



**Tikrit Journal of Administrative
and Economics Sciences**
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**The impact of strategic leadership practices in enhancing the
spirituality of the workplace: An exploratory study of the opinions of a
sample of workers in the Diyala Governorate Office**

Haider Shaker Nouri Al-Barzanji*^A, Marwa Khaled Nehme^B

^A College of Administration and Economics, University of Diyala

^B Diyala Governorate Office Center

Keywords:

Strategic Leadership, Workplace Spirituality,
Diyala Governorate Office.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 28 Mar. 2023
Accepted 25 Apr. 2023
Available online 30 Aug. 2023

©2023 College of Administration and Economy, Tikrit
University. THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE
UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



***Corresponding author:**

Haider Shaker Nouri Al-Barzanji

College of Administration and Economics,
University of Diyala



Abstract: The research tests the impact of strategic leadership with its ten practices, namely: (strategic direction, strategic vision, human capital development, exploration of core capabilities, maintaining organizational culture, establishing ethical practices, a balanced control system, organizational creativity, strategic thinking, and strategic change), in the spirituality of the workplace in its four dimensions: (purposeful work, a sense of group, appropriateness between the values of the individual and the organization, and immersion in work), by testing three main hypotheses in the Diyala Governorate Office as Data were collected from 261 randomly selected individuals representing the research sample, and from different administrative levels. The research relied on the questionnaire as the main measurement tool, and adopted descriptive and inferential statistical methods to answer the problem, test hypotheses and interpret their results, and the results proved the impact of strategic leadership practices on the spirituality of the workplace, and the recommendations came to the need to adopt the research model in the governorate office in order to increase the spirituality of their workplace.

تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية في تعزيز روحانية مكان العمل: بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في ديوان محافظة ديالى

مروة خالد نعمة
مركز ديوان محافظة ديالى

حيدر شاكر نوري البرزنجي
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة ديالى

المستخلص

يختبر البحث تأثير القيادة الاستراتيجية بممارساتها العشرة وهي: (التوجه الاستراتيجي، والرؤية الاستراتيجية، وتطوير رأس المال البشري، واستكشاف المقدرات الجوهرية، والمحافظة على الثقافة التنظيمية، وإرساء الممارسات الاخلاقية، ونظام رقابي متوازن، والإبداع التنظيمي، والتفكير الاستراتيجي، والتغيير الاستراتيجي)، في روحانية مكان العمل بأبعاده الأربعة وهي: (العمل الهادف، والاحساس بالجماعة، والملائمة بين قيم الفرد والمنظمة، والاستغراق في العمل)، عن طريق اختبار ثلاث فرضيات رئيسة في ديوان محافظة ديالى بوصفه موقعاً لإجراء البحث، وقد جمعت البيانات من 261 فرداً مثلوا عينة البحث تم اختيارهم عشوائياً، ومن مختلف المستويات الإدارية. وقد اعتمد البحث على الاستبانة بوصفها أداة القياس الرئيسة، كما اعتمدت الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية للإجابة عن المشكلة، واختبار الفرضيات وتفسير نتائجها، وأثبتت النتائج وجود تأثير لممارسات القيادة الاستراتيجية في روحانية مكان العمل، وجاءت التوصيات بضرورة تبني أنموذج البحث في ديوان المحافظة بغية زيادة روحانية مكان العمل لديهم.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، روحانية مكان العمل، ديوان محافظة ديالى.

المقدمة

في ظل التغيرات البيئية المتسارعة والمتغيرة التي تحيط بالمنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها والنطاق (القطاع) الذي تعمل فيه، فقد أصبح تحقيق النجاح واستمراره أمراً غاية في الصعوبة ما لم تتوافر مقومات هذا النجاح. وتعد القيادة الاستراتيجية واحدة من أهم مقومات النجاح التي تستند إليها المنظمات، إذ تبرز أهميتها عن طريق العمل على موائمة قدرات المنظمة ومقدراتها ومواردها مع بيئتها الخارجية. الأمر الذي يؤثر في زيادة روحانية العمل فيها، ومن ثم ثباتها وبقائها ونموها، إذن فقيمة المنظمة من قيمة قيادتها الاستراتيجية صاحبة التوجه والرؤية المستقبلية والداعمة للإبداع، الأمر الذي يشير إلى ارتباطها مع روحانية مكان العمل لدى العاملين وانعكاس ذلك على أداءهم بالمجمل. ولغرض تحقيق هذه الغاية فقد وزعت مادة البحث على أربعة مباحث، تناول الأول منهجية البحث الميدانية، في حين تأطر المضمون النظري بالمبحث الثاني، وجاء المبحث الثالث ليستعرض الجانب التطبيقي. كما خصصنا المبحث الأخير لنتائج البحث.

المبحث الأول: الإطار العام للبحث وإجراءاته الميدانية

1. مشكلة الدراسة: تسعى المنظمات في الوقت الراهن إلى التكيف مع المتغيرات المعقدة والمتشابكة، ومن هنا فلا بد وأن تعتمد على المورد البشري الذي يعد من أهم العناصر الإنتاجية في المنظمة، إذ ترتبط فاعليتها بكفاءته التي تتأتى من حثه على العمل وترغيبه فيه عن طريق قيادته بأسلوب استراتيجي فاعل، أي إن نجاح المنظمة يعتمد على ما يبذله الأفراد من جهد تجاه العمل. وإن للقيادة أثراً في توجيه هذا المورد، فضلاً عن قيمهم وسلوكياتهم وأخلاقياتهم... وبعد عمل استطلاع أولي في

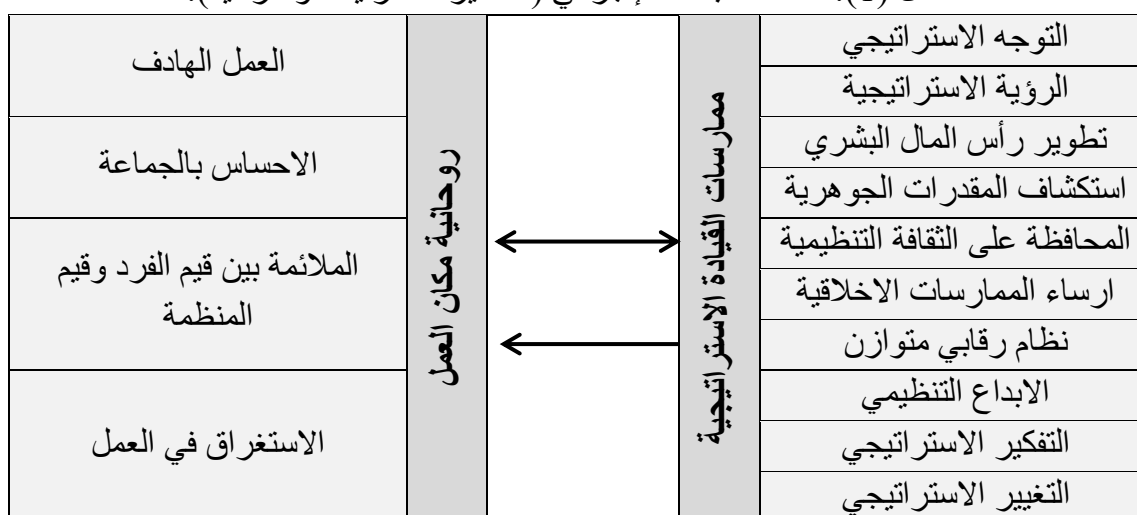
ديوان محافظة ديالى تبين وجود مشكلة تتعلق بروحانية مكان العمل، إذ الروحانية تفتح آفاقاً واعدة للتوظيف والتدريب وتقييم الأداء والتطوير الوظيفي... لأنه يؤسس "الروح" بوصفها بعداً من أبعاد القدرات البشرية لا تقل أهمية عن "العقل والأيدي". وتعد هذه النظرة قاصرة لدى مركز ديوان محفظة ديالى، وعليه يمكن تشخيص مشكلة البحث بإثارة تساؤل رئيس مفاده "هل هناك تأثير لممارسات القيادة الاستراتيجية في تعزيز روحانية مكان العمل في ديوان محافظة ديالى".

