

تأثير القيادة التكيفية في الجاهزية التنظيمية : روحانية مكان العمل متغيراً تفاعلياً

(دراسة استطلاعية لعينة من موظفي الشركة العامة للأسمدة الجنوبية)

أ.م. زيد صادق ماجد

A.P. Zaid Sadiq Majid

جامعة البصرة / كلية الادارة والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال

zaid.majid@uobasrah.edu.iq

عدد و تاريخ اصدار قبول

النشر: 199 في 22/6/2025

المستخلص:

أجريت الدراسة في الشركة العامة للأسمدة الجنوبية ، وعلى عينة عشوائية تكونت من (320) مقبول النشر وظف ، وزعت عليهم استماره استبيان ، بهدف معرفة التأثير التفاعلي لمتغير روحانية مكان العمل في العلاقة بين القيادة التكيفية والجاهزية التنظيمية، ذلك باستخدام مجموعة من أدوات التحليل الإحصائي وبالاعتماد على برنامج SPSS 7.23.

وتوصلت الدراسة الى وجود ارتباط وتأثير بين المتغيرات المبحوثة ، إضافة الى الدور التفاعلي لروحانية مكان العمل ، و يدل على ان زيادة الاهتمام بروحانية مكان العمل ستؤدي الى رفع مستويات الجاهزية للتعامل مع أي تغيرات بيئية طارئة. وأوصت عدة توصيات أهمها ، دعم القيادة التكيفية من خلال زيادة مستويات الاهتمام بالقادة و إشراكهم في جولات العصف الذهني ، لغرض تنمية مهاراتهم القرارية ، إضافة الى اعتماد برامج تقييم دوري للتعرف على مستوى الجاهزية التنظيمية للشركة لوضع الخطط بديلة للتصدي لأي طارئ .

الكلمات المفتاحية: القيادة التكيفية ، الجاهزية التنظيمية ، روحانية مكان العمل ، الشركة العامة للأسمدة الجنوبية

The Effect of Adaptive Leadership on Organizational Readiness: Workplace Spirituality as a Moderating Variable (An Exploratory Study of a Sample of Employees at the General Company for Southern Fertilizers)

A.P. Zaid Sadiq Majid

University of Basrah / College of Administration and Economics / Department of Business Administration
zaid.majid@uobasrah.edu.iq

Abstract:

The study was conducted at the General Company for Southern Fertilizers on a random sample of (320) employees, to whom a structured questionnaire was distributed. The aim was to examine the moderating effect of workplace spirituality on the relationship between adaptive leadership and organizational readiness, using a set of statistical analysis tools and relying on the SPSS V.23 program. The study found a significant correlation and impact among the studied variables, in addition to the interactive role of workplace spirituality. This indicates that increased attention to workplace spirituality leads to higher levels of readiness to respond to sudden environmental changes.

Several recommendations were presented, the most important of which is to support adaptive leadership by enhancing interest in leaders and involving them in brainstorming sessions to develop their decision-making skills. Additionally, the study recommends adopting periodic evaluation programs to assess the company's level of organizational readiness and develop alternative plans to address any potential emergencies.

Keywords: Adaptive Leadership, Organizational Readiness, Workplace Spirituality, General Company for Southern Fertilizers

المحور الأول : الاطار المنهجي والدراسات السابقة

1- المشكلة

ساهمت التحولات المستمرة التي يشهدها العالم الى عدم استقرار البيئة واتسامها بالتغيير الدائم ، الذي اجبر المنظمات على التأقلم معها بحيث أصبحت شيء طبيعي وجزء لا يتجزأ من عملها التنظيمي ، وهذا ما جعل المنظمة مجبرة على مواجهة مختلف التحديات ، من خلال صياغة سياسات كفيلة بردء هذه التغيرات والتغلب عليها عبر تطوير إمكاناتها وبما يتواافق من طبيعة الظروف والتحديات البيئية ، الأمر الذي ولد حاجة ملحة لاعتماد أنماط قيادية استثنائية قادرة على التكيف مع تطورات البيئية (السلبي,2025)قادرة على تحقيق استجابة سريعة مع التغيرات، لهذا تعد القيادة التكيفية من الأنماط القيادية التي تلبي الحاجة للتغيير والتكيف السريع (الفواز,2024) لتميزها بالقدرة على احتواء الأزمات والتغيرات وقلبها لصالح المنظمة، مع رفع مستويات الجاهزية التنظيمية والتأكد على الاستعدادات النفسية والسلوكية والإدارية لردع أي تغير أو تحول محسوب أو مفاجئ . ذلك لأن الجاهزية التنظيمية تمثل الروح الحيوية للتعامل مع التقلبات البيئية السريعة (Johnson, S., & Davis, L., 2025.) والميل المعرفي والعاطفي للموظفين نحو القناعة والقبول بخطة معينة تعالج الوضع الراهن بطريقة هادفة (Wang et al,2020) لتغيير الممارسات التقليدية في بيئه أعمال متقلبة (Shea et al,2014). لأنها تركز على عنصرين هما (الرغبة والقدرة) على تنفيذ العمل بصورة صحيحة (شکر,2023). فضلاً عن هذا فإن روحانية مكان العمل يمكن ان تعزز شعور الموظفين بالانتماء والحرص على تحقيق الأهداف في بيئه تقدر القيم الإنسانية بصورة شمولية (Ashmos & Duchon,2000) وتشعرهم بأهمية الأهداف الإنسانية في هذه الحياة، وتمكين الذات بالعمل اليومي داخل المنظمة (Giacalone& Jurkiewicz,2003) من خلال مراجعة الباحث للدراسات السابقة وجد ان دراسة (Nebiyu& Kassahun, 2021) تؤكد على ان القيادة التكيفية تؤثر في الفاعلية التنظيمية، وأكيد (Sott & Bender, 2025) على ان القيادة التكيفية قادرة على معالجة الأزمات العالمية ، كما تؤكد دراسة (Milliman, J., Czaplewski, A. J., & Ferguson, J. (2003) على أهمية روحانية مكان العمل وقدرتها رفع مستويات الجاهزية التنظيمية. فضلاً عن ذلك فهناك عدد من الدراسات تسجع على استكشاف العلاقات الثنائية والثلاثية بين متغيرات الدراسة الثلاثة الحالية. (Heifetz&Linsky,2009) و(Fry,2003) و(Weiner,2009) وأخيراً ومن خلال استقراء الوضع السياسي والأمني السائد في بلدنا العراق والذي بدأ يتحسن تدريجياً وبانت انعكاساته الإيجابية على الشركات الصناعية بأعتبارها شريكاً رئيسياً في ناتج الدخل القومي للبلد، هنا أصبح من الواجب على الباحث العراقي ان تكون له مساهمة في تطوير هذه الشركات، لذلك ومن خلال مقابلة عدد من المسؤولين في الشركة المبhouثة وجد الباحث ان هناك بعض السياسات التنظيمية القديمة والتي يعتبرها البعض ارث تنظيمي قديم ما زالت معتمدة لغاية اليوم هي التي كانت السبب وراء عدم مواكبة التطورات العالمية ، التي أثرت سلباً على مختلف مجريات الأمور التنظيمية داخل الشركة وأصابت الجاهزية التنظيمية بال الخمول، ومن هنا تبع مشكلة الدراسة في سؤال مضمونه

(ما مدى توفر عناصر الجاهزية التنظيمية و ما مستواها الحالي ، هل تتبع الشركة المبحوثة نمط القيادة التكيفية كأساس لمواجهة التحديات وتقلبات البيئة، هل هناك علاقة اثر وارتباط بين القيادة التكيفية والجاهزية التنظيمية، هل لروحانية مكان العمل دوراً تفاعلياً في العلاقة بين القيادة التكيفية والجاهزية التنظيمية؟)

2 - الأهمية

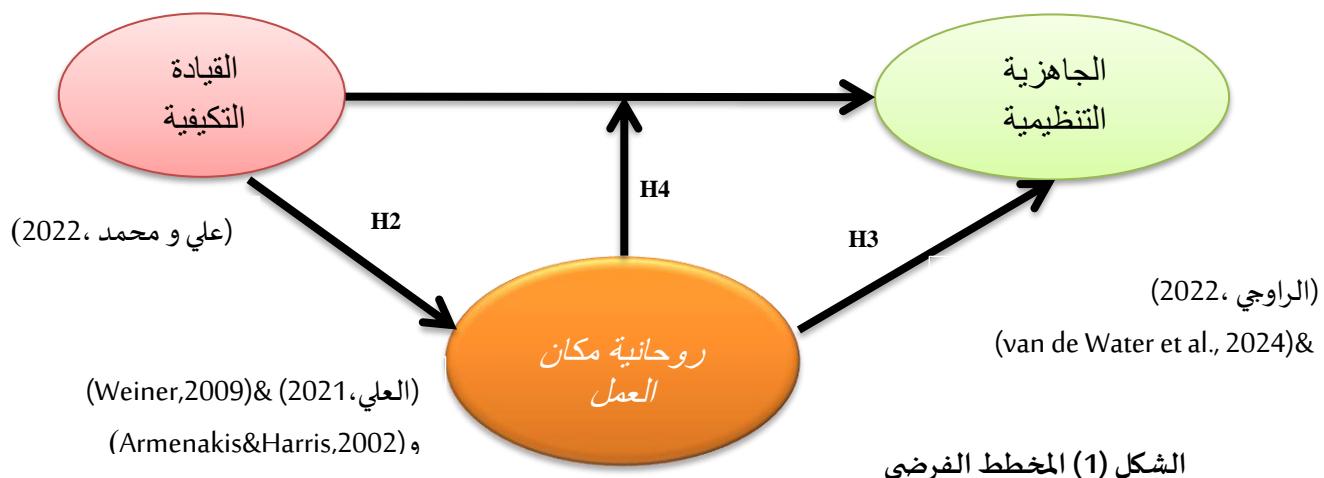
- تدعيم الجاهزية التنظيمية من خلال روحانية مكان العمل الذي يهتم بالقيم والمعاني الروحية السامية داخل المنظمة.
- مساهمة متواضعة في الجانب النظري للدراسة.
- توجيه نتائج هذه الدراسة لدعم القطاع الصناعي الذي لم يشهد تطويراً كبيراً مقارنة بالإمكانات التي يتمتع بها بلدنا العراق.
- دمج ثلاثة متغيرات مهمة في مجال التخصص وهي القيادة التكيفية التي تساعد على التعامل مع التغيرات والمشكلات الجديدة بطريقة مرنة، والجاهزية التنظيمية التي تهتم باستعداد المنظمة من إدارة وموظفي: وروحانية مكان العمل التي تشير إلى وجود قيم معنوية وأخلاقية في بيئة العمل.

