

**ممارسات القيادة الروحية ودورها في تعزيز السلوك الاستباقي  
 (دراسة تحليلية لأراء عينة من الكوادر التدريسية في كليات جامعة صلاح الدين/ اربيل)**

سارا خالد محمد خال<sup>1</sup> ، احمد خالد مصطفى<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين، اربيل، العراق

Email: sarah.muhammad@su.edu.krd<sup>1</sup>, ahmed.mustafa@su.edu.krd<sup>2</sup>

**الملخص:**

**الهدف:** هدفت الدراسة الحالية إلى تحليل ارتباط القيادة الروحية لممارسات كليات جامعة صلاح الدين والمتمثلة بأبعادها (الرؤوية، الایمان والامل، حب الايثار، المعنى) مع أبعاد السلوك الاستباقي والمتمثلة بـ(السلوك الصوتي، تحمل المسؤولية، الابتكار الفردي، منع وقوع المشاكل) واثرها فيه.

**الإطار العام:** يمثل الإطار العام للدراسة مجموعة محاور تمثل مشكلة الدراسة والتي حددت بأثاره تساؤلات عدّة حول طبيعة العلاقة والأثر بين متغير المستقل (القيادة الروحية) والمتغير المعتمد (السلوك الاستباقي) ولأجل ذلك تم تصميم مخطط فرضي للدراسة عبر عن مجموعة من الفرضيات الرئيسية، ولأجل التأكّد من صحة الفرضيات خضعت جميعها لاختبارات متعددة وقد استخدمت الدراسة استماراً الاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات.

**منهج الدراسة:** انتهت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم وصف المتغيرات الرئيسية والفرعية، وكذلك لتحليل العلاقات والأثر بين متغيرات الدراسة.

**مجتمع الدراسة:** تمثل مجتمع الدراسة جميع اعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة صلاح الدين في- مدينة اربيل والتي بلغت عددها 15 كلية.

**عينة الدراسة:** تمثل عينة الدراسة اعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة صلاح الدين/ اربيل وبلغ عدد المستجيبين (405) عضواً.

**اختبار الفرضيات:** تم اختبار الفرضيات من خلال تطبيق الاساليب الاحصائية بواسطة البرنامج الحاسوبي (SPSS V.22).

**الاستنتاجات:** توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات الرئيسية منها كشفت نتائج تحليل الارتباط عن وجود علاقات معنوية موجبة وبمستوى عالي بين القيادة الروحية والسلوك الاستباقي على المستوى الكلي والجزئي، وهذا يؤكّد استفادة الكليات المبحوثة من ممارسات القيادة الروحية ومساهمتها في تحفيز السلوك الاستباقي للكوادر التدريسية. فضلاً عن، وجود تأثير ايجابي وبمستويات معنوية لمتغير القيادة الروحية في متغير السلوك الاستباقي، وبحسب ما أفرزته مؤشرات التحليل على المستوى الكلي، وكذلك أشارت نتائج الأبحاد على وجود تأثير لكل بعد من أبعاد القيادة الروحية (الرؤوية، الایمان والامل، حب الايثار، المعنى) على التوالي ابعاد السلوك الاستباقي (السلوك الصوتي، تحمل المسؤولية، الابتكار الفردي، منع وقوع المشاكل).

**المقترحات:** العمل على تعميق مفهوم القيادة الروحية لدى الادارة الكليات المبحوثة، حيث توصلت الدراسة لوجود ارتباط معنوي بين القيادة الروحية والسلوك الاستباقي لدى الكوادر التدريسيين وذلك من خلال: إخضاع الادارة الكليات بجامعة صلاح الدين لدورات تدريبية لتعريفهم بمفهوم القيادة الروحية، وكيف أن تطبيقهم للقيادة الروحية سوف يؤدي إلى: تعزيز المعايير الروحية للكوادر التدريسية عن طريق كسب ثقفهم وولائهم لجامعة المبحوثة، وزيادة رضا الكوادر التدريسية عن بيئة العمل وتعزيز ارتباطهم الروحي بها، وتحفيز السلوك الاستباقي لديهم ما يؤدي إلى تجديد الاجراءات والنشاطات العلمية بشكل مستمر.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الروحية، السلوك الاستباقي، كليات جامعة صلاح الدين/ اربيل.

**نامانج:** ئامانجى لىكۆلەنەمەكە ئىستا شىكىردنەوە پەيەندى و كارىگەرى سەركىردىيەتى رۆحى سەركىردىكەنلىكى زانكۈرى سەلاح دىن بۇو، كە بە رەھەندەكەنلىكى (بىدە، ئىمان و ھيوا، خوبەخشىوون، مانا) نوينەرايەتى دەكىرىت لە رەھەندەكەنلىكى ھەلسوكەوتى پىشىمەختىدا نوينەرايەتى دەكىرىت بە (رەفتارى دەنگ، بەرپەرسىيارىتى، داهىنەنلىكى تاڭ، رىنگىرىكىردىن لە كىشەكەن).

**چوارچىوهى گشتى:** چوارچىوهى گشتى توپىزىنەمەكە نوينەرايەتى كۆملەنلىك مىحومە دەكەت كە كىشەتى توپىزىنەمەكە نوينەرايەتى دەكىرىت، كە بە ورۇزاندى چەند پەرسىيارىك سەبارەت بە سەرۇشنى پەيەندىيەكە و كارىگەرىيەكە و جىاوازى نىوان گوراوه سەرەخۇكە (سەركىردىيەتى رۆحى) ... بۇ پىشىر استكەردىنەوە ۋەوابى گەيمانەكەن، ھەموو يان چەندىن تاقىكىردىنەوە يان بۇ كراوه، و توپىزىنەمەكە پەرسىيارىنامىيەكى و مك ئامارازىيەك بۇ بەدەستەتىنەنلىكى زانىارى بەكار ھىتى.

**شىوازى توپىزىنەمە:** توپىزىنەمەكە رىيازى شىكارى و سەفەرى پەيەرەو كە تىيدا گوراوه سەركەنلىكى و لامەكىيەكەن و سەفە كەن، ھەرۋەھا بۇ شىكىردىنەوە پەيەندى و كارىگەرى نىوان گوراوه توپىزىنەمەكە.

**كۆمەلگەي توپىزىنەمە:** كۆمەلگەي توپىزىنەمەكە نوينەرايەتى كۆلۈزۈكەنلىكى زانكۈرى سەلاحدىن لە شارى ھەولىر دەكەن كە ژمارەيەن 15 كۆلۈز بۇو.

**نۇمنەي توپىزىنەمە:** نۇمنەي توپىزىنەمەكە نوينەرايەتى ئەندامانى فاكەلتى دەكەت لە فاكەلتىيەكەنلىكى زانكۈرى سەلاحدىن / ھەولىر، و ژمارەيە ۋەلامەرەوە مەكان (405) ئەندام بۇو.

**تاقىكىردىنەوە گەيمانە:** گەيمانەكەن بە بەكار ھەننەنلىكى شىوازە ئامارىيەكەن بە بەكار ھەننەنلىكى بەرپەرسىيارىتىر (SPSS V.22) تاقىكىر انەمە.

**دەرنەجەمەكەن:** توپىزىنەمەكە گەيىشىتە كۆمەلگەي دەرنەجەمەي سەركەنلىكى، لەوانەش ئەنچامى شىكارى پەيەندىيەكەن بۇونى پەيەندىيە ئەملاقىيەكەنلىكى ئەرىتىلى كە ئەندامانى سەركىردىيەتى رۆحى و رەفتارى پىشىمەختە لە سەر ئاستى گەشتى و بېشى ئاشكرا كەد، و ئەمەش سۇودى ئۇ كەسەنەي كە لىكۆلەنەمەيەن لەسەر كراوه پىشىر است دەكەت لە پەراكىتىكەنلىكەنلىكى سەركىردىيەتى رۆحى و بەشدارىيەكەنلىكى لە ھەندانى رەفتارى چالاكانەي سەنەتى مامۇستايان. جىڭە لەھۇش، كارىگەرىيەكى ئەرىتىنى و بەرچاۋى گوراوهى سەركىردىيەتى رۆحى لەسەر گوراوهى رەفتارى پىشىمەختە ھېيە، بېپىنى ئەمەي لەلایەن نىشاندەرەكەنلىكى شىكارىيەمەو لە ئاستى كەشتىدا ئاشكرا بۇوە، ھەرۋەھا ئەنچامەكەنلىكى پاشەكەن ئاماز ھەننەنلىكى بۇونى كارىگەرىيەك بۇ ھەر رەھەننەنلىك كەنۋە لە سەركىردىيەتى رۆحى (بىد، ئىمان و ھيوا، خوبەخشى، مانا) بە رىيەكەوت رەھەنەنلىكى چالاڭى رەفتارى چالاڭ (رەفتارى دەنگى، وەرگەرتى بەرپەرسىيارىتى، داهىنەنلىكى تاڭ، رىنگىرىكىردىن لە كىشەكەن).

**پىشىنەيەكەن:** كار كەردىن بۇ قۇولكەنلىكى رۆحى لە كارگىرى ئەمە كە لىكۆلەنەمەيەن لەسەر كراوه، بە پىنەيە توپىزىنەمەكە پەيەندىيەكى بەرچاۋى لە نىوان سەركىردىيەتى رۆحى و رەفتارى چالاكانەي سەنەتى مامۇستايان دۆزىمەو، لە رىنگىمى: خستەرەوو ئەرىتىلى كۆلۈزەكەن لە زانكۈرى سەلاحدىن بۇ خولى راھىنەن بۇ ئاشناڭىزەننىان بە چەمكى سەركىردىيەتى رۆحى، و چۈن بەكار ھەننەنلىكى سەركىردىيەتى رۆحى دەپىتەنە ھۆى: بەھىزىرىنى سەنەداردە رۆحىيەكەنلىكى سەنەتى مامۇستايان بە بەدەستەتىنەنلىكى مەتمانە دەلىزىيەن بۇ زانكۈرى مەبەست، زىانكەرنى رازىيەنەنلىكى سەنەتى مامۇستايان بە كار كەنە زىنگە و قۇولكەنلىكى رۆحىنەنلىكى پەيەندى رۆحىيەن لەكەنلىدا، و ھەندانى رەفتارى چالاكانەيەن كە دەپىتەنە ھۆى نوينەنەمەيەنلىكى رىنكارو چالاڭى كەنە زانىتىيەكەن بەشىۋەيەكى بەردوام.

**كىلىه وشەكەن:** سەركىردىيەتى رۆحى، رەفتارى چالاڭ، كۆلۈزەكەنلىكى زانكۈرى سەلاحدىن / ھەولىر.

## Abstract

**Objective:** The current study aimed to analyze the relationship and impact of the spiritual leadership of the leaders of the faculties of Salah al-Din University, represented by its dimensions (vision, faith and hope, altruism, meaning) in the dimensions of proactive behavior represented by (voice behavior, responsibility, individual innovation, preventing problems).

**General framework:** The general framework of the study represents a set of axes represented by the problem of the study, which identified by raising several questions about the nature of the



relationship, the impact, and the variance between the independent variable (spiritual leadership) and the dependent variable (proactive behavior). To verify the validity of the hypotheses, all of them were subjected to multiple tests, and the study used a questionnaire as a means to obtain data.

**Study Methodology:** The study followed the descriptive analytical approach, where the main and sub-variables were described, as well as to analyze the relationships and impact between the study variables.

**Study Population:** The study population represented the colleges of Salah al-Din University in the city of Erbil, which numbered 15 colleges.

**Study sample:** The study sample represents faculty members in the faculties of Salah al-Din University / Erbil, and the number of respondents was (405) members.

**Hypothesis testing:** The hypotheses were tested by applying statistical methods using the computer program (SPSS V.22).

**Conclusions:** The study reached a set of main conclusions, including the results of the correlation analysis revealed the existence of positive moral relationships at a high level between spiritual leadership and proactive behavior at the macro and micro levels, and this confirms the benefit of the researched colleges from the practices of spiritual leadership and its contribution to stimulating the proactive behavior of teaching staff. In addition, there is a positive and significant effect of the spiritual leadership variable on the proactive behavior variable, according to what was revealed by the analysis indicators at the overall level. The regression results also indicated the presence of an effect for each dimension of spiritual leadership (vision, faith and hope, altruism, meaning). Respectively, the dimensions of proactive behavior (vocal behavior, taking responsibility, individual innovation, preventing problems).

**Recommendation:** Work to deepen the concept of spiritual leadership in the administration of the colleges investigated, as the study found a significant correlation between spiritual leadership and the proactive behavior of teaching staff, through: Subjecting college administrations at Salah al-Din University to training courses to introduce them to the concept of spiritual leadership, and how their application of spiritual leadership will It leads to: Strengthening the spiritual standards of the teaching staff by gaining their trust and loyalty to the university in question, increasing the teaching staff's satisfaction with the work environment and deepening their spiritual connection with it, and stimulating their proactive behavior which leads to the renewal of scientific procedures and activities on an ongoing basis.

**Keywords:** spiritual leadership, proactive behavior, colleges of Salahaddin University / Erbil.

## المقدمة

تعد المؤسسات التعليمية من أهم ركائز المجتمع ودعائم تطورها، حيث تسهم هذه المؤسسات وبالاخص الجامعات في قيادة عجلة التقدم والتطور وتعظيم المكانة المعرفية للمجتمع وفي ظل المنافسة الشديدة بين هذه المؤسسات نتيجة لزيادة عددها في المجتمع ومحبودية الموارد التي تعتمد عليها اصبح في الضرورة توفر قيادة ادارية قادرة على تفهم الجانب الروحي للتابعين وتوظف امكانيات هذه المؤسسات بما يحقق مصلحة جميع الاطراف. لذا تعد القيادة الروحية عاملا حاسما في نجاح هذه المؤسسات لأن القيادة الروحية هي التي تصنفي دلالة على العلاقات الروحية بين افراد المنظمة عن مادياتها ويسعى الى تكوين افراد اكثر ثقة و ولاء باهدف المنظمة من خلال المناخ التفاعلي الايجابي التي تشكل في المنظمة. لذا يتوجب على الجامعات ان تلتقط لافضل عن طريق الابتعاد عن المألف وتبني سلوكيات استباقية لفهم افضل لبيئة العمل الخاصة بهذه الجامعات و استقراء المستقبل و استكشاف الفرص و استغلالها بشكل اسرع من المنافسين. وعلى رغم من اهمية هذا السلوك الاستباقى فإنه لا يمكن ان يتحقق بدون قيادة الروحية قادرة على التأثير على الجانب الروحي للافراد العاملين و تحفيزهم لاظهار افضل مالديم من المبادرات وخطوات استباقية و تقديم الافكار و المقترنات بناءا لتحسين ادارة الوضع الحالى و المستقبلي. ونظرا لاهمية ممارسات القيادة الروحية ودورها في تعزيز السلوك الاستباقى جاءه الدراسة الحالية لتناول حتى القضايا المهمة التي تواجه المؤسسات التعليمية الا وهي ممارسات القيادة الروحية ودورها في السلوك الاستباقى للكوادر التدريسية، ولتحقيق اهداف الدراسة وإحتواء مشكلتها جرى وضع مخطط فرضي للدراسة يضم المتغيرين الرئيسين القيادة الروحية والسلوك الاستباقى، وعلى أساس ذلك جرى صياغة الفرضيات الرئيسية والفرعية والتي تحدد علاقات الإرتباط والتأثير بينهما. فقد تكون هيكل البحث من أربعة محاور رئيسية حيث يتضمن المحور الاول الاطار العام والمنهجية للبحث، وتضمن المحور الثاني الاطار النظري للمتغير المستقل والمعتمد للبحث وعلى التوالي، فيما خصص المحور الثالث نتائج البحث الخاصة بالجانب الميداني، وتقدمتها وصف مجتمع وعينة البحث على مستوى كليات جامعة صلاح الدين في- مدينة اربيل وفق اراء الافراد المستجيبين، ومن ثم وصف وتشخيص متغيرات البحث واستعراض النتائج المتعلقة بالاستبانة، إضافة إلى اختبار فروض وإنموزج البحث. فيما أختتم البحث بالمحور الرابع والذي خصص لاهم الاستنتاجات والمقرنات.

