



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

ISSN: 1813-1719 (Print)



**The Contribution of Authentic Leadership in Enhancing of Workplace Spirituality: An Analytical Study of the opinions of a Sample of Faculty Members at the Technical Institute-Mosul**

**Hamza Hamed Yaseen\*<sup>A</sup>, Ahmed Abdulsatar AL-Talebi<sup>B</sup>**

<sup>A</sup> College of Administration and Economic, University of diyalah

<sup>B</sup> Technical Institute-Mosul, Northern Technical University

**Keywords:**

Authentic, Authentic Leadership,  
Spirituality, Workplace Spirituality,  
Technical Institute-Mosul.

**ARTICLE INFO**

**Article history:**

Received 26 Apr. 2023  
Accepted 30 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:**

**Hamza Hamed Yaseen**

College of Administration and Economic,  
University of diyalah



**Abstract:** The current study sought to identify the impact of authentic leadership in enhancing the spirituality of the workplace at the Mosul Technical Institute. In order to achieve what the study sought, the analytical descriptive approach was adopted in presenting intellectual and theoretical frameworks, data processing, analysis, and then interpretation, as this study relied on the data collected through the questionnaire, and the study population was represented by the faculty members at the Technical Institute / Mosul It is one of the formations affiliated with the Northern Technical University, which number (173) teachers, and a random sample of them was selected, amounting to (109) teachers, which is a representative sample of its community. In order to test the hypotheses of the study, a set of statistical tools and methods were used to analyze the practical side, using the SPSS V26 software. This study examined for the first time the effect of authentic leadership on workplace spirituality in the education sector at the level of Iraq. The study reached a set of results, the most important of which is that there is a significant direct effect of the authentic leadership in enhancing the spirituality of the workplace in it.

## مساهمة القيادة الاصيلية في تعزيز روحانية مكان العمل: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في المعهد التقني / الموصل

احمد عبد الستار الطالب  
المعهد التقني-الموصل  
الجامعة التقنية الشمالية

حمزة حميد ياسين  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة ديالى

### المستخلص

سعت الدراسة الحالية إلى التعرف على مدى تأثير القيادة الاصيلية في تعزيز روحانية مكان العمل في المعهد التقني الموصل. ولتحقيق ما سعت إليه الدراسة فقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في تقديم الأطر الفكرية والنظرية ومعالجة البيانات وتحليلها ومن ثم تفسيرها إذ تم الاعتماد في هذه الدراسة على البيانات التي تم جمعها عن طريق استمارة الاستبانة، وتمثل مجتمع الدراسة في أعضاء الهيئة التدريسية في المعهد التقني / الموصل وهو أحد التشكيلات التابعة للجامعة التقنية الشمالية والبالغ عددهم (173) تدريسي وتم اختيار عينة عشوائية منهم بلغت (109) تدريسي وهي عينة ممثلة لمجتمعها. واختبار فرضيات الدراسة استعملت مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية لتحليل الجانب العملي وذلك باستعمال برمجية SPSS V26. وقد اختبرت هذه الدراسة لأول مرة تأثير القيادة الاصيلية في روحانية في مكان العمل في قطاع التعليم على مستوى العراق. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك تأثير طردي ذو دلالة معنوية للقيادة الاصيلية في تعزيز روحانية مكان العمل وهذا يعني أنه كلما امتلك الميدان المبحوث لقيادات تتمتع بالأصالة كلما أسهم ذلك بتعزيز قيمة العمل والانتماء للجماعة وتحقيق التوافق بين قيم الفرد وقيم المنظمة وصولاً لتعزيز روحانية مكان العمل فيها.

**الكلمات المفتاحية:** الاصلية، القيادة الاصيلية، الروحانية، روحانية مكان العمل، المعهد التقني الموصل.

### المقدمة

تعمل المنظمات في بيئة يسودها التحديات والتغيرات المتسارعة مما قد يؤثر على مسارات العمل فيها إذ تولد هذه البيئة ضغوطاً متزايدة ومستمرة على العاملين في مكان العمل ولا شك أن التعرض لهذه التحديات والضغوط لفترة طويلة يولد لدى الأفراد شعوراً بعدم الرغبة في العمل والانفصال الروحي يتبعه الجسدي عن مكان العمل لذا كان لزاماً على المنظمات أن تركز على المورد البشري بعده أحد الموارد الرئيسية إذ إن البشر هم المحركون للموارد الأخرى والمركز الأساس للنجاح التنظيمي في عالم الأعمال اليوم، كما يقضي الناس جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل ويضعون مطالب متزايدة على مكان العمل من أجل الشعور بالكمال والترابط ونتيجة لذلك كان هناك تحول نموذجي في وعي العمال والمديرين على جميع مستويات المنظمة لإيجاد المزيد من المعنى والغرض والوفاء في عملهم بدلاً من مجرد النتائج المادية وهكذا برزت الروحانية في مكان العمل كمحور تركيز كبير لمنظمات الأعمال المعاصرة التي تسعى جاهدة نحو الاستدامة لذا تُعد الروحانية في مكان العمل أحد العوامل المؤثرة على العاملين سيما وإن قيمة الروحانية لها تأثير إيجابي سواء على الرفاهية الشخصية أو الأداء الشخصي للعاملين. مما يستدعي البحث عن آليات تسهم في التخفيف من أعباء العمل وتشجيع العاملين على أداء مهامهم بما يحقق الأهداف التنظيمية. وعليه لابد أن تلعب

القيادة دوراً حيوياً في توفير مناخ إيجابي للعاملين قائماً على المصداقية والشفافية في التعامل مع المرؤوسين مما أدى إلى ظهور طلب لدى الباحثين والمهنيين المتخصصين لتطبيق مفهوم الأصالة في القيادة لما لها من تأثير كبير على مشاركة العاملين وفعالية الفريق، والرضا الوظيفي. فالقيادة الأصلية تركز على الاهتمام بالموارد البشري وتعزز الجوانب الإيجابية لديهم بغية مواجهة التحديات التي أفرزها التغير المتسارع الذي يعصف بها. ونظراً لمحدودية الدراسات التي ربطت متغيرات هذه الدراسة سيما في قطاع التعليم في العراق فقد وجد من المناسب تناول هذين المتغيرين ضمن إطار شمولي. وقد تضمن البحث المباحث الآتية: المبحث الأول: منهجية الدراسة. المبحث الثاني: الجانب النظري. المبحث الثالث: الجاني الميداني. المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات.

### المبحث الأول: منهجية الدراسة

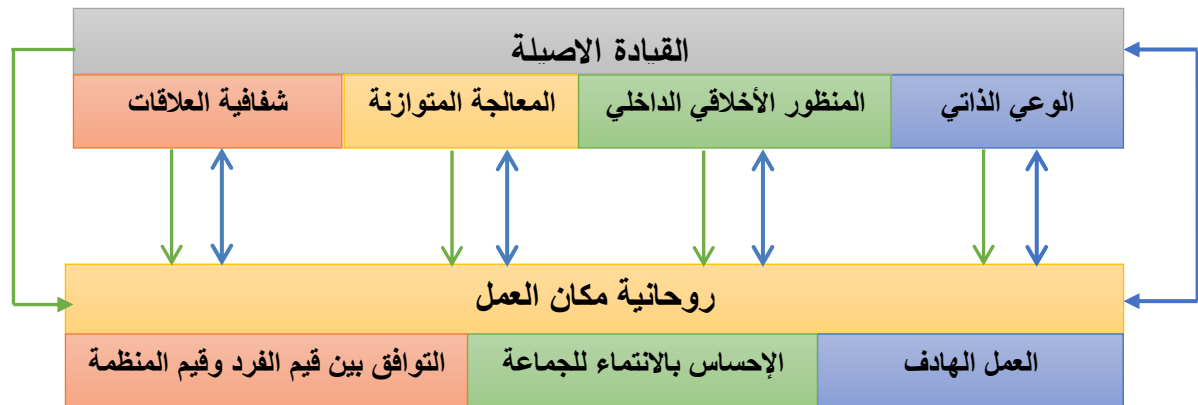
**أولاً. مشكلة الدراسة:** إن التغيرات الاقتصادية التي شهدتها العالم مثل الإصلاح والعولمة والمنافسة والترشيد وإعادة هندسة الهيكل المجتمعي أدت إلى اتخاذ قرار للرؤى التنظيمية بأن الترتيبات الهيكلية للأعمال الحالية وسياساتها لم تعد مناسبة على المستوى التنظيمي في القرن الحادي والعشرين. وقد أصبح العاملون داخل المنظمة أكثر إحباطاً وعزلة وغير قادرين على التعامل مع الطبيعة غير المنتظمة لوظائفهم وحياتهم داخل الهياكل التي تم توفيرها مسبقاً للعاملين كمصدر رئيسي لمعنى أعمالهم لذا كان لزاماً عن المنظمات أن تدرج مفهوماً جديداً في عالم الأعمال لتحقيق معنى في الحياة للعاملين ألا وهو الروحانية في مكان العمل، فالمشاكل المتعلقة بالموظفين اليوم هي القضايا الصحية المرتبطة بالتوتر والتغيب والاستغلال والعنف والفساد وتقع هذه الخصائص التنظيمية المتعلقة بقضايا العمل عندما تكون بيئة العمل غير روحية. وعليه لابد للمنظمات من العمل على تفعيل روحانية مكان العمل والتي من شأنها أن تعزز جودة عمل الموظفين وإعطائهم تجارب إيجابية وذات مغزى في العمل إذ يميل الموظفون عند وجود روحانية في مكان العمل إلى العمل بنشاط وتجعلهم مستعدون للمشاركة في المهام والمسؤوليات اليومية. وتعد القيادة محوراً رئيساً في التعامل مع المورد البشري وتوفير حاجاته المتمثلة ببيئة عمل مريحة وأمنة وذات مغزى للعاملين وقد اتضح عدم قدرة النمط التقليدي في القيادة على التعامل مع التحديات التي تواجهها المنظمات في بيئة العمل اليوم. مما ولد الحاجة الى مناقشة دور الأصالة في القيادة التنظيمية لمواجهة تلك التحديات على اعتبار انها نمط إيجابي للقيادة يرتكز على نشر الجوانب الإيجابية وتعزيز نقاط القوة لدى العاملين. ومن خلال الزيارة الاستطلاعية الأولية التي أجراها الباحثان في المعهد التقني الموصل للفترة من 2023/1/15 ولغاية 2023/1/19 واجراء مقابلات مع عدد من مديري الأقسام والمسؤولين فيه فضلاً عن أعضاء الهيئة التدريسية تبلورت المشكلة البحثية الميدانية في أن روحانية مكان العمل في المعهد التقني الموصل لم تكن بالمستوى المطلوب الذي يُمكن من اندماج عضو الهيئة التدريسية وانغماسه في العمل فضلاً عن محدودية معرفة المديرين وأعضاء الهيئة التدريسية بطبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين القيادة الأصلية وروحانية مكان العمل. واستناداً إلى ما تقدم تتبلور مشكلة البحث بالأسئلة الآتية:

