



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

القيادة الرشيدة ودورها في تعزيز روحانية مكان العمل في شركات الاتصالات  
الخلوية الفلسطينية

مصطفى إسماعيل حسن الحليقاوي

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1445 هـ / 2023 م

القيادة الرشيدة ودورها في تعزيز روحانية مكان العمل في شركات الاتصالات الخلوية  
الفلسطينية

إعداد:

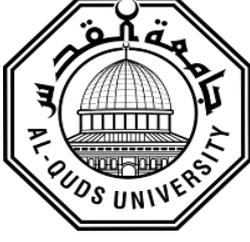
مصطفى إسماعيل الحليقاوي

بكالوريوس إدارة أعمال/ جامعة القدس المفتوحة/ فلسطين

المشرف: د. أحمد حرز الله

قُدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية  
المستدامة / مسار بناء مؤسسات والتنمية البشرية/ معهد التنمية المستدامة/ عمادة  
الدراسات العليا/ جامعة القدس

1445 هـ - 2023 م



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
معهد التنمية المستدامة

### إجازة الرسالة

القيادة الرشيدة ودورها في تعزيز روحانية مكان العمل في شركات الاتصالات  
الخلوية الفلسطينية

اسم الطالب: مصطفى إسماعيل الحليقاوي

الرقم الجامعي: 2110172

إشراف: د. أحمد حرز الله

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2023/12/14، من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة

أسمائهم وتواقيعهم:

التوقيع .....

1. رئيس لجنة المناقشة: د. أحمد حرز الله

التوقيع .....

2. ممتحناً داخلياً: د. سلوى البرغوثي

التوقيع .....

3. ممتحناً خارجياً: د. عودة مشاركة

القدس - فلسطين

1445 هـ - 2023 م

## إهداء

إلى من همم أكرم منا جميعاً شهداء القضية الفلسطينية

إلى روح والدي رحمه الله

إلى معلمي الأولى ومحفزي دائماً وصانعة العزيمة والإصرار لدي والدتي الغالية

إلى زوجتي وأبنائي لتحمّلهم عناء انشغالي عنهم

إلى عزوتي وسندي إخواني وأخواتي وعائلاتهم لدعمهم ومساندتهم دوماً

إلى أساتذتي ومعلمي الأفاضل اللذين إستقيت العلم والمعرفة منهم

إلى زملائي في الدراسة جميعاً اللذين سعيًا وجاهدنا وعمَلنا معاً لتحقيق هذا الهدف

اليوم جميعاً أهدي هذه الدراسة

الباحث

مصطفى إسماعيل الحليقاوي

## إقرار

أقر أنا معد الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أي درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

  
التوقيع

مصطفى إسماعيل حسن الحليقاوي

التاريخ: 14 / 12 / 2023 م

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العزة، خالق الإنسان ومعلمه كافة صنعات البيان، والصلاة والسلام على خير البشر، سيدنا محمد صلى الله وسلم عليه، وبعد.

يطيب لي أن أعبر عن خالص الشكر والامتنان لجامعة القدس - أبو ديس، ممثلة بمجلس أمنائها ورئاستها وعمادة الدراسات العليا. كما أود أن أعبر عن امتناني العميق لجميع أعضاء هيئة التدريس في برنامج ماجستير بناء مؤسسات وتنمية بشرية/ تنمية مستدامة.

وأتوجه بالشكر الخاص إلى الأستاذ الدكتور احمد حرز الله، الذي كرمني بالإشراف على رسالتي، وترك بصمته القيمة في نجاحها.

وأتوجه بفائق الامتنان والشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة، الذين بذلوا جهودا كبيرة في قراءة وتقويم الرسالة. ولا يمكنني إلا أن أعبر عن شكري لكل من ساهم وقدم المساعدة خلال هذه الرحلة، ساعدوني وشجعوني في تحقيق هذا الإنجاز في أصعب الظروف.

وفي الختام، أقدم الشكر الجزيل لأسرتي الصغيرة، ولأفراد عائلتي الذين وقفوا بجاني طوال فترة دراستي، يحملون معي عبء التعب والسهر. كما أعبر عن امتناني لأصدقائي وزملائي الذين قدموا الدعم والمساعدة لي حتى أكملت هذه الرحلة العلمية بنجاح.

## الباحث

مصطفى اسماعيل الحليقاوي

## مُصطلحات الدراسة:

**القيادة الرشيقية:** تُعتبر القيادة الرشيقية نمطاً قائماً على القيم يهدف إلى تحقيق سمة الهدوء والكفاءة في العمل، وهي تتميز بالمرونة والاستجابة السريعة للتغيرات والتحديات، وتُشجّع على التعاون والتفاعل بين الفرق، وتمكين العاملين لاتخاذ القرارات الذاتية (مهنا، 2020).

**روحانيّة مكان العمل:** تُعد روحانية مكان العمل هي الجو المشحون بالإيجابية والتعاون والانسجام الذي يسود في محيط العمل، وتتميز بثقافة مُشتركة تُشجّع على العمل الجماعي، وتُحفّز العاملين على تقديم أفضل ما لديهم وتحقيق الأهداف المشتركة (عشري، 2021).

**مكان العمل:** يُشير مكان العمل إلى الظروف والعوامل المحيطة التي تؤثر على تجربة العاملين وأدائهم في مكان العمل، وتشمل عناصر مثل الثقافة التنظيمية، والعلاقات بين الزملاء، والمساحة الجسدية، والتجهيزات والموارد المُتاحة (جلام والحوشي، 2014).

**شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية:** تُشير إلى شركات قطاع الاتصالات الخلوية التي تعمل في فلسطين، وتشمل كل من شركتي جوال وأوريدو، وهم إحدى الشركات الرائدة في هذا القطاع. **شركة جوال:** تُعد شركة جوال من أبرز شركات الاتصالات الخلوية في فلسطين، وهي تعمل في مجال توفير خدمات الاتصالات المتنقلة والإنترنت والتجارة الإلكترونية، وقد تأسست عام 1999م، وتُعد جزءاً من مجموعة الاتصالات الفلسطينية.

**شركة أوريدو:** تُعد شركة أوريدو من أبرز شركات الاتصالات الخلوية في فلسطين، وهي تعمل في مجال توفير خدمات الاتصالات المتنقلة والإنترنت والتجارة الإلكترونية، وقد أُنشئت عام 2010م من خلال الشراكة ما بين صندوق الاستثمار الفلسطيني والشركة الوطنية الدولية.

## مُلخَص الدراسة:

هَدَفَت هذه الدراسة إلى تحديد دور القيادة الرشيفة بأبعادها (سمة التواضع، وسمة الهدوء، وسمة الحكمة، وسمة الصبر، وسمة الموضوعية، وسمة الثقة) في تعزيز روحانيّة مكان العمل بأبعادها (العمل الهادف، والإحساس بالجماعة، والملاءمة بين قِيم الفرد والشركة) في شركتي الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" و"أوريدو"، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واختيرت الطريقة العشوائية البسيطة، وقد بَلَغَ حجم العينة (230) من مُوظفي شركتي (جوال وأوريدو) في محافظة رام الله والبيرة.

ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمَدَ الباحث مقياسين لجمع البيانات، وهي: مقياس القيادة الرشيفة، ومقياس روحانيّة مكان العمل. كما تُشير القِيمُ العالية لكرونباخ ألفا (ما بين 0.90 و0.99) إلى موثوقية عالية في البيانات المُستخدمة في الدراسة.

وقد حَرَجَت الدراسة بمجموعةٍ من النتائج أهمها أنّ النتيجة العامة للدراسة تُشير إلى وجود مستوى مرتفع من القيادة الرشيفة بنسبة مئوية تبلغ 71%، وجاء مجال "سمة الثقة" في المرتبة الأولى، بينما جاء مجال "سمة الهدوء" في المرتبة الأخيرة. وبالنسبة لمقياس روحانيّة مكان العمل؛ تُشير إلى وجود مستوى مرتفع بنسبة مئوية تبلغ 72%، وجاء مجال "الإحساس بالمسؤولية والمجموعة" في المرتبة الأولى، بينما جاء مجال "الملاءمة بين قِيم الفرد والشركة" في المرتبة الأخيرة، وقد تَبَيَّن وجود تأثير دال إحصائياً ومعنوياً لأبعاد القيادة الرشيفة على روحانيّة مكان العمل لدى موظفي شركتي (جوال وأوريدو) في محافظة رام الله والبيرة. وتبلغ نسبة تفسير القيادة الرشيفة لمستوى روحانيّة مكان العمل حوالي 87%. وبالنسبة لمُتغيّرات الدراسة الضابطة والديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)؛ فقد تَبَيَّن وجود تأثير ملحوظ للمسمى الوظيفي على تقييم القيادة الرشيفة وروحانيّة مكان العمل.

وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات وأهمها العمل على توجيه إهتمام إضافي في تعزيز سمات وأبعاد القيادة الرشيقة وروحانية مكان العمل، لأثرهما الكبير على أداء المنظمة والعاملين وإنعكاس هذا الأداء على مكانة المنظمة ورضا الزبائن من خلال دورات تأهيلية وتدريبية ومتابعة وتقييم الأثر. كما توصي هذه الدراسة وبناء على نتائج الدراسة الى تعزيز العدل والمساواة بين الجنسين وبذل مجهود أكبر في توعية وزيادة معرفة النساء بنهج القيادة الرشيقة وأثره على مكان وبيئة العمل، وتعزيز التواصل والتفاعل بين مختلف المستويات الوظيفية، من خلال الندوات والدورات المستهدفة وتعزيز المنظمة، التواصل بين مختلف مستويات الإدارة والموظفين، كما يمكن تنظيم اجتماعات دورية وجلسات تفاعلية، وفهم احتياجات وآراء الموظفين.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الرشيقة، روحانية مكان العمل، شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية، شركة جوال، شركة اوريدو.

# **Agile Leadership and its Role on Enhancing the Workplace Spirituality in Palestinian Telecommunication Cellular Companies**

**Prepared by: Mustafa Ismail Hasan Hleqawi**

**Supervised by: Dr. Ahmad Harzallah**

## **Abstract**

The current study aimed to determine the role of agile leadership and its dimensions (humility, tranquility, wisdom, patience, objectivity, and trust) in enhancing the spiritual aspect of the work environment and its dimensions (meaningful work, sense of community, alignment between individual and company values) in Palestinian cellular communication companies, Jawwal and Ooredoo. The descriptive-analytical approach was used, and a simple random sampling method was employed with a sample size of 230 employees from both companies (Jawwal and Ooredoo) in the Ramallah and Al-Bireh governorate. To achieve the study's objectives, two scales were used for data collection: the agile leadership scale and the workplace spirituality scale. The high values of Cronbach's alpha (between 0.90 and 0.99) indicated high reliability of the data used in the study.

The study yielded several results, including a high overall percentage (71%) of agile leadership, with the "trust" dimension ranking first and the "tranquility" dimension ranking last. Regarding the workplace spirituality scale, it indicated a high level of 72%, with the "sense of responsibility and group" dimension ranking first and the "alignment between individual and company values" dimension ranking last. The study

revealed a statistically and significantly positive impact of agile leadership dimensions on the spirituality of the work environment for employees of Jawwal and Ooredoo in the Ramallah and Al-Bireh governorate. The explanatory power of agile leadership for the level of workplace spirituality was approximately 87%. As for the controlled and demographic variables of the study, there was a noticeable effect of job title on the evaluation of agile leadership and workplace spirituality.

The study came out with a set of recommendations. The most important recommendation is working to direct additional attention to enhancing the attributes and dimensions of agile leadership and workplace spirituality, due to their significant impact on the performance of the organization and employees and the reflection of this performance on the organization's position and customer satisfaction through qualification and training courses, follow-up, and evaluation of the impact. Furthermore, the study recommends, based on the results of the study, reinforcing justice and equality between both sexes, making greater efforts to raise awareness and increase women's knowledge of the agile leadership approach and its impact on the workplace and environment, and enhancing communication and interaction between various functional levels, through targeted seminars and courses and strengthening the organization on all its different levels of management and employees. To attain this goal, periodic meetings and interactive sessions can be organized, and the needs and opinions of employees can be understood.

**Keywords: Agile leadership, workplace culture, Palestinian telecommunications companies, Jawwal company, Ooredoo company.**

## الفصل الأول

### مُشكلة الدراسة وأهميتها

#### 1.1 خلفية الدراسة:

في بيئة الأعمال المتغيرة وسريعة التطور وشديدة المنافسة التي يشهدها عالمنا المعاصر؛ تبحث المنظمات عن طرق قادرة للمحافظة على وجودها وجعلها قابلة للتكيف، ومبتكرة وسريعة الاستجابة لديناميكيات السوق. لذلك تكافح نماذج القيادة التقليدية لتلبية متطلبات هذه البيئة، حيث تكون المرونة وسرعة الاستجابة للتغيرات في غاية الأهمية، ونتيجة لذلك؛ ظهرت منهجيات رشيقة كقوة مرنة تحويلية، وأحدثت ثورة في ممارسات المنظمات لتبني مناهج تكرارية وتعاونية

(Bass, Riggio, & D'Innocenzo, 2020; Kotze & van Der Poll, 2018).

إن نجاح المنظمات ومواكبة التحولات السريعة لا يعتمد فقط على تبني المنهجيات والأطر الإدارية والقيادية؛ بل يعتمد أيضاً على القيادة الفعّالة. كما تؤكد القيادة الرشيقة، وهي نهج قيادي جديد

نسبياً، على أهمية أساليب القيادة التي تعزز التعاون والاستقلالية والابتكار داخل المنظمات (Ambler, 2012; Sutherland, 2015).

ترتكز القيادة الرشيقة على مجموعة من المبادئ والقيم التي تعزز التعاون والقدرة على التكيف والتحسين المستمر، وغالباً ما تُستلهم هذه المبادئ من البيان الرشيق الذي يؤكد على الأساليب التي تُركّز على الناس والقيادة الخادمة، وتمكين فرق التنظيم الذاتي. ومن خلال تبني هذه المبادئ، يخلق القادة الرشيقون ثقافة الثقة والشفافية والسلامة النفسية، والتي تُمكن الفرق من الازدهار والاستجابة بفعالية للظروف المتغيرة (Larman & Vodde, 2016).

تلعب القيادة الرشيقة دوراً محورياً في تحويل المنظمات إلى كيانات مبتكرة وقابلة للتكيف، من خلال ممارساتهم القيادية، ويلهم القادة الرشيقون ويُحفّزون الفرق على تبني القيم الرشيقة والتجربة والتعلم المستمر. فهي تُعزز ثقافة التعاون، وتُشجّع التواصل مُتعدّد الوظائف، وتُمكن الفرق من اتخاذ قرارات مُستقلة. لذلك؛ تصبح المنظمات أكثر استجابة للتغيير، وقادرة على تقديم القيمة بشكل مُتكرر، ومُجهّزة بشكل أفضل لاغتنام فرص السوق (Denning, 2018; Sutherland & Altman, 2015).

تُقدّم القيادة الرشيقة العديد من الفوائد، لكن تنفيذها لا يخلو من التحديات، حيث يُواجه القادة الرشيقون مهمة الموازنة بين الحاجة إلى الهيكل والرغبة في الاستقلالية، وهذا يُوجب عليهم التنقل في التسلسلات الهرمية التنظيمية، ومعالجة مقاومة التغيير. بالإضافة إلى ذلك، تتطلب القيادة الرشيقة تحولاً في العقلية، وتطوير مهارات جديدة، وبما أنّ المنظمات تعمل بشكل تكاملي مترابط، فإنّ القيادة الرشيقة لا تستطيع تحقيق أهدافها دون وجود بيئة مُتأسكة وملائمة ومُستقطبة للكفاءات والمهارات.

سوف نتبنى في هذه الدراسة مفهوم روحانية مكان العمل، وذلك لأثرها الكبير على بيئة وأداء المنظمة، فالروحانية في مكان العمل تعكس تعزيز العواطف الإيجابية في بيئة المنظمات، مثل تعزيز روح الفريق، وتنفيذ وترسيخ العدالة والنزاهة، وتشجيع التسامح والإيثار في مكان العمل. وما يترتب على هذه العناصر من آثار إيجابية متنوعة، بما في ذلك التعلق بالعمل، والرضا الوظيفي، والانغماس في الحياة المهنية، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، وتقليل معدل الانتقال بين الوظائف (Haldorai, 2020).

فقد لفت مفهوم الروحانية في مكان العمل انتباه الباحثين واهتمامهم على مدار السنوات، خاصة في العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، نتيجة التحديات والتهديدات المتزايدة التي تواجه بيئة ومكان العمل، ويُمتثل التعامل مع الجانب الروحاني داخل مكان العمل جزءاً مهماً ومؤثراً على النمط الثقافي في المنظمات التي تسعى إلى تحقيق الاستدامة التنظيمية (Vasconcelos, 2018؛ Kendall, 2019؛ Yadav & Maheshwari, 2019؛ Eliyanaa & Sridadi, 2020). حيث تُشجّع القيم الروحانية داخل مكان العمل الشعور بالحب والإيثار والتعاطف والخصوصية، وتُعزّز التنمية العقلية للأفراد العاملين، مما يُسهم في تعزيز قدرتهم على حل المشكلات ومواجهة التحديات (Garg, 2017؛ Belwalkar et al., 2018؛ Wijaya & Supriyanto, 2019).

تلعب القيادة الرشيقة دوراً حاسماً في تحسين روحانية مكان العمل في شركات الاتصالات الخلوية، حيث تُعنى القيادة الرشيقة بالقدرة على التكيف مع التغيرات السريعة واتخاذ القرارات الذكية والسريعة، وتشجيع الابتكار والتحفيز لدى العاملين. ويتبنى هذا النهج القيادي توزيع السلطة، وتفويض المسؤوليات، وتشجيع التعاون والعمل الجماعي. ومن خلال تبني شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية للقيادة الرشيقة؛ يتم تعزيز روح المبادرة والمرونة لدى العاملين، وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المشتركة، مما يؤدي إلى تعزيز بيئة ومكان عمل إيجابي وحماسي، حيث يشعر

العاملون بالانتماء والتحفيز للمساهمة بإبداعهم وأفكارهم. بالتالي؛ تُعتبر القيادة الرشيقة عاملاً حاسماً في تعزيز روحانية مكان العمل، وتحقيق النجاح في شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية.

## 2.1 مشكلة الدراسة:

تعد إقامة بيئة عمل إيجابية وروحانية أمراً حيوياً لتحقيق ارتفاع في مشاركة ورضا العاملين، وبالتالي تعزيز أداء المنظمة العام. ومع ذلك، يُشدد على أهمية اعتماد نهج القيادة الفعالة لتحفيز مثل هذه البيئة. يبرز النهج القيادي الرشيق كأسلوب قائم يظهر فعالية في تحقيق ذلك، إذ يؤكد على القدرة على التكيف والتعاون والابتكار.

وقد أشارت دراسات عديدة (مثل Garg، 2017، Belwalkar et al.، 2018، Wijaya & Supriyanto، 2018، Eliyanaa & Yadav & Maheshwari، 2019، Kendall، 2018، Vasconcelos، 2019) و(و) إلى أهمية دور القيادة في تشكيل بيئة العمل ونتائج العاملين. يبرز مفهوم الروحانية في مكان العمل كجانب أساسي لرفاهية المؤسسات ورضا العاملين، متضمناً القيم والجو المشحون بالإيجابية مثل الحب والرفقة والأخلاق والشعور بالعرض. وإن خلق بيئة غنية روحانيا يعزز المشاعر الإيجابية ورفاهية العاملين ويعزز الانتماء والمشاركة. تُظهر القيادة الرشيقة، المستندة إلى منهجية العمل الرشيقة، فعاليتها في البيئات الديناميكية وغير المؤكدة، وتؤكد على المرونة والتعاون والتحسين المستمر ويُعزز القادة الرشيقون فرقهم ويشجعون على الاستقلالية والإبداع، ويعززون ثقافة التعلم.

في سياق شركات الاتصالات الفلسطينية، يواجه قطاع الاتصالات تغييرات مستمرة ومنافسة شديدة، مما يزيد من أهمية دور القيادة. وتُعد شركتي جوال وأوريدو من الرائدات في مجال الاتصالات الخلوية، وللمحافظة على مكانتهم ومواجهة التحديات ومواكبة التطور التكنولوجي وخاصة في مجال الإتصالات والمعلومات وایجاد قيمة للزبون، يتوجب عليهم إعتتماد مناهج قيادية قادرة على ايجاد البيئة المبتكرة والمستقطبة ومواجهة التحديات والتحويلات السريعة والمتغيرة. وعليه فإنّ مشكلة الدراسة تتمحور حول الإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس والذي نصّه:

ما دور القيادة الرشيقة بأبعادها في تعزيز روحانيّة مكان العمل في شركات الاتصالات الفلسطينية؟

### 3.1 مَبْررات الدراسة:

دراسة القيادة الرشيقة ودورها في تعزيز روحانية مكان العمل في شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية تُعتبر أمراً بالغ الأهمية للعديد من الأسباب. وفيما يلي بعض المبررات الرئيسة لهذه الدراسة:

1. تسليط الضوء على أحد المفاهيم القيادية الحديثة في المنظمات؛ وهو القيادة الرشيقة وروحانية

مكان العمل، سعياً إلى الارتقاء بالأداء المنظمي، وتحقيق التميز والإبداع.

2. تتناول هذه الدراسة موضوع القيادة الرشيقة وأثرها على تعزيز روحانية مكان العمل، حيث

يُعتبر هذا الموضوع من الموضوعات المهمّة والحديثة، ولها أثر كبير في تنمية وتطور

المنظمات.

3. ندرة الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت مُتغيرات الدراسة.

## 4.1 أهمية الدراسة:

وتبرز أهمية الدراسة في موضوعها، حيث تتحدث عن واقع القيادة الرشيقة وتعزيز روحانية مكان العمل في شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية، بحيث تُقسم أهمية الدراسة إلى قسمين:

### 1.4.1 الأهمية النظرية:

1. المساهمة في البحث الأكاديمي: تسهم هذه الدراسة في توسيع وتعزيز المعرفة الأكاديمية في مجال القيادة الرشيقة وتأثيرها على مكان العمل في قطاع الاتصالات الفلسطيني، وستوفر الأبحاث والنتائج المُستخلصة قاعدة علمية قوية للباحثين الآخرين لمواصلة العمل في هذا المجال.

2. قلة البحوث والدراسات التي تربط بين مُتغيّرات الدراسة الرئيسة، وهي القيادة الرشيقة وتعزيز روحانية مكان العمل في شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية، حيث ستسهم هذه الدراسة في زيادة الأبحاث المهمة في مكتباتنا الفلسطينية.

### 2.4.1 الأهمية التطبيقية:

1. تحسين بيئة العمل في قطاع الاتصالات: من الممكن أن تسهم نتائج هذه الدراسة في تحسين مكان العمل في شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية، من خلال فهم أثر القيادة الرشيقة على روحانية مكان العمل، ويمكن تطبيق الممارسات الفعّالة، واتخاذ القرارات المبنية على الأدلة؛ لتعزيز العمل الجماعي، وتحسين أداء العاملين.

2. تعزيز أداء الشركات: ممكن أن تسهم نتائج هذه الدراسة في التعرّف إلى واقع القيادة الرشيقة في مكان عمل الشركات، وأهم المُعوقات التي قد تواجهها، وإعطاء حلول من خلال التوصيات للتغلب على هذه العقبات، من خلال تعزيز روحانية مكان العمل، بحيث ستكون الشركات

الفلسطينية في قطاع الاتصالات أكثر قدرة على تحقيق أهدافها وتحسين أدائها. وستسهم القيادة الرشيقة في تحفيز العاملين، وتعزيز رغبتهم في الابتكار والتفاني في العمل، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء العام للشركة، وتحقيق المزيد من النجاح.

## 5.1 أهداف الدراسة:

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

يكمن الهدف الرئيس للدراسة في تحديد دور القيادة الرشيقة بأبعادها في تعزيز روحانية مكان العمل بأبعادها في شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية، ويتفرّع عنه الأهداف الآتية:

1. التعرف على واقع القيادة الرشيقة بأبعادها (سمة التواضع، سمة الهدوء، سمة الحكمة، سمة

الصبر، الموضوعية، الثقة) في شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية.

2. التعرف على واقع روحانية مكان العمل بأبعادها (العمل الهادف، الإحساس بالجماعة، الملاءمة

بين قيم الفرد والشركة) في شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية.

3. معرفة فيما إذا توجد وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة

الرشيقة وتعزيز روحانية مكان العمل في شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية، تعزى

لمتغيرات الدراسة الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

## 6.1 أسئلة الدراسة:

يتمحور سؤال الدراسة الرئيس في:

ما هو دور القيادة الرشيقة في تعزيز روحانية مكان العمل في شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية؟  
ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية، وهي أسئلة البحث المتعلقة بالقيادة الرشيقة ودورها في تعزيز روحانية مكان العمل في شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية:

1. ما مستوى القيادة الرشيقة لدى عينة من موظفي شركتي (جوال وأوريدو) في محافظة رام الله والبيرة؟

2. ما مستوى روحانية مكان العمل لدى عينة من موظفي شركتي (جوال وأوريدو) في محافظة رام الله والبيرة؟

3. مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة الرشيقة وتعزيز روحانية مكان العمل في شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية: تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

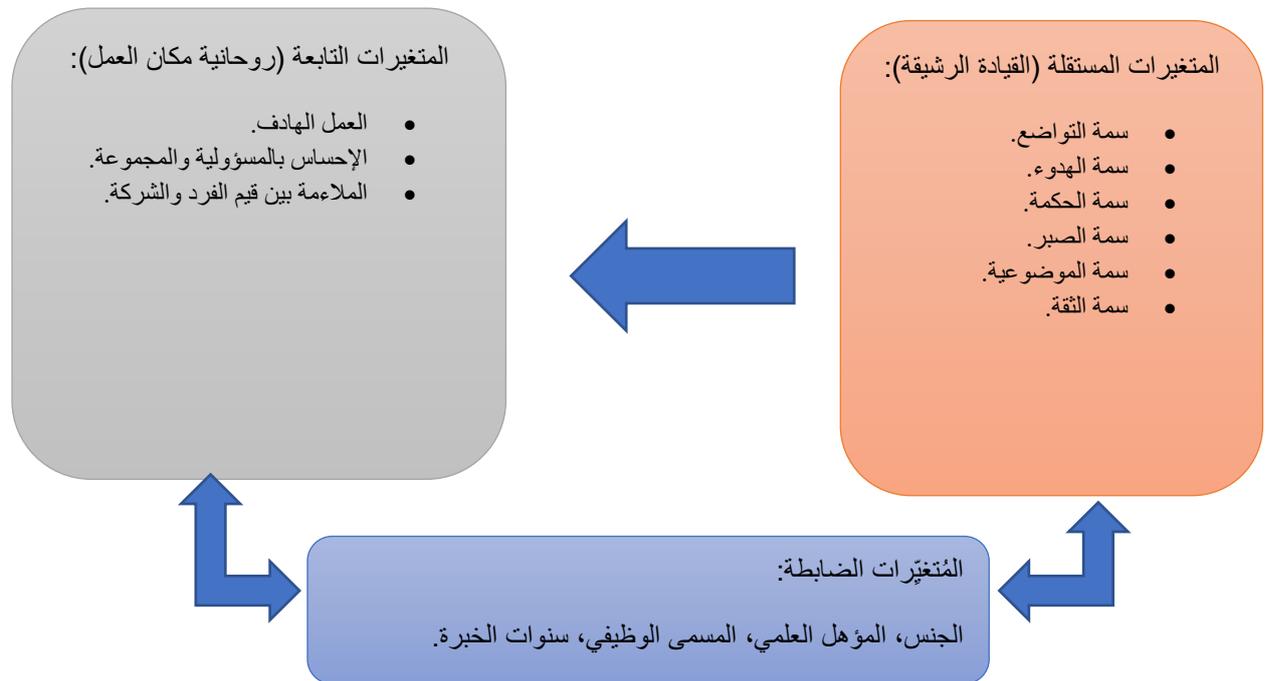
## 7.1 فرضيات الدراسة:

ستحاول هذه الدراسة التحقق من الفرضيات الآتية:

- لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد القيادة الرشيقة في تحقيق روحانية مكان العمل لدى عينة من موظفي شركتي (جوال وأوريدو) في محافظة رام الله والبيرة.

- لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول دور القيادة الرشيدة في روحانية مكان العمل لدى موظفي شركتي (جوال وأوريدو) في محافظة رام الله والبيرة؛ تُعزى إلى مُتغيّر الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول دور القيادة الرشيدة في روحانية مكان العمل لدى موظفي شركتي (جوال وأوريدو) في محافظة رام الله والبيرة؛ تُعزى إلى مُتغيّرات: المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمُسمى الوظيفي.

### 8.1 نموذج الدراسة ومُتغيّراتها:



## 9.1 حدود الدراسة:

تحدّدت الدراسة بما يأتي:

1. الحدود البشرية: طُبِّقَت هذه الدراسة على موظفي شركتي جوال وأوريدو.
2. الحدود المكانية: طُبِّقَت هذه الدراسة على شركتي جوال وأوريدو (المقر الرئيس، والفروع في مدينتي رام الله والبيرة).
3. الحدود الزمانية: اقتصرَت الدراسة على العام الأكاديمي 2024/2023م.
4. الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على موضوع القيادة الرشيقة في تعزيز روحانية مكان العمل.

## 10.1 هيكل الدراسة:

اشتملت هذه الدراسة على مجموعة من الفصول وعددها خمسة فصول، حيث احتوى الفصل الأول على خلفية الدراسة؛ والتي تناولت مشكلة، ومُبررات، وأهمية، وأهداف، وأسئلة، وفرضيات، ونموذج، وحدود، وهيكل الدراسة.

أما الفصل الثاني فقد احتوى على الإطار النظري والدراسات السابقة، وتضمّن التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية، وما يُميّز الدراسة الحالية.

أما الفصل الثالث فقد احتوى على طريقة وإجراءات إعداد هذه الدراسة، حيث تضمّن منهجية، ومجتمع، وعينة، وأداة الدراسة، وخطوات بناء استبانة الدراسة، وصدق وثبات الاستبانة.

أما الفصل الرابع فقد تضمّن تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

وختاماً جاء الفصل الخامس مُتضمّناً استنتاجات وتوصيات الدراسة.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 الإطار النظري

##### 1.1.2 التمهيد:

في ظل التغيرات المتتالية والسريعة التي يشهدها العالم، والمُتمثلة، ليس للحصر؛ بالتطور التكنولوجي السريع، والعولمة، والتجارة الدولية، والتغير والتطور في أنماط وسلوك ورغبات المستهلك، وفي ظل المنافسة الشديدة؛ أصبحت المنظمات أمام تحدٍ كبيرٍ حتمً عليها التحول والانتقال من الأنماط الإدارية والقيادية التقليدية إلى أنماطٍ حديثة تُساعدُها في مواجهة التحديات، والمحافظة على استقرارها ونموها.

ونتيجة لتأثيرات العولمة والتغير في سلوك المستهلكين والعملاء، أدى ذلك إلى تطور في العلوم الإدارية والاقتصادية؛ نتج عنها مفاهيم جديدة ساعدت الإدارة في مواجهة التغيرات ومُتطلبات السوق المُتجدِّدة، وأدت إلى تبني أساليب إدارية جديدة، أو استخدام القيادة الرشيقة من خلال

تقنيات مُتميزة مثل جداول التدفق في الوقت المناسب، وإدارة الجودة الشاملة، وإعادة تصميم مكان العمل، وصيانة المنتج الإجمالي، وذلك لتقليل الهدر في الموارد المُستخدمة، وزيادة القيمة المتحققة (الغامدي وسعيد، 2021).

"ولم تعد القيادة الرشيقة مُقتصرة على الشركات الصناعية، فهي تطوّرت من فكرةٍ إلى منهج شامل يُطبّق في كافة المجالات، وانتقلت إلى القطاعات الخدمائية والقطاعات الأخرى، حيث قامت على فكرة ثقافة القيمة المُضافة، وفلسفة الإدارة الحديثة القائمة على تعظيم رضا العملاء؛ عن طريق تحسين الجودة والأداء، والاستغلال الأمثل للموارد، وتعزيز الإنتاج، ورفع كفاءة المورد البشري، وتقليل الهدر في الموارد المستخدمة" (أبده، 2020).

وعمليات التحول ومواكبة التطور ومواجهة التحديات لا يقتصر فقط على تبني وإعتماد مناهج قيادية، بل يوجب ايجاد بيئة ومكان عمل يكون مُعد وقادر على مواكبة التحولات ومواجهة التحديات وهذا ما تعد به القيادة الرشيقة .

## 2.1.2 المحور الأول: القيادة الرشيقة.

### 1.2.1.2 القيادة ومفهومها:

القيادة هي عملية يتولى فيها الفرد القيادي توجيه وتحفيز الفريق أو المجموعة نحو تحقيق الأهداف المحددة، وهي تُعد عنصراً حاسماً في نجاح المنظمات والمُجتمعات، حيث تُؤثر بشكل كبير على الأداء الفردي والجماعي، وتُسهم في تعزيز الابتكار والتنمية. وتُعتبر القيادة مهارة مُكتسبة يُمكن تطويرها وتحسينها من خلال التعلّم والتدريب المناسب (الأسود، 2021).

وتتصف القيادة بمجموعة من الخصائص والمميزات التي تميّزها عن الإدارة العادية، بحيث تشمل هذه الخصائص الرؤية الواضحة والتوجيه، إذ يجب على القائد أن يكون لديه رؤية مستقبلية

واضحة للمؤسسة أو الفريق، وأن يتمكّن من توجيه الأعضاء نحو تحقيق تلك الرؤية. كما ينبغي على القائد أن يتمتع بمهارات تواصلٍ فعّالة لتبادل الرؤى والأفكار، والتعامل مع التحديات والمشكلات المختلفة (Abdulla et al, 2021).

وتُعد القيادة مهارة ديناميكية يجب تنميتها وتحسينها باستمرار، ويُمكن للأفراد تطوير مهارات القيادة من خلال الاستفادة من المصادر التعليمية المتنوعة، مثل الكتب، والدورات التدريبية، وورش العمل المختلفة، كما يمكن أن يتعلّم القائد من خلال الخبرة العملية والتفاعل مع الآخرين في مكان العمل. كما تُعد القيادة ضرورية في جميع المجالات، سواءً كانت القيادة السياسية، أو العسكرية، أو الأكاديمية، أو الشخصية، وتُعد القيادة الفعّالة عاملاً محورياً لتحقيق التغيير الإيجابي والتنمية المُستدامة في المُجتمعات (الهام، 2020).

وبالإضافة إلى الجوانب السابقة يُمكننا توسيع التعريف لفهم أعمق للقيادة. بحيث يُمكن تعريف القيادة على النحو الآتي:

يُظهر (Parker, 2015) أن القيادة هي عملية تأثير بالآخرين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف مُحددة، وذلك من خلال استخدام الرؤية، والتحفيز، والإشراف، وتمكين الفريق. وتُعتبر القيادة مزيجاً من الفن والعلم، حيث تتطلب فهماً عميقاً للأفراد والمجموعات، والعوامل النفسية والاجتماعية التي تُؤثر في سلوكهم وأدائهم.

ويُبيّن الغامدي وسعيد (2021) بعض صفات القائد الفعّال التي يتمييز بها، ومن هذه الصفات المُحدّدة التي تُساعده على تحقيق النجاح في دوره القيادي:

1. الثقة بالنفس: يجب على القائد أن يكون واثقاً من قدراته ومهاراته، وأن يكون قادراً على التعامل مع التحديات، واتخاذ القرارات الصعبة.