## المحور الاول: الاطار العام للدراسة ومنهجيتها

## أولاً: مشكلة الدراسة

شهد العالم تغيرات متسرعة ومتلاحقة في كافة المجالات وتعرضت نتائجها المنظمات إلى تحديات كبيرة وبالاخص التعليمية منها، وعلى هذا الاساس تحتاج قادة الجامعات إلى العمل للارقاء بأعمالها والتغيير في سلوكها التعليمي والإداري لكي تتناسب والتوافق مع الظروف المحيطة بها. و تسعى الدراسة الحالية إلى بيان ممارسات **القيادة الروحية** ودورها في تعزيز السلوك الاستباقي للكوادر التدريسية في كليات جامعة صلاح الدين / اربيل، وذلك من خلال طرح التساؤلات التالية:

1. مدى توفر متغيري الدراسة المتمثلة بالقيادة الروحية والسلوك الاستباقي في الكليات المبحوثة؟ وما هي مستوياتها وفقاً لآراء الكادر التربسي؟
  2. هل هناك اختلاف في الأهمية الترتيبية لابعد متغيري الدراسة الحالية وفقاً لاختلاف آراء الأفراد المستجيبين؟
  3. ما هي طبيعة العلاقة بين القيادة الروحية والسلوك الاستباقي في الكليات المبحوثة؟
  4. ما هي طبيعة التأثير للقيادة الروحية في السلوك الاستباقي في الكليات المبحوثة؟

## ثانياً: أهمية الدراسة

تحسّد أهمية الدراسة في جانبين يمكن استعراضها في الآتي:

الأهمية النظرية

- أ. تتبّق أهمية الدراسة من أهمية متغيرات الدراسة: (القيادة الروحية، السلوك الاستباقي) بوصفها مسائل ومواضيع معاصرة، فضلاً عن اثارة اهتمام القيادات بضرورة الاعتماد على نماذج قيادية غير تقليدية لتعزيز التنمية والتغيير نحو الافضل.
  - ب. تعد الدراسة محاولة متواضعة لإغناء المكتبة المعرفية بالشكل الذي يمكن من خلاله تأكيد العلاقات بين متغيرات الدراسة.
  - ت. تحديد الأفكار الجوهرية ذات العلاقة بمواضيع الدراسة لإيجاد الترابط بين متغيراتها.
  - ث. تقدّم نتائج الدراسة لفتح المجال أمام الدراسات المستقلة.

## 2. الأهمية الميدانية

- أ. تسلط الضوء على الكوادر القيادية في جامعة صلاح الدين/أربيل ومدى قدرتها على الاستجابة للمتطلبات المعاصرة التي تتناسب مع البيئة المحيطة.
- ب. تساعد نتائج الدراسة ومقترناتها في تقديم بديلاً مناسباً لمعالجة المشاكل التي قد تعرقل العملية التعليمية للكليات المبحوثة، وبناء سلوكيات استباقية تهدف إلى التحكم في بيئه المنظمة الداخلية واحادث التغيير فيها مثل السلوك الصوتي وتحمل المسؤولية والابتكار الفردي ومنع وقوع المشاكل.

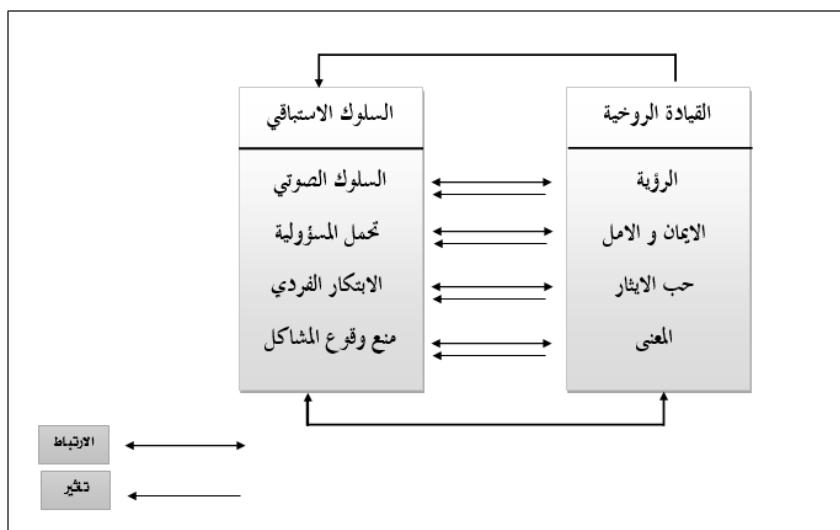
## ثالثاً: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- التركيز على بيان علاقة ممارسات القيادة الروحية وأثرها في السلوك الاستباقى.
- تقييم إطار نظري لمتغيرات الدراسة عبر وصفها بهدف بلورة مفاهيم وطروحات جديدة حول مواضعها.
- التعرف على مستوى وجود القيادة الروحية لدى الكادر التربى.
- تشخيص مستويات مؤشرات السلوك الاستباقى في الميدان المبحوث.

## رابعاً: مخطط الفرضي للدراسة

تأسیساً على التأثير الفكري للمتغيرات ذات العلاقة بالدراسة الحالية، إذ جرى تفصيلها ضمن الإطار النظري العام، وكما جرى بناء (مخطط الفرضي للدراسة) الذي يوضح القيادة الروحية لدى الكادر التربى في كليات جامعة صلاح الدين بأبعادها (الرؤى، الإيمان و الامل، حب الايثار، المعنى) ودورها في السلوك الاستباقى بأبعاده المتمثلة بـ(السلوك الصوتي، تحمل المسؤولية، الابتكار الفردي، منع وقوع المشاكل)، وكما موضح في الشكل (1).



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر من إعداد الباحثان.

#### خامساً: فرضيات الدراسة

- تأسيساً على تساولات الدراسة وأهدافها، جرى صياغة عدد من الفرضيات التي جسدت مشكلة الدراسة و كالتالي :
- ﴿ الفرضية الرئيسية الاولى: يختلف اراء الافراد المستجيبين في الكليات المبحوثة تجاه وصف متغيرات الدراسة الحالية. ﴾
  - ﴿ الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ارتباط معنوية ذو دلالة احصائية بين ابعاد القيادة الروحية والسلوك الاستباقي منفردة و مجتمعة، عند مستوى معنوية 0.05. ﴾
  - ﴿ الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لأبعاد القيادة الروحية في السلوك الاستباقي مجتمعة و منفردة، عند مستوى معنوية 0.05. ﴾

#### سادساً: حدود الدراسة

حددت الدراسة بعد من المحددات المكانية والزمانية والبشرية والعلمية وكما يلي:

1. الحدود المكانية: تناولت الدراسة الكادر التدريسي للكليات جامدة صلاح الدين - أربيل حصراً البالغ عددها (15) كلية.
2. الحدود الزمانية: تمثلت في مدة اعداد الدراسة التطبيقية في الكليات المبحوثة، التي بدأت بتوزيع إستمارة الاستبانة، واسترجاعها وتحليلها التي امتدت من 10/3/2022 - 1/6/2022.
3. الحدود البشرية: تشمل الدراسة الحالية الكادر التدريسي في الكليات المبحوثة البالغ عددهم (2388) كادر تدريسي.

#### سابعاً: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية في إختبار فرضياتها على المنهج الوصفي التحليلي عبر دراسة علاقة، التأثير بين متغيري الدراسة، لأنها ترتكز على تحليل آراء الكادر التدريسي للكليات المبحوثة و يتميز هذا الأسلوب بنظرية شمولية حيث يتم اقتران وصف الحالة بتحليلها ومن ثم استخلاص النتائج والمؤشرات المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات و يتم استخدام التحليل لأغراض تحديد النتائج والوقوف على أبرز المؤشرات لاختبار صحة الفرضيات أو نفيها والمنبقة من مخطط الدراسة الإفتراضي.

#### ثامناً: أسلوب جمع البيانات والمعلومات:

من أجل الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لغرض إكمال هذه الدراسة و إختبار مخطط الدراسة و فرضياتها بهدف الوصول إلى النتائج وتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الدراسة الحالية على عدد من الأدوات لغرض تغطية الإطار النظري والميداني كما يلي:

1. الإطار النظري: من أجل تغطية الجانب النظري للدراسة اعتمد الباحثان على المصادر العربية والأجنبية المتمثلة في بالأطارات والرسائل الجامعية فضلاً عن الدوريات العلمية والمؤتمرات والكتب، إضافة إلى استخدام شبكة الانترنت.
2. الإطار الميداني: لغرض الحصول على البيانات الخاصة بالجانب الميداني اعتمد البحث على اداة الاستبانة لجمع البيانات الخاصة بالجانب الميداني و تم تصميم فقرات الاسبانة بإعتماد على المقاييس في الدراسات ذات الصلة والتي تم تعديلها بما ينسجم مع متطلبات الميدان المبحوث والجدول (1) يوضح ذلك.

### الجدول (1) هيكل الاستبانة

المصدر	مجموع العبارات	تسلسل الفقرات	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية	ن
من إعداد الباحث	7	7-1	الخصائص الفردية للمستجيبين	المعلومات الشخصية	المحور الأول
2003, Fry الغزالى و الخزاعي, 2016 الحكيم ومهدى, 2017 برسفي, 2019	4 4 4 4	X <sub>1</sub> -X <sub>4</sub> X <sub>5</sub> -X <sub>8</sub> X <sub>9</sub> -X <sub>12</sub> X <sub>13</sub> -X <sub>16</sub>	الرؤية الإعان و الامل حب الآثار المعنى	القيادة الروحية	ن= 15 ن= 15 ن= 15 ن= 15
الفلاوى و عيسى, 2020 Beck et al., 2014 Parker et al., 2006	4 4 4 4	Y <sub>1</sub> -Y <sub>4</sub> Y <sub>5</sub> -Y <sub>8</sub> Y <sub>9</sub> -Y <sub>12</sub> Y <sub>13</sub> -Y <sub>16</sub>	السلوك الصوتي تحمل المسؤولية الابتكار الفردي منع وقوع المشاكل	السلوك الاستباقى	ن= 15 ن= 15 ن= 15 ن= 15
	39			مجموع الفقرات الاستمرة الاستبانة	

المصدر: من إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الإحصائي.

### تاسعاً: وصف مجتمع الدراسة ومسوغات اختيارها

يعتبر تحديد مجتمع الدراسة من المحاور المهمة والتي تسهم أسهاماً مباشراً في نجاح أو فشل الدراسة، بأعتباره المصدر الأساسي للحصول على البيانات الخاصة بالدراسة، ويتضمن مجتمع الدراسة جميع اعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة صلاح الدين في مدينة أربيل. وأختبرت الدراسة فرضياتها على عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة صلاح الدين وبلغ عددهم (405) عضواً في (15) كلية. وتعدو أسباب اختيار هذا الميدان مجالاً للدراسة لمسوغات الآتية:

1. توصف جامعة صلاح الدين بأنها اقدم جامعة في الاقليم وتمتاز بإمتلاكها عدد كبير من الكفاءات العلمية، وتشهد نمواً متزايداً سنوياً من حيث اعداد الطلبة، وتحتضن هذه الجامعة كليات بمختلف الاختصاصات العلمية.
2. تلعب جامعة صلاح الدين دوراً مميزاً في تقديم الخدمات للمجتمع على الرغم من وجود منافسة شديدة من قبل الجامعات الأخرى.
3. الدور البارز الذي تؤديه هذه الجامعة العريقة في بناء الأفراد الأكفاء من أجل المساهمة في تقدم المجتمع.
4. زيادة شدة المنافسة بين الجامعات الحكومية والخاصة نتيجة لزيادتها من الجانب الكمي والنوعي مما يتطلب زيادة الاهتمام بالسلوك الاستباقى وروح المبادرة في الكليات المبحوثة.
5. ملائمة متغيرات الدراسة مع طبيعة عمل الكوادر التدريسية في الكليات المبحوثة في جامعة صلاح الدين من حيث تعاملها مع متغيرات الدراسة.
6. تمثل جامعة صلاح الدين احد الروافد المهمة في رفد سوق العمل بملكات مؤهلة علمياً وفي مختلف التخصصات.
7. تنامي أهمية قطاع التعليم العالي في اقليم كوردستان نتيجة لزيادة طلب سوق العمل على ذوي الشهادات الجامعية.

## المotor الثاني: الجانب النظري

### أولاً: القيادة الروحية

#### 1. مفهوم وطبيعة القيادة الروحية

ظهر اسلوب جديد من القيادة هو القيادة الروحية من قبل (Fairholm) في عام (1996) ثم اتبعه العديد من الباحثين و الكتاب . و يعد مفهوم القيادة واحداً من أشهر المصطلحات وأوسعها انتشاراً و فهماً كظاهرة إنسانية على وجه الأرض 2013, Shafighi et al. تعد القيادة الروحية جزء لا يتجزأ من ثقافة المنظمة وتعنى القيم والاتجاهات والسلوكيات المطلوبة لتحفيز الذات والآخرين من أجل الحصول على شعور البقاء على قيد الحياة الروحية من خلال دعوة الآخرين ومشاركتهم هذه القيم والسلوكيات، أي أنها تعطي معنى في حياة العاملين وتمدهم بالإحساس بالتمايز والفهم والتقدير(عجوة، 2013، 6). أنها مجموعة السلوكيات الأخلاقية والقيم الروحية التي يتحلى بها القائد في تعامله تحفز ذواتهم وتخلق رؤى مشتركة وتطابق في القيم من خلال زرع مشاعر الأمل وحب الإيثار لديهم، ما يؤدي إلى تحسين النتائج التنظيمية (يوسفى، عروسي، 2018، 129). وكذلك ينظر إلى القيادة الروحية على أنها شعور البقاء الروحي المترا貼t بين القائد ومرؤوسه وفقاً لسلوكيات تحفز المرؤوسين قائمة على اساس القيم، والمواافق(البغدادي وآخرون، 2018، 464-463). أن القيادة الروحية هي مجموعة من القيم والسلوكيات الازمة لتحفيز العاملين على أداء عملهم ومن ثم زيادة رضائهم الوظيفي وانتمائهم للمنظمة(قاعدود، وهبة، 2020، 665). وقد تعددت وتنوعت تعاريف القيادة الروحية بحسب أراء الكتاب والباحثين في هذا المجال كما في الجدول (2).

