

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

سارا خالد محمد خال¹ ، احمد خالد مصطفى²

^{1,2} قسم ادارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين، اربيل، العراق

Email: sarah.muhammad@su.edu.krd¹, ahmed.mustafa@su.edu.krd²

الملخص:

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

الإطار العام: يمثل الإطار العام للدراسة مجموعة محاور تتمثل بمشكلة الدراسة والتي حددت بآثاره تساؤلات عدة 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 التأكد من صحة الفرضيات خضعت جميعها لأختبارات متعددة وقد استخدمت الدراسة استمارة الاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات.

منهج الدراسة: انتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم وصف المتغيرات الرئيسة 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) عضوا.

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 يؤكد 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 الأندثار على وجود تأثير لكل بعد من أبعاد القيادة الروحية (الرؤية، الايمان و الامل، 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 ثقتهم ولولائهم للجامعة المبحوثة، وزيادة رضا الكوادر التدريسية عن بيئة العمل وتعميق ارتباطهم الروحي بها، وتحفيز السلوك الاستباقي لديهم ما يؤدي الى تجديد الاجراءات والنشاطات العلمية بشكل مستمر.

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

پوخته:

[illegible]

چوارچپوهی گشتی: چوارچپوهی گشتی توئیزینهومکه نوینسرایتی کوملئیک میحومر دمکات که کیشهی توئیزینهومکه نوینسرایتی دمکریت، که به وروژ اندنی چمزد پرسپاریک سهارمت به سروشتی پهیومندییهکه و کاریگرییهکه و جیاوازی نیوان گوراهو سهربهخوکه (سهرکرداییتی رُوحی) و... بۆ پشتراستکردنوهی رموایی گریمانهکان، همموویان چمزدین تاقیکردنهمیان بۆ کراوه، و توئیزینهومکه پرسپاریک نامیهکی و مک نامرازیک بۆ بهدمستهپهنانی زانیاری بهکارهینا.

شیوازی توژینهوه: توژینهوه که رییازی شیکاری و مسفکری پسر مو کرد، که تئیدا گوراه سهرکی و لاوکیهکان و مسف کران، هس و هها بۆ شکر دهنه ی یسو مندی و کار یگری نوان گوراه توژینهوه.

کۆمەلگای توژنیهوه: کۆمهڵگهی توژنیهوه که نوێنەرایەتی کۆلیژ مەکانی زانکۆی سه‌ڵاحەدین له شاری ههولێر دهمکن که ژماره‌یان 15 کۆلیژ بووه.

نمونہ ۱ توڑینہ وہ: نمونہ ۱ توڑینہ وہ مکہ نوینہ ایمتی ئندامانی فاکہ لئی دہکات لہ فاکہ لئیہ مانی زانکوی سہ لہ حدین / ہولیر ، و ژمارہ ۱ و لہ لہ مدر مو مکان (405) ئندام بوہ.

تأفكر دنه‌وه‌ی گریمانه: گریمانه‌كان به بهكارهێنانی شیوازه ئامارییه‌كان به بهكارهێنانی بهرنامه‌ی كۆمپیوتەر (SPSS V.22) تأفكر انه‌وه.

دەر نجامه‌كان: توێژینه‌وه‌كه گه‌یشه‌كه‌ى كۆمه‌ڵێك دهر منجامة سهر مێ، له‌وانه‌ش ئه‌نجامة شىكارى په‌يوه‌ندىیه‌كان بوونی په‌يوه‌ندىیه‌ ئه‌خلاقیه‌كانى ئه‌رىنى له‌ ئاستىكی به‌رزدا له‌ نێوان سهر كرده‌یى رۆحى و رەفتارى پێشومخه‌ له‌سه‌ر ئاستى گشتى و به‌شى ئاشكرا كرد، و ئه‌مه‌ش سوودی ئه‌وه‌ كه‌سانه‌ى كه‌ لێكۆڵینه‌وه‌یان له‌سه‌ر كراوه‌ پشتر است ده‌كه‌توه‌ كۆلێژ مه‌كان له‌ پراكتیكه‌كانى سهر كرده‌یى رۆحى و به‌شاریه‌ كردنى له‌ هاندانى رەفتارى چالاكانه‌ى ستافى مامۆستانیان. جگه‌ له‌وه‌ش، كاریگه‌رییه‌كی ئه‌رىنى و به‌رچاوى گۆڕاوه‌ى سهر كرده‌یى رۆحى له‌سه‌ر گۆڕاوه‌ى رەفتارى پێشومخه‌ هه‌یه‌، به‌پێى ئه‌وه‌ى له‌لایه‌ن نیشاندەر مه‌كانى شىكاریه‌وه‌ له‌ ئاستى گشتیدا ئاشكرا بووه‌، هه‌روه‌ها ئه‌نجامة‌كانى پاشه‌كشه‌ ئاماژه‌یان به‌ بوونی كاریگه‌رییه‌ك بۆ هه‌ر رەهه‌ندێك كرده‌وه‌ له‌ سهر كرده‌یى رۆحى (دیده، ئیمان و هه‌وا، خۆبه‌خشى، مانا) به‌ رێكه‌وت رەهه‌ندمه‌كانى رەفتارى چالاك (رەفتارى ده‌نگى، وهرگرتنى به‌ر به‌ر سيارتتى، داهه‌بنانى تاك، رێگر یكردن له‌ كێشه‌كان).

پېښنار مکان: کارکردن بۆ قولکردنموی چمکی سرکردایمتی رۆحی له کارگیری ئهو کولتورانهی که لیکولینهویان لاسر کراوه، به پښه تویرینهوکه په پوهنیهکی بهر چاوی له نیوان سرکردایمتی رۆحی و رمقتاری چالاکانهی ستافی ماموستایان دوزیهوه، له ریگه: خستهر ووی کارگیری کولتور مکان له زانکوی سه لاهمین بۆ خولی راهینان بۆ ئاشناکردنیان به چمکی سرکردایمتی رۆحی، و چون بهکارهینانی سرکردایمتی رۆحی دهینه هوی: بههیزکردنی ستاندارده رۆحیهکانی ستافی ماموستایان به بهدهستههینانی متمانه ولسوزییان بۆ زانکوی مهبست، زیادکردنی رازیوونی ستافی ماموستایان به کارمه ژینگه و قولکردنموی په پوهندی رۆحیان لهگهلهیدا، و هاندانی رمقتاری چالاکانهیان که دهینه هوی نوێکردنموی ریکارو چالاکیه زانستهیهکان به شتویهکی بهردوام.

کلیله وشه‌کان: سهر کر دایه‌تی رۆحی، ره‌فتاری جالاک، کۆنێژ مەکانی زانکۆی سه‌لاحه‌دین / هه‌ولێر.