2. أهمية البحث: يعد البحث الحالي المحاولة الأولى لدراسة العلاقة بين متغيري القيادات الاستراتيجية وتعزيز روحانية مكان العمل (بحسب اطلاع الباحث) في ديوان محافظة ديالى تحديداً، ومن هنا تبرز أهمية البحث عبر سعيها لبيان تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية في تعزيز روحانية مكان العمل، الأمر الذي ينعكس على أداء الأفراد العاملين، فضلاً عن أن فهم المنظمة موقع إجراء البحث لهذه الظاهرة سيساعدها في تحسين ظروف العمل ويمكنها من تحقيق بيئة عمل تتسم بالقدرة على إنجاز أعمالها بكفاءة وفاعلية كبيرتين.

3. أهداف البحث: يسعى البحث الحالي إلى: الكشف عن مستوى القيادة الاستراتيجية بأبعادها، فضلاً عن الكشف عن مستوى روحانية مكان العمل بأبعاده في ديوان محافظة ديالى، ومن ثم تشخيص علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث بغية تقديم توصيات يمكن أن تسهم مستقبلاً في إيجاد الحلول لكثير من المشكلات التي يعاني منها ديوان محافظة ديالى.

4. مخطط البحث الفرضي: انطلاقاً من سؤال البحث وانسجاماً مع هدفه صيغ المخطط الإجرائي الذي يوضح طبيعة العلاقات والتأثير بين متغيرات البحث وكما تظهر في الشكل الآتي:

الشكل (1): مخطط البحث الإجرائي (المتغيرات الرئيسة والفرعية).



5. فرضيات البحث: يسعى البحث إلى إثبات الآتي: (تختلف الأهمية الترتيبية لمتغيري الدراسة وأبعادهما في ديوان المحافظة) و(توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها مع روحانية مكان العمل بأبعادها). و(يوجد تأثير معنوي للقيادة الاستراتيجية بأبعادها في روحانية مكان العمل بأبعادها).

6. منهج البحث: انتهج البحث مسلكين يكمل أحدهما الآخر. تمثل الأول في البعد النظري وتناولنا فيه الجوانب النظرية لمتغيري البحث وأبعادهما، وعلى وفق المنهجين الاستقرائي والاستنباطي، وأما الآخر فيأخذ مسار البعد التطبيقي، ونسلك فيه المنهج الوصفي التحليلي.

7. **وصف موقع (مجتمع) البحث ومبررات الاختيار:** إن مجتمع البحث يعطي تصورات دقيقة عن أسئلة البحث وأهدافه، لأنه يمثل جميع المفردات (الأشخاص) الذين يشكلون إجابة أسئلة مشكلة البحث بصورة أكثر واقعية تطبيقياً، وبناءً على متطلبات مخطط البحث الحالي فقد جرى اختيار ديوان محافظة ديالى مجتمعاً للبحث، وذلك لأن ديوان المحافظة يعد من أهم مصادر صنع القرارات في محافظة ديالى، وقد بلغ حجم المجتمع (800) موظف.

8. **وصف عينة البحث المستهدفة:** تم اختيار عينة من (261) شخصاً بشكل عشوائي، من كل المستويات الإدارية في ديوان المحافظة، وبالاعتماد على الهيكل التنظيمي لديوان المحافظة.

9. **أدوات جمع البيانات:** تم الاعتماد على الأدبيات العلمية لبناء إطار فكري عن المتغيرات المدروسة، فضلاً عن الاستبانة التي صممت لخدمة أهداف البحث والإجابة عن أسئلتها.

10. **أدوات تحليل البيانات:** اعتمد البحث الحالي على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وبرنامج Amos، فضلاً عن برنامج البيانات المجذولة Excel.

المبحث الثاني: الاستعراض النظري لمتغيرات البحث

أولاً. القيادة الاستراتيجية: لا تزال القيادة إحدى أهم الظواهر الإدارية، ولا سيما القيادة الاستراتيجية نتيجةً للتطورات المستمرة في بيئة المنظمات والذي ظهر على يد (Kotter, 1982) و (Mintzberg, 1984) و (Gupta, 1984) والمنبثق أصلاً من الإدارة الاستراتيجية وذلك لأن دور للقائد الاستراتيجي هو صياغة الاستراتيجية (زابي وبعيطيش، 2021: 149). وإن الأمر الذي أدى إلى ظهور القيادة الاستراتيجية هي عوامل اللاتأكد والتعقيد المتزايد والغموض، فضلاً عن سرعة التغيير، واتساع حالة عدم التأكد، والغموض والتعقيد (داود، 2018: 37)، ومن هنا تم التركيز على المفهوم في إطار عمل المنظمات حالياً ولقد اختلفت وجهات نظر المعنيين في تحديد مفهوم موحد للقيادة الاستراتيجية، إذ عرفت بأنها "القيادة التي تقوم باتخاذ قرارات واسعة التأثير في بيئة مختلفة الثقافات والأشخاص والرغبات، إذ تتطلب استنباط الخطط المرغوبة والمقبولة من قبل أصحاب المصالح" (شهيد، 2016: 236). كما عرفها (Frank & Rothaermel, 2017: 40) بأنها "استعمال السلطات العليا لمبدأ القوة والنفوذ عند توجيه الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة". وفي السياق ذاته يرى كل من (Prasertcharoensuk & Tang, 2017: 317) أنها "قدرة القائد على توقع البيئة واستدامة المرونة وتمكين الآخرين على صنع التغيير الاستراتيجي المطلوب". وقد عرفت أيضاً بأنها "قدرة القائد على التوقع والتصور والحفاظ على المرونة وتمكين الآخرين لإحداث تغيير استراتيجي بحسب الضرورة" (Mubarak & yusof, 2019: 4). ومن هذا المنطلق اتفق أغلب الباحثين على أن الهدف الرئيس للقيادة الاستراتيجية يتمثل في محاولة الإنذار المبكر بالمشكلات المستقبلية بشكل يستوعب التغييرات والتعامل معها بمرونة مستقبلاً، فضلاً عن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وبأدنى تكلفة وبأقل وقت ممكنين (القيسي، 2015: 35). ويتضح من آراء الكتاب والباحثين أن القيادة الاستراتيجية تتجسد فيها الكثير من الخصائص، وهي:

1. القدرات: مثل: (الرؤية، والحكمة، والالتزام، والمرونة، والتحفيز، والمناورة، والتغيير، والتمكين، والابداع، والابتكار...).
2. العمليات التفاعلية: والمتأنية من فهم عناصر البيئة والتفاعل معها.
3. التأثير في الرؤوسين: وذلك عن طريق التفاعل واستنهاض طاقاتهم بما يخدم أهداف المنظمة.
4. القدرة على إحداث التغيير: ولا سيما الاستراتيجي والذي يحقق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة.