3 - الأهداف

- تحديد مستوى أهمية متغيرات الدراسة الثلاثة في الشركة المبحوثة.
- التعرف على نوع علاقة الارتباط والأثر بين متغيرات الدراسة الثلاثة في الشركة المبحوثة.
- تحديد تسلسل ابعاد المتغيرات الثلاثة مع تشخيص البعد الذي تعتمد عليه الشركة.
- التعرف على التنسيق التفاعلي الذي يولده متغير روحانية مكان العمل في علاقة بين المتغير المستقل والمعتمد.

4 - المخطط الفرضي

يتكون المخطط الفرضي للدراسة من ثلاثة متغيرات هي : اولاً - القيادة التكيفية (علي و محمد، 2022) متغير مستقل ، ثانياً - الجاهزية التنظيمية (الراوجي ، 2022) و(van de Water et al., 2024) متغير معتمد ، ثالثاً -روحانية مكان العمل(العلي،2021)و(Weiner,2009) متغير تفاعلي، وحسب ما موضح في الشكل التالي :



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة في الشكل اعلاه

5- الفرضيات

- H1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة التكيفية والجاهزية التنظيمية.
- H2: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة التكيفية وروحانية مكان العمل.
- H3: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين روحانية مكان العمل والجاهزية التنظيمية.
- H4: توجد علاقة تأثير ذي دلالة معنوية بين القيادة التكيفية الجاهزية التنظيمية.
- H5: يوجد تأثير تفاعلي ذي دلالة معنوية لروحانية مكان العمل في العلاقة بين القيادة التكيفية الجاهزية التنظيمية.

6- المقياس

جدول (1) مقياس الدراسة حسب المتغيرات ونوعها وأبعادها

المصدر	الأبعاد					المتغير	نوع المتغير
(Rajesha et al., 2024) (علي و محمد، 2022)	الدافعية والتحفيز	الانفتاح والتحفيز	القدرة على التكيف	تبني السلوك الأخلاقي	العمل بروح الفريق	القيادة التكيفية	مستقل
	21-25	16-20	11-15	6-10	1-5	أرقام الفقرات	
المصدر	الأبعاد					المتغير	نوع المتغير
(الراوحي، 2022) (van de Water et al., 2024)	المفهمة الشخصية	فعالية التغيير	دعم الادارة	الملازمة	الجاهزية التنظيمية	معتمد	
	45-41	40-36	35-31	30-26	أرقام الفقرات		
المصدر	الأبعاد					المتغير	نوع المتغير

	النوع المنهاج	النوع الانتماء	نوع الهدف	نوع مكان العمل	نوع العينة
(Weiner, 2009)					
(Armenakis & Harris, 2002)					
(العلي، 2021)	60-56	55-51	50-46	أرقام القرارات	

المصدر: من اعداد الباحث

7- المجتمع والعينة

اشتمل مجتمع الدراسة على الموظفين العاملين في الشركة العامة للأسمدة الجنوبية ، وقد اختيرت منهم عينة قومها (323) موظف الذين لا يمثلون أي منصب أداري، ولغرض تغطية هذه العينة فقد وزع الباحث ما يقارب (330) استمارة ورقاً وإلكترونيا، كان الراجع منها والصالح للتحليل بحدود (320) استمارة مثلت العينة النهائية.

8- الحدود

الحدود الزمنية : 1 / 10 / 2024 الى 30 / 4 / 2025.

الحدود البشرية : موظفين الشركة العامة للأسمدة الجنوبية.

الحدود الموضوعية : القيادة التكيفية ، الجاهزية التنظيمية ، روحانية مكان العمل.

الحدود المكانية : العراق / البصرة / الشركة العامة للأسمدة الجنوبية.

9- الأساليب والبرامج الإحصائية

اعتمدت الدراسة على عدد من الأساليب الإحصائية هي : الالتواء والتفلطح لمعرفة التوزيع الطبيعي للبيانات، ومعامل Cronbach's Alpha لقياس الثبات الداخلي لاستمارة الاستبيان ، الوسط الحسابي والانحراف المعياري، ارتباط بيرسون ، تحليل الانحدار، وحللت البيانات بالاعتماد على برنامج (SPSS. v.26)

الدراسات السابقة

دراسة مشتركة بين القيادة التكيفية وروحانية مكان العمل بعنوان "أثر القيادة التشاركية في روحانية مكان العمل

– دراسة ميدانية في دائرة صحة نينوى

هدف الدراسة الى التعرف على أثر أبعاد القيادة التشاركية (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية، الاتصال وبناء المعلومات) في تعزيز روحانية مكان العمل (العمل الهدف، الإحساس بالمجموعة، الملاعة بين قيم الفرد والمنظمة، الاستغراب الوظيفي) اعتمدت الدراسة على استبيان مكونة من 49 فقرة ، وزعت على عينة مكونة من 406 فرداً من دائرة صحة نينوى، وقد حللت البيانات وفق برنامج SPSS V26 و AMOS V24 . اهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة وجد أثر معنوي و مباشر لأبعاد القيادة التشاركية على روحانية مكان العمل، وأوصت الدراسة بتعزيز مفاهيم القيادة التشاركية في المنظمات ، واستثمار الوسائل الداعمة لروحانية العمل، مع التركيز على الأبعاد التي تطور من الانتماء والانسجام بين الفرد والمنظمة. (العلي ،2021)

دراسة في روحانية مكان العمل بعنوان "Psychological Capital with Work Engagement among Junior High School Teachers"

هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقات والتأثيرات بين روحانية مكان العمل ورأس المال النفسي على الانخراط الوظيفي، بالإضافة إلى مقارنة الفروقات الديموغرافية التي تؤثر في هذه المتغيرات. تم اختيار عينة مكونة من (123) معلماً من مدارس إعدادية مختلفة في تايوان ، وزعّت عليهم استمارة الاستبيان التي اشتملت على ثلاثة متغيرات هي (روحانية مكان العمل و رأس المال النفسي و الانخراط الوظيفي) أظهرت نتائج الدراسة أن المعلمين الذكور أظهروا مستويات أعلى من الأمل ورأس المال النفسي بشكل عام، في حين أظهر المعلمون الأكبر سنًا تفاؤلاً أكبر وشعوراً أقوى بالمجتمع، كما تم العثور على علاقات ارتباط إيجابية قوية بين روحانية مكان العمل، ورأس المال النفسي، والانخراط الوظيفي. وبشكل خاص، تم تحديد روحانية مكان العمل ورأس المال النفسي كمؤشرات تنبؤية مهمة للانخراط الوظيفي بين معلمي المدارس الإعدادية، وتكمّن دلالة هذه النتائج بالنسبة للمدارس في أن تعزيز روحانية مكان العمل ورأس المال النفسي ينبغي أن يكون من بين الأولويات الاستراتيجية لتعزيز انخراط المعلمين في العمل، و أوصت الدراسة بتعزيز انخراط المعلمين في العمل من خلال تنمية روحانية مكان العمل ورأس المال النفسي(2025, Wu).

دراسة في القيادة التكيفية بعنوان "Role of Adaptive Leadership in Learning Organizations to Boost Organizational Innovations with Change Self-Efficacy"

تهدف الدراسة إلى استكشاف التأثير المباشر للمنظمات المتعلمـة على الابتكارات التنظيمية، مع التحقق من دور فعالية التغيير الذاتي ك وسيط في هذه العلاقة، واقتراح القيادة التكيفية ك وسيط إضافي يعزز هذا التأثير. شارك في الدراسة 373 موظف من شركات الأدوية، حيث جمعت البيانات بأسلوب العينة العشوائية البسيطة بطريقة الفصل الزمني (بفواصل زمني مدته شهر). استخدمت الدراسة برامج SPSS V25 ، Smart-PLS، AMOS V22، و PROCESS-macro V3.4، لتحليل الموثوقية والصلاحية والآثار المباشرة وغير المباشرة والتفاعلية، أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين المنظمـات المتعلمـة والابتكارات التنظيمية، وتبين أن فعالية التغيير الذاتي تتوسط جزئياً هذه العلاقة. كما عززت القيادة التكيفية أثر المنظمـات المتعلمـة على الابتكار، وعلى فعالية التغيير الذاتي، مما يشير إلى أهميتها في رفع قدرة الأفراد والمنظمات على الابتكار عبر بيئة التعلم التنظيمي، وتوكـد الدراسة على أن القيادة التكيفية لا ترفع فقط الكفاءة الذاتية للتغيير لدى الأفراد، بل تمثل أيضاً عـاماً استراتيجياً في تعزيز الابتكار داخل المنظمـات المتعلمـة. (Chughtai et al., 2024)

دراسة في القيادة التكيفية بعنوان "القيادة التكيفية ودورها في تحقيق الإبداع الاستراتيجي" بجامعة تبوك من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التكيفية في تحقيق الإبداع الاستراتيجي بجامعة تبوك، من خلال ما يلي: قياس درجة تحقق القيادة التكيفية والإبداع الاستراتيجي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعة. التعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة للدرجة تحقق القيادة

التكيفية والإبداع الاستراتيجي، وفقاً لمتغيري سنوات الخبرة والرتبة الأكاديمية. دراسة أثر القيادة التكيفية في تحقيق الإبداع الاستراتيجي. اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي لتحقيق أهداف الدراسة، وتم جمع البيانات باستخدام استبيانة تم تطبيقها على عينة قصصية مكونة من (30) قائداً أكاديمياً من جامعة تبوك تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية. أظهرت النتائج أن درجة تحقق كل من القيادة التكيفية والإبداع الاستراتيجي في جامعة تبوك كانت مرتفعة. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تحقق القيادة التكيفية والإبداع الاستراتيجي تعزى لمتغيري سنوات الخبرة أو الرتبة الأكاديمية. وُجد أثر دال احصائياً للقيادة التكيفية في تحقيق الإبداع الاستراتيجي. بناءً على النتائج، أوصت الباحثة بمجموعة من التوصيات تهدف إلى تعزيز ممارسات القيادة التكيفية داخل الجامعة لما لها من دور فعال في دعم وتطوير الإبداع الاستراتيجي. (الفواز, 2023)

دراسة في الجاهزية التنظيمية بعنوان "دور الجاهزية التنظيمية في معالجة معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي - بحث تحليلي في وزارة الشباب والرياضة العراقية"