الجدول رقم (2) مجموعة تعاريف لقيادة الروحية بحسب أراء عدد من الكتاب والباحثين

التعريف	الباحث	ت
القدرة على التأثير على الأفراد وتهيئة الظروف لتحقيق النجاح من خلال التأثير الروحي.	1996:13,Fairholm	1
هي مجموعة من القيم والمواافق والسلوكيات التي تهدف في جوهرها الباطن لتحفيز الذات والآخرين ليتولد لديهم الشعور بالبقاء الروحي من خلال الالتزام والعضوية.	120، 2003,Fry	3
هي القدرة على خلق النتائج التنظيمية الإيجابية وفي نفس الوقت زيادة معنويات العاملين وسلوكيات القيادة الفعالة.	23,2007,Quinnine	4
القيادة الروحية هي عبارة عن مجموعة من الجوانب المتعلقة بشخصية الفرد، والتي تكون بمثابة محرك أساسى للجسد المادي.	174، 2008,Wilson	5
هي مجموعة السمات التي تركز على المغزى والغرض والتواصل الإيجابي مع الآخرين كما أنها مجموعة من القيم الأخلاقية والفضائل المتسامية التي يتم تجسيدها في العمل.	(نجم، 2019، 102)	6
أنها مجموعة من القيم مثل (النراةة-الصدق -لتواضع-تقدير الذات) التي تحكم اتجاهات وسلوكيات القائد، وتجعله شخص يمكن الاعتماد عليه، وينال ثقة وإعجاب الآخرين.	(علي، 2019، 232)	7
هي قيادة قادرة على إلهام الآخرين وإيقاظهم والتأثير فيهم وتحريükم ليكونوا أكثر حكمة في إنجاز التزامات الموكلة إليهم.	Junaedi&Waruwu 23,2020	8
ترسيخ ثقافة تنظيمية تقوم على قيم المحبة الإيثارية، حيث يشعر القائد واتباعه بالانتماء والعضوية كمجموعة متكاملة والشعور بالفهم والتقدير.	(اليساري، 2021، 58)	9

المصدر: من اعداد الباحثان يستنادا إلى المصادر الاعلام.

بالاستناد الى الجدول اعلاه يمكن للباحثان يعرف القيادة الروحية من خلال التعريف الاجرائي الاتي: هي عبارة عن مجموعة من القيم والاتجاهات والسلوكيات الأخلاقية والقيم الروحية التي يتحلى بها القائد في تعامله مع مرؤسه تحفز ذواتهم وتخلق رؤى مشتركة، وتحقق الانسجام بين القيم داخل المنظمة، من خلال غرس مشاعر الأمل والإيمان والعضوية والتسامح وقبول الآخرين وحب الإيثار لديهم، ما يؤدي إلى رفع الاداء الفردي والمنظمي لتحقيق الاهداف المرجوة.

## 2. أهمية القيادة الروحية

لقيادة الروحية أهمية كبيرة في منظمات الأعمال وهذا ما ذكره (Bindlish et al,2012:6) بأن القيادة الروحية تعمل على جمع أو خلق شعور الانصهار بين الأساسيات الأربع للوجود الإنساني (الجسم والعقل والقلب والروح) إذ هي دوافع الناس للأداء العالي، زيادة الالتزام التنظيمي، أما على المستوى الشخصي فهي الفرح والسلام والهدوء. كما يرى كل من (Bryan,2008,65) و (الحلاوي، 2017، 4) أهمية القيادة الروحية بالنقاط الآتية:

1. أن القيادة الروحية تؤثر في الالتزام التنظيمي وتحسين الأداء، كما تؤثر إيجابياً على الفرد وفريق العمل وبناء القيم التنظيمية والإحساس بالإنتماء للمجتمع.
2. خلق رؤية لدى العاملين لخدمة الآخرين واختبار شعور يدعو إلى أن الحياة لها هدف ومعنى وتشكل فرقاً.
3. إنشاء أو تعزيز ثقافة تنظيمية بناء على قيم المحبة والإيثار وتعزيز شعور العضوية عن طريق الفهم والتقدير وتقديم الرعاية الحقيقية والتقدير لكل من الذات والآخرين.
4. الموظفون الذين لديهم الأمل والأيمان بروية المنظمة يسعون دائماً لتحقيق التحسين المستمر وزيادة الإنتاجية.
5. الموظف الذي يمتلك الدوافع لمواصلة تحسين العمليات التنظيمية الرئيسية سيكون لديه دافع إنتاج منتجات ذات جودة عالية وتوفير خدمة متميزة للزبائن والذي سوف ينعكس في نمو المبيعات.

## 3. أبعاد القيادة الروحية

تهتم أنماط القيادة التقليدية بتحديد حاجات المرؤوسين بصورة مجتمعة وتقترن إلى تحديد الحاجات الفردية بينما تمتاز القيادة الروحية بعكس ذلك، يتبيّن لنا أن وجود اتفاق بين أغلب الباحثين والكتاب حول أبعاد القيادة الروحية، ويمكن تصنيفها إلى: الرؤية، الأمل والإيمان، حب الإيثار، المعنى، وفيما يأتي شرح لذالك الأبعاد بشيء من التفصيل:

الجدول رقم (3) مدى اتفاق الباحثين على أبعاد القيادة الروحية

البعض	البعض الآخر	البعض الثالث	البعض الرابع	البعض الخامس	البعض السادس	البعض السابع	البعض الثامن	البعض التاسع	البعض	
									الدراسة	البعض
		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Fry et al. 2011	1
		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	2011 Jeon.	2
		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	التيمي، 2015	3
				✓	✓	✓	✓	✓	البيومي، 2016	4
	✓	✓	✓	✓	✓				اسماعيل، 2016	5
		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	الغزالى و الخزاعي، 2016	6
		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	الحلاوي، 2017	7
✓				✓	✓				الحاتمي، 2018	8
	✓			✓			✓		رحمان، 2020	9
		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	جبار، 2021	10
1	2	7	7	10	9	8			المجموع	
%10	%20	%70	%70	%100	%90	%80			المعدل	

المصدر: من إعداد الباحثان

يتبيّن لنا من الجدول أعلاه وجود اتفاق بين أغلب الباحثين والكتاب حول أبعاد القيادة الروحية، ويمكن تصنيفها إلى: الرؤية، الأمل والإيمان، حب الإيثار، المعنى، العضوية؛ وفيما يأتي شرح لذالك الأبعاد بشيء من التفصيل:

**أ. الرؤية (Vision):** يمكن ان توضح الرؤية من خلال سؤال بسيط هو، ما الذي نريد ان نصل اليه ؟ (العارف، 2007: 64)، او بصورة اكثرا تفصيلا تبين الرؤية الى اين تتجه المنظمة وما هي الهيئة التي ستكون عليها في المستقبل، تشير الرؤية إلى مجموعة واسعة من النوايا طويلة الاجل والتي ترغب المنظمة على مواصلتها، وتميز بأنها واسعة لجميع أنشطة المنظمة ومستقبلها(الغزالى و الخزاعي،2016: 80). فإن الرؤية عبارة عن صورة للمستقبل مع بعض الشرح الضمني او صريح للاجابة على تساؤل الافراد المتمثل في كيفية الوصول الى هذا المستقبل.(البيومي،2016، 40).

كذلك تشير الرؤية الى صورة المستقبل مع بعض التعليق الضمني او الصريح لماذا الافراد يجب ان يسعوا لخلق هذا المستقبل ؟ اذ تخدم الرؤية ثلاثة وظائف مهمة وهي: (1) تحديد الاتجاه العام للتغيير. (2) تبسيط العديد من القرارات الأكثر تفصيلا. (3) المساعدة في تنسيق تصرفات كثيرة من العاملين بسرعة وكفاءة، وبذلك لابد من وجود رؤية قوية تعكس المثل العليا وتعطي معنى للعمل وتشجع الامل والايمان(2015, Kaya, 602).

**ب. الامل و الايمان (Hope / Faith):** الامل هو الرغبة المصحوبة بتوقع تحقيق الانجاز، أما الإيمان فهو يضيف اليقين إلى الأمل، ويقوم على القيم والسلوكيات التي تؤكد الثقة في أن ما هو مطلوب ومتوقع سوف يتم تحقيقه، ويعتبر كل من الأمل والإيمان مصدر ثقة بأن المنظمة سوف تحقق رسالتها وأهدافها، كما أنه يساعد الأفراد على أن يكونوا إيجابيين عند النظر للمستقبل(عيسى،2016، 156). أن الإيمان يضيف اليقين إلى الأمل، فالإيمان عبارة عن اعتقاد راسخ في شيء لا دليل على صحته فهو أكثر من مجرد تمنى شيء معين، حيث يقوم هذا الإيمان على أساس قيم وسلوكيات تثبت اليقين المطلق، والثقة بأن الشيء المرغوب فيه والمتوقع سوف يتحقق؛ فالأفراد الذين يتمتعون بالأمل والإيمان تكون لديهم رؤية لوجهتهم وكيف يصلون إليها، فهم على استعداد لمواجهة المعارضة ولتحمل المشقة والمعاناة لتحقيق أهدافهم، فالأمل والإيمان هما مصدر الاقتناع بأن غرض ورؤى المنظمة سيتم تحقيقها(ب يوسفى و بن محمد،2020، 158).

**ت. حب الإيثار (Altruistic love):** يستخدم حب الإيثار كمرادف لمصطلح (الإحسان\_charity) ومن القيم التي يتكون منها حب الإيثار، الولاء وعدم الانانية والاهتمام والتقدير لكل من الذات والآخرين. ويمكن تعريف حب الإيثار في إطار نظرية القيادة الروحية على انه،الاحساس بالكمال والتناغم والرفاهية نتيجة لرعاية واهتمام وتقدير الفرد لنفسه وللآخرين. (رحمان،2020، 935).

عرف سلوك الإيثار على انه سلوك تطوعي يهدف الىفائدة و مساعدة الآخرين او زملاء العمل، ليس بداعٍ توقع المكافأة الخارجية (الشبياوي، 2018، 331-332). كذلك ينظر الى حب الإيثار على انه و جود شعور من الكمال و التنااغم الناتج من خلال الرعاية والاهتمام و التقدير لكل من الذات و الآخرين. اذ اكذ كل من الطب و علم النفس الإيجابي أن حب الإيثار له القدرة على التغلب على اربعة من العواطف المدمرة و في: 1) الخوف: و يتضمن القلق و التردد و الخشية. 2) الغضب: و يتضمن العداء و الاستياء و الحسد و الحقد و الغيرة. 3) شعور الفشل: بما في ذلك الاحباط و الاكتئاب. 4) الفخر: بما في ذلك الأنانية و الغرور (Bodla et al.,2013, 119). فالقيادة الروحية عن طريق تعزيز ثقافة حب الإيثار لدى العاملين تسبب عمق الاهتمام والاحترام لأنفسهم وحياتهم، وكذلك اقامة علاقات جيدة مع الآخرين، وهذا يعني أن القادة ينبغي أن يهتموا بحاجات ومصالح موظفهم وتشجيع تطوير الموظفين نحو تحقيق حاجاتهم(33, Jeon,2011).

**ث. المعنى:** ان المعنى هو احساس يتولد لدى الافراد العاملين بأن العمل الذي يؤدونه هو مهم وذو معنى بالنسبة لهم، فضلاً عن ذلك فالافراد يعتقدون أن عملهم يكون له تأثير على حياة الآخرين، مما يتولد لهم حافز العمل بصورة أفضل(المعاضيدي و آخرون،2020، 123).

ومن ثم فان الشعور بالمعنى يعني أن عمل الفرد له معنى أو مكانه أو قيمة في المجتمع، الذي يؤدي الى اتصال روحي قوي مع العمل يتتجاوز المهنية أو الراتب و يؤدي الى عمق أكبر بالالتزام بمسؤوليات العمل أو تجاوزها بشكل طوعي، اذ أن التركيز على المعنى في العمل سوف يتيح لهم فهم أعمالهم بصورة أفضل وزيادة قدرتهم على تحليل وضعهم الحالي و من ثم يصبحون أكثر استعدادا" لقبول مسؤوليات أكبر (الخزاعي، 2016، 46 - 47) .

وهنا يأتي دور القيادة الروحية أو القائد الروحي في أن يوضح للعاملين لديه معنى حقيقة أعمالهم ومالها من تأثير في الآخرين أي سوف يولـدـ فيـهمـ شـعـورـاـ خـاصـاـ لـموـاجـهـةـ تـحـديـاتـ الـعـمـلـ الـمـخـتـلـفـةـ(1548, Khani et al.,2013).



الشكل (2) أبعاد القيادة الروحية

المصدر: من اعداد الباحثان

ثانياً: السلوك الاستباقي

### 1. مفهوم السلوك الاستباقي وتعريفه

ان السلوك الاستباقي ذو توجه مستقبلي، وهو ما يعني أن هذا السلوك يهدف إلى التعامل مع المتوقع من المشاكل أو الفرص مع التركيز على المدى الطويل. وكما إن السلوك الاستباقي موجه نحو التغيير، أي أنه لا ينطوي على ردة فعل لحالة معينة فحسب، بل إنه على استعداد للتغيير هذا الوضع من أجل تحقيق مستقبل مختلف (الكعبي، 2021، 66).

وان السلوكات الاستباقية تحدث في ثلاثة مستويات وليس على المستوى الفردي فقط، حيث تحدث العمليات الاستباقية أيضاً على مستوى المجموعة والمنظمة بالإضافة إلى المستوى الفردي (على الرغم من أن العمليات تقوم على سلوك الجهات الفاعلة الفردية). وعلى مستوى المجموعة تتمثل الاستباقية بالأنشطة الرئيسية لأي مجموعة لإدارة الواجهات بين الوحدات، وتشترك الجماعات الفاعلة في أنشطة تهدف إلى التأثير بشكل استباقي على المجموعات الخارجية التي ترتبط معها (Fritz & Sonnentag, 2009, 95). وعلى مستوى المنظمة تتمثل الاستباقية في استراتيجية المنظمة، إذ يبحث المنقبون بنشاط عن الفرص المتاحة للمنظمة ويعملون على الابتكار والتغيير، (Miles et al., 1978, 547).

يشمل السلوك الاستباقي السلوك الذاتي، حيث يتسبب الفرد في تغيير فعلي للموقف، بدلاً من الانتظار والرد بشكل سلبي لحدث شيء ما. (التميمي، 2020، 20). أنه سلوك عمل عفو يقود العاملين إلى المثابرة والتغلب على الصعوبات، والمضي قدماً لتحقيق الأهداف التنظيمية والشخصية، من خلال البحث عن الحلول، والإصرار، والقدرة للحصول على النتائج المرجوة (البردان، 2021، 961). يمكن توضيح مفهوم السلوك الاستباقي وفق عدد من اراء الباحثين كما موضح في الجدول (4).

