

سلوكيات القيادة الروحية وتأثيرها في الحد من الفظاظة في مكان العمل: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية تربية نينوى

الباحثة: كلهان لقمان جميل أ.م.د. ميسون عبد الله احمد الشلما

جامعة الموصل

الملخص:

تهدف الباحثة من خلال الدراسة الحالية إلى الكشف عن تأثير سلوكيات القيادة الروحية في الحد من الفظاظة في مكان العمل في مديرية تربية نينوى، في حين تبلورت المشكلة البحثية للدراسة من خلال الزيارة الإستطلاعية التي أجرتها الباحثة للمديرية المبحوثة، وإستقرارها الحاجة إلى ضرورة الوقوف على بعض السلوكيات الفظة التي قد يتعرض لها الأفراد العاملين في المديرية، والأثر المترتب على وجود بيئة عمل غير ودية وإنعكاس ذلك على الروح المعنوية في مكان العمل، ولتحقيق ما هدفت إليه تبنت الدراسة المنهج (الوصفي التحليلي) في تقديمها للأطر النظرية، ومعالجتها للبيانات الدراسة وتحليلها ومن ثم تفسيرها، بعد أن تم تحديد مجتمع الدراسة في عدد من الشعب والأقسام في المقر الرئيس لمديرية تربية نينوى، وإختيار عينة عشوائية، بلغ حجمها (٣٢٤) فرداً، بوصفها عينة ممثلة لمجتمع الدراسة البالغ (١٣٠٠) فرداً، لتتوصل الدراسة بذلك إلى مجموعة من الإستنتاجات تمثل أهمها بتوافر أبعاد سلوكيات القيادة الروحية في المديرية المبحوثة، كما شخصت وجود علاقة طردية ومعنوية بين سلوكيات القيادة الروحية والحد من الفظاظة في مكان العمل، لتختتم الدراسة بمجموعة من المقترحات تمثل أهمها بضرورة توجيه أنظار قيادة المديرية المبحوثة صوب أهمية دراسة الفظاظة في مكان العمل نتيجة لاختلاف الاضرار غير المعتدلة التي تلحق بالأفراد العاملين، والاثار السلبية الناتجة عنها، مثل التأثير السلبي للسلوكيات غير المناسبة على الأهداف التنظيمية والبيئة العامة للمديرية، إذ أن السلوكيات غير المناسبة لا تقتصر فقط على الإضرار بالعلاقات الشخصية بين الأفراد، بل يمكن أن تؤدي إلى تداعيات سلبية واسعة تشمل انخفاض الإنتاجية، ضعف الروح المعنوية، وزيادة معدلات التوتر. الكلمات المفتاحية: (القيادة الروحية، التواصل غير الودي، إنتهاك الخصوصية، التجاهل، السلوك المتهور، مديرية تربية نينوى).

Spiritual leadership behaviors and their impact on reducing rudeness in the workplace: An analytical study of the opinions of a sample of workers in the Nineveh Education Directorate

**Researcher: Kalhan Luqman Jamil,
Dr. Maysoun Abdullah Ahmed Al-Shalma
University of Mosul**

Abstract:

The researcher aims through the current study to reveal the impact of spiritual leadership behaviors in reducing rudeness in the workplace in the Nineveh Education Directorate, while the research problem of the study crystallized through the exploratory

visit conducted by the researcher to the researched directorate, and her induction of the need to stand on some of the rude behaviors that may be exposed to individuals working in the directorate, and the impact resulting from the existence of an unfriendly work environment and its reflection on morale in the workplace, and to achieve what it aimed for, the study adopted the (descriptive analytical) approach in presenting the theoretical frameworks, processing the study data, analyzing it and then interpreting it, after the study community was identified in a number of branches and departments in the main headquarters of the Nineveh Education Directorate, and choosing a random sample, the size of which amounted to (324) individuals, as a sample representing the study community of (1300) individuals, so that the study reached a set of conclusions, the most important of which is the availability of dimensions of spiritual leadership behaviors in the studied directorate, as it diagnosed the existence of a direct and significant relationship between spiritual leadership behaviors and reducing rudeness in the workplace, to conclude the study with a set of proposals, the most important of which is the need to direct the attention of the leadership of the studied directorate towards the importance of studying rudeness in the workplace as a result of the difference in the non-moderate damages that affect working individuals, and the negative effects resulting from it, such as the negative impact of inappropriate behaviors on organizational goals and the general environment of the directorate, as inappropriate behaviors are not limited to harming personal relationships between individuals, but can lead to To broad negative repercussions including decreased productivity, poor morale, and increased stress levels.

Keywords: (Spiritual Leadership, Unfriendly Communication, Invasion of Privacy, Neglect, Reckless Behavior, Nineveh Education Directorate).

المقدمة:

في سياق التطورات المستمرة التي تشهدها بيئات العمل المعاصرة، تنشأ الحاجة إلى أنماط قيادية تتجاوز الأدوار التقليدية وتعزز من التفاعل الإيجابي بين القادة ومرؤوسيهـم. ومن بين هذه الأنماط، تبرز القيادة الروحية كنهج يتبنى القيم الإنسانية والأخلاقية كركيزة أساسية في تسيير العمل، إذ تتميز القيادة الروحية بالتركيز على الجوانب الروحية والمعنوية، مثل الإيثار والرحمة والمعنى الشخصي، مما يعزز من الانسجام الداخلي والارتباط العاطفي بين القائد وفريقه، وعبر هذا النهج، يمكن للقائد أن يلهـم العاملين ليس فقط لتحقيق الأهداف التنظيمية، بل أيضاً لتأمين بيئة عمل تعزز من رفاهية الأفراد، كما إن تطبيق سلوكيات القيادة الروحية من شأنه أن يسهم في بناء ثقافة تنظيمية تعتمد على التعاون والثقة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء والإنتاجية على المدى الطويل، ويحول بيئة العمل إلى مكان يتسم بالإيجابية والاحترام المتبادل.

من جانب آخر وفي ظل التعقيدات المصاحبة لمجمل التطورات في بيئات العمل، تظهر الفظاظة في مكان العمل كأحد التحديات التي تؤثر سلباً على العلاقات المهنية والأداء العام، والتي تنعكس بصورة مجموعة من السلوكيات غير المهذبة وغير اللائقة التي قد تتراوح بين التصرفات العدوانية الخفية إلى التجاهل الصريح لحقوق الآخرين واحترامهم، ومع انتشار هذه السلوكيات، يتزايد الضغط النفسي على الموظفين، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي، وتراجع الإنتاجية، وزيادة معدلات الغياب والتدوير الوظيفي، في الواقع، يمكن أن تؤدي الفظاظة في مكان العمل إلى بيئة عمل سامة، حيث يشعر الموظفون بالعزلة والانفصال عن زملائهم، مما يضعف الروح الجماعية ويعرقل تحقيق الأهداف التنظيمية لذلك، يصبح من الضروري أن تتبنى المنظمات استراتيجيات فعالة لمكافحة هذه الظاهرة، وتعزيز ثقافة الاحترام والتعاون بين جميع أفراد الفريق، لضمان بيئة عمل صحية وإيجابية تدعم النمو والتطور المستدام.

وفي سياق ذلك، ركزت الدراسة على بناء إطار نظري وتطبيقي عبر ثلاث مباحث رئيسية، خصص المبحث الأول لعرض منهجية الدراسة، في حين خصص المبحث الثاني لعرض الجانب النظري للدراسة، وتضمن المبحث الثالث الجانب التطبيقي للدراسة، من خلال إختبار فرضيات الدراسة، وأخيراً اختتمت الدراسة بعرض أهم الإستنتاجات التي توصلت إليها، إلى جانب مقترحات الدراسة والية تنفيذها.

المبحث الأول: منهجية البحث

يشتمل المبحث الحالي على الآليات التي بُنيت إجراءات الدراسة على أساسها، من أجل ذلك تسعى الباحثة إلى إيضاح مشكلة الدراسة، وأهميتها والمبررات التي دعت إلى البحث فيها، وكذلك الأهداف التي تسعى الباحثة للوصول إليها، والمخطط الفرضي للدراسة والفرضيات، وأهم الأساليب الإحصائية المستخدمة للوصول إلى النتائج من خلال مجموعة من الفقرات، وعلى النحو التالي:

أولاً: مشكلة البحث

تُمثل الفظاظة في مكان العمل مشكلة كبيرة تواجه المنظمات على إختلاف أهدافها وغاياتها، إذ إن المنظمات التي تظهر فيها السلوكيات الفظة تجاه الآخرين في مكان العمل، تنخفض فيها مستويات الأداء الوظيفي ومستويات الرضا الوظيفي، وما يقابله من إرتفاع في مستويات التوتر والتصورات السلبية للعدالة التنظيمية والرفاهية، بالإضافة إلى ذلك ثبت أن الفظاظة في مكان العمل لها نتائج سلوكية ضارة، ويشير هذا إلى أن السلوكيات غير المتحضرة يمكن أن تنتشر في مكان العمل إذا لم تتم معالجتها، وعلى الرغم من العواقب الضارة للفظاظة في مكان العمل فقد ركزت القليل من الدراسات على استكشاف متى ولماذا يتدخل الأفراد أو يظهر سلوكاً اجتماعياً إيجابياً للحد من الفظاظة في مكان العمل.

