

خدمات أكاديمية

كفاءات وطنية

معايير عالمية

دراسة
للإستشارات والدراسات والترجمة

UNIVERSITY

drasah 1 | 00966555026526

00966560972772

www.drasah.com | info@drasah.com

خدماتنا



توفير المراجع العربية والأجنبية



التحليل الاحصائي وتفسير النتائج

الاستشارات الأكاديمية




جمع المادة العلمية


الترجمة المعتمدة



 drasah1

 Info@drasah.com

 00966555026526

 00966560972772

 drasah.com



دراسة

للاستشارات والدراسات والترجمة



تواصل معنا



00966555026526

00966560972772



متواجدون على مدار الساعة



جامعة العلوم الإسلامية العالمية

كلية الدراسات العليا

قسم الإدارة

أثر القيادة الروحية في جودة حياة العمل: الدور الوسيط للثقافة
المنظمية في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت

**The Impact of Spiritual Leadership on the Quality
of Work Life: The Mediating Role of
Organizational Culture in the Public Authority for
Manpower in the State of Kuwait**

إعداد:

مبارك مطلق قطيم المطيري

إشراف:

الدكتور أيسر محمد خشمان

قدّمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال في

جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

تاريخ المناقشة: 2022/6/27 – عمان

The World Islamic Sciences & Education University W.I.S.E
Faculty of Graduate Studies
Department of Management



**The Impact of Spiritual Leadership on the Quality
of Work Life: The Mediating Role of
Organizational Culture in the Public Authority for
Manpower in the State of Kuwait**

Prepared By
Mubarak Mutlaq Qateem Al-Mutairi

Supervised By
Dr. Ayser Muhammed Khashman

**"A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment for the Degree
of Doctor of Philosophy in Business Administration at the World
Islamic Sciences and Education University"**
The World Islamic Sciences & Education University

Date of Discussion 27/6/2022 – Amman

ط

المخلص

أثر القيادة الروحية في جودة حياة العمل: الدور الوسيط للثقافة

المنظمية في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت

إعداد:

مبارك مطلق قطيم المطيري

إشراف:

الدكتور أيسر محمد خشمان

تاريخ المناقشة: 2022/6/27 – عمان

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر القيادة الروحية في جودة حياة العمل من خلال الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت، واتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الكمي، كما تكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت والبالغ عددهم (2646) موظفاً وموظفة، وقد تم اعتماد أسلوب العينة العشوائية الطبقية التناسبية في توزيع أداة الدراسة على أفراد العينة والبالغ عددهم (338) فرداً وقد تم استرداد (246) استبانة صالحة للتحليل تمثل نسبتها 72.8%.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: يوجد أثر للقيادة الروحية بأبعادها (الرؤية، وحب الايثار، والدعوة، والأمل والايمان، والعضوية) في جودة حياة العمل بأبعادها مجتمعة (ظروف العمل الصحية، خصائص الوظيفة، الحوافز والمنافع، والمشاركة في اتخاذ القرارات) في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت، كما يوجد أثر للقيادة الروحية بأبعادها (الرؤية، والأمل والايمان، وحب الايثار، والدعوة، والعضوية) في الثقافة التنظيمية في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت، ويوجد أثر للثقافة المنظمة في جودة حياة العمل في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت، ويوجد أثر للقيادة الروحية بأبعادها (الرؤية، والأمل والايمان، وحب الايثار، والدعوة، والعضوية) في جودة حياة العمل بأبعادها مجتمعة (ظروف العمل الصحية، وخصائص الوظيفة، والحوافز والمنافع،

والمشاركة في اتخاذ القرارات) في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت من خلال الثقافة المنظمة.

ويوصي الباحث بعدة توصيات أهمها ضرورة الاهتمام بعمل تقييم دوري لأراء الموظفين حول درجة وضوح وجاذبية رؤية الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت. والاهتمام بالإيفاء بتوقعات موظفي الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت ومعالجة المشاكل التي يواجهونها.

كلمات مفتاحية: القيادة الروحية، جودة حياة العمل، الثقافة المنظمة، الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت

Abstract

The Impact of Spiritual Leadership on the Quality of Work Life: The Mediating Role of Organizational Culture in the Public Authority for Manpower in the State of Kuwait

Prepared By

Mubarak Mutlaq Qateem Al-Mutairi

Supervised By

Dr. Ayser Muhammed Khashman

Date of Discussion 27/6/2022 – Amman

This study aimed at test the impact of spiritual leadership on the quality of work life through the mediating role of organizational culture at the Public Authority of Manpower in the State of Kuwait. In this study, the researcher followed the quantitative approach, and the study population consisted of all employees at the Public Authority of Manpower in the State of Kuwait. Their number is (2646) employees, and the Proportional stratified random sampling method was adopted in distributing the study tool to the sample members, which numbered (338) individuals, and (246) questionnaires valid for analysis, representing a percentage of 72.8%, were retrieved.

The study reached several results, the most important of which are: There is an impact of spiritual leadership with its dimensions (vision, altruism, advocacy, hope and faith, and membership) on the quality of work life with its combined dimensions (healthy working conditions, job characteristics, incentives and benefits, and participation in decision-making) in the authority. There is an impact of spiritual leadership in its dimensions (vision, hope, faith, altruism, advocacy, and membership) on the organizational culture at the Public Authority of Manpower in the State of Kuwait, and there is an impact of organizational culture on the quality of work life at the Public Authority of Manpower

Working in the State of Kuwait. And there is an impact of spiritual leadership with its dimensions (vision, hope, faith, altruism, advocacy, and membership) on the quality of work life with its combined dimensions (healthy working conditions, job characteristics, incentives and benefits, and participation in decision-making) at the Public Authority of Manpower in the State of Kuwait from through organizational culture

The researcher recommends several recommendations, the most important of which is the need to pay attention to a periodic evaluation of the employees' opinions about the degree of clarity and attractiveness of the vision of the Public Authority of Manpower in the State of Kuwait. Paying attention to fulfilling the expectations of the employees of the Public Authority of Manpower in the State of Kuwait and addressing the problems they face

Keywords: Spiritual Leadership, Quality of Work Life, Organizational Culture, Public Authority for Manpower.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	قرار لجنة المناقشة
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	قائمة المحتويات
و	قائمة الجداول
ز	قائمة الأشكال
ح	قائمة الملاحق
ط	الملخص باللغة العربية
ي	الملخص في البيئة الأجنبية
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
2	1-1 المقدمة
3	2-1 أهمية الدراسة
3	3-1 أهداف الدراسة
4	4-1 مشكلة الدراسة
5	5-1 أسئلة الدراسة
5	6-1 فرضيات الدراسة
7	7-1 أنموذج الدراسة
8	8-1 التعريفات الإجرائية والمفاهيمية
9	9-1 حدود الدراسة
الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
11	2-1 الدراسات في البيئة العربية
17	2-2 الدراسات في البيئة الأجنبية
25	3-2 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة
الفصل الثالث: الإطار النظري	

54	1-3 تمهيد
54	1-1-3 تطور نظرية القيادة
56	2-1-3 مفهوم القيادة
59	3-1-3 دور القيادة مقابل الإدارة
61	2-3 القيادة الروحية
61	1-2-3 مقدمة
61	2-2-3 متطلبات القيادة الروحية
62	3-2-3 أبعاد القيادة الروحية
64	1-3-2-3 الرؤية
65	2-3-2-3 حب الإيثار
66	3-3-2-3 الدعوة
66	4-3-2-3 الأمل والإيمان
67	5-3-2-3 العضوية
68	4-2-3 القيادة الروحية مكان العمل
69	5-2-3 نموذج القيادة الروحية
71	3-3 جودة حياة العمل
75	1-3-3 أبعاد جودة حياة العمل
79	2-3-3 مبادئ جودة حياة العمل
80	3-3-3 أهداف جودة حياة العمل
81	4-3-3 أهمية جودة حياة العمل
81	5-3-3 جودة حياة العمل والرضا الوظيفي
83	6-3-3 استراتيجيات جودة حياة العمل
85	7-3-3 لماذا تعتبر جودة حياة العمل (QWL) مهمة؟
86	4-3 الثقافة المنظمة
87	1-4-3 تعريف الثقافة المنظمة
90	2-4-3 أنواع الثقافة المنظمة

90	1-2-4-3 الثقافة المنظمة المادية
90	2-2-4-3 القيم الراسخة للمنظمة
90	3-2-4-3 ثقافة القوة
90	4-2-4-3 ثقافة الدور
91	5-2-4-3 ثقافة المهمة
91	6-2-4-3 ثقافة الفرد
91	7-2-4-3 ثقافة العشيرة
91	8-2-4-3 ثقافة التشبيعية
92	9-2-4-3 ثقافة السوق
92	10-2-4-3 الثقافة الهرمية
96	3-4-3 الثقافة المنظمة وبيئة العمل
97	4-4-3 أبعاد الثقافة المنظمة
98	5-4-3 أهمية فهم الثقافة المنظمة
100	6-4-3 الثقافة المنظمة والقيادة
105	5-3 التأسيس النظري للعلاقة بين متغيرات الدراسة
105	1-5-3 العلاقة بين القيادة الروحية وجودة حياة العمل
107	2-5-3 العلاقة بين القيادة الروحية والثقافة المنظمة
109	3-5-3 العلاقة بين القيادة الروحية والثقافة المنظمة وجودة حياة العمل
110	6-3 نبذة عن الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت
	الفصل الرابع: منهجية الدراسة
113	1-4 تمهيد
113	2-4 نوع وطبيعة الدراسة
113	3-4 منهج الدراسة واستراتيجيتها
113	4-4 مجتمع الدراسة
114	5-4 عينة الدراسة
114	6-4 وحدة التحليل

114	7-4 طرق جمع البيانات
115	8-4 أداة الدراسة
116	9-4 صدق أداة الدراسة
116	10-4 ثبات أداة الدراسة
117	11-4 اختبار الارتباط الخطي المتعدد Multicollinearity
118	13-4 المعالجات الإحصائية

الفصل الخامس: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

120	1-5 مقدمة
120	2-5 خصائص عينة الدراسة
122	3-5 الإجابة عن أسئلة الدراسة
133	4-5 اختبار فرضيات الدراسة

الفصل السادس: النتائج والتوصيات

149	1-6 تمهيد
149	2-6 النتائج
149	1-2-6 نتائج الخصائص الشخصية لعينة الدراسة
149	2-2-6 نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة
150	3-2-6 نتائج اختبار الفرضيات
154	3-6 الاستنتاجات
155	4-6 التوصيات
156	5-6 اقتراحات لدراسات مستقبلية

قائمة المصادر والمراجع

157	المراجع العربية
159	المراجع الأجنبية

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
26	ملخص الدراسات السابقة	(1-2)
114	عينة الدراسة	(1-4)
115	مقياس ليكرت الخماسي	(2-4)
116	ثبات استبانة الدراسة	(3-4)
117	مصفوفة ارتباط بيرسون	(4-4)
118	نتائج اختبار VIF واختبار Tolerance	(5-4)
120	وصف متغير الجنس	(1-5)
120	وصف أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي	(2-5)
121	وصف متغير الخبرة العملية	(3-5)
121	وصف متغير الفئة العمرية	(4-5)
122	وصف متغير المستوى الوظيفي	(5-5)
122	الإحصاء الوصفي لمتغير الرؤية	(6-5)
123	الإحصاء الوصفي لمتغير الأمل والايمان	(7-5)
124	الإحصاء الوصفي لمتغير حب الايثار	(8-5)
125	الإحصاء الوصفي لمتغير الدعوة	(9-5)
126	الإحصاء الوصفي لمتغير العضوية	(10-5)

127	الإحصاء الوصفي لمتغير الثقافة المنظمة	(11-5)
129	الإحصاء الوصفي لمتغير ظروف العمل الصحية	(12-5)
130	الإحصاء الوصفي لمتغير خصائص الوظيفة	(13-5)
131	الإحصاء الوصفي لمتغير الحوافز والمنافع	(14-5)
132	الإحصاء الوصفي لمتغير المشاركة في اتخاذ القرارات	(15-5)
133	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	(16-5)
135	نتائج اختبار H0 1.1	(17-5)
136	نتائج اختبار H0 1.2	(18-5)
138	نتائج اختبار H0 1.3	(19-5)
139	نتائج اختبار H0 1.4	(20-5)
141	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	(21-5)
142	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	(22-5)
144	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة	(23-5)
144	معاملات الأثر المباشر وغير المباشر للفرضية الرئيسية الرابعة	(24-5)
146	ملخص نتائج اختبار الفرضيات	(25-5)

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
7	أنموذج الدراسة	(1-1)
63	النموذج السببي للقيادة الروحية ل Fry	(1-3)
64	النموذج السببي المنقح للقيادة الروحية ل Fry	(2-3)
145	تحليل المسار للفرضية الرئيسية الرابعة	(1-5)

ح

قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق	الرقم
183	(الاستبانة)	(1)
190	قائمة محكمي الاستبانة	(2)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة

2-1 أهمية الدراسة

3-1 أهداف الدراسة

4-1 مشكلة الدراسة

5-1 أسئلة الدراسة

6-1 فرضيات الدراسة

7-1 أنموذج الدراسة

8-1 التعريفات الإجرائية والمفاهيمية

9-1 حدود الدراسة

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة:

إن جودة حياة العمل ليست قضية جديدة في المنظمة، فقد أكدت معظم الدراسات أن جودة حياة العمل من الموضوعات المهمة التي يجب على المنظمة أخذها في الاعتبار، تم تقديم قضية جودة حياة العمل لأول مرة في عام 1972 في المؤتمر الدولي لعلاقات العمل المنعقد في نيويورك، وقد تم إيلاء هذا الموضوع مزيداً من الاهتمام عندما أطلقت شركة جنرال موتور العديد من برامج الجودة لتحسين العمل وإصلاحه (Salmani, 2005).

وتلعب جودة حياة العمل دوراً مهماً للعاملين في جميع المنظمات، فالحياة في مكان العمل لا تقل أهمية عن الحياة الشخصية، وعنصر الرضا مهم جداً في كليهما، وأصبحت جودة حياة العمل محدداً رئيسياً لنجاح واستقرار المنظمات فجودة حياة العمل جزء مهم من تحسين وتحسين أداء المنظمات. حظيت القيادة الروحية باهتمام كبير في المنظمات الخدمية وعلم النفس وكذلك في البحوث الإدارية. فهي تلعب دوراً مهماً في تحسين مستوى الإنتاجية، بالإضافة إلى تأثيرها الإيجابي في الفرد والجماعة وبناء القيم التنظيمية والشعور بالمجتمع. وهذا يتم ضمن الثقافة المنظمة الموضوعة التي تحدد كيفية سير الوظيفة وفقاً للقيم والضوابط الموضوعة داخل المنظمة (Oh and Wang, 2020). حيث تحدد الثقافة التنظيمية كيف يتصرف الأفراد، وما ينتبه إليه الناس، وكيف يستجيبون للمواقف المختلفة، وكيف يتواصلون مع أعضاء جدد ويستبعدون أولئك الذين لا يتناسبون معها. من الأهمية بمكان فهم الثقافة التنظيمية لأنها تساعد في شرح العديد من تجاربنا المحيرة والمحبطة في الحياة الاجتماعية والتنظيمية (Spataro, 2005).

وقد شهدت الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت تطوراً كبيراً في مجال جودة حياة العمل خلال السنوات السابقة حيث قامت بالاهتمام بتحسين جودة حياة العمل فيها من خلال تحسين ظروف العمل وتحسين نظام الحوافز فيها.

مما يبرز الحاجة إلى إجراء هذه الدراسة للوقوف على أثر القيادة الروحية في جودة حياة العمل في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت من خلال الدور الوسيط للثقافة المنظمة.

2-1 أهمية الدراسة

تتمحور أهمية الدراسة في جانبين هما:

• الأهمية العلمية:

تكمن أهمية هذه الدراسة في دمجها بين ثلاث متغيرات مهمة في المنظمات ألا وهي القيادة الروحية، وجودة حياة العمل وأخيرًا الثقافة المنظمة، حيث أن كل متغير من هذه المتغيرات ذو أهمية خاصة بالنسبة لكل منظمة بغض النظر على القطاع قيد الدراسة.

وعلى الرغم من أهمية هذه المتغيرات إلا أن هناك افتقار إلى دراسات سابقة قامت بدمج هذه المتغيرات من خلال التعرف إلى أثر القيادة الروحية في جودة حياة العمل في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت من خلال الدور الوسيط للثقافة المنظمة.

• الأهمية العملية: -

الأهمية العملية لهذه الدراسة تبرز في تطبيق الدراسة في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت دورها في تطوير القوى العاملة في دولة الكويت. حيث أن هذه الهيئة ذات أهمية كبيرة لدورها في تنظيم الأيدي العاملة من خلال الأنظمة والاجراءات والقواعد التي تم وضعها لذلك. كما أن هناك افتقار إلى دراسات سابقة في البيئة الكويتية قامت بدمج هذه المتغيرات.

3-1 أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة بالتعرف إلى أثر القيادة الروحية بأبعادها (الرؤية، حب الايثار، الدعوة، الأمل والايمان، والعضوية) في جودة حياة العمل بأبعادها (ظروف العمل الصحية، وخصائص الوظيفة، والحوافز والمنافع، والمشاركة في اتخاذ القرارات) في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت، ويتفرع من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف إلى الأهمية النسبية للقيادة الروحية بأبعادها (الرؤية، حب الايثار، الدعوة، الأمل والايمان، والعضوية) في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت.
2. التعرف إلى الأهمية النسبية لجودة حياة العمل (ظروف العمل الصحية، وخصائص الوظيفة، الحوافز والمنافع، والمشاركة في اتخاذ القرارات) في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت.
3. التعرف إلى الأهمية النسبية للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت.

4. اختبار أثر القيادة الروحية بأبعادها (الرؤية، والأمل والايمان، وحب الايثار، والدعوة، والعضوية) في الثقافة المنظمة في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت.
5. اختبار أثر الثقافة المنظمة في جودة حياة العمل في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت.
6. اختبار أثر القيادة الروحية بأبعادها (الرؤية، والأمل والايمان، وحب الايثار، والدعوة، والعضوية) في جودة حياة العمل بأبعادها (ظروف العمل الصحية، وخصائص الوظيفة، والحوافز والمنافع، والمشاركة في اتخاذ القرارات) في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت من خلال الثقافة المنظمة.

4-1 مشكلة الدراسة

تعد جودة حياة العمل ذات أهمية كبيرة للمنظمات في مختلف القطاعات العامة والخاصة، وقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية هذا المتغير بالنسبة للمنظمات مثل دراسة (فلمبان، والقرشي (2020)؛ (Nafei (2018)؛ Sayuti et al. (2021)؛ (Jiao & Lee ,2021)، وتكمن مشكلة الدراسة في ضرورة التركيز على هذا المتغير في واحدة من أبرز الهيئات العامة في دولة الكويت ألا وهي الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت.

فمن طبيعة عمل الباحث كرئيس قسم تصاريح العمل فقد لاحظ أن هنالك حاجة إلى ابراز أهمية جودة حياة العمل من خلال درجة توافر مجموعة من الأنظمة والبرامج المرتبطة بتحسين وتطوير مختلف الجوانب الخاصة بالموظفين ، والتي من شأنها أن تؤثر على حياة العمل للموظفين وبيئتهم الاجتماعية والثقافية والصحية، والذي بدوره ينعكس إيجابًا على مستوى أدائهم ، خاصة وأن هنالك ندرة في الدراسات المطبقة حول موضوع الدراسة في دولة الكويت بالإضافة إلى الافتقار إلى الدراسات السابقة التي تدرس هذا المتغير والعوامل التي قد تؤثر عليها، مثل القيادة الروحية والتي تبرز أهميتها أيضًا في المنظمات لكونها تؤثر في متغيرات تنظيمية مختلفة، وهذا وفقًا للثقافة المنظمة السائدة في المنظمة والتي يعتقد الباحث بضرورة أخذها في عين الاعتبار كمتغير وسيط لهذه الدراسة.

ولهذا جاءت هذه الدراسة لمحاولة الاجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر القيادة الروحية بأبعادها (الرؤية، والأمل والايمان، وحب الايثار، والدعوة، والعضوية) في جودة حياة العمل بأبعادها مجتمعة (ظروف العمل الصحية، وخصائص الوظيفة، والحوافز والمنافع،

والمشاركة في اتخاذ القرارات) من خلال الثقافة المنظمة في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت؟

5-1 أسئلة الدراسة

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى الأهمية النسبية للقيادة الروحية بأبعادها (الرؤية، والأمل والايمان، وحب الايثار، والدعوة، والعضوية) في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت؟
2. ما الأهمية النسبية لجودة حياة العمل بأبعادها (ظروف العمل الصحية، وخصائص الوظيفة، والحوافز والمنافع، والمشاركة في اتخاذ القرارات) في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت؟
3. ما الأهمية النسبية للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت؟
4. ما أثر القيادة الروحية بأبعادها (الرؤية، والأمل والايمان، وحب الايثار، والدعوة، والعضوية) في الثقافة المنظمة في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت؟
5. ما أثر الثقافة المنظمة في جودة حياة العمل في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت؟
6. ما أثر القيادة الروحية بأبعادها (الرؤية، والأمل والايمان، وحب الايثار، والدعوة، والعضوية) في جودة حياة العمل بأبعادها مجتمعة (ظروف العمل الصحية، وخصائص الوظيفة، والحوافز والمنافع، والمشاركة في اتخاذ القرارات) في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت من خلال الثقافة المنظمة؟

6-1 فرضيات الدراسة:

فيما يلي عرض لفرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

H_01 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الروحية بأبعادها (الرؤية، وحب الايثار، والدعوة، والأمل والايمان، والعضوية) في جودة حياة العمل بأبعادها مجتمعة (ظروف العمل الصحية، وخصائص الوظيفة، والحوافز والمنافع، والمشاركة في اتخاذ القرارات) في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

H01.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الروحية بأبعادها (الرؤية، حب الايثار، الدعوة، الأمل والايمان، والعضوية) في ظروف العمل الصحية في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت.

H01.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الروحية بأبعادها (الرؤية، والأمل والايمان، وحب الايثار، والدعوة، والعضوية) في خصائص الوظيفة في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت.

H01.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الروحية بأبعادها (الرؤية، والأمل والايمان، وحب الايثار، والدعوة، والعضوية) في الحوافز والمنافع في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت.

H01.4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الروحية بأبعادها (الرؤية، والأمل والايمان، وحب الايثار، والدعوة، والعضوية) في المشاركة في اتخاذ القرارات في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت.

الفرضية الرئيسية الثانية:

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الروحية بأبعادها (الرؤية، والأمل والايمان، وحب الايثار، والدعوة، والعضوية) في الثقافة المنظمة في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

H03 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة المنظمة في جودة حياة العمل في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت.

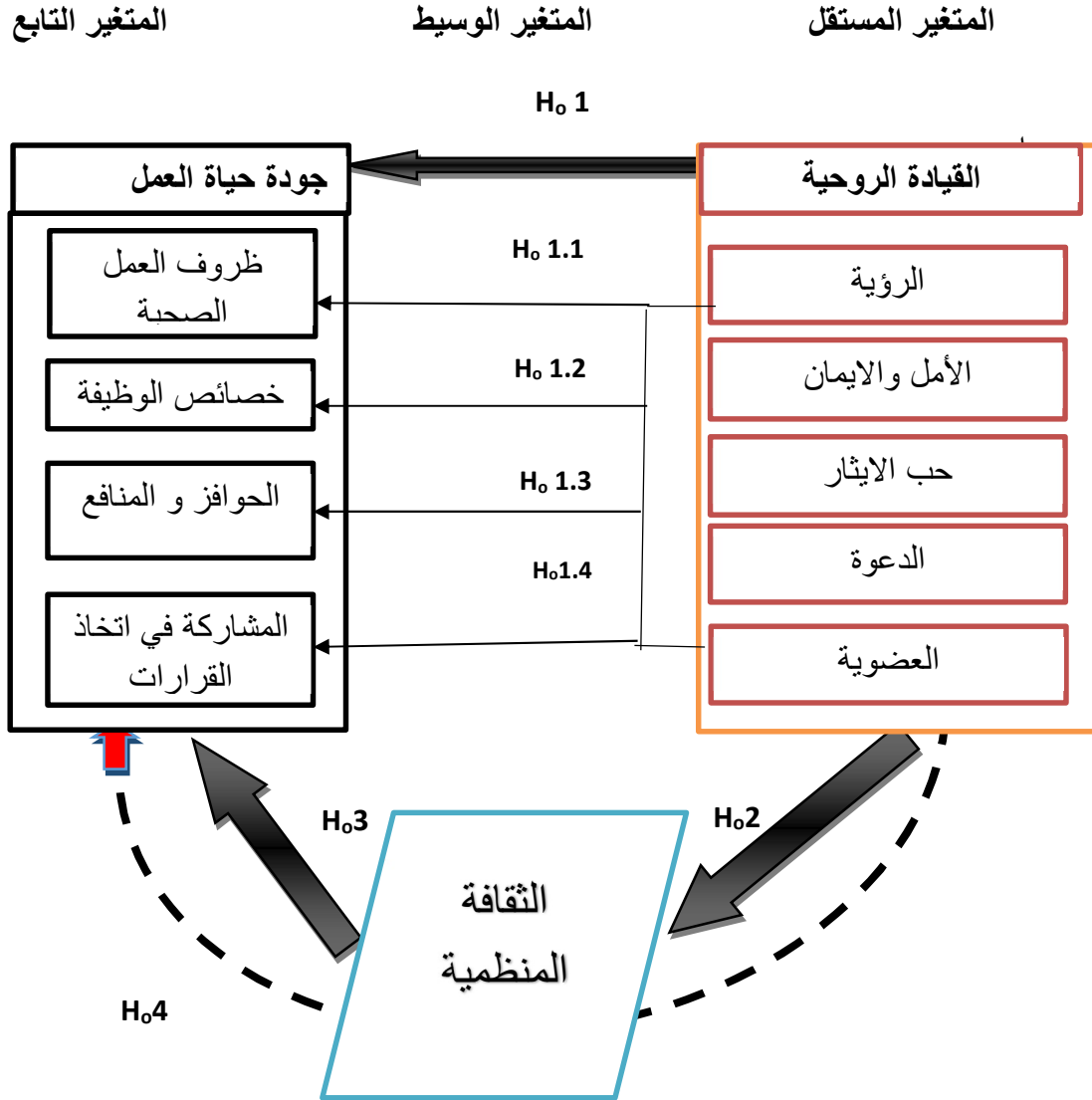
الفرضية الرئيسية الرابعة:

H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الروحية بأبعادها (الرؤية، والأمل والايمان، وحب الايثار، والدعوة، والعضوية) في جودة حياة العمل بأبعادها مجتمعة (ظروف العمل الصحية، وخصائص الوظيفة، والحوافز والمنافع، والمشاركة في اتخاذ القرارات) من خلال الثقافة المنظمة في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت.

7-1 أنموذج الدراسة:

الشكل 1-1

أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات التالية:

المتغير المستقل (القيادة الروحية): (الشيباوي والموسوي، 2018؛ المعاضيدي والعاني ومسعودي 2020)؛

(Nafei ,2018)

المتغير الوسيط (الثقافة المنظمة): (حريم، 2017؛ Rahmawati & Setiawati, 2017؛ Alimudn, et

al., 2017

المتغير التابع (جودة حياة العمل): (عبد الرحمن، 2014؛ فلمبان والقرشي، 2020؛ Nafei , 2018)

8-1 التعريفات الإجرائية والمفاهيمية

1. القيادة الروحية:

التعريف المفاهيمي: " تشتمل على القيم والمواقف والسلوكيات الضرورية لتحفيز الذات والآخرين جوهرياً بحيث يكون لديهم شعور بالبقاء الروحي من خلال العضوية في المنظمة (Alimudin, et al., 2017,76)

التعريف الاجرائي: هي القيم والممارسات التقليدية المتعلقة بالروحانية المرتبطة بعمل القائد الحياة اليومية في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت، والتي تم قياسها من خلال فقرات الاستبانة (24-1).

وتشتمل على الأبعاد التالية:

- **الرؤية:** قيام القادة الروحيون بتحفيز المرؤوسين من خلال رؤية واضحة للهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت.
- **حب الايثار:** العمل على التخلص من المشاعر السلبية التي تنعكس سلباً على العمل الجماعي في الهيئة العامة للقوى العاملة وتعزيز المشاعر الايجابية لدى العاملين فيها.
- **الدعوة:** التركيز على توافر خصائص الرقي في العمل والتفاني في خدمة المراجعين للهيئة العامة للقوى العاملة.
- **الأمل والايمان:** الأمل والإيمان هما مصدر الإيمان والقناعة بتحقيق رؤية الهيئة العامة للقوى العاملة ورسالتها.
- **العضوية:** يعتني القادة بالعاملين بطريقة تخلق جوّاً من الود والثقة بين جميع موظفي الهيئة العامة للقوى العاملة.

2. جودة حياة العمل:

التعريف المفاهيمي: " مجموعة من الأنظمة والبرامج المرتبطة بتحسين وتطوير مختلف الجوانب الخاصة برأس المال البشري للمنظمة، والتي من شأنها أن تؤثر على حياة العمل للأفراد وبيئتهم الاجتماعية والثقافية والصحية، والذي بدوره ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، ومن ثم يساهم في تحقيق أهداف المنظمة، والفرد، والأطراف كافة ذات العلاقة بالمنظمة. (ماضي، 2016، 117)"

التعريف الاجرائي: عملية توفير بيئة مثلى للموظفين في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت، واشباع حاجاتهم المختلفة، والتي تم قياسها من خلال فقرات الاستبانة (33-52). وتشتمل على الأبعاد التالية التي تم تعريفها إجرائيًا كما يلي:

- **ظروف العمل الصحية:** يجب على الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت توفير ظروف عمل آمنة وصحية لجميع موظفيها حتى لا يتعرضوا لظروف عمل قد تؤثر على صحتهم العقلية أو البدنية.
- **خصائص الوظيفة:** قيام الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت بتحديد المواصفات الخاصة بكل وظيفة وطبيعتها.
- **الحوافز والمنافع:** يجب أن تكون المكافآت التي يتلقاها الفرد من الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت متناسبة مع احتياجاته من جهة وجهوده من جهة أخرى.
- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** إتاحة الفرصة للعاملين في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم.

3. الثقافة المنظمة:

التعريف المفاهيمي: "أنماط السلوك والوثائق، مثل قواعد الأخلاق والطقوس الناشئة داخل المنظمة، مما يمنح الأعضاء معنى المنظمات والأهداف التي تعرّفهم على قواعد السلوك التنظيمي الداخلية" (Ferrell, et al., 2015,181)

التعريف الاجرائي: هي نظام التفاهم المشترك الذي يحتفظ به أعضاء الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت، والذي يميز المنظمات عن بعضها البعض والتي تم قياسها من خلال فقرات الاستبانة (25-32).

9-1 حدود الدراسة

- **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت.
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة في العام الدراسي (2021-2022).
- **الحدود البشرية:** تم تطبيق الدراسة على موظفي الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت.
- **الحدود العلمية (الموضوعية):** تتمحور هذه الدراسة حول دراسة أثر القيادة الروحية في جودة حياة العمل من خلال الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

2-1 الدراسات في البيئة العربية

2-2 الدراسات في البيئة الأجنبية

3-2 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل عرضاً لأبرز الدراسات السابقة في البيئتين العربية والأجنبية:

1-2 الدراسات في البيئة العربية:

دراسة فلمبان والقرشي (2020) بعنوان: أثر العدالة التنظيمية على جودة حياة العمل في وزارة الخارجية بالرياض

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، الإجرائية، والمعاملات) من وجهة نظر العاملين بوزارة الخارجية بالرياض والتعرف على مستوى أبعاد جودة مكان العمل (شروط بيئة العمل معنوية، وخصائص الوظيفة، والرواتب والمكافآت، ومجموعات العمل، وطريقة الإشراف والمشاركة، وعملية اتخاذ القرار) من وجهة نظر الموظفين. كما هدفت إلى توضيح العلاقة بين العدالة التنظيمية في أبعادها (التوزيعية، والإجرائية، والمعاملات) وجودة مكان العمل في أبعادها (ظروف العمل الأخلاقية، وخصائص الوظيفة، والرواتب والمكافآت، وطريقة إشراف المدير، والمشاركة في اتخاذ القرار- صناعة). استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. يبلغ عدد أفرادها (1733) موظفاً بمكتب وزارة الخارجية بالرياض. استخدمت الدراسة استبانة وزعت على عينة الدراسة المكونة من (292) موظفاً تم اختيارهم من خلال أسلوب العينة العشوائية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

ارتفاع مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في وزارة الخارجية بالرياض حيث يتم تطبيق العدالة التنظيمية بنسبة (77.25%). كان تصور تحقيق العدالة الإجرائية في نروته (81%)؛ أما العدالة التوزيعية فكانت الأقل تطبيقاً بنسبة (73.75%). تتمتع وزارة الخارجية بالرياض بجودة عالية في أماكن العمل بمستوى جودة (79.50%)؛ حيث كانت ظروف بيئة العمل الأعلى بنسبة (82%) والرواتب والمكافآت الأدنى بنسبة (78.25%).

كما خلصت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التنظيمية، العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية) على جودة الحياة المهنية (بعد الظروف المعنوية لبيئة العمل، بعد خصائص الوظيفة، بعد الرواتب. والمكافآت، بعد مجموعات العمل، بعد أسلوب الإشراف، بعد المشاركة في اتخاذ القرارات). بالإضافة إلى ذلك، كانت هناك علاقة إيجابية قوية بين أبعاد العدالة التنظيمية والجودة المهنية وأن ثلاثة أبعاد للعدالة التنظيمية توضح (76.8%) التخيرات والآثار الإيجابية التي

تحدث في الجودة المهنية. نجد أن العدالة التوزيعية هي الأهم والأكثر تأثيراً على الجودة المهنية، يليها عدالة المعاملات والعدالة الإجرائية.

دراسة الرميدي ومحمد (2020) بعنوان: أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء والفاعلية التنظيمية في شركات السياحة المصرية: الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر جودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين، وكذلك على الفاعلية التنظيمية في شركات السياحة المصرية فئة "أ" في ظل وجود الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط، ولتحقيق هدف الدراسة؛ قام الباحثان بتصميم استمارة استقصاء وتوزيعها على عينة عشوائية من مديري شركات السياحة المصرية فئة "أ" بالقاهرة، حيث تم توزيع 500 استمارة استقصاء، وتم استرداد 471 استمارة، وبلغت عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل ٤٥٢ استمارة، بنسبة استجابة بلغت 90.4%.

وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير إيجابي ومعنوي لجودة الحياة الوظيفية في شركات السياحة المصرية فئة "أ" على كل من الاستغراق الوظيفي، وأداء العاملين، والفاعلية التنظيمية، كما توصلت الدراسة إلى أن الاستغراق الوظيفي يؤثر بشكل إيجابي ومعنوي على أداء العاملين والفاعلية التنظيمية في شركات السياحة. وأيضاً توصلت الدراسة إلى أن الاستغراق الوظيفي يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في تعزيز العلاقة بين جودة الحياة

دراسة المعاصيدي وآخرون (2020) بعنوان: سلوكيات القيادة الروحية ودورها في تعزيز الأخلاقيات المهنية: دراسة استطلاعية لآراء التدريسيين في المعهد التقني في الموصل

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى التزام الأفراد المبحوثين بأخلاقيات المهنة، فضلاً عن قياس طبيعة العلاقة والاثربين القيادة الروحية بأبعادها الخمسة (الرؤية، والأمل والايمان، والايثار، والمعنى، والعضوية) وأخلاقيات المهنة في الميدان المبحوث المتمثل بالمعهد التقني في الموصل، ولتحقيق هذا الهدف تم استطلاع آراء (22) فرداً من التدريسيين العاملين في المعهد التقني في الموصل، ومن خلال توزيع الاستبيان تم جمع بيانات الجانب العملي، وقد تبنى البحث عدة فرضيات احصائية ومنها "يوجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الروحية بأبعادها الخمسة وأخلاقيات المهنة" ولغرض اختبار هذه الفرضية وفرضيات البحث الأخرى تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في قراءة البيانات ومعالجتها ميدانياً، وقد تبين أن هناك التزام لدى أفراد عينة البحث بأخلاقيات المهنة في المنظمة المبحوثة.

دراسة يوسفى (2019) بعنوان: دور القيادة الروحية في تعزيز الثقة التنظيمية، دراسة اختبارية في كلية الاقتصاد بجامعة المسيلة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الروحية وأبعادها: (الرؤية، الامل والايمان، حب الايثار) في تعزيز الثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد بجامعة المسيلة في الجزائر. ولتحقيق الهدف تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي والقيام بتوزيع استبانة على عينة عشوائية قوامها (30) عضوًا تدريسيًا في الكلية قيد الدراسة.

وبعد تحليل البيانات تم التوصل إلى عدد من النتائج أهمها: وجود مستوى معتدل من القيادة الروحية وأبعادها: (الرؤية، الامل والايمان، حب الايثار) في الكلية المبحوثة. هذا يعني إلى حد ما لا يشعر عدد من المستجيبين باهتمام وتقدير إدارة الزملاء والإدارة بالكلية، بينما كان هناك مستوى مرتفع من الثقة المنظمة في الكلية المبحوثة، كما تبين أن هناك علاقة ارتباط وتأثير بين أبعاد القيادة الروحية: (الرؤية، الامل والايمان، حب الايثار) والثقة التنظيمية.

دراسة الشيباوي والموسوي (2018) بعنوان: تأثير القيادة الروحية في تحقيق الالتزام التنظيمي

"دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في جمعية الهلال الاحمر العراقية _ فرع النجف الاشرف"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وقياس تأثير القيادة الروحية في تحقيق الالتزام التنظيمي. وقد تم اختيار جمعية الهلال الاحمر العراقية _ فرع النجف جالا لإجراء الجانب الميداني للدراسة. تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في قراءة البيانات واستخدمت استمارة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من الأفراد عينة الدراسة المكونة من (53) فردًا في جمعية الهلال الاحمر العراقية.

وتوصلت الدراسة إلى أن أبعاد القيادة الروحية: (الرؤية، الامل والايمان، حب الايثار) لها تأثير كبير على الالتزام التنظيمي وعلى الجمعية التركيز على هذا الاسلوب القيادي لحل مشاكلها.

دراسة سلامة والنجار (2018) بعنوان: القيادة الروحية وتأثيرها في تنمية ولاء العاملين دراسة

تطبيقية على بعض الشركات السياحية والفنادق المصرية

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أبعاد القيادة الروحية في الشركات السياحية/الفنادق، وقياس أثر القيادة الروحية في تنمية ولاء العاملين. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتطبيق الجزء الميداني باستخدام استمارة استقصاء وزعت على عينة عشوائية (384) من العاملين بالشركات السياحية في القاهرة، والفنادق المصرية ذات الخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ؛ تم تحليل البيانات.

خلصت النتائج إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الروحية في تنمية ولاء العاملين ويوصى البحث إحصائياً الشركات السياحية/الفنادق في مصر بضرورة تبني مفهوم القيادة الروحية بأبعادها المتكاملة لدى المدراء بالإدارات المختلفة لتنمية ولاء العاملين بشكل فعال

دراسة علي وآخرون (2018) بعنوان: "جودة حياة العمل كمتغير وسيط في العلاقة التفاعلية بين القيادة الأخلاقية وابداع العاملين، دراسة استطلاعية على موظفي الإدارة العمومية بولاية تبسة " هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر القيادة الأخلاقية على ابداع العاملين، مع الأخذ في الاعتبار وجود متغير وسيط بينهما هو (جودة حياة العمل).

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من الموظفين في مختلف الادارات العمومية بولاية تبسة، ونظرا لصعوبة تحديد عدد أفراد مجتمع البحث، فقد تم سحب عينة عارضة (عينة الصدفة). وأمكن الحصول على 113 استجابة، استبعد منها 5 استجابات لعدم صالحيتها للتحليل الاحصائي، بسبب عدم اكتمال بياناتهما الاساسية، وبالتالي أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل، 198 استبانة. وقد استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين متغيري القيادة الأخلاقية وابداع العاملين، كما هذا الأثر المعنوي ينخفض في ظل وجود المتغير الوسيط.

دراسة أحمد (2018) بعنوان: دور الثقافة التنظيمية في تعزيز مظاهر الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات: دراسة ميدانية على الهيئة القومية للبريد بجمهورية مصر العربية هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في الهيئة القومية للبريد بجمهورية مصر العربية.

وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتحديد مجتمع الدراسة في الهيئة من الموظفين على مختلف درجاتهم الوظيفية، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية عددها 150 موظفًا من مجتمع الدراسة، وقد تم استرداد (119) استبانة صالحة للتحليل.

وأوضحت الدراسة أن تقييم العاملين لأبعاد الثقافة التنظيمية كان إيجابيًا، كما إن تقييم العاملين للالتزام التنظيمي بكافة أبعاده كان أيضًا إيجابيًا، وأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة ومنفردة ومظاهر الالتزام التنظيمي.

دراسة (2018) Nafei بعنوان:

Spiritual Leadership and Quality of Work Life an Exploratory Study on Menoufia University Hospitals

القيادة الروحية وجودة الحياة العملية دراسة استكشافية على مستشفيات جامعة المنوفية

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين القيادة الروحية وجودة الحياة العملية في مستشفيات جامعة المنوفية في مصر. يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في مستشفيات جامعة المنوفية في مصر وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة. بسبب ضيق الوقت والتكلفة، اعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية لجمع البيانات من أجل الدراسة حيث تم سحب عينة عشوائية من 200 شخص، تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: ندرة البحث التي ركزت على دراسة وتفسير العلاقة بين متغيري الدراسة (القيادة الروحية وجودة الحياة العملية) في بيئة الأعمال المصرية بشكل عام والمنوفية. المستشفيات الجامعية في مصر على وجه الخصوص. وأن القيادة الروحية هي حالة يتم التعبير عنها في مجموعة من الأبعاد التنظيمية (الرؤية، الأمل / الإيمان، الإيثار، معنى / معنى العمل، العضوية، الالتزام التنظيمي، والإنتاجية، والتي يمكن استخدامها لتحسين جودة الحياة العملية. والقيادة الروحية هي أداة مهمة يستخدمها المديرون الناجحون في تطوير جميع الموظفين ونشر الوعي الاجتماعي بينهم بطريقة تمكنهم من التعامل مع بيئة العمل من خلال توفير الأمن الوظيفي والحرية واستقلالية الموظفين، والتفاعل الإيجابي بين الموظفين والعلاقات الجيدة فيما بينهم. وهناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الروحية وجودة الحياة العملية في مستشفيات جامعة المنوفية في مصر.

دراسة عبد الغني (2017) بعنوان: أثر القيادة الأخلاقية على جودة حياة العمل

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم القيادة الأخلاقية وأثرها على جودة حياة العمل كذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل بقطاع الدخل بمصلحة الضرائب المصرية والتي تعد قاطرة التنمية القومية. وقد اتبع المنهج الوصفي التحليلي لإجراء هذه الدراسة.

وصممت استمارة استقصاء ووزعت على عينة مكونة من 380 موظف تم اختيارها بأسلوب العينة المنتظمة. وتبين من تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفروض أنه يوجد تأثير جوهري لأبعاد القيادة الأخلاقية منفردة وهي (التوجه نحو المرؤوسين، العدالة، توضيح الدور، التوجيه الأخلاقي، النزاهة) على جودة حياة العمل والمتمثلة أبعادها في (ظروف العمل المعنوية، خصائص الوظيفة، الأجور والمكافآت، المشاركة في القرارات، جماعة العمل، أسلوب الإشراف) في القطاع محل الدراسة.

كما تم التوصل إلى أن أبعاد القيادة الأخلاقية السابق ذكرها عدا بعد التوجه نحو المرؤوسين لها دور إيجابي في زيادة جودة حياة العمل.

دراسة البطران (2016) بعنوان: أثر متغيرات الثقافة التنظيمية على جودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية في القطاع المصرفي بكل من البنك المركزي المصري والبنك الأهلي المصري

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر متغيرات الثقافة التنظيمية على جودة الحياة الوظيفية في القطاع المصرفي المصري، نظرا لما تلعبه الثقافة التنظيمية من دورا رئيسيا على جميع المستويات والأنشطة داخل التنظيم الإداري للبنوك، حيث تساعد في توفير المناخ الذي يعمل على تحسين وتطوير الأداء بشكل فعال بهدف الوصول لجودة الحياة الوظيفية. كما هدفت الدراسة إلى تحديد متغيرات الثقافة التنظيمية (المتغيرات المستقلة) الأكثر تأثيرا على تحسين جودة الحياة الوظيفية بالإضافة إلى التعرف على شكل العلاقة بين متغيرات الثقافة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية. اعتمدت الباحثة على بيانات غير كمية وتتمثل في اتباع أسلوب البحث الميداني من خلال قوائم الاستقصاء المدعمة بالمقابلات الشخصية لتجميع البيانات اللازمة للدراسة الميدانية.

وقد تم اختيار مجتمع الدراسة من العاملين بالبنك المركزي المصري بالإضافة إلى البنك الأهلي المصري، كأهم وأكبر بنوك القطاع المصرفي في جمهورية مصر العربية. وقد استخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة لهذا الغرض لاختبار فروض الدراسة حيث احتوت على التحليل الوصفي للمتوسطات المعمارية والوزن النسبي لفقرات الاستبيان المختلفة واختبار T للعينة الواحدة وتحليل الارتباط وتقدير المساهمة النسبية (R2) بعناصر الاستبيان في أقسامه المختلفة بالإضافة إلى تحليل الانحدار المرهلي بهدف تنفيذ إطار مقترح من أهم المتغيرات التنبؤية الخاصة بالثقافة التنظيمية المؤثرة على جودة الحياة الوظيفية. وقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المستقصي منهم حول أهمية دور الثقافة التنظيمية علي جودة الحياة الوظيفية، كما أكدت النتائج على وجود تأثير معنوي لمتغيرات الثقافة التنظيمية علي جودة الحياة الوظيفية.

وأوضحت النتائج أهمية كل من ثقافة الابتكار على أداء الأفراد وتتمثل في أهمية استعانة إدارة البنك بأحدث الأفكار والأساليب لحل مشكلات العمل وكذلك أهمية ثقافة العمل الجماعي بالبنك من خلال التنافس الذي تسوده روح المنافسة الإيجابية البعيدة عن الصراعات بين الموظفين في العمل بالإضافة إلي أهمية توافر الرؤية المشتركة علي أداء العاملين بالبنك من خلال توافر رؤية واضحة مشتركة لطبيعة العمل الذي يؤديه ويلاحظ من النتائج المتغيرات السابقة أنها تمثل أهم دعائم النجاح في العمل المصرفي.

2-2 الدراسات في البيئة الأجنبية

دراسة (Sayuti et al. (2021) بعنوان:

The Effect of Spiritual Leadership Style, Quality of Work Life and Organizational Citizenship Behavior on Employee's Performance

تأثير أسلوب القيادة الروحية وجودة الحياة العملية وسلوك المواطنة التنظيمية على أداء الموظف هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير أسلوب القيادة الروحية ونوعية الحياة العملية وسلوك المواطنة التنظيمية على أداء الموظف. هذا البحث هو دراسة سببية باستخدام تحليل المسار لتحليل العلاقة السببية بين المتغيرات.

تم الحصول على البيانات من خلال توزيع الاستبيانات على 100 من موظفي المستشفى الإسلامي في غرب سومطرة كمستجيبين للبحث. تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن القادة ذوي أسلوب القيادة الروحية لهم تأثير إيجابي في تحسين نوعية الحياة العملية وسلوك المواطنة التنظيمية للموظفين. كما تدفع الجودة الجيدة للحياة العملية والمواطنة التنظيمية الموظفين إلى تحسين أدائهم في تنفيذ مهامهم في الشركة. من هذا البحث يمكننا أن نستنتج أن ممارسات أساليب القيادة الروحية الجيدة ترغب في تعزيز / تعزيز جودة الحياة العملية وسلوك المواطنة التنظيمية للموظف في مؤسساتهم. لذلك، ستشجع القيادة الروحية بشكل مباشر و / أو غير مباشر على تحسين أداء الموظف.

دراسة (Jiao and Lee (2021) بعنوان

Perceiving a Resourcefulness: Longitudinal Study of the Sequential Mediation Model Linking Between Spiritual Leadership, Psychological Capital, Job Resources, and Work-to-Family Facilitation

إدراك مدى الحيلة: دراسة طولية لنموذج الوساطة المتسلسل الذي يربط بين القيادة الروحية ورأس المال النفسي وموارد الوظيفة والتيسير بين العمل والأسرة اقترحت هذه الدراسة واختبرت لأول مرة نموذجًا مفاهيميًا يشتمل على موارد العمل ورأس المال النفسي كعوامل وسيطة بين القيادة الروحية والتيسير. اختبرت الدراسة نموذجًا نظريًا من خلال توزيع الاستبانة على 529 موظفًا بدوام كامل في الخطوط الأمامية يعملون في شركة أدوية كبيرة تقع في مقاطعة جيانغسو في الصين.

وأظهرت النتائج أن العلاقة بين القيادة الروحية والتيسير بين العمل والأسرة تمت بوساطة الموارد الوظيفية وحدها، وكذلك الموارد الوظيفية ورأس المال النفسي في التسلسل. وبالتالي، قد يمهد هذا البحث

الطريق أيضًا لأبحاث القيادة الروحية المستقبلية حول نتائج المتابعين في المجالات الأخرى (على سبيل المثال، المجتمع والمدرسة) عن طريق تحويل تركيز أبحاث القيادة الروحية الحالية من نتائج العمل إلى الحياة الشخصية.

دراسة (Wu and Lee (2020) بعنوان:

How Spiritual Leadership Boosts Nurses' Work Engagement: The Mediating Roles of Calling and Psychological Capital

كيف تعزز القيادة الروحية مشاركة الممرضات في العمل: الأدوار الوسيطة للاتصال ورأس المال النفسي

كان الغرض الرئيسي من هذه الدراسة هو التحقيق في تأثير القيادة الروحية على المشاركة في العمل من خلال زيادة الرفاهية الروحية ورأس المال النفسي. استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومسح مقطعي لجمع البيانات في تايوان شملت العينة 164 ممرضة.