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 وبالأخص الجامعات في قيادة عجلة التقدم والتطور وتعظيم المكانة المعرفية للمجتمع وفي ظل المنافسة الشديدة بين هذه المؤسسات نتيجة لزيادة عددها في المجتمع ومحدودية الموارد التي تعتمد عليها أصبح في الضرورة توفر قيادة إدارية قادرة على تفهم الجانب الروحي للتابعين وتوظيف إمكانيات هذه المؤسسات بما يحقق مصلحة جميع الأطراف. لذا تعد القيادة الروحية عاملاً حاسماً في نجاح هذه المؤسسات لأن القيادة الروحية هي التي تصفي دلالة على العلاقات الروحية بين أفراد المنظمة عن مادياتها ويسعى إلى تكوين أفراد أكثر ثقة وولاء بأهداف المنظمة من خلال المناخ التفاعلي الإيجابي التي تشكل في المنظمة. لذا يتوجب على الجامعات أن تتطلع للفضل عن طريق الابتعاد عن المألوف وتبني سلوكيات استباقية لفهم أفضل لبيئة العمل الخاصة بهذه الجامعات واستقراء المستقبل واستكشاف الفرص واستغلالها بشكل أسرع من المنافسين. وعلى رغم من أهمية هذا السلوك الاستباقي فإنه لا يمكن أن يتحقق بدون قيادة الروحية قادرة على التأثير على الجانب الروحي للأفراد العاملين وتحفيزهم لظهور أفضل مالمدم من المبادرات وخطوات استباقية وتقديم الأفكار والمقترحات بناءً لتحسين إدارة الوضع الحالي والمستقبلي. ونظراً لأهمية ممارسات القيادة الروحية ودورها في تعزيز السلوك الاستباقي جاءت الدراسة الحالية لتتناول مدى القضايا المهمة التي تواجه المؤسسات التعليمية ألا وهي ممارسات القيادة الروحية ودورها في السلوك الاستباقي للكوادر التدريسية، ولتحقيق أهداف الدراسة وإحتواء مشكلتها جرى وضع مخطط فرضي للدراسة يضم المتغيرين الرئيسيين القيادة الروحية والسلوك الاستباقي، وعلى أساس ذلك جرى صياغة الفرضيات الرئيسة والفرعية والتي تحدد علاقات الارتباط والتأثير بينهما. فقد تكون هيكل البحث من أربعة محاور رئيسية حيث إشتل المحور الأول الإطار العام والمنهجية للبحث، وتضمن المحور الثاني الإطار 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 أربيل وفق آراء الأفراد المستجيبين، ومن ثم وصف وتشخيص متغيرات البحث واستعراض النتائج المتعلقة بالاستبانة، إضافة إلى اختبار فروض وإنموذج البحث. فيما أختتم البحث بالمحور الرابع والذي خصص لأهم الاستنتاجات والمقترحات.

المحور الأول: الإطار العام للدراسة ومنهجيتها

أولاً: مشكلة الدراسة

شهد العالم تغيرات متسارعة ومتلاحقة في كافة المجالات وتعرضت نتيجتها المنظمات إلى تحديات كبيرة وبالأخص التعليمية منها، وعلى هذا الأساس تحتاج قادة الجامعات إلى العمل للارتقاء بأعمالها والتغيير في سلوكها التعليمي والإداري لكي تتناسب والتوافق مع الظروف المحيطة بها. وتسعى الدراسة الحالية إلى بيان ممارسات القيادة الروحية ودورها في تعزيز السلوك الاستباقي للكوادر التدريسية في كليات جامعة صلاح الدين/ أربيل، وذلك من خلال طرح التساؤلات التالية:

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

ثانياً: أهمية الدراسة

تجسد أهمية الدراسة في جانبين يمكن استعراضها في الآتي:

1. الأهمية النظرية

- أ. تنبثق أهمية الدراسة من أهمية متغيرات الدراسة: (القيادة الروحية، السلوك الاستباقي) بوصفها مسائل ومواضيع معاصرة، فضلاً عن إثارة اهتمام القيادات بضرورة الاعتماد على نماذج قيادية غير تقليدية لتعزيز التنمية والتغيير نحو الأفضل.
- 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. تفيد نتائج الدراسة لفتح المجال أمام الدراسات المستقبلية.

2. الأهمية الميدانية

- أ. تسليط الضوء على الكوادر القيادية في جامعة صلاح الدين/اربيل ومدى قدرتها على الاستجابة للمتطلبات المعاصرة التي تتناسب مع البيئة المحيطة.
- ب. تساعد نتائج الدراسة ومقترحاتها في تقديم بديلا مناسباً لمعالجة المشاكل التي قد تعرقل العملية التعليمية للكليات المبحوثة، وبناء سلوكيات استباقية تهدف الى التحكم في بيئة المنظمة الداخلية واحداث التغيير فيها مثل السلوك الصوتي وتحمل المسؤولية والابتكار الفردي ومنع وقوع المشاكل.

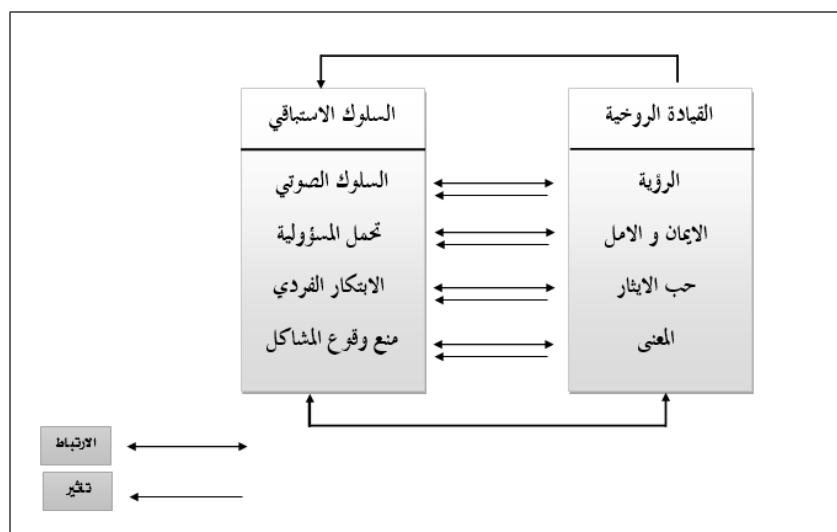
ثالثاً: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

1. التركيز على بيان علاقة ممارسات القيادة الروحية واثرها في السلوك الاستباقي.
2. تقديم إطار نظري لمتغيرات الدراسة عبر وصفها بهدف بلورة مفاهيم وطروحات جديدة حول مواضيعها.
3. التعرف على مستوى وجود القيادة الروحية لدى الكادر التدريسي.
4. تشخيص مستويات مؤشرات السلوك الاستباقي في الميدان المبحوث.

رابعاً: مخطط الفرضي للدراسة

تأسيساً على التأطير 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 التدريسي في كليات جامعة صلاح الدين بأبعدها (الرؤية، الايمان و الامل، حب الايثار، المعنى) ودورها في السلوك الاستباقي 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 تساؤلات الدراسة وأهدافها، جرى صياغة عدد من الفرضيات التي جسدت مشكلة الدراسة و كالاتي :

- 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 ومجموعة، عند مستوى معنوية 0.05.
- الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لأبعاد القيادة الروحية في السلوك الاستباقي مجموعة ومنفردة، 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 لكليات جامعة 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 2022/3/10 - 2022/6/1.
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 تركز على تحليل آراء الكادر التدريسي لكليات المبحوثة ويتميز هذا الأسلوب بنظرة شمولية حيث يتم اقتران وصف الحالة بتحليلها ومن ثم استخلاص النتائج والمؤشرات المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات ويتم استخدام التحليل لأغراض تحديد النتائج والوقوف على أبرز المؤشرات لاختبار صحة الفرضيات أو نفيها والمنبثقة من مخطط الدراسة الإفتراضي.