- ❖ ما مدى توافر أبعاد القيادة الأصلية وروحانية مكان العمل في المنظمة المبحوثة؟
  - ❖ هل تسهم القيادة الأصلية بأبعادها في تعزيز روحانية مكان العمل في المنظمة المبحوثة؟
  - ❖ أي من أبعاد القيادة الأصلية هي الأكثر اسهاماً في تعزيز روحانية مكان العمل في المنظمة المبحوثة؟
- ثانياً. أهمية الدراسة:** تتجلى أهمية الدراسة في التطرق إلى موضوعات معاصرة تكتسب أهمية قصوى في الاستجابة لمتطلبات البيئة المتغيرة والمضطربة والتي جعلت من الاهتمام بالموارد

البشري ضرورة للبقاء والنمو والازدهار في عالم الاعمال اليوم من خلال تبني ابعاد القيادة الاصلية وصولاً الى تعزيز روحانية مكان العمل وتعزيز استغراق العاملين واندماجهم في العمل بالشكل الذي يحقق ميزة تنافسية للمنظمات. فضلاً عن توجيه انظار القيادات وأصحاب القرار في المعهد التقني الموصل موضوعات القيادة الاصلية وروحانية مكان العمل بهدف التقليل من المشكلات والتحديات التي تواجهها ومن ثم دعم القطاع التعليمي في المحافظة.

**ثالثاً. أهداف الدراسة:** للإجابة عن أسئلة الدراسة وحل مشكلتها سعت الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف الآتية:

1. تقديم إطار فكري عن المتغيرات الرئيسية والأبعاد الفرعية لموضوع الدراسة.
  2. اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيري القيادة الاصلية وروحانية مكان العمل في المنظمة المبحوثة.
  3. التعرف على أكثر أبعاد القيادة الاصلية تأثيراً في تعزيز روحانية مكان العمل في المنظمة المبحوثة.
- رابعاً. مخطط الدراسة الفرضي:** يتجسد مخطط الدراسة في ضوء مشكلتها وأهدافها وأسئلتها، وقد تم تصميم المخطط وفق نماذج مفاهيمية عدة، إذ تم اعتماد نموذج (Walumbwa, et al., 2008: 90) لتحديد أبعاد القيادة الاصلية التي تُعد متغيراً مستقلاً، ونموذج (Milliman, et al., 2003) لتحديد أبعاد روحانية مكان العمل بعده متغيراً معتمداً والشكل رقم (1) يعكس مخطط الدراسة الفرضي.



الشكل (1): مخطط الدراسة الفرضي

المصدر: من اعداد الباحثان.

سادساً. فرضيات الدراسة:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين القيادة الاصلية وروحانية مكان العمل في المنظمة المبحوثة. وتتنبثق منها الفرضية الفرعية الآتية:

❖ توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين كل بعد من أبعاد القيادة الاصلية منفرداً وروحانية مكان العمل في المنظمة المبحوثة.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير طردي ذو دلالة معنوية للقيادة الاصلية في روحانية مكان العمل في المنظمة المبحوثة. وتتنبثق منها الفرضية الفرعية الآتية:

❖ يوجد تأثير طردي ذو دلالة معنوية لكل بعد من أبعاد القيادة الاصلية منفرداً في روحانية مكان العمل في المنظمة المبحوثة.

سابعاً. حدود الدراسة: تتضمن حدود الدراسة الآتي:

1. الحدود الزمانية: تمثلت بالمدة اللازمة لإنجاز هذه الدراسة التي امتدت من (2023/1/15) ولغاية (2023/4/17).
  2. الحدود المكانية: اقتصرت الحدود المكانية للدراسة على أعضاء الهيئة التدريسية في المعهد التقني الموصل أحد التشكيلات التابعة للجامعة التقنية الشمالية.
- ثامناً. الوسائل الإحصائية المستخدمة: استعملت في الدراسة مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية لتحليل البيانات وتحديد علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث بهدف استخلاص النتائج وتمثلت بـ (التكرارات والنسب المئوية، معامل الارتباط البسيط والمتعدد، معامل التحديد  $R^2$ ، الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، اختبار F، واختبار T). وذلك باستعمال برمجية SPSS.

### المبحث الثاني: الجانب النظري

#### المحور الأول: القيادة الأصلية

أولاً. تعريف القيادة الأصلية: ظهرت نظرية القيادة الأصلية في أوائل العقد الأول من القرن الحادي والعشرين كاستجابة للمخاوف المتزايدة من مخالفات المنظمات على يد قادة غير أخلاقيين أو غير مدركين. إذ يُشار إلى أحداث الحادي عشر من سبتمبر بشكل شائع في الأدبيات المبكرة لدورها في تشكيل أشكال قيادة أكثر أخلاقية وإيجابية وأصلية (Butler-Henderson & Crawford, 2020: 4)، وتُعد الأصالة مفهوم فلسفي ونفسي مستمداً من أصول في الفلسفة اليونانية القديمة التي تنص على "كن صادقاً مع نفسك" أي أن يكون المرء صادقاً مع نفسه أولاً ليتمكن من التأثير في الآخرين. أما مفهوم القيادة الأصلية المعاصرة فقد انبثقت من خلال علم النفس الإيجابي إذ قدم (Luthans & Avolio) أولى المقالات حول القيادة الأصلية عام 2003 بكونها شكلاً من أشكال القيادة الإيجابية (Söderlund & Wennerholm, 2021: 14) والذي ينص على أن القادة الأصليون هم أفراد يدركون تماماً كيف يفكرون ويتصرفون وينظر إليهم الآخرون على أنهم مدركون لقيمهم ووجهات نظرهم الأخلاقية ومعرفتهم ونقاط قوتهم ويكونون على دراية بالسياق الذي يعملون فيه ويتمتعون بالثقة والأمل والتفاؤل والمرونة والأخلاق العالية (Kleynhans, et.al., 2021: 2). وعليه فإن الأصالة في القائد تأتي من ارتباط عميق بـ "القيم والمعتقدات الشخصية" فالقادة الأصليون يتميزون بالانفتاح والصدق والشفافية وهم على دراية بحدودهم الخاصة ويقبلون ردود الفعل ويعدون لها أساساً للنمو والتعلم، لذا فهي قيادة مسؤولة ومتوافقة مع ما يقولونه وما يفعلونه أولئك القادة فالأصالة ليست فقط العملية التي يمتلك بها الفرد ويعرف حدود خبراته الشخصية وإمكاناته بما في ذلك الأفكار والقيم والمعتقدات والعواطف ولكنها تتضمن أيضاً التصرف بما يتوافق مع تلك الصفات. أي إنها محاذاة عميقة ومتسقة بين ما يعتقد القادة، وما يقولونه، والأهم من ذلك ما يفعلونه بالفعل (Hargreaves, 2018: 64). وبصدد مفهوم القيادة الأصلية فقد أشار (Ayça, 2019: 791) بأنها سلوك قيادي يزيد من المناخ الإيجابي في المنظمات ويستخدم هذا المناخ الإيجابي بما يتمشى مع الأغراض التنظيمية ويستوعب وجهة النظر الأخلاقية ويعمل بشكل فعال في التوزيع المتوازن للمعلومات ويتبنى الشفافية في العلاقات مع المسؤولين في بيئة العمل والمساهمة في تنمية الذات الإيجابية للقائد والاتباع على حد سواء. وحددها (Sharma, et al., 2019: 3) بأنها أسلوب قيادي يعتمد على بناء الشرعية أو سياسة القائد من خلال العلاقات الصادقة، وتقدير المدخلات إلى المسؤولين والبناء على أساس أخلاقي. وبين (Başaran & Kiral, 2020: 352) بأنها نهج قيادي