تظهر النتائج أن القيادة الروحية لها تأثير إيجابي على المشاركة في العمل وأن الرفاه الروحي (أي الاتصال) ورأس المال النفسي يتوسطان في تأثير القيادة الروحية على الانخراط في العمل. وفقًا لنتائج هذه الدراسة، يجب أن يكون قادة التمريض على دراية بدور القيادة الروحية في تعزيز المشاركة في العمل.

دراسة (Wang et al. (2019) بعنوان:

The Effect of Spiritual Leadership on Employee Effectiveness: An Intrinsic Motivation Perspective

تأثير القيادة الروحية على فعالية الموظف: منظور التحفيز الذاتي

بالاعتماد على نظرية القيادة الروحية ونظرية التحفيز الداخلي، اقترحت الدراسة نموذجًا متماثلًا متعدد المستويات لاستكشاف فعالية القيادة الروحية على أداء مهام الموظفين، وسلوكيات مشاركة المعرفة وسلوكيات الابتكار على المستوى الفردي. استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم توزيع الاستبيانات التي تم تعبئتها بواسطة 306 زوجًا من الموظفين والمشرفين عليهم في 26 فريقًا من صناعة الطاقة في الصين القارية.

وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن القيادة الروحية كانت مرتبطة بشكل إيجابي بأداء مهام الموظف وسلوكيات مشاركة المعرفة وسلوك الابتكار، عندما تم التحكم في الآثار المحتملة للقيادة الأخلاقية والقيادة الخيرية، واستبعاد التفسير البديل للقيادة الأخلاقية.

دراسة (2019) Delfino بعنوان:

Spiritual leadership and job satisfaction of teaching and non-teaching personnel of Partido state university

القيادة الروحية والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس وغير المدرسين في جامعة ولاية بارتيديو في الفلبين.

ابتدأت الدراسة ادعائها حول أن فشل القيادة سيؤدي إلى تدني مستوى أداء الموظفين وبالتالي التأثير على أداء المنظمة بشكل عام، وقد هدفت الدراسة إلى الوقوف على أثر القيادة الروحية على الرضا الوظيفي للمعلمين وغير المدرسين في جامعة بارتيديو الحكومية مفترضة أن القيادة الروحية لها تأثير كبير على رضا الموظفين عن عملهم كونها تساعد في تأمين بيئة مادية ومعنوية مناسبة للعمل وبالتالي ترفع من الرضا الوظيفي الأمر الذي يقود على أداء أعلى وبالتالي أداء منظمي أعلى.

استخدمت الدراسة تصميم البحث الوصفي الارتباط لوصف العلاقة بين القيادة الروحية والرضا الوظيفي وتم معالجة البيانات من خلال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). كما تم استخدام أسلوب مجموعة التركيز (FGD) للتحقق وجمع بيانات إضافية من المستجيبين.

استخدم الباحثون استبيانات موحدة حول القيادة الروحية والرضا الوظيفي، وبلغ عدد العينة 81 فرد من أعضاء هيئة التدريس و63 فرد من غير التدريس من جامعة ولاية بارتيديو.

كشفت نتائج الدراسة أن مدى القيادة الروحية في جامعة بارتيديو كان مرتفعاً وأن الرضا الوظيفي كان مرضياً بعض الشيء، كما كشفت نتائج اختبار t أنه من بين الأبعاد السبعة للقيادة الروحية، وجد أن الحب والإيثار الإيثاري يختلف اختلافاً كبيراً بين أعضاء هيئة التدريس وغير المدرسين. علاوة على ذلك، وُجد أن للقيادة الروحية علاقة ضعيفة بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس وغير المدرسين في جامعة بارتيديو الحكومية.

وأوصت الدراسة أنه على مسؤولي الجامعة الاستمرار في التواصل مع موظفيها والتواصل بوضوح مع توجهات المؤسسة، علاوة على ذلك، يجب تعزيز بيئة العمل العادلة بحيث يشعر بها جميع الموظفين. كما أوصت بتقديم الدعم الكافي لجميع الموظفين بناءً على احتياجاتهم لزيادة إنتاجيتهم وتقوية القيادة الروحية لتعزيز بيئة العمل الصحية وزيادة الرضا الوظيفي بين الموظفين.

دراسة (2019) Zahedbabolan et al بعنوان:

The relationship between spiritual leadership and psychological capital and quality of life of teachers in secondary zone 1 and 2 Shhr khramabad

العلاقة بين القيادة الروحية ورأس المال النفسي ونوعية الحياة للمعلمين في المنطقة 1 و 2 شهر خرم آباد

كان الغرض من هذه الدراسة هو الوقوف على العلاقة بين القيادة الروحية ورأس المال النفسي مع جودة الحياة العملية. كانت منهجية هذه الدراسة وصفية بطبيعتها وتكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الثانوية في منطقة خورام آباد 2/1 (1114) معلم ومعلمة في إيران كانوا قد خاضوا في التدريس في العام الدراسي 2015-2016، تم اختيار (285) معلم ومعلمة ليمثلوا عينة الدراسة من خلال أخذ عينات عشوائية متعدد الخطوات ومن خلال جدول Kergisy و Morgan.

وتكونت أداة هذه الدراسة من ثلاث استبيانات تشمل استبيان فيراي للقيادة الروحية (2003) واستبيان لوتانز (2007) واستبيان فالتون لجودة الحياة (1973)، وقد أكد الخبراء صحة الاستبيان وموثوقية ألفا كرونباخ من خلال استبيانات القيادة الروحية بنسبة 89%. واستبيانات رأس المال النفسي 85%. واستبيان جودة الحياة العملية 87%. الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستنتاجي يتضمن اختبار T لمجموعة واحدة، واختبار معامل الارتباط لبيرسون، وتم تطبيق الانحدارات المتعددة لتحليل البيانات. أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الروحية لها تأثير أعلى من المتوسط، وكان رأس المال النفسي ونوعية الحياة العملية ذات أقل من المتوسط في المعلمين، كما أظهرت نتائج معامل الارتباط لبيرسون العلاقة الإيجابية والمهمة بين القيادة الروحية وأبعادها مع جودة الحياة العملية للمعلمين وأيضاً العلاقة الإيجابية والهامية بين رأس المال النفسي وأبعاده مع جودة الحياة العملية.

دراسة (2018) Promsuk بعنوان:

The Influence of Organizational Culture Quality of Work Life on. Organizational Commitment of Police Officers under the Khon Kaen Provincial Police Division, Loi Group 5

تأثير الثقافة التنظيمية على جودة الحياة العملية. الالتزام التنظيمي لضباط الشرطة تحت قسم شرطة مقاطعة خون كاين، Loi Group 5

هدفت هذه الدراسة الى الوقوف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية ونوعية الحياة العملية والالتزام التنظيمي لضباط الشرطة، بالإضافة إلى دراسة تأثير الثقافة التنظيمية ونوعية الحياة العملية على الالتزام التنظيمي لضباط الإقليمية في مقاطعة خون كاين في تايلند.

تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبيان وتضمنت العينة (311) ضابط شرطة في قسم شرطة مقاطعة خون كاين Loi Group 5. تم استخدام SPSS في تحليل البيانات مثل التكرار والنسبة المئوية والمتوسط والانحراف المعياري وتحليل الانحدار المتعدد.

وقد تمثلت نتائج الدراسة بأن الثقافة التنظيمية ونوعية الحياة العملية والالتزام التنظيمي لضباط الشرطة في إطار قسم شرطة مقاطعة خون كاين مجموعة Loi Group 5 ككل على مستوى عالٍ لإيجاد مبادئ توجيهية لتعزيز الالتزام التنظيمي لضباط الشرطة في إطار شعبة الشرطة الإقليمية. كما كان للثقافة التنظيمية وجودة الحياة العملية تأثير كبير على الالتزام التنظيمي لضباط الشرطة في ظل قسم شرطة مقاطعة خون كاين، بالإضافة إلى ذلك، فقد أثبتت النتائج أن الثقافة التنظيمية ونوعية الحياة العملية بمقدورهما التنبؤ بشكل مشترك بنسبة 72.70% من الالتزام التنظيمي للشرطة الضباط.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني المبادئ التوجيهية لتعزيز الالتزام التنظيمي لضباط الشرطة تحت قسم شرطة مقاطعة خون كاين، Loi Group 5 ويجب أن تخصص الوكالة التابعة ميزانية للرواتب والرعاية وتكلفة المعيشة لضباط الشرطة لتجنب المهارات وأعباء العمل التي يحاسبون عليها. يجب توفير المعدات بشكل كافٍ لتشغيل العمل. يجب تحسين بيئة العمل بشكل صحيح من أجل الراحة والتنقل. يجب أن يركز تقييم الأداء على نظام الجدارة بدلاً من نظام المحسوبية من خلال جودة العمل وإنجازه. دراسة (2018) Pio and Tampi بعنوان:

The influence of spiritual leadership on quality of work life, job satisfaction and organizational citizenship behavior

تأثير القيادة الروحية على جودة الحياة العملية والرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على تأثير القيادة الروحية على السلوك الأخلاقي ونوعية الحياة العملية (QWL) والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وأداء الموظف كدراسة حالة على طاقم التمريض في مستشفى خاص في شمال سولاويزي بإندونيسيا.

وقد انتهجت الدراسة المنهج الوصفي من خلال شروحات المتغيرات المذكورة أعلاه وتحليل علاقاتها مع بعضها البعض.

تم تطبيق أداة الدراسة على الطاقم الطبي في ثلاثة مستشفيات خاصة في شمال سولاويزي بإندونيسيا بالتطبيق على عينة من (292) ممرض وممرضة.

ومن خلال نمذجة المعادلات الهيكلية توصلت الدراسة الى نتيجة مفادها أن هناك تأثيرات مباشرة ومعنوية للقيادة الروحية على جودة الحياة العملية، والقيادة الروحية على الرضا الوظيفي، ونوعية الحياة العملية على الرضا الوظيفي، ونوعية الحياة العملية على سلوك المواطنة التنظيمية، والرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية.

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالصفات الشخصية للقائد الروحي كونه له تأثير مباشر على مدى قناعة الأفراد بنوعية الحياة الوظيفية في مكان العمل.

دراسة (2017) Kumar بعنوان:

Spiritual leadership and its impact on organizational performance

القيادة الروحية وأثرها على الأداء التنظيمي

هدفت هذه الدراسة الى الوقوف على مفهوم القيادة الروحية وعلاقتها بالأداء التنظيمي على اعتبار أن القيادة الروحية لها ارتباط مباشر بالأفراد العاملين وتأثير كبير على أدائهم ونفسياتهم ورضاهم عن جودة الحياة العملية الموجودين فيها. حيث تم اتباع المنهج الوصفي في اجراء هذه الدراسة.

وأكدت الدراسة أن القيادة الروحية من مكونات مثل الرؤية والحب الإيثاري والالتزام التنظيمي، وأنه بوجود هذه المواصفات سيكون من السهل على جميع المنظمات السمو بمستوى أداء أفرادها من خلال المفتاح الرئيسي وهو القيادة الروحية الفعالة.

وأكدت الدراسة من خلال استعراض الأدبيات السابقة أن أبعاد القيادة الروحية مثل الرؤية والحب الإيثاري والالتزام التنظيمي تساعد الأفراد العاملين للإيمان بقضايا قيادتهم والتركيز عليها والانطلاق منها وبالتالي تقديم أفضل أداء من شأنه ليس فقط تطوير أداء المنظمة ككل بل التركيز أيضاً على فعالية ثقافتها المنظمة.

وأوصت الدراسة بالتركيز على الجانب الروحاني من الثقافة المنظمة وليس فقط الجانب الملموس مثل مكان العمل والراتب والامتيازات والمرافق الصحية والمكاتب وخلافه، بل إن هناك حاجة كبير للتركيز على الثقة والحب والإيثار والولاء والانتماء.

دراسة (2017) Alimudin et al. بعنوان:

Effect of Spiritual Leadership to Organizational Culture and Employee's

Loyalty (A Case Study in The Society's Eye Hospital, East Java)

تأثير القيادة الروحية في الثقافة التنظيمية وولاء الموظف (دراسة حالة في مستشفى عيون المجتمع، جاوة الشرقية)

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير القيادة الروحية على الثقافة التنظيمية وولاء الموظفين في مستشفى عيون المجتمع، جاوة الشرقية في اندونيسيا، وتم تطبيق الدراسة المنهج الوصفي التحليلي على عينة من 500 موظف.

وتظهر نتيجة البحث أن هناك تأثيرًا إيجابيًا كبيرًا على القيادة الروحية تجاه الثقافة التنظيمية. يُلاحظ أيضًا التأثير الإيجابي الكبير للثقافة التنظيمية على ولاء الموظف، وهناك تأثير إيجابي ولكن غير مهم للقيادة الروحية على ولاء الموظف.

دراسة (Rizwan et al. (2017 بعنوان:

The Impact of Perceived Ethical Leadership and Organizational Culture Organizational on Job Satisfaction with the Mediating Role of Commitment in Private Educational Sector of Islamabad, Pakistan

تأثير القيادة الأخلاقية المدركة والثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي مع الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في القطاع التعليمي الخاص في إسلام آباد، باكستان

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة الأخلاقية والثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي مع الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في القطاع التعليمي الخاص في إسلام آباد، باكستان. وقد تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي وجمع بيانات هذه الدراسة من خلال إجراء مسح لـ 210 موظف في قطاع التعليم في باكستان من خلال توزيع استبانة الدراسة عليهم لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة.

وأوضحت النتائج وجود علاقات إيجابية بين الثقافة التنظيمية والقيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي مع الدور الوسيط للالتزام التنظيمي. ويلاحظ أيضًا أن القيادة الأخلاقية والثقافة التنظيمية تزيد من الأداء الوظيفي.

دراسة (Rahmawati and Setiawati (2017 بعنوان:

The Influence of Quality of Work Life and Organizational Culture on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable

تأثير جودة الحياة العملية والثقافة التنظيمية على أداء الموظف مع الرضا الوظيفي كمتغير وسيط هدفت هذه الدراسة إلى فهم تأثير جودة الحياة العملية والثقافة التنظيمية تجاه أداء الموظف والرضا الوظيفي، وفهم تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموظف، وتأثير جودة الحياة العملية على أداء الموظف

من خلال الرضا الوظيفي، لفهم أيهما أكبر بين التأثير غير المباشر والتأثير المباشر من جودة الحياة العملية والثقافة التنظيمية تجاه أداء الموظف الذي يتوسطه الرضا الوظيفي.

وقد تم اتباع المنهج الكمي واستخدام الاستبانة كأسلوب لجمع البيانات. كان حجم مجتمع الدراسة 132 شخصًا واستخدام أخذ العينات العنقودية، وكان المستجيب 92 شخصًا من غير الأطباء في مستشفى بانيمبهان سينوباتي في بانتول، يوجياكارتا، إندونيسيا.

تم استخدام تقنيات التحليل الكمي في هذا البحث، بما في ذلك اختبار-، اختبار F، تحليل الانحدار المتعدد، وتحليل المسار. وجدت الدراسة أن جودة الحياة العملية والثقافة التنظيمية كان لهما تأثير كبير وإيجابي تجاه أداء الموظف والرضا الوظيفي. كما كان لـ الرضا الوظيفي والرضا الوظيفي أيضًا تأثير كبير وإيجابي تجاه أداء الموظف، وكان التأثير غير المباشر لـ جودة الحياة العملية تجاه أداء الموظف من خلال الرضا الوظيفي أكبر من التأثير المباشر، وكان التأثير غير المباشر لـ الثقافة التنظيمية تجاه أداء الموظف من خلال الرضا الوظيفي تأثيرًا أكبر من التأثير المباشر.

دراسة Hunsaker (2016) بعنوان:

Spiritual leadership and organizational citizenship behavior: relationship with Confucian values

القيادة الروحية وسلوك المواطنة التنظيمية: العلاقة مع القيم الكونفوشيوسية

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار علاقة القيادة الروحية بسلوك المواطنة التنظيمية (OCB) من خلال رفاهية العمال وتأثير القيم الكونفوشيوسية الكورية مع النتائج التي تدعم بشكل كامل علاقة رفاهية الموظف على سلوك المواطنة التنظيمية.

علاوة على ذلك، فإن القيم الكونفوشيوسية، التي تم تفعيلها كعقلية كونفوشيوسية، أثرت أيضًا وتوسطت جزئيًا في العلاقة بين القيادة الروحية وسلوك المواطنة التنظيمية. تم اختيار شركتين كعينة قصدية من كوريا. تعمل كلتا الشركتين منذ ما يقرب من 15 عامًا، ولا يزال مؤسسو الشركة يشغلون مناصب قيادية تنفيذية.

عُرفت كلتا الشركتين بثقافات تنظيمية تجسد ثقافة التعلم واحترام الموظفين، والتي تمثل قيم القيادة الكونفوشيوسية والروحية. تم إجراء بحث استقصائي مقطعي مع ما يقرب من 500 عضو من الشركتين على جميع مستويات الموظفين في المؤسسة، واعتبر 263 استبيانًا مكتملاً قابلاً للاستخدام.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثر إيجابي لتأثير التمكين لقيادة الروحية على السلوك التنظيمي الإيجابي مثل سلوك المواطنة التنظيمية.

دراسة (2016) Shafi بعنوان:

Influence of organizational culture on quality of work life among IT employees in Chennai

تأثير الثقافة التنظيمية في جودة الحياة العملية بين موظفي تكنولوجيا المعلومات في تشيناي.

الهدف الرئيسي من الدراسة هو تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية ونوعية الحياة العملية من خلال التطبيق على مدراء الـ IT في منظمة CHENNAI. تم تجميع البيانات من خلال استبيان الكتروني وتم معالجتها باستخدام الإحصاء الوصفي، أي المتوسط والانحراف المعياري، كما تم حساب معامل الموثوقية Chronbach Alpha لمقاييس الثقافة التنظيمية وجميع المقاييس الفرعية الخمسة لجودة حياة العمل. أظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة المنظمة تؤثر وبشكل كبير على الحياة العملية، حيث أن الثقافة الايجابية والفعالة يكون من السهل عليها إدراك النواقص الأساسية والحاجات والرغبات الموجودة لدى الموظفين في بيئة أعمالهم وتساعد من الوصول الى الإدارة العليا ومحاولة تحصيلها لهم وتحسين حياتهم من أجل ضمان أداء أفضل ومستوى التزام أعلى.

وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على خصال الحب والإيثار لدى الموظفين من محاولة تجنب المحاباة والتحزب والعدائية، وهذه الأمور أحد أعم العناصر التي قد تقود على فتح ملف القيادة الروحية.

2-3 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تبرز هذه الدراسة من خلال ما يلي:

- 1- من حيث الهدف: تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها تهدف إلى اختبار أثر القيادة الروحية بأبعادها (الرؤية، حب الإيثار، الدعوة، الأمل والايمان، والعضوية) في جودة حياة العمل بأبعادها (ظروف العمل الصحية، خصائص الوظيفة، الحوافز والمنافع، والمشاركة في اتخاذ القرارات) في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت.
- 2- من حيث المتغيرات: ربطت هذه الدراسة بين ثلاث متغيرات وهي: القيادة الروحية، وجودة حياة العمل، والثقافة المنظمة.
- 3- من حيث المنهجية: اتبعت الدراسة المنهج الكمي بالتطبيق على الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت التي تعد ذات أهمية كبيرة في القطاع الحكومي في دولة الكويت على عكس باقي الدراسات.
- 4- من حيث مكان التطبيق: تُطبَّق هذه الدراسة على من في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت.

والجدول 1-2 يلخص ما تم عرضه من دراسات سابقة:

جدول 1-2

ملخص الدراسات السابقة

اسم الباحث	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	متغيرات الدراسة	المنهجية المستخدمة	النتائج	جوانب الاستفادة من الدراسة
الدراسات في البيئة العربية						
فلمبان والقرشي (2020)	أثر العدالة التنظيمية على جودة حياة العمل في وزارة الخارجية بالرياض	هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، الإجرائية، والمعاملات) من وجهة نظر العاملين بوزارة الخارجية بالرياض والتعرف إلى مستوى أبعاد جودة مكان العمل (شروط بيئة العمل، معنوية، وخصائص الوظيفة، والرواتب، والمكافآت،	-العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، الإجرائية، والمعاملات) -جودة حياة العمل	استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. يبلغ عدد أفرادها (1733) موظفًا بمكتب وزارة الخارجية بالرياض. استخدمت الدراسة استبانة وزعت على عينة الدراسة المكونة من (292) موظفًا تم اختيارهم عشوائياً	وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التنظيمية، العدالة الإجرائية، والمعاملات) من وجهة نظر العاملين بوزارة الخارجية بالرياض. استخدمت الدراسة استبانة وزعت على عينة الدراسة المكونة من (292) موظفًا تم اختيارهم عشوائياً	بناء متغيرات الدراسة
						المهنية (بعد الظروف المعنوية لبيئة العمل، بعد خصائص الوظيفة،

اسم الباحث	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	متغيرات الدراسة	المنهجية المستخدمة	النتائج	جوانب الاستفادة من الدراسة
		ومجموعات العمل، وطريقة الإشراف والمشاركة، وعملية اتخاذ القرار) من وجهة نظر الموظفين. كما هدفت إلى توضيح العلاقة بين العدالة التنظيمية في أبعادها (التوزيعية، والإجرائية، والمعاملات) وجوده مكان العمل في أبعادها (ظروف العمل الأخلاقية، وخصائص الوظيفة، والرواتب، والمكافآت، وطريقة إشراف المدير، والمشاركة في			بعد الرواتب. والمكافآت، بعد مجموعات العمل، بعد أسلوب الإشراف، بعد المشاركة في اتخاذ القرارات). بالإضافة إلى ذلك، كانت هناك علاقة إيجابية قوية بين أبعاد العدالة التنظيمية والجودة المهنية	

اسم الباحث	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	متغيرات الدراسة	المنهجية المستخدمة	النتائج	جوانب الاستفادة من الدراسة
		اتخاذ القرار- صناعة).				
الرميدي ومحمد (2020)	أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء والفاعلية التنظيمية في شركات السياحة المصرية: الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط	هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر جودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين، وكذلك على الفاعلية التنظيمية في شركات السياحة المصرية فئة "أ" في ظل وجود الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط	جودة الحياة الوظيفية -الأداء -الفاعلية -التنظيمية	قام الباحثان بتصميم استمارة استقصاء وتوزيعها على عينة عشوائية من مديري شركات السياحة المصرية فئة "أ" بالقاهرة، حيث تم توزيع 500 استمارة استقصاء، وتم استرداد 471 استمارة، وبلغت عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل ٤٥٢ استمارة، بنسبة استجابة بلغت 90.4% يؤثر بشكل إيجابي	توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير إيجابي ومعنوي لجودة الحياة الوظيفية في شركات السياحة المصرية فئة "أ" على الاستغراق الوظيفي، وأداء العاملين، وبلغت عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل ٤٥٢ استمارة، بنسبة استجابة بلغت 90.4% يؤثر بشكل إيجابي	منهجية الدراسة

اسم الباحث	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	متغيرات الدراسة	المنهجية المستخدمة	النتائج	جوانب الاستفادة من الدراسة
المعاضيدي وآخرون (2020)	سلوكيات القيادة الروحية ودورها في تعزيز الأخلاقيات المهنية: دراسة استطلاعية لأراء التدريسيين في المعهد التقني في الموصل	هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى التزام الأفراد المبحوثين بأخلاقيات المهنة، فضلاً عن قياس طبيعة	-القيادة الروحية بأبعادها الخمسة (الرؤية، والأمل، والايمان، والايثار،	لتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستطلاع آراء (22) فردًا من التدريسيين	يوجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الروحية بأبعادها الخمسة	ومعنوي على أداء العاملين والفاعلية التنظيمية في شركات السياحة. وأيضاً توصلت الدراسة إلى أن الاستغراق الوظيفي يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في تعزيز العلاقة بين جودة الحياة

اسم الباحث	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	متغيرات الدراسة	المنهجية المستخدمة	النتائج	جوانب الاستفادة من الدراسة
		العلاقة والاثار بين القيادة الروحية بأبعادها الخمسة (الرؤية، والأمل والايمان، والايثار، والمعنى، والعضوية) وأخلاقيات المهنة في الميدان المبحوث المتمثل بالمعهد التقني في الموصل	والمعنى، والعضوية) - أخلاقيات المهنة	العاملين في المعهد التقني في الموصل	وأخلاقيات المهنة	
يوسف (2019)	دور القيادة الروحية في تعزيز الثقة التنظيمية، دراسة اختبارية في كلية الاقتصاد بجامعة المسيلة	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الروحية في تعزيز الثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد بجامعة المسيلة في الجزائر.	-القيادة الروحية - الثقة التنظيمية	ولتحقيق الهدف تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي والقيام بتوزيع استبانة على عينة عشوائية قوامها (30) عضواً تدريسيًا في الكلية قيد الدراسة.	لقد تبين وجود علاقة بين القيادة الروحية وبين الثقة التنظيمية	منهجية الدراسة

اسم الباحث	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	متغيرات الدراسة	المنهجية المستخدمة	النتائج	جوانب الاستفادة من الدراسة
الشيياوي والموسوي (2018)	تأثير القيادة الروحية في تحقيق الالتزام التنظيمي	هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وقياس تأثير القيادة الروحية في تحقيق الالتزام التنظيمي	-القيادة الروحية -الالتزام التنظيمي	تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في قراءة البيانات واستخدمت استمارة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من الأفراد عينة الدراسة المكونة من (53) فردًا في جمعية الهلال الاحمر العراقية	توصلت الدراسة إلى أن أبعاد القيادة الروحية: (الرؤية، الامل، والايمان، حب الايثار) لها تأثير كبير على الالتزام التنظيمي وعلى الجمعية التركيز على هذا الاسلوب القيادي لحل مشاكلها	بناء متغيرات الدراسة
سلامة والنجار (2018)	القيادة الروحية وتأثيرها في تنمية ولاء العاملين دراسة تطبيقية على بعض الشركات السياحية والفنادق المصرية	هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أبعاد القيادة الروحية في الشركات السياحية/الفنادق، وقياس أثر	-القيادة الروحية (الرؤية، الأمل/الايمان، حب الايثار) - ولاء العاملين	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتطبيق الجزء الميداني باستخدام استمارة	خلصت النتائج إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الروحية في	منهجية الدراسة

اسم الباحث	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	متغيرات الدراسة	المنهجية المستخدمة	النتائج	جوانب الاستفادة من الدراسة
		القيادة الروحية في تنمية ولاء العاملين		استقصاء وزعت على عينة عشوائية (384) من العاملين بالشركات السياحية في القاهرة، والفنادق المصرية ذات الخمسة نجوم بمدينة شرم الشيخ؛ تم تحليل البيانات	تنمية ولاء العاملين	
علي وآخرون (2018)	جودة حياة العمل كمتغير وسيط في العلاقة التفاعلية بين القيادة الأخلاقية وابداع العاملين، دراسة استطلاعية على موظفي الإدارة العمومية بولاية تبسة	هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر القيادة الأخلاقية على ابداع العاملين، مع الأخذ في الاعتبار وجود متغير وسيط بينهما هو (جودة حياة العمل)	-القيادة الأخلاقية - ابداع العاملين -جودة حياة العمل	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من الموظفين في مختلف الادارات العمومية بولاية تبسة	وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين متغيري القيادة الأخلاقية وابداع العاملين، كما هذا الأثر المعنوي	منهجية الدراسة

اسم الباحث	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	متغيرات الدراسة	المنهجية المستخدمة	النتائج	جوانب الاستفادة من الدراسة
أحمد (2018)	دور الثقافة التنظيمية في تعزيز مظاهر الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات: دراسة ميدانية على الهيئة القومية للبريد بجمهورية مصر العربية	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في الهيئة القومية للبريد بجمهورية مصر العربية	-الثقافة التنظيمية -الالتزام التنظيمي	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتحديد مجتمع الدراسة في الهيئة من الموظفين على مختلف درجاتهم الوظيفية، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية عددها 150 موظفًا من مجتمع الدراسة، وقد تم استرداد (119) استبانة صالحة للتحليل إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة ومنفردة	أوضحت الدراسة أن تقييم العاملين لأبعاد الثقافة التنظيمية كان إيجابيًا، كما إن تقييم العاملين للالتزام التنظيمي بكافة أبعاده كان أيضًا إيجابيًا، وأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة	ينخفض في ظل وجود المتغير الوسيط

اسم الباحث	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	متغيرات الدراسة	المنهجية المستخدمة	النتائج	جوانب الاستفادة من الدراسة
دراسة (2018) Nafei	Spiritual Leadership and Quality of Work Life an Exploratory Study on Menoufia University Hospitals	هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين القيادة الروحية وجودة الحياة العملية في مستشفيات جامعة المنوفية في مصر	-القيادة الروحية -جودة الحياة العملية	يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في مستشفيات جامعة المنوفية في مصر وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة	القيادة الروحية هي أداة مهمة يستخدمها المدبرون الناجحون في تطوير جميع الموظفين ونشر الوعي الاجتماعي بينهم بطريقة تمكنهم من التعامل مع بيئة العمل من خلال توفير الأمن الوظيفي والحرية واستقلالية الموظفين، والتفاعل	ومظاهر الالتزام التنظيمي

اسم الباحث	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	متغيرات الدراسة	المنهجية المستخدمة	النتائج	جوانب الاستفادة من الدراسة
عبد الغني (2017)	أثر القيادة الأخلاقية على جودة حياة العمل	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم القيادة الأخلاقية وأثرها على جودة حياة العمل كذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل بقطاع الدخل بمصلحة الضرائب المصرية والتي تعد قاطرة التنمية القومية.	-القيادة الأخلاقية -جودة حياة العمل	وقد اتبع المنهج الوصفي التحليلي لإجراء هذه الدراسة.	تبين من تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفروض أنه يوجد تأثير جوهري لأبعاد القيادة الأخلاقية منفردة وهي (التوجه نحو المرؤوسين، العدالة، توضيح الدور، التوجيه الاخلاقي، النزاهة) على جودة حياة العمل	الإيجابي بين الموظفين والعلاقات الجيدة فيما بينهم.

اسم الباحث	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	متغيرات الدراسة	المنهجية المستخدمة	النتائج	جوانب الاستفادة من الدراسة
						والمتمثلة أبعادها في (ظروف العمل المعنوية، خصائص الوظيفة، الأجور والمكافآت، المشاركة في القرارات، جماعة العمل، أسلوب الإشراف) في القطاع محل الدراسة. كما تم التوصل إلى أن أبعاد القيادة الأخلاقية السابق ذكرها عدا بعد التوجه

اسم الباحث	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	متغيرات الدراسة	المنهجية المستخدمة	النتائج	جوانب الاستفادة من الدراسة
						نحو المرؤوسين لها دور إيجابي في زيادة جودة حياة العمل
		الدراسات في البيئة الأجنبية				
Sayuti et al. (2021)	The Effect of Spiritual Leadership Style, Quality of Work Life and Organizational Citizenship Behavior on Employee's Performance	هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير أسلوب القيادة الروحية ونوعية الحياة العملية وسلوك المواطنة التنظيمية على أداء الموظف	-أسلوب القيادة الروحية -نوعية الحياة العملية -سلوك المواطنة التنظيمية	هذا البحث هو دراسة سببية باستخدام تحليل المسار لتحليل العلاقة السببية بين المتغيرات	تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن القيادة ذات أسلوب التحليل الروحية لهم تأثير إيجابي في تحسين نوعية الحياة العملية وسلوك المواطنة التنظيمية للموظفين. تدفع الجودة الجيدة للحياة العملية والمواطنة التنظيمية الموظفين	منهجية الدراسة وأسلوب التحليل

اسم الباحث	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	متغيرات الدراسة	المنهجية المستخدمة	النتائج	جوانب الاستفادة من الدراسة
(2021) Jiao and Lee	Perceiving a Resourcefulness: Longitudinal Study of the Sequential Mediation Model Linking Between Spiritual Leadership, Psychological Capital, Job Resources, and Work-to-Family Facilitation	اقترحت هذه الدراسة واختبرت لأول مرة نموذجًا مفاهيميًا يشتمل على موارد العمل ورأس المال النفسي كعوامل وسيطة بين القيادة الروحية والتمسيير	-موارد العمل -رأس المال النفسي - القيادة الروحية والتمسيير	اختبرت الدراسة نموذجًا نظريًا من خلال توزيع الاستبانة على 529 موظفًا بدوام كامل في خطوط الأمامية يعملون في شركة أدوية كبيرة تقع في مقاطعة جيانغسو في الصين.	أظهرت النتائج أن العلاقة بين القيادة الروحية والتمسيير وبين العمل والأسرة تمت بواسطة الموارد الوظيفية وحدها، وكذلك الموارد الوظيفية ورأس المال النفسي في التسلسل.	إلى تحسين أدائهم في تنفيذ مهامهم في الشركة
(2020) Wu and Lee	How Spiritual Leadership Boosts Nurses' Work	كان الغرض الرئيسي من هذه الدراسة هو التحقيق في تأثير	-القيادة الروحية - المشاركة في العمل	استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومسح	تظهر النتائج أن القيادة الروحية لها	منهجية الدراسة

اسم الباحث	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	متغيرات الدراسة	المنهجية المستخدمة	النتائج	جوانب الاستفادة من الدراسة
	Engagement: The Mediating Roles of Calling and Psychological Capital	القيادة الروحية على المشاركة في العمل من خلال زيادة الرفاهية الروحية ورأس المال النفسي	-الرفاهية الروحية -رأس المال النفسي	مقطعي لجمع البيانات في تايوان شملت العينة 164 ممرضة.	تأثير إيجابي على المشاركة في العمل وأن الرفاه الروحي (أي الاتصال) ورأس المال النفسي يتوسطان في تأثير القيادة الروحية على الانخراط في العمل	
(2019). Wang et al	The Effect of Spiritual Leadership on Employee Effectiveness: An Intrinsic Motivation Perspective	اقترحت الدراسة نموذجًا متماثلًا متعدد المستويات لاستكشاف فعالية القيادة الروحية على أداء مهام الموظفين، وسلوكياتهم ومشاركة المعرفة وسلوكياتهم	-القيادة الروحية -أداء مهام الموظفين -سلوكيات مشاركة المعرفة -سلوكيات الابتكار على	استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم توزيع الاستبيانات التي تم تعبئتها بواسطة 306 زوجًا من الموظفين	أظهرت نتائج هذه الدراسة أن القيادة الروحية كانت مرتبطة بشكل إيجابي بأداء مهام	منهجية الدراسة

اسم الباحث	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	متغيرات الدراسة	المنهجية المستخدمة	النتائج	جوانب الاستفادة من الدراسة
		الابتكار على المستوى الفردي	المستوى الفردي	والمشرفين عليهم في 26 فريقاً من صناعة الطاقة في الصين القارية	الموظف وسلوكيات مشاركة المعرفة وسلوك الابتكار، عندما قمنا بالتحكم في الآثار المربكة المحتملة للقيادة الأخلاقية والقيادة الخيرية، واستبعدنا التفسير البديل للقيادة الأخلاقية	
Delfino (2019)	Spiritual leadership and job satisfaction of teaching and non-teaching personnel of Partido state university	هدفت الدراسة الى الوقوف على أثر القيادة الروحية على الرضا الوظيفي للمعلمين وغير المدرسين في جامعة بارتيديو	-القيادة الروحية -الرضا الوظيفي للمعلمين وغير المدرسين	استخدمت الدراسة تصميم البحث الوصفي الارتباطي لوصف العلاقة بين القيادة الروحية والرضا	وجد أن الحب والإيثار الإيثاري يختلف اختلافاً كبيراً بين أعضاء هيئة	منهجية الدراسة

اسم الباحث	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	متغيرات الدراسة	المنهجية المستخدمة	النتائج	جوانب الاستفادة من الدراسة
	الحكومية في الفلبين	الوظيفة وتم معالجة البيانات من خلال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). كما تم استخدام أسلوب مجموعة التركيز (FGD) للتحقق وجمع بيانات إضافية من المستجيبين. استخدم الباحثون استبيانات موحدة حول القيادة الروحية والرضا الوظيفي، وبلغ عدد العينة 81 فرد من أعضاء هيئة التدريس و63 فرد من			التدريس وغير المدرسين. علاوة على ذلك، وُجد أن للقيادة الروحية علاقة ضعيفة بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس وغير المدرسين في جامعة بارتيدو الحكومية	

اسم الباحث	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	متغيرات الدراسة	المنهجية المستخدمة	النتائج	جوانب الاستفادة من الدراسة
Zahedbabolan et al (2019)	The relationship between spiritual leadership and psychological capital and quality of life of teachers in secondary zone 1 and 2 Shhr khramabad	الغرض من هذه الدراسة هو الوقوف على العلاقة بين القيادة الروحية ورأس المال النفسي مع جودة الحياة العملية	-القيادة الروحية -رأس المال النفسي -جودة الحياة العملية	كانت منهجية هذه الدراسة وصفية بطبيعتها وتكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الثانوية في منطقة خورام آباد 2/1 (1114) معلم ومعلمة في إيران كانوا قد خاضوا في التدريس في العام الدراسي 2015-2016	أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الروحية لها تأثير أعلى من المتوسط، وكان رأس المال النفسي ونوعية الحياة العملية ذوات أقل من المتوسط في	غير التدريس من جامعة ولاية بارتيدو.
					كما أظهرت نتائج معامل الارتباط لبيرسون العلاقة الإيجابية	

اسم الباحث	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	متغيرات الدراسة	المنهجية المستخدمة	النتائج	جوانب الاستفادة من الدراسة
Promsuk (2018)	The Influence of Organizational Culture Quality of Work Life on. Organizational Commitment of Police Officers under the Khon Kaen Provincial Police Division, Loi Group 5	هدفت هذه الدراسة الى الوقوف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية ونوعية الحياة العملية والالتزام التنظيمي لضباط الشرطة، بالإضافة إلى دراسة تأثير الثقافة التنظيمية ونوعية الحياة العملية على الالتزام التنظيمي لضباط الإقليمية في مقاطعة خون كاين في تايلند.	-الثقافة التنظيمية -نوعية الحياة العملية - الالتزام التنظيمي	تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبيان وتضمنت العينة (311) ضابط شرطة في قسم شرطة مقاطعة خون كاين Loi Group 5.	أثبتت النتائج أن الثقافة التنظيمية ونوعية الحياة العملية بمقدورهما التنبؤ بشكل مشترك بنسبة 72.70% من الالتزام التنظيمي للشرطة الضباط.	والمهمة بين القيادة الروحية وأبعادها مع جودة الحياة العملية
Pio and Tampi (2018)	The influence of spiritual leadership on	هدفت هذه الدراسة الى الوقوف على	-القيادة الروحية	انتهجت الدراسة المنهج الوصفي من	توصلت الدراسة الى نتيجة مفادها	منهجية الدراسة

اسم الباحث	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	متغيرات الدراسة	المنهجية المستخدمة	النتائج	جوانب الاستفادة من الدراسة
	quality of work life, job satisfaction and organizational citizenship behavior	تأثير القيادة الروحية على السلوك الأخلاقي ونوعية الحياة العملية (QWL) والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وأداء الموظف كدراسة حالة على طاقم التمريض في مستشفى خاص في شمال سولاويزي بإندونيسيا	-السلوك الأخلاقي -نوعية الحياة العملية (QWL) -الرضا الوظيفي -الالتزام التنظيمي -أداء الموظف	خلال شروحات المتغيرات المذكورة أعلاه وتحليل علاقاتها مع بعضها البعض	أن هناك تأثيرات مباشرة ومعنوية للقيادة الروحية على جودة الحياة العملية، والقيادة الروحية على الرضا الوظيفي، ونوعية الحياة العملية على الرضا الوظيفي، ونوعية الحياة العملية على سلوك المواطنة التنظيمية، والرضا الوظيفي على سلوك	جوانب الاستفادة من الدراسة

اسم الباحث	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	متغيرات الدراسة	المنهجية المستخدمة	النتائج	جوانب الاستفادة من الدراسة
Kumar (2017)	Spiritual leadership and its impact on organizational performance	هدفت هذه الورقة الى الوقوف على مفهوم القيادة الروحية وعلاقتها بالأداء التنظيمي على اعتبار أن القيادة الروحية لها ارتباط مباشر بالأفراد العاملين وتأثير كبير على أدائهم ونفسياتهم ورضاهم عن جودة الحياة العملية الموجودين فيها.	- القيادة الروحية -الأداء التنظيمي	تم اتباع المنهج الوصفي في هذه الدراسة	أبعاد القيادة الروحية مثل الرؤية والحب الإيثاري والالتزام التنظيمي تساعد الأفراد العاملين للإيمان بقضايا قيادتهم والتركيز عليها والانطلاق منها وبالتالي تقديم أفضل أداء من شأنه ليس فقط تطوير أداء المنظمة ككل بل	المواطنة التنظيمية

اسم الباحث	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	متغيرات الدراسة	المنهجية المستخدمة	النتائج	جوانب الاستفادة من الدراسة
Alimudin et (2017) .al	Effect of Spiritual Leadership to Organizational Culture and Employee's Loyalty (A Case Study in The Society's Eye Hospital, East Java)	هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير القيادة الروحية على الثقافة التنظيمية وولاء الموظفين في مستشفى عيون المجتمع، جاوة الشرقية في اندونيسيا	-القيادة الروحية - الثقافة التنظيمية -ولاء الموظفين	تم تطبيق الدراسة المنهج الوصفي التحليلي على عينة من 500 موظف	هناك تأثيرًا إيجابيًا كبيرًا على القيادة الروحية تجاه الثقافة التنظيمية. يُلاحظ أيضًا التأثير الإيجابي الكبير للثقافة التنظيمية على ولاء الموظفين، وهناك تأثير إيجابي ولكن غير مهم للقيادة الروحية على ولاء الموظف.	التركيز أيضاً على فعالية ثقافتها المنظمة

اسم الباحث	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	متغيرات الدراسة	المنهجية المستخدمة	النتائج	جوانب الاستفادة من الدراسة
et al. (2017) Rizwan	The Impact of Perceived Ethical Leadership and Organizational Culture on Job Satisfaction with the Mediating Role of Organizational Commitment in Private Educational Sector of Islamabad, Pakistan	هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة الأخلاقية والثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي مع الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في القطاع التعليمي الخاص في إسلام آباد، باكستان	-القيادة الأخلاقية -الثقافة التنظيمية -الرضا الوظيفي -الالتزام التنظيمي	تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي وجمع بيانات هذه الدراسة من خلال إجراء مسح لـ 210 موظف في قطاع التعليم في باكستان من خلال توزيع استبانة الدراسة عليهم لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة	أوضحت النتائج وجود علاقات إيجابية بين الثقافة التنظيمية والقيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي مع الدور الوسيط للالتزام التنظيمي.	منهجية الدراسة
Rahmawati (2017) and Setiawati	The Influence of Quality of Work Life and	هدفت هذه الدراسة إلى فهم تأثير جودة	-جودة الحياة العملية -ثقافة التنظيمية	تم اتباع المنهج الكمي واستخدام الاستبانة	وجدت الدراسة أن جودة الحياة	بناء متغيرات الدراسة

اسم الباحث	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	متغيرات الدراسة	المنهجية المستخدمة	النتائج	جوانب الاستفادة من الدراسة
	Organizational Culture on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable	الحياة العملية والثقافة التنظيمية تجاه أداء الموظف والرضا الوظيفي، وفهم تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموظف، وتأثير جودة الحياة العملية على أداء الموظف من خلال الرضا الوظيفي، لفهم أيهما أكبر بين التأثير غير المباشر والتأثير المباشر من جودة الحياة العملية والثقافة التنظيمية تجاه أداء الموظف الذي يتوسطه الرضا الوظيفي.	-أداء الموظف -الرضا الوظيفي	كأسلوب لجمع البيانات. كان حجم مجتمع الدراسة 132 شخصًا واستخدام أخذ العينات العنقودية، وكان المستجيب 92 شخصًا من غير الأطباء في مستشفى بانيمبهان سينوباتي في بانتول، يوجياكارتا، إندونيسيا	العملية والثقافة التنظيمية كان لهما تأثير كبير وإيجابي تجاه أداء الموظف والرضا الوظيفي. كان لـ الرضا الوظيفي والرضا الوظيفي أيضًا تأثير كبير وإيجابي تجاه أداء الموظف. كان التأثير غير المباشر لـ جودة الحياة العملية تجاه أداء الموظف من	جوانب الاستفادة من الدراسة

اسم الباحث	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	متغيرات الدراسة	المنهجية المستخدمة	النتائج	جوانب الاستفادة من الدراسة
					خلال الرضا الوظيفي أكبر من التأثير المباشر، وكان التأثير غير المباشر لـ الثقافة التنظيمية تجاه أداء الموظف من خلال الرضا الوظيفي تأثيراً أكبر من التأثير المباشر	
(2016) Hunsaker	Spiritual leadership and organizational citizenship behavior: relationship with Confucian values	هدفت هذه الدراسة إلى اختبار علاقة القيادة الروحية بسلوك المواطنة التنظيمية	-القيادة الروحية -سلوك المواطنة التنظيمية (OCB)	تم إجراء بحث استقصائي مقطعي مع ما يقرب من 500 عضو من الشركتين على جميع مستويات	هناك أثر إيجابي لتأثير التمكين لقيادة الروحية على السلوك	منهجية الدراسة

اسم الباحث	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	متغيرات الدراسة	المنهجية المستخدمة	النتائج	جوانب الاستفادة من الدراسة
		خلال رفاهية العمال وتأثير القيم الكونفوشيوسية الكورية مع النتائج التي تدعم بشكل كامل علاقة رفاهية الموظف على سلوك المواطنة التنظيمية	-رفاهية العمال	الموظفين في المؤسسة، واعتبر 263 استبياناً مكتملاً قابلاً للاستخدام	التنظيمي الإيجابي مثل سلوك المواطنة التنظيمية	
Shafi (2016)	Influence of organizational culture on quality of work life among IT employees in .Chennai	الهدف الرئيسي من الدراسة هو تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية ونوعية الحياة العملية من خلال التطبيق على مدراء الـ IT في منظمة CHENNAI	- الثقافة التنظيمية -نوعية الحياة العملية	تم تجميع البيانات من خلال استبيان الكتروني وتم معالجتها باستخدام الإحصاء الوصفي، أي المتوسط والانحراف المعياري، كما تم حساب معامل الموثوقية Chronbach Alpha	أظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة المنظمة تؤثر وبشكل كبير على الحياة العملية، حيث أن الثقافة الايجابية والفعالة يكون من السهل عليها إدراك	منهجية الدراسة

اسم الباحث	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	متغيرات الدراسة	المنهجية المستخدمة	النتائج	جوانب الاستفادة من الدراسة
				لمقاييس الثقافة التنظيمية وجميع المقاييس الفرعية الخمسة لجودة حياة العمل	النواقص الأساسية والحاجات والرغبات الموجودة لدى الموظفين في بيئة أعمالهم	
البطران (2016)	أثر متغيرات الثقافة التنظيمية على جودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية في القطاع المصرفي بكل من البنك	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر متغيرات الثقافة التنظيمية على جودة الحياة	-الثقافة التنظيمية -جودة الحياة الوظيفية	تم اختيار مجتمع الدراسة من العاملين بالبنك المركزي المصري بالإضافة إلى	أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي لمتغيرات الثقافة	منهجية الدراسة
				وتساعد من الوصول الى الإدارة العليا ومحاولة تحصيلها لهم وتحسين حياتهم من أجل ضمان أداء أفضل ومستوى التزام أعلى.		

اسم الباحث	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	متغيرات الدراسة	المنهجية المستخدمة	النتائج	جوانب الاستفادة من الدراسة
	المركزي المصري والبنك الأهلي المصري	الوظيفية في القطاع المصرفي المصري		البنك الأهلي المصري، كأهم وأكبر بنوك القطاع المصرفي في جمهورية مصر العربية	التنظيمية علي جودة الحياة الوظيفية	

مما سبق يمكن القول إنه تم الاستفادة من الدراسات السابقة فيما يلي:

- بناء متغيرات الدراسة
- تحديد منهجية الدراسة
- تحديد أداة الدراسة المناسبة
- تحديد أسلوب التحليل المناسب
- توفير ملخص عن كافة الأبعاد للباحثين المستقبليين المهتمين بمواضيعها.

الفصل الثالث

الإطار النظري

1-3 تمهيد

2-3 القيادة الروحية

3-3 جودة حياة العمل

4-3 الثقافة المنظمة

5-3 التأصيل النظري للعلاقة بين متغيرات الدراسة

6-3 نبذة عن الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت

الفصل الثالث

الإطار النظري

3-1 تمهيد

تعود جذور القيادة إلى الأيام الأولى للحضارة وقد تمت دراستها من قبل العلماء في جميع أنحاء العالم. ولقد أكد (Clifton 2012) أن القليل معروف نسبيًا عن مفهوم القيادة وما هو معروف ليس صحيحًا تمامًا. لقد تطورت تعريفات ووجهات نظر القيادة لبعض الوقت، حيث ركز الاهتمام من وجهة النظر العلمية على موضوع القيادة لفترة طويلة، وتمت دراسة مجال القيادة على نطاق واسع من حيث الخصائص والسمات الشخصية للقائد وقوته ومهاراته وسلطته وموقعه. فالقيادة هي عملية تفاعلية بين القادة والأتباع (Eberly et al., 2013)

وحلل (Ahlquist and Levi 2010) المفهوم النظري للقيادة وقررا أن هناك حاجة إلى مزيد من البحث لفهم ما يشكل القيادة الفعالة بشكل أفضل. في الإعداد التنظيمي، لا تتوقف مفاهيم الإدارة والقيادة على بعضها البعض، ولكنها مرتبطة ببعضها البعض.