ثامناً: أسلوب جمع البيانات والمعلومات:

من أجل الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لغرض إكمال هذه الدراسة واختبار مخطط الدراسة وفرضياتها بهدف الوصول إلى النتائج وتحقيق أهداف الدراسة، أعتمدت الدراسة الحالية على عدد من الادوات لغرض تغطية الإطار النظري والميداني كما يلي:

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

الجدول (1) هيكل الاستبانة

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	تسلسل الفقرات	مجموع العبارات	المصدر
المحور الأول	المعلومات الشخصية	الخصائص الفردية للمستجيبين	1 - 7	7	من إعداد الباحث
المحور الثاني	القيادة الروحية	الرؤية	X ₁ -X ₄	4	2003,Fry
		الايثار و الامل	X ₅ -X ₈	4	الغزالي و الخزاعي، 2016
		حب الايتار	X ₉ -X ₁₂	4	الحكيم ومهدي، 2017
		المعنى	X ₁₃ -X ₁₆	4	يوسف، 2019
المحور الثاني	السلوك الاستباقي	السلوك الصوتي	Y ₁ -Y ₄	4	الفلاوي و محسن، 2020
		تعمل المسؤولية	Y ₅ -Y ₈	4	Beck et al.، 2014
		الابتكار الفردي	Y ₉ -Y ₁₂	4	Parker et al.، 2006
		منع وقوع المشاكل	Y ₁₃ -Y ₁₆	4	
مجموع الفقرات الاستبانة			39		

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، بأعتبره المصدر الأساسي للحصول على البيانات الخاصة بالدراسة، ويتضمن مجتمع الدراسة جميع أعضاء 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. وتعود أسباب اختيار هذا الميدان مجالاً للدراسة للمسوغات الآتية:

1. توصف جامعة صلاح الدين بانها 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 الاخرى.
3. الدور البارز الذي تؤديه هذه الجامعة العريقة في بناء الأفراد الأكفاء من اجل المساهمة في تقدم المجتمع.
4. زيادة شدة المنافسة بين الجامعات الحكومية والخاصة نتيجة لزيادتها من الجانب الكمي والنوعي مما يتطلب زيادة الاهتمام بالسلوك الاستباقي 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 ردف سوق العمل بملاكات مؤهلة علمياً وفي مختلف التخصصات.
7. تنامي أهمية قطاع التعليم العالي في اقليم كردستان نتيجة لزيادة طلب سوق العمل على ذوي الشهادات الجامعية.

المحور الثاني: الجانب النظري

أولاً: القيادة الروحية

1. مفهوم وطبيعة القيادة الروحية

ظهر أسلوب 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 (23 Shafighi, 2013, et al.). تعد القيادة الروحية جزء لا يتجزأ من ثقافة المنظمة وتعني 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 أتباعه تحفز ذواتهم وتخلق رؤى مشتركة وتطابق في القيم من خلال زرع مشاعر الأمل وحب الإيثار لديهم، ما يؤدي إلى تحسين النتائج التنظيمية (يوسفي، عروسي، 2018، 129). وكذلك ينظر الى القيادة الروحية على انها شعور البقاء الروحي المترابط بين القائد ومروسيه وفقاً لسلوكيات تحفز المرؤوسين قائمة على اساس القيم، والمواقف (البغدادي وآخرون، 2018، 463-464). أن القيادة الروحية هي مجموعة من القيم والسلوكيات اللازمة لتحفيز العاملين على أداء عملهم ومن ثم زيادة رضائهم الوظيفي وانتمائهم للمنظمة (قاعود، و وهبة، 2020، 665). ولقد تعددت وتنوعت تعريف القيادة الروحية بحسب آراء الكتاب والباحثين في هذا المجال كما في الجدول (2).

الجدول رقم (2) مجموعة تعريف لقيادة الروحية بحسب آراء عدد من الكتاب والباحثين

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

المصدر: من اعداد الباحثان إستنادا إلى المصادر الاعلاه.

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 والايمان والعضوية والتسامح و قبول الآخرين وحب الإيثار لديهم، ما يؤدي إلى رفع الاداء الفردي والمنظمي لتحقيق الاهداف المرجوة.

2. أهمية القيادة الروحية

للقيادة 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 الأربعة للوجود الإنساني (الجسم والعقل والقلب والروح) إذ هي دوافع الناس للأداء العالي، زيادة الالتزام التنظيمي، اما 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 إيجابيا على الفرد وفريق العمل وبناء القيم التنظيمية والإحساس بالانتماء للمجتمع.
2. خلق رؤية لدى العاملين لخدمة الآخرين واختبار شعور يدعو الى أن الحياة لها هدف ومعنى وتشكل فرقا.
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 برؤية المنظمة يسعون دائما 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 انماط القيادة التقليدية بتحديد حاجات المرؤوسين بصورة مجتمعة وتفقر الى تحديد الحاجات الفردية بينما تمتاز القيادة الروحية بعكس ذلك، يتبين لنا ان وجود اتفاق بين أغلب الباحثين والكتاب حول أبعاد القيادة الروحية، ويمكن تصنيفها إلى: الرؤية، الأمل و الإيمان، حب الإيثار، المعنى، وفيما يأتي شرح لتلك الأبعاد بشيء من التفصيل:

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

البعد	الرؤية	الامل	الإيمان	المعنى	العضوية	الالتزام	الروحية
1	✓	✓	✓	✓	✓		
2	✓	✓	✓	✓	✓		
3	✓	✓	✓	✓	✓		
4	✓	✓	✓	✓	✓		
5	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
6	✓	✓	✓	✓	✓		
7	✓	✓	✓	✓	✓		
8	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
9	✓	✓	✓	✓	✓		
10	✓	✓	✓	✓	✓		
المجموع	8	9	10	7	7	2	1
المعدل	80%	90%	100%	70%	70%	20%	10%

المصدر: من إعداد الباحثان

يتبين لنا من الجدول اعلاه وجود اتفاق بين أغلب الباحثين والكتاب حول أبعاد القيادة الروحية، ويمكن تصنيفها إلى: الرؤية، الأمل و الإيمان، حب الإيثار، المعنى، العضوية ؛ وفيما يأتي شرح لتلك 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 اكثر تفصيلا تبين الرؤية الى اين تتجه المنظمة وماهي الهيئة التي ستكون عليها في المستقبل، تشير الرؤية إلى مجموعة واسعة من النوايا طويلة الاجل والتي ترغب المنظمة على مواصلتها، وتتميز بأنها واسعة لجميع أنشطة المنظمة ومستقبلها (الغزالي والخزاعي، 2016: 80). فإن الرؤية عبارة عن صورة للمستقبل مع بعض الشرح الضمني او صريح للاستجابة على تساؤل الافراد المتمثل في كيفية الوصول الى هذا المستقبل. (البيومي، 2016، 40).

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

ب. الأمل و الإيمان (Hope / Faith): الأمل هو الرغبة المصحوبة بتوقع تحقيق الإنجاز، 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 الافراد 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 ورؤية المنظمة سيتم تحقيقها (يوسفي و بن محمد، 2020، 158).

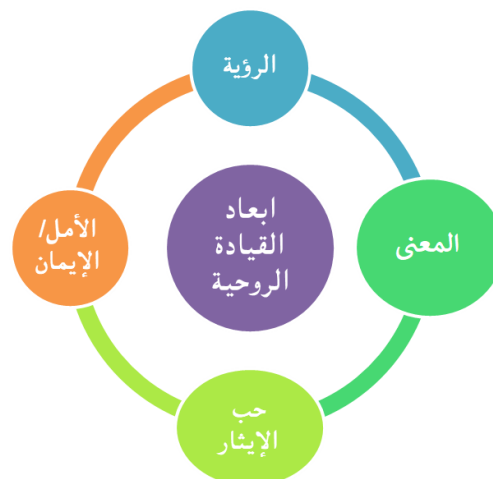
ت. حب الإيثار (Altruistic love): يستخدم حب الإيثار كمترادف لمصطلح (الإحسان_charity) ومن القيم التي يتكون منها حب الإيثار، الولاء وعدم الأنانية والاهتمام والتقدير لكل من الذات والآخرين. ويمكن تعريف حب الإيثار في إطار نظرية القيادة الروحية على أنه، الاحساس بالكمال والتناغم والرفاهية نتيجة لرعاية واهتمام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

عرف سلوك الإيثار على أنه سلوك تطوعي يهدف إلى فائدة ومساعدة الآخرين أو زملاء العمل، ليس بدافع توقع المكافأة الخارجية (الشيباوي، 2018، 331-332). كذلك ينظر إلى حب الإيثار على أنه وجود شعور من الكمال والتناغم الناتج من خلال الرعاية والاهتمام والتقدير لكل من الذات والآخرين. إذ أكد كل من الطب و علم النفس الإيجابي أن حب الإيثار له القدرة على التغلب على أربعة من العواطف المدمرة و هي: (1) الخوف و يتضمن القلق والتردد والخشية. (2) الغضب: ويتضمن العداء والاستياء والحسد والحقد والغيرة. (3) شعور الفشل: بما في ذلك الاحباط والاكتئاب. (4) الفخر: بما في ذلك الأنانية والغرور (Bodla et al., 2013, 119). فالقيادة الروحية عن طريق تعزيز ثقافة حب الإيثار لدى العاملين تسبب عمق الاهتمام والاحترام لأنفسهم وحياتهم، وكذلك إقامة علاقات جيدة مع الآخرين، وهذا يعني أن القادة ينبغي أن يهتموا بحاجات ومصالح موظفيهم وتشجيع تطوير الموظفين نحو تحقيق حاجاتهم (Jeon, 2011, 33).