وعلى إعتبار أن المورد البشري يمثل العمود الفقري للمديرية المبحوثة، في سعيها لتحقيق أهدافها، ولضمان استمرارية تقديم خدماتها التربوية والتعليمية لشريحة واسعة من الطلبة المتحقيين في المدارس التابعة لها، وبدونه لن تكون سوى مجموعة من الأصول الثابتة والتي لن تتمكن لوحدها من تحقيق الإزدهار الذي تنشده، برزت الحاجة لمواجهة تلك التحديات عبر محاولة توظيف سلوكيات القيادة الروحية، ومناقشة دورها في معالجة السلوكيات السلبية لبعض العاملين في المديرية، والعمل على تعزيز الثقة لدى الأفراد العاملين، وتأمين بيئة عمل خالية من السلوكيات السلبية، بغية الوصول إلى مستوى عالٍ من الرفاهية النفسية في مكان العمل، وضمان تحقيق العدالة في مكان العمل، عليه تنطلق الباحثة في تحديد مشكلة الدراسة الحالية بالتساؤل الرئيس الآتي:

"هل لسلوكيات القيادة الروحية تأثير في الحد من الفظاظة في مكان العمل؟"

وفي ضوء ذلك بالإمكان تحديد التساؤلات البحثية للدراسة بالآتي:

- ما مدى توافر أبعاد القيادة الروحية لدى القيادات العاملة في المديرية المبحوثة؟
- هل هناك تأثير معنوي لسلوكيات القيادة الروحية في الحد من الفظاظة في مكان العمل في المديرية المبحوثة؟

ثانياً: أهمية البحث

غالباً ما تستمد الدراسات أهميتها من أهمية المتغيرات التي تتعامل معها، لتبرز أهمية الدراسة الحالية عبر مناقشتها الفكرية لموضوعات غاية في الأهمية، ولما لها من دور في الإرتقاء بأداء منظمات الخدمات الحكومية بشكل خاص، إلى جانب سعيها لتجسير العلاقة بين العمل الأكاديمي والمديرية المبحوثة، إذ تجعل الطريق سالكاً للاستعانة بالجهود البحثية وصولاً إلى معالجات حقيقية للتحديات التنظيمية القائمة، ويمكن تحديد أهمية الدراسة الحالية عبر محورين رئيسيين تستعرضهما الباحثة بالآتي:

١. الأهمية الفكرية متمثلة بالجانب النظري للدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة الفكرية في محاولة الباحثة إظهار التأثير الناجح لإحدى الأنماط القيادية ذات الأثر الإيجابي (القيادة الروحية) في الحد من إحدى المشكلات التنظيمية القائمة (الفظاظة في مكان العمل).
- استعراض الموضوعات الهامة والمتعلقة بمتغيرات الدراسة، ومحاولة تكوين رؤية مفاهيمية حديثة ومعاصرة من خلال تقديم إطار نظري لزيادة المعرفة واكتساب منظور مفاهيمي جديد يعمل على تعزيز القدرات المستقبلية للمديرية المبحوثة.

٢. الأهمية التطبيقية متمثلة بالجانب العملي للدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة في زاويتها الميدانية في معالجة موضوع الدراسة في إطار واحدة من أهم المنظمات التربوية في العراق (مديرية تربية نينوى)، إذ تتجلى الأهمية العملية للدراسة الحالية

- في تحديد كل من مستوى سلوكيات القيادة الروحية والفضاظة في مكان العمل لدى الأفراد العاملين في مديرية تربية نينوى بوصفها الميدان المبحوث.
- تتجسد أهمية الدراسة أيضاً من خلال توجيه أنظار قيادات المديرية المبحوثة إلى السلوكيات الفظة في مكان العمل، وانعكاس تلك السلوكيات على واقع الأداء الفعلي داخل المديرية.
 - تحديد السلوكيات السلبية وغير المرغوبة في مكان العمل، والكشف عن العلاقة ما بين ممارسات القيادة في المديرية المبحوثة وبين تلك السلوكيات.

ثالثاً: أهداف البحث

- يتمثل الهدف الرئيس للدراسة الحالية في الكشف عن مدى تأثير سلوكيات القيادة الروحية في الحد من الفضاظة في مكان العمل. من وجهة نظر الأفراد العاملين في مديرية تربية نينوى، وإتساقاً مع مشكلة الدراسة وتساؤلاتها البحثية تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمثل بالآتي:
١. التعرف على أهم الإسهامات الأدبية والمرتكزات الفلسفية وما توصلت إليه الجهود البحثية السابقة حول متغيرات الدراسة، وإمكاناتها في مواجهة التحديات التي تعاني منها المديرية المبحوثة.
 ٢. الكشف عن مدى توافر أبعاد سلوكيات القيادة الروحية لدى القيادات العاملة في المديرية المبحوثة، وإنعكاساتها على سلوكيات الأفراد العاملين في المديرية.
 ٣. إختبار علاقة التأثير بين سلوكيات القيادة الروحية والحد من الفضاظة في مكان العمل في المديرية المبحوثة.
 ٤. التوصل إلى جملة من الإستنتاجات، وتقديم المقترحات التي من شأنها رفق المديرية المبحوثة بألية الإفادة من سلوكيات القيادة الروحية للحد من الفضاظة في مكان العمل.

رابعاً: فرضيات البحث

تطلعاً لإجابة البحث عن تساؤله الرئيس، والتساؤلات الفرعية المنبثقة منه، وبغية بلوغ الأهداف الرئيسة، صيغت فرضيات البحث بوصفها تخمين أولي تتمسك به الباحثة بشكل مؤقت، ليجري صياغة فرضيات البحث على النحو الآتي:

١. الفرضية الرئيسة الأولى:
(HO:1) تتوافر أبعاد سلوكيات القيادة الروحية لدى إدارة المديرية المبحوثة (على المستوى الكلي) من وجهة نظر الأفراد العاملين فيها.
٢. الفرضية الرئيسة الثانية:
(HO:2) تتوافر أبعاد الحد من الفضاظة في مكان العمل لدى إدارة المديرية المبحوثة (على المستوى الكلي) من وجهة نظر الأفراد العاملين فيها.

٣. الفرضية الرئيسية الثالثة:

(HO:4) يوجد تأثير معنوي من الناحية الإحصائية لسلوكيات القيادة الروحية في الحد من الفظاظة في مكان العمل (على المستوى الكلي) عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر الأفراد العاملين في المديرية المبحوثة.

خامساً: حدود البحث

لكل دراسة سواء كانت عملية أو نظرية حدود تحدد محتوياتها، عليه تم تطبيق البحث الحالي وفقاً للحدود الآتية:

١. **الحدود المعرفية:** تمثلت حدود الدراسة المعرفية في متغيرات الدراسة (سلوكيات القيادة الروحية، والفظاظة في مكان العمل)، وجميع ما ورد في أهمية الدراسة وأهدافها، وجانبها النظري والتطبيقي، واستنتاجات الدراسة ومقترحاتها.

٢. **الحدود المكانية:** إشمئت الحدود المكانية للدراسة على وحدات وأقسام مديرية تربية نينوى، في العراق.

٣. **الحدود الزمانية:** إبتدأت الدراسة مشروعها البحثي بتاريخ ٢٠٢٣/٢/١٢ وانتهت بتاريخ ٢٠٢٤/٨/١٥.

٤. **الحدود البشرية:** إشمئت حدود الدراسة البشرية على الأفراد عينة الدراسة، والذين تم توزيع الإستبانة عليهم، وهم عينة من الأفراد العاملين في مختلف المستويات الإدارية في مديرية تربية نينوى.

سادساً: منهج البحث

اعتمدت الباحثة في الدراسة الحالية على المنهج (الوصفي التحليلي) في طرحها للجانب النظري والميداني، إذ ساعدت الباحثة في جمع البيانات والمعلومات مع إيجاد الوسائل المتنوعة لتفسيرها، بالإضافة إلى استخلاص النتائج وفق الأدلة والقرائن المختلفة، بغية التوصل إلى نتائج جازمة فيما يتعلق بمشكلة الدراسة.

سابعاً: أساليب جمع بيانات البحث

اعتمدت الباحثة في دراستها الحالية على بعض الوسائل المقترنة بجمع البيانات والمعلومات، منها ما يتعلق بالجانب النظري والبعض الآخر يتعلق بالجانب العملي، لتستعرضها بالآتي:

١. **الجانب النظري:** إعتمدت الباحثة في تغطيته للجانب النظري على المصادر والمراجع العربية والأجنبية المتاحة، بما في ذلك الدراسات والأبحاث العلمية المحكمة "المنشورة" في أفضل "المجلات" العالمية، وكذلك الأطروحات والرسائل الجامعية والكتب، ووقائع المؤتمرات التي

حصلت عليها الباحثة من العديد من المصادر كالمكتبات التي تشمل الكتب، والمكتبات الرقمية، والشبكة العالمية، وقواعد المعلومات، إذ لعبت هذه المصادر دوراً كبيراً في إثراء محتويات الدراسة الحالية.

٢. **الجانب الميداني:** إتمدت الباحثة في جمع بيانات الجانب الميداني للدراسة الحالية على إستمارة الإستبانة بوصفها المصدر الرئيس الذي إتمدته الباحثة في الحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية، والتي تم تصميمها بطريقة تتوافق مع الأفراد المبحوثين، كما سعت الباحثة إلى استخدامها وهي مقياس يتوافق مع طبيعة متغيرات الدراسة ويتوافق مع بيئة المجال محل الدراسة، ومن ثم عرضها على نخبة من الخبراء والمحكمين المتخصصين، لضمان ملاءمتها مع مفاهيم المتغيرات المراد قياسها، فضلاً عن ضمان ملائمتها للميدان المبحوث.