سعى هذا البحث إلى تشخيص معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة الشباب والرياضة العراقية، وتحليل الدور الذي تلعبه الجاهزية التنظيمية بأبعادها (جاهزية العمل، الرؤية والأهداف، الأنظمة والعمليات، الثقافة والهيكل، الموارد البشرية) في مواجهة هذه المعوقات التي تمثلت في (المعوقات المادية، التنظيمية، الإدارية، والبشرية) أعتمد المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبيانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث وزعت على 120 مسؤولاً من أصل 149 يمثلون مجتمع الدراسة. كما دعمت البيانات بمراجعة الوثائق والملاحظة الميدانية. وتضمن الاستبيان 65 فقرة تغطي جميع متغيرات الدراسة. اختبر البحث فرضيتين رئيسيتين للكشف عن علاقات الارتباط والتأثير بين الجاهزية التنظيمية ومعوقات التخطيط. أظهرت النتائج أن للجاهزية التنظيمية دوراً إيجابياً في تقليل معوقات التخطيط الاستراتيجي، مما يعزز من قدرة الوزارة على التصدي للتحديات المستقبلية وتحقيق تخطيط استراتيجي ناجح. وتبرز أهمية هذه الدراسة في تقديمها أدوات عملية تساعد وزارة الشباب والرياضة في رفع كفاءتها التنظيمية واستعدادها لمواجهة التغيرات البيئية(الحيدري والسعادي, 2021)

دراسة في الجاهزية التنظيمية بعنوان "The impact of organizational readiness on financial and project performance from the employee's perspective: A case study

فرضت جائحة COVID-19 على القطاعات غير الأساسية تقليل العمليات، مما أدى إلى تراجع مالي. أصبحت جاهزية المنظمات لاعتماد التكنولوجيا الرقمية أمراً بالغ الأهمية لبقاء الشركات. ومع ذلك، فإن البحث التجريبي حول العلاقة بين جاهزية المنظمة والأداء المالي وأداء المشاريع ما زال محدوداً. تهدف هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال فحص هذه العلاقات. باستخدام منهج كمي، اعتمدت الدراسة على العينة القصصية غير الاحتمالية، وجمعت 85 نقطة بيانات بين 27 ديسمبر 2021 و 27 يناير 2022. تم استخدام 30 مؤشراً لقياس خمسة بني بحثية، وتم تحليل البيانات باستخدام طريقة PLS-SEM مع برنامج Smart PLS. تشير النتائج إلى أن جاهزية المنظمة تؤثر إيجابياً على أداء المشروع من خلال تأثير الوساطة للقدرات التنظيمية، وبشكل خاص القدرات الديناميكية وقدرات إدارة المشاريع. تؤثر كل من القدرات الديناميكية وقدرات إدارة المشاريع بشكل إيجابي على أداء المشروع. بالإضافة إلى ذلك، تكشف الدراسة عن

وجود علاقة إيجابية بين أداء المشروع والأداء المالي. ومع ذلك، فإن القدرات الديناميكية لا تؤثر بشكل كبير على قدرات إدارة المشاريع. تقترح الدراسة أن على الإدارة العليا تحسين الاستفادة من الأصول الحالية، وتعزيز القدرات الفنية، وتوفيق الموارد مع الأهداف الاستراتيجية، وتعزيز الابتكار، وتأمين الدعم التنظيمي، وخلق بيئة عمل مبتكرة، والحفاظ على رؤية عمل واضحة. (Gumilang & Prihartono, 2025)

البحث الثاني : الاطار المفاهيمي

اولاً- القيادة التكيفية

1- مفهوم القيادة التكيفية

يعد موضوع القيادة بصورة عامة من الموضوعات المحورية التي تتعامل مع التهديدات العالمية ، لا سيما القيادة التكيفية، والتي يجب فيها على القادة أن يُظهروا مرونة وقدرة عالية على التحدي في اتخاذ قرارات سريعة تحت الضغط في حالات عدم اليقين ، أي بمعنى ان يكون القادة قادرون على العمل في بيئات معقدة من خلال إلهام الثقة وتدعمهم الابتكار، والحفاظ على الوضوح والتواصل، حيث تشجع القيادة التكيفية على اتباع نهج استباقي بدلاً من نهج تفاعلي، مما يمكن القادة من التنبؤ بالتهديدات والاستعداد للتأثيرات طويلة الأجل. (Sott & Bender, 2025) والأحداث والمواقف المختلفة، ودائماً ما تظهر الحاجة الى هذا النمط القيادي التكيفي عندما تكون هناك مشكلة مستعصية تحتاج الى اعادة تشكيل مكوناتها من جديد ، وتحديد مسؤوليات جديدة وربما تضحيات اكبر من قبل الاطراف الأخرى ، وهذا ما يتطلب درجة عالية من الاستعداد والخبرة والمعرفة الإدارية من قبل القائد بالإضافة الى خبرة ودرية الموظفين للموقف ذاته (Burk, 2007) وهذا ما يحتاج الى التركيز والتحفيز على الموظفين والمنظمة ككل متكامل في مواجهة هذه التحديات والمواقف الصعبة ويتم ذلك من خلال تعزيز قدرات التكيف واستمرارية التعلم التنظيمي، وهذا يختلف تماماً مع أنماط القيادة التقليدية التي تركز على السلطة والاستقرار، لذلك تجد ان القيادة التكيفية تشجع على التجربة الجديدة والابتكار والمرونة والتركيز على حالات عدم اليقين لرفع قدرات المنظمة من التنقل بين الغموض والتغيير الفعال المطلوب . (Rajesha et al., 2024) حيث أنها تؤمن بان الموظفين لديهم امكانية تحمل المسؤولية مع القائد من خلال منحهم بعض الصالحيات، لغرض المشاركة بصنع واتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجههم، وهذا يؤدي إلى زيادة التزامهم مع المنظمة مع خلق بيئه عملة ايجابية يسودها الاحترام والتعاون والتكييف والازدهار بالاخص في بيئات العمل الصعبة والغير مستقرة وسريعة التغير. (Busa et al., 2024) وهذا يتطلب من الموظفين التركيز على المشكلات المطروحة وتطوير طرق معالجتها عما كانت في الماضي، ويجب أن يجبر هذا النمط القيادي جميع الأطراف المعنية على العمل باتجاه حل المشكلات وتأتي اساليب النقاش والتفكير الإبداعي، وتحديد الفروض والتحديات التي سيواجهونها، وأن تكون النتيجة النهائية لهذه العملية هو الوصول الى تغيير إيجابي يدعم تحقيق أهداف المنظمة (Randall et al., 2007) وأشار (السلمي ، 2025) الى ان هذا النوع من القيادة مهم جداً لتجاوز الصعاب والتحديات ومخاطر ومعرقلات العمل ، واغتنام الفرص المتاحة في بيئه العمل التي يكتنفها الغموض كونها تؤكّد على بناء القدرات التنظيمية لغرض الاستجابة والتكيف مع الظروف الحالية والتفكير خارج الصندوق والعمل على تحقيق الفهم الجماعي والابتكار لإنجاز العمل بالصورة المطلوبة.

ولتوضيح مفهوم القيادة التكيفية يمكن التطرق الى مجموعة من التعريفات مثل "سلوك قيادي يشجع من خلاله القائد جميع المروءسين على التعاون في كل خطوة من خطوات الأهداف وتنفيذ المهام الازمة لتحقيقه" (Sinani,2016) كذلك تعرف القيادة التكيفية على أنها "نطط قيادي عملي يتميز بإمكانية تعلمها واكتسابه حيث يساعد المروءسين والمنظمة على التكيف والازدهار والنمو في بيئات العمل الصعبة من خلال تفهم ما يحدث من حولهم" (حاتم ونايف,2017) ، ايضاً عرفت بأنها "نطط قيادي يشارك فيه المروءسين من خلال تمعهم بدرجة معينة من السلطة واتخاذ القرارات جنباً الى جنب مع القادة" (Hamal,2019) ، وعرفها (Dagani,2022) "عملية حشد المروءسين لمواجهة التحديات والصعاب التي تواجه إنجاز الأعمال مع تبني استراتيجيات جديدة لمعالجة الأزمات" كذلك عرفها (عبدالعباس,2025) "مجموعة من السلوكيات التي يتبعها القادة لتوجيهه وتشجيع المروءسين على مواجهة التغيرات المتسارعة وبالطريقة التي تعزز من الأداء التنظيمي"

ويرى الباحث ان القيادة التكيفية هي ذلك "النطط الذي يمكن ان يتعامل مع جميع حالات البيئة وبكل جدارة وبالأخص حالات الغموض ويحولها الى استثمار مفيد للمنظمة والمروءسين ، مع التأكيد على استمرارية التعلم وتطوير مهارات المروءسين وتشجيعهم على مواجهة التغيرات وعدم التخوف منها".

2 - ابعاد القيادة التكيفية : اتفق العديد من الباحثين أمثال (Bender, &) &(Kessler,2008) &(Sherron,2000)

2025 في دراسة القيادة التكيفية على خمسة ابعاد يمكن توضيحها فيما يلي :

أ - القدرة على التكيف : و يقصد به التكيف بين الأشخاص و الانفتاح والمرؤنة في العلاقات مع زملاء العمل لغرض تكيف السلوك الشخصي للعمل بفاعلية، فضلاً عن التكيف الثقافي الذي يركز على قدرة التعامل وفهم المناخ التنظيمي وفق توجهات واحتياجات وقيم الموظفين ، بهدف الحفاظ على علاقات إيجابية معهم. إضافة الى التكيف الجسدي، ويشمل القدرة على التكيف مع البيئات الصعبة، مثل الحرارة أو البرودة الشديدة. (Hernández Santiago, 2023) ، كذلك يجب ان يتكيف سلوك القائد مع المروءسين وذلك بسبب اختلاف مستويات الخبرة والمهارات والقيم والاحتياجات، عليه يفوض القائد المروءسين الذين يتمتعون بمهارات قوية والتزام كبير بأهداف المهمة & (Yukl, 2010).

ب - العمل بروح الفريق : هو التعاون بين الموظفين لتحقيق أهداف جماعية محددة ومشتركة ويتميزون بالمهارات متكاملة (Ihoriz&Softed,2015) يعتمد على تقسيم المهام وتبادل المهارات والموارد بين أعضاء الفريق، يشمل ايضاً التواصل الفعال، الاحترام المتبادل، والتنسيق لضمان التفاعل الإيجابي والعمل المشترك بين الأفراد لتحقيق أهداف مشتركة. (Smith, 2019) .

ج - تبني السلوك الأخلاقي : يعرف بأنه مجموعة القواعد التي تحدد السلوك المقبول أخلاقياً، والذي يميز بين الصواب والخطأ، على هذا فان الأخلاق تشتمل على القيم والمعتقدات وقواعد اعتبارية تحكم سلوكيات الموظفين داخل المنظمة. (العنزي و نعمة, 2009) أما من جانب القيادة فأنها تعكس شكل من أشكال التزام القادة بالأمانة والشفافية والعدالة بالاعتماد على القواعد الأخلاقية، مما يؤثر على مستويات الالتزام التنظيمي ويرفع الأداء (Astrachan et al.,2020)

د - الانفتاح والتغيير : ويقصد به استعداد المنظمة وقادتها لتقبّل الأفكار الجديدة، والاستماع إلى وجهات نظر متنوعة، والتفاعل مع التحديات بمرؤنة فكرية، كون ان القادة التكيفيون يتّسمون بالانفتاح ويشجّعون على بيئة تشاركية ويعاملون مع التغيير كعملية استباقية واستراتيجية، من خلال تهيئه فرق العمل نفسياً وتنظيمياً لتبني التغييرات بسلامة، وتحويل الأزمات إلى فرص للنمو ، وبالتالي فان الانفتاح والتغيير مرتكز أساسى للقيادة التكيفية، حيث يُنظر إلى الانفتاح كمدخل لخلق ثقافة تنظيمية مرنّة، بينما يُعد التغيير مساراً لتحفيز الابتكار والاستجابة للتحديات البيئية والمهنية المتطورة (Khan et al., 2023).