يُميز (Domnica 2012) بين القادة والمديرين: يتمثل دور القائد في تحفيز الأفراد وإلهامهم للمتابعة، بينما يتمثل دور المدير في التنظيم والتنسيق. يتعامل المدير مع الأنشطة اليومية للمؤسسة. فهو ينظم، ويشرف، ويخطط، وهو ما يفعله القائد التنظيمي أيضًا، لكن المديرين لا يحفزون أو يؤثرون. إن التمييز الأكثر أهمية بين القادة والمديرين هو أن القائد يؤثر على موظفيه، في حين أن المدير هو الذي يرأس فقط.

اقترح (Domnica 2012) أن تستمر المنظمة في الازدهار إذا كانت هناك إدارة وقيادة قوية، لكن المنظمة ستفشل أو تصبح غير فعالة إذا كانت كل من الإدارة والقيادة ضعيفة، أو إذا كانت الإدارة قوية، ولكن القيادة كانت ضعيفة. في كلتا الحالتين، حيث لم تكن كل من الإدارة والقيادة قوية، ستكون النتيجة فوضى (Domnica, 2012).

3-1-1 تطور نظرية القيادة:

تهم نظرية القيادة المنظمات التي يسعى قادتها إلى تحسين أداء الموظفين والأداء التنظيمي. ستساهم الكفاءات القيادية وأساليب القيادة الفعالة في زيادة الأداء التنظيمي. مهارات القيادة ضرورية، وتحديد الكفاءات القيادية سيساعد المنظمات في تحديد قادة المستقبل. يستمر البحث التاريخي حول نظريات القيادة في التأثير في تنمية القيادة. تظل نظرية القيادة الموقفية، ونظرية مسار الهدف، والنظرية السلوكية، ونظرية نهج السمات، ونظرية الموقف ذات صلة (Kutz, 2012).

تقدم الأقسام الفرعية التالية أبرز هذه النظريات. نظرية القيادة الموقفية. تشرح نظرية قيادة الطوارئ عملية تحديد القائد الأكثر موهبة ومطابقة مهاراته مع الإعداد التنظيمي الصحيح. أوضح Islam and Hu (2012) أن الافتراض الأساسي لنظرية القيادة الموقفية هو أنه لا يوجد نوع هيكل تنظيمي واحد يمكن تطبيقه بالتساوي على جميع المنظمات. نظرية مسار الهدف. تركز نظرية مسار الهدف على قدرة القائد على تحفيز الموظفين والتأثير عليهم لتحقيق الأهداف وزيادة الأداء التنظيمي.

ذكر Polston and Murdoch (2013) أن نظرية مسار الهدف صُممت لتحديد الأسلوب الأكثر عملية لأي قائد. كما أكد أن الدافع لجعل المرؤوسين يحققون الأهداف ويعززون القرارات يلعب نقطة حتمية في كيفية حدوث التفاعل بين المرؤوس والمشرف وأن الاعتماد على هذا التفاعل قد يؤدي إلى رابطة قوية بين الطرفين. النظرية السلوكية. تركز النظرية السلوكية على سلوكيات القائد. يعتبر سلوك القائد مؤشراً هاماً لقيادته أو قيادتها لأن السلوك يؤثر على القيادة.

كما أوضح Amanchukw et al. (2015)، أن النظريات السلوكية للقيادة تُظهر أن جميع القادة العظماء لا يولدون كقادة، بل يتم صنعهم. يركز هذا النوع من النظرية على جميع الإجراءات التي يقوم بها القادة ولا يركز على الحالات الداخلية أو الصفات الفكرية للقائد. نظرية نهج السمات. تفحص نظرية السمات الشخصية والمهنية المختلفة للقادة. يمكن لخصائص مثل النزاهة والتصميم والقدرة الفكرية أن تحدد مدى فعالية القائد. ذكر Amanchukwu et al. (2015) أن نظرية السمات تفترض أن الأفراد يرثون سمات أو صفات محددة تجعلهم أكثر ملاءمة ليكونوا قادة، وأشاروا إلى خاصية سلوكية أو شخصية معينة يشترك فيها العديد من القادة. نظرية القيادة الظرفية. تركز نظرية القيادة الظرفية على قدرة القائد على إدارة المواقف والتكيف مع أساليب القيادة المختلفة لتطوير ودعم الموظفين والمتطلبات المستمرة للمحيط التنظيمي (McCleskey, 2014)

وفقاً لـ McCleskey (2014)، تشير نظرية القيادة الظرفية إلى أن القيادة الفعالة لا تتضمن فقط الفهم العقلاني للموقف، ولكن أيضاً استجابة مناسبة، بدلاً من تفاخر القائد الكاريزمي بمجموعة كبيرة مكونة من أتباع مخلصين. على الرغم من أن هذه النظريات كانت شائعة قبل التسعينيات، إلا أنها لا تزال ذات صلة بتطوير القيادة اليوم (McCleskey, 2014) هناك قواسم مشتركة بين الدراسات المختلفة التي تتطوي على هذه النظريات؛ يواصل العلماء دراسة النظريات لفهم أفضل لمدى فعالية تطوير القيادة في خلق مكان عمل جيد الأداء. إن فهم وزيادة الجهد والتحفيز والتصميم بين الأتباع والقادة يسمح للمنظمات بتحقيق الأهداف وإرضاء المهمة.

يوفر تطوير القيادة نموذجًا للقيادة لتوسيع معارفهم ومهاراتهم للتعرف على قضايا الموظفين. سيساعد التصميم في تطوير إستراتيجية فعالة لحل هذه المشاكل وتحسين خبرة القادة لصياغة ووضع قيم مختلفة تتعلق بالمنظمة والتي بدورها ستساعدهم في اتخاذ القرارات التي من شأنها أن تؤدي إلى إنتاجية وأداء ناجحين.

أكد (Taylor 2012) أن القيادة هي فن وحرفة وعملية إبداعية يحتاج فيها القادة إلى تجاوز التوقعات، كما أن القيادة هي "عرض إبداعي، إلى حد ما بسبب الصعوبات التي يواجهها القادة". القائد المبدع هو شخص لديه شعور لا يصدق بالفهم ويسعى لتحديد القضايا. لا يتسابق القائد المبتكر في فهم الظرف، ولكنه بدلاً من ذلك يتعامل مع الظرف والإجراء، حيث يقوم هو أو هي بصقل فعل الإدارة وفهمها. الحاجة العملية لفهم طريقة القيادة كحرفة إبداعية وتخصص من خلال إلمام القائد بصفاته وأوجه قصوره لتكوين مجموعة ومنظمة عالية الأداء، وأوضح أن العديد من الباحثين في القيادة اقترحوا أن القابلية للتأثر هي ميزة للقادة (Taylor, 2012).

3-1-2 مفهوم القيادة:

القيادة لغة:

القيادة لغة من الفعل قَوْد ونقيض السُّوق، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها فالقود من أمام والسوق من خلف، والقائدة من الإبل: التي تَقْدُمُ الإِبِلَ وتَأْتِيهَا والاسم من ذلك كله القيادة، والانقياد هو الخضوع. (ابن منظور، 2010)

قاد الدابة قودًا وقيادًا وقيادة مشى أمامها آخذًا بمقودها، قاد الجيش قيادة: أي رأسه ودبر أمره (المعجم الوسيط، 2004)

القيادة اصطلاحًا:

تعددت مفاهيم القيادة فتحديد تعريفها ليس بالأمر السهل فهي "عملية التأثير والهام الحماس في الأفراد للقيام بعملهم بحماس وطواعية دون حاجة إلى استخدام السلطة الرسمية فالقيادة الحقيقية هي التي تستمد سلطتها الفعلية من شخصية القائد وخبرته وقدرته على التعامل مع الأفراد بطريقة تشكل الدافع الداخلي للقيام بالعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة." (عياصرة والفاضل، 2006)

كما يمكن تعريف القيادة بأنها عملية التأثير في سلوك الآخرين؛ لكي يعملوا برغبة وحماس من أجل تحقيق الأهداف (عباس، 2012) والقيادة هي "إيجاد (خلق) وتوجيه القوة المعنوية". (جاد الرب، 2005)

وتمر القيادة بالمراحل التالية: (الصيرفي، 2007)

1. مرحلة التكامل: حيث يكون على القائد مهمة أن ينمي خبرات ومهارات تابعة ويساعدهم على النمو وأن يعمل معهم على تحقيق الهدف المشترك.
2. مرحلة العمل الجماعي: وهنا يجب على القائد أن يدرّب أتباعه على أن يعملوا معه.
3. مرحلة الترغيب وهنا نجد أنه يجب على القائد أن يحاول إقناع الآخرين بقدرته على تحقيق أهدافه.
4. مرحلة الترهيب وهنا يحاول القائد أن يطبع الآخرين بطابعه.

ووصف (DeRue et al. (2011) العلاقة بين سلوك القيادة والخبرة. يعتقد المؤلفون أن القادة الذين لا يشاركون بنشاط أو ينفذون إجراءات تتفق مع أدوارهم يُنظر إليهم على أنهم غير قادة وغير أكفاء في القيادة. ركزت معاييرهم للقيادة الفعالة بشكل أساسي على القيادة كهدف للتقييم، مع توقع أن سلوكيات القيادة السلبية للقائد كانت تنبئاً مهمماً بالفعالية. تعتبر القيادة السلبية مؤشراً هاماً لنتائج الرضا والفعالية مع القائد، وليس الرضا الوظيفي أو أداء المجموعة.

أوضح (Blume et al. (2010) أن الغرض من التدريب لتطوير القيادة هو تحسين مهارات القائد الفردي وأدائه في الوظيفة. كان الغرض من نقل التدريب في تطوير القيادة هو تحسين الأداء وتقييم برامج التدخل التدريبي وتطوير أساليب تدريب القادة التي من شأنها زيادة المعرفة والمهارات من أجل أداء تنظيمي أفضل.

فبرنامج التدخل التدريبي لا يهدف إلى تقديم الدعم فحسب، بل أيضاً تعزيز الإمكانيات القيادية للأشخاص الذين ظهروا في مناصب وأدوار القيادة في العمل ومجالات الحياة الأخرى. القادة في الإعدادات التنظيمية ينظرون إلى القيادة على أنها ممارسة. من المهم أن يكون القادة على دراية ببيئتهم وأن يعرفوا ما هو مفيد أو غير مفيد لفريقهم. تم وصف مفهوم ممارسة القيادة في الأدبيات بأنه "القيادة كممارسة لممارسة القيادة" (Raelin, 2012).

فالقيادة كممارسة مهتمة أكثر بالسبب والمكان وكيفية تنظيم عمل القيادة وكيف يتم تحقيقه أكثر من اهتمامه بمن يقدم الرؤى للزملاء ليقوموا بها. علاوة على ذلك، فإن الميزة الأساسية للقيادة كممارسة هي أن الممارسين الذين يهدفون إلى تبني هذا النهج هم في وضع أفضل للتفكير والفهم. وبالتالي، يمكن للممارسين إعادة تصميم أنشطتهم بعد التفكير وتمثيل المصالح المشتركة، ولكي تتحول القيادة كممارسة إلى ممارسة قيادية، يحتاج الباحثون والممارسون إلى تزويد القادة بأساس متين من الإجراءات والتدخلات والتغييرات الفعالة والأكثر جدوى في مشهد تطوير القيادة. كما أن القيادة كممارسة كانت

تتعلق بإنجاز مجموعة من الأشخاص أكثر مما كان يعتقد الشخص المنفرد. ومن ثم، كان يهتم بالطريقة التي تتكشف بها القيادة بعد الظهور والتأقلم مع التجربة اليومية. (Raelin, 2012)

ذكر (Holmberg and Tyrstrup (2010) أن القيادة أصبحت مسألة علاقات بين الأنشطة التي كان من المتوقع حدوثها في المستقبل والأنشطة التي تحدث اليوم. إن النظر إلى المديرين على أنهم فاعلون استراتيجيون لديهم مهمة يضعهم بوضوح في العمليات التي كانت منطقية. بالإضافة إلى ذلك، كان هناك تفاعل أكثر تعقيداً بين الأحداث التاريخية والحاجة والتوقعات والأنشطة الحالية لممارسة القيادة الفعالة. أدى تحسين المعرفة والمهارات وأنماط القيادة إلى تحسين طريقة عمل المنظمات وأدائها. أوضح (McLaren (2011) أن الخبرة والتجربة المتخصصة هي وسيلة إنتاج للمؤسسة. الفرد الذي كان في المستويات المنخفضة من التسلسل الهرمي للمؤسسة وامتلك مهارة أو جزء من المعرفة لم يكن معقداً فحسب، بل كان مهماً أيضاً، وكان يتمتع بتأثير أكبر من المنصب الأعلى بشكل ملحوظ. في المقابل، كان لدى شخص من المهنة دلالات اجتماعية كانت إيجابية، وبالنسبة للعديد من الأفراد، كانت ذروة حياتهم المهنية هي الحصول على دور إداري.

المهارات الواجب توافرها بالقائد

كما ويتطلب نجاح القائد في القيام بمهامه توفر مجموعة من المهارات الأساسية، ومن هذه المهارات ما يلي: (حريم، 2019)، (Raelin, 2012)

1- **المهارات الذاتية:** وتشمل جوانب شخصية الفرد بالإضافة إلى قدراته العقلية، بالإضافة إلى جوانب مبادرته وإبداعه وضبطه. هذه الجوانب ضرورية لتطوير شخصية الفرد حتى يصبح قائداً.

2- **المهارات الفنية:** المهارة الفنية هي المعرفة المحددة في تخصص علمي وكذلك القدرة على وضع هذه المعلومات في أفضل استخدام بطريقة تحقق الهدف بكفاءة. هناك طلب كبير على المهارات التقنية في العديد من الصناعات. يمكن تطوير هذه الموهبة من خلال الدراسة والخبرة والتدريب، وأحد أهم جوانب الكفاءة الفنية هو القدرة على قبول المسؤولية، بالإضافة إلى امتلاك فهم عميق وشامل للموضوع.

3- **المهارات الإنسانية:** تعكس هذه المهارة قدرة القائد على التعامل مع الأفراد وهي أصعب من المهارة الفنية التي تعكس رغبة القائد في التعامل مع الأشياء. وهذا يعني أن القائد قادر على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم. وهذا يتطلب فهماً متبادلاً بينه وبينهم ومعرفة بآرائهم وتوجهاتهم واتجاهاتهم. بالإضافة إلى ذلك، تتطلب هذه

المهارة من القائد خلق روح العمل الجماعي بينهما. لأن المحتوى الذي يدخل في مجال العلاقات الإنسانية أكثر تعقيدًا وتغيرًا وتنوعًا باستمرار من المحتوى الذي يدخل في المجالات التقنية، ولأن التفاعل مع الأشخاص يعد مهمة أكثر صعوبة من التفاعل مع الأشياء.

4- **المهارات الإدراكية:** تعني قدرة القائد على رؤية المنظمة التي يقودها، فضلاً عن فهمه للعلاقة المتبادلة بين أجزاء وأنشطة المنظمة، فضلاً عن التأثير الذي قد تحدثه التغييرات التي قد تحدث في أي جزء منها على باقي أجزائه. وتعني أيضاً قدرة القائد على تصور وفهم علاقات الموظف داخل المنظمة، وكذلك علاقات المؤسسة ككل مع المجتمع الذي يعمل فيه، وتصبح هذه المهارات أكثر تقدماً في المستويات العليا. تنعكس المهارات للقائد في سلوك مرؤوسيه، وهي تطبع هذا السلوك في شخصية تتميز بالإبداع لأنها تخلق مجموعة متعاونة منهم. المهارات مهمة لسببين: الأول أن القائد يعتمد عليها في استخدام مهاراته البشرية، والثاني أن توافر المهارات للقائد ينعكس في سلوك مرؤوسيه. كلا هذين السببين يوضحان أهمية المهارات..

5- **التمكين:** يشير إلى مشاركة قائد المجموعة وأتباع القائد في أنشطة ممارسة النفوذ والسيطرة، وكذلك في عملية اتخاذ القرارات بشأن أنشطة المجموعة

6- **الحدس أو البديهة:** إنها قدرة القائد على تحليل الموقف، والتنبؤ بالتغيرات المحتملة للمخاطر، وتنمية الثقة فيمن حولهم.

7- **فهم الذات:** القدرة على التعرف على نقاط القوة والضعف لديه.

8- **التبصر / الرؤية:** القدرة على رؤية مستقبل مؤسسته بشكل أفضل وتطوير استراتيجيات لتحقيق ذلك.

9- **التوفيق بين القيم:** المقدررة على فهم المبادئ التوجيهية للشركة وقيم العاملين فيها والعمل على تحقيق الانسجام بينهما (حريم، 2019)، (Raelin, 2012).

3-1-3 دور القيادة مقابل الإدارة

ميزت الدراسات المبكرة بين أدوار القادة والمديرين. كان التناقض بين القادة والمديرين مميّزًا قبل بداية السبعينيات.

أجرى (Simonet and Tett (2012) دراسة لشرح كيفية تصور القيادة والإدارة بلغة مشتركة ذات قدرات متميزة مستمدة من أكثر من 50 عامًا من دراسة القيادة والإدارة. عمل الإدارة هو عملية

تمكينية عملية تتطلب تنسيقاً مستمراً، على الرغم من أن القادة يخلقون الإثارة في العمل من خلال رفع التوقعات من خلال الصور والدلالة.

أكد Lunenburg (2011) أن القادة والمديرين يلعبون أدواراً مميزة ولكنها مهيمنة بالمثل في المنظمة. وفقاً لنونبورج، هناك نقاش مستمر حول التمييز بين القيادة والإدارة. لا يمارس المديرون القيادة، والفتنة هي أن أي شخص في منصب إداري هو قائد، ولكن ليس كل القادة هم من يديرون. لاحظ Lunenburg (2011) أن Zaleznik كان أول باحث يكتب عن دور القادة والمديرين، كما أن القادة والمديرين يلتزمون بشدة تجاه المنظمة وكل مدخلات مميزة. يدافع القادة عن التغيير والأساليب الجديدة، بينما يدعم المديرون الاستقرار والوضع الراهن. أيضاً، يركز القادة على فهم معتقدات الأفراد واكتساب التزامهم، بينما تتمثل مسؤولية المدير تجاه المؤسسة في تنفيذ المسؤوليات وممارسة السلطة والقلق بشأن كيفية إنجاز الأشياء، كما أن الإدارة مسؤولة عن تحقيق الرؤية والتوجيه المقدمين من القادة، والتخطيط والتوظيف في المنظمة، والاهتمام بالقضايا اليومية. يجب أن تحافظ الإدارة على علاقة وتواصل مفتوح مع موظفيها، مما سيؤدي إلى أداء تنظيمي فعال.

وتلعب الإدارة دوراً مهماً في التعلم التنظيمي من خلال العمل كقناة وفلتر للمعلومات المتدفقة بين المستويات العليا والدنيا للمؤسسة. يمكن للمديرين في هذا المستوى التأثير بانتظام على رؤوسهم أكثر من الإدارة العليا بسبب قربهم (Sun & Anderson, 2012)

أشار Sun and Anderson (2012) إلى أن تأثير الرقيب على أداء وحدات القوات المسلحة الأمريكية كان أكثر بروزاً من تأثير كبار قادة الفصائل، ولقد نسبوا هذا التمييز إلى الرقباء الذين لديهم اتصال يومي مع أفراد الفصيلة ولهم تأثير كبير على إعدادهم.

ولقد أصبحت القيادة محور الدراسات التنظيمية مع ظهور نظرية الرجل العظيم، والتي بموجبها يتمتع القادة بصفات معينة - على سبيل المثال، المعرفة، والثقة بالنفس، والضمان، والجدارة بالثقة، والقدرة على التكيف، والود، والتنمية العاطفية (. (Orazi et al.,2013)

كما أن العلاقة بين الإدارة والقيادة متشابكة لأن أحدهما لا يستطيع العمل بدون الآخر، ويجب أن يمتلك القادة ما يتطلبه الأمر، والرؤية، والأصول ليكون لديهم القدرة على الإشراف على المنظمة. كما أوضح (Orazi et al. (2013)، "لاحقاً، التناقض بين القيادة والإدارة هو الجمعيات التي يحتاجون إليها لموظفي الخدمة المدنية الذين يعملون على مستويات هرمية مختلفة. يقال في الوقت الحاضر إن دور المديرين يحقق التنفيذ الموثوق باستخدام الأنظمة الإدارية الحالية واستغلال الموارد المتاحة. أيضاً،

جزء من دور القائد هو تزويد المديرين التنفيذيين بشكل استباقي بأكثر الأدوات والموارد والكفاءة ملائمة لتحقيق الأداء التنظيمي. (p. 491)

2-3 القيادة الروحية

1-2-3 مقدمة

وفقاً لـ Fry, et al. (2016, 18) "القيادة الروحية تُشرك جميع أعضاء المجموعة ، وتؤكد على عملية التأثير الاجتماعي الجماعي في تلبية الاحتياجات الروحية، وبالتالي تعزيز رفاهية الموظف والالتزام التنظيمي والأداء.

يشير Chen et al (2019, 1206) الى أن القيادة الروحية هي مزيج من الصفات الطبيعية والروحية المستخدمة للتأثير في مجموعة من الناس من أجل تحقيق مقاصد معينة، حيث أن صفات القائد الروحي عادة ما تكون هبة من الله وليس صفات يتم اكتسابها من البيئة المحيطة، وبالتالي تصل إلى أقصى فاعليتها عند توظيفها في الوصول الى نتيجة معينة.

تعرف القيادة الروحية على انها "تشجيع لبيئة عمل تمكن الافراد من عرض مواهبهم لان الوظائف فيها قائمة على الثقة والقيم الانسانية". (المعاضدي وآخرون، 2020) كما تعرف القيادة الروحية على أنها: القيم والمواقف والسلوكيات الضرورية لتحفيز الذات والآخرين جوهرياً بحيث يكون لديهم شعور بالبقاء الروحي من خلال العضوية في المنظمة (Alimudin, et al, 2017)

فالقيم التي لطالما اعتبرت المثالية الروحية، مثل النزاهة والصدق والبساطة، موجودة دائماً تقريباً في ممارسات القيادة الفعالة. بالإضافة إلى ذلك، تشير الممارسات التقليدية المتعلقة بالروحانية في الحياة اليومية أيضاً إلى صلتها بفاعلية القيادة (Fry & Nisiewicz, 2013) فالقيادة التي تحترم أخلاق الأتباع تتبنى التحرر بدلاً من التبعية، والاستدامة بدلاً من الإدراك قصير المدى (Reave, 2005)

2-2-3 متطلبات القيادة الروحية:

تتطلب القيادة الروحية: (1) إنشاء رؤية يختبر فيها أعضاء المنظمة إحساساً بالدعوة في الحياة من حيث أن حياتهم لها معنى وتحديث فرقاً؛ (2) تطوير ثقافة اجتماعية / تنظيمية قائمة على الحب الإيثاري، حيث يكون للقادة والأتباع رعاية حقيقية واهتمام وتقدير لأنفسهم وللآخرين، مما ينتج إحساساً بالعضوية ويشعرون بالفهم والتقدير. تحفز القيادة الروحية الموظفين بشكل جوهري وتلهمهم من خلال

الإيمان بالمبدع وتشكل ثقافة مؤسسية قائمة على قيم الإيثار لتلبية الاحتياجات الروحية من خلال الاتصال والصدقة من الموظفين (Egel & Fry,2017).

ويرى (Dent et al. (2005) بأن "القادة الذين يجلبون روحانياتهم الفردية للعمل يحولون المنظمات من مجرد أنشطة مدفوعة بالرسالة إلى أماكن يتم فيها تشجيع الروحانية الفردية والجماعية ويتم دمج التطور الروحي في الحياة اليومية للعمل."

ولهذا فإن الغرض من القيادة الروحية هو "الاستفادة من الاحتياجات الأساسية للرفاهية الروحية لكل من القادة والتابعين بحيث يصبحون أكثر التزاماً تنظيمياً وإنتاجياً". (الرواشدة وآخرون، 2020).

ويرى كل (Benefiel et al.,2014; Fry & Nisiewicz 2013; Hill et al. 2013; Karakas 2010) أن القيادة الروحية تقوم على مجموعة من الافتراضات، هي:

(أ) تتفاعل الدوافع الجوهرية بين القادة والتابع، كما يتم تفعيلها من خلال الأمل / الإيمان، والرؤية، والحب الإيثاري،

(ب) تؤدي الدوافع الجوهرية إلى تحقيق الرفاه الروحي، كما يتم تفعيلها بالمعنى / الدعوة والعضوية

(ج) تعزز الدوافع الجوهرية النتائج الفردية والتنظيمية الإيجابية، مثل الإنتاجية والالتزام التنظيمي والرضا عن الحياة.

3-2-3 أبعاد القيادة الروحية:

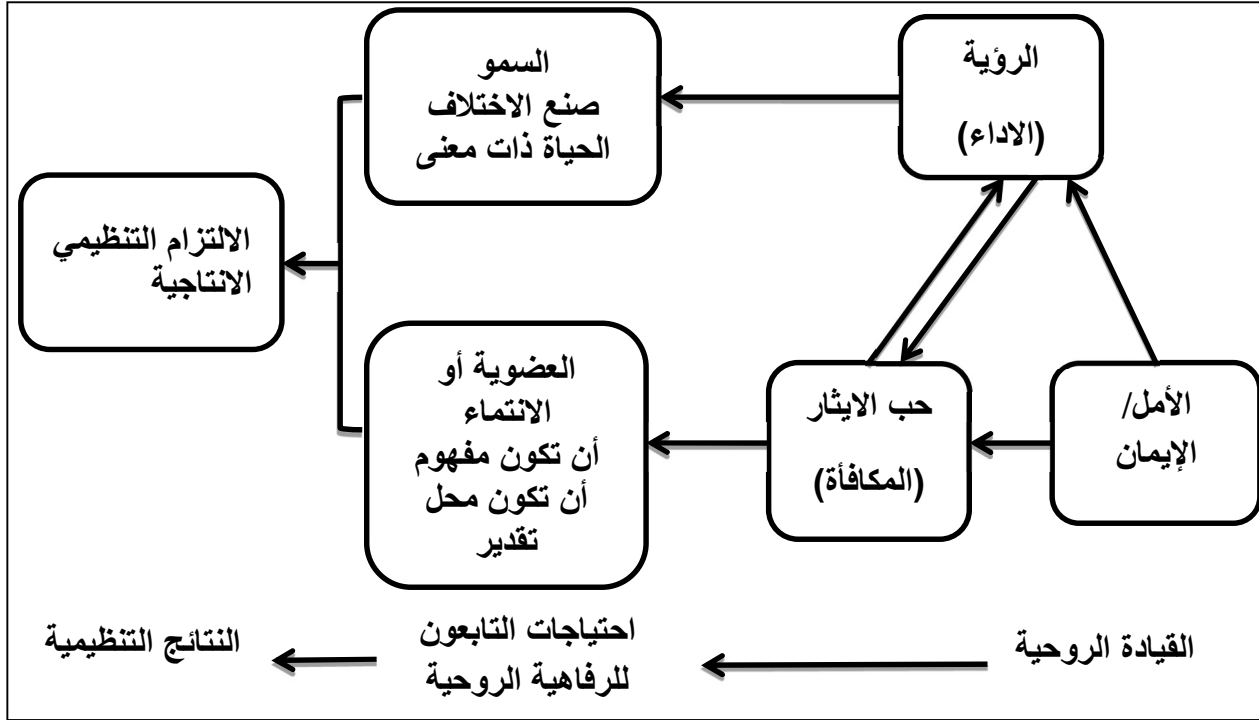
الهدف من القيادة الروحية هو خلق تطابق قيمي عبر الفرد والجماعة والمستوى التنظيمي من أجل رعاية مستويات أعلى من صحة الموظف والرفاهية الداخلية والروحية والالتزام التنظيمي والإنتاجية، والأداء التنظيمي في نهاية المطاف.

وفقاً لـ (Fry (2003)، أهملت نظريات القيادة مراعاة الجوانب الروحية للاتصال البشري في الشركات لأنها ركزت على عامل واحد أو أكثر، مثل الجوانب الجسدية أو العقلية أو العاطفية لتلك العلاقة، كما أن الرد على القيادة كان استجابة للمطالبة بقيادة أكثر شمولاً تساعد في الجوانب الأربعة التي ترتبط بها العواطف والمشاعر والروح. كانت هذه النقطة استجابة لطلب القيادة الذي كان أكثر شمولاً.

وقد توصل إلي أن الغرض من القيادة الروحية هو الاستفادة من الاحتياجات الأساسية للرفاهية الروحية لكل من القادة والموظفين بحيث يصبحون أكثر إنتاجية والتزاماً تنظيمياً (Fry ,2003) وبرز أبعاد القيادة الروحية (Fry et al., 2005) وكيفية تلبية الاحتياجات الروحية في الشكل التالي:

الشكل 1-3

النموذج السببي للقيادة الروحية ل Fry

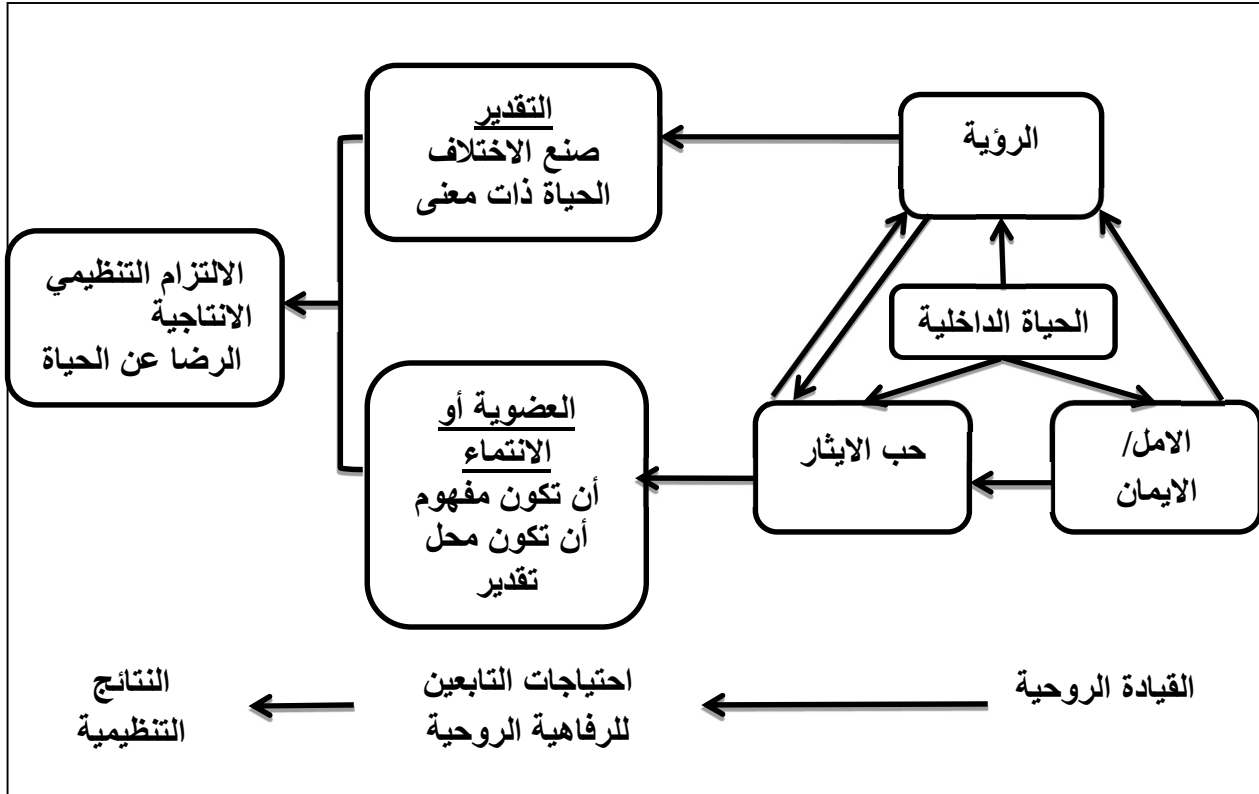


Source: Fry, L.W., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *Leadership Quarterly*, 16, 835-862.

نلاحظ أن للقيادة الروحية ثلاث أبعاد هي الرؤية وحب الايثار والأمل والإيمان. وعلاوة على ذلك، فقد اقترح Fry et al. (2011) نظرية منقحة للقيادة الروحية والتي أضافت لأبعاد القيادة الروحية كل من الحياة الداخلية والرضا عن الحياة الفردية.

حيث قد تلعب القيادة الداخلية دوراً هاماً كمصدر للقيادة الروحية وتعتبر بمثابة المصدر الأساسي للإلهام والبصيرة، والتي يمكن أن تؤثر إيجابياً على تنمية الأمل أو الإيمان في رؤية فائقة لخدمة أصحاب المصالح الرئيسيين وقيم الإيثار أو حب الغير، ويمكن توضيح النموذج المنقح في الشكل التالي:

النموذج السببي المنقح للقيادة الروحية ل Fry



Source: Fry, L. W., Hannah, S. T., Noel, M., & Walumbwa, F. O. (2011). Impact of spiritual leadership on unit performance. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 259–270. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.02.002>.

وبعد ذلك تم زيادة أبعاد القيادة الروحية الى (الرؤية، حب الايثار، الدعوة، الأمل والايمان، والعضوية)، حيث تم استعراضها في النقاط التالية:

3-2-3-1 الرؤية:

تتجلى الرؤية في مكان العمل من خلال تحديد الأهداف والثقة والإيمان والموقف الإيجابي الذي يمكن تحقيقه. يحتاج القائد إلى إلهام أتباعه وجعلهم يؤمنون برويته من خلال تمكينهم وتحريرهم، وهو ما لا يستطيع فعله سوى صاحب البصيرة. ويرى (Fry, et al., 9, 2016) بأن الرؤية تساعد في " (أ) تحديد الاتجاه العام للمنظمة ؛ (ب) المساعدة في

تبسيط مجموعة واسعة من القرارات التكتيكية في جميع أنحاء المنظمة ؛ و (ج) المساعدة في تنسيق الإجراءات عبر المنظمة "

تؤدي الرؤية ثلاث وظائف أساسية من خلال شرح الاتجاه العام للتغيير، وتبسيط مئات أو آلاف القرارات الأكثر دقة، والمساعدة في التنسيق السريع والفعال لأعمال العديد من الأشخاص المختلفين (Fry, 2003) وتشرح هذه الرؤية رحلة المنظمة ولماذا يضعها القادة وأتباعهم، ويجب عليهم تنشيط الناس وإعطاء معنى للعمل وإيجاد أشخاص ملتزمين وملتزمين يفهمون هذه الرؤية (Fry, 2003)

يجب أن يكون للرؤية جاذبية واسعة، ويجب أن تكون أهدافًا ورحلة محددة، ويجب أن تعكس المثل العليا، وتشجع الأمل والإيمان وعلاوة على ذلك، يحدد (Latham 2003) التوجيهات الجذابة باعتبارها أنشطة القيادة الرئيسية، وبالتحديد لتوجيه استراتيجيات التحول والتركيز (Fry et al., 2016) لذلك، فإن الرؤية الساطعة والموجهة لا تتعلق فقط بالمزايا الدنيوية للشركة ولكن تركز على القيم الروحية، والقيم الإنسانية ستشكل مواقف وسلوك أعضاء المنظمة.

وتشير الرؤية الى صورة للمستقبل اذ تخدم الرؤية ثلاث وظائف مهمة هي:

أ- تحديد الاتجاه العام للتغيير

ب- تبسيط العديد من القرارات الاكثر تفصيلاً

ت- المساعدة بسرعة وكفاءة لتنسيق الاجراءات (الشيباوي والموسوي، 2018)

2-3-2-3 حب الايثار:

يقصد بحب الايثار: القيم المتعلقة بمساعدة العاملين مع الفرد طواعية (المعاضيدي وآخرون، 2020،

ويعرّف (Fry et al., 2005) حب الإيثار في القيادة الروحية بأنه "شعور بالكمال والانسجام والرفاهية ينتج من خلال الاهتمام والاهتمام والتقدير للذات وللآخرين" من منظور علم النفس الإيجابي أن الحب هو القدرة على حل الآثار السلبية للعواطف المدمرة مثل الخوف والغضب (Fry et al., 2005).

والتعريفات الرئيسية هي قيم مثل النزاهة، واللطف، والتسامح، والقبول، والشعور بالامتنان، والتواضع، والشجاعة، والثقة، والولاء، والرحمة (Fry et al., 2016)

مع هذا الحب الإيثاري والاستمرارية الروحية، سيشعر الناس شخصيًا بالفرح والسلام والهدوء. وفقًا لـ (Fry, 2003)، فإن هذه النتيجة هي مصدر للالتزام التنظيمي العالي والإنتاجية وتقليل مستويات الإجهاد. هذا هو هدف معظم المديرين والمنظمات، وغالبًا ما يتم الإبلاغ عنه من خلال دراسات النتائج المفيدة من البحث التنظيمي (Fry, 2003). وفقًا لـ (Fry et al, 2005)، سيتم امتلاك هذا الحب الإيثاري عندما يكون لدى الشركة أو المنظمة رؤية تلبى توقعات الموظفين وتوفر الحافز في تنفيذ واجباتها. وبالتالي، فإن كل موظف أو عضو في المنظمة سينفذ المهمة بإخلاص ودون قيد أو شرط عندما يقدم قادتهم أو أنظمتهم التنظيمية التشجيع الإيجابي.

3-3-2-3 الدعوة:

تعد الدعوة واحدة من الخصائص المتميزة في المجال المهني بشكل عام لأنها تركز على خصائص المعرفة والأخلاق التي تدعو إلى التفاني في خدمة العملاء والالتزام الوظيفي وجودة الخدمات المقدمة (الرواشدة وآخرون، 2020). وفقًا لـ (Mitroff, et al. (2009) أنه عندما يكون هناك نقلة نوعية في الشركة القيم الأساسية، تصبح الروحانية جانبًا حاسمًا في المنظمة. تغيير في النموذج سببه الموظفون أو أعضاء المنظمة للبحث عن المعنى والهدف النهائي لما يفعلونه (Fry et al. ,2016) إذا فهم الموظفون أن الرؤية التي تم إنشاؤها مع القادة لها مغزى، فإنهم يشعرون بذلك أن عملهم وحياتهم ذات مغزى وخاص.

4-3-2-3 الأمل والايمان:

يقصد بالأمل الرغبة مع التوقع لتحقيق الذات، بينما يقصد بالإيمان إضافة اليقين الى الامل (المعاضيدي وآخرون، 2020) والأمل هو رغبة مع توقع تحقيق. يضيف الإيمان اليقين إلى الأمل. إنه إيمان راسخ بشيء لا يوجد دليل تجريبي عليه. إنه يقوم على القيم والمواقف والسلوكيات التي تظهر اليقين والثقة في أن ما هو مرغوب ومتوقع سوف يتحقق. يمتلك الأشخاص الذين لديهم أمل / إيمان وضوحًا بشأن المكان الذي يتجهون إليه، وكيفية الوصول إليه، وهم على استعداد لمواجهة المعارضة وتحمل المصاعب من أجل تحقيق أهدافهم. وبالتالي، فإن الأمل / الإيمان هو مصدر الاقتناع بأن رؤية المنظمة وهدفها ورسالتها سوف تتحقق. في كثير من الأحيان، يتم

استخدام استعارة العرق لوصف العمل الإيماني أو في العمل، ويتألف من رؤية وتوقع المكافأة أو النصر وفرحة رحلة التحضير للسباق وإدارتها.

في دراسة (Latham's (2013، يرتبط الأمل والإيمان ارتباطاً مباشراً بثلاثة أنشطة رئيسية: تطوير ونشر توجيه مقنع (رؤية)، وتطوير استراتيجية مركزة، وتمكين وإشراك الموظفين لتنفيذ تلك الاستراتيجية. تساعد ترجمة الرؤية إلى استراتيجية مركزة ذات أهداف صعبة ولكن قابلة للتنفيذ على زيادة مستوى الأمل والإيمان ووضع وقبول الأهداف الصعبة. على حد تعبير أحد الرؤساء التنفيذيين، "أعتقد أن الناس بحاجة إلى هدف قوي ويجب أن يكون القائد قادراً على إيصال تلك القوة. هناك هدف فيما تفعله وعليك أن تمنح الناس سبباً لوجودهم" (Latham's, 2013, 23) تقوم المنظمات عالية الأداء بعد ذلك بترجمة الاستراتيجية إلى استراتيجيات موارد بشرية محددة تضمن تمكين القوى العاملة وتمكينها ومشاركتها الكاملة في تحقيق المهمة والرؤية.

5-3-2-3 العضوية:

مفهوم الانسان لذاته من حيث انتمائه للمنظمة التي يعمل فيها (المعاصيدي وآخرون، 2020)

يعرّف (Fry et al. (2005 العضوية بأنها "إحساس بالفهم والتقدير". كما أن العضوية يمكن تفسيرها على أنها حاجة بشرية للانضمام إلى المجتمع كشكل روحي للحياة في العلاقات مع بعضها البعض. تنعكس تقوى الإنسان في حياته الداخلية أو ممارسته الروحية، لكن لا يكفي إذا لم يقم بتقواه الروحية تجاه قريبه. وبالتالي، سيشعر الشخص بأنه جزء من مجتمعه، معترف به ومفهوم ويقدره الآخرون (Fry, 2003).

مع هذه العضوية، سيتم إنشاء رؤية، وسيقوم الناس ببناء الانسجام على المستوى الفردي، والفريق، والمنظمة. مع ذلك، فإنه سيثجع بلا شك الالتزام التنظيمي، ومشاركة العمل، وتحسين الأداء التنظيمي (Chen & Yang, 2012; Devendhiran & Wesley, 2017). عندما يكون لدى المنظمة معايير واضحة كمرجع في المنظمة، فإن هذا سيزيد من عضوية أعضائها (Fry et al., 2005). علاوة على ذلك، ترتبط العضوية ارتباطاً وثيقاً بالقيادة في المنظمات. يمكن أن يؤدي دعم القائد، والإفصاح عن المعلومات، والقيادة المثالية بنزاهة إلى زيادة عضوية الفرد (Fry, 2003).

هذا مشابه لـ (Chen, and Yang (2012)، والذي يكشف أن موقف القيادة الروحية سيخلق إحساسًا بالرغبة في البقاء مندمجًا في المنظمة بحيث تصبح مصدرًا داخليًا للعضوية. يمكن أن نفهم أنه عندما يكون للقائد روحانية، يمكنه تحفيز موظفيه على فهم عمله وتوجيهه بشكل أفضل. يؤكد (Fry (2003) أنه إذا تم بناء الثقافة التنظيمية على أساس الحب الإيثاري، فإنها ستنتج إحساسًا بالعضوية مع الشعور بالفهم والتقدير، مما يؤدي إلى الشعور بأن وجودها في المنظمة معترف به. كما أوضحنا سابقًا، يمكن للقيادة الروحية بأبعادها الثلاثة أن تستوعب الاحتياجات البشرية، أي الحاجة إلى الاعتراف بها. لذلك، بناءً على هذا المفهوم، من الواضح أن القيادة الروحية لها تأثير إيجابي كبير في العضوية. هذا مدعوم من قبل الأبحاث التجريبية السابقة، والتي تظهر أن القيادة الروحية لها تأثير إيجابي في العضوية. تبني القيادة الروحية ثقافة تنظيمية تقوم على حب الإيثار والاهتمام والتقدير الصادق لأعضائها (Fry, 2003); (Fry et al., 2016)

3-2-4 القيادة الروحية ومكان العمل

إن روح الشخص هي المبدأ الحيوي أو القوة المحركة التي يُعتقد تقليديًا أنها القوة غير الملموسة التي تؤكد الحياة في جميع البشر، إنها حالة من العلاقة الحميمة مع الذات الداخلية للقيم والأخلاق العليا بالإضافة إلى الاعتراف بحقيقة الطبيعة الداخلية للآخرين. يكافح العديد من الأفراد اليوم مع ما تعنيه روحانياتهم لعملهم حيث يقضون الغالبية العظمى من ساعات اليقظة في مكان العمل الذي هو المكان الذي يمضي فيه الفرد الحصة الأكبر من يومه ما بين العمل والتفاعل مع الآخرين وإثبات نفسه والمضي قدمًا بفكرة ان يكون منتجاً وفعالاً في المجتمع (Maryati et al., 2019,135). وينظر الكثيرون بشكل طبيعي إلى منظماتهم على أنها مركز مجتمعي لأنهم يفتقرون إلى الاستمرارية والاتصال الموجود في أماكن أخرى، علاوة على ذلك، وجدت الكثير من الدراسات السابقة أن المديرين والقادة اليوم يبحثون عن الوفاء للعمل والانتماء أكثر من سعيهم وراء المال والوقت.

لهذا السبب، يحدث تغيير كبير في الحياة الشخصية والمهنية للقادة حيث يدمج الكثير منهم روحانياتهم وعملهم بشكل أعمق، كما ينفق الكثيرون على أن هذا التكامل يؤدي إلى تغييرات إيجابية للغاية في علاقاتهم وفعاليتها، هناك أيضًا دليل على أن برامج الروحانية في مكان العمل لا تؤدي فقط إلى نتائج شخصية مفيدة مثل زيادة الرضا الوظيفي والالتزام، ولكنها تقدم أيضًا إنتاجية محسنة وتقليل التغيب عن العمل ودورانه (Oh & Wang, 2020,125).

ويؤكد (Yang et al., 2019, 160) أن الموظفين الذين يعملون في المنظمات التي يعتبرونها روحية هم أقل خوفًا وأكثر أخلاقية وأكثر التزامًا، وهناك أدلة متزايدة على أن مكان العمل الأكثر إنسانية يكون أكثر إنتاجية ومرونة وإبداعًا، والأهم من ذلك بالنسبة للفعالية التنظيمية هو البحث الناشئ بأن الروحانية في مكان العمل يمكن أن تكون الميزة التنافسية النهائية، لهذا السبب، هناك دعوة ناشئة ومتسارعة للروحانية في مكان العمل.

الروحانية في مكان العمل لا تتعلق بالدين بشكل خاص، أو بقبول نظام معتقد معين، بل تتعلق الروحانية في العمل بالقيادة والأتباع الذين يفهمون أنفسهم ككائنات روحية لديهم إحساس بالدعوة التي توفر معنى وهدفًا لحياتهم (Cregård, 2017, 535).

إنه يتعلق أيضًا بالعضوية حيث يشعر الناس بالانتماء والترابط مع بعضهم البعض ومجتمعهم في مكان العمل، ويبدأ بالاعتراف بأن الناس لديهم حياة داخلية وخارجية وأن تغذية الحياة الداخلية يمكن أن تنتج حياة خارجية أكثر إنتاجية وذات مغزى يمكن أن يكون لها عواقب مفيدة لرفاهية الموظف ومسؤولية الشركة والاستدامة (Jahandar et al, 2017, 5721).

3-2-5 نموذج القيادة الروحية

القيادة الروحية هي نموذج ناشئ ضمن السياق الأوسع للروحانية في مكان العمل المصمم لإنشاء منظمة ذات دوافع جوهرية. وتشتمل القيادة الروحية على القيم والمواقف والسلوكيات اللازمة لتحفيز الذات بشكل جوهري وتلبية الاحتياجات الأساسية للرفاهية الروحية من خلال الدعوة والعضوية، والتي تؤثر بشكل إيجابي في رفاهية الموظف والاستدامة والمسؤولية الاجتماعية للشركات والأداء المالي (Wang et al., 2019, 2627).

ويقدم Wang et al., (2019) أساسيات القيادة الروحية والتي تشمل:

- إنشاء رؤية، حيث يشعر القادة والمتابعون بإحساس الاتصال بحيث يكون لحياتهم هدف ومعنى وتحدث فرقًا

- ترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على قيم الحب الإيثاري حيث يكون للقيادة والأتباع إحساس بالانتماء، ويشعرون بالفهم والتقدير، ولديهم عناية واهتمام وتقدير حقيقيين لكل من الذات والآخرين.

حسب ما أشار Samul (2020, 267)، فإن مصدر القيادة الروحية هو الحياة الداخلية أو الممارسة الروحية مثل قضاء الوقت في الطبيعة، أو الصلاة، أو الممارسة الدينية، أو التأمل، أو القراءة، أو اليوغا، أو الكتابة في مجلة (Jufrizen et al, 2019, 65).

وتؤثر ممارسة الحياة الداخلية بشكل إيجابي في القيادة الروحية من خلال تنمية الأمل والإيمان برؤية متسامية لخدمة أصحاب المصلحة الرئيسيين والتي تحافظ على أتباعهم من خلال تحفيزهم على التطلع الى المستقبل، حيث ينتج عن ذلك الكثير من الفوائد منها الأمل / الإيمان برؤية واضحة ومقنعة إحساساً بالدعوة - ذلك الجزء من الرفاهية الروحية الذي يمنح المرء إحساساً بإحداث فرق، وبالتالي، يصبح لحياة المرء معنى (Ghaedi et al, 2021, 344). وتتطلب القيادة الروحية أيضاً أن تستند ثقافة المنظمة على قيم حب الإيثار، حيث يجب أن يصوغ القادة هذه القيم من خلال مواقفهم وسلوكهم مما يخلق إحساساً بالعضوية - ذلك الجزء من الرفاهية الروحية الذي يمنح المرء إحساساً بالفهم والتقدير، وتؤثر أبعاد القيادة الروحية وعملية تلبية الاحتياجات الروحية بشكل إيجابي على النتائج الفردية والتنظيمية الرئيسية التي تشكل الخط الثلاثي (ثقافة المنظمة/ أداء الأفراد/ الاداء المالي).

يشير (Egel and Fry (2017,81) من جهته الى أنه تم تطوير العديد من أساليب القيادة ودراستها على مر السنين، و ثبت أن لكل نمط مزايا وعيوب، و أن أسلوباً ما ليس دائماً أفضل من الآخر، لأنه إذا كان كذلك، لكان كل قائد يستخدمه، لأنه يأتي القادة في جميع الشخصيات والأشكال تماماً كما الأشخاص الذين يقودونهم، وما قد يصلح لقائد لشخص ما قد يفشل تماماً بالنسبة لشخص آخر.