2. الرؤية: يجب أن يتمتع القائد برؤية واضحة للمستقبل، والقدرة على تحويل تلك الرؤية إلى واقع قابل للتحقيق، ويجب أن تكون الرؤية ملهمة ومُحفّزة للأفراد.
  3. التواصل: يجب على القائد أن يكون قادراً على التواصل بشكلٍ فعّالٍ وفعالية مع أعضاء الفريق، ويتضمّن ذلك القدرة على الاستماع بتركيزٍ وتوجيه الرسائل بوضوح.
  4. القدرة على بناء العلاقات: يجب أن يكون القائد قادراً على بناء علاقاتٍ قوية ومثمرة مع الأفراد في الفريق، ويتضمن ذلك فهم احتياجاتهم، وتحفيزهم، وتطويرهم.
  5. التفكير الاستراتيجي: يجب أن يتمتع القائد بالقدرة على التفكير بصورة استراتيجية، وتحليل الوضع، واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تُعزّز تحقيق الأهداف المُحدّدة .
- ويرى الباحث أنه يجب على القائد أن يكون قادراً على بناء فريق قوي ومتكامل، ويتضمن ذلك تنمية الثقة بين أعضاء الفريق، وتوزيع المهام بشكلٍ عادلٍ وفعّالٍ، وتشجيع التعاون والتنسيق بين الأعضاء، كما يلعب القائد دوراً مهماً في تحفيز الفريق وزيادة رغبته في تحقيق الأهداف المشتركة، وأنّ فهم مفهوم القيادة وتطوير مهارات القيادة يُعدّ أمراً حاسماً للأفراد في العديد من المجالات، بدءاً من منظمات الأعمال والمجالات السياسية؛ إلى العمل الاجتماعي والمؤسسات التعليمية.

#### 2.2.1.2 نشأة القيادة الرشيقة:

نشأت فكرة القيادة الرشيقة في أواخر الأربعينيات من القرن العشرين، وزاد الاهتمام بها بعد الحرب العالمية الثانية، وقد طبّق اليابانيون مبادئ القيادة الرشيقة بعد خروجهم من الحرب العالمية الثانية؛ لتحسين منتجاتهم ودخول الأسواق العالمية، وتم وضع أسس التصنيع الرشيق عندما قامت شركة "تويوتا" بتطوير نظام تويوتا لتسيير الإنتاج (TPS)؛ الذي يهدف إلى تقليل الهدر والفائض في

العمليات، وتحقيق قيمة للمنتج النهائي، وقد تم تحقيق ذلك من خلال التحسين المستمر وتغييرات جذرية في سلسلة القيمة (الجبوري والمعاضدي، 2023).

وفي عام 1988م صاغ جيهان كرافسيك مصطلح "الرشيق" لأول مرة في مقاله "انتصار نظام الإنتاج الرشيق"، وفي عام 1991م نشر الباحثان ووماك وجونز دراستهما الشهيرة "الآلة التي غيرت العالم"، حيث وصفوا نظام الإنتاج في شركة تويوتا (TPS) ومقارنته بأساليب التصنيع العالمية في شركات تصنيع السيارات في العالم الغربي (اللحام، 2020).

حيث تم استخدام مصطلح "الرشيق" لوصف نظام تويوتا؛ الذي يمكنه تحقيق الإنتاجية، وتقليل استخدام الموارد، مثل المساحة، وجهد العمل، والاستثمارات، والمخزون، والقضاء على العيوب، والهدر والضائع (Tseng & Lin, 2011).

### 3.2.1.2 مفهوم القيادة الرشيقة:

يتمثل مفهوم القيادة الرشيقة في تركيزها على محورين أساسيين وفقاً لما أشار إليه (اللحام، 2020)، حيث يتضمن الأول إزالة كافة أشكال الهدر، في حين يتضمن الثاني التحسين المستمر ومشاركة العاملين. وترتكز القيادة الرشيقة على تحقيق الميزة التنافسية، وتوفير قيمة للزبون، مما يحقق رضا العملاء وولائهم للشركة.

ووفقاً للأسود (2021) تنقسم القيادة الرشيقة إلى منظورين رئيسيين، الأول هو المنظور الفلسفي الذي يشمل النظرية والمبادئ والأهداف، أما الثاني فهو المنظور التطبيقي الذي يتضمن الممارسات، والتقنيات الإدارية، والأدوات العملية التي تدعم المنظور الفلسفي.

ويُعتبر النظام الرشيق نظاماً شاملاً لتنظيم وإدارة وتطوير الإنتاج، والعمليات، والموردين، والعلاقات مع العملاء، وحسب ما ذكره الغامدي وسعيد (2021) يتميز هذا النظام بتحقيق عملية الإنتاج بأقل

مَجْهُودٍ، ومَسَاحَةٍ، ورَأْسَمَالٍ، ووقتٍ، وأقل عدد من الوحدات المعيّبة، بهدف تلبية احتياجات العملاء. ويعتمد النظام الرشيق على نظام السحب، الذي يستجيب للطلب، على عكس الإنتاج التقليدي الذي يعتمد على نظام الدفع والإنتاج بأحجام ضخمة لتوزيع التكاليف الثابتة على عدد كبير من الوحدات المنتجة.

ووفقاً للهشلمون (2015) يُعتبر نظام القيادة الرشيق أحد أساليب ونظم الجودة الشاملة الرئيسة، حيث يتم تطبيقه في مختلف المجالات لتحسين خدمة العملاء، وتتمثل القيادة الرشيقية في قدرة المنشأة على تعديل أسلوب العمل بسرعة استجابةً لمتطلبات التغيير، وتركيزها على القيم، والانسيابية، والاستقطاب، والكمال، وعمل الفريق، واستفادته الجماعية، والتي يمكن تلخيصها في الحماس الجماعي، والمعرفة التجميعية، واستخدام الحقائق والبيانات بشكل جيد، والتجاوب السريع مع التحديات والفرص، بهدف تحقيق أداء ومخرجات أفضل للعملاء.

ويشير مهنا (2020) إلى أن القيادة الرشيقية تُحقق أهدافها بفضل دعم ورؤية الإدارة العليا، ووضع السياسات، وترتيبات العمل، ومراقبة الجميع للوفاء بالتزاماتهم ومسؤولياتهم، ويتحقق تحوّل المنظمة إلى إدارة رشيقية بواسطة هذه العوامل.

ويرى الباحث أنه يمكن لأي منظمة تُطبّق القيادة الرشيقية أن تُحقّق التميّز في عملها والجودة في الأداء والخدمات المُقدّمة، وفقاً لاستنتاجات الباحثين المشار إليهم.

#### 4.2.1.2 عناصر أساسية تشير إلى مفهوم القيادة الرشيقية:

وفقاً لما أشار إليه (Damrath, 2012)، فإن مفهوم القيادة الرشيقة، كما أوضحه تايلور، يحتوي

على عدة عناصر رئيسة تتمثل فيما يأتي:

1. أسلوب إداري يستخدم طريقة معينة لتقليل الضياعات التشغيلية.
2. نظام تشغيل يُستخدم لتقديم منتجات أو خدمات تضيف قيمة للعميل.
3. الالتزام بجميع الأطراف ذات العلاقة بالعملية الإدارية.
4. العمل على تغيير ثقافة المنظمة في نشر واستخدام القيادة الرشيقة في العمليات الإدارية.
5. خفض تكلفة الاحتفاظ بالمخزون عن طريق إنتاج البضائع في الوقت المناسب استجابةً لأوامر العملاء.

6. القضاء على تكلفة الهدر من عمليات الإنتاج من خلال تحديد أسعار البيع بشكل مناسب. وبناءً على ما ذكر أعلاه، يُمكن القول إنَّ وجود أسلوب إداري منفتح، ونظام تشغيل ناجح، وإدارة المخزون، ودمج الجهود في العملية الإدارية، وتغيير الثقافة نحو تبني القيادة الرشيقة؛ يُعتبر أمراً ضرورياً لتحقيق وجود القيادة الرشيقة في مكان العمل.

وبالنسبة لتعريف القيادة الرشيقة، فإنَّه يُركِّز على أهمية استخدامها في مختلف العمليات الإدارية ومهامها، حيث تسهم في تحقيق نتائج متميزة في العمل الإداري، وخاصة فيما يتعلق بحل مشكلات الهدر المالي وتوفير الوقت، كما ذكَّر المطيري (2019). وسيتم تقديم التعاريف المُختلفة للقيادة الرشيقة في الجدول الآتي:

جدول رقم ( 1.2 ) : مفهوم القيادة الرشيقة حسب آراء بعض الباحثين.

المفهوم	المؤلف
يُشير إلى أن فلسفة الإدارة المتكاملة تهدف إلى إدخال تحسينات في العملية الإنتاجية، والقضاء على الهدر والحركات غير الضرورية؛ لتحسين أداء المنظمة، وتحقيق قيمة أعلى للعملاء، وبالإضافة إلى ذلك، يجب التركيز على مجموعة من السياسات والإجراءات الإدارية.	مهنا (2020)
يُشير إلى أن قدرة المنشأة على الأداء الإداري يتطلب سرعة الاستجابة، وتعديل أسلوب العمل بمرونة؛ وفقاً لمتطلبات التغيير. يُشدد على القيم، والانسحاب، والاستقطاب، والكمال، وعمل الفريق وفوائده الجماعية كعناصر رئيسة في هذا النهج.	عاشور (2018)
يُشير إلى أن القيادة الرشيقة تهدف إلى استثمار الوقت والجهد بشكل متناسق، ومشاركة جميع العاملين، وتهدف إلى تجنب الأخطاء؛ من خلال التطوير وتحسين الجودة بشكل مستدام في وقت قياسي.	اللاحام (2020)
يُشير إلى أن القيادة الرشيقة تهدف إلى استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية، بما في ذلك الموارد المادية والبشرية والمالية، وتركيزها على الوقت كعنصر أساسي للإنتاج.	وارث وجابة (2016)
يُشير إلى أن القيادة الرشيقة تهدف إلى تعزيز القيمة المضافة للعميل، والقضاء على جميع أشكال الهدر، وتعزيز ثقافة التحسين المستمر، وتلبية طلبات العملاء، والسعي لتحقيق الكمال.	جاسم (2016)
يُشير إلى أهمية تقديم المنتجات والخدمات بكفاءة وفعالية، وذلك من خلال تقليل الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتجات النهائية، وتقليل الفاقد في العملية الإنتاجية.	(Sparrow & Otake, 2014)
يُشير إلى أن القيادة الرشيقة هي طريقة مهمة لتحسين أداء المنظمات، وتعتمد على التحسين المستمر ومشاركة جميع العاملين.	(Jurado, 2014)
يُشير إلى أن القيادة الرشيقة هي نهج إداري ثوري يهدف إلى زيادة الإنتاجية، وخفض التكاليف، وتحقيق قيمة العملاء.	(Damrath, 2012)
يُشير إلى أن القيادة الرشيقة تتطلب سلسلة من الإجراءات الصحيحة، والتنظيم الصحيح، والتوقيت الصحيح؛ لخلق قيمة في العمل المُحدّد، بالإضافة إلى التركيز على تحقيق الأهداف، والاستخدام الأمثل للوقت، وتحقيق الجودة المطلوبة.	(Mironiuk, 2012)
يُشير إلى أن القيادة الرشيقة تُركّز على معالجة مشكلات الهدر الإداري في جميع العمليات الإدارية من خلال استخدام الموارد بشكل أمثل، وتحسين جميع العمليات الإدارية.	(Boohene, 2011)

المصدر: تم تجريده بواسطة الباحث.

وبناءً على ما سبق؛ يَسْتَخْلِصُ الباحثُ التعريفَ الإجرائي للقيادة الرشيقَة، وهي فُدرَة قيادة المُنظَّمة على تحقيق أهدافها، والتفاعل مع التغيّرات والتحديات بسلاسة ومرونة، والتأثير في سلوك العاملين نحو الكفاءة والفاعلية والإبداع؛ لتحقيق الميَّزة التنافسية، ورضا وولاء الزبائن، والمُحافظة على نمو المُنظَّمة واستقرارها، والاستخدام الأمثل للموارد، وتوفير البيئة المُشجَّعة والمُناخ المثالي للعاملين، وذلك لتحقيق المواطنة والولاء للمُنظمة.

#### 5.2.1.2 القيادة الرشيقَة كنموذجٍ إداري:

القيادة الرشيقَة هي نموذجٌ إداريٌّ يعتمد على تنظيم المنظمات والفِرَق بطريقة تُمكنها من التكيف السريع مع التغيّرات والتحديات في البيئة التنظيمية. وتُركِّز القيادة الرشيقَة على تحفيز التعلُّم المُستمر والابتكار، وتفعيل الموارد البشرية للوصول إلى أقصى إمكاناتها؛ من أجل تحقيق أهداف العمل (Joiner & Josephs, 2007).

#### 6.2.1.2 القيادة الرشيقَة كمفهوم ثقافي:

القيادة الرشيقَة هي مفهوم ثقافي يعتمد على تعزيز قيم الشفافية والتعاون والمرونة داخل المُنظَّمة، وتهدف إلى تشجيع جميع أعضاء المنظمة على المشاركة الفعَّالة في اتخاذ القرارات والتفكير الابتكاري، مما يعزز الاستجابة السريعة للاحتياجات العملية، ويسهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة (Attar & Abdul-Kareem, 2020).

### 7.2.1.2 أهمية القيادة الرشيقة:

تكمن أهمية القيادة الرشيقة بما يأتي (اللحام، 2020):

1. تُعد القيادة الرشيقة نظاماً مُتكاملاً يُعتبر أحد الأساليب الحديثة الرئيسة لتسيير العملية الإنتاجية في المنظمات.
  2. تهدف القيادة الرشيقة إلى الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية، بالإضافة إلى الاستغلال الفعّال لعامل الوقت.
  3. تسعى القيادة الرشيقة لإزالة أشكال الهدر بشكل كامل داخل المنظمة.
  4. تُركِّز القيادة الرشيقة على التطوير المُستمر، وتحسين جميع الأنشطة والمهام.
- وبالتالي، يتضح أنّ أهمية القيادة الرشيقة تتجلى في كونها نظاماً مُتكاملاً يَسْتخدِم الموارد بأفضل طريقة مُمكنة، وهي تهدف إلى إزالة الهدر، وتحقيق التطوير المستمر، والتحسين في جميع الأنشطة والمهام داخل المنظمة.

### 8.2.1.2 أهداف القيادة الرشيقة:

تسعى القيادة الرشيقة إلى تحقيق عدة أهداف، وفقاً للبحوث الآتية (عاشور، 2018):

1. تحسين بيئة العمل ومُناخ العمل النفسي للعاملين، وكذلك علاقات العمل.
2. الوصول إلى نسبة الفاقد صفر في مختلف المجالات مثل الأعطال، وزمن التأخير، وعدد المنتجات المعيبة، ومستوى المخزون في عمليات التوريد، وحوادث الأفراد والمعدات.
3. تقليل زمن تقديم الخدمة، وزيادة سرعة الاستجابة لطلبات العملاء، وتحسين الإنتاجية، وتعظيم الجودة والربحية.

4. تعزيز القدرة التنافسيّة القائمة، والسعي لبناء ميزة تنافسية جديدة.
5. الحد من الفاقد الناجم عن إنتاج زائد، مثل فترات الانتظار (فاقد زمني)، وتكلفة أعمال النقل والتداول، وأعمال التشغيل غير المُخطّطة بشكل جيد، والمخزون غير الضروري، والحركات غير الضرورية (غير الفعّالة) للأفراد والمعدات، وعيوب إنتاجية (عيوب في المنتج)، وحوادث الأفراد والمعدات، ويتم ذلك من خلال استخدام تقنيات تُقلّل الأخطاء، ومراقبة جميع الأنشطة المُتاحة.
6. تطبيق أساليب العمل الجماعي، بما في ذلك فرق العمل التي تضم أفراداً ذوي مواهب ومهارات متنوعة في دوائر الجودة، ومشاريع التحسين وحل المشكلات.
7. تعزيز مفهوم القيمة المُضافة؛ من خلال تبسيط إجراءات العمل، واستبعاد أي إجراء إداري لا يُضيف قيمة للعمل أو للعميل.
8. بناء الجودة من المصدر باستخدام تقنيات مُتطوّرة، وتطبيق الصيانة الإنتاجية الشاملة.
9. تطبيق مفاهيم اقتصاد الحركة لتحسين أداء الأفراد، والاستثمار في المعرفة، ومكافحة الروتين. بناءً على ما سبق، يمكن القول إنّ تطبيق القيادة الرشيقة يُمكنه تحقيق أهداف عظيمة، مثل القضاء على الهدر والفاقد في جميع مجالات العمل، وتحسين الجودة والإنتاجية، وزيادة الربحية، وتحسين بيئة العمل والعلاقات، وتعزيز التعاون والابتكار، والاستثمار في المعرفة.

#### 9.2.1.2 مبادئ القيادة الرشيقة:

- تعتمد القيادة الرشيقة على عدة مبادئ عامة في أداء العمليات الإدارية، ومن أبرز هذه المبادئ:
1. إيجاد نظام واقعي وانسيابي: يتم تركيز الاهتمام على التفكير طويل المدى، وتقبُّل التكاليف على المدى القصير، مع إنشاء تدفق مُستمر لعمليات المنظمات للتعامل مع المشكلات

(Attar & Abdul-Kareem, 2020).

2. وضع خطة مُستمرة ووصف واضح للعمليات الإدارية: يتم استخدام تقنيات التطوير والتحسين المُستمر (مهنا، 2020).

3. الكشف عن الأخطاء ومعالجتها: يتم استخدام أفضل القواعد والأساليب للتعامل مع الأخطاء ومنع إخفائها، ويتم اتخاذ إجراءات قوية لاحتوائها وحلها (عاشور، 2018).

4. إيجاد نظام عملي واقعي لمعالجة المُشكلات: يتم تطوير نظام يتعامل مع مختلف المُشكلات التي يُمكن أن تحدث أثناء العمل الإداري، ويتم معالجة المشكلات مباشرة وفي الوقت المناسب، لضمان استمرارية العمل، وتحقيق أفضل جودة للإخراج (الغامدي وسعيد، 2021).

5. توظيف التكنولوجيا: يتم استخدام التكنولوجيا في العمل الإداري لتقليل هدر الموارد المادية والبشرية، وتجنب الأخطاء (الترك، 2018).

أما مبادئ القيادة الرشيقة حسب (Theobald, 2020) يظهرها في النقاط الآتية:

1. الاعتماد على القادة الماهرون: يتم الاعتماد على قادة يمتلكون الكفاءة والقدرة على إدارة العمليات الإدارية واستغلال الموارد بنجاح.

2. وضع فرق مُخصصة: يتم تشكيل فرق مُخصصة للعمل الإداري تتبع نظام العمل.

3. استخدام العمل الميداني وتتبعه: يتم استخدام العمل الميداني لكشف الأخطاء ومتابعة العمل الإداري بشكل تدريجي؛ لفهم الوضع عن قُرب.

4. التحسين المُستمر: يُعتبر التحسين المستمر أحد أهم مبادئ القيادة الرشيقة، حيث يركز على إدخال تحسينات مستمرة في المنظمات وعملياتها وإنتاجيتها.

5. الفرق مُتعددة الوظائف: يتم تشكيل فرق مُتعددة الوظائف يتمتع أعضاؤها بالكفاءات اللازمة لأداء معظم المهام في العمليات الفرعية للإنتاج.

6. اللامركزية: تهدف إلى توزيع السلطات والمسؤوليات، واتخاذ القرارات وفقاً لدور الأفراد في المنظمة.

7. نظام المعلومات الأساسي: يُعتبر نظاماً يُمكن من نقل المعلومات من الإدارة الدنيا إلى الإدارة الوسطى، ومنها إلى الإدارة العليا؛ لدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية. ويرى الباحث تركيز هذا النهج على تحقيق الاقتصاد، ومنع الهدر، وحل المشكلات، وذلك من خلال المحافظة على أعلى جودة للإخراج في العمل الإداري، واستخدام أقل قدرٍ من الموارد، سواءً كانت مادية أو بشرية، وكذلك تطوير وتحسين العمل الإداري لتحقيق الأهداف المُخطَّطة.

### 10.2.1.2 متطلبات تطبيق القيادة الرشيقة:

هناك مجموعة من المتطلبات التي يجب توفرها لتسهم في نجاح أسلوب القيادة الرشيقة وتبنيها في المنظمات. وأهم هذه المتطلبات هي (وارث وجابه، 2016؛ المطيري، 2019):

1. دعم الإدارة العليا: يُعتبر نجاح القيادة الرشيقة مرتبطاً بمدى اقتناع الإدارة العليا بأهميتها، فإنها توفر الإمكانيات وتضع الشروط والقوانين اللازمة لتطبيقها، وتعتمد على قبول التغيير والتحول من الأساليب التقليدية إلى الفلسفة الحديثة المبنية على اللامركزية، وتمكين الموظفين، وتشجيعهم على المبادرة والإبداع.
2. التعاون بين الإدارة والعاملين: يتطلب قبول مقترحات الموظفين التي تلي تطلعات المنظمة، وتوفير الدعم الكافي عن طريق توفير الإمكانيات اللازمة لعملية التغيير. وتتمثل أهمية تعاون الإدارة في منح الموظفين مسؤوليات جيدة في تحزّهم من الملل الناتج عن الأعمال الروتينية.
3. الاهتمام بالتكوين والتدريب: ينبغي على الإدارة أن تستثمر في تأهيل موظفيها وتطويرهم؛ ليتمتعوا بمستوى عالٍ من الكفاءة، ويتمكّنوا من اكتشاف الأخطاء قبل حدوثها، وذلك للحد من

الهدر في الموارد. ويجب أن تكون برامج التدريب مبنية على أسس واقعية ومُشابهة لبيئة العمل في المنظمة، وتشمل مهارات وكفاءات مُتعدّدة، ويجب أن يتم الاعتماد المُستمر على الدورات التطويرية للعاملين.

4. التغيير في ثقافة المُنظمة: يجب تغيير ثقافة وعقليات العاملين والمسؤولين في المنظمة؛ لتطبيق القيادة الرشيقة بفعالية، وينبغي أن يكون الموظفون مبادرين ومستعدين للانتقال إلى الأسلوب الجديد، مما يزيد من الالتزام والولاء نحو المُنظمة.

5. تجزئة المُخرجات النهائية وتكامل مُخرجات فِرَق العمل: ينبغي تجزئة المُخرجات النهائية إلى وحدات أصغر، وتعزيز التكامل بين مخرجات فِرَق العمل؛ وفقاً للمواصفات المطلوبة (الهسلمون، 2017).

وبناءً على ذلك، يُمكن استنتاج أن تطبيق القيادة الرشيقة يستوجب توفير جميع المُتطلبات المادية والبشرية والمالية، وذلك من خلال دعم الإدارة العليا لنظام القيادة الرشيقة، وتعاون الإدارة مع العاملين، والاهتمام بالتكوين والتدريب مُتعدّد المهارات للموظفين، وتغيير ثقافة المنظمة، وتحفيز المبادرة والإبداع، وذلك للحفاظ على جميع الموارد والمُمتلكات في المنظمة (وارث وجابه، 2016؛ المطيري، 2019؛ الهسلمون، 2017).

### 11.2.1.2 أبعاد القيادة الرشيقة:

تتضمن القيادة الرشيقة مجموعة من الأبعاد التي تساعد على تحقيق أهداف المُنظمة، والتخلّص من التبدد والهدر، وزيادة كفاءتها، وفيما يلي مجموعة الأبعاد التي تُشكّل القيادة الرشيقة وذلك وفقاً لبعض الباحثين، وبناءً على اتفاهم، واستناداً إلى مقياس (Damrath, 2012) :

## 1. التواضع:

يُعتبر التواضع سمةً أخلاقيةً حسنةً تتعلق بكيفية التفكير بالأعمال الصالحة، وتوجيه الانتباه إلى الميول النفسية المقبولة، ويساعد التواضع في تعزيز التكامل الأفضل للفرد في المجتمع الذي يعيش فيه، ولا يمكن التخلي عن الواقعية والتواضع الفعلي، حيث يُظهر استقامة الحياة، ويرمز إلى روح الاتصال والوداعة، ويُمكن تعلّم التواضع كما يُمكن تعلّم الفضائل الأخرى، وهو عملية عميقة تتطلب حِكْمَةَ الذات والتزاماً قوياً، وتحتاج إلى تغيير جوهري في الشخص. ويتجسد التواضع بشكل واضح في الأفراد من خلال مقارنتهم ببعضهم البعض، ومع ذلك، يُعتبر تقييم مدى تواجد التواضع في القيادة أمراً صعباً والتواضع يعكس الصفة الإنسانية الجيدة والخالية من العيوب، ويسهم في تجاوز الصعوبات النفسية مثل الغرور والتكبر، فهو سمة فردية تدل على نقاء الروح، وتسعى للمحبة، والمساواة، والمودة بين أفراد المجتمع، وتعتمد على التواصل الصحيح بينهم، وتقضي على الحسد والكراهية والغضب في قلوب أفراد المجتمع.

## 2. الهدوء:

يُعد الهدوء سمةً نادرةً في الحياة البشرية؛ بسبب تعقيدات الحياة والأعباء الكثيرة والاضطرابات المحيطة بها. لذا، فإن وجود سمة الهدوء في القيادة مهم جداً، خاصةً عند اتخاذ القرارات الحاسمة أو ذات الصلة بالعاملين، كما يُساعد الهدوء القائد على التفكير بتأنٍ وعمق، وبشكل أفضل في معالجة المُشكلات الصعبة، بالإضافة إلى التآني في تقييم المواقف من جميع الجوانب، فيسهم ذلك في إيجاد أفضل الحلول، وتنظيم سير العمل وتحدياته.

## 3. الحِكْمَةُ في التصرف:

تسعى الحِكْمَةُ إلى تحقيق التوازن بين الموارد المُتاحة ومُتطلبات الأعمال السلوكية والمادية، وتُمثِّل الحِكْمَةُ منهجاً مُتقدماً في التفكير يَسْتند إلى الاستدلال المنطقي والنظرة الموضوعية لطبيعة

القرارات، وذلك بناءً على المعرفة العملية، والتجارب والممارسات، وعوامل أخرى تساعد على تحقيق معيار الحكمة. فالحكمة تتطلب توازناً جيداً في اتخاذ القرارات، حيث يعمل القادة في حالات محدوديّة الموارد أو القوى أو غيرها؛ على اتخاذ أفضل القرارات (Damrath, 2012).

#### 4. الصبر:

يُعتبر الصبر أحد السمات الأساسية التي يجب أن تتحلّى بها القيادة الرشيدة، حيث يساعد على قبول التأخير في تحقيق المطالب والاحتياجات والامتيازات، وتحقيق بعض الأهداف في وقت قصير؛ نظراً للظروف المحيطة والتحديات التي يواجهها القائد، حيث يساعد الصبر القائد على التصرف بشكل إداري عالٍ، وذلك من خلال استخدام الصبر بطريقة مُتَقَنَة، واتباع أسلوبٍ إداريٍّ مُتَقَدِّم. ويجب ألا يرتبط الصبر بالتراخي، أو الكسل، أو التجاهل، وغيرها من السلوكيات التي تعوق التطوّر، فالعمل الحقيقي يتطلّب الصبر والتدرّج في المراحل، ويمنح القائد القدرة على التعامل مع الأزمات التنظيمية، والتصوّر بتعقّل تجاه الأزمات وما يجب فعله لمجابهتها (Wenchang, Yu & Fang, Hueiju, 2009).

#### 5. الموضوعية:

تعتمد الموضوعية على العقلانية، حيث يمكن للقائد من خلالها فهم وتأثير عقول العاملين وسلوكياتهم. وتعد الموضوعية أحد أبرز مميزات الأساليب العلمية في التفكير، فهي تُظهِر في تفاصيل التفكير الشخصي المتعلقة بتحديد الأخطاء، ومحاولة التفكير بالحلول الناجحة، وذلك ضمن منهجية واضحة ومنطقية في الاستدراك العقلي. وتُعبّر الموضوعية عن معرفة الأشياء على حقيقتها من دون أن تتأثر بالتحيزات أو المصالح الشخصية، فهي تعتمد على استخدام العقل في النظر إلى الحقائق واتخاذ الأحكام الصائبة. والموضوعية لها تأثير كبير في دعم وتعزيز الإدارة في العديد من العلوم مثل علم النفس، وعلم الاجتماع والاقتصاد، وعلوم القانون (كرتات، 2019).

## 6. الثقة:

تُعتبر الثقة في اللغة مفهوماً يُعبّر عن الإحساس الإيجابي الذي يمتلكه الشخص تجاه شخص آخر، وتتجلى الثقة في الثقة بالشخص بقدرته على أداء المهام والأفعال المُتفق عليها (Oxford, 2003). وتُعد الثقة التنظيمية عاملاً أساسياً في العمل التنظيمي، حيث لا يمكن للمنظمة أن تُحقق أهدافها المنشودة بشكل جيد بدون وجود الثقة، وذلك لأن الثقة تسهم في تحقيق تلك الأهداف (Zeynep, 2012).

وبالإضافة إلى ذلك، يُعبّر عن الثقة كونها التصوّر والإيمان القوي في أن المنظمة تتبع إجراءات وسياسات وممارسات نزيهة ومفهومة وموثوقة، وبالتالي يجب أن يكون هناك رضا تجاه قيم المنظمة، وأهدافها، ورسالتها، وغاياتها، وتوجّحاتها (Onataen Etyl & Rasina, 2014). وتعتمد قدرة القيادة الرشيدة على تحقيق مستويات عالية من الثقة لدى الأشخاص العاملين، وذلك ضمن المطلوب منها دون تقريط. فعندما تتحقق هذه المستويات؛ يتعزّز ارتباط الأفراد بالقيادة، وبالتالي تُعزّز نواحي النجاح المنظمي. كما تُعد الثقة التنظيمية أداة مهمة لتحقيق التميز عن الآخرين، وتسهم في بناء رأس المال الفكري، حيث ينتج عن ذلك رضاً عالٍ لدى العاملين والتزامهم التنظيمي، وتحقيق المرونة العالية في العمل، وتنظيم الجماعة. وبفضل الثقة؛ تستطيع المنظمة تحقيق الميزة التنافسية، إذ تُعتبر الثقة عاملاً من عوامل رأس المال الاجتماعي المنظم؛ والذي يمكن تنميته واستثماره (Mineo, 2014).

ويُشير الباحث هنا إلى أن القيادة الرشيدة قادرة على دعم الأفراد بشكل مستمر لمواجهة التغييرات البيئية المتغيرة، من خلال رؤيتها الملهمة لسلوكياتهم، وتعزيز هممهم، وتطوير وتعزيز حالات الابتكار والقدرات الموجودة لديهم، وتوفير الأفكار النافعة والبناءة لخدمة أهداف ورسالة المنظمة. وتعتمد القيادة الرشيدة على أدوات مثل التحسين، والتغيير، والمحافظة على التراث التاريخي وسمعة

المنظمة، وتجديد المعرفة، وتوسيع طاقات المنظمة للنمو والتكيف، والاستمرار في التغيير، والتطور، والتفوق، والنجاح.

### 13.2.1.2 معوقات القيادة الرشيقة:

في بداية أي تغيير أو تطوير في العمل؛ من المحتمل أن يواجه صعوبات وتحديات تعيق تنفيذه، والقيادة الرشيقة ليست استثناءً من ذلك، فهناك بعض المعوقات التي يُمكن أن تعترض تبني القيادة الرشيقة وتنفيذها في المنظمات، وقد تم ذكرها في دراسة (Mineo, 2014):

1. الثقافة التنظيمية السائدة: قد يكون من الصعب تغيير ثقافة المنظمة، ولذا يجب أن يتم إشراك العاملين في تطوير الأفكار، وتبني ثقافة تُعزِّز الإبداع والتغيير.
2. تنوع سلوكيات وطرق التفكير: يُوجد تنوع في سلوكيات وطرق التفكير بين العاملين، وتحتاج الإدارة إلى تدريب وتطوير الموارد البشرية لتناسب متطلبات العمل الرشيق.
3. غياب رؤية مُشتركة: يُمكن أن يكون هناك غياب للتوافق بين العاملين والإدارة وأصحاب المصلحة، مما يؤدي إلى عدم وجود رؤية مُشتركة للأهداف والقيم.
4. ضغوط العملاء: يتطلب العمل الرشيق التركيز على تحقيق القيمة المُضافة للعملاء؛ من خلال التجديد والابتكار، وقد يتسبب ذلك في ضغوطٍ على الإدارة.
5. ضغوط المُساهمين: قد يكون لدى المُساهمين اهتمام بالأرباح والعوائد المالية أكثر من النجاحات الأخرى، وهذا يُمكن أن يكون عائقاً للتطبيق الكامل لمبادئ القيادة الرشيقة.
6. التحكم في إنتاجية العمل ومستويات الطلب: يصعب التنبؤ بمستويات الطلب وضبط الإنتاجية في ظل التغيير السريع، وهذا يتطلب استخدام مُعطيات البيئة لاتخاذ قرارات مناسبة.

وللتغلب على هذه المُعوقات، ينبغي على الإدارة العمل على إزالة هذه التحديات من خلال تعزيز ثقافة التنظيم القائمة على الإبداع والتغيير، وتوفير التدريب والتوعية للموظفين، والعملاء، والمساهمين؛ حول مفاهيم وتطبيق القيادة الرشيقة في العمل.

### 3.1.2 المحور الثاني: روحانية مكان العمل.

#### 1.3.1.2 الخلفية التاريخية:

تاريخياً، كانت الولايات المتحدة تُعتبر مجتمعاً يولي اهتماماً كبيراً للدين والروحانية، وزَعَمَ كونجر (1994) أن العديد من المهاجرين الأوائل والمؤسسين للقارة؛ كانوا لاجئين من اضطهادٍ ديني، وأتوا إلى أمريكا للتعبير بحرية عن معتقداتهم الدينية، وقد استشهدت الأدبيات الإدارية والشعبية بشكل متزايد بالأفراد الذين يُشكِّكون في روحانية بيئة العمل وعلاقتها بالمعنى والغرض في عملهم (تيشي، 1983). وزعمت تيشي أن هناك العديد من الأشخاص الذين يشعرون بفقدان الغرض والمعنى في مكان العمل. وكتب ماكوبي (1988) بشكل مُحدِّدٍ عن المهنيين الذين يُشكِّكون في الغرض والمعنى في مكان العمل، والدافع لمواءمة القيم في حياتهم الشخصية والمهنية. وذكر ماسلو (1971) أن الأفراد الذين لا يرون مكان العمل كمكان ذي معنى وغرض؛ لن يعملوا بكامل قدراتهم المهنيَّة (Looney, 2002).

وعلى مر العصور، كانت روحانية بيئة العمل تعكس التحوُّلات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية التي شهدتها المُجتمعات، وكانت الروحانية في العصور القديمة مُترابطة بالعبادات والمُعتقدات الدينية، حيث كانت العمليات العملية والتجارية تحمل طابعاً دينياً، وكانت مُتشابكة بالقيم والتعاليم الدينية (Zarrin & Veyskarami, 2020).

ومع تطوّر الثورة الصناعية وظهور المصانع والشركات الكبيرة في القرن التاسع عشر؛ بدأت تظهر نماذج جديدة لروحانية مكان العمل، وتمّ تعزيز الروحانية من خلال مفاهيم مثل الأخوة، والتضامن، والعدل الاجتماعي، وتم تشجيع العمال على المشاركة في الحركات النقابية، والجماعات التعاونية، والجمعيات الخيرية؛ لتحسين ظروف العمل وحقوق العمال.

وفي القرن العشرين، شهدت روحانية بيئة العمل تحولات أخرى، وبدأ الاهتمام يتّجه نحو تحقيق الرضا الشخصي والتنمية الذاتية في مجال العمل، وظهرت مفاهيم جديدة مثل الرضا، والإشباع الوظيفي، والتوازن بين الحياة الشخصية والمهنية، وتمّ تشجيع العاملين على التواصل والتفاعل الإيجابي، والتعاون في بيئة العمل.

وفي العصر الحديث، تزايد اهتمام الناس بالأبعاد الروحية للحياة وأثرها على مكان العمل. ويتساءل الكثيرون عن الغرض والمعنى في العمل، وعن كيفية تحقيق التوازن بين الجوانب الروحية والمهنية في حياتهم. وتتطلب روحانية مكان العمل تفكيراً شاملاً يُركّز على القيم الإنسانية، والتفاعل الإيجابي، والتعاون بين الأفراد. وتسعى الروحانية في مكان العمل إلى خلق تجربة مميزة للعاملين، حيث يشعرون بالرضا، والاستفادة الشخصية والمهنية (Looney, 2002).

وتُعتبر روحانية مكان العمل مفهوماً مُتعدّد الأبعاد، حيث تشمل الجوانب العقلية والعاطفية والروحية للفرد. ويتمحور الاهتمام حول إشراك العاملين، وتوفير فرص للنمو الشخصي والتطوير المهني، وتعزيز القيم والأخلاق في مكان العمل. ويُعتبر تحقيق التوازن بين الجوانب المختلفة للحياة وتلبية الاحتياجات الروحية للعاملين؛ جزءاً أساسياً من روحانية مكان العمل (الزيادي ورمضان، 2022).