هـ - الدافعية والتحفيز : تُعتبر الدافعية هي القوة المثيرة والمحفزة التي تجعل الموظفين يبذلون جهوداً متواصلة لإنجاز العمل وتحقيق الأهداف، و في مفهوم القيادة التكيفية، تُعتبر الدافعية عامل من العوامل الرئيسية التي تحدد طريقة استجابة الموظف للتغيير المطلوب اتباعه ، إذ يساهم القائد التكيفي في التعامل مع الموظفين باتباع أساليب التمكين والتنمية لرفع مستويات الشعور بأهميتهم في مكان وتعزيز استقلاليتهم، أما بالنسبة للتحفيز ممكِن أن يكون داخلي أو خارجي وغالباً ما يستخدم التحفيز الداخلي من خلال تعزيز الاحترام ودعم التكيف لمواجهة التحديات ، أما التحفيز الخارجي فهذا يقتصر على المكافآت التي تستخدم لدعم الدوافع الذاتية التي تتماشى مع أهداف المنظمة (Kuvaas et al., 2020)

ثانياً- الجاهزية التنظيمية

1- مفهوم الجاهزية التنظيمية

تعتبر الجاهزية التنظيمية مفهوم متعدد الأوجه، وواضح في جميع مستويات المنظمة، ويحتوي على مفاهيم العزم المشترك والدافع والقدرة الجماعية على التغيير (Wenden et al, 2023). ويشير مصطلح "الجاهزية"، على حالة التأهب النفسي والسلوكي والهيكلاني للمنظمات لاتخاذ إجراء التغيير (Weiner, 2020). ويبدل مفهوم نظرية الجاهزية التنظيمية على حاجة المنظمة لامتلاك عناصر للاجاهزية التنظيمية هما (الرغبة والقدرة) على تنفيذ العمل بصورة صحيحة (Shkr, 2023). الذي يعكس بشكل جماعي مدى ميل الأفراد معرفياً وعاطفياً لقبول وتبني خطة معينة للتغيير الوضع الراهن بشكل هادف (Wang et al, 2020). و الجاهزية التنظيمية للتغيير هي قوة دافعة رئيسية للتغيير الممارسات التقليدية في بيئه أعمال متقلبة (Shea et al, 2014). و تعني درجة عالية من لياقة المنظمة للتغيير وقدرتها العالية على تنفيذ التغيير (Guenduez&Mergel, 2022). يعكس المفهوم الأحدث للاجاهزية التنظيمية الدور المهم الذي تلعبه خلال جميع مراحل التنفيذ والذي يبين التزام المنظمة وتحفيزها وقدرتها على التغيير بصورة مستمرة (Walker et al, 2020). فضلاً عن دورها الحاسم في تحقيق النجاح على المدى الطويل، لأنها تسهل الاستخدام الفعال للموارد، وتبني التكنولوجيا، وتسعى لتحقيق المزايا التنافسية.(Kaewsaeng-on, 2024) وتشكل الجاهزية التنظيمية عبر الاستخدام

الأمثل لموارد الشركة المادية والمعنوية (Asrunputri et al,2024). يمكن للمنظمات التي تتمتع بقدرة استعداد قوية الاستفادة من مواردها الحالية والاستفادة بشكل أكثر فعالية من الفرص الجديدة (Weeks et al, 2004).

وقد وردت الكثير من التعريفات في الجاهزية التنظيمية منها ما عرفه (Weiner,2009)" تصميم مشترك لأعضاء المنظمة على تنفيذ التغيير (أي الالتزام الجماعي) وإيمان مشترك بقدرتهم الجماعية على القيام بذلك (أي الفعالية الجماعية)" وعرفها (2010 Holt et al) "الميل المعرفي والعاطفي الجماعي لأعضاء المنظمة لقبول وتبني وتنفيذ تغيير معين " أيضاً (Castañeda et al,2012) "المدى الذي يكون فيه أعضاء المنظمة مستعدين نفسياً وسلوكياً لتنفيذ التغيير التنظيمي " كذلك (Lokuge et al,2018) "درجة امتلاك الأفراد المعنيين في المنظمة القدرة و الدافع التي تأهّلهم لتنفيذ مبادرات التغيير الضرورية ، وميل للتكييف مع التغييرات المطلوبة". وعرفها (Anser et al,2020) "القدرة على التطبيق والاستفادة والحصول على الميزة التنافسية من خلال تبني وتنفيذ التحسينات التكنولوجية " أيضاً عرفها (Randall et al, 2020) "الحالة النفسية مشتركة التي يشعر فيها أعضاء المنظمة بالالتزام وتنفيذ التغيير التنظيمي والثقة في قدراتهم الجماعية على القيام بذلك "

ويعرفها الباحث بأنها "حالة يشترك فيها كل من القادة والموظفين التي يعبر عنها بالاستعداد النفسي والإداري فضلاً عن توافر المعدات التكنولوجية الحديثة لمواجهة التغييرات ومعالجتها لصالح المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية"

2- ابعاد الجاهزية التنظيمية : حدد (Thorisson,2020) أربعة ابعاد للجاهزية التنظيمية (الملاعة، ودعم الادارة، وفعالية التغيير، والفوائد الشخصية)، والتي سيتم تناولها بالتفصيل تباعاً:-

أ- الملاعة :- (Appropriateness): تعد "الجاهزية التنظيمية" كمفهوم يتضمن المعرفة السابقة للتنفيذ بقبول التدخل وملاعته وجدواه، يُحدد القبولُ مدى قبول التدخل، بينما يُشيرُ الملاعةُ إلى مدى أهمية التدخل المُتَصَوَّر (2023, Wenden et al). لتحقيق التغيير، من الضروري خلق قيمة مضافة من خلال الانسجام بين قيم الأفراد وقيم المنظمة. (Alolabi et al, 2021). وتعكس الملاعة مدى اعتقاد أن التغيير الصحيح في المواقف مُصمم لمواجهة التناقض وُتُعرف بأهمها المطابقة المتصورة بين جوانب القوة والشخصية و تفضيلات العمل مع الأدوار المرتبطة بالوظيفة التي يشغلونها .(Kataa&Saaed,2024)

ب- دعم الادارة :- (Management support) هو تقييم تصور الموظفين للالتزام قيادة المنظمة وإدارتها ودعمها لتنفيذ مبادرة التغيير (Thorisson,2020). ويشير إلى مدى الذي يشعر فيه الأفراد بالالتزام الادارة العليا ودعمها بتنفيذ التغيير (Holt et al, 2007). وتبرز أهمية دعم الادارة العليا كأحد ابعاد الجاهزية التنظيمية عبر توفير الموارد اللازمة للتحفيز ، و التحفيز على التغيير و إدارة الصراع بين الأفراد من أجل تعزيز مهمة المنظمة و رؤيتها (الرواجي, 2022).

ج- فعالية التغيير:- (change efficacy) تشير إلى شعور الموظفين بامتلاكهم المهارات والقدرات اللازمة لتنفيذ المهام والأنشطة المرتبطة بتطبيق مبادرة التغيير (Kataa&Saaed,2024) . وُتُعرَف فعالية التغيير على أنها المعتقدات المشتركة لأعضاء المنظمة في قدرتهم على المشاركة في مسارات العمل الازمة لتنفيذ التغيير(Helfrich et al,2018). تكون فعالية التغيير عالية، عندما تتضمن العوامل المحددة مثل: معرفة المهام (يدرك أعضاء المنظمة ما يجب فعله وكيفية القيام به)، وتوافر الموارد : (امتلاكهم للموارد الضرورية لتنفيذ التغيير)، والعوامل الظرفية (التوقيت المناسب) (Shea et al,2014).

د- المنفعة الشخصية :- (Personal benefit) تشير المنفعة الشخصية إلى مدى اعتقاد الموظفين باستفادتهم من تطبيق مبادرة التغيير (Thorisson, 2020). وفي الجاهزية التنظيمية يُعدّ الأفراد هم الشاغل الأهم في تقييم قضايا الاستعداد للتغيير (Alolabi et al, 2021) حيث ترکز المنافع الشخصية على النتائج الإيجابية و السلبية للتغيير فضلاً عن الفوائد الداخلية و الخارجية والتي بدورها تؤدي إلى التزام العاطفي بالتغيير حيث كلما زادت ثقة الأفراد في قدرتهم على التكيف مع التغيير، كلما كان اعتقادهم أن التغيير مفيد لهم وللمنظمة (Neves,2009). وبالمحصلة فأنهم يكتسبون فهماً أفضل لفوائد التغيير، مما يزيد من التزامهم العاطفي بالتغيير (القيمة الشخصية)، ويؤثر بصورة إيجابية على نوایاهم السلوكية . (Kataa&Saaed,2024)

ثالثاً. الروحانية في مكان العمل

1- مفهوم روحي مكان العمل

يصف مصطلح الروحانة في مكان العمل الجانب الذي يشعر فيه الناس بمعنى داخلي للحياة في المكان الذي يعملون فيه (Shaheen&Ghayas,2022). تعد الروحانة في مكان العمل ظاهرة حديثة تحظى باهتمام كبير في مجال علم الإدارة والتنظيم (Indradevi,2020) . أما مصطلح الروحانة فيعبر عن الشعور الجوهرى بالاتصال العميق مع ذات الفرد والآخرين والكون بأكمله، وتعبر عن الوعي الشخصى للفرد ومع ذلك ، ليس عليك أن تكون متدينًا لتكون روحاً متحدة، بل ينبعى النظر إلى الروحانة والدين أو التعامل معهما كمرادفين، فالروحانية موضوعٌ جوهرى في مكان العمل، حيث تتجلى في مشاعر الصدق والتسامي ، والعدل ، والتعاون، وينظر إلى الدين بأنه مجموعة معتقدات و ممارسات و عبادات تحكم العلاقة بين المرء و خالقه، لذلك، لا تنطوي الروحانة في العمل على ارتباط بأى تقليد ديني محدد، بل تستند إلى القيم والفلسفة الشخصية للأفراد في مكان عملهم (Raamkhumar & Swamy,2023). تتضمن الروحانة في مكان العمل بذل الجهد للعثور على الهدف النهائي في الحياة، وتطوير علاقة قوية مع زملاء العمل وغيرهم من الأشخاص المرتبطين بالعمل، وتحقيق الاتساق (أو التوافق) بين معتقدات الفرد الأساسية وقيم مؤسسته. (Astakoni et al,2022).