منبثق من علم النفس الإيجابي يعتمد على المصادقية كأساس لظاهرة القيادة إذ يدرك القائد الأصل حوده أثناء استخدام قدراته الطبيعية ويسعى لتجاوز هذه الحدود، ويتبعه أتباعه لأنه يعرف أين يتوقف ويظهر سلوكيات منضبطة ومتسقة فضلاً عن أنه لا يتنازل عن مبادئه ويسعى إلى تطوير نفسه ومن حوله ويبذل جهداً لتحقيق ذلك. وأضاف (Fu, et al., 2022: 4) بأنها نمط قيادي يعتمد على القدرات النفسية الإيجابية والمناخ الأخلاقي الإيجابي ويعمل على تعزيز السلوك الاستباقي للعاملين. واتساقاً مع ما تقدم يرى الباحثان بأن القيادة الأصلية هي نمط قيادي يركز على معايير ومعتقدات أخلاقية لخلق بيئة إيجابية في مكان العمل عبر التعامل بمصادقية مع المرؤوسين وكسب ثقتهم وبناء التعاون معهم لتحقيق أهداف كل من العاملين والمنظمة سوية وبما يخدم المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة.

**ثانياً. أهمية القيادة الأصلية:** تعد القيادة الأصلية جديرة بالاهتمام لأنها تتمحور حول الوعي الذاتي والوضوح والانضباط الذاتي والذي وجد أن له تأثير أكبر على مواقف الأعضاء وإنجازاتهم من القيادة التقليدية لذا من المرجح أن تؤدي القيادة الأصلية التي تستند للمعتقدات الأخلاقية إلى تحسين رضا العاملين وبالتالي تحد من الاحتراق الوظيفي مما يزيد من إنتاجية الفرد العامل الأمر الذي يعود بالنفع على المنظمة، فالقيادة الأصلية تدعم التواصل الصريح ومشاركة المعرفة مع أعضاء المنظمة، وإن سلوك مثل هذا القائد له تأثير إيجابي على تحسين الإبداع التنظيمي من خلال تعزيز التواصل بين أعضاء الفريق (Choi & Oh, 2021: 486). ويمكن إيجاز أهمية القيادة الأصلية بالآتي: (Butler-Henderson & Crawford, 2020: 5)، (Duarte, et al., 2021: 2)، (Söderlund & Wennerholm, 2021: 20)

1. تعزز القيادة الأصلية من مشاركة المرؤوسين وزيادة رضاهم عن العمل مما يؤدي إلى تقوية هويتهم بشكل إيجابي تجاه المنظمة.
2. تعمل على تأسيس الثقة المتبادلة بين القائد والاتباع من خلال إظهار الصدق والذات الحقيقية للقائد مما يقود إلى إلهام الاتباع للاندماج في مكان العمل وتحسين أدائهم.
3. يمكن لسلوكيات القادة الأصلية أن تقلل من عدم التوازن بين الطلب والموارد من خلال توفير اتصال شفاف، والإلهام لتطوير الذات، والمعالجة المتوازنة.
4. تعمل القيادة الأصلية على مساعدة الأفراد على تعزيز السلوكيات الإيجابية لدى الأفراد وتنمية نقاط القوة لديهم.
5. إن القيادة الأصلية قادرة على خلق بيئة عمل صحية وأمنة تسود فيها الثقة بالنفس والتفاؤل والأخلاق العالية.
6. تعزز القيادة الأصلية الجانب الأخلاقي للمرؤوسين ليكونوا على استعداد لمواجهة الحالات غير الأخلاقية التي قد تحدث أثناء العمل وعدم الاستسلام للإغراءات.
7. تؤدي القيادة الأصلية دوراً في تعزيز إبداع الموظف ويرجع السبب في ذلك إلى أن سلوكيات القادة الأصلية تتعلق بالسلامة العاطفية العالية للموظفين وزيادة عدد الأفكار غير التقليدية المقترحة.
8. تساهم القيادة الأصلية في تنمية أصالة المرؤوسين وتحقيق الازدهار الخاص بهم وتحقيق أقصى قدر من الأداء المستدام وذلك من خلال اظهار المشاعر الصادقة والحقيقية للقادة ونقلها الى المرؤوسين.
9. تشجع القيادة الأصلية على تنمية الأفراد وتحترم الحرية وتدعم التنوع والابتكار وتنمية القدرات الفريدة لكل فرد مما يخلق جو ديمقراطي داخل المنظمة يؤدي إلى النجاح والنمو والابداع.

ثالثاً. **أبعاد القيادة الاصيلية:** اعتمدت الدراسة الحالية على نموذج (Walumbwa, et al., 2008: 90) لأنه يُعد الأساس والمنطلق الفكري للقيادة الاصيلية. والآتي إيضاح لكل بعد من هذه الأبعاد: (Petzer, 2017: 20)، (Zubair & Khan, 2018: 20-21)، (Ayça, 2019: 792)

1. **الوعي الذاتي:** يشير إلى معرفة الفرد وفهمه لنفسه وقيمه ودوافعه وعواطفه. يتضمن الوعي الذاتي بشكل أساسي تحديد المعتقدات والقيم والمشاعر والعواطف ونقاط القوة والأهداف والطموحات والأهداف والقيود. وعليه فإنه بالنسبة للقائد من المهم أن يكون مدركاً لذاته لأنه يلعب دوراً حيوياً وهاماً في إظهار سلوك شفاف عندما يتواصل اجتماعياً ويتفاعل مع أولئك الذين يقودهم. لذلك يجب أن يكون القائد الأصيل منفتحاً على النقد البناء من الأفراد الذين يقودونهم. ويساعد الوعي الذاتي القائد على التصرف بأسلوب أخلاقي وكذلك بإصرار في المواقف التي تواجه مواقف تتطلب تدخلاً صارماً ومدرّساً.

2. **المنظور الأخلاقي الداخلي:** يشير إلى تحرك القائد مع المعايير والقيم الأخلاقية الداخلية عند مواجهة الضغوط الجماعية أو المؤسسية أو الاجتماعية. أي الاسترشاد بالقيم والمعتقدات التي "تنظم ذاتياً" السلوكيات. وعليه فإن هذا المنظور يساعد القادة على اكتساب نهج يظهرهم فيه سلوكاً يسترشد بأخلاقيهم وقيمهم ومبادئهم ومواقفهم عندما يواجهون مواقف تضغط عليهم أو عندما يواجهون تحديات في بيئتهم الداخلية والخارجية. إذ تضع المعايير الأخلاقية أساس السلوك الذي يصوره القادة الاصيلون فضلاً عن أنهم يدركون جيداً التوقعات التي يحملها الناس منهم فيما يتعلق بأدوارهم ومسؤولياتهم وهذا يجعلهم يتصرفون بطريقة تصب في مصلحة الآخرين.

3. **المعالجة المتوازنة:** تشير إلى جميع المعلومات في عملية صنع القرار التي يتم تحليلها بشكل موضوعي من قبل القائد. إذ يقوم القائد بفحص الحقائق والأرقام بطريقة تجريبية داخلياً (يقوم بالتحليل الذاتي للذات) وخارجياً (مع الأخذ في الاعتبار النقد البناء من المجموعات والقادة) يشاركون بشكل أساسي في المعالجة المتوازنة. يأخذ القائد في الاعتبار جميع المعلومات ولا يغفل أي حقيقة. لا يعلن القائد الأصيل عن أي قرار يتعلق بالنتائج التي توصل إليها فقط بل بدلاً من ذلك يأخذ المرء في الاعتبار وجهة نظر الأتباع قبل اتخاذ القرار النهائي. هذا يساعد على القضاء على التحيزات في القرارات.

4. **شفافية العلاقات:** الشفافية في العلاقات تشير إلى الصراحة والصدق في تقديم الذات الحقيقية للآخرين ويعود موقف الشخص هذا إلى ميله إلى مشاركة مشاعره الأساسية ودوافعه وميوله مع الآخرين بطريقة مناسبة بحيث يمكن وصف الشفافية بأنها ذاتية التنظيم. لذا يمكن القول إن الشفافية في العلاقات تُعرف على أنها اتصال مفتوح وإقامة علاقة حقيقية والتي تشمل مشاركة الجوانب السلبية والإيجابية للفرد مع الآخرين. إذ تعبر عن ميل القادة الاصيلين لمشاركة قيمهم وأهدافهم ونقاط ضعفهم بطريقة منفتحة وشفافة. وعليه فإن شفافية العلاقات تستند إلى كون القادة صادقين مع أنفسهم، ومشاركة المعلومات بوضوح والتعبير عن الأفكار والعواطف الصحيحة فضلاً عن توفير الثقة من خلال تجنب المشاعر غير المناسبة. أي مشاركة المعلومات بصورة علنية مع المرؤوسين ومن ضمنها المشاعر.