ومن خلال إدماج الروحانية في مكان العمل؛ يُمكن تعزيز الرضا، والمشاركة، والانتماء، والإبداع، والابتكار، كما يُمكن أن تُسهم الروحانية في تحسين الأداء، وتعزيز روح الفريق والقيادة الإيجابية. وتُشكّل روحانية مكان العمل إطاراً لبناء ثقافة تُعزّز العمل الجماعي، وتُحقّق التوازن بين النجاح

المهني والرفاهية الشخصية. وبشكل عام، فإن الروحانية في مكان العمل تعكس تحولاً في النهج القائم على الأفراد في المنظمات، وتسعى من خلالها لإنشاء بيئة مُلهمة وتحفيزية؛ تُعزز النمو الشخصي والمهني، وتُعزز الصحة والسعادة في مكان العمل (سبع، 2023).

### 2.3.1.2 مفهوم روحانية مكان العمل:

روحانية مكان العمل تعني تعزيز رضا الموظّفين في المنظمة من خلال التسامي عن الجوانب الماديّة، والتركيز على الجوانب الروحانية والنفسيّة، ويتمثل ذلك في توفير مكانٍ عملٍ يُسهم في شعور الموظّفين بالسعادة والرضا. وبحسب أدهم (2021) فإنّ روحانيّة مكان العمل تتضمن رغبة الموظّف في أداء عملٍ ذي معنى وقيمة للذات، بالإضافة إلى التركيز على المسؤولية الاجتماعية تجاه العمل وزملاء العمل. ويؤكد حسين وحافظ (2020) أنّ روحانيّة مكان العمل تتضمن أيضاً إيمان الموظّف بأهمية العمل الذي يقوم به، وشعوره بالانتماء لفريق العمل، بالإضافة إلى التوافق مع قيم وأهداف المنظمة.

وتُعدّ روحانيّة مكان العمل أداةً فعّالةً في تحسين رضا الموظّفين؛ سواءً في الأعمال الفردية أو الجماعية. وبحسب النواجحة (2022) فإنّ التسامي عن الأبعاد الماديّة يؤدي إلى مشاعر السعادة والرضا، ويُشير ايضاً إلى أنّ روحانيّة مكان العمل تُسهم في تطوير وتعزيز نمو الموظّفين في المنظمة.

علاوةً على ذلك، تُعتبر روحانية مكان العمل مجموعةً من المشاعر والقيم التي تهدف إلى خلق أماكن عمل أكثر إنسانية وتعبيراً عن الذات. ووفقاً لجلال (2023)، فإنها تشمل شعور الموظّف بأهمية العمل الذي يقوم به، وبناء علاقات اجتماعية قوية مع الآخرين في مكان العمل، بالإضافة إلى التوافق بين قيم الموظّف، وقيم المنظمة التي يعمل فيها.

وبناءً عليه، يستخلص الباحث التعريف الإجرائي لمفهوم روحانية مكان العمل؛ وهو تحقيق أعلى درجات الانتماء والولاء لدى العاملين، وصولاً إلى تقديس العمل داخل المنظمة من خلال جعلها مكاناً يُوفّر الطمأنينة والراحة والسعادة للعامل، والتسامي عن الجوانب والعلاقات المادية، والتركيز على الجوانب النفسية والعاطفية، بعيداً عن العلاقة التقليدية ما بين العامل والمنظمة.

### 3.3.1.2 سمات روحانية مكان العمل:

يرى (Butts, 1999) أنّ روحانية مكان العمل تتميز بمجموعة من السمات التي تُعزّز بيئة العمل الروحانية ورضا الموظفين، بحيث تشمل هذه السمات الآتي:

1. التعريف الذاتي: تُعتبر روحانية مكان العمل تعريفاً للفرد بنفسه كقيمةٍ جوهرية تتجاوز المواقع والأدوار التقليدية.
2. الأصالة: تتضمن السمة الروحانية الأصالة، وتعبّر عن الحكمة، والابتكار، والتركيز، والتحوّل في العمل.
3. أما النواجحة (2022) فيرى أنّ القيادة والخدمة تتجلى فيها روحانية مكان العمل في قيام الفرد بجميع الأعمال القيادية والخدمات المتعلقة بالآخرين.
4. تجسيد القيم: تُعبّر الروحانية عن قيمٍ مثل: الصدق، والنزاهة، والاحترام، والعطف، والحب في سلوك الموظفين.
5. المسؤولية المجتمعية: تُركّز روحانية مكان العمل على مبدأ المسؤولية المجتمعية تجاه البيئة والمجتمع.
6. الأخلاق والقيم الأخلاقية: يتم توجيه روحانية مكان العمل من خلال المبادئ الأخلاقية والأدبية في اتخاذ القرارات، وسلوك الموظفين (جلال، 2023).

7. النظرة الشاملة: تتميز الروحانية بالنظرة الواسعة والتفكير المستدام؛ لتحقيق الاستقرار والنجاح على المدى الطويل.

8. السعي للحقيقة: يعمل الموظفون ذوو الروحانية على تحقيق الحقيقة والنمو الشخصي، بالإضافة إلى السعي لحياة ذات معنى وغرض.

9. الثقة بالذات: يعتقد الأفراد ذوو الروحانية بثقة تامة أنّ حياتهم الشخصية ذات قيمة وأهمية.

10. الانتماء للمجتمع: يتمتع الأفراد ذوو الروحانية بشعور قوي بالانتماء للمجتمع، والاهتمام بالآخرين.

11. الرغبة في التغيير: يتمتع الأفراد ذوو الروحانية برغبة قوية في إحداث التغيير، وتحسين الظروف المحيطة بهم (زهير، 2022).

وتتجلى روحانية مكان العمل في هذه السمات المُشجِّعة، مما يسهم في إحداث بيئة عملٍ إيجابية ومُلهمَةٍ للموظَّفين.

#### 4.3.1.2 أهمية روحانية مكان العمل:

تُعتبر روحانية مكان العمل ذات أهمية كبيرة في تحقيق تحسين أداء الفرد والمنظمة. وتشمل بعض الجوانب المُهمَّة للروحانية المكانية الآتي:

1. تعزيز رغبة الفرد ونشاطه في العمل: تُعتبر روحانية مكان العمل عاملاً مُحفِّزاً للموظفين لزيادة

رغبتهم في تنفيذ مهامهم بشكل فعّال، فعندما يشعر الموظف بأن عمله له قيمة ومعنى، وأنه

يسهم في تحقيق أهداف المنظمة؛ فإنه يكون أكثر استعداداً لبذل جهودٍ إضافية، وتحقيق

التميز في الأداء (Javanmard, 2012).

2. تشجيع المشاعر الإيجابية: تُعزّز روحانية مكان العمل المشاعر الإيجابية بين الموظفين، مثل الحب، والمودة، والإيثار، والإنسانية، والاهتمام بالآخرين، وهذه المشاعر تعمل على تعزيز رضا الذات، ورضا الفرد عن نفسه وعن الآخرين، مما يؤدي إلى بيئة عملٍ إيجابيةٍ ومُلهمةٍ (الزيادي ورمضان، 2022).

3. تعزيز الابتكار والإبداع: تُعد روحانية مكان العمل بيئةً مثاليةً للابتكار والإبداع، فعندما يشعر الموظفون بالرضا والسعادة في بيئة العمل؛ يكونون أكثر انفتاحاً لتجربة أفكارٍ جديدةٍ، وتحقيق التغييرات الإيجابية في عملهم، وإنَّ روحانية مكان العمل تُشجّع الموظّفين على الاستمرار في الابتكار، والسعي لتحسين الأداء والتفوق في مجالاتهم (السالمي، 2022).

4. تحقيق التنافسية: تُعتبر روحانية مكان العمل عنصراً أساسياً في تعزيز تنافسية المنظمة، فعندما يتمتع الموظفون بروحانية في العمل؛ يتم تعزيز الأداء الفردي والجماعي، وبالتالي يتحسّن مستوى التنافسية للمؤسسة في سوق العمل.

5. تحسين السلوك الأخلاقي، وتعزيز التماسك التنظيمي: تسهم روحانية مكان العمل في تحسين القيم الأخلاقية للعمل، وتعزيز التواصل والتعاون بين أفراد المنظمة. ويتمتع الموظفون بوعيٍ أخلاقيٍ أكبر، وقدرةٍ على التفاعل بشكلٍ أفضل مع الزملاء والمديرين، مما يؤدي إلى بيئة تنظيمية تتميز بالتماسك والتعاون.

6. بناء بيئة تنظيمية صديقة: تسهم روحانية مكان العمل في بناء علاقاتٍ صداقةٍ طيبةٍ وجذابةٍ بين أفراد المنظمة، وينشأ توازن جيد بين العمل والعلاقات الشخصية، وهذا يُعزّز التواصل والتفاهم بين الموظفين، ويخلق بيئة عملٍ تنبض بالحماس والتعاون (زوين والجوري، 2018).

7. زيادة حرص الموظّفين على سمعة المنظمة: تؤدي روحانية مكان العمل إلى زيادة حرص

الموظّفين على سمعة ومكانة المنظمة، ويشعر الموظّفون بالفخر والتفاني في العمل؛ لأنهم

يعملون في بيئة تضمّن لهم النجاح، وتُرسّخ مبادئ النمو والتطور الشخصي والمهني.

8. تعزيز النمو الشخصي والمهني للموظّف: تسهم روحانية مكان العمل في تعزيز قدرات الموظّف

في التعامل مع التحديات، وتحسين أداء المنظمة، ويُشجّع الموظّفين على التطوير المستمر

لمهاراتهم، وتطوير أنفسهم بشكل شامل، مما يعود بالفائدة على نموهم الشخصي والمهني.

9. تعزيز دعم الموظّفين والالتزام بأوامر الرؤساء: تُعزّز روحانية مكان العمل الدعم المتبادل بين

الموظّفين والالتزام بتوجيهات الرؤساء، فعندما يكون هناك روح ثقة وتعاون في العمل؛ يشعر

الموظّفون بالدعم والتشجيع المستمر من قبل زملائهم والإدارة، مما يسهم في تحقيق أهداف

المنظمة بشكل فعال.

10. تحقيق احتياجات الموظّفين الأساسية: تعمل روحانية مكان العمل على تلبية احتياجات

الموظّفين الأساسية، مثل الإنجاز والانتماء، فعندما يشعر الموظّفون أنّ احتياجاتهم الأساسية

مُلبّاة في بيئة العمل؛ فإنهم يتفانون ويكونون أكثر رضاً في أداء مهامهم، وتحقيق الأهداف

المُحدّدة (السالمي، 2022).

وبشكلٍ عام، تُعد روحانية مكان العمل أساساً حيويّاً لتحقيق تطور المنظمة وتحسين أدائها، ومن

خلال تعزيز الروحانية في مكان العمل؛ يتم تحفيز الموظّفين لتحقيق التميّز والإبداع، وتحقيق

الأهداف بشكل فعال، مما يؤدي إلى نجاح المنظمة في مجالها التنافسي.

### 5.3.1.2 أبعاد روحانيّة مكان العمل:

فيما يأتي نسرد توضيحاً مفصلاً لأبعاد روحانية مكان العمل:

1. العمل الهادف والرضا الوظيفي: يُعد العمل الهادف واحداً من أهم أبعاد روحانية مكان العمل، حيث يتعلق بتفاعل الفرد مع أهمية العمل وقيّمته؛ لتحقيق الأهداف الشخصية والجماعية، وإنّه يتجاوز الجانب المادي للعمل، ويشمل الاندماج العاطفي والعقلي والروحي للفرد مع مهامه وواجباته في العمل. ويُحفّز العمل الهادف الفرد ويُعزّز ارتباطه العاطفي بالمنظمة، وتحقيق الرضا الوظيفي (Marques, 2008).

كما يُعد الرضا الوظيفي أحد الأبعاد الأساسية لروحانية مكان العمل، ويشير إلى مدى رضا الموظّفين عن وظائفهم وظروف العمل. فعندما يشعر الموظّفون بالرضا تجاه عملهم، فإنهم يكونون أكثر رغبة بالبقاء في المنظمة، والالتزام بأهدافها، والعمل بكفاءة. ويتأثر الرضا الوظيفي بعوامل متعدّدة، مثل التوازن بين العمل والحياة الشخصية، والتطوير المهني، والاعتراف بالإنجازات، والدعم الإداري.

2. الإحساس بالمجموعة: يُشير هذا البُعد إلى أهمية إحساس الفرد بالانتماء والتواصل الاجتماعي مع المجموعة في مكان العمل، فعندما يشعر الفرد بالانتماء للمجموعة، فإنّه يشعر بالتعاون والتضامن والدعم المتبادل بين أفراد الفريق. ويعمل الإحساس بالمجموعة على تعزيز روح الفريق وتعاونهم في مواجهة التحديات، وتحقيق الأهداف المشتركة. وقد يُسمى أحياناً العمل الجماعي، حيث يتعلّق هذا البُعد بأهمية الانتماء والتعاون في مكان العمل. كما يُعزّز العمل الجماعي بناء العلاقات الطيّبة بين أعضاء الفريق، ويُشجّع على التعاون والتفاعل المشترك؛ لتحقيق الأهداف المشتركة.

ومن خلال روح العمل الجماعي؛ يتم تحفيز الموظّفين على التواصل الفعّال، وتبادل المعرفة والمهارات، وتعزيز التفاهم والتعاون بين أفراد الفريق، كما يُسهم العمل الجماعي في بناء بيئة عملٍ إيجابيةٍ ومُلهمة (Kumpikait, 2014).

3. التوافق مع قيم المنظمة: يُشير هذا البُعد إلى مدى توافق الفرد مع قيم المنظمة التي يعمل فيها، بحيث يتضمن التوافق مشاركة القيم المشتركة مع المنظمة، وفهم وتبني قواعد السلوك والأخلاق المنضّماتية. فعندما يتوافق الفرد مع قيم المنظمة؛ فإنّه يشعر بالانتماء والاندماج والارتباط العاطفي بالمنظمة. كما يعمل التوافق مع قيم المنظمة على تعزيز الولاء والتعاون، وكذلك التزام الموظّفين بأهداف المنظمة وقيمها الأساسية.

كما تُعتبر الأخلاق المهنية أحدَ الجوانب الأساسية لروحانية مكان العمل، بحيث تشمل هذه الأخلاق قيم ومبادئ السلوك المهني الصحيح، والتزام الموظّفين بمعايير النزاهة والأمانة والاحترام، فعندما يتمتّع الموظّفون بأخلاقٍ مهنيّة قوية؛ فإنهم يعملون بنزاهة، ويتعاملون بأمانةٍ مع زملائهم والعملاء والشركاء، مما يسهم في بناء ثقةٍ وتعاونٍ داخل المنظمة، وتعزيز سمعتها (Marques, 2008).

ولهذا البُعد جوانب مُهمّة لروحانية مكان العمل، إذ يشمل التحفيز، والتنمية الشخصية، وتوفير فرص التعلّم، والتطوير المهني للموظّفين، وتعزيز رغبتهم في تحقيق النجاح الشخصي والمهني. كما أنّه ومن خلال التحفيز والتنمية الشخصية؛ يتم تمكين الموظّفين من النمو والتطور، وتحقيق إمكاناتهم الكاملة، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم، وإحساسهم بالرضا، والإشباع في العمل.

كما يُعد التوازن بين العمل والحياة الشخصية جانباً مهماً في روحانية مكان العمل، إذ يشمل هذا البُعد إيجاد التوازن بين مُتطلبات العمل واحتياجات الحياة الشخصية والأسرية، فعندما يتم تحقيق

التوازن الصحيح؛ يشعر الموظفون بالراحة، والسعادة، والقدرة على الاستمتاع بحياتهم خارج مكان العمل، مما يؤثر إيجاباً على أدائهم والرضا الوظيفي (Ashmos & Duchon, 2000).

تعتبر الأبعاد السابقة الذكر أبعاداً رئيسية لروحانية مكان العمل، بحيث تتأثر روحانية مكان العمل بعوامل متعددة ومترابطة، وهي تسهم في تحقيق الرضا والإشباع للموظفين، وتعزيز الأداء والنجاح للمؤسسة بشكل عام.

**العلاقة بين القيادة الرشيقة وروحانية مكان العمل في شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية:**

تُعد القيادة الرشيقة وروحانية مكان العمل عنصرين حيويين في نجاح أي منظمة، وبخاصة في شركات الاتصالات الخلوية مثل جوال وأوريدو في فلسطين. وإن القيادة الرشيقة تُشير إلى قدرة القادة على التكيف مع التحوّلات السريعة في البيئة، واتخاذ القرارات الفعّالة بسرعة، بينما تعني روحانية مكان العمل توفر بيئة تُعزّز التعاون والإبتكار والإبداع والالتزام لدى الموظفين.

أولاً: تلعب القيادة الرشيقة دوراً مهماً في شركات الاتصالات الخلوية، ويُعتبر القادة الرشيقون أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع التغيّرات المُستمرة في سوق الاتصالات والتكنولوجيا، فهم يمتلكون القدرة على اتخاذ القرارات السريعة والمستنيرة لتحقيق أهداف الشركة، ومواجهة التحديات المستقبلية. ويتمتع القادة الرشيقون بالمرونة والقدرة على التحفيز والتوجيه للموظفين، مما يُعزّز الأداء والابتكار في الشركة (الغامدي وسعيد، 2021).

ثانياً: تلعب روحانية بيئة العمل دوراً حاسماً في شركات الاتصالات الخلوية، فعندما يشعر الموظفون بالانتماء والتقدير في بيئة العمل، يُصبحون أكثر رضاً وإنتاجية، بحيث يُنتج عن الجو المشحون بالروحانية تعزيز التعاون والتفاعل بين أفراد الفريق، وبالتالي تتحسن كفاءة العمل،

ويتحقق الابتكار والإبداع. كما تُعزّز روحانية بيئة العمل أيضاً الالتزام والانتماء للشركة، وتُقلل من مُعدلات الاستقالة (Javanmard, 2012).

وفيما يتعلق بشركتي الاتصالات جوال وأوريدو في فلسطين، فإن القيادة الرشيقة وروحانية مكان العمل تلعبان دوراً حاسماً في تحقيق النجاح والتفوق في السوق المحلية. وتوفر القيادة الرشيقة للشركة القدرة على الاستجابة السريعة لتغيرات احتياجات العملاء، وتقديم الحلول المُبتكرة والمُتطورة. كما يُساعد القادة الرشيقون في تعزيز ثقافة الابتكار، وتحفيز الموظّفين على تحقيق أقصى إمكاناتهم (Looney, 2002).

علاوةً على ذلك، تُوفّر روحانيّة مكان العمل بيئةً إيجابيةً ومُشجّعةً للموظّفين. وتحظى شركات الاتصالات الخلوية في فلسطين بفرقٍ متعاونة ومُلتزمة تعمل معاً لتحقيق أهداف الشركة. ويتمنّع الموظّفون بمرونةٍ وحريةٍ تعبيرٍ عن أفكارهم واقتراحاتهم، مما يُعزّز الإبداع، ويدفع بالشركة للأمام. ومن المُرجّح أن تظل القيادة الرشيقة وروحانية مكان العمل أموراً حاسمةً في صناعة الاتصالات في فلسطين. وينبغي على شركتي الاتصالات جوال وأوريدو التركيز على تطوير قادة رشيقين، وتعزيز ثقافة الروحانية في مكان العمل. وبذلك، ستستطيع الشركات تحقيق التفوق والاستدامة في سوق الاتصالات المُتنافس.

#### 4.1.2 المحور الثالث: شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية.

##### 1.4.1.2 شركة جوال.

تُعد شركة الاتصالات الخلوية "جوال" في فلسطين الشركة الأولى في مجال الاتصالات الخلوية، والتي تهدف الى توفير خدمات الاتصالات الخلوية .

حيث تهدف شركة جوال إلى البقاء على قمة الشركات الرائدة في السوق الفلسطينية، وتقديم خدمات الاتصال الخليوي بكفاءةٍ وفاعليةٍ وموثوقيةٍ لجميع المُشتركين، وتسعى لتقريب الجميع، وتسهيل أعمالهم، إضافةً لمواصلة النمو بجانب نمو الاقتصاد الوطني، تأسست شركة جوال عام 1999م كأول مُشغّل للاتصالات الخليوية في فلسطين منبثقة عن مجموعة الاتصالات الفلسطينية والتي تأسست عام 1995م .

### دور شركة جوال في دعم الاقتصاد الفلسطيني:

تلعبُ شركة جوال دوراً مُهماً في دعم الاقتصاد الفلسطيني، وتوفير فرص العمل للمواطنين في فلسطين. والشركات المحلية والدولية التي تُقدّم خدمات الاتصالات المحمولة تُسهم بشكلٍ كبيرٍ في تحفيز النمو الاقتصادي، وتعزيز التوظيف في المنطقة.

وتقوم هذه الشركات بتوفير خدمات الاتصالات المحمولة، وتحسين البنية التحتية اللازمة لها، مما يُعزّز من تواصل المجتمع، ويُسهم في تحسين فعالية الأعمال، والتعليم، والخدمات الصحية. وإلى جانب ذلك، تُشجّع هذه الشركات على ريادة الأعمال، وتقديم فرصٍ للابتكارٍ في مجال التكنولوجيا، وتقديم خدمات مُتقدّمة تُعزّز النمو الاقتصادي.

وعلى الرغم من التحديات التي تواجهها فلسطين، إلا أن شركة "جوال" ومنظومة الاتصالات المحمولة تلعبان دوراً حاسماً في دعم النمو الاقتصادي، وتوفير فرص العمل للمواطنين، وتعزيز التواصل والابتكار في المُجتمع الفلسطيني.

### 2.4.1.2 شركة "أوريدو".

تم إنشاء شركة Ooredoo فلسطين في شهر تشرين الثاني من عام 2009م في الضفة الغربية، بشراكةٍ بين الشركة الوطنية الدولية- منطقة حرة، المملوكة بالكامل من شركة الوطنية للاتصالات

المُتَنقِّلة (NMTC) والتي تمتلكها بشكل أساسي مجموعة Ooredoo العالمية، وبين شركة صندوق الاستثمار الفلسطيني. والتي كانت معروفة سابقاً باسم "الوطنية موبايل"، حيث تهدف الشركة إلى تقديم خدمة الاتصال الخليوي في فلسطين .

### دور شركة أوريدو في دعم الاقتصاد الفلسطيني:

شركة "أوريدو" تلعب دوراً كبيراً في دعم الاقتصاد الفلسطيني من خلال توفير خدمات الاتصالات المُتقدِّمة. وتُسهم هذه الخدِّمات في تعزيز التواصل والتفاعل في المُجتمع الفلسطيني، وتمكين المواطنين من الوصول إلى المعلومات بسرعة وكفاءة. وبالإضافة إلى ذلك، تُقدِّم "أوريدو" فرص عمل في مجال صناعة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات للمُحترفين الفلسطينيين، مما يسهم في توفير فرص عمل وتحفيز النمو الاقتصادي.

وتُعتبر هذه الشركة جزءاً لا يتجزأ من البنية التحتية التكنولوجية للمنطقة، وتلعب دوراً حيوياً في تعزيز التجارة والابتكار، وتحسين جودة الحياة في فلسطين.

## 2.2 الدراسات السابقة:

تهدف هذه الجزئية من الدراسة إلى استعراض الأبحاث السابقة المُتعلِّقة بالقيادة الرشيدة وتأثيرها على روحانية مكان العمل. ويتم تنفيذ هذه الجزئية لفهم الجهود المبذولة في الدراسات السابقة المُتعلِّقة بالظاهرة التي ستم دراستها، وتقديم مُلخِّصات لبعض الدراسات المحليَّة والعربيَّة والأجنبية التي تناولت هذا الموضوع، وذلك وفقاً للتسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم.

## 1.2.2 الدراسات العربية:

دراسة المنسي (2023) بعنوان: "أثر الروحانية في مكان العمل على الانحرافات السلوكية للعاملين: الدور المُعدّل للملكية النفسية (دراسة تطبيقية على مجالس المدن بمحافظة الدقهلية في مصر)".

تهدف الدراسة إلى فحص تأثير الروحانية في مكان العمل كمتغير مُستقل، والملكيّة النفسية كمتغير مُعدّل؛ على الانحرافات السلوكية في بيئة عمل مجالس المدن بمحافظة الدقهلية في مصر. وأُجريت الدراسة على مجتمع البحث الذي اشتمل على 11475 موظف، وتمت الدراسة على عينة تضم 372 فرداً، وجمعت البيانات الأولية باستخدام قائمة استقصاء تم توزيعها على أفراد العينة. وقد بلغ عدد الاستبانات الصحيحة 332 استباناً بنسبة استجابة تبلغ 89.2%، كما اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

من خلال استخدام تحليل المُربعات الصغرى الجزئية (PLS)؛ توصلت الدراسة إلى وجود تأثيرٍ سلبيٍّ ومعنويٍّ للروحانية في مكان العمل على الانحرافات السلوكية للعاملين. كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثيرٍ سلبيٍّ ومعنويٍّ للملكية النفسيّة على الانحرافات السلوكية للعاملين. بالإضافة إلى ذلك، تم اكتشاف أنّ الملكية النفسيّة تُعدّل من قوة التأثير السلبي للروحانية في مكان العمل على الانحرافات السلوكية للعاملين، بحيث إنّه في حالة وجود مستوى مرتفع من الملكية النفسية لدى العاملين؛ يُصبح التأثير السلبي للروحانية في مكان العمل على الانحرافات السلوكية للعاملين أكثر قوة وأهمية في بيئة عمل مجالس المدن .

دراسة الدالي (2022) بعنوان: "مدى تطبيق مُتطلّبات الإدارة الرشيقة، وأثرها على كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء - المحافظات الجنوبية".

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم مدى تطبيق مُتطلّبات الإدارة الرشيقة، وتحديد أثرها على كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء في المحافظات الجنوبية. وأجريت الدراسة على مُجتمع البحث والذي اشتمل على 136 موظفاً، وقد تم استخدام المسح الشامل على جميع إدارات المؤسسة. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتم توزيع 136 استبانة، وتمت الاستجابة من قبل 109 من المُشاركين بنسبة استجابة تبلغ 80.15%، وتم أيضاً إجراء بعض المقابلات مع بعض المديرين العامين في المؤسسة؛ للحصول على آرائهم بشأن موضوع الدراسة. وأظهرت النتائج أنّ مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء تُطبّق مُتطلّبات الإدارة الرشيقة بدرجة متوسطة، حيث بلغ وزنها النسبي 62.4%، وبلغ وزن الأداء الوظيفي لديها 70% بدرجةٍ إيجابيةٍ إلى حد ما. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مُتطلّبات الإدارة الرشيقة ومستوى كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي في المؤسسة. وكان لمُتطلّبات مثل تغيير ثقافة المؤسسة ودعم الإدارة العليا؛ تأثير قوي يصل إلى 78.4% في التغييرات الجارية في الأداء الحكومي. علاوةً على ذلك، لم تُظهر الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المُشاركين بالنسبة لتطبيق مُتطلّبات الإدارة الرشيقة ومستوى كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية.

دراسة الزيايدي (2022) بعنوان: "أثر الاستقامة التنظيمية وروحانية مكان العمل على السعادة الوظيفية بالتطبيق على شركات العربي جروب".

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر الاستقامة التنظيمية وروحانية مكان العمل على السعادة الوظيفية في شركات العربي جروب، بحيث تمت الدراسة على عينة من العاملين في الشركة، وأجريت

الدراسة على مجتمع البحث الذي اشتمل على 32223 موظفاً وموظفة، وتم جمع البيانات باستخدام استبان، بحيث تم توزيع 400 استبان على أفراد العينة. وتمت معالجة 372 استباناً إحصائياً للتحليل. وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة، كما اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وأظهرت الدراسة النتائج الآتية: وجود تأثير معنوي إحصائي للأخلاق التنظيمية وروحانية مكان العمل على السعادة الوظيفية، ووجود تأثير معنوي لروحانية مكان العمل كمُتغيّر وسيط في العلاقة بين الأخلاق التنظيمية والسعادة الوظيفية. ولم تظهر اختلافات معنوية بين المستويات الإدارية والوظائف النمطية فيما يتعلق بإدراكهم للأخلاق التنظيمية، ولكن هناك اختلافات في إدراك روحانية مكان العمل والسعادة الوظيفية، وأظهرت النتائج تفضيلات لصالح الإدارة العليا.

دراسة قديح (2022) بعنوان: "دور الوساطة لروحانية بيئة العمل في العلاقة بين القيادة الأصيلة والجمود التنظيمي، دراسة حالة من وزارة التربية والتعليم".

تهدف الدراسة التي أجراها الباحث يحيى قديح في عام 2022 إلى تحديد درجة ممارسة القيادة الأصيلة، والعزوف التنظيمي، وروحانية بيئة العمل في وزارة التربية والتعليم في غزة. وتهدف أيضاً إلى تحديد الدور الواسطي لروحانية بيئة العمل في العلاقة بين القيادة الأصيلة والعزوف التنظيمي داخل الوزارة. وأجريت الدراسة على مجتمع البحث الذي اشتمل على 400 موظف وموظفة، وتم اختيار عينة عشوائية من 120 موظفاً وموظفة من وزارة التربية والتعليم في غزة لجمع البيانات، وقد اعتمد الباحث في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم بناء استبانة خاصة بهدف الدراسة، بحيث تَحَقَّق الباحث من صحتها وموثوقيتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ. وتم جمع البيانات وترميزها وإدخالها في الحاسوب باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وأظهرت نتائج الدراسة أنّ هناك تأثيراً إحصائياً معنوياً بين القيادة الأصيلة وأبعادها (الوعي الذاتي، والعمل المتوازن، والمنظور الأخلاقي الداخلي، وشفافية العلاقات) والعزوف التنظيمي وأبعاده (صلابة قيادة التغيير، وتجمّد ثقافة المنظمة، وتجمّد متطلبات العمل، وتجمّد الدوافع). وأظهرت الدراسة أيضاً تأثيراً إحصائياً معنوياً بين روحانية بيئة العمل وأبعادها (العمل المعنوي، والشعور بالمجموعة، والتناسب بين قيم الفرد والمنظمة) والعزوف التنظيمي وأبعاده. واستنتجت الدراسة أنّه يُوجد تأثير إحصائي معنوي بين القيادة الأصيلة وروحانية بيئة العمل وأبعاد كل منهما.

**دراسة الأسود (2021) بعنوان: "مستوى القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين".**

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مستوى القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وأجريت على مجتمع البحث الذي اشتمل على 2651 معلم ومعلمة للمرحلة الثانوية، وشملت عينة الدراسة 420 معلماً ومعلمة من المدارس الثانوية في محافظات غزة.

وأظهرت النتائج أنّ مستوى القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، من وجهة نظر المعلمين، كان على مستوى عالٍ بنسبة 81.60%، كما تبيّن أنّه لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة؛ تتعلق بمتغيراتٍ مثل جنس المدير وسنوات خدمة المعلم. ومع ذلك، تم اكتشاف وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القيادة الرشيقة تتعلق بمتغير المؤهل العلمي للمعلم، وتُشير هذه الفروق إلى تفضيل المعلمين الذين لديهم درجة البكالوريوس في التربية.

دراسة مقدادي وهاها (2021) بعنوان: "درجة تطبيق الإدارات المدرسية لمبادئ القيادة الرشيقة

وعلاقتها ببناء السمعة التنظيمية من وجهة نظر مُعلمي المدارس الخاصة في لواء الجامعة".

هَدَفَتْ هذه الدراسة إلى تحليل درجة تطبيق الإدارات المدرسية لمبادئ القيادة الرشيقة، وعلاقتها ببناء السمعة التنظيمية من وجهة نظر مُعلمي المدارس الخاصة في لواء الجامعة. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وأجريت على مُجتمع البحث الذي اشتمل على 8601 معلم ومعلمة، بحيث شملت عينة الدراسة 472 معلماً ومعلمة. وقد تم تطوير استبانة لقياس درجة تطبيق الإدارات المدرسية لمبادئ القيادة الرشيقة وبناء السمعة التنظيمية، وتم التَّحَقُّق من صدقها وثباتها.

وأظهرت النتائج أنَّ درجة تطبيق الإدارات المدرسية لمبادئ القيادة الرشيقة وبناء السمعة التنظيمية، من وجهة نظر مُعلمي المدارس الخاصة في لواء الجامعة؛ كانت مرتفعة، ولم تَظْهَر فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لأثر المؤهل العلمي، بينما وُجدت فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لأثر الجنس، وسنوات الخبرة. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية وقوية بين تطبيق الإدارات المدرسية لمبادئ القيادة الرشيقة .

دراسة مهنا (2020)، بعنوان: "دور الإدارة الرشيقة في تعزيز أداء العاملين (دراسة تطبيقية على شركات التأمين العاملة في قطاع غزة)".

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور الإدارة الرشيقة في تعزيز أداء العاملين، وتُرَكِّز على شركات التأمين العاملة في قطاع غزة. وقد تمت الدراسة عن طريق إجراء دراسة ميدانية على هذه الشركات، وأجريت الدراسة على مجتمع البحث الذي اشتمل على 105 من الموظفين، وعينة الدراسة اشتملت على 90 موظفاً بنسبة استجابة قدرها 85.7%. وقد تم استخدام المنهج الوصفي

التحليلي في هذه الدراسة. وأظهرت النتائج أنّ شركات التأمين العاملة في قطاع غزة تُطبّق إدارةً رشيقَةً بدرجةٍ مُرتفعةٍ وبنسبة 75.7%.

كما تبيّن أنّ مستوى أداء العاملين في هذه الشركات مُرتفع بنسبة 75.2%، وتم العثور على علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الرشيقَة وتعزيز أداء العاملين في شركات التأمين العاملة في قطاع غزة، وتم تحديد مجموعة من المُتغيّرات التي تؤثر في هذه العلاقة، مثل مكان ومجال العمل.

**دراسة البابا (2020) بعنوان: "مدى تطبيق أبعاد الإدارة الرشيقَة ودورها في جودة الخدمات المُقدّمة لشركة الاتصالات الخلوية جوال في قطاع غزة".**

هَدَفَت الدراسة إلى التحقّق من دور الإدارة الرشيقَة وأبعادها (تنظيم موقع العمل، والتحسين المستمر، والعمل القياسي، والموظفين مُتعدّدي الوظائف) في تحسين جودة الخدمات المُقدّمة لشركة الاتصالات الخلوية جوال في قطاع غزة. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة من عينة الدراسة التي تألفت من 140 مفردة؛ تم تحديدها باستخدام الحصر الشامل من موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية في جميع الإدارات. وتوصّلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أبرزها: بلَغَ الوزن النسبي لفقرات محور الإدارة الرشيقَة 67.10%، في حين بلغ الوزن النسبي لفقرات محور جودة الخدمة المُقدّمة 67.60%. وُجِدَت علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى تطبيق أبعاد الإدارة الرشيقَة وجودة الخدمات المُقدّمة في شركة جوال بقطاع غزة.

وأظهرت الدراسة أيضاً وجود أثر لمدى تطبيق أبعاد الإدارة الرشيقَة على جودة الخدمات المُقدّمة في شركة جوال بقطاع غزة. ولم تُظهِر فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير استجابات أفراد العينة حول علاقة الإدارة الرشيقَة بجودة الخدمات المُقدّمة في شركة الاتصالات الخلوية جوال في قطاع

غزة، وذلك بسبب المتغيرات الأخرى مثل النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، ومكان العمل.

دراسة اللحام (2020) بعنوان: "درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة الأقصى للإدارة الرشيقة، وعلاقتها بمستوى فاعلية اتخاذ القرار".

هَدَفَت الدراسة إلى تحديد درجة مُمارسة القيادات الأكاديمية في جامعة الأقصى للإدارة الرشيقة، وكذلك تحديد علاقتها بمستوى فاعلية اتخاذ القرار. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة التي اعتمدت على استبانةٍ لجمع البيانات. وأُجريت الدراسة على مجتمع البحث الذي اشتمل على 684 عضو هيئة تدريس، وقد تم استهداف عينة من 256 عضواً من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأقصى.

وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائياً في ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأقصى للإدارة الرشيقة، وذلك فيما يتعلق بالجنس، وسنوات الخدمة، والتخصص، وجنس الرئيس المباشر، وسنوات الخدمة الإدارية للرئيس، والكلية. ومع ذلك، أظهرت وجود فروق يُمكن الاعتماد عليها لصالح حَمَلَة الماجستير والأستاذ المساعد من أعضاء هيئة التدريس. بالإضافة إلى ذلك، لم تُظهر الدراسة وجود فروق دالة إحصائياً بالنسبة للدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرار من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعة، وذلك فيما يتعلق بالتخصص، وجنس الرئيس المباشر، وسنوات الخدمة الإدارية للرئيس، والكلية.