(انخفاض معدل دوران الموظفين وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي، وزيادة الصدق والثقة والإبداع والالتزام التنظيمي والهوية التنظيمية) والمنظمات (التأثير الإيجابي على الإنتاجية والربحية وأداء التنظيمي) (Saadatyar et al,2020). تُعد الروحانة في مكان العمل واقعاً ملمساً في عالم الأعمال، حيث يأتي الأشخاص ذوو الروحانة العالية إلى العمل بقليل وجسدتهم وروحهم، وهو أمرٌ حيويٌّ لنجاح الموظفين والمؤسسات على حدٍ سواء (Indradevi,2020) قد يؤدي عدم التوافق القيمي بين المنظمة والموظفيين إلى استياءٍ، والذي يسفر عن ارتفاع معدل دوران الموظفين، لذلك ، تُقدم القيمة الروحية في العمل حلاً لتنسيق العلاقة بين المنظمة والموظف (Adawiyah et al,2020) ، وعلاوةً على ذلك ، يمتاز موضوع الروحانة في مكان العمل بالحداثة، فقد تعدد تعريفه ، بسبب اختلاف وجهة نظر والخلفية العلمية والثقافية للباحثين والكتاب ، والتي سنذكر بعضًا منها عرفها (Ashmos &Duchon, 2000) "ادراك بأن للموظفين حياة داخلية تغذّها وتتغذى من خلال العمل الهدف الذي ينجز في إطار العمل مع الجماعة بداخل المنظمة" أيضًا عرفها (Milliman et al,2003) "رغبة الفرد في إيجاد المعنى من عمله ، وتنمية علاقات قوية مع زملاء العمل ، وتحقيق التوافق بين قيمته الشخصية وقيم المنظمة" أيضًا (Giacalone &Jurkiewicz, 2004) "إطار من القيم التنظيمية التي تتجلّى في الثقافة التي تعزّز تجربة الأفراد العاملين بالسمو أثـنـاء عملـيـة العمل ، وتعزـز روابـط الاتـصال مع الأفرـاد الآخـرـين بـصـورـة توـفـرـلـهـم مشـاعـرـالـرـضاـوـالـبـهـجـةـفـيـالـعـمـلـ" كذلك عرفها (Gotsis& Kortezi,2008) "تجربة للتـسـامـيـوـالـتـرـابـطـوـالـاـكـتمـالـالـشـخـصـيـ" والمتعلقة في مكان العمل، والتي تم تحليلها في إطار نظرية مختلفة " وعرفها (Astakoni et al,2022) "فلسفة تنظيمية تعمل على تنمية الروابط مع الآخرين من خلال منحهم مشاعر الوفاء والرضا، وبالتالي ترسّيخ الشعور بالمجتمع."

2- **ابعاد الروحانة في مكان العمل** تُعد الروحانة في مكان العمل مفهوم متعدد الأبعاد، وبعد المراجعة لعديد من الأدبيات السابقة، اتضح لنا تعدد وجهات نظر الباحثين بشأن ابعاد، وفي هذه الدراسة تم الاعتماد هذه الأبعاد (العمل الهدف ، الشعور بالانتماء إلى الجماعة ، التوافق مع قيم المنظمة) التي تناولتها كل من الدراسات (عباس ومحمد، 2024) (Shaheen&Ghayas,2022)&(المنسي،2023) و (Milliman et al,2003)&

أ- العمل الهدف: يُعبر هذا البعد من الروحانة في مكان العمل عن مشاعر الموظفين بأهمية و معنى عملهم ، كيفية تفاعل الموظفين مع عملهم اليومي (Shaheen&Ghayas,2022). تعني الروحانة العمل الهدف، إلى إيجاد الموظفون رابطًا بين مُثلهم الروحية وعملهم، بحيث يصبح العمل هادفًا وممتعًا ومهنيًا ومساهمًا (Saadatyar et al,2020). إن السعي وراء الهدف في العمل ليس فكرة جديدة، ومع ذلك، فإن العمل ليس مجرد عمل ممتع أو مليء بالتحديات، بل يتضمن البحث عن معنى وهدف أعمق، وتحقيق حلم الفرد، والتعبير عن احتياجاته الحياتية الداخلية من خلال البحث عن عمل ذي مغزى، وقيمة أكبر لحياته وحياة الآخرين (المنسي،2023) يجب اعتبار العمل الهدف هو الهدف النهائي، لأن إضفاء المعنى على العمل يضيف معنى إلى الحياة أيضًا (Klerk,2005,69)

ب - الشعور بالانتماء إلى الجماعة: يتضمن أحد الأبعاد الخامسة لروحانية مكان العمل وجود صلة عميقة أو علاقة مع الآخرين، والتي تم التعبير عنها كشعور بالمجتمع، ويصف العلاقة التي تربط الموظف بزملائه العاملين في المنظمة (Shaheen&Ghayas, 2022). ينطلق هذا البعد من روحانية مكان العمل على فكرة أن الموظفين ينظرون لأنفسهم على أنهم متصلين ببعضهم البعض، وأن هناك علاقة بين الذات الداخلية للفرد والذات الداخلية للآخرين (Milliman et al, 2003a) وفي هذا المستوى من الروحانية، طورت بعض المنظمات ثقافات تنظيمية قوية تشدد على روح الجماعة بين الموظفين، تتضمن الروابط العقلية والعاطفية والروحية (مثل "روح الجماعة") بين الموظفين في فرق أو مجموعات داخل المؤسسات (عباس ومحمد, 2024).

ج - التوافق مع قيم المنظمة: يتمثل الجانب الثالث للروحانية في مكان العمل في شعور الأفراد القوي بالتناغم بين قيمهم الفرد والقيم المنظمة التي يعمل بها، إضافة إلى تفاعل الموظفين مع الهدف التنظيمي الأوسع (Shaheen&Ghayas, 2022). يتضمن التوافق مع القيم التنظيمية مفهوم رغبة الموظفين في العمل في المنظمة لا تهدف فقط إلى أن يكونوا مواطنين صالحين، بل تسعى إلى التحلي بحس أخلاقي أو نزاهة عالٍ، وتقديم مساهمة أكبر من المنظمات التقليدية في رفاهية الموظفين والعملاء والمجتمع (Milliman et al, 2003).

المبحث الثالث/ الجانب العملي

اولاً : ثبات المقياس

للتعرف على ثبات المقياس يمكن استخدام (Cronbach's Alpha) لتحديد الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان وكما يلي:

جدول (2) معاملات Cronbach's Alpha

Cronbach's Alpha	المتغيرات والأبعاد
0.72	بعد العمل بروح الفريق
0.89	تبني السلوك الأخلاقي
0.79	بعد القدرة على التكيف
0.93	بعد الانفتاح والتغيير
0.89	بعد الدافعية والتحفيز
0.84	المتغير المستقل القيادة التكيفية
0.81	بعد الملائمة
0.9	بعد دعم الادارة
0.77	بعد فعالية التغيير

0.74	بعد المنفعة الشخصية
0.805	المتغير المعتمد الجاهزية التنظيمية
0.86	بعد العمل الهدف
0.89	بعد الشعور بالانتماء الى الجماعة
0.84	بعد التوافق مع قيم المنظمة
0.86	المتغير التفاعلي روحانية مكان العمل

المصدر: من اعداد الباحث طبقاً لنتائج برنامج (spss v.23)

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه ان جميعها تجاوز ال (0.70) وهذا يشير الى ان الفقرات متسقة وصالحة للتحليل.

ثانياً: وصف وتشخيص المتغيرات

تستعرض هذه الفقرة الوصف الإحصائي لمتغيرات البحث الثلاثة مع أبعادها وحسب ما هو موضح في

الجدول أدنا:

جدول (3) والصف والتشخيص الكلي للمتغيرات الثلاثة وأبعادها

Rank	Rel. Importance	Level	S.D	Mean	المتغيرات وأبعادها	
1	0.80	High	0.91	4.01	العمل بروح الفريق	القيادة التكيفية
2	0.79	High	0.74	3.98	تبني السلوك الأخلاقي	
5	0.57	Moderate	0.63	2.85	القدرة على التكيف	
3	0.72	Moderate	1.03	3.58	الانفتاح والتغيير	
4	0.58	Moderate	1.51	2.92	الدافعية والتحفيز	
	0.69	High	0.96	3.47	القيادة التكيفية (أجمالي)	
2	0.77	High	0.86	3.85	الملائمة	الجاهزية التنظيمية
1	0.78	High	0.82	3.9	دعم الادارة	
3	0.732	High	0.7	3.66	فعالية التغيير	
4	0.51	Low	1.9	2.55	المنفعة الشخصية	
	0.70	High	1.07	3.49	الجاهزية التنظيمي (أجمالي)	
2	0.69	High	0.90	3.43	العمل الهدف	د. باتنة

3	0.64	Moderate	1.42	3.22	الشعور بالانتماء إلى الجماعة	
1	0.77	High	0.95	3.87	التوافق مع قيم المنظمة	
	0.70	High	1.09	3.51	روحانية مكان العمل (أجمالي)	

المصدر: من اعداد الباحث طبقاً لنتائج برنامج (spss v.23)

القيادة التكيفية

اعلى وسط حسابي كان لصالح بعد (العمل بروح الفريق) وبوسط حسابي (4.01) وانحراف بمقدار (0.91) وهذا يوضح مدى انسجام إجابات العينة المبحوثة مع هذا البعد بصورة كلية ، وهذا يبين ان الشركة تهتم بالعمل الفرقي لما له من أهمية في تقديم مستويات أداء مرتفعة، فضلاً عن ارتفاع مستوى الاستجابة ونسبة الأهمية التي قدرت بحدود (0.80) مع حصول البعد ذاته على الترتيب الأول بين الأبعاد.

حصل بعد (القدرة على التكيف) على اقل وسط حسابي وبمقدار (2.85) وانحراف معياري بمقدار (0.57) ومستوى استجابة متوسط، وهذا يوضح اعتدالية التكيف مع الظروف البيئية المحيطة بالشركة والتغيرات الحاصلة داخلها، فضلاً عن الترتيب الخامس والأخير بين الأبعاد.