#### جدول (4) بعض تعاريف السلوك الاستباقي وفق اراء عدد من الباحثين

المضمون	الباحث والسنة
العمل الذاتي الموجه نحو المستقبل الذي يهدف إلى تغيير وتحسين الوضع أو الفرد نفسه.	Parker et.al. (636), 2006
الإجراءات الاستباقية هي التي يستخدمها الأفراد العاملين للتأثير على أنفسهم وببيتهم.	Ashford, Grant (8), 2008
السلوكيات الاستباقية هي موارد للمنظمات لأنها يمكن أن تزيد من الأداء الفعال للمنظمات من خلال تحسين الإنتاجية.	Bolino et.al. (325), 2010
يعرف بأنه السلوك الذي له ارتباط بالعمل ويكون بعيدة عن الواجبات الروتينية التي تقع على عاتق الموظف، وطالما أن هذه الأفعال التي يقوم بها الموظف خارج العمل فإنها غير إلزامية للقيام بها، ولا يمكن المحاسبة عنه لعدم تنفيذه، ولكن يزيد من فاعلية المنظمة.	(الدراجي، 2016، 12)
إنه سلوك فاعل يمتاز بالمبادرة الذاتية والاستعداد اللاحق للتغيير في المستقبل وليس الاكتفاء بحالة سلبية، لأنه سلوك طموح قائم على التحدي والتوقع والإبداع.	(العطية: 2019، 68)
التركيز على المستقبل والتاكيد على الغوفية وتغيير التوجه والتوجه المستقبلي. يعدها بعض الباحثين على أنها عملية التنشئة الاجتماعية التي يقودها الأفراد أنفسهم.	Li (916), 2020
السلوك النشط الناتج عن تفاعل العوامل الفردية (مثل الشخصية والقدرات والمهارات والعوامل الظرفية) (مثل الاستقلالية الوظيفية والدعم والقيادة) وبناء على مبادرة الفرد نفسه لتحقيق الأهداف الشخصية والتتنظيمية لأنه يمتاز بطبيعته الذاتية، والنهج الاستباقي واستمرارية التغلب على الصعوبات الناشئة في السعي لتحقيق الهدف.	(الماضي، 2021) (159)

المصدر: من إعداد الباحثان

استناداً لما تقدم من التعريفات قام الباحثان بتعریف السلوك الاستباقي اجرائياً على النحو التالي: إنها سلوك ذاتي للفرد يهدف إلى تغيير الوضع الراهن للمنظمة من خلال تقديم مقترحات جديدة غير مسبوقة للادارة وتوليد الافكار المبدعة والمبتكرة لتحقيق نتائج إيجابية في العمل وايضاً تحمل المسؤلية عن طريق اخذ زمام المبادرة لتحسين الممارسات الروتينية، كذلك التعرف على المشاكل وحلها ومعالجة العقبات قبل حدوثها او تشخيص الفرص المحتملة والاستفادة منها بشكل فعال قبل ان يدركها المنافسون.

#### 2. أهمية السلوك الاستباقي

ويرى (الفلاوي، 2021، 40) أن سلوكيات العمل الاستباقية ذات أهمية كبيرة للمنظمات والأفراد، كما يلي:

##### أ. أهمية السلوك الاستباقي للأفراد (على المستوى الفردي)

- يسهل السلوك الاستباقي التنشئة الاجتماعية للأفراد العاملين الجدد ويساعد المنظمات على منع المشكلات وتحسين تدفق العمل وتطوير الابتكار وتعزيز الفعالية المنظمية. (Guan, Huan, 2019, 4045).
- السلوك الاستباقي يقلل من الضغوط التي يواجهها العاملين من خلال التعامل بفاعلية مع هذه الضغوط. و يمكن أن يكون وسيلة للتغلب على العوائق التي تحول دون التقدم نحو تحقيق الهدف (Ellis, 2012, 16).
- أن الأفراد العاملين الذين يتصرفون بشكل استباقي من المرجح أن يكونوا أكثر فعالية ونجاحاً في العمل (Bolino, 326:2010, et al.).

##### ب. أهمية السلوك الاستباقي للمنظمات

- يحقق السلوك الاستباقي نتائج استراتيجية من خلال زيادة كفاءة المنظمة ورفع الإنتاجية وبالتالي نجاح المنظمة في تحقيق اهدافها، ويركز على الشخصية الاستباقية والفعالية الذاتية. (الماضي، 2021، 58)
- تحقيق مزايا يطمح لها الجميع في المنظمات المعاصرة، إذ يحقق السلوك الاستباقي القدرة على فهم أفضل لبيئة العمل الخاصة بالمنظمة، واستقراره المستقبلي الذي تتجاوز تحدياته والتكيف مع تغيراته من جهة، ومن جهة أخرى استكشاف الفرص واستغلالها بشكل أسرع من المنافسين لتحقيق مزايا تنافسية استباقية للمنظمة مما تجعلها في الصدارة (قتيل وأخرون، 2019، 282).

### 3. أبعاد السلوك الاستباقي

من أجل إكتساب فهم أعمق لكيفية إستبطاط السلوك الإستباقي هناك حاجة إلى أطر تحدد طبيعة وأبعاد السلوك الإستباقي والعوامل ذات الصلة به. (Curcuruto et al. 2016:144)، وفي ضوء ما ورد، يبين الجدول (5) عدد من المقاييس، التي المستخدمة لقياس السلوك الإستباقي.

الجدول رقم (5) أبعاد السلوك الإستباقي من وجهة نظر عدد من الباحثين والكتاب

الافتراضية البعض	الباحثين	المستقر المبادرة	الشخصية الشخصية	الاستقرار الاستقرار	البيئة بيئة	البيئة بيئة	المشكلات المشكلات	الافتراض افتراض	البيئة بيئة	المسؤولية المسؤولية	السلوك السلوك	البعد الدراسة	
												البعد	الدراسة
	✓									✓	2006, et al. 'Fuller	1	
✓								✓	✓	✓	2009, et al. 'Grant	2	
	✓	✓					✓	✓	✓	✓	2010, & Collins, Parker	3	
					✓		✓	✓	✓	✓	2011, Searle	4	
					✓		✓	✓	✓	✓	2014, Beck et al.	5	
					✓		✓	✓	✓	✓	2015, Ouyang et al	6	
	✓				✓		✓	✓	✓	✓	العطية، 2019	7	
					✓		✓	✓	✓	✓	2019, Huan, Guan	8	
					✓		✓	✓	✓	✓	محمد، عبودي، 2021	9	
				✓			✓	✓	✓	✓	الجوري، 2021	10	
1	1	2	1	1	6	5	9	10			المجموع		
%10	%10	%20	%10	%10	%60	%50	90 %	%100			المعدل		

المصدر: من إعداد الباحثان

إستنادا لما ظهر في جدول (5)، وبما ينطوي على أهداف وتوجهات البحث الحالي فإن الباحث تبني مقياس Beck، الخاص بمقاييس السلوك الإستباقي وذلك لأن المقياس الوحيد الذي قدم الغرض من هذا السلوك في المنظمات وكيفية التغيير في البيئة التنظيمية الداخلية وإدخال أساليب عمل أكثر كفاءة وتقديم إقتراحات لتحسين العمل الجماعي (Beck et al., 2014, 1367)، ويشمل هذا المقياس على أربعة أبعاد كما يلي:

#### أ. صوت الموظف (السلوك الصوتي)

أن صوت الموظف بعد البداية الأساسية للتغيير، وكذلك تشديد على العمليات اللاواعية والعاطفية وراء سلوك الشخص، وشكل من أشكال السلوك الإستباقي، لذا فإن السلوك الصوتي الإيجابي يهدف إلى تحسين الأداء، ويهدف السلوك الصوتي إلى أن يكون أكثر إيجابية في المنظمة، ويمثل صوت الموظف أحد السلوكات الإستباقية التي تتعلق بقيام الفرد بتقديم المقتراحات وال أفكار الجديدة حتى وإن تعارضت مع توجهات الادارة (العطوي والحسيني، 2018، 171)، وأشار (الفتلاوي، 2021، 2021، 47)، ولكن (290، 2022، Tedone, Bruk-Lee, 2022) حدد لسلوك الموظف الصوتي ثلاثة خصائص مميزة: (أولاً) الصوت هو سلوك لفظي ينخرط فيه الأفراد العاملين، يحدث هذا الاتصال اللفظي بين شخصين - الفرد المعبر والمتلقى المستهدف، الذي يكون عادة مشرفا. (ثانياً) يعد سلوك صوت الموظف اختبارا. (ثالثاً) صوت الموظف بناء أي يتضمن الصوت التواصل بقصد تعزيز التغيير. و يمكن تحديد هدف صوت الموظف بالآتي: التعبير عن عدم الرضا الشخصي عن العمليات، التعبير عن القرارات والأفكار الجماعية، فرصة المساهمة في قرارات الإدارة ذات الصلة وإظهار التبادلية في العلاقات بين صاحب العمل والفرد (Abdulgalimov et al. 2020, 2).

## ب. تحمل المسؤولية

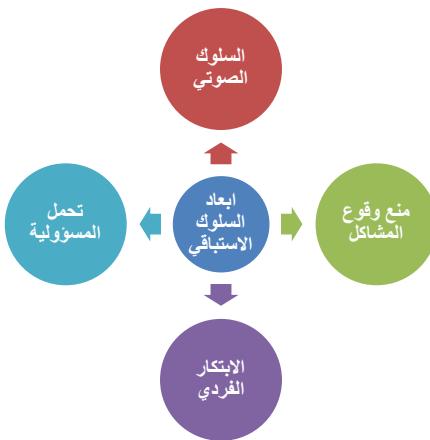
يعرف (العطية، 2019، 81) أن تحمل المسؤولية هو قيام الفرد بنشاط طوعي وبشكل شخصي يتحمل فيه اثار المسؤولية الناتجة عن اتخاذه القيام بالتحسينات غير التقليدية في العمل. ويرى (الفلاوي، 2021، 46) بأن تحمل المسؤولية له دور مهم وفاعل في تقديم أفكار جديدة ومميزة للمنظمة عن طريق تعزيز قابلية المنظمة للبقاء. ومن الضروري خلق إمكانية تطوعية وبناءة لإجراء تغيير تطبيقي وظيفي ان تحمل المسؤلية مرتبطة بالنشاط الاستباقي الذي يأخذ زمام المسؤولية في العمل ومن ثم فهي مبادرة لتحسين هيكل الممارسات والعمل والروتين. وأشار (الحكيم والطائي، 2019، 460) ان النشاط الاستباقي يرتبط بتحمل المسؤولية واخذ زمام المبادرة في العمل ومع ذلك لا يعرف الا القليل من الاستباقية فيما يتعلق بالتطوير الوظيفي الاستباقي من ناحية التخطيط الوظيفي والسير الوظيفي والخطط الممكنة للوصول إلى أهداف وظيفية تتطوّر على تحمل المسؤولية عند وضع الخطط وتنفيذها. أن تولي المسؤولية أمر بالغ الأهمية للنجاح التنظيمي في بيئة العمل المتغيرة لأن جهود الأفراد الطوعية التي تهدف إلى تسهيل التغيير الوظيفي تساعده في تعزيز فعالية الإداره، وان الأفراد الذين لديهم تمكين نفسي عالي هم أكثر عرضة للانخراط في السلوكات التي تتطلب مسؤولية عالية. ويؤدي تولي المسؤولية دورا هاما في جلب رؤى جديدة للمنظمة عن طريق تشجيع الابتكار وتعزيز استدامة المنظمة، وبالتالي ركز الباحثون على اشار (رفاعي، وبسيوني، 2009، 664) بان الابتكار تفيد الأفكار الإبداعية في الامور الإيجابية، وهو يقوم على ثلات عناصر مشابهة لعناصر الإبداع الثلاثة. وعناصر الابتكار هي: حواجز الابتكار، والمصادر المادية والبشرية الالازمة للقيام به، ومهارة إدارة الابتكار. وتستخدم هذه العناصر في الإجراءات التي غالبا ما تمر بخمس مراحل هي: وضع برنامج العمل - وإعداد مسرح العمل، وإنتاج الأفكار، ثم تطبيق الأفكار، وأخيرا تقويم الأفكار. وبين (Parker&Collins, 2010, 637) ان الابتكار الفردي يمثل سلوكات المشاركة في إنشاء الأفكار وتنفيذها، بما في ذلك تحديد فرصة، وتوليد أفكار جديدة أو نجح عمل جديد، وتنفيذ هذه الأفكار الجديدة. وأن الابتكار الفردي ينطوي على اتخاذ إجراءات ذاتية لتحقيق التغيير، لا سيما عندما يتعلق الأمر بتنفيذ الفكرة، يمكن عد السلوك الابتكاري الفردي نوعا من السلوك الاستباقي في العمل (Wu et al., 2014:1512). وبين (Luekitinan, 2014:124) ان إدخال الابتكار الفردي في العمل يتتألف من أربعة عوامل: (1) تصور الفرد حول التغيير في العمل الروتيني. (2) تصور الفرد حول التغيير وهو التنفيذ الناجح الممكن. (3) تصور الفرد عن النتيجة الإيجابية التي تنتج عن التغيير. (4) قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة ومفيدة.

## ت. الابتكار الفردي

اشار (رفاعي، وبسيوني، 2009، 664) بان الابتكار تفيد الأفكار الإبداعية في الامور الإيجابية، وهو يقوم على ثلات عناصر مشابهة لعناصر الإبداع الثلاثة. وعناصر الابتكار هي: حواجز الابتكار، والمصادر المادية والبشرية الالازمة للقيام به، ومهارة إدارة الابتكار. وتستخدم هذه العناصر في الإجراءات التي غالبا ما تمر بخمس مراحل هي: وضع برنامج العمل - وإعداد مسرح العمل، وإنتاج الأفكار، ثم تطبيق الأفكار، وأخيرا تقويم الأفكار. وبين (Parker&Collins, 2010, 637) ان الابتكار الفردي يمثل سلوكات المشاركة في إنشاء الأفكار وتنفيذها، بما في ذلك تحديد فرصة، وتوليد أفكار جديدة أو نجح عمل جديد، وتنفيذ هذه الأفكار الجديدة. وأن الابتكار الفردي ينطوي على اتخاذ إجراءات ذاتية لتحقيق التغيير، لا سيما عندما يتعلق الأمر بتنفيذ الفكرة، يمكن عد السلوك الابتكاري الفردي نوعا من السلوك الاستباقي في العمل (Wu et al., 2014:1512). وبين (Luekitinan, 2014:124) ان إدخال الابتكار الفردي في العمل يتتألف من أربعة عوامل: (1) تصور الفرد حول التغيير في العمل الروتيني. (2) تصور الفرد حول التغيير وهو التنفيذ الناجح الممكن. (3) تصور الفرد عن النتيجة الإيجابية التي تنتج عن التغيير. (4) قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة ومفيدة.

## ث. منع وقوع المشاكل

أن الشخصية الاستباقية لها سمة التغلب على المشاكل وهذا ما اشار له (Parker&Collins, 2010, 637) ، ان الاحساس واكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة أشياء غير العادية او الشاذة او المحيرة في محیط الفرد، او إعادة توظيفها واثارة تساؤلات من حولها، فالشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يرى الأخطاء ونواحي القصور والنقص ويحس بالمشكلات، وبالتالي أن الأفراد الذين لديهم توجهات دور مرنة هم أكثر عرضة للانخراط في حل المشاكل الاستباقية والسعى لتحقيق تحسين في مجالات خارج مجموعة ضيقة من المهام (الدلفي، 2021، 56). وأشار (الحكيم والطائي، 2019، 460) إلى إنه يمكن تجنب وقوع المشاكل عن طريق سعي الأفراد لبيان السبب الجذري، الذي يعد سبب المشاكل ووضع تدابير بقصد تجنب تكرارها وظهورها مستقبلا، وهناك العديد من البحوث التي كشفت أن السلوك الاستباقي يمكن السيطرة على الأحداث عن طريق تنبؤ الحوادث والأضرار في الممتلكات وان تفادي المشاكل يوصل إلى نتائج ذاتية الانطلاق. ويرى (الفلاوي، 2021، 51) أن منع وقوع المشكلة يقصد بها اجراءات وقائية استباقية ذاتية التوجيه تهدف الى التخلص من المشاكل أو منع تكرارها وهذا البعد يقوم بطريقة غير تقليدية بالبحث عن الأسباب الجذرية ووضع تدابير لمنع تكرارها في المستقبل ومن ثم هو منهج يتبعه الأفراد يتكون من العديد من الاجراءات التي توصل للهدف التي يخدم المنظمة. وبين الشكل (3) ابعاد السلوك الاستباقي.