ومع ذلك، أظهرت الدراسة وجود فروق يمكن الاعتماد عليها للمتغيرات الآتية: جنس عضو هيئة التدريس لصالح الإناث، و20 سنة خدمة، والدرجة العلمية، وسنوات خدمة هيئة التدريس لصالح الأقل من 10 سنوات، والأعضاء الحاصلين على درجة الماجستير، والأستاذ المساعد. وأظهرت الدراسة وجود علاقة طردية بين ممارسة القيادات الأكاديمية للإدارة الرشيقة في الجامعة؛ ومستوى

فاعلية اتخاذ القرار. بمعنى آخر، أنه كلما زادت ممارسة الإدارة الرشيقة، زادت درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى القيادات الأكاديمية .

دراسة عبد الله (2020) بعنوان: "سلوكيات القيادة الرشيقة ودورها في تعزيز روحانية مكان العمل: دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في جامعة نولج - أربيل".

يهدف هذا البحث إلى تحديد دور سلوكيات القيادة الرشيقة في تعزيز روحانية مكان العمل في جامعة نولج- أربيل. وقد تم استخدام المنهج التحليلي ومراجعة الدراسات والأدبيات ذات الصلة لبناء المفاهيم النظرية والفرضيات. وأجريت الدراسة على مجتمع البحث الذي اشتمل على 1016 عضواً من أعضاء هيئة التدريس، واشتملت العينة على 57 منهم، وتم جمع البيانات من خلال استبانة تم توزيعها على عينة من التدريسيين في الجامعة. وتم التحقق من صحة وموثوقية الاستبانة، واستخراج التحليلات الإحصائية باستخدام برنامج SPSS v25.

وأظهرت النتائج وجود علاقة وتأثير بين سلوكيات القيادة الرشيقة وروحانية مكان العمل في جامعة نولج- أربيل.

دراسة عبد الله (2020) بعنوان: "درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد".

وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الوادي الجديد. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وأجريت الدراسة على مجتمع البحث الذي اشتمل على 1011 عضو هيئة تدريس، وشملت عينة الدراسة 127 عضواً من هيئة التدريس؛ بنسبة 55% من مجتمع الدراسة الأصلي.

وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة كانت متوسطة، بينما كانت درجة فاعلية الأداء الوظيفي لدى القيادات الجامعية مرتفعة. ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة؛ تُعزى لمتغيرات النوع والدرجة العلمية، ولكن وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير نوع الكلية، حيث كانت الكليات النظرية لديها درجة أعلى في ممارسة الإدارة الرشيقة.

كما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في درجة فاعلية الأداء الوظيفي تُعزى لمتغيري الجنس والدرجة العلمية، ولكن وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى متغير نوع الكلية لصالح الكليات النظرية.

**دراسة الترك (2018) بعنوان: "درجة تطبيق الإنتاج الرشيق لدى الشركات العاملة في القطاع الصناعي في قطاع غزة".**

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة تطبيق الإنتاج الرشيق لدى الشركات العاملة في القطاع الصناعي بقطاع غزة. وقد تم جمع بيانات الدراسة باستخدام استبانة كأداة لجمع البيانات من جميع الوحدات الإحصائية؛ باستخدام أسلوب المسح الشامل. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتم استخدام 120 استبانة شملت الشركات التابعة لقطاع الصناعات البلاستيكية والغذائية والمعدنية، بمجموع 30 شركة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق مقومات وعناصر الإنتاج الرشيق في القطاع الصناعي كان عالياً. وأشارت الدراسة إلى أن عنصر تنظيم المكان كان الأكثر تطبيقاً، في حين كان عنصر التصنيع الخلوي هو الأقل تطبيقاً. كما أظهرت نتائج الدراسة أن أحد أهم أهداف الإدارة العليا هو الاهتمام بالمشكلات والصعوبات التي تواجه عمليات الإنتاج وتؤثر على الجودة، وأهمية تركيز الشركات العاملة في القطاع الصناعي على نظافة المكان، وتوفير بيئة عمل صحية وأمنة.

## 2.2.2 الدراسات الأجنبية:

دراسة إبراهيم Ibrahim وآخرون (2022) بعنوان: "تأثير البرنامج التعليمي حول قيادة رؤساء التمريض المتجاوبة على العاملين في المستشفى؛ فيما يتعلق بروحانية مكان العمل وسمعة الوظيفة".

### **Effect of Educational Program about Head Nurses' Agile Leadership on Staff Nurses' Workplace Spirituality and Job Reputation.**

وتهدف هذه الدراسة إلى تحديد تأثير البرنامج التعليمي حول قيادة رؤساء التمريض المتجاوبة على روحانية مكان عمل الممرضات وسمعة الوظيفة. وقد تم استخدام تصميم بحث شبه تجريبي، وأجريت الدراسة في جميع الوحدات في مستشفى جامعة بنها، وتم تضمين مجموعتين في الدراسة، مجموعة رؤساء التمريض (عينة من 80 فرداً) ومجتمع الممرضات (عينة من 310 فرداً). واستُخدمت أربع أدوات لجمع البيانات، وهي: اختبار معرفة قيادة التمريض المتجاوبة، واستبان ممارسة قيادة التمريض المتجاوبة، واستبان روحانية مكان العمل، واستبان سمعة الوظيفة. وكشفت نتائج الدراسة أن هناك تحسناً ذا دلالة إحصائية في مستوى معرفة وممارسة رؤساء التمريض المتجاوبة، ومستوى تصور الممرضات بشأن روحانية مكان العمل، وسمعة الوظيفة بعد تنفيذ البرنامج التعليمي. وتوصّلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين معرفة وممارسة قادة التمريض المتجاوبة؛ وروحانية مكان العمل وسمعة الوظيفة لدى الممرضات.

دراسة Saeed وآخرون (2022) بعنوان: "دراسة الرابط بين روحانية مكان العمل، وقدرة القوى العاملة: استكشاف المؤسسات التعليمية العالية".

### **Towards Examining the Link Between Workplace Spirituality and Workforce Agility: Exploring Higher Educational Institutions.**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير روحانية مكان العمل على قدرة القوى العاملة. وعلاوةً على ذلك، تستند هذه الدراسة إلى نظرية التأثير الزائد؛ لفحص دور المشاركة في الوظيفة كوسيط. وأجريت الدراسة على مجتمع البحث الذي اشتمل على 2004 من الأعضاء والموظفين في المؤسسات، وتَحَقَّقت هذه الدراسة على عينةٍ من 236 موظفاً تدريسياً وإدارياً يعملون في مؤسسات القطاع العام في بيشاور - باكستان. ولتحليل البيانات تم استخدام SPSS v. 25، وللتأكد من ملاءمة النموذج؛ استخدمنا AMOS الإصدار 22.

علاوةً على ذلك، تم استخدام Process Hayes (النموذج 4) لاختبار النموذج النظري والفرضية البحثية للوساطة. وتُقَدِّم هذه الدراسة الفريدة من نوعها نموذجاً يُوضِّح أنَّ روحانية مكان العمل تُؤثِّر بشكلٍ كبيرٍ على قُدرةِ المُحترفين التدريسيين والإداريين؛ عن طريق الوساطة الإيجابية للمشاركة في الوظيفة.

وأظهرت دراسة مُعمَّقة للمراجع أنه لم يتم دراسة الارتباط بين روحانية مكان العمل ومشاركة الوظيفة، وقدرة القوى العاملة في البحوث السابقة. علاوةً على ذلك، هناك بحث قليل جداً بشأن روحانية مكان العمل وارتباطها بعناصر أخرى في سيناريو كوفيد-19. وكانت الدراسة الحالية محاولةً مُتواضعةً لمعالجة هذه الفجوة في المراجعة، ونجحت هذه الدراسة في إضافةٍ إسهاماتٍ كبيرةٍ إلى الأدب الإداري.

دراسة Astakoni وآخرون (2022) بعنوان: "استكشاف العلاقة بين القيادة الروحية وروحانية مكان العمل والالتزام التنظيمي والروحانية الفردية".

**Exploring the relationship between spiritual leadership, workplace spirituality, organizational commitment, and individual spirituality.**

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين القيادة الروحية وروحانية مكان العمل والالتزام التنظيمي والروحانية الفردية. وتم تضمين إجمالي 902 موظفاً في شركات المياه المحلية في دنباسار وبادونج وتابانان في هذا الاستبيان. وتم اختيار 200 من الأشخاص المشاركين في الاستبيان بشكل مقصود، وتم استخدام استبيان مُتعدّد الخيارات لجمع البيانات في هذه الدراسة. وتم جمع البيانات وتحليلها باستخدام طريقة الأدينى المربعات الجزئية (PLS). وتم اعتبار (R-square (R2 و (Q2 (Q-Square Predictive Relevance (GoF (Goodness of Fit مقبولة بما يكفي. وفقاً للنظرية الأولى، يتم تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي للشركة بشكل كبير من خلال القيادة الروحية. وثانياً، تتأثر روحانية المكان بشكل إيجابي بمستوى القيادة الروحية. وتم قبول الفرضية الثالثة التي تدّعي أنّ الروحانية في مكان العمل تُحسّن الالتزام التنظيمي. ووفقاً للنظرية؛ لم تتمكن الروحانية الشخصية من التدخل في روحانية مكان العمل والالتزام التنظيمي.

دراسة Gomes & Oriol (2022) بعنوان: "تأثير روحانية مكان العمل في رضا الموظفين في القطاع العام".

**Influence of workplace spirituality in the job satisfaction of the public sector employees.**

روحانية الإنسان هي موضوع تم مناقشته منذ العصور القديمة. وحتى اليوم، لم تكن هناك حضارة لا تمتلك نوعاً من الدين أو الروحانية المتطورة. ويُمكن العثور على الروحانية بعدة طرق وفي أماكن عديدة، بما في ذلك مكان العمل. وكان الهدف من هذا البحث هو التحقق مما إذا كانت

الروحانيّة في مكان العمل تؤثر في رضا الموظّفين في قطاع الخدمة العامة. وتم إجراء إستبان استناداً إلى نموذج تم إنشاؤه من مقاييس روحانيّة مكان العمل (ليو وروبرتسون، 2011) ورضا العمل (سيكيرا، 2008) في منظمة عامة في البرازيل. وتم إجراء تحليل البيانات باستخدام SEM-CB. وأكدت نتائج نموذج التنبؤ تأثير روحانيّة مكان العمل على رضا العمل. وقام الباحث بتحسين النموذج من خلال توفير السياق، وتأييد فكرة أنّ المديرين قادرون على تحسين رضا قوة العمل، خاصةً أولئك العاملين في القطاع العام، لتقديم خدمات أفضل للمواطنين.

دراسة Lategan and Kok (2022) بعنوان: الروحانيّة في مكان العمل: الإنجيل الخامس

لمكان العمل الحديث؟

**Workplace spirituality: The fifth gospel for the modern workplace?**

تهدف هذه الدراسة للبحث في روحانيّة مكان العمل، ودور اللاهوت العملي في روحانيّة مكان العمل. وبناءً على مناقشة الاختلاف بين الدين والروحانيّة، وما هي الروحانيّة، بما في ذلك أبعاد الروحانيّة. ويتم استخدام التعريف العملي الذي يُستخدم في هذه المقالة، والذي يفترض أنّ روحانيّة مكان العمل تُثري النمو الروحي وتطوير الموظّفين، وتخلق المعنى والغاية والمجتمع ضمن السياق التنظيمي. وفي جزء اللاهوت العملي؛ يُجادل في أنّ اللاهوت العملي لديه ثلاثة مجالات، وهي الكنيسة، والمجتمع، والأكاديمية (أو العلم).

تعرض هذه الدراسة وجهة النظر التي تُشير إلى أنّ مكان العمل هو محور دراسة اللاهوت العملي، وينبغي دراسة ممارسة روحانيّة مكان العمل في اللاهوت العملي، ومن ثم يمكن لللاهوت العملي أن يطور نهجاً قائماً على الإيمان للروحانيّة. ويُمكن أن يكون هذا مفيداً لفهم بُنية وممارسة روحانيّة مكان العمل المبنية على الإيمان؛ دون أن تسود الطائفة الدينيّة الواحدة على الأخرى.

دراسة (Riasudeen & Singh, 2021) بعنوان: "فاعلية القيادة والرفاهية النفسية: دور روحانية مكان العمل".

### Leadership Effectiveness and Psychological Well-being: The Role of Workplace Spirituality

هَدَفَت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين فاعلية القيادة والرفاهية النفسية مع نتائج العمل المُتمثِّلة في النية للانسحاب، والمشاركة في العمل، والثقة بالذات التي تعتمد على المُنظَّمة (OBSE)، وما إذا كانت روحانية مكان العمل تلعب دور الوَسْاطة في العلاقات بين فاعلية القيادة والرفاهية النفسية ونتائج العمل. وتُعتبر الدراسة مَقْطَعِيَّةً وغير تجرِيبيَّة، وقد تم الحصول على البيانات من 630 موظفًا في تكنولوجيا المعلومات (IT) من جنوب الهند، وذلك باستخدام "حسابات القوة". وتم تنفيذ التحليل باستخدام برنامج SPSS الإصدار 20 لنظام التشغيل Windows، وبرنامج LISREL الإصدار 8.72.

وتكشِف النتائج أنَّ فاعلية القيادة والرفاهية النفسيَّة لهما علاقة إيجابية ومعنوية مع روحانية مكان العمل، وأنَّ ذلك يؤثر بدوره على نتائج العمل المُتمثِّلة في النية للانسحاب، والمشاركة في العمل. ويُمكن لروحانية مكان العمل أن تُقَدِّد أية علاقات سلبية بين فاعلية القيادة والرفاهية النفسية ونتائج العمل. كما تُشير الدراسة إلى المعرفة الموجودة في الأدبيات المُتعلقة بالروحانية؛ من خلال التركيز على الجوانب الإيجابية للتفاعل بين الروحانية وتحول القيادة والرفاهية في مكان العمل. ويخلص المقال إلى أنَّ بناء القيم الأساسية المُرتبطة بالروحانية سيؤدي إلى زيادة التواصل، ونتائج صحيَّة أفضل للموظَّفين.

دراسة (Ribeiro, 2021) بعنوان: "القيادة الروحانية وروحانية مكان العمل في إدارة التمريض".

### **A commentary on spiritual leadership and workplace spirituality in nursing management.**

تَهْدَفُ الدراسة إلى اعتبار أنَّ القيادة الروحانية وروحانية مكان العمل هي جوانب مُهمّة في إدارة التمريض، بحيث تتأثر رفاهية العاملين بالبيئة العملية، وترتبط روحانية مكان العمل بالانتماء والتحفيز والالتزام. وبالإضافة إلى ذلك، تلعب القيادة الروحانية دوراً أساسياً في تنمية روحانية مكان العمل، ويجب معالجة الاحتياجات الروحانية للممرضات؛ لتعزيز الانتماء لرؤية وأهداف المنظمات. وتُظهر الأدبيات العديد من الدراسات التي تربط بين القيادة الروحانية وروحانية مكان العمل والرفاهية الذاتية، وهذا يوفّر دلائل مُهمّة تجاه ديناميكيات الإدارة والقيادة الجديدة في مؤسسات الرعاية الصحيّة؛ التي يجب أن تدمج روحانية مكان العمل فيها.

ويجب تعزيز روحانية مكان العمل في جميع مؤسسات الرعاية الصحيّة، بهدف إنسانية الرعاية، وتحسين العمل الجماعي، كما يجب أن يكون لدى قادة التمريض الكفاءات الروحانية، ويجب أن يضمنوا ترويج روحانية مكان العمل ضمن جدول أعمالهم اليومي؛ كجزءٍ أساسي من الإدارة، وينبغي لمديري مؤسسات الرعاية الصحيّة اختيار أفضل القادة الذين يُسهمون في تعزيز روحانية مكان العمل.

دراسة بول وآخرون (2020) بعنوان: "الروحانية في مكان العمل، وقدرة القوى العاملة: استكشاف نفسي بين المُعلّمين المُحترفين".

### **Workplace Spirituality and Workforce Agility: A Psychological Exploration Among Teaching Professionals.**

يَهْدَفُ هذا البحث إلى استكشاف العلاقة بين الروحانية في مكان العمل وقدرة القوى العاملة بين المُعلّمين المُحترفين. ويُشير الباحثون إلى أهمية توفّر مُعلّمين مُتطلّعين للتطوّر والنمو بشكلٍ سريع،

مع الحفاظ على جوٍّ إيجابيٍّ مِنْ حَوْلِهِمْ. وتتألف قوة العمل المرنة من موظفين متفائلين، وقابلين للتكيف، ومرنين، ومغامرين، وذوي عقلية مفتوحة لاكتساب الحكمة للتطور الشخصي، والقدرة على التحليل والتكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل.

ويرى الباحثون أنّ المعلمين هم روح أية مؤسسة أكاديمية، وهناك حاجة ملحة لتنمية قوة عمل تعليمية مرنة، من خلال مساعدتهم على التمكين النفسي. ويقترح البحث نموذجاً أو إطاراً نظرياً يربط مكونات الروحانية في مكان العمل، وقدرة القوى العاملة، والتمكين النفسي في المؤسسات التعليمية.

ويشير النموذج إلى أنّ الروحانية في مكان العمل لها تأثير على قدرة القوى العاملة للمعلمين؛ من خلال التأثير الوسيط للتمكين النفسي، وبالتالي، فإنّ الروحانية في مكان العمل تُعتبر منهجية ناشئة لتعزيز قدرة القوى العاملة للمعلمين في المؤسسات التعليمية .

### 3.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

تشمل الدراسات التي استُخدمت هدف الدراسة؛ البحث في القيادة الرشيقة، مثل دراسة عبد الله (2020) التي تقيس درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي، ودراسة الترك (2018) التي تُحلل درجة تطبيق الإنتاج الرشيق لدى الشركات العاملة في القطاع الصناعي في قطاع غزة، ودراسة مقداوي وهاها (2021) التي تُحلل درجة تطبيق الإدارات المدرسية لمبادئ القيادة الرشيقة وعلاقتها ببناء السمعة التنظيمية، وكذلك دراسة مهنا (2020) التي تُحلل دور الإدارة الرشيقة في تعزيز أداء العاملين في شركات التأمين بقطاع غزة، ودراسة البابا في (2020) التي تُحلل درجة تطبيق أبعاد الإدارة الرشيقة ودورها في جودة الخدمات المقدمة لشركة

الاتصالات الخلوية "جوال" في قطاع غزة، ودراسة الدالي (2022)، ودراسة الأسود (2021) بحيث نُقِيَّمان مُستوى تطبيق القيادة الرشيقة في سياقات مختلفة.

وتشمل الدراسات السابقة أيضاً مجموعة من البحوث التي تهدف إلى استكشاف أثر روحانيّة بيئة العمل وعواملها المرتبطة؛ على المُتغيّرات المُختلفة في سياق العمل. فدراسة المنسي (2023) تُحدِّد أثر الروحانيّة في مكان العمل على الانحرافات السلوكية للعاملين في مجالس المُدن بمحافظة الدقهلية في مصر. ودراسة قديح (2022) تُركِّز على دور الوَساطة لروحانيّة مكان العمل في العلاقة بين القيادة الأصيلة والجمود التنظيمي في وزارة التربية والتعليم. ودراسة الزياي (2022) تَبَحَث في أثر الاستقامة التنظيميّة وروحانيّة مكان العمل على السعادة الوظيفية في شركات "العربي جروب".

كما هَدَفَت دراسة إبراهيم وآخرون (2022) إلى تحديد تأثير البرنامج التعليمي حول قيادة رؤساء التمريض المُتجاوبة على روحانيّة مكان عمل المُمرِّضات وسمعة الوظيفة. في حين أرادت دراسة سعيد وآخرون (2022) استكشاف الرابط بين روحانيّة مكان العمل وقدرة القوى العاملة، مع التركيز على المؤسسات التعليمية العالية. أما دراسة رياسودين وسينغ (2021)، فتهدف إلى تحديد العلاقة بين فاعلية القيادة والرفاهية النفسية، وما إذا كانت روحانيّة مكان العمل تلعب دوراً في الوَساطة في هذه العلاقة. بينما تسعى دراسة ريبيرو (2021) إلى اعتبار القيادة الروحانيّة وروحانيّة مكان العمل جوانب مهمة في إدارة التمريض. أما دراسة بول وآخرون (2020) فتهدف إلى استكشاف العلاقة بين روحانيّة مكان العمل وقدرة القوى العاملة بين المُعلِّمين المُحتَرِّفين. وبصفة عامة؛ تهدف هذه الدراسات إلى فهم تأثير روحانيّة مكان العمل وعواملها المرتبطة على الموظَّفين والقوى العاملة في مُختلف المجالات والمنظمات.

وهذه الدراسات تُسلط الضوء على أهمية روحانيّة مكان العمل، وتأثيرها على مُتغيّرات مثل الانحرافات السلوكية، والجمود التنظيمي، والسعادة الوظيفية، والسلوك الريادي، وتُقدّم توصيات لتعزيز روحانيّة بيئة العمل، وتحقيق أهداف المُنظّمت بشكلٍ أفضل.

كما تُشير الدراسات المذكورة إلى نتائج مُتعدّدة ذات أهمية فيما يتعلق بمجال الإدارة والقيادة الرشيقّة وتأثيرها على أداء العاملين، وجودة الخدّات المُقدّمة. ففي دراسة مهنا (2020) تبيّن أنّ شركات التأمين في قطاع غزة تُطبّق إدارة رشيقّة بشكل مُرتفع، وأنّ مستوى أداء العاملين في تلك الشركات مرتفع أيضاً، ووُجِدَت علاقة إيجابية معنوية بين الإدارة الرشيقّة وتعزيز أداء العاملين. وبالنسبة لدراسة البابا في (2020) أظهرت النتائج أنّ تطبيق أبعاد الإدارة الرشيقّة في شركة الاتصالات الخلوية "جوال" في قطاع غزة؛ له تأثير إيجابي على جودة الخدّات المُقدّمة، ولم تُظهر فروق دالة إحصائية في تقدير استجابات العيّنة حول هذه العلاقة؛ بناءً على بعض المُتغيّرات الأخرى.

أمّا في دراسة اللحام (2020) فأظهرت النتائج أنّ القيادات الأكاديميّة في جامعة الأقصى تُمارس الإدارة الرشيقّة بدرجةٍ عالية، ووُجِدَت علاقة طردية بين مُمارسة الإدارة الرشيقّة وفاعليّة اتخاذ القرار لدى تلك القيادات. وتُشير دراسة الدالي (2022) إلى أنّ مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء في المحافظات الجنوبية تُطبّق مُتطلّبات الإدارة الرشيقّة بدرجةٍ مُتوسطة، وأنّ الأداء الوظيفي لديها كان إيجابياً إلى حد ما. وتوصي الدراسة بضرورة نشر ثقافة الإدارة الرشيقّة، وتوفير مُتطلّباتها لتحسين كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي في المنظمة.

أمّا دراسة الأسود (2021) فأظهرت أنّ مستوى القيادة الرشيقّة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين، كان عالياً بنسبة 81.60%، ولم تُظهر فروق دالة إحصائية في مستوى القيادة الرشيقّة تُعزى لمُتغيّرات مثل جنس المدير، وسنوات خدمة المُعلّم. ويُوصى بتعزيز القيادة الرشيقّة في المدارس، ودعم تطوير مهارات المديرين.

أما دراسة مقداي وهاها (2021) فأظهرت أنّ درجة تطبيق الإدارات المدرسية لمبادئ القيادة الرشيقة، وبناء السمعة التنظيمية من وجهة نظر مُعلّمي المدارس الخاصة في لواء الجامعة؛ كانت مُرتفعة، وُجدت علاقة إيجابية وقوية بين تطبيق الإدارات المدرسيّة لمبادئ القيادة الرشيقة وبناء السمعة التنظيمية. ويُوصى بتعزيز القيادة الرشيقة في المدارس، وتوفير التدريب والدعم لمديري المدارس والمُعلّمين في هذا الصدد.

وباختصار، تُشير هذه الدراسات إلى أنّ تطبيق مُتطلّبات القيادة و الإدارة الرشيقة له تأثير إيجابي على كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي في المؤسسات والمدارس، وأنه ينبغي التركيز على نشر ثقافة القيادة و الإدارة الرشيقة، وتوفير التدريب والدعم للقادة والعاملين، بالإضافة إلى تعزيز بناء السمعة التنظيمية كعنصرٍ أساسيٍّ لتحسين جودة الخدمات المُقدّمة.

كما تُوفّر هذه الدراسات أدلةً قويةً على أنّ القيادة و الإدارة الرشيقة تلعب دوراً إيجابياً في تحسين أداء العاملين وجودة الخدمات المُقدّمة. ويتّبع توصية الدراسات بتعزيز وتنمية مفهوم القيادة و الإدارة الرشيقة، وتوفير التدريب والتطوير المُستمر للقادة والعاملين، بالإضافة إلى التركيز على تحقيق التحسين المُستمر، وتعزيز القيمة المُقدّمة للعملاء.

وتُشير الدراسات السابقة حول الروحانية في مكان العمل إلى وجود نتائج مُتنوّعة ومفيدة فيما يتعلق بتأثير روحانية مكان العمل على المُتغيّرات المُرتبطة بها. وفي دراسة المنسي (2023) تبيّن وجود تأثير سلبي ومعنوي للروحانية في مكان العمل على الانحرافات السلوكية للعاملين، وأيضاً تأثير سلبي ومعنوي للملكية النفسية على الانحرافات السلوكية، كما تم اكتشاف أنّ الملكية النفسية تُعدّل من قوة التأثير السلبي للروحانية في مكان العمل على الانحرافات السلوكية للعاملين.

أما في دراسة قديح (2022) فقد أظهرت النتائج تأثيراً معنوياً للقيادة الأصيلة وروحانية بيئة العمل على العزوف التنظيمي لدى موظفي وزارة التربية والتعليم، وتوصّلت الدراسة أيضاً إلى أنّ روحانية بيئة العمل تعمل كوسيط جزئي في العلاقة بين القيادة الأصيلة والعزوف التنظيمي.

وبالنسبة لدراسة الزيايدي (2022) أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي للأخلاق التنظيمية وروحانية بيئة العمل على السعادة الوظيفية، وكذلك وجود تأثير معنوي لروحانية بيئة العمل كمتغير وسيط في العلاقة بين الأخلاق التنظيمية والسعادة الوظيفية.

وأخيراً، في دراسة صبر (2018) أظهرت النتائج أنّ روحانية مكان العمل تعمل كوسيط جزئي في العلاقة بين رأس المال النفسي والسلوك الريادي لدى موظفي مركز وزارة النفط، وأوصت الدراسة بتعزيز بناء رأس المال النفسي، وخلق بيئة مناسبة لتطوير روحانية مكان العمل والسلوك الريادي. وباختصار، تعكس هذه النتائج تأثير روحانية مكان العمل على المتغيرات المختلفة، مثل الانحرافات السلوكية، والعزوف التنظيمي، والسعادة الوظيفية، والسلوك الريادي، وتسلط الضوء على أهمية تفهم وتعزيز الروحانية في مكان العمل؛ لتحقيق نتائج إيجابية على مستوى المنظمة والموظفين.

وبالنسبة للدراسات الأجنبية فإنّ دراسة إبراهيم وآخرون (2022) تهدف إلى تقييم تأثير البرنامج التعليمي حول قيادة رؤساء التمريض المتجاوبة على روحانية مكان العمل وسمعة الوظيفة، بحيث أظهرت النتائج تحسناً ذا دلالة إحصائية في مستوى معرفة وممارسة رؤساء التمريض المتجاوبة، ومستوى تصوّر الممرضات بشأن روحانية مكان العمل وسمعة الوظيفة؛ بعد تنفيذ البرنامج التعليمي. وأوصت الدراسة بدعم ثقافة المنظمة، وتعزيز مفهوم واستراتيجيات قيادة التمريض المتجاوبة، وتأثيرها على روحانية مكان العمل وسمعة الوظيفة لدى الممرضات.

وإدراسة Saeed وآخرون (2022) تهدف إلى استكشاف العلاقة بين روحانيّة مكان العمل، وقدرة القوى العاملة في مؤسسات التعليم العالي، بحيث أظهرت النتائج وجود علاقةٍ إيجابيةٍ ومعنويةٍ بين روحانيّة مكان العمل وقدرة القوى العاملة، وتأثير إيجابيٍ للمشاركة في الوظيفة بهذه العلاقة. وأوصت الدراسة بتعزيز روحانيّة مكان العمل، ومشاركة الموظّفين في الوظيفة لتحسين نتائج العمل، وتعزيز قدرة القوى العاملة في المؤسسات التعليميّة العالية. أما دراسة Riasudeen & Singh (2021) فتهدف إلى تحديد العلاقة بين فاعليّة القيادة والرفاهيّة النفسيّة ودور روحانيّة مكان العمل في هذه العلاقة، بحيث أظهرت النتائج وجود علاقةٍ إيجابيةٍ ومعنويةٍ بين فاعليّة القيادة والرفاهيّة النفسيّة، وتأثير إيجابيٍ لروحانيّة مكان العمل في وساطة هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بتعزيز قيادةٍ فعّالةٍ وروحانيّة مكان العمل؛ لتحسين رفاهية العاملين.

وإدراسة Ribeiro (2021) التي تهدف إلى إبراز أهمية القيادة الروحانيّة وروحانيّة مكان العمل في إدارة التمريض، بحيث تُشير الدراسة إلى أنّ روحانيّة مكان العمل ترتبط بالانتماء والتحفيز والالتزام، وتؤثّر على رفاهيّة العاملين. وتوصي الدراسة بتعزيز روحانيّة مكان العمل، وتضمينها في إدارة التمريض، لتعزيز الانتماء وتحسين العمل الجماعي. أما دراسة بول وآخرون (2020) فتستكشف العلاقة بين الروحانيّة في مكان العمل وقدرة القوى العاملة بين المُعلّمين المُحترفين. ويُشير البحث إلى أنّ الروحانيّة في مكان العمل تؤثر على قدرة القوى العاملة؛ من خلال التأثير الوسيط للتمكين النفسي. وتوصي الدراسة بتضمين ممارسات الروحانيّة في مكان العمل، وتعزيز التمكين النفسي؛ لتنمية قوة عملٍ مرنةٍ في المؤسسات التعليميّة.

ما يُميّز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة (الفجوة العلمية).

فيما يأتي نذكر ما يُميّز هذه الدراسة وما تضيفه من قيمة علمية:

- تركّز الدراسة على قطاع الاتصالات في فلسطين، وبالتحديد على شركتي جوال وأوريدو، مما يوفر نظرة عميقة وتفصيلية حول هذا القطاع الخاص في السياق الفلسطيني.

- تُحلّل الدراسة دور القيادة الرشيقة في تعزيز روحانية مكان العمل في شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية، وهذا يُعزز فهمنا لعوامل النجاح والتحديات التي يواجهها قادة هذه المنظمات في تحقيق مكان عملٍ ملهمٍ ومُحفّزٍ.

- تُسلّط الدراسة الضوء على شركتي جوال وأوريدو كنماذج للدراسة، وهذا يُعزّز قابلية تكرار النتائج وتعميمها على شركات أخرى.

- تُعالج الدراسة الفجوة العلمية في الأدبيات السابقة بالتركيز على دور القيادة الرشيقة في تعزيز روحانية مكان العمل في شركات الاتصالات الخلوية، وهي مساهمة جديدة ومهمة لمجال البحث في القيادة الرشيقة وروحانية مكان العمل في هذا السياق الخاص.

- من خلال توفير تحليلات ونتائج جديدة، ستسهم الدراسة في تعزيز الفهم لدور القيادة الرشيقة وتأثيرها على روحانية مكان العمل، وهذا يُمكن أصحاب القرار والقيادة في شركات الاتصالات الخلوية من تحسين ممارسات القيادة، وتعزيز الروحانية والأداء المنظمي.

- تُوفّر الدراسة أدلةً علميةً قويةً وقابلةً للتطبيق، مما يساعد في توجيه السياسات واتخاذ القرارات في مجال إدارة المنظمات وتحسين البيئة العملية للموظفين.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

1.3 منهجية الدراسة.

2.3 المُجتمع والعينة.

3.3 أدوات الدراسة وخصائصها.

4.3 مُتغيرات الدراسة، والنموذج المُقترح للعلاقة بينها.

5.3 إجراءات تنفيذ الدراسة.

6.3 المُعالجات الإحصائية.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل الطرق والإجراءات التي اتبعتها الباحثة، والتي تضمنت تحديد منهجية الدراسة المُتبعة، ومُجتمع الدراسة والعينة، وعرض الخطوات والإجراءات العملية التي تم اتباعها في بناء أدوات الدراسة وخصائصها، ثم شرح مُخطط تصميم الدراسة ومُتغيّراتها، والإشارة إلى أنواع الاختبارات الإحصائية المُستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

### 1.3 منهجية الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، إذ يعتمد هذا المنهج على جمع البيانات حول المُتغيّرات التي يتناولها، ومن ثم تحديد ما إذا كانت هناك علاقة بينهما، وتقضي طبيعة تلك العلاقة، ووصف العلاقة بين المُتغيّرات وصفاً كمياً باستخدام

مقاييس كمية (الخرابشة، 2007)، بين المتغيرات موضوع الدراسة: (القيادة الرشيقة ودورها في تعزيز روحانية مكان العمل في شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية).

### 2.3 مجتمع الدراسة وعينتها:

أولاً- مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من موظفي شركتي (جوال وأوريدو) في مدينتي رام الله والبيرة، والبالغ عددهم (702) موظفاً وموظفة، وذلك وفقاً لمعطيات الشركتين والبيانات التي توفّرت من قبلهم.

ثانياً- عينة الدراسة:

أما عينة الدراسة، فقد تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة، وقد حُدّد حجم العينة بناءً على مُعادلة روبرت ماسون، إذ يُشير بشماني (2014) إلى أنه يجب تحديد حجم العينة من المجتمع؛ عن طريق معادله إحصائية، كما في المعادلة الآتية:

$$n = \left[ \frac{M}{[(S^2 \times (M - 1)) \div pq] + 1} \right]$$

معادلة روبرت ماسون لتحديد

حجم العينة

حجم المُجتمع

M

قسمة الدرجة المعيارية المُقابلة لمستوى الدلالة (0.95) أي قسمة معامل الخطأ (0.05) على

S

الدرجة (1.96)

نسبة توفّر الخاصية وهي 0.50

P

النسبة المتبقية للخاصية وهي 0.50

Q

وقد بلغ حجم العينة (230) من موظفي شركتي (جوال وأوريدو) في محافظة رام الله والبيرة.

والجدول (1.3) يُبين توزيع العينة حسب مُتغيرات الدراسة:

الجدول (1.3): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها الضابطة بالأرقام والنسب المئوية بحسب متغيراتها

الديموغرافية (ن=230)

المتغير	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	179	77.83
	أنثى	51	22.17
	المجموع	230.0	100.0
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	35	15.22
	بكالوريوس	149	64.78
	ماجستير فأعلى	46	20.0
	المجموع	230.0	100.0
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	20.0	8.70
	من 5 - أقل من 10 سنوات	48	20.87
	من 10 سنوات - أقل من 15 سنة	146	63.48
	15 سنة فأكثر	16	6.96
	المجموع	230.0	100.0
المسمى الوظيفي	مدير عام	3	1.3
	مدير	18	7.8
	مدير منطقة	7	3.0
	مُشرف	27	11.7
	موظف	175	76.1
	المجموع	230	100.0

### 3.3 أداة الدراسة (الإستبانة) وخصائصها:

لتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحث في الدراسة مقياسين لجمع البيانات، هما: مقياس القيادة

الرشيقية، ومقياس روحانيّة مكان العمل، وذلك كالآتي:

## أولاً: مقياس القيادة الرشيقة:

من أجل تحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالية، وبعد اطلاع الباحث على الأدب التربوي والدراسات السابقة ومقاييس القيادة الرشيقة المستخدمة في بعض الدراسات؛ ومنها: دراسة عبد الله (2021)، ودراسة عبد الباري ويوسف (2023)؛ طوّر الباحث مقياس القيادة الرشيقة استناداً إلى تلك الدراسات، وقد تكون المقياس في صورته الأولية من (36) فقرة، كما هو موضح في ملحق (2).