5. تحقيق التوافق: أي خلق نوع من الانسجام بين الأهداف طويلة الأمد والأهداف قصيرة الأمد. وأشار (Schoemaker et al, 2013: 2) إلى أن القدرات الرئيسة للقيادة الاستراتيجية تتمثل في القدرة على: التوقع (Anticipate)، والتحدي (Challenge)، والتفسير (Interpret)، واتخاذ القرار (Decide)، والموائمة (Align)، والتعلم (Learn). وأما عناصر القيادة الاستراتيجية فتتمثل في: (1) الأفراد: لأن القيادة تمارس في المنظمات التي تتضمن مجموعة من الأفراد. (2) والقائد: الذي يسيطر على عمل المجموعات ويمنع تشتتها. والهدف المشترك: الذي يسعى لتحقيقه كل أعضاء المجموعة. (3) وعملية التأثير: وتحديدًا التأثير الإيجابي في سلوك أعضاء المجموعة (باكير، 2013: 21).

أما سمات القائد الاستراتيجي فمختلف فيها أيضًا بين المعنيين، واتفق في تصنيفها مع (Bozman & Staussan, 1990) إلى: (الخبرات المتنوعة، والصبر، والتفكير المنطقي، والتحليل النقدي، والفاعلية، والكفاءة، والحدس، والتحفيز الجيد، والغموض). وقد اجتهد الكثير من المعنيين في تحديد ممارسات القيادة الاستراتيجية وفقًا لمنظورهم الفلسفي وتوجههم الفكري ووفقًا لمتطلبات البيئة، وانسجامًا مع هدف البحث الحالي نتبنى نموذج يناسب مجتمع البحث، وكالاتي:

1. **التوجه الاستراتيجي:** ويمثل المنهج الذي يحدد اندفاع المنظمة نحو الأداء المتفوق، فضلًا عن سلوكيات المنظمة ومواقفها التي تحدث تغيير إيجابي في بيئتها الداخلية، وتقليل مضر البيئة المحيطة بها، وبناءً على ذلك فإن أول مهمات القائد الاستراتيجي هي تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة (Mathura, 2009: 20). لأنه سيعكس اتجاهها للتفوق المستديم في أداء أعمالها، ويرى (عبد الحسين ومدلول، 2020: 189) أن المنظمة يمكن أن تتوجه استراتيجيًا نحو عدة أمور منها: (الابتكار، والتكنولوجيا، والمشاريع، والجودة، والانتاجية...). ويرى (الجودر وبوزير، 2015: 19) أن للتوجه الاستراتيجي مخرجات تتمثل في: (القيم، والرؤية، والرسالة).

2. **الرؤية الاستراتيجية:** ويرى (Cheema et al, 2015: 141) أنها أداة لفهم المدركات وفق الخبرة المتراكمة للقائد، أي إنها لا تعني الخيال، بل إنها ذات صلة وثيقة بالأوضاع القائمة، وهي في الأصل عملية فكرية وإحدى أهم مداخل التخطيط الاستراتيجي " (خديجة وعبد القادر، 2022: 12)، وإذا ما أريد لها النجاح وجب أن تتصف بخصائص عدة منها: (التركيز على المستقبل، والوضوح، وترجمة التوجه الاستراتيجي للمنظمة، والطموح، والتحدي، والقدرة على الإلهام، والاستقرار، والثبات النسبي، والانسجام مع ثقافة المنظمة) (قاسمي، 2012: 57). ولأجل تحديد رؤية فاعلة للمنظمة وجب على القادة التفكير مليًا في صياغتها بالاعتماد على تحليل البيئة الداخلية والخارجية والأداء الحالي للمنظمة (Hitt et al., 2011: 361).

3. **تطوير رأس المال البشري:** تعتمد المنظمات على رأس مالها البشري بشكل كلي تقريبًا لأنه سبب نجاحها، إذ يعد أعلى الموارد وأثمنها لدى أي منظمة، ولأنه يمثل المجموع التراكمي للمعرفة والخبرات والقابليات التي يمتلكها الأفراد وتسهم في زيادة القيمة الاقتصادية للمنظمة (العيساوي والعبيدي، 2022: 19). ويعد بناء رأس المال البشري أمرًا حيويًا للتنفيذ الفعال للقيادة الاستراتيجية (Hitt et al., 2011: 364). ومن هذا المنطلق فرضت الحاجة على القادة تزويد موظفيهم بالتقييم والتدريب المستمرين بالمعرفة، إذ يرتبط كما يرى (العامري وحسين، 2018: 308) تطوير الموارد البشرية بشكل إيجابي على إنتاجية الموظف وأدائه ويتأثر به، وأشار (حسين، 2007: 60) أن مكونات رأس المال البشري تتمثل في: (المعرفة، والمهارة، والقدرات، والابتكار).