المبحث الثاني: الجانب النظري للبحث

أولاً: سلوكيات القيادة الروحية

استخدمت كلمة "القيادة" قديماً على أساس الصراعات والحروب، كما كان للقيادة دور مهم في اي منظمة، إذ ذكر الرئيس الأمريكي (أيزنهاور)^١ إن تعيين ضابط في دور قيادي أمر بسيط، لكنه لا يجعله قائداً تلقائياً، فانهم يصبحون قادة عندما يقتنعون به الجنود ويترسخ في قلوبهم، فأن القيادة ليست منصباً مهما كانت حساسيتها بل هي فن لا يتقن ممارسته الا المتميزين (عبدوش، ٢٠٢٣، ٢٣) ونشأت القيادة الروحية كرد فعل تجاه جشع الشركات خلال الثمانينيات علاوة على ذلك، أدت أحداث ١١ سبتمبر إلى إعادة النظر في أسلوب العمل من قبل معظم الأمريكيين والذي يدعو إلى روحانية أخلاقية وواسعة النطاق مما أثارَت متطلبات العولمة المتزايدة بعض القضايا الخطيرة أمام القادة وأساليب قيادتهم مما دفعت هذه المخاوف إلى إعادة تصميم الأساليب التقليدية للقيادة أو تطوير نماذج جديدة لأساليبها التي يمكن أن تساعد في مواجهة التحديات مثل (الركود، ودوران الموظفين، والمنافسة العالمية، والتحول، وجمع الموهوبين، وفرص أفضل، والتوازن بين العمل والحياة. (Singh, 2021,4).

١. مفهوم القيادة الروحية

من الجانب الإصطلاحي تعبر الروحية عن كل ما يؤديه الافراد لتحقيق مجموعة متنوعة من الأهداف، مثل في الحياة، والكمال، والاتصال مع الآخرين، والحقيقة، والشعور الداخلي للفرد (٢٣)، (Lean, ٢٠١٢)

^١ دوايت ديفيد أيزنهاور بالإنجليزية Dwight David Eisenhower: ويلقب «أيك» (Ike) ولد 14 أكتوبر - 1890 توفي 28 مارس 1969، هو سياسي وجنرال أمريكي شغل منصب الرئيس الرابع والثلاثين للولايات المتحدة من عام ١٩٥٣ حتى ١٩٦١.

وأشار (Jufrizen,et al,2019,4) الى الروحية بالالتزام برؤية المنظمة كمكان يعمل به أشخاص يقدرون العقل والحماس معاً، ويعتقدون أن تنمية روح الفرد لا تقل أهمية عن تنمية عقله في المنظمة، وتتضمن الروحية أيضاً محاولة مطابقة قيم الشخص مع قيم منظمته.

ويرى (Makkar, Singh,2020,4) ان الروحية تعبر عن العلاقة المتعالية مع الكائن الأعلى، إذ ترشدنا إلى طريق الوعي الذاتي والمشاركة الشخصية مما تتوفر الفرصة لخدمة الآخرين لصالح المجتمع ككل، كما نالت القضايا المرتبطة بروحية مكان العمل باهتمام كبير في الهيكل التنظيمي. والروحية تعبر عن الخصائص الذاتية للفرد التي تشمل الشعور اللاوعي لتحفيز الافراد على أداء العمل، والهامهم نحو الأهداف المحددة، او متطلبات تفوق الذات (قاعود وهبة، ٢٠٢٠، ٤) وتعد القيادة الروحية هي مصدر التفوق والشعور بأهمية وشأن العمل داخل المنظمة، ويعمل الأفراد باجتهاد وبفاعلية عندما تقودهم وتدعمهم القيادة الروحية، والأفراد الذين يعملون معهم ومن ثم فإن القيادة الروحية تلعب دوراً استراتيجياً كبيراً في تحسين جودة العمل، وفي مطلع القرن الحادي والعشرين بدأت مشاعر الملل من الحياة بكل مكوناتها المادية تسود الأفراد لأنها حضارة مادية بلا روح، لذا أصبح من الضروري تقديم القيادة الروحية التي ترفع من معنويات العمال وتمنحهم الشعور بالانسجام والثقة والشجاعة لتجاوز المعوقات، إذ ان يتمتع كل عامل بقوة روحية عظيمة تحتاج إلى استنارة عميقة لكي يستطيع من العطاء والإبداع بلا توقف دون أي مشاعر سلبية تعرقل طاقاته إذ يساعد التوجيه الروحي العاملين على أن يصبحوا أكثر وعياً بعملهم وأهميته وأهدافه، مما يحسن الأداء والمشاركة (Khataybeh, et al,2022,590).

وفي ذات السياق تستعرض الباحثة في الجدول (١) بعض من مفاهيم القيادة الروحية التي أتيح لها التوصل إليها عبر إطلاعها على الأدبيات ذات العلاقة.

جدول (١) مفهوم القيادة الروحية بالإستناد إلى آراء مجموعة من الباحثين

| ت | الباحث | المفهوم |
|----|-------------------------------|--|
| ١. | (Mubasher,et al,2017,208,209) | المبادئ والمواقف والاخلاق المهمة لتشجيع الذات والافراد بشكل حاسم لكي يخلق لديهم احساس البقاء الروحي عبر الدعوة والعضوية فالقيادة الروحية هي فرضية القيادة السببية من اجل التحول التنظيمي اذ تم ادراج تنمية نظرية القيادة الروحية بنمط التشجيع الجوهري الذي ينطوي على الرؤية، والأمل و الإيمان، وحب الإيثار |
| ٢. | (Pangestika, 2018,507) | تكوين المبادئ والقيم والإجراءات المطلوبة لدعم وتحفيز الافراد لبلوغ الشعور بالبقاء الروحي عبر الدعوة/المعنى والعضوية والقيادة الروحية الذاتية ستحفز على الشعور بالالتزام بمستوى عالي. |
| ٣. | (Mariynati et al., 2019,198) | قيم والمبادئ والسلوكيات المطلوبة لتشجيع ذاتهم والافراد بصورة جوهريّة من اجل تعزيز الشعور بالرفاهية الروحية عبر الدعوة والعضوية |
| ٤. | (Jufrizen ,et al,2019,67) | التكامل الكامل لجوانب الحياة الشخصية والمهنية في استراتيجية شاملة تعزز الوعي الذاتي والقيادة الذاتية والتحسين المستمر للنمو إذ يرى القادة كل موظف كشخص كامل يتمتع بمجموعة من المهارات والقدرات المعرفية |

| | | |
|-----|----------------------------|---|
| ٥. | (Oh & Wang, 2020, 5) | المواقف والأفعال المطلوبة لإلهام الذات والآخرين وتزويدهم بشعور البقاء الروحي من خلال الدعوة والعضوية أو انها استراتيجية شاملة تأخذ في الاعتبار المكونات الإنسانية الأساسية الأربعة وهي الجسد (المادي) ، والعقل (الفكر العقلاني) ، والقلب (العواطف والمشاعر). |
| ٦. | (Hunsaker & Jeong, 2020,3) | نظرية قيادة سببية للتحويل التنظيمي لإنشاء منظمة متطورة ذات دوافع جوهرية للاستفادة من الاحتياجات الأساسية لكل من القائد والتابع من أجل البقاء والروحانية في مكان العمل توفر اطار ثقافي للعاملين لتجربة عمل هادف ومبادئ متبادلة وإحساس بالعضوية اذ ترتبط القيادة الروحية ارتباطا بالمجتمع و زملاء العمل من اجل تلبية احتياجاتهم الروحية للبقاء |
| ٧. | (Karadag & Dagli, 2021,4) | عملية تسعى إلى الحفاظ على الروحية أو الإخلاص وتوجيه الناس روحيا وهي تشمل القيم والأساليب المطلوبة للاستعداد والتحفيز و الفهم الذي يجعل الموظفين يشعرون بأن حياتهم العملية لها معنى، وتجعلهم يعتقدون أن العمل يغير حياة الفرد، ويشجعهم على الانتماء إلى المنظمة |
| ٨. | (Özgür, 2022,2) | امتلاك القيم والمواقف والسلوكيات المطلوبة من اجل تشجيع وتحفيز الشعور الذاتي والافراد |
| ٩. | (محمد وجبار، ٢٠٢٢، ١٠) | مظهر من مظاهر المبادئ الأخلاقية التي يتمسك بها القائد في تعاملاته الأخلاقية مع الموظفين بما في ذلك الإيمان وحب الايثار وتطوير رؤية المنظمة طويلة المدى كما تعمل على إيجاد الانسجام بين الأهداف الشخصية والتنظيمية بناء نموذج السلوك الإيجابي |
| ١٠. | (محمد وحמיד، ٢٠٢٣، ٦) | تشجيع الموظفين على الشعور بالتقدير والاحترام من قبل قادتهم ، مما يعزز التزام الموظفين ويساعدهم على تركيز جهودهم على تحقيق أهداف المنظمة اذ تجسد القيادة الروحية المثل الأعلى الأخلاقي في كل نواحي مكان العمل فهي تشمل مجموعة من المبادئ والقيم والسلوكيات الأخلاقية التي يتقاسمها القادة داخل المنظمة فضلاً عن الهام الافراد من خلال تعزيز الشعور بالحب والأمل بالإضافة إلى الجو الذي يعزز الابتكار والنمو والتقدم داخل المنظمة وهذا يعزز جو من الإيثار بين أعضاء المنظمة أثناء عملهم لتحقيق أهداف مشتركة |
| ١١. | (كريدي ومهدي، ٢٠٢٣، ٤) | مفهوم متنام ضمن السياق الأوسع للروحانية في مكان العمل الذي يستفيد من احتياجات أعضاء المنظمة للتواصل وإلهام أنفسهم والآخرين بطريقة أساسية ، بالإضافة إلى وعي الموظفين واستعمال قوتهم الداخلية ، حيث يستفيد العاملون في مكان العمل من تقديم المعاني الروحية الشخصية لبناء وتأطير منهجهم في العمل. |