### المحور الثاني: روحانية مكان العمل

أولاً. **تعريف روحانية مكان العمل:** تعود جذور كلمة "الروحانية" إلى أصل الكلمة اللاتينية المعروفة باسم "Spiritus" والتي تعني تنفس رياح الحياة. وقد تم تعريف مصطلح "Spiritus" في قاموس Merriam-Webster على أنه "مبدأ حيوي لإعطاء الحياة للكائنات المادية"، وهذا يدل على أن

الروح هي الطاقة الحيوية التي تكمن فينا عندما نعيش ونذكر (3: Mukherjee & Singha, 2019). وغالباً ما يرتبط مفهوم "الدين" و"الروحانية" بالإيمان والتوجه الشخصي، وفي السابق كان الباحثون يميلون إلى عدّ الروحانية هي موضوع في سيكولوجية الدين. ومع ذلك كان لابد من التمييز بين الروحانية والدين وهذا ليس بالأمر السهل وعلى ما يبدو أن هناك نقاشاً مستمراً في الأدبيات حول ما إذا كانت الروحانية هي بناء منفصل عن الدين أو هي جزء منه، فالدين في جوهره يهتم بالإيمان (4: Lategan & Koko, 2022)، بينما يميل مصطلح الروحانية إلى استحضار معاني عدة مثل "التعالّي" والترابط "والوعي الذاتي" إذ يؤدي التعالي إلى ظهور مشاعر الترابط ويحفز الأفراد على عيش حياة تفيد الآخرين مما يؤدي إلى إحساس الفرد بالمجتمع وبالتالي فإن الروحانية تعمل على مساعدة الأفراد على عيش حياة مُرضية وهادفة يدعمها التأكيد على أن الأفراد يجلبون "ذواتهم الكاملة" إلى مكان العمل لذلك من الطبيعي أن يبحثوا عن معنى في الحياة من خلال عملهم (17: Sharmaa & Singh, 2021)، فالروحانية في هذا السياق أوسع من الدين وقد وضح ماسلو في عام 1971 أن "الأفراد الذين لا ينظرون إلى مكان العمل على أنه ذو مغزى وهدف لن يصلوا إلى مستوى قدراتهم المهنية" معترفاً بأهمية الروحانية في العمل عبر إضافة التعالي بعده أعلى حاجة حتى من تحقيق الذات، وعليه فإن الروحانية في مكان العمل لا ترتبط بديانة معينة أو بعبادة معينة أو تطبيق طقوس دينية معينة بل هي السمو بالمعنى والهدف والترابط في العمل (24: Reynolds, 2022). ويمكن فهم الروحانية في مكان العمل من ثلاث وجهات نظر هي الروحانية الفردية والتنظيمية والمنظور التكاملي. على المستوى الفردي يرتبط مكان العمل بإدراك الفرد لمتله وقيمه الروحية في العمل ووفقاً لهذا المنظور تؤثر القيم الروحية للفرد على سلوكه في العمل وكذلك رد فعله على الأحداث المتعلقة بالعمل وتفسيرها. أما على المستوى التنظيمي تُعرّف الروحانية في مكان العمل بأنها إطار عمل لقيم المنظمة التي يتم غرسها في ثقافة تعزز لدى العمال تجربة السمو التنظيمي من خلال عمليات العمل وتسهل اتصالهم بالآخرين بطريقة توفر الشعور بالكمال والسعادة في حين إنه على المستوى المتكامل تنعكس الروحانية في مكان العمل من خلال التفاعل بين القيم الروحية للفرد وقيم المنظمة وهنا يشعر الأفراد بمزيد من الارتباط بمنظمتهم ويزداد إحساسهم بالالتزام / الولاء، وبعبارة أخرى يصبح لديهم التزام تنظيمي عالٍ (247: Freund, et al., 2016). وبصدد تعريف روحانية مكان العمل فقد أشار (427: Milliman, et al., 2003) بأنها الاعتراف بأن للعاملين حياة داخلية تغذي وتتغذى من خلال العمل الهادف الذي يحدث في سياق المجتمع. وذكر (22: Mitroff & Mitroff, 2006) بأنها ترابط يشجع العاملين على جلب المزيد من ذواتهم الكاملة إلى العمل. وحددها (30: Aboobaker, et al., 2019) بأنها الجهد المبذول لإيجاد الهدف النهائي للفرد في الحياة من خلال العمل الذي يقوم به الفرد والسعي لتطوير علاقة قوية بزملاء العمل والأشخاص الآخرين المرتبطين بالعمل فضلاً عن التأكيد على أن يكون للفرد اتساق (أو محاذاة) بين معتقداته الأساسية وقيم منظّمته. وبين (376: Srivastava & Gupta, 2022) بأنها نظرة شاملة للحياة بالنسبة للعاملين من حيث متابعة المعنى والغرض في عملهم والرغبة في التواصل مع أشخاص آخرين وأن يكونوا جزءاً من المجتمع وكذلك مواءمة الأهداف التنظيمية مع الأخلاق الفردية وعرض القيمة. واتساقاً مع ما تقدم يرى الباحثان بأن روحانية مكان العمل هي ثقافة مؤسسية قائمة على استثمار الموارد البشرية العاملة في المنظمة عبر تحفيز معاني السمو والتفاني في العمل لدى العاملين من خلال توفير مناخ داعم وإيجابي للعمل يركز على إيجاد معنى هادف للعمل والسعي لخدمة كل



من العاملين والمنظمة والمجتمع على حد سواء مما يؤدي الى موائمة قيم الفرد مع قيم المنظمة وهذا بدوره ينعكس ايجاباً على أداء العاملين والروح المعنوية لديهم ومن ثم زيادة إنتاجية المنظمة.

**ثانياً- أهمية روحانية مكان العمل:** تُعد الروحانية في مكان العمل جديرة باهتمام المنظمات وذلك لتأثيرها الإيجابي على مواقف العاملين إذ يؤدي توافرها إلى انخفاض نية دوران العمل وزيادة الرضا الوظيفي الذي يشعر به العاملين فضلاً عن تأثيرها على معنويات العاملين وأدائهم (Rifuddin, et al., 2022: 3). ويمكن ايجاز الأسباب التي دفعت منظمات الأعمال إلى الاهتمام بالجانب الروحي في العمل بالآتي: (Freund, et al., 2016: 247)، (Nafis, et al., 2018: 97)، (Wijayanti & Rajiani, 2023: 3)، (James, 2021: 22)، (Pattanawit, 2022: 9)

1. تمنح روحانية مكان العمل العاملون القدرة على التعامل مع مشاعر التوتر والضغط الشديدين الذين تفرضهم البيئة التنافسية والمعقدة عليهم، لذا فإنهم يرغبون في المزيد من المعنى والغرض من الوجود بالشكل الذي يمكنهم من تجاوز هذه الضغوط.
2. تعد الروحانية في مكان العمل ملجأً آمناً للعاملين الذين يواجهون مخاوف من تسريحهم وتقليص الحجم وإعادة الهيكلة وانخفاض الرضا الوظيفي وعدم المساواة في الأجور، مما يزيد من انتابجيتهم في حال وفرت المنظمة لهم المستوى المناسب من الروحانية.
3. تعمل الروحانية في مكان العمل على تحسين رفاهية العامل من خلال تقليل التوتر والعدوانية والتقليل من اجهاد العاملين والاحترق الوظيفي، فضلاً عن زيادة الإبداع والإنجاز الشخصي.
4. يؤدي توافر الروحانية إلى زيادة سلوكيات المواطنة في المنظمة، وتحسين الأخلاقيات، وتحقيق مستويات أعلى من الصدق والثقة في مكان العمل، وزيادة المشاركة الوظيفية، فضلاً عن تحسين خدمة الزبائن والمستفيدين.
5. يؤدي العامل بشكل أفضل عندما تتمكن المنظمة من استحضار اشخاصاً بكامل كيانهم يتكونون من جسدهم وعقلهم وروحهم إلى مكان العمل.
6. إن المنظمات التي لديها شعور بالروحانية في مكان العمل تعمل بشكل أفضل من تلك التي لديها روحانية قليلة أو معدومة، فضلاً عن أنها تنمو وتتوسع بشكل أسرع من تلك التي لا تتوفر فيها الروحانية بدرجة مناسبة وبالتالي تصبح أكثر كفاءة وتتمتع بمعدلات عائد ممتازة.
7. إن روحانية مكان العمل قد تزيد من التزام العاملين وتعزز معنى الحياة والعمل الجماعي والمسؤولية والعدالة والثقة والقيم والإبداعية والنزاهة والانضباط والتكامل والمثالية والمهنية.
8. تؤدي روحانية مكان العمل إلى الشعور بالفخر والارتياح والتآلف وتجعل الفرد يود أن يفعل ذاته ويكون أكثر إنتاجية في العمل والابتعاد عن السلوكيات غير المرغوبة كالتغيب والتي تقلل من جودة العمل في المنظمة.