4. **استكشاف المقدرات الجوهرية:** ويُشار إليها بالمهارات والقدرات المطلوبة من الفرد لتنفيذ مهمة بكفاءة، وبذلك فهي موردًا من موارد الميزة التنافسية للمنظمة. بل تتفوق من خلاله المنظمة على منافسيها (Daft, 2010: 62)، لأن التوجه المعاصر للمنظمات نحو التفوق لا يعني مجرد امتلاكها موارد مالية أو طبيعية أو تكنولوجية فحسب، بل على مدى توافر كفاءات بشرية يمكنها تعظيم الاستفادة من تلك الموارد (حمود، 2018: 41). أما على مستوى المنظمة فهي الطريق نحو اقتناص الفرص المستقبلية التي تريد الحصول عليها (عبدان، 2019: 132)، ويتضمن نشاط إدارة المقدرات الجوهرية من قبل القادة الاستراتيجيين مجموعة عمليات واهمها كما يرى (تناي وحسين، 2014: 20): (تحديد المقدرات الجوهرية، واكتسابها، وبناء مقدرات جديدة، واستعمالها، وحمايتها والدفاع عنها).
5. **الحفاظ على الثقافة التنظيمية:** إن الثقافة التنظيمية هي العادات والتقاليد والقيم والمعتقدات التي تكونت داخل المنظمة وتؤثر في سلوك الأفراد (أسية، 2015: 40)، إذا الثقافة التنظيمية بمثابة الطريقة التي تعمل بها المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات، وتشجع الموظفين على قبول أهداف المنظمة وتبنيها، وفي الوقت نفسه تعزيز شعورهم بالأفراد بالانتماء، ويرى (Lee et al., 2016: 2) أن القادة الاستراتيجيون يجب أن يدعموا رؤيتهم وتوجهاتهم عن طريق إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية، لأنها أداة فاعلة لمساعدتهم في التوجيه والارشاد (نادر وجاسم، 2019: 231)، وإن الخصائص الرئيسة لها تتمثل في: (المخاطرة والإبداع، والانتباه للتفاصيل، والتوجه نحو النتائج والأفراد والفريق، والثبات (منصور، 2007: 30).
6. **إرساء الممارسات الأخلاقية:** إن العاملين مكرمون ومحترمون بوصفهم بشراً وليسوا أدوات، وعن طريق الممارسات الأخلاقية يتم بناء صورة إيجابية للمنظمة تجاههم، وقد يعتمد فشل المنظمة أو نجاحها على مدى تبنيها للممارسات الأخلاقية (آل مراد وآخرون، 2021: 451)، إذ إن تقوية الممارسات الأخلاقية وتطويرها هي من المسؤوليات الشخصية للقادة الاستراتيجيين (محمد، 2016: 348). وبناءً على ما تقدم تمثل السلوكيات الأخلاقية المرأة العاكسة للثقة المتبادلة بين القادة والمروسين، لأنها من أساسيات تطور البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية في المنظمات، لإنشاء بيئة عمل مبنية على الموثوقية والشفافية ويسودها الود والاحترام والالتزام بالقانون (Goetsch & Davis, 2016: 84).
7. **نظم رقابة تنظيمية متوازنة:** ويقصد بها الإجراءات التي يعتمد عليها القادة الاستراتيجيون لغرض تقويم مدى التقدم الذي تحققه المنظمة في سبيل أهدافها (عطا، 2018: 280)، وتعد من المهام الرئيسة لهم أيضاً، إذ عن طريقها يمكن قياس كفاءة المنظمة وتحقيق أهدافها ومدى تناسق أجزائها، وتكون على مستويين استراتيجي ومالي، والقائد الاستراتيجي الجيد هو الذي يوازن بين النوعين لتحقيق القصد الاستراتيجي (عبد، 2016: 323)، وللرقابة مجالات كثيرة منها الرقابة على: (الأهداف، والسياسات، والإجراءات، والتنظيم، ومصادر المعلومات، والموارد البشرية، والوقت والحركة، وتطوير القوى العاملة، والشاملة أو الأداء الكلي للمشروع (كريمة، 2013: 27).
8. **الإبداع التنظيمي:** الإبداع التنظيمي أحد أهم أنواع الإبداع، إذ يركز على سلوك المنظمة في اعتمادها على الأفعال والأساليب والعمليات الجديدة في أداء الأعمال (حاوي، 2011: 54)، ويترتب على الإبداع التنظيمي ظهور فكرة أو ممارسة أو منتج أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين في المنظمة، ويترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة (نجوى وحياة، 2018: 10). ويتجلى دور القائد الاستراتيجي في قدرته على إنتاج أفكار غير اعتيادية والابتعاد عن الأنماط التقليدية بالتفكير تطبيقاً للإبداع التنظيمي.

9. التفكير الاستراتيجي: وهو نمط فكري يسهم بتحقيق الموازنة بين إمكانيات المنظمة ومستقبلها مع واقع المنافسة، إذ إنه مسار فكري له أهداف محددة ولا يكون فعالاً إلا إذا أدى النتائج المطلوبة بأقل جهد ممكن وبأقصر وقت مستطاع (العشي، 2013: 23)، ويختلف عن التفكير الاعتيادي في كونه يمتلك القدرة على التنبؤ والتخيل والتوقع انطلاقاً من أثر الواقع إلى المستقبل، ويتميز في كونه تفكير: (نظمي، وتطويري، وتنافسي، وتركيب، وبنائي، وتفاؤلي) (حمزة وابتهاج، 2018: 22).

10. التغيير الاستراتيجي: تؤثر قوى البيئة الخارجية في بقاء المنظمة وديمومتها، الأمر الذي يتطلب اتخاذ إجراءات استراتيجية بالتغيير والتكيف مع القوى البيئية وتغييراتها، وتكمن أهمية التغيير الاستراتيجي باستجابته لثلاثة تأثيرات رئيسة وهي: التوتر والجمود والفرضية (أحمد، 2017: 6)، وإن الأساس الذي تعتمد عليه قادة التحول والتغيير هو توفير بيئة مناسبة تعتمد إدخال سلوكيات جديدة في العمل (يونس، 2017: 118)، واستناداً لذلك صُنف التغيير الاستراتيجي بمستويين هما: التغيير الجذري والتغيير التدريجي (دوسة وحسين، 2008: 65). ويتبع القادة الاستراتيجيون مجموعة مداخل للتغيير الاستراتيجي ومنها: (العقل التجريبي، والقوة القسرية، وإعادة التعلم والمعايير، والتمويه والمراوغة، والأقناع، والمشاركة (فنجان، 2018: 184).

ثانياً. روحانية مكان العمل: إن مصطلح الروحانية "spirituality" مشتق من كلمة (spiritus) اللاتينية ومعناها "النفس أو الحياة" أي إنها تمثل معنى الحياة وتركز على الضمير والوعي الذاتي، وحظي هذا المفهوم بعناية الكتاب والباحثين في علم الإدارة لتحديد الروحانية ضمن بيئة المنظمة لما له من تأثير بالنمط الثقافي للمنظمات (محمود، 2022: 53). كما يعد مفهوم الروحانية في مكان العمل من المفاهيم المعقدة بسبب التغيير السريع والتنافس الذي يشهده العالم والنظرة المختلفة له ومن هنا تشير الأدبيات أن لا إجماع حول مفهوم روحانية مكان العمل ومع ذلك سنورد بعض التعريفات التي تخدم الجانب العملي للبحث، إذ يُعرف بأنه: "إطار عمل للقيم التنظيمية التي تحفز الرقي في سلوكيات العاملين في بيئة العمل" (Giacalone & Jurkiewicz, 2010: 254)، ويعرف كذلك بأنه: "تعبير عن رغبة الإنسان بالاتصال بالمثل السامية، والرغبة في التكامل الذاتي كونها ذات معنى في حياته وتحقيقاً لمبتغاه" (Phipps, 2012: 179). وتسهم الروحانية في مكان العمل في تحسين السلوك الأخلاقي أثناء أداء العمل. وبناء مناخ تنظيمي متميز وتشجع على الابتكار والرفاهية والنزاهة والانجاز الشخصي والراحة والانتاجية والميزة التنافسية والرضا الوظيفي والصدق والسلوك الأخلاقي... ومن مراجعة البحوث والدراسات التي اختصت بموضوع روحانية مكان العمل نلاحظ أن هناك عدد من الأبعاد التي تناولها الباحثون وسنتبنى إنموذج (كمال، 2019) و(العابدي والعبادي، 2013) لأنهما يستوفيان المفهوم ويتفقان مع توجه البحث الحالي، وكالاتي:

1. العمل الهادف: يتمثل هذا البعد بكيفية تفاعل العاملين مع عملهم اليومي، ويتضمن إحساس عميق بغرض الفرد والمعنى الحقيقي للعمل، ويشير خبراء علم النفس إلى أن العمل الهادف يكون وراءه جوانب مادية (يوسفي وعروسي، 2018: 199)، وإن فكرة العمل الهادف ناتجة عن: (بيئة العمل، وخصائص الفرد، والتفاعلات الاجتماعية). ومن أهم جوانب روحانية مكان العمل هو وجود هدف يبين كيف يتفاعل الموظف على المستوى الفردي مع عمله اليومي، ويرى (Zaden et al, 2020: 243) أن العمل الهادف يتألف من ثلاثة أبعاد هي: (الاستمتاع بالعمل، وتنشيط العمل، وخلق معنى شخصي للعمل).