الوسط الحسابي على المستوى العام للمتغير بلغ (3.47) وهو اعلى من الوسط الفرضي، أما الانحراف فقد بلغ (0.96) والأهمية النسبية (0.69) وبمستوى استجابة (عالي) وهذا يعني ان الشركة المبحوثة تعتمد على القيادة التكيفية في تسير أعمالها اليومية لكن ليس بنسبة (100%)

متغير الجاهزية التنظيمية

اعلى وسط حسابي كان من نصيب بعد (دعم الادارة) وبوسط حسابي (3.9) وانحراف بمقدار (0.82) وهذا يبين انسجام إجابات العينة المبحوثة مع هذا البعد بصورة متكاملة ، أي ان الإدارة دائمًا ما تحصل على دعم متواصل من قبل الموظفين كما انه يعكس مدى اهتمام الإدارة بآراء واقتراحات الموظفين لمواجهة البيئة المتقلبة ، كما وشهد هذا البعد مستوى الاستجابة عالي ونسبة أهمية قدرت بحدود (0.78) مع حصول البعد ذاته على الترتيب الأول بين الأبعاد.

حصل بعد (المنفعة الشخصية) على اقل وسط حسابي (2.55) وانحراف معياري بمقدار (1.9) ومستوى استجابة منخفض، وهذا يوضح اهتمام الموظفين بالمصلحة العامة وتقديمهما على المصلحة الفردية، فضلاً عن الترتيب الرابع والأخير بين الأبعاد.

المستوى العام للمتغير بلغ الوسط الحسابي (3.49) وهو اعلى من الوسط الفرضي، أما الانحراف فقد بلغ (1.07) والأهمية النسبية (0.70) وبمستوى استجابة (عالي) وهذا يعني ان الشركة مستوى جيد نوعاً ما من الجاهزية تواجهه من خلاله التغيرات البيئية وحسب الإمكانيات المتاحة.

متغير روحانية مكان العمل

اعلى وسط حسابي كان لبعد (التوافق مع قيم المنظمة) وبوسط حسابي (3.87) وانحراف بمقدار (0.95) وهذا يبين انسجام الإجابات مع البعد ، أي ان هناك توافق واضح جداً بين قيم المنظمة والقيم التي يحملها الموظف وقيم المجتمع الذي تعمل فيه الشركة ، كما وشهد هذا البعد مستوى الاستجابة عالي ونسبة أهمية قدرت بحدود (70.7) مع حصول البعد ذاته على الترتيب الأول بين الأبعاد.

حصل بعد (العمل المأهول) على أقل وسط حسابي (3.22) وانحراف معياري بمقدار (1.42) ومستوى استجابة متوسط، وهذا يوضح ان الموظفين يشعرون بالانتفاء الى الشركة المبحوثة بمستوى متوسط، مع الأيمان بان أهدافهم ممكن ان تتحقق من خلال زيادة الانتماء، فضلاً عن الترتيب الثالث والأخير بين الأبعاد.

المستوى العام للمتغير فقد كان الوسط الحسابي (3.51) وهو أعلى من الوسط الفرضي، أما الانحراف فقد بلغ (1.09) والأهمية النسبية (0.70) وبمستوى استجابة (عالي) وهذا يعني أن الشركة تهتم وبمستوى جيد بالروحانية التي تميز مكان العمل بأعتبارها الأساس المحفز للعمل.

ثالثاً : اختبار الفرضيات

-1 فرضيات الارتباط

استخدم الباحث معامل ارتباط (Pearson) لاختبار الفرضية الرئيسية وفرعياتها المصاغة بالاعتماد على كل متغير وأبعاده ، وكما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (4) معاملات الارتباط بين المتغيرات وأبعادها

المتغيرات والابعاد	العمل العملي	الغريق	تبني السلوك	الأخلاقي	القدرة على التفكير	الافتتاح والتفجير	الدافعة والتحفيز	القيادة	التكيفية	المالئمة	دعم الادارة	فعالية	التأثير	المعرفة الشخصية	الجاهزية	الاتساعية	المعلم	المبادر	العميل	الشغور	بالاتتماء	التوافق القيمة	روحانية مكان العمل
العمل بروح الفريق	1	**0. 663	**0. 681	**0.6 93	**0.7 75	**0. 865	**0. 619	**0. 613	**0. 544	**0. 593	**0. 645	**0. 599	**0. 588	**0. 62	**0. 645								
تبني الเทคโนโลยجيا	**0. 663	1	**0. 788	**0.6 82	**0.6 22	**0. 798	**0. 848	**0. 813	**0. 693	**0. 689	**0. 696	**0. 752	**0. 564	**0. 56	**0. 691								
القدرة على التفكير	**0. 681	**0. 788	1	**0.6 25	**0.7 22	**0. 687	**0. 691	**0. 754	**0. 695	**0. 745	**0. 745	**0. 614	**0. 522	**0. 26	**0. 652								
الافتتاح والتفجير	**0. 693	**0. 682	**0. 625	1	**0.7 67	**0. 619	**0. 412	**0. 693	**0. 746	**0. 675	**0. 69	**0. 519	**0. 558	**0. 32	**0. 686								
الدافعة والتحفيز	**0. 775	**0. 622	**0. 722	**0.7 67	1	**0. 675	**0. 596	**0. 737	**0. 756	**0. 688	**0. 782	**0. 695	**0. 665	**0. 86	**0. 689								
القيادة التكيفية	**0. 865	**0. 798	**0. 687	**0.6 19	**0.6 75		**0. 1	**0. 53	**0. 643	**0. 58	**0. 595	**0. 686	**0. 776	**0. 565	**0. 83	**0. 694							
المالئمة	**0. 619	**0. 848	**0. 691	**0.4 12	**0.5 96	**0. 53	1	**0. 498	**0. 441	**0. 883	**0. 756	**0. 655	**0. 465	**0. 82	**0. 595								
دعم الادارة	**0. 613	**0. 813	**0. 754	**0.6 93	**0.7 37	**0. 643	**0. 498	1	**0. 665	**0. 686	**0. 675	**0. 69	**0. 813	**0. 93	**0. 746								

فعالية التغيير	**0.544	**0.693	**0.695	**0.746	**0.756	**0.58	**0.441	**0.665	1	**0.736	**0.663	**0.687	**0.619	**0.45	**0.614
المنفعة الشخصية	**0.593	**0.689	**0.745	**0.675	**0.688	**0.595	**0.883	**0.686	1	**0.611	**0.512	**0.644	**0.46	**0.58	
الجاهزية التنظيمية	**0.645	**0.696	**0.745	**0.9	**0.82	**0.686	**0.756	**0.675	663	**0.611	**0.665	**0.565	**0.25	**0.722	
العمل الهداف	**0.599	**0.752	**0.614	**0.19	**0.95	**0.776	**0.655	**0.69	687	**0.512	**0.665	**0.614	**0.22	**0.767	
الشعور بالانتماء	**0.588	**0.564	**0.522	**0.58	**0.65	**0.565	**0.465	**0.813	619	**0.644	**0.565	**0.614	**0.97	**0.546	
التوافق مع القيم	**0.862	**0.756	**0.626	**0.32	**0.86	**0.683	**0.582	**0.693	745	**0.746	**0.625	**0.522	**0.697	**0.1	**0.815
روحانية مكان العمل	**0.645	**0.691	**0.652	**0.86	**0.89	**0.694	**0.595	**0.746	614	**0.58	**0.722	**0.767	**0.546	**0.15	1

المصدر: من اعداد الباحث طبقاً لنتائج برنامج (spss v.23)

بالنظر الى قيم معاملات الارتباط المدرجة بالجدول أعلاه فان جميع العلاقات تعتبر مقبولة عند مستوى معنوية ($P < 0.01$) وهذا ما يستدعي قبول جميع الارتباط الثلاثة (H1, H2, H3).

2 - اختبار فرضية التأثير:

استخدم الباحث الانحدار الخطى البسيط لاختبار فرضيات التأثير، لغرض التوصل الى قبول أو رفض الفرضيات وكما يلي:

أ - اختبار علاقة التأثير بين القيادة التكيفية والجاهزية التنظيمية

جدول (5) علاقة التأثير بين القيادة التكيفية والجاهزية التنظيمية

Sig	F	β	t	R Adjusted Square	R Square	R	H4
.000	36.763	0.523	5.413	840.4	34.04	.675	
توجد علاقة تأثير ذي دلالة معنوية بين القيادة التكيفية والجاهزية التنظيمية.							قبول

المصدر: من اعداد الباحث طبقاً لنتائج برنامج (spss v.23)

من الجدول اعلاه نجد ان قيمة الـ (Sig) تساوي (0.000) وهذا يعني ان العلاقة بين المتغيرين ليست علاقة عشوائية بل علاقة حقيقة بين القيادة التكيفية والجاهزية التنظيمية ، اضافة الى ان قيمة (F) تساوي الـ (36.763) وهذا يعني ان النموذج فعال وله تأثير معنوي، كذلك نلاحظ ان قيمة (Beta) بلغت (0.523) وهذا يعني ان أي زيادة لمقدار وحدة واحدة في القيادة التكيفية فان الجاهزية التنظيمية ستزداد بمقدار (0.523) ، ايضاً نجد ان قيمة الـ (t) تساوي (5.413) وهذا يدل على وجود تأثير معنوي و حقيقي للقيادة التكيفية في الجاهزية ، فضلاً عن ان قيمة الـ (R) تساوي (0.675) وهذا يعني كلما ازدادت القيادة التكيفية ستزداد الجاهزية التنظيمية، اما نسبة (R. Square) وصلت (0.433) وهذا يعني ان القيادة

التكيفية تفسر نسبة مهمة من الجاهزية، في حين بلغ عامل التحديد المعدل (Adjusted R Square) مقدار (0.484) وهذا يعني ان الجاهزية التنظيمية يمكن تفسيرها من خلال القيادة التكيفية، بعد تعديل النموذج بناءً على اضافة متغيرات اخرى. وبالتالي نتوصل الى وجود علاقة تأثير معنوية بين متغيري الدراسة. عليه نقبل الفرضية H4

ب - اختبار الدور التفاعلي لروحانية مكان العمل

جدول (6) الدور التفاعلي لروحانية مكان العمل

Sig	F	β	t	R Adjusted Square	R Square	R	H5
.000	34.249	0.574	5.764	0.483	0.445	0.665	قبول

يوجد تأثير تفاعلي ذي دلالة معنوية لروحانية مكان العمل في العلاقة بين القيادة التكيفية الجاهزية التنظيمية

المصدر: من اعداد الباحث طبقاً لنتائج برنامج (spss v.23)

أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة احصائية قوية بين القيادة التكيفية والجاهزية التنظيمية في ظل وجود روحانية مكان العمل كمتغير تفاعلي وبدلالة القيم ($Sig. = 0.000$ ، $F = 34.249$ ، $t = 5.764$ ، $\beta = 0.574$). كما معامل التحديد المعدل ($R^2 = 0.483$) يشير الى امكانية تفسير ما نسبته (48.3%) من التباين في الجاهزية التنظيمية، مما يدل على أن وجود روحانية مكان العمل يعزز من تأثير القيادة التكيفية، عليه نقبل الفرضية H5

المبحث الرابع/ الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

- اتضح ان الشركة المبحوثة تعتمد نمط القيادة التكيفية في تسيير إدارة شؤونها اليومية ونسبة تقدر بالجيدة أي ان هناك أنماط أخرى ايضاً تعتمد عليها الشركة لكن بنسب متفاوتة، كما تمتلك الشركة مستوى جاهزية يمكن ان نعبر عنه بالمقبول مقارنةً مع التغيرات البيئية وامكانات الشركة الحالية، كما توفر الشركة اهتمام مقبول بمكان العمل وتعتبر المنطلق الأساسي للأبداع وتقديم الأفكار التي تساهم في رفع مستويات الأداء وتطوير الشركة.
- تعلو الشركة كثيراً على مبدأ العمل بروح الفريق كونه اساس التعاون بين الموظفين لتحقيق جميع الأهداف التنظيمية والفردية بالاعتماد على تقسيم العمل وتبادل الخبرات بين أعضاء الفريق.
- هناك قصور في الدافعية والتحفيز التي تعتبر أساس كل عمل كونها تساهم مساهمة جادة في أثراء مكان العمل حتى يستخرج الموظف قواه الكامنة في التعامل مع التغيرات البيئية.
- اتضح ان إدارة الشركة تدعم موظفيها بشكل كافي حيث أنها تحفيز على التغيير وتدبر الصراعات بطرق ايجابية بين الموظفين لصالح المنظمة لتعزيز رسالة ورؤيه الشركة.

