ، مما جعلهم يبذلون الجهود المستمرة في الاوقات العصيبة ، فضلاً عن شعور المتناهي بالاندماج النفسي في الوظائف الحالية .

### ثانياً: التوصيات

- 1- ينبغي على الهيئة العامة للسياحة زيادة الاهتمام بالملاكات الذكورية ومعاملتهم اسوة بالاناث عند التوظيف وحسب المؤهل الوظيفي ، بإضافة الى ذلك الاهتمام بالتجديد المستمر لدمانها وتحقيق حالة التوازن بين الشهادات العليا بما يتلاءم مع سياق عملها.
- 2- تعزيز الاهتمام بالتنوع المتناسك من خلال تحسين مستوى الثقافة التنظيمية التي تلزم المشرفين بمعايير جودة وكفاءة مطلوبة ، فضلاً عن العناية بتنوع الموارد البشرية وجعلها في اولويات اهتمام الهيئة .
- 3- ينبغي على الهيئة العامة للسياحة زيادة الاهتمام بالعدالة التنظيمية من خلال توزيع الأعباء والواجبات الوظيفية بين الموظفين بموضوعية وعدالة وشفافية ، فضلاً عن استشارة المرؤوسين من قبل المدراء ومشاركتهم في القرارات الادارية قبل اتخاذها.
- 4- ينبغي على الهيئة العامة للسياحة زيادة الاهتمام بموظفيها وتطويرهم بشكل مستدام وذلك من خلال العناية ببرامج التدريب والتطوير للموظفين ، فضلاً عن دعم الرؤية القيادية التي تهدف الى تطوير مهارات الموظفين.
- 5- اهتمام هيئة السياحة العامة بتطوير موظفيها من خلال تقديم الملاحظات والمقترحات وكل ما يحتاجه مرؤوسيههم في اثناء تأديتهم لمهامهم في الوقت الحالي ، بهدف تحسين أدائهم الوظيفي واحراز تقدم ونمو المهارات المعرفة لديهم في المستقبل .
- 6- يتحتم على الهيئة العامة للسياحة زيادة الاهتمام ببعد جودة حياة العمل وذلك من خلال دعم قادة الهيئة للمرؤوسين لتحقيق حياة وظيفية أفضل ، بالإضافة الى ذلك اقتصار العمل على اوقات العمل الرسمية.
- 7- العناية بالانغماس الوظيفي من خلال رفع الروح المعنوية للعاملين وجعلهم يندمجون نفساً وتأدية العمل بحماس وسعادة .

### References:

- 1- Avery. G. C. & Bergsteiner. H, (2012) , " Sustainable leadership: Honeybee and locust approaches", Routledge . Glickman. C. D. (2002) , " Leadership for learning", How to help teachers succeed. ASCD.
- 2- Bassett Jones, N, (2005) , "The paradox of diversity management", creativity and innovation. Creativity and innovation management, 14(2), 169-175.
- 3- Tomasulo, D, J, & Pawelski, J, O, (2012) , "Happily ever after, The use of stories to promote positive interventions, Psychology, 3(12), 1189
- 4- Ullah, M, H, Khan, M, N, U, Murtaza, A, & Din, M, N, U, (2011) , " Staff development needs in Pakistan higher education" Journal of College Teaching & Learning (TLC), 8(1)
- 5- Wangombe, J, G, Wambui, T, W, Muthura, M, W, Kamau, A, W, & Jackson, S, M, (2013) , "Managing Workplace Diversity" A Kenyan Perspective