## ثانياً: مقياس روحانية مكان العمل:

من أجل تحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالية، وبعد اطلاع الباحث على الأدب التربوي والدراسات السابقة ومقاييس روحانية مكان العمل المستخدمة في بعض الدراسات ومنها: دراسة عبد الشكور (2023)، ودراسة قديح (2022) طوّر الباحث مقياس روحانية مكان العمل استناداً إلى تلك الدراسات، وقد تكون المقياس في صورته الأولية من (27) فقرة، كما هو موضح في ملحق (أ).

### 1.3.3 الصدق الظاهري (Face validity) لمقاييس الدراسة:

للتحقّق من الصدق الظاهري أو ما يُعرف بصدق المُحكِّمين لمقاييس الدراسة: مقياس القيادة الرشيقة، ومقياس روحانية مكان العمل؛ عرّضت هذه المقاييس في صورتها الأولية على مجموعة من ذوي الخبرة والاختصاص ممن يحملون درجة الدكتوراة، وقد بلغ عددهم (14) مُحكِّماً، كما هو موضح في ملحق (1)، إذ اعتمد معيار الاتفاق (80%) كحد أدنى لقبول الفقرة. وبناءً على ملاحظات وآراء المُحكِّمين، أُجريت التعديلات المُقترحة، فعُدلت صياغة بعض الفقرات؛ وصولاً إلى الصورة المُعدّة للتطبيق على العينة الأصلية، وفحص الخصائص السيكومترية.

### 2.3.3 الخصائص السيكومترية لمقاييس الدراسة:

من أجل فحص الخصائص السيكومترية لمقاييس الدراسة؛ طُبِّقَت على عينة الدراسة، وكانت

النتائج كالاتي:

#### أ) صدق البناء لمقاييس الدراسة (Construct Validity):

استُخدِم صدق البناء، إذ حُسِبَ مُعامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم

مُعاملات ارتباط الفقرات في المجال الذي تنتمي إليه، وقيم مُعاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة

الكُلِّيَّة، وكذلك قيم مُعاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكُلِّيَّة، وذلك لمقاييس القيادة الرشيدة

وروحانيَّة مكان العمل، وكما هو مُبيَّن في الجدول (3.3):

جدول (2.3-أ) : قيم مُعاملات الارتباط بين أبعاد المُتغيِّر المُستقل والتابع ببعضها، والدرجة الكُلِّيَّة للقيادة

الرشيدة ودورها في تعزيز روحانيَّة مكان العمل في شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية؛ باستخدام مُعامل

ارتباط بيرسون

العلاقة مع الدرجة الكُلِّيَّة	البُعد (روحانيَّة مكان العمل) ومستوى الدلالة	العلاقة مع الدرجة الكُلِّيَّة	البُعد (القيادة الرشيدة) ومستوى الدلالة
**944.	العمل الهادف	**886.	سمة التواضع
0.0	مستوى الدلالة	0.0	مستوى الدلالة
230.0	العدد	230.0	العدد
**934.	الإحساس بالمسؤولية والمجموعة	**872.	سمة الهدوء
0.0	مستوى الدلالة	0.0	مستوى الدلالة
230.0	العدد	230.0	العدد
**930.	الملاءمة بين قيم الفرد والشركة	**886.	سمة الحكمة
0.0	مستوى الدلالة	0.0	مستوى الدلالة
230.0	العدد	230.0	العدد
**968.	روحانيَّة مكان العمل	**923.	سمة الصبر
0.0	مستوى الدلالة	0.0	مستوى الدلالة

جدول (2.3-ب) : قِيم مُعاملات الارتباط بين أبعاد المُتغيّر المُستقل والتابع ببعضها، والدرجة الكُليّة للقيادة الرشيقّة ودورها في تعزيز روحانيّة مكان العمل في شركات الاتصالات الخليويّة الفلسطينيّة؛ باستخدام مُعامل ارتباط بيرسون

العلاقة مع الدرجة الكُليّة	البُعد (روحانيّة مكان العمل) ومستوى الدلالة	العلاقة مع الدرجة الكُليّة	البُعد (القيادة الرشيقّة) ومستوى الدلالة
230.0	العدد	230.0	العدد
		**939.	سمة الموضوعية
		0.0	مستوى الدلالة
		230.0	العدد
		**931.	سمة الثقة
		0.0	مستوى الدلالة
		230.0	العدد
		**980.	القيادة الرشيقّة
		0.0	مستوى الدلالة
		230.0	العدد

\*\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يُظهر الجدول (2.3) مُعاملات الارتباط بين أبعاد المُتغيّر المُستقل والتابع في دراسة تتعلق بالقيادة الرشيقّة ودورها في تعزيز روحانيّة مكان العمل في شركات الاتصالات الخليويّة الفلسطينيّة؛ باستخدام مُعامل ارتباط بيرسون. ويُشير الجدول إلى وجود علاقات إيجابية قوية بين مُختلف السّمات المُستقلة والدرجة الكُليّة للقيادة الرشيقّة، حيث تتراوح قِيم مُعاملات الارتباط بين 0.872 و0.980. كما يُلاحظ أنّ قِيم مُستوى الدلالة لكل علاقة هي أقل من 0.05، وأقل من 0.01، مما يُشير إلى أنّ هذه العلاقات من الناحية الإحصائية؛ معنوية بشكل كبير. ويُشير الجدول إلى وجود علاقات إيجابية قوية بين مُختلف السّمات المُستقلة والدرجة الكُليّة لروحانيّة مكان العمل، حيث تتراوح قِيم مُعاملات الارتباط بين 0.930 و0.944. كما يُلاحظ أنّ قِيم مُستوى الدلالة لكل علاقة

هي أقل من 0.05، مما يُشير إلى أنّ هذه العلاقات إحصائياً؛ معنوية بشكل كبير. وبالتالي، يُمكن القول بثقةٍ إنّ هذه السّمات المُختلفة للمُتغيّرات المُستقلّة ترتبط بشكلٍ إيجابي وقوي مع الدرجة الكليّة للقيادة الرشيقية وعلاقتها بروحانيّة مكان العمل في شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية.

#### (ب) الثبات لمقاييس الدراسة:

للتأكد من ثبات مقاييس الدراسة؛ جرى التحقّق من ثبات الاتساق الداخلي لكل مقياس، باستخدام مُعامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على بيانات العينة، والجدول (4.3) يُوضّح ذلك:

جدول (3.3): قيم مُعاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا (ن=230)

الأداة	المجال	كرونباخ ألفا	عدد الفقرات
القيادة الرشيقية	سمة التواصل	0.90	6
	سمة الهدوء	0.94	6
	سمة الحكمة	0.95	6
	سمة الصبر	0.94	6
	سمة الموضوعية	0.95	6
	سمة الثقة	0.94	6
روحانيّة مكان العمل	العمل الهادف	0.96	10
	الإحساس بالمسؤولية والمجموعة	0.96	7
	الملاءمة بين قيم الفرد والشركة	0.95	10
	القيادة الرشيقية وروحانيّة مكان العمل	0.99	63

الجدول (3.3) يحتوي على قيم مُعاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا؛ لدراسة تشمل مُختلف السّمات والمجالات في مكان العمل، حيث تُشير القيم العالية لكرونباخ ألفا (ما بين 0.90 و 0.99) في معظم الحالات؛ إلى استقرارٍ عالٍ للاختبارات أو القياسات المُجرّاة، مما يُشير إلى موثوقيّة عالية في البيانات المُستخدمة في الدراسة.

## تصحيح مقاييس الدراسة:

أولاً- مقياس القيادة الرشيقية: تكوّن مقياس القيادة الرشيقية في صورته النهائية من (36) فقرة مُوزَّعة على ستة مجالات، كما هو مُوضَّح في مُلحق (ث)، وقد مثَّلت جميع الفقرات الاتجاه الإيجابي للقيادة الرشيقية.

ثانياً- مقياس روحانيّة مكان العمل: تكوّن مقياس روحانيّة مكان العمل في صورته النهائية من (27) فقرة مُوزَّعة على ثلاثة مجالات، كما هو مُوضَّح في ملحق (ث)، وقد مثَّلت جميع الفقرات الاتجاه الإيجابي لروحانيّة مكان العمل.

وقد طُلب من المُستجيب تقدير إجاباته عن طريق تدرّج ليكرت (Likert) خماسي، وأُعطيت الأوزان للفقرات كالآتي: موافق بشدة (5) درجات، موافق (4) درجات، مُحايد (3) درجات، غير موافق (2) درجتان، غير موافق بشدة (1) درجة واحدة.

ولغايات تفسير المُتوسّطات الحسابية، ولتحديد مستوى كل من: القيادة الرشيقية، وروحانيّة مكان العمل لدى عينة الدراسة؛ حُوّلت العلامة وفق المستوى الذي يتراوح من (1-5) درجات، وتصنيف المستوى إلى خمسة مستويات: مرتفعة جداً، ومرتفعة، ومتوسطة، ومنخفضة، ومنخفضة جداً، وذلك وفقاً للمعادلة الآتية:

$$0.08 = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى (للتدرج)}}{\text{عدد المستويات المُفترضة}} = \text{طول الفئة}$$

وبناءً على ذلك، فإنَّ مُستويات الإجابة على المقياس تكون على النحو الآتي:

جدول (4.3): يُوضِّح درجات احتساب مستوى كل مقياس من مقاييس الدراسة

1.79 فأقل	مستوى منخفض جداً
1.8 - 2.59	مستوى منخفض
2.60-3.39	مستوى متوسط
3.40 - 4.19	مستوى مُرتفع
4.2 فما فوق	مستوى مرتفع جداً

### 4.3 مُتغيّرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المُتغيّرات الآتية:

المُتغيّر المُستقل: القيادة الرشيقة.

المُتغيّر التابع: روحانيّة مكان العمل.

المُتغيّرات التصنيفيّة (الديموغرافية):

1- الجنس، وله مستويان هما:

1.1 ذكر 2.1 أنثى

2- المؤهل العلمي، وله ثلاثة مستويات هي:

1.2 دبلوم فأقل 2.2 بكالوريوس 2.2 ماجستير فأعلى

3- المُسمى الوظيفي، وله خمسة مستويات هي:

1.3 مدير عام 2.3 مدير

3.3 مدير منطقة 4.3 مُشرف

5.3 مُوظّف

4- سنوات الخبرة وله أربعة مستويات هي:

1.4 أقل من 5 سنوات. 2.4 من 5 - أقل من 10 سنوات.

2.4 من 10 سنوات - أقل من 15 سنة. 4.4 15 سنة فأكثر.

### 5.3 إجراءات تنفيذ الدراسة:

اتبع الباحث في تنفيذ الدراسة عدداً من الخطوات؛ على النحو الآتي:

1. جمع البيانات الثانوية من العديد من المصادر الثانوية كالكتب، والمقالات، والتقارير، والرسائل الجامعية، وغيرها، وذلك من أجل وضع الإطار النظري للدراسة، والاستعانة بها في بناء أدواتها، وتوظيفها في الوصول إلى نتائج الدراسة لاحقاً.
2. تحديد مُجتمع الدراسة.
3. تحديد عينة الدراسة.
4. تطوير أدوات الدراسة من خلال مُراجعة الأدب التربوي في هذا المجال.
5. تحكيم أدوات الدراسة المُراد تطبيقها على عينة الدراسة.
6. تطبيق أدوات الدراسة على عينة الدراسة الأساسية، إذ شملت (230) من موظفي شركتي (جوال وأوريدو) في محافظة رام الله والبيرة، وذلك بهدف التأكد من دلالات صدق وثبات أدوات الدراسة.
7. تطبيق أدوات الدراسة على العينة الأصليّة، والطلب من أفراد العينة الإجابة على فقراتها بكل صدقٍ وموضوعية، وذلك بعد إعلامهم بأنّ إجاباتهم لن تُستخدَم إلا لأغراض البحث العلمي.
8. إدخال البيانات إلى ذاكرة الحاسوب، حيث استُخدم برنامج الرزمة الإحصائي (SPSS, 28) لتحليل البيانات، وإجراء التحليل الإحصائي المُناسب.
9. مُناقشة النتائج التي أسفر عنها التحليل في ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة، والخروج بمجموعةٍ من التوصيات والمُقرحات البحثية.

### 6.3 المعالجات الإحصائية:

من أجل معالجة البيانات وبعدها جمعها، استخدم برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, 28)، وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

- 1- المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل الاختلاف المعياري، والنسب المئوية.
- 2- معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لفحص الثبات.
- 3- اختبار بيرسون (Pearson Correlation) لفحص صدق أدوات الدراسة.
- 4- اختبار معاملات الانحدار المتعدد Multiple Regression للمسارات السببية، والدلالة الإحصائية للنموذج الافتراضي.

1- اختبار تحليل التباين الثلاثي متعدد المتغيرات "بدون تفاعل" (3-MANOVA "without")  
"Interaction" لفحص الفروق تبعاً لمتغيرات الدراسة؛ باستثناء متغير الجنس، وتم استخدام اختبارات لعينتين مستقلتين.

2- اختبار (LSD) للمقارنات البعدية.

## الفصل الرابع

### عرض نتائج الدراسة

1.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة.

1.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.

2.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.

3.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.

4.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع.

2.4 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة.

1.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى.

2.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية.

3.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة.

## الفصل الرابع

### عرض نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء أسئلتها وفرضياتها التي طُرحت، وقد نُظِّمت وفقاً لمنهجية مُحدَّدة في العرض، وهي كالآتي:

#### 1.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة، حُسبت المُتوسّطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ومُعامل الاختلاف المعياري، ويُنوّه الباحث إلى أنّه تم الاعتماد في التفسير على قيمة المُتوسط الحسابي ومُعامل الاختلاف المعياري؛ كون قيمة الانحراف المعياري في نتائج استجابات المبحوثين كانت مُرتفعة نوعاً ما، وذلك قد يكون ناجماً عن عدة عوامل:

أولاً: قد تكون هناك تباينات كبيرة بين الأفراد في الطريقة التي يستجيبون بها لتنفيذ مبدأ القيادة الرشيقة وتأثيرها على روحانية البيئة، وهذا التباين قد يعكس اختلافات في الخبرات والمهارات الشخصية، والتفضيلات، والتفاعلات الفردية.

ثانياً: قد يتأثر الانحراف المعياري بوجود مُتغيّرات خارجية غير مُتوقعة تؤثر على بيئة العمل، مثل التغيّرات في الاقتصاد أو السياسة التنظيمية أو الأحداث العالمية. وهذه العوامل الخارجية يُمكن أن تضيف تشتتاً إضافياً للبيانات.

ثالثاً: الحجم النموذجي للعينة قد يكون كبيراً لتمثيل المُجتمع الكلي بشكل جيد، وهذا يُمكن أن يزيد من الانحراف المعياري، وهذا بدوره يتطلب فهم الأسباب الدقيقة لارتفاع الانحراف المعياري في هذا السياق تحليلاً مُعمّقاً للدراسة، ومُراجعة العوامل المُحتملة التي أثّرت على تلك النتائج، مما استدعى اعتماد مُعامل الاختلاف المعياري في التفسير لمقياس القيادة الرشيقة لدى عينة من موظفي شركتي (جوال وأوريدو) في محافظة رام الله والبيرة، والجدول (1.4) يوضّح ذلك:

#### 1.1.4 النتائج المُتعلّقة بالسؤال الأول: ما مستوى القيادة الرشيقة لدى عينة من موظفي شركتي

(جوال وأوريدو) في محافظة رام الله والبيرة؟

جدول (1.4): يوضّح المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومُعامل الاختلاف المعياري، والنسب

المئوية لكل مجال من مجالات مقياس القيادة الرشيقة، وعلى المقياس ككل مرتبة تنازلياً.

الرتبة	رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
4	1	سمة التواصل	3.50	1.10	0.30	70%	مرتفع
6	2	سمة الهدوء	3.34	1.07	0.31	67%	متوسط
3	3	سمة الحكمة	3.54	1.07	0.29	71%	مرتفع
5	4	سمة الصبر	3.49	1.05	0.31	70%	مرتفع
2	5	سمة الموضوعية	3.65	1.09	0.34	73%	مرتفع
1	6	سمة الثقة	3.67	1.11	0.34	73%	مرتفع
		المتوسط الكلي للقيادة الرشيقة	3.53	1.08	0.31	71%	مرتفع

يَتَضَح من الجدول (1.4) أَنَّ المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس القيادة الرشيقية ككل بلغ (3.53)؛ وبنسبة مئوية (71%) وبمستوى مرتفع. أما المُتوسّطات الحسابية لمجالات مقياس القيادة الرشيقية، فقد تراوحت ما بين (3.34-3.67)، وجاء مجال "سمة الثقة" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (3.67)، وبنسبة مئوية (73%)، وبمستوى مرتفع، بينما جاء مجال "سمة الهدوء" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.34)، وبنسبة مئوية (67%)، وبمستوى متوسط.

يُمكن تفسير النتائج من خلال المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس القيادة الرشيقية بلغ (3.53)، وبنسبة مئوية (71%)، وبمستوى مرتفع، إذ يُمكن تفسير هذا الرقم على أَنَّهُ مُؤشِّر إيجابي على مستوى القيادة الرشيقية بين الأفراد أو المنظمات المدروسة. ويُمكن أَن يكون هذا الارتفاع ناتجاً عن زيادة الوعي بأهمية القيادة الرشيقية في مواجهة التحديات والصعوبات المُحيطة. أما بالنسبة للمتوسّطات الحسابية لمجالات مقياس القيادة الرشيقية؛ فقد تراوحت ما بين (3.34-3.67)، وهذا التباين في المستويات بين مجالات القيادة الرشيقية يُمكن تفسيره على أَنَّهُ يَعْكس التنوّع والتعقيد في مجالات القيادة، وربما تُشير هذه التباينات إلى أهمية بعض المجالات أكثر من غيرها، أو تحديات مُحدّدة قد تواجهها المنظمات في تنمية قيادتها. أما بالنسبة لمجال "سمة الثقة" فقد جاء بنسبة مئوية (73%) ومستوى مرتفع، وهذا التفرّوق في مجال "سمة الثقة" يُمكن أَن يُعزّز من أهمية الثقة، حيث تُعتبر الثقة عاملاً أساسياً في بناء العلاقات الاجتماعية والنجاح في المجالات المُختلفة، كما يُمكن أَن يَعْكس هذا التفرّوق الاستعداد لتعزيز الثقة في القيادة وتطويرها.

بينما جاء مجال "سمة الهدوء" بنسبة مئوية (67%) ومستوى متوسط، وعلى الرغم من أَن هذا المجال جاء في المرتبة الأخيرة؛ إلا أَن النسبة المُتوسطة (67%) تُشير إلى وجود تقديرات مُتوسطة لهذا المجال.

ويُمكن أن يرتبط هذا بالتحديات الخاصة التي تواجهها القيادة الرشيقة في الشركات الفلسطينية، والتي تتطلب تطوير مزيدٍ من القدرات والممارسات.

ومن وجهة نظر الباحث، فإنَّه يُفسَّر هذه النتائج بناءً على أهداف الدراسة والإطار النظري الذي تم اعتماده، وقد يعْتَبِر الباحث أنَّ هذه النتائج تُشير إلى نجاحٍ عام في تطبيق مبادئ القيادة الرشيقة في الشركات الفلسطينية، ويُمكن أن يقترح توجيهات أو استنتاجات تسهم في تعزيز الممارسات القيادية الرشيقة في المنطقة. كما يُمكن توجيه انتباهٍ إلى أهمية فهم سياق الدراسة وتحليل التباينات في مستويات المجالات المختلفة. ويُمكن أن تساعد هذه النتائج في تطوير نظريات أو نماذج قيادية تأخذ في الاعتبار الشركات الفلسطينية وتطويرها. وإجمالاً، تُقدِّم النتائج تقييماً إيجابياً لمستوى القيادة الرشيقة، وتُوفِّر فهماً مُفصَّلاً لأداء مُختلف مجالات القيادة الرشيقة.

وتوافقت هذه النتائج مع نتيجة دراسة الأسود (2021) والتي أظهرت أنَّ مستوى القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، من وجهة نظر المُعلمين؛ كان على مستوى عالٍ، وقد تعارضت نتائج الدراسة مع دراسة الدالي (2022) والتي أظهرت أنَّ مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء تُطبِّق مُتطلِّبات الإدارة الرشيقة بدرجةٍ مُتوسطة.

وقد حُسِبَت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ومعامل الاختلاف المعياري، ويُنوّه الباحث إلى أنَّه تم الاعتماد في التفسير على قيمة المتوسط الحسابي، ومُعامل الاختلاف المعياري لتقديرات أفراد عينة الدراسة؛ على فقراتٍ كل مجال من مجالات مقياس القيادة الرشيقة، كل مجال على حدة، وعلى النحو الآتي:

## 1) مجال سمة التواصل:

جدول (2.4): يوضح المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الاختلاف المعياري، والنسب المئوية

لفقرات مجال سمة التواصل؛ مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية:

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	.2	يتميز القادة في الشركة بقدرتهم على الاستماع بشكل فعال لملاحظات وآراء الفريق.	3.59	1.06	0.32	72%	مرتفع
2	.1	يتمتع القادة في الشركة بسمة التواصل في التعامل مع الآخرين.	3.57	1.10	0.30	71%	مرتفع
3	.4	يتمتع القادة في الشركة بمرونة، وقدرة على التكيف مع التحديات والتغييرات.	3.56	1.04	0.32	71%	مرتفع
4	.3	يتمتع القادة في الشركة بقدرة على قبول الأخطاء والاعتراف بها بصراحة.	3.55	1.08	0.33	71%	مرتفع
5	.5	يُقدّر القادة في الشركة الجهود الفردية.	3.43	1.17	0.33	69%	مرتفع
6	.6	يتميز القادة في الشركة بالتواصل مع الفريق.	3.33	1.13	0.33	67%	متوسط
		الدرجة الكلية	3.50	1.10	0.32	70%	مرتفع

يتضح من الجدول (2.4) أن المتوسط الحسابي لمجال سمة التواصل بلغ (3.50)، وبنسبة مئوية

(70%)، وهو مستوى مرتفع، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال

سمة التواصل، فقد تراوحت ما بين (3.33-3.59)، وجاءت الفقرة: "يتميز القادة في الشركة بقدرتهم على

الاستماع بشكل فعال لملاحظات وآراء الفريق" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (3.59)، وبنسبة

مئوية (72%) ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة: "يتميز القادة في الشركة بالتواصل مع الفريق" في

المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.33)، وبنسبة مئوية (67%) ومستوى متوسط.

من وجهة نظر الباحث، يُمكن تفسير هذه النتائج على النحو الآتي:

يُشير مجال سمة التواصل إلى مدى تواجد صفة التواصل بين القادة في الشركة، وبناءً على النتائج

السابقة؛ يبدو أن القادة في هذه الشركة يتميزون بمستوى عالٍ من التواصل، والقدرة على التعامل

بفعاليّة مع فِرَق العمل. فالفقرة التي حصلت على المتوسط الحسابي الأعلى هي: "يتميّز القادة في الشركة بقدرتهم على الاستماع بشكل فعّال لملاحظات وآراء الفريق"، حيث حصلت على تقييم عالٍ جداً بنسبة 72%، وهذا يُشير إلى أهمية القدرة على الاستماع والتواصل بين القادة وفِرَق العمل. وأعلى نتيجة في هذا الجدول تُمثّله الفقرة: "يتميّز القادة في الشركة بقدرتهم على الاستماع بشكلٍ فعّال لملاحظات وآراء الفريق"، والتي حصلت على متوسط حسابي يبلغ 3.59، ونسبة مئوية تصل إلى 72%، وهذا يُشير إلى أنّ القادة في الشركة يمتلِكون مهاراتٍ فعّالة في الاستماع والتفاعل مع ملاحظات وآراء أفراد الفريق بشكل فعّال.

أما أقل نتيجة في الجدول؛ فتمثّله الفقرة: "يتميّز القادة في الشركة بالتواصل مع الفريق"، حيث حصلت على متوسط حسابي يبلغ 3.33، ونسبة مئوية تصل إلى 67%، وهذا يُشير إلى أنّ هناك مجالاً لتحسين مهارات التواصل لدى القادة فيما يتعلق بالتفاعل مع الفِرَق العاملة، وقد يكون هذا مؤشراً على ضرورة تطوير الممارسات التواصلية في هذا السياق المُحدد. وعليه، يُمكن للشركة أن تُركّز على تعزيز وتطوير مهارات التواصل بين القادة والفِرَق العاملة؛ لزيادة فعالية العمل، وتحقيق أهدافها بشكل أفضل.

ومن الممكن تفسير هذه النتائج، أنّها تُشير إلى أهمية القيم الاجتماعية مثل التواصل، والاستماع في بناء العلاقات، وتحقيق النجاح في العمل والمُجتمع. ويُمكن أن يكون هذا مؤشراً إيجابياً على طبيعة القيادة وقدرتها على التكيف مع التحديات والتغييرات.

وقد تَوَافقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة مقداوي وهاها (2021) والتي أظهرت أنّ درجة تطبيق الإدارات المدرسية لمبادئ القيادة الرشيدة وبناء السمعة التنظيمية، من وجهة نظر مُعلمي المدارس الخاصة في لواء الجامعة؛ كانت مُرتفعة، وكذلك دراسة مهنا (2020) والتي أظهرت أنّ شركات التأمين العاملة في قطاع غزة تُطبّق إدارةً رشيدةً بدرجةٍ مُرتفعة. وقد تعارضت نتائج هذه الدراسة

مع دراسة الدالي (2022) والتي أظهرت أنّ مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء تُطبّق مُتطلّبات الإدارة الرشيقة بدرجةٍ مُتوسطة.

## (2) مجال سمة الهدوء :

جدول (3.4): يُوضّح المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومُعامل الاختلاف المعياري، والنسب المئوية لفقرات مجال سمة الهدوء؛ مُرتّبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية:

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مُعامل الاختلاف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	.12	القادة في الشركة يُعبّرون عن الهدوء في التعامل مع تحديات التقنيات الحديثة.	3.42	1.09	0.29	%68	مرتفع
2	.11	القادة في الشركة يتفوّقون في إدارة الضغوط والمواقف الصعبة.	3.37	1.01	0.29	%67	متوسط
3	.9	القادة في الشركة يُظهرون تأثيراً إيجابياً على الفريق من خلال هدوتهم وتوجيههم السليم.	3.36	1.06	0.30	%67	متوسط
4	.7	القادة في الشركة يتمتّعون بسمة (الهدوء والثبات) في المواقف الصعبة.	3.33	1.11	0.30	%67	متوسط
5	.10	القادة في الشركة يُعتبرون الهدوء عنصراً أساسياً في تحقيق (الراحة والثقة) بين أعضاء الفريق.	3.29	1.08	0.31	%66	متوسط
6	.8	القادة في الشركة يتعاملون (برويّة وهدوء) مع التحديات اليومية في العمل.	3.27	1.09	0.32	%65	متوسط
		الدرجة الكليّة	3.34	1.07	0.30	%67	متوسط

يُتضح من الجدول (3.4) أنّ المتوسط الحسابي لمجال سمة الهدوء قد بلغ (3.34)، وبنسبة مئوية (67%)، وهو مستوى متوسط. أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال سمة الهدوء، فقد تراوحت ما بين (3.27-3.42)، وجاءت الفقرة: "القادة في الشركة يُعبّرون عن الهدوء في التعامل مع تحديات التقنيات الحديثة" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (3.42)، وبنسبة مئوية (68%)، ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة: "القادة في الشركة يتعاملون (برويّة وهدوء) مع التحديات اليومية

في العمل" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.27)، وبنسبة مئوية (65%)، ومستوى متوسط.

الجدول (3.4) يتعلق بمجال "سمة الهدوء" ويحتوي على متوسطات حسابية لمجموعة من البيانات المتعلقة بسمة الهدوء للقادة في الشركة. فالنتائج تُقدّم تقديرات حول مدى وجود سمة الهدوء بين القادة ومستوى هذه السمة، كما أنّ الفقرة رقم 12 تُظهر أعلى نتيجة بمتوسط حسابي يبلغ 3.42، مما يعكس أعلى مستوى من الهدوء في التعامل مع تحديات التقنيات الحديثة، وحصلت هذه الفقرة على نسبة مئوية مُرتفعة تصل إلى 68%، وهذا يُشير إلى أنّ القادة في الشركة يُظهرون قدرةً عالية على التعامل مع التحديات التقنية برويةً وهدوء، مما يُمكن أن يُسهم في تحقيق النجاح والاستدامة في الشركات الفلسطينية. أمّا الفقرة رقم 8 فنُظهر أقل نتيجة بمتوسط حسابي يبلغ 3.27، ونسبة مئوية تصل إلى 65%، وهذا يُشير إلى أنّ القادة في الشركة يحتاجون إلى تحسين أساليبهم في التعامل برويةً وهدوء مع التحديات اليومية في العمل، وأنّه هناك احتياج لزيادة مستوى الهدوء والثبات في التعامل مع هذه التحديات.

ومن وجهة نظر الباحث، يُمكن أن يُعزّز من الجوانب الإيجابية المُشار إليها في النتائج، ويُوَجّه الاهتمام نحو تطوير مهارات الهدوء والتفاعل بفعالية مع التحديات اليومية لدى القادة. ويُمكن أن تكون هذه التوصيات ضرورية لتعزيز القدرة على مواجهة التحديات التقنية، وتحقيق الاستدامة في البيئة التقنية المُتغيّرة، ويُمكن تفسير النتائج في ضوء التحديات التقنية التي تواجه المنظمات في فلسطين، والتي تتطلّب من قادة الشركة التعامل برويةً وهدوء معها، وتلك القدرة على الهدوء يُمكن أن تكون مفيدة جداً في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف في مثل هذا السياق التقني.

وقد توافقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الدالي (2022) والتي أظهرت أنّ مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء تُطبّق مُتطلّبات الإدارة الرشيقة بدرجة متوسطة، بينما تعارضت مع دراسة مقداوي

وهاها (2021) والتي أظهرت أنّ درجة تطبيق الإدارات المدرسيّة لمبادئ القيادة الرشيفة وبناء السمعة التنظيمية، من وجهة نظر مُعلمي المدارس الخاصة في لواء الجامعة؛ كانت مرتفعة.

### (3) مجال سمة الحكمة:

جدول (4.4): يُوضّح المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومُعامل الاختلاف المعياري، والنسب المئوية

لفقرات مجال سمة الحكمة؛ مُرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية:

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مُعامل الاختلاف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	.16	يستخدم القادة في الشركة حكمتهم في (تحليل المعلومات وتقييم البيانات) لاتخاذ قرارات فاعلة.	3.62	1.06	0.30	72%	مرتفع
2	.18	يُدعم القادة في الشركة الابتكار والتطوير.	3.62	1.05	0.30	72%	مرتفع
3	.17	يتصف القادة في الشركة بالحكمة خلال إدارة العمليات.	3.60	1.08	0.31	72%	مرتفع
4	.15	يتفوق القادة في الشركة في فهم (التحديات والفرص الاستراتيجية) وتوجيه الفريق في الاتجاه الصحيح.	3.55	1.06	0.30	71%	مرتفع
5	.13	يتمتع القادة في الشركة بسمة الحكمة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	3.44	1.08	0.30	69%	مرتفع
6	.14	القادة في الشركة يعتبرون الحكمة أساساً لإدارة (العمليات والموارد) بطريقة فعالة وفاعلة.	3.40	1.08	0.30	68%	مرتفع
		الدرجة الكلية	3.54	1.07	0.30	71%	مرتفع

يتضح من الجدول (4.4) أنّ المتوسط الحسابي لمجال سمة الحكمة قد بلغ (3.54)، وبنسبة مئوية (71%)، ومستوى مرتفع. أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال سمة الحكمة؛ فقد تراوحت ما بين (3.40-3.62)، وجاءت الفقرة: "يستخدم القادة في الشركة حكمتهم في تحليل المعلومات وتقييم البيانات) لاتخاذ قرارات فاعلة" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (3.62)، وبنسبة مئوية (72%)، ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة: "القادة في الشركة يعتبرون الحكمة أساساً لإدارة (العمليات والموارد) بطريقة فعالة وفاعلة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.40)، وبنسبة مئوية (68%)، ومستوى مرتفع.

ومن وجهة نظر الباحث فإنّ الفقرة رقم 16 تُحقّق أعلى نتيجة بمتوسط حسابي يبلغ 3.62، ونسبة مئوية مُرتفعة تصل إلى 72%، وهذا يُشير إلى أنّ القادة في الشركة يُظهرون مستوى مُرتفع من الحكمة في تحليل المعلومات وتقييم البيانات لاتخاذ قرارات فاعلة. وتُظهر هذه النتيجة قدرة القادة على فهم التحديات والفرص الاستراتيجية بشكلٍ جيد، وتوجيه الفريق بشكل صحيح. أما الفقرة رقم 14 فتُحقّق أقل نتيجة بمتوسط حسابي يبلغ 3.405، ونسبة مئوية تبلغ 68%، وهذا يُشير إلى أنّ هناك احتياج لزيادة مستوى الحكمة عند القادة في إدارة العمليات والموارد بطريقة فعّالة وفاعلة، ويُمكن أن يكون هناك احتياج إلى تحسين أساليب القيادة في هذا السياق.

ويُمكن تفسير هذه النتائج على أنّها تُظهر أهمية الحكمة في تحقيق النجاح والفعالية في إدارة الأعمال والمشاريع في البيئة المحلية، والقدرة على التفكير بعمق، واتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على تحليل جيّد للمعلومات؛ تُعزّز القدرة على التنافسية في السوق. ويُمكن أن يكون لهذه النتائج تأثير إيجابي على توجيه الشركات والمنظمات نحو استخدام الحكمة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

وقد توافقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة اللحام (2020) التي أظهرت وجود علاقة طردية بين ممارسة القيادات الأكاديمية للإدارة الرشيقة في الجامعة، ومستوى فاعلية اتخاذ القرار. بمعنى آخر، كلما زادت ممارسة الإدارة الرشيقة، زادت درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى القيادات الأكاديمية، بينما تعارضت النتيجة مع نتيجة دراسة عبد الله (2020) والتي أظهرت أنّ درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة كانت مُتوسطة.

#### 4) مجال سمة الصبر:

جدول (5.4): يُوضِّح المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ومُعامل الاختلاف المعياري

لفقرات مجال سمة الصبر؛ مُرتَّبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية:

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مُعامل الاختلاف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	.22	القادة في الشركة لديهم (الصبر والتصميم) على تحقيق الأهداف بفاعلية.	3.55	1.05	0.29	71%	مُرتفع
2	.20	القادة في الشركة يُظهرون (صبراً واستقراراً) في تحقيق الأهداف.	3.52	1.05	0.29	70%	مُرتفع
3	.19	يتمتع القادة في الشركة بسمة الصبر في التعامل مع (التحديات والعقبات).	3.50	1.09	0.30	70%	مُرتفع
4	.21	القادة في الشركة يتعاملون (بصبرٍ ومرونة) مع التقلبات في السوق.	3.47	1.05	0.31	69%	مُرتفع
5	.24	القادة في الشركة يُظهرون صبراً في سماع وفهم احتياجات أعضاء الفريق، وتقديم الدعم المُناسب.	3.47	1.03	0.30	69%	مُرتفع
6	.23	القادة في الشركة يَعتبرون الصبر عنصراً أساسياً في إدارة وتحفيز الفريق.	3.47	1.05	0.31	69%	مُرتفع
		الدرجة الكلية	3.49	1.05	0.30	70%	مُرتفع

يُتضح من الجدول (5.4) أنَّ المتوسط الحسابي لمجال سمة الصبر قد بلغ (3.49)، وبنسبة مئوية

(70%)، ومستوى مرتفع، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال سمة

الصبر؛ فقد تراوحت ما بين (3.47-3.55)، وجاءت الفقرة: "القادة في الشركة لديهم (الصبر والتصميم) على

تحقيق الأهداف بفاعلية" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (3.55)، وبنسبة مئوية (71%)،

ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة: "القادة في الشركة يَعتبرون الصبر عنصراً أساسياً في إدارة وتحفيز الفريق"

في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.47)، وبنسبة مئوية (69%)، ومستوى مرتفع.