- تعاني الشركة من عدم وضوح متغيرات البيئة المحيطة كونها مرتبطة بأمور كثيرة خارج سيطرتها ، مما يجعل الشركة تعامل مع هذه المتغيرات حسب حدود الإمكانيات، فضلاً عن تقادم التكنولوجيا المعتمدة في العمل يعتبر عنصر حاسم في تخفيض من مستويات الجاهزية التنظيمية مما يؤثر سلباً عليها.
- وجود حالة من التوافق بين قيم الشركة وموظفيها وهذا يفسر التوافق الواضح بين قيم المنظمة والموظف وقيم المجتمع الذي تخدمه الشركة.
- تهتم الشركة المبحوثة بالمحاسبة العامة على حساب المصلحة الفردية ، وهذا ما يزيد من الالتزام العاطفي على حساب الالتزام الكلفوي ، وهذا يدفع باتجاه زيادة ثقة الموظفين بالشركة ويرفع مستويات القدرة على التكيف مع التغيير.
- وجود ارتباط وتأثير بين المتغيرات المبحوثة ، إضافة إلى الدور التفاعلي لروحانية مكان العمل ، و يدل على ان زيادة الاهتمام بروحانية مكان العمل ستؤدي إلى رفع مستويات الجاهزية للتعامل مع أي تغيرات بيئية طارئة.

ثانياً: التوصيات

- دعم القيادة التكيفية من خلال زيادة مستويات الاهتمام بالقيادة و إشراكهم في جولات العصف الذهني و لجميع المستويات الإدارية ،لفرض تنمية مهاراتهم القرارية من خلال الطلب منهم اتخاذ القرار في مشكلة معينة وهم تحت الضغط .
- اعتماد برامج سهلة الاستخدام تعمل على تقييم دوري المستمر لمستوى الجاهزية التنظيمية للشركة وذلك من خلال المراقبة الدقيقة لكل المستجدات والمتغيرات مع وضع خطط بديلة للتصدي لأي طارئ محتمل ، ثم العمل على تحسين مستوى الجاهزية بناءً على التقييمات .
- بناء نظام حواجز متنوع بين المادي والمعنوي وربط هذا النظام بمستوى الأداء الفرقي والفردي، مع العمل على تعزيز ثقافة والاحترام التقدير والاعتبارات الفردية والاعتراف بالجهود.
- توفير بيئة عمل محفزة يكون أساسها الأمان الوظيفي بواسطة برامج الدعم الروحي والفنى ، وعقد جلسات حوارية مع الموظفين للتعرف على آراؤهم بالعمل وبالقيادة .
- التخلص من التكنولوجيا القديمة بصورة تدريجية من خلال إدخال معدات وبرامج رقمية حديثة وتدريب الموظفين عليها ،لفرض رد الفوجة بين الشركة المبحوثة والشركات العالمية العاملة بنفس المجال، كذلك لرفع مستوى الجاهزية.
- الانتفاع من الانسجام القيمي في بناء وتعزيز ثقافة تنظيمية جيدة تدعم القيم التنظيمية والفردية وذلك من خلال عقد الندوات والورش .
- تنسيق نشاطات العمل لدعم التواصل بين أعضاء الفرق وذلك من خلال تفعيل العمل الفرقي متعدد التخصصات لتبادل المعرفة والخبرة بين أعضاء الفرق .
- تعزيز أساليب الروحانية في مكان العمل كمحفز تنظيمي داعم للجاهزية التنظيمية، بواسطة ترسیخ القيم المشتركة، وتعزيز الانتماء، والاحترام المتبادل، كل هذا سيرفع من مستوى استعداد الشركة في مواجهة التغيرات البيئية الطارئة مرونة عالية.

المصادر العربية:

- 1 الراوجي، محمد سليمان أيوب. (2022). دور البنية التحتية لإدارة المعرفة في تعزيز الجاهزية التنظيمية: دراسة مسحية في شركة آسياسيل للاتصالات النقالة في العراق (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم نظم المعلومات الإدارية.
- 2 العلي، محمد ظاهر شويت. (2021). القيادة التشاركية وأثرها في تعزيز روحانية مكان العمل: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في دائرة صحة نينوى (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد.
- 3 العنزي، سعدي، ونعمة، نزار حسن. (2009). المنطق في فلسفة السلوك الأخلاقي بمنظمات الأعمال .مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية - جامعة بغداد، 15(5).
- 4 الفواز، نوره بنت محمد بن مزوق .(2024). القيادة التكيفية ودورها في تحقيق الإبداع الاستراتيجي في جامعة تبوك من وجهة نظر قادتها الأكاديميين .مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، (36).
- 5 المنسي، محمد أحمد .(2023). أثر روحانية مكان العمل على السلوكيات المنحرفة في العمل: الدور التعديلي للملكية النفسية. مجلة التجارة والتمويل، العدد 1، جامعة المنصورة.
- 6 حاتم، فاطمة نوري، ونایف، احمد محمود .(2017). القيادة التكيفية في الفنادق ذات التصنيف الممتاز وأثرها في تحسين الأداء المستدام: دراسة استطلاعية لعينة من فنادق الدرجة الممتازة في بغداد .مجلة الجامعة العراقية، 58(2).
- 7 عباس، احمد هادي، ومحمد، يوسف سلمان .(2024). روحانية مكان العمل وأثرها في التمكين النفسي للموظفين .المجلة العراقية للعلوم الإدارية، (81)20، ص. 26.
- 8 عبد العباس، احمد محمد .(2025). أثر سلوكيات القيادة التكيفية في تعزيز ديمومة المنظمة: بحث تحليلي في وزارة الزراعة العراقية .مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، (1)15، 257-238.
- 9 علي، احمد غالب .(2022). مصدر القيادة التكيفية وأثره في النجاح الريادي من خلال الوساطة لقدرات الموارد البشرية: دراسة تحليلية لأراء عينة من قادة المستشفيات التعليمية في بغداد (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 10 علي، احمد غالب، ومحمد، نسرين جمال .(2022). القيادة التكيفية وأثرها في قدرات الموارد البشرية: دراسة ميدانية في مستشفيات دائرة مدينة الطب .مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، (3)14.

المصادر الأجنبية :

- 1- Milliman, J., Czaplewski, A. J., & Ferguson, J. (2003). *Journal of Organizational Change Management*, 16(4), 426–447.
- 2- Garg, N. (2017). Workplace spirituality and employee well-being: An empirical exploration. **Journal of Human Values**, 23(2), 1–19.
- 3- Hernández Santiago, N. (2023). **Adaptive leadership and its impact on change management** (Doctoral dissertation).
- 4- Mariem, T., & Ismail, H. (2022). The effect of coronavirus (COVID-19) pandemic on spirituality at workplace from the vision of nursing staff at Hakim Sadden Hospital – Biskra. **[Journal name not provided]**, 8(1), 320–332.
- 5- Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, 62(2), 81.
- 6- Shahrabi, N., & Paré, G. (2014). Rethinking the concept of organizational readiness: What can IS researchers learn from the change management field? In **Twentieth Americas Conference on Information Systems** (AMCIS 2014), Savannah, GA.
- 7- Wu, S.-M. (2023). The relationships of workplace spirituality and psychological capital with work engagement among junior high school teachers. **Behavioral Sciences**, 13(2), 166.
<https://doi.org/10.3390/bs13020166>
- 8- IHoriz SoftEd. (2015). **Adaptive leadership**.
<https://www.softed.com/assets/Uploads/Resources/Adaptive-Leadership/Adaptive-Leadership-Reference-Guide.pdf>
- 9- Al-Hadraawi, R. H., & Al-Saadi, M. K. (2021). The role of organizational readiness in addressing the obstacles of strategic planning application: An analytical study in the Ministry of Youth and Sports in Iraq. **Al-Ghari Journal of Faculty of Administration and Economics**, 17(4), 170–192.
- 10- Weiner, B. J. (2020). A theory of organizational readiness for change. In **Handbook on implementation science** (pp. 215–232). Edward Elgar Publishing.
- 11- Weeks, W. A., Roberts, J., Chonko, L. B., & Jones, E. (2004). Organizational readiness for change, individual fear of change, and sales manager performance: An empirical investigation. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, 24(1), 7–17.