المصدر: إعداد الباحثة وفقاً للمصادر الواردة ضمناً

مما تقدم، تحدد الباحثة نقاط اتفاق الباحثين حول مفهوم القيادة الروحية بالآتي:

- تركز القيادة الروحية من وجهة نظر الباحثين (Ngunjiri , 2010) و (Mubasher,et al,2017) و(طالب وآخرون، ٢٠١٧) و (Pangestika,2018) و (Mariynati ,et al,2019) عن القيم مثل النزاهة ، والتواضع، والصدق، والموثوقية ويتجسد ذلك عبر التصرف الاخلاقي الذي يمارسه القائد خلق ثقافة اجتماعية وتنظيمية إثارية تتطلع إلى المستقبل وتدعمها الرؤية الصحيحة والأمل في الحياة ومن أجل تعزيز مستويات أعلى من الالتزام التنظيمي والفعالية

■ كما تركز القيادة الروحية من وجهة نظر الباحثين (Zavvareh & Samangoei) و(محمد وحמיד، ٢٠٢٣) على الرحمة والحكمة وتمكين الاتباع من اداء المسؤوليات اكبر بشكل تطوعي فضلاً تعزيز الابتكار والنمو والتقدم داخل المنظمة وهذا يعزز جو من الإيثار بين أعضاء المنظمة أثناء عمله لتحقيق أهداف مشتركة

وإتساقاً مع ما تقدم ترى الباحثة بأن مفهوم القيادة الروحية ينطوي على عدة قيم ومبادئ وسلوكيات أخلاقية، تشجع الشعور الذاتي و أعضاء المنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة، عبر صياغة ثقافة اجتماعية ومنظمة مبنية على أساس حب الايثار والرؤية المستقبلية، فضلاً عن توفير بيئة عمل مشجعة على الابداع والتطوير في المنظمة.

٢. أهمية ومزايا القيادة الروحية

تبرز اهمية للقيادة الروحية من توليد النزاهة والأخلاق والإنسانية والاحترام في داخل المنظمة (Sapta, et al, 2021,3) وأشار (Oh & Wang, ٢٠٢٠ ، ٢٢٩) في ان القيادة الروحية تتبلور في شخصية القائد وتصرفاته الأخلاقية وقيمة الصدق والإخلاص والنزاهة والإيثار والتواضع.

كما تتسم القيادة الروحية بتحفيز وإلهام الموظفين من خلال ثقافة عمل مبنية على رؤية متفوقة وقيم حب الايثار لإنتاج قوة عاملة متحمسة وملتزمة ومنتجة للغاية و إن الشعور بالارتباط الاجتماعي من خلال الوظيفة وفي العمل يعد جوهر القيادة الروحية(Özgür, 2022, 3) ، وتتضح أهمية القيادة الروحية من خلال عدة جوانب اذ تشمل أهميتها وفق (طالب واخرون، ٢٠١٧، ٧) على ما يأتي:

- تبرز القيادة الروحية كقيادة استراتيجية تتمتع بفهم عميق لاحتياجات الإنسان ومعنى وهدف في كل من العمل والحياة
- القدرة على إعطاء أهمية للأشياء، مهما كانت كبيرة أو صغيرة، بما يتجاوز وجودها المادي وأعرافها
- رؤية الماضي في الوقت الحاضر وابتعد من المال في الاختيارات، و الجاذبية في الأشياء، و العواطف في علم النفس، و الهدف في الأشياء.
- القيادة الروحية تبحث عن أشخاص أكثر ثقة بالنفس وتكريساً للمثل العليا كما تحرص على إنشاء منظمة ذات توجه أخلاقي وروحي تلهم كل فرد في القوى العاملة لأداء أفضل، وتنمية علاقات دائمة مع المجتمع لدعم ورعاية المنظمة ونتيجة لذلك ، أصبح القائد الروحي الآن بمثابة مصدر للتعالى والعاطفة وليس مجرد وكيل أعمال بالأهمية وقيمة المهمة للنمو الشخصي للعاملين.

٣. أبعاد القيادة الروحية

ان للقيادة الروحية ابعاد عديدة من وجهة نظر الباحثين ويتعذر اعتماد معيار محدد في تصنيفها مع ذلك جاءت اسهامات الباحثين في تحديد هذه الابعاد في تحسين أداء العاملين والاهتمام بهم وخلق

التعاون والمشاركة بينهم والمنظمة اذ، ومن خلال إطلاع الباحثة على الجهود الأدبية السابقة لاحظت اتفاق اغلب الباحثين يتضح على ابعاد القيادة الروحية والتي تشمل (الرؤية، الايمان والامل، حب الايثار، العضوية والمعنى) التي تتفق مع نموذج القيادة الروحية المقدم من قبل Fry في عام (٢٠٠٣) ولكون الابعاد هذه ترتبط بميدان الدراسة سيتم تناول هذه الابعاد بشكل ادق واكثر تفصيلاً وعلى النحو الاتي:

■ الرؤية

بدأ تطوير الرؤية في التشكل في السنوات العشر الأولى من القرن الحادي والعشرين ونمت فكرة تأسيس الرؤية المستقبلية للمنظمة ولهذا يؤدي القائد أعلى مستوى من الاداء عندما يركز على هدف المنظمة، ويستخدم القدرات لحشد الحاضر، ويخلق ويوضح صورة واقعية بهدف تطوير الوضع الحالي والتأثير على الأفراد العاملين اذ يحتاج القائد الرؤيوي النظر في نقاط القوة والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية، والعوامل الأخرى ذات الصلة لتحقيق التميز عبر التمكين بطريقة تتماشى مع رؤى الموظفين وفهمهم لرؤية المنظمة (Marlia, et al,2020, ٥٥).

■ الإيمان والأمل

يرى (Mubasher, et al,2017,9) بان القائد يعبر عن الايمان بتشجيع أتباعه حول الأمل بالمستقبل، وبذل الجهد وان الايمان يمثل رغبات وتوقعات قوية كما يعد الكمال وخلق توقعات للنجاح والمكافآت مع تقديم اهداف قابل للتحقيق من بين سماتها الرئيسية .
وتعمل القيادة الروحية المتمثلة في الإيمان/الأمل على تعزيز ثقة الافراد العاملين ومهاراتهم في المنظمة مع تكوين فناعة لديهم للانخراط في الأدوار وسلوكيات كما يحفز الايمان الخصائص مثل ثقة الافراد العاملين على اكتساب مهارات جديدة و تطويرها ، فضلاً عن الاستجابة لمتطلبات الزبائن المتجددة وبطرق فعالة والبحث عن فرص جديدة واستثمارها، وبالتالي تعزيز سلوكياتهم داخل منظمة الأعمال (Usman et al, 2021, 3)

■ حب الإيثار

يظهر حب الإيثار على أنه تعاطف مع الأشخاص الذين يتصرفون بصورة غير عادلة لضمان سعادة الاخرين ولمواجهة الظلم الاجتماعي اذ يعد حب الإيثار ضروري من الناحية الفسيولوجية والروحي للعمال اذ يُمنح حب الإيثار بحرية وسخاء مع أخذ مصلحة الآخرين في الاعتبار ولا يطلب أي شيء في المقابل (٣٤٤,٣٤٣, ٢٠١٨, Mulinge).

ومن وجهة نظر (قاعود وهبة، ٢٠٢٠، ٧) يمثل حب الايثار حب كافة الافراد دون استثناء، وفي هذا البعد يقع على عاتق الأفراد الصبر لخفض الضغط والعبء عن الآخرين والنزاهة، والشجاعة، اذ

تعد الثقة، والتسامح والصبر، والتواضع، والرحمة والاحساس بالكمال، والتوافق، والحب، واحترام الذات والافراد.

■ العضوية

تعرف العضوية بتلك المبادئ الثقافية والاجتماعية التي تحاول المنظمات تحقيقها وطبقاً لهذا المفهوم فإن الفرد يهتم بالمتطلبات الرئيسية والمتمثلة في شعوره بالاحترام، وهذا الشعور ناتج من العلاقات المتبادلة والتواصل الذي يجري عبر التفاعل الاجتماعي والعضوي في الفرق و العاملون على درجة انتمائهم واحساسهم بالرابط البيئي أو كونهم يعودون الى جزء من المجتمع كما تؤثر القيادة الروحية بصورة جيدة على الوصول الى الرفاهية الروحية لكونها تضع نموذجاً لأفراد المنظمة على أساس مبادئ حب الإيثار ومشاركتهم في الارتقاء بروية مشتركة بما يولد الأمل/الإيمان في اداء كل ما يتطلب لوصول رؤية أصحاب المصلحة الاساسين ويؤثر على الاحساس بالدعوة التي تقدم معنى للحياة وتحقق فرقا (الرواشدة واخرون، ٢٠٢٠، ٦).

■ المعنى

يعرف المعنى إلى مكانة العمل من قبل الأفراد العاملين مما يعزز معرفتهم ووظيفتهم بصورة أفضل وزيادة امكانياتهم على تفسير الوضع الحاضر والمستقبل للمنظمة والاستعداد لقبول مهام اكثر (Rezaei, et al,2016,276). اذ تتعلق فكرة المعنى بما إذا كان افراد المنظمة يشعرون بأن عملهم مهم أم لا، وما إذا كان العمل يمنح الناس إحساساً بالاتجاه والأهمية في الحياة أم لا، فضلاً عن ان أولئك الذين لديهم دافع للتعلم يكتشفون الهدف في عملهم، وأولئك الذين يطمحون للانضمام إلى فريق يدركون قيمتهم وقدرتهم على المساهمة في نجاح الفريق لذا من الواضح أن الروحانية في مكان العمل ترتبط بالاحساس بالأهمية والمعنى (غنيم، ٢٠٢٠، ٥).