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 (المعاضدي و اخرون، 2020، 123).

ومن ثم فإن الشعور بالمعنى يعني أن عمل الفرد له معنى أو مكانه أو قيمة في المجتمع، الذي يؤدي إلى اتصال روحي قوي مع العمل يتجاوز المهنية أو الراتب و يؤدي الى عمق أكبر بالالتزام بمسؤوليات العمل أو تجاوزها بشكل طوعي، إذ أن التركيز على المعنى في العمل سوف يتيح لهم فهم أعمالهم بصورة أفضل وزيادة قدرتهم على تحليل وضعهم الحالي و من ثم يصبحون أكثر استعداداً 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 يولد فيهم شعوراً خاصاً لمواجهة تحديات العمل المختلفة (Khani et al., 2013, 1548). كما بين في شكل (2).



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 لتغيير هذا الوضع من أجل تحقيق مستقبل مختلف (الكعبي، 2021، 66).

وان السلوكيات 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، وتشارك 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 ويؤكدون 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 لحدوث شيء ما. (التميمي، 2020، 20). أنه سلوك عمل عفوي 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 آراء الباحثين كما موضح في الجدول (4).

جدول (4) بعض تعريفات السلوك الاستباقي وفق آراء عدد من الباحثين

ت	الباحث والسنة	المضمون
1	(Parker et.al, 2006, 636)	العمل الذاتي الموجه نحو المستقبل الذي يهدف إلى تغيير وتحسين الوضع أو الفرد نفسه.
2	(Grant, Ashford, 2008, 8)	الإجراءات الاستباقية هي التي يستخدمها الأفراد العاملون للتأثير على أنفسهم وبيئتهم.
3	(Bolino et.al, 2010, 325)	السلوكيات الاستباقية هي موارد للمنظمات لأنها يمكن أن تزيد من الأداء الفعال للمنظمات من خلال تحسين الإنتاجية.
4	(الدراجي، 2016، 12)	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.
5	(العطية: 2019، 68)	إنه سلوك فاعل يمتاز بالمبادرة الذاتية والاستعداد اللاحق للتغيير في المستقبل وليس الاكتفاء بحالة سلبية، لأنه سلوك طموح قائم على التحدي والتوقع والإبداع.
6	(Li, 2020, 916)	التركيز على المستقبل والتأكيد على العفوية وتغيير التوجه والتوجه المستقبلي. يعدها بعض الباحثين على أنها عملية التنشئة الاجتماعية التي يقودها الأفراد أنفسهم.
7	(الماضي، 2021، 159)	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 والتنظيمية لأنه يتميز بطبيعته الذاتية، والنهج الاستباقي واستمرارية التغلب على الصعوبات الناشئة في السعي لتحقيق الهدف.

المصدر: من إعداد الباحثان

استناداً لما تقدم من التعريفات قام الباحثان بتعريف السلوك الاستباقي اجرائياً على النحو التالي: انها سلوك ذاتي للفرد يهدف الى تغيير الوضع الراهن للمنظمة من خلال تقديم مقترحات جديدة غير مسبقة للإدارة وتوليد الافكار المبدعة والمبتكرة لتحقيق نتائج ايجابية في العمل وايضا تحمل المسؤولية 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 (الفتلاوي، 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 التنظيمية. (Guan, Huan, 2019, 4045).
- السلوك الاستباقي يقلل من الضغوط التي يواجهها العاملون 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, 2010, 326, et al).

ب. أهمية السلوك الاستباقي للمنظمات

- يحقق السلوك الاستباقي نتائج استراتجية من خلال زيادة كفاءة المنظمة ورفع الانتاجية 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، واستقراء المستقبل القريب لكي تتجاوز تحدياته والتكيف مع تغيراته من جهة، ومن جهة أخرى استكشاف الفرص واستغلالها بشكل اسرع من المنافسين لتحقيق مزايا تنافسية استباقية للمنظمة مما يجعلها في الصدارة (قنديل وآخرون، 2019، 282).

3. أبعاد السلوك الاستباقي

من أجل إكتساب فهم أعمق لكيفية إستنباط 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

البعد الدراسة	الصوتي السلوك	الصوتية تحمل	الفردي الابتكار	منع المشاكل وقوع	المبادرة روح	الاستباقية الشخصية	الشخصية المبادرة	المستمر التحسين	القضية ايصال
1	✓							✓	
2	✓	✓							✓
3	✓	✓				✓	✓		
4	✓	✓	✓	✓					
5	✓	✓	✓	✓					
6	✓	✓		✓					
7	✓	✓		✓			✓		
8	✓	✓	✓	✓					
9	✓	✓	✓	✓					
10	✓	✓	✓		✓				
المجموع	10	9	5	6	1	1	2	1	1
المعدل	%100	90 %	%50	%60	%10	%10	%20	%10	%10

المصدر: من إعداد الباحثان

إستنادا لما ظهر في جدول (5)، وبما يتطابق مع أهداف وتوجهات البحث الحالي فإن الباحث تبنى مقياس Beck، الخاص بمقياس السلوك الإستباقي وذلك لأنه 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، و شكل من اشكال السلوك الاستباقي، لذا فإن السلوك الصوتي الإيجابي يهدف الى تحسين الأداء، ويهدف السلوك الصوتي إلى ان يكون أكثر ايجابية في المنظمة، ويمثل صوت الموظف احد السلوكيات الاستباقية التي تتعلق بقيام الفرد بتقديم المقترحات والافكار الجديدة حتى وان تعارضت مع توجهات الادارة (العطوي والحسيني، 2018، 171)، وأشار (الفتلاوي، 2021، 47). ولكن (290، Bruk-Lee،Tedone،2022) حدد لسلوك الموظف الصوتي ثلاث خصائص مميزة: (أولا) الصوت هو سلوك لفظي ينخرط فيه الأفراد العاملين، يحدث هذا الاتصال اللفظي بين شخصين - الفرد المعبر والمتلقي المستهدف، الذي يكون عادة مشرفا. (ثانيا) يعد سلوك صوت الموظف اختبارا. (ثالثا) صوت الموظف بناء أي يتضمن الصوت التواصل بقصد تعزيز التغيير. ويمكن 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