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى أنّ الفقرة رقم 22 تُحقّق أعلى نتيجة بمتوسط حسابي يبلغ 3.55، وهذا يعني أنّ القادة في الشركة يَتَمَيِّزون بمستوى مرتفعٍ من الصبر والتصميم في تحقيق الأهداف بفعالية، ويمتلكون قدرةً على التعامل بصبرٍ مع التحديات والعقبات التي تواجههم في مجال أعمالهم. وتُشير النسبة المئوية البالغة 71% إلى أنّ هؤلاء القادة يُعْتَبَرُونَ مُتَقَوِّين في هذا الجانب، وأنّ مستوى الصبر لديهم عالٍ؛ بالمقارنة مع باقي السمات. بينما الفقرة رقم 23 تُحقّق أقل نتيجة بمتوسط حسابي يبلغ 3.47، وهذا يُشير إلى أنّ القادة في الشركة يَرَوْنَ أهمية الصبر كعنصرٍ أساسي في إدارة وتحفيز الفريق، لكن مستوى الصبر قد يكون مرتفعاً نسبياً على السّلم، والنسبة المئوية تبلغ 69%، مما يعني أنّ هناك بعض الزملاء القادة الذين يحتاجون إلى تطوير هذه السمة بشكل أفضل.

ومن وجهة نظر الباحث؛ تُظهِر هذه النتائج أهمية الصبر في الشركات الفلسطينية، وفي مجال القيادة، والقدرة على التعامل بصبرٍ مع التحديات والتقلّبات في السوق، ومع الفريق يُمكن أن تُسهم في تحقيق الأهداف بفعالية، وتعزيز الأداء. ويُشير المستوى العالي للصبر في بعض القادة إلى وجود نموذج إيجابي يُمكن أن يُلهم الآخرين على تطوير هذه السمة. وفي الوقت نفسه، هناك فرصة لتطوير الصبر لدى بعض القادة الآخرين؛ لزيادة فعالية إدارتهم ودعمهم للفِرَق التي هي تحت إشرافهم.

وقد تَوَافَقَت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الترك (2018) التي أظهرت أنّ مستوى تطبيق مُقومات وعناصر الإنتاج الرشيق في القطاع الصناعي كان عالياً، بينما تعارضت النتيجة مع نتيجة دراسة عبد الله (2020) التي أظهرت أنّ درجة مُمارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة كانت مُتوسطة.

## 5) مجال سمة الموضوعية:

جدول (6.4): يُوضِّح المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الاختلاف المعياري، والنسب المئوية

لفقرات مجال سمة الموضوعية؛ مُرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية:

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	.30	يعمل قادة الشركة على تحليل (تكاليف العمل، واتخاذ القرارات الفعالة) لتحقيق التوازن بين الجودة والكفاءة.	3.71	1.08	0.29	%74	مُرتفع
2	.26	يسعى قادة الشركة لتطوير نهج قيادةٍ رشيق يُعزِّز الابتكار والتكيف في ظل التغيرات السريعة في السوق.	3.71	1.07	0.29	%74	مُرتفع
3	.28	يتمتع قادة الشركة بمهاراتٍ فعالة في (التواصل والتعاون).	3.65	1.08	0.30	%73	مُرتفع
4	.25	يَهتمُّ قادة الشركة بتوجيه موظفي الشركة.	3.61	1.10	0.31	%72	مُرتفع
5	.27	يُولي قادة الشركة اهتماماً كبيراً بإنشاء بيئة عمل تُشجِّع الموظَّفين على التعلُّم المُستمر والتطوير الشخصي.	3.61	1.08	0.30	%72	مُرتفع
6	.29	يسعى قادة الشركة لحل المشكلات والتحديات التي تواجه الموظَّفين في سير عملهم اليومي.	3.61	1.10	0.31	%72	مُرتفع
		الدرجة الكُلِّية	3.65	1.09	0.30	%73	مُرتفع

يُتضح من الجدول (6.4) أنَّ المتوسط الحسابي لمجال سمة الموضوعية قد بلغ (3.65)، وبنسبة

مئوية (73%)، ومستوى مرتفع. أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال

سمة الموضوعية، فقد تراوحت ما بين (3.61-3.71)، وجاءت الفقرة: "يعمل قادة الشركة على تحليل (تكاليف

العمل واتخاذ القرارات الفعالة) لتحقيق التوازن بين الجودة والكفاءة" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره

(3.71)، وبنسبة مئوية (74%)، ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة: "يسعى قادة الشركة لحل المشكلات

والتحديات التي تواجه الموظفين في سير عملهم اليومي" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.61)، وبنسبة مئوية (72%)، ومستوى مرتفع.

وأظهرت هذه النتائج، إلى أن الفقرتين رقم 30 و26 حققتا أعلى نتيجة بمتوسط حسابي يبلغ 3.71، بحيث تُشير الفقرتان إلى أن قادة الشركة يعملون على تحليل تكاليف العمل، واتخاذ القرارات الفعالة لتحقيق التوازن بين الجودة والكفاءة، وهم يسعون أيضاً لتطوير نهج قيادة رشيق يُعزّز الابتكار والتكيف؛ في ظل التغيرات السريعة في السوق، والنسبة المئوية هنا تبلغ 74%، مما يُشير إلى أن هذه السمات مُميّزة بشكل ملحوظ لدى القادة في الشركات الفلسطينية.

بينما حققت الفقرات 29 و25 و27 أقل نتيجة بمتوسط حسابي يبلغ 3.61، وهذا يُشير إلى أن قادة الشركة يعملون على حل المشكلات والتحديات، ويهتمون بتوجيه موظفي الشركة، وإنشاء بيئة عمل تُشجّع على التعلّم المستمر والتطوير الشخصي، كما أن مستوى الموضوعية لديهم مرتفع أيضاً، وبنسبة مئوية تبلغ 72%، ويُظهر هذا التوازن بين هذه السمات أهمية الاهتمام بمجموعة مُتنوعة من مجالات القيادة.

ومن وجهة نظر الباحث؛ تُظهر هذه النتائج أن القادة في الشركات الفلسطينية يتمتّعون بمجموعة مُتنوعة من السمات القيادية المهمة، ويجب على القادة النظر في توجيه وتطوير السمات التي تحتاج إلى تطوير، وتعزيزها لزيادة فعالية القيادة في مجالات مُختلفة. وتتيح هذه النتائج فرصةً لتحسين الأداء القيادي، والتكيف مع التحديات المُتجدّدة في السوق والعمل.

وقد توافقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة اللحام (2020) التي أظهرت وجود علاقة طردية بين ممارسة القيادات الأكاديمية للإدارة الرشيقة في الجامعة ومستوى فاعلية اتخاذ القرار. بمعنى آخر، كلما زادت ممارسة الإدارة الرشيقة؛ زادت درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى القيادات الأكاديمية، كما توافقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الترك (2018) التي أظهرت أن مستوى تطبيق مقومات

وعناصر الإنتاج الرشيق في القطاع الصناعي كان عالياً، بينما تعارضت النتيجة مع نتيجة دراسة عبد الله (2020) التي أظهرت أن درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة كانت متوسطة.

#### (6) مجال سمة الثقة:

جدول (7.4): يوضح المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومُعامل الاختلاف المعياري، والنسب المئوية

لفقرات مجال سمة الثقة؛ مُرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية:

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مُعامل الاختلاف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	.34	يُشجّع قادة الشركة على تقديم فرص للموظفين للتطوير واكتساب المهارات الجديدة، مما يُعزّز الثقة في إمكانية التقدّم والتطور المهني.	3.78	1.07	0.29	%76	مرتفع
2	.35	يُقدّم قادة الشركة الدعم والمُساندة للموظفين في تحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية، مما يزيد من مستوى الثقة والولاء.	3.76	1.07	0.29	%75	مرتفع
3	.31	يتمتع قادة الشركة بثقة كبيرة في موظفي الشركة، وقدراتهم في تنفيذ المهام بشكل متميز.	3.73	1.11	0.30	%75	مرتفع
4	.33	يتمتع موظفو الشركة بثقة عالية في قادة الشركة، ويعتبرونهم قدوة في سلوكهم واتخاذ القرارات.	3.61	1.13	0.31	%72	مرتفع
5	.32	يتحلى قادة الشركة بالشفافية والصدق في التعامل مع الموظفين، مما يساهم في بناء الثقة والمصداقية.	3.59	1.16	0.30	%72	مرتفع
6	.36	يقوم قادة الشركة بتشجيع التواصل الفعال والمفتوح، حيث يتم الاستماع لآراء ومقترحات الموظفين والاستفادة منها، مما يُعزّز الثقة في العمل الجماعي.	3.57	1.11	0.31	%71	مرتفع
		الدرجة الكلية	3.67	1.11	0.30	%73	مرتفع

يتضح من الجدول (7.4) أن المتوسط الحسابي لمجال سمة الثقة قد بلغ (3.67)، وبنسبة مئوية

(%73)، وهو مستوى مرتفع. أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال سمة

الثقة؛ فقد تراوحت ما بين (3.57-3.78)، وجاءت الفقرة: "يُشجّع قادة الشركة على تقديم فرص للموظفين

للتطوير واكتساب المهارات الجديدة، مما يُعزّز الثقة في إمكانية التقدّم والتطوّر المهني" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (3.78)، وبنسبة مئوية (76%)، وهو مستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة: "يقوم قادة الشركة بتشجيع التواصل الفعال والمفتوح، حيث يتم الاستماع لآراء ومقترحات الموظفين والاستفادة منها، مما يُعزّز الثقة في العمل الجماعي" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.57)، وبنسبة مئوية (71%)، وهو مستوى مُرتفع.

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى أنّ الفقرة رقم 34 حصلت على أعلى نتيجة بمتوسط حسابي يبلغ 3.78، وتُشير هذه الفقرة إلى أنّ قادة الشركة يُشجّعون على تقديم فرص للموظّفين للتطوير واكتساب المهارات الجديدة، مما يُعزّز الثقة في إمكانية التقدّم والتطوّر المهني، والنسبة المئوية هنا تبلغ 76%، مما يُشير إلى الثقة العالية في هذه السمة، بينما حصلت الفقرة رقم 36 على أقل نتيجة بمتوسط حسابي يبلغ 3.57، وهذه الفقرة تُشير إلى أنّ قادة الشركة يقومون بتشجيع التواصل الفعال والمفتوح، حيث يتم الاستماع لآراء ومقترحات الموظفين والاستفادة منها، مما يُعزّز الثقة في العمل الجماعي، ومستوى الثقة هنا مرتفع أيضاً بنسبة 71%.

ومن وجهة نظر الباحث، يُظهر الجدول (7.4) أنّ الثقة هي سمة قيادية مُميّزة في الشركات الفلسطينية، وقادة الشركة يُشجّعون على تقديم الدعم والفرص للموظّفين، ويتمتّعون بالثقة في قدراتهم. بالإضافة إلى ذلك، يُقدّمون الدعم لأهداف الموظّفين الشخصية والمهنية، وهذه السمة تُعزّز الولاء، وتُساعد في تعزيز الأداء العام للمنظمة، ويمكن لقادة الشركة البناء على هذه السمة لتعزيز بيئة العمل، وتعزيز التعاون والتفاهم داخل الفريق، فمن الواضح أنّ السمة المُشتركة في هذه النتائج هي الثقة، وقادة الشركة يُظهرون ثقة كبيرة في موظّفيهم، ويُشجّعون على تطويرهم ودعمهم. وفي الوقت نفسه، يتميّزون بالاهتمام بالتواصل والتعاون الفعّال مع موظّفيهم، وهذا يُشير إلى أنّ هناك بيئة عمل إيجابية تُشجّع على الثقة والتفاعل في الشركة.

ومن وجهة نظر الباحث؛ تُمثِّل هذه السمات مَيِّزة قيادية مهمة في الشركات الفلسطينية، ويُمكن لقادة الشركة الاستفادة من هذه الثقة والتفاهم لتعزيز الأداء والعمل الجماعي داخل المُنظَّمة، وتُعزِّز هذه السمات الولاء، وتسهم في بناء بيئة عمل إيجابية؛ تدعم نجاح المنظمة.

وقد تَوَافَقَت نتائج هذه الدراسة مع دراسة اللحام (2020) التي أظهرت وجود علاقة طردية بين ممارسة القيادات الأكاديمية للإدارة الرشيقة في الجامعة؛ ومستوى فاعلية اتخاذ القرار. وبمعنى آخر، كلما زادت ممارسة الإدارة الرشيقة، زادت درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى القيادات الأكاديمية، كما تَوَافَقَت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الترك (2018) التي أظهرت أنَّ مستوى تطبيق مَقَوِّمات وعناصر الإنتاج الرشيق في القطاع الصناعي كان عالياً. بينما تَعَارَضَت النتيجة مع نتيجة دراسة عبد الله (2020) التي أظهرت أنَّ درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة كانت مُتوسطة.

#### 2.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما مستوى روحانيّة مكان العمل لدى عينة من موظّفي شركتي (جوال وأوريدو) في محافظة رام الله والبيرة؟

للإجابة عن السؤال الثاني، حُسِبَت المُتوسّطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ومُعامل الاختلاف المعياري. ويُنوّه الباحث إلى أنّه تم الاعتماد في التفسير على قيمة المتوسط الحسابي ومُعامل الاختلاف المعياري؛ كَون قيمة الانحراف المعياري في نتائج استجابات المبحوثين كان مرتفعاً نوعاً ما لمقياس روحانيّة مكان العمل لدى عينة من موظّفي شركتي (جوال وأوريدو) في محافظة رام الله والبيرة، والجدول (8.4) يُوضِّح ذلك:

جدول (8.4): يُوضّح المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومُعامل الاختلاف المعياري، والنسب المئوية

لكل مجال من مجالات مقياس روحانيّة مكان العمل، وعلى المقياس ككل؛ مُرتبة تنازلياً:

الرتبة	رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
2	1	العمل الهادف	3.53	1.04	0.29	71%	مُرتفع
1	2	الإحساس بالمسؤولية والمجموعة	3.66	1.09	0.30	73%	مُرتفع
3	3	الملاءمة بين قيم الفرد والشركة	3.53	1.04	0.29	71%	مُرتفع
		روحانيّة مكان العمل ككل	3.57	1.06	0.29	72%	0.30

يتضح من الجدول (8.4) أنّ المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس روحانيّة مكان العمل ككل بلغ (3.57)، وبنسبة مئوية (72%)، ومستوى مرتفع. أما المتوسطات الحسابية لمجالات مقياس روحانيّة مكان العمل، فقد تراوحت ما بين (3.53-3.66). وجاء مجال "الإحساس بالمسؤولية والمجموعة" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (3.66)، وبنسبة مئوية (73%)، ومستوى مرتفع، بينما جاء مجال "الملاءمة بين قيم الفرد والشركة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.53)، وبنسبة مئوية (71%)، ومستوى مرتفع.

ومن وجهة نظر الباحث، وبناءً على السياق الفلسطيني والأدب النظري؛ يُمكن تفسير النتائج على أنّ روحانيّة مكان العمل في شركتي (جوال وأوريدو) بمحافظة رام الله والبيرة تُعتبر مُرتفعة، حيث يُشير هذا الاستنتاج إلى أنّه يُوجد جو إيجابي وتفاعل جيد بين الموظّفين والشركتين، كما يُمكن تفسير هذا بأنّ هناك تفاهماً وثقة بين الإدارة والموظّفين، وهذا يُمكن أن يُعزّز من رضا الموظّفين وإنتاجيتهم. وبنسبة لمجال "الإحساس بالمسؤولية والمجموعة" هو الأعلى تقديراً، ويُشير هذا إلى أنّ الموظّفين يشعرون بأنّهم ملتزمون بالمسؤولية تجاه العمل والفريق، وهذا يعكس الروحانيّة الجيدة، والاندماج داخل الفرق والمجموعات في الشركتين.

وبالنسبة للثقة بين الموظّفين والشركة فهي مرتفعة، حيث يُشير الارتفاع في المجالات المرتبطة بالثقة إلى أنّ الموظّفين يتقون بالإدارة وبالشركة بشكل عام، وهذا يُمكن أن يؤدي إلى ارتفاع مستويات الولاء والالتزام في الشركة. أمّا المجال الأقلّ تقديراً فهو "الملاءمة بين قيم الفرد والشركة"، فعلى الرغم من أنّ هذا المجال لديه تقدير مُرتفع، إلا أنّه الأقلّ تقديراً بين المجالات الثلاثة.

ويُمكن أن يُشير هذا إلى وجود بعض التحديات في مجال التوافق بين قيم الفرد وقيم الشركة، أي أنّ النتائج تُشير إلى أنّ هناك مساهمات إيجابية للعوامل المؤثرة في الروحانيّة في مكان العمل، مثل الثقة، والمسؤولية، والاندماج، وهذه العوامل يُمكن أن تكون مهمة لنجاح الشركتين وارتفاع أدائهما.

وفي الشركات الفلسطينية، يُعتبر تحقيق مستوى روحانيّة عالٍ في مكان العمل أمراً مهماً جداً، حيث يُمكن أن يُسهم في تعزيز العمل الجماعي والإنتاجية، وتحسين جودة الخدمات والمنتجات. وتعكس هذه النتائج التزام الشركتين ببناء بيئة عملٍ إيجابية وصحيّة للموظّفين، وهو ما يعكس مستوى التطوّر والوعي الإداري في الشركتين.

ومن الناحية النظرية، يُمكن استخدام هذه النتائج كدعمٍ لأفكارٍ في مجال إدارة الموارد البشريّة وتطوير البيئة العملية، حيث يُمكن استفادة الشركات من العوامل التي تُعزّز الروحانيّة في مكان العمل؛ لتعزيز الأداء، ورفع جودة الخدمات، وزيادة الولاء للشركة.

وتوافقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بول وآخرون (2020)، حيث يُشير النموذج إلى أنّ الروحانيّة في مكان العمل لها تأثير على قدرة القوى العاملة للمُعَلِّمين؛ من خلال التأثير الوسيط للتمكين النفسي، وبالتالي، فإنّ الروحانيّة في مكان العمل تُعتبر منهجيّة ناشئة لتعزيز قدرة القوى العاملة للمُعَلِّمين في المؤسسات التعليمية، ودراسة (Ribeiro, 2021) حيث تلعب القيادة الروحانيّة دوراً أساسياً في تنمية روحانيّة مكان العمل، ودراسة (Riasudeen & Singh, 2021) إذ تكشف النتائج

أنَّ فاعلية القيادة والرفاهية النفسية لهما علاقة إيجابية ومعنوية مع روحانيَّة مكان العمل، وأنَّ ذلك يُؤثِّر بدوره على نتائج العمل المُتمثِّلة في النية للانسحاب، والمُشاركة في العمل، بينما تَعَارَضَت مع دراسة المنسي (2023) إذ توصلت الدراسة أيضاً إلى وجود تأثير سلبي ومعنوي للملكية النفسية على الانحرافات السلوكية للعاملين. وبالإضافة إلى ذلك، تم اكتشاف أنَّ الملكية النفسية تُعَدِّل من قوة التأثير السلبي للروحانيَّة في مكان العمل على الانحرافات السلوكية للعاملين.

وقد حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ومُعامل الاختلاف المعياري، ويُنَوِّه الباحث إلى أنَّه تم الاعتماد في التفسير على قيمة المتوسط الحسابي، ومُعامل الاختلاف المعياري لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجالٍ من مجالاتٍ مقياس روحانيَّة مكان العمل، كل مجال على حدة، وعلى النحو الآتي:

### 1) مجال العمل الهادف:

جدول (9.4-أ): يُوضِّح المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومُعامل الاختلاف المعياري، والنسب

المئوية لفقرات مجال العمل الهادف؛ مُرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية:

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مُعامل الاختلاف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1.	3.	تُعزِّز إدارة الشركة الارتباط بين عملي والمُجتمع الذي أنتمي إليه.	3.67	0.94	0.31	73%	مُرتفع
2.	2.	أتطَّع بشغفٍ للذهاب إلى عملي.	3.66	1.12	0.32	73%	مُرتفع
3.	6.	توفِّر لي الشركة فرصاً (للتطوير والتعلُّم) المُستمر.	3.60	0.98	0.29	72%	مُرتفع
4.	8.	تدعم الشركة فرص التطوُّر المُستمر في المسارات المهنية للعاملين.	3.59	1.05	0.31	72%	مُرتفع
5.	5.	تُشجِّع الشركة العاملين على تحقيق الأهداف (الشخصية والمهنية) المُلهمة لهم.	3.55	1.04	0.30	71%	مُرتفع
6.	1.	تشعرني إدارة الشركة بأنَّ عملي له قيمة عالية.	3.53	1.07	0.34	71%	مُرتفع
7.	7.	تُعزِّز الشركة انتمائي لها من خلال دعم مُشاركتي في الأنشطة المجتمعية وغيرها.	3.53	1.09	0.32	71%	مُرتفع

جدول (9.4-ب): يُوضِّح المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومُعامل الاختلاف المعياري، والنسب المئوية لفقرات مجال

العمل الهادف؛ مُرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية:

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مُعامل الاختلاف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
.8	.4	عملي في الشركة يرفع من مستوى إشباعي (الروحي والمهني).	3.51	1.01	0.35	70%	مُرتفع
.9	.10	تُعزِّز الشركة روح الثقة والمشاركة الفعالة في صنع القرارات، وتحقيق الأهداف المُشتركة.	3.36	1.08	0.34	67%	مُتوسط
10	.9	تُعزِّز الشركة ثقافة الشفافية والاتصال المفتوح بين الإدارة والعاملين.	3.34	1.05	0.34	67%	مُتوسط
		الدرجة الكلية	3.53	1.04	0.32	71%	مُرتفع

يَتضح من الجدول (9.4) أنَّ المتوسط الحسابي لمجال العمل الهادف بلغ (3.53)، وبنسبة مئوية (71%)، ومستوى مرتفع. أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال العمل الهادف، فقد تراوحت ما بين (3.34-3.67)، وجاءت الفقرة: "تُعزِّز إدارة الشركة الارتباط بين عملي والمُجتمع الذي أنتمي إليه" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (3.67)، وبنسبة مئوية (73%)، ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة: "تُعزِّز الشركة ثقافة الشفافية والاتصال المفتوح بين الإدارة والعاملين" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.34)، وبنسبة مئوية (67%)، ومستوى متوسط.

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى أنَّه يُوجد توجهٌ إيجابي نحو العمل والالتزام بالأهداف المهنية والشخصية داخل الشركتين (جوال وأوريدو)، إذ يُشير المتوسط الحسابي البالغ 3.53 إلى أنَّ الموظَّفين يعيشون تجربة إيجابية في مكان العمل؛ تُحفِّزهم على العمل بشغف، ورغبة في التطوير، حيث إنَّ تعزيز الروابط والارتباط بين العمل والمُجتمع يُظهر التقدير الأعلى للفقرة "تُعزِّز إدارة الشركة الارتباط بين عملي والمُجتمع الذي أنتمي إليه" أهمية تعزيز الروابط بين الشركة والمُجتمع المحلي. وهذا يُمكن أن يُشجِّع على تطوير مبادرات اجتماعية وتواصل أكبر بين الشركة والمُجتمع،

بالإضافة إلى توفير فرص التطوير والتعلم المستمر، حيث تدل الفقرة "توفّر لي الشركة فرصاً للتطوير والتعلم المستمر" على أهمية تقديم الشركة فرصاً للموظّفين للتطوير المهني وتعلّم مهارات جديدة، وهذا يُمكن أن يسهم في تعزيز رضا الموظّفين وتطوير قدراتهم.

إذ يبدو أنّ الشركة تسعى إلى تعزيز تطوير مهني مُستدام للموظّفين؛ بالرغم من أنّ هناك بعض التحديات التي تتعلق بالفقرتين "تُعزّز الشركة روح الثقة والمشاركة الفعّالة في صنع القرارات وتحقيق الأهداف المشتركة" و"تُعزّز الشركة ثقافة الشفافية والاتصال المفتوح بين الإدارة والعاملين" التي جاءت بتقديرات مُتوسطة.

والفقرة الأقلّ تقديراً هي تعزيز ثقافة الشفافية والاتصال المفتوح، وهذا يُشير إلى أنّ هناك فرصاً لتطوير وتعزيز عمليات التواصل والشفافية داخل الشركتين؛ لتعزيز رضا الموظّفين والثقة. ومن الناحية العملية؛ يُمكن استخدام هذه النتائج لتحسين سياسات إدارة الموارد البشرية ومكان العمل في الشركتين، كما يُمكن أن تساعد في تعزيز الأداء ومستوى التحفيز والالتزام لدى الموظّفين.

وفي الشركات الفلسطينية، يُعتبر تعزيز مجال العمل الهادف، وتشجيع التعلّم والتطوير المُستمر؛ أموراً مهمة لرفع مستوى الجودة في العمل، وزيادة فرص التطوير المهني للموظّفين. ويُمكن أن تسهم هذه النتائج في تعزيز مستقبل أفضل للقوى العاملة، وتحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل.

وقد توافقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Ribeiro, 2021)، حيث تلعب القيادة الروحانية دوراً أساسياً في تنمية روحانية مكان العمل، ودراسة (Riasudeen & Singh, 2021) إذ تُكشف النتائج أنّ فاعلية القيادة والرفاهية النفسية لهما علاقة إيجابية ومعنوية مع روحانية مكان العمل، وأنّ ذلك يؤثر بدوره على نتائج العمل المُتمثّلة في النية للانسحاب، والمشاركة في العمل، بينما تعرّضت مع دراسة المنسي (2023)؛ إذ توصلت الدراسة أيضاً إلى وجود تأثير سلبي ومعنوي للملكية النفسية على الانحرافات السلوكية للعاملين.

وبالإضافة إلى ذلك، تبيّن أنّ الملكيّة النفسيّة تُعدّل من قوة التأثير السلبي للروحانيّة في مكان العمل على الانحرافات السلوكيّة للعاملين.

## (2) مجال الإحساس بالمسؤولية والمجموعة:

جدول (10.4): يوضّح المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الاختلاف المعياري، والنسب

المئوية لفقرات مجال الإحساس بالمسؤولية والمجموعة؛ مرتّبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية:

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	11	تُعزّز الشركة من أهميتي في فريق العمل لديها.	3.70	1.13	0.28	74%	مرتفع
2	16	فريق العمل في الشركة تتميز بثقافة (التعاون والانسجام) لتحقيق الأهداف المشتركة.	3.70	1.04	0.28	74%	مرتفع
3	13	يُقدّر زملائي في الشركة جهودي في تحقيق أهداف الفريق.	3.70	1.09	0.30	74%	مرتفع
4	14	يُشعّرنني عملي في الشركة بالانتماء.	3.68	1.11	0.31	74%	مرتفع
5	17	إدارة الشركة تُشعّرنني بأنني ضمن عائلة واحدة.	3.65	1.03	0.32	73%	مرتفع
6	15	أحرص خلال عملي في الفريق على تبادل (المعارف والمهارات) في سبيل تعزيز القدرات والنجاح.	3.62	1.13	0.31	72%	مرتفع
7	12	يتوفّر في الشركة بيئة عمل حاضنة؛ تُعزّز من قيمتي في الشركة.	3.58	1.08	0.30	72%	مرتفع
		المجال الكلّي	3.66	1.09	0.30	73%	مرتفع

يتضح من الجدول (10.4) أنّ المتوسط الحسابي لمجال الإحساس بالمسؤولية والمجموعة بلغ

(3.66)، وبنسبة مئوية (73%)، ومستوى مرتفع. أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة

الدراسة عن مجال الإحساس بالمسؤولية والمجموعة، فقد تراوحت ما بين (3.58-3.70). وجاءت

الفقرة: "تُعزّز الشركة من أهميتي في فريق العمل لديها" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (3.70)،

وبنسبة مئوية (74%)، ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة: "يتوفّر في الشركة بيئة عمل حاضنة تُعزّز من

قيمتي في الشركة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.58)، ونسبة مئوية (72%)، ومستوى مرتفع.

ويُفسّر الباحث هذه النتائج المُتعلّقة بمجال الإحساس بالمسؤولية والمجموعة تُشير إلى ارتفاع مستوى الإحساس بالمسؤولية والانتماء، إذ يُشير المتوسط الحسابي البالغ 3.66 إلى أنّ موظفي الشركتين يشعرون بمسؤوليتهم تجاه العمل، وينتمون إلى فرق العمل بشكل قوي، وهذا يُظهر وجود تواصل وتفاعل إيجابي بين الأعضاء في الفرق، وأنّ التعاون والانسجام موجود في الفرق، حيث تُظهر الفقرة "فرق العمل في الشركة تتميز بثقافة (التعاون والانسجام) لتحقيق الأهداف المشتركة" أنّ هناك تركيزاً كبيراً على التعاون والتناغم داخل الفرق؛ من أجل تحقيق الأهداف المُشتركة، وهذا يُمكن أن يسهم في زيادة الكفاءة وتحقيق النجاح.

كما أنّ قيمة الشركة للموظفين تُعزّز انتماءهم، حيث تُشير الفقرة "تُعزّز الشركة من أهميتي في فريق العمل لديها" إلى أنّ الشركة تهتم بقيمة كل موظف في فريق العمل، وتسعى لتعزيز انتمائهم وأهميتهم. وإنّ بيئة العمل حاضنة، حيث بيّنت الفقرة "يتوفّر في الشركة بيئة عمل حاضنة تُعزّز من قيمتي في الشركة" وجود بيئة عمل تُشجّع على الانتماء، وتُعزّز قيمة الموظفين، وهذا يُمكن أن يسهم في تعزيز رضا الموظفين وتحفيزهم، بالإضافة إلى تبادل المعرفة والمهارات، حيث يُظهر الاهتمام بتبادل المعرفة والمهارات في الفقرة "أحرص خلال عملي في الفريق على تبادل (المعارف والمهارات) في سبيل تعزيز القدرات والنجاح" أنّ الموظفين يسعون لتحقيق النجاح من خلال مشاركة المعرفة والمهارات.

وفيما يتعلّق بتعزيز ثقافة الفريق والعائلة؛ تُشير الفقرة "إدارة الشركة تُشعّرنني بأنني ضمن عائلة واحدة" إلى أهمية بناء ثقافة داخل الشركة تجمّع بين عناصر العمل الجماعي والانتماء إلى عائلة

واحدة. وعليه، يُشير هذا المجال إلى وجود بيئة عمل إيجابية تُعزّز الإحساس بالمسؤولية والانتماء في الشركتين، مما يُمكن أن يؤدي إلى زيادة رضا الموظفين وأدائهم المهني.

وقد توافقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة قديح (2022)، بحيث أظهرت الدراسة أيضاً تأثيراً إحصائياً معنوياً بين روحانية مكان العمل وأبعاده (العمل المعنوي، والشعور بالمجموعة، والتناسب بين قيم الفرد والمنظمة)، وكذلك دراسة (Ribeiro, 2021) حيث تلعب القيادة الروحانية دوراً أساسياً في تنمية روحانية مكان العمل، ودراسة (Riasudeen & Singh, 2021) إذ تكشف النتائج أن فاعلية القيادة والرفاهية النفسية لهما علاقة إيجابية ومعنوية مع روحانية مكان العمل، وأن ذلك يؤثر بدوره على نتائج العمل المتمثلة في النية للانسحاب، والمشاركة في العمل، بينما تعارضت مع دراسة المنسي (2023) إذ توصلت الدراسة أيضاً إلى وجود تأثير سلبي ومعنوي للملكية النفسية على الانحرافات السلوكية للعاملين.

وبالإضافة إلى ذلك، تبين أن الملكية النفسية تُعدّل من قوة التأثير السلبي للروحانية في مكان العمل على الانحرافات السلوكية للعاملين.

### 3) مجال الملاءمة بين قيم الفرد والشركة:

جدول (11.4-أ): يوضح المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الاختلاف المعياري، والنسب

المئوية لفقرات مجال الملاءمة بين قيم الفرد والشركة؛ مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية:

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	18	عملي في الشركة يُشعرنني بأنني جزء أساسي في تحقيق الأهداف.	3.67	0.94	0.26	73%	مرتفع
2	26	تؤثر الشركة للعاملين فيها فرصاً للتطور الشخصي والمهني.	3.66	1.12	0.31	73%	مرتفع
3	19	تسود بيئة عمل إيجابية بين العاملين في الشركة.	3.60	0.98	0.27	72%	مرتفع

جدول (11.4-ب): يُوضِّح المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومُعامل الاختلاف المعياري، والنسب المئوية

لفقرات مجال الملاءمة بين قِيم الفرد والشركة؛ مُرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية:

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
4	21	أشعر بتقديرٍ وتحفيزٍ الشركة لأدائي المهني في العمل.	3.59	1.05	0.29	72%	مُرْتَفَع
5	27	تُعزِّز الشركة قِيم العدالة والمساواة لدى العاملين فيها.	3.55	1.04	0.29	71%	مُرْتَفَع
6	23	يسعى فريق العمل للتطوير المُستمر، وتحقيق النجاح الجماعي.	3.53	1.07	0.30	71%	مُرْتَفَع
7	25	تُحترم الشركة التنوع (في الخبرات والمهارات) الفردية لدى العاملين فيها.	3.53	1.09	0.31	71%	مُرْتَفَع
8	20	توفّر الشركة بيئة عمل جاذبة؛ تعمل على تحفيزي على تطوير أدائي، وبذل مزيد من الجهود لتحقيق الأهداف.	3.51	1.01	0.29	70%	مُرْتَفَع
9	22	يتمتع فريق العمل في الشركة بروح مُلهمة وحماسية.	3.36	1.08	0.32	67%	مُتَوَسِّط
10	24	عملي في الشركة يُشعرنني بالارتياح، ويُحقِّق التوافق بين قيمي الشخصية والقيم التنظيمية.	3.34	1.05	0.31	67%	مُتَوَسِّط
		المجال الكلي	3.53	1.04	0.30	71%	مُرْتَفَع

يتضح من الجدول (11.4) أنّ المتوسط الحسابي لمجال الملاءمة بين قِيم الفرد والشركة بلغ

(3.53)، وبنسبة مئوية (71%)، ومستوى مرتفع. أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة

الدراسة عن مجال الملاءمة بين قِيم الفرد والشركة؛ فقد تراوحت ما بين (3.34-3.67)، وجاءت

الفقرة: "عملي في الشركة يُشعرنني بأنني جزء أساسي في تحقيق الأهداف" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي

قدره (3.67)، وبنسبة مئوية (73%)، ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة: "عملي في الشركة يُشعرنني

بالارتياح، ويُحقِّق التوافق بين قيمي الشخصية والقيم التنظيمية في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ

(3.34)، وبنسبة مئوية (67%)، ومستوى متوسط.

وأظهرت النتائج إرتفاع مستوى الملاءمة، حيث يُشير المتوسط الحسابي البالغ 3.53 إلى وجود توافق بين قيم الأفراد والقيم التنظيمية للشركتين، وهذا يُشير إلى أنّ الموظفين يشعرون بأنهم جزء مهم من تحقيق أهداف الشركة. كما أنّه يُوجد تقديرٌ وتحفيزٌ للأداء، وهذا يَظهر في الفقرة "أشعر بتقدير وتحفيز الشركة لأدائي المهني في العمل"، بحيث تُشير إلى أنّ الشركة تُقدّر وتُشجّع على الأداء المهني للموظفين، وهذا يُمكن أن يكون محفزاً لزيادة الإنتاجية والأداء الجيد.

كما يُظهر المجال أنّ هناك بيئة عمل إيجابية، إذ تُشير الفقرة "تسود بيئة عمل إيجابية بين العاملين في الشركة" إلى وجود بيئة عمل إيجابية تُعزّز من رضا واستمتاع الموظفين بالعمل، بالإضافة إلى تعزيز القيم، حيث تُشير الفقرة "تُعزّز الشركة قيم العدالة والمساواة لدى العاملين فيها" إلى أنّ الشركة تسعى لتعزيز القيم الإنسانية مثل العدالة والمساواة بين الموظفين.

كما أنّ هناك تنوعاً وإثراءً في الشركتين، حيث إنّ الفقرة "تَحترم الشركة التنوع (في الخبرات والمهارات) الفردية لدى العاملين فيها" تُشير إلى أنّ الشركة تَحترم تنوع خبرات ومهارات الموظفين، مما يُمكن أن يُسهم في إثراء البيئة العملية، كما تهتمّ الشركتان بتطوير ونجاح جماعي للموظفين فيها، إذ يُشير الاهتمام بتحقيق النجاح الجماعي، وتطوير الفريق في الفقرة "يسعى فريق العمل للتطوير المستمر، وتحقيق النجاح الجماعي" إلى أهمية العمل الجماعي وتطوير الفريق داخل الشركة.

وبذلك تُوضّح هذه النتائج أنّ الشركتين تسعيان إلى بناء بيئة عمل تتوافق مع قيم واحتياجات الموظفين، مما يؤدي إلى ملاءمة بين قيم الفرد والشركة، وزيادة الارتياح والأداء المهني.