وبينما نعيش في مستقبل غير مؤكد ولا يمكن التنبؤ به، يحتاج القادة إلى الاستعداد للقيادة وتحقيق نتائج إيجابية وإنسانية، وقد جادل الكثير من الأكاديميين حول أن القائد يمكن أن يستخدم مناهج متعددة للقيادة، هذه الأساليب إلى جانب الإلهام والتحفيز لديها أفضل فرصة للنجاح والتغلب على التحديات العديدة في مكان العمل. وأسلوب القيادة الذي يسمح للقادة بالوصول الى النتائج الإيجابية والإنسانية هي القيادة الروحية، حيث أن هناك خصائص وصفات للقيادة الروحية تميزها عن الأساليب الأخرى التي قد تستخدم أيضاً مناهج متعددة. وتتضمن القيادة الروحية تحفيز العمال وإلهامهم جوهرياً من خلال الأمل / الإيمان برؤية الخدمة لأصحاب المصلحة الرئيسيين وثقافة الشركة القائمة على قيم الحب الإيثاري لإنتاج قوة عاملة شديدة التحفيز والتزام وإنتاجية (Vu & Gill, 2019,365).

على عكس النظريات التنظيمية والإدارية والقيادية الكلاسيكية؛ تتعامل القيادة الروحية مع الجوانب الروحية للناس في العمل. ويرى (Supriyanto et al.(2020,1111) أن القيادة الروحية هي محاولة التركيز على الجانب المعنوي من التنظيم باعتبار أن الروح هي جانب أساسي للاستمرار والوصول الى الحاجات الأساسية وبالتالي تكوين بيئة عمل حيث يمكن للناس إظهار مواهبهم ووظائفهم بشكل شامل والتي تقوم على الثقة والقيم الإنسانية.

3-3 جودة حياة العمل

يمكن النظر إلى جودة حياة العمل من خلال منظورين، الأول من وجهة نظر شخصية، أي تصور العمال من نفس مكان العمل، والثاني من وجهة نظر موضوعية والتي ترى بأن جودة حياة العمل مجموعة من البرامج والأنشطة المتعلقة بعمل المنظمة مثل الرواتب والرعاية الصحية واتخاذ القرار والسلامة المهنية (Nekouei, et al., 2014).

وتعبر جودة حياة العمل عن بيئة العمل المناسبة التي تعزز وتطور رضا الموظفين من خلال المكافآت والأمن الوظيفي، فضلاً عن فرص التقدم. (Gayathiri & Ramakrishnan, 2013). كما أن جودة حياة العمل هي برنامج يجمع بين مجموعة من المبادئ التي تسعى إلى إرضاء موظفي المنظمة، وكذلك زيادة رغبتهم في التعلم والتكيف مع التغيرات التي تحدث في الظروف البيئية (Mirkamali & Thane, 2011).

تم تقديم مصطلح جودة حياة العمل لأول مرة في عام 1972 خلال أحد المؤتمرات العمالية وتم تحديد جودة حياة العمل بشكل متزايد كمؤشر تقدمي يتعلق بوظيفة واستدامة منظمات الأعمال (Leitão et al., 2019:3803).

من جهة أخرى، فإن التعقيد المتزايد لعالم الأعمال التنافسي والعملية المرهقة للمساومة على الأجور والمآزق والمساومة في التفاوض بشأن الأجور وما يترتب على ذلك من طبيعة معطلة للنزاعات العمالية، جعلت العديد من المنظمات تنظر إلى نوعية حياة العمل لموظفيها كعامل استراتيجي مهم في تعزيز العمليات الداخلية للمنظمة كنوع من أنواع الاستدامة لها.

وقام Akter et al. (2018,185) بتعريف جودة حياة العمل على أنها الدرجة التي يستطيع بها موظفي المنظمات تلبيبة احتياجات شخصية مهمة من خلال تجاربهم في مكان عملهم، وبالتالي، يتم تحديد جودة حياة العمل للفرد من خلال ردود الفعل العاطفية للفرد على كل من الخصائص الموضوعية والخبرة داخل بيئة العمل.

يعتمد نجاح أي منظمة بشكل كبير على كيفية جذبها وتجنيدها وتحفيزها للأفراد العاملين والاحتفاظ بهم، حيث تحتاج منظمات اليوم إلى أن تكون أكثر مرونة حتى تكون مجهزة لتطوير قوتها العاملة والاستفادة من بالتزامهم، لذلك، يتعين على المنظمات اعتماد استراتيجية لتحسين جودة حياة العمل للموظفين (QWL) لتلبية كل من الأهداف التنظيمية واحتياجات الموظفين (Kelbiso et al, 2017,102).

يرى Kara et al. (2018,60) أن جودة الحياة تعني أن يكون الفرد متمتعاً بحياته بالنظر إلى العوامل والظروف المحيطة به.

ووجد (Jabeen et al. (2018,45) أن جودة الحياة هي مدى مناسبة الظروف المحيطة للفرد في حياته بشكل عام مع رغباته وتطلعاته وطموحاته، وكلما كانت هذه الظروف مناسبة للفرد كلما كان شخص أكثر رضا وسعادة.

جودة حياة العمل هو مصطلح تم استخدامه لوصف التجربة الأوسع المتعلقة بالوظيفة التي يمتلكها الفرد، ولقد تم تمييزه عن المفهوم الأوسع لنوعية الحياة. إلى حد ما، قد يكون هذا مفرد في التبسيط، حيث خلص (Akar et al. (2018,177) إلى أن جودة أداء العمل تتأثر بنوعية الحياة وكذلك نوعية الحياة العملية. وفي حين أنه قد تمت دراسة جودة الحياة على نطاق واسع، فإن جودة حياة العمل لا تزال غير مستكشفة نسبيًا وغير مفسرة. وتكشف مراجعة الأدبيات السابقة عن القليل نسبيًا عن جودة حياة العمل حيث اختلف الأكاديميون والدارسون في وجهات نظرهم حول مكوناتها الأساسية.

أكد (Alrawadieh et al. (2020,55) أن التوازن بين العمل والحياة هو تحقيق التوازن بين أولويات الأهداف المهنية وأهداف الأسرة، وتشمل الأهداف المهنية الترقيات وحالة التوظيف والأرباح المالية وما شابه، بينما تشمل أهداف الأسرة قضاء المزيد من الوقت مع أفراد الأسرة في الأنشطة الروحية، والترفيه، والصحة، والتعليم، والمهن لأفراد الأسرة. هذا المفهوم يقلل الفجوة بين العمل والأسرة في عملية الموازنة بين مطالب كليهما.

يرى (Akter et al. (2019,400) أن جودة حياة العمل هي آلية تطوير الموارد البشرية التي تحاول تصميم وتطوير بيئات العمل للموظفين العاملين على جميع المستويات، حيث إنها واحدة من القضايا الرئيسية التي تواجه المنظمات. ولا ترتبط جودة حياة العمل بتحقيق قدر أكبر من الرضا البشري فحسب، بل تهدف أيضًا إلى تحسين الإنتاجية والقدرة على التكيف وفعالية المنظمات.

وجد (Permarupan et al. (2020,388) أنه قد تتضمن جودة حياة العمل محاولات تحقيق التكامل بين المتطلبات التكنولوجية والبشرية والتنظيمية والمجتمعية (عوامل بيئات العمل) لتعظيم الفوائد لإثراء العامل البشري. ولا تستند جودة حياة العمل إلى أي نظرية أو أي تقنية ولكنها تهتم بمناخ العمل العام وتأثير العمل في الأشخاص والفعالية التنظيمية. الهدف الأساسي هو تغيير بيئة العمل، مما سيؤدي إلى تحسين جودة حياة العمل وفي النهاية إلى تحسين نوعية الحياة في المنظمة / المجتمع.

نظر (Lee et al. (2017,440) إلى جودة حياة العمل على أنها مدى رضا الموظف عن الاحتياجات الشخصية والعملية من خلال المشاركة في مكان العمل مع تحقيق أهداف المنظمة.

يعرّف (Sari et al. (2019,75) جودة حياة العمل بأنها الدرجة التي يستطيع بها أعضاء منظمة معينة تلبية الاحتياجات الشخصية المهمة من خلال تجاربهم في المنظمة. على سبيل المثال، يعتبر توفير فرص

وافرة للعمال للمشاركة بشكل مباشر في حل المشكلات واتخاذ القرار، لا سيما في المجالات المتعلقة بعملهم، شرطاً ضرورياً لمزيد من الحرية في العمل ويؤدي إلى تطوير الذات أو ضبط النفس مما يؤدي في النهاية إلى تحسين جودة حياة العمل.

يعرف (Nayak et al., 2018, 103) جودة حياة العمل على أنها قدرة المنظمات العاملة على تحفيز أعضائها على جميع المستويات من المشاركة بنشاط وكفاءة في تشكيل بيئة المنظمة وأساليبها ونتائجها. أما (Chamberlain et al., 2019, 140) فقد أكد أن جودة حياة العمل هي عملية قائمة على القيمة، وتهدف إلى تحقيق الهدفين التوأمين المتمثلين في تعزيز فعالية المنظمة وتحسين نوعية الحياة في العمل للموظفين. من جهة أخرى، فقد عرّف (Agarwal et al., 2017, 510) جودة حياة العمل باعتبار أنها مصطلح يشير إلى مشاعر الشخص حول كل بُعد من أبعاد العمل بما في ذلك المكافآت والفوائد الاقتصادية والأمن وظروف العمل والعلاقات التنظيمية والشخصية ومعناها الجوهرية في حياة الشخص.

السمة المميزة لفكرة جودة حياة العمل هي أن أهدافها ليست مجرد تركيز خارجي على تحسين الإنتاجية والكفاءة، بل هي أيضاً جوهرية، فيما يتعلق بما يراه العمال كغايات تحقيق الذات وتعزيزها في حد ذاتها. والمكون الأساسي لأي برنامج تحسين جودة حياة العمل هو وجود فرصة حقيقية للأفراد أو مجموعات العمل على أي مستوى في المنظمة للتأثير على بيئة العمل الخاصة بهم.

خلال عام 1979، أنشأت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير "فريق عمل" معني بجودة حياة العمل، والذي حدد مفهوم جودة حياة العمل على النحو التالي:

"الظروف والبيئات المواتية في مكان العمل التي تدعم وتعزز إرضاء الموظفين من خلال تزويد العمال بالمكافآت والأمن الوظيفي وفرص النمو، والأمن الوظيفي، وأنظمة المكافآت الأفضل، والأجور الأعلى، والمجموعات التشاركية، وزيادة الإنتاجية التنظيمية باعتبار أنها القضايا الرئيسية المتعلقة بجودة حياة العمل. كما قدمت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير تعريفاً آخر لجودة حياة العمل مشيرة إلى أنها "جودة الخدمة الداخلية" لجودة بيئة العمل التي تساهم في إرضاء الموظفين (Kim et al., 2017:20).

من جهة أخرى، فإن جودة حياة العمل هي الدرجة التي يستطيع بها أعضاء منظمة العمل تلبية احتياجاتهم الشخصية من خلال خبرتهم في المنظمة، وينصب تركيزها على مشكلة خلق بيئة عمل بشرية حيث يعمل الموظفون بشكل تعاوني ويساهمون في الأهداف التنظيمية علماً بأن المؤشرات الرئيسية لجودة

حياة العمل هي المشاركة الوظيفية والرضا الوظيفي والإنتاجية (Dechawatanapaisal, 2017, 111).

جودة حياة العمل هي مؤشر على مدى تحرر المجتمع من الاستغلال والظلم وعدم المساواة والقمع والقيود على استمرارية نمو الفرد من خلال تطوير الوعي بين جميع أقسام المنظمة شاملة بذلك الأفراد العاملين والقيادة والإدارة، ويعتمد نجاح أي منظمة كثيرًا على الموازنة الصحية بين هؤلاء اللاعبين الثلاثة (Hashempour, 2018,50).

إن جودة الحياة العملية هي مفهوم متعدد الأوجه، حيث أن أساس جودة الحياة العملية هو وجود بيئة عمل حيث تصبح أنشطة الموظف أكثر أهمية. وهذا يعني تنفيذ الإجراءات أو السياسات التي تجعل العمل أقل روتينية وأكثر فائدة للموظف، وتتضمن هذه الإجراءات أو السياسات الاستقلالية والاعتراف والانتفاء والتقدم والتطوير والمكافآت (Motamed-Jahromi et al, 2017,39).

من ناحية أخرى، يرى (Qureshi et al.(2017,8236) أن جودة حياة العمل هي مفهوم يتحدث عن التركيز العام على الموظف كشخص وليس مجرد العمل الذي يقوم به أو أداءه، حيث أصبحت جودة حياة العمل مفهومًا شائعًا بشكل متزايد في الآونة الأخيرة، و يتناول بشكل أساسي عن الأساليب التي يمكن للمنظمة من خلالها ضمان الرفاهية الشاملة للموظف بدلاً من مجرد التركيز على الجوانب المتعلقة بالعمل.

وفقاً لـ (Kwahaar and lyortsuun (2018,60) يهدف مصطلح جودة حياة العمل إلى تغيير المناخ التنظيمي بأكمله من خلال إضفاء الطابع الإنساني على العمل، وإضفاء الطابع الفردي على المنظمات وتغيير الأنظمة الهيكلية والإدارية، كما يأخذ المصطلح بعين الاعتبار الاحتياجات الاجتماعية والنفسية للموظفين، ويسعى إلى خلق ثقافة الالتزام بالعمل في المنظمات التي ستضمن إنتاجية أعلى ورضا وظيفياً أكبر للموظفين.

وبالتالي فإن جودة حياة العمل بالنسبة لـ (Ehido et al. (2019,71 هي ملائمة أو عدم ملائمة بيئة العمل في منظمة ما لموظفيها، أي أنه مصطلح عام يغطي مشاعر الشخص حول كل بُعد من أبعاد عمله، على سبيل المثال الحوافز والمكافآت الاقتصادية والأمن الوظيفي وظروف العمل والعلاقات التنظيمية والشخصية وما إلى ذلك.

بشكل عام، يمكن القول إن جودة حياة العمل هي بمفهومها العام الدرجة التي يستطيع بها موظفو المنظمة تلبية احتياجاتهم الشخصية من خلال العمل في المنظمة بالنظر الى امكانية خلق بيئة عمل حيث يعمل الموظفون بالتعاون مع بعضهم البعض والمساهمة في الأهداف التنظيمية (Fatmasari & Wulida, (2018,2).

تعرف جودة حياة العمل على أنها "مجموعة من الأنظمة والبرامج المرتبطة بتحسين وتطوير مختلف الجوانب الخاصة برأس المال البشري للمنظمة، والتي من شأنها أن تؤثر على حياة العمل للأفراد وبيئتهم الاجتماعية والثقافية والصحية، والذي بدوره ينعكس إيجاباً على مستوى الاداء الوظيفي للعاملين، ومن ثم يساهم في تحقيق أهداف المنظمة، والفرد، والاطراف كافة ذات العلاقة بالمنظمة." (ماضي، 2016، 117)

كما وتعرف جودة حياة العمل بأنها مجموعة من البرامج والأساليب والنظريات التي توفر بيئة عمل مناسبة بطريقة تساعد الموظفين على أداء المهام الموكلة إليهم، بالإضافة إلى ضرورة منح الموظفين السلطة والمسؤولية التي تناسب أعمالهم. (Gupta & Sharma, 2011)

كما أن جودة حياة العمل هي فلسفة تستند إلى حقيقة أن موظفي المنظمة هم أهم الموارد، وبالتالي يجب معاملتهم باحترام وتقدير، كما وتشير جودة حياة العمل إلى درجة التميز وظروف العمل التي تحدد طبيعة العلاقة بين العامل والبيئة التي يعمل فيها، بالإضافة إلى البعد الإنساني الذي يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي العام للموظفين، وبالتالي تحسين قدرة الأفراد على أداء العمل، وبما ينعكس على أداء المنظمة ككل (Shani, 2013; Reddy & Redd, 2010)

3-1-3 أبعاد جودة حياة العمل

تشتمل جودة حياة العمل في الدراسة الحالية على الأبعاد التالية:

1. **ظروف العمل الصحية:** يجب على المنظمة توفير ظروف عمل آمنة وصحية لجميع موظفيها حتى لا يتعرضوا لظروف عمل قد تؤثر في صحتهم العقلية أو البدنية. ولعبت النقابات العمالية دورًا مهمًا في هذا المجال من خلال التشريعات الحكومية التي أدت بدورها إلى تحسين ظروف العمل في المنظمة. (Parvar et al., 2013)
2. **خصائص الوظيفة:** قيام الهيئة العامة في المنظمة بتحديد المواصفات الخاصة بكل وظيفة وطبيعتها. (Parvar et al., 2013)
3. **الحوافز والمنافع:** يجب أن تكون هنالك قواعد تتعلق بالدفع للموظفين لتحديد حجم الأجر والمكافآت المحددة وبما يتناسب وقدرات الموظفين. (Parvar et al., 2013)
4. **المشاركة في اتخاذ القرارات:** إتاحة الفرصة للعاملين في المنظمة للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم (Parvar et al., 2013).

تتجسد جودة حياة الوظيفية بمجموعة من الأفكار المترابطة والتي تشمل أفكار تتعامل مع مجموعة معرفية وخبرات مفاهيم تتعلق بطبيعة العمل ومعناه وبنيته، أفكار تتناول طبيعة وعملية إدخال وإدارة التغيير التنظيمي، وأفكار تتناول نتائج عملية التغيير (Subbarayalu & Al Kuwaiti, 2017,60).

يشير (Sumathi and Velmurugan 2017, 129) الى جودة حياة العمل يمكن من خلالها لجميع أعضاء المنظمة، من خلال قنوات الاتصال المناسبة، أن يكون لهم رأي في تصميم وظائفهم بشكل خاص وبيئة العمل بشكل عام، وهي لا تقتصر على تحسين محتوى الوظائف فحسب، بل تشمل أيضاً إدارة الأفراد العاملين. وبالتالي، يمكن القول إن مفهوم جودة حياة العمل مبني على عملية تفاعل وحل مشترك للمشكلات من قبل العاملين، المديرين، والمشرفين، والقادة. وهذه العملية عادة ما تكون تعاونية وموثوقة، تطويرية ومتغيرة وليس ثابتة.

من وجهة نظر (AKAR, 2018,3) ، فقد أشار الى أن جودة الحياة الوظيفي تتمتع بالكثير من المواصفات منها أنها مرنة وليست جامدة، كما أنها لا تقوم على مجموعة من القواعد أو القوانين، في حين أشار (Suyantining Sih et al 2018:55) الى أن جودة حياة العمل مبنية على العلاقات الشخصية مع الأفراد وليست مع الآلات او الاستراتيجيات أو الخطط، كما أنها وسيلة لحل المشكلات وتقوم على مبدأ الاحترام المتبادل.

قدم (Mohammedamin et al.s 2018, 169) مجموعة من خصائص أو ابعاد جودة حياة العمل و التي تمثلت فيما يلي:

1. موقف الموظف

يجب على الموظف الذي يُعهد بوظيفة معينة أن يتمتع بالمهارات والمعرفة والخبرة الكافية في أداء عمله / عملها، والاستعداد للتعلم، والانفتاح على الإبداع وروح الفريق.

2. التعويض العادل والأمن الوظيفي

يجب تقديم تعويض للموظفين بما يتناسب مع مهاراتهم ومعرفتهم وخبراتهم وأدائهم. إذا كانت التعويضات المدفوعة للموظفين لا تتناسب بشكل مباشر مع أداء الموظف، فقد يؤدي ذلك إلى زيادة استياء الموظف ونقص الإنتاجية من جانب الموظفين، ويحسن الأمن الوظيفي المقدم للموظفين في شكل عمل دائم جودة حياة العمل

3. فرص النمو الشخصي والوظيفي

يعني ضمناً أن المنظمة يجب أن توفر للموظفين فرصاً للتطور الشخصي والنمو، حيث يجب تنظيم برامج التدريب والتطوير المناسبة من وقت لآخر لمساعدة الموظفين على قبول مسؤوليات وظيفية أعلى في المستقبل.

4. التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية:

يعني أن المنظمة يجب أن توفر وقتاً مناسباً للترفيه والاسترخاء لموظفيها، حتى يتمكنوا من الحفاظ على التوازن بين حياتهم الشخصية والمهنية. لا ينبغي إثقال كاهلهم أو الضغط عليهم من خلال العمل الإضافي ولا ينبغي إرسالهم في رحلات عمل غير مخطط لها أو عمليات نقل في وقت غير مناسب. من جهة أخرى، فقد قدم (Devi and Hajamohideen (2018,62) مجموعة أخرى من أبعاد جودة حياة العمل والتي شملت ما يلي:

5. طبيعة العمل

تشير إلى نوع الوظيفة المخصصة للموظف، هذا يعني أنه إذا تم تخصيص وظائف روتينية مملة ورتيبة للموظفين، فسيؤدي ذلك إلى الملل والانحدار في جودة حياة العمل، ولكن إذا كانت طبيعة الوظيفة توفر التقدير والنمو والإبداع وفرص التقدم، يؤدي إلى تحسين جودة حياة العمل.

6. مستوى الإجهاد

يجب أن يكون مستوى التوتر والإجهاد منضبط وغير مبالغ فيه، حيث أنه من الطبيعي أن تنطوي الوظيفة على مستوى معين من التوتر إلا أنه يجب أن يكون مسيطر عليه لأن التوتر ضار بالفرد. إذا كان مستوى الإجهاد الذي يواجهه الفرد في العمل مرتفعاً، فإن إنتاجيته وكفاءته في العمل ستتناقص، مما يؤدي إلى انخفاض في جودة حياة العمل، كما يجب أن توفر المنظمة بيئة خالية من الإجهاد لموظفيها حتى يتمكنوا من العمل بشكل منتج نحو أهداف المنظمة.

7. المخاطر والمكافأة

يعني أن يكون الموظف على علم بأن الوظيفة التي تنطوي على مخاطرة وتحدي أو صعوبات معينة تقدم له الأكثر والأحسن مقارنة بالوظيفة التي تتطلب قدرًا أقل من المخاطرة والتحديات والصعوبات. كما يجب أن تكون المكافآت المقدمة للموظف متناسبة بشكل مباشر مع المخاطر والمسؤوليات التي تنطوي عليها تلك الوظيفة. تعمل المكافآت كأداة تحفيزية مناسبة لرفع الروح المعنوية للعاملين فيها.

من وجهة نظر أخرى، فقد أشار (Rastogi et al.(2018,15) إلى أن جودة حياة العمل تنطوي على مجموعة من الأبعاد والتي من أهمها:

8. أسلوب القيادة التشاركي

ويعتمد أسلوب القيادة التشاركية على مشاركة الموظفين بحيث يشعرون بأنهم جزء من المنظمة وهذا يطور شعورهم بالانتماء ويحفزهم على تقديم أفكارًا واقتراحات مبتكرة وخلاقة للمديرين، والتي بدورها تساعد في تحسين إجراءات العمل والبيئة بشكل عام، ويساعد في تحفيزهم على الأداء بشكل أفضل.

9. الفرص المهنية

أي تقديم فرص للنمو والتطور المهني للموظفين من أجل مساعدتهم على تطوير مهاراتهم وقدراتهم مما من شأنه أن يساعد على تقدمهم وظيفياً وبالتالي زيادة فرص ترقيةهم.

10. المرح في مكان العمل

يساعد المرح في مكان العمل والقيام بالرحلات الجماعية والمسابقات والألعاب الترفيهية من خلال تنظيمها من وقت لآخر تساعد الموظفين في أن يستمتعوا ويتشاركوا المتعة ويعززوا قنوات الاتصال والتواصل بينهم بالإضافة الى زيادة شعورهم بالراحة والتكيف في مكان العمل. Hemanathan et al. (2017,6)، فقد نظر الى جودة حياة العمل ضمن ثمانية أبعاد تشكل باجتماعها الجودة المرغوبة لحياة العمل وشملت هذه الأبعاد:

- التعويض المناسب والعادل، حيث لم يكن هناك اتفاق عالمي حول نسبة تعويض محددة الى أنه تم الاتفاق على أن يكون التعويض أو الأجر أعلى من الحد الأدنى للأجور وتناسب مع متطلبات الحياة الأساسية
- ظروف العمل الآمنة والصحية، حيث يلزم على المنظمات توفير ظروف عمل آمنة وصحية بسبب المتطلبات الإنسانية و/أو المتطلبات القانونية.
- الفرصة لاستخدام القدرات البشرية وتنميتها، من الطبيعي أن يكون الفرد قادر على العمل بأريحية في مكان عمله واتخاذ القرارات التي يراها مناسبة حسب قدراته وصلاحياته، وبالتالي فإن عدم استغلال طاقات ومهارات وقدرات الأفراد في المنظمة تقلل من جودة حياة العمل لأنه يزيد لديهم الإحساس بعد الأهمية
- فرصة للنمو الوظيفي، وتتمثل هذه الفرص في كونها السبيل نحو الترقيات والسمو بالرتبة الوظيفية، وعادة ما يطمح الأفراد لتطوير وتنمية ذاتهم من أجل الوصول الى مستويات وظيفية أعلى بالإضافة الى الاستفادة من الفرص التي تقدمها المنظمة من أجل تحسين أدائهم.

- التكامل الاجتماعي، بيئة العمل التي توصف بالجيدة يلزم أن تكون بعيدة كل البعد عن التحيز والمحاباة والانغلاق، بل يجب أن تكون عادلة ومتحررة ومنفتحة على الثقافات المنظمية المختلفة.
- النزعة القانونية، حيث يلزم أن تكون المنظمة الى جانب الموظفين العاملين فيها من ناحية قانونية ويتمثل ذلك في إعطائهم حقوقهم واتباع الإجراءات القانونية المنصفة في حقهم حال وقوع أي خطأ بدون ظلم أو تعدي على حقوقهم الشخصية أو القانونية، كما تشمل النزعة القانونية أن تكفل المنظمة لموظفيها حق الخصوصية وحرية التعبير عن الرأي والإنصاف.
- الموازنة بين العمل والحياة الشخصية، حيث يلزم أن تقوم المنظمة بخلق توازن بين عمل الأفراد في أقسامها وعلاقاتهم الخاصة مع أسرهم وأصدقائهم ويتم ذلك من خلال تنظيم ساعات العمل ومحاولة تجنب العمل الإضافي الا في حالات الضرورة، كما يجب أن تكون المنظمة قادرة على تجنب التوتر الذي من الممكن أن يحمله الفرد معه الى منزله وبالتالي التأثير على حياته الخاصة.
- خلق صلة اجتماعية، وهذا يعني أن تحاول المنظمة إحساس موظفيها بأن ما يفعلونه ليس فقط مفيد لهم كأفراد، بل انه مفيد للمجتمع وعلى أهمية كبيرة وأنهم محل تقدير وثقة واحترام لجودة أدائهم وقدرتهم على القيام بالأعمال المطلوبة منهم بشكل جيد.

2-3-3 مبادئ جودة حياة العمل

بالنظر الى أبعاد جودة حياة العمل، فقد تمكن (Daniel 2019,63) الوصول الى مبادئ عامة تشكل باجتماعها مفهوم جودة حياة العمل، وتمثلت هذه المبادئ في:

- مبدأ الأمن

لا يمكن تحسين جودة العمل حتى يتم تجنب الموظفين من القلق والخوف من فقدان العمل في المستقبل، ويجب أن تكون ظروف العمل آمنة ويجب القضاء على الخوف من الحاجة الاقتصادية، وكذلك التركيز على الأمن الوظيفي والسلامة من المخاطر المهنية على اعتبار أنها شرط مسبق أساسي لإضفاء الطابع الإنساني على العمل.

- مبدأ الإنصاف

يجب أن تكون هناك علاقة مباشرة وإيجابية بين الجهد والمكافأة (الاجر)، ويجب القضاء على جميع أنواع التمييز بين الأشخاص الذين يقومون بعمل مماثل ولديهم نفس المستوى من الأداء، حتى أن وجد

Mohammadi et al.(2017,110) أن فكرة الأسهم ومشاركة أرباح المنظمة كفيل بزيادة جودة حياة العمل للأفراد.

- مبدأ الفردية

يختلف الموظفون من حيث مواقفهم ومهاراتهم وإمكانياتهم وما إلى ذلك، وعليه، يجب أن يتم توفير الفرص لكل فرد لتنمية شخصيته وإمكاناته من خلال إضفاء الطابع الإنساني على العمل، وأن يكون الموظفون قادرين على تحديد وتيرة أنشطتهم واتخاذ القرارات في أعمالهم.

- مبدأ الديمقراطية

يقوم مبدأ الديمقراطية في مكان العمل على التمكين، أي تحميل الموظفين مزيداً من السلطة والمسؤولية بشكل يتناسب ومهاراتهم وقدراتهم، بالإضافة إلى التمكين من خلال المشاركة في اتخاذ القرار، الأمر الذي يساهم في تحسين جودة حياة العمل.

3-3-3 أهداف جودة حياة العمل

من الجدير بالذكر أن نجاح المنظمة يعتمد على كيفية استقطابها للموظفين وتحفيزهم والاحتفاظ بهم وبالتالي تحتاج المنظمات إلى أن تكون أكثر مرونة حتى تتمكن من تطوير قوتها العاملة الموهوبة واستغلال مواردها الموجودة لديها. وبالتالي، يتعين على المنظمات الاحتفاظ بالموظفين من خلال معالجة قضايا حياتهم العملية. أما (Osibanjo et al.(2019,45) فقد أشاروا إلى أن العناصر ذات الصلة بجودة حياة العمل للفرد المهمة وبيئة العمل المادية والبيئة الاجتماعية داخل المنظمة والنظام الإداري والعلاقة بين الحياة داخل وخارج العمل هي من العناصر التي تساهم في تحسين أداء الموظفين وبالتالي ضمان أن نجاح. أما (Rokhman et al.(2021,1136) فقد أشاروا أن الأهداف الأساسية لفكرة جودة حياة العمل تتمثل في تحسين ظروف العمل للموظف وزيادة الفعالية التنظيمية.

بشكل مبسط ومباشر، يرى (Ling et al.(2017,704) أن أهداف جودة حياة العمل ببساطة وبدون تكلف تتمثل في مساعدة الأفراد العاملين على أداء أدوارهم الأخرى في الحياة مثل الشريك أو الأب أو الصديق أو المواطن من أجل ضمان التقدم الاجتماعي والنفسي لهم بدون أي معيقات.

أكد (Suratno et al. (2018,1420) في دراسته أن جودة حياة العمل تتمثل في وجود بيئة تنظيمية مواتية لإدارة شؤون الموظفين بطريقة جيدة و بالتالي توفير بيئة عمل جيدة تساهم بالاحتفاظ بالأصول البشرية الموجودة.

وأشار (Kaddourah et al.(2018,4) إلى أن أهم أهداف جودة حياة العمل هو تمكين الأفراد العاملين من العمل في بيئة مبنية على تقدير أعمالهم وجهودهم، إعطائهم فرص للنمو والتطور، خلق

بيئة عمل تعاونية، وخلق ثقافة منظمة مبنية على الثقة والتعاون. من ناحية أخرى، فقد كان وفقاً لـ Bakhshi et al.(2018,665) أن جودة حياة العمل تهدف إلى تقليل معدل دوران الموظفين ورفاهية الموظفين بشكل إيجابي مما يؤثر على الخدمات المقدمة.

3-3-4 أهمية جودة حياة العمل

جودة حياة العمل هي حقيقة أنه لا يمكن الفصل بين الحياة الشخصية و الحياة العملية للموظف، فسوء الأوضاع الوظيفية من شأنه التأثير على نفسية الموظف وبالتالي انتقال هذا التأثير إلى حياته الخاصة وعلاقاته مع عائلته وأصدقائه، وقد يصل التأثير السلبي إلى علاقة الموظف مع نفسه من ناحية الثقة و تقدير الذات وبالتالي يمكن القول أن جودة حياة العمل على أهمية كبيرة نظراً لأنها أحد أهم العوامل المنظمة التي يمكن أن تحفز الموظف على إعطاء المزيد من الأداء الجيد وتطوير نفسه والانتقال مع منظمته إلى مرحلة التميز المنظمي في الأداء بكافة أشكاله (Karaaslan & Aslan, 2019,27). وبناءً عليه، بدأت المنظمات في التركيز على التنمية الشاملة وسعادة الموظفين لتحفيزهم وتقليل مستويات التوتر لديهم دون تعريض الصحة الاقتصادية للمنظمة للخطر، بالإضافة إلى المساعدة في الموازنة بين الحياة العملية والشخصية للموظفين.

3-3-5 جودة حياة العمل والرضا الوظيفي

يشير Mazlan et al.(2018,42) و Suleiman et al.(2019,340) إلى أن هناك فرق كبير بين جودة حياة العمل والرضا الوظيفي، إلا أنه من المعتقد أن تقود جودة حياة العمل إلى الرضا الوظيفي حسب ما أشار كل من Tajvaran and Seif (2017,66) و Saleem(2017,103). و بشكل عام، فإن جودة حياة العمل من شأنها التأثير في مكان العمل و تحسينه من أجل أن يكون مجالاً يمكن الرضا عنه، بمعنى آخر، فإن جودة حياة العمل بإمكانها زيادة تطوير العناصر الموجودة في بيئة العمل مثل الموظفين، الأدوات و البرامج المستخدمة، التعامل بين القادة و الموظفين و المديرين، مستوى الالتزام و التقدير والثقة، وجود هذه الأمور يساهم و بشكل كبير في زيادة مستوى الرضا من قبل الموظف حول ظروف العمل المتواجد فيها معظم يومه و بالتالي يرفع من مستوى الرضا الوظيفي الذي من شأنه زيادة مستوى الاحتفاظ بالأفراد العاملين و تحسين مستوى أدائهم للأفضل.

من وجهة نظر Kowitlawkul et al. (2019,65) ، أشار إلى أن جودة حياة العمل في البداية تم استخدامه بالإشارة إلى عملية إعادة تصميم الوظائف من خلال النظر في نهج النظام الاجتماعي التقني، ولكن تم توسيع هذا المفهوم تدريجياً من خلال النظر في ازدياد قدرة المنظمات على التوسع وأدركت المنظمات أن التركيز على جودة حياة العمل يمكن أن يؤدي إلى زيادة رضا الموظفين وقبولهم عن مزايا

العمل المقدمة لهم وبالتالي يدرك الموظف أن لديه ساعات عمل مرنة، بيئة عمل صحية، ثقافة تنظيمية داعمة وبالتالي يعمل في ظروف أفضل و يقدم أداء أعلى.

وقد تجلت أهمية جودة حياة العمل في فكرة أن التحسينات والتغييرات التي يتم تطبيقها على مكان العمل أو طبيعة العمل أو حتى ساعات العمل كان قادرة على ضمان فعالية مشاركة أعلى للموظفين في عملية صنع القرار وبالتالي قدرة أعلى على تقديم أداء أفضل (Lee & Sirgy, 2018,773). ومع الأداء الأفضل ظهرت قدرة الموظفين على تقدير عملهم ومزاياهم وزاد إدراكهم بأن المنظمة تقدم لهم ما هو كفيلاً بتعزيز الولاء لديهم، وكنتيجة لذلك يتكون لديهم منظور جديد وأعلى للرضا الوظيفي. وهذا ما أكدته Cheng et al.(2019,15) عندما أشار أن الموظف غير الراضي هو العدو الأول والأخير للمنظمة كونه يؤثر في فعاليتها، وأدركت المنظمات بالتالي أن رضا الموظف هو هدف سامي كفيلاً بتحقيق التنافسية والنجاح لها الأمر الذي قاد المنظمات الى التركيز على جودة حياة العمل من أجل الاحتفاظ بالموظفين المهرة، ومعاملتهم على أنهم أصل وليس مسؤولية.

ومن الطبيعي اليوم أن نسمع أن مجموعة من العمال في إحدى بيئات العمل قد أضربوا عن العمل أو أوقفوا أعمالهم اعتراضاً على مستوى الأمان في بيئة العمل، وهذا أمر طبيعي جداً كونهم (غير راضين) عن (جودة حياة العمل) التي يعملون بها، الفكرة هي أن انخفاض مستوى جودة حياة العمل كان قد أدى الى إحساسهم بأنهم قد عوملوا بشكل غير عادل أو يتقاضون رواتب غير عادلة في مكان عملهم، أو حتى الظروف الموجودة في بيئة العمل الخاصة بهم غير آمنة وتشكل خطورة وتهديد لحياتهم.

ونظراً لما أشار إليه Bauer et al.(2017,7) حول فكرة أن توظيف عامل جديد هو فعلياً أعلى تكلفة من الاحتفاظ بالعامل الحالي، فإنه من باب أولى ردد الموظفون بأسباب تقود الى رضاهم عن عملهم، حيث تخسر المنظمات الملايين سنوياً جراء انخفاض مستوى الرضا الوظيفي للعاملين وتتضرر سمعة هذه المنظمات في كل مرة يقرر فيها العمال وضع حد للمخالفات التنظيمية في معاملتهم أو تزويدهم بالأمور اللازمة من أجل العمل في بيئة سليمة وآمنة.

هنا، يطرح Chatrakul et al.(2019,850) السؤال "ما الذي يجب فعله حقاً لتحفيز العمال بشكل جيد بما يكفي لتجنب الإضرابات العمالية وتقليل نية تبديل الموظفين أو معدل دورانهم؟" والإجابة معروفة، زيادة مستوى رضاهم عن بيئة العمل. هناك قدر كبير من الأدبيات السابقة التي ربطت بين جودة حياة العمل والرضا الوظيفي، حيث أنه ونتيجة للتكلفة العالية لاستقطاب الموظفين وتعيينهم وتدريبهم فإن ذلك يترتب عليه الكثير من الكلف المالية، وبالتالي تحاول المنظمات التركيز على فكرة

تقليل دوران الموظفين وزيادة مستوى الاحتفاظ بهم من خلال تعزيز رضاهم الوظيفي وتحسين بيئة العمل المتواجدين فيها.

وقد ربط (Schwartz et al., 2019, 145) بين جودة حياة العمل والرضا الوظيفي من خلال مساعي المنظمات المختلفة بتقديم مجموعة من الأمور التي تضمن ارتفاع مستوى رضا الموظفين عن أعمالهم والتي تتمثل في:

- تثبيط دوران الموظفين
- إقامة علاقات عمل طويلة الأجل معهم
- تعزيز منفعة الموظفين المستمدة من العمل
- تزويد العمال بالوظائف التي تقدم مسارًا وظيفيًا ومكافآت تتناسب مع مدة الخدمة
- المشاركة الوظيفية
- تنمية والالتزام التنظيمي
- متابعة الاستجابات السلوكية للموظفين

تساهم هذه الأمور وغيرها الكثير وبشكل كبير في تعزيز استجابة الموظفين للنظر الى بيئة العمل لديهم ومحاولة الانتباه لتفاصيلها مما من شأنه تقليل نيتهم بترك العمل أو التمرد والعصيان والقيام بالأعمال المطلوبة منهم بمستوى عالي من الأداء (Felstead & Henseke, 2017, 200).

3-3-6 استراتيجيات جودة حياة العمل

إن جودة حياة العمل تعد نوعاً ما حديثة النشأة ولا يزال أمامها طريق طويل لتتطور، حيث أن الكثير من الأفراد العاملين في منظمات حول العالم ما زالوا يعملون ضمن ظروف وبيئة عمل سلبية وسيئة وتحتاج الى الكثير من التطوير (Al-Hussami et al, 2017, 122). ويؤكد (Shanafelt et al (2019, 1690) أن خلق جودة للحياة الوظيفية ليس بالأمر السهل، بل إنه ينطوي على العديد من الاستراتيجيات منها:

• جداول العمل المرنة

يجب أن تكون هناك مرونة في جداول عمل الموظفين بالإضافة الى جداول العمل البديلة، حيث إن الوقت المرن هو نظام لساعات العمل المرنة تساعد الموظف في تنظيم عمله ووقته الخاص وتزيد من إمكانية انجاز الأعمال الموكلة إليه بطريقة جيدة وضمن الوقت المعطى له.

• إثراء الالتزامات الوظيفية

إن إثراء الالتزامات الوظيفية وإعادة النظر فيها وتطويرها يساهم في تحسين حياة العمل وإضفاء مزيد من الراحة والمتعة على العمل مما من شأنه زيادة مستوى إنتاجية الأفراد. وتتمثل استراتيجية الإثراء مثلاً في إدخال تقنيات حديثة على العمل أو تحويل مهمة ما من يدوية إلى آلية أو تسهيل أحد الأمور المطلوب عملها من خلال جهاز أو آلة أو أداة تكفل القيام بالعمل المطلوب بوقت أقل ودقة مماثلة.

• التطوير الوظيفي

وهو امر مهم جداً للموظفين الطموحين والموجهين نحو الإنجاز، حيث أنه إذا تم تزويد الموظفين بفرص للتقدم والنمو، فسيكون لديهم دافع كبير وسيزداد التزامهم تجاه المنظمة.

• اعتماد مجموعات العمل المستقلة

وتسمى مجموعات العمل المستقلة أيضاً فرق العمل المدارة ذاتياً، ففي مثل هذه المجموعات، يتم منح الموظفين حرية اتخاذ القرار، ويكونون هم أنفسهم مسؤولين عن تخطيط وتنظيم ومراقبة أنشطة مجموعاتهم وأيضاً عن نجاحها أو فشلها.

• مشاركة الموظف في الإدارة

يجب السماح للأشخاص في المنظمة بالمشاركة في قرارات الإدارة التي تؤثر على حياتهم، وتساعد الجودة والإدارة بالأهداف ونظام الاقتراحات والأشكال الأخرى لمشاركة الموظف في الإدارة على تحسين جودة حياة العمل.

• الأمن الوظيفي

إن الأمن الوظيفي أحد أبعاد جودة حياة العمل وأحد أهدافها وأحد استراتيجياتها أيضاً، لأنه من الطبيعي أن يبحث الموظفون عن الاستقرار وهذا من شأنه تحسين حياتهم الوظيفية والشخصية أيضاً.

• العدالة

يجب تطبيق مبدأ العدالة الإدارية العادلة في الإجراءات التأديبية، وإجراءات التظلم، والترقيات، والنقل، ومهام العمل. ويمكن أن يؤدي التحيز والمحابة والتفضيل في أي مرحلة إلى تثبيط عزيمة الموظفين والتأثير على جودة حياة العمل.

إن الاهتمام الشديد بجودة حياة العمل يوفر بيئة عمل أكثر إنسانية، حيث يتم من خلالها تلبية الاحتياجات العليا للعمال بالإضافة إلى احتياجاتهم الأساسية، ويسعى إلى توظيف المهارات العليا للعمال وتوفير بيئة

تشجعهم على تحسين مهاراتهم (Khoshnudi et al., 2019,12). إن الفكرة هي أن الموارد البشرية يجب تطويرها وليس مجرد استخدامها، علاوة على ذلك، لا ينبغي أن يكون للعمل ظروف سلبية بشكل مفرط، ولا يوجد أي مبرر لوضع الأفراد العاملين تحت ضغط لا داعي له، أو أن تكون ظروف العمل تحط من إنسانيتهم أو تشكل تهديدًا أو خطرًا عليهم بأي شكل من الأشكال.

3-3-7 لماذا تعتبر جودة حياة العمل (QWL) مهمة؟

قد يتردد هذا السؤال وبكثرة في أذهان الدارسين والكتّاب والكثير من الباحثين، يمكن القول إن جودة حياة العمل تجعل الموظفين سعداء بعملهم في مكان عملهم وأن الرضا يتغلغل في منازلهم وحياتهم الأسرية (Chaturvedi & Saxena, 2017,396).

هناك بعض الأدلة التي تظهر أن الموظفين الراضين هم موظفون سعداء؛ الموظفون السعداء هم موظفون مخلصون ولديهم ولاء لمنظماتهم؛ لذلك فإن الموظفين السعداء منتجين ويميلون أيضًا إلى البقاء لفترة أطول مع المنظمة (Sexton et al, 2017,638).

إن فكرة جودة حياة العمل تنطوي على تحسين الظروف والبيئات المواتية في مكان العمل التي تدعم وتعزز الرضا الوظيفي للموظفين من خلال تزويد الموظفين بأنظمة مكافآت أفضل وأمن وظيفي وفرص نمو (Wheatley, 2021,2236).

ويشير Ray et al.(2017,50) بأن الموظفين الذين يعملون في المنظمات التي توجد بها جودة حياة وظيفية عادة ما يحبون منظماتهم ويشعرون أن عملهم يلبي احتياجاتهم. في نهاية المطاف، سيؤدي تلبية احتياجات الموظفين إلى رضاهم عن الوظيفة، والالتزام بوظائفهم، وبالتالي يؤدي إلى الرغبة بالاستمرار لمدة أطول في مكان العمل. وفقًا لهم ماسلو، تشمل هذه الاحتياجات على وجه التحديد، احتياجات الصحة والسلامة (الحماية من اعتلال الصحة والإصابة في العمل وخارج العمل، وتعزيز الصحة الجيدة)؛ الاحتياجات الاقتصادية والعائلية (الراتب والأمن الوظيفي والاحتياجات الأسرية الأخرى)؛ الاحتياجات الاجتماعية (الزمالة في العمل ووقت الفراغ خارج العمل)؛ تقدير الاحتياجات (الاعتراف والتقدير للعمل داخل وخارج المنظمة)؛ تحقيق الاحتياجات (تحقيق إمكانات الفرد داخل المنظمة)؛ الاحتياجات المعرفية (التعلم لتعزيز المهارات الوظيفية والمهنية)؛ والاحتياجات الجمالية (الإبداع في العمل وكذلك الإبداع الشخصي والجماليات العامة) (Arifin et al., 2020,260).

وبالتالي، عندما يدرك الموظفون أنهم حققوا حياة عمل جيدة، فمن المرجح أن ينظروا إلى منظماتهم على أنها عادلة وتهتم باحتياجاتهم، في نهاية المطاف، من المرجح أن يؤدي الوفاء المتصور لاحتياجاتهم

إلى رضا وظيفي من قبل الأفراد العاملين، والالتزام بوظائفهم، وكذلك دفعهم للرغبة بالعمل مع المنظمة لفترة أطول.

4-3 الثقافة التنظيمية

تعطي الثقافة التنظيمية معنى للمنظمات من خلال مجموعة من القيم والمعتقدات المشتركة بدرجات متفاوتة، وهي ترشد وتشكل سلوكيات ومواقف جميع الموظفين. تحدد الثقافة التنظيمية كيف يتصرف الأفراد، وما ينتبه إليه الناس، وكيف يستجيبون للمواقف المختلفة، وكيف يتواصلون مع أعضاء جدد ويستبعدون أولئك الذين لا يتناسبون معها. من الأهمية بمكان فهم الثقافة التنظيمية لأنها تساعد في شرح العديد من تجاربنا المحيرة والمحبطة في الحياة الاجتماعية والتنظيمية (Spataro, 2005).

كما أكد (Castro and Martins 2010) أن الثقافة التنظيمية لها جذور عميقة في المنظمات - التي استخدمت مبادئ أصحاب العمل ومعتقداتهم وافتراساتهم كأساس لها. وعناصر الثقافة غير ملموسة ولها تأثير كبير على السلوك البشري.

يأخذ منظور هوفستد للثقافة نهجًا مختلفًا نسبيًا من خلال تعريف المفهوم على أنه "البرمجة الجماعية للعقل التي تميز أعضاء مجموعة أو فئة من الناس عن الآخرين" (Hofstede et al. 2005, 6). وفقًا للمؤلف، تبدأ برمجة العقل خلال السنوات العشر الأولى من الطفولة وتتأثر بشكل كبير بالفئات الاجتماعية الموجودة في ذلك الوقت وكذلك البيئة الخارجية. (Hofstede, 2011).

استندت هذه الفكرة إلى كتاب تم إجراؤه في القرن العشرين ونشر في *Cultures and Organization: Software of the mind*، باستخدام موظفي IBM من 50 شركة تابعة لفحص الاختلافات الثقافية بين البلدان (Shi & Wang, 2011).

أظهرت نتائجها وجه تشابه في الممارسات التنظيمية (الثقافة التنظيمية) بين الموظفين، والتي يتم تعلمها عند انضمام الشخص إلى منظمة بالإضافة إلى بعض الاختلافات الواضحة في القيم التنظيمية، والتي أطلق عليها "الثقافة الوطنية". يتضح التباين الموجود في النتائج من خلال حجته بأن مصطلح "الثقافة" لا يمكن استخدامه لفحص الثقافة بشكل جماعي في إطار تنظيمي أو في سياق وطني، حيث يتم تطوير القيم (الثقافة الوطنية) في المراحل المبكرة من الشباب ويظل راسخًا في العقل (Hofstede et al. 2005; Minkov, 2018).

ولقد جادل العلماء بأن الثقافة التنظيمية هي في جوهرها؛ نظام من القيم المشتركة التي تؤثر بشكل كبير على السلوك في مكان العمل (Khan, et al, 2010; Schneider, et al, 2013; Amin,) (2017).

إن الثقافة التنظيمية موضوع رائع ويستحق الاهتمام، حيث يوفر امكانية للخوض في آراء وتوجهات وقيم وأبعاد محددة تساعد المنظمة لاتخاذ خطواتها التالية بثقة وصولاً الى أهدافها. ومع ذلك، فإن المصطلح في حد ذاته، للوهلة الأولى، يمكن أن يبدو غامضاً إلى حد ما. حيث أن الثقافة تعتمد على الأفراد وخلفياتهم الدينية والثقافية والبيئية والتربوية، بالإضافة الى الدور الكبير الذي تلعبه نفسية الفرد في رسم السياسات العامة لثقافة المنظمة وتوجهاتها ورغباتها (Meng & Berger, 2019,70).

ويقول (Anning-Dorson (2021,48) أنه نظراً لكون الثقافة كلمة لها معانٍ ودلالات كثيرة، ولتجنب الالتباس، من الضروري أن يتم تحديد ما تعنيه الكلمة، ومن الناحية السيكلوجية، فإن كلمة الثقافة تعني برمجة العقل البشري التي من خلالها أن تميز مجموعة من الناس نفسها عن مجموعة أخرى، أي أنها جماعية مشتركة يتم تعلمها من البيئة.

3-4-1 تعريف الثقافة التنظيمية

تم تعريف الثقافة التنظيمية على أنها نظام مشترك للقيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية التي تم تطويرها وقبولها من قبل مجموعة معينة قبل أن يتم تدريسها للأعضاء الجدد باعتبارها طريقة مجربة لحل المشكلات الداخلية والخارجية (Schein, 2010).