2. **الاحساس بالجماعة:** وتعني "تجربة الفرد في الاحساس العميق بالاتصالات بالأفراد الآخرين وعملهم أي إن الفرد يشعر بأنه جزء من المجتمع ويمكنه التعرف على نفسه فضلاً عن الهدف المشترك للمجموعة" (شويت، 2021: 507)، كما يدل هذا المفهوم على أهمية إدراك الفرد الانتماء وروح العمل الجماعي والترابط والعمل كأسرة واحدة واقامة علاقات طيبة بين أعضاء فريق العمل للوصول إلى تحقيق الهدف المشترك (عشري، 2021: 267)، إذ إن الشعور بالانتماء للمجتمع يزيد من التفاعل الاجتماعي، ويسعى القادة مع مرؤوسيهـم إلى تعزيز الشعور بالمجتمع، والذي سيؤدي بدوره إلى تحسين النتائج المؤسسية وحتى الفردية (Aboobaker et al., 2022: 9)، بدليل أن دراسة (Vanover, 2014) توصلت إلى أنه كلما تمتع العامل بمشاركة جماعية أعلى يظهر مستويات أداء أعلى (Mousa, 2020: 81).

3. **المواءمة بين قيم الفرد والجماعة:** وتعني أن يكون هناك توافق بالقدرات والأهداف والقيم والسمات الشخصية، أي التوافق بين جماعة العمل والفرد، (منصور، 2018: 249)، إذ عندما يحب العاملين العمل في منظماتهم يشعرون بمزيد من الراحة والمواءمة، ويسعى قادة المنظمات لتحقيق المصلحة الاجتماعية للجماعة (الشيخلي ورحيمة، 2018: 120)، ويعني هذا أن الأفراد يعتقدون أن المديرين يمتلكون قيم صحيحة وأخلاق قوية ويبينون عناية حقيقية برفاهية المنظمة وموظفيها (Majeed et al., 2018: 51)، وترتبط الملائمة مع: (تطابق القيم، والرضا الوظيفي، والتحفيز، والالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، والتنشئة الاجتماعية، والمشاركة الوظيفية...).

4. **الاستغراق في العمل:** وهو "درجة رغبة الموظف في العمل بالمنظمة" (عباس وآخرون، 2022: 214)، فالأفراد الراغبين بالعمل يشاركون بشكل أكبر بينما الأفراد غير الراغبين يشاركون بشكل متواضع، لقد أوضحت العديد من الدراسات أهمية الاستغراق في العمل لعلاقته بالنتائج الايجابية التنظيمية وسلوك العاملين، مثل دراسة شركة تاورز بيرن للاستشارات، إذ بينت وجود علاقة إيجابية بين نية بقاء الموظف في المنظمة والاستغراق في العمل (العابدي والعبادي، 2013: 154). ويمثل الاستغراق تجربة إيجابية تؤثر في الحياة التنظيمية لتعطي فوائد مختلفة للمنظمة مثل: الحالة الذهنية التي لها صلة في العمل، وفي هذا الصدد وأشار (العبيدي، 2017: 339) أن من آثار الاستغراق الايجابية على الفرد تتمثل في: شعوره بالسعادة والرضا وتقدير الذات.

المبحث الثالث: تحليل بيانات الجانب التطبيقي للبحث ومناقشتها

1. **قياس متغيرات البحث واختبار الفرضية الأولى:** ندرج عرضاً لمتغيرات البحث بحسب تحليل إجابات العينة، والذي يظهره الجدول الآتي:

الجدول (1): وصف عام لإجابة العينة عن متغيري البحث (n = 261).

الترتيب	القرار	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات الرئيسية وأبعادها الفرعية	القيادة الاستراتيجية
العاشر	وسط	29.25	67.00	0.98	3.35	التوجه الاستراتيجي	
الخامس	مرتفع	22.79	70.18	0.80	3.51	الرؤية الاستراتيجية	
الرابع	مرتفع	21.81	73.37	0.80	3.67	تطوير رأس المال البشري	
الأول	مرتفع	20.03	73.51	0.74	3.68	استكشاف المقدرات الجوهرية	

الترتيب	القرار	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات الرئيسية وأبعادها الفرعية
الثامن	مرتفع	24.89	68.83	0.86	3.44	المحافظة على الثقافة التنظيمية
الثالث	مرتفع	21.13	72.01	0.76	3.60	ارساء الممارسات الاخلاقية
الثاني	مرتفع	21.11	72.01	0.75	3.61	نظام رقابي متوازن
السابع	وسط	24.11	67.58	0.81	3.38	الابداع التنظيمي
التاسع	مرتفع	25.95	69.60	0.90	3.48	التفكير الاستراتيجي
السادس	مرتفع	23.44	70.25	0.82	3.51	التغيير الاستراتيجي
الثاني	مرتفع	19.36	70.10	0.68	3.50	معدل أبعاد متغير القيادة الاستراتيجية
الأول	مرتفع	16.25	79.33	0.64	3.97	العمل الهادف
الثالث	مرتفع	20.76	74.46	0.77	3.72	الاحساس بالجماعة
الرابع	مرتفع	25.90	69.81	0.90	3.49	الملائمة بين قيم الفرد والمنظمة
الثاني	مرتفع	19.22	75.28	0.72	3.76	الاستغراق في العمل
الأول	مرتفع	16.85	74.08	0.62	3.70	معدل أبعاد متغير روحانية مكان العمل
مرتفع		18.33	72.01	0.66	3.60	المعدل العام لمتغيرات البحث

بينت النتائج الإحصائية للتحليل الوصفي في ديوان محافظة ديالى أن المتوسط العام لمتغيري البحث وأبعادهما 3.6 وأهمية نسبية 72% وبمستوى تطبيق مرتفع، الأمر الذي يعني توافر المتغيرين في ديوان المحافظة بمستويات مرتفعة وبنسب متقاربة، وتنشابه نتيجة متغير القيادة الاستراتيجية مع نتيجتي (المغربي، 2015) و(الغزاوي، 2021)، إذ أشارا إلى أن القيادة الاستراتيجية تعمل على تحديد توجهاتها ورؤيتها في إطار وصولها لتحقيق أهدافها في البقاء والنمو ومواجهة التحديات على الأمد الطويل، فضلاً عن الإبداع في كل خطوات عملها، الأمر الذي نتفق معه تماماً. أما متغير روحانية مكان العمل فأثبت ديوان المحافظة أن يطبقه بمستويات مرتفعة، الأمر الذي يدل على أن روحانية مكان العمل تعزز السلوك الإيجابي للعاملين وصولاً إلى تحسين أدائهم في مكان العمل، إذ أشارت معظم الدراسات إلى الارتباط الكبير بين روحانية العمل وزيادة أداء الموارد البشرية، وهذا ما نتفق معه أيضاً.