- 12- Wang, T., Olivier, D. F., & Chen, P. (2020). Creating individual and organizational readiness for change: Conceptualization of system readiness for change in school education. **International Journal of Leadership in Education**. <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1818131>
- 13- van de Water, B. J., Longacre, A. H., Hotchkiss, J., Sonnie, M., Mann, J., & Lemor, E. (2024). Implementing the organizational readiness for change survey during a novel midwifery preceptor program in Sierra Leone: Stakeholder results. **BMC Health Services Research**, 24, Article 961. <https://doi.org/10.1186/s12913-024-11435-9>
- 14- Al Halbusi, H., Williams, K. A., Mansoor, H. O., Hassan, M. S., & Hamid, F. A. H. (2019). Examining the impact of ethical leadership and organizational justice on employees' ethical behavior: Does person–organization fit play a role? **Ethics & Behavior**, 1–19. <https://doi.org/10.1080/10508422.2019.1694024>
- 15- Astrachan, J. H., Binz Astrachan, C., Campopiano, G., & Baù, M. (2020). Values, spirituality and religion: Family business and the roots of sustainable ethical behavior. **Journal of Business Ethics**. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04392-5>
- 16- Thorisson, T. T. (2020). **Effects of communication and organizational commitment on organizational readiness for change: A case of e-commerce application** [Master's thesis]. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.24980.12163>
- 17- Shea, C. M., Jacobs, S. R., Esserman, D. A., Bruce, K., & Weiner, B. J. (2014). Organizational readiness for implementing change: A psychometric assessment of a new measure. **Implementation Science**, 9, 7. <http://www.implementationscience.com/content/9/1/7>
- 18- Shahrasbi, N., & Paré, G. (2014). Rethinking the concept of organizational readiness: What can IS researchers learn from the change management field? **Conference Paper**. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.3470.8564>
- 19- Randall, C. L., Hort, K., Huebner, C. E., Mallott, E., Mancl, L., Milgrom, P., Nelson, L., Senturia, K., Weiner, B. J., & Cunha-Cruz, J. (2020). Organizational readiness to implement system changes in an Alaskan tribal dental care organization. **JDR Clinical & Translational Research**.
- 20- Neves, P. (2009). Readiness for change: Contributions to employee's level of individual change and turnover intentions. **Journal of Change Management**, 9(2), 215–231. <https://www.tandfonline.com/loi/rjcm20>
- 21- Lokuge, S., Sedera, D., Grover, V., & Dongming, X. (2019). Organizational readiness for digital innovation: Development and empirical calibration of a construct. **Information & Management**, 56(3), 445–461.

- 22- Kataa, I. A., & Saeed, H. K. (2024). Strategic awareness and its impact on organizational readiness for change: An analytical research into the automotive and equipment manufacturing state company. **Journal of Economics and Administrative Sciences**, 30(142), 102–117.
- 23- Kaewsaeng-on, R. (2024). Organizational readiness, digital technology, and sustainable performance: The moderating role of knowledge acquisition. **Journal of Digitovation and Information System**, 4(1), 98–111.
- 24- Holt, D. T., Helfrich, C. D., Hall, C. G., & Weiner, B. J. (2010). Are you ready? How health professionals can comprehensively conceptualize readiness for change. **Journal of General Internal Medicine**, 25, 50–55.
- 25- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. **The Journal of Applied Behavioral Science**, 43(2), 232–255.
- 26- Helfrich, C. D., Kohn, M. J., Stapleton, A., Allen, C. L., Hammerback, K. E., Chan, K. G., ... & Hannon, P. A. (2018). Readiness to change over time: Change commitment and change efficacy in a workplace health-promotion trial. **Frontiers in Public Health**, 6, 110.
- 27- Guenduez, A. A., & Mergel, I. (2022). The role of dynamic managerial capabilities and organizational readiness in smart city transformation. **Cities**, 129, 103791.
- 28- Castañeda, S. F., Holscher, J., Mumman, M. K., Salgado, H., Keir, K. B., Foster-Fishman, P. G., & Talavera, G. A. (2012). Dimensions of community and organizational readiness for change. **Progress in Community Health Partnerships: Research, Education, and Action**, 6(2), 219–226.
- 29- Asrunputri, A. P., Asidiki, U., & Dewi, T. S. (2024). Enhancing organizational readiness in facing the era of disruption with resilience-based strategy. **Jurnal Bisnis Terapan**, 8(1), 28–35.
- 30- Gumlilang, Z. F., & Prihartono, B. (2025). The impact of organizational readiness on financial and project performance from the employee's perspective: A case study. **Jurnal Teknik Industri**, 27(1), 33–50. <https://doi.org/10.9744/jti.27.1.33-50>
- 31- Bender, M., & Sott, M. K. (2025). The role of adaptive leadership in times of crisis: A systematic review and conceptual framework. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, 5(1), 2
- 32- Al-Sulami, M. B. H. (2025). Adaptive leadership and its role in crisis management in organizations. **Arab Journal of Management**, 45(6), 1.
- 33- Khan, M. A., Khan, M. M., & Khan, M. R. (2023). The role of adaptive leadership in learning organizations to boost organizational innovations. **Current Psychology**, 42, 10132955. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04669-z>

- 34- Burke, B. F. (2007). Adaptive leadership as a facilitator of public engagement on environmental sustainability issues. *Administrative Theory & Praxis*, 29(3), 412-431.
- 35- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. L. (2020). Work motivations as antecedents and outcomes of leadership: Integrating self-determination theory and the full range leadership theory. *European Management Journal*, 38(4), 555–564.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.01.003>
- 36- Smith, J. L. (2019). **Understanding Teamwork in Modern Organizations.** *Journal of Business and Management*, 10(2), 45-59.
- 37- Wenden, E. J., Budgeon, C. A., Pearce, N. L., & Christian, H. E. (2023). Organizational readiness and implementation fidelity of an early childhood education and care-specific physical activity policy intervention: Findings from the Play Active trial. *Journal of Public Health*, 46(1), 158–167.
<https://doi.org/10.1093/pubmed/fdad221>
- 38- Sherron, Charles (2000), "Psychometric Development of the Adaptive Leadership Competency Profile"
- 39- Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134–145.
- 40- Giacalone, R. A., & Jurkiewicz, C. L. (2003). Toward a science of workplace spirituality. In R. A. Giacalone & C. L. Jurkiewicz (Eds.), **Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance**, pp. 3–28.
- 41- 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).
- 42- Jurkiewicz, C. L., & Giacalone, R. A. (2004). A values framework for measuring the impact of workplace spirituality on organizational performance. *Journal of Business Ethics*, 49(2), 129–142.
<https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000015843.22195.b9>
- 43- Burnes, B. (2004). **Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics.** Pearson Education.
- 44- de Klerk, J. J. (2005). Spirituality, meaning in life, and work wellness: A research agenda. *The International Journal of Organizational Analysis*, 13(1), 64–88.
- 45- Randall, L. M., & Coakley, L. A. (2007). Applying adaptive leadership to successful change initiatives in academia. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(4), 325-335.
- 46- Kessler, Robin (2008), "Competency-based performance reviews", **How to perform Employee Evaluations the Fortune 500 Way.**

- 47- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. **The Leadership Quarterly**, *14*(6), 693–727. <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2003.09.001>
- 48- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. **Journal of Organizational Change Management**, *15*(2), 169–183.
- 49- Gotsis, G., & Kortezi, Z. (2008). Philosophical foundations of workplace spirituality: A critical approach. **Journal of Business Ethics**, *78*, 575–600.
- 50- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). **The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world**. Boston, MA: Harvard Business Press.
- 51- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. **Implementation Science**, *4*(1), 67. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67>
- 52- Hamal, Ram Bahadur (2019), Participative Leadership Theory and its implication in Educational Administration and Management. <https://www.researchgate.net/publication/335201948>.
- 53- Saadatyar, F. S., Poursalimi, M., Al-Tabbaa, O., & Iannotta, M. (2020). Workplace spirituality as a source for competitive advantage: An empirical study. **International Journal of Organizational Analysis**, *28*(3). <https://www.emeraldinsight.com/1934-8835.htm>
- 54- Adawiyah, W. R., Purnomo, R., Pramuka, B. A., & Sholikhah, Z. (2020). Integrating workplace spirituality, total quality management, and job satisfaction. **International Journal of Business and Society**, *21*(2), 749–766.
- 55- Indradevi, R. (2020). Workplace spirituality: Successful mantra for modern organization. **Journal of Critical Reviews**, *7*(6), 437. <https://doi.org/ISSN 2394-5125>.
- 56- Nebiyu, K. S., & Kassahun, T. (2021). The Effects of Adaptive Leadership on Organizational Effectiveness at Public Higher Education Institutions of Ethiopia. **International Journal of Organizational Leadership**, *10*.
- 57- Sinani, F. (2016). The effects of participative leadership practices on job satisfaction for highly skilled virtual teams [Doctoral dissertation, Walden University]. **Walden University ScholarWorks**. <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/2382>
- 58- Schutte, P. J. W. (2016). Workplace spirituality: A tool or a trend? **HTS Teologiese Studies/Theological Studies**, *72*(4), a3294. <https://doi.org/10.4102/hts.v72i4.3294>
- 59- Dajani, M. A. Z. (2022). Adaptive Leadership, Organisational Resilience and the Mediating Effect of Change Management Amid Egyptian Academia Crises. **International Business Research**, *15*(12), 47–63.

- 60- Astakoni, I. M. P., Sariani, N. L. P., Yulistiyono, A., Sutaguna, I. N. T., & Utami, N. M. S. (2022). Spiritual leadership, workplace spirituality and organizational commitment: Individual spirituality as moderating variable. **Italienisch**, 12(2), 620–631.
- 61- Shaheen, A., & Ghayas, M. M. (2022). Workplace spirituality, emotions, and deviant workplace behavior. **Reviews of Management Sciences**, 4(1), 181–191.
- 62- Raamkhumar, M. H., & Swamy, T. N. V. R. L. (2023). Workplace spirituality: The game changer of 21st century workplace. **Multidisciplinary Reviews**. <https://doi.org/10.31893/multirev.2023042>
- 63- Rajesha, S., Kumar, M. K., Anusha, K. M., Srinidhi, V., & Nirmala, M. (2024). Impact of Adaptive Leadership on Organizational Resilience in Higher Education Institutions. **International Research Journal on Advanced Engineering and Management**, 2(7), 2408–2422. <https://doi.org/10.47392/IRJAEM.2024.0348>
- 64- Busa, A. A. I., Yakubu, I., & Olabode, H. A. (2024). Adaptive leadership in educational settings: Complex challenges and uncertain environments. **FUDMA Journal of Research, Educational Psychology and Counselling**, 2(1), 257.
- 65- Sott, M. K., & Bender, M. S. (2025). The Role of Adaptive Leadership in Times of Crisis: A Systematic Review and Conceptual Framework. **Merits**, 5(1), 2.
- 66- Johnson, S., & Davis, L. (2025). 4 trends that will shape the workforce in 2025. **Forbes Insights**. <https://www.forbes.com/insights/4-trends-shaping-the-workforce-in-2025/>
- 67- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. **Implementation Science**, 4(67). <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67>
- 68- Alolabi, Y. A., Ayapp, K., & Dwaikat, M. A. (2021). Issues and implications of readiness to change. **Administrative Sciences**, 11(4), 140.
- 69-
- 70- Walker, T. J., Brandt, H. M., Wandersman, A., Scaccia, J., Lamont, A., Workman, L., Dias, E., Diamond, P. M., Craig, D. W., & Fernandez, M. E. (2020). Development of a comprehensive measure of organizational readiness (motivation \times capacity) for implementation: A study protocol. **Implementation Science Communications**, 1, 103. <https://doi.org/10.1186/s43058-020-00088-4>
- 71- Jefferies, S.S. (2017)."Adaptive Leadership in a Sociality Revolving World: a Symbolic Interactionist Lens of Adaptive Leadership Theory ",**Performance Improvement**, 56 (9):46-50.