ويرى (Peter et al. (2004) بأن الثقافة التنظيمية عبارة عن تصورات جماعية لممارسات العمل الموجودة داخل الوحدات في المنظمة. ويمكن تعريف الثقافة التنظيمية على أنها: أيديولوجيات ومعتقدات وقيم مغروسة في كل المنظمات، وأيضا عادات راسخة للأساليب التي يجب على الأفراد العمل بموجبها في تلك المنظمات (حريم، 2017).

وعلى نفس المنوال، وصف (Hofstede, et al., (2005) الثقافة التنظيمية بأنها نظام لممارسات العمل المشتركة التي تتأثر بالرموز والأبطال والطقوس التي تحمل معاني وقيم لا يمكن تفسيرها إلا من قبل الأعضاء في بيئة عمل معينة.

علاوة على ذلك، أكد (Hofstede (2011) بقوة على أن القيمة ليست عنصرًا من عناصر الثقافة التنظيمية؛ حيث تم تطويرها في السنوات العشر الأولى من حياة الشخص قبل دخوله في بيئة العمل. ومع ذلك، فإن (Peter et al. (2004) لا يتفقان مع هذه الحجة لأنهما يصران على أن تطوير القيم لا يحدث فقط في المراحل الأولى من الحياة ولكن أيضًا من خلال الممارسات الحالية المستمدة من داخل منظمة أو القسم أو وحدة عمل.

النهجان الرئيسيان اللذان تمت ملاحظتهما في العديد من تعريفات الثقافة المنظمة هما؛ نهج القيمة ونهج ممارسة العمل (Khan et al, 2010) لقد جادل العلماء بأن الثقافة المنظمة هي في جوهرها؛ نظام من القيم المشتركة التي تؤثر بشكل كبير على السلوك في مكان العمل (Khan et al, 2010; Schneider et al. 2013; Amin, 2017).

تم وصف الثقافة المنظمة على أنها نظام مشترك للقيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية التي تم تطويرها وقبولها من قبل مجموعة معينة قبل أن يتم تدريسها للأعضاء الجدد باعتبارها طريقة مجربة لحل المشكلات الداخلية والخارجية (Schein, 2010).

ويؤكد أنصار نهج ممارسة العمل على أن الممارسات التي يقوم بها الموظفون في الإدارة اليومية للمؤسسة هي جوهر الثقافة المنظمة. عرّف (Van Den Berg and Wilderom (2004) الثقافة المنظمة على أنها تصورات جماعية لممارسات العمل الموجودة داخل الوحدات في المنظمة. على نفس المنوال، وصف (Hofstede, Hofstede and Minkov (2005) الثقافة المنظمة بأنها نظام لممارسات العمل المشتركة التي تتأثر بالرموز والأبطال والطقوس التي تحمل معاني لا يمكن تفسيرها إلا من قبل الأعضاء في بيئة عمل معينة.

ومع ذلك، فإن (Van Den Berg and Wilderom (2004) لا يتفقان مع هذه الحجة لأنهما يصران على أن تطور القيم لا يحدث فقط في المراحل الأولى من الحياة ولكن أيضاً ... "المستمدة من الممارسات الحالية داخل منظمة أو قسم أو وحدة العمل" (2004، ص 571).

وفقاً لـ (Ratnasari and Sutjahjor (2019,600 فإن ثقافة المنظمة هي شخصيتها وطابعها، حيث تتكون الثقافة المنظمة من القيم والمعتقدات والافتراضات المشتركة حول كيفية تصرف الناس وتفاعلهم، وكيف ينبغي اتخاذ القرارات وكيف ينبغي تنفيذ أنشطة العمل. وتشمل العوامل الرئيسية في ثقافة المنظمة تاريخها وبيئتها وكذلك الأشخاص الذين يقودونها ويعملون من أجلها (Syakur et al., (2020,1330).

ويعد فهم الثقافة المنظمة أمراً ضرورياً للقيادة الفعالة، حيث سيكون القادة والمديرون في وضع أفضل لتنفيذ الإستراتيجية وتحقيق أهدافهم إذا فهموا ثقافة منظماتهم، ومن المرجح أن تواجه الإستراتيجيات التي تتعارض مع الثقافة المنظمة مقاومة وستكون أكثر صعوبة أو حتى من المستحيل تنفيذها، في حين أن الإستراتيجيات التي تتماشى معها سيكون من الأسهل تنفيذها وأكثر احتمالية للنجاح (Bhaduri, (2019,105).

أما (Arghode et al.(2021,212) ، فقد أشار الى أن الثقافة المنظمة هي الطريقة التي تتم بها الأمور في المنظمة والقواعد غير المكتوبة التي تؤثر على سلوك الفرد والجماعة والمواقف، وتشمل العوامل التي يمكن أن تؤثر على الثقافة المنظمة مثل هيكل المنظمة، والنظام والعمليات التي يتم من خلالها تنفيذ العمل، وسلوك ومواقف الموظفين، وقيم المنظمة وتقاليدها، وأساليب الإدارة والقيادة المعتمدة.

من وجهة نظر (Khan et al.(2021,690) ، فإن الثقافة المنظمة هي مصطلح يستخدم على نطاق واسع وهي القيم المعززة معتقدات وشعارات المنظمة وطريقة تحقيقها لأهدافها وتعاملها مع الأفراد العاملين فيها.

أما (Sari et al.(2021,100) فقد أشاروا إلى أن الثقافة المنظمة تتضمن توقعات المنظمة وخبراتها وفلسفتها، فضلاً عن القيم التي توجه سلوك الأعضاء، ويتم التعبير عنها في الصورة الذاتية للعضو، والأعمال الداخلية، والتفاعلات مع العالم الخارجي، والتوقعات المستقبلية. وتستند الثقافة إلى المواقف والمعتقدات والعادات المشتركة والقواعد المكتوبة وغير المكتوبة التي تم تطويرها بمرور الوقت وتعتبر صالحة.

(Pratama et al.(2021,19) جادلوا في أنه تشمل الثقافة أيضاً رؤية المنظمة وقيمتها ومعاييرها وأنظمتها ورموزها ولغتها وافتراساتها ومعتقداتها وعاداتها، بمعنى آخر، فإن الثقافة المنظمة ببساطة هي "الطريقة التي تتم بها الأمور داخل المنظمة".

بشكل عام، وفي حين أن التعريفات المذكورة أعلاه للثقافة تعبر عن إتمام المهام في مكان العمل، فإن التعريفات الأخرى تؤكد على العلاقة الكبيرة بين الثقافة المنظمة ومكونات سلوك الموظف، وكيف تؤثر الثقافة المنظمة بشكل مباشر على سلوكيات الموظفين داخل المنظمة.

(Paais and Pattiruhu(2020,580) أكدوا على أن الثقافة المنظمة هي مجموعة من الافتراضات المشتركة التي توجه ما يحدث في المنظمات من خلال تحديد السلوك المناسب لمختلف المواقف، وتؤثر الثقافة المنظمة على طريقة تفاعل الأفراد والمجموعات مع بعضهم البعض ومع العملاء ومع أصحاب المصلحة، أيضاً، قد تؤثر الثقافة المنظمة في مقدار ارتباط الموظفين بمنظمتهم.

نظر (Page et al.(2019,30) إلى الثقافة المنظمة على أنها القيم والمواقف والممارسات المشتركة التي تميز المنظمة. إنها شخصية شركتك وتلعب دوراً كبيراً في الرضا العام للموظفين.

في ظل هذه المجموعة من التعريفات، فإن الثقافة المنظمة في الدراسة الحالية تشير إلى أنماط السلوك والوثائق، مثل قواعد الأخلاق والطقوس الناشئة داخل المنظمة، مما يمنح الأعضاء معنى المنظمات والأهداف التي تعرفهم على قواعد السلوك التنظيمي الداخلية.

2-4-3 أنواع الثقافة المنظمة

قام عدد من المفكرين الإداريين بدراسة الثقافة المنظمة وحاولوا تصنيف أنواع مختلفة منها الامر الذي أدى الى خلق أساليب مفيدة في تقييم وفهم ثقافة المنظمة وتجسد أيضاً مدى تعقيدها المتأصل وتحديدًا من خلال النظر الى الثقافة المنظمة من زوايا متعددة وخصائصها التي يمكن أن تنعكس في عدد من الأبعاد المتداخلة.

ويعتقد (Jardon and Martínez-Cobas (2019,3491 أن الثقافة هي السمة التنظيمية الأكثر صعوبة للتغيير وأنها يمكن أن تصمد أمام المنتجات والخدمات والمؤسسين والقادة، كما يرى أن للثقافة المنظمة أنواع متعددة من أهمها:

1-2-4-3 الثقافة المنظمة المادية

وهي تلك السمات التنظيمية التي يمكن رؤيتها والشعور بها وسماعها من قبل الأفراد مثل المرافق والمكاتب والديكور والمفروشات والملابس وكيف يتفاعل الناس بشكل مرئي مع الآخرين ومع القيم المنشودة في المؤسسة

2-2-4-3 القيم الراسخة للمنظمة

وتشكل الشعارات التي تتبناها المنظمة والعقائد الفكرية العملية والتوجهات التشغيلية المختلفة والمصطلحات المتعارف عليها بشكل عام بين المنظمة وبيئة العمل الموجودة فيها.

أما بالنسبة لـ (Memon et al.(2020,50) فقد تمثلت أنواع وأنماط الثقافة المنظمة فيما يلي:

3-2-4-3 ثقافة القوة

حيث تتركز القوة بين القلة العليا في المنظمة وهي التي تتحكم في الاتصالات والتواصل بين الإدارات العليا، القيادة والموظفين. وتتميز ثقافة القوة في وجود قواعد ثابتة والقليل من البيروقراطية وبالتالي تساعد في اتخاذ القرار السريع.

4-2-4-3 ثقافة الدور

هنا، يتم تفويض السلطة بوضوح ضمن هيكل محدد مبنية على بيروقراطيات هرمية ويكون مصدر القوة موقع الموظف (المنصب) .

3-4-2-5 ثقافة المهمة

وهذا من النوع من الثقافات مبني على تشكيل فريق عمل محدد لحل مشكلة ما أو القيام بوظيفية ما وضمان نجاحها وبالتالي يلزم تمكين هذا الفريق من أجل المساعدة على إتمام المهمة

3-4-2-6 ثقافة الفرد

هذا النوع من الثقافة تجعل الأفراد يعتقدون أنهم متفوقون على المنظمة نظرًا لأن مفهوم المنظمة يشير إلى أن مجموعة من الأفراد المتشابهين في التفكير يسعون لتحقيق أهداف تنظيمية مشتركة، فقد يصبح البقاء على قيد الحياة أمرًا صعبًا بالنسبة لهذا النوع من التنظيم. ومع ذلك، قد تزدهر الشبكات أو العلاقات التعاقدية الأكثر مرونة مع هذه الثقافة.

وقد قدّم الباحثون والدارسون الكثير من الانواع للثقافات المنظمة، واختلفت هذه الأنواع باختلاف مستويات التطور والأبعاد التكنولوجية التي أصبحت تدخل المنظمات، وخصوصاً عندما باشرت الآلة في أن تحل محل الإنسان في الكثير من الأعمال المنظمة (Sancoko et al, 2019,77).

هنا، بدأت أنواع الثقافات المنظمة بالاختلاف وتعددت أشكالها، ومنها أيضاً ما قدمه Shao (2019,100) و Muizu et al.(2019,75):

3-4-2-7 ثقافة العشيرة

تركز ثقافة العشيرة على الناس بمعنى أن المنظمة تشعر وكأنها أسرة واحدة كبيرة سعيدة، وهي تعتبر بيئة عمل تعاونية للغاية حيث يتم تقدير كل فرد ويكون للتواصل أولوية قصوى. وغالبًا ما تفتقر ثقافة العشيرة بهيكل أفقي مما يساعد على كسر الحواجز بين الإداريين والقادة والموظفين وتشجيع فرص التنمية والتعلم. عادة ما تكون المنظمات ذات الطابع الأسري ذات توجه عملي وتتنبئ التغيير وهو دليل على طبيعتها المرنة للغاية.

وتتميز ثقافة العشيرة بمعدلات عالية من مشاركة الموظفين، حيث أن الموظفون السعداء يساهمون في خلق عملاء سعداء، ونظرًا لبيئتها القابلة للتكيف بدرجة كبيرة فهناك احتمال كبير لنمو السوق داخل ثقافة العشيرة.

يصعب الحفاظ على ثقافة المنظمة ذات النمط الأسري مع نمو المنظمة وتوسعها، بالإضافة إلى ذلك، ومع وجود هيكل قيادة أفقي يمكن أن تبدو العمليات اليومية فوضوية وتفتقر إلى الاتجاه.

3-4-2-8 الثقافة التشعبية

ثقافات التشعب مرتبطة بشكل كبير في الابتكار، هذه هي المنظمات عادة ما تكون في طليعة صناعاتها، ودائمًا ما تتطلع إلى تطوير عملياتها الداخلية وأدواتها واستراتيجياتها وخططها وتكون عادة متفهممة

ومتقبلة لفكرة المخاطرة. وتشجع هذه الثقافة التفكير الإبداعي والمشاركة والتمايز وتحاول ربط الأفكار الجديدة بنموها ونجاحها.

ومن المعروف أن ثقافة التشبع تساهم بشكل ملحوظ في الوصول الى هوامش ربحية عالية إلا أن سمعتها السوقية لا تكون محبوبة جداً ذلك أنها تميل نحو المخاطرة، ولكن المخاطرة هي مخاطرة، لذلك هناك دائماً احتمال ألا ينجح المشروع الجديد بل قد يضر بعمل المنظمة. ويمكن لثقافات التشبع أيضاً أن تعزز المنافسة بين الموظفين مع تصاعد الضغط لابتكار أفكار جديدة.

9-2-4-3 ثقافة السوق

تعطي ثقافة السوق الأولوية للربحية، ويتم تقييم كل شيء مع وضع النتيجة النهائية في الاعتبار؛ ولكل منصب هدف يتماشى مع الهدف الأكبر للمنظمة، وغالباً ما تكون هناك عدة درجات من الفصل بين الموظفين والأدوار القيادية. هذه منظمات موجهة نحو النتائج، وتركز على النجاح الخارجي بدلاً من الرضا الداخلي، وتؤكد ثقافة السوق على أهمية تلبية الحصص والوصول إلى الأهداف والحصول على النتائج.

المنظمات التي تتباهى بتبنيها لثقافة السوق عادة ما تكون منظمات ذات ربحية عالية وناجحة، حيث توجه المنظمة تركيزها على السوق الخارجية وبالتالي يكون هناك هدف مشترك للأفراد من أجل العمل له. من ناحية أخرى، نظراً لوجود رقم مرتبط بكل قرار ومشروع ووظيفة داخل المنظمة، فقد يكون من الصعب على الموظفين الانخراط بشكل هادف في عملهم وتحقيق غرضهم المهني.

10-2-4-3 الثقافة الهرمية

تلتزم المنظمات ذات الثقافات الهرمية بالهيكل المؤسسي التقليدي، وتركز هذه المنظمات على التنظيم الداخلي عن طريق سلسلة قيادة واضحة ومستويات إدارية متعددة تفصل بين الموظفين والقيادة. بالإضافة إلى الهيكل الصارم، غالباً ما يكون هناك قواعد لباس للموظفين يجب عليهم اتباعها. ثقافات التسلسل الهرمي لديها طريقة محددة للقيام بالأشياء، مما يجعلها مستقرة وتجنب المخاطر.

ومع التنظيم الداخلي كأولوية، يكون لثقافات التسلسل الهرمي اتجاه واضح، حيث يكون هناك عمليات محددة تلبى أهداف المنظمة الرئيسية. من ناحية أخرى، فإنه من المعروف أن الثقافة التسلسلية لا تترك مجالاً للإبداع، مما يجعل هذه المنظمات بطيئة نسبياً في التكيف مع السوق المتغيرة، ويكون للمنظمة الأسبقية على الفرد، الأمر الذي لا يشجع بالضرورة على انخراط وتمكين الموظفين.

من جهة أخرى، قدّم (Lubis and Hanum (2020,88) و (Dhir (2019,91) أنواع أخرى من الثقافات التنظيمية والتي تمثلت في:

- الثقافة السائدة والثقافة الفرعية

يشير (Lubis and Hanum (2020,88) الى أن الثقافة السائدة هي مجموعة من القيم الأساسية التي يتقاسمها غالبية أعضاء المنظمة، وعند الحديث عن الثقافة التنظيمية، فيكون المقصد بالعموم الثقافة السائدة فقط، أي وجهة النظر الكلية التي تساعد في توجيه سلوك الموظفين يوماً بعد يوم.

من جهة أخرى، يضيف (Lubis and Hanum (2020,88) الى أن الثقافة الفرعية تنطلق من الثقافة التنظيمية ككل، وهي مجموعة من القيم المشتركة بين أقلية صغيرة من أعضاء المنظمة، وتنشأ الثقافات الفرعية نتيجة المشكلات أو الخبرات التي يتم مشاركتها من قبل أعضاء قسم أو وحدة في المنظمة. في الثقافة الفرعية، يتم الاحتفاظ بالقيم الأساسية للثقافة السائدة ولكن يتم تعديلها لتعكس الوضع المتميز للوحدة الفردية. على سبيل المثال، قد يكون لقسم التسويق ثقافة فرعية خاصة به غير موجودة لدى الأقسام المالية والمحاسبية؛ وقد يكون لقسم المشتريات ثقافة فرعية خاصة به اعتماداً على القيم الإضافية التي تنفرد بها هذه الأقسام فقط.

من الضروري أن يكون لكل منظمة ثقافة تنظيمية لأنه إذا كان هناك العديد من الثقافات الفرعية فقط، فإن قيمة الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل سوف تقل ولن يكون مفهوم السلوك المشترك فعالاً. علاوة على ذلك، إذا تعارضت الثقافات الفرعية مع الثقافة السائدة، فإنها ستضعف المنظمة وتقوضها. ولكن، وجدت العديد من المنظمات الناجحة أن معظم الثقافات الفرعية تساعد أعضاء مجموعة معينة على التعامل مع المشكلات اليومية المحددة التي يواجهونها، قد يدعم هؤلاء الأعضاء أيضاً العديد من، إن لم يكن جميع، القيم الأساسية للثقافة السائدة.

- الثقافة القوية والثقافة الضعيفة

يمكن أن تكون الثقافة التنظيمية قوية أو ضعيفة، فالثقافة التنظيمية القوية تتسم بالقيم والقيادة القوية، ويتشارك جميع أعضاء المنظمة القيم نفسها على اعتبار أنها هويتهم جميعاً. ويكون الأعضاء ملتزمين جداً وبشكل قوي بقيمتها ولهذه الثقافة تأثير كبير على أعضائها، كما تساعد الثقافة التنظيمية القوية على تقليل معدل دوران الموظفين وتزويد من ولائهم، كما تُظهر الثقافة القوية انفاقاً كبيراً بين الأعضاء حول ما تمثله المنظمة. هذا الإجماع على الهدف يبني التماسك والولاء والالتزام التنظيمي. نتيجة لذلك، يكون معدل الدوران منخفضاً ولدى الموظفين موقف إيجابي تجاه المنظمة. أما الثقافة الضعيفة فهي العكس من الثقافة القوية بكافة أبعادها.

- الثقافة الميكانيكية والثقافة العضوية

في الثقافة الميكانيكية أو الآلية، يتم تبني قيم البيروقراطية والإقطاعية بشكل كبير، حيث تقتصر مهام الأفراد على تخصصاتهم فقط وتتدفق السلطة من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى وفق قنوات وأساليب اتصال محددة مسبقاً من السلطة الأعلى. في هذا النوع من الثقافات، فإن الأفراد عادة ما يكونون مخلصين لإدارتهم، إلا أنه يكون الكثير من التنافسية والعداء داخل المنظمة ومقاومة كبيرة للتغيير وانخفاض في مستوى الإبداع والابتكار.

أما الثقافة العضوية، فهي النقيض للثقافة الميكانيكية، حيث لا توجد قنوات اتصال محددة أو حدود إدارات أو تسلسل هرمي للسلطة أو قواعد ولوائح رسمية، في هذا الشكل من الثقافة يكون التركيز أكثر على المرونة والتشاور والتغيير والابتكار. كما يكون هناك تدفق حر للتواصل الرسمي وغير الرسمي، ويتم التركيز بشكل كبير على العمل الجماعي وإنجاز المهمة. كما أنه لا توجد حدود إدارية صارمة ويتفهم جميع الموظفين المشاكل والتهديدات والفرص التي تواجهها المنظمة، ويكون فريق العمل بأكمله مستعد لأخذ الأدوار المناسبة لحل المشكلات.

- الثقافة السلطوية والثقافة التشاركية

في الثقافة السلطوية، تتركز السلطة في يد القائد ويتوقع من جميع المرؤوسين إطاعة الأوامر بدقة، وتستند هذه الثقافة على الافتراض الأساسي بأن القائد يعرف ما هو جيد للمنظمة وأنه يعمل دائماً من أجل مصلحة المنظمة، وهذا النوع من الثقافة لا يشجع الاحتراف لأن المحترفين يعتبرون أنفسهم متساوين. أما الثقافة التشاركية، فهي تستند على فكرة أن مشاركة جميع أفراد المنظمة في اتخاذ القرار يساهم وبشكل كبير في التزامهم بهذه القرارات أكثر من أن يتم فرضها عليهم، كما أن الثقافة التشاركية على افتراض أنه عندما يشارك جميع الأشخاص العاملين في المنظمة في صنع القرار، فمن المرجح أن يكونوا أكثر التزاماً بالقرارات بدلاً من تلك القرارات التي يفرضها عليهم زعيم سلطوي واحد. يؤدي حل مشكلة المجموعة دائماً إلى قرارات أفضل لأن العديد من العقول التي تعمل معاً تعتبر أفضل من عقل واحد يعمل بمفرده.

تظهر الثقافة المنظمة من خلال أنماط السلوك، والوثائق، مثل قواعد الأخلاق، والطقوس الناشئة داخل المنظمة، مما يمنح الأعضاء معنى المنظمات والأهداف التي تعرفهم على قواعد السلوك التنظيمي الداخلية (Ferrell, et al., 2015, 181).

وهناك أربعة أنواع للثقافة التنظيمية، هي:-

ثقافة القوة: - وتتصف هذه الثقافة بتركيزها على الهرمية والتوجه نحو الفرد، حيث يقوم الأفراد في المنظمة بتغيير مهامهم بتوجيه من القائد.

ثقافة الدور: - وتركز على الهرمية والتوجه على خصائص المهمة، حيث يرمز برج ايفيل إلى البيروقراطية من حيث طول المنظمة وهي ضيقة من الأعلى وعريضة من الأسفل، وتكون الأدوار والمهام موضحة ومنسقة من الأعلى. والسلطة تنشأ من موضع الفرد ودوره داخل المنظمة.

ثقافة المهمة: - وتركز على المساواة وعلى التوجه نحو المهمة. وتكون هياكل المنظمة والعمليات والموارد موجهة نحو انجاز المهمة المحدد وأهداف الشركة. وتكون القوة نابعة من الخبرة أكثر من الموقع الرسمي.

ثقافة الفرد: - وهذا النوع يتصف بتركيزه على المساواة بالإضافة إلى التوجه نحو الفرد، بحيث يتم التركيز على مستوى الإنجاز لدى الموظف. (Joiner,2001)

يؤكد (Rynkevich (2020,123) الى أنه يمكن للقادة إنشاء العديد من ثقافات مكان العمل المختلفة أيضاً تبنيها أو التأثير عليها، ويمكن أن تظهر هذه الاختلافات في مجموعة متنوعة من الطرق بما في ذلك، على سبيل المثال لا الحصر:

- الاختلافات الثقافية في مكان العمل

تعتبر الطريقة التي يدير بها قادة المنظمة الأعمال ويعاملون الموظفين والعملاء والمجتمع جوانب قوية للاختلافات الثقافية في مكان العمل. ثقافة الشخص هي ثقافة تكون فيها الهياكل الأفقية أكثر قابلية للتطبيق، ويُنظر إلى كل فرد على أنه أكثر قيمة من المنظمة نفسها، وقد يكون من الصعب الحفاظ على هذه الوتيرة، حيث قد تعاني المنظمة بسبب تنافس الأشخاص والأولويات من المنافسة الحادة الداخلية والخارجية.

- الثقافة المرنة والثقافة المتشعبة

وتنشر إلى المدى الذي يُسمح فيه بالحرية في صنع القرار وتطوير الأفكار الجديدة والتعبير الشخصي على اعتبار أنها أجزاء حيوية من الثقافات التكيفية وثقافات التشعب. وتقدر الثقافات التكيفية التغيير مما يزيد من احتمالية البقاء على قيد الحياة عبر الزمن مع التركيز على المخاطرة والابتكار والقيام بالأشياء أولاً.

- ثقافة القوة وثقافة الدور وثقافة التسلسل الهرمي

كيف تتدفق القوة والمعلومات من خلال التسلسل الهرمي التنظيمي والنظام هي جوانب من ثقافات القوة وثقافات الأدوار وثقافات التسلسل الهرمي. ثقافات القوة لديها قائد واحد يتخذ قرارات سريعة ويتحكم

في الإستراتيجية، ويتطلب هذا النوع من الثقافة احتراماً قوياً للقائد المسؤول. أما ثقافات الأدوار هي المكان الذي يتم فيه إنشاء الهياكل الوظيفية، حيث يعرف الأفراد وظائفهم، ويقدمون تقارير إلى رؤسائهم، ويقدر الكفاءة والدقة قبل كل شيء. أما ثقافات التسلسل الهرمي تشبه ثقافات الأدوار من حيث أنها منظمة للغاية، يركزون على الكفاءة والاستقرار والقيام بالأشياء بشكل صحيح.

- ثقافة المهمة وثقافة العشيرة

إن مدى التزام الموظفين تجاه الأهداف الجماعية هو جزء من ثقافات المهام والثقافات العشائرية. في ثقافة المهام، يتم تشكيل فرق من أعضاء خبراء لحل مشكلات معينة، حيث أن بنية المصفوفة شائعة في هذا النوع من الثقافة، أما ثقافات القبيلة فهي تشبه الأسرة مع التركيز على التوجيه والرعاية والقيام بالأشياء معاً.

3-4-3 الثقافة التنظيمية وبيئة العمل

يمكن وصف الثقافة التنظيمية بأنها القيم والخبرات الأساسية المشتركة التي تعلمتها المنظمة أثناء التكيف مع البيئة ومعالجة قضايا التكيف الخارجي والتعاون الداخلي التي يتم توجيهها للأفراد الجدد باعتبارها النهج الصحيح لضمان نجاح المنظمة (Aranki et al, 2019,140). وكل منظمة لديها ثقافتها الخاصة التي تطور مع الوقت من أجل أن تعكس هوية المنظمة على شكل أبعاد مرئية وغير مرئية (Areiqata et al, 2020,13). ويتم النظر الى ثقافة المنظمة باعتبار أنها مجموع القيم والفلسفة المعلنة والتي يتشاركها العاملون من أجل تحقيق الأهداف والوصول الى مرحلة من التناغم بينهم كفيلة بإنجاز المهام المطلوبة.

(Khan et al.(2020,1) أشاروا إلى أن الثقافة التنظيمية أحد أهم الأمور التي تساهم في تشكيل بيئة العمل التي بدورها تؤثر وبشكل كبير في الموظفين وأدائهم، ويشير Taylor et al.(2019,42) إلى أن أحد الأمور التي تساهم ثقافة المنظمة بتغييرها هي مستوى مشاركة وانخراط الموظفين، حيث أن بيئة العمل التي تمتلك ثقافة تنظيمية مدفوعة بالهدف والتوقعات الواضحة تحفز الموظفين ويلهمهم ليكونوا أكثر انخراطاً في واجبات عملهم والتفاعل مع الآخرين، كما أنه يؤدي إلى مستويات عالية من مشاركة القوى العاملة، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ويخلق جوّاً من الإيجابية يصعب تجاهله.

(Golden and Shriner(2019,365) وافقوا على الفكرة نفسها مشيراً إلى أن ثقافة المنظمة الايجابية تساعد في التقليل من دوران الموظفين باعتبار أن الأشخاص الذين يشعرون بالتقدير والاحترام في منظماتهم هم أقل عرضة لتركها. لهذا السبب من الضروري للمنظمات أن تعزز ثقافة تنظيمية رابحة

تدعم قيمها الأساسية وبيان رسالتها. فالموظفون السعداء يعني معدل دوران أقل مما يوفر على المنظمات الوقت والمال في عملية التوظيف.

من جهة أخرى، وجد (Wahyuningsih et al.(2019,143) أن الثقافة المنظمة تساعد بشكل كبير في رفع مستوى الإنتاجية لأنه عندما يكون لدى الموظفين الموارد والأدوات التي يحتاجون إليها للنجاح، فإن ذلك يساعد على زيادة مستويات الإنتاجية والأداء بشكل عام. كما تؤثر الثقافة المنظمة في هيكل مكان العمل بطرق تجمع الأشخاص من نفس مجموعة المهارات معاً، وقد يعمل أولئك الذين يتشاركون خلفيات ومهارات متشابهة معاً بسرعة أكبر عند التعامل مع مشاريع المنظمة.

تساعد الثقافة المنظمة على تحسين سير العمل وتوجيه عملية اتخاذ القرار، كما أنها تساعد الفرق على التغلب على حواجز وعوائق اتمام العمل من خلال الانسجام بين الأعضاء. وغالباً ما يكون أعضاء الفريق الذين يكونون على علم ودراية بعمليات معينة أكثر تحفيزاً لإنهاء المشاريع، كما إن وجود ثقافة واضحة توحد الموظفين وتعزيز هياكل العمل المنظمة يساعد الناس على العمل معاً لتحقيق الأهداف (Bratton, 2020,174).

3-4-4 أبعاد الثقافة المنظمة

يجادل (Paz et al.(2020,21) أن الثقافة المنظمة - كما يوحي الاسم - هي الثقافة المتأصلة في المنظمة والتي تحدد جوهرها الداخلي والشخصية العامة لها ويشير إلى نمط من السلوك المقبول والمتعلم والذي يتم تقاسمه بشكل متبادل ويتم تعليمه للمنضمين الجدد حول كيفية الإدراك والتفكير والتصرف في المنظمة. علاوة على ذلك، فإنه يطور الشعور بالهوية والتفرد في الموظفين. وقد وافق (Arif et al (2019:240) على نفس الفكرة مؤكداً أن الثقافة المنظمة هي نظام للقيم المشتركة والمعتقدات والأفكار والتفضيلات والافتراضات ومدونة قواعد السلوك والقواعد والأولويات والمبادئ غير المكتوبة التي توجه الموظفين للسلوك المناسب وغير المناسب.

وانطلاقاً في هذا الفكر المتعلق بالثقافة المنظمة، فمن الطبيعي أن يكون لها أبعاد متعددة تشكل باجتماعها مبدأ الثقافة المنظمة، ويقدم (Tan et al.(2019,25) و (Maryati et al.(2020,130) مجموعة من هذه الأبعاد وتشمل:

- الابتكار والمخاطرة

وتنشر الى مدى تحفيز الموظفين ليصبحوا مبتكرين وعلى استعداد للتجربة والمجازفة.

- الاهتمام بالتفاصيل

أي المعيار الذي من المتوقع أن يعمل به عمال المنظمات من حيث الدقة والتحليل والاهتمام بالتفاصيل.

- اتجاه النتائج

أي الدرجة التي تتوجه بها إدارة المنظمة نحو النتائج بدلاً من الاستراتيجيات والعمليات المستخدمة لتحقيقها.

- اتجاه الأفراد

أي المدى الذي يتم فيه النظر في تأثير القرارات المتخذة ونتائج هذه القرارات على أفراد المنظمة من قبل الإدارة من خلال مشاركة أكبر ومستوى القيمة والاحترام للأشخاص العاملين في المنظمة.

- توجيه الفريق

ويشير إلى المدى الذي يتم فيه إعطاء أهمية للعمل الجماعي الفعال مقارنة بالجهود الفردية والمساهمات في المنظمة عن طريق حل المشكلات التعاوني.

- التنافسية

ويتعلق الأمر كله بنهج الموظف في العمل أي مدى إظهار الموظفين للقدرة التنافسية تجاه العمل، بدلاً من اتباع نهج غير رسمي.

- الاستقرار

ويحدد مدى انفتاح المنظمة فيما يتعلق بالتغيير، علاوة على ذلك، يرتبط أيضاً بالوضع الراهن للمنظمة، أي إلى أي مدى تعطي المنظمة الأفضلية للحفاظ على بيان الشؤون.

كما أن بُعد الثقافة التنظيمية حسب (Hofstede, 2001,30) يشمل خمسة أبعاد وهي:

1. العاطفة (احتياجات المكافأة) مقابل الحياد العاطفي.
2. التوجه الذاتي مقابل التوجه الجماعي.
3. الشمولية (تطبيق المعايير العامة) مقابل الخصوصية (اتخاذ علاقة خاصة بحالة أو حالة معينة).
4. النسب (الحكم على الآخرين على حقيقتهم) مقابل الإنجاز (الحكم على الآخرين حسب أدائهم).
5. الخصوصية (تقييد العلاقات مع الآخرين في بيئة خاصة) مقابل الانتشار (عدم إعطاء الأولوية لأي قيود في العلاقات الطبيعية).

3-4-5 أهمية فهم الثقافة التنظيمية

يشير (Noori (2019,593 إلى أن أهمية الثقافة التنظيمية تنبع من ضرورتها عند التفكير في إدخال التغييرات، حيث أنه غالباً ما يكون من الصعب تحديد ما الذي يحرك ثقافة معينة بالضبط، ولكن من الأسهل ملاحظة آثارها - على سبيل المثال، قد تكون ثقافة منظمة ما غير رسمية وبالتالي تكون مختلفة

تمامًا عن تلك الخاصة بمنظمة كبيرة أو ضخمة ومختلفة مرة أخرى عن تلك الخاصة بالمستشفى أو جامعة. هنا، يجادل (Panda, 2021, 471) الى أنه قد يستغرق الموظفون الجدد سنوات لفهم الثقافة واستيعابها بالكامل، أو قد يفهمون هذه الثقافة بسرعة حسب أي مدى تتمتع المنظمة بنهج "داخلي" ناجح. ومع ذلك، يؤكد (Lolowang et al., 2019, 270) أنه في ظروف معينة يمكن أن يؤدي تدفق الموظفين الجدد، خاصة في المستويات العليا، إلى تعديل الثقافة الحالية للمنظمة، ومن الناحية العملية، يجب أيضًا إدراك أنه في حين أن المنظمة قد يكون لديها ثقافة "مظلة" - تحدد على نطاق واسع كيف ينبغي القيام بالأشياء وما هو مقبول - يمكن أن تظهر الثقافات الفرعية بناءً على أدوار العمل أو الولاءات الأخرى، حيث يتم اختبار الثقافة وتفسيرها بشكل شخصي من قبل الأفراد في سياق معتقداتهم الخاصة وأيضًا منظورهم للمنظمة، وقد يكون لبعض الجوانب صلة ببعض الأشخاص أكثر من غيرهم اعتمادًا على أدوارهم.

(Suprapti et al., 2020, 80) يجادلون أن الثقافة التنظيمية تمنح المنظمات إحساسًا بالهوية وتحدد - من خلال المنظمة وطقوسها ومعتقداتها ومعانيها وقيمها وقواعدها ولغتها - الطريقة التي يتم بها إنجاز الأعمال. ويرى (Tannady et al., 2019, 20) أنه ربما يكون الجانب الأكثر إثارة للثقافة كمفهوم هو أنها تشير إلى الظواهر الموجودة تحت السطح، والتي تكون قوية في تأثيرها ولكنها غير مرئية وإلى درجة كبيرة غير ملموسة. ويستخدم (Tahir et al., 2020, 3) تشبيهًا بأن الثقافة بالنسبة لمجموعة ما هي شخصية المنظمة بناءً على شخصية الأفراد فيها، أي أنه يمكن للأخريين رؤية النجاحات والإنجازات المتعددة للمنظمة إلا أنه لا يمكن رؤية القوى الكامنة وراءها والتي تسبب أنواعًا معينة من السلوك. ومع ذلك، فكما أن شخصيتنا ترشدنا وتحد من سلوكنا، كذلك ترشد الثقافة سلوك أعضاء المجموعة وتحد من سلوكهم من خلال المعايير المشتركة التي يتم الاحتفاظ بها في تلك المجموعة.

يقول (Riyanto and Panggabean, 2019, 120) أن أي شيء يمكن تعريفه في الحياة إذن له قيمة معينة، ونظرًا لأنه يمكن تعريف الثقافة التنظيمية في العديد من الأشكال، فهذا يعني أن لها أيضًا العديد من القيم. أما (Irnawati and Prasetyo, 2020, 920) ، فقد أكد أن بناء ثقافة تنظيمية سيساعد القائمين بالتوظيف في المنظمات على جذب المرشحين النخبة والاحتفاظ بأفضل المواهب، ليس ذلك فحسب، بل لقد ثبت أن ثقافة المنظمة القوية والفاعلة تعمل على تحسين مستويات مشاركة الموظفين والإنتاجية والأداء.

وغالبًا ما يتم ربط ثقافة المنظمة بالمزايا الجذابة مثل قواعد اللباس المعقولة وسياسات الإجازات المرنة والموازنة بين العمل والحياة الخاصة، ولكن في الواقع، هذه الامتيازات هي مجرد منتجات ثانوية للثقافة

التنظيمية للمنظمة، في حين أن عناصر ثقافة المنظمة هي فعلياً أمور تختلف باختلاف المنظمات، غير ملموسة أو محسوسة ولا تقدر بثمن.

3-4-6 الثقافة التنظيمية والقيادة

يشير (Zheng et al., 2019, 60) إلى أن الثقافة التنظيمية مصطلح يستخدم على نطاق واسع ولكنه مصطلح يبدو أنه يؤدي إلى درجة من الغموض من حيث تقييم فعاليتها في التأثير في المنظمة، و على مدى العقود الماضية، اقترح معظم الأكاديميين والممارسين الذين يدرسون المنظمات أن مفهوم الثقافة هو المناخ والممارسات التي تطورها المنظمات حول تعاملها مع الناس، حيث يؤكد Park et al (2019, 35) أن الاتجاه المهم في التفكير الإداري في العقود الأخيرة كان اتجاهاً يشجع المديرين على محاولة خلق ثقافات تنظيمية قوية، الأمر الذي أدى إلى الوصول إلى مرحلة تكون فيها الثقافة التنظيمية والقيادة متشابكان من الناحية المفاهيمية.

وأيد (Ridlwan et al., 2021, 75) في تحليله إلى أن بيانات القيم ومدونات السلوك ومبادئ الثقافة التنظيمية ما هي إلا نصوص مكتوبة ليس لها أي قيمة دام أنها مكتوبة ضمن استراتيجيات وخطط وقرارات، وتتمثل وظيفة الإدارة والقيادة هنا في تحويل هذه الثقافات التنظيمية المكتوبة إلى واقع يتم تطبيقه في المنظمة.

إن معرفة أهمية الثقافة في تشكيل الممارسة والأداء التنظيميين في المنظمات هو أمر مهم، لكن القضية اللاحقة هي المدى الذي يمكن فيه للقيادة أن يشكلوا الثقافة أو يؤثرها عليها (Adeinat & Abdulfatah, 2019, 50).

واستناداً إلى (Feldman, 2019, 2) حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية ودور القادة فيها، فهناك ست قضايا رئيسية يحتاج القادة إلى معالجتها من أجل المساهمة في خلق ثقافة تنظيمية موجهة نحو الأداء في منظماتهم، وتشمل ما يلي:

- خلق مناخ لتبني ثقافة تنظيمية

فيما يتعلق بخلق مناخ للثقافة التنظيمية، فإن من الواجب أن يقوم القادة بتطبيق ثقافتهم التنظيمية في بيئة تسمح بذلك. ويتم تبني الثقافة التنظيمية من خلال القادة من خلال علاقاتهم مع الأفراد العاملين ومدى قدرتهم على إدارة شؤون الفريق، اتخاذ القرارات الحيوية، إدارة التغيير والمقاومة بالإضافة إلى التركيز على الوصول إلى النتائج بشكل فريق وليس بشكل فردي (Feldman, 2019, 2).

- القيادة كقدوة

من الواضح أن القيادة مهمة في تحديد فعالية الثقافة المنظمة حيث أن قادة المنظمات هم "أبطال" في فهم وإدارة الثقافة في المنظمة ومكافأة أو معاقبة الثقافات الفرعية اعتماداً على ما إذا كانت تتماشى مع ثقافة المنظمة أم لا. ولا يمكن الاستهانة بتأثير القادة في إدارة ودعم الثقافة المنظمة التي تتبنى المعتقدات والقيم والافتراضات الأساسية للتنظيم حيث إن القيادة ضرورية لضمان اتساق ثقافة المنظمة (Feldman, 2019,2).

- مشاركة وتمكين الموظفين

تعد مشاركة الموظفين وتمكينهم أمراً بالغ الأهمية لضمان قيادة الثقافة بشكل فعال ومواءمتها مع الافتراضات الثقافية للمنظمة ككل حيث أنها تعزز التفكير الإداري المرغوب فيه وفي نفس الوقت تشرك الموظفين في عملية إدارة الثقافة المنظمة (Feldman, 2019,2).

- العمل الجماعي

إن العمل الجماعي أمر مهم وله أثر كبير على الثقافة المنظمة، وهنا يبرز دور القادة في تعزيز العمل الجماعي والتوجه نحو الفريق ونشر التعاليم الثقافية الجديدة، بالإضافة إلى ذلك، فإن العمل الجماعي يساهم وبشكل كبير في التنمية الفردية والتنظيمية من خلال التركيز على أن دور القادة في تعزيز الفريق هو السبيل الوحيد في الوصول إلى مستوى الاستثمار في المواهب، وبالتالي الاستثمار في الثقافة التنموية والتأكيد على ثقافة التعاون عبر القادة والأفراد العاملين (Feldman, 2019,2).

- تتبع التغيير الثقافي

يعد تتبع التغيير الثقافي أمراً مهماً وأحد أهم أدوار القادة، حيث يتم من خلاله تقييم ما إذا كانت الثقافة قد أصبحت غير متوافقة من حيث ممارسات ثقافات المجموعة الفرعية، أو ما إذا كانت هناك قضايا أو تحديات يجب معالجتها والتي يمكن أن تقوض الروح الثقافية والافتراضات الأساسية للمنظمة (Feldman, 2019,2).

- التدريب والمكافآت والتقدير

ينظر إلى التدريب من حيث الوعي الثقافي بشكل مختلف في مختلف المنظمات، حيث إن الثقافة هي جانب من جوانب التدريب على إدارة العمل والفريق في الكثير من المنظمات. وفي المنظمات الأخرى،

يعتبر من المناسب التعلم من القادة والمديرين حول المعايير والافتراضات الثقافية السائدة (2,2019, Feldman).

يشير (Kim and Chang, 2019,78) الى أن يعتبر القادة أمراً حيويًا لإنشاء ثقافة مكان العمل والتواصل معها، ومع ذلك، فإن العلاقة بين القيادة والثقافة ليست من جانب واحد، في حين أن القادة هم المهندسين المعماريين الرئيسيين للثقافة، فإن الثقافة الراسخة تؤثر على نوع القيادة الممكنة. ويجب على القادة تقدير دورهم في الحفاظ على ثقافة المنظمة أو تطويرها، وتوضح الثقافة الراسخة بعمق كيف يجب أن يتصرف الناس مما يساعد الموظفين على تحقيق أهدافهم. هذا الإطار السلوكي، بدوره يضمن رضا وظيفي أعلى عندما يشعر الموظف أن القائد يساعده أو يساعدها على تحقيق هدف ومن هذا المنظور، ترتبط الثقافة التنظيمية والقيادة والرضا الوظيفي ارتباطاً وثيقاً (Rehman, 2019,60).

أمثلة على ثقافات منظمة ناجحة

لم يعد امتلاك ثقافة منظمة رائعة مجرد خيار أو حتى أمر يصعب تحقيقه، حيث أن ثقافة المنظمة اليوم تعتبر بالنسبة للأفراد العاملين بنفس مستوى أهمية الامتيازات المالية والتسهيلات الوظيفية وخلافها (Meng & Berger, 2019,71). ويقدم (Shahzad et al., 2017,70) و Gochhayat et al (2017,695) أدناه أمثلة بساطة على منظمات كانت ثقافتها أحد الأسباب الرئيسية في نجاحها: Zappos -

أصبحت Zappos مشهورة تقريباً بثقافتها كما هو الحال بالنسبة للأحذية التي تبيعها عبر الإنترنت. ولكن كيف تبدو الثقافة المنظمة لـ Zappos؟ عادة ما تتم المقابلة في مناسبة ثقافية أو وطنية لتخفيف نسبة التوتر لدى المتقدمين، وفي حال التعيين ويثبت أن الموظف الجديد لديه عادة سيئة مثل شرب الكحول أو التدخين، فإن المنظمة تعرض عليه مكافأة قدرها 2000 دولار من أجل الإقلاع عن التدخين أو الكحول. كما أن المنظمة تقوم بتخصيص جزء من ميزانيتها للموظفين من أجل التركيز على تنمية مهاراتهم وتعزيز علاقتهم بالمنظمة والافراد العاملين معهم. (Shahzad et al., 2017,70) (Gochhayat et al. 2017,695;

Warby Parker -

تقوم شركة Warby Parker بتصنيع وبيع النظارات الطبية عبر الإنترنت منذ عام 2010، وهي تصمم نظاراتها الخاصة وتبيعها مباشرة للعملاء وتبتعد عن الوسيط وتحافظ على الأسعار منخفضة. تعرض ثقافة الشركة في Warby Parker على توظيف فريق كامل مخصص من أجل تعزيز ثقافة

المنظمة وتحسين آلية نشرها بين الأفراد العاملين. كما أن المنظمة تؤكد على زرع فضائل متعددة بين أفرادها منها نظافة مكاتبهم وأماكن الاستراحة، الدعوات المتكررة للموظفين على الغداء سوياً، إشراكهم في نشاطات خارج المنظمة واستمرار التواصل بينهم حتى خارج أوقات العمل ولكن في أمور ممتعة وليست مرتبطة بالعمل مثل عشاء سوياً، لعب كرة القدم، حضور سينما وغيرها الكثير. كما جعلت Warby Parker ثقافة الشركة مدروسة من خلال إنشاء فريق متخصص مكلف بإعداد الأحداث والبرامج لتعزيز المجتمع باعتبار أن ثقافة الشركة العظيمة لا تحدث من تلقاء نفسها (Shahzad et al., 2017,70; Gochhayat et al. 2017,695).

- Southwest Airlines

غالبًا ما يتم الإشارة إلى منظمات خدمات الطيران بالنظر إلى الخدمات السيئة الهادفة إلى تقليل الكلفة وزيادة الأرباح بالإضافة إلى الموظفين العابسين والغير ودودين، إلا أن الحال اختلف بالنسبة لشركة Southwest Airlines ، حيث أن الثقافة المنظمة الموجودة فيها خلقت منها منظمة ذات موظفين ودودين بشوشين وخدمات عالية المستوى مع أسعار مقبولة، وخلال الـ 43 عاما التي عملت فيها شركة Southwest Airlines في سوق صناعة الطيران تمكنت الشركة من توصيل أهدافها ورؤيتها للموظفين بطريقة تجعلهم جزءًا من فريق موحد. تمنح Southwest الموظفين أيضًا "الإذن" لبذل هذا الجهد الإضافي لإسعاد العملاء، وتمكينهم من القيام بما يحتاجون إلى القيام به لتحقيق هذه الرؤية. (Gochhayat et al. 2017,695; Shahzad et al.,2017,70)

- Twitter

لا يمكن لموظفي Twitter التوقف عن الهذيان بشأن ثقافة الشركة. وقد ألهم هذا الثناء الكثير من المنظمات الأخرى لمحاولة تقليد Twitter في ثقافتها، حيث أن ثقافة شركة Twitter أنتجت موظفين وزملاء عمل ودودين وبيئة موجهة نحو الفريق حيث يتم تحفيز كل شخص من خلال أهداف الشركة. وفي مقر الشركة في سان فرانسيسكو- الولايات المتحدة الأمريكية، فإن الموظفين يحظون يوميًا بوجبات مجانية، جنبًا إلى جنب مع دروس البيوغا وإجازات غير محدودة للبعض، هذه الامتيازات والعديد من الامتيازات الأخرى لم يسمع بها أحد في عالم الشركات الناشئة (Shahzad et al.,2017,70; Gochhayat et al. 2017,695).