ويتضح من (الجدول رقم، 1) أيضاً التباين والاختلاف في ترتيب المتغيرات الفرعية المكونة لمتغيري البحث، الأمر الذي يدل على اختلاف أهمية النظر إلى المتغيرات من قبل ديوان المحافظة، وبناءً على كل ما تقدم نقبل الفرضية الأولى والتي دلت على اختلاف الأهمية الترتيبية لمتغيري البحث وأبعادهما من قبل العاملين في ديوان المحافظة.

2. اختبار فرضية الارتباط: ونصت على: (وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها مع روحانية مكان العمل بأبعادها)، والتي يمكن إثباتها في الجدول الآتي:

الجدول (2): علاقات الارتباط بين القيادة الاستراتيجية وروحانية مكان العمل بأبعادهما
(N = 261)

المتغير المستجيب وأبعاده الفرعية	معامل الارتباط	Sig.	المتغير التفسيري وأبعاده الفرعية
العمل الهادف	.365**	0.000	القيادة الاستراتيجية
الاحساس بالجماعة	.465**	0.000	
الموائمة بين قيم الفرد والجماعة	.468**	0.000	
الاستغراق في العمل	.409**	0.000	
	.449**	0.000	
روحانية مكان العمل	.291**	0.000	التوجه الاستراتيجي
	.355**	0.000	الرؤية الاستراتيجية
	.332**	0.000	تطوير رأس المال البشري
	.411**	0.000	استكشاف المقدرات الجوهرية
	.415**	0.000	المحافظة على الثقافة التنظيمية
	.344**	0.000	ارساء الممارسات الاخلاقية
	.347**	0.000	نظام رقابي متوازن
	.355**	0.000	الابداع التنظيمي
	.442**	0.000	التفكير الاستراتيجي
	.342**	0.000	التغيير الاستراتيجي

ويتضح من (الجدول رقم، 2) الآتي:

- ترتبط القيادة الاستراتيجية بمجملها بروحانية مكان العمل بعلاقة إيجابية متوسطة ومعنوية بلغت 0.449 وهو ما ذهبنا إليه في التأطير النظري.
- ترتبط أبعاد روحانية مكان العمل جميعها مع القيادة الاستراتيجية بمجملها بعلاقات إيجابية متوسطة ومعنوية جميعها، بلغت (0.365 و 0.465 و 0.468 و 0.409) على التوالي.
- ترتبط أبعاد القيادة الاستراتيجية بمجملها مع كل أبعاد روحانية مكان العمل بعلاقات إيجابية تتراوح بين المنخفضة والمتوسطة إلا أنها معنوية جميعها.
- اختبار فرضية التأثير: (يوجد تأثير معنوي للقيادة الاستراتيجية بأبعادها في روحانية مكان العمل بأبعادها)، والتي يمكن إثباتها في الجدول الآتي:

الجدول (3): تأثير القيادة الاستراتيجية في روحانية مكان العمل بأبعادها

المتغير المعتمد	اتجاه التأثير	المتغير المستقل	التأثير	الخطأ المعياري	القيمة الحرية	القيمة الاحتمالية	الدلالة الاحصائية	معامل التحديد
روحانية مكان العمل	→	القيادة الاستراتيجية	.413	.051	8.107	***	دال	.202
العمل الهادف	→		.347	.055	6.325	***	دال	.133
الاحساس بالجماعة	→		.530	.063	8.470	***	دال	.216

المتغير المعتمد	اتجاه التأثير	المتغير المستقل	التأثير	الخطأ المعياري	القيمة الحرجة	القيمة الاحتمالية	الدلالة الاحصائية	معامل التحديد
المواءمة بين قيم الفرد والمجتمع	→		.624	.073	8.539	***	دال	.219
الاستغراق بالعمل	→		.436	.060	7.228	***	دال	.167
روحانية مكان العمل	→	SD	.185	.038	4.901	***	دال	.085
	→	SV	.277	.045	6.121	***	دال	.126
	→	HCD	.259	.046	5.668	***	دال	.110
	→	ECC	.348	.048	7.265	***	دال	.169
	→	MOC	.302	.041	7.359	***	دال	.172
	→	EEP	.282	.048	5.906	***	دال	.118
	→	BCS	.282	.047	5.972	***	دال	.121
	→	OC	.272	.044	6.117	***	دال	.126
	→	ST	.305	.038	7.940	***	دال	.195
	→	SC	.259	.044	5.864	***	دال	.117

وتشير نتائج (الجدول رقم، 4) إلى الآتي:

1. معنوية تأثير القيادة الاستراتيجية بمجملها في روحانية مكان العمل بمجمله في ديوان محافظة ديالى، لأن مستوى الدلالة (0.000) أي أقل من 0.05 وأن القيمة الحرجة (C.R = 8.107) أكبر من المعيار المحدد لقبولها وهو: (C.R. > 1.96) لنستدل بذلك على معنوية التأثير. وإن قيمة التأثير كبيرة نوعاً ما، إذ بلغت (0.413) وبخطأ معياري (0.051)، الأمر الذي يدل على أن الزيادة في متغير القيادة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة روحانية مكان العمل في ديوان محافظة ديالى بما يعادل 41.3% من وحدة الانحراف المعياري.
2. معنوية تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية في أبعاد روحانية مكان العمل كلها، وبمستويات تأثير مرتفعة جميعها، إذ بلغت (0.347 و 0.530 و 0.624 و 0.436) على التوالي.
3. معنوية تأثير كل أبعاد (ممارسات) القيادة الاستراتيجية في روحانية مكان العمل بالمجمل وبمستويات تراوحت بين المتوسط والمرتفع.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

1. أشر ديوان المحافظة إجمالاً مستوى مرتفع لممارسات القيادة الاستراتيجية، الأمر الذي عكس تصوراً واضحاً لمسار عمل الديوان لدى الموظفين، وسعيهم الجاد في الوصول إلى مستوى الأداء المثل المرغوب فيه، ويعود ذلك إلى الأبعاد الفرعية للقيادة الاستراتيجية.
2. أشر ديوان المحافظة إجمالاً مستوى مرتفع لروحانية مكان العمل، الأمر الذي عكس ارتباط الأفراد إيجابياً بعملهم وأشعرهم بالانتماء لوظائفهم وخلق لديهم نوعاً من الانسجام مع البيئة التي يعملون فيها، ويعود ذلك إلى الأبعاد الفرعية المكونة لإدارة الجودة الشاملة.
3. حصل بُعد استكشاف المقدرات الجوهرية على الترتيب الأول من بين أبعاد القيادة الاستراتيجية، الأمر الذي يدل على الوعي الكافي لدى ديوان المحافظة في الاحتفاظ بالمقدرات الجوهرية لديهم،

وتدريبهم وتطويرهم وتهيئة مناخ داخلي يناسبهم، بدليل عناية ديوان المحافظة ببُعد تطوير رأس المال البشري لديهم.