- 6- Wesarat, P, O, Sharif, M, Y, Majid, A, & Halim, A, (2014) ," A conceptual framework of happiness at the workplace", *Asian Social Science*, 11(2), 78-88.
- 7- Saraji, G, N, & Dargahi, H, (2006) ," Study of quality of work life (QWL)" *Iranian journal of public health*, 8-14.
- 8- Vagharseyyedin, S, A, Vanaki, Z & Mohammadi, E, (2011) ," The nature nursing quality of work life", an integrative review of literature, *Western Journal of Nursing Research*, 33(6), 786-804.
- 9- Noor, S. M, & Abdullah, M, A, (2012) ," Quality work life among factory workers in Malaysia", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 35, 739-745.
- 10- Bhadury, J, Mighty, E, J, & Damar, H, (2000) , "Maximizing workforce diversity in project teams", A network flow approach. *Omega*, 28(2), 143-153.
- 11- Cerit, Y, (2009) , "The effects of servant leadership behaviours of school principals on teachers' job satisfaction", *Educational Management Administration & Leadership*, 37(5), 600-623.
- 12- Hargreaves. A. & Fink. D, (2003) , " Sustaining leadership " , *Phi delta kappan* , 84(9), 693-700.
- 13- Cole, M, S, Bernerth, J, B, Walter, F, & Holt, D, T, (2010) , "Organizational justice and individuals' withdrawal" Unlocking the influence of emotional exhaustion. *Journal of Management Studies*, 47(3), 367-390.
- 14- Cook, J, W, (2014) , "Sustainable School Leadership" The Teachers' Perspective. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 9(1), n1.
- 15- Daily, B, F, & Huang, S, C, (2001) , "Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management" *International Journal of operations & production management*.
- 16- Davies, B, (2007) , "Developing sustainable leadership" *Management in education*, 21(3), 4-9
- 17- Garofano, C, M, & Salas, E, (2005) , "What influences continuous employee development decisions", *Human Resource Management Review*, 15(4), 281-304.
- 18- Gavin, J, H, & Mason, R, O, (2004) , "The Virtuous Organization The Value of Happiness in the Workplace", *Organizational dynamics*, 33(4), 379-392.
- 20- Gerard, L McMillan, J, & D, Annunzio-Green, N, (2017) , "Conceptualising sustainable leadership", *Industrial and Commercial Training*, 49(3), 116-126.
- 21- Hallinger, P, & Suriyankietkaew, S, (2018) , "Science mapping of the knowledge base on sustainable leadership", 1990–2018. *Sustainability*, 10(12), 4846.
- 22- Hargreaves, A, (2007) , "Sustainable leadership and development in education", *Creating the future, conserving the past. European Journal of education*, 42(2), 223-233.
- 23- Ho, W-H, Chang, C, S, Shih, Y-L, & Liang, R-D, (2009) ," Effects of job rotation and role stress among nurses on job satisfaction and organizational commitment" , *BMC Health Services Research*, 9(1). doi:10.1186/1472-6963-9-8
- 24- Januwarsono, S, (2015) , "Analytical of Factors Determinants of Happiness at Work Case Study on PT", *PLN (Persero) Region Suluttenggo, Sulawesi, Indonesia, European Journal of Business and Management*, 7(8), 9-17.
- 25- Kawalya, C, Munene, J, C, Ntayi, J, Kagaari, J, Mafabi, S, & Kasekende, F, (2019) ," Psychological capital and happiness at the workplace", The mediating role of flow experience. *Cogent Business & Management*, 6(1), 1685060.

- 26- Khan, K, Abbas, M, Gul, A, & Raja, U, (2015) , "Organizational justice and job outcomes" Moderating role of Islamic work ethic. *Journal of Business Ethics*, 126(2), 235-246.
- 27- Kuo, S, Y, (2015) ," Occupational stress, job satisfaction, and affective commitment to policing among Taiwanese police officers", *Police Quarterly*, 18(1), 27-54.
- 28- Lee, H, W, (2017) , "SUSTAINABLE LEADERSHIP: AN EMPIRICAL INVESTIGATION OF ITS EFFECT ON ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS" *International Journal of Organization Theory & Behavior* (PrAcademics Press), 20(4).
- 29- Lu, C, M, Chen, S, J, Huang, P, C, & Chien, J, C, (2015) , "Effect of diversity on human resource management and organizational performance", *Journal of Business Research*, 68(4), 857-861.
- 30- Lytle, R, S, & Timmerman, J, E, (2006) ," Service orientation and performance," an organizational perspective. *Journal of Services Marketing*.
- 30- Malhotra, N, & Mukherjee, A, (2004) ," The relative influence of organisational commitment and job satisfaction on service quality of customer-contact employees in banking call centres", *Journal of services Marketing*.
- 31- Al-Madhab, Maadi Bin Muhammad, (2007), "Organizational Interventions for the Development of Human Resources, an exploratory study on public institutions and private sector institutions in the Kingdom of Saudi Arabia", Master Thesis, College of Business Administration - Research Center. , King Saud University.
- 32- Abu Hamad, Hashem Issa Abdul Rahman, (2017), The Impact of Dimensions of Quality of Work Life on the Effectiveness of Administrative Decision-Making at Al-Aqsa University in Gaza, "Master Thesis, Faculty of Commerce - Islamic University of Gaza
- 33- McGonagle, C, (2015) ," Happiness in the workplace", An appreciative inquiry (Doctoral dissertation, Dublin City University).
- 34 - Owens, R, G, & Valesky, T, C, (2011) , "Organizational behavior in education" ,leadership and school reform 10nd ed
- 35 - Al-Bayati, Sahraa Anwar Hussein Ali, (2010), "Alienation and its relationship to organizational commitment - an analytical exploratory study of the views of a sample of managers and executives in the Ministry of Municipalities and Public Works", Master Thesis, College of Administration and Economics - University of Baghdad
- 36- Al-Tablawi, Najwa Abdullah, (without), "Sustainable Leadership and Effective Organizational Performance to Achieve Sustainable Development", Faculty of Technology and Development, Zagazig University
- 37- Jalab, Ihsan Dahsh, Saeed, Shurooq Abd Al-Redha, Al-Sharifi, Zainab Hadi Mayouf, (2016), "The Role of Perceived Organizational Support in Promoting Job Engagement - An Analytical Study of the Views of Teachers of Private Colleges in the Middle Euphrates Governorates", *Al-Ghary Journal of Economic and Administrative Sciences*, Volume 13, Issue 39, pp. 1-50.

