

## سلوكيات القيادة الرشيقة ودورها في تعزيز روحانية مكان العمل (دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسين في جامعة نولج - اربيل)

ا.م.د. دهرن فريدون عبدالله

قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة السليمانية، اقليم كوردستان العراق، و محاضر في قسم ادارة الاعمال، كلية العلوم الادارية و المالية، جامعة جيهان السليمانية، السليمانية، اقليم كوردستان العراق.

[daroon.abdulla@univsul.edu.iq](mailto:daroon.abdulla@univsul.edu.iq)

ا.م.د. برشنگ صالح محمد

قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة السليمانية، اقليم كوردستان، العراق.

[pirshingaskari@univsul.edu.iq](mailto:pirshingaskari@univsul.edu.iq)

م. زانا مجيد صادق

قسم الاداره و المحاسبه، فكلتى العلوم الاجتماعيه و الانسانيه، جامعه كويه، اقليم كوردستان، العراق، و محاضر في قسم الادارة القانونية، كلية الادارة و الاقتصاد، الجامعة اللبنانية الفرنسية، اقليم كوردستان، العراق.

[zana.sadq@koyauniversity.org](mailto:zana.sadq@koyauniversity.org)

### معلومات البحث

تاريخ البحث:

الاستلام: 2020/10/19

القبول: 29/11/2020

النشر: شتاء 2021

الكلمات المفتاحية:

Agile Leadership,  
Workplace Spirituality,  
Knowledge University.

Doi:

10.25212/lfu.qzj.6.1.22

### المستخلص

يهدف هذا البحث الى التعرف على دور سلوكيات القيادة الرشيقة بابعادها (التواضع، الثقة، الموضوعية، الصبر، الهدوء، الحكمة) في تعزيز روحانية مكان العمل والمتمثلة بـ (العمل الهادف، محاذاة القيم، الاحساس بالانتماء، الاندماج الوظيفي) في جامعة نولج. وبعد مراجعة مجموعة من الدراسات والادبيات تم كتابة المفاهيم النظرية وبناء انموذج والفرضيات اعتماداً على سلوكيات القيادة الرشيقة وروحانية مكان العمل. ومن اجل جمع بيانات، تم الاعتماد على استمارة الإستبيان، تم توزيعها عشوائياً على عينة البحث المتمثلة بالكوادر التدريسية في جامعة نولج والبالغ عددهم (57) تدريسي و بنسبه (43.8%) من مجتمع البحث والتي تتالف من (130) فرداً. وتم اجراء صدق الثبات (معامل ألفا كرونباخ) للتحقق من ثباتها وموثوقيتها والتأكد من صلاحيتها في قياس المتغيرات، فضلاً عن استخراج التوزيعات التكرارية و الاوساط الحسابية لفقرات الاستبانة وذلك من خلال استخدام برنامج (SPSS v25). ومن اجل قياس قوة علاقات الارتباط والانحدار بين متغيرات البحث، استخدمت تحليل الارتباط البسيط والانحدار الخطي البسيط. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط واثربين المتغيرات وابعادها. وبناءً على نتائج، تم تقديم عدد من التوصيات المتعلقة بضرورة تركيز القيادات الادارية في جامعة نولج على اتباعهم لسلوكيات القيادة الرشيقة من اجل تعزيز روحانية مكان العمل.

**الكلمات الدالة:** القيادة الرشيقة، روحانية مكان العمل، جامعة نولج.

### المقدمة:

أن الرشاقة توفر وسيلة لتحديد القيمة، واتخاذ الإجراءات، التي تؤدي الى خلق قيمة مضافة، والقيام بهذه الأنشطة دون إنقطاع، والقيام بها على نحو أكثر فعالية، وهنا ظهرت تسمية التفكير الرشيق الذي يوفر وسيلة للقيام بالكثير مع جهد بشري أقل، و وقت ومعدات ومساحة أقل. إذ ان التفكير الرشيق هو إلغاء طريقة تفكير الأفراد العاملين بشأن الأدوار ومسؤوليات الإدارة، ويتم تحقيق ذلك من خلال الإستمرار في التركيز على العملاء، وتركز السلوك القيادي الرشيق على الجانب السلوكي وكيفية التخلص من الهدر وتحديد السلوكيات الخاطئة، وكذلك السلوكيات التي تؤدي الى تطوير الأفراد وتجعلهم يشعرون بالرضا وتجعل العمل اكثر كفاءة، فضلا عن الاهتمام برأي العاملين و التأثير فيهم وتحفيزهم نحو اتباع السلوك الصحيح وتجنب السلوك الخاطى.و تعد الروحانية من النشاطات المهمة التي تمارسها المنظمات وذلك لما لها دور في توفير روح التضامن والتواصل في العمل بين أعضاء المنظمة وتوفير حالة من الإرتياح النفسي للعاملين و التي تسهم في تحسين جودة العمل والانتاجية والقدرة على التعامل الخلاق مع المواقف.

### المحور الاول/ منهجية البحث

#### اولاً/ مشكلة البحث

يواجه مؤسسات القطاع التعليمي اليوم ظروفاً يكتنفها العديد من الصعوبات والتحديات كالتطورات التكنولوجية، وانتشار ظاهرة العولمة، وإنعدام الإستقرار السياسي والتقلبات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والصحية، وارتفاع حدة المنافسة (Daniel, 2010: 3). حيث ان مثل هذه التحديات اثرت عن انخفاض صريح في الإستقرار الوظيفي وارتفاع مستوى القلق لدى العاملين وظهور حالات الضغط والاجهاد والارهاق الوظيفي لديهم وظهور حالة عدم احساس بالانتماء للمنظمة. الامر الذي بدوره تطلبت من الجامعات اعتماد مدخل روحانية مكان العمل كخياراً اساسياً يعزز من رغبة العاملين في الصوب نحو العمل الهادف ودمجهم مع هوية الجامعة ومصيرها فضلاً عن تعزيز كل من الاستقامة والثقة التنظيمي. في حين ان تعزيز روحانية مكان العمل لا يمكن احتضانها بسهولة، وانما اصبحت من الضروري على الجامعات تبني اساليب وممارسات قيادية تمتلك سلوكيات واتجاهات فكرية تنمي علاقات العمل بين الزملاء وتزيد من احساسهم بالانتماء واندماجهم في عمل ويتعاطف معهم. وهنا يأتي دور السلوك القيادي الرشيق في تحفيز العاملين وتطويرهم وزيادة انتمائهم، وإيجاد البيئة المناسبة لهم تتسم بروحانية والقيم من خلال ما ينسجم به من أبعاد، التي بينها دراسة (Ljungblom, 2012) وهي (التواضع والهدوء والحكمة والصبر والموضوعية والثقة)، التي تجسد الجانب السلوكي للقائد الرشيق، فضلاً عن ذلك بين (Emiliani & Emiliani (2013:409 إن السلوك القيادي الرشيق هي المعتقدات والخصائص التي تبدي الاحترام للأفراد، وتحفزهم، وتوفر مناخ تنظيمي واخلاقي لهم، وتحسن من ظروف العمل لهم، وتزيد من انتمائهم لمكان العمل. لذا فإن مشكلة البحث تبلورت في ضرورة التعرف على دور سلوكيات القيادة الرشيقية في تعزيز روحانية مكان العمل في جامعة نولج. ولكي يكون التعاطي مع مشكلة البحث الحالي منهجياً منتظماً، لا بد ان تصاغ هذه المشكلة على هيئة تساؤلات دقيقة وواضحة، وعليه يمكن أن تصاغ مشكلة البحث في إطار التساؤلات الآتية:

1- ما مدى توافر سلوكيات القيادة الرشيقية لدى القيادات الإدارية والأكاديمية من وجهة نظر التدريسين في جامعة نولج؟

- 2- ما مدى توافر روحانية مكان العمل في جامعة المبحوثة؟
- 3- ما هي طبيعة العلاقة بين سلوكيات القيادة الرشيقة وروحانية مكان العمل في جامعة المبحوثة؟
- 4- هل لسلوكيات القيادة الرشيقة تأثير في روحانية مكان العمل داخل جامعة المبحوثة؟

### ثانياً/ اهمية البحث

يمكن ايجاز اهمية البحث بالاتي:

- 1- تأطير الجانب النظري بإطار شامل يستوفي موضوع البحث ولاسيما المتغير الرئيس الأول (القيادة الرشيقة بابعادها الستة) والتي تعد من الأنماط القيادية المعاصرة التي تسهم بشكل في توفير مناخ ملائم للعمل وتحسين سلوكيات المواطنة في المنظمة.
- 2- ندرة الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع القيادة الرشيقة على وجه الخصوص من حيث طبيعتها وسلوكياتها في القطاع والمؤسسات التعليمية، فضلاً عن ان الباحثون لم يجد أية دراسة سابقة تربط بين موضوع القيادة الرشيقة وروحانية مكان العمل.
- 3- ابراز تعزيز روحانية مكان العمل والتي اصبحت من المواضيع يجب التركيز عليها في الوضع الراهن وفي المؤسسات التعليمية في اقليم كوردستان على وجه الخصوص.
- 4- إختبار عدد من المقاييس المعتمدة عالمياً لكل سلوكيات القيادة الرشيقة وروحانية مكان العمل، بعد ان قام الباحثون بتبني بعض فقراتها وتطوير بعضها الآخر في القطاع التعليمي في اقليم كردستان العراق.
- 5- تم اجراء البحث في قطاع مهم وحيوي إذ تحتل مؤسسة التعليم العالي (الجامعة) أهمية كبيرة كونها تشكل عنصراً أساساً من العناصر التي تنهض بالبلد وترقى بها لدورها الفعال والمؤثر في تطوير الحياة الثقافية وتقديم خدمة للمجتمع وازدهاره. فضلاً عن ضرورة تعرف مجتمع البحث وعينته على متغيري البحث أفكاراً وأهدافاً وتطبيقاً.
- 6- عرض عدد من المقترحات المستقبلية، التي تعد نقطة الإنطلاق للباحثين المهتمين في مجال إدارة الأعمال لإجراء عدد من الدراسات في جامعات الخاصة في الاقليم، وغيرها من الشركات العاملة في قطاعات مختلفة في الاقليم كوردستان العراق.

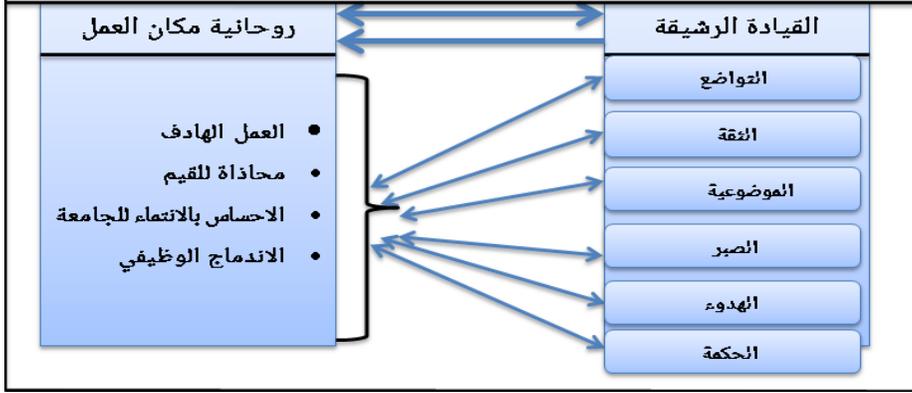
### ثالثاً/ اهداف البحث

في ضوء مشكلة البحث تم صياغة الأهداف الآتية:

- 1- التعرف على مدى ممارسة القيادات الادارية لسلوكيات القيادة الرشيقة من وجهة نظر التدريسين في جامعة نولج- اربيل.
- 2- تشخيص مستوى روحانية مكان العمل من وجهة نظر التدريسين في الجامعة المبحوثة.
- 3- تحديد طبيعة العلاقة والاثر بين القيادة الرشيقة وروحانية مكان العمل من وجه نظر التدريسين في الجامعة المبحوثة.