ثانياً: الحد من الفظاظة في مكان العمل

في العصر الحديث، أصبحت بيئة العمل مكاناً حيويًا يتطلب تفاعلاً مستمراً بين الأفراد لتحقيق الأهداف المشتركة، مع ذلك، تشكل الفظاظة في مكان العمل تحدياً كبيراً يؤثر على الإنتاجية والعلاقات المهنية، وتعد مشكلة متنامية تتجلى في تصرفات غير مهنية وعدائية تؤدي إلى تآكل روح الفريق وزيادة التوتر بين الموظفين، وعندما يعمد الأفراد إلى إظهار السلوكيات الفظة في مكان العمل، يتسبب ذلك في خلق بيئة سلبية تؤثر بشكل مباشر على المعنويات والتحفيز، أضف إلى ذلك، يمكن أن تؤدي الفظاظة إلى تزايد معدلات الغياب وتناقص الالتزام، مما يؤثر على الأداء العام للمنظمات، ولمواجهة هذه المشكلة، كان من الضروري أن تركز المنظمات على تعزيز ثقافة الاحترام والتعاون، ووضع سياسات واضحة للحد من الفظاظة وتشجيع السلوك الإيجابي، ومن خلال ذلك، يمكن بناء بيئة عمل أكثر صحة وإنتاجية، تسهم في تحقيق النجاح والاستدامة على المدى الطويل.

١. مفهوم الفظاظَة في مكان العمل

يشار الى الفظاظَة لغَةً وفق ابن منظور بأن الفظُّ: يشار اليه الكَلَامُ الخَثِينُ (ابن منظور، ١٤١٤، ٤٥١)، والفظاظَة: الخشونة. والفظاظَة او الفظ: تعني "الغليظ الجانب، السيئ الخلق، القاسي الخشن الكلام" (موسوعة الاخلاق الإسلامية، ١٤٣٣، ٤٤٨)

وغالباً ما تنطوي الفظاظَة على التتمر أو المهاجمة الذي يعد احد اشكالها، ووفقاً للمصطلحات الأوروبية مروراً بالعنف الجانبي تعرف الفظاظَة بأنها اسلوب منحرف والغير المتحضر والتصرفات الوقحة وغير مهذبة ذات حدة منخفضة مع غموض بالغاية من اجل الحاق الأذى بالهدف، وتجاوز أساس الاحترام المتبادل في مكان العمل فضلاً عن التصرفات، مما ينعكس بشكل سلبي على احترام الآخرين (Bambi, et al, 2017,39).

وقد تكون الفظاظَة أيضاً متأصلة في ثقافة المنظمة، مما يخلق جو عمل عدائياً ومتوتراً يقلل من التعاون والتفاهم بين زملاء العمل ويزيد من مشاعر الاغتراب والوحدة، اذ يتحمل القائد المسؤولية الأساسية عن الحد من السلوك غير المهذب والغير متحضر فضلاً عن تعزيز الثقافة وفي حالة تعثره في هذا الصدد لوقف هذا السلوك يمكن أن تبدأ دوامة من الفظاظَة (٤٤٥، ٢٠١٨، Keçeci & Turgut). والجدول (٢) يوضح اراء الباحثين حول مفهوم الفظاظَة في العمل على النحو الآتي:

جدول (٢) مفهوم الفظاظَة في مكان العمل إستناداً إلى آراء عدد من الباحثين

| ت | الباحث | المفهوم |
|----|---------------------------------|--|
| ١. | (إبراهيم وآخرون، ٢٠١٨، ٢) | الابتعاد عن أسس العمل ومخالفة الاخلاقيات بأداء العمل والاحترام المتبادل و أغفال الموظف والتعامل معه بوقاحة والاعتداء عليه واضراره |
| ٢. | (Armstrong, 2018,1) | سلوكيات متكررة تهدف إلى تخويف وتقويض شخص أو مجموعة من الأشخاص أي بمعنى يمكن أن تكون الفظاظَة موجهة إلى زملاء العمل (العنف الجانبي) شكلاً من أشكال التتمر |
| ٣. | (Samosh,2019,8 2) | التعامل المنحرف والمخالف لمعايير العمل والمنخفض الحدة مع النية الغامضة لإيذاء الهدف، والاخلال بالاحترام المتبادل أي عدم احترام الآخرين |
| ٤. | (احمد، ٢٠٢٠، ٢) | التعامل أو التصرف الفظ المنخفضة الشدة مع النية الغامضة او النوايا حول انتهاك المبادئ التنظيمية وهي تعبر عن التعامل المزعج مع الاحترام السيء الذي يمكن ان يحدث بعمد أو دون عمد والاضرار بالأفراد مستقبلاً |
| ٥. | (Schoville & Aebersold, 2020,1) | اسلوب فظ ومحطم يمكن أن يسبب الضيق وان يتطور إلى التتمر ومواقف أخرى مثل التهديد |
| ٦. | (Sürücü, ٢٠٢١، ١٨) | الأسلوب الفظ وغير المحترم مع الآخرين، على عكس المبادئ في العلاقات الشخصية |
| ٧. | (Xia, et al, | التحدث باستخفاف مع الآخرين والإدلاء بملاحظات مهينة المنتشرة والمدمرة على حد |

| | |
|-----------------------------|---|
| 2022,1) | سواء، التي تؤثر بشكل سلبي على الصحة الجسدية والعقلية والأهداف أيضاً مثل الكفاءة العمل في وزيادة مستوى عبء العمل والضغوطات في مكان العمل، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى زيادة السلوكيات غير المتحضرة |
| ٨. (Khairunisa, 20٢٢,25) | هي السلوك الذي يُظهر عدم الاحترام للزملاء في مكان العمل، مثل الإلقاء بتصريحات مهينة، أو الإلقاء التهديدات المبطنة، أو استخدام الكلمات الجارحة ولغة الجسد، أو نشر النميمة، أو تجاهل طلبات زملاء العمل وهي تعد شكل من أشكال السلوك الذي يعتبر غير مهذب مكان العمل |
| ٩. (Tasliyan,etal,2023,3-4) | نوع من السلوكيات التي تظهر ميل الأفراد إلى انتهاك قواعد الآداب والتي تمثل احد أنواع السلوك السلبي المهمة |
| ١٠. (Mehmood,etal,2023,3) | الممارسة التنظيمية التي تتجاهل أنشطة الموظفين و لاحتترم الممارسات الأصلية ونتيجة لذلك تؤدي إلى انخفاض الإنتاجية و الأداء بين الموظفين |
| ١١. (Nauman, 2024,6) | السلوك الطوعي الذي ينتهك المعايير التنظيمية الهامة وبذلك يهدد رفاهية المنظمة أو أعضائها أو كليهما |

المصدر: إعداد الباحثة وفقاً للمصادر الواردة ضمناً

ومن خلال ما استعرض من مفاهيم في الجدول (٢) يتضح أن اغلب الباحثين اشاركوا في تحديد مفاهيم وصفات معينة تتعلق بالفظاظة في مكان العمل تستعرضها الباحثة بالاتي:

- ان الفظاظة في العمل تنتهك القواعد والمعايير المتعلقة بالعمل.
- تنعكس الفظاظة في العمل على إنتاجية العامل بشكل سلبي.
- السلوك الفظ والمزعج في التعامل مع الزملاء في العمل.
- انعدام الاحترام المتبادل بين العاملين في المنظمة.

٢. أبعاد الحد من الفظاظة في مكان العمل

ان للفظاظة في مكان العمل ابعاد مختلفة من وجهة نظر الباحثين ويتعذر اعتماد معيار محدد لاختلاف آرائهم في تصنيفها مع ذلك جاءت اسهامات الباحثين في تحديد هذه الابعاد لتقليل من مستوى الفظاظة والسلبيات في مكان العمل لذلك اعتمدت الباحثة على نموذج (جعفر ومشرف، ٢٠٢٣) كونها تتناغم مع طبيعة الدراسة الحالية فضلاً عن انها تناولت ميدان مشابه للدراسة الحالية لذا سيتم تناولها بشيء من التفصيل وعلى النحو الاتي:

■ رفض التدخل في الشؤون الشخصية للعاملين

يمثل التدخل بشكل صريح بالشؤون الشخصية للأفراد العاملين، والسعي لمعرفة أسرار باقي الافراد وعرضه مشاكلهم الشخصية بشكل علني في العمل مع مناقشتها مما يؤدي الى اجهاد العاملين وارهاقهم واحساسهم بعدم الرضا، بالتالي ينعكس على أدائهم الوظيفي بصورة كما ان التدخل بالشؤون الشخصية ينطوي على عدة اشكال منها اعطاء ملاحظات غير وظيفية ومناقشة شخصية غير محببة

مرتبطة بالشؤون الشخصية والعائلية والتشكيك في امكانية القادرين والتكلم بنبرة عالية مع الافراد و قراءة رسائل البريد الإلكتروني دون معرفة الطرف الآخر والمقاطعة اثناء الحديث مع الافراد مما تؤدي الى الإحباط والعداونية بين زملاء العمل سلبية(Leiter, et al ,2015 ,111)

■ إدارة السلوك المتهور

ويشير الى عدم المسؤولية و إعطاء العمال مهام لا علاقة لها بعملهم الحقيقي بغض النظر عن ظروفهم وأوضاعهم فأن السلوك المتهور يتجاهل سياسة التسامح التي تنتهجها المنظمة وينتهك حقوق وكرامة الآخرين (Hur, et al,2016, 5).