4. حصل بُعد العمل الهادف على الترتيب الأول من بين أبعاد روحانية مكان العمل، الأمر الذي يدل على أن العاملين في ديوان المحافظة يدركون عملهم جيداً وأنه له قيمة كبيرة لديهم، الأمر الذي يشير إلى أن ارتباطهم الإيجابي بعملهم جاء من وجود هدف حقيقي لأعمالهم.
5. أكدت نتائج الارتباط الدور الجيد لممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق مستويات جيدة من الروحانية في العمل وأدائه، أي إنه كلما سعى ديوان محافظة ديالى إلى تطبيق القيادة الاستراتيجية واعتنى بأبعادها (ممارساتها) سينعكس ذلك إيجابياً على روحانية مكان العمل.
6. أكدت نتائج التأثير أن عناية ديوان المحافظة بممارسات القيادة الاستراتيجية مجملًا ومفصلاً سيؤثر إيجابياً في لروحانية مكان العمل يضيف قيمة لأدائهم وأعمالهم وينعكس على بيئة العمل الداخلية لديوان المحافظة بالمجمل.

ثانياً. التوصيات:

1. اعتماد نتائج البحث من قبل ديوان محافظة ديالى، فضلاً عن إمكانيه اعمامه على الدوائر التابعة له. إذ التركيز على ممارسات القيادة الاستراتيجية مجملًا ومفصلاً من شأنه زيادة روحانية مكان العمل، ومن ثم أداء العاملين إجمالاً.
2. عقد اجتماعات دورية بين قيادات المستويات الإدارية العليا والوسطى والاشرفية بغية تعزيز ممارسات هذه القيادة والتأكيد عليها فيما بينهم، ولا سيما التوجه الاستراتيجي فضلاً عن الرؤية والتغيير والممارسات الأخلاقية...، بهدف ترجمتها على أرض الواقع بشكل فاعل وكفوء.
3. ضرورة تبني نظام تقييم خاص بالقيادات يقيس مهاراتهم وخبراتهم وكفاءاتهم...، بغية تقييمهم قبل تسنهم المناصب الإدارية العليا لضمان فاعليتهم في إنجاز الأعمال وكفاءتهم فيه، وبتوجه استراتيجي طويل الأمد.
4. العمل على تعزيز روحانية العمل في البيئة الداخلية لديوان محافظة ديالى من حيث نشر ثقافة الالتزام بالعمل الهادف، والاحساس بالجماعة عند العمل معهم، والموازنة بين قيم العاملين وقيم ديوان المحافظة، وتعزيز حالة استغراق العاملين في العمل.

المصادر

اولاً. المصادر العربية:

1. أحمد، محمد درع، (2017)، "استراتيجية ادارة التعويضات وأثرها في المحافظة على المواهب: اختبار الدور المعدل لرأس المال الروحي"، رسالة ماجستير. جامعة الشرق الاوسط.
2. أسية، بن حمد، (2015)، "أثر القيادة الاستراتيجية على أداء الموظفين الاداريين في جامعة آل البيت". مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد (10). العدد (10).
3. آل مراد، نجلة يونس، أوسو، خيرى علي. قادر، رائد محمد، (2021)، "دور القيادة الاستراتيجية في تبني سلوكيات التسويق الريادي". مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية. المجلد (17). العدد (55).
4. باكير، سمير صابر، (2013)، "بناء إنموذج مقترح لقياس مدى تأثير القيادة الاستراتيجية على نجاح استراتيجية الابتكار"، جامعة الشرق الاوسط، كلية ادارة الاعمال.

5. تنائي، غني دحام، وحسين، حسين وليد، (2014)، "المقدرات الجوهرية للمورد البشري الاتجاه المعاصر لتنافسية الاعمال"، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع.
6. الجودر، رائد ابراهيم، وبوزير، أحمد محمد، (2015)، "نموذج للتخطيط والتغيير الاستراتيجي في المنظمات الحكومية"، المؤتمر الثاني لمعاهد الادارة العامة والتنمية الادارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي.
7. حاوي، أيمن عسكر، (2011)، "الابداع التنظيمي وتأثيره في الاداء الوظيفي: دراسة تطبيقية في مستشفى ابن ماجد العامة"، مجلة كلية الادارة والاقتصاد، المجلد الرابع، العدد الثامن.
8. حسين، سعيد مهدي، (2007)، "اثر رأس المال البشري الاستراتيجي وعناصر النجاح الحرجة في تفوق المنظمات: دراسة استطلاعية مقارنة"، اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
9. حمزة، غرايسة، وابتهاج، رزوق، (2018)، "واقع التفكير الاستراتيجي لدى القادة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، رسالة ماجستير.
10. حمود، حلا، (2018)، "أثر القيادة الاستراتيجية في اداء المنظمة"، الجامعة الافتراضية السورية الجمهورية العربية السورية.
11. خديجة، بن يوسف، وعبد القادر، غيتاوي، (2022)، "تأثير مخاطر إدارة المعرفة على التوجه الاستراتيجي للبنوك - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة أدرار"، رسالة ماجستير، جامعة أحمد دراية أدرار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
12. داود، نور عدنان، (2018)، "القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في التغيير الاستراتيجي: بحث ميداني في ديوان وزارة النفط"، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
13. دوسة، طالب أصغير، وحسين، سوسن جواد، (2008)، "التغيير الاستراتيجي وانعكاسه على الاداء التنظيمي"، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد (69).
14. زابي، صالح، وبعيطش، شعبان، (2021)، "دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التحول الرقمي"، مجلة البحوث الاقتصادية، المجلد (6)، العدد (1)، جامعة المسيلة، الجزائر.
15. شهيد، هدى، (2016)، "أثر القيادة الاستراتيجية على الثقافة التنظيمية"، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد (3)، العدد (2).
16. شويت، محمد ظاهر، (2021)، "أثر القيادة التشاركية في تعزيز روحانية مكان العمل"، جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (17)، العدد (55).
17. الشخيلي، عبد الرزاق، ورحيمة، سلمى حنينة، (2018)، "تأثير الروحانية التنظيمية في جودة الخدمات العامة"، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد (41)، العدد (116).
18. العابدي، علي رزاق، والعبادي، هاشم فوزي، (2013)، "رأس المال النفسي: منظور سلوكي لدراسة روحية مكان العمل: دراسة تطبيقية في عينة من كليات جامعة الكوفة"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (19)، العدد (71).
19. العامري، فراس محمد، وحسين، وجدان ناصر، (2018)، "انعكاس القيادة الاستراتيجية على التجديد التنظيمي"، بحث تطبيقي في مديرية ماء ذي قار، مجلة دورية تصدر عن كلية الادارة والاقتصاد جامعة البصرة، المجلد (11)، العدد (22).