### رابعاً/ المخطط الفرضي للبحث

من اجل المعالجة المنهجية لمشكلة البحث وتحقيق اهدافه بشكل علمي ومتسلسل، تم تصميم مخطط فرضي للبحث يوضح العلاقة والاثر بين سلوكيات القيادة الرشيقة وابعادها بوصفها متغيراً مستقلاً وروحانية مكان العمل بوصفها متغيراً تابعاً كما هو موضح في الشكل (1).



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث (المصدر/ من اعداد الباحثون) علاقة ارتباط ← → علاقة اثر ←

#### خامساً / فرضيات البحث

للإجابة عن اسئلة البحث ولتحقيق أهدافه واختبار مخططه الفرضي، تم وضع الفرضيات الآتية:  
الفرضية الرئيسية الأولى: " توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين القيادة الرشيقة وروحانية مكان العمل" وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين بعد التواضع وروحانية مكان العمل.
  - 2- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين بعد الثقة وروحانية مكان العمل.
  - 3- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين بعد الموضوعية وروحانية مكان العمل.
  - 4- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين بعد الصبر وروحانية مكان العمل.
  - 5- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين بعد الهدوء وروحانية مكان العمل.
  - 6- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين بعد الحكمة وروحانية مكان العمل.
- الفرضية الرئيسية الثانية: "تؤثر القيادة الرشيقة تائيراً معنوياً في روحانية مكان العمل".

#### سادساً / منهج البحث

للإجابة عن التساؤلات النابعة من مشكلة البحث الحالي وتحقيقاً للأهداف الموضوعية تم الاعتماد على منهج التحليل الوصفي، إذ استعملت الطريقة الوصفية في جمع المعلومات التي يتطلبه موضوع البحث، واستعمال الأسلوب التحليلي في تحليل البيانات التي تم جمعها.

#### سابعاً / حدود البحث

- 1- الحدود البشرية: تشمل الكوادر التدريسية في جامعة نولج - اربيل.
- 2- الحدود البحثية: يحدد حدود البحث الحالي في سلوكيات القيادة الرشيقة والمتمثلة ب (التواضع، الثقة، الموضوعية، الصبر، الهدوء، الحكمة) وعلاقتها بروحانية مكان العمل والمتمثلة ب (العمل الهادف، محاذاة القيم، الاحساس بالانتماء، الاندماج الوظيفي) حيث انهما يعدان من المواضيع حديثة ومهمة في حقل السلوك التنظيمي.

- 3- الحدود المكانية: اختيرت جامعة نولج في محافظة اربيل موقعاً لاجراء البحث  
4- الحدود الزمانية: مدة إجراء البحث وتجسيد الزمن المستغرق في اعداده ابتداءً من شهر تموز 2020 ولغاية تشرين الاول 2020.

### ثامناً/ أساليب جمع البيانات و المعلومات:

من أجل الحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بمتغيري البحث والوصول الى النتائج تم الاعتماد على الاساليب الاتية :-

- 1- **الجانب النظري:** تم الاطلاع على مجموعة من الأدبيات والمصادر العربية والأجنبية من كتب، ودوريات وبحوث ورسائل ماجستير واطاريح دكتوراه، وبحوث في مجال الإدارة والمجالات الأخرى ذات العلاقة بموضوع البحث، فضلاً عن الاستفادة من خدمات شبكة المعلومات العالمية (الانترنت) لما توفره من بيانات ومعلومات كبيرة من بناء الإطار النظري للبحث.
- 2- **الجانب العملي:** استعمل الباحثون الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لهذا البحث، بوصفها انسب أدوات البحث العلمي التي تحقق أهداف البحث المسحية للحصول على معلومات وحقائق مرتبطة بواقع معين. وقد تضمنت الاستبانة ثلاثة محاور رئيسية، و تم اعتماد مقياس (ليكرت الخماسي) لتحديد أوزان الاجابة (اتفق بشدة-5 درجات، اتفق-4 درجات، محايد-3 درجات، لا اتفق-2 درجة، لا اتفق بشدة-1 درجة). و تكونت الاستبانة بشكلة النهائي من (50) فقرة تمثلت في ثلاثة أجزاء و كما موضح في الجدول (1):

### الجدول (1) تركيبة الاستبانة

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	الفقرات	المقياس المتبع
1	البيانات الشخصية	الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، سنوات الخدمة، اللقب العلمي	5		من اعداد الباحثون
2	القيادة الرشيقة	التواضع	5	X 1 – X 5	(Ljungblom, 2012) و(السعيد، 2017).
		الثقة	5	X 6 – X 10	
		الموضوعية	5	X 11 – X 15	
		الصبر	5	X 16 – X 20	
		الهدوء	5	X 21 – X 25	
		الحكمة	5	X 26 – X 30	
3	روحانية مكان العمل	العمل الهادف	5	Y 1 – Y5	Milliman et al., ) (2003 و (الجبوري، 2017).
		محاذاة القيم	5	Y 6 – Y 10	
		الاحساس الانتماء	5	Y 11 – Y 15	
		الاندماج الوظيفي	5	Y 16 – Y 20	

### المحور الثاني/ الجانب النظري

#### المبحث الاول: القيادة الرشيقة

#### اولاً: مفهوم القيادة الرشيقة:

تعتبر موضوع القيادة الرشيقة من المواضيع الحديثة في مجال الادارة نتيجة الدور الكبير الذي تلعبه القيادة في تحقيق النجاح المنظمي، اذ يعرف القيادة الرشيقة بأنها تمثل تلك السلوكيات التي تحقق قيمة

وتخفض مستويات الهدر ذو العلاقة بالأفكار، والعلاقات غير المنتجة، وانخفاض مستويات التعاون (Emiliani, 1998: 618), و أن القائد ذو السلوك الرشيق يتصف بسلوكيات معينة منها مساعدة الأفراد واحترامهم، والتركيز على مجريات العمل، وامتلاك الرؤية المستقبلية والاهداف الواضحة والالتزام المستمر (Puvanasvaran et al, 2009: 930), وتعرف بأنها السلوكيات التي تضيف او تخلق قيمة (Ljungblom, 2012: 59), و يعرف القيادة الرشيقة بأنها طريقة منظمة لتحقيق التنفيذ الافضل للأعمال من خلال الاحترام والثقة المتبادلة بين القائد والافراد بهدف تحقيق نسب افضل من الكمال (Dombrowski & Mielke, 2013: 570), و ان القيادة الرشيقة هي القيادة التي تتسم بكونها سهلة ولينة وصبورة فيما يتعلق بتطوير الافراد العاملين وصعبة للغاية عندما يتعلق الأمر باتباع الطرق والاساليب من اجل التطوير وحل مشكلات العمل، والتي تؤدي دورا مهما في التقليل بين هذين النقيضين (Aij & Lohman, 2016: 35), كما وتعتبر القيادة الرشيقة عما يجول في داخل القائد من تصرفات يحقق للاخرين الاحترام، وخلق المناخ الملائم للعمل، والسعي الجاد للقضاء أو الحد من الأثار المترتبة على الأخطاء، وبما يحقق أفضل مستوى لتحقيق الأهداف والغايات، والتي من أهمها خلق بيئة مشجعة على العمل ومحفزة للأفراد العاملين مما يعكس على النتيجة التي تسعى المنظمات إلى تحقيق أهدافها (الفتلاوي، 2017: ٢١), و عرفة (السعيدى , ٢٠١٧: ١٠٤) بأنه عبارة عن مجموعة من القيم والافكار والسلوكيات الايجابية، التي تحكم العلاقة بين القائد التنظيمي والعاملين والهادفة الى التخلص من الهدر الفكري والمعرفي والسلوكي في أداء العمل لإيجاد والمحافظة على بيئة عمل صحية والإستثمار الأمثل للمورد البشري من خلال التركيز على فلسفة التحسين المستمر وثقافة الرشاقة. وتعرف بأنه انعكاس ما يملكه القائد من خصائص وسمات تميزه عن غيره وتعطيه عنصر التفوق والسبق، لكي يكون مثلا للعاملين في فريقه ويكون محفزا قويا لهم على أداء الأعمال (شبات, ٢٠٢٠, ١٦٨)، و عرفها (كاظم, ٢٠٢٠: ٣٧) بأنها منهج متكامل يهدف للتأثير بالأفراد لخلق وتعزيز ملكة الفكر الرشيق وفلسفته في ثقافتهم وأنعكاسه على تفكيرهم وادائهم وسلوكهم من خلال الدعم المدرك و التواصل الفعال ومشاركة المعلومات والمعارف وتمكينهم والعمل على التنمية والتطوير المستدام لتقديم أفضل ما لديهم.

### ثانيا: أهمية القيادة الرشيقة:

1. تكمن اهمية القيادة الرشيقة بقدرته على السيطرة والتحكم بالوقت من خلال تحقيق استخداما افضل للوقت وتقليل الهدر فيه وبالتالي تقليل هدر الطاقات (Beal, 2008: 21).
2. دور القائد الرشيق هو إيجاد ثقافة الرشاقة التي هي في الغالب بناءة وتنكيف بسرعة للاستجابة ومواجهة التغيرات (Testani & Ramakrishnan, 2012: 5)
3. إن تنفيذ السلوك الرشيق من قبل الادارة العليا يشجع على احترام الافراد من اجل إيجاد التحسين المستمر في المنظمة (Hamouda et al., 2014: 31).
4. أن توافر مستويات عالية من سلوكيات القيادة الرشيقة يوجد روابط علائقية بين القائد والعاملين قائمة على المحبة والاحترام المتبادل (الفتلاوي, 2017: ٢٣).
5. يخلق نظاماً يتسم بالكفاءة والفعالية والاستجابة الحقيقية لاحتياجات العملاء (كاظم, 2020: 66).

### ثالثاً: أبعاد القيادة الرشيقه:

**التواضع (Humility):** يعرف بأنه الميول الشخصية المبنية على رغبته في رؤية الذات بدقة والميل إلى وضع المرء ذاته في إطارها الصحيح (Morris et al., 2005: 1331), وأن التواضع يعتبر سمة اخلاقية وفضيلة تتعلق بكيفية التفكير الافضل حول الاعمال وبما ينسجم و الميول الشخصية المقبولة والتي تؤسس لاندماج افضل للفرد في المجتمع المحيط به (الفتلاوي، 2017: ٢٣), و تعتبر التواضع إدراك القائد لذاته بعيدا عن العطرسة والتكبر، الذي يتجلى من خلال البساطة واللين في التعامل مع العاملين وتقديمهم على نفسه، والرغبة المتواصلة في تحقيق الافضل نتيجة الاعترافه بقيوده ومحدداته (كاظم، ٢٠٢٠: ٣٧).