**ثالثاً. ابعاد روحانية مكان العمل:** اعتمدت الدراسة الحالية على نموذج (Milliman, et al., 2003) لأنه يُعد الأساس الفكري لروحانية مكان العمل وإن أغلب الدراسات اللاحقة اعتمدت الابعاد ذاتها وتحققت من صحة الانموذج. والآتي إيضاح لكل بعد من الأبعاد: (Mahipalan, 2019: 22)، (Aboobaker, et.al., 2019: 30)، (Pattanawit, 2021: 14)

1. **العمل الهادف:** ويعني السعي الحثيث لإيجاد إحساس عميق بالمعنى والهدف في عمل الفرد ويمثل كيفية تفاعل العاملين مع عملهم اليومي على المستوى الفردي. ويتم التعبير عن هذا البعد من الروحانية في مكان العمل في ظل افتراض أن كل عامل لديه دافعه الداخلي وحافزه للمشاركة في الأنشطة التي

تؤدي إلى معنى أكبر في حياته وحياته الآخرين. ومن وجهة نظر روحية ينبغي أن يكون العمل رائعاً وفيه تحدي وأن يتضمن أيضاً البحث عن معاني وأغراض أعمق، وعيش حلم المرء، والتعبير عن احتياجات الحياة الداخلية من خلال البحث عن عمل ذي معنى، والمساهمة الفاعلة في حياة الآخرين. أما عن أهمية هذا البعد فتبرز في أن العمال الذين لديهم شعوراً ذا معنى في العمل قادرون على رؤية العالم بشكل كلي، وهذا يمكنهم من حل المشكلات بشكل أفضل والتصرف بطريقة أخلاقية في العمل.

**2. الإحساس بالانتماء للجماعة:** أن المكون الثاني لروحانية مكان العمل يتعلق بفكرة وجود علاقة عميقة مع الآخرين كشعور بالمجتمع. إذ ينشأ مجتمع العمل من السلوكيات التفاعلية بين الأشخاص في مكان العمل. ويرتكز هذا البعد للروحانية في مكان العمل على وجهة نظر الكيفية التي يرى بها الناس أنفسهم مرتبطين بالآخرين، وربطهم بين الذات الداخلية للفرد والذات الداخلية للآخرين وعليه يمكن التعبير عن الشعور بمجتمع الموظفين من خلال الروابط العقلية والعاطفية والروحية عند التعامل مع أعضاء المنظمة. أما عن أهمية هذا البعد فإنها تبرز من خلال أن الدعم الاجتماعي والعلاقات الحميمة التي يطورها العاملون ويحصلون عليها من الشعور بالمجتمع يزيد الرضا الوظيفي ويقلل من تصورات ضغوط العمل.

**3. التوافق بين قيم الفرد وقيم المنظمة:** وتعني تفاعل الموظف مع الغرض التنظيمي الأكبر ويحدث التوافق عندما يعتقد العاملون أن المنظمة لديها قيم معينة ولديها ضمير قوي وتهتم برفاهية موظفيها وكذلك المجتمع ككل، لذا فإن التوافق أمر لا مفر منه بالنسبة للمنظمة المعاصرة. ويعكس هذا البعد من مكان العمل فكرة أن الذات الداخلية للموظف وهدفه لا يرتبطان فقط بالذات ولكن أيضاً بالآخرين وبالمؤسسة ككل. وعليه يمكن التعبير عن هذا البعد من الروحانية في مكان العمل من خلال المناخ التنظيمي للأخوة والثقة بين العمال، مما يؤدي إلى مشاعر تعاونية للثقافة التنظيمية.

### المبحث الثالث: الجانب الميداني

ويتضمن هذا المبحث المحاور الآتية:

**أولاً. وصف المنظمة مجتمع البحث ومبررات اختيارها:** إن اختيار مجتمع وعينة الدراسة يعدّ من الجوانب الهامة التي تواجه الباحثين ومن المسائل الحاسمة التي قد تؤدي إلى نجاح أو فشل الدراسة، كما يعد قطاع التعليم من القطاعات الحيوية المهمة في المجتمع برعايته للعملية التعليمية المهمة لتقديم المجتمع وتطوره وقد تم اختيار المعهد التقني الموصل ميداناً بحثياً للدراسة بوصفه إحدى الركائز الحيوية التي يستند إليها المجتمع والرافد الأساس لمعظم حلقات المجتمع سيما محافظة نينوى بملاكات وسطية مؤهلة علمياً وعملياً لتأخذ دورها في تحقيق الأهداف والغايات التي في ضوئها وجدت هذه المنظمات من أجل تلبية حاجات المجتمع. والجدول رقم (1) يوضح وصف مبسط للمنظمة المبحوثة:

الجدول (1): تعريف مبسط للمنظمة المبحوثة

موجز مختصر عن المعهد التقني الموصل	أهم أهداف المعهد
المعهد التقني الموصل هو أحد تشكيلات الجامعة التقنية الشمالية في العراق؛ تأسس المعهد عام 1976 ويعد أول معهد تقني في المنطقة الشمالية. يضم المعهد أربعة أقسام إدارية وستة أقسام طبية وثمانية أقسام تكنولوجية وثلاثة أقسام زراعية، ويسعى لإضافة أقسام أخرى حسب حاجة	-إعداد ملاكات علمية ووسطية لدخول ميادين العمل وتلبية الاحتياجات لتخصصاتها العامة والدقيقة في مجال التعليم التقني. -تحقيق قيمة عالية لفئات المجتمع المستفيدة من التعليم التقني.

أهم أهداف المعهد	موجز مختصر عن المعهد التقني الموصل
- تدعيم أواصر العلاقات العلمية والثقافية والانسانية مع الجامعات والمؤسسات ذات الصلة العربية والعالمية. - العمل على ارساء وتوفير قاعدة متميزة في البناء التقني في مختلف الاختصاصات العلمية وتركز على الحاجات الفعلية المحلية ويخدم الحاجة المتغيرة لسوق العمل	المحافظة. يستقبل المعهد الطلبة خريجي الفرعين العلمي والأدبي والأوائل من طلبة الإعداديات المهنية والصناعية.

المصدر: الجدول رقم (1) من اعداد الباحثان بالاعتماد على الكراس التعريفي للمنظمة المبحوثة.  
ثانياً. وصف عينة البحث: تم اختيار عينة عشوائية تمثلت بأعضاء الهيئة التدريسية في المعهد التقني الموصل أحد تشكيلات الجامعة التقنية الشمالية وذلك لأنهم يمتلكون الدراية والمعرفة عن مهام اقسامهم وعملياتها المختلفة. وقد تم توزيع (132) استمارة واسترجعت (109) استمارة أي ان نسبة الاستجابة (82.57%) والجدول رقم (2) يوضح خصائص الافراد المبحوثين.  
الجدول (2): وصف الأفراد المبحوثين

الدرجة العلمية							
مدرس مساعد		مدرس		استاذ مساعد		استاذ	
عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
35	32.1	51	46.8	19	17.4	4	3.7
سنوات الخدمة							
5-1		10-6		15-11		16- فأكثر	
عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
9	8.3	29	26.6	40	36.7	31	28.4

N=109

يتبين من الجدول رقم (2) أن (68%) من الأفراد المبحوثين هم بلقب مدرس إلى استاذ مما يدل على العينة المختارة هم من الذين يمتلكون الخبرة في مجال عملهم مع القدرة على الاستجابة والتفاعل مع استمارة الاستبيان. ويتبين أن نسبة (93%) من المبحوثين يمتلكون خبرة أكثر من خمس سنوات وهي فترة يكتسب خلالها المدراء الخبرة والمعرفة الكافية في مجال والتعامل مع المشكلات التي تواجههم ومعالجتها.

ثالثاً. وصف متغيرات الدراسة وأبعادها: يستعرض هذا المحور المؤشرات الاحصائية لمتغيري الدراسة (القيادة الأصلية، روحانية مكان العمل) وأبعادهما وبحسب إدراك الأفراد المبحوثين وذلك بالاستدلال بالأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسب الاستجابة وكما يأتي:  
1. المؤشرات الاحصائية للقيادة الأصلية: يتضح من خلال قيم الوسط الحسابي ونسبة الاستجابة أن أهم أبعاد القيادة الأصلية هو بُعد شفافية العلاقات وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.96) ونسبة استجابة بلغت (79.56%)، في حين إن بُعد المعالجة المتوازنة تبين أنه أقل الأبعاد أهمية وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي التي بلغت (3.32) ونسبة استجابة قدرها (66.06%) وكما موضحة في الجدول رقم (3)

## الجدول (3) المؤشرات الاحصائية لأبعاد القيادة الأصلية

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	نسبة الاستجابة	الترتيب
1	الوعي الذاتي	3.45	68.17	3
2	المنظور الأخلاقي الداخلي	3.80	78.73	2
3	المعالجة المتوازنة	3.32	66.06	4
4	شفافية العلاقات	3.96	79.56	1

المصدر: الجدول (3) من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي.