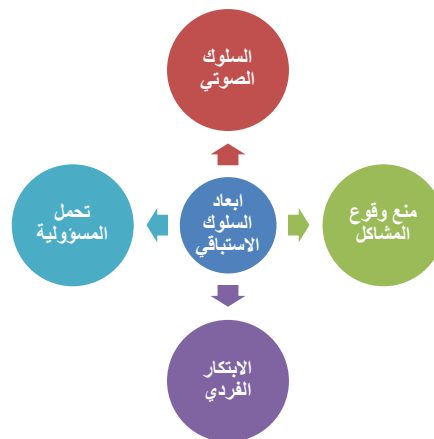
يعرف (العطية، 2019، 81) أن تحمل المسؤولية هو قيام الفرد بنشاط طوعي وبشكل شخصي يتحمل فيه آثار المسؤولية الناتجة عن اتخاذه القيام بالتحسينات غير التقليدية في العمل. ويرى (الفتلاوي، 2021، 46) بأن تحمل المسؤولية له دور مهم وفعال في تقديم أفكار جديدة ومميزة للمنظمة عن طريق تعزيز قابلية المنظمة للبقاء. ومن الضروري خلق إمكانية تطوعية وبناءة لإجراء تغيير تنظيمي وظيفي إن تحمل المسؤولية مرتبط بالنشاط الاستباقي الذي يأخذ زمام المسؤولية في العمل ومن ثم فهي مبادرة لتحسين هياكل الممارسات والعمل والروتين. وأشار (الحكيم والطائي، 2019، 460) أن النشاط الاستباقي يرتبط بتحمل المسؤولية وأخذ زمام المبادرة في العمل ومع ذلك لا يعرف إلا القليل من الاستباقية فيما يتعلق بالتطوير الوظيفي الاستباقي من ناحية التخطيط الوظيفي والسير الوظيفي والخطط الممكنة للوصول إلى أهداف وظيفية تنطوي 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 تساعد في تعزيز فعالية الإدارة، وإن الأفراد الذين لديهم تمكين نفسي عالي هم أكثر عرضة للانخراط في السلوكيات 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 فهم العوامل التي تؤثر بشكل إيجابي على تحمل المسؤول، ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى نوعين: الأول: العوامل السياقية، مثل التصورات المتعلقة بالانفتاح على الإدارة العليا، وقواعد مجموعة العمل والعدالة التنظيمية. ثانياً: العوامل على المستوى الفرد، مثل الكفاءة الذاتية، الشعور بالمسؤولية لتسهيل التغيير، الشعور بالواجب وكفاءة الأدوار، وفعالية الأدوار، والشخصية الاستباقية (الدلفي، 2021، 42).

ت. الابتكار الفردي

أشار (رفاعي، وبسيوني، 2009، 664) بأن الابتكار تنفيذ الأفكار الإبداعية في الأمور الإيجابية، وهو يقوم على ثلاث عناصر مشابهة لعناصر الإبداع الثلاثة. وعناصر الابتكار هي: حوافز الابتكار، والمصادر المادية والبشرية اللازمة 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، 637، 2010) أن الابتكار الفردي يمثل سلوكيات المشاركة في إنشاء الأفكار وتنفيذها، بما في ذلك تحديد فرصة، وتوليد أفكار جديدة أو نهج عمل جديد، وتنفيذ هذه الأفكار الجديدة. ولأن 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.، 1512، 2014). وبين (Luekitinan، 124، 2014) أن إدخال الابتكار الفردي في العمل يتألف 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 أشار له (Parker&Collins، 637، 2010)، أن الاحساس واكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة أشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها، فالشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يرى الأخطاء ونواحي القصور والنقص ويحس بالمشكلات، وبالتأكيد أن الأفراد الذين لديهم توجهات دور مرنة هم أكثر عرضة للانخراط في حل المشاكل الاستباقية والسعي لتحقيق تحسين في مجالات خارج مجموعة ضيقة من المهام (الدلفي، 2021، 56). وأشار (الحكيم والطائي، 2019، 460) إلى أنه يمكن تجنب وقوع المشاكل عن طريق سعي الأفراد لبيان السبب الجذري، الذي يعد سبب المشاكل ووضع تدابير بصدد تجنب تكرارها وظهورها مستقبلا، وهناك العديد من البحوث التي كشفت أن السلوك الاستباقي يمكن السيطرة على الأحداث عن طريق تنبؤ الحوادث والأضرار في الممتلكات وإن تفادي المشاكل يوصل إلى نتائج ذاتية الانطلاق. ويرى (الفتلاوي، 2021، 51) أن منع وقوع المشكلة يقصد بها إجراءات وقائية استباقية ذاتية التوجيه تهدف إلى 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 الإجراءات التي توصل للهدف التي يخدم المنظمة. ويبين الشكل (3) أبعاد السلوك الاستباقي.



الشكل (3) ابعاد السلوك الاستباقي

المصدر: من اعداد الباحثان

المحور الثالث: الجانب الميداني

أولاً: وصف عينة الدراسة وخصائص الافراد 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 وبالع عدد 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

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

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

2. وصف خصائص الأفراد المستجيبين

يتمثل المستجيبين بالكوادر التدريسية في الكليات المبحوثة، وجاء اختيارهم لتكون منسجمة مع طبيعة الدراسة التي تستلزم فهمًا وإدراكًا 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 المستجيبة حسب صفة الجنس وكانت نسبة (66.9%) من الذكور، أما الإناث فكانت نسبتهم (33.1%) من إجمالي العينة. مما يدل على أن الذكور يشكلون الأغلبية في العينة المبحوثة.

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 المشاركين في العينة وبنسبة (46.2%)، وتلتها الفئة العمرية (45-54) وبنسبة (29.4%)، ثم الفئة العمرية (55 سنة فأكثر) وبنسبة (14.1%)، وجاءت الفئة العمرية (25-34 سنة) في المرتبة الأخيرة وبنسبة (10.4%) من العينة المستجيبة. وتعكس هذه النتائج أن أغلبية أفراد العينة هم من الفئة العمرية التي تنسم 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%)، و(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 الألقاب 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 يتبين أن نسب حملة شهادة الماجستير والدكتوراه جاءت متقاربة في العينة وبلغت (52.8%)، و(47.2%) 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 (6-10) بنسبة (21%) وبعدها جاءت فئة (16-20) حيث بلغت نسبة (19%)، ثم جاءت الأفراد الذين 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 (6-10) 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 أن الخبرات الوظيفية لدى أغلبية المستجيبين تتجاوز (10 سنوات) وهذا يعود إلى أن الجامعة خلال السنوات العشر الماضية وفرت فرص الدراسة للراغبين بالحصول على الشهادات العليا إضافة إلى زيادة الحاجة إلى التدريسيين بسبب زيادة قبول في أعداد الطلبة الجامعيين.

جدول (7) وصف خصائص الأفراد المستجيبين

ت	السمات	الفئات	العدد	النسبة المئوية
أ	الجنس	ذكر	271	66.9
		أنثى	134	33.1
ب	العمر	34-25 سنة	42	10.4
		44-35 سنة	187	46.2
		54-45 سنة	119	29.4
		55 سنة فأكثر	57	14.1
ت	المؤهل العلمي	دكتوراه	191	47.2
		ماجستير	214	52.8
ث	اللقب العلمي	مدرس مساعد	121	29.9
		مدرس	141	34.8
		أستاذ مساعد	115	28.4
		أستاذ	28	6.9
ج	عدد سنوات الخدمة الاجمالية	(1 - 5) سنة	58	14.3
		(6 - 10) سنة	85	21
		(11 - 15) سنة	95	23.5
		(16 - 20) سنة	77	19
		(21 - 25) سنة	48	11.9
		(26 سنة فأكثر)	42	10.4
ح	عدد سنوات الخدمة في القطاع التعليمي	(1 - 5) سنة	61	15.1
		(6 - 10) سنة	88	21.7
		(11 - 15) سنة	98	24.2
		(16 - 20) سنة	73	18
		(21 - 25) سنة	50	12.3
		(26 سنة فأكثر)	35	8.6
	المجموع		405	%100

المصدر: من أعداد الباحثان.

ثانياً: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

1. وصف متغير ممارسات القيادة الروحية

يظهر الجدول (8) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاتفاق للفقرات (X1- X16) والخاصة بوصف آراء عينة الدراسة تجاه ممارسات القيادة الروحية ويعكس الوسط الحسابي المعدل العام والبالغ (3.28) وأكدته في إجابات أفراد العينة حيث بلغت نسبة المعدل العام للاتفاق (65.62%) وبمعدل العام للانحراف 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 الفقرات الآتية:

1. الرؤية

أظهر الجدول (8) مستوى جيداً لمكون الرؤية للفقرات (x_4-x_1) من وجهة نظر افراد العينة اذ بلغ معدل الوسط الحسابي لهذا المكون (3.27) واكد ذلك درجة الاتفاق (65.33%) في إجابات العينة وبالإلحاف المعياري ومعامل الاختلاف العام الذي بلغ (1.04)، (31.75) على التوالي.

