

تواريخ البحث	دور القيادة الخادمة في تعزيز روحانية مكان العمل " دراسة تحليلية
تاريخ تقديم البحث : 2025/1/3	آراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة نينوى "
تاريخ قبول البحث : 2025/2/27	المدرس المساعد حنان مصطفى علي ربيع النعيمي
تاريخ رفع البحث على الموقع:	المعهد التقني اداري نينوى / الجامعة التقنية الشمالية
2025/3/15	

المستخلص :

سعى البحث الى الكشف عن دور القيادة الخادمة عبر ابعاده المتمثلة بـ (التمكين، الرؤية، التواصل، الاهتمام بالأفراد العاملين اولاً، الاهتمام بتطوير المجتمع) في تعزيز روحانية مكان العمل بدلالة ابعاده المتمثلة بـ (العمل الهادف، الملائمة بين قيم الفرد والمنظمة، الاحساس بالجماعة، الاستغراق الوظيفي) في جامعة نينوى، واعد مخطط فرضي يفسر طبيعة علاقات الارتباط والاثار الافتراضية بين المتغيرين، وتبنى البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات عن المتغيرين من عينة مكونة من (52) قياديا في المنظمة المبحوثة عن طريق استبانة عدت اداة رئيسة، ووظف في تحليلها البرنامج الاحصائي (SPSS V.26)، وتوصل البحث الى عدة نتائج اهمها وجود علاقات ارتباط وتأثير معنوية بين المتغيرين بدلالة ابعادهما وعلى المستويين الكلي والجزئي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، روحانية مكان العمل، جامعة نينوى

The Role of Servant Leadership in Enhancing Workplace Spirituality an Analytical Study of the Opinions of a Sample of Administrative Leaders at the University of Nineveh

Assistant Lecturer Hanan Mustafa Ali Rabie Al Nuaimi

Nineveh Administrative Technical Institute / Northern Technical University

Abstract :

The research sought to reveal the role of servant leadership through its dimensions represented by (empowerment, vision, humility, caring for working individuals first, caring for developing society) in enhancing workplace spirituality in terms of its dimensions represented by (meaningful work, the fit between the values of the individual and the organization, a sense of community, and job engagement), at the University of Nineveh, and prepared a hypothetical scheme that explains the nature of the hypothetical correlation and impact relationships between the variables, and the research adopted the descriptive analytical approach, and data were collected on the variables from a sample of (52) leaders in the organization under study through a questionnaire that was considered a main tool, and the statistical program (SPSS V.26) was used in its analysis, and the research reached several results, the most important of which is the existence of correlation and significant impact relationships between the variables in terms of their dimensions and at the macro and micro levels.

Keywords: Servant Leadership, Workplace Spirituality, University of Nineveh

المقدمة:

حظي موضوع روحانية مكان العمل باهتمام العديد من الكتاب والباحثين وذلك لأهميته لكل من الفرد والمنظمة، إذ إن اشاعة القيم الروحية في مكان العمل من شأنه تحسين الحالة الشخصية الداخلية للأفراد عبر الاهتمام بهم وتنمية العلاقات الاجتماعية وغرس الثقة بينهم وبين اداراتهم، وتلبية متطلباتهم المادية والروحية، وبذلك يزداد رضاهم وترفع من روحهم المعنوية والتزامهم وانتماءهم وولاءهم للمنظمة وبما يؤدي الى زيادة ادائهم ، وعلى نحو ينعكس على تحقيق نتائج ايجابية لصالح اداء المنظمة، عليه تجتهد المنظمات في توفير بيئة عمل تتسم بالروحانية عن طريق تعزيز الابعاد المعبرة عنها والمتمثلة ب(العمل الهادف، الملائمة بين قيم الفرد والمنظمة، الاحساس بالجماعة، الاستغراق الوظيفي)، وذلك في اطار تبني سلوكيات وانماط قيادية لعل من بينها القيادة الخادمة التي يتوقع ان يكون لها تأثيرا في تعزيز روحانية مكان عبر ابعادها المتمثلة ب(التمكين، الرؤية، التواصل، الاهتمام بالأفراد العاملين أولا، الاهتمام بتطوير المجتمع).