2. **المؤشرات الاحصائية لروحانية مكان العمل:** يتضح من خلال قيم الوسط الحسابي ونسبة الاستجابة إن أهم أبعاد روحانية مكان العمل هو بُعد العمل الهادف وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.36) ونسبة استجابة بلغت (70.31%)، في حين إن بُعد الإحساس بالانتماء للجماعة تبين أنه أقل الأبعاد أهمية وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي التي بلغت (3.01) ونسبة استجابة قدرها (57.60%) وكما موضحة في الجدول رقم (4)

## الجدول (4): المؤشرات الاحصائية لأبعاد روحانية مكان العمل

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	نسبة الاستجابة	الترتيب
1	العمل الهادف	3.36	70.31	1
2	الإحساس بالانتماء للجماعة	3.01	57.60	3
3	التوافق بين قيم الفرد وقيم المنظمة	3.23	65.42	2

المصدر: الجدول رقم (4) من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي.

ثالثاً. **قياس علاقة الارتباط بين القيادة الأصلية وروحانية مكان العمل في المنظمة المبحوثة:** بغية تحديد الارتباط بين القيادة الأصلية وروحانية مكان العمل في المنظمة المبحوثة خصص هذا المحور للتحقق من الفرضية الرئيسة الأولى والفرضية الفرعية المنبثقة منها وكالاتي:

1. **قياس علاقة الارتباط بين القيادة الأصلية مجتمعة وروحانية مكان العمل:** أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول رقم (5) أن هناك علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين القيادة الأصلية وروحانية مكان العمل وذلك بدلالة قيمة معامل الارتباط التي ظهرت مساوية إلى (0.794)، وهذه القيمة معنوية استناداً إلى القيمة الاحتمالية (P-value) التي ظهرت مساوية إلى (0.000) وهي أقل من (0.05). الأمر الذي يؤشر أنه كلما زاد تبني القيادة الأصلية في المعهد التقني الموصل فإن ذلك يعزز من روحانية مكان العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية. واستناداً إلى ما سبق سيتم قبول الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على "وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الأصلية وروحانية مكان العمل في المنظمة المبحوثة".

## الجدول (5): قيم معامل الارتباط بين القيادة الأصلية وروحانية مكان العمل

الارتباط		
		روحانية مكان العمل
القيادة الأصلية	Pearson Correlation	0.794*
	P-value	0.000
	N	109

المصدر: الجدول (5) من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي.

2. علاقة الارتباط بين كل بعد من أبعاد القيادة الأصلية وروحانية مكان العمل: يستعرض الجدول رقم (6) علاقات الارتباط بين كل بعد من أبعاد القيادة الأصلية منفرداً وروحانية مكان العمل على مستوى المنظمة المبحوثة وحسب ما جاء في الفرضية الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى: الجدول (6) نتائج علاقات الارتباط بين كل بعد من أبعاد القيادة الأصلية منفرداً وروحانية مكان العمل في المنظمة المبحوثة

القيادة الأصلية				المتغير المستقل
شفافية العلاقات	المعالجة المتوازنة	المنظور الأخلاقي الداخلي	الوعي الذاتي	المتغير المعتمد
0.708*	0.651*	0.785*	0.644*	روحانية مكان العمل
0.000	0.000	0.000	0.000	P-value

N=109  $P^* \leq 0.05$

المصدر: الجدول (6) من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي. يتبين من الجدول رقم (6) وجود علاقة ارتباط بين كل بُعد من أبعاد القيادة الأصلية وروحانية مكان العمل في المنظمة المبحوثة وكالاتي:

أ. **العلاقة بين الوعي الذاتي وروحانية مكان العمل:** يشير الجدول رقم (6) إلى وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين الوعي الذاتي بوصفه متغيراً مستقلاً وروحانية مكان العمل بوصفها متغيراً معتمداً إذ بلغت قيمة معامل الارتباط ( $0.644^*$ ) وهي قيمة معنوية استناداً إلى قيمة (P-value) التي ظهرت مساوية إلى (0.000) وهي أقل من (0.05) وتؤكد هذه النتيجة على أن توافر الوعي الذاتي لدى قادة المنظمة سيؤدي إلى تعزيز روحانية مكان العمل في المنظمة المبحوثة.

ب. **العلاقة بين المنظور الأخلاقي الداخلي وروحانية مكان العمل:** يشير الجدول رقم (6) إلى وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين المنظور الأخلاقي الداخلي بوصفه متغيراً مستقلاً وروحانية مكان العمل بوصفها متغيراً معتمداً إذ بلغت قيمة معامل الارتباط ( $0.785^*$ ) وهي قيمة معنوية استناداً إلى قيمة (P-value) التي ظهرت مساوية إلى (0.000) وهي أقل من (0.05) وتؤكد هذه النتيجة على أن زيادة اهتمام إدارة المنظمة المبحوثة بالمنظور الأخلاقي الداخلي سيؤدي إلى تعزيز روحانية مكان العمل في المنظمة المبحوثة.

ج. **العلاقة بين المعالجة المتوازنة وروحانية مكان العمل:** يشير الجدول رقم (6) إلى وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين المعالجة المتوازنة بوصفه متغيراً مستقلاً وروحانية مكان العمل بوصفها متغيراً معتمداً إذ بلغت قيمة معامل الارتباط ( $0.651^*$ ) وهي قيمة معنوية استناداً إلى قيمة (P-value) التي ظهرت مساوية إلى (0.000) وهي أقل من (0.05) وتؤكد هذه النتيجة على أن اهتمام إدارة المنظمة بالمعالجة المتوازنة سيؤدي إلى تعزيز روحانية مكان العمل في المنظمة المبحوثة.

د. **العلاقة بين شفافية العلاقات وروحانية مكان العمل:** يشير الجدول رقم (6) إلى وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين شفافية العلاقات بوصفه متغيراً مستقلاً وروحانية مكان العمل بوصفها متغيراً معتمداً إذ بلغت قيمة معامل الارتباط ( $0.708^*$ ) وهي قيمة معنوية استناداً إلى قيمة (P-value) التي ظهرت مساوية إلى (0.000) وهي أقل من (0.05) وتؤكد هذه النتيجة على أن



زيادة اهتمام إدارة المنظمة بشفافية العلاقات سيؤدي الى تعزيز روحانية مكان العمل في المنظمة المبحوثة.

واتساقاً مع ما تقدم سيتم قبول الفرضية الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى على مستوى المنظمة المبحوثة.

**خامساً. تأثير القيادة الاصلية في روحانية مكان العمل في المنظمة المبحوثة:** بغية تحديد تأثير القيادة الاصلية بأبعادها المختلفة في روحانية مكان العمل في المنظمة المبحوثة خصص هذا المحور للتحقق من الفرضية الرئيسة الثانية والفرضية الفرعية المنبثقة منها وكالاتي:

1. تأثير القيادة الاصلية في روحانية مكان العمل: أظهرت نتائج التحليل الاحصائي في الجدول رقم (7) أن هناك تأثير طردي ذو دلالة معنوية للقيادة الاصلية في روحانية مكان العمل في المنظمة المبحوثة وذلك بدلالة القيمة الاحتمالية التي ظهرت مساوية إلى (0.000) وهي أقل من (0.05). وكذلك بدلالة قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (123.241\*) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (3.926) عند مستوى المعنوية (0.05) ودرجتي حرية (1, 107) وبلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.748) هذا يعني أن (74.8%) من الاختلافات المفسرة في روحانية مكان العمل تعود إلى تأثير القيادة الاصلية ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في انموذج الانحدار أصلاً. ومن خلال متابعة معاملات قيم ( $\beta$ ) واختبار (T) تبين أن قيمة (T) المحسوبة (16.722\*) وهي معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.976) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (1, 107). واتساقاً مع ما تقدم تقبل الفرضية الرئيسة الثانية على مستوى المنظمة المبحوثة.

الجدول (7): نتائج تأثير القيادة الاصلية في روحانية مكان العمل

P-value	F		$R^2$	القيادة الاصلية		المستقل المعتمد
	الجدولية	المحسوبة		$\beta_1$	$\beta_0$	
0.000	3.926	123.241*	0.748	0.688 (16.722*)	0.361	روحانية مكان العمل

( ) تشير إلى قيمة T المحسوبة df(1, 107) \* $p \leq 0.05$  N=109

المصدر: الجدول (7) من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسبة.

2. تأثير كل بعد من أبعاد القيادة الاصلية منفرداً في روحانية مكان العمل: يستعرض الجدول رقم (8) تأثير كل بعد من أبعاد القيادة الاصلية منفرداً في روحانية مكان العمل على مستوى المنظمة المبحوثة وحسب ما جاء في الفرضية الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الثانية:

الجدول (8): تأثير كل بعد من أبعاد القيادة الاصلية في روحانية مكان العمل في المنظمة المبحوثة.