**الثقة (Trust):** تعد الثقة الوسيلة التي تربط القائد باتباعه، وتوفر القدرة على النجاح التنظيمي والقيادة (Mineo, 2014: 1). و الثقة عبارة عن بناء متعدد الأبعاد يمكن تعريفه بأنة حالة نفسية تشمل على نية قبول التعرض للمخاطر استنادا الى توقعات ايجابية حول نوايا الاخرين و سلوكهم (Asencio, 2016: 10), ان نجاح قياده في عملها يعتمد على قدرتها على خلق مستويات ثقة عالية لدى الافراد العاملين و ضمن المطلوب منها بدون تفريط فيها و التي تزيد من ارتباط الفرد بالقيادة و بالتالي تعزيز جوانب النجاح المنظمي (الفتلاوي، 2017: ٢٤).

**الموضوعية (Objectivity):** هي عبارته عن الحالة العقلانية التي تسيطر على إستجابات الفرد، وإنها تنظم وبشكل مستمر العمليات الانفعالية والادراكية والمعرفية حول المواقف التي يتعامل معها الفرد خلال حياته (عبدالرحمن والامام، ٢٠٠٩: ١٥١), و تتعلق الموضوعية بالعقلانية في تمكن القائد من امتلاك عقول الافراد و التأثير في سلوكياتهم (الفتلاوي، 2017: ٢٤), و هي القدرة على الحفاظ على منظور واقعي و الحفاظ على عدم التحيز الشخصي الى الحد الادنى (كاظم، ٢٠٢٠: ٨١).

**الصبر (Patience):** يشير الصبر الى ميل الفرد نحو قبول التأخير في تلبية حاجات او تحقيق اهداف معينة، ويبرر ذلك التأخير الظروف او الحاجات المستهدفة ذاتها (Kupfer, 2007: 265), و هي عبارته عن قدرة القائد على التحكم بنفسه لمواصلة العمل وبذل الجهود والمثابر لتحقيق الأهداف، والتعامل مع التحديات المختلفة في العمل دون تدمر أو يأس في ظل ظروف العمل الصعبة (كاظم، ٢٠٢٠: ٣٧).

**الهدوء (Calmness):** ان ممارسة القيادة الهادئة يمكن القيام بها عن طريق استخدام مهارات التفكير النقدي لتحليل المشاكل والقضايا، بدلا من اتخاذ التدابير الرجعية (Kinsey, 2010: 2), و أن سمة الهدوء تعتبر نوعية نادرة في الحياة الانسانية بسبب تشعب الحياة وكثرة العمل والمشاكل المحيطة بذلك، ومن هنا يتبين أهمية وجود سمة الهدوء في القيادة وخاصة عند اتخاذ القرارات المصيرية فالهدوء يمكن القائد من التفكير بعمق وبطريقة افضل لحل المشاكل الصعبة (الفتلاوي، 2017: ٢٤), و من جانبه يرى (كاظم، ٢٠٢٠: ٣٧) بأن الهدوء هو شعور القائد بالراحة والسكينة والتي تحكم مواقفه وسلوكه للتعامل مع التحديات التنظيمية، حتى مع وجود المعوقات والضغوط في العمل، إذ يساعد على زيادة الوعي والتركيز لحل المشاكل من خلال التخلص من التوتر والارباك.

**الحكمة (Wisdom):** يشير الحكمه إلى ضرورة التعامل مع القضايا الصعبة وغير المؤكدة للحياة من خلال تخفيف التوتر حول الرغبات القوية والاندفاع لعالمنا المعاصر واللجوء الى العقلانية والسعي إلى السيطرة عليها (السعيدى، ٢٠١٧: ١٢٥)، وتشيرسمة الحكمة في التصرف الى تحقيق التوازن بين الموارد المتوفرة ومتطلبات العمل سواء السلوكية منها والمادية (الفتلاوي، 2017: ٢٣)، فالحكمة تعد مرحلة متقدمة من التفكير المبني على الاستدلال المنطقي والدراسة الموضوعية لماهية القرار باعتماد معيار الخبرة العملية والتجارب وغيرها من العوامل المساعدة على الوصول الى معيار الحكمة في التصرف (Govindji, 2015: 75).

### المبحث الثاني: الروحانية في مكان العمل:

#### اولاً: مفهوم الروحانية في مكان العمل

تعد الروحانية من النشاطات المهمة التي تمارسها المنظمات وذلك لما لها دور في توفير روح التضامن والتواصل في العمل بين أعضاء المنظمة وتوفير حالة من الإرتياح النفسي للعاملين و التي تسهم في تحسين جودة العمل والانتاجية والقدرة على التعامل الخلاق مع المواقف، ويعرف الروحانية في مكان العمل بأنها معتقدات و قيم ومشاعر داخلية للفرد تؤثر على سلوكه في مكان العمل (Mitroff & Denton, 1999: 86)، و أنها عملية إدراك امتلاك العاملين للمشاعر الداخلية التي تغذي المعنى لمكان العمل وتنعكس على ازدياد ارتباطهم نفسية وسلوكية بأهداف المنظمة (Ashmos & Duchon, 2000: 137)، ويمكن أن ينظر إلى روحانية مكان العمل بأنها إطار عمل للقيم التنظيمية التي تحفز الرقي في سلوكيات العاملين في بيئة العمل (Giacalone & Jurkiewicz, 2010, 254)، و انها ظاهرة تتألف من جهود فرديه او تنظيمية متميزة هذه الجهود تشير الى حالة التوجه نحو التعامل ما بين الجانب الروحي ومكان العمل بشكل متزامن ينعكس على خلق علاقات ايجابية ما بين الافراد من جهة وبيئة العمل التي ينغمسون فيها (Word, 2012: 149)، من جانبه عرف (Pardasani et al, 2014: 850) الروحانية في مكان العمل بأنه إطار من القيم التنظيمية يتضح في الثقافة التي تشجع خبرة العاملين من التعالي من خلال العمل الايجابي وتسهيل شعورهم أن يكون متصلاً مع الآخرين بطريقة توفر مشاعر الاكتمال والفرح، و ان الروحانية في مكان العمل هو سلوك تعبير شخصي ينطوي في نهاية المطاف على الحقائق الشخصية (Albuquerque, 2014: 62)، و هي مجموعة من القيم والدوافع الموجودة في المنظمة والمتلائمة نسبياً مع القيم الشخصية للفرد العامل والتي تجعله يشعر بأهمية العمل الذي يؤديه ويسعى لتحقيق اهداف المنظمة وأهدافه عبر حالة التفاعل والمشاركة والإحساس بزملائه في المنظمة التي يعمل فيها (الشامي، 2014: 43)، و يرى (Varanasi, 2014: 114) بأنه من الضروري أن تتعاطى المنظمات اليوم مع التحول في احتياجات الموظفين من احتياجات مادية إلى احتياجات نفسية والتي يسعى الموظفين الى اشباعها، و عرف (Chiu, 2015: 20) الروحانية في مكان العمل بأنه عبارة عن الوعي في الحياة التي تمكننا من التفكير في والسعي الشخصي لفهم الإجابة على الأسئلة في النهاية والشعور بالاتصال مع الآخرين، و يرى (Rastegar & Moradi, 2016: 4) بأن الروحانية في مكان العمل تجلب حالة من تطوير مضمون العمل الايجابي في المنظمات، وتهتم الفلسفة الروحانية في مكان العمل بتشجيع مشاعر الحب، والإيثار، والمودة، والاهتمام والإنسانية بهدف تحقيق الرضا الداخلي وتحقي الذات (خضير، 2016:

(78), و يرى الباحثون بان الروحانية في مكان العمل تتضمن شعور العامل بمعنى العمل، وشعوره بالارتباط مع الاخرين في العمل فضلا عن الخبرة المتوافقة مع رسالة المنظمة وغرضها.

#### ثانيا: اهمية الروحانية في مكان العمل:

1. الروحانية في مكان العمل تساهم في تحسين السلوك الاخلاقي في العمل ( Lips-Wiersma & Mills, 2002: 186).
2. روحانية مكان العمل تساهم في بناء مناخ تنظيمي يتصف بعلاقات صداقة طيبة و تجنب العاملين حالات الصراع الشخصي (Brown, 2003: 72).
3. يؤدي تشجيع الروحانية بـمكان العمل للابتكار والإبداع و النزاهة و الرفاهية و الراحة والإنجاز الشخصي (Giacalone & Jurkiewicz, 2010, 360).
4. تحدد الروحانية طبيعة العلاقة (العقد النفسي) بين العاملين والمنظمة والتي تعزز التزام الفرد تجاه المنظمة (Geldenhuis et al, 2014: 5).
5. الارتباط الروحي القوي في مكان العمل يؤدي الى تحسين الاحساس بالرضا لمتطلبات الفرد العامل المادية و الروحية (Chiu, 2015: 21).
6. الروحانية في مكان العمل تؤدي إلى زيادة الانتاجية و الربحية و الميزة التنافسية و الصدق و الثقة و الرضا الوظيفي و الابداع و السلوك الأخلاقي (دهش, ٢٠١٧: ٧٢٠).

#### ثالثا: ابعاد الروحانية في مكان العمل:

**العمل الهادف (Meaningful Work):** يمثل العمل الهادف الركن الأساسي للروحانية في مكان العمل، و هو نتاج لحركة العلاقات الانسانية في الفكر الاداري والتي تركزت على تحقيق الرضا الوظيفي وتحقيق سعادة العاملين في مكان العمل من خلال زيادة احساسهم ووجود غرض هادف في الجهود التي يقدمونها (Ashmos & Dohcon, 2000: 135), و هو العمل الذي يؤديه العامل في منظمة ما، يشعر من خلاله بالسعادة والرضى الوظيفي قاصداً الوصول الى غرض وهدف مرغوب (الشامي, 2014: 43), ويمثل العمل الهادف كيفية انغماس العاملين في عملهم اليومي، فالشخص له دوافعه وقيمه الخاصة، ويرغب في القيام بعمل وأنشطة تعطيه قيمة ومعنى في حياته و حياة الآخرين (أبوليفة, ٢٠١٩: ٢١٥)

**محاذاة للقيم (Alignment values):** البعد الثالث لروحانية مكان العمل هي محاذاة للقيم, اذ إن هدف المنظمة من محاذاة القيم هو لتمامك القيم داخل المنظمة وذلك من اجل محاذاة أهداف المنظمة مع أهداف الافراد وجعل العامل أكثر قدرة على التكيف لتساعدهم في تحقيق نجاح المنظمة أو فشلها (الجبوري, 2017: 51), و تتمثل بشعور الافراد بإحساس قوي في التوافق والملاءمة ما بين القيم الشخصية ورسالة المنظمة و يضم هذا البعد تفاعل العاملين مع الغرض الشامل الذي تسعى المنظمة لتحقيقه (Mitroff & Denton, 1999: 87). و ان محاذاة للقيم هو الاعتقاد المرتكز عند كل من الموظفين والمدراء بان هناك قيم متوافقة عليها، يعمل و الجميع إلى تماثلها في العمل (Beheshtifar & Zare, 2013: 249), و يرى (Alas & Mousa, 2016: 3) بأنه قيم المنظمة التي يسعى جميع افرادها الى تمثيلها في مكان العمل. وتعرف بأنه حالة الملاءمة ما بين الفرد والمنظمة على انها المطابقة والانسجام بين الفرد والمنظمة والملاءمة يعني كذلك بان العاملين معتقدون بان مديريهم

وزملائهم الاخرين في منظماتهم لديهم قيم ملاءمة ويتملكون ضميراً واعياً ويهتمون برفاهيتهم ورفاهية المجتمع (Ashmos & Duchon, 2000: 140).