اتساقا مع ما تقدم حاولت الباحثة عبر بحثها الحالي دراسة دور القيادة الخادمة في تعزيز روحانية مكان العمل في ميدان بحثي جديد تمثل بجامعة نينوى، وذلك ضمن اربعة مباحث عرض الاول منهجية البحث، واختص الثاني بالجانب النظري، وتضمن الثالث الجانب التطبيقي، واختتم المبحث الرابع بعرض أهم الاستنتاجات والمقترحات.

المبحث الأول : منجية البحث

اولا: مشكلة البحث

تروم ادارات المنظمات عامة الى تحقيق اهدافها المخططة وبمستويات ادا عالية معتمدة في ذلك على واحدة من مواردها الاساسية متمثلة بالموارد البشري، إذ ان اداءها الكلي يعتمد على اداء مواردها البشرية، عليه فهي بحاجة الى تفعيل تلك الموارد واستثمار مهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم وطاقاتهم بشكل افضل، ويتطلب ذلك العمل على توفير بيئة عمل مناسبة تلي احتياجاتهم المتنوعة، وهو ما يعبر عنه بروحانية مكان العمل والتي اصبحت ضرورة ملحة للمنظمات كونها تنصرف الى التعامل الانساني مع المورد البشري واحترام خصوصياتهم وعدالة التعامل معهم ، وفي اطار الابعاد المعبرة عن الروحانية المتمثلة ب(العمل الهادف، الملائمة بين قيم الفرد والمنظمة، الاحساس بالجماعة، الاستغراق الوظيفي).

كما ان مواجهة التحديات والمشكلات التي تعيق تحقيق المنظمات لأهدافها تحتاج الى قيادة ادارية تتبنى انماط وسلوكيات تركز على الجوانب الانسانية في المنظمات وعلى نحو تمكنها من ايجاد مناخ تنظيمي مناسب لإقامة علاقات ايجابية طويلة الامد مع مواردها البشرية، ولعل افضل ما يعبر عن ذلك نمط القيادة الخادمة كونه يهتم بالمورد البشري ويقدم خدمة لهم وبما يلبي احتياجاتهم والارتقاء بمستوى أدائهم، وتعزيز انتمائهم وولائهم للمنظمة وصولا الى تحقيق اهدافها ونجاحها.

واتضح من المراجعة المتواضعة للباحثة للجهود المعرفية السابقة التي تسنت لها من الاطلاع عليها في مجال متغيري البحث(القيادة الخادمة وروحانية مكان العمل)، عدم وجود دراسة تناولت العلاقة بينهما على الاقل على مستوى بيئة منظمتنا المحلية، مما حفزها الى الكشف عن الدور الذي يمكن ان تمارسه القيادة الخادمة في تعزيز روحانية مكان العمل في ميدان بحثي تمثل بجامعة نينوى بهدف سد فجوة معرفية وميدانية، ووصولا الى معالجة مشكلة بحثية عبر عنها بتساؤل رئيس مضمونه "هل تسهم القيادة الخادمة بدلالة ابعادها المتمثلة ب(التمكين، الرؤية، التواصل، الاهتمام بالأفراد العاملين أولا، الاهتمام بتطوير المجتمع) في تعزيز روحانية مكان العمل في المنظمة المبحوثة" ؟ كما يمكن التعبير عن مشكلة البحث بالتساؤلين الآتيين:

1- ما طبيعة علاقة الارتباط بين القيادة الخادمة بدلالة ابعادها وروحانية مكان العمل في المنظمة المبحوثة ؟

2- ما طبيعة تأثير القيادة الخادمة بدلالة ابعادها في تعزيز روحانية مكان العمل في المنظمة المبحوثة ؟