ويعبر كذلك عن السلوك المتهور بحجب الرئيس للمعلومات عن رؤوسهم المرتبطة بوظائفهم ورفضه التشاور معهم اذ يتجاهل المشرفون الافراد العاملين و التصرف بطريقة فظة اتجاهه وجهات النظر التي يطرحوها في الاجتماعات حول وظائفهم وهي أحد سلوكيات لتخلي حول إعطاء إجابات قاسية ومنفصلة عن استفسارات الموظفين مع التظاهر بالغضب والعاطفة المبالغ فيها بالإضافة الى التصرف بطريقة من شأنها إقصاء الآخرين على سبيل المثال استبعاد من خلال عدم استشارتهم أو تزويدهم بمعلومات تتعلق مباشرة بأداء رؤوسيه بالعود التي قطعها المدير غير المهذب لمؤوسيه كل ذلك بقصد استبعاد الموظفين مع عدم الإجابة على رسائل البريد الإلكتروني او الإجابة عليها بوقت متأخر(Handoyo, et al, 2018,222).

■ مواجهة حالات تجاهل للعاملين

يتمثل التخلي في إخفاء المعلومات المهمة، ورفض العمل بشكل تعاوني، واستبعاد الموظفين من الأنشطة التجارية المهمة، وعدم إظهار التعاطف اثناء التواصل وبشكل سلبي بالعين وتعطيل ترتيب الاجتماعات والمقابلات واستخدام أساليب مثل تجنب القاء التحية لزملاء، والصراخ على الموظفين المتفوقين، والتقليل من شأنهم، وعدم الاستماع إليهم، ووصفهم بأسماء مهينة، والتخلي عن اعطاهم الشكر على جهودهم، وانتهاك قواعد العاملين في مناقشة القرارات، ومقاطعتهم، وعدم السماح لهم بالكلام، وتجاهلهم، وعدم الاحترام، وعدم دعوتهم لتناول الغداء ، اذ تمثل من بين السلوكيات غير المتحضرة التي يتم مواجهتها في مكان العمل اضافة الى التحقير، والإضرار بالسمعة، والاستبعاد من الأنشطة الجماعية، وبالتالي هناك مشاكل في تمييز هذه الأنواع من السلوك عن بعضها البعض (Işıkay, , 2019,6-5)

■ تجنب انتهاك الخصوصية في العمل

تتمثل انتهاك الخصوصية في وقاحة وسلوكيات زملاء العمل المزعجة مما يدفع العامل بالتفكير في الحصول على وظيفة في مكان آخر(Vio, 2024,8) وقد تكون انتهاك الخصوصية ناتجة من فظاظة زميل العمل او المشرف اذ تشمل الاتي(العتيبي،٢٠٢٣، ١٥):

- **فظاظة زميل العمل:** تمثل بسلوك المتدنية وغير أخلاقية تعود الى تحريض زملاء العمل مثل النميمة، بطرح الملاحظات بصورة سلبية إذ تكون بسبب تكرار السلوكيات المؤذية والسلبية ما بين زملاء العمل.
- **فظاظة المشرف:** تمثل عدد من الأفعال الفظة التي تنعكس بشكل سلبي على العامل، فغالباً ما يعاني العامل من مشرفيهم لسلوكياتهم اللاأخلاقية؛ مما يسهم ويؤثر على نفسياتهم وجسدهم، إضافة الى بذل جهود أكبر لتقليل الأعراض السلبية، كما أن فظاظة من قبل المشرف تعبر عن سوء معاملة الأفراد من الأعلى في التسلسل الهرمي بالمنظمة مما يؤثر على رضاهم الوظيفي، وعدم الامتثال للوظيفة، فضلاً عن الإرهاق الجسدي ورفع مستوى الدوران كما ان فظاظة المشرف عنصر مهم لوجود نية الدوران عند الموظفين.
- **تحجيم حالات التواصل غير الودي**
يمثل التواصل الغير ودي الى التحدث بوقاحة وفي الأماكن العامة؛ فضلاً الى الصوت العالي اثناء التحدث مع استخدام نبرة غير مناسبة في المعاملة وممارسة التوبيخ أمام الآخرين والإدلاء بتعليقات ساخرة (Handoyo,et al,2018, ٤٦)
- والتواصل غير الودي يتمثل في المهاجمة بالتواصل مع الآخرين وينطوي على سلوك عدائي وبصورة متكررة وواضحة على مدى فترة طويلة من الزمن عبر ممارسة أساليب غير أخلاقية موجهة نحو العاملين المستهدفين من قبل فرد واحد أو أكثر ومن الممكن ان يستمر هذا التواصل الغير ودي بشكل متكرر كل يوم مما يؤدي إلى مشاكل نفسية واجتماعية كبيرة كما يتسبب في حالات مرضية نفسية أو جسدية مما يمنع التواصل والتفاعل الاجتماعي مع الفرد وتتضرر سمعته، كما تنعكس على جودة حياته وحالته المهنية وصحته بشكل سلبي إضافة الى السخرية من الفرد وتعرضه الى مواقف و رؤيته نية الأذى بشكل صريح، مثل تقليد صفاته، أو منحه عملاً من شأنه أن يؤثر على ثقته بنفسه، أو عزله عن بيئة العمل، أو التوبيخ بصوت عال مما يصبح أضحوكة اي أنه مريض عقلياً، أو أن يُعطى عملاً لا معنى له، فضلاً عن النميمة (Işıkyay, , 2019,6).

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي

يهدف المبحث الحالي إلى إختبار فرضيات الدراسة، والتي حددت مسبقاً في المخطط الفرضي للدراسة، من أجل التأكد من مدى مطابقة مخطط الدراسة للبيانات التي تم التوصل إليها من خلال إجابات عينة الدراسة وعلى النحو الآتي:

أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى: تتوافر أبعاد سلوكيات القيادة الروحية لدى إدارة المديرية المبحوثة (على المستوى الكلي والجزئي) من وجهة نظر الأفراد العاملين فيها.

ولإختبار هذا الفرضية سيتم استخدام الإختبار الاحصائي اللامعلمي (One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test) لإختبار الفرضية اعلاه، حيث يستند هذه الإختبار على المقارنة بين قيمة

الوسيط المشاهد (المحسوب من العينة) و قيمة الوسيط الافتراضي والمساوي الى (٣) حسب مقياس ليكرد الخماسي المستخدم في الدراسة الحالية، وتؤشر نتائج الجدول (٣) الى كل مما يلي :

١. تتوافر سلوكيات القيادة الروحية على المستوى الكلي في مديرية تربية محافظة نينوى وذلك بدلالة قيمة الوسيط المشاهد والذي بلغ (٣.٧٠) وهو اكبر من قيمة الوسيط الفرضي والمساوية قيمته الى (٣) وهذا الفرق معنوي بدلالة القيمة الاحتمالية (P-value) المرافقة لاختبار (One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test) والتي بلغت (٠.٠٠٠) وهي اقل من (٠.٠٥) لذا واستناداً الى النتيجة اعلاه سوف تقبل الفرضية القائلة بأن سلوكيات القيادة الروحية متوافرة في مديرية تربية محافظة نينوى.

٢. تتوافر ابعاد سلوكيات القيادة الروحية والمتمثلة بكل من [الرؤية ، الايمان ، الايثار ، المعنى ، العضوية] في مديرية تربية نينوى وذلك بدلالة قيمة الوسيط المشاهد والذي بلغ [٣.٨٣) ، (٣.٦٧) ، (٣.٦٧) ، (٣.٦٧) على التوالي وهي اكبر من قيمة الوسيط الفرضي والمساوية قيمته الى (٣) وهذا الفرق معنوي بدلالة القيمة الاحتمالية (P-value) المرافقة لاختبار (One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test) والتي بلغت (٠.٠٠٠) وهي اقل من (٠.٠٥) لذا واستناداً الى النتيجة اعلاه سوف تقبل الفرضية القائلة بأن ابعاد سلوكيات القيادة الروحية متوافرة في مديرية تربية نينوى.

الجدول (٣): نتائج اختبار توفر سلوكيات القيادة الروحية على المستوى الكلي وبدلالة ابعادها

| القرار | P-value | نوع الاختبار | قيمة الوسيط الفرضي | قيمة الوسيط المشاهد | المتغيرات |
|--------------|---------|--------------------------------------|--------------------|---------------------|-------------------------|
| قبول الفرضية | 0.000 | One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test | ٣ | ٣.٧٠ | سلوكيات القيادة الروحية |
| قبول الفرضية | ٠.٠٠٠٠ | | ٣ | ٣.٨٣ | الرؤية |
| قبول الفرضية | ٠.٠٠٠٠ | | ٣ | ٣.٦٧ | الايمان |
| قبول الفرضية | ٠.٠٠٠٠ | | ٣ | ٣.٦٧ | الايثار |
| قبول الفرضية | ٠.٠٠٠٠ | | ٣ | ٣.٦٧ | المعنى |
| قبول الفرضية | ٠.٠٠٠٠ | | ٣ | ٣.٦٧ | العضوية |

المصدر: إعداد الباحثة بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=324

ثانياً: الفرضية الرئيسية الثانية: تعمل مديرية تربية نينوى على الحد من الفظاظة في مكان العمل (على المستوى الكلي والجزئي) من وجهة نظر الأفراد العاملين فيها.