**الإحساس بالانتماء للجماعة (Sense of Commitment):** ان البعد الثاني لروحانية مكان العمل يتضمن امتلاك اتصال وعلاقة عميقة مع الاخرين التي يصرح عنها بالإحساس بالجماعة (Ashmos & Duchon, 2000: 139), و يرى (Neal & Benneth, 2000: 34) بأن هذا المستوى من الروحانية يتضمن الاتصالات والعلاقات العقلية والعاطفية وروح العمل الجماعي ما بين العاملين في الفرق او المجموعات او الاقسام داخل المنظمة, و تعرف بأنها وجود حالة من المشاركة والتبادل والالتزام التي تربط الأفراد بعضهم ببعض (Pfeffer, 2003: 45). وأن الروحانية في المنظمات لا تحدث بشكل مستقل فالبينة المحيطة لها تأثير قوي على شعور الموظفين بالمجتمع وتبادل الأفراد المشاعر تجاه تلبية احتياجاتهم الروحية والمادية (الجبوري, 2017: 49), وبما أن الأفراد يقضون معظم وقتهم في العمل فان قليلاً من الوقت يقضيه خارج العمل مع الاخرين وبالتالي, فإن المنظمات ترغب في تلبية هذه الحاجة في مكان العمل من خلال الإحساس بالانتماء للمجتمع (Gupta et al, 2014: 82).

**الاندماج الوظيفي (Job Involvement):** عرف الاندماج الوظيفي على أنه درجة انشغال الفرد بشكل إدراكي بوظيفته واهتمامه وتعلقه بها (Paullay et al, 1994: 224), و يُعبر الاندماج الوظيفي عن الدرجة التي يندمج فيها الفرد مع وظيفته التي يمارسها ويستشعر أهميتها، لذا فإنه سيرتبط بها عاطفياً وانفعالياً و معرفياً وسلوكياً في آن واحد (Akhtar & Singh, 2010: 6), كما تم تعريف الاندماج الوظيفي بأنه الدرجة التي يتطابق فيها الفرد مع وظيفته، ويعمل بفاعلية في إنجازها ويعد أداءه الوظيفي مهما لقيمة الذاتية (الحمداني و الجميل, ٢٠١١: ٦٠), و يرى (Sadq, 2019: 628) بأن الاندماج الوظيفي هي كحلقة وصل بين مستوى الإنتاجية واحتياجات العمال ونوعية الحياة المهنية للموظفين, و يؤدي الاندماج الوظيفي إلى تحمل الموظفين المسؤولية الاجتماعية وزيادة الطاقة الإنتاجية في العمل وتحقيق أهداف المنظمة لما فيه من تعلق الموظف في عمله ويصبح جزء مهما في حياته أكثر فأكثر (محمد, 2020: 2).

### المحور الثالث: الإطار التحليلي للبحث

#### اولاً: وصف خصائص عينة البحث:

1. **الجنس:** يوضح الجدول (2)، توزيع أفراد عينة البحث حسب الجنس وتبين أن معدل الذكور قد بلغ (75.4%) بينما معدل الإناث بلغ (24.6%).
2. **العمر:** يوضح الجدول (2)، توزيع أفراد عينة البحث حسب العمر، ويلحظ من الجدول أن نسبة معدل الأفراد وفقاً للعمر من الفئة (31-40) سنة قد بلغ (45.6%) والتي يمثل أعلى المعدلات. وأن الفئة العمرية (21-30) سنة بلغ (8.8%) يمثل ادنى المعدلات.
3. **التحصيل الدراسي:** يلحظ من الجدول (2) أن غالبية مفردات العينة هم من حملة درجة الماجستير، فلقد بلغت نسبتهم (68.4%) و يأتي في المرتبة الثانية حملة شهادة الدكتوراه بنسبة (31.6%).

4. **سنوات الخبرة:** يلحظ من الجدول (2) أن نسبة معدل أفراد عينة البحث وفقاً لسنوات الخبرة من الفئة (20-11) سنة قد بلغ (42.1%) و التي يمثل أعلى معدل مقارنة بعدد سنوات الخبرة الإجمالية الأخرى، في حين أن الفئة (40 - 31 سنة) قد بلغ (7.0%) وهى يمثل ادنى النسب المئوية.
5. **اللقب العلمي:** يبين الجدول (2) توزيع افراد عينة البحث حسب اللقب العلمي. إذ جاءت حملة اللقب العلمي مدرس مساعد بالمرتبة الاولى و بنسبة (38.6%) من المجموع الكلي لأفراد العينة المبحوثة. أما في المرتبة الاخيرة فقد جاء حملة اللقب استاذ و بنسبة (1.8%) من المجموع الكلي.

الجدول (2) الخصائص الشخصية لأفراد عينة البحث

	الخصائص الديموغرافية	الفئات	التكرار	النسبة
1	الجنس	ذكر	43	75.4
		انثى	14	24.6
2	العمر	21-30 سنة	5	8.8
		31-40 سنة	26	45.6
		41-50 سنة	16	28.1
		51-60 سنة	10	17.5
3	التحصيل الدراسي	ماجستير	39	68.4
		دكتورا	18	31.6
4	سنوات الخدمة	1-10 سنة	18	31.6
		11-20 سنة	24	42.1
		21-30 سنة	11	19.3
		31-40 سنة	4	7.0
5	اللقب العلمي	مدرس مساعد	22	38.6
		مدرس	21	36.8
		استاذ مساعد	13	22.8
		استاذ	1	1.8

#### ثانياً: وصف و تشخيص فقرات القيادة الرشيقية:

يشير الجدول (3) إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لهذه الفقرات و كما يلي:

أ- **النواضع:** استخدمت العبارات (X1 - X5) لقياس هذه البعد، إذ يشير نتائج الجدول (3) إلى اتفاق إيجابي لهذا البعد بوسط حسابي عام بلغ (4.08) وانحراف معياري عام بلغ (0.920). وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في أغناء هذه البعد هو X1 الذي يتضمن (يمتلك القادة الاكاديميون في جامعة نولج طريقة تعامل جيدة مع الكوادر التدريسية بغض النظر عن مستوى اداءهم). بوسط حسابي (4.30) وانحراف معياري (0.823). بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة X4 التي تتضمن (يستعمل القادة الاكاديميون في جامعة نولج صلاحياتهم المتاحة لتحقيق مستويات انجاز افضل لعمل الكوادر التدريسية). بوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.950).

- ب- **الثقة:** استخدمت العبارات (X11 - X15) لقياس هذه البعد، إذ يشير نتائج الجدول (3) إلى اتفاق إيجابي لهذا البعد بوسط حسابي عام بلغ (4.06) وانحراف معياري عام بلغ (0.854). وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في أغناء هذه البعد هو X15 الذي يتضمن (يشكل القادة الاكاديميون في جامعة نولج قدوة حسنة في سلوكهم المتميز مع الكوادر التدريسية). بوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.813). بينما كانت أقل نسبة في هذا البعد للفقرة X11 التي تتضمن (يأخذ القادة الاكاديميون في جامعة نولج آراء الكوادر التدريسية بنظر الإعتبار فيما يخص العمل الجامعي). بوسط حسابي (3.84) و انحراف معياري (0.996).
- ت- **الموضوعية:** استخدمت العبارات (X6 - X10) لقياس هذه البعد، إذ يشير نتائج الجدول (3) إلى اتفاق إيجابي لهذا البعد بوسط حسابي عام بلغ (3.95) وانحراف معياري عام بلغ (1.036). وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في أغناء هذه البعد هو X9 الذي يتضمن (يسهم القادة الاكاديميون في جامعة نولج بتكوين سمعة ممتازة للجامعة و كلياتها المختلفة). بوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري (1.025). بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة X6 التي تتضمن (يقدم القادة الاكاديميون في جامعة نولج تغذية عكسية بناء لمهام و واجبات الكوادر التدريسية). بوسط حسابي (3.77) و انحراف معياري (1.035).
- ث- **الصبر:** استخدمت العبارات (X16 - X20) لقياس هذه البعد، إذ يشير نتائج الجدول (3) إلى اتفاق إيجابي لهذا البعد بوسط حسابي عام بلغ (3.89) وانحراف معياري عام بلغ (1.094). وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في أغناء هذه البعد هو X20 الذي يتضمن (يمنح القادة الاكاديميون في جامعة نولج الوقت الكافي للكوادر التدريسية للتعبير عن انفسهم). بوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.814). بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة X16 التي تتضمن (يأخذ القادة الاكاديميون في جامعة نولج وقتاً للأصغاء للكوادر التدريسية و يعتبرون مستمعا جيدا للأخرين). بوسط حسابي (3.84) و انحراف معياري (1.222).
- ج- **الهدوء:** استخدمت العبارات (X21 - X25) لقياس هذه البعد، إذ يشير نتائج الجدول (3) إلى اتفاق إيجابي لهذا البعد بوسط حسابي عام بلغ (4.04) وانحراف معياري عام بلغ (0.977). وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في أغناء هذه البعد هو X23 الذي يتضمن (يستخدم القادة الاكاديميون في جامعة نولج نبرة صوت هادئة ومتزنة عند التعامل مع الكوادر التدريسية، عندما تحدث مشاكل عمل). بوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.915). بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة X24 التي تتضمن (يتسم أسلوب القادة الاكاديميون في جامعة نولج في مخاطبتهم الكوادر التدريسية بالهدوء والوضوح). بوسط حسابي (3.91) و انحراف معياري (1.057).
- ح- **الحكمة:** استخدمت العبارات (X26 - X30) لقياس هذه البعد، إذ يشير نتائج الجدول (3) إلى اتفاق إيجابي لهذا البعد بوسط حسابي عام بلغ (3.97) وانحراف معياري عام بلغ (1.011). وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في أغناء هذه البعد هو X28 الذي يتضمن (يستطيع القادة الاكاديميون في جامعة نولج التعامل مع المشاكل التي يثيرها الكوادر التدريسية). بوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.961). بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة X30 التي تتضمن (يعالج القادة الاكاديميون في جامعة نولج مشاكل العمل بطريقة متزنة وعقلانية) بوسط حسابي (3.75) و انحراف معياري (1.040).
- الجدول (3) التكرارات و الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات القيادة الرشيدة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الفقرات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
.823	4.30	1.8	1	1.8	1	7.0	4	43.9	25	45.6	26	X1
.773	4.21	1.8	1	1.8	1	5.3	3	56.1	32	35.1	20	X2
1.042	3.95	5.3	3	7.0	4	3.5	2	56.1	32	28.1	16	X3
.950	3.91	1.8	1	3.5	2	28.1	16	35.1	20	31.6	18	X4
1.015	4.07	5.3	3	1.8	1	10.5	6	45.6	26	36.8	21	X5
<b>.920</b>	<b>4.08</b>	المعدل العام لعبارات التواضع										
.996	3.84	1.8	1	8.8	5	21.1	12	40.4	23	28.1	16	X6
.942	3.93	3.5	2	1.8	1	21.1	12	45.6	26	28.1	16	X7
.774	4.16	0.0	0	3.5	2	12.3	7	49.1	28	35.1	20	X8
.748	4.11	0.0	0	1.8	1	17.5	10	49.1	28	31.6	18	X9
.813	4.26	1.8	1	1.8	1	7.0	4	47.4	27	42.1	24	X10
<b>.854</b>	<b>4.06</b>	المعدل العام لعبارات الثقة										
1.035	3.77	3.5	2	3.5	2	35.1	20	28.1	16	29.8	17	X11
1.036	3.88	3.5	2	5.3	3	22.8	13	36.8	21	31.6	18	X12
1.082	3.84	5.3	3	1.8	1	29.8	17	29.8	17	33.3	19	X13
1.025	4.19	5.3	3	1.8	1	7.0	4	40.4	23	45.6	26	X14
1.005	4.09	3.5	2	1.8	1	19.3	11	33.3	19	42.1	24	X15
<b>1.036</b>	<b>3.95</b>	المعدل العام لعبارات الموضوعية										
1.222	3.84	8.8	5	5.3	3	14.0	8	36.8	21	35.1	20	X16

1.1 35	3.8 8	7. 0	4	1. 8	1	22. 8	1 3	33. 3	1 9	35. 1	2 0	X17
1.1 41	3.8 6	5. 3	3	7. 0	4	19. 3	1 1	33. 3	1 9	35. 1	2 0	X18
1.1 60	3.8 9	7. 0	4	3. 5	2	19. 3	1 1	33. 3	1 9	36. 8	2 1	X19
.81 3	4.0 2	1. 8	1	1. 8	1	15. 8	9	54. 4	3 1	26. 3	1 5	X20
<b>1.0 94</b>	<b>3.8 9</b>	المعدل العام لعبارات الصبر										
.97 3	3.9 8	3. 5	2	3. 5	2	15. 8	9	45. 6	2 6	31. 6	1 8	X21
.95 3	4.1 2	3. 5	2	1. 8	1	12. 3	7	42. 1	2 4	40. 4	2 3	X22
.91 5	4.1 4	1. 8	1	1. 8	1	19. 3	1 1	35. 1	2 0	42. 1	2 4	X23
1.0 57	3.9 1	5. 3	3	1. 8	1	22. 8	1 3	36. 8	2 1	33. 3	1 9	X24
.98 7	4.0 9	3. 5	2	3. 5	2	12. 3	7	42. 1	2 4	38. 6	2 2	X25
<b>.97 7</b>	<b>4.0 4</b>	المعدل العام لعبارات الهدوء										
.89 5	4.0 5	1. 8	1	3. 5	2	15. 8	9	45. 6	2 6	33. 3	1 9	X26
.97 9	4.0 7	3. 5	2	1. 8	1	17. 5	1 0	38. 6	2 2	38. 6	2 2	X27
.96 1	4.1 1	3. 5	2	3. 5	2	10. 5	6	47. 4	2 7	35. 1	2 0	X28
1.1 81	3.8 8	8. 8	5	3. 5	2	12. 3	7	42. 1	2 4	33. 3	1 9	X29
1.0 40	3.7 5	5. 3	3	7. 0	4	15. 8	9	50. 9	2 9	21. 1	1 2	X30
<b>1.0 11</b>	<b>3.9 7</b>	المعدل العام لعبارات الحكمة										

و يشير نتائج الجدول (4) ترتيب ابعاد القيادة الرشيدة، فقد جاء البعد (التواضع) بالمرتبة الاولى اذ بلغ المعدل العام للوسط الحسابي لعبارات التواضع مجتمعة (4.08) والتي تعتبر إدراك القائد لذاته بعيدا عن الغطرسة والتكبر، الذي يتجلى من خلال البساطة واللين في التعامل مع العاملين وتقديمهم على نفسه، والرغبة المتواصلة في تحقيق الافضل نتيجة الاعترافه بقيوده ومحدداته، و في المرتبة الثانية جاء الثقة بوسط حسابي عام (4.06)، و في المرتبة الاخيرة جاء الصبر بوسط حسابي عام بلغ (3.89).

## جدول (4) ترتيب ابعاد القيادة الرشيقة

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ابعاد القيادة الرشيقة
1	.920	4.08	المعدل العام لعبارات التواضع
2	.854	4.06	المعدل العام لعبارات الثقة
5	1.036	3.95	المعدل العام لعبارات الموضوعية
6	1.094	3.89	المعدل العام لعبارات الصبر
3	.977	4.04	المعدل العام لعبارات الهدوء
4	1.011	3.97	المعدل العام لعبارات الحكمة

## وصف و تشخيص ابعاد روحانية مكان العمل:

يشير الجدول (5) إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لهذه الفقرات و كما يلي:

- أ- **العمل الهادف:** استخدمت العبارات (Y1 - Y5) لقياس هذا البعد، إذ يشير نتائج الجدول (5) إلى اتفاق إيجابي لهذا العامل بوسط حسابي عام بلغ (3.73) وانحراف معياري عام بلغ (1.109). وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في أغناء بعد العمل الهادف هو Y2 الذي يتضمن (أرى بأن هناك حالة من الارتباط ما بين العمل الذي أؤديه في جامعة نولج ومصالحة المجتمع). بوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (1.037). بينما كانت أقل نسبة في هذا البعد للفقرة Y5 التي تتضمن (أرى بأن هناك دوافع روحية للعمل في جامعة نولج). بوسط حسابي (3.05) وانحراف معياري (1.187).
- ب- **محاذاة للقيم:** استخدمت العبارات (Y11 - Y15) لقياس هذا البعد، إذ يشير نتائج الجدول (5) إلى اتفاق إيجابي لهذا العامل بوسط حسابي عام بلغ (3.71) وانحراف معياري عام بلغ (1.142). وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في أغناء بعد محاذاة للقيم هو Y11 الذي يتضمن (أحمل مشاعر إيجابية وجياشة حول قيم جامعة نولج). بوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (1.066). بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة Y13 التي تتضمن (لدى ادارة جامعة نولج وعي تجاه مستقبل كوادرها التدريسية). بوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (1.219).
- ت- **الاحساس بالانتماء للجامعة:** استخدمت العبارات (Y6 - Y10) لقياس هذا البعد، إذ يشير نتائج الجدول (5) إلى اتفاق إيجابي لهذا العامل بوسط حسابي عام بلغ (3.58) وانحراف معياري عام بلغ (1.123). وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في أغناء بعد الاحساس بالانتماء للجامعة هو Y9 الذي يتضمن (هناك مسؤوليات مشتركة تجعلني مرتبط أكثر بزملائي في العمل في جامعة نولج). بوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.999). بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة Y7 التي تتضمن (أشعر بان العمل الذي أقوم به في جامعة نولج يثير الاهتمام). بوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (1.146).
- ث- **الاندماج الوظيفي:** استخدمت العبارات (Y16 - Y20) لقياس هذا البعد، إذ يشير نتائج الجدول (5) إلى اتفاق إيجابي لهذا العامل بوسط حسابي عام بلغ (3.71) وانحراف معياري عام بلغ (1.072). وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في أغناء بعد الاندماج الوظيفي هو Y20 الذي يتضمن

اشعر بالراحة في الوظيفة التي اشغلها وفي الفريق الذي انتمي اليه. (بوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (1.040). بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة Y16 التي تتضمن (أشعر بأنني مناسب للعمل في جامعة نولج التي أعمل فيها). بوسط حسابي (3.30) و انحراف معياري (1.101).

**الجدول (5) التكرارات و الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات روحانية مكان العمل**

الانحرا ف المعيار ي	الوسط الحس ابي	غير موافق		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الفقرا ت
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.3 22	3.4 2	15. 8	9	1. 8	1	31. 6	1 8	26. 3	1 5	24. 6	1 4	Y1
1.0 37	4.1 8	5. 3	3	1. 8	1	8.8	5	38. 6	2 2	45. 6	2 6	Y2
.91 5	4.1 4	3. 5	2	3. 5	2	3.5	2	54. 4	3 1	35. 1	2 0	Y3
1.0 87	3.8 8	5. 3	3	3. 5	2	22. 8	1 3	35. 1	2 0	33. 3	1 9	Y4
1.1 87	3.0 5	15. 8	9	14. 0	8	24. 6	1 4	40. 4	2 3	5.3	3	Y5
<b>1.1 09</b>	<b>3.7 3</b>	<b>المعدل العام لعبارات العمل الهادف</b>										
1.0 66	4.1 6	5. 3	3	3.5	2	7.0	4	38. 6	2 2	45. 6	2 6	Y6
1.0 82	3.7 2	5.3	3	7.0	4	22. 8	1 3	40. 4	2 3	24. 6	1 4	Y7
1.2 19	3.3 7	12. 3	7	7. 0	4	29. 8	1 7	33. 3	1 9	17. 5	1 0	Y8
1.2 37	3.6 0	8. 8	5	8. 8	5	24. 6	1 4	29. 8	1 7	28. 1	1 6	Y9
1.1 10	3.7 4	5.3	3	7. 0	4	24. 6	1 4	35. 1	2 0	28. 1	1 6	Y10
<b>1.1 42</b>	<b>3.7 1</b>	<b>المعدل العام لعبارات محاذاة للقيم</b>										
1.2 41	3.5 1	8. 8	5	14. 0	8	17. 5	1 0	36. 8	2 1	22. 8	1 3	Y11
1.1 46	3.1 6	12. 3	7	10. 5	6	36. 8	2 1	29. 8	1 7	10. 5	6 6	T12
.89 6	3.9 8	1.8	1	1. 8	1	24. 6	1 4	40. 4	2 3	31. 6	1 8	Y13

.99 9	4.0 4	5. 3	3 3	3. 5	2	5.3	3	54. 4	3 1	31. 6	1 8	Y14
1.3 37	3.2 3	19. 3	1 1	1. 8	1	35. 1	2 0	24. 6	1 4	19. 3	1 1	Y15
<b>1.1 23</b>	<b>3.5 8</b>	المعدل العام لبيانات الاحساس بالانتماء للجامعة										
1.1 01	3.3 0	5. 3	3 3	21. 1	1 2	24. 6	1 4	36. 8	2 1	12. 3	7	Y16
.98 5	3.6 8	5. 3	3 3	3. 5	2	26. 3	1 5	47. 4	2 7	17. 5	1 0	T17
.99 6	3.8 4	3. 5	2	8. 8	5	10. 5	6	54. 4	3 1	22. 8	1 3	Y18
1.2 40	3.4 6	12. 3	7	3. 5	2	33. 3	1 9	28. 1	1 6	22. 8	1 3	Y19
1.0 40	3.9 1	5. 3	3	7. 0	4	5.3	3	56. 1	3 2	26. 3	1 5	Y20
<b>1.0 72</b>	<b>3.6 3</b>	المعدل العام لبيانات الاندماج الوظيفي										

و يشير نتائج الجدول (6) ترتيب ابعاد روحانية مكان العمل، فقد جاء بعد العمل الهادف بالمرتبة الاولى، اذ بلغ المعدل العام للوسط الحسابي لفقرات العمل الهادف مجتمعة (3.73) و الذي يمثل الركن الأساسي للروحانية في مكان العمل، و هو نتاج لحركة العلاقات الانسانية في الفكر الاداري والتي تركزت على تحقيق الرضا الوظيفي وتحقيق سعادة العاملين في مكان العمل، و في المرتبة الثانية جاء بعد محاذاة للقيم و في المرتبة الثالثة الاندماج الوظيفي و جاء في المرتبة الاخيرة بعد الاحساس بالانتماء للجامعة.

#### الجدول (6) ترتيب ابعاد روحانية مكان العمل

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ابعاد روحانية مكان العمل
1	1.109	3.73	العمل الهادف
2	1.142	3.71	محاذاة للقيم
4	1.123	3.58	الاحساس بالانتماء للجامعة
3	1.072	3.63	الاندماج الوظيفي

#### تحليل فرضيات البحث:

#### تحليل الفرضية الاولى:

ينص الفرضية الرئيسية الاولى بأنة توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين القيادة الرشيقة وروحانية مكان العمل، للإجابة على هذه الفرضية تم استخراج معاملات الارتباط بين المتغيرين باستخدام معامل الارتباط (Pearson Correlation) و كما في الجدول (7) والذي يشير الى وجود علاقة ارتباط معنوية و مادون المتوسط بين القيادة الرشيقة وروحانية مكان العمل حيث بلغت قيمة

معامل الارتباط الكلي (\*\*446). و بالتالي قبول الفرضية الرئيسية الاولى. و يشير الجدول (7) الى وجود علاقات الارتباط بين ابعاد القيادة الرشيقة (التواضع، الثقة، الموثوقية، الصبر، الهدوء، الحكمة) وروحانية مكان العمل، و قد كان العلاقة الموجبة بين الثقة وروحانية مكان العمل (\*\*511. r) من اقوى العلاقات الارتباطية و يعزى ذلك الى ان نجاح قياده في عملها يعتمد على قدرتها على خلق مستويات ثقة عالية لدى الافراد العاملين و ضمن المطلوب منها بدون تفریط فيها و التي تزيد من ارتباط الفرد بالقيادة، و ان دور القائد الرشيق هو إيجاد ثقافة الرشاقة التي هي في الغالب بناءة و تتكيف بسرعة للاستجابة و مواجهة التغيرات و أن توافر مستويات عالية من سلوكيات القيادة الرشيقة يوجد روابط علائقية بين القائد و العاملين قائمة على المحبة و الاحترام المتبادل و بالتالي تعزيز جوانب النجاح المنظمي، فيما كان علاقة الارتباط بين الهدوء وروحانية مكان العمل (\*\*349. r) من اضعف العلاقات الارتباطية مقارنة بعلاقات الارتباط الاخرى. و بالتالي قبول الفرضيات الفرعية الستة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى.

الجدول (7) معامل الارتباط بين القيادة الرشيقة وروحانية مكان العمل

مستوى المعنوية Sig.	روحانية مكان العمل	
.000	.446**	القيادة الرشيقة
.003	.417**	التواضع
.000	.511**	الثقة
.001	.422**	الموثوقية
.011	.393*	الصبر
.017	.349*	الهدوء
.000	.430**	الحكمة

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### تحليل الفرضية الثانية:

ينص الفرضية الثانية بأنه "تؤثر القيادة الرشيقة تأثيراً معنوياً و موجباً في روحانية مكان العمل". و لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression)، و ذلك من اجل التعرف على وجود تأثير بين المتغيرات المذكورة. اذ تشير نتائج الجدول (8) الى وجود اثر معنوي للقيادة الرشيقة في روحانية مكان العمل و يدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة حيث بلغت (13.621) والتي هي اكبر من قيمتها الجدولية (4.0012) و بلغ القيمة الاحتمالية sig. (0.001) وبلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.298) والذي يشير الى قدرة القيادة الرشيقة في تفسير التغيرات التي تطرأ على تحقيق روحانية مكان العمل بنحو (29.8%)، و بالتالي قبول الفرضية الثانية.

## الجدول (8) اثر القيادة الرشيفة في روحانية مكان العمل

روحانية مكان العمل			
Sig.	R Square	F الجدولية	F المحسوبة
.001	.298	4.0012	13.621

## المحور الرابع: الاستنتاجات و المقترحات

## أولاً: الاستنتاجات:

1. أكدت نتائج التحليل الوصفي على ان الجامعة المبحوثة (جامعة نولج في مدينة اربيل) استطاعت ان توظف القيادة الرشيفة من خلال قياداتها الادارية و الاكاديمية عن طريق تعاملهم الجيد مع الكوادر التدريسية و عن كيفية أداء المهام المكلفين بتأديتها و عقد حوارات معهم للاتفاق على طريقة أداء أعمالهم المكلفين بها و ذلك لتحقيق مستويات انجاز افضل لعمل الكوادر التدريسية و في الاخير تحقيق النجاح المنظمي.
2. ان نتائج تحليل اجابات المستجيبين في الجامعة المبحوثة كان ايجابية و ان المستجيبين متفقين على اهمية تأثير القيادة الرشيفة و التي هي طريقة منظمة لتحقيق التنفيذ الافضل للأعمال من خلال الاحترام و الثقة المتبادلة بين القائد و الافراد بهدف تحقيق نسب افضل من الكمال في روحانية مكان العمل و التي يؤدي الى تحسين الاحساس بالرضا لمتطلبات الفرد العامل المادية و الروحية.
3. اتفقت آراء المستجيبين على أن القادة الادارية و الاكاديمية في جامعة نولج يعالجون بمهنية القضايا التي تولد مشاكل العمل و يتصرفون بنحو فعال فيما يتعلق بتكاليف العمل و التي يسهم بتكوين سمعة ممتازة للجامعة.
4. أكدت نتائج التحليل الوصفي على ان هنالك حالة من الارتباط ما بين العمل الذي يؤديه الكوادر التدريسية في جامعة نولج ومصحة المجتمع و ان العمل الذي يؤديه الكوادر التدريسية له قيمة عالية لدى الآخرين و يعزى ذلك الى الارتباط الروحي القوي في مكان العمل الذي يؤدي الى تحسين الاحساس بالرضا لمتطلبات الفرد العامل المادية و الروحية.
5. أفصحت نتائج تحليل علاقات الارتباط و التأثير وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة و تأثير ما بين القيادة الرشيفة و روحانية مكان العمل على المستوى الكلي و على مستوى الابعاد، وتعزز هذه النتيجة صحة ما ذهبت إليه البحث بشأن وجود العلاقات الايجابية و التأثير للقيادة الرشيفة بأبعادها السنته المتمثلة بـ (التواضع، الثقة، الموضوعية، الصبر، الهدوء، الحكمة) و بين روحانية مكان العمل التي تساهم في بناء مناخ تنظيمي يتصف بعلاقات صداقة طيبة و تجنب العاملين حالات الصراع الشخصي.

## ثانياً: المقترحات:

1. ضرورة تطبيق برامج خاصة عند اختيار و تعيين القيادات القادرة على إيجاد بيئة عمل صحية في المنظمات و نشر ثقافة الرشاقة سواء على مستوى القيادة ام العاملين في المنظمات.
2. ضرورة وضع البرامج التي تساعد في توعية القادة و العاملين حول النتائج الإيجابية المتأتية من اتباع السلوكيات الرشيفة سواء على مستوى أداء العمل او العلاقات بين العاملين.
3. تهيئة الأجواء التنظيمية و الظروف التي تشجع على إيجاد وتعزز سلوكيات الرشاقة في المنظمات.

4. ضرورة التركيز على الحوافز المعنوية و المادية وتنمية العلاقات الاجتماعية للعاملين في المنظمات, و التركيز على تطوير العاملين مع منحهم قدر كافي من الأهمية من خلال تمكينهم في العمل والاعتراف بانجازاتهم للاستفادة من قدراتهم الإبداعية.
5. التثقيف حول مفهوم الرشاقة و دواعي استخدامها و الآثار و النتائج الايجابية الناتجة من اعتماد المنظمات على مفهوم الرشاقة في العمل.
6. ضرورة رفع مستوى وعي العاملين وزيادة ثقافتهم بأهمية روحانية المكان الذي يعملون فيه في المنظمة ويتم ذلك عبر زيادة الثقافة الخاصة للإدارة وللعاملين.

## المصادر:

### اولاً: المصادر العربية:

- أبوليفة, سناء مصطفى محمد (٢٠١٩) العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة وروحانية مكان العمل: دراسة ميدانية لدور التمكين النفسي كمتغير وسيط تداخلي في هذه العلاقة, المجلة العربية للإدارة, المجلد (٣٩), العدد (٤), ص: ٢٠٩-٢٢٤, DOI: 10.21608/aja.2019.66926
- الجبوري, رعد حنظل طارش (2017), العلاقة بين روحانية مكان العمل والأداء الإبداعي من خلال العقد النفسي للعاملين (دراسة إستطلاعية لأراء عينة من العاملين في مستشفى الكفيل التخصصي), رسالة ماجستير غير منشورة في ادارة الاعمال, كلية الإدارة والإقتصاد, جامعة الكوفة, العراق.
- الحمداني, ناهدة إسماعيل, و الجميل, ريم سعد على (2011) الاندماج الوظيفي ودوره في تعزيز الرضا الوظيفي (دراسة لأراء عينة من العاملين في مستشفى ابن الأثير والخنساء في محافظة نينوى), مجلة بحوث مستقبلية, العدد (36), ص: 55-82.
- خضير, وميض عبد الزهرة (2016) الروحانية في مكان العمل كمتغير تفاعلي في العلاقة بين تقدير الذات والولاء التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية للعاملين في شركة الحفر العراقية, مجلة الاقتصاد الخليجي, العدد 27, ص: 67-113
- دهش, زياد كاظم جبر (٢٠١٧) الروحانية في مكان العمل وأثرها في العقد النفسي, دراسة حالة في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة, مجله الغري للعلوم الاقتصادية و الاداريه, المجلد (٣) العدد (٢), ص: ٧١٧-٧٣٠.
- السعيد, جنان جايد غانم (٢٠١٧) السلوك القيادي الرشيق وتأثيره في العلاقة بين السبرانية المنظمية والتدوير الوظيفي لتطوير عاملين ما بعد الحداثة (دراسة تطبيقية في عينة من شركات الاتصالات المتنقلة العراقية), رسالة ماجستير غير منشورة في ادارة الاعمال, كلية الادارة و الاقتصاد, جامعة الكوفة, العراق.
- الشامي, افضل عباس مهدي (2014) روحانية مكان العمل وانعكاساتها في سلوك المواطنة بتوسيط جاذبية الهوية التنظيمية, رسالة ماجستير غير منشورة في ادارة الاعمال, كلية الادارة و الاقتصاد جامعة كربلاء, العراق.
- شبات, جلال إسماعيل عوض (2020) دور القيادة الرشيقة في تحفيز العاملين في المؤسسات الصحية دراسة حالة -اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة, مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية, المجلد (٥), العدد (١٣), ص: ١٦٦-١٧٨.
- عبدالرحمن, اسيل عبد السلام, والامام, علاء الدين كاظم (٢٠٠٩) التصميم الداخلي بين الذاتية والموضوعية, المجله العربية الاكاديميه, العدد (٥٩), ص: ١٤٩-١٦٨.
- الفتلاوي, ميثاق (2017) العلاقة بين القيادة الرشيقة وبناء السمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي, مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية, المجلد 7, العدد 4, ص 23-48.

- كاظم, محمد حمزة (2020) التأثير التفاعلي للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين القيادة الرشيقة و سلوك العمل الابداعي, دراسة تحليلية في مدينة الامام حسين الطبية في محافظة كربلاء المقدسة, رسالة ماجستير غير منشورة في ادارة الاعمال, كلية الادارة و الاقتصاد, جامعة الكوفة, العراق.
  - محمد, سعد عبد (2020) الاندماج الوظيفي وعلاقته بالشخصية المنتجة لدى الموظفين, رسالة ماجستير غير منشورة في علم النفس, كلية الاداب, جامعة القادسية, العراق.
- ثانياً: المصادر الاجنبية:

- Aij, K. & Lohman, B. (2016). *Practical Lean Leadership for Health Care Managers: A Guide to Sustainable and Effective Application of Lean Principles*. Taylor & Francis Group.
- Akhtar & Singh, (2010). Job involvement: A theoretical interpretation in different work settings. *Journal of Business and Economic Management* 1(2): 1-25.
- Alas, R., & Mousa, M. (2016). Organizational Culture and Workplace Spirituality. *International Journal of Emerging Research in Management & Technology*, 5(3): 1-9.
- Albuquerque, I.F., Campos C.R., Dias M.L. and Brito S.A. (2014), "Primary health care services: workplace spirituality and organizational performance", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 27 No. 1, pp. 59-82. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2012-0186>.
- Asencio, H. (2016). Leadership, trust and organizational performance in the public sector. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 12(9), 5-22.
- Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134-145.
- Beal, J. (2008). *Understanding the influence on employee motivation for Lean; An individual – level analysis*, unpublished Doctoral dissertation, Cardiff University, UK.
- Beheshtifar, M., & Zare, E. (2013). Effect of Spirituality in workplace on Job Performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 5(2), 248–254.
- Brown, RB. (2003) Organizational Spirituality: The Sceptic's Version. *Organization*. 10(2): 393-400. DOI: 10.1177/1350508403010002013
- Chiu, S.F. (2015). Service learning, workplace probation, and the growth of the spirituality, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 171: 17 – 23.
- Daniel, J.L. (2010). The effect of workplace spirituality on team effectiveness. *Journal of Management Development*, 29(5), 442–456. <https://doi.org/10.1108/02621711011039213>

- Dombrowski, U. & Mielke, T. (2013). Lean Leadership-Fundamental Principles And Their Application, *Forty Sixth CIRP Conference on Manufacturing Systems 2013*, Procedia CIRP 7: 569 – 574. DOI: 10.1016/j.procir.2013.06.034
- Emiliani, M.L. (1998), Lean behaviors, *Management Decision*, 36(9): 615-631.
- Geldenhuys, M., Laba, K., & Venter, C. V. (2014). Meaningful work, work engagement and organisational commitment. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 1–10. <https://doi.org/10.4102/sajip.v40i1.1098>
- Giacalone, R. A. & Jurkiewicz, C. L. (2010). Toward a Science of Workplace Spirituality. In R. A. Giacalone, C. L. Jurkiewicz (Eds.), *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance 2<sup>nd</sup> edition*, Armonk, New York, United States of America: M.E. Sharp, Inc.
- Govindji, R. (2015). *The role of wisdom in organizational leadership*, unpublished Doctoral dissertation, Aston University, UK.
- Gupta, M., Kumar, V., & Singh, M. (2014). Creating Satisfied Employees Through Workplace Spirituality: A Study of the Private Insurance Sector in Punjab (India). *Journal of Business Ethics*, 122(1), 79–88. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1756-5>
- Hamouda, A. M. S., Puvanasvaran, A. P., Norazlin, N., & Fan, C. S. (2014). Lean behavior impact towards lean management: a case study. *Journal of Advanced Manufacturing Technology (JAMT)*, 8(1): 21-39.
- Kinsey, S. B. (2010). Quiet Leadership: How to Create Positive Change without the Noise and Negativity. *Journal of Extension*, 48(5): 1-12.
- Kupfer, J.H. (2007). When Waiting is Weightless: The Virtue of Patience. *The Journal of Value Inquiry*, 41: 265–280.
- Lips-Wiersma M., Mills C. (2002). Coming out of the Closet: Negotiating Spiritual Expression in the Workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 17(3):183–202
- Ljungblom, M. (2012) A Comparative Study between Developmental Leadership and Lean Leadership – Similarities and Differences. *Management and Production Engineering Review*, 3 (4): 54–68, DOI: 10.2478/v10270-012-0034-9.
- Milliman, J.F., Czaplewski, A.J., & Ferguson, J.M. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management*, 16(4): 426-447. doi.10.1108/0953481031048417
- Mineo, D. (2014).The Importance of Trust in Leadership. *Research Management Review*, 20(1): 1-14.
- Mitroff, I.I. & Denton, E. A. (1999). A Study of Spirituality in the Workplace, *Sloan Management Review*, 40 (4): 83- 92.

- Morris, J. A., Brotheridge, C. M., & Urbanski, J. C. (2005). Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility. *Human relations*, 58(10), 1323-1350.
- Neal, J.A., and Bennett, J. (2000). Examining Multi-Level or Holistic Spiritual Phenomena in the Workplace. *Academy of Management*, 1-2.
- Pardasani, R., R. Sharma, R. and Bindlish, P. (2014), "Facilitating workplace spirituality: lessons from Indian spiritual traditions", *Journal of Management Development*, Vol. 33 No. 8/9, pp. 847-859. <https://doi.org/10.1108/JMD-07-2013-0096>.
- Paullay, I., Alliger, G. and Stone-Romero, E. (1994) Construct Validation of Two Instruments Designed to Measure Job Involvement and Work Centrality. *Journal of Applied Psychology*, 79, 224-228. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.2.224>
- Pfeffer, J. (2003). Business and Spirit: Management Practices that Suction Values: In R.A. Giacalone and C.L. Jurkiewiczeds. *The Hand Book of Workplace Spirituality and Organizational Performance*, M.E. Sharpe, Armonk, NY.
- Puvanasvaran, A., Megat, M., Tang, S Muhamad, M., & Homouda, A. (2009). Lean behavior in Implementing Lean Process Management. *Journal of Applied Sciences Research*, 5(8): 930-943.
- Rastegar, M., & Moradi, S. (2016). On the Relationship between EFL Teachers "Job Satisfaction, Self-Efficacy, and Their Spiritual Sense of Well-Being". *Journal of Modern Linguistics* (6), 1-12.
- Sadq, Z.M. (2019). The Relationship between Organizational Power and Job Involvement and Their Impact on Achieving Strategic Objectives (An Empirical Study of Private Hospitals Managers' Perspectives in Erbil City, Kurdistan Region of Iraq). *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*. 6(5): 627-637. DOI: 10.18415/ijmmu.v6i5.1159.
- Testani, M. V., & Ramakrishnan, S. (2012). Lean Leadership Readiness for Change: A Methodology for Lean Change Readiness and Continuous Improvement. In *IIE Annual Conference. Proceedings (p. 1)*. Institute of Industrial Engineers-Publisher.
- Varanasi, C. (2014). Spirituality at Workplace and Organizational Performance Anshul Jaiswal. *Research Process 2*, (June), 114-119.
- Word, J. (2012). Engaging work as a calling: examining the link between spirituality and job involvement. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 9(2), 147-166.

الاخ الكريم، الاختم الكريمة

الموضوع / استمارة الاستبانة

تحية طيبة ..

تمثل هذه الاستمارة جزء من متطلبات انجاز البحث الموسوم " سلوكيات القيادة الرشيفة ودورها في تعزيز روحانية مكان العمل"، وتعد مشاركتكم في اختيار الإجابة الصحيحة ذات أثر إيجابي في إخراج هذه البحث، لذا نرجو تفضلكم مشكورين باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل عبارة، علماً أن البيانات المدونة تتسم بطابع السرية والأمانة العلمية ولا داعي لتثبيت الاسم... نشكر تعاونكم وحسن استجابتكم. مع وافر الشكر والتقدير الباحثون:

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر ( ) أنثى ( )
2. العمر: من 21 - 30 سنة ( )، 31 - 40 سنة ( )، 41 - 50 سنة ( )، 51 سنة - 60 سنة ( ) .
3. المؤهل العلمي: ماجستير ( ) دكتورا ( )
4. سنوات الخدمة: 1- 10 سنة ( )، 11- 20 سنة ( )، 21- 30 سنة ( )، 31 - 40 سنة ( )
5. اللقب العلمي: مدرس مساعد ( ) مدرس ( ) استاذ مساعد ( ) استاذ ( )

المحور الثاني: المتغير الأول: القيادة الرشيفة (X) Agile Leadership

يرجى وضع علامة (✓) في الحقل الذي يمثل وجهة نظرك .

ت	العبارات	أففق بشدة	أففق	محايد	أففق	لا أففق بشدة
<b>أولاً : التواضع</b>						
1	يمتلك القادة الاكاديميون في جامعة نولج طريقة تعامل جيدة مع الكوادر التدريسية بغض النظر عن مستوى اداءهم.					
2	استطيع مقابلة القادة الاكاديميون في جامعة نولج بدون تردد أو تحفظ وقت ما شئت.					
3	يففق القادة الاكاديميون في جامعة نولج مع الكوادر التدريسية على كيفية أداء المهام المكلفين بتأديتها.					
4	يستعمل القادة الاكاديميون في جامعة نولج صلاحياتهم المتاحة لتحقيق مستويات انجاز افضل لعمل الكوادر التدريسية.					
5	يقوم القادة الاكاديميون في جامعة نولج بعقد حوارات مع الكوادر التدريسية للاتفاق على طريقة أداء أعمالهم المكلفين بها.					
<b>ثانياً: الموضوعية</b>						
6	يقدم القادة الاكاديميون في جامعة نولج تغذية عكسية بناءة لمهام و واجبات الكوادر التدريسية.					
7	يعالج القادة الاكاديميون في جامعة نولج بمهنية القضايا التي تولد مشاكل العمل.					
8	يتصرف القادة الاكاديميون في جامعة نولج بنحو فعال فيما يتعلق بتكاليف العمل.					

					يسهم القادة الاكاديميون في جامعة نولج بتكوين سمعة ممتازة للجامعة و كلياتها المختلفة.	9
					يراعي القادة الاكاديميون في جامعة نولج الزمان والمكان في توصيل توجيهاتهم للكوادر التدريسية.	10
<b>ثالثاً: الثقة</b>						
					ياخذ القادة الاكاديميون في جامعة نولج آراء الكوادر التدريسية بنظر الإعتبار فيما يخص العمل الجامعي.	11
					يثق القادة الاكاديميون في جامعة نولج بقدرات الكوادر التدريسية ويحفزهم بأن يستغرقوا أكثر في المهام الصعبة.	12
					يخلق شعور لدى الكوادر التدريسية في جامعة نولج بالمسؤولية المشتركة لتطوير الجامعة.	13
					يلجأ القادة الاكاديميون في جامعة نولج إلى مشورة الكوادر التدريسية فيما يتعلق بقضايا العمل الحاسمة و الضرورية.	14
					يشكل القادة الاكاديميون في جامعة نولج قدوة حسنة في سلوكهم المتميز مع الكوادر التدريسية.	15
<b>رابعاً: الصبر</b>						
					ياخذ القادة الاكاديميون في جامعة نولج وقتاً للأصغاء للكوادر التدريسية و يعتبرون مستمعا جيداً للأخرين.	16
					يتعامل القادة الاكاديميون في جامعة نولج بصورة جيدة في المواقف المعقدة والمتشابكة والغامضة.	17
					ياخذ القادة الاكاديميون في جامعة نولج وقتاً كافياً في معالجة مشاكل العمل الحرجة.	18
					يعطي القادة الاكاديميون في جامعة نولج فرصاً عديدة للكوادر التدريسية كي يتجاوز خطأهم.	19
					يمنح القادة الاكاديميون في جامعة نولج الوقت الكافي للكوادر التدريسية للتعبير عن انفسهم.	20
<b>خامساً: الهدوء</b>						
					يحافظ القادة الاكاديميون في جامعة نولج على هدوءهم رغم المواقف الصعبة التي تكون بالعمل.	21
					عندما يتعرض القادة الاكاديميون في جامعة نولج الى معضلات ومواقف صعبة فإنه يحاولون الاسترخاء والتفكير بإيجابية عن الاحداث.	22
					يستخدم القادة الاكاديميون في جامعة نولج نبرة صوت هادئة و متزنة عند التعامل مع الكوادر التدريسية، عندما تحدث مشاكل عمل.	23

					24	يتسم أسلوب القادة الاكاديميون في جامعة نولج في مخاطبتهم الكوادر التدريسية بالهدوء والوضوح.
					25	يقف القادة الاكاديميون في جامعة نولج على مسافة واحدة في علاقاتهم الرسمية وغير الرسمية مع الكوادر التدريسية.
<b>سادسا: الحكمة</b>						
					26	لدى القادة الاكاديميون في جامعة نولج مهارة عالية في التحقق من الامور واتخاذ القرارات الجيدة رغم عدم توافر المعلومات الكافية والضغوط المختلفة.
					27	يخفي القادة الاكاديميون في جامعة نولج ردات الفعل السلبية في معالجة المشاكل.
					28	يستطيع القادة الاكاديميون في جامعة نولج التعامل مع المشاكل التي يثيرها الكوادر التدريسية.
					29	لدى القادة الاكاديميون في جامعة نولج نظرة معمقة وواضحة لإحتياجات الكوادر التدريسية الرئيسة.
					30	يعالج القادة الاكاديميون في جامعة نولج مشاكل العمل بطريقة متزنة وعقلانية.

**المحور الثالث: روحانية مكان العمل Workplace Spirituality (التابع): (Y)**

ت	العبارات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
<b>اولاً: العمل الهادف</b>						
1	ارى بان العمل الذي اوديه في جامعة نولج له قيمة عالية لدى الاخرين.					
2	أرى بأن هناك حالة من الارتباط ما بين العمل الذي اوديه في جامعة نولج ومصالح المجتمع.					
3	هناك علاقة بين العمل الذي اوديه في جامعة نولج وما هو مهم في حياتي.					
4	اتشوق للقدوم الى العمل في جامعة نولج.					
5	ارى بان هناك دوافع روحية للعمل في جامعة نولج.					
<b>ثانياً: الاحساس بالانتماء للجامعة</b>						
6	اشعر بان العمل التعاوني مع الاخرين في جامعة نولج له قيمة.					
7	اشعر بان العمل الذي اقوم به في جامعة نولج يثير الاهتمام.					

8	اشعر بحرية التعبير عن اراني في جامعة نولج.				
9	هناك مسؤوليات مشتركة تجعلني مرتبط اكثر بزملائي في العمل في جامعة نولج.				
10	يقدم زملائي بالعمل في جامعة نولج الرعاية الحقيقية ازاء البعض.				
<b>ثالثاً: محاذاة للقيم</b>					
11	احمل مشاعر إيجابية وجياشة حول قيم جامعة نولج.				
12	ادارة جامعة نولج تعنتني بجميع كوادرها التدريسية بدون تمييز.				
13	لدى ادارة جامعة نولج وعي تجاه مستقبل كوادرها التدريسية.				
14	لدي اهتمام بتحقيق جميع اهداف جامعة نولج .				
15	تهتم جامعة نولج بالجوانب الروحية التي يؤمن بها كوادرها التدريسية.				
<b>رابعاً: الاندماج الوظيفي</b>					
16	اشعر بانتي مناسب للعمل في جامعة نولج التي أعمل فيها.				
17	انا على اتصال وتفاعل بشكل مستمر مع أعضاء مجموعة العمل أثناء العمل في جامعة نولج.				
18	أنظمة الأجور والمكافآت التي يقدمها جامعة نولج عادلة ومنصفة و كافية.				
19	اميل لمساعدة زملائي والمشاركة في تحسين سير العمل في جامعة نولج.				
20	اشعر بالراحة في الوظيفة التي اشغلها وفي الفريق الذي انتمي اليه.				

ههلسه كه وتى سه ركردايه تى نه رم و نيان و رولى به سه ر روحانيه تى شوينى

كار كردن

پوخته:

ئامانجى ئەم تووژينه وهيه بریتیه له دهست نیشانکردنى رۆلى ههلسه كه وتى سه ركردايه تى نه رم و نيان كه ره هه نده كانى بریتين له (ته وازع، متمانه، بابه تيانه، ئارامگرتن، هيمنى، چه كيمانه) بۆ به هيزکردنى روحانيه تى شوينى كار كردن كه ره هه نده كانى بریتين له (كارکردنى به ئامانج،

هاوشانی به هاكان، ههستكردن به ئیتمابوون، دهمجبووبن به وهزیفه) له زانكۆی نۆلج، وه دواى پیداجونه وه به كۆمه لیک سه رچاوه لایه نی تیۆرى تویژینه وه كه نووسرا و نمووزه جی تویژینه وه و گریمانه كانی دهستنیشانكرا له سه ر بنه ماى هه لسه كه وتی سه ركردايه تى نه رم و نیان و به هیزكردى روحانیه تى شوینی کارکردن، بۆ كۆکردنه وه ی داتا پشت به سترا به فۆرمى راپرسی كه به شیوه به کی هه ره مه کی دابه شكرا به سه ر نموونه به ك له دهسته ی وانه بیژان له زانكری نۆلج كه پیکهاتبوون له (٥٧) مامۆستا به ریژه ی (43.8%) له كۆمه لگای تویژینه وه كه پیکهاتوو له (١٣٠) وانه بیژ، وه راستی راپرسی له ریگای كرونباخ الفا دهستنیشانكرا بۆ زانینی راستی و دروستی و متمانه یی فۆرمى راپرسیه كه له پیوانی ره ههنده كانی تویژینه وه وه هه ژماركردى توزیعاتی تكراری و وه سه ته حسابیه كان به ریگای به رنامه ی SPSS v25 وه بۆ زانینی به هیزی په یوه ندى و کاریگه ری نیوان گۆراوه كانی تویژینه وه پشت به سترا به شیکاری په یوه ندى سانا و هیلی سانا، ده رئه نجامه كان ئه وه یان ده ست نیشانكرد به بوونی په یوه ندى و کاریگه ری له نیوان هه لسه كه وتی سه ركردايه تى نه رم و نیان روحانیه تى شوینی کارکردن له سه ر ئه م بنه مايه كۆمه لیک راسپارده خرا نه روو به مه به ستی پهیره وكردى هه لسه كه وتی سه ركردايه تى نه رم و نیان روحانیه تى شوینی کارکردن.

## Agile Leadership Behaviors and Their Role in Promoting Workplace Spirituality

An Analytical Study of The Prespectives of a Sample of Lecturers at Knowledge University - Erbil

**Dr. Daroon Faridun Abdulla**

Department of Business Administration, College of Administration and Economics, University of Sulaymaniyah, Kurdistan Region of Iraq, and Visiting Lecturer at Department of Business Management, College of Administration and Financial Science, Cihan University, Sulaimani City, Iraq.

[daroon.abdulla@univsul.edu.iq](mailto:daroon.abdulla@univsul.edu.iq)

**Dr. Pirshing Salih Al Askari**

Department of Business Administration, College of Administration and Economics, University of Sulaymaniyah, Kurdistan Region of Iraq.

[pirshingaskari@univsul.edu.iq](mailto:pirshingaskari@univsul.edu.iq)

### Zana Majed Sadq

Department of Management and Accounting, Faculty of Humanities and Social Science, Koya University, Koya KOY45, Kurdistan Region – F.R. Iraq, and Visiting Lecturer at Department of Legal Administration, College of Administration and Economics, Lebanese-French University, Kurdistan Region – F.R. Iraq.  
[zana.sadq@koyauniversity.org](mailto:zana.sadq@koyauniversity.org)

### Abstract

This study aims to identify the role of agile leadership behavior in its dimensions (humility, confidence, objectivity, patience, calmness, wisdom) in promoting workplace spirituality, represented by (purposeful work, values alignment, sense of belonging, job integration) at Knowledge University. After reviewing a group of studies and literature, theoretical concepts were written and a model and hypotheses were built based on agile leadership behaviors and workplace spirituality. In order to collect data, a questionnaire form was relied upon, which was distributed randomly to the study sample represented by the teaching staff at Knowledge University, which numbered (57) teaching staff and at rates (43.8%) from the study population, which consisted of (130) individuals. The reliability (Cronbach's alpha coefficient) was performed to verify its stability and reliability and to ensure its validity in measuring variables, in addition to extracting the frequency distributions and arithmetic mean of the paragraphs of the questionnaire through the use of (SPSS v25) program. In order to measure the strength of the correlation and regression relationships between the research variables, I used simple correlation analysis and simple linear regression. The results showed the existence of a correlation and effect between the variables and their dimensions. Based on the results, a number of recommendations were made regarding the need for administrative leaderships at Knowledge University to focus on their following agile leadership behaviors in order to enhance workplace spirituality.

**Keywords:** Agile Leadership, Workplace Spirituality, Knowledge University.