- Google

قد يبدو من الخطأ تقريبًا عدم ذكر Google في قائمة الشركات ذات الثقافة العظيمة، حيث أن اسم شركة Google لطالما كان مرادفًا للثقافة المنظمة الناجحة، وهو يحدد نغمة العديد من الامتيازات والفوائد التي تشتهر بها الشركات الناشئة الآن. وتشتهر الثقافة المنظمة في Google بالوجبات المجانية، ورحلات وحفلات للموظفين، ومكافآت مالية، وعروض تقديمية مفتوحة من قبل مديرين تنفيذيين رفيعي المستوى، وصالات رياضية، وبيئة صديقة للكلاب حيث يستطيع الموظفون أن يعمل في مكتبه ويتأكد من رعاية حيوانه الأليف في نفس الوقت. ومن المعروف أن موظفي Google يتمتعون بالحماس والموهبة ومن بين الأفضل على الإطلاق. ومع نمو Google وتوسع المنظمة وانتشارها، ثبت أن الحفاظ على ثقافة موحدة أمر صعب بين المقر الرئيسي والمكاتب الفرعية، وكذلك بين الإدارات المختلفة داخل الشركة. كلما أصبحت الشركة أكبر، كلما تعين على الثقافة إعادة اختراع نفسها لاستيعاب المزيد من الموظفين والحاجة إلى الإدارة. وبينما لا تزال Google تحصل على تقييمات ممتازة فيما يتعلق بالأجور والامتيازات والثقافة المنظمة ريفية المستوى، إلا أن هناك أيضًا بعض الموظفين الذين لاحظوا العوائق المتزايدة التي تتوقعها من مثل هذه الشركة الضخمة بما في ذلك الإجهاد المرتبط بالبيئة التنافسية، حيث أصبح تعيين وتوقع الأفضل من الموظفين مصدر ضغط بسهولة إذا كانت الثقافة لا تسمح بالتوازن الجيد بين العمل والحياة (Shahzad et al., 2017, 70; Gochhayat et al. ; 2017, 695)

- Facebook

تمامًا مثل Google، تعد Facebook شركة انفجرت في النمو بالإضافة إلى كونها مرادفة لثقافة الشركة الفريدة. وتقدم Facebook، كما تفعل العديد من الشركات المماثلة، الكثير من الطعام وخيارات الأسهم ومساحات مكتبية مفتوحة وغسيل الملابس في الموقع والتركيز على العمل الجماعي والتواصل المفتوح وأجواء تنافسية تعزز النمو الشخصي والتعلم والفوائد العظيمة. ومع ذلك، تواجه Facebook نفس صراعات الشركات المماثلة: تؤدي الصناعة شديدة التنافسية إلى مكان عمل مرهق وتنافسي في بعض الأحيان. بالإضافة إلى ذلك، فإن الهيكل التنظيمي المجاني والعضوي الذي يعمل لصالح المنظمة الأصغر يكون أقل نجاحًا بالنسبة للمؤسسة الأكبر. لمواجهة هذه التحديات، أنشأت Facebook قاعات اجتماعات، ومباني منفصلة، والكثير من مساحات التجوال في الهواء الطلق لقضاء فترات الراحة ولديها إدارة (حتى الرئيس التنفيذي مارك زوكربيرج) يعمل في المكاتب المفتوحة جنبًا إلى جنب مع موظفين آخرين. إنها محاولة لثقافة تنظيمية مسطحة باستخدام المباني والمساحة نفسها لتعزيز الشعور بالمساواة بين المنافسة (Shahzad et al., 2017, 70; Gochhayat et al. 2017, 695).

5-3 التأسيس النظري للعلاقة بين متغيرات الدراسة

1-5-3 العلاقة بين القيادة الروحية وجودة حياة العمل

كان الهدف من هذه دراسة (Pio and Tampi 2018) بيان و تحليل العلاقة بين القيادة الروحية و جودة حياة العمل (QWL) و رضا العاملين, اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي كأسلوب بحثي من خلال توزيع استبيان على عينة من (150) فرد عامل في المستشفيات الحكومية في أندونيسيا. توصلت الدراسة الى نتيجة مفادها أن هناك أثر معنوي مباشر للقيادة الروحية في جودة حياة العمل من جهة، وأثر معنوي للقيادة الروحية في الرضا الوظيفي من جهة أخرى.

في دراسة (Devi 2015) حاول تحليل العلاقة بين القيادة الروحية وجودة حياة العمل بالربط مع الأداء المنظمي حيث تم تبني أبعاد القيادة الروحية والتي تمثلت في (الرؤية والحب الإيثاري والأمل، الإيمان والمعنى، الدعوة، والعضوية) بالإضافة الى الالتزام التنظيمي. ومن خلال استعراض الأدبيات السابقة، توصلت الدراسة الى نتيجة مفادها أن القيادة الروحية تعمل على خلق توازن بين العمل والحياة والصحة والرفاهية والرضا الوظيفي ودعم الإدارة ودعم زملاء العمل. كما أكدت الدراسة الى أن كل واحد من مكونات القيادة الروحية تعمل على تعزيز جودة حياة العمل الأمر الذي يؤدي الى تعزيز الأداء الفردي والمنظمي معاً.

هدفت دراسة (Osboei and Nojabae 2016) الى تحليل العلاقة بين القيادة الروحية وجودة حياة العمل بين الموظفين في مقاطعة مازندران في إيران. كان البحث وصفي ارتباطي من خلال المنهج الكمي الذي بني على توزيع استبيان على (140) فرد بشكل عشوائي كعينة دراسة باستخدام طريقة أخذ العينات العنقودية. توصلت الدراسة الى نتيجة مفادها أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الروحية (الرؤية، الحب الإيثاري، الإيمان، المعنى، العضوية، الالتزام التنظيمي، الإنتاجية) وجودة حياة العمل وكان أكثرها الأمل والإيمان باعتبار أنه المتغير الأكثر تأثيراً في جودة حياة الموظفين في الوظيفة من خلال إعطاء الأمل والإيجابية للموظفين من أجل اتمام الأعمال المطلوبة منهم والوصول الى الأهداف المنظمة.

كما هدفت دراسة (Chinomona 2017) الى بيان العلاقة بين القيادة الروحية (روحية مكان العمل) وجودة حياة العمل و أثرها الالتزام المنظمي من قبل الموظفين في مقاطعة جوتنج بجنوب إفريقيا. وبالاعتماد على المنهج الكمي، تم توزيع استبانة على عينة من (250) فرد من الموظفين الإداريين وغير الإداريين. وتوصلت الدراسة الى نتيجة مفادها أن القيادة الروحية وتعزيز روحية مكان العمل كفيل بتحسين جودة حياة العمل من خلال تعميق وتعزيز توقعات الأفراد الإيجابية وتصوراتهم اتجاه

عملهم، حيث أنه ومن خلال القيادة الروحية يتم تلبية توقعات الموظفين الروحية ويتم خلق تصورًا واضحًا وموجزًا لديهم تجاه عملهم الذي يساهم في مستقبل مهني طويل الأجل مقرونًا بالالتزام الوظيفي طويل الأجل.

هدفت دراسة (Mariwa et al. (2021 إلى التحقق من أثر القيادة الروحية في نية دوران الموظفين من خلال تقييم دور جودة حياة العمل كدور وسيط. تبنت الدراسة المنهج الكمي بالتطبيق على عينة من موظفي الفنادق في تنزانيا، أظهرت نتائج الدراسة أن العلاقة عكسية بين القيادة الروحية ونية الدوران الوظيفي بالارتباط مع التأثير لجودة حياة العمل، أي أن ارتفاع القيادة الروحية وأثرها في جودة حياة العمل يؤدي إلى انخفاض دوران الموظفين، حيث قدمت القيادة الروحية سمات وتأثيرات إيجابية ساهمت في رفع وتعزيز مواصفات بيئة العمل وتحسين جودة حياة العمل، هذا الأمر أدى إلى انخفاض نية الموظفين في ترك العمل والبحث عن عمل آخر.

أما دراسة البيومي (2016) فهدفت للوقوف على أثر القيادة الروحية بأبعادها (الرؤية، الأمل والإيمان، والإيثار) في جودة حياة العمل ضمن موظفي جامعة دمياط في مصر. وقد تم تطبيق المنهج الكمي بتوزيع استبيان على عينة من العاملين في الجامعة وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن هناك علاقة ارتباطية بين القيادة الروحية وجودة الحياة الوظيفية حيث أكدت الدراسة أن هذا التأثير من محاولات القائد الروحي في تقوية شعور الأفراد العاملين بالانتماء إلى المنظمة بالاعتماد على تعزيز المشاعر التجريدية فيهم مثل الحب والاهتمام، والثقة، والتمكين، واستشراف المستقبل، وبالتالي، يكون القائد الروحي قادراً على تكوين الإيمان ضمن الأفراد العاملين، وتوفير بيئة عمل سليمة ذهنياً وجسدياً.

يرى (Sani et al. (2016 من وجهة نظرهم أن الروحانية في مكان العمل هي تجربة للترابط بين الأفراد العاملين في عملية الوصول إلى الأهداف الإستراتيجية المنشودة، حيث تعمل القيادة الروحية بإضفاء حس روعي على هذه العملية من خلال تعزيز التفكير بأن العمل يبدأ بالمصادقية والمعاملة بالمثل وحسن النية والتي مصدرها الإحساس بالمواطنة المنظمة، والثقافة المنظمة والمغزى المتأصل في العمل التنظيمي، بالإضافة إلى توليد قدر أكبر من الحافز والتميز.

وتناولت دراسة (Pio and Lengkong (2020 تحليل العلاقة بين القيادة الروحية وجودة حياة العمل (QWL) بالربط مع السلوك الأخلاقي وتدابيرها على سلوك المواطنة التنظيمية (OCB). ومن خلال تبني المنهج الكمي، تم التطبيق على عينة من الموظفين في ثلاث مستشفيات خاصة تدار من قبل منظمات دينية غير ربحية في أندونيسيا. بلغ حجم العينة في صورتها الأخيرة (150) مستجيباً كعينة عشوائية بسيطة. توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن القيادة الروحية لها تأثير مباشر في جودة

حياة العمل. للقيادة الروحية تأثير مباشر على السلوك الأخلاقي. ليس للقيادة الروحية تأثير مباشر على جودة حياة العمل والذي أثبت بدوره أثره الإيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية والسلوك الأخلاقي. إلا أنه ثبت عدم وجود علاقة بين القيادة الروحية وسلوك المواطنة التنظيمية بشكل مباشر. هذا الأمر تم تبريره بالنظر الى أثر القيادة الروحية على جودة حياة العمل وتحسين بيئة العمل وخلق موقف ايجابي لدى الموظفين اتجاه بيئة عملهم.

2-5-3 العلاقة بين القيادة الروحية والثقافة المنظمة

هدفت دراسة (El Sawy et al. (2020,255) للوقوف على العلاقة بين القيادة الروحية والثقافة المنظمة بالربط مع سلوك المواطنة المنظمة، ومن خلال الدراسة تم الوصول إلى نتيجة مفادها أن القيادة الروحية هي أحد أهم محددات الثقافة المنظمة وتحديدًا من حيث السلوكيات، حيث أن سلوكيات القائد الروحي من شأنها أن تعطي صبغة اجتماعية لآلية التعامل مع الأفراد العاملين وتبعدهم قليلاً عن الأجواء المنظمة المرتبطة بالقوانين والأنظمة وحدود التعامل المختلفة، بالتالي، فإن القيادة الروحية كانت أحد العوامل المهمة التي تساهم في تشكيل الثقافة المنظمة بطريقة هي أقرب ما تكون إلى بيئة اجتماعية أكثر مرونة وطواعية للتعامل مع اختلاف النفسيات البشرية في المنظمات.

وقد وافق (Wibowo et al.(2015) في دراستهم التي هدفت الى فحص تأثير القيادة الروحية على الثقافة المنظمة وريادة الأعمال في شركات العقارات في يوجياكارتا. ومن خلال التطبيق الكمي، تم توزيع استبيان على عينة من (118) موظفًا عقاريًا من (53) شركة تم الحصول عليها بتقنية أخذ العينات العشوائية. أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الروحية تعمل على خلق ثقافة تنظيمية ايجابية كفيلة بتحسين أداء الموظفين، كما أن القيادة الروحية بطبيعتها وسلوكياتها وسماتها تضيء روحاً أكثر حيوية وانطلاقاً على مكان العمل و تساهم في تكوين شخصية مستقلة للثقافة داخل المنظمة، وعنى الباحثون بذلك حول أن القيادة الروحية تشكل عنصراً في تقوية الثقافة المنظمة وإعطائها إطاراً يلائم بيئتها الداخلية من خلال دمج شخصيات الأفراد فيها مع شخصية المنظمة نفسها، وبالتالي، تؤكد القيادة الروحية على هذه الثقافة من خلال ممارساتها و صفاتها.

من جهته أشاد الرواشدة و آخرون (2020,247) بدور القيادة الروحية في تقوية الشعور بالانتماء لدى الأفراد العاملين و هو ما يعرف بسلوك المواطنة المنظمة, حيث أشار الباحث من خلال دراسته و التي هدف فيها للوقوف على دور القيادة الروحية في تعزيز سلوك المواطنة المنظمة. وسعى الباحثون لتحقيق هدفه من خلال تطبيق دراسة كمية معتمدة على استبيان تم توزيعه على فنادق الأربع والخمس

نجوم في محافظة العقبة الأردنية، وأثبتت نتائج الدراسة وجود أثر للقيادة الروحية بأبعادها (الإيثار، الأمل والإيمان، الروح، الدعوة، والعضوية) في سلوك المواطنة المنظمة والتي من خلالها يمكن تعميق مفاهيم الثقافة المنظمة بشكل أكبر وأكثر تمسكاً بطبيعة المنظمة الاجتماعية الداخلية.

من جهة أخرى، فقد اشار الى العلاقة بين الثقافة المنظمة و القيادة الروحية Alimudin et al.(2017,76-86) من خلال تطبيق دراسة كمية على عينة من (500) فرد من أحد مستشفيات مقاطعة جافا الشرقية في أندونيسيا. وهدف الباحثون من خلالها إلى بيان طبيعة العلاقة التي من الممكن أن تجمع ما بين القيادة الروحية بأبعادها (الإيثار، الأمل والإيمان، الروح، الدعوة، والعضوية) والثقافة المنظمة وولاء الأفراد العاملين. توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن القيادة الروحية تلعب دوراً مهماً في تفعيل الشعور بالولاء والانتماء بين الأفراد العاملين، هذا الأمر يقود الأفراد العاملين إلى تعميق نسبة التفاعل داخل المنظمة من خلال الالتزام بتحقيق أهداف والوصول إلى الإستراتيجيات المتبناة الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الثقافة المنظمة من حيث جعلها أكثر وضوحاً وتركيزاً وحضوراً.

أما دراسة (Samul (2019) فقد هدفت إلى الاطلاع على الأبحاث المختلفة التي تناولت أثر القيادة الروحية وخلق مكان عمل روعي على أداء الأفراد العاملين بشكل خاص والمنظمة بشكل عام. استندت هذه الدراسة على استقصاء (373) بحثاً من قاعدة بيانات Scopus ما بين الأعوام 1980-2019. خلصت الدراسة الى نتيجة مفادها أن القيادة الروحية قادرة على خلق مكان عمل مستدام من خلال التركيز على العمل، القيم، النتائج، الالتزام، الثقافة المنظمة، والتمكين. كما أكدت الدراسة على أن القيادة الروحية تعمل على إنشاء رؤية لتجربة الشعور بالدعوة والهدف والمعنى، وتأسيس ثقافة منظمة قائمة على القيم الروحية من أجل الشعور بالانتماء والعضوية وأيضاً الشعور بالفهم والتقدير. توفر الروحانية في مكان العمل السياق المناسب للموظفين حيث يمكنهم الشعور بالجدوى والتواصل مع الآخرين.

وهدفت دراسة (Sapta et al.(2021,12) للربط بين القيادة الروحية وتعميق الروحية في مكان العمل وأثرها على الالتزام المنظمي وخلق ثقافة منظمة قابلة للتبني بين الأفراد العاملين. طبق الباحثون دراستهم على عينة من (200) موظف في ثلاث منظمات حكومية في مقاطعة بالي الأندونيسية، وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أنه تتجلى القيادة الروحية في شكل رؤية ورسالة وممارسات منظمة صحية لإنتاج قوة عاملة أكثر تعاوناً ومسؤولية، كما أن قدرة القيادة الروحية على تعزيز استدامة المسؤولية الاجتماعية للمنظمات يقوي أسس الثقافة المنظمة فيها ويخلق مناخ منظمي ملائم للحفاظ على صحة الموظفين الجسدية والعقلية.

أما (Scott and Tweed, 2016, 66-67) فقد حاولوا فحص أثر القيادة الروحية في المنظمات بشكل عام من خلال استعراض مجموعة من الأدبيات السابقة التي تناولت الموضوع، وتوصلت دراستهم الى نتيجة مفادها أن القيادة الروحية تتضمن تحفيز الأفراد العاملين وإلهامهم من خلال رؤية فائقة وثقافة تنظيمية قائمة على قيم الإيثار لإنتاج قوة عاملة محفزة وملتزمة ومنتجة. كما تشمل المفاتيح الأساسية للقيادة الروحية خلق رؤية حيث يشعر القادة والأتباع بإحساس الاتصال بحيث يكون لحياتهم معنى مقترن بثقافة المنظمة في مكان يشعر فيه القادة والأتباع بشعور بالانتماء، كما تعزز القيادة الروحية سمات ثقافة تنظيمية متعددة مثل الحب الإيثاري، والثقة، والولاء، والتسامح، القبول، والامتنان، والنزاهة، والصدق، والشجاعة، والتواضع، واللطف، والرحمة، والصبر والوداعة، والتحمل.

3-5-3 العلاقة بين القيادة الروحية والثقافة التنظيمية وجودة حياة العمل

إن القيادة الروحية بكافة أبعادها التي تم استعراضها سابقاً في أكثر من موضع قادرة على تقديم نمط محدد من السلوكيات التي توجه الفريق نحو الوصول الى الأهداف التنظيمية بالاعتماد على روحانيات مختلفة تساهم بشكل فريد في بيان القيم الموجودة لدى الموظف أو لفت نظره لها (Göçen & Şen, 2021, 21).

كما أن الثقافة التنظيمية حسب ما أشار Wang et al. (2019, 2627) هي مجموع ما تؤمن به المنظمة وتؤيده، والقيادة الروحية بكافة أبعادها قادرة على أن تقدم التقدير والاعتراف والامتنان للموظفين بطريقة تجعلهم أكثر إيماناً بما تمثله منظماتهم ما تؤيده وتطمح إليه. من جهة أخرى، فإن القيادة الروحية وإمكانيتها لخلق بيئة عمل إيجابية وصحية، تقوم بتحويل الموظف الى مدافع شرس عن منظمته بسبب بعد القيادة الروحية عن بيئة العمل السامة، وقدرتها على توضيح رؤية المنظمة بطريقة أقرب الى الموظفين من باقي الأنماط القيادية من خلال تعزيز أسس الثقة والإيمان والإيثار والتي بدورها تمثل إعلاناً موجهاً نحو هدف مشترك.

من جهته وجد عيسى (2016, 135) أن القيادة الروحية بكافة أبعادها لها أثر واضح على مدى تمسك الأفراد العاملين بتحقيق أهداف المنظمة والالتزام باستراتيجياتها، وتمثل هذا الأثر في تعميق مستوى الالتزام التنظيمي بكافة أبعاده شمل بذلك (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري) وأكد الباحث أن القيادة الروحية ما هي الا وسيلة تكاد تكون غير إدارية ويتم فيها التركيز على مناحي محددة في الموظفين تعزز فيهم الشعور بالانتماء والرغبة في العمل وتخلق فيهما لدافع للإنجاز بناءً على معايير مختلفة تتضمن الإيثار والأمل والإيمان، بالإضافة إلى العضوية للمنظمة مما من شأنه

تحسين جودة حياة العمل وزيادة رغبة الأفراد العاملين في الانتماء لمنظمتهم وشعورهم بأن أهداف المنظمة ما هي إلا أهدافهم ويلزم تحقيقها بالطريقة الصحيحة.

3-6 نبذة عن الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت:

تماشياً مع القانون رقم 109 لسنة 2013، تم تأسيس الهيئة العامة للقوى العاملة كهيئة عامة بميزانية منفصلة وشخصية اعتبارية منفصلة. تخضع هذه السلطة لإشراف وزير الدولة للشؤون الاقتصادية. تتولى الهيئة الآن الصلاحيات المحددة في القانون رقم 28 لسنة 1968 بشأن العمل في قطاع النفط، والقانون رقم 6 لسنة 2010 بشأن العمل في القطاع الخاص، والقانون رقم 68 لسنة 2015 بشأن العمالة المنزلية. تعمل الهيئة العامة للقوى العاملة نائباً للرئيس وأربعة من أعضاء الجهات الحكومية يعينون بمرسوم بناءً على ترشيح الوزير، على ألا تقل رتبة كل منهم عن رتبة وكيل وزارة مساعد. ثلاثة منهم لديهم خبرة عمل سابقة..

تشرف الهيئة العامة للقوى العاملة على القطاعين الأهلي والنفطي من خلال وضع الأسس والقواعد والإجراءات اللازمة ولها صلاحية إصدار اللوائح الخاصة بقواعد وإجراءات منح الإذن بالعمل وتقدير الاحتياج العمالي وكيفية انتقال الأيدي العاملة من صاحب عمل لآخر، ويكون لمفتشي الهيئة صفة الضبطية القضائية. وتختص الهيئة العامة للقوى العاملة منفردة باستقدام العمالة الوافدة في القطاعين الأهلي والنفطي بناءً على طلب صاحب العمل بالإضافة إلى تحديد وتحصيل الرسوم وأجور الخدمات التي تقدمها. كما تختص أيضاً بتحديد إجراءات تأسيس النقابات العمالية واتحادات أصحاب الأعمال وبيان المستندات والأوراق اللازمة لإشهارها في ضوء قانون العمل بالقطاع الأهلي رقم 2010/6 والقرارات المنظمة له. وبصدور قرار مجلس الوزراء رقم 875 لسنة 2017 بنقل تبعية واختصاصات برنامج إعادة هيكلة القوى العاملة والجهاز التنفيذي بالدولة إلى الهيئة، أصبح لها كافة الاختصاصات المتعلقة بتنمية العمالة الوطنية وتوجيهها نحو العمل بالجهات غير الحكومية، وما تتضمنه من خدمات تسجيل العمالة الوطنية وصرف المزايا المالية لها. [مراكز الهيئة - الهيئة العامة للقوى العاملة](http://manpower.gov.kw)

[\(manpower.gov.kw\)](http://manpower.gov.kw)

رؤية الهيئة: هيئة تنموية رائدة وسوق عمل متميز

رسالة الهيئة: تنظيم وتنمية سوق العمل في الكويت باحترافية وتقديم الخدمات بطريقة إبداعية وفق التطور التكنولوجي والعمل على تمكين القوى العاملة لرفع إنتاجية سوق العمل مع توفير الحماية والرعاية العمالية وفق القوانين المحلية والاتفاقيات والمعايير الدولية

أهداف الهيئة:

- الهدف الاول:
التميز والابداع في تقديم خدمات ذات جودة عالية
- الهدف الثاني:
زيادة نسب تشغيل العمالة الوطنية الماهرة في القطاع الاهلي والنفطي
- الهدف الثالث:
تحقيق علاقة عمل مستقرة وضمان بيئة عمل آمنة للعاملين في القطاع الاهلي
- الهدف الرابع:

رفع كفاءة وتنظيم سوق العمل مراكز الهيئة - الهيئة العامة للقوى العاملة(manpower.gov.kw)

الفصل الرابع

منهجية الدراسة

1-4 تمهيد

2-4 نوع وطبيعة الدراسة

3-4 منهج الدراسة واستراتيجيتها

4-4 مجتمع الدراسة

5-4 عينة الدراسة

6-4 وحدة التحليل

7-4 طرق جمع البيانات

8-4 أداة الدراسة

9-4 صدق أداة الدراسة

10-4 ثبات أداة الدراسة

11-4 اختبار الارتباط الخطي المتعدد Multicollinearity

12-4 المعالجات الإحصائية

الفصل الرابع

منهجية الدراسة

1-4 تمهيد

سيتم في هذا الفصل تقديم وصفاً للطريقة والإجراءات التي سيتبعها الباحث في إجراء هذه الأطروحة، حيث سيتم تبيان نوع الدراسة وطبيعتها ومنهجيتها واستراتيجيتها، بالإضافة إلى تقديم وصفاً لمجتمع الدراسة وعينتها ووحدة التحليل، وأيضاً تبيان طرائق وأدوات جمع البيانات وبيان نوع وكيفية اعداد أداة الدراسة، كما سيتم تضمين الاختيارات الإحصائية التي ستقيس صدق وثبات أداة الدراسة، بالإضافة إلى تبيان الأساليب الإحصائية التي سيتم استخدامها في تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

2-4 نوع وطبيعة الدراسة

تعتبر هذه الدراسة تطبيقية/ ميدانية من حيث الطبيعة، وايضاحية/ تفسيرية من حيث الغرض لكونها تبحث عن الأثر المتوقع للقيادة الروحية بأبعادها (الرؤية، وحب الايثار، والدعوة، والأمل والايمان، والعضوية) في جودة حياة العمل بأبعادها (ظروف العمل الصحية، خصائص الوظيفة، الحوافز والمنافع، والمشاركة في اتخاذ القرارات) في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت من خلال الثقافة المنظمة كمتغير وسيط. كما وتعد هذه الدراسة مقطعية لأنها تعمل على دراسة أثر المتغيرات المستقلة التابعة في وقت واحد. كما أنها تعتبر دراسة غير مخططة لأنه تم إجراؤها في البيئة الطبيعية دون أي سيطرة أو تدخل من قبل الباحث في بيئتها البحثية.

3-4 منهج الدراسة واستراتيجيتها

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الكمي بهدف تحقيق الأهداف المرجوة من إجرائها، كما أنها ستعتمد على استراتيجية المعاينة لمعرفة أثر المتغير المستقل بالتابع من خلال المتغير الوسيط. والسبب في الاعتماد على استراتيجية المعاينة لكونها تعتبر من أكثر الاستراتيجيات شيوعاً واستخداماً في الدراسات الاجتماعية والإنسانية ولكونها أيضاً تسمح بجمع كميات كبيرة من البيانات من مجتمع الدراسة. (النجار وآخرون، 2017، 61)

4-4 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت والبالغ عددهم (2646) موظفاً وموظفة. (دائرة شؤون الموظفين في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت،

(2021)

5-4 عينة الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية المتناسبة لفروع الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت تم توزيع أداة الدراسة على أفراد العينة والبالغ عددهم (338) فرداً، والسبب في اختيار (338) فرداً كعينة ممثلة للدراسة، هو أنه في حال كان مجتمع الدراسة مكون من (2646) فرداً فإن العينة الممثلة هي (338) فرداً، وقد تم استرداد (246) استبانة صالحة للتحليل تمثل نسبتها 72.8%. (Sekaran & Bougie, 2010؛ النجار وآخرون، 2017، 109). وقد تم احتساب العينة الطبقية حسب المعادلة التالية:

(حجم الطبقة/ حجم المجتمع) × حجم العينة المطلوبة من كل فرع
والجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة وفقاً لكل فرع من فروع الهيئة:

جدول 1-4

عينة الدراسة

الفرع	العدد	العينة	العينة المستردة
الرئيسي	766	98	68
العاصمة	350	45	28
حولي	260	33	29
مبارك الكبير	190	24	21
الفروانية	280	36	28
الجهراء	340	43	35
الأحمدي	460	59	37
المجموع	2646	338	246

6-4 وحدة التحليل

تتمثل وحدة التحليل من كافة الموظفين في الوظائف الإدارية في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت والبالغ عددهم 338 فرداً.

7-4 طرق جمع البيانات

تم الاعتماد على مصدرين في جمع البيانات لأغراض إتمام هذه الدراسة وهما:

1- المصادر الأولية

تم الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات الأولية من عينة الدراسة.

2- المصادر الثانوية

تعتمد هذه الدراسة على جمع البيانات الثانوية ذات العلاقة المباشرة بموضوعها من خلال الاعتماد على مجموعة متنوعة من المصادر كالكتب، والدراسات العربية والأجنبية والدوريات والأطاريح والرسائل العلمية بالإضافة إلى المقالات والتقارير وأيضاً من خلال شبكة الإنترنت بما تحويه من مواقع الكترونية ذات علاقة بموضوع الدراسة.

4-8 أداة الدراسة

لأجل الحصول على البيانات الأولية تم تصميم استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وذلك بعد أن يتم الاطلاع ومراجعة الأبحاث والدراسات السابقة التي اعتمد عليها الباحث في تطوير وبناء استبانة الدراسة مثل (الشيياوي والموسوي، 2018؛ المعاضيدي وآخرون، 2020)؛ (Nafei, 2018) و(حريم، 2017؛ Rahmawati & Setiawati, 2017؛ Alimudn et al. 2017) و(عبد الرحمن، 2014؛ فلمبان والقرشي، 2020؛ Nafei, 2018).

كما تم تحكيم هذه الاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات. وتتكون أداة الدراسة من جزئين رئيسيين كما يلي:

- الجزء الأول: تضمن الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
- الجزء الثاني: تضمن الفقرات التي تقيس أبعاد المتغير المستقل (القيادة الروحية) وأبعاد المتغير التابع (جودة حياة العمل) والجزء الرابع: سيتضمن الفقرات التي تقيس أبعاد المتغير الوسيط (الثقافة المنظمة). والملحق (1) يبين أداة الدراسة

والجدول التالي يوضح المقياس المستخدم في الدراسة:

جدول 4-2

مقياس ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

وقد تم احتساب الأهمية النسبية للفقرات كما يلي:

$$1.33 = \frac{1-5}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى لمقياس ليكرت} - \text{الحد الأدنى للمقياس}}{\text{عدد مستويات الأهمية}}$$

حيث يعتبر المستوى:

أ. منخفضاً إذا بلغ المتوسط الحسابي من 1.00 - إلى أقل من 2.33.

ب. متوسطة إذا بلغ المتوسط الحسابي من 2.33 – إلى أقل من 3.66.

ج. مرتفعاً إذا بلغ المتوسط الحسابي من 3.66 – ولغاية 5.00.

9-4 صدق أداة الدراسة

لقد تم الرجوع الى مجموعة من المختصين لتحكيم استبانة الدراسة للتأكد من صدقها الظاهري والملحق 2 يبين أسماء المحكمين وقد تم تصميم الاستبانة التي تم توزيعها على عينة الدراسة بعد اجراء التعديلات اللازمة فيها

10-4 ثبات أداة الدراسة

للتأكد من مستوى ثبات الاستبانة فقد تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا، حيث تم تلخيص النتائج في

الجدول التالي:

جدول 3-4

ثبات استبانة الدراسة

ألفا	المتغير
0.96	القيادة الروحية
0.906	الرؤية
0.911	حب الايثار
0.908	الدعوة
0.888	الأمل والايمان
0.913	العضوية
0.974	جودة حياة العمل
0.906	ظروف العمل الصحية
0.938	خصائص الوظيفة
0.941	الحوافز والمنافع
0.944	المشاركة في اتخاذ القرارات
0.939	الثقافة المنظمة

بعد استعراض نتائج الجدول أعلاه فقد تبين أن قيمة ألفا بالنسبة لكل متغير من متغيرات الدراسة

وأبعادها. (Sekaran & Bougie, 2010)

11-4 اختبار الارتباط الخطي المتعدد Multicollinearity

للتأكد من عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي بين متغيرات الدراسة فقد تم بداية استخراج مصفوفة ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة المستقلة، حيث لوحظ في الجدول 4-4 أن جميع قيم الارتباط كانت أقل من 0.80 وهذا مؤشر جيد لعدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد (Gujarati & Porter,2009).

جدول 4-4

مصفوفة ارتباط بيرسون

		الأمل				
العضوية	الدعوة	حب الايثار	والايمان	الرؤية	معامل الارتباط	الرؤية
				1	معامل الارتباط	معامل الارتباط
				246	الدلالة	الدلالة
			1	.559**	العينة	العينة
				.000	معامل الارتباط	معامل الارتباط
			246	246	الدلالة	الدلالة
				246	العينة	العينة
		1	.661**	.661**	معامل الارتباط	معامل الارتباط
				.000	الدلالة	الدلالة
		246	246	246	العينة	العينة
	1	.610**	.784**	.477**	معامل الارتباط	معامل الارتباط
				.000	الدلالة	الدلالة
	246	246	246	246	العينة	العينة
1	.603**	.756**	.624**	.663**	معامل الارتباط	معامل الارتباط
				.000	الدلالة	الدلالة
246	246	246	246	246	العينة	العينة

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01

ومن خلال استعراض نتائج معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor

و Tolerance في الجدول 5-4 نجد ما يلي:

الجدول 5-4

نتائج اختبار VIF واختبار Tolerance

VIF	Tolerance	المتغير
2.050	.488	الرؤية
3.126	.320	حب الايثار
2.922	.342	الدعوة
2.778	.360	الأمل والايمان
2.803	.357	العضوية

لقد تبين أن القيم في الجدول 5-4 كانت أقل من 10 بالنسبة ل VIF وأكبر من 0.10 بالنسبة لاختبار Tolerance مما يعكس عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد في نموذج الدراسة (Gujarati & Porter,2009).

12-4 المعالجات الإحصائية:

تم الاعتماد على برنامج SPSSv26 واستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive statistic Measures): من خلال النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات والأهمية النسبية لتقديم وصف لخصائص عينة الدراسة.
2. اختبار معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alfa) : للتحقق من معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة كأحد المؤشرات على ثبات أداة الدراسة.
3. تحليل الانحدار البسيط والمتعدد (Simple and Multiple Regression Analysis) لاختبار تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.
4. تحليل المسار باستخدام برنامج AMOS لتحليل أثر المتغير الوسيط

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1-5 مقدمة

2-5 خصائص عينة الدراسة

3-5 الإجابة عن أسئلة الدراسة

4-5 اختبار فرضيات الدراسة

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1-5 مقدمة

قام الباحث باستخدام كل من الاحصاء الوصفي والاحصاء الاستدلالي لتحليل بيانات الدراسة، ويستعرض هذا الفصل نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة وتلخيصها في الجداول التالية:

2-5 خصائص عينة الدراسة

لقد تم استخدام الاحصاء الوصفي باستخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة التالية:

1. الجنس:

الجدول 1-5

وصف متغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	140	56.9
	أنثى	106	43.1
	المجموع	246	100.0

تبين من الجدول 1-5 أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة من الذكور إذ بلغت نسبتهم 56.9% من عينة الدراسة، و 43.1% من عينة الدراسة من الاناث، مما يدل على اهتمام الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت بتعيين الذكور لتحملهم أعباء العمل بشكل أكبر من الاناث.

2. المستوى العلمي

الجدول 2-5

وصف أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المستوى العلمي	دبلوم كلية مجتمع فما دون	113	45.9
	بكالوريوس	73	29.7
	ماجستير	28	11.4
	دكتوراه	32	13

المجموع 246 100.0

يشير الجدول 2-5 إلى أن 45.9% من عينة الدراسة من حملة مؤهل دبلوم كلية مجتمع فما دون، و 29.7% من عينة الدراسة من حملة البكالوريوس، و 11.4% من عينة الدراسة من حملة الماجستير والباقي من حملة الدكتوراة، مما يدل على اهتمام الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت بتعيين حملة المؤهلات الجامعية فيها.

3. الخبرة العملية:

الجدول 3-5

وصف متغير الخبرة العملية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
	أقل من 5 سنوات	35	14.2
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنة	69	28.0
الخبرة العملية	10 سنة إلى أقل من 15 سنة	47	19.1
	15 سنة فأكثر	95	38.6
	المجموع	246	100.0

لقد تبين من الجدول 3-5 أن 14.2% من عينة الدراسة تقل خبرتهم عن 5 سنوات، و 28% من العينة تتراوح خبرتهم ما بين 5 سنوات إلى أقل من 10 سنة، كما أن 19.1% من العينة تتراوح خبرتهم ما بين 10 سنة إلى أقل من 15 سنة، والنسبة الأكبر من العينة تزيد خبرتهم عن 15 سنة، مما يدل على ارتفاع الخبرة العملية لدى أفراد العينة وبما يعطي مؤشرا ايجابيا لكفاءة أفراد العينة في عملهم.

4. الفئة العمرية

الجدول 4-5

وصف متغير الفئة العمرية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
	أقل من 30 سنة	36	14.6
الفئة العمرية	30 – أقل من 40 سنة	81	32.9
	40 – أقل من 50 سنة	93	37.8
	50 سنة فأكثر	36	14.6

المجموع 246 100.0

نلاحظ أن 14.6% من عينة الدراسة تقل أعمارهم عن 30 سنة و32.9% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 30 – أقل من 40 سنة، و37.8% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 40 – أقل من 50 سنة، و14.6% من عينة الدراسة تزيد أعمارهم عن 50 سنة مما يدل على ارتفاع نسبة الذين تزيد أعمارهم عن 40 سنة بين أفراد العينة، وبما يتناسب وطبيعة عمل أفراد العينة وارتفاع خبرتهم العملية.

5. المستوى الوظيفي

الجدول 5-5

وصف متغير المستوى الوظيفي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
	إدارة تنفيذية	126	51.2
المستوى	إدارة وسطى	85	34.6
الوظيفي	إدارة عليا	35	14.2
	المجموع	246	100.0

لقد تبين من الجدول 5-5 أن 51.2% من عينة الدراسة يعملون في الإدارة التنفيذية في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت، و34.6% من العينة يعملون في الإدارة الوسطى في الهيئة، و14.2% من عينة الدراسة يعملون في الإدارة العليا في الهيئة.

3-5 الإجابة عن أسئلة الدراسة

فيما يلي عرض لنتائج الاحصاء الوصفي لفقرات الاستبانة:

أولاً: القيادة الروحية، وتشتمل على ما يلي:

1. الرؤية

الجدول 6-5

الاحصاء الوصفي لمتغير الرؤية

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	تتميز رؤية الهيئة بالوضوح	3.68	1.09	1	مرتفعة
2	تتبع الهيئة الأسلوب العلمي في تحديد رؤيتها	3.52	1.05	2	متوسطة
3	تتميز رؤية الهيئة بقابلية التحقيق	3.46	0.95	3	متوسطة

متوسطة	4	0.99	3.44	تتميز رؤية الهيئة بالمرونة في التطبيق	4
متوسطة	5	1.20	3.28	تتميز رؤية الهيئة بالجاذبية للموظفين	5
متوسطة			3.48	المقياس العام	

تبين من الجدول رقم (5-6) أن مستوى الاهتمام بمتغير الرؤية ذو مستوى متوسط حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.48. كما تم التوصل إلى ما يلي:

لقد تبين أن الفقرة (1) " تتميز رؤية الهيئة بالوضوح " احتلت المرتبة الأولى من وجهة نظر العينة بمتوسط حسابي يبلغ 3.68

كما تبين أن الفقرة (2) " تتبع الهيئة الأسلوب العلمي في تحديد رؤيتها " احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.52

كما تبين أن الفقرة (3) " تتميز رؤية الهيئة بقابلية التحقيق " احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.46

وتبين أن الفقرة (4) " تتميز رؤية الهيئة بالمرونة في التطبيق " احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.44

واحتلت الفقرة (5) " تتميز رؤية الهيئة بالجاذبية للموظفين " احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.28

ونستدل هنا على ارتفاع الاهتمام برؤية الهيئة حيث يقوم القادة الروحيون بتحفيز المرؤوسين من خلال رؤية واضحة للهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت.

2. الأمل والايمان

الجدول 7-5

الاحصاء الوصفي لمتغير الأمل والايمان

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
6	يتوفر لدى موظفي الهيئة الاستعداد للقيام بكل ما يلزم لتحقيق رسالتها	3.76	1.23	1	مرتفعة
7	يثق موظفو الهيئة بأن توقعاتهم سيتم الإيفاء بها من قبل الإدارة	3.31	1.20	5	متوسطة
8	يؤكد أداء الموظفين على ايمانهم بأهمية منظماتهم	3.64	1.17	3	متوسطة

مرتفعة	2	1.28	3.71	يبدل موظفو الهيئة مجهوداً مضاعفاً في سبيل تحقيق أهدافها المنشودة	9
متوسطة	4	1.22	3.57	تعقد الإدارة آمالها على قدرة الموظفين في تحقيق الأهداف الموضوعية	10
متوسطة			3.60	المقياس العام	

تبين من الجدول رقم (5-7) أن مستوى الاهتمام بمتغير الأمل والإيمان ذو مستوى متوسط حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.60، كما تم التوصل إلى ما يلي:

لقد تبين أن الفقرة (6) " يتوفر لدى موظفو الهيئة الاستعداد للقيام بكل ما يلزم لتحقيق رسالتها " احتلت المرتبة الأولى من وجهة نظر العينة بمتوسط حسابي يبلغ 3.76

كما تبين أن الفقرة (9) " يبدل موظفو الهيئة مجهوداً مضاعفاً في سبيل تحقيق أهدافها المنشودة " احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.71

كما تبين أن الفقرة (8) " يؤكد أداء الموظفين على إيمانهم بأهمية منظماتهم " احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.64

وتبين أن الفقرة (10) " تعقد الإدارة آمالها على قدرة الموظفين في تحقيق الأهداف الموضوعية " احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.57

واحتلت الفقرة (5) " يثق موظفو الهيئة بأن توقعاتهم سيتم الإيفاء بها من قبل الإدارة " احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.31

ونستدل هنا على أن الأمل والإيمان هما مصدر الإيمان والقناعة بتحقيق رؤية الهيئة العامة للقوى العاملة ورسالتها.

3. حب الايثار

الجدول 8-5

الاحصاء الوصفي لمتغير حب الايثار

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
11	تتابع الهيئة أحوال موظفيها بشكل دائم	3.25	1.32	2	متوسطة
12	تعمل الإدارة على التخفيف من معاناة الموظفين فيها	3.15	1.30	5	متوسطة

متوسطة	3	1.27	3.24	تمتلك الادارة الشجاعة الكافية للدفاع عن الموظفين	13
متوسطة	4	1.23	3.21	تراعي ادارة الهيئة حسن النية في حالة حدوث أية أخطاء من الموظفين	14
متوسطة	1	1.20	3.31	يتسم العمل داخل الهيئة بالتكامل بين الادارة والموظفين	15
متوسطة			3.23	المقياس العام	

تبين من الجدول رقم (5-8) أن مستوى الاهتمام بمتغير حب الايثار ذو مستوى متوسط حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.23، كما تم التوصل إلى ما يلي:

لقد تبين أن الفقرة (15) " يتسم العمل داخل الهيئة بالتكامل بين الادارة والموظفين " احتلت المرتبة الأولى من وجهة نظر العينة بمتوسط حسابي يبلغ 3.31 كما تبين أن الفقرة (11) " تتابع الهيئة أحوال موظفيها بشكل دائم " احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.25

كما تبين أن الفقرة (13) " تمتلك الادارة الشجاعة الكافية للدفاع عن الموظفين " احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.24 وتبين أن الفقرة (14) " تراعي ادارة الهيئة حسن النية في حالة حدوث أية أخطاء من الموظفين " احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.21 واحتلت الفقرة (12) " تعمل الادارة على التخفيف من معاناة الموظفين فيها " احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.15 ونستدل هنا على أنه يتم العمل على التخلص من المشاعر السلبية التي تنعكس سلباً على العمل الجماعي في الهيئة العامة للقوى العاملة.

4. الدعوة

الجدول 5-9

الاحصاء الوصفي لمتغير الدعوة

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة النسبية	الأهمية النسبية
16	تهتم ادارة الهيئة بتقديم الخدمة للمراجعين على أكمل وجه	3.85	1.16	2	مرتفعة

مرتفعة	4	1.13	3.76	تلتزم ادارة الهيئة والموظفين بمتطلبات الجودة في العمل	17
مرتفعة	1	1.09	3.96	يتفاتی الموظفون في انجاز العمل على أكمل وجه	18
مرتفعة	3	1.00	3.84	يلتزم موظفو الهيئة بأخلاقيات العمل	19
مرتفعة	5	1.07	3.76	يهتم موظفو الهيئة بالتركيز على تجنب المشاكل مع المراجعين	20
مرتفعة			3.83	المقياس العام	

تبيين من الجدول رقم (5-9) أن مستوى الاهتمام بمتغير الدعوة ذو مستوى مرتفع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.83، كما تم التوصل إلى ما يلي:

لقد تبين أن الفقرة (18) " يتفاتی الموظفون في انجاز العمل على أكمل وجه " احتلت المرتبة الأولى من وجهة نظر العينة بمتوسط حسابي يبلغ 3.96

كما تبين أن الفقرة (16) " تهتم ادارة الهيئة بتقديم الخدمة للمراجعين على أكمل وجه " احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.85

كما تبين أن الفقرة (19) " يلتزم موظفو الهيئة بأخلاقيات العمل " احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.84

وتبين أن الفقرة (17) " تلتزم ادارة الهيئة والموظفين بمتطلبات الجودة في العمل " احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.76

واحتلت الفقرة (20) " يهتم موظفو الهيئة بالتركيز على تجنب المشاكل مع المراجعين " احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.76

ونستدل هنا على أنه يتم التركيز على توافر خصائص الرقي في العمل والتفاني في خدمة المراجعين للهيئة العامة للقوى العاملة

5. العضوية

الجدول 10-5

الاحصاء الوصفي لمتغير العضوية

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة النسبية	الأهمية النسبية
------------	--------	---------------	-------------------	----------------	-----------------

متوسطة	2	1.15	3.32	تركز الهيئة على تعزيز الانتماء الوظيفي لموظفيها	21
متوسطة	3	1.20	3.28	يوجد اهتمام بتعزيز ولاء الموظف في الهيئة	22
متوسطة	4	1.19	3.18	تهتم ادارة الهيئة بالتركيز على رضا موظفيها	23
متوسطة	1	1.27	3.38	تهتم ادارة الهيئة بتدريب الموظفين على اداء مهامهم الوظيفية بما يتناسب مع المستجدات	24
متوسطة			3.29	المقياس العام	

تبين من الجدول رقم (5-10) أن مستوى الاهتمام بمتغير العضوية ذو مستوى متوسط حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.29، كما تم التوصل إلى ما يلي:

لقد تبين أن الفقرة (24) " تهتم ادارة الهيئة بتدريب الموظفين على اداء مهامهم الوظيفية بما يتناسب مع المستجدات " احتلت المرتبة الأولى من وجهة نظر العينة بمتوسط حسابي يبلغ 3.38 كما تبين أن الفقرة (21) " تركز الهيئة على تعزيز الانتماء الوظيفي لموظفيها " احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.32

كما تبين أن الفقرة (22) " يوجد اهتمام بتعزيز ولاء الموظف في الهيئة" احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.28

وتبين أن الفقرة (23) " تهتم ادارة الهيئة بالتركيز على رضا موظفيها " احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.18

ونستدل هنا على أنه يعتني القادة بالعاملين بطريقة تخلق جوًا من الود والثقة بين جميع موظفي الهيئة العامة للقوى العاملة.

ثانياً: الثقافة المنظمة:

الجدول 5-11

الاحصاء الوصفي لمتغير الثقافة المنظمة

رقم الفقرة	الفرقة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
25	تتوافق ثقافة الهيئة مع القيم المجتمعية السائدة	3.70	1.10	1	مرتفعة
26	تركز ثقافة الهيئة على التعاون بين العاملين وإدارة الهيئة	3.52	1.12	2	متوسطة

متوسطة	5	1.10	3.40	تشجع ثقافة الهيئة على التنوع في طرق انجاز العمل	27
متوسطة	4	1.20	3.41	تشجع ثقافة الهيئة على قبول التغيير في وسائل تقديم الخدمة بصورة دورية	28
متوسطة	8	1.29	3.13	تهتم ثقافة الهيئة بتجنب المحسوبية والواسطة في العمل	29
متوسطة	7	1.29	3.25	تركز ثقافة الهيئة على احترام والالتزام بالتسلسل الاداري وعدم تجاوز المستويات الإدارية في العمل	30
متوسطة	3	1.23	3.43	تركز ثقافة الهيئة على تعزيز قيم المواطنة	31
متوسطة	6	1.26	3.29	تركز ثقافة الهيئة على مبدأ الشفافية في أعمالها	32
متوسطة			3.39	المقياس العام	

تبين من الجدول رقم (5-11) أن مستوى الاهتمام بمتغير الثقافة المنظمية ذو مستوى متوسط حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.39، كما تم التوصل إلى ما يلي:

لقد تبين أن الفقرة (25) " تتوافق ثقافة الهيئة مع القيم المجتمعية السائدة " احتلت المرتبة الأولى من وجهة نظر العينة بمتوسط حسابي يبلغ 3.70

كما تبين أن الفقرة (26) " تركز ثقافة الهيئة على التعاون بين العاملين وإدارة الهيئة " احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.52

كما تبين أن الفقرة (31) " تركز ثقافة الهيئة على تعزيز قيم المواطنة " احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.43

وتبين أن الفقرة (28) " تشجع ثقافة الهيئة على قبول التغيير في وسائل تقديم الخدمة بصورة دورية " احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.41

واحتلت الفقرة (29) " تهتم ثقافة الهيئة بتجنب المحسوبية والواسطة في العمل " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يبلغ 3.13

ونستدل هنا على أن هناك نظام تفاهم مشترك يحتفظ به أعضاء الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت، والذي يميز بين المنظمات من المنظمات الأخرى.

ثالثاً: جودة حياة العمل، وتتضمن ما يلي:

1. ظروف العمل الصحية

الجدول 12-5

الإحصاء الوصفي لمتغير ظروف العمل الصحية

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
33	تهتم الهيئة بعمل صيانة دورية لكافة مرافقها	3.28	1.47	3	متوسطة
34	تركز ادارة الهيئة على تجنب وجود أية أدوات حادة ومؤذية في مكان العمل	3.50	1.33	1	متوسطة
35	يتم تنظيف وتعقيم المكاتب يوميا وخاصة في ظل الظروف الغير آمنة (كورونا)	3.50	1.35	2	متوسطة
36	يراعى الاهتمام بتنقية الهواء على مدار الساعة	3.26	1.27	4	متوسطة
37	يتم صيانة أجهزة التكييف بصورة دورية	3.19	1.29	5	متوسطة
	المقياس العام	3.34			متوسطة

تبين من الجدول رقم (12-5) أن مستوى الاهتمام بمتغير ظروف العمل الصحية ذو مستوى

متوسط حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.43، كما تم التوصل إلى ما يلي:

لقد تبين أن الفقرة (34) "تركز ادارة الهيئة على تجنب وجود أية أدوات حادة ومؤذية في

مكان العمل" احتلت المرتبة الأولى من وجهة نظر العينة بمتوسط حسابي يبلغ 3.50

كما تبين أن الفقرة (35) "يتم تنظيف وتعقيم المكاتب يوميا وخاصة في ظل الظروف الغير

آمنة (كورونا)" احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.50

كما تبين أن الفقرة (33) "تهتم الهيئة بعمل صيانة دورية لكافة مرافقها" احتلت المرتبة

الثالثة بمتوسط حسابي 3.28

وتبين أن الفقرة (36) "يراعى الاهتمام بتنقية الهواء على مدار الساعة" احتلت المرتبة الرابعة

بمتوسط حسابي 3.26

واحتلت الفقرة (37) "يتم صيانة أجهزة التكييف بصورة دورية" احتلت المرتبة الخامسة

بمتوسط حسابي 3.19

ونستدل هنا على أنه يجب على الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت توفير ظروف عمل آمنة وصحية لجميع موظفيها حتى لا يتعرضوا لظروف عمل قد تؤثر على صحتهم العقلية أو البدنية.