وقد توافقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة قديح (2022)، وأظهرت الدراسة أيضاً تأثيراً إحصائياً معنوياً بين روحانية مكان العمل وأبعاده (العمل المعنوي، والشعور بالمجموعة، والتناسب بين قيم الفرد والمُنظمة)، وكذلك دراسة (Ribeiro, 2021) حيث تلعب القيادة الروحانية دوراً أساسياً في

تتمية روحانية مكان العمل، ودراسة (Riasudeen & Singh, 2021) إذ تكشف النتائج أن فاعلية القيادة والرفاهية النفسية لهما علاقة إيجابية ومعنوية مع روحانية مكان العمل، وأن ذلك يؤثر بدوره على نتائج العمل المتمثلة في النية للانسحاب، والمشاركة في العمل، بينما تعارضت مع دراسة المنسي (2023) إذ توصلت الدراسة أيضاً إلى وجود تأثير سلبي ومعنوي للملكية النفسية على الانحرافات السلوكية للعاملين.

وبالإضافة إلى ذلك، تبين أن الملكية النفسية تُعدّل من قوة التأثير السلبي للروحانية في مكان العمل على الانحرافات السلوكية للعاملين.

## 2.4 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

### 1.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد القيادة الرشيقة في تحقيق روحانية مكان العمل لدى عينة من موظفي شركتي (جوال وأوريدو) في محافظة رام الله والبيرة. من أجل قياس مدى إسهام أبعاد القيادة الرشيقة (سمة التواضع، وسمة الهدوء، وسمة الحكمة، وسمة الصبر، وسمة الموضوعية، وسمة الثقة) في التنبؤ بروحانية مكان العمل لدى عينة من موظفي شركتي (جوال وأوريدو) في محافظة رام الله والبيرة؛ تم استخدام معامل الانحدار المتعدد التدريجي (Enter Multiple Regression) باستخدام أسلوب الإدخال (Enter) والجدول (12.4) يُوضح ذلك:

جدول (12.4): يُوضّح نتائج تحليل الانحدار المُتعدّد لمعرفة مدى إسهام أبعاد القيادة الرشيقة في روحانيّة مكان العمل:

مُعامل الارتباط المُعدل	التباين المُفسر R <sup>2</sup>	مُعامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة	قيمة ت	المُعاملات المعيارية بيتا Beta	النموذج	
0.87	0.87	0.934 <sup>a</sup>	*0.03	2.13	0.20	الثابت	0
			0.11	1.59	0.08	سمة التواضع	1
			0.16	1.41	0.07	سمة الهدوء	2
			*0.03	2.22-	0.13-	سمة الحكمة	3
			0.10	1.64	0.10	سمة الصبر	4
			*0.0	5.87	0.34	سمة الموضوعيّة	5
			*0.0	9.58	0.46	سمة الثقة	6
قيمة "ف" المحسوبة لروحانيّة مكان العمل = 252.82 دالة عند مستوى دلالة 0.001 *							

\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05 < p)

يتضح من الجدول (12.4) وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الرشيقة في التنبؤ بمستوى روحانيّة مكان العمل لدى عينة من موظفي شركتي (جوال وأوريدو) في محافظة رام الله والبيرة، ويُلاحظ أنّ القيادة الرشيقة قد وضّحت وفُسّرت في النموذج؛ (87%) من نسبة التباين في مستوى روحانيّة مكان العمل، أمّا البقية والبالغة (23%) فتُعزى لمُتغيّرات أُخرى لم تُدخل نموذج الانحدار، وهذا يعني أنّ هناك مُتغيّرات مُستقلّة أُخرى قد تلعب دوراً أساسياً في تفسير مستوى روحانيّة مكان العمل.

وتجدر الإشارة إلى أنّ قيم عامل تضخم التباين (VIF) للنموذج التنبؤي قد كانت مُتدنية، مما يُشير إلى عدم وجود إشكالية التساهميّة المُتعدّدة (Multicollinearity) التي تُشير إلى وجود ارتباطات قوية بين المتنبئات. وعليه يُمكن كتابة مُعادلة الانحدار والمُتعلّقة بروحانيّة مكان العمل وهي:

$$Y=0.20+ 0.08 X1+ 0.07X2-0.13X3 + 0.10 X4 + 0.34 X5 + 0.46 X6$$

X1 = سمة التواضع

X2 = سمة الهدوء

X3 = سمة الحكمة

X4 = سمة الصبر

X5 = سمة الموضوعية

X6 = سمة الثقة

أي في حال تَغَيَّرَت سِمة التواضع درجة واحدة مع تثبيت باقي السمات؛ نجد أنَّ روحانيَّة مكان العمل تتحسن بمعدل 0.08، وهكذا لباقي السمات؛ باستثناء سِمة الحكمة، فهي تؤدي إلى تناقص مُعدل روحانيَّة العمل بمقدار 0.13.

ويُشير الباحث إلى أنه يُوجد أثرٌ إحصائي دال عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) للقيادة الرشيدة في التنبؤ بمستوى روحانيَّة مكان العمل لدى موظفي شركتي (جوال وأوريدو) في محافظة رام الله والبيرة.

ومُعادلة الانحدار الناتجة تُوضِّح العلاقة بين هذه السمات ومستوى روحانيَّة مكان العمل، وتُظهر أنَّ سِمات التواضع، والهدوء، والحِكمة، والصبر، والموضوعية، والثقة؛ جميعها لها تأثير على مستوى روحانيَّة مكان العمل.

وقد ارتفعت سِمة التواضع بوحدة، وتم الاحتفاظ ببقية السِمات ثابتة، وإنَّ مستوى روحانيَّة مكان العمل سيزيد بمقدار 0.08. وبنفس الطريقة، إذا زادت سِمة الهدوء بوحدة، فإن روحانيَّة مكان العمل ستزداد بمقدار 0.07. أما سِمة الحكمة؛ فإنَّ زيادتها بوحدة ستؤدي إلى تناقص مستوى روحانيَّة العمل بمقدار 0.13.

وهذه المعلومات تُسهم في فهم الأثر النسبي لكل سمة على روحانيّة مكان العمل، مما يُمكن أن يُساعد في توجيه جهود تحسين بيئة العمل، وتطوير استراتيجيات قيادة أفضل؛ تُعزّز من روحانيّة الموظّفين.

ومن وجهة نظر الباحث؛ نجد أنّ أثر القيادة الرشيقّة أظهرَ وجود أثر إحصائي دالٍ للقيادة الرشيقّة في تَوَقُّع مستوى روحانيّة مكان العمل، وهذا يعكس أهمية القيادة الرشيقّة في تحسين مكان العمل، وزيادة روحانيّة الموظّفين، كما يُمكن أن يُشير هذا الاكتشاف إلى أنّ المنظمات في فلسطين يُمكنها تحسين مكان العمل، وزيادة روحانيّة موظّفيها من خلال تبني مُمارسات قيادية رشيقّة.

كما تُوضّح المُعادلة أنّ لديها تأثيراً مباشراً على مستوى روحانيّة مكان العمل. وعلى سبيل المثال، سمات التواضع، والهدوء، والحكمة، والصبر، والموضوعية، والثقة؛ جميعها تلعب أدواراً مُهمّة في تحسين روحانيّة مكان العمل. ويُمكن للمديرين والقادة في فلسطين أن يأخذوا هذه الصفات في الاعتبار عند تطوير استراتيجياتهم لتعزيز روحانيّة العمل في منظماتهم.

وهذا يُظهر وجود تحديات قائمة، فمن المُمكن أن تكون هناك تحديات أخرى تؤثر على روحانيّة مكان العمل؛ ولم تتم مُراعاتها في البحث، كما أنّ تحليل الفجوات في النتائج يُمكن أن يكون مهمّاً لتحديد هذه التحديات والعوامل الأخرى التي يُمكن أن تؤثر على روحانيّة العمل في الشركات الفلسطينية.

وهذا بدوره يُسلط الضوء على أهمية القيادة الرشيقّة والصفات الشخصية في تعزيز روحانيّة مكان العمل في فلسطين، كما يُمكن للمنظمات أن تستفيد من هذه المعرفة لتحسين مكان العمل، وزيادة رضا وأداء موظّفيها.

## 2.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ) بين متوسطات دور القيادة الرشيقية في روحانية مكان العمل لدى موظفي شركتي (جوال وأوريدو) في محافظة رام الله والبيرة؛ تُعزى إلى مُتغير الجنس.

لاختبار الفرضية الثانية؛ حُسِبَت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس القيادة الرشيقية ومجالاتها لدى موظفي شركتي (جوال وأوريدو) في محافظة رام الله والبيرة؛ تُعزى إلى مُتغير الجنس، ومن ثم حُسِبَت قيم (ت) لعينتين مُستقلتين، والجدول (13.4) يُبين ذلك:

جدول (13.4): نتائج اختبار Independent Samples Test لدور القيادة الرشيقية في روحانية مكان العمل لدى موظفي شركتي (جوال وأوريدو) في محافظة رام الله والبيرة؛ تُعزى إلى مُتغير الجنس:

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
القيادة الرشيقية	ذكر	179	3.61	0.85	2.46	*0.01
	أنثى	51	3.27	0.93		
روحانية مكان العمل	ذكر	179	3.62	0.91	2.18	*0.03
	أنثى	51	3.31	0.91		
المجال الكلي	ذكر	179	3.61	0.85	2.40	*0.02
	أنثى	51	3.29	0.90		

يتضح من الجدول (13.4) وبالاستناد إلى اختبار Independent Samples T- Test أن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05، ووجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الرشيقية في التنبؤ بمستوى روحانية مكان العمل لدى عينة من موظفي شركتي (جوال وأوريدو) في محافظة رام الله والبيرة، وهي بذلك دالة إحصائياً. لذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية تبعاً لمُتغير الجنس، وكانت الفروق جوهرية لصالح الذكور على الإناث.

ويُفسّر الباحث هذه النتيجة بوجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) للقيادة الرشيقة في التنبؤ بمستوى روحانيّة مكان العمل بين الذكور والإناث، حيث يُمكننا القول إنّ نتائج الاختبار تُشير إلى أنّ هناك فروقاً معنويّة بين تقديرات الذكور والإناث بشأن مستوى روحانيّة مكان العمل، حيث تبيّن أنّ هذه الفروق تُصّب في صالح الذكور، مما يعني أنّ الذكور يبدو أنّهم يشعرون بمستوى أعلى من الروحانيّة في مكان العمل مقارنةً بالإناث.

وفيما يلي بعض الأسباب التي يُمكن أن تُفسّر النتائج لدى عينة من موظّفي شركتي (جوال وأوريدو) في فلسطين:

1. الثقافة التنظيمية، إذ يُشير الباحث إلى أنّه قد تكون الشركتان (جوال وأوريدو) تمتلكان ثقافة مؤسسيّة تُعزّز التفاعل بين الذكور والقيادة الرشيقة بشكل أفضل، وربما هناك توجّهات ثقافية أو منهجيات مُحدّدة تُشجّع على مُشاركة الذكور بشكل أكبر في تنفيذ مبدأ القيادة الرشيقة.

2. كما أنّ تدريب وتطوير الموظّفين فيه تركيز أكبر على تدريب وتطوير الموظّفين الذكور بشكل أفضل في مجالات القيادة الرشيقة، مما يَمَنّحهم مهارات وأدوات أكثر فعاليّة لتحسين روحانيّة مكان العمل.

3. ويُمكن أن يكون هناك اختلاف في كيفية تحفيز الموظّفين الذكور والإناث في الشركتين، وقد يتم توجيه مزيد من الجهد والموارد نحو تحفيز الموظّفين الذكور؛ لتطبيق مبدأ القيادة الرشيقة.

4. وقد يتم توزيع المهام والفرص بشكلٍ مُختلف بين الذكور والإناث في الشركتين، مما يُمكن أن يُؤدّي إلى فروقٍ جوهريّة في الأداء، وفهم القيادة الرشيقة.

5. بالإضافة إلى العوامل الثقافية والاجتماعية؛ فقد تكون هناك عوامل ثقافية واجتماعية في المُجتمع تؤثر على دور الذكور والإناث في مجال القيادة والتنمية التنظيمية.

وهذا التحليل يُمكن أن يُشير إلى وجود اختلافات في تجربة العمل والتفاعل في البيئة المهنيّة بين الذكور والإناث، وهذا يُمكن أن يكون مفيداً لمديري الموارد البشرية وأصحاب العمل؛ في فهم وتحسين بيئة العمل، وذلك لضمان توفير شروط مُشابهة وعادِلة للعاملين، بغض النظر عن الجنس.

#### 3.2.4 النتائج المتعلّقة بالفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول دور القيادة الرشيقّة في روحانيّة مكان العمل لدى موظّفي شركتي (جوال وأوريدو) في محافظة رام الله والبيرة؛ تُعزى إلى مُتغيّرات: المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمُسمى الوظيفي.

ولاختبار الفرضية الثالثة، حُسِبَت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس دور القيادة الرشيقّة في روحانيّة مكان العمل لدى موظّفي شركتي (جوال وأوريدو) في محافظة رام الله والبيرة؛ تُعزى إلى مُتغيّرات: المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمُسمى الوظيفي، والجدول (14.4) يُبيّن ذلك:

جدول (14.4-أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على مقياس القيادة الرشيقّة في روحانيّة مكان العمل ومجالاته لدى موظّفي شركتي (جوال وأوريدو) في محافظة رام الله والبيرة؛ تُعزى إلى مُتغيّرات: المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمُسمى الوظيفي:

المتغيّر	المستوى	الإحصائي	القيادة الرشيقّة	روحانيّة مكان العمل	المجال الكلي
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	M	3.51	3.48	3.49
		SD	0.89	0.99	0.92
	بكالوريوس	M	3.53	3.55	3.54
		SD	0.84	0.91	0.84
	ماجستير فأعلى	M	3.56	3.64	3.59
		SD	1.00	0.92	0.94

جدول (14.4ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على مقياس القيادة الرشيقية في روحانية مكان العمل ومجالاته لدى موظفي شركتي (جوال وأوريدو) في محافظة رام الله والبيرة؛ تُعزى إلى مُتغير: المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي:

المتغير	المستوى	الإحصائي	القيادة الرشيقية	روحانية مكان العمل	المجال الكلي
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	M	3.41	3.51	3.45
		SD	0.95	1.11	1.01
	من 5 - أقل من 10 سنوات	M	3.43	3.45	3.44
		SD	1.01	1.04	1.00
	من 10 سنوات - أقل من 15 سنة	M	3.58	3.61	3.60
		SD	0.85	0.86	0.83
	15 سنة فأكثر	M	3.54	3.40	3.48
		SD	0.66	0.86	0.72
المسمى الوظيفي	مدير عام	M	3.02	3.60	3.62
		SD	0.96	0.86	0.89
	مدير	M	2.99	2.77	2.91
		SD	1.09	1.42	1.16
	مدير منطقة	M	3.12	3.06	3.02
		SD	1.11	1.11	1.08
	مشرف	M	3.65	2.97	3.05
		SD	0.63	1.15	1.12
	موظف	M	3.65	3.67	3.66
		SD	0.63	0.65	0.61

M=المتوسط الحسابي SD=الانحراف المعياري

يتضح من الجدول (4.14) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة على مقياس القيادة الرشيقية وروحانية مكان العمل ومجالاته، وذلك في ضوء توزيعها حسب مُتغيرات الدراسة. وللكشف عن دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية؛ فقد أُجري تحليلُ التباين الثلاثي مُتعدّد المُتغيرات "بدون تفاعل" ("3-MANOVA "without Interaction")، والجدول (4.15) يُوضّح نتائج تحليل التباين مُتعدّد المُتغيرات:

جدول (15.4): تحليل التباين الثلاثي المُتعدّد (بدون تفاعل) على مقياس القيادة الرشيقية وروحانيّة مكان العمل ومجالاته لدى موظّفي شركتي (جوال وأوريدو) في محافظة رام الله والبيرة؛ تُعزى إلى مُتغيّر: المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمُسمى الوظيفي.

الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المُربعات	المجالات	مصدر التباين
0.93	0.07	0.05	2.00	0.10	القيادة الرشيقية	المؤهل العلمي Hotelling's Trace (F=0.16) P=0.96
0.86	0.15	0.12	2.00	0.25	روحانيّة مكان العمل	
0.90	0.10	0.07	2.00	0.14	المجال الكليّ	
0.71	0.46	0.33	3.00	1.00	القيادة الرشيقية	سنوات الخبرة Hotelling's Trace (F=1.56) P=0.16
0.20	1.57	1.27	3.00	3.80	روحانيّة مكان العمل	
0.45	0.88	0.63	3.00	1.89	المجال الكليّ	
*0.0	6.58	4.77	4.00	19.06	القيادة الرشيقية	المُسمى الوظيفي
*0.0	5.50	4.44	4.00	17.76	روحانيّة مكان العمل	Hotelling's Trace (F=3.37) P=0.0*
*0.0	6.43	4.61	4.00	18.46	المجال الكليّ	
		0.72	197.00	142.60	القيادة الرشيقية	الخطأ
		0.81	197.00	158.95	روحانيّة مكان العمل	
		0.72	197.00	141.29	المجال الكليّ	

\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $p < .05$ )

يُنَبِّئ من الجدول (4.15) عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq .05$ ) بين متوسطات مقياس القيادة الرشيقية وروحانيّة مكان العمل لدى موظّفي شركتي (جوال وأوريدو) في محافظة رام الله والبيرة؛ تُعزى إلى مُتغيّر المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. كما يُنَبِّئ وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq .05$ ) بين متوسطات مجالات مقياس القيادة الرشيقية وروحانيّة مكان العمل لدى موظّفي شركتي (جوال وأوريدو) في محافظة رام الله والبيرة؛ تُعزى إلى مُتغيّر المُسمى الوظيفي.

وللكشف عن موقع الفروق بين المتوسطات الحسابية لمقياس القيادة الرشيقية وروحانية مكان العمل لدى موظفي شركتي (جوال وأوريدو) في محافظة رام الله والبيرة؛ تُعزى إلى مُتغيّر المُسمى الوظيفي، فقد أُجري اختبار (LSD)، يُوضّح ذلك:

جدول (16.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمقياس القيادة الرشيقية وروحانية مكان العمل لدى موظفي شركتي (جوال وأوريدو) في محافظة رام الله والبيرة؛ تُعزى إلى مُتغيّر المُسمى الوظيفي على المجال الكلي:

المُؤظف	مُشرف	مدير منطقة	مدير	مدير عام	المُحاور
0.05-	0.12-	0.46	*1.1111		مدير عام
*-1.1568-	*-1.2263-	0.65-			مدير
0.51-	0.58-				مدير منطقة
0.07					مُشرف
					مُؤظف

\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $p < .05$ )

يُتبيّن من الجدول (16.4) وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq .05$ ) بين متوسطات المجال الكلي لمقياس القيادة الرشيقية وروحانية مكان العمل ومجالاته لدى موظفي شركتي (جوال وأوريدو) في محافظة رام الله والبيرة؛ تُعزى إلى مُتغيّر المُسمى الوظيفي بين:

مدير عام ومدير؛ لصالح مدير عام.

مدير ومُشرف؛ لصالح مُشرف.

مدير ومُؤظف؛ لصالح مؤظف.

ومن وجهة نظر الباحث، يُتبيّن من الجدول (16.4) عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات مقياس القيادة الرشيقية وروحانية مكان العمل بناءً على المؤهل العلمي وسنوات الخبرة. ويُمكن تفسير ذلك بأنّ مستوى القيادة الرشيقية وروحانية مكان العمل لا يتأثران بالمؤهل العلمي أو سنوات

الخبرة للموظفين في الشركتين. وفي المنظمات الفلسطينية؛ قد يكون ذلك نتيجة للعوامل الثقافية والاجتماعية التي تلعب دوراً مهماً في تحديد مفهوم القيادة والبيئة المهنية.

أما النتائج التي تَظَهَر من الجدول (16.4) والتي تُشير إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات المجال الكلي لمقياس القيادة الرشيقة وروحانية مكان العمل ومجالاته، بناءً على المُسمى الوظيفي؛ فإنها تُشير إلى أنَّ المُسمى الوظيفي له تأثير ملموس على مستوى القيادة الرشيقة وروحانية مكان العمل في الشركات. وقد يكون لديه مديرون عامون مختلفون، أو مديرون عامون يتمتعون بسماتٍ وأساليب قيادة مُختلفة عن المديرين، وهذا يُمكن أن يؤثر بشكلٍ ملحوظٍ على تجربة الموظفين وروحانية مكان العمل. وهذه المعلومات يُمكن أن تساعد الشركات في تحسين ممارسات القيادة، وتصميم بيئة عملٍ تُشجّع على الروحانية؛ بناءً على الاختلافات في المُسمى الوظيفي.

وللتوضيح أكثر؛ فقد تم تفسير كل مُتغيّر على حدة:

1. المؤهل العلمي وسنوات الخبرة: في النتائج التي تَظَهَر من الجدول (16.4) والتي تُشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً، بناءً على المؤهل العلمي وسنوات الخبرة؛ يُمكن تفسير ذلك بأنَّ مستوى القيادة الرشيقة وروحانية مكان العمل غير متأثرين بشكلٍ كبيرٍ بالمؤهل العلمي أو سنوات الخبرة للموظفين في شركتي جوال وأوريدو. وربما يكون لهذا الأمر علاقة بالعوامل الثقافية والاجتماعية، حيث قد لا تكون هذه العوامل هي العوامل الرئيسة التي تؤثر في مستوى القيادة الرشيقة وروحانية مكان العمل.

2. المُسمى الوظيفي: بالنسبة للفروقات بناءً على المُسمى الوظيفي، كما تَظَهَر من الجدول (16.4)؛ يُمكن تفسير ذلك بأنَّ المُسمى الوظيفي له تأثير كبير على مستوى القيادة الرشيقة وروحانية مكان العمل. وفي المنظمات الفلسطينية قد يكون هناك اختلاف كبير بين أداء مُديري

ومُراقبي الشركات والموظفين؛ فيما يتعلق بأساليب القيادة والبيئة المهنية، وقد يتمتع المديرون العامون بسماتٍ وأساليب قيادةٍ مُختلفةٍ عن المديرين العاديين، وهذا يُمكن أن يؤثر بشكل كبير على تجربة الموظفين وروحانيّة مكان العمل.

3. المجالات المُختلفة لمقياس القيادة الرشيقّة: من خلال الفروقات بين متوسطات المجالات المُختلفة لمقياس القيادة الرشيقّة وروحانيّة مكان العمل كما تَظْهَر من الجدول (16.4)؛ يُمكن التوصل إلى أنّ هناك اختلافات ملموسة بين هذه المجالات؛ فيما يتعلق بمستوى القيادة الرشيقّة وروحانيّة مكان العمل، وأنّ هذه الفروقات يُمكن أن تُعزى إلى تفضيلاتٍ أو احتياجاتٍ مُختلفةٍ للموظفين في مُختلف المجالات.

## الفصل الخامس

### الاستنتاجات والتوصيات

في هذا الفصل سيقوم الباحث باستعراض أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها هذه الدراسة، وذلك بعد فحص مستوى القيادة الرشيدة وروحانيّة مكان العمل لدى موظفي شركتي (جوال وأوريدو) في محافظة رام الله والبيرة، ومن ثم وضع التوصيات المُستندة لنتائج البحث، والتي قد يُعملُ بها على المدى البعيد.

### 1.5 الاستنتاجات

من خلال النتائج السابقة؛ فإنَّ الباحث يستنتج الآتي:

1- النتيجة العامة للدراسة تُشير إلى وجود مستوى مُرتفع من القيادة الرشيدة بنسبة مئوية تبلغ 71% في شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية، وهذا يعني أنّ المشاركين في الدراسة يُظهرون تقديراً إيجابياً لمفهوم القيادة الرشيدة في السياق الذي تم دراسته. وهذه النتيجة يُمكن

تفسيرها بأن القيادة الرشيقة قد تَلَقَّت اعترافاً كبيراً وتقديراً من قبل المشاركين، مما يُشير إلى أهميتها في تحسين روحانية مكان العمل، وزيادة الفعالية التنظيمية.

2- نتيجة مجال سمة التواصل تُشير إلى وجود مستوى مُرتفع لهذه السمة؛ بنسبة مئوية تبلغ 70%، وهذا يعني أنّ القادة في الشركة يتميّزون بسمة التواصل، وبقدرتهم على التفاعل مع فرق العمل بشكل فعّال. وتقدير هذه السمة بمستوى مُرتفع يُشير إلى أهمية القيمة المُضافة للتواصل في مكان العمل وفي القيادة الرشيقة، وإنّ الاعتراف بأهمية السمة وتقديرها بنسبة مئوية مُرتفعة يُمكن أن يكون مُحفِّزاً لتعزيز هذه الصفة، وتطبيقها بشكل أفضل.

3- نتيجة مجال سمة الهدوء تُشير إلى وجود مستوى متوسط لهذه السمة؛ بنسبة مئوية تبلغ 67%، ويعني ذلك أنّ القادة في الشركة يتميّزون بسمة الهدوء بمستوى متوسط في التعامل مع التحديات والمواقف الصعبة، وإنّ تقدير هذه السمة بمستوى مُتوسط يُشير إلى وجود إمكانية لتحسين وتطوير هذه الصفة في سياق الشركة، فالنتائج تُشير إلى وجود تحفيز لتعزيز سمة الهدوء بشكل أفضل، وتطبيقها بشكل أكثر فعالية في المواقف الصعبة.

4- نتيجة مجال سمة الحكمة تُشير إلى وجود مستوى مُرتفع لهذه السمة؛ بنسبة مئوية تبلغ 71%، وهذا يعني أنّ القادة في الشركة يتميّزون بسمة الحكمة، والقدرة على تحليل المعلومات، واتخاذ قرارات فاعلة بشكل ممتاز. وتقدير هذه السمة بمستوى مُرتفع يُشير إلى أهمية الحكمة في إدارة العمليات واتخاذ القرارات الاستراتيجية بشكل ناجح في الشركة. وهذه السمة تلعب دوراً مهماً في توجيه الفريق، ودعم التطوير وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل فعّال.

5- نتيجة مجال سمة الصبر تُشير إلى وجود مستوى مُرتفع لهذه السمة؛ بنسبة مئوية تبلغ 70%، وهذا يعني أنّ القادة في الشركة يتميّزون بسمة الصبر، والقدرة على التعامل مع التحديات والعقبات بفعالية. وإنّ تقدير هذه السمة بمستوى مُرتفع يُشير إلى أهمية الصبر في تحقيق

الأهداف بفعالية، وتعزيز التواصل مع أعضاء الفريق، فالصبر يلعب دوراً مهماً في دعم الفريق وتحفيزه؛ لتحقيق الأهداف، والتغلب على التحديات.

6- نتيجة مجال سمة الموضوعية تُشير إلى وجود مستوى مُرتفع لهذه السمة؛ بنسبة مئوية تبلغ 73%، وهذا يعني أنّ قادة الشركة يتميّزون بسمة الموضوعية، والقدرة على التحليل، واتخاذ القرارات الفعّالة بشكل ممتاز. فتقدير هذه السمة بمستوى مُرتفع يُشير إلى أهمية القدرة على التواصل والتعاون، وتطوير مهارات القيادة الرشيقة في تحقيق التوازن بين الجودة والكفاءة في الشركة. وسمة الموضوعية بشكل عام تلعب دوراً مهماً في دعم التواصل الفعّال، وتحفيز التعلّم المُستمر، وتطوير الشخصيات في المنظمات الفلسطينية.

7- نتيجة مجال سمة الثقة تُشير إلى وجود مستوى مُرتفع لهذه السمة بنسبة مئوية تبلغ 73%، وهذا يعني أنّ قادة الشركة يتميّزون بسمة الثقة، والقدرة على بناء الثقة مع موظفي الشركة بفعالية. وإنّ تقدير هذه السمة بمستوى مُرتفع يُشير إلى أهمية دعم وتشجيع التطوير المهني والشخصي للموظفين، وبناء علاقات ذات مصداقية معهم. فالثقة تلعب دوراً مهماً في تعزيز العمل الجماعي، وتحفيز الفريق لتحقيق الأهداف بشكلٍ ناجح.

8- النتيجة العامة لمقياس روحانيّة مكان العمل تُشير إلى وجود مستوى مُرتفع بنسبة مئوية تبلغ 72%، وهذا يعني أنّ روحانيّة مكان العمل في الشركة تمتاز بجوانب مثل العمل الهادف، والإحساس بالمسؤولية والمجموعة، والملاءمة بين قيم الفرد والشركة بفعالية. وإنّ تقدير مجال الروحانيّة في مكان العمل بمستوى مُرتفع يُشير إلى أنّ الشركة تُعزّز بيئة عمل تُشجّع على التفاعل الإيجابي، وتُعزّز التعاون والمشاركة الفعّالة بين الموظفين، وهذا من شأنه تعزيز الأداء العام، ورفع مستوى الرضا والإشباع في بيئة العمل.

9- مجال العمل الهادف يُظهر مستوى مُرتفع بنسبة مئوية تبلغ 71%، وهذا يُشير إلى أنّ الموظّفين في الشركة يشعرون بأنّ عملهم له معنى وقيمة عالية، ويتوافقون مع قيم الشركة، ويتلقون الدعم والفرص للتطوير المُستمر، وهم ملتزمون بالشركة، ويشعرون بالفخر بالارتباط بين عملهم والمُجتمع الذي ينتمون إليه، كما يُشجّعون على تحقيق الأهداف الشخصية والمهنية، ويُشاركون بشكل مؤثّر في أنشطة المُجتمع واتخاذ القرارات، بالإضافة لتعزيز الشفافية والاتصال المفتوح بين الإدارة والموظّفين، وهذا يُساهم في بناء بيئة عمل تُشجّع على التغاين والارتياح في العمل، وبالتالي تعزيز الأداء العام.

10- مجال الإحساس بالمسؤولية والمجموعة يُظهر مستوى مرتفع بنسبة مئوية تبلغ 73%، وهذا يعني أنّ الموظّفين في الشركة يشعرون بأهميتهم وقيمتهم في فريق العمل، ويتميّزون بثقافة التعاون والانسجام لتحقيق الأهداف المُشتركة، وتقدير زملائهم لجهودهم، ويشعرون بالانتماء إلى الشركة. كما أنّ الإدارة تُعزّز من الإحساس بأنّ العمل في الشركة يُشبه الانتماء إلى عائلة واحدة، ويتبادلون المعارف والمهارات لتعزيز القدرات والنجاح، بالإضافة إلى وجود بيئة عمل حاضنة تُعزّز من قيمتهم في الشركة، وهذه العوامل تساعد في بناء بيئة عمل مُشجّعة، وتُعزّز من الروح الجماعية والأداء الجماعي.

11- مجال الملاءمة بين قيم الفرد والشركة يُظهر مستوى مُرتفع؛ بنسبة مئوية تبلغ 71%، وهذا يُشير إلى أنّ الموظّفين في الشركة يشعرون بأنّ عملهم يُشكّل جزءاً أساسياً في تحقيق أهداف الشركة. كما أنّ الشركة توفّر لهم فرصاً للتطوير الشخصي والمهني، وتسود بيئة عمل إيجابية بين العاملين في الشركة، وبالتالي يشعرون بالتقدير والتحفيز من الشركة بسبب أدائهم المهني. فالشركة تُعزّز قيم العدالة والمساواة لدى العاملين فيها، وهذه العوامل تُساعد في تعزيز رضا الموظّفين والتوافق بين قيمهم الشخصية والقيم التنظيمية للشركة.

12- النتيجة العامة لتحليل الانحدار المُتعدّد تُشير إلى وجود تأثير دال إحصائياً ومعنوياً لأبعاد القيادة الرشيقة على روحانيّة مكان العمل لدى موظّفي شركتي (جوال وأوريدو) في محافظة رام الله والبيرة. وتبلغ نسبة تفسير القيادة الرشيقة لمستوى روحانيّة مكان العمل حوالي 87%، مما يُشير إلى أنّ هذه الأبعاد لها تأثير كبير وإيجابي على تحفيز وتعزيز روحانيّة مكان العمل في الشركة، وفيما يتعلق بمعادلة الانحدار المُتعدّدة؛ يُمكن استخدامها للتنبؤ بمستوى روحانيّة مكان العمل بناءً على قيم الأبعاد الستة للقيادة الرشيقة. وعلى سبيل المثال، إذا زادت سمة التواضع بدرجة واحدة مع الاحتفاظ بقيم الأبعاد الأخرى ثابتة، سترتفع روحانيّة مكان العمل بمقدار 0.08، وبالتالي؛ يُمكن للشركة تحسين روحانيّة مكان العمل من خلال تعزيز أبعاد القيادة الرشيقة.

ومع وجود ارتباط دال إحصائياً بين القيادة الرشيقة وروحانيّة مكان العمل، يجب أن يكون هناك تركيز على تطوير وتعزيز هذه الأبعاد؛ لتحسين روحانيّة مكان العمل، وزيادة رضا الموظّفين.

ومن الجدير بالذكر أنّ هناك عوامل أخرى غير مُدرجة في هذا النموذج قد تلعب أيضاً دوراً في روحانيّة مكان العمل، وهذا يتطلّب مزيداً من البحث والتحليل؛ لفهم الأثر الكامل على هذه البيئة.

13- بالنسبة للفرضيّة الصفريّة المُتعلّقة بالفروق بين الذكور والإناث؛ كانت الفروق جوهرية ولصالح الذكور على الإناث، وإنّ ذلك يُشير إلى وجود اختلافات ملحوظة بين الجنسين فيما يتعلق بتأثير القيادة الرشيقة على روحانيّة مكان العمل، وهذا يُمكن أن يُساعد في توجيه جهود تطوير القيادة وإدارة الموارد البشريّة؛ لضمان تحقيق توازن أفضل، وتحسين رضا الموظّفين.

14- توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات المجال الكلي لمقياس القيادة الرشيقة ومجالاته، بناءً على المُسمى الوظيفي؛ لدى موظفي شركتي (جوال وأوريدو) في محافظة رام الله والبيرة، وهذا يُشير إلى وجود تأثير ملحوظ للمسمى الوظيفي على تقييم القيادة الرشيقة وروحانيّة مكان العمل، فمن المُمكن أن يُشير هذا إلى أنّ موظفين بمسمى وظيفي مُعين يُمكن أن يشعروا بمستوى مُختلف من الرضا أو التأثير؛ بسبب الفروق في المسؤوليات والتحديات والتواصل بين موظفي المستويات المختلفة، وهذا يُمكن أن يكون مفيداً للشركة، لفهم كيفية تأثير تنظيم هياكل العمل على تقييم القيادة وروحانيّة مكان العمل. لذا، قد تحتاج الشركة إلى مُراعاة هذه الفروق والتفاوتات في تقييم القيادة الرشيقة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين تجربة الموظّفين، وزيادة رضاهم في البيئّة العمليّة.

## 2.5 التوصيات

بناءً على ما سبق؛ فإنّ الباحث يوصي بما يأتي:

1. توجيه اهتمام إضافي لتعزيز سمات القيادة الرشيقة، إذ يجب توجيه اهتمام إضافي لتطوير وتعزيز سمات القيادة الرشيقة، مثل التواصل، والهدوء، والصبر؛ من خلال برامج تدريب وتوجيه فردي.
2. توجيه اهتمام إضافي لتعزيز سمات روحانية مكان العمل، إذ يجب توجيه اهتمام إضافي لتطوير وتعزيز سمات روحانية مكان العمل، مثل العمل الهادف، والإحساس بالمسؤولية، والملائمة بين قيم الفرد والشركة؛ من خلال تطوير وتدريب وتوجيه فردي.

3. تعزيز التواصل والتفاعل بين مختلف المستويات الوظيفية، إذ يجب تشجيع الشركة على تعزيز التواصل بين مختلف مستويات الإدارة والموظفين، كما يمكن تنظيم اجتماعات دورية وجلسات تفاعلية؛ لتعزيز التواصل، وفهم احتياجات وآراء الموظفين.
4. تعزيز العدل والمساواة بين الجنسين، والعمل على زيادة معرفة وتبني النساء بنهج القيادة الرشيقة واثارها.
5. تعزيز العدالة والمساواة بين الموظفين في مختلف المستويات، وذلك من خلال توجيه الجهود للحفاظ على عدالة ومساواة في معاملة الموظفين.
6. تقديم فرص تطوير المهارات والتعلم المستمر للموظفين، حيث يمكن تقديم برامج تدريب مستدامة تستجيب لاحتياجات الموظفين، وتُعزز تطوير مهاراتهم.
7. تشجيع وتعزيز ثقافة الشفافية في الشركة؛ من خلال تعزيز الشفافية في نقل المعلومات واتخاذ القرارات، وتوفير وسائل تواصل فعالة.
8. تشجيع الابتكار والتكيف مع التغييرات السريعة في السوق؛ من خلال تشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة، واستجابة فعالة للتغييرات في البيئة التنافسية.
9. تقدير وتحفيز الأداء المهني للموظفين؛ بتقدير ومكافأة الموظفين عن أدائهم المتميز، وتقديم تحفيز إضافي لتحقيق الأهداف.