20. عباس، سنان عليوي، وناظم، محمد حسين، واسماعيل، أمجد حميد، (2022)، "العلاقة بين روحانية مكان العمل والسلوك الابداعي للعاملين"، مجلة واريث العلمية، المجلد (4)، العدد (10).
21. عبد الحسين، عبد المحسن جواد، ومدلول، كرار محمد، (2020)، "دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التوجه الاستراتيجي الاستباقي: دراسة تحليلية لأراء عينة من منتسبي شركة طريق الافق للسفر والسياحة في النجف"، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الانسانية، العدد (26).
22. عبد، ضرغام حسن، (2016)، "أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق ريادة الاعمال"، دراسة استطلاعية في بعض المصارف التجارية في محافظة النجف"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (13)، العدد (29).
23. العبيدي، عصام عليوي، (2017)، "روحانية مكان العمل في مواجهة السلوكيات القيادية التدميرية"، مجلة زانكوي سليمان، العدد (52).
24. عشري، تامر ابراهيم، (2021)، "الروحانية في مكان العمل كوسيط بين مناخ العمل الاخلاقي والرسوخ التنظيمي"، المجلة العربية للإدارة، مجلد (41)، العدد (2).
25. العشي، نهال شفيق، (2013)، "أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا"، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية – غزة.
26. عطا، خالدية مصطفى، (2018)، "أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في الحد من الاغتراب الوظيفي: دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية"، مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (1) العدد (1).
27. عيدان، أفراح رحيم، (2019)، "تأثير المقدرات الجوهرية على الاداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في شركة اسيا سيل للاتصالات في بابل والديوانية"، المجلد (27) العدد (1).
28. العيساوي، هادي مروان، والعبيدي، فائق مشعل، (2022)، "ممارسات القيادة الاستراتيجية واثرها في تحقيق السيادة الاستراتيجية"، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية المجلد (18)، العدد (58).
29. فنجان، محمد رحمة، (2018)، "التغيير الاستراتيجي وأثره في خلق ميزة تنافسية للمنظمات"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي السابع.
30. قاسمي، السعيد، (2012)، "التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الادوية"، اطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
31. القيسي، محمد قاسم، (2015)، "دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية"، رسالة ماجستير، اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الاقصى.
32. كريمة، قدور، (2013)، "دور الرقابة في تحسين أداء العمال: دراسة ميدانية بمدرسة الاطفال المعوقين سمعياً"، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والانسانية.
33. كمال، يوسف، (2019)، "دور القيادة الروحية في تعزيز الثقة التنظيمية"، مجلة ابحاث اقتصادية وإدارية، المجلد (13)، العدد (1).
34. محمد، أحمد علي، (2016)، "القيادة الاستراتيجية المحددة لفاعلية الإدارة العليا في جامعة النهرين"، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد (51).

35. محمود، فاطمة ناظم، (2022)، "تعزيز الروحانية في مكان العمل عبر الاستقامة التنظيمية: دراسة وصفية في دائرة صحة كركوك"، رسالة ماجستير، جامعة تكريت، كلية الادارة والاقتصاد.
 36. منصور، أحمد حمود، (2018)، "المواءمة بين الفرد والمنظمة وتأثيرها في الاستقرار الوظيفي"، مجلة دورية تصدر عن كلية الادارة والاقتصاد، جامعة البصرة، المجلد (13)، العدد (26).
 37. نجوى، مسغوني، وحياة، قدة، (2018)، "دور الابداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير، جامعة الشهيد حمه لخضر – الوادي.
 38. يوسف، كمال، وعروسي، سميرة، (2018)، "الروحانية في مكان العمل: دراسة مفاهيمية"، مجلة العلوم الانسانية لجامعة ام البواقي، المجلد (5)، العدد (2).
 39. يونس، فارس يونس، (2017)، "الدور الوسيط لمجالات التغيير الاستراتيجي في العلاقة بين عمليات ادارة المعرفة ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة في كليات جامعة صلاح الدين"، اطروحة دكتوراه جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية.
- ثانياً. المصادر الأجنبية:**

1. Aboobaker, N. Zakariya, K. A & Edward, M., (2022), "Workplace spir- ituality and employees' readiness for change as precursors to innovative work behaviour: an empirical examination". International Journal of Intelligent Enterprise, Vol.9 No (1). Pp: 6-23.
2. Cheema, S. Akram, A & Javed, F., (2015), "Employee Engagement and Visionary Leadership: Impact on Customer and Employee Satisfaction". Journal of Business Studies Quarterly, 7(2). 139.
3. Daft, Richard L, (2010), "Organizational Thory and Desgin". 10th edition, South-Western Cengage Learning, USA.
4. Frank, Rothaerme l., (2017), "Strategic Management". Third edition. New York, McGraw-Hill.
5. Giacalone, R. A. & Jurkiewicz, C. L., (2010), "Toward a Science of Workplace Spirituality". In R. A. Giacalone, C. L. Jurkiewicz (Eds.), Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance 2nd edition, Armonk, New York, United States of America: M.E. Sharp, Inc.
6. Goetsch, David L. & Davis, Stanley B., (2016), "Quality Management for organizational excellence introduction to total Quality". 8th Ed, New Jersey: USA, Prentice Hall .
7. Hitt, M. A. Ireland, R.D. & Hoskisson, R.E., (2011), "Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and cases)". 9th edition. Thomson /South Western, cengage learning, USA.
8. Lee, M. T. Raschke, R. L. & Louis, R. S., (2016), "Exploiting organizational culture: Configurations for value through knowledge worker's motivation". Journal of Business Research, 69(11). 5442-5447.
9. Majeed, N. Mustamil, N M & Nazri, M., (2018), "Which Spirituality at the Workplace? Is Corporate Spirituality the Answer". Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review, Vol.33 No, (5807), Pp:1-12.
10. Mathura, Vikash. (2009). "The Influence of Strategic Leadership In an Organization, A case study: ellerine Holdings Limited". thesis submitted in Partial Fulfillment of the

requirements for the Degree of Master of Business Administration (MBA) of Rhodes Investec Business School Rhodes University.

11. Mousa, A. E., (2020), "The impact of workplace spirituality on employee performance: Evidence from Abu Dhabi University". International>
12. Mubarak, M F & Yusoff, W. F., (2019), "Impact of Strategic Leadership on Strategy Implementation". Faculty of Technology Management, Business and Entrepreneurship, University Tun Hussein on Malaysia.
13. Prasertcharoensuk, Thanomwan, & Tang, Keow N., (2017), "The effect of strategic leadership factors of administrators on school effectiveness under the Office of Maha Sarakham Primary Educational Service Area 3". Kasetart Journal of Social Sciences 38, 316-323.
14. Schoemaker, paui J. H. Krupp, steve. & Howland, Samantha, (2013), "Strategic Leadership The essential Skills". January–February Harvard Business Review 2.
15. Zaden, Javaheri E. Nosratabadi, S. Bahrani, P & Fathi, M. R., (2020), "The Effect of Organizational Structure Dimensions on the Spirituality in the Workplace". Journal of Health Management & Informatics, Vol.7 No (4), pp: 240-251.