2. خصائص الوظيفة

الجدول 13-5

الاحصاء الوصفي لمتغير خصائص الوظيفة

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
38	يوجد في الهيئة وصف وظيفي واضح ومكتوب لكل وظيفة	3.41	1.30	3	متوسطة
39	يتم تحديد مسؤوليات كل موظف في الهيئة	3.46	1.30	2	متوسطة
40	تتناسب مواصفات كل وظيفة مع مؤهلات كل موظف يشغلها	3.27	1.34	4	متوسطة
41	تتسم أهداف كل وظيفة في الهيئة بالوضوح	3.46	1.18	1	متوسطة
42	تراعي الهيئة تجنب الروتين في العمل عند تصميم وظائفها	3.22	1.35	5	متوسطة
	المقياس العام	3.36			متوسطة

تبين من الجدول رقم (13-5) أن مستوى الاهتمام بمتغير خصائص الوظيفة ذو مستوى متوسط

حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.36، كما تم التوصل إلى ما يلي:

لقد تبين أن الفقرة (41) " تتسم أهداف كل وظيفة في الهيئة بالوضوح " احتلت المرتبة الأولى

من وجهة نظر العينة بمتوسط حسابي يبلغ 3.46

كما تبين أن الفقرة (39) " يتم تحديد مسؤوليات كل موظف في الهيئة " احتلت المرتبة الثانية

بمتوسط حسابي 3.46

كما تبين أن الفقرة (38) " يوجد في الهيئة وصف وظيفي واضح ومكتوب لكل وظيفة " احتلت

المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.41

وتبين أن الفقرة (40) " تتناسب مواصفات كل وظيفة مع مؤهلات كل موظف يشغلها " احتلت

المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.27

واحتلت الفقرة (42) " تراعي الهيئة تجنب الروتين في العمل عند تصميم وظائفها " احتلت

المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.22

ونستدل هنا على قيام الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت بتحديد المواصفات الخاصة بكل وظيفة وطبيعتها.

3. الحوافز والمنافع

الجدول 14-5

الاحصاء الوصفي لمتغير الحوافز والمنافع

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
43	يتصف نظام الحوافز المستخدم بالهيئة بالجاذبية	3.30	1.42	1	متوسطة
44	تتناسب حوافز كل وظيفة وحجم المهام المطلوبة	3.26	1.32	2	متوسطة
45	تتنوع الحوافز المقدمة للموظفين بين مادية ومعنوية	3.21	1.32	3	متوسطة
46	تمنح الهيئة زيادات مالية مشجعة سنوية تتناسب والوضع المعيشي للموظف	3.14	1.39	5	متوسطة
47	يتناسب أجر الموظف مع المهام المطلوبة منه	3.15	1.35	4	متوسطة
	المقياس العام	3.21			متوسطة

تبين من الجدول رقم (5-14) أن مستوى الاهتمام بمتغير الحوافز والمنافع ذو مستوى متوسط حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.21، كما تم التوصل إلى ما يلي:

لقد تبين أن الفقرة (43) " يتصف نظام الحوافز المستخدم بالهيئة بالجاذبية" احتلت المرتبة الأولى من وجهة نظر العينة بمتوسط حسابي يبلغ 3.30

كما تبين أن الفقرة (44) " تتناسب حوافز كل وظيفة وحجم المهام المطلوبة " احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.26

كما تبين أن الفقرة (45) " تتنوع الحوافز المقدمة للموظفين بين مادية ومعنوية " احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.21

وتبين أن الفقرة (47) " يتناسب أجر الموظف مع المهام المطلوبة منه" احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.15

واحتلت الفقرة (46) " تمنح الهيئة زيادات مالية مشجعة سنوية تتناسب والوضع المعيشي للموظف " احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.14

ونستدل هنا على أنه يهتم موظفو الهيئة في أن تكون المكافآت التي يتلقونها من الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت متناسبة مع احتياجاتهم من جهة وجهودهم من جهة أخرى.

4. المشاركة في اتخاذ القرارات

الجدول 15-5

الاحصاء الوصفي لمتغير المشاركة في اتخاذ القرارات

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
48	تعمل الهيئة على تفويض الصلاحيات للمرؤوسين	3.52	1.35	1	متوسطة
49	تؤمن الهيئة بضرورة اشراك الموظفين في القرارات التي تخصهم	3.39	1.29	2	متوسطة
50	تشجع الهيئة الموظفين على تقديم أية مقترحات تخص عملهم	3.34	1.32	3	متوسطة
51	تتجنب ادارة الهيئة التشدد في اتخاذ القرارات	3.31	1.34	4	متوسطة
52	تتسم عملية اتخاذ القرارات بالهيئة بالتسلسل الواضح	3.28	1.38	5	متوسطة
	المقياس العام	3.37			متوسطة

تبين من الجدول رقم (5-15) أن مستوى الاهتمام بمتغير المشاركة في اتخاذ القرارات ذو مستوى متوسط حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.37، كما تم التوصل إلى ما يلي:

لقد تبين أن الفقرة (48) " تعمل الهيئة على تفويض الصلاحيات للمرؤوسين " احتلت المرتبة الأولى من وجهة نظر العينة بمتوسط حسابي يبلغ 3.52

كما تبين أن الفقرة (49) " تؤمن الهيئة بضرورة اشراك الموظفين في القرارات التي تخصهم " احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.39

كما تبين أن الفقرة (50) " تشجع الهيئة الموظفين على تقديم أية مقترحات تخص عملهم "

احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.34

وتبين أن الفقرة (51) " تتجنب ادارة الهيئة التشدد في اتخاذ القرارات " احتلت المرتبة الرابعة

بمتوسط حسابي 3.31

واحتلت الفقرة (52) " تتسم عملية اتخاذ القرارات بالهيئة بالتسلسل الواضح " احتلت المرتبة

الخامسة بمتوسط حسابي 3.28

ونستدل هنا على أنه يتم إتاحة الفرصة للعاملين في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم.

4-5 اختبار فرضيات الدراسة

فيما يلي عرض لنتائج اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية الأولى:

H₀1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الروحية بأبعادها (الرؤية، وحب الايثار، والدعوة، والأمل والايمان، والعضوية) في جودة حياة العمل بأبعادها مجتمعة (ظروف العمل الصحية، خصائص الوظيفة، الحوافز والمنافع، والمشاركة في اتخاذ القرارات) في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت.

الجدول 5-16

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

جدول المعاملات					تحليل التباين		ملخص النموذج		المتغير التابع
Sig t	T	Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	درجة الحرية	F	R ² معامل التحديد	
.042	2.047	.224	.458	.458	الثابت	5	65.422	0.577	0.759
.418	.811	.049	.073	.059	الرؤية	240			
.044*	2.029	.151	.077	.157	حب الايثار				
.000*	5.989	.430	.072	.433	الدعوة	245			
.784	-.274	-.019	.084	-.023	الأمل والايمان				
.001*	3.329	.234	.072	.238	العضوية				

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يشير الجدول (5-16) أن تأثير القيادة الروحية في جودة حياة العمل كانت ذات دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (65.422) وبمستوى دلالة (0.000)، كما تشير قيمة معامل الارتباط إلى وجود علاقة بين القيادة الروحية وجودة العمل حيث بلغت قيمة (R=0.759)، وفسرت القيادة الروحية ما نسبته (57.7%) من التباين في جودة حياة العمل بدلالة قيمة معامل التأثير (R²=0.577).

وبالنظر لنتائج جدول المعاملات الخاص بالفرضية فقد بلغت قيمة B للرؤية ($B=0.059$) والخطأ المعياري ($\text{std. error}= 0.073$)، وبلغت قيمة بيتا ($B=0.049$) وقيمة T (0.811) عند مستوى دلالة ($\text{sig}= 0.418$) وهي بذلك غير دالة إحصائية لكونها أعلى من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). بينما بلغت قيمة B لحب الايثار ($B=0.157$) وبخطأ معياري ($\text{std. error}= 0.077$) وقيمة بيتا ($B=0.151$) وجاءت قيمة T (2.029) عند مستوى دلالة (0.044) وهي بذلك دالة إحصائية لكونها أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). بينما بلغت قيمة B لُبعد الدعوة ($B=.433$) والخطأ المعياري ($\text{std. error}= .072$) وقيمة بيتا ($B=.43$) وقيمة T (5.989) عند مستوى دلالة (0.000)، وهي بذلك ذات دلالة إحصائية لكونها أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وجاءت قيمة B لُبعد الأمل والايمان ($B=-0.023$) وبخطأ معياري (0.084) وبلغت قيمة بيتا ($B=-0.019$) عند قيمة T (-0.274) عند مستوى دلالة (0.784). وهي بذلك غير دالة إحصائية لأنها أكبر من مستوى الدلالة.

وبلغت B لُبعد العضوية ($B=0.238$) وبخطأ معياري ($\text{std. error}= .072$) وقيمة بيتا ($B=.234$) وقيمة T (3.329) عند مستوى دلالة (0.001) وهي دالة إحصائية لكونها أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وبناءً على ما تقدم لا نستطيع قبول الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الروحية بأبعادها (الرؤية، وحب الايثار، والدعوة، والأمل والايمان، والعضوية) في جودة حياة العمل بأبعادها مجتمعة (ظروف العمل الصحية، خصائص الوظيفة، الحوافز والمنافع، والمشاركة في اتخاذ القرارات) في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت"

وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية الرئيسية الأولى ونقبل الفرضية التي نصها:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الروحية بأبعادها (الرؤية، وحب الايثار، والدعوة، والأمل والايمان، والعضوية) في جودة حياة العمل بأبعادها مجتمعة (ظروف العمل الصحية، خصائص الوظيفة، الحوافز والمنافع، والمشاركة في اتخاذ القرارات) في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت"

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

H01.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الروحية بأبعادها (الرؤية، حب الايثار، الدعوة، الأمل والايمان، والعضوية) في ظروف العمل الصحية في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت.

الجدول 17-5

نتائج اختبار H01.1

جدول المعاملات				تحليل التباين		ملخص النموذج		المتغير التابع	
Sig t	T	Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	درجة الحرية	F المحسوبة		R ² معامل التحديد
.014	2.467	.264	.651		الثابت	5	42.140	0.467	0.684
.093	1.689	.114	.086	.145	الرؤية	240			
.942	.073	.006	.091	.007	حب الايثار				
.000*	4.346	.350	.085	.371	الدعوة	*0.000	245		
.866	-.169	-.013	.099	-.017	الأمل والايمان				
.000*	3.717	.293	.084	.314	العضوية				

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يشير الجدول (17-5) أن تأثير القيادة الروحية في ظروف العمل الصحية كانت ذات دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (42.140) وبمستوى دلالة (0.000)، كما تشير قيمة معامل الارتباط إلى وجود علاقة بين القيادة الروحية وظروف العمل الصحية حيث بلغت قيمة ($R=0.684$)، وفسرت القيادة الروحية ما نسبته (46.7%) من التباين في ظروف العمل الصحية بدلالة قيمة معامل التأثير ($R^2=0.467$).

وبالنظر لنتائج جدول المعاملات الخاص بالفرضية فقد بلغت قيمة B للرؤية ($B=0.145$) والخطأ المعياري ($\text{std. error} = 0.086$)، وبلغت قيمة بيتا ($B=0.114$) وقيمة (T) 1.689 عند مستوى دلالة ($\text{sig} = 0.093$) وهي بذلك غير دالة إحصائية لكونها أعلى من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). بينما بلغت قيمة B لحب الايثار ($B=0.007$) وبخطأ معياري ($\text{std. error} = 0.091$) وقيمة بيتا ($B=0.006$) وجاءت قيمة T (0.073) عند مستوى دلالة (0.942) وهي بذلك غير دالة إحصائياً لكونها أعلى من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). بينما بلغت قيمة B لبعُد الدعوة ($B=.371$) والخطأ

معياري (std. error= .085) وقيمة بيتا (B=.350) وقيمة (T) تساوي (4.346) عند مستوى دلالة (0.000)، وهي بذلك ذات دلالة إحصائية لكونها أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وجاءت قيمة B لُبعد الأمل والايمان (B=.017) وبخطأ معياري (0.099) وبلغت قيمة بيتا (B=.017) عند قيمة T (- .169) عند مستوى دلالة (0.866). وهي بذلك غير دالة إحصائياً لأنها أكبر من مستوى الدلالة.

وبلغت B لُبعد العضوية (B=0.314) وبخطأ معياري (std. error= .084) وقيمة بيتا (B=.293) وقيمة T (3.717) عند مستوى دلالة (0.000) وهي دالة إحصائياً لكونها أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وبناءً على ما تقدم لا نستطيع قبول الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الروحية بأبعادها (الرؤية، وحب الايثار، والدعوة، والأمل والايمان، والعضوية) في ظروف العمل الصحية في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت "

H01.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الروحية بأبعادها (الرؤية، والأمل والايمان، وحب الايثار، والدعوة، والعضوية) في خصائص الوظيفة في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت.

الجدول 5-18

نتائج اختبار H01.2

جدول المعاملات					تحليل التباين		ملخص النموذج		المتغير التابع
Sig t	T	Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	درجة الحرية	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	
.168	1.383	.258	.357		الثابت	5	48.504	0.503	0.709
.384	.873	.057	.084	.073	الرؤية	240			
*.006	2.778	.224	.089	.247	حب الايثار	*0.000			
*.000	4.077	.317	.083	.340	الدعوة	245			
.874	.159	.012	.097	.015	الأمل والايمان				

خصائص الوظيفة

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يشير الجدول (5-18) أن تأثير القيادة الروحية في خصائص الوظيفة كانت ذات دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (48.504) وبمستوى دلالة (0.000)، كما تشير قيمة معامل الارتباط إلى وجود علاقة بين القيادة الروحية وخصائص الوظيفة حيث بلغت قيمة ($R=0.709$)، وفسرت القيادة الروحية ما نسبته (50.3%) من التباين في خصائص الوظيفة بدلالة قيمة معامل التأثير ($R^2=0.503$).

وبالنظر لنتائج جدول المعاملات الخاص بالفرضية فقد بلغت قيمة B للرؤية ($B=0.073$) والخطأ المعياري ($\text{std. error} = 0.084$)، وبلغت قيمة بيتا ($B=0.057$) وقيمة (T) 0.873 عند مستوى دلالة ($\text{sig} = 0.384$) وهي بذلك غير دالة إحصائية لكونها أعلى من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). بينما بلغت قيمة B لحب الايثار ($B=0.247$) وبخطأ معياري ($\text{std. error} = 0.089$) وقيمة بيتا ($B=0.224$) وجاءت قيمة T (2.778) عند مستوى دلالة (0.006) وهي بذلك دالة إحصائية لكونها أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). بينما بلغت قيمة B لُبعد الدعوة ($B=0.34$) والخطأ المعياري ($\text{std. error} = 0.083$) وقيمة بيتا ($B=0.317$) وقيمة (T) تساوي (4.077) عند مستوى دلالة (0.000)، وهي بذلك ذات دلالة إحصائية لكونها أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وجاءت قيمة B لُبعد الأمل والايثار ($B=0.015$) وبخطأ معياري (0.097) وبلغت قيمة بيتا ($B=0.012$) عند قيمة T (0.159) عند مستوى دلالة (0.874). وهي بذلك غير دالة إحصائية لأنها أكبر من مستوى الدلالة.

وبلغت B لُبعد العضوية ($B=0.214$) وبخطأ معياري ($\text{std. error} = 0.082$) وقيمة بيتا ($B=0.198$) وقيمة T (2.597) عند مستوى دلالة (0.000) وهي دالة إحصائية لكونها أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وبناءً على ما تقدم لا نستطيع قبول الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الروحية بأبعادها (الرؤية، وحب الايثار، والدعوة، والأمل والايثار، والعضوية) في خصائص الوظيفة في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت"

H01.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الروحية بأبعادها (الرؤية، والأمل والايمان، وحب الايثار، والدعوة، والعضوية) في الحوافز والمنافع في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت.

الجدول 19-5

نتائج اختبار H01.3

جدول المعاملات					تحليل التباين		ملخص النموذج		المتغير التابع
Sig t	T	Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	درجة الحرية	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	
.091	1.699	.282	.478		الثابت	5	42.241	0.468	0.684
.888	-.141	-.009	.091	-.013	الرؤية	240			
.231	1.200	.100	.097	.117	حب الايثار				
*.000	6.165	.496	.091	.561	الدعوة	*0.000	245		
.877	-.155	-.012	.106	-.016	الأمل والايمان				
*.042	2.046	.161	.090	.184	العضوية				

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يشير الجدول (19-5) أن تأثير القيادة الروحية في الحوافز والمنافع كانت ذات دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (42.241) وبمستوى دلالة (0.000)، كما تشير قيمة معامل الارتباط إلى وجود علاقة بين القيادة الروحية والحوافز والمنافع حيث بلغت قيمة (R=0.684)، وفسرت القيادة الروحية ما نسبته (46.8%) من التباين في الحوافز والمنافع بدلالة قيمة معامل التأثير ($R^2=0.468$).

وبالنظر لنتائج جدول المعاملات الخاص بالفرضية فقد بلغت قيمة B للرؤية (B=-0.013) والخطأ المعياري (std. error= 0.091)، وبلغت قيمة بيتا (B=-0.009) وقيمة (T) -0.141 عند مستوى دلالة (sig= 0.888) وهي بذلك غير دالة إحصائية لكونها أعلى من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). بينما بلغت قيمة B لحب الايثار (B=0.117) وبخطأ معياري (std. error= 0.097) وقيمة بيتا (B=0.10) وجاءت قيمة T (1.2) عند مستوى دلالة (0.231) وهي بذلك غير دالة إحصائية لكونها أعلى من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). بينما بلغت قيمة B لُبعد الدعوة (B=0.561) والخطأ المعياري (std. error= .091) وقيمة بيتا (B=.496) وقيمة (T) تساوي (6.165) عند مستوى دلالة

(0.000)، وهي بذلك ذات دلالة إحصائية لكونها أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وجاءت قيمة B لُبعد الأمل والايمان (B=-.016) وبخطاً معياري (0.106) وبلغت قيمة بيتا (B=-0.012) عند قيمة T (-0.155) عند مستوى دلالة (0.877). وهي بذلك غير دالة إحصائياً لأنها أكبر من مستوى الدلالة. وبلغت B لُبعد العضوية (B=0.184) وبخطاً معياري (std. error= .09) وقيمة بيتا (B=0.161) وقيمة T (2.046) عند مستوى دلالة (0.042) وهي دالة إحصائياً لكونها أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وبناءً على ما تقدم لا نستطيع قبول الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الروحية بأبعادها (الرؤية، وحب الايثار، والدعوة، والأمل والايمان، والعضوية) في الحوافز والمنافع في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت"

H01.4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الروحية بأبعادها (الرؤية، والأمل والايمان، وحب الايثار، والدعوة، والعضوية) في المشاركة في اتخاذ القرارات في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت.

الجدول 5-20

نتائج اختبار H01.4

جدول المعاملات					تحليل التباين		ملخص النموذج		المتغير التابع
Sig t	T	Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	درجة الحرية	F	R ²	
						Sig F	المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط
.179	1.347	.257	.346	.346	الثابت	5	57.473	0.545	0.738
.714	.367	.023	.083	.031	الرؤية	240			
*.004	2.889	.222	.089	.256	حب الايثار	*0.000			
*.000	5.551	.413	.083	.461	الدعوة	245			
.442	-.770	-.056	.097	-.074	الأمل والايمان				
.004	2.928	.213	.082	.241	العضوية				

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يشير الجدول (5-20) أن تأثير القيادة الروحية في المشاركة في اتخاذ القرارات كانت ذات دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (57.473) وبمستوى دلالة (0.000)، كما تشير قيمة معامل الارتباط إلى وجود علاقة بين القيادة الروحية والمشاركة في اتخاذ القرارات حيث بلغت قيمة (R=0.738)، وفسرت القيادة الروحية ما نسبته (54.5%) من التباين في المشاركة في اتخاذ القرارات بدلالة قيمة معامل التأثير ($R^2=0.545$).

وبالنظر لنتائج جدول المعاملات الخاص بالفرضية فقد بلغت قيمة B للرؤية (B=0.031) والخطأ المعياري (std. error= 0.083)، وبلغت قيمة بيتا (B=-0.023) وقيمة (T) 0.367 عند مستوى دلالة (sig= 0.714) وهي بذلك غير دالة إحصائية لكونها أعلى من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). بينما بلغت قيمة B لحب الايثار (B=0.256) وبخطأ معياري (std. error= 0.089) وقيمة بيتا (B=0.222) وجاءت قيمة T (2.889) عند مستوى دلالة (0.004) وهي بذلك دالة إحصائية لكونها أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

بينما بلغت قيمة B لبُعد الدعوة (B=0.461) والخطأ معياري (std. error= .083) وقيمة بيتا (B=.413) وقيمة (T) تساوي (5.551) عند مستوى دلالة (0.000)، وهي بذلك ذات دلالة إحصائية لكونها أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وجاءت قيمة B لبُعد الأمل والايمان (B=-.074) وبخطأ معياري (0.097) وبلغت قيمة بيتا (B=-0.056) عند قيمة T (-0.77) عند مستوى دلالة (0.442). وهي بذلك غير دالة إحصائية لأنها أكبر من مستوى الدلالة.

وبلغت B لبُعد العضوية (B=0.241) وبخطأ معياري (std. error= .082) وقيمة بيتا (B=0.213) وقيمة T (2.928) عند مستوى دلالة (0.004) وهي دالة إحصائية لكونها أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وبناءً على ما تقدم لا نستطيع قبول الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الروحية بأبعادها (الرؤية، وحب الايثار، والدعوة، والأمل والايمان، والعضوية) في المشاركة في اتخاذ القرارات في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت "

الفرضية الرئيسية الثانية:

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الروحية بأبعادها (الرؤية، والأمل والايمان، وحب الايثار، والدعوة، والعضوية) في الثقافة المنظمة في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت.

الجدول 21-5

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

جدول المعاملات					تحليل التباين		ملخص النموذج		المتغير التابع
Sig t	T	Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	درجة الحرية	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	
.630	.482	.167	.080	.080	الثابت	5	126.897	0.726	0.852
.238	1.182	.057	.054	.064	الرؤية	240			
*.017	2.396	.143	.057	.138	حب الايثار				الثقافة
*.000	4.931	.285	.054	.265	الدعوة	*0.000	245		المنظمية
*.003	2.985	.168	.063	.187	الأمل والايمان				
*.000	5.828	.330	.053	.310	العضوية				

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يشير الجدول (21-5) أن تأثير القيادة الروحية في الثقافة المنظمة كانت ذات دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (126.897) وبمستوى دلالة (0.000)، كما تشير قيمة معامل الارتباط إلى وجود علاقة بين القيادة الروحية والثقافة المنظمة حيث بلغت قيمة ($R=0.852$)، وفسرت القيادة الروحية ما نسبته (72.6%) من التباين في الثقافة المنظمة بدلالة قيمة معامل التأثير ($R^2=0.726$).

وبالنظر لنتائج جدول المعاملات الخاص بالفرضية فقد بلغت قيمة B للرؤية ($B=0.064$) والخطأ المعياري ($\text{std. error} = 0.054$)، وبلغت قيمة بيتا ($B=-0.057$) وقيمة (T) 1.182 عند مستوى دلالة ($\text{sig} = 0.238$) وهي بذلك غير دالة إحصائية لكونها أعلى من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). بينما بلغت قيمة B لحب الايثار ($B=0.138$) وبخطأ معياري ($\text{std. error} = 0.057$) وقيمة بيتا ($B=0.143$) وجاءت قيمة T (2.396) عند مستوى دلالة (0.017) وهي بذلك دالة إحصائية لكونها أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). بينما بلغت قيمة B لُبعد الدعوة ($B=0.265$) والخطأ معياري

(std. error= .054) وقيمة بيتا (B=0.285) وقيمة (T) تساوي (4.931) عند مستوى دلالة (0.000)، وهي بذلك ذات دلالة إحصائية لكونها أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وجاءت قيمة B لُبعد الأمل والايمان (B=0.187) وبخطاً معياري (0.063) وبلغت قيمة بيتا (B=-0.168) عند قيمة T (2.985) ند مستوى دلالة (0.003) وهي بذلك دالة احصائياً لأنها أقل من مستوى الدلالة.

وبلغت B لُبعد العضوية (B=0.31) وبخطاً معياري (std. error= .053) وقيمة بيتا (B=0.33) وقيمة T (5.828) عند مستوى دلالة (0.000) وهي دالة احصائياً لكونها أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وبناءً على ما تقدم لا نستطيع قبول الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الروحية بأبعادها (الرؤية، وحب الايثار، والدعوة، والأمل والايمان، والعضوية) في الثقافة المنظمة في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت"

الفرضية الرئيسية الثالثة:

H03 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة المنظمة في جودة حياة العمل في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت.

الجدول 5-22

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

جدول المعاملات		تحويل التباين		ملخص النموذج		المتغير التابع
Coefficient		ANOVA		Model Summery		
Sig t*	Beta	Sig	درجة	r2	r	
مستوى الدلالة	T	F*	الحرية	معامل التحديد	معامل الارتباط	
	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	Df	المحسوبة		
	B	البيان				

جودة حياة العمل	0.775	0.60	366.426	$\frac{1}{244}$	0.000	الثقافة المنظمة	0.839	0.044	0.775	19.142	*.000
				$\frac{1}{245}$							

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يشير الجدول (5-22) أن تأثير الثقافة المنظمة في جودة حياة العمل كانت ذات دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (126.897) وبمستوى دلالة (0.000)، كما تشير قيمة معامل الارتباط إلى وجود علاقة بين القيادة الروحية والثقافة المنظمة حيث بلغت قيمة (R=0.775)، وفسرت الثقافة المنظمة ما نسبته (60%) من التباين في جودة حياة العمل بدلالة قيمة معامل التأثير ($R^2=0.60$).

وبالنظر لنتائج جدول المعاملات الخاص بالفرضية فقد بلغت قيمة B للثقافة المنظمة (B=0.839) والخطأ المعياري (std. error= 0.044)، وبلغت قيمة بيتا (B=0.775) وقيمة (T) 19.142 عند مستوى دلالة (sig= 0.000) وهي بذلك دالة إحصائية لكونها أعلى من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وبناءً على ما تقدم لا نستطيع قبول الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة المنظمة في جودة حياة العمل في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت."

الفرضية الرئيسية الرابعة:

H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الروحية بأبعادها (الرؤية، والأمل والايمان، وحب الايثار، والدعوة، والعضوية) في جودة حياة العمل بأبعادها مجتمعة (ظروف العمل الصحية، وخصائص الوظيفة، والحوافز والمنافع، والمشاركة في اتخاذ القرارات) في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت من خلال الثقافة المنظمة.

تم استخدام تحليل المسار (Path Analysis)، بالاستعانة ببرنامج (Amos)، وكانت النتائج كما يلي:

جدول 23-5

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

ملانمة النموذج Model Fit						
Sig	RAMSEA	CFI	GFI	درجة	Chi ²	البيان
مستوى الدلالة	الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي	مؤشر المواءمة المقارن	مؤشر الملائمة	الحرية df	المحسوبة	
0.013	0.067	0.990	0.971	12	25.394	جودة حياة العمل

نلاحظ من الجدول اعلاه أن قيمة ($Chi^2 = 25.394$) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، كما أن مؤشر ملاءمة الجودة ($GFI = 0.971$) وهو يقترب بشكل ما إلى العدد واحد، إذ أنه كلما اقترب للواحد الصحيح دل ذلك على حسن ملاءمة الجودة، وكذلك فإن مؤشر المواءمة المقارن ($CFI = 0.99$) والذي يقترب أيضاً بشكل ما إلى العدد واحد، ومؤشر الجذر التربيعي لتقريب متوسط مربعات الخطأ ($RAMSEA = 0.067$) والذي يقل عن 0.08، مما يدعم حسن موافقة النموذج (Gujarati & Porter, 2009)..

جدول 24-5

معاملات الأثر المباشر وغير المباشر للفرضية الرئيسية الرابعة

المعاملات Estimates					
التأثير المباشر الكلية المعياري	قيمة معامل التأثير غير المباشر	مستوى الدلالة Sig	النسبة الحرية C.R.		قيم معاملات التأثير المباشر
0.97		0.000	18.721	0.97	القيادة الروحية ← الثقافة المنظمة
0.351		0.002	3.084	0.351	الثقافة المنظمة ← جودة حياة العمل
0.937	0.340	0.000	4.574	0.597	القيادة الروحية ← جودة حياة العمل

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الأثر المباشر لمتغير القيادة الروحية على الثقافة المنظمة قد بلغ (0.97) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية، بينما كانت قيمة الأثر المباشر للثقافة المنظمة على جودة حياة العمل قد بلغت 0.351 وهي قيمة ذات دلالة إحصائية.

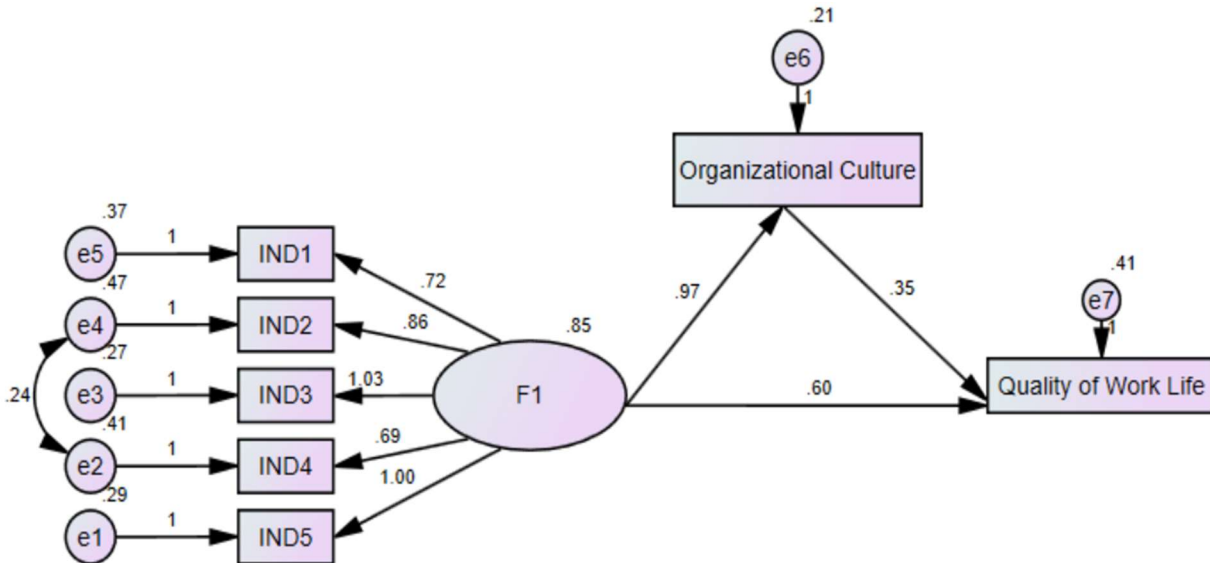
في حين أن الأثر المباشر للقيادة الروحية على جودة حياة العمل بلغ (0.575) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية في حين بلغ الأثر غير المباشر لهذا التغير (0.34) وهي قيمة جيدة وتعني أن متغير الثقافة المنظمة له دور كمتغير وسيط على علاقة المتغير المستقل بالمتغير التابع.

وبالتالي نقبل الفرضية البديلة التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الروحية بأبعادها (الرؤية، والأمل والايمان، وحب الايثار، والدعوة، والعضوية) في جودة حياة العمل بأبعادها مجتمعة (ظروف العمل الصحية، وخصائص الوظيفة، والحوافز والمنافع، والمشاركة في اتخاذ القرارات) في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت من خلال الثقافة المنظمة."

وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (1-5)

تحليل المسار للفرضية الرئيسية الرابعة



والجدول التالي يقدم ملخصاً لنتائج اختبار الفرضيات:

جدول 5-25

ملخص نتائج اختبار الفرضيات

النتيجة	الفرضية
رفض	H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الروحية بأبعادها (الرؤية، وحب الايثار، والدعوة، والأمل والايمان، والعضوية) في جودة حياة العمل بأبعادها مجتمعة (ظروف العمل الصحية، خصائص الوظيفة، الحوافز والمنافع، والمشاركة في اتخاذ القرارات) في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت.
رفض	H01.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الروحية بأبعادها (الرؤية، حب الايثار، الدعوة، الأمل والايمان، والعضوية) في ظروف العمل الصحية في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت.
رفض	H01.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الروحية بأبعادها (الرؤية، والأمل والايمان، وحب الايثار، والدعوة، والعضوية) في خصائص الوظيفة في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت.
رفض	H01.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الروحية بأبعادها (الرؤية، والأمل والايمان، وحب الايثار، والدعوة، والعضوية) في الحوافز والمنافع في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت.
رفض	H01.4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الروحية بأبعادها (الرؤية، والأمل والايمان، وحب الايثار، والدعوة، والعضوية) في المشاركة في اتخاذ القرارات في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت.
رفض	H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الروحية بأبعادها (الرؤية، والأمل والايمان، وحب الايثار، والدعوة، والعضوية) في الثقافة المنظرية في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت.

رفض	H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية في جودة حياة العمل في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت.
رفض	H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الروحية بأبعادها (الرؤية، والأمل والايمان، وحب الايثار، والدعوة، والعضوية) في جودة حياة العمل بأبعادها مجتمعة (ظروف العمل الصحية، وخصائص الوظيفة، والحوافز والمنافع، والمشاركة في اتخاذ القرارات) في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت من خلال الثقافة المنظمة.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

1-6 تمهيد

2-6 النتائج

1-2-6 نتائج الخصائص الشخصية لعينة الدراسة

2-2-6 نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

3-2-6 نتائج اختبار الفرضيات

3-6 الاستنتاجات

4-6 التوصيات

5-6 اقتراحات لدراسات مستقبلية

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

1-6 تمهيد:

يستعرض الباحث في هذا الفصل أهم نتائج الدراسة واستنتاجاتها كما يقدم مجموعة من التوصيات التي تهتم الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت، وفيما يلي توضيح لهذه النتائج:

2-6 النتائج:

1-2-6 نتائج الخصائص الشخصية لعينة الدراسة:

- 1- تهتم الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت بتعيين الذكور لتحملهم أعباء العمل بشكل أكبر من الإناث.
- 2- تهتم الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت بتعيين حملة المؤهلات الجامعية فيها.
- 3- هناك ارتفاع في الخبرة العملية لدى أفراد العينة وبما يعطي مؤشرا إيجابيا لكفاءة أفراد العينة في عملهم.
- 4- هناك ارتفاع في نسبة الذين تزيد أعمارهم عن 40 سنة بين أفراد العينة، وبما يتناسب وطبيعة عمل أفراد العينة وارتفاع خبرتهم العملية.
- 5- تبين أن 51.2% من عينة الدراسة يعملون في الإدارة التنفيذية في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت، و34.6% من العينة يعملون في الإدارة الوسطى في الهيئة، و14.2% من عينة الدراسة يعملون في الإدارة العليا في الهيئة.

2-2-6 نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:

- 1- ارتفاع الاهتمام برؤية الهيئة حيث يقوم القادة الروحيون بتحفيز المرؤوسين من خلال رؤية واضحة للهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت.
- 2- الأمل والإيمان هما مصدر الإيمان والقناعة بتحقيق رؤية الهيئة العامة للقوى العاملة ورسالتها.
- 3- يتم التركيز على توافر خصائص الرقي في العمل والتفاني في خدمة المراجعين للهيئة العامة للقوى العاملة.
- 4- يتم العمل على التخلص من المشاعر السلبية التي تنعكس سلبيًا على العمل الجماعي في الهيئة العامة للقوى العاملة.

- 5- يعتني القادة بالعاملين بطريقة تخلق جواً من الود والثقة بين جميع موظفي الهيئة العامة للقوى العاملة.
- 6- هناك نظام تفاهم مشترك يحتفظ به أعضاء الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت، والذي يميز المنظمات عن غيرها من المنظمات الأخرى.
- 7- يجب على الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت توفير ظروف عمل آمنة وصحية لجميع موظفيها حتى لا يتعرضوا لظروف عمل قد تؤثر على صحتهم العقلية أو البدنية.
- 8- قيام الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت بتحديد المواصفات الخاصة بكل وظيفة وطبيعتها.
- 9- يهتم موظفو الهيئة في أن تكون المكافآت التي يتلقونها من الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت متناسبة مع احتياجاتهم من جهة وجهودهم من جهة أخرى.
- 10- يتم إتاحة الفرصة للعاملين في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم.

3-2-6 نتائج اختبار الفرضيات:

فيما يلي عرض لنتائج اختبار الفرضيات:

- 1- فيما يتعلق بالفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الروحية بأبعادها (الرؤية، وحب الايثار، والدعوة، والأمل والايمان، والعضوية) في جودة حياة العمل بأبعادها مجتمعة (ظروف العمل الصحية، خصائص الوظيفة، الحوافز والمنافع، والمشاركة في اتخاذ القرارات) في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت." فقد تم التوصل إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الروحية بأبعادها (الرؤية، وحب الايثار، والدعوة، والأمل والايمان، والعضوية) في جودة حياة العمل بأبعادها مجتمعة (ظروف العمل الصحية، خصائص الوظيفة، الحوافز والمنافع، والمشاركة في اتخاذ القرارات) في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت.

وتتفق هذه النتيجة مع كل من دراسة المعاصيدي وآخرون (2020) التي توصلت إلى التزام الأفراد المبحوثين بأخلاقيات المهنة وهناك توجد علاقة بين القيادة الروحية بأبعادها الخمسة (الرؤية، والأمل والايمان، والايثار، والمعنى، والعضوية) وأخلاقيات المهنة، ودراسة يوسفى (2019) والتي أكدت على وجود مستوى معتدل من القيادة الروحية وأبعادها: (الرؤية، الأمل

والإيمان، حب الايثار) في الكلية المبحوثة، وأن هناك علاقة ارتباط وتأثير بين أبعاد القيادة الروحية:(الرؤية، الأمل والإيمان، حب الايثار)والثقة التنظيمية، ودراسة (Nafei 2018) التي توصلت إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الروحية وجودة الحياة العملية، ودراسة سلامة والنجار(2018) التي أثبتت أهمية القيادة الروحية وتأثيرها الايجابي فى تنمية ولاء العاملين، ودراسة عبد الغني (2017) التي توصلت إلى أنه يوجد تأثير جوهري لأبعاد القيادة الأخلاقية منفردة وهي (التوجه نحو المرؤوسين، العدالة، توضيح الدور، التوجيه الاخلاقي، النزاهة)في جودة حياة العمل والمتمثلة أبعادها في (ظروف العمل المعنوية، خصائص الوظيفة، الأجور والمكافآت، المشاركة في القرارات، جماعة العمل، أسلوب الإشراف) في القطاع محل الدراسة. كما تم التوصل إلى أن أبعاد القيادة الأخلاقية السابق ذكرها عدا بعد التوجه نحو المرؤوسين لها دور إيجابي في زيادة جودة حياة العمل.

ودراسة (Sayuti et al. 2021) حيث تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن القادة ذوي أسلوب القيادة الروحية لهم تأثير إيجابي في تحسين نوعية الحياة العملية وسلوك المواطن التنظيمية للموظفين. كما تدفع الجودة الجيدة للحياة العملية والمواطنة التنظيمية الموظفين إلى تحسين أدائهم في تنفيذ مهامهم في الشركة، ودراسة (Jiao and Lee 2021) التي توصلت إلى أن العلاقة بين القيادة الروحية والتيسير بين العمل والأسرة تمت بوساطة الموارد الوظيفية وحدها، وكذلك الموارد الوظيفية ورأس المال النفسي في التسلسل، ودراسة (Wang et al. 2019) حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة أن القيادة الروحية كانت مرتبطة بشكل إيجابي بأداء مهام الموظف وسلوكيات مشاركة المعرفة وسلوك الابتكار، عندما تم التحكم في الآثار المحتملة للقيادة الأخلاقية والقيادة الخيرية، واستبعاد التفسير البديل للقيادة الأخلاقية، ودراسة (2019) Delfino حيث كشفت نتائج الدراسة أن مدى القيادة الروحية في جامعة بارتيديو كان مرتفعاً وأن الرضا الوظيفي كان مرضياً بعض الشيء، كما كشفت النتائج أنه من بين الأبعاد السبعة للقيادة الروحية، وجد أن الحب والإيثار الإيثاري يختلف اختلافاً كبيراً بين أعضاء هيئة التدريس وغير المدرسين. علاوة على ذلك، وُجد أن للقيادة الروحية علاقة ضعيفة بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس وغير المدرسين في جامعة بارتيديو الحكومية، ودراسة (2019)

Zahedbabolan et al. حيث أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الروحية لها تأثير أعلى من المتوسط، وكان رأس المال النفسي ونوعية الحياة العملية أقل من المتوسط في المعلمين، كما أظهرت نتائج معامل الارتباط لبيرسون العلاقة الإيجابية والمهمة بين القيادة الروحية وأبعادها

مع جودة الحياة العملية للمعلمين وأيضاً العلاقة الإيجابية بين رأس المال النفسي وأبعاده مع جودة الحياة العملية ودراسة (Pio and Tampi 2018) حيث تبين أن هناك تأثيرات مباشرة ومعنوية للقيادة الروحية في جودة الحياة العملية، والقيادة الروحية في الرضا الوظيفي، ونوعية الحياة العملية في الرضا الوظيفي، ونوعية الحياة العملية على سلوك المواطنة التنظيمية، والرضا الوظيفي في سلوك المواطنة التنظيمية، ودراسة (Kumar 2017) حيث تبين أن أبعاد القيادة الروحية مثل الرؤية والحب الإيثاري والالتزام التنظيمي تساعد الأفراد العاملين للإيمان بقضايا قيادتهم والتركيز عليها والانطلاق منها وبالتالي تقديم أفضل أداء من شأنه ليس فقط تطوير أداء المنظمة ككل بل التركيز أيضاً على فعالية ثقافتها المنظمة

ويتفرع عنها ما يلي:

- فيما يتعلق بالفرضية الفرعية الأولى التي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الروحية بأبعادها (الرؤية، حب الايثار، الدعوة، الأمل والايمان، والعضوية) في ظروف العمل الصحية في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت" فقد تم التوصل إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الروحية بأبعادها (الرؤية، حب الايثار، الدعوة، الأمل والايمان، والعضوية) في ظروف العمل الصحية في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت.
- فيما يتعلق بالفرضية الفرعية الثانية التي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الروحية بأبعادها (الرؤية، والأمل والايمان، وحب الايثار، والدعوة، والعضوية) في خصائص الوظيفة في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت" فقد تم التوصل إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الروحية بأبعادها (الرؤية، والأمل والايمان، وحب الايثار، والدعوة، والعضوية) في خصائص الوظيفة في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت.
- فيما يتعلق بالفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الروحية بأبعادها (الرؤية، والأمل والايمان، وحب الايثار، والدعوة، والعضوية) في الحوافز والمنافع في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت" فقد تبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الروحية بأبعادها (الرؤية، والأمل والايمان، وحب الايثار، والدعوة، والعضوية) في الحوافز والمنافع في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت.

• فيما يتعلق بالفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الروحية بأبعادها (الرؤية، والأمل والايمان، وحب الايثار، والدعوة، والعضوية) في المشاركة في اتخاذ القرارات في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت" فقد تبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الروحية بأبعادها (الرؤية، والأمل والايمان، وحب الايثار، والدعوة، والعضوية) في المشاركة في اتخاذ القرارات في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت.

2- فيما يتعلق بالفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الروحية بأبعادها (الرؤية، والأمل والايمان، وحب الايثار، والدعوة، والعضوية) في الثقافة المنظمة في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت" فقد تبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الروحية بأبعادها (الرؤية، والأمل والايمان، وحب الايثار، والدعوة، والعضوية) في الثقافة المنظمة في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت.

وتتفق هذه النتيجة مع كل من دراسة Alimudin et al. (2017) التي تبين أن هناك تأثيراً إيجابياً كبيراً للقيادة الروحية في الثقافة المنظمة. يُلاحظ أيضاً التأثير الإيجابي الكبير للثقافة التنظيمية على ولاء الموظف، وهناك تأثير إيجابي ولكن غير مهم للقيادة الروحية في ولاء الموظف، ودراسة Rizwan et al. (2017) التي أوضحت نتائجها وجود علاقات إيجابية بين الثقافة المنظمة والقيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي مع الدور الوسيط للالتزام التنظيمي. ويلاحظ أيضاً أن القيادة الأخلاقية والثقافة المنظمة تزيد من الأداء الوظيفي.

3- فيما يتعلق بالفرضية الثالثة التي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية في جودة حياة العمل في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت" فقد تبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية في جودة حياة العمل في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت.

وتتفق هذه النتيجة مع كل من دراسة Promsuk (2018) والتي تبين فيها أن للثقافة التنظيمية وجودة الحياة العملية تأثير كبير في الالتزام التنظيمي ودراسة Rahmawati and Setiawati حيث وجدت الدراسة أن جودة الحياة العملية والثقافة المنظمة كان لهما تأثير كبير وإيجابي تجاه أداء الموظف والرضا الوظيفي. كما كان للرضا الوظيفي أيضاً تأثير كبير وإيجابي في أداء الموظف، وكان التأثير غير المباشر لـ جودة الحياة العملية في أداء الموظف

من خلال الرضا الوظيفي أكبر من التأثير المباشر، وكان التأثير غير المباشر لـ الثقافة المنظمة في أداء الموظف من خلال الرضا الوظيفي تأثيرًا أكبر من التأثير المباشر، ودراسة البطران (2016) التي أثبتت أثر متغيرات الثقافة المنظمة على جودة حياة العمل، ودراسة (2016) Shafi حيث أظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة المنظمة تؤثر وبشكل كبير على الحياة العملية، حيث أن الثقافة الايجابية والفعالة يكون من السهل عليها إدراك النواقص الأساسية والحاجات والرغبات الموجودة لدى الموظفين في بيئة أعمالهم وتساعد في الوصول الى الإدارة العليا ومحاولة تحصيلها لهم وتحسين حياتهم من أجل ضمان أداء أفضل ومستوى التزام أعلى.

4- فيما يتعلق بالفرضية الرئيسية الرابعة التي تنص على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الروحية بأبعادها (الرؤية، والأمل والايمان، وحب الايثار، والدعوة، والعضوية) في جودة حياة العمل بأبعادها مجتمعة (ظروف العمل الصحية، وخصائص الوظيفة، والحوافز والمنافع، والمشاركة في اتخاذ القرارات) في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت من خلال الثقافة المنظمة" فقد تبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الروحية بأبعادها (الرؤية، والأمل والايمان، وحب الايثار، والدعوة، والعضوية) في جودة حياة العمل بأبعادها مجتمعة (ظروف العمل الصحية، وخصائص الوظيفة، والحوافز والمنافع، والمشاركة في اتخاذ القرارات) في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت من خلال الثقافة المنظمة.

3-6 الاستنتاجات

من خلال الاطلاع على نتائج الدراسة فإنه يمكن الخروج بالاستنتاجات التالية:

- 1- يدرك العاملون في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت أهمية القيادة الروحية، لكن كان مستوى الالتزام بها بدرجة متوسطة مما يتطلب الاهتمام برفع مستوى الالتزام بها في الهيئة
- 2- يتمتع العاملون في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت بمستوى متوسط من جودة حياة العمل مما يتطلب زيادة الاهتمام برفع مستواها لدى الهيئة.
- 3- يوجد هناك مستوى إدراك متوسط للثقافة المنظمة السائدة في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت مما يتطلب زيادة وعي الموظفين فيها.
- 4- لقد برزت القيادة الروحية في دورها المؤثر بدرجة كبيرة في جودة حياة العمل، مما يعكس أهميتها المتزايدة بالنسبة لها

- 5- لقد تبين أن أكثر مستويات التأثير للقيادة الروحية كانت على بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات، مما يبرز أهميتها بالنسبة لهذا البعد.
- 6- تلعب الثقافة المنظمة دورًا مهمًا في التأثير في جودة حياة العمل وفي العلاقة بين القيادة الروحية وبين جودة حياة العمل. فضلًا عن تأثرها بالقيادة الروحية بدرجة كبيرة.

4-6 التوصيات:

يوصي الباحث بما يلي:

- 1- الاهتمام بعمل تقييم دوري لآراء الموظفين حول درجة وضوح وجاذبية رؤية الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت.
- 2- الاهتمام بالإيفاء بتوقعات موظفي الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت ومعالجة المشاكل التي يواجهونها.
- 3- ضرورة أن تعمل الإدارة على التخفيف من معاناة الموظفين في أعمالهم من خلال عمل مراجعة أوضاعهم الوظيفية.
- 4- تدريب موظفي الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت على طرق تجنب المشاكل مع المراجعين.
- 5- ضرورة أن تهتم إدارة الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت بتحقيق مستوى التزام عالي لدى موظفيها من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم.
- 6- تعزيز نشر ثقافة الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت القائمة على تجنب المحسوبية والواسطة في العمل.
- 7- ضرورة أن تركز ثقافة الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت على احترام والالتزام بالتسلسل الإداري وعدم تجاوز المستويات الإدارية في العمل.
- 8- القيام بصيانة أجهزة التكييف في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت بصورة دورية
- 9- العمل على إجراء صيانة دورية لمختلف مرافق الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت لضمان سلامة العمل فيها.
- 10- يجب أن تراعي الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت تجنب الروتين في العمل عند تصميم وظائفها.
- 11- ضرورة أن تمنح الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت زيادات مالية مشجعة سنوية تتناسب والوضع المعيشي للموظف.

- 12- ضرورة أن تتسم عملية اتخاذ القرارات بالهيئة بالتسلسل الواضح.
- 13- من المهم أن تتناسب مواصفات كل وظيفة مع مؤهلات كل موظف يشغلها.
- 14- العمل على أن تتنوع الحوافز المقدمة للموظفين في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت بين مادية ومعنوية.
- 15- من الضروري أن تشجع الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت الموظفين على تقديم أية مقترحات تخص عملهم.