ولإختبار هذه الفرضية سيتم استخدام الاختبار الاحصائي اللامعلمي (One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test) ايضاً لاختبار الفرضية اعلاه ،حيث تؤثر نتائج الجدول (٤) الى كل مما يلي:

١. تعمل مديرية تربية محافظة نينوى على الحد من سلوكيات الفظاظة وذلك بدلالة قيمة الوسيط المشاهد والذي بلغ (٣.٧٧) وهو اكبر من قيمة الوسيط الفرضي والمساوية قيمته الى (٣) وهذا الفرق معنوي بدلالة القيمة الاحتمالية(P-value) المرافقة لاختبار (One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test) والتي بلغت (٠.٠٠٠) وهي اقل من (٠.٠٥) لذا واستناداً الى النتيجة اعلاه سوف تقبل الفرضية القائلة بأن مديرية تربية محافظة نينوى تعمل على الحد من سلوكيات الفظاظة على المستوى الكلي .

٢. تعمل مديرية تربية محافظة نينوى على الحد من ابعاد سلوكيات الفظاظة والتمثلة بكل من [تجنب انتهاك الخصوصية في العمل، رفض التدخل في الشؤون الشخصية للعاملين ،تحجيم حالات التواصل غير الودي، مواجهة حالات التجاهل للعاملين، ادارة السلوك المتهور] وذلك بدلالة قيمة الوسيط المشاهد والذي بلغ [٣.٦٧ ، ٣.٨٣ ، ٣.٨٣ ، ٣.٦٧ ، ٣.٨٣] على التوالي وهي اكبر من قيمة الوسيط الفرضي والمساوية قيمته الى (٣) وهذا الفرق معنوي بدلالة القيمة الاحتمالية(P-value) المرافقة لاختبار (One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test) والتي بلغت (٠.٠٠٠) وهي اقل من (٠.٠٥) لذا واستناداً الى النتيجة اعلاه سوف تقبل الفرضية القائلة بأن مديرية تربية محافظة نينوى تعمل على الحد من سلوكيات الفظاظة على مستوى ابعادها.

الجدول (٤): نتائج اختبار عدم اتسام مديرية محافظة نينوى بسلوكيات الفظاظة على المستوى الكلي وبدلالة ابعادها

| القرار | P-value | نوع الاختبار | قيمة الوسيط الفرضي | قيمة الوسيط المشاهد | المتغيرات |
|--------------|---------|--------------------------------------|--------------------|---------------------|---------------------------------------|
| قبول الفرضية | 0.000 | One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test | ٣ | ٣.٧٧ | الحد من سلوكيات الفظاظة |
| قبول الفرضية | ٠.٠٠٠ | | ٣ | ٣.٦٧ | تجنب انتهاك الخصوصية في العمل |
| قبول الفرضية | ٠.٠٠٠ | | ٣ | ٣.٨٣ | رفض التدخل في الشؤون الشخصية للعاملين |
| قبول الفرضية | ٠.٠٠٠ | | ٣ | ٣.٨٣ | تحجيم حالات التواصل غير الودي |

| | | | | | |
|--------------|-------|--|---|------|-------------------------------|
| قبول الفرضية | ٠.٠٠٠ | | ٣ | ٣.٦٧ | مواجهة حالات التجاهل للعاملين |
| قبول الفرضية | ٠.٠٠٠ | | ٣ | ٣.٨٣ | ادارة السلوك المتهور |

المصدر: إعداد الباحثة بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=324

ثالثاً: الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد تأثير معنوي من الناحية الإحصائية لسلوكيات القيادة الروحية في الحد من الفظاظة في مكان العمل (على المستوى الكلي) عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر الأفراد العاملين في المديرية المبحوثة.

إذ يبين الجدول (٥) والشكل (١) كل مما يلي:

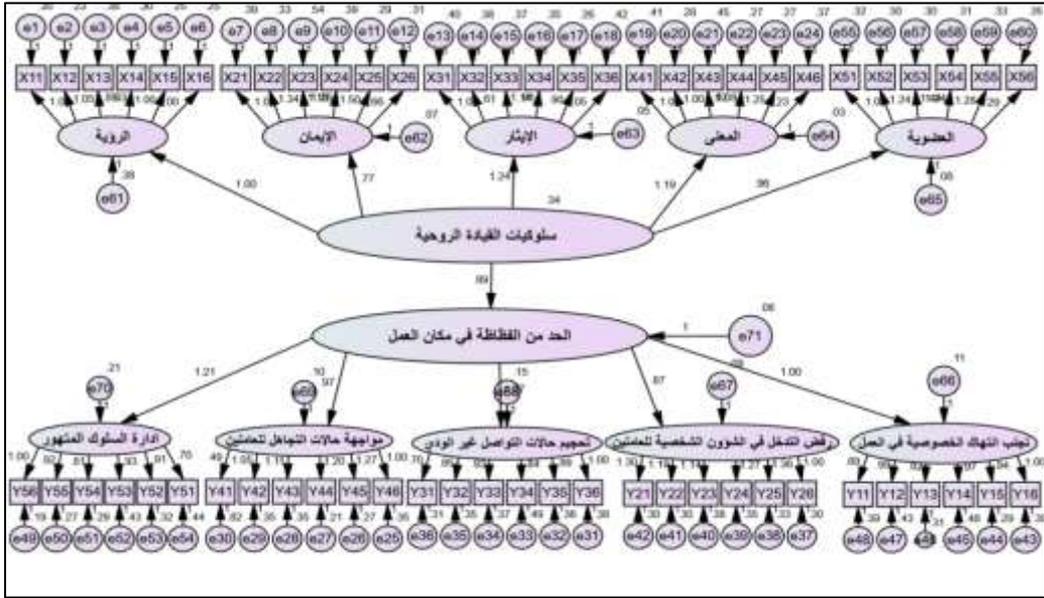
- وجود تأثير طردي لسلوكيات القيادة الروحية في الحد من الفظاظة في مكان العمل، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار Estimate(β) التي بلغت (٠.٨٨) وهذا التأثير ذو دلالة معنوية بدلالة القيمة الاحتمالية (P-value) والتي بلغت (0.000) وهي اقل من (0.05)، كما تؤثر نفس النتيجة القيمة الحرجة (C.R.) والتي بلغت (٩.٦٩) وهي اكبر من قيمة (t_{Tab}) الجدولية والبالغة (١.٩٦) .
- وهذا يقودنا الى قبول الفرضية الرئيسية القائلة بان هناك تأثير لسلوكيات القيادة الروحية في الحد من الفظاظة في مكان العمل وهذا التأثير طردي ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية ($\alpha < ٠.٠٥$).
تؤشر قيمة معامل التحديد (R-Square) أن (٧٧%) من التغيرات الحاصلة في (الحد من الفظاظة في مكان العمل) سببه (سلوكيات القيادة الروحية) وان النسبة المتبقية والبالغة (٢٣%) تعزى إلى متغيرات أخرى لم تضمن في نموذج الانحدار، وبمعنى اخر يمكننا القول بان سلوكيات القيادة الروحية تفسر ما مقداره (٧٧%) من التغيرات الحاصلة في الحد من الفظاظة في مكان العمل.

الجدول (٣٦): نتائج تأثير سلوكيات القيادة الروحية في الحد من الفظاظة في مكان العمل

| P-value | القيمة الحرجة C.R. | معامل التحديد | القيمة المعيارية لمعامل الانحدار SRW | معامل الانحدار Estimate(β) | المتغير التابع | اتجاه التأثير | المتغير المستقل |
|---------|--------------------|---------------|--------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------|---------------|-------------------------|
| | | R-square | | | | | |
| ٠.٠٠٠ | ٩.٦٩ | ٠.٧٧ | ٠.٨٨ | ٠.٨٩ | الحد من الفظاظة في مكان العمل | ← | سلوكيات القيادة الروحية |

القيمة الجدولية ($t_{Tab}=١.٩٦$)

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية AMOS V24 n=324



الشكل (١): تأثير سلوكيات القيادة الروحية في الحد من القنطرة في مكان العمل
المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية AMOS V24 n=324

ثانياً: الاستنتاجات

- تعد الإستنتاجات الخلاصة الفكرية للدراسة، والغاية التي قامت من أجلها، والثمار التي توصلت إليها، لتستعرضها الباحثة على النحو الآتي:
١. توافر أبعاد سلوكيات القيادة الروحية في مديرية تربية نينوى، من وجهة نظر الأفراد العاملين فيها، إذ أشارت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود نسبة إتفاق جيدة من المبحوثين على إجمالي الفقرات المعبرة عن تلك الأبعاد، مما يؤكد أن سلوكيات القيادة الروحية تعد ممارسة ملموسة ومعترف بها داخل المديرية، بشكل يعكس تأثيرها الإيجابي على بيئة العمل وبما يعزز الثقة بين الأفراد العاملين ويشجع على السلوك الإيجابي المحفز صوب الأداء الأفضل.
 ٢. تعمل مديرية تربية محافظة نينوى على الحد من ابعاد سلوكيات القنطرة في مكان العمل، من وجهة نظر الأفراد العاملين فيها، حيث أشارت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود نسبة إتفاق جيدة أيضاً من المبحوثين على إجمالي الفقرات المعبرة عن تلك الأبعاد، مما يعكس إدراك العاملين لأهمية الحد من تلك السلوكيات السلبية في مكان العمل، كما يشير إلى نجاح الجهود المبذولة من قبل القيادة في تعزيز ثقافة تنظيمية تعتمد على الاحترام والمهنية، كما إن تقليل القنطرة في مكان العمل سيسهم بشكل كبير في تحسين العلاقات بين الأفراد العاملين، وزيادة رضاهم الوظيفي، والحد من النزاعات والتوترات التي قد تؤثر سلباً على الأداء العام.