الشكل (3) ابعاد السلوك الاستباقى

المصدر: من اعداد الباحثان

### المحور الثالث: الجانب الميداني

#### أولاً: وصف عينة الدراسة وخصائص الأفراد المستجيبين

##### 1. وصف عينة الدراسة

ان الميدان المبحوث يتمثل بجامعة صلاح الدين - اربيل بكلياته، اما مجتمع الدراسة فيتمثل بأعضاء الهيئة التدريسية، اما بالنسبة لعينة الدراسة تتمثل بالمستجيبين، حيث قام الباحث بتوزيع استمارة الاستبيان عن طرق (كوكل فروم- الفاير- الأيميل) وتم ارسالها الى جميع الاساتذة من خلال الأيميل الجامعي للكوادر التدريسية في الجامعة المذكورة وبالغ عددهم (2388)، وتمت اعادة (405) استمارة وكانت كلها صالحة للتحليل أي ان نسبة الاستجابة بلغت (17%) لان طريقة ملئ الإستبانة لا يكتمل اذا لم تكن كل الفقرات مجابة من قبل المستجيب. و الجدول (6) يوضح ذلك:

الجدول (6) عدد الاستمارات الموزعة حسب كليات جامعة صلاح الدين

نسبة %	العدد	كلية	ت
24.7	100	الادارة والاقتصاد	1
11.4	46	التربية	2
10.1	41	الادبيات	3
7.4	30	العلوم	4
6.4	26	التربية الاساس	5
6.2	25	الزراعة	6
5.9	24	الفنية	7
4.4	18	التربية الرياضية	8
4.2	17	العلوم الاسلامية	9
4.2	17	العلوم السياسية	10
3.5	14	اللغات	11
3.2	13	القانون	12
3.2	13	فنون الجميلة	13
3.0	12	التربية شقلالوة	14
2.2	9	التربية مخمور	15
100	405	المجموع	

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

## 2. وصف خصائص الأفراد المستجيبين

يتمثل المستجيبين بالكادر التدريسي في الكليات المحوثة، وجاء اختيارهم لتكون منسجمة مع طبيعة الدراسة التي تستلزم فهماً وادراكاً للتعامل مع فقرات الاستبانة، ونستعرض في هذه الفقرة الخصائص الشخصية للمستجيبين من حيث الجنس، العمر، التأهيل العلمي، اللقب العلمي، عدد السنوات الخدمة الإجمالية، عدد سنوات الخدمة في القطاع التعليمي، وعلى النحو الآتي:

### أ- توزيع الأفراد المستجيبين على وفق الجنس:

يشير الجدول (7) إلى أن توزع أفراد العينة المستجيبية حسب صفة الجنس وكانت نسبة (66.9%) من الذكور، أما الإناث فكانت نسبتهم (33.1%) من إجمالي العينة. مما يدل على إلى أن الذكور يشكلون الأغلبية في العينة المحوثة.

### ب- توزيع الأفراد المستجيبين على وفق العمر:

يوضح الجدول (7) توزيع الأفراد المستجيبين على وفق العمر حيث سجلت الفئة العمرية (35-44 سنة) أعلى نسبة بين الأفراد المشاركون في العينة وبنسبة (46.2%)، وتلتها الفئة العمرية (45-54) وبنسبة (29.4%)، ثم الفئة العمرية (55 سنة فأكثر) وبنسبة بلغت (14.1%)، وجاءت الفئة العمرية (25-34 سنة) في المرتبة الأخيرة وبنسبة (10.4%) من العينة المستجيبية. وتعكس هذه النتائج أن أغلبية أفراد العينة هم من الفئة العمرية التي تتسم بالنضج الفكري وهي في مرحلة العطاء والنشاط وكذلك تمتلك الخبرة المناسبة للعمل كتدريسي في الجامعة.

### توزيع الأفراد المستجيبين على وفق اللقب العلمي:

ظهر في الجدول (7) أن أغلبية الأفراد المستجيبين في العينة هم من ذوي حملة اللقب العلمي مدرس ومدرس مساعد وبنسبة بلغت (34.8%)، (29.9%) وعلى التوالي، وجاءت بالمرتبة الثالثة فئة أستاذ مساعد وبنسبة (28.4%)، في حين أن فئة اللقب العلمي أستاذ جاءت بالمرتبة الأخيرة وبنسبة (6.9%). مما يدل على أن أغلبية الأفراد المستجيبين في العينة هم من ذوي الالقاب العلمية من فئة مدرس ومدرس مساعد.

### ت- توزيع الأفراد المستجيبين على وفق المؤهل العلمي

يظهر الجدول (7) توزيع الأفراد المستجيبين على وفق المؤهل العلمي حيث يتبيّن أن نسب حملة شهادة الماجستير والدكتوراه جاءت متقاربة في العينة وبلغت (52.8%) على التوالي.

### ث- توزيع الأفراد المستجيبين على وفق مدة الخدمة الإجمالية

يوضح الجدول (7) أن النسبة الكبرى من الأفراد المستجيبين لديهم خدمة إجمالية في العمل الوظيفي تقع بين (11-15) والتي شكلت نسبتهم (23.3%)، ثم تلتها فئة (10-6) بنسبة (21%) وبعدها جاءت فئة (16-20) حيث بلغت نسبة (19%)، ثم جاءت الأفراد الأقل سنّاً لهم خدمة (1-5) إذ بلغت (14.3%) وبعدها جاءت فئة (21-25)، حيث بلغت (11.9%). ومن ثم الأفراد الذين لهم خدمة (26 سنة فأكثر) تأتي بالمرتبة الأخيرة، حيث بلغت (10.4%). مما يدل على أن أغلبية الأفراد المستجيبين في العينة من ذوي الخبرات الوظيفية التي تتجاوز (10) سنوات.

### ج- توزيع الأفراد المستجيبين على وفق عدد سنوات الخدمة في القطاع التعليمي

يوضح الجدول (7) أن النسبة الكبرى من الأفراد المستجيبين لديهم خدمة في القطاع التعليمي تقع بين (11-15) والتي شكلت نسبتهم (24.2%)، ثم تلتها فئة (10-6) بنسبة (21.7%) وبعدها جاءت فئة (16-20) حيث بلغت نسبة (18%)، ثم جاءت الأفراد الذين لهم خدمة (1-5) إذ بلغت (15.1%) وبعدها جاءت فئة (21-25)، حيث بلغت (12.3%). ومن ثم الأفراد الذين لهم خدمة (26 سنة فأكثر) تأتي بالمرتبة الأخيرة، حيث بلغت (8.6%). مما يدل على ان الخبرات الوظيفية لدى اغلبية المستجيبين تتجاوز (10) سنوات) وهذا يعود الى ان الجامعة خلال السنوات العشر الماضية وفرت فرص الدراسة للراغبين بالحصول على الشهادات العليا اضافة الى زيادة الحاجة الى التدريسيين بسبب زيادة قبول في اعداد الطلبة الجامعيين.

### جدول (7) وصف خصائص الأفراد المستجيبين

النسبة المئوية	العدد	الفئات	السمات	ت
66.9	271	ذكر	الجنس	أ
33.1	134	أنثى		
10.4	42	سنة 34-25	العمر	ب
46.2	187	سنة 44-35		
29.4	119	سنة 54-45		
14.1	57	سنة فأكثر 55		
47.2	191	دكتوراه	المؤهل العلمي	ت
52.8	214	ماجستير		
29.9	121	مدرس مساعد	اللقب العلمي	ث
34.8	141	مدرس		
28.4	115	أستاذ مساعد		
6.9	28	أستاذ		
14.3	58	سنة (5 - 1)	عدد سنوات الخدمة الاجمالية	ج
21	85	سنة (10 - 6)		
23.5	95	سنة (15 - 11)		
19	77	سنة (20 - 16)		
11.9	48	سنة (25 - 21)		
10.4	42	(سنة فأكثر 26)		
15.1	61	سنة (5 - 1)	عدد سنوات الخدمة في القطاع التعليمي	ح
21.7	88	سنة (10 - 6)		
24.2	98	سنة (15 - 11)		
18	73	سنة (20 - 16)		
12.3	50	سنة (25 - 21)		
8.6	35	(سنة فأكثر 26)		
<b>%100</b>		<b>المجموع</b>		

المصدر: من أعداد الباحثان.

### ثانياً: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

#### 1. وصف متغير ممارسات القيادة الروحية

يظهر الجدول (8) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية ونسب الإتفاق للقرارات (X16-X) والخاصة بوصف آراء عينة الدراسة تجاه ممارسات القيادة الروحية ويعكس الوسط الحسابي المعدل العام والبالغ (3.28) وأكده في إجابات أفراد العينة حيث بلغت نسبة المعدل العام للإتفاق (65.62%) وبمعدل العام للإنحراف المعياري (1.03) ومعامل الاختلاف (31.40) وهذا يعني توفر مستويات جيدة لممارسات القيادة الروحية في الكليات المبحوثة يمكن التعرف على نتائج وصف هذا المتغير وأبعاده على وفق القرارات الآتية:

## 1. الرؤية

أظهر الجدول (8) مستوىً جيداً لمكون الرؤية للفقرات (x1-4x) من وجهة نظر افراد العينة اذ بلغ معدل الوسط الحسابي لهذا المكون (3.27) و أكد ذلك درجة الاتفاق (65.33%) في إجابات العينة وبالإنحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام الذي بلغ (1.04)، (31.75) على التوالي.

ومن أبرز الفقرات التي أسهمت في إغناء هذا البعد هي (x1) والتي تشير الى التزام ادارة الكلية بتطبيق رؤيتها بشكل تام وبمستوى متوسط اكده الوسط الحسابي (3.39) وباتفاق عالي في اجابات افراد العينة حيث بلغت نسبة الاتفاق (67.85%) وبالإنحراف المعياري (0.94) و معامل الاختلاف (27.69).

فيما جاءت الفقرة (x3) بأقل درجة اتفاق أكدتها نسبة الإتفاق البالغة (62.57%) وهذا يدل على الاتفاق المتوسط في إجابات العينة وبالإنحراف المعياري (1.10) و معامل الاختلاف (35.25)، وأن قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.13) تعكس المستوى المتوسط لمحاولة ادارة الكلية اشتراك التدريسين بوضع الرؤية التي تلي الافضل للكلية.

## 2. الایمان و الامل

يوضح الجدول (8) أن هذا المكون حق وسطاً حسابياً معدلاً بلغ (3.25) ويشير الى المستوى المتوسط لمكون الایمان و الامل اكده الإنحراف المعياري البالغ (1.05) و بدرجة اتفاق عالي عكستها النسبة المئوية للاتفاق وبالبالغة (65.02%) للفقرات التي تقيس هذا البعد أي (x5-8x) وتعد الفقرة (7) من أكثر الفقرات إسهاماً في إغناء هذا البعد الذي ينص على بذل ادارة الكلية الجهد لمساعدة اعضاء هيئة التدريس على النجاح في اداء اعمالهم. تدعم درجة الاتفاق العالى في اجابات افراد العينة حيث بلغت نسبة الاتفاق (66.42%) اكده التشتت المنخفض في الإجابات وبالإنحراف المعياري البالغ (1.02) و معامل الاختلاف (30.57) وبمستوى عالٍ يبيّنه الوسط الحسابي (3.32).

فيما يشير الجدول الى أن الفقرة (6x) حققت أقل مستوى مقارنة مع الفقرات الأخرى وتنص على عمل الادارة على خلق اجواء من الثقة وروح فريق العمل بينها وبين الاساتذة لجعلهم يبذلون اقصى مالديهم في العمل. حيث بلغ الوسط الحسابي (3.18) مما يدل على مستوى أقل مقارنة بالفقرات الأخرى ودرجة اتفاق جيدة حيث بلغت نسبة الاتفاق (63.51%) والذي وبالإنحراف المعياري البالغ (1.07)، و معامل الاختلاف (33.63).

## 3. حب الايثار

أظهر الجدول (8) مستوىً متوسط لبعد حب الايثار للفقرات (x9-12x) من وجهة نظر افراد العينة اذ بلغ معدل الوسط الحسابي لهذا البعد (3.30) و أكد ذلك درجة الاتفاق (66.02%) في إجابات العينة وبالإنحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام الذي بلغ (1.06)، (32.23) على التوالي.

ومن أبرز الفقرات التي أسهمت في إغناء هذا البعد هي (x12) والتي تشير الى معاملة ادارة الكلية التدريسين بتواضع. وبمستوى عالي اكده الوسط الحسابي (3.49) و باتفاق عالي في اجابات افراد العينة حيث بلغت نسبة الاتفاق (69.83%) وبالإنحراف المعياري (1.07)، و معامل الاختلاف (30.74).

فيما جاءت الفقرة (x11) بأقل درجة اتفاق أكدتها نسبة الإتفاق البالغة (61.83%) وهذا يدل على الاتفاق المتوسط في إجابات العينة وبالإنحراف المعياري (1.13) و معامل الاختلاف (36.54) وأن قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.09) تعكس المستوى المتوسط والتي نص على تحلى ادارة الكلية بالشجاعة الكافية للدفاع عن التدريسين.

## 4. المعنى

يوضح الجدول (8) إعتماد الفقرات (x13 - x16) لقياس هذا المكون من ممارسات القيادة الروحية حيث بلغت نسبة الإتفاق المعدل (66.09%) مما يدل على درجة الاتفاق المتوسط لإجابات افراد العينة ويعكس الوسط الحسابي المعدل (3.30) المستوى المتوسط لهذا البعد وبالإنحراف المعياري (0.96)، و معامل الاختلاف (29.07)..

وأن من أبرز الفقرات اسهاماً في إغناء هذا البعد هي (x13) والتي تشير الى عمل ادارة الكلية على خلق شعور ايجابي لدى التدريسين بأن ما يقومون به هو في خدمة الكلية واهدافها ويدعم ذلك المستوى العالى للفقرة حيث بلغ الوسط الحسابي (3.42) وكانت

درجة الإستجابة عالية لإجابات أفراد العينة ويعكس ذلك نسبة الاتفاق (68.44%) وكانت درجة التشتت في الإجابات منخفضة حيث بلغت قيم الإنحراف المعياري (1.01)، و معامل الاختلاف (29.47)..

أما أقل مستوى فحققتها الفقرة (x14) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (3.22) والتي تشير إلى ان ادارة الكلية تولد شعورا لدى التدريسيين بأن مهامهم الوظيفية ذات مغزى شخصي بالنسبة لهم حيث كانت درجة الاتفاق في إجابات افراد العينة أقل من الفقرات الأخرى تؤكد لها نسبة الاتفاق الأقل بين الفقرات الأخرى والبالغة (64.49%) و بإنحراف معياري (0.93)، و معامل الاختلاف (28.72)..