المتغير المعتمد / روحانية مكان العمل							
F		T		P-value	$R^2$	$\beta_1$	$\beta_0$
الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة				
3.926	87.564	1.976	8.992	0.000	0.572	0.587	0.642

المتغير المعتمد / روحانية مكان العمل								
المتغير المستقل القيادة الاصيلة	F		T		P- value	R <sup>2</sup>	$\beta_1$	$\beta_0$
	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية				
المنظور الأخلاقي الداخلي	196.893	3.926	14.543	1.976	0.000	0.745	0.754	0.501
المعالجة المتوازنة	48.762	3.926	9.688	1.976	0.000	0.496	0.503	0.432
شفافية العلاقات	224.651	3.926	17.274	1.976	0.000	0.781	0.833	0.728

N=109 P\* ≤ 0.05 df(1, 107)

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي.  
يتبين من الجدول رقم (8) وجود تأثير لكل بعد من أبعاد القيادة الاصلية في روحانية مكان العمل وكالاتي:

أ. تأثير الوعي الذاتي في روحانية مكان العمل: يتضح لنا من الجدول رقم (8) أن هناك تأثير لبعد الوعي الذاتي في روحانية مكان العمل في المنظمة المبحوثة وذلك بدلالة القيمة الاحتمالية التي بلغت (0.000) وهي أقل من (0.05). وقد فسر هذا البعد ما نسبته (57.2%) من التباين في روحانية مكان العمل ويدعم ذلك قيمة F المحسوبة البالغة (87.564) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.926) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1, 107)، كما تشير قيمة  $\beta_1$  إلى أن تغير بعد الوعي الذاتي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تغير نسبته (0.587) في روحانية مكان العمل ويدعم ذلك قيمة T المحسوبة البالغة (8.992) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.976)، وهذا يعني أن توافر الوعي الذاتي لدى القيادات في المنظمة المبحوثة سيعزز من روحانية مكان العمل فيها.

ب. تأثير المنظور الأخلاقي الداخلي في روحانية مكان العمل: يتضح لنا من الجدول رقم (8) أن هناك تأثير لبعد المنظور الأخلاقي الداخلي في روحانية مكان العمل في المنظمة المبحوثة وذلك بدلالة القيمة الاحتمالية التي بلغت (0.000) وهي أقل من (0.05). وقد فسر هذا البعد ما نسبته (74.5%) من التباين في روحانية مكان العمل ويدعم ذلك قيمة F المحسوبة البالغة (196.893) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.926) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1, 107)، كما تشير قيمة  $\beta_1$  إلى أن تغير بعد المنظور الأخلاقي الداخلي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تغير نسبته (0.754) في روحانية مكان العمل ويدعم ذلك قيمة T المحسوبة البالغة (14.543) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.976)، وهذا يعني أن تعامل قيادات المنظمة بشكل أخلاقي مع العاملين سيعزز من روحانية مكان العمل فيها.

ج. تأثير المعالجة المتوازنة في روحانية مكان العمل: يتضح لنا من الجدول رقم (8) أن هناك تأثير لبعد المعالجة المتوازنة في روحانية مكان العمل في المنظمة المبحوثة وذلك بدلالة القيمة الاحتمالية التي بلغت (0.000) وهي أقل من (0.05). وقد فسر هذا البعد ما نسبته (49.6%) من التباين في

روحانية مكان العمل ويدعم ذلك قيمة F المحسوبة البالغة (48.762) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.926) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1, 107)، كما تشير قيمة  $\beta_1$  إلى أن تغير بعد المعالجة المتوازنة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تغير نسبته (0.503) في روحانية مكان العمل ويدعم ذلك قيمة T المحسوبة البالغة (9.688) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.976)، وهذا يعني أن اعتماد المعالجة المتوازنة من قبل قيادات المنظمة المبحوثة سيعزز من روحانية مكان العمل فيها.

د. تأثير شفافية العلاقات في روحانية مكان العمل: يتضح لنا من الجدول رقم (8) أن هناك تأثير لبعدها المعالجة المتوازنة في روحانية مكان العمل في المنظمة المبحوثة وذلك بدلالة القيمة الاحتمالية التي بلغت (0.000) وهي أقل من (0.05). وقد فسر هذا البعد ما نسبته (78.1%) من التباين في روحانية مكان العمل ويدعم ذلك قيمة F المحسوبة البالغة (224.651) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.926) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1, 107)، كما تشير قيمة  $\beta_1$  إلى أن تغير بعد المعالجة المتوازنة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تغير نسبته (0.833) في روحانية مكان العمل ويدعم ذلك قيمة T المحسوبة البالغة (17.274) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.976)، وهذا يعني أن توافر شفافية في التعامل مع أعضاء الهيئة التدريسية من قبل قيادات المنظمة المبحوثة سيعزز من روحانية مكان العمل فيها.

#### المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

##### أولاً. الاستنتاجات:

1. إن الاستثمار الحقيقي في عالم الأعمال اليوم يكمن في المورد البشري إذ يمكن للمنظمات أن تحقق نجاحات وأن تنمو وتتطور عبر التركيز على هذا المورد الثمين وجعله يشعر بأهميته وأهمية العمل الذي يؤديه وإنه جزء أساسي في نجاحات المنظمة، لذا عليها أن تضمن اندماجه في العمل الأمر يزيد من إنتاجيته وذلك عبر تعزيز الروحانية في مكان العمل.
2. يسعى القائد الأصيل إلى تحقيق الأهداف بطريقة تعاونية عبر بناء نظام بيئي يعتمد على الشراكة والسعي الجماعي لجميع الأطراف إلى تحقيق تلك الأهداف من خلال التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة والمجتمع.
3. غالبية الأفراد المبحوثين لديهم مؤهلات علمية عالية فضلاً عن خدمة في المنظمة أكثر من ستة سنوات مما يدل على اكتسابهم المعارف والمهارات والخبرة في عمل المنظمة وبالتالي التعامل مع الاستبانة بشكل دقيق.
4. يتصرف قادة المنظمة المبحوثة وفق أبعاد القيادة الأصلية ويظهرون سلوكيات إيجابية في العمل تتمثل باعتماد معايير أخلاقية وشفافية في التعامل ولديهم وعي ذاتي يتقبلون من خلاله ما يقدمه العاملون من نقد أو آراء تخدم مصلحة العمل ويشاركوهم في اتخاذ القرار وإن بعد شفافية العلاقات قد احتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية لأبعاد القيادة الأصلية.
5. إن اهتمام قيادات المنظمة المبحوثة بروحانية مكان العمل كان بدرجة متوسطة سيما فيما يتعلق ببعده الإحساس بالانتماء للجماعة الذي جاء بالمرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية مما يتطلب اهتمام أكبر من قبل قيادات المعهد بموضوع الروحانية وتطوير جوانب العمل والتركيز على فرق العمل.

6. تحقق وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين متغيري القيادة الأصيلة وروحانية مكان العمل الإيجابي، وهذا يعني امتلاك الميدان المبحوث لقيادات تتمتع بالأصالة يسهم ذلك في تعزيز روحانية العمل فيه مما يؤدي إلى تحسين الأداء والإنتاجية.
7. تحقق وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين كل بعد من أبعاد القيادة الاصيلية وروحانية مكان العمل وهذا يشير إلى أن تمتع القيادة بالمعايير الأخلاقية في التعامل مع المرؤوسين واعتماد مبدأ العدالة والشفافية والصراحة مع العاملين ومشاركة المعلومات معهم وأخذ آرائهم وصنعها لسياقات مشتركة معهم سيؤدي إلى مناخ إيجابي في العمل يعزز من معنى العمل ويزيد من انتماء العاملين للمؤسسة التي يعملون بها.
8. هناك تأثيراً طردياً ذو دلالة معنوية على المستوى الكلي للقيادة الاصيلية في روحانية مكان العمل ويرجع السبب في ذلك إلى أن القيادة الأصيلة تعزز معنى العمل وتعتمد على معايير أخلاقية في التعامل وتؤكد على أهمية المعالجة المتوازنة واشراك العاملين في اتخاذ القرارات مما يولد إيجابية كبيرة في مكان العمل والمواقف التي تواجهها الأمر الذي يعزز روحانية مكان العمل وهذا بدوره يؤكد أن قيادات المعهد التقني الموصل لا يمكنها الاستمرار بالعمل والوصول إلى أهدافها دون امتلاكها لروحانية مكان العمل التي تعمل على تعزيز انتماء واندماج العاملين في العمل.
9. هناك تأثيراً طردياً ذو دلالة معنوية لكل بعد من أبعاد القيادة الاصيلية في تعزيز روحانية مكان العمل في المنظمة المبحوثة. وإن أكثر الأبعاد تأثيراً في روحانية مكان العمل كان بُعد شفافية العلاقات، وإن أقل تأثير كان لبعد الوعي الذاتي.