٣. أظهرت نتائج تحليل علاقات التأثير وجود علاقة تأثير طردية ومعنوية لسلوكيات القيادة الروحية في الحد من الفظاظة في مكان العمل على المستوى الكلي في المديرية المبحوثة، الأمر الذي يؤكد أن تبني سلوكيات القيادة الروحية له تأثير إيجابي وملحوس على تحسين بيئة العمل من خلال تقليل السلوكيات الفظة، كما إن تطبيق سلوكيات القيادة الروحية من شأنه أن يسهم بشكل كبير في بناء بيئة عمل صحية، حيث يشعر الأفراد العاملين بالدعم والتقدير، وبما يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.

ثالثاً: المقترحات

من خلال ما توصلت إليه إستنتاجات البحث، وفي ضوء ماتم عرضه في الجانب النظري له، وما آلت إليه نتائج التحليل الإحصائي، تشكلت لدى الباحثة قاعدة علمية، يمكنها من خلالها تقديم مجموعة من المقترحات وعلى النحو الآتي:

١. ضرورة توجيه أنظار قيادة المديرية صوب أهمية دراسة الفظاظة في مكان العمل نتيجة لاختلاف الأضرار غير المعتدلة التي تلحق بالأفراد العاملين، والآثار السلبية الناتجة عنها، مثل التأثير السلبي للسلوكيات غير المناسبة على الأهداف التنظيمية والبيئة العامة للمديرية، إذ أن السلوكيات غير المناسبة لا تقتصر فقط على الإضرار بالعلاقات الشخصية بين الأفراد، بل يمكن أن تؤدي إلى تداعيات سلبية واسعة تشمل انخفاض الإنتاجية، ضعف الروح المعنوية، وزيادة معدلات التوتر.

آلية التنفيذ: من خلال التركيز على تحييد المحرضين على الفظاظة في المقام الأول من داخل المديرية (من المشرفين أو زملاء العمل)، فضلاً عن استكشاف آلية التأثير والظروف الحدودية للفظاظة في مكان العمل على الحالات العقلية للأفراد.

٢. ضرورة تأمين تدابير وقائية وحماية الأفراد المستهدفين بشكل دائم، فضلاً عن التركيز على تغيير السلوك لفظ لبعض الأفراد، والتركيز على إتخاذ التدابير التصحيحية، وتقديم التوجيه والمشورة لتعزيز السلوكيات الإيجابية، ومراقبة التقدم بشكل دوري لضمان التحسن الفعال.

آلية التنفيذ: من خلال وضع استراتيجيات وقائية واضحة لتفادي حدوث الفظاظة في مكان العمل، مثل التدريب على مهارات التواصل الفعال وتعزيز الوعي بالسلوكيات المقبولة.

٣. منع السلوكيات غير المهذبة التي يتم إهمالها لأنها ستؤثر بشكل سلبي على المديرية، من أجل منع العواقب السلبية التي قد تنشأ التي أصبحت دائمة، والتركيز على إشاعة ثقافة تقوم على قواعد الاحترام، وإعطاء أهمية أكبر لسلوكيات الأفراد في مكان العمل لأنه يؤثر بشكل كبير على إنتاجية وكفاءة وفعالية الأفراد.

آلية التنفيذ: من خلال إيجاد آلية ثابتة وواضحة لمعالجة حالات التعدي اللفظي والذي قد يتعرض إليه البعض، مع تبني إجراءات رادعة كالتلويح باستخدام العقوبات الإدارية والتي تقرها القوانين والأنظمة المعمول بها في المديرية.

قائمة المصادر:

١. بن منظور، محمد بن مكرم بن علي، أبو الفضل، جمال الدين ابن منظور (٧١١هـ)، (١٤١٤م)، لسان العرب، دار صادر بيروت، الطبعة الثالثة، ج٧
٢. طالب، علاء فرحان والطائي، فيصل علوان وعليوي، علي حسن، (٢٠١٧)، دور القيادة الروحية في تحقيق الريادة الاجتماعية، بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في العتبة الحسينية المقدسة، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد ٦، العدد ٢٣.
٣. عبدوش، احمد صبحي أحمد، (٢٠٢٣)، القيادة المستدامة ودورها في تعزيز عمليات الاستراتيجية الخضراء دراسة استطلاعية: لآراء المديرين في مديرية بلدية الموصل، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، جامعة الموصل، العراق.
٤. غنيم، منال أحمد محمد، (٢٠٢٠)، دور الروحية الدافعية في تنمية النجاح التنظيمي دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في محافظة المنوفية، المجلة العلمية والبحوث المالية والإدارية، المجلد ٥، العدد ١
٥. قاعود، مروة صالح و وهبه، مروة سيد، (٢٠٢٠)، تأثير نمط القيادة الروحية على الرضا الوظيفي للعاملين بشركات السياحة المصرية فئة (أ)، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة IJHTH، المجلد (١٤)، العدد (١)
٦. كريدي، باسم عباس و مهدي، سكينه كريم، (٢٠٢٣)، القيادة الروحية وتأثيرها على الاستقرار الوظيفي دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسين في الجامعات الاهلية العراقية في محافظات الفرات الأوسط، مجلة وارث العلمية، المجلد ٥، العدد ١.
7. Armstrong, N. (2018). Management of nursing workplace incivility in the health care settings: A systematic review. Workplace health & safety, 66(8), 403-410.
8. Bambi, S., Guazzini, A., De Felippis, C., Lucchini, A., & Rasero, L. (2017). Preventing workplace incivility, lateral violence and bullying between nurses. A narrative literature review. Acta Bio Medica: Atenei Parmensis, 88(Suppl 5), 39.
9. Fry, Louis W., (2016), Spiritual Leadership, A. Farazmand (ed.), Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance, Springer International Publishing Switzerland.
10. Handoyo, S., Samian, Syarifah, D., & Suhariadi, F. (2018). The Measurement Of Workplace Incivility In Indonesia: Evidence And Construct Validity. Psychology Research And Behavior Management, 217-226.
11. Handoyo, S., Samian, Syarifah, D., & Suhariadi, F. (2018). The Measurement Of Workplace Incivility In Indonesia: Evidence And Construct Validity. Psychology Research And Behavior Management, 217-226.
12. Hunsaker, William D., (2016), "Spiritual Leadership and organizational citizenship Behavior", International Journal Business and society, vol. 18.no 3.
13. IŞIKAY, Ç., & Taslak, S. (2021). İşyeri nezaketsizliği: Ulusal literatür üzerine bir içerik analizi. OPUS International Journal of Society Researches, 18(39), 521-552.

14. Jufrizen, J., Sari, M., Nasutian, M. I., Radiman, R., & Wahyuni, S. F. (2019). The strategy of spiritual leadership: The role of spiritual survival, workplace spirituality and organizational commitment at private universities. International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478), 8(1), 64-72.
15. Keçeci, M., & Turgut, T. (2018). Workplace incivility: Scale development and validation 1. Third Sector Social Economic Review, 53(2), 433-449.
16. Khairunisa, N. A. (2022). Pengaruh Workplace Well-Being Dan Workplace Incivility Terhadap Turnover Intention Dengan Job Embeddedness Sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada Pegawai Instansi Vertikal Kementerian Pertanian Di Manokwari).
17. Khataybeh, G. S., Rhman, A. S. A., & Darawsha, N. A. H. (2022). The spiritual leadership of the principals of Al-Ramtha District schools and its relationship to the Teachers' mental health during the Corona pandemic from the Teachers' viewpoint. Journal of the Islamic University for Educational and Psychological Studies, 30(2).
18. Leiter, M. P., Peck, E., & Gumuchian, S. (2015). Workplace incivility and its implications for well-being. In Mistreatment in organizations Emerald Group Publishing Limited. (Vol. 13, pp. 107-135).
19. Marlia Ani, Makna and Fahmy, Rahmi and Lukito, Hendra and Prima Lita, Ratni and Rahim, Rida, Visionary Leadership Role: Building a Ghost Town Civilization (January 28, 2020). International Journal of Management (IJM), 11 (1), pp. 31–55, 2020, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3526799>.
20. Özgür, Ç. A. R. K. (2022). Ruhsal Liderlik ve hizmet inovasyon performansı: bilgi paylaşımının aracılık rolü. Abant Sosyal Bilimler Dergisi, 22(1), 181-196.
21. Pangestika, E. R. (2018). Enhancing employees performance through A work ethic with islamic spiritual leadership based, human relation, organizational support, workplace spirituality, and organizational commitment. IJIBE (International Journal of Islamic Business Ethics), 3(2), 505-515.
22. Shikha Makkar & Ajay Kumar Singh, 2020. "A conceptual development of spiritual leadership model," International Journal of Business and Globalisation, Inderscience Enterprises Ltd, vol. 26(3), pages 239-252.
23. Singh, C. (2021). A Study on Prominent Traditional Leadership Styles and Spiritual Leadership. World Journal of Research and Review (WJRR), 12(3), 01-09.
24. Usman, M., Ali, M., Mughal, F., & Agyemang-Mintah, P. (2021). Policy alienation and street-level bureaucrats' psychological wellbeing: the mediating role of alienative commitment. Journal of Public Administration Research and Theory, 31(2), 278– 294.
25. Xia, B., Wang, X., & Li, Q. (2022). How workplace incivility leads to work alienation: A moderated mediation model. Frontiers in Psychology, 13, 921161.
26. Zavvareh, Farnaz B., & Samangoei, Batool, (2013), An Investigation on Effects of Spiritual Leadership towards Employee's Happiness Using Structural Equation Modeling, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 3, No. 8 .