## 5. المعنى

### الجدول (8)

#### التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والإنحراف المعياري ونسبة الاتفاق لبعض ممارسات القيادة الروحية

نسبة الاتفاق %	معامل الاختلاف %	الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفاق بشدة		لا اتفاق		محايد		الاتفاق		اتفاق بشدة		العبارات	بعض ممارسات القيادة الروحية
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
67.85	27.69	0.94	3.39	3.2	13	17	69	22.5	91	51.9	210	5.4	22	X1	الرؤوية
66.47	30.85	1.03	3.32	4.7	19	20.2	82	20.2	82	47.7	193	7.2	29	X2	
62.57	35.25	1.10	3.13	6.9	28	26.7	108	20.7	84	38	154	7.7	31	X3	
64.44	33.54	1.08	3.22	5.2	21	24	97	24.4	99	36.3	147	10.1	41	X4	
<b>65.33</b>	<b>31.75</b>	<b>1.04</b>	<b>3.27</b>												<b>المعدل</b>
65.68	33.34	1.09	3.28	5.9	24	22.0	89	19.8	80	42.5	172	9.9	40	X5	الإيسان/ الأمل
63.51	33.63	1.07	3.18	6.2	25	23.2	94	25.4	103	37.3	151	7.9	32	X6	
66.42	30.57	1.02	3.32	4.0	16	21.5	87	20.2	82	47.2	191	7.2	29	X7	
64.49	32.01	1.03	3.22	4.9	20	21.0	85	29.4	119	36.0	146	8.6	35	X8	
<b>65.02</b>	<b>32.37</b>	<b>1.05</b>	<b>3.25</b>												<b>المعدل</b>
65.43	32.12	1.05	3.27	5.9	24	18.5	75	26.9	109	39.8	161	8.9	36	X9	حب الايثار
67.01	29.93	1.00	3.35	4.0	16	18.3	74	25.2	102	44.0	178	8.6	35	X10	
61.83	36.54	1.13	3.09	9.4	38	22.7	92	25.9	105	33.3	135	8.6	35	X11	
69.83	30.74	1.07	3.49	5.2	21	15.8	64	17.3	70	48.1	195	13.6	55	X12	
<b>66.02</b>	<b>32.23</b>	<b>1.06</b>	<b>3.30</b>												<b>المعدل</b>
68.44	29.47	1.01	3.42	4.2	17	16.5	67	21.5	87	48.4	196	9.4	38	X13	المعنى/ الاتصال
64.49	28.72	0.93	3.22	3	12	19.5	79	35.3	143	36.5	148	5.7	23	X14	
65.68	29.39	0.97	3.28	4.2	17	17.8	72	29.4	119	42.7	173	5.9	24	X15	
65.73	28.67	0.94	3.29	3.7	15	16.8	68	32.8	133	40.5	164	6.2	25	X16	
<b>66.09</b>	<b>29.07</b>	<b>0.96</b>	<b>3.30</b>												<b>المعدل</b>
<b>65.62</b>	<b>31.40</b>	<b>1.03</b>	<b>3.28</b>		<b>1.08</b>	<b>4.04</b>			<b>13.84</b>		<b>43.2</b>	<b>37.9</b>			<b>المعدل العام</b>
						<b>5.12</b>						<b>81.1</b>			

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

## 2. وصف متغير السلوك الاستباقي وبعده

يظهر الجدول (9) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية ونسبة الاتفاق (Y16-Y1) والخاصة بوصف آراء عينة الدراسة تجاه متغيرات السلوك الاستباقي ويعكس الوسط الحسابي المعدل العام (3.95) على مستوى العالى أكده الاتفاق الجيد في إجابات أفراد العينة حيث بلغت نسبة المعدل العام للإتفاق (79.02%) وبالمعدل العام للإنحراف المعياري و معامل الاختلاف (0.78) على التوالى. وهذا يعني توفر مستويات عالية لمتغيرات السلوك الاستباقي في الكليات المبحوثة.

يمكن التعرف على نتائج وصف هذا المتغير وأبعاده على وفق الفقرات الآتية:

#### أ- السلوك الصوتي

ويشمل الفقرات (y1 – y4) حيث يظهر الجدول (9) بأن معدل النسبة المئوية للاتفاق لهذا البعد بلغ (78.23%) مما يشير إلى درجة الاتفاق العالية في إجابات أفراد العينة وبلغ معدل الوسط الحسابي (3.91) وهذا يؤكد المستوى العالي للسلوك الصوتي في الكليات المحوسبة وبدرجة الإنحراف المعياري البالغة (0.80) و معامل الاختلاف (20.36). وحققت الفقرة (y4) (والتى تنص على اعتبار طرح الأفكار الجديدة والمقترحات من ضمن اولوياتي) أعلى وسط حسابي بلغ (3.99) اشار الى مستواها العالي اكده الاتفاق الجيد في اجابات العينة على هذه الفقرة التي عكستها النسبة المئوية للاتفاق والبالغة (79.75%) والإنحراف المعياري (0.83) و معامل الاختلاف (20.84)..

بينما حققت الفقرة (y1) التي تنص على (أسعى الى ايصال رأيي عن العمل للاخرين حتى وان كان متعارضا مع وجهات نظرهم) أقل وسط حسابي بلغ (3.84) وبإنحراف معياري إذ بلغ (0.77) و معامل الاختلاف (20.02). وكانت درجة الاستجابة أقل من الفقرات الأخرى حيث بلغت نسبة الاتفاق (76.89%).

#### ب- تحمل المسؤولية

حق هذا البعد وسطاً حسابياً معدلاً عالياً بلغ (3.99) كما يظهره الجدول (9) مما يؤشر مستوى عالي لتحمل المسؤولية في الكليات المحوسبة وبإنحراف معياري بلغ (0.80) و معامل الاختلاف (20.01). وكانت درجة الإستجابة عالية حيث أن النسبة المئوية للاتفاق المعدل بلغت (79.72%) وقد تم قياسه بالفقرات (y5 – y8).

وحققت الفقرة (y8) والتي تنص على ان ( اسعى الى عدم التهرب في واجباتي) على وسط حسابي بلغت (4.39) وهذا يدل على مستوى العالى جدا وبإنحراف معياري (0.78) و معامل الاختلاف (17.86). وكانت درجة الإستجابة للفقرة عالية جدا حيث بلغت النسبة المئوية للاتفاق (%87.85).

وكان أقل وسط حسابي هو الذي حققته الفقرة (y7) والتي تشير الى أن اساهم في تقديم حلول لمشاكل تنظيمية ملحة في الكلية إذ بلغ الوسط الحسابي (3.73) ويدل على مستواها المتوسط وبإنحراف معياري (0.80) و معامل الاختلاف (21.49). وكانت درجة الإستجابة أقل من بقية الفقرات حيث بلغت نسبة الاتفاق (%74.62).

#### ت- الابتكار الفردي

حق هذا العامل أعلى مستوى مقارنة مع متغيرات السلوك الاستباقي الأخرى إذ يظهر الجدول (9) وسطاً حسابياً معدلاً فوق المتوسط بلغ (4.05) وكان الاتفاق عاليا في إجابات أفراد العينة عكستها النسبة المئوية للاتفاق المعدل (81.04%) والإنحراف المعياري الذي بلغ (0.74) و معامل الاختلاف (18.36).

وأما على صعيد فقرات هذا البعد التي تم قياسه بها أي(y9 – y12) فحققت الفقرة (y11) أعلى وسط حسابي بلغ (4.20) أظهر مستوى العالى وأكده الاتفاق العالى في إجابات أفراد العينة وعكسته نسبة الإتفاق (83.95%) والإنحراف المعياري (0.77) و معامل الاختلاف (18.37). وتنص على انه (اتعلم باستمرار استخدام التقنيات والتكنولوجيا الجديدة بما يتلائم ومتطلبات عملي).

وحققت الفقرة (y9) أقل وسط حسابي بلغ (3.78) وهو أقل من الوسط الحسابي لبقية الفقرات وأشار الى مستواها المنخفض مقارنة بالفقرات الأخرى و بإنحراف معياري بلغ (0.82) و معامل الاختلاف (21.76). وبدرجة إستجابة أقل من بقية الفقرات أكدته نسبة الإتفاق الأقل (75.60%) وتنص هذه الفقرة على (أقدم باستمرار أفكار إبداعية الى الكلية).

#### ث- منع وقوع المشاكل

حق هذا العامل وسطاً حسابياً معدلاً فوق المتوسط بلغ (3.85) كما يظهره الجدول (9) مما يؤشر مستوى عالي لمنع وقوع المشاكل في الكليات المحوسبة وبإنحراف معياري بلغ (0.80) و معامل الاختلاف (20.67). وكانت درجة الإستجابة جيدة حيث أن النسبة المئوية للاتفاق المعدل بلغت (77.09%) وقد تم قياس هذا البعد بالفقرات (y13 – y16).

وحققت الفقرة (14y) والتي تنص على (احاول التوصل الى الاسباب الجذرية لحدوث المشاكل في عملي والعمل على حلها) على أوساط حسابية بلغت (4.02) وهذا يدل على مستوى العالى وبانحراف معياري (0.73) و معامل الاختلاف (18.10). وكانت درجة الاستجابة للفقرة عالية حيث بلغت النسبة المئوية للاتفاق (80.40%).

وكان أقل وسط حسابي هو الذي حققته الفقرة (15y) والتي تشير الى (اقضى وقتاً كثيراً في التخطيط او تقديم حلول لكيفية منع تكرار المشاكل في الكلية) إذ بلغ (3.71) ويدل على مستوى العالى وبانحراف معياري (0.84) و معامل الاختلاف (22.59). وكانت درجة الاستجابة أقل من بقية الفقرات حيث بلغت نسبة الاتفاق (74.17%).

#### الجدول (9) التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري ونسبة الاتفاق لابعاد السلوك الاستباقي

نسبة الاتفاق %	معامل الاختلاف %	معامل الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		العيارات	ابعاد السلوك الاستباقي
					%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
76.89	20.02	0.77	3.84	5	2	5.9	24	17.8	72	60.2	244	15.6	63	Y1	السلوك الصوتي	
77.98	19.80	0.77	3.90	0.7	3	5.2	21	15.3	62	61	247	17.8	72	Y2		
78.32	20.77	0.81	3.92	0.2	1	6.4	26	16.8	68	54.6	221	22	89	Y3		
79.75	20.84	0.83	3.99	0.7	3	5.9	24	12.8	52	54.8	222	25.7	104	Y4		
78.23	20.36	0.80	3.91												المعدل	
78.57	21.15	0.83	3.93	0.7	3	5.2	21	18.3	74	52.1	221	23.7	96	Y5	تحمل المسؤولية	
77.83	19.86	0.77	3.89	0.5	2	4.7	19	18.8	76	57.3	232	18.8	76	Y6		
74.62	21.49	0.80	3.73	1.0	4	5.4	22	26.9	109	52.8	214	13.8	56	Y7		
87.85	17.86	0.78	4.39	1.0	4	1.7	7	7.7	31	36.3	147	53.3	216	Y8		
79.72	20.01	0.80	3.99												المعدل	
75.60	21.76	0.82	3.78	1.5	6	3.7	15	27.2	110	50.6	205	17.0	69	Y9	الابتكار الفردي	
80.79	17.13	0.69	4.04	0.7	3	1.5	6	13.1	53	62.5	253	22.2	90	Y10		
83.95	18.37	0.77	4.20	0.7	3	2.7	11	9.1	37	50.9	206	36.5	148	Y11		
83.80	16.47	0.69	4.19	0.5	2	1.5	6	8.6	35	57.3	232	32.1	130	Y12		
81.04	18.36	0.74	4.05												المعدل	
78.96	19.92	0.79	3.95	0.5	2	3.7	15	19.5	79	53.1	215	23.2	94	Y13	منع وقوع المشاكل	
80.40	18.10	0.73	4.02	1.2	5	2.5	10	10.6	43	64.4	261	21.2	86	Y14		
74.17	22.59	0.84	3.71	1.5	6	7.2	29	23.5	95	54.8	222	13.1	53	Y15		
74.81	22.33	0.84	3.74	1.2	5	6.7	27	23.7	96	53.6	217	14.8	60	Y16		
77.09	20.67	0.80	3.85												المعدل	
79.02	19.77	0.78	3.95			1.08	4.04		13.84		43.2	37.9			المعدل العام	
						5.12					81.1					

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

من خلال ما نم عرضه من نتائج لرأي المستجيبين يتم قبول الفرضية الرئيسية الاولى والذي ينص على (اختلاف اراء الافراد المستجيبين في الكليات المبحوثة تجاه وصف متغيرات الدراسة الحالية).

#### ثالثاً: اختبار فرضية العلاقات

نحاول في هذه الفقرة اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والمتصلة بفرضية العلاقات والتي تنص على أنه (توجد علاقة معنوية ذو دلالة احصائية بين ابعاد القيادة الروحية منفردة و مجتمعة وبين السلوك الاستباقي منفردة و مجتمعة). إذ تم استخدام معامل الارتباط

البسيط والمتعدد بطريقة (pearson) باعتباره الأداة الإحصائية المناسبة للتعرف على الارتباط بين متغيرات الدراسة ذات البيانات الوصفية، وسيتم التحقق من مدى صحة تلك الفرضية وذلك كما يأتي:

### 1. العلاقة حسب المؤشر الكلي

بينت نتائج تحليل الارتباط بين متغيري الدراسة وحسب المؤشر الكلي الموضحة في الجدول (10) وجود علاقة ارتباط معنوية ومحضة بين تلك المتغيرات وعلى مستوى المؤشر وبمستويات متوسطة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين متغير القيادة الروحية ومتغير السلوك الاستباقي قيمة (0.326)\*\* (0.01)، إذ تؤكد هذه النتيجة أن هنالك تلازمًا بين المتغيرين مما يمكن منه الاستنتاج بأن زيادة اعتماد الكليات المبحوثة على ممارسات القيادة الروحية يؤدي إلى تحسين تطبيق السلوك الاستباقي لديها. وبناءً على هذه النتيجة يمكن للباحثين الاستنتاج بأن هنالك مستويات معنوية عالية من التلازم بين متغيري الدراسة لدى الكليات المبحوثة، مما يشير إلى أنه كلما اعتمدت الكليات المبحوثة على ممارسات القيادة الروحية كلما أدى ذلك إلى تعزيز السلوك الاستباقي للكادر التدريسي.

### 2. العلاقة حسب المؤشر الجزئي

من أجل فهم أوسع لعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة وعلى مستوى أبعاد كل منها منفردة ومجتمعة وبحسب المؤشر الجزئي فإن النتائج في الجدول (10) تشير إلى وجود علاقات ارتباط معنوية ومحضة بين أبعاد متغير القيادة الروحية وأبعاد متغير السلوك الاستباقي منفردة ومجتمعة، وان علاقة ارتباط منفردة بين بعد المعنى وبعد منع وقوع المشاكل والتي بلغت قيمة المعامل لهذه العلاقة (0.353)\*\* (0.01)، في حين أن أقل علاقة ارتباط معنوية منفردة فكانت بين بعد الرؤية وبعد الابتكار الفردي وبقيمة بلغت (0.128)\*\* (0.01). أما علاقات الارتباط بين كل بعد من أبعاد القيادة الروحية وبين متغير السلوك الاستباقي بالاعتماد على المؤشر الكلي فقد كانت أقوى هذه العلاقات بين بعد المعنى والسلوك الاستباقي والتي بلغت (0.388)\*\* (0.01) مع متغير السلوك معنوية (0.01)، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط لبعد حب الآثار (0.320)\*\* (0.01) مع متغير السلوك الاستباقي، ثم جاء بعد الإيمان والامل بقيمة معامل ارتباط بلغ (0.273)\*\* (0.01) مع متغير السلوك الاستباقي. في حين أن يوجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد الرؤية ومتغير السلوك الاستباقي وبقيمة معامل ارتباط بلغ (0.273)\*\* (0.01) وبمستوى معنوية (0.01). وبذلك فإن هذه النتائج تدعم تحليل الارتباط حسب المؤشرين الكلي والجزئي، وأنه كلما زاد توجه الكليات المبحوثة على استخدام أبعاد القيادة الروحية أدى ذلك إلى تعزيز السلوك الاستباقي للكادر التدريسي.