### 3.5 المقترحات

لإثراء المعرفة حول دور القيادة الرشيقة في تعزيز روحانية مكان العمل في شركات الاتصالات الفلسطينية، يمكن اقتراح عدة اتجاهات للأبحاث المستقبلية:

1. تحليل تأثير العوامل الثقافية:

استكشاف تأثير العوامل الثقافية المحلية على تبني ونجاح نماذج القيادة الرشيقة في شركات الاتصالات. هل هناك تحديات أو فرص ترتبط بالثقافة المحلية تؤثر في قدرة القيادة الرشيقة على تحقيق تأثير إيجابي على روحانية مكان العمل؟

2. دراسة تأثير القيادة الرشيقة على أداء الموظفين:

فحص كيفية تأثير القيادة الرشيقة على أداء وكفاءة الموظفين في شركات الاتصالات. هل الروحانية في مكان العمل ترتبط بشكل مباشر بالأداء الفردي والجماعي للموظفين؟

3. تحليل تأثير القيادة الرشيقة على التحول التنظيمي:

دراسة كيف يؤثر نهج القيادة الرشيقة على عمليات التحول التنظيمي في شركات الاتصالات، وكيف يمكن أن يؤدي ذلك إلى تعزيز روحانية المكان.

4. استكشاف أثر التكنولوجيا على القيادة الرشيقة:

فحص كيف يمكن أن تستفيد شركات الاتصالات من التكنولوجيا والابتكار في تعزيز القيادة الرشيقة وبالتالي تعزيز روحانية المكان.

5. تقييم تأثير التدريب على القيادة الرشيقة:

دراسة فعالية برامج التدريب التي تستهدف تطوير قادة رشيقين في شركات الاتصالات وكيف يمكن أن تلعب دورًا في تحسين روحانية المكان.

6. تحليل تأثير القيادة الرشيقة على استقطاب واحتفاظ المواهب:

استكشاف كيف يمكن أن تؤثر القيادة الرشيقة في شركات الاتصالات على جاذبية المؤسسة والقدرة على استقطاب والاحتفاظ بالمواهب.

7. مقارنة بين شركات متبنية للقيادة الرشيقة وغيرها:

قياس وتحليل الفارق في روحانية مكان العمل بين شركات الاتصالات التي تتبنى نهج القيادة الرشيقة وتلك التي لا تتبناه.

8. تحليل تأثير الأزمات على القيادة الرشيقة وروحانية المكان:

فحص كيفية تأثير الأحداث الطارئة مثل الأزمات الاقتصادية أو الصحية على تبني القيادة الرشيقة وكيف يمكن تحسين روحانية مكان العمل في مثل هذه الظروف.

## قائمة المراجع والمصادر:

### أولاً: المراجع العربية:

- أدهم، أشرف يوسف سليم. (2021). تأثير روحانية مكان العمل في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والارتباط الوظيفي. *Global Journal of Economics & Business*, 11(3).
- الجبوري، حسين والمعاضدي، معن. (2023). واقع أبعاد القيادة الرشيقة في شركة آسياسيل للاتصالات النقالة في العراق، دراسة تحليلية في شركة آسياسيل للاتصالات النقالة في العراق.. *Journal of Business Economics for Applied Research*, 4 (2).
- الزيايدي، رمضان. (2022). أثر الاستقامة التنظيمية وروحانية مكان العمل على السعادة الوظيفية بالتطبيق على شركات العربي جروب. *التجارة والتمويل*. 1-65, (1) 42.
- السالمي، جميل. (2022). تأثير الروحانيات الفردية والروحانية في مكان العمل على التزام المنظمة. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*. 158-186, (4) 6.
- الصبر، رنا ناصر. (2018). الدور الوسيط لروحانية مكان العمل في العلاقة بين رأس المال النفسي والسلوك الريادي: بحث ميداني في مركز وزارة النفط العراقية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*. 24 (103).
- الغامدي، سعيد عائض. (2021). مستوى ممارسة القيادة الجامعية في المملكة العربية السعودية للقيادة الرشيقة، وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*. 241-276, (138) 138.
- اللحام، عاشور. (2020). (درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة الأقصى للإدارة الرشيقة وعلاقتها بمستوى فاعلية اتخاذ القرار. *Al Aqsa University*.

- المنسي، محمود عبد العزيز. (2023). أثر الروحانيّة في مكان العمل على الانحرافات السلوكية للعاملين: الدور المُعدّل للملكية النفسية (دراسة تطبيقية على مجالس المدن بمحافظة الدقهلية في مصر. (التجارة والتمويل. 837-897، 43(1).
- النواجحة، زهير. (2022). روحانية مكان العمل وعلاقتها بنمطي الشغف الوظيفي لدى معلمي المرحلة الأساسية. *مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث*. 77-92، 10 (1).
- بشماني، شكيب. (2014) دراسة تحليلية مقارنة للصيغ المُستخدمة في حساب حجم العينة العشوائية. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية*، (5) 36 اذ 85-100.
- جلال، محمد. (2023). تأثير روحانية مكان العمل على رفاهية العاملين وسلوك مُشاركة المعرفة، ونيّة البقاء في العمل: دراسة تطبيقية على قطاع الفنادق في مدينة شرم الشيخ. *المجلة العربية للإدارة*، 269-290، 43(1).
- جـــــــــــــــــوال، (2023). (د.ت).  
<https://www.jawwal.ps/index.php?url=posts/view/185&lang=2>.
- حسين، حافظ. (2020). إدارة الجهل للموارد البشرية لتعزيز ممارسات إدارتها الخضراء؛ بتوسّط روحانيّة العمل. *Journal of Administration and Economics*, 123, 273-301.
- الخرابشة، عمر. (2007). *أساليب البحث العلمي*. عمان، مركز بيع الكتب في كلية الأميرة عالية الجامعية.
- زهير، عبد. (2022). روحانيّة مكان العمل، وعلاقتها بنمطي الشغف الوظيفي لدى مُعلمي المرحلة الأساسية. *Palestine Technical University: Kadoorie Research Journal*, 10 (1).

- زوين، عمار والجبوري، رعد. (2018). العلاقة بين روحانيّة مكان العمل والعقد النفسي للعاملين: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مُستشفى الكفيل التخصصي- AI .  
*Ghary Journal of Economic and Management Sciences, 154(2)*.
- سبع، سنية. (2023). تأثير روحانية مكان العمل على التميّز المؤسسي والفساد الإداري. *المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية)*. (1) 48, 399-344.
- عبد الله، أبو بكر صديق. (2020). درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة، وعلاقتها بفاعليّة الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الوادي الجديد. *المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج*. (80) 80, 635-748.
- مقداي، محمود، وهاها، حكمت. (2021). درجة تطبيق الإدارات المدرسية لمبادئ القيادة الرشيقة، وعلاقتها ببناء السمعة التنظيمية من وجهة نظر مُعلمي المدارس الخاصة في لواء الجامعة.
- مهنا، مسلم عبد الكريم. (2020). دور الإدارة الرشيقة في تعزيز أداء العاملين: دراسة تطبيقية على شركات التأمين العاملة في قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عشري، تامر إبراهيم. (2021). "الروحانية في مكان العمل: كوسيط بين مناخ العمل الأخلاقي والرسوخ التنظيمي: بالتطبيق على العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة". *المجلة العربية للإدارة*، المجلد 41، العدد 2، يونيو (حزيران) 2021، صفحة 265.
- جلام، احسان داش، الحوسني، كمال كاظم. (2014). "ملخص كتاب إدارة التمكين والتكامل". *مجلة المثلى للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 4 (9).

## المراجع الأجنبية:

- Abdulla, D. F., Al Askari, P. S., & Sadq, Z. M. (2021). Agile Leadership Behaviors and Their Role in Promoting Workplace Spirituality: An Analytical Study of the Perspectives of a Sample of Lecturers at Knowledge University-Erbil. *QALAAI ZANIST JOURNAL*, 6(1), 551–579.
- Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of management inquiry*, 9(2), 134–145.
- Astakoni, I. M. P., Sariyani, 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.
- Attar, M., & Abdul-Kareem, A. (2020). The role of agile leadership in organisational agility. في *Agile business leadership methods for industry 4.0* (p–171 191). Emerald Publishing Limited.
- Awang, Z. (2012). **Structural equation modeling using AMOS graphic**. Penerbit Universiti Teknologi MARA.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership Psychology press*.
- Butts, D. (1999). Spirituality at work: An overview. *Journal of organizational change management*, 12(4), 328–332.
- de Carvalho Oriol, E., & Gomes, M. B. (2022). Influence of workplace spirituality in the job satisfaction of the public sector employees. *Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)*, 13(3), 1533–1557.

- D’Innocenzo, L., Mathieu, J. E., & Kukenberger, M. R. (2016). A meta-analysis of different forms of shared leadership – team performance relations. *Journal of Management*, 42(7), 1964-1991.
- Fachrunnisa, O., Adhiatma, A., Lukman, N., & Ab Majid, M. N. (2020). Towards SMEs’ digital transformation: The role of agile leadership and strategic flexibility. *Journal of Small Business Strategy*, 30(3), 65–85.
- Garcia, E. (2011.) **A tutorial on correlation coefficients**, information- retrieval- 18/7/2018.<https://pdfs.semanticscholar.org/c3e1/095209d3f72ff66e07b8f3b152fab099eadea.pdf>.
- Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny <sup>3</sup> **Statistical mediation analysis in the new millennium**. *Communication Monographs*, 76, 408–420. Doi 03637750903310360/10.1080
- Ibrahim, S., Mohammed Araby Ebraheem, S., & Hassan EL-Sayed Mahfouz, H. (2022). Effect of Educational Program about Head Nurses’ Agile Leadership on Staff Nurses’ Workplace Spirituality and Job Reputation. *Egyptian Journal of Health Care*, 13(1), 1661–1680.
- Javanmard, H. (2012). The impact of spirituality on work performance. *Indian Journal of Science and Technology*, 5(1), 1961–1966.
- Joiner, B., & Josephs, S. (2007). Developing agile leaders. *Industrial and commercial training*, 39(1), 35–42.
- Kumpikai-Valinien, V. (2014). Spirituality at work: Comparison analysis. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 1205–1212.
- Looney, R. A. (2002). *Spirituality in the workplace: A predictor of job satisfaction in the nursing profession*.

- Marques, J. (2008). Spirituality at work: Internal growth with potential external challenges. *The journal for quality and participation*, 31(3), 24.
- Parker, D. W., Holesgrove, M., & Pathak, R. (2015). Improving productivity with self-organised teams and agile leadership. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(1), 112–128.
- Paul, M., Jena, L. K., & Sahoo, K. (2020). Workplace spirituality and workforce agility: A psychological exploration among teaching professionals. *Journal of religion and health*, 59(1), 135–153.
- Riasudeen, S., & Singh, P. (2021). Leadership effectiveness and psychological well-being: The role of workplace spirituality. *Journal of Human Values*, 27(2), 109–125.
- Ribeiro, M., Caldeira, S., Nunes, E., & Vieira, M. (2021). A commentary on spiritual leadership and workplace spirituality in nursing management. *Journal of nursing management*, 29(3), 602–605.
- Theobald, S., Prenner, N., Krieg, A., & Schneider, K. (2020). Agile leadership and agile management on organizational level-a systematic literature review. *Product-Focused Software Process Improvement: 21st International Conference, PROFES 2020, Turin, Italy, November 25–27, 2020, Proceedings 21*, 20–36.
- Tseng, Y.-H., & Lin, C.-T. (2011). Enhancing enterprise agility by deploying agile drivers, capabilities and providers. *Information Sciences*, 181(17), 3693–3708.
- Zarrin, S. A., & Veyskarami, M. (2020). Role of Spirituality and Psychological Capital in the Prediction of Occupational Burnout in Nurses in Khorramabad, Iran during 2016. *Health, Spirituality & Medical Ethics Journal*, 7(4).

## الملاحق

### ملحق رقم (1): أسماء أعضاء لجنة تحكيم أداة الدراسة (الاستبانة)

الرقم	الاسم	التخصص	المؤسسة/الصفة
1	د. شريف أبو كرش	دكتور	الجامعة العربية الأمريكية
2	د. مجيد منصور	دكتور	الجامعة العربية الأمريكية
3	د. سلوى البرغوثي	دكتور	جامعة القدس
4	د. محمد توفيق أبو شربة	دكتور	الجامعة العربية الأمريكية
5	أ.د. فتح الله غانم	استاذ دكتور	جامعة القدس المفتوحة
6	د. رائد عريقات	دكتور	الجامعة العربية الأمريكية
7	د. محمود صلاحات	دكتور	بيت لحم الأهلية
8	د. ناصر جرادات	دكتور	بيت لحم الأهلية
9	د. نضال درويش	دكتور	جامعة القدس
10	د. محمد سالم	دكتور	جامعة القدس
11	د. عبد القادر الدراويش	دكتور	جامعة القدس المفتوحة
12	د. سمير بيضون	دكتور	جامعة بيرزيت
13	د. يحيى صالح	دكتور	جامعة النجاح
14	د. إيهاب القبيج	دكتور	جامعة خضوري



## ملحق رقم (2) استبانة الدراسة

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

العاملين المحترمين، تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة كمتطلب تكميلي للحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية بعنوان: " القيادة الرشيقة ودورها في تعزيز روحانية بيئة العمل في شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية، راجيا التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة ووضع إشارة (X) أمام العبارة التي تتفق ووجهة نظرك، شاكرا لكم جهودكم وأمانتكم العلمية وحرصكم على إنجاح هذه الدراسة، كما يأمل الباحث أن تغني إجاباتكم وترفع من مستوى البحث العلمي لهذا البحث، علما أن إجاباتكم ستكون محاطة بالسرية والأمانة العلمية الفائقة، ولا تشكل أي نوع من الاختبار، ولن تستخدم لغير أغراض البحث العلمي .

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الباحث: مصطفى الحليقاوي

إشراف الدكتور: أحمد حرز الله

ارشادات للمبحوثين:

✓ يرجى قراءة العناوين والشرح.

✓ يرجى وضع إشارة (X) أمام الخيار الأكثر ملائمة بك حسب خبرتك في مجالات الدراسة.

✓ يرجى مراعاة الدقة في قراءة بنود الاستبانة.

## القسم الأول: البيانات الأساسية

أخي الموظف/اختي الموظفة: يحتوي هذا القسم على البيانات الشخصية الخاصة بك، الرجاء وضع

إشارة (X) في الخانة التي تناسبك:

### 1- الجنس:

1.1  ذكر 2.1  أنثى

### 2- المؤهل العلمي:

1.2  دبلوم فأقل 2.2  بكالوريوس 2.2  ماجستير فأعلى

### 3- المسمى الوظيفي:

1.3  مدير عام 2.3  مدير

3.3  مدير منطقة 4.3  مشرف

5.3  موظف

### 4- سنوات الخبرة:

1.4  أقل من 5 سنوات 2.4  من 5 – أقل من 10 سنوات

2.4  من 10 سنوات – أقل من 15 سنة 4.4  15 سنة فأكثر

**القسم الثاني:** وفيما يأتي مجموعة من الفقرات التي تعبر عن القيادة الرشيقة في شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية. حيث تعتبر القيادة الرشيقة نمطاً قائماً على القيم، يهدف إلى تحقيق التحسين المستمر والكفاءة في العمل والذي يقاس في هذه الدراسة اجرائياً من خلال الفقرات التي تقيس ابعاد القيادة الرشيقة (التواضع، الهدوء، الحكمة، الصبر)، وعليه يتمنى الباحث عليكم وضع إشارة (X) مقابل كل فقرة وتحت درجة موافقتك عليها.

رقم الفقرة	الفقرة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	توابعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة
<p><b>المحور الاول: سمة التواضع حيث يُعتبر التواضع سمةً أخلاقيةً حسنةً تتعلق بكيفية التفكير بالأعمال الصالحة وبتوجيه الانتباه إلى الميول النفسية المقبولة. يساعد التواضع في تعزيز التكامل الأفضل للفرد في المجتمع الذي يعيش فيه</b></p>						
1.	يتمتع القادة في الشركة بسمة التواضع في التعامل مع الآخرين.					
2.	يتميز القادة في الشركة بقدرتهم على الاستماع بشكل فعال لملاحظات وآراء الفريق.					
3.	يتمتع القادة في الشركة بقدرة على قبول الأخطاء والاعتراف بها بصراحة.					
4.	يتمتع القادة في الشركة بمرونة وقدرة على التكيف مع التحديات والتغيرات.					
5.	يقدر القادة في الشركة الجهود الفردية.					
6.	يتميز القادة في الشركة بالتواصل مع الفريق.					
<p><b>المحور الثاني: سمة الهدوء: التآني في تقييم المواقف من جميع الجوانب كما يساهم ذلك في إيجاد أفضل الحلول وتنظيم سير العمل وتحدياته</b></p>						
7.	القادة في الشركة يتمتعون بسمة (الهدوء والثبات) في المواقف الصعبة.					
8.	القادة في الشركة يتعاملون (بروية وهدوء) مع التحديات اليومية في العمل.					
9.	القادة في الشركة يظهرون تأثيراً إيجابياً على الفريق من خلال (هدوءهم وتوجيههم السليم).					
10.	القادة في الشركة يعتبرون الهدوء عنصراً أساسياً في تحقيق (الراحة والثقة) بين أعضاء الفريق.					
11.	القادة في الشركة يتفوقون في إدارة الضغوط والمواقف الصعبة.					
12.	القادة في الشركة يعبرون عن الهدوء في التعامل مع تحديات التقنيات الحديثة.					

<b>المحور الثالث: سمة الحكمة:</b> تسعى الحكمة إلى تحقيق التوازن بين الموارد المتاحة ومتطلبات الأعمال السلوكية والمادية اذ تمثل الحكمة منهجًا متقدمًا في التفكير يستند إلى الاستدلال المنطقي والنظرة الموضوعية لطبيعة القرارات بناءً على المعرفة العملية				
				13. يتمتع القادة في الشركة بسمة الحكمة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
				14. القادة في الشركة يعتبرون الحكمة أساسًا لإدارة (العمليات والموارد) بطريقة فعالة وفاعلة.
				15. يتفوق القادة في الشركة في فهم (التحديات والفرص الاستراتيجية) وتوجيه الفريق في الاتجاه الصحيح.
				16. يستخدم القادة في الشركة حكمتهم في (تحليل المعلومات وتقييم البيانات) لاتخاذ قرارات فاعلة
				17. القادة في الشركة يتصفون بالحكمة خلال ادارة العمليات
				18. يدعم القادة في الشركة الابدكار والتطوير .
<b>المحور الرابع: سمة الصبر:</b> يساعد على قبول التأخير في تحقيق المطالب والاحتياجات والامتيازات وتحقيق بعض الأهداف في وقت قصير				
				19. يتمتع القادة في الشركة بسمة الصبر في التعامل مع (التحديات والعقبات).
				20. القادة في الشركة يظهرون (صبرًا واستقرارًا ) في تحقيق الأهداف
				21. القادة في الشركة يتعاملون (بصبر ومرونة) مع التقلبات في السوق.
				22. القادة في الشركة لديهم (الصبر والتصميم) على تحقيق الاهداف بفاعلية.
				23. القادة في الشركة يعتبرون الصبر عنصرًا أساسيًا في إدارة وتحفيز الفريق.
				24. القادة في الشركة يظهرون صبرًا في سماع وفهم احتياجات أعضاء الفريق وتقديم الدعم المناسب.
<b>المحور الخامس: سمة الموضوعية (Objectivity) هي الحالة العقلانية التي تسيطر على استجابات الفرد، حيث تنظم بشكل مستمر العمليات العاطفية والإدراكية والمعرفية المتعلقة بالمواقف التي يواجهها الفرد في حياته.</b>				
				25. يهتم قادة الشركة بتوجيه موظفي الشركة
				26. يسعى قادة الشركة لتطوير نهج قيادة رشيق يعزز الابتكار والتكيف في ظل التغيرات السريعة في السوق.
				27. يُولى قادة الشركة اهتمامًا كبيرًا بإنشاء بيئة عمل تشجع الموظفين على التعلم (المستمر)

					والتطوير الشخصي).
					28. يتمتع قادة الشركة بمهارات فعالة في (التواصل والتعاون).
					29. يسعى قادة الشركة لحل المشاكل والتحديات التي تواجه الموظفين في سير عملهم اليومي.
					30. يعمل قادة الشركة على تحليل (تكاليف العمل واتخاذ القرارات الفعالة) لتحقيق التوازن بين الجودة والكفاءة.
<p><b>المحور السادس: سمة الثقة : الثقة (Trust) هي الركيزة التي تربط القائد بأتباعه، وتوفر الأساس لتحقيق النجاح التنظيمي والقيادة.</b></p>					
					31. يتمتع قادة الشركة بثقة كبيرة في موظفي الشركة وقدراتهم في تنفيذ المهام بشكل متميز.
					32. يتحلّى قادة الشركة بالشفافية والصدق في التعامل مع الموظفين، مما يساهم في بناء الثقة والمصداقية.
					33. يتمتع موظفو الشركة بثقة عالية في قادة الشركة ويعتبرونهم قدوة في سلوكهم واتخاذ القرارات.
					34. يشجع قادة الشركة على تقديم فرص للموظفين للتطوير واكتساب المهارات الجديدة، مما يعزز الثقة في إمكانية التقدم والتطور المهني.
					35. يقدم قادة الشركة الدعم والمساندة للموظفين في تحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية، مما يزيد من مستوى الثقة والولاء.
					36. يقوم قادة الشركة بتشجيع التواصل الفعال والمفتوح، حيث يتم استماع آراء ومقترحات الموظفين والاستفادة منها، مما يعزز الثقة في العمل الجماعي.

القسم الثالث: وفيما يأتي مجموعة من الفقرات التي تعبر عن روحانية بيئة العمل والتي تعبر عن الجو المشحون بالإيجابية والتعاون والانسجام الذي يسود في محيط العمل. والذي يقاس في هذه الدراسة اجرائياً من خلال الفقرات التي تقيس ابعاد الروحانية (العمل الهادف، الاحساس بالمسؤولية، الملائمة بين قيم الفرد والشركة)، وعليه يتمنى الباحث عليكم وضع إشارة (X) مقابل كل فقرة وتحت درجة موافقتك عليها.

الترقيم	الفقرة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>المحور الاول: العمل الهادف:</b> حيث يتعلق بتفاعل الفرد مع أهمية العمل وقيمه لتحقيق الأهداف الشخصية والجماعية						
1.	تشعني إدارة الشركة بأن عملي له قيمة عالية.					
2.	أطلع بشغف للذهاب إلى عملي.					
3.	تعزز ادارة الشركة الارتباط بين عملي والمجتمع الذي أنتمي إليه.					
4.	عملي بالشركة يرفع من مستوى اشباعي (الروحي والمهني).					
5.	تشجع الشركة العاملين على تحقيق الأهداف (الشخصية والمهنية) الملهمة لهم.					
6.	توفر لي الشركة فرصاً (للتطوير والتعلم) المستمر.					
7.	تعزز الشركة انتمائي لها من خلال دعم مشاركتي في الانشطة (المجتمعية وغيرها).					
8.	تدعم الشركة فرص التطور المستمر في المسارات المهنية للعاملين.					
9.	تعزز الشركة ثقافة الشفافية والاتصال المفتوح بين الإدارة والعاملين.					
10.	تعزز الشركة روح الثقة والمشاركة الفعالة في صنع القرارات وتحقيق الأهداف المشتركة.					
<b>المحور الثاني: الاحساس بالمسؤولية والمجموعة:</b> يشير هذا البعد إلى أهمية إحساس الفرد بالانتماء والتواصل الاجتماعي مع المجموعة في بيئة العمل.						
11.	تعزز الشركة من أهميتي في فريق العمل لديها.					
12.	يتوفر بالشركة بيئة عمل حاضنة تعزز من قيمتي بالشركة.					
13.	يقدر زملائي بالشركة جهودي في تحقيق أهداف الفريق					

					14. يشعري عملي بالشركة بالانتماء.
					15. احرص خلال عملي بالفريق على تبادل ( المعارف والمهارات) في سبيل تعزيز القدرات والنجاح.
					16. فرق العمل بالشركة تتميز بثقافة (التعاون والانسجام) لتحقيق الاهداف المشتركة.
					17. ادارة الشركة تشعري بأني ضمن عائلة واحدة.
<p><b>المحور الثالث: الملائمة بين قيم الفرد والشركة:</b> يشير هذا البعد إلى مدى توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة التي يعمل فيها. يتضمن التوافق مشاركة القيم المشتركة مع المنظمة، وفهم وتبني قواعد السلوك والأخلاق المنظماتية</p>					
					18. عملي بالشركة يشعري بأني جزء أساسي في تحقيق الاهداف.
					19. تسود بيئة عمل ايجابية بين العاملين بالشركة .
					20. توفر الشركة بيئة عمل جاذبة تعمل على تحفيزي على تطوير ادائي وبذل مزيداً من الجهود لتحقيق الاهداف.
					21. اشعر بتقدير وتحفيز الشركة لأدائي المهني بالعمل.
					22. يتمتع فريق العمل في الشركة بروح ملهمة وحماسية .
					23. يسعى فرق العمل للتطوير المستمر وتحقيق النجاح الجماعي.
					24. عملي بالشركة يشعري بالارتياح ويحقق التوافق بين قيمي الشخصية والقيم التنظيمية.
					25. تحترم الشركة التنوع (بالخبرات والمهارات) الفردية لدى العاملين فيها.
					26. توفر الشركة للعاملين فيها فرصاً للتطور الشخصي والمهني.
					27. تعزز الشركة قيم العدالة والمساواة لدى العاملين فيها.

**شكراً لحسن تعاونكم**

## ملحق رقم (3) كتاب تسهيل مهمة



بسم الله الرحمن الرحيم  
معهد التنمية المستدامة  
Institute of Sustainable Development



20/8/2023

### لمن يهمه الامر

### الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،،

يفيد برنامج بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية بجامعة القدس، أن الطالب مصطفى إسماعيل الحليفاوي ورقمه الجامعي (22110172) هو احد طلبة المعهد ويقوم حالياً بأعداد دراسة بعنوان:

"القيادة الرشيدة وأثرها في تعزيز روحانية بيئة العمل لدى شركات الاتصالات الفلسطينية/ شركتي جوال وأوريدو أنموذجاً"

وعليه يرجى مساعدته بالحصول على المعلومات اللازمة لهذه الدراسة، بما تسمح أظمتكم به. علماً بأن المعلومات والبيانات التي يحصل عليها الطالب تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

أعطيت بناءاً على طلبه.

وتقبلوا فائق الاحترام،،،

مدير معهد التنمية  
الدكتور أحمد حوزلة



Jerusalem - Abu Dis  
Tel / Fax: 009722790345  
P.O.Box: 51000, 20902  
email: Info@srd.alquds.edu

القدس- أوديس  
تلفن: 009722790345  
ص.ب: 51000 نو 20002  
البريد الإلكتروني: Info@srd.alquds.edu

## فهرس الملاحق

- ملحق رقم (1): أسماء أعضاء لجنة تحكيم أداة الدراسة (الاستبانة) ..... 131
- ملحق رقم (2) استبانة الدراسة ..... 132
- ملحق رقم (3) كتاب تسهيل مهمة ..... 139

## فهرس الجداول

- جدول رقم ( 1.2 ) : مفهوم القيادة الرشيقة حسب آراء بعض الباحثين.....18
- الجدول (1.3): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها الضابطة بالأرقام والنسب المئوية بحسب متغيراتها الديموغرافية (ن=230) ..... 67
- جدول (2.3-أ) : قِيم مُعاملات الارتباط بين أبعاد المُتغَيِّر المُستقل والتابع ببعضها، والدرجة الكُلية للقيادة الرشيقة ودورها في تعزيز روحانيّة مكان العمل في شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية؛ باستخدام مُعامل ارتباط بيرسون ..... 69
- جدول (2.3-ب) : قِيم مُعاملات الارتباط بين أبعاد المُتغَيِّر المُستقل والتابع ببعضها، والدرجة الكُلية للقيادة الرشيقة ودورها في تعزيز روحانيّة مكان العمل في شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية؛ باستخدام مُعامل ارتباط بيرسون ..... 70
- جدول (3.3): قِيم مُعاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا (ن=230) ..... 71
- جدول (4.3): يُوضِّح درجات احتساب مستوى كل مقياس من مقاييس الدراسة ..... 73
- جدول (1.4): يُوضِّح المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومُعامل الاختلاف المعياري، والنسب المئوية لكل مجال من مجالات مقياس القيادة الرشيقة، وعلى المقياس ككل مرتبة تنازلياً. 78
- جدول (2.4): يُوضِّح المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومُعامل الاختلاف المعياري، والنسب المئوية لفقرات مجال سمة التواضع؛ مُرتبةً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية: ..... 81
- جدول (3.4): يُوضِّح المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومُعامل الاختلاف المعياري، والنسب المئوية لفقرات مجال سمة الهدوء؛ مُرتبةً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية: ..... 83
- جدول (4.4): يُوضِّح المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومُعامل الاختلاف المعياري، والنسب المئوية لفقرات مجال سمة الحكمة؛ مُرتبةً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية: ..... 85
- جدول (5.4): يُوضِّح المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ومُعامل الاختلاف المعياري لفقرات مجال سمة الصبر؛ مُرتبةً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية: ..... 87
- جدول (6.4): يُوضِّح المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومُعامل الاختلاف المعياري، والنسب المئوية لفقرات مجال سمة الموضوعية؛ مُرتبةً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية: ..... 89

- جدول (7.4): يُوضِّح المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومُعامل الاختلاف المعياري، والنسب المئوية لفقرات مجال سمة الثقة؛ مُرتَّبَةً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية: 91.....
- جدول (8.4): يُوضِّح المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومُعامل الاختلاف المعياري، والنسب المئوية لكل مجال من مجالات مقياس روحانيّة مكان العمل، وعلى المقياس ككل؛ مُرتبة تنازلياً: 94.....
- جدول (9.4-أ): يُوضِّح المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومُعامل الاختلاف المعياري، والنسب المئوية لفقرات مجال العمل الهادف؛ مُرتَّبَةً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية: 96.....
- جدول (9.4-ب): يُوضِّح المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومُعامل الاختلاف المعياري، والنسب المئوية لفقرات مجال العمل الهادف؛ مُرتَّبَةً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية: 97.....
- جدول (10.4): يُوضِّح المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومُعامل الاختلاف المعياري، والنسب المئوية لفقرات مجال الإحساس بالمسؤولية والمجموعة؛ مُرتَّبَةً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية: 99.....
- جدول (11.4-أ): يُوضِّح المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومُعامل الاختلاف المعياري، والنسب المئوية لفقرات مجال الملاءمة بين قِيم الفرد والشركة؛ مُرتَّبَةً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية: 101.....
- جدول (11.4-ب): يُوضِّح المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومُعامل الاختلاف المعياري، والنسب المئوية لفقرات مجال الملاءمة بين قِيم الفرد والشركة؛ مُرتَّبَةً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية: 102.....
- جدول (12.4): يُوضِّح نتائج تحليل الانحدار المُتعدّد لمعرفة مدى إسهام أبعاد القيادة الرشيقة في روحانيّة مكان العمل: 105.....
- جدول (13.4): نتائج اختبار Independent Samples Test لدور القيادة الرشيقة في روحانيّة مكان العمل لدى موظّفي شركتي (جوال وأوريدو) في محافظة رام الله والبيرة؛ تُعزى إلى مُتغيّر الجنس: 108.....
- جدول (14.4-أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على مقياس القيادة الرشيقة في روحانيّة مكان العمل ومجالاته لدى موظّفي شركتي (جوال وأوريدو) في محافظة رام الله والبيرة؛ تُعزى إلى مُتغيّر: المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمُسمى الوظيفي: 110.....

جدول (14.4-ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على مقياس القيادة الرشيقية في روحانية مكان العمل ومجالاته لدى موظفي شركتي (جوال وأوريدو) في محافظة رام الله والبيرة؛ تُعزى إلى مُتغيّر: المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمُسمى الوظيفي: 111

جدول (15.4): تحليل التباين الثلاثي المُتعدّد (بدون تفاعل) على مقياس القيادة الرشيقية وروحانية مكان العمل ومجالاته لدى موظفي شركتي (جوال وأوريدو) في محافظة رام الله والبيرة؛ تُعزى إلى مُتغيّر: المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمُسمى الوظيفي. 112.....

جدول (16.4): نتائج اختبار (LSD) للمُقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمقياس القيادة الرشيقية وروحانية مكان العمل لدى موظفي شركتي (جوال وأوريدو) في محافظة رام الله والبيرة؛ تُعزى إلى مُتغيّر المُسمى الوظيفي على المجال الكلي: 113.....

## فهرس المحتويات

أ.....	إقرار
ج.....	مُصطلحات الدراسة:
د.....	مُلخَّص الدراسة:
و.....	Abstract
1.....	<b>الفصل الأول: مُشكلة الدراسة وأهميتها</b>
1.....	1.1 خلفية الدراسة
4.....	2.1 مُشكلة الدراسة
5.....	3.1 مُبَرِّرات الدراسة
6.....	4.1 أهمية الدراسة
6.....	1.4.1 الأهمية النظرية
6.....	2.4.1 الأهمية التطبيقية
7.....	5.1 أهداف الدراسة
8.....	6.1 أسئلة الدراسة
8.....	7.1 فرضيات الدراسة
10.....	9.1 حدود الدراسة
10.....	10.1 هيكل الدراسة
11.....	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>
11.....	1.2 الإطار النظري
11.....	1.1.2 التمهيدي
12.....	2.1.2 المحور الأول: القيادة الرشيقية.

12	1.2.1.2 القيادة ومفهومها
14	2.2.1.2 نشأة القيادة الرشيقة
15	3.2.1.2 مفهوم القيادة الرشيقة
16	4.2.1.2 عناصر أساسية تشير إلى مفهوم القيادة الرشيقة
19	5.2.1.2 القيادة الرشيقة كنموذج إداري
19	6.2.1.2 القيادة الرشيقة كمفهوم ثقافي
20	7.2.1.2 أهمية القيادة الرشيقة
20	8.2.1.2 أهداف القيادة الرشيقة
21	9.2.1.2 مبادئ القيادة الرشيقة
23	10.2.1.2 متطلبات تطبيق القيادة الرشيقة
24	11.2.1.2 أبعاد القيادة الرشيقة
28	13.2.1.2 مُعوقات القيادة الرشيقة
29	3.1.2 المحور الثاني: روحانية مكان العمل.
29	1.3.1.2 الخلفية التاريخية
31	2.3.1.2 مفهوم روحانية مكان العمل
32	3.3.1.2 سمات روحانية مكان العمل
33	4.3.1.2 أهمية روحانية مكان العمل
36	5.3.1.2 أبعاد روحانية مكان العمل
39	4.1.2 المحور الثالث: شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية.
39	1.4.1.2 شركة جوال.
40	2.4.1.2 شركة "أوريدو".
41	2.2 الدراسات السابقة

42	1.2.2 الدراسات العربية
51	2.2.2 الدراسات الأجنبية
57	3.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة
65	<b>الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات</b>
65	1.3 منهجية الدراسة
66	2.3 مجتمع الدراسة وعينتها
67	3.3 أداة الدراسة (الإستبانة) وخصائصها
68	1.3.3 الصدق الظاهري (Face validity) لمقاييس الدراسة
69	2.3.3 الخصائص السيكومترية لمقاييس الدراسة
73	4.3 متغيرات الدراسة
74	5.3 إجراءات تنفيذ الدراسة
75	6.3 المُعالجات الإحصائية
77	<b>الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة</b>
77	1.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
78	1.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
93	2.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
104	2.4 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
104	1.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى
108	2.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية
110	3.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة

116	الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات
116	1.5 الاستنتاجات
121	2.5 التوصيات
123	3.5 المقترحات
125	قائمة المراجع والمصادر:
131	الملاحق
140	فهرس الملاحق
141	فهرس الجداول
144	فهرس المحتويات