5-6 اقتراحات لدراسات مستقبلية

- بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج، فإن الباحث يقترح مجموعة من التوصيات لأبحاث مستقبلية:
- 1- اجراء دراسات أخرى عن موضوع الدراسة بالتطبيق على وزارات ومؤسسات حكومية أخرى في دولة الكويت للاستفادة منها في تحقيق أهدافها.
- 2- العمل على دراسة متغيرات أخرى قد تلعب دورا مؤثرا في جودة حياة العمل في الهيئة، بغرض تعميق الاستفادة منها في تحسين مستوى جودة حياة العمل.
- 3- اختبار متغيرات وسيطة أو معدلة أخرى قد تلعب دورا مؤثرا في العلاقة بين القيادة الروحية وجودة حياة العمل.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع العربية:

ابن منظور، محمد بن مكرم (2010). *لسان العرب*، مج3 ، دار الفكر للطباعة
أحمد، حسام (2018). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز مظاهر الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات
دراسة ميدانية على الهيئة القومية للبريد بجمهورية مصر العربية، *المجلة العربية للإدارة*،

38(2)، 123-150

البطران، شيماء (2016). أثر متغيرات الثقافة التنظيمية على جودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية في
القطاع المصرفي بكل من البنك المركزي المصري والبنك الأهلي المصري. *مجلة البحوث
الإدارية*، 34(1)، 107-207

اليومي، أسامة أحمد. (2016). علاقة القيادة الروحية بجودة حياة العمل: بالتطبيق على العاملين
بجامعة دمياط، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنصورة، جمهورية مصر العربية
جاد الرب، سيد أحمد (2005) *السلوك التنظيمي*، جامعة قناة السويس، مطبعة العشري، الإسماعيلية.

حريم، حسين (2017). *إدارة المنظمات: منظور كلي*. دار الحامد للنشر والتوزيع

حريم، حسين (2019). *مبادئ الإدارة الحديثة*. دار الحامد للنشر والتوزيع

الريميدي، بسام ومحمد (2020). أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء والفاعلية التنظيمية في شركات
السياحة المصرية: الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط. *مجلة كلية السياحة والفنادق*، 4(1)، 1-

25

الرواشدة، أسامة محمد. الصاوي، عثمان محمد. الزغبي، محمد سيد أحمد. و ابراهيم، سعيد سلامة
(2020). أثر القيادة الروحية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على بعض

الفنادق الأردنية، *مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة*، 19(1)، 247-260

الرواشدة، أسامة والساوي، عثمان والزرغبي، محمد و ابراهيم، سعيد (2020). أثر القيادة الروحية في
تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على بعض الفنادق الأردنية، *مجلة اتحاد*

الجامعات العربية للسياحة والضيافة، 19(1)، 247-260

سلامة، أسماء والنجار، أحمد (2018). القيادة الروحية وتأثيرها في تنمية ولاء العاملين دراسة تطبيقية
على بعض الشركات السياحية والفنادق المصرية. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة*

والضيافة، 15(2)، 74-85

الشيباوي، حامد والموسوي، سعد (2018). تأثير القيادة الروحية في تحقيق الالتزام التنظيمي "دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في جمعية الهلال الأحمر العراقية _ فرع النجف الأشرف"،

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 15(4)، 326-342

الصيرفي، محمود (2007). القيادة الإدارية والإبداعية، دار الفكر الجامعي

عباس، علي، (2012). تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير (دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية)، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية

والإدارية، 20(1)، 129-157

عبد الغني، عمرو (2017). أثر القيادة الأخلاقية على جودة حياة العمل: دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية (قطاع الضرائب على الدخل) . (أطروحة دكتوراة)، جامعة عين شمس،

مصر

عبدالرحمن، عادل (2014). أبعاد جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي في القطاع الحكومي "دراسة تطبيقية على التأمينات الاجتماعية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية

علي، وبشيشي ومجلخ (2018). " جودة حياة العمل كمتغير وسيط في العلاقة التفاعلية بين القيادة الأخلاقية وابداع العاملين، دراسة استطلاعية على موظفي الإدارة العمومية بولاية تبسة، مجلة

الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، 13(26)، 1-14

عياصرة، علي والفاضل، محمد (2006). الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع

عيسى، أحمد السيد أحمد. (2016). أثر تطبيق القيادة الروحية على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة الطائف، مجلة التجارة والتمويل، 2، 134-182

فلمبان، ناهد والقرشي، سلمان (2020). أثر العدالة التنظيمية على جودة حياة العمل في وزارة الخارجية بالرياض، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث - مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية،

4(4)، 20-50

ماضي، خليل (2016). الممارسات الاستراتيجية والمهارات الفكرية للقيادات الجامعية ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين في الجامعة الإسلامية. مجلة جامعة القدس المفتوحة

للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، 2(5)، 105-138

مجمع اللغة العربية (2004) المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية

- المعاضيدي، محمد والعاني، آلاء ومسعودي، أرام (2020). سلوكيات القيادة الروحية ودورها في تعزيز الأخلاقيات المهنية: دراسة استطلاعية لآراء التدريسيين في المعهد التقني في الموصل، مجلة جامعة جيهان-اربيل للعلوم الانسانية والاجتماعية، 4(2)، 121-126
- النجار، فايز والنجار، نبيل، والزعبي، ماجد (2017). أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي، دار الحامد للنشر والتوزيع
- يوسف، كمال (2019). دور القيادة الروحية في تعزيز الثقة التنظيمية، دراسة اختبارية في كلية الاقتصاد بجامعة المسيلة. مجلة أبحاث اقتصادية وادارية، 13(1)، 37-60

المراجع الأجنبية:

- Adeinat, I. M., & Abdulfatah, F. H. (2019). Organizational culture and knowledge management processes: case study in a public university. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*.49(1),35-53
- Agarwal, S., Jindal, A., Garg, P., & Rastogi, R. (2017). The influence of quality of work life on trust: empirical insights from a SEM application. *International Journal of Indian Culture and Business Management*, 15(4), 506-525.
- AKAR, H. (2018). A Meta-Analytic Study Concerning the Effect of Educational Stakeholders' Perceptions of Quality of Work Life on Their Job Satisfaction and Organizational Commitment. *International Online Journal of Educational Sciences*, 10(3),99-112.
- Akar, H. (2018). The relationships between quality of work life, school alienation, burnout, affective commitment and organizational citizenship: A study on teachers. *European Journal of Educational Research*, 7(2), 169-180.
- Akter, N., Akkadechanunt, T., Chontawan, R., & Klunklin, A. (2018). Factors predicting quality of work life among nurses in tertiary-level hospitals, Bangladesh. *International nursing review*, 65(2), 182-189.

- Akter, N., Akter, M. K., & Turale, S. (2019). Barriers to quality of work life among Bangladeshi nurses: a qualitative study. *International nursing review*, 66(3), 396-403.
- Al-Hussami, M., Hamad, S., Darawad, M., & Maharmeh, M. (2017). The effects of leadership competencies and quality of work on the perceived readiness for organizational change among nurse managers. *Leadership in Health Services*.30(4),443-456.
- Alimudin, A., Septian, D., Sasono, A. D., & Wulandari, A. (2017). Effect of spiritual leadership to organizational culture and employee's loyalty. *Jurnal Terapan Manajemen Dan Bisnis*, 3(2), 76-86.
- Alrawadieh, Z., Cetin, G., Dincer, M. Z., & Istanbulu Dincer, F. (2020). The impact of emotional dissonance on quality of work life and life satisfaction of tour guides. *The Service Industries Journal*, 40(1-2), 50-64.
- Amin, N. (2017) 'The impact of Organizational Culture on Organizational Performance: The Mediating Role of Employee's Organizational Commitment', *International Journal of Organizational Leadership*, (6), pp. 65-72.
- Anning-Dorson, T. (2021). Organizational culture and leadership as antecedents to organizational flexibility: implications for SME competitiveness. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*. DOI: 10.1108/jee-08-2020-0288
- Aranki, D. H., Suifan, T. S., & Sweis, R. J. (2019). The relationship between organizational culture and organizational commitment. *Modern Applied Science*, 13(4), 137-154.
- Areiqata, A. Y., Yacoub Hamdanb, A., Zamilc, M. A., Horanid, O., & Al-Khourye, A. F. (2020). Culture and leadership are simply two sides of the same coin. *Culture*, 13(4),123-147.

- Arghode, V., Lathan, A., Alagaraja, M., Rajaram, K., & McLean, G. N. (2021). Empathic organizational culture and leadership: conceptualizing the framework. *European Journal of Training and Development*, 46(1/2), 239-256. <https://doi.org/10.1108/EJTD-09-2020-0139>
- Arif, S., Zainudin, H. K., & Hamid, A. (2019). Influence of Leadership, Organizational Culture, Work Motivation, and Job Satisfaction of Performance Principles of Senior High School in Medan City. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 239-254.
- Arifin, A. H., Raza, H., Saputra, J., & Puteh, A. (2020). Sofyan,(2020). The mediating role of organizational commitment: A supply chain management for examining the effect of quality of work life and job satisfaction on employee performance. *International Journal of Supply Chain Management*, 9(4), 255-256.
- Bakhshi, E., Moradi, A., Naderi, M., & Kalantari, R. (2018). Associations of the quality of work life and depression, anxiety, and stress in the employees of healthcare systems. *Journal of Patient Safety & Quality Improvement*, 6(1), 662-667.
- Bauer, W., Schlund, S., & Vocke, C. (2017, July). Working life within a hybrid world—how digital transformation and agile structures affect human functions and increase quality of work and business performance. In *International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics* (pp. 3-10). Springer, Cham.
- Bhaduri, R. M. (2019). Leveraging culture and leadership in crisis management. *European Journal of Training and Development*.
- Bratton, J. (Ed.). (2020). *Organizational leadership*. Sage.

- Castro, M., & Martins, N. (2010). The relationship between organisational climate and employee satisfaction in a South African information and technological organisation. *South African Journal of Industrial Psychology*, 36(1), 1–9.
- Chamberlain, S. A., Hoben, M., Squires, J. E., Cummings, G. G., Norton, P., & Estabrooks, C. A. (2019). Who is (still) looking after mom and dad? Few improvements in care aides' quality-of-work life. *Canadian Journal on Aging/La Revue canadienne du vieillissement*, 38(1), 35-50.
- Chatrakul Na Ayudhya, U., Prouska, R., & Beauregard, T. A. (2019). The impact of global economic crisis and austerity on quality of working life and work-life balance: A capabilities perspective. *European Management Review*, 16(4), 847-862.
- Chaturvedi, S. K., & Saxena, H. M. (2017). Impact of quality of work life on organizational citizenship behavior (OCB) with reference to higher education teachers in Lucknow City. *International Journal of Applied Research*, 3(7), 395-399.
- Chen, S., Jiang, W., Zhang, G., & Chu, F. (2019). Spiritual leadership on proactive workplace behavior: the role of organizational identification and psychological safety. *Frontiers in psychology*, 10, 1206.
- Cheng, Z., Nielsen, I., & Cutler, H. (2019). Perceived job quality, work-life interference and intention to stay: Evidence from the aged care workforce in Australia. *International Journal of Manpower*.40(1),17-35
- Chinomona, E. (2017). Modelling the influence of workplace spirituality, quality of work life, expectations towards work on commitment to long-term career of employees in gauteng province, South Africa. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 33(4), 693-704.
- Cregård, A. (2017). Investigating the risks of spiritual leadership. *Nonprofit Management and Leadership*, 27(4), 533-547.

- Daniel, C. O. (2019). Analysis of quality work life on employee's performance. *International Journal of Business and Management Invention*, 8(2), 60-65.
- Dechawatanapaisal, D. (2017). The mediating role of organizational embeddedness on the relationship between quality of work life and turnover: Perspectives from healthcare professionals. *International Journal of Manpower*.
- Delfino, A. P. (2019). Spiritual leadership and job satisfaction of teaching and non-teaching personnel of Partido state university. *People: International Journal of Social Sciences*, 5(2), 123-140.
- Dent, E., Higgins, M.E. and Wharff, D. (2005) 'Spirituality and leadership: an empirical review of definitions, distinctions, and embedded assumptions', *The Leadership Quarterly*, 16(5), pp.625–653.
- Devi, B., & Hajamohideen, O. M. (2018). A study on quality of work life among nurses working in private hospitals an Thanjavur, Tamilnadu. *IOSR Journal of Business and Management Ver. I*, 20(4), 61-63.
- Devi, U. (2015). Spiritual leadership and its relationship with quality of work life and organizational performance—an exploratory study. In *Proceedings of the Second* (pp. 1-15).
- Dhir, S. (2019). The changing nature of work, leadership, and organizational culture in future ready organizations. *CMC Senior Theses*. 2064 . https://scholarship.claremont.edu/cmc_theses/2064
- Domnica, D. (2012). The role of leadership in identifying the premises of the future organization. *Land Forces Academy Review*, 17(2), 154-161.
- Egel, E., & Fry, L. W. (2017). Spiritual leadership as a model for Islamic leadership. *Public Integrity*, 19(1), 77-95.

- Ehido, A., Halim, B., & Awang, Z. (2019). The influence of quality of work life (QWL) and organizational commitment on job performance among academics in the Malaysian public universities. *International Journal of Humanities and Social Science Research*, 5(5), 71-76.
- El Sawy, O., El-Zoghbi, M., & Salama, S. (2020). The effect of spiritual leadership on enhancing organizational citizenship behavior: An empirical study on some Jordanian hotels. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 19(1), 247-260.
- Fatmasari, E., Al, M. M., & Wulida, A. T. (2018). The effect of quality of work-life and motivation on employee engagement with job satisfaction as an intervening variable. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 74(2), 108-114
- Feldman, S. (2019). Cross-cultural leadership and organizational culture: a South african perspective. *International Journal of Social Sciences Management and Entrepreneurship (IJSSME)*, 3(2), 79-94.
- Felstead, A., & Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 195-212.
- Ferrell, O. C., Fraedrich, J. & Ferrell L. (2015). *Business Ethics: Ethical Decision Making & Cases*. Nelson Education.
- Fry, L. W., Hannah, S. T., Noel, M., & Walumbwa, F. O. (2011). Impact of spiritual leadership on unit performance. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 259–270. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.02.002>
- Fry, L.W. (2003)” Toward a theory of spiritual leadership” , *The Leadership Quarterly* , (14),693-727
- Fry, L.W., Latham, J.R., Clinebell, S.K. and Krahnke, K. (2016) ‘Spiritual leadership as a model for performance excellence: a study of Baldrige award

- recipients', *Journal of Management, Spirituality & Religion*, <http://dx.doi.org/10.1080/14766086.2016.1202130>.
- Fry, L.W., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *Leadership Quarterly*, 16, 835-862.
- Gayathiri, R. & Ramakrishnan, L.(2013), Quality of Work Life – Linkage with Job Satisfaction and Performance, *International Journal of Business and Management Invention*, 2(1), 1-8.
- Ghaedi, A., Ozturen, A., & Safshekan, S. (2021). Workplace mistreatment and spiritual leadership: new cure for ancient curse. *Current Issues in Tourism*, 24(3), 340-353.
- Göçen,A.& Şen,S.(2021). Spiritual Leadership and Organizational Citizenship Behavior: A Meta-Analysis. *SAGE Open*, 1–16
- Gochhayat, J., Giri, V. N., & Suar, D. (2017). Influence of organizational culture on organizational effectiveness: The mediating role of organizational communication. *Global Business Review*, 18(3), 691-702.
- Golden III, J. H., & Shriner, M. (2019). Examining relationships between transformational leadership and employee creative performance: The moderator effects of organizational culture. *The Journal of Creative Behavior*, 53(3), 363-376.
- Gupta, M. & Sharma, P.(2011), Factor Credentials Boosting Quality of Work Life of BSNL Employees in Jammu Region, *Asia Pacific Journal of Research in Business Management*, 2(1), 79-89.
- Hashempour, R., Hosseinpour Ghahremanlou, H., Etemadi, S., & Poursadeghiyan, M. (2018). The relationship between quality of work life and organizational commitment of Iranian emergency nurses. *Health in Emergencies and Disasters*, 4(1), 49-54.

- Hemanathan, R., Sreelekha, P. P., & Golda, M. (2017). Quality of work life among nurses in a tertiary care hospital. *Health Car*, 5, 1-8.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. and Minkov, M. (2005) *Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. http://testrain.info/download/Software_of_mind.pdf.
- Irnawati, J. E., & Prasetyo, J. H. (2020). The Influence Over the Transformational of Leadership Style, the Organizational Culture, and Employee Empowerment towards Achievement of Organizational Strategies in one the Central Government Organization. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 5(3), 917-927.
- Jabeen, F., Friesen, H. L., & Ghoudi, K. (2018). Quality of work life of Emirati women and its influence on job satisfaction and turnover intention: Evidence from the UAE. *Journal of Organizational Change Management*.31(2), 352-370. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2017-0016>
- Jahandar, P., Tafreshi, M. Z., Rassouli, M., Atashzadeh-Shoorideh, F., & Kavousi, A. (2017). Nurses' perspective on spiritual leadership: A qualitative study based on fry's spiritual leadership model. *Electronic physician*, 9(11), 5721.
- Jardon, C. M., & Martínez-Cobas, X. (2019). Leadership and organizational culture in the sustainability of subsistence small businesses: an intellectual capital based view. *Sustainability*, 11(12), 3491.
- Joiner, T. A. (2001). The influence of national culture and organizational culture alignment on job stress and performance: Evidence from Greece. *Journal of Managerial Psychology*, 16(3-4), 229–242. <https://doi.org/10.1108/02683940110385776>

- Jufrizen, J., Sari, M., Nasutian, M. I., Radiman, R., & Wahyuni, S. F. (2019). The strategy of spiritual leadership: The role of spiritual survival, workplace spirituality and organizational commitment at private universities. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478)*, 8(1), 64-72.
- Kaddourah, B., Abu-Shaheen, A. K., & Al-Tannir, M. (2018). Quality of nursing work life and turnover intention among nurses of tertiary care hospitals in Riyadh: a cross-sectional survey. *BMC nursing*, 17(1), 1-7.
- Kara, D., Kim, H. L., Lee, G., & Uysal, M. (2018). The moderating effects of gender and income between leadership and quality of work life (QWL). *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Karaaslan, A., & Aslan, M. (2019). The relationship between the quality of work and organizational commitment of prison nurses. *The Journal of Nursing Research*, 27(3), e25.
- Kelbiso, L., Belay, A., & Woldie, M. (2017). Determinants of quality of work life among nurses working in Hawassa town public health facilities, South Ethiopia: a cross-sectional study. *Nursing Research and Practice*, 2017.
- Khan, I. U., Khan, M. S., & Idris, M. (2021). Investigating the support of organizational culture for leadership styles (transformational & transactional). *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 31(6), 689-700.
- Khan, I.U., Usoro, A. and Majewski, G. (2010) 'An Organizational Culture Model for Comparative Studies: A Conceptual View', *International Journal of Global Business*, 3(1), 53-82.
- Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A., & Alghazali, B. (2020). The interplay of leadership styles, innovative work behavior, organizational culture, and organizational citizenship behavior. *Sage Open*, 10(1), 2158244019898264.

- Khoshnudi, M., Safari, A., Vahedian-Shahroodi, M., Sadeghnejhad, H., & Nejati Parvaz, N. (2019). The Relationship between Health Literacy and Quality of Life in Nurses of hospitals of Kashmar in 2018. *Journal of Health Literacy*, 4(1), 9-17.
- Kim, T. T., Karatepe, O. M., Lee, G., Lee, S., Hur, K., & Xijing, C. (2017). Does hotel employees' quality of work life mediate the effect of psychological capital on job outcomes? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.29(6), 1638-1657, <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2016-0224>
- Kim, T., & Chang, J. (2019). Organizational culture and performance: a macro-level longitudinal study. *Leadership & Organization Development Journal*. 40(1), 65–84. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2018-0291>
- Kowitlawkul, Y., Yap, S. F., Makabe, S., Chan, S., Takagai, J., Tam, W. W. S., & Nurumal, M. S. (2019). Investigating nurses' quality of life and work-life balance statuses in Singapore. *International nursing review*, 66(1), 61-69.
- Kumar, R. (2017). Spiritual leadership and its impact on organizational performance. *Journal of Commerce and Trade*, 12(2), 98-105.
- Kwahar, N., & Iyortsuun, A. S. (2018). Determining the underlying dimensions of quality of work life (QWL) in the Nigerian hotel industry. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 6(1), 53-70.
- Lee, D. J., & Sirgy, M. J. (2018). What do people do to achieve work–life balance? A formative conceptualization to help develop a metric for large-scale quality-of-life surveys. *Social Indicators Research*, 138(2), 771-791.
- Lee, Y. W., Dai, Y. T., Chang, M. Y., Chang, Y. C., Yao, K. G., & Liu, M. C. (2017). Quality of work life, nurses' intention to leave the profession, and nurses leaving the profession: A one-year prospective survey. *Journal of Nursing Scholarship*, 49(4), 438-444.

- Leitão, J., Pereira, D., & Gonçalves, Â. (2019). Quality of work life and organizational performance: workers' feelings of contributing, or not, to the organization's productivity. *International journal of environmental research and public health*, 16(20), 3803.
- Ling, N. P., Bandar, N. F. A., Halim, F. A., & Muda, A. L. (2017). Proactive behaviour as a mediator in the relationship between quality of work life and career success. *International Journal of Business and Society*, 18(S4), 701-709.
- Lolowang, N. L., Troena, E. A., Djazuli, A., & Aisjah, S. (2019). The effect of leadership and organizational culture on employee performance that is educated by motivation (study on the implementation empowerment programs in Jayapura city). *Problems and perspectives in management*, 17(1), 268-277.
- Lubis, F. R., & Hanum, F. (2020, December). Organizational culture. In *2nd Yogyakarta international conference on educational management/administration and pedagogy (YICEMAP 2019)*. Atlantis Press (88-91).
- Lunenburg, F.C. (2011) Organisational Culture-Performance Relationships: Views of Excellence and Theory Z. *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*, 29, 1-10.
- Mariwa, N. G., Betchem, G., Adu, I. A., & Andrews, M. Y. (2021). The influence of spiritual leadership on turnover intention: assessing mediating role of quality of work life and moderating role of organization climate. *Quantitative Economics and Management Studies*, 2(1), 27-35.
- Maryati, E., Fitria, H., & Rohana, R. (2020). The Influence of Principal's Leadership Style and Organizational Culture on Teacher's Performance. *Journal of Social Work and Science Education*, 1(2), 127-139.

- Maryati, T., Astuti, R. J., & Udin, U. (2019). The effect of spiritual leadership and organizational culture on employee performance: The mediating role of job satisfaction. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 9(3), 130-143.
- Mazlan, S. R., Tamrin, S. B. M., Guan, N. Y., How, V., Ab Rahman, R., Basri, J., ... & Shariat, A. (2018). Quality of work life among Malaysian OSH personnel and general workers from different industries in Malaysia. *Malaysian Journal of Medicine and Health Sciences*, 14, 40-46.
- Memon, S. B., Qureshi, J. A., & Jokhio, I. A. (2020). The role of organizational culture in knowledge sharing and transfer in Pakistani banks: A qualitative study. *Global Business and Organizational Excellence*, 39(3), 45-54.
- Meng, J., & Berger, B. K. (2019). The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust. *Public Relations Review*, 45(1), 64-75.
- Mirkamali, S. M. & Thani, F. N. (2011), A Study on the Quality of Work Life (QWL) among faculty members of University of Tehran (UT) and Sharif University of Technology (SUT), *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 29, 179-187
- Mohammadi, M., Mozaffari, N., Dadkhah, B., Etebari Asl, F., & Etebari Asl, Z. (2017). Study of work-related quality of life of nurses in Ardabil Province Hospitals. *J Health Care*, 19(3), 108-116.
- Mohammedamin, S. I., Sadq, Z. M., & Othman, W. M. (2018). The Relationship Between Social Capital and Quality of Work Life and their Impact on Strategies to Enhance Employment Intolerance A Survey Study of the Views of a Sample of Teaching Staff at Nulj University in Erbil City. *Zanco Journal of Humanity Sciences*, 22(3), 156-176.

- Motamed-Jahromi, M., Fereidouni, Z., & Dehghan, A. (2017). Effectiveness of positive thinking training program on nurses' quality of work life through smartphone applications. *International scholarly research notices*, 2017.1-7
- Muizu, W. O. Z., & Sari, D. (2019). Improving employee performance through organizational culture, leadership, and work motivation: Survey on banking organizations in Southeast Sulawesi. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 20(1), 71-88.
- Nafei, W. (2018). Spiritual Leadership and Quality of Work Life an Exploratory Study on Menoufia University Hospitals. *Case Studies Journal*, 7 (11), 44 - 62
- Nayak, T., Sahoo, C. K., & Mohanty, P. K. (2018). Workplace empowerment, quality of work life and employee commitment: a study on Indian healthcare sector. *Journal of Asia Business Studies*. 12(2), 117-136
- Nekouei, M. H., Othman, M. B., Masud, Jariah B. & Ahmad, A. B. (2014), Quality of Work Life and Job Satisfaction among employee in government organizations in IRAN, *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 4(1), 217-229.
- Noori, S. (2019). *Study of the Relationship between Organizational Culture and Leadership Behavior with Elementary School Teachers Psychological Empowerment in Hir City* (Doctoral dissertation), University of Mohaghegh Ardabili.
- Oh, J., & Wang, J. (2020). Spiritual leadership: Current status and Agenda for future research and practice. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 17(3), 223-248.
- Osboei, F. K., & Nojabae, S. S. (2016). The relationship between spiritual leadership and quality of work life among employees: Case study of

- education offices in Mazandaran, Iran. *International Journal of Humanities and Cultural Studies*, 3(1), 1848-1857.
- Osibanjo, A. O., Waribo, Y. J., Akintayo, D. I., Adeniji, A. A., & Fadeyi, O. I. (2019). The effect of quality of work life on employees' commitment across Nigerian tech start-ups. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology (IJMET)*, 10(3), 41-59.
- Paaais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(8), 577-588.
- Page, L., Boysen, S., & Arya, T. (2019). Creating a culture that thrives. *Organization Development Review*, 51(1), 28-35.
- Panda, D. K. (2021). Impact of organizational culture on strategic planning. *Management Decision*.60(5),1349-1368
- Park, H., Kim, P. J., Lee, H. Y., Shin, Y. J., Oh, K. H., Lee, T. W., ... & Hong, E. Y. (2019). Factors affecting the intention of hospital nurses to stay at work: In relation to authentic leadership and nursing organizational culture. *Journal of Korean Clinical Nursing Research*, 25(1), 34-42.
- Parvar, M. R.F., Allameh, S. M. & Ansari, R.(2013), Effect of Quality of Work Life on Organizational Commitment by SEM(Case Study: OICO Company), *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(10), 135-144.
- Paz, M. G., Fernandes, S. R., Carneiro, L. L., & Melo, E. A. (2020). Personal organizational well-being and quality of organizational life: the mediating role of organizational culture. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 21.
- Permarupan, P. Y., Al Mamun, A., Samy, N. K., Saufi, R. A., & Hayat, N. (2020). Predicting nurses burnout through quality of work life and psychological

- empowerment: A study towards sustainable healthcare services in Malaysia. *Sustainability*, 12(1), 388.
- Pio, R. J., & Lengkong, F. D. J. (2020). The relationship between spiritual leadership to quality of work life and ethical behavior and its implication to increasing the organizational citizenship behavior. *Journal of Management Development*.39(3),293-305
- Pio, R. J., & Tampi, J. R. E. (2018). The influence of spiritual leadership on quality of work life, job satisfaction and organizational citizenship behavior. *International Journal of Law and Management*.60(2),757-767.
- Pratama, A., Syamsuddin, R. A., Oktora, J., & Sunarsi, D. (2021). *Organizational Culture, Transformational Leadership and the Impact on Knowledge Sharing in Selected Research Organization*. Proceedings of the 1st International Conference on Economics Engineering and Social Science, InCEEES 2020, 17-18 July, Bekasi, Indonesia
- Promsuk, W. (2018). The Influence of Organizational Culture Quality of Work Life on. Organizational Commitment of Police Officers under the Khon Kaen Provincial Police Division, Loi Group 5
- Qureshi, M. I., Yusoff, R. M., Ahmed, A. R., Isa, K., & Imran, A. (2017). Linking quality of work life with sustainable manufacturing performance. *Advanced Science Letters*, 23(9), 8232-8235.
- Raelin, J. A. (2012). The manager as facilitator of dialogue. *Organization*, 20(6), 818-839.
- Rahmawati,T.& Setiawati,T. (2017).The Influence of Quality of Work Life and Organizational Culture on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable. Presented at: SIBR 2017 (Osaka) *Conference on Interdisciplinary Business and Economics Research*, 6th - 7th July 2017, Osaka, Japan.

- Rastogi, M., Rangnekar, S., & Rastogi, R. (2018). Psychometric evaluation of need-based quality of work life scale in an Indian sample. *Industrial and commercial training*, 50(1), 10-19. <https://doi.org/10.1108/ICT-06-2017-0041>
- Ratnasari, S. L., & Sutjahjor, G. (2019). Employees' Performance: Organizational Culture And Leadership Style Through Job Satisfaction. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7(5), 597-608.
- Ray, T. K., Tat'Yana, A. K., & Pana-Cryan, R. (2017). Employment arrangement, job stress, and health-related quality of life. *Safety science*, 100, 46-56.
- Reave, L. (2005) 'Spiritual values and practices related to leadership effectiveness', *The Leadership Quarterly*, 16(5), 655–688
- Reddy, L. & Reddy M.(2010), Quality of Work Life of Employees: Emerging Dimensions, *Asian Journal of Management Research*, pp. 827- 839.
- Rehman, S., Zahid, M., Rahman, H. U., & Habib, M. N. (2019). A Partial Least Squares Approach to the Leadership Styles, Organizational Culture, and Employees' Productivity: A Case of Pakistan Banking Industry. *International Journal of Asian Business and Information Management (IJABIM)*, 10(1), 55-64.
- Ridlwan, M., Purwandari, D. A., & Syah, T. Y. R. (2021). The effect of situational leadership and organizational culture on employee performance through job satisfaction. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 8(3), 73-87.
- Riyanto, S., & Panggabean, M. (2019). The Impact of Leadership, Organizational Culture and Organizational Climate on Employee Job Satisfaction. *Advances in Economics, Business, and Management Research*, 120.
- Rizwan, M., Zeeshan, C. & Mahmood, S. (2017). The Impact of Perceived Ethical Leadership and Organizational Culture on Job Satisfaction with the Mediating

Role of Organizational Commitment in Private Educational Sector of Islamabad, Pakistan. *Journal of Intercultural Management*, 9(1), 75-100

Rokhman, W. (2021, June). Pengaruh Quality of Work Life terhadap Kepuasan kerja, Komitmen Organisasi, Turnover Intention dan Stres Kerja: Studi pada BMT Di Kabupaten Kudus. In *Conference In Business, Accounting, And Management (CBAM)* ,1(4), 1135-1145.

Rynkevich, N. (2020). Development of organizational culture in the management system of the food industry enterprises. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, 6(1), 123-145.

Saleem, R. (2017). Influence of quality of work life on organizational commitment among private school male-female teachers. *Asia Pacific Journal of Research*, 1(3), 101-108.

Salmani D, (2005). *Quality of working life and organizational behavior improvement*, Tehran: School of Management, Tehran University.

Samul, J. (2019). Spiritual leadership: Meaning in the sustainable workplace. *Sustainability*, 12(1), 267.

Sancoko, R., Setiawan, M., & Troena, E. A. (2019). The influence of organizational culture and spiritual intelligence on employee performance through emotional intelligence. *MEC-J (Management and Economics Journal)*, 3(1), 67-80.

Sani, J. Soetjipto, B and Maharani, V.(2016). The Effect Of Spiritual Leadership On workplace Spirituality, Job Satisfaction And *Ihsan* Behavior (A Study On Nurses Of Aisyiah Islamic Hospital In Malang, Indonesia, *IJABER*, 14(11), 7675-7688

Sapta, I. K. S., Rustiarini, N. W., Kusuma, I. G. A. E. T., & Astakoni, I. M. P. (2021). Spiritual leadership and organizational commitment: The mediation

role of workplace spirituality. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1966865.

Sari, F., Sudiarditha, I. K. R., & Susita, D. (2021). Organizational Culture and Leadership Style on Employee Performance: Its Effect through Job Satisfaction. *The International Journal of Social Sciences World (TIJOSSW)*, 3(2), 98-113.

Sari, N. P. R., Bendesa, I. K. G., & Antara, M. (2019). The influence of quality of work life on employees' performance with job satisfaction and work motivation as intervening variables in star-rated hotels in Ubud tourism area of Bali. *Journal of Tourism and Hospitality Management*, 7(1), 74-83.

SAYUTI, A. ; ASRILSYAK, S.; RAFDINAL, W.(2021). The Effect of Spiritual Leadership Style, Quality of Work Life and Organizational Citizenship Behavior on Employee's Performance. *Jurnal Sekretaris dan Administrasi Bisnis*, 5(1),39-50

Schein, E.H. (2010) *Organizational culture and leadership*. 4th edition. San Francisco: Jossey Bass.

Schneider, B., Ehrhart, M.G. and Macey, W.H. (2013) 'Organisational Culture and Climate', *The Annual Review of Psychology*, 64, 361-388

Schwartz, S. P., Adair, K. C., Bae, J., Rehder, K. J., Shanafelt, T. D., Profit, J., & Sexton, J. B. (2019). Work-life balance behaviours cluster in work settings and relate to burnout and safety culture: a cross-sectional survey analysis. *BMJ Quality & Safety*, 28(2), 142-150.

Scott, P & Tweed, S.(2016). Implication of Spiritual Leadership on Organization, *Journal of Education and Social Policy*, 3(6), 66-70

Sekaran, U. & Bougie, R. (2010). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.

- Sexton, J. B., Schwartz, S. P., Chadwick, W. A., Rehder, K. J., Bae, J., Bokovoy, J., ... & Profit, J. (2017). The associations between work–life balance behaviours, teamwork climate and safety climate: cross-sectional survey introducing the work–life climate scale, psychometric properties, benchmarking data and future directions. *BMJ quality & safety*, 26(8), 632-640.
- Shafi, M. M., Balathandayutham, P., & Sritharan, R. (2016). Influence of organizational culture on quality of work life among IT employees in Chennai, *Bonfring International Journal of Industrial Engineering and Management Science*, 8(11),1-7
- Shahzad, F., Xiu, G., & Shahbaz, M. (2017). Organizational culture and innovation performance in Pakistan's software industry. *Technology in Society*, 51, 66-73.
- Shanafelt, T. D., West, C. P., Sinsky, C., Trockel, M., Tutty, M., Satele, D. V., ... & Dyrbye, L. N. (2019, September). Changes in burnout and satisfaction with work-life integration in physicians and the general US working population between 2011 and 2017. In *Mayo Clinic Proceedings* ,94(9), 1681-1694
- Shani, S. (2013). A Study on Quality of Work Life Among the Employees at Metro Engineering Private Limited, *International Journal of Management*, 4(1): 1-5.
- Shao, Z. (2019). Interaction effect of strategic leadership behaviors and organizational culture on IS-Business strategic alignment and Enterprise Systems assimilation. *International Journal of Information Management*, 44, 96-108.
- Simonet, D. & Tett, R. (2012). Five Perspectives on the Leadership–Management Relationship: A Competency-Based Evaluation and Integration. *Journal of Leadership & Organizational Studies*,20(2),199-213

- Spataro, S.E., (2005). Diversity in context: how organisational culture shapes reactions to workers with disabilities and others who are demographically different. *Behavioural Sciences and the Law*, 23, 21-38.
- Subbarayalu, A. V., & Al Kuwaiti, A. (2017). Development of a Six Sigma Rating Scale for Measuring the Quality Of Work Life Of Teaching Staff Working In Saudi Universities. *International Journal for Quality Research*, 11(2).
- Suleiman, K., Hijazi, Z., Al Kalaldehy, M., & Sharour, L. A. (2019). Quality of nursing work life and related factors among emergency nurses in Jordan. *Journal of occupational health*, 61(5), 398-406.
- Sumathi, V., & Velmurugan, D. R. (2017). Quality of work life of employees in private companies with reference to Coimbatore. *International Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 4(5), 128-131.
- Sun, P. Y. T., & Anderson, M. H. (2012). Civic capacity: Building on transformational leadership to explain successful integrative public leadership. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 309–323. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.05.018>
- Suprapti, S., Asbari, M., Cahyono, Y., & Mufid, A. (2020). Leadership Style, Organizational Culture and Innovative Behavior on Public Health Center Performance during Pandemic Covid-19. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 1(2), 76-88.
- Supriyanto, A., Ekowati, V., & Maghfuroh, U. (2020). Do organizational citizenship behavior and work satisfaction mediate the relationship between spiritual leadership and employee performance?. *Management Science Letters*, 10(5), 1107-1114.
- Suratno, K. (2018). The relationship between transformational leadership and quality of nursing work life in hospital. *International Journal of Caring Sciences*, 11(3), 1416-1422.

- Suyantiningsih, T., Haryono, S., & Zami, A. (2018). Effects of Quality of Work Life (QWL) and Organizational Citizenship Behavior (OCB) on Job Performance Among Community Health Center Paramedics in Bekasi City, Indonesia. *Journal of Economics and Sustainable Development*, 9(6), 54-65.
- Syakur, A., Susilo, T. A. B., Wike, W., & Ahmadi, R. (2020). Sustainability of Communication, Organizational Culture, Cooperation, Trust and Leadership Style for Lecturer Commitments in Higher Education. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 3(2), 1325-1335.
- Tahir, D., Hattab, S., & Mappatoba, M. (2020). Building public trust through service quality based on leadership and organizational culture. *Journal of Southwest Jiaotong University*, 55(3).
- Tajvaran, M., & Seif, M. H. (2017). The Causal Model of Work Alienation Based on the Quality of Work Life and Organizational Justice with an Emphasis on the Mediating Role of Conflict, Organizational Commitment and Job Involvement among Physical Education Teachers in Shiraz City. *Sport Management Studies*, 9(43), 61-80.
- Tan, B. S. (2019). In search of the link between organizational culture and performance: A review from the conclusion validity perspective. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Tannady, H., Tannady, H., & Zami, A. (2019). The effect of organizational culture and employee engagement on job performance of healthcare industry in province of Jakarta, Indonesia. *Calitatea*, 20(169), 18-22.
- Taylor, A., Santiago, F., & Hynes, R. (2019). Relationships among leadership, organizational culture, and support for innovation. In *Effective and creative leadership in diverse workforces* (pp. 11-42). Palgrave Macmillan, Cham.

- Van Den Berg, P. T. and Wilderom, C. P. M. (2004) 'Defining, measuring, and comparing organisational cultures', *Applied Psychology*, 53(4), pp. 570–582. doi: 10.1111/j.1464- 0597.2004.00189.x.
- Vu, M. C., & Gill, R. (2019). "Letting go of the raft"—the art of spiritual leadership in contemporary organizations from a Buddhist perspective using skilful means. *Leadership.*, 15(3), 360-380.
- Wahyuningsih, S. H., Sudiro, A., Troena, E. A., & Irawanto, D. (2019). Analysis of organizational culture with denison's model approach for international business competitiveness. *Problems and perspectives in management*, (17, Iss. 1), 142-151.
- Wang, M., Guo, T., Ni, Y., Shang, S., & Tang, Z. (2019). The effect of spiritual leadership on employee effectiveness: An intrinsic motivation perspective. *Frontiers in psychology*, 9, 2627.
- Wheatley, D. (2021). Workplace location and the quality of work: The case of urban-based workers in the UK. *Urban Studies*, 58(11), 2233-2257.
- Wibowo, W., Eliyana, A., & Irianto, D. (2015). The effect of spiritual leadership, organizational culture, and entrepreneurship on employees' working motivation and performance in property companies at Yogyakarta special region. *European Journal of Business and Management*, 7(8), 201-205.
- Yang, F., Huang, X., & Wu, L. (2019). Experiencing meaningfulness climate in teams: How spiritual leadership enhances team effectiveness when facing uncertain tasks. *Human Resource Management*, 58(2), 155-168.
- Yang, F., Liu, J., Wang, Z., & Zhang, Y. (2019). Feeling energized: a multilevel model of spiritual leadership, leader integrity, relational energy, and job performance. *Journal of Business Ethics*, 158(4), 983-997.
- Zahedbabolan, A., Khalegh, A., & Moeinikia, M. (2019). The relationship between spiritual leadership and psychological capital and quality of life of teachers

in secondary zone 1 and 2 Shhr khramabad. *The Journal of Modern Thoughts in Education*, 14(4),69-79.

Zheng, J., Wu, G., Xie, H., & Li, H. (2019). Leadership, organizational culture, and innovative behavior in construction projects: The perspective of behavior-value congruence. *International Journal of Managing Projects in Business*, <https://doi.org/10.1108/IJMPB-04-2018-0068>

الملاحق

الملحق رقم (1) الاستبانة



جامعة العلوم الإسلامية العالمية

كلية المال والأعمال

قسم الإدارة

الأخ/ الأخت.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ،،،

أرجوا من حضرتكم التكرم بقراءة فقرات الاستبانة الواردة أدناه والإجابة عنها بما يتناسب حسب وجهة نظرکم، حيث يقوم الباحث بإعداد أطروحة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال من جامعة العلوم الإسلامية العالمية " أثر القيادة الروحية في جودة حياة العمل: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت".

The Impact of Spiritual Leadership on the Quality of Work Life: The Mediating Role of Organizational Culture in the Public Authority for Manpower in the State of Kuwait.

ونظراً لما تتمتعون به من الدراية والخبرة في مجال عملکم؛ فإني أتوجه إليکم راجياً من حضرتكم التكرم بتعبئة هذه الاستبانة لمساعدة الباحث على إنجاز هذه الأطروحة العلمية.

علمًا بأن جميع البيانات التي ستقدمونها ستعامل بسرية تامة ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

ولکم فائق الاحترام

الباحث

مبارك مطلق قطيم المطيري

اشراف

المشرف الدكتور أيسر محمد خشمان

القسم الأول: بيانات شخصية

الرجاء وضع إشارة (x) في المربع المناسب لإجابتك.

(1) الجنس: ذكر أنثى

(2) المستوى العلمي:

- دبلوم كلية مجتمع فما دون
 بكالوريوس
 ماجستير
 دكتوراه

(3) الخبرة العملية:

- أقل من 5 سنوات
 من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنة
 10 سنة إلى أقل من 15 سنة
 15 سنة فأكثر

(1) الفئة لعمرية:

- أقل من 30 سنة.
 30 – أقل من 40 سنة
 40 – أقل من 50 سنة
 50 سنة فأكثر

(5) المستوى الوظيفي:

- إدارة تنفيذية
 إدارة وسطى
 إدارة عليا

القسم الثاني: نرجو منكم وضع علامة (x) أسفل الاختيار المناسب من وجهة نظرك:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
القيادة الروحية						
الرؤية						
1.	تتميز رؤية الهيئة بالوضوح					
2.	تتبع الهيئة الأسلوب العلمي في تحديد رؤيتها					
3.	تتميز رؤية الهيئة بقابلية التحقيق					
4.	تتميز رؤية الهيئة بالمرونة في التطبيق					
5.	تتميز رؤية الهيئة بالجابية للموظفين					
الأمل والايمان						
6.	يتوفر لدى موظفو الهيئة الاستعداد للقيام بكل ما يلزم لتحقيق رسالتها					
7.	يثق موظفو الهيئة بأن توقعاتهم سيتم الإيفاء بها من قبل الإدارة					
8.	يؤكد أداء الموظفين على ايمانهم بأهمية منظماتهم					
9.	يبدل موظفو الهيئة مجهودا مضاعفاً في سبيل تحقيق أهدافها المنشودة					
10.	تعقد الإدارة آمالها على قدرة الموظفين في تحقيق الأهداف الموضوعة					
حب الايثار						
11.	تتابع الهيئة أحوال موظفيها بشكل دائم					
12.	تعمل الإدارة على التخفيف من معاناة الموظفين فيها					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
13.	تمتلك الادارة الشجاعة الكافية للدفاع عن الموظفين					
14.	تراعي ادارة الهيئة حسن النية في حالة حدوث أية أخطاء من الموظفين					
15.	يتسم العمل داخل الهيئة بالتكامل بين الادارة والموظفين					
الدعوة						
16.	تهتم ادارة الهيئة بتقديم الخدمة للمراجعين على أكمل وجه					
17.	تلتزم ادارة الهيئة والموظفين بمتطلبات الجودة في العمل					
18.	يتفانى الموظفون في انجاز العمل على أكمل وجه					
19.	يلتزم موظفو الهيئة بأخلاقيات العمل					
20.	يهتم موظفو الهيئة بالتركيز على تجنب المشاكل مع المراجعين					
العضوية						
21.	تركز الهيئة على تعزيز الانتماء الوظيفي لموظفيها					
22.	يوجد اهتمام بتعزيز ولاء الموظف في الهيئة					
23.	تهتم ادارة الهيئة بالتركيز على رضا موظفيها					
24.	تهتم ادارة الهيئة بتدريب الموظفين على اداء مهامهم الوظيفية بما يتناسب مع المستجدات					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الثقافة المنظمة						
25.	تتوافق ثقافة الهيئة مع القيم المجتمعية السائدة					
26.	تركز ثقافة الهيئة على التعاون بين العاملين وإدارة الهيئة					
27.	تشجع ثقافة الهيئة على التنوع في طرق انجاز العمل					
28.	تشجع ثقافة الهيئة على قبول التغيير في وسائل تقديم الخدمة بصورة دورية					
29.	تهتم ثقافة الهيئة بتجنب المحسوبة والواسطة في العمل					
30.	تركز ثقافة الهيئة على احترام والالتزام بالتسلسل الإداري وعدم تجاوز المستويات الإدارية في العمل					
31.	تركز ثقافة الهيئة على تعزيز قيم المواطنة					
32.	تركز ثقافة الهيئة على مبدأ الشفافية في أعمالها					

جودة حياة العمل

ظروف العمل الصحية

33. تهتم الهيئة بعمل صيانة دورية لكافة مرافقها
34. تركز إدارة الهيئة على تجنب وجود أية أدوات
حادة ومؤذية في مكان العمل

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
35.	يتم تنظيف وتعقيم المكاتب يوميا وخاصة في ظل الظروف الغير آمنة (كورونا)					
36.	يراعى الاهتمام بتنقية الهواء على مدار الساعة					
37.	يتم صيانة أجهزة التكييف بصورة دورية					
خصائص الوظيفة						
38.	يوجد في الهيئة وصف وظيفي واضح ومكتوب لكل وظيفة					
39.	يتم تحديد مسؤوليات كل موظف في الهيئة					
40.	تتناسب مواصفات كل وظيفة مع مؤهلات كل موظف يشغلها					
41.	تتسم أهداف كل وظيفة في الهيئة بالوضوح					
42.	تراعى الهيئة تجنب الروتين في العمل عند تصميم وظائفها					
الحوافز والمنافع						
43.	يتصف نظام الحوافز المستخدم بالهيئة بالجاذبية					
44.	تتناسب حوافز كل وظيفة وحجم المهام المطلوبة					
45.	تتنوع الحوافز المقدمة للموظفين بين مادية ومعنوية					
46.	تمنح الهيئة زيادات مالية مشجعة سنوية تتناسب والوضع المعيشي للموظف					
47.	يتناسب أجر الموظف مع المهام المطلوبة منه					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المشاركة في اتخاذ القرارات						
48.	تعمل الهيئة على تفويض الصلاحيات للمرؤوسين					
49.	تؤمن الهيئة بضرورة اشراك الموظفين في القرارات التي تخصهم					
50.	تشجع الهيئة الموظفين على تقديم أية مقترحات تخص عملهم					
51.	تتجنب ادارة الهيئة التشدد في اتخاذ القرارات					
52.	تتسم عملية اتخاذ القرارات بالهيئة بالتسلسل الواضح					

الملحق رقم (2) قائمة محكمي الاستبانة

اسم الدكتور	الرتبة العلمية	اسم الجامعة
محمد النعيمي	أستاذ دكتور	الجامعة الأردنية
محمد الشورة	أستاذ دكتور	العلوم الإسلامية العالمية
عبدالناصر نور	أستاذ دكتور	جامعة النجاح فلسطين
محمود نور	أستاذ دكتور	جامعة الاسراء
بلال السكارنة	أستاذ دكتور	جامعة الاسراء
خالد الشوابكة	أستاذ مشارك	العلوم الإسلامية العالمية
محمد المهايرة	أستاذ مشارك	العلوم الإسلامية العالمية
منذر العبادي	أستاذ مشارك	الجامعة الهاشمية
خالد بني حمدان	أستاذ مشارك	عمان العربية
محمد الخصاونة	أستاذ مشارك	العلوم الإسلامية العالمية
سوزان دروزة	أستاذ مشارك	العلوم الإسلامية العالمية



إقرار

أنا الطالب: **مبارك مطبق قطيع المظيري**

كلية: **الدراسات العليا** قسم: **الأدارة**

تخصص: **إدارة الأعمال** الرقم الجامعي: **6.180.50.2007**

الرقم الوطني: رقم جواز السفر (غير الأردني): **P05629423**

أقر بالتزامي بجميع القوانين والأنظمة والتعليمات والقرارات في جامعة العلوم الإسلامية العالمية

المتعلقة بإعداد وكتابة/رسالة/أطروحة والتي تحمل العنوان:

**أثر القيادة الروحية من جودة حياة العمل: الدور الوسيط للثقافة
المنظمية في الهيئة العامة للقوى العاملة في دولة الكويت**

وبما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في إعداد وكتابة الرسائل العلمية، وأقر وأعترف

بأن هذه الأطروحة غير منقولة أو مستلة بجميع الطرق والوسائل من كتب أو أبحاث أو أي منشورات

علمية تم نشرها أو تخزينها في الوسائل الإعلامية أو أي وسيلة أخرى.

المقر بما فيه

مبارك مطبق قطيع المظيري