ومن أبرز الفقرات التي أسهمت في إغناء هذا البعد هي (x_1) والتي تشير الى التزام ادارة الكلية بتطبيق رؤيتها بشكل تام وبمستوى متوسط اكده الوسط الحسابي (3.39) و باتفاق عالٍ في اجابات افراد العينة حيث بلغت نسبة الاتفاق (67.85%) وبالإلحاف المعياري (0.94) و معامل الاختلاف (27.69).

فيما جاءت الفقرة (x_3) بأقل درجة اتفاق أكدتها نسبة الإتفاق البالغة (62.57%) وهذا يدل على الاتفاق المتوسط في إجابات العينة وبالإلحاف المعياري (1.10) و معامل الاختلاف (35.25)، وأن قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.13) تعكس المستوى المتوسط لمحاولة ادارة الكلية اشترك التدريسين بوضع الرؤية التي تلبي الافضل للكلية.

2. الايمان و الامل

يوضح الجدول (8) أن هذا المكون حقق وسطاً حسابياً معديلاً بلغ (3.25) ويشير الى المستوى المتوسط لمكون الايمان و الامل أكده الإلحاف المعياري البالغ (1.05) و بدرجة اتفاق عالي عكستها النسبة المئوية للاتفاق والبالغة (65.02%) للفقرات التي تقيس هذا البعد أي (x_8-x_5) وتعد الفقرة (x_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 العالي في اجابات افراد العينة حيث بلغت نسبة الاتفاق (66.42%) اكده التشتت المنخفض في الإجابات وبالإلحاف المعياري البالغ (1.02) و معامل الاختلاف (30.57) وبمستوى عالٍ يبينه الوسط الحسابي (3.32).

فيما يشير الجدول الى أن الفقرة (x_6) حققت اقل مستوى مقارنة مع الفقرات الأخرى وتنص على عمل الادارة على خلق اجواء من الثقة وروح فريق العمل بينها وبين الاساتذة لجعلهم يبذلون اقصى ماديهم في العمل. حيث بلغ الوسط الحسابي (3.18) مما يدل على مستوى أقل مقارنة بالفقرات الأخرى وبدرجة اتفاق جيدة حيث بلغت نسبة الاتفاق (63.51%) والذي بالإلحاف المعياري البالغ (1.07)، و معامل الاختلاف (33.63).

3. حب الايثار

أظهر الجدول (8) مستوى متوسط لبعد حب الايثار للفقرات ($x_{12}-x_9$) من وجهة نظر افراد العينة اذ بلغ معدل الوسط الحسابي لهذا البعد (3.30) واكد ذلك درجة الاتفاق (66.02%) في إجابات العينة وبالإلحاف المعياري و معامل الاختلاف العام الذي بلغ (1.06)، (32.23) على التوالي.

ومن أبرز الفقرات التي أسهمت في إغناء هذا البعد هي (x_{12}) والتي تشير الى معاملة ادارة الكلية التدريسين بتواضع. وبمستوى عالٍ اكده الوسط الحسابي (3.49) و باتفاق عالٍ في اجابات افراد العينة حيث بلغت نسبة الاتفاق (69.83%) وبالإلحاف المعياري (1.07)، و معامل الاختلاف (30.74).

فيما جاءت الفقرة (x_{11}) بأقل درجة اتفاق أكدتها نسبة الإتفاق البالغة (61.83%) وهذا يدل على الاتفاق المتوسط في إجابات العينة وبالإلحاف 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) اعتماد الفقرات ($x_{16} - x_{13}$) 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 وبالإلحاف المعياري (0.96)، و بمعامل الاختلاف (29.07)..

وأن من ابرز الفقرات اسهاماً في إغناء هذا البعد هي (x_{13}) والتي تشير إلى عمل ادارة الكلية على خلق شعور ايجابي لدى التدريسين بأن ما يقومون به هو في خدمة الكلية واهدافها و يدعم ذلك المستوى العالي 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 الانحراف المعياري (1.01)، و بمعامل 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 التدريسين بان 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 بانحراف معياري (0.93)، و معامل الاختلاف (28.72) ..

5. المعنى

الجدول (8)

التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري ونسبة الاتفاق لابعاد ممارسات القيادة الروحية

نسبة الاتفاق %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		معايد		اتفق		اتفق بشدة		العبارات	ابعاد 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	الرؤية	
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		
65.33	31.75	1.04	3.27											المعدل		
65.68	33.34	1.09	3.28	5.9	24	22.0	89	19.8	80	42.5	172	9.9	40	X5	الايمان/ الامل	
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		
65.02	32.37	1.05	3.25											المعدل		
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		
66.02	32.23	1.06	3.30											المعدل		
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		
66.09	29.07	0.96	3.30											المعدل		
65.62	31.40	1.03	3.28	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

2. وصف متغير السلوك الاستباقي وابعاده

يظهر الجدول (9) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الإتفاق للفقرات (Y1- Y16) والخاصة بوصف آراء عينة الدراسة تجاه متغيرات السلوك الاستباقي ويعكس الوسط الحسابي المعدل العام والبالغ (3.95) على مستواه العالي أكده الاتفاق الجيد في إجابات أفراد العينة حيث بلغت نسبة المعدل العام للإتفاق (79.02%) وبالمعدل العام للانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.78)، (19.77) على التوالي. 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 للإتفاق لهذا البعد بلغ (78.23%) مما يشير الى درجة الإتفاق العالية في إجابات أفراد العينة وبلغ معدل الوسط الحسابي (3.91) وهذا يؤكد المستوى العالي للسلوك الصوتي في الكليات المبحوثة وبدرجة الإنحراف المعياري البالغة (0.80) ومعامل الاختلاف (20.36). وحققت الفقرة (y4) (والتي تنص على اعتبار طرح الافكار الجديدة والمقترحات من ضمن اولوياتي) أعلى وسط حسابي بلغ (3.99) اشار الى مستواها العالي اكده الإتفاق الجيد في اجابات العينة على هذه الفقرة التي عكستها النسبة المئوية للإتفاق والبالغة (79.75%) والانحراف المعياري (0.83) و معامل الاختلاف (20.84)..

بينما حققت الفقرة (y1) التي تنص على (أسعى الى إيصال رأيي عن العمل للآخرين 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 الإستجابة أقل من الفقرات الأخرى حيث بلغت نسبة الإتفاق (76.89%).

ب- تحمل المسؤولية

حقق هذا البعد وسطاً حسابياً معدياً عالياً بلغ (3.99) كما يظهره الجدول (9) مما يؤشر مستوى عالي لتحمل المسؤولية في الكليات المبحوثة وبإنحراف معياري بلغ (0.80) و معامل الاختلاف (20.01). وكانت درجة الإستجابة عالية حيث أن النسبة المئوية للإتفاق 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 مستواه العالي جدا وبإنحراف معياري (0.78) و معامل الاختلاف (17.86). وكانت درجة الإستجابة للفقرة عالية جدا حيث بلغت النسبة المئوية للإتفاق (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 الإتفاق (74.62%).

ت- الابتكار الفردي

حقق هذا العامل أعلى مستوى مقارنة مع متغيرات السلوك الاستباقي الأخرى إذ يظهر الجدول (9) وسطاً حسابياً معدياً فوق المتوسط بلغ (4.05) وكان الإتفاق عالياً في إجابات أفراد العينة عكستها النسبة المئوية للإتفاق المعدل (81.04%) والانحراف 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 مستواها العالي وأكده الإتفاق العالي في إجابات أفراد العينة وعكسته نسبة الإتفاق (83.95%) والانحراف 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 وبإنحراف 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

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

وحققت الفقرة (y14) والتي تنص على (احاول التوصل الى الاسباب الجذرية لحدوث المشاكل في عملي والعمل على حلها) على أوساط حسابية بلغت (4.02) وهذا يدل على مستواه العالي وبإنحراف معياري (0.73) و معامل الاختلاف (18.10). وكانت درجة الإستجابة للفقرة عالية حيث بلغت النسبة المئوية للإتفاق (80.40%).