الجدول (10) العلاقة بين متغيرات الدراسة منفردة ومجتمعة

المؤشر الكلي	السلوك الاستباقي (Y)					المتغير المعتمد المتغير المستقل
	منع وقوع المشاكل	الابتكار الفردي	تحمل المسؤولية	لسوك الصوتي		
0.223**	0.221**	0.128**	0.211**	0.175**	الرؤية	ممارسات القيادة الروحية (X)
0.273**	0.267**	0.191**	0.246**	0.200**	الإيمان و الامل	
0.320**	0.271**	0.239**	0.304**	0.246**	حب الآثار	
0.388**	0.353**	0.294**	0.345**	0.292**	/ معنى الاتصال	
0.326**	0.301**	0.230**	0.300**	0.247**	المؤشر الكلي	

\*\* معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية ( $Sig. \leq 0.01$ )

\* معنوي عندما تكون القيمة الاحتمالية ( $Sig. \leq 0.05$ )

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

وبذلك فإن نتائج تحليل العلاقات على المستوى الجزئي تدعم وبقوة نتائج تحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة الرئيسية على المستوى الكلي والجزئي، وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه (توجد علاقة معنوية ذو دلالة احصائية بين أبعاد القيادة الروحية منفردة ومجتمعة وبين السلوك الاستباقي منفردة ومجتمعة).

#### رابعاً: تحليل التأثير بين متغيري الدراسة

يستعرض هذا المحور تحليل تأثير المتغير المستقل المتمثلة بمارسات القيادة الروحية في المتغير المعتمد المتمثل في السلوك الاستباقي على المستوى الكلى والجزئى، ولاختبار الفرضية الرئيسة الرابعة ومتقرعاتها تم استخدام معامل الانحدار (Regression Coefficient) البسيط بطريقة (Enter) والمتعدد بطريقة (Stepwise) كونها الأدوات الإحصائية المناسبة للتعرف على التأثير بين متغيرات الدراسة وأبعادها، إذ سيتم التحقق من مدى صحة تلك الفرضيات وذلك كما يأتي:

#### 1. تحليل الإنحدار البسيط

تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط للتعرف على تأثير المتغير المستقل (القيادة الروحية) في المتغير المعتمد (السلوك الاستباقي) وعلى المستوى الكلى لتلك المتغيرات حيث تشير نتائج التحليل الموضحة في الجدول (11) إلى الآتى:

أ. وجود تأثير معنوى للمتغير المستقل (مارسات القيادة الروحية) في المتغير المعتمد (السلوك الاستباقي) وعلى مستوى المؤشر الكلى، إذ بلغت قيمة مستوى المعنوية (P-Value) المحسوبة (0.000) وهي أقل بكثير من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي والذي اعتمده الدراسة (0.05)، ويدعم ذلك أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (47.912) كانت أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.865) وبدرجات حرية (403، 1) مما يشير إلى معنوية التأثير وعند مستوى (0.05). واستناداً إلى هذه النتيجة يمكن الاستنتاج بوجود العلاقة التأثيرية لمتغير ممارسات القيادة الروحية في متغير السلوك الاستباقي والذي يشير إلى أن اعتماد الكليات المبحوثة على ممارسات القيادة الروحية يؤثر في تطبيق مستويات عالية من السلوك الاستباقي لديهم. كما وتشير نتائج التحليل على المستوى الكلى إلى الآتى:

في ضوء معادلة الانحدار تبين أن قيمة الثابت (B0) والبالغة (3.274) أن هناك ظهوراً للسلوك الاستباقي من خلال أبعادها وبمقدار (3.274) وذلك عندما تكون قيمة ممارسات القيادة الروحية ومن خلال أبعادها مساوية للصفر. وعليه يمكن تفسير هذه النتيجة بأن السلوك الاستباقي تستمد خصائصها وبمستويات عالية من ممارسات القيادة الروحية التي تستخدمها الكليات المبحوثة. أما قيمة الميل الحدي (B1) فقد بلغت (0.206) وهي دلالة على أن تغيراً مقداره واحد (1) في متغير ممارسات القيادة الروحية يؤدي إلى تغير مقداره (0.206) في السلوك الاستباقي، وهو تغير كبير يمكن الاستناد عليه في تفسير العلاقة التأثيرية لمتغير المستقل ممارسات القيادة الروحية في المتغير المعتمد السلوك الاستباقي.

أما قيمة (R2) فقد بلغت (0.106) والتي تشير إلى أن ما نسبته (10.6%) من التغير الذي يحدث في السلوك الاستباقي يعود إلى ممارسات القيادة الروحية، أي أن القيمة التفسيرية للمتغير المستقل فيما يحدث للمتغير المستجيب بلغت (10.6%)، كما تشير هذه النتيجة إلى أن النسبة التأثيرية المتبعة والبالغة (89.4%) تعود لعوامل تأثيرية أخرى غير مضمنة في الأنماط الافتراضي الذي اعتمد في الدراسة الحالية.

الجدول (11) تأثير ممارسات القيادة الروحية في السلوك الاستباقي على المستوى الكلى

R2	F	B1	الثابت- $\beta$	المتغير المعتمد	
				السلوك الاستباقي	المتغير المستقل
%10.6	47.912 Sig.(0.000)	t(6.922) Sig.(0.000)	3.274 t(32.567) Sig.(0.000)		مارسات القيادة الروحية

\*\* معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية ( $\leq 0.05$ ) ( $F(1, 403) = 3.865$   $N = 405$ )  
 المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

#### 2. تحليل الإنحدار على المستوى الجزئي

بهدف التعرف على مستويات التأثير لكافة ابعاد المتغير المستقل (مارسات القيادة الروحية) في المتغير المعتمد والمتمثلة بالسلوك الاستباقي فقد تم اللجوء إلى تحليل الانحدار المتعدد، إذ أفصحت نتائج التحليل عن وجود عدة نماذج للانحدار (التأثير) الموضحة في الجدول (12) وكالآتى:

## 1- الرؤية

تشير معطيات الجدول (12) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً للرؤية في السلوك الاستباقي، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (21.099) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (P-Value) المحسوبة (0.05)، وقد فسر معامل التحديد (R2) ما نسبته (5%) من التباين الحاصل في السلوك الاستباقي، أما النسبة المتبقية والبالغة (95%) فتعود إلى متغيرات أخرى، كما أن قيمة ( $\beta_1$ ) قد بلغت (0.124) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في الرؤية بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في السلوك الاستباقي بمقدار (0.124)، ويؤكد هذا التحليل قيمة معامل الاختبار (t) المحسوبة (4.593) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وتشير قيمة الثابت ( $\beta_0$ ) إلى وجود السلوك الاستباقي بمقدار (3.547) حتى لو كانت قيمة الرؤية صفراءً.

## 2- الایمان والامل

تشير معطيات الجدول (12) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً للإيمان والامل في السلوك الاستباقي، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (32.525) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (P-Value) المحسوبة (0.05)، وقد فسر معامل التحديد (R2) ما نسبته (7.5%) من التباين الحاصل في السلوك الاستباقي، أما النسبة المتبقية والبالغة (92.5%) فتعود إلى متغيرات أخرى، كما أن قيمة ( $\beta_1$ ) قد بلغت (0.153) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في الایمان والامل بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في السلوك الاستباقي بمقدار (0.153)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (5.703) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وتشير قيمة الثابت ( $\beta_0$ ) إلى وجود السلوك الاستباقي بمقدار (3.452) حتى لو كانت قيمة الایمان والامل صفراءً.

## 3- حب الايثار

تشير معطيات الجدول (12) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً لحب الايثار في السلوك الاستباقي، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (45.932) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (P-Value) المحسوبة (0.05)، وقد فسر معامل التحديد (R2) ما نسبته (10.2%) من التباين الحاصل في السلوك الاستباقي، أما النسبة المتبقية والبالغة (89.8%) فتعود إلى متغيرات أخرى، كما أن قيمة ( $\beta_1$ ) قد بلغت (0.179) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في حب الايثار بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في السلوك الاستباقي بمقدار (0.179)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (6.777) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05) وتشير قيمة الثابت ( $\beta_0$ ) إلى وجود السلوك الاستباقي بمقدار (3.36) حتى لو كانت قيمة حب الايثار صفراءً.

## 4- المعنى

تشير معطيات الجدول (12) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً المعنى في السلوك الاستباقي، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (71.306) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (P-Value) المحسوبة (0.05)، وقد فسر معامل التحديد (R2) ما نسبته (15%) من التباين الحاصل في السلوك الاستباقي، أما النسبة المتبقية والبالغة (85%) فتعود إلى متغيرات أخرى، كما أن قيمة ( $\beta_1$ ) قد بلغت (0.251) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في المعنى بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في السلوك الاستباقي بمقدار (0.251)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (8.444) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وتشير قيمة الثابت ( $\beta_0$ ) إلى وجود السلوك الاستباقي بمقدار (3.122) حتى لو كانت قيمة المعنى صفراءً.

الجدول (12) تأثير ابعاد ممارسات القيادة الروحية في السلوك الاستباقي

السلوك الاستباقي(Y)				المتغير المعتمد	
F	R <sup>2</sup>	$\beta_1$	$\beta_0$	المتغير المستقل	
21.099 Sig.=0.000	%5	0.124 T(4.593) Sig.=0.000	3.547 T(38.860) Sig.=0.000	الرؤية	(X) القيادة الروحية ممارسات
32.525 Sig.=0.000	% 7.5	0.153 T(5.703) Sig.=0.000	3.452 T(38.110) Sig.=0.000	الإيمان والامل	
45.932 Sig.=0.000	% 10.2	0.179 T(6.777) Sig.=0.000	3.360 T(37.237) Sig.=0.000	حب الايثار	
71.306 Sig.=0.000	% 15	0.251 T(8.444) Sig.=0.000	3.122 T(30.989) Sig.=0.000	المعنى	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي N= 405

وتأسيساً على نتائج تحليل الانحدار فإنه يمكن القول بقبول فرضية الرئيسة الثالثة التي تنص على أنه "يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) لأبعاد القيادة الروحية في السلوك الاستباقي مجتمعة ومنفردة".

**المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات**

**أولاً: الاستنتاجات**

- أظهرت نتائج الوصف لخصائص المستجيبين بان اغلبية الكوادر التدريسية في الكليات المبحوثة من الفئة العمرية الشبابية وأغلبيتهم من حملة شهادة الماجستير وسنوات الخدمة لديهم في القطاع التعليمي متوسطة.
- اكتد النتائج الاحصائية وجود اتفاق وبمستويات متوسطة في اراء المستجيبين اتجاه وصف كل بعد من ابعاد ممارسات القيادة الروحية ويتسلسل حسب المرتبة وكالاتي:
  - اعلى نسبة اتفاق كانت تجاه وصف بعد المعنى، والتي تمثلت بقيام الادارة بخلق شعور ايجابي لدى التدريسيين تجاه مايقومون به من نشاطات وجعلهم يشعرون باهمية مايقومونه للمجتمع.
  - وجود اتفاق بمستويات متوسطة في آراء المستجيبين اتجاه وصف بعد حب الايثار، والتي تمثلت بامتلاك ادارة الكلية القدرة على زرع حب الجميع دون استثناء وتفضيل مصلحة التدريسيين على مصلحة الادارة والتواصل مع التدريسيين فيما يتعلق بعملهم.
  - وجود اتفاق بمستويات المتوسطة في آراء المستجيبين اتجاه وصف بعد الرؤية، عن طريق التزام وتركيز ادارة الكليات المبحوثة بتطبيق رؤيتها المستقبلية بشكل تام التي تأمل المنظمة تحقيقها بناء على إمكاناتها المتاحة والمحتملة، وتنسعى الى توضيح رؤيتها لأعضاء هيئة التدريس.
  - وجود اتفاق وبمستويات المتوسطة في اراء المستجيبين نحو وصف بعد الامان و الامل، عن طريق قيام ادارة للكليات المبحوثه بتوليد الدافع المدعوم باليقين وبذل الجهد لمساعدة اعضاء هيئة التدريس على النجاح في اداء اعمالهم لتحقيق الهدف المنشود.
- تبين وجود اتفاق بمستوى جيد في آراء المستجيبين اتجاه وصف كل بعد من ابعاد متغير السلوك الاستباقي ويتسلسل حسب المرتبة وكالاتي:
  - كانت أعلى نسبة اتفاق تجاه وصف بعد الابتكار الفردي، والتي تمثلت بقيام اعضاء الهيئة التدريسية بتوليد وتنفيذ الافكار بأساليب عمل جديدة واستخدام تكنولوجيا متقدمة بما يتلائم مع متطلبات العمل بحيث تكون اكثر كفاءة وفاعلية.



- جاءت بالمرتبة الثانية بعد تحمل المسؤولية وبمستوى اتفاق جيدة في آراء المستجيبين تجاه بعد تحمل المسؤولية عن طريق حرص ادارة الكلية على مساعدة كودار التدريسيين في تقديم حلول لمشاكل تنظيمية ملحة في الكلية ويتحمل فيه التدريسيين اثار المسؤولية الناتجة عن القيام بالتحسينات الغير تقليدية في العمل.
- كشفت نتائج الوصف والتحليل للكليات المبحوثة بأن هناك اتفاق بمستوى جيد اتجاه وصف بعد السلوك الصوتي والتي تمثلت بقيام الكوادر التدريسية بطرح الافكار الجديدة وتقديم اراء مفيدة حول القضايا التي تتطلب فيها ابداء الرأي بهدف تغير الوضع الراهن وتحسين الاوضاع في الكلية.
- تاتي في المرتبة الرابعة بعد منع وقوع المشاكل والتي حصلت مستوى جيدا من الاتفاق لاراء المستجيبين والتي تمثلت بمحاولة الكوادر التدريسية منع تكرار حدوث المشاكل ومعالجة اسبابها الجذرية.
- 4. اوضحت نتائج تحليل الارتباط عن وجود علاقات معنوية طردية موجبة بين ممارسات القيادة الروحية والسلوك الاستباقي على المستوى الكلي والجزئي حيث كانت أقوى علاقة بين بعد المعنى والسلوك الاستباقي، ثم جاءت علاقة بعد حب الايثار والمتغير المعتمد، ثالثها علاقة بعد الایمان والامل والسلوك الاستباقي، ثم علاقة بين بعد الرؤية والسلوك الاستباقي، وهذا يدل على أنه كلما زاد توجه الكليات المبحوثة نحو استخدام ممارسات القيادة الروحية بأبعاده المذكورة أدى ذلك إلى تحفيز السلوك الاستباقي للكوادر التدريسية.
- 5. بينت الدراسة بأن هناك تأثير ايجابيا لمتغير ممارسات القيادة الروحية في السلوك الاستباقي وبحسب ما أفرزته مؤشرات التحليل على المستوى الكلي وهذا يدل على أن السلوك الاستباقي في الكليات المبحوثة يعتمد على ممارسات القيادة الروحية.