#### ثانياً. المقترحات:

1. زيادة اهتمام قيادات المنظمة المبحوثة بمرتكزات الفكر الإداري سيما فيما يتعلق بموضوعات القيادة الاصيلية والموارد البشرية والسلوك التنظيمي المتمثل بروحانية مكان العمل لما لذلك من دور بارز في تعزيز قدرتها على النجاح والنمو والتطور، وإن آلية تنفيذ هذا المقترح تتمثل بإعداد برنامج ثقافي متكامل يتطرق لأخر المستجدات التي توصل إليها العالم في تلك المجالات ومحاولة تطبيقها بما يخدم المنظمة ويزيد من قدراتها الإبداعية وقدراتها في خدمة المجتمع.
2. زيادة اهتمام وعناية قادة المعهد التقني الموصل بموضوع الوعي الذاتي وتعزيز مستوى ادراكهم للقيم والمشاعر، وإن آلية تنفيذ هذا المقترح تتم عبر إقامة برامج تدريبية في التنمية الذاتية وتعزيز الثقة لدى أعضاء الهيئة التدريسية للحصول على تغذية مرتدة تساعد على الوعي أكثر بذواتهم فضلاً عن السعي الحثيث لزوج قيادات المنظمة بدورات تدريبية ومعايشات مع منظمات رائدة ومتطورة في مجال الموارد البشرية أو حتى المكاتب الاستشارية العالمية المختصة بالموارد البشرية مما يعزز من سلوكياتهم الأصيلة وتزيد من معرفتهم حول أثر تلك السلوكيات على أداء المرؤوسين.
3. زيادة وتكثيف الجهود الإدارية من قبل قيادات المعهد التقني الموصل التي تركز على مكان العمل، إن آلية تنفيذ هذا المقترح تتم عبر التركيز عند تصميم العمل على تمكين أعضاء الهيئة التدريسية فضلاً عن توفير احتياجاتهم الاجتماعية والنفسية التي من شأنها تعزيز الاندماج والانتماء للمنظمة من قبلهم.
4. على قيادات المعهد التقني الموصل إجراء اتصالات حقيقية مع أعضاء الهيئة التدريسية ومساعدتهم على إيجاد المعنى والغرض في ما يفعلونه في مكان العمل، ودعمهم في تنمية روح الفريق والعلاقات الجيدة بين الأفراد في سياق مكان العمل ومواءمة قيم الأخلاق والنزاهة الراسخة لدى الفرد مع قيم

- الأخلاق والنزاهة لدى المنظمة، وإن آلية تنفيذ هذا المقترح تتمثل بعقد جلسات حوارية بين قادة المعهد التقني الموصل وأعضاء الهيئة التدريسية والتعرف على مقترحاتهم لتحسين جودة العملية التعليمية وكذلك التعرف على المعوقات التي تواجههم في العمل.
5. منح أعضاء الهيئة التدريسية صلاحيات كافية تتلاءم مع قدراتهم ومؤهلاتهم مما يجعلهم يشعرون بأن لهم قيمة في عملهم ولهم دور فعال وفي الوقت نفسه يقلل من أعباء وضغوط الوظيفة عليهم مما يزيد من ادائهم.
6. ضرورة زيادة الاهتمام بالقيادة الاصلية الداعمة لروح الفريق والعمل الجماعي والتي من شأنها أن تعزز روحانية مكان العمل في المعهد التقني الموصل، وإن آلية تنفيذ هذا المقترح تتم من خلال تعزيز المناخ الإيجابي في العمل والتأكيد على أهمية الفرق البحثية التي تزيد من ترابط أعضاء الهيئة التدريسية.
7. منح أعضاء الهيئة التدريسية في المعهد التقني الموصل الحوافز والمكافآت والاعتراف بالنجاحات والمساهمات الإيجابية التي قدموها في العمل وتشجيعهم على الاستمرار في ذلك النهج.
8. ضرورة الاهتمام بتعزيز ثقافة الحوار المتبادل بين القيادات وأعضاء الهيئة التدريسية، وإن آلية تنفيذ هذا المقترح تتمثل بعقد اجتماعات دورية فيما بينهم لمناقشة الجوانب التي تخص العمل واعطائهم الفرصة للتعبير عن الآراء الخاصة بهم والمقترحات التي تخدم سير العمل فضلاً عن إتاحة الفرصة لهم لحل المشكلات التي من المحتمل أن تواجههم في مكان العمل.

#### المصادر

1. Aboobaker, N., Edward, M., & KA, Z., (2019), Workplace spirituality, employee wellbeing and intention to stay: A multi-group analysis of teachers' career choice. *International Journal of Educational Management*, 33(1), 28-44.
2. Ayça, B., (2019), The impact of authentic leadership behavior on job satisfaction: A research on hospitality enterprises. *Procedia Computer Science*, 158, 790-801.
3. Başaran, R., & Kiral, E., (2020), The relationship between authentic leadership and work engagement. *International Journal of Contemporary Educational Research*, 7(2), 351-363.
4. Butler-Henderson, K., & Crawford, J., (2020), Digitally empowered students through teacher leadership: The role of authentic leadership. *Journal of Applied Learning & Teaching*, 3(SI1), 1-9.
5. Choi, W. S., & Oh, S. J., (2021), The Effect of Authentic Leadership on Creativity: The Multiple Mediating Effect of Psychological Safety and Cooperation Behavior. *The Journal of the Korea Contents Association*, 21(1), 485-497.
6. Duarte, A. P., Ribeiro, N., Semedo, A. S., & Gomes, D. R., (2021), Authentic leadership and improved individual performance: affective commitment and individual creativity's sequential mediation. *Frontiers in Psychology*, 12, 675749.
7. Freund, A., Yahav, R., & Gilboa-Arama, B., (2016), Workplace spirituality in social services departments. *Journal of Religion & Spirituality in Social Work: Social Thought*, 35(3), 245-262.
8. Fu, H., Du, Y., & Wang, Z., (2022), Authentic Leadership and Taking Charge Behavior: A Moderated Mediation Model of Psychological Capital and Occupational Calling. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(9), 5492.



9. Hargreaves, G., (2018), *Authentic Leadership in NATO: An Action Research Study*. The University of Liverpool (United Kingdom).
10. James, T. D., (2021), *Workplace Spirituality: A Study of Human Resource Practices Promoting Employee Engagement* (Doctoral dissertation, Walden University).
11. Kleynhans, D. J., Heyns, M. M., & Stander, M. W., (2021), Authentic leadership and follower trust in the leader: The effect of precariousness. *SA Journal of Industrial Psychology*, 47(1), 1-10.
12. Lategan, L. O., & Koko, D., (2022), Workplace spirituality: The fifth gospel for the modern workplace. *Koers*, 87(1), 1-13.
13. Mahipalan, M., (2019), *Impact of Workplace Spirituality on Work Outcomes: The Mediating Role of Employee Engagement* (Doctoral dissertation, National Institute of Technology Karnataka, Surathkal).
14. Milliman, J., Czaplewski, A. J., & Ferguson, J., (2003), Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of organizational change management*, 16(4), 426-447.
15. Mitroff, D., & Mitroff, I. I., (2006), Consciousness: "All of Us Are Spiritual Beings.". *Business Renaissance Quarterly*, 1(1), 21-25.
16. Mukherjee, S., & Singha, S., (2019), Relationship between workplace spirituality and job satisfaction. *International Journal of Economic Research*, 16(2), 1-22.
17. Nafis, M., Agus, Z. F., & Mujib, F. (2018). Workplace Spirituality to Increase Institutions' Commitment and Meaning of LIFE. *Epistemé: Jurnal Pengembangan Ilmu Keislaman*, 13(1), 89-112.
18. Pattanawit, P., (2021), The effects of workplace spirituality and spiritual intelligence on person-organization fit, person-job fit and the subsequent effects on real estate agents' work behaviors and performance.
19. Petzer, L., (2017), *The relationship between authentic leadership and employee performance*. Master Thesis. Rhodes Business School.
20. Reynolds, D. D., (2022), *The Role of Workplace Spirituality in Stress and Job Satisfaction in Higher-Education Tenure-Track Faculty*. University of Wisconsin-Stevens Point.
21. Rifuddin, B., Yasir, J. R., Muang, M. S. K., & Fasiha, F., (2022), Workplace Spirituality and Employees' Engagement: A Managerial INSIGHT. *Journal of Asian and African Social Science and Humanities*, 8(4), 1-12.
22. Sharma, A., Agrawal, R., & Khandelwal, U., (2019), Developing ethical leadership for business organizations: A conceptual model of its antecedents and consequences. *Leadership & Organization Development Journal*.
23. Sharma, N., & Singh, R. K., (2021), Workplace spirituality and organizational effectiveness: Exploration of relationship and moderators. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 18(1), 15-34.
24. Söderlund, A., & Wennerholm, J., (2021), *The Complexity of Authentic Leadership: An interdisciplinary study with mixed methods about the relationship between gender and authentic leadership*. Master Thesis, Uppsala University.

25. Srivastava, S., & Gupta, P., (2022), Workplace spirituality as panacea for waning well-being during the pandemic crisis: A SDT perspective. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 50, 375-388.
26. Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S. and Peterson, S.J., (2008), Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), pp.89-126.
27. Wijayanti, T. C., & Rajiani, I., (2023), Workplace Spirituality as an Alternative Model for Promoting Commitment to Change and Change-Oriented Organisational Citizenship Behaviour. *Administrative Sciences*, 13(3), 86.
28. Zubair, D. S. S., & Khan, M., (2018). Authentic leadership and organization citizenship behavior: A case of Pakistani electronic news media industry. *Sukkur IBA Journal of Management and Business-SIJMB*, 5(1).