وكان أقل وسط حسابي هو الذي حققته الفقرة (y15) والتي تشير الى (اقضي وقتا كبيرا في التخطيط او تقديم حلول لكيفية منع تكرار المشاكل في الكلية) إذ بلغ (3.71) ويدل على مستواها العالي وبإنحراف معياري (0.84) و معامل الاختلاف (22.59). وكانت درجة الإستجابة أقل من بقية الفقرات حيث بلغت نسبة الاتفاق (74.17%).

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

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

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

من خلال ما تم عرضه من نتائج لاراء المستجيبين يتم قبول الفرضية الرئيسة 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 الرئيسة الثانية والمتصلة بفرضية العلاقات والتي تنص على أنه (توجد علاقة معنوية ذو دلالة احصائية بين ابعاد القيادة الروحية منفردة ومجموعة و بين السلوك الاستباقي منفردة ومجموعة). 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 وموجبة بين تلك المتغيرات وعلى مستوى المؤشر وبمستويات متوسطة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين متغير القيادة الروحية ومتغير السلوك الاستباقي قيمة (0.326^{**}) وعند مستوى معنوية (0.01) ، إذ تؤكد هذه النتيجة أن هنالك تلازماً بين المتغيرين مما يمكن معه الاستنتاج بأن زيادة اعتماد الكليات المبحوثة على ممارسات القيادة الروحية يؤدي إلى تحسين تطبيق السلوك الاستباقي لديها. وبناءً على هذه النتيجة يمكن للباحثان 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 ومجموعة وبحسب المؤشر الجزئي فإن النتائج في الجدول (10) تشير إلى وجود علاقات ارتباط معنوية وموجبة بين أبعاد متغير القيادة الروحية وأبعاد متغير السلوك الاستباقي منفردة ومجموعة، وأن علاقة ارتباط منفردة بين بعد المعنى وبعد منع وقوع المشاكل والتي بلغت قيمة المعامل لهذه العلاقة (0.353^{**}) وبمستوى معنوية (0.01) ، في حين أن أقل علاقة ارتباط معنوية منفردة فكانت بين بعد الرؤية وبعد الابتكار الفردي وبقيمة بلغت (0.128^{**}) وبمستوى معنوية (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 و السلوك الاستباقي والتي بلغت (0.388^{**}) وبمستوى معنوية (0.01) ، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط لبعد حب الآثار (0.320^{**}) وعند مستوى معنوية (0.01) مع متغير السلوك الاستباقي، ثم جاء بعد الإيمان والامل بقيمة معامل ارتباط بلغ (0.273^{**}) وعند مستوى معنوية (0.01) مع متغير السلوك الاستباقي. في حين أن يوجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد الرؤية ومتغير السلوك الاستباقي بقيمة معامل ارتباط بلغ (0.273^{**}) 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 ومجموعة

المؤشر الكلي	السلوك الاستباقي (Y)				المتغير المعتمد	
	وقوع	منع المشاكل	الابتكار الفردي	تحمّل المسؤولية	سلوك الصوتي	المتغير المستقل
0.223**		0.221**	0.128**	0.211**	0.175**	الرؤية
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**	المعنى / الاتصال
0.326**		0.301**	0.230**	0.300**	0.247**	المؤشر الكلي

** معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية $(Sig. \leq 0.01)$ N= 405

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

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

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 إحصائية بين أبعاد القيادة الروحية منفردة ومجموعة وبين السلوك الاستباقي منفردة ومجموعة).

رابعاً: تحليل التأثير بين متغيري الدراسة

يستعرض هذا المحور تحليل تأثير المتغير المستقل المتمثلة بممارسات القيادة الروحية في المتغير المعتمد المتمثل في السلوك الاستباقي على المستوى الكلي والجزئي، واختبار الفرضية الرئيسة الرابعة ومتفرعاتها 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 الكلي لتلك المتغيرات حيث تشير نتائج التحليل الموضحة في الجدول (11) إلى الآتي:

أ. وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل (ممارسات القيادة الروحية) في المتغير المعتمد (السلوك الاستباقي) وعلى مستوى المؤشر الكلي، إذ بلغت قيمة مستوى المعنوية (P-Value) المحسوبة (0.000) وهي أقل بكثير من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي والذي اعتمدته الدراسة (0.05)، ويدعم ذلك أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (47.912) كانت أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.865) وبدرجات حرية (1، 403) 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 الكلي إلى الآتي:

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 للمتغير 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 المتبقية والبالغة (89.4%) تعود لعوامل تأثيرية أخرى غير مضمنة في النموذج الافتراضي الذي اعتمد في الدراسة الحالية.

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

R2	F	B1	الثابت- β	المتغير المعتمد
				المتغير المستقل
10.6%	47.912 Sig.(0.000)	0.206 t(6.922) Sig.(0.000)	3.274 t(32.567) Sig.(0.000)	ممارسات القيادة الروحية

** معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية $F(1, 403) = 3.865$ (Sig. ≤ 0.05)
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

2. تحليل الإنحدار على المستوى الجزئي

بهدف التعرف على مستويات التأثير لكافة ابعاد المتغير المستقل (ممارسات 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) وكالاتي:

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 (R^2) ما نسبته (5%) من التباين الحاصل في السلوك الاستباقي، أما النسبة المتبقية والبالغة (95%) فتعود إلى متغيرات أخرى، كما أن قيمة (β_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 (β_0) إلى وجود السلوك الاستباقي بمقدار (3.547) حتى لو كانت قيمة الرؤية صفراً.

2- الايمان والامل

تشير معطيات الجدول (12) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً للايمان 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 (R^2) ما نسبته (7.5%) من التباين الحاصل في السلوك الاستباقي، أما النسبة المتبقية والبالغة (92.5%) فتعود إلى متغيرات أخرى، كما أن قيمة (β_1) قد بلغت (0.153) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في الايمان 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 (β_0) إلى وجود السلوك الاستباقي بمقدار (3.452) حتى لو كانت قيمة الايمان والامل صفراً.

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 (R^2) ما نسبته (10.2%) من التباين الحاصل في السلوك الاستباقي، أما النسبة المتبقية والبالغة (89.8%) فتعود إلى متغيرات أخرى، كما أن قيمة (β_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 (β_0) إلى وجود السلوك الاستباقي بمقدار (3.36) حتى لو كانت قيمة حب الايثار صفراً.

4- المعنى

تشير معطيات الجدول (12) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً للمعنى في السلوك الاستباقي، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (71.306) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (P-Value) المحسوبة (0.05)، وقد فسر معامل التحديد (R^2) ما نسبته (15%) من التباين الحاصل في السلوك الاستباقي، أما النسبة المتبقية والبالغة (85%) فتعود إلى متغيرات أخرى، كما أن قيمة (β_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 (β_0) إلى وجود السلوك الاستباقي بمقدار (3.122) حتى لو كانت قيمة المعنى صفراً.