ثانيا : أهمية البحث

يمكن القول ان البحث يستمد اهميته من خلال الاتي:

- 1- تناوله لمتغيرين حظيا باهتمام العديد من الباحثين ، اذ تعد كل من القيادة الخادمة وروحانية مكان العمل من الموضوعات ذات الاهمية للمنظمات كونها تمس قدرتها على تحقيق اهدافها.
- 2- تسليط الضوء على المتغيرين في محاولة لفهم متضمناتهما بالإفادة من الكتابات النظرية عنهما، وصولاً الى تحقيق حالة من الانثراء المعرفي بسددهما.
- 3- لفت انتباه قادة المنظمة المبحوثة تجاه متغيرها وعلى نحو يوسع فهمهم وادراكهم لمتضمناتها، وبما يعزز اهتمامهم بهما، وحثهم على تبني ابعادهما وتوظيفها لصالح تحقيق اهداف منظماتهم.

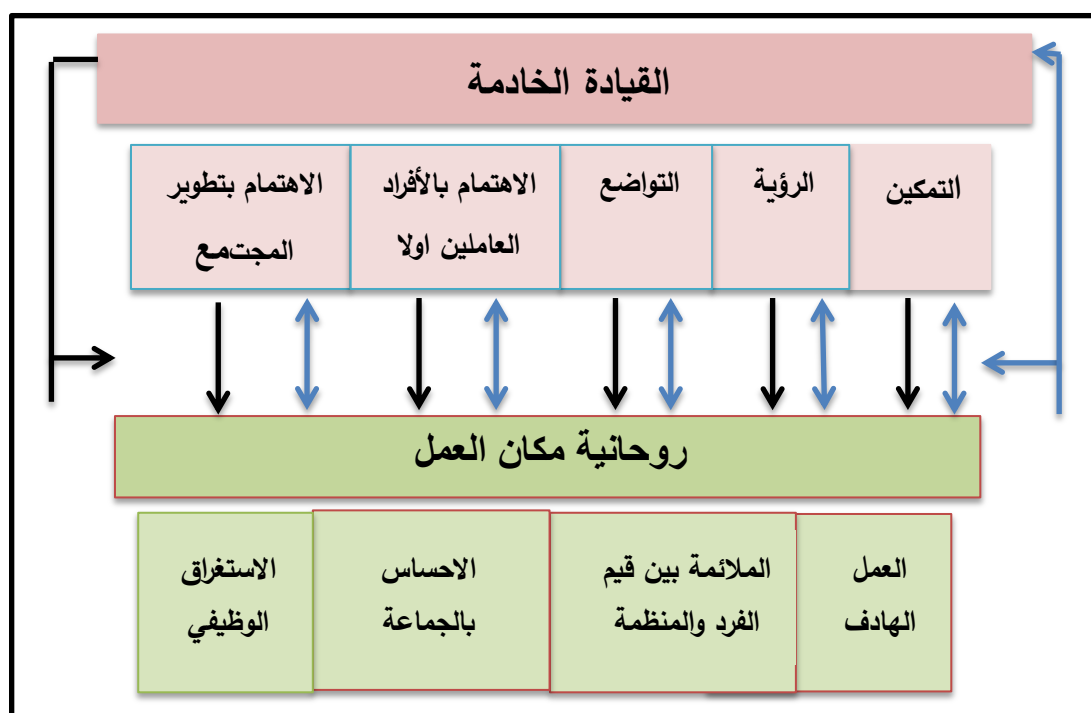
ثالثاً: اهداف البحث

- يتمثل الهدف الرئيس للبحث في محاولته التأكد من دور القيادة الخادمة في تعزيز روحانية مكان العمل في المنظمة المبحوثة، فضلاً عن التوصل الى الاهداف الاتية:
- 1- عرض جانب نظري عن متغيري الدراسة (القيادة الخادمة وروحانية مكان العمل) في ضوء الاستفادة من الجهود المعرفية السابقة .
 - 2- الكشف عن علاقات الارتباط