**38 - Muhammad, Atheer Abdullah, Muhammad, and Dad Musa, (2014), "The Impact of Diversity Treatments on Human Resources on Operational Performance - An Opinion Poll Study Sample of Directors of the Jerusalem Gas Power Station", Journal of Baghdad College of Economic Sciences University, Volume 2014, Issue: 40, pp. 203-236.**

**39 - Stoia, E, (2016) ," Happiness and well"being at work.**

**40 - binti Zulkiffli, N, A, (2016) , "Theoretical review on sustainable leadership (SL)" , In MATEC Web of Conferences (Vol. 66, p. 00045). EDP Sciences.**

**41- Chen, S, Y, Wu, W, C, Chang, C, S, Lin, C, T, Kung, J, Y, Weng, H, C, & Lee, S, I, (2015) , "Organizational justice, trust, and identification and their effects on organizational commitment in hospital nursing staff" ,BMC health services research, 15(1), 363.**

**42 -Del Junco, J, G(2013)," ATINER's Conference Paper Series SME"-0855 (Doctoral dissertation, Pablo de Olavide University Spain).**

**43- Salas-Vallina, A, Alegre, J, & Fernández, R, (2017) ," Organizational learning capability and organizational citizenship behaviour in the health sector" examining the role of happiness at work from a gender perspective, The International journal of health planning and management, 32(2), e137-e159.**

## **Sustainable leadership and its impact on organizational happiness Analytical research in the General Tourism Authority in Baghdad**

**Researcher: Raed Yusef Azafah**  
College of Administration and  
Economics / Sumer University  
[raydahlmydawy961@gmail.com](mailto:raydahlmydawy961@gmail.com)

**Prof. Dr. Nasreen Jassim Mohammed**  
College of Administration and  
Economics / University of Baghdad

Received:27/9/2020

Accepted :11/10/2020

Published : January / 2021



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

### **Abstract**

The current research aims to test the relationship of the impact of sustainable leadership as an independent variable in organizational happiness as a dependent variable, in the departments and divisions of the Tourism Authority, to come up with a set of recommendations that contribute to raising the level of organizational happiness in the authority. And based on the importance of the research topic in the General Authority, and the prominent role that this body plays in society, the researcher adopted the descriptive and analytical approach in carrying out this research, by collecting data from the departments and divisions staff of (160) respondents in an exclusively comprehensive manner, depending on the questionnaire. It contained (39) paragraphs, and with the help of field observations as tools to help in their collection. The researcher relied on the program (SPSS V.26, Smart PLS, Excel 2010) as well as the use of descriptive statistics methods (confirmatory factor analysis, percentages, arithmetic mean, standard deviation, coefficient of variation, simple linear regression, determination coefficient (R<sup>2</sup>), Analysis of the path, the relative importance, the Pearson correlation factor), while the most prominent conclusions reached by the researcher were that the Tourism Authority directs sustainable leadership practices positively in improving organizational happiness, through coherent diversity, employee development, orientation and progress, quality of work life, as well as Organizational justice, in order, as well as the results of scientific research showed that the Tourism Authority has an interest in creating organizational happiness and enhancing it through its sustainable leadership. The research concluded with a number of recommendations that enhance the research variables in the Tourism Authority.

**Key words:** sustainable leadership, organizational happiness, general tourism authority.

\* Research based on a master's thesis