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

السلوك الاستباقي (Y)				المتغير المعتمد المتغير المستقل	
F	R2	β_1	الثابت- β_0		
21.099 Sig.=0.000	%5	0.124 T(4.593) Sig.=0.000	3.547 T(38.860) Sig.=0.000	الرؤية	(X) ممارسات القيادة الروحية
32.525 Sig.=0.000	%7.5	0.153 T(5.703) Sig.=0.000	3.452 T(38.110) Sig.=0.000	الايمان 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

1. اظهرت نتائج الوصف لخصائص المستجيبين بان اغلبية الكوادر التدريسية في الكليات المبحوثة من الفئة العمرية الشبابية واغلبيتهم من حملة شهادة الماجستير وسنوات الخدمة لديهم في القطاع التعليمي متوسطة.
2. اكدت النتائج الاحصائية وجود اتفاق وبمستويات متوسطة في آراء 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 مايقدمونه 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 بناءً على إمكانياتها المتاحة والمحتملة، وتسعى الى توضيح رؤيتها لأعضاء هيئة التدريس.
 - وجود اتفاق وبمستويات المتوسطة في آراء المستجيبين نحو وصف بعد الايمان و الامل، عن طريق قيام ادارة لكليات المبحوثة بتوليد الدافع المدعوم باليقين وبذل الجهد لمساعدة اعضاء هيئة التدريس على النجاح في اداء اعمالهم لتحقيق الهدف المنشود.
3. تبين وجود اتفاق بمستوى جيد في آراء المستجيبين اتجاه وصف كل بعد من أبعاد 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 باساليب عمل جديدة واستخدام تكنولوجيا متطورة 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 مساهمة كودار التدريسين في تقديم حلول لمشاكل تنظيمية ملحة في الكلية ويتحمل فيه التدريسين اثار المسؤولية الناتجة عن القيام بالتحسينات الغير تقليدية في العمل.
- كشفت نتائج الوصف والتحليل للكلية 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 الراي بهدف تغير الوضع الراهن وتحسين الاوضاع في الكلية.
- تأتي في المرتبة الرابعة بعد منع وقوع المشاكل والتي حصدت 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، تلتها علاقة بعد الايمان و الامل والسلوك الاستباقي، ثم علاقة بين بعد الرؤية و السلوك 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 التدريسين 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 ثقتهم وولائهم للجامعة المبحوثة.
 - زيادة رضا الكوادر التدريسية عن بيئة العمل وتعميق 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 التدريسين في وضع الرؤية حيث يؤدي ذلك إلى اقتناعهم بالرؤية الموضوعية و ثقتهم بتحقيقها ما يحفز بذل المزيد من الجهود لديهم لتحسين اداء العمل من الجهد والسعي لتحسين الأداء الخاص بهم.
3. تكوين اجواء من الثقة وروح الفريق بين ادارة الكليات والاساتذة لجعلهم يبذلون اقصى ما لديهم من عمل حيث أن الأمل والإيمان برؤية الكلية يجعل الكوادر التدريسين يتطلعون نحو المستقبل ويوفر لديهم الرغبة والتوقع الإيجابي الذي يعمل كدافع ذاتي لكي يبذلوا الجهد اللازم لتحقيق الاهداف.

المصادر

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 للتمائل التنظيمي بالتطبيق على بنوك القطاع العام التجارية المصرية، مجلة الادارة العامة، المجلد 61، العدد 4، ص (935-994).
3. البغدادي واخرون، عادل هادي، (2018)، السلوك التنظيمي مدخل متكامل حالات دراسية وتطبيقات، ط1، دار توتة 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. النميمي، حسين خليل سعيد، (2020)، لتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز سلوك العمل الاستباقي لمقدمي الخدمات الأمنية: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من منسوبي مديرية استخبارات ومكافحة اإرهاب واسط، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، كلية الإدارة 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، نسرین عبد الله بدوي، (2021)، دور القيادة الاصلية في تعزيز السلوك الاستباقي/ دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في شركات الاتصالات، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (11)، العدد (2)، ص (154-190).
8. الحكيم، ليث علي يوسف، والطائي، ارزاق محمود جهاد، (2019)، رأس المال الفكري الأزرق ودوره في تشجيع السلوك الاستباقي، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، المجلد (10)، العدد (1)، ص (450-472).
9. الخزاعي، صدام كاظم، 2016، القيادة الروحية وتأثيرها على التماثل التنظيمي من خلال دور الوسيط العدالة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القادسية.
10. الدراجي، سلام سعد، (2011)، تأثير العدالة التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بتوسيط الرضا الوظيفي، بحث تطبيقي في مكاتب المفتشين العامين، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية - كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة واسط، العدد، 21، ص (1-29).
11. الدلفي، عادل ولي إبراهيم، (2021)، دور رأس المال الاجتماعي في تعزيز السلوك الاستباقي دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي بغداد للمشروبات الغازية، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال.
12. رحمان، نهاية نهايت سعدي، (2021)، دور القيادة الروحية في الحد من الصمت المنظمة (دراسة تحليلية لآراء القيادات الأكاديمية في كليات جامعة صلاح الدين – أربيل)، مجلة قة لآي 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 لآراء عينة من العاملين في جمعية الهلال الأحمر العراقية- فرع النجف الاشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 15، العدد 4، ص (326-342).
15. العارف، نادية، (2007)، الادارة الاستراتيجية، الدار الجامعة، الابراهيمية، مصر.
16. عوجة، احمد محمد فتحي احمد، (2013)، القيادة الروحية: دراسة تطبيقية على المدارس، المجلة المصرفية للدراسات التجارية، مجلد 37، العدد 4، ص (1-25).
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، جلة 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، فايزة عبده أحمد، (2019). أثر القيادة الروحية على الأبناء. المجلة العلمية لكلية التربية للطفولة المبكرة، المجلد 5، العدد 3، ص (222 - 242).
20. عيسى، أحمد السيد أحمد (2016)، أثر تطبيق القيادة الروحية في الالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة الطائف، مجلة التجارة والتمويل، العدد 2، ص (134 - 180).
21. الغزالي، فاضل راضي غباش، و الخزاعي، صدام كاظم محمد، (2015)، دور القيادة الروحية في تعزيز التماثل التنظيمي (دراسة تحليلية في العتبة العلوية المطهرة)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (18)، العدد (4)، ص (75-95).
22. الغزالي، فاضل راضي غباش، و الخزاعي، صدام كاظم محمد، (2016)، دور القيادة الروحية في تعزيز التماثل التنظيمي (دراسة تحليلية في العتبة العلوية المطهرة)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (18)، العدد (4)، ص (75-95).
23. الفتلاوي، حسين بشير ابو خشة، (2021)، تأثير تبني سلوكيات العمل الاستباقية في تحقيق الريادة الاستراتيجية: دراسة استطلعية عينية آراء عينة من مديري دوائر مديرية الاحوال المدنية والجوازات والاقامة العامة، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، كلية الإدارة 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 (أ)، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة IJHTH، المجلد 14، العدد 1، ص (661-684).
25. الكعبي، حسين صبيح محيسن: 2018 "تأثير التأسيس التنظيمي على السلوك الاستباقي من خلال الدور الوسيط للعلاقات الاجتماعية": دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي معمل سمنت كربلاء، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة اعمال.
26. الماضي، يصغ رحيم رشيد، (2021)، الدور التفاعلي للسلوك الاستباقي للموظف في العلاقة بين القيادة الرنانة و العواقب 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 الاستباقي دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسي الجامعات الأهلية العراقية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 2021، المجلد 17، العدد 54، ص (350-371).
28. المعاضيدي، محمد عصام، والعاني، الاء عبد الموجود، ومسعودي، أرام حنا، (2020)، سلوكيات القيادة الروحية و دورها في تعزيز الاخلاقيات استطلاعية لآراء التدريس بين في المعهد المهنية: دراسة التقني في الموصل، مجلة جامعة جيهان- اربيل للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 4، العدد 2، ص (121-126).
29. نجم، عبود نجم، (2019)، "الروحانية في الاعمال"، ط 1، 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. يوسف، كمال، و عروسي، سميرة، (2018)، دور القيادة الروحية في تحسين جودة الحياة الاكاديمية من وجهة نظر عضو هيئة التدريس في كلية الاقتصاد جامعة المسيلة، مجلة المقار للدراسات الاقتصادية، المجلد 1، العدد 2، ص (124-144).
32. يوسف، كمال، وبن محمد، ايمان، (2020)، "القيادة الروحية: المفاهيم النظرية و المداخل الفكرية" مجلة البحوث و الدراسات، المجلد 17، العدد 2، ص (141-162).



ب- المصادر الأجنبية

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 Ruspendi, 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 Spirithal 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.