### المبحث الثاني: التوصيات

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة، يمكن للباحث تقديم مجموعة من التوصيات لادارة الكليات بجامعة صلاح الدين وذلك كما يلي:

1. العمل على تعميق مفهوم القيادة الروحية لدى الادارة الكليات المبحوثة بجامعة صلاح الدين، حيث توصلت الدراسة لوجود ارتباط معنوي بين القيادة الروحية والسلوك الاستباقي لدى الكوادر التدريسيين وذلك من خلال: إخضاع الادارة الكليات بجامعة صلاح الدين لدورات تدريبية لتعريفهم بمفهوم القيادة الروحية وأهمية تطبيقها في ممارساتهم الإدارية المختلفة في كل مراحل العملية الإدارية، وكيف أن تطبيقهم للقيادة الروحية سوف يؤدي إلى:
  - ﴿ تعزيز المعايير الروحية للكوادر التدريسية عن طريق كسب ثقهم وولائهم لجامعة المبحوثة. ﴾
  - ﴿ زيادة رضا الكوادر التدريسية عن بيئه العمل وتعزيز ارتباطهم الروحي بها. ﴾
  - ﴿ تحفيز السلوك الاستباقي لديهم ما يؤدي الى تجديد الاجراءات والنشاطات العلمية بشكل مستمر. ﴾
2. ضرورة زيادة اهتمام الكليات المبحوثة بالرؤية الخاصة بالاقسام والوحدات والادارات، وذلك من خلال مشاركة الكوادر التدريسيين في وضع الرؤية حيث يؤدي ذلك إلى افتقارهم بالرؤية الموضعية وثقهم بتحققها ما يحفز بذل المزيد من الجهد لديهم لتحسين اداء العمل من الجهد والسعى لتحسين الأداء الخاص بهم.
3. تكوين اجواء من الثقة وروح الفريق بين ادارة الكليات والاساتذة لجعلهم يبذلون اقصى مالديهم من عمل حيث أن الامل والإيمان برؤية الكلية يجعل الكوادر التدريسيين يتطلعون نحو المستقبل ويوفر لديهم الرغبة والتوقع الإيجابي الذي يعمل دافع ذاتي لكي يبذلو الجهد اللازم لتحقيق الاهداف.



## أ- المصادر العربية

1. اسماعيل، عمار فتحي موسى، (2016)، دور القيادة الروحية في خفض سلوكيات التمر الوظيفي للعاملين بجامعة مدينة السادات "دراسة تطبيقية" كلية التجارة جامعة مدينة السادات، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 61، العدد 1، ص (14-1).
2. البردان، محمد فوزي امين، (2021)، دور القيادة المتواضعة في تعزيز السلوك الاستباقي للعاملين في ظل الدور الوسيط للتماثل التنظيمي بالتطبيق على بنوك القطاع العام التجارية المصرية، مجلة الادارة العامة، المجلد 61، العدد 4، ص (994-935).
3. البغدادي واخرون، عادل هادي، (2018)، السلوك التنظيمي مدخل متكملاً حالات دراسية وتطبيقات، ط 1، دار نونة للنشر والطباعة والاستنساخ، بغداد، العراق.
4. البيومي، اسامة احمد عبدالله، (2016)، علاقة القيادة الروحية بجودة حياة العمل بالتطبيق على العاملين بجامعة دمياط، رسالة ماجستير، جامعة المنصورة، كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال.
5. التميمي، حسين خليل سعيد، (2020)، لخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز سلوك العمل الاستباقي لمقدمي الخدمات الأمنية: دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من منسوبي مديرية استخبارات ومكافحة ارهاب واسط، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، كلية الادارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال.
6. جبار، شذا وحيد، (2021)، الدور القيادة الروحية في الأداء المنظمي المستدام، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، كلية الادارة والاقتصاد قسم الادارة الاعمال.
7. الجبوري، نسرين عبد الله بدوي، (2021)، دور القيادة الاصيلة في تعزيز السلوك الاستباقي/ دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في شركات الاتصالات، مجلة كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (11)، العدد(2)، ص (190-154).
8. الحكيم، ليث علي يوسف، والطائي، ارزاق محمود جهاد، (2019)، رأس المال الفكري الازرق ودوره في تشجيع السلوك الاستباقي، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، المجلد (10)، العدد (1)، ص (450-472).
9. الخزاعي، صدام كاظم، 2016، القيادة الروحية وتأثيرها على التمايز التنظيمي من خلال دور الوسيط العدالة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القادسية.
10. الدراجي، سلام سعد، (2011)، تأثير العدالة التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنات التنظيمية بتوصيف الرضا الوظيفي، بحث تطبيقي في مكاتب المفتشين العاملين، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية - كلية الادارة والاقتصاد، جامعة واسط، العدد، 21، ص (29-1).
11. الدافني، عادل ولی ابراهيم، (2021)، دور رأس المال الاجتماعي في تعزيز السلوك الاستباقي دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي بغداد للمشروعات الغازية، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، كلية الادارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال.
12. رحمان، نهاية نهایت سعدي، (2021)، دور القيادة الروحية في الحد من الصمت المنظمية (دراسة تحليلية لأراء القيادات الأكاديمية في كليات جامعة صلاح الدين – أربيل)، مجلة فلای زانست العلمية، المجلد (6)، العدد(1)، ص (551-579).
13. رفاعي، رفاعي محمد، وبيسوني، اسماعيل علي، (2009)، ادارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية.
14. الشيباوي، حامد كاظم متعب، والموسوي، سعد مهدي سعيد، (2018)، تأثير القيادة الروحية في تحقيق الالتزام التنظيمي: "دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في مجتمعية الهلال الاحمر العراقي- فرع النجف الاشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 15، العدد 4، ص (326-342).
15. العارف، نادية، (2007)، الادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الابراهيمية، مصر.
16. عجوة، احمد محمد فتحي احمد، (2013)، القيادة الروحية: دراسة تطبيقية على المدارس، المجلة المصرفية للدراسات التجارية، مجلد 7، العدد 4، ص (25-37).
17. العطوي، عامر علي حسين، والحسيني، كمال كاظم، (2018)، دور ثقافة إدارة الخطأ في تعزيز سلوك العمل الاستباقي من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي دراسة تحليلية متعددة المستويات، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 5، العدد 4، ص (156 - 197).
18. العطية، أحمد مكي مجيد، (2019)، تطوير القادة الناشئين وتأثيره في استدامة القابليات الإبداعية الشاملة من خلال تعزيز التمكين النفسي والسلوك الاستباقي، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.

19. علي، فايزه عبده أحمد، (2019). أثر القيادة الروحية على الأبناء. *المجلة العلمية لكلية التربية للطفولة المبكرة*، المجلد 5، العدد 3، ص (242 - 222).
20. عيسى، أحمد السيد أحمد (2016 )، أثر تطبيق القيادة الروحية في الانتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة الطائف، *مجلة التجارة والتمويل*، العدد 2، ص (134 - 180).
21. الغزالى، فاضل راضي غباش، و الخزاعي، صدام كاظم محمد، (2015)، دور القيادة الروحية في تعزيز التماذل التنظيمي (دراسة تحليلية في العتبة العلوية المطهرة)، *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، المجلد (18)، العدد(4)، ص (75-75).
22. الغزالى، فاضل راضي غباش، و الخزاعي، صدام كاظم محمد، (2016)، دور القيادة الروحية في تعزيز التماذل التنظيمي (دراسة تحليلية في العتبة العلوية المطهرة)، *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، المجلد (18)، العدد(4)، ص (95-75).
23. الفتلاوى، حسين بشير ابوخشة، (2021)، أثير تبني سلوكيات العمل الاستباقية في تحقيق الريادة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية أراء عينة من مديرية الاحوال المدنية والجوازات والاقامة العامة، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، كلية الادارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال.
24. قاعود، مروة صلاح، و وهبة، مروة سيد، (2020)، تأثير نمط القيادة الروحية على الرضا الوظيفي للعاملين بشركات السياحة المصرية فئة(A)، *المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة IJHTH*، المجلد 14، العدد 1، ص (684-661).
25. الكعبي، حسين صبيح محبس: 2018 "تأثير التسييس التنظيمي على السلوك الاستباقى من خلال الدور الوسيط للعلاقات الاجتماعية": دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي معمل سمنت كربلاء، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، كلية الادارة والاقتصاد، قسم إدارة اعمال.
26. الماضي، يصغ رحيم رشيد، (2021)، الدور التفاعلي للسلوك الاستباقى للموظف في العلاقة بين القيادة الرنانة و العوائق الاستراتيجية (دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي رئاسة جامعة الكوفة)، رسالة ماجستير، جامعة الكوفة، كلية الادارة والاقتصاد، قسم إدارة الاعمال.
27. محمد، خالد خير الله، و عبودي، صفاء ادريس، (2021)، تأثير القيادة المستدامة في تحقيق السلوك الإستباقى دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسي الجامعات الأهلية العراقية، *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 2021، المجلد 17، العدد 54، ص (371-350).
28. المعاضيدى، محمد عصام، والعاني، الاء عبد الموجود، ومسعودى، ارام حنا، (2020)، سلوكيات القيادة الروحية و دورها في تعزيز الاخلاقيات استطلاعية لآراء التدريس بين في المعهد المهني: دراسة التقى في الموصل، *مجلة جامعة جيھان- اربيل للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، المجلد 4، العدد 2، ص (121-126).
29. نجم، عبود نجم، (2019)، "الروحية في الاعمال"، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
30. اليساري، صلاح مهدي عباس، (2021)، الدور التفاعلي للقيادة الروحية ما بين قيم الثقافة الحسينية وسلوك العمل التطوعي، *اطروحة دكتوراه*، جامعة كربلاء، كلية الادارة والاقتصاد - قسم إدارة الأعمال.
31. يوسفى، كمال، و عروسي، سميحة، (2018)، دور القيادة الروحية في تحسين جودة الحياة الأكademie من وجهة نظر عضو هيئة التدريس في كلية الاقتصاد جامعة المسيلة، *مجلة المقارن للدراسات الاقتصادية*، المجلد 1، العدد 2، ص. (144-124).
32. يوسفى، كمال، و بن محمد، ايمان، (2020)، "القيادة الروحية: المفاهيم النظرية و المداخل الفكرية" *مجلة البحث و الدراسات*، المجلد 17، العدد 2، ص (141-162).

### بـ. المصادر الاجنبية

1. Abdulgalimov, D., Kirkham, R., Nicholson, J., Vlachokyriakos, V., Briggs, P., & Olivier, P. (2020). Designing for Employee Voice. In Proceedings of the 2020 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems, April-(25–30)-2020,-Honolulu,-HI,-USA. p.(1- 13).
2. Beck, J. A., Cha, J., Kim, S., & Knutson, B. (2014). Evaluating proactive behavior in lodging revenue management. International Journal of Contemporary Hospitality Management. 26 (8). p. 1364-1379.
3. Bindlish, Puneet, Dutt, P. Dutt, P., & Pardasani, R. (2012). "From growing convergence of spirituality and leadership towards a unified leadership theory" Journal of Spirituality, Leadership and Management. 6(1). p.3-22.
4. Bodla, Mahmood, A., & Ali, Huma, & Danish, Rizwan, Qaiser. (2013). Role of Spiritual Leaders in Enhancing Employee's Performance. Journal of Basic and Applied Scientific Research. 3(3). p. 117- 122.
5. Bolino, M., Valcea, S., & Harvey, J. (2010). Employee, manage thyself: The potentially negative implications of expecting employees to behave proactively. Journal of Occupational and Organizational Psychology. 83(2). p. 325- 345.
6. Bryan, Jerry. (2008). "Team Development social networking and its impact on the encouragement of spiritual leadership" Doctor Dissertation, UNIVERSITY OF PHOENIX, USA.
7. Curcuruto, M., Mearns, K. J., & Mariani, M. G. (2016). "Proactive role orientation toward workplace safety": Psychological dimensions, nomological network and external validity. Safety science. 87. p. 144-155.
8. Ellis, A. M. (2012). The role of psychological resources in the relationship between work stressors and proactive behavior. Thesis Master, Department of Psychology, Portland State University, USA.
9. Fairholm, G. W. (1996). Spiritual leadership: fulfilling whole-self needs at work. Leadership &
10. Fritz, Charlotte, & Sonnentag, Sabine. (2009). "Antecedents of Day-Level Proactive Behavior: A Look at Job Stressors and Positive Affect During the Workday". Journal of Management. 35(1). p. 94–111.
11. Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. The Leadership Quarterly. 14 (14). p. 693-727.
12. Fuller, Jerry, Bryan, & Marler, Laura, E., & Hester, Kim. (2006). "Promoting felt responsibility for constructive change and proactive behavior: Exploring aspects of an elaborated model of work design". Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav. 27(8). p.1089–1120.
13. Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. Journal of Research in Organizational Behavior. 28 (1). p. 3-34.
14. Guan, X. H., & Huan, T. C. (2019). "Talent management for the proactive behavior of tour guides" International Journal of Contemporary Hospitality Management. 31(10). p.4043-4061.
15. Jeon, K. S. (2011). "The Relationship of Perception of Organization Performance and Spiritual Leadership, Work place Spirituality, and Learning Organization Culture in the Korean Context", Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy.

16. Junaedi, I. Wayan Ruspandi, and Dermawan Waruwu. (2020) "The Model of Spiritual Leadership in Transforming the Millennial Generation Economy in Bali. International Journal of Economics Development Research. 1(1). p. 19-35.
17. Kaya, Ahmet, (2015), "The Relationship Between Spiritual Leadership and Organizational Citizenship Behaviors: A Research on School Principal's Behaviors. Educational Sciences: Theory & Practice 15(3). p. 597-606.
18. Khani, Amir H. A. & Arani, Hossein S. (2013), "An empirical investigation on the effects of spiritual leadership components on organizational learning capacity", A case study of Payame Noor University, Management Science Letters. 3(6). p. 1547-1552.
19. Li, X. (2020). The Preliminary Literature Review of Proactive Behavior. American Journal of Industrial and Business Management. 10 (5). p.915-919.
20. Luekitinan & Wannapa, (2014), "Organization Climates and Individual Innovation". Advances in Management & Applied Economics. 4 (1). p.123-135.
21. Miles, Raymond E. & Snow, Charles C. & Meyer, Alan D. (1978). "Organizational Strategy, Structure, and Process" The Academy of Management Review July.
22. Ouyang, K. & Wing L. & Weidong W. (2015) "Roles of gender and identification on abusive supervision and proactive behavior" Asia Pacific Journal of Management, Springer. 32 (3). p.671-691.
23. Parker, S. K. & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. Journal of Management. 36 (3). p.633-662.
24. Parker, S. K. & Williams, H. M & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. Journal of Applied Psychology. 91(3). p.636-652.
25. Quinnine, T. E. (2007). Spiritual Leadership Within the Service Industry: A Phenomenological Study Interpreting the Spiritual Leadership Experiences of Eight Business Executives. A Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy.
26. Searle, T. P. (2011). A multilevel examination of proactive work behaviors: Contextual and individual differences as antecedents. The University of Nebraska-Lincoln.
27. Shafighi, Fatemeh & Ajili, Zahra G. & Ajili, Amirhooshang G. (2013), Relationship between the Spiritual Leadership and Organizational Entrepreneurship with Regard to the Mediating Role of Organizational Learning, Journal of Applied Environmental and Biological Sciences. 3(6). p. 23-43.
28. Tedone, A.M. and Bruk-Lee, V. (2022), "Speaking up at work: personality's influence on employee voice behavior", International Journal of Organizational Analysis. 30(2). p. 289-304.
29. Wilson, C. L. (2008). A Relational Study of Leadership Spiritually and Organizational Performance in Home Health Care Agencies, PhD dissertation, University of Phoenix, USA.
30. Wu, C.-H., Parker, S. K., & de Jong, J. P. J. (2014). "Need for cognition as an antecedent of individual innovation behavior". Journal of Management. 40(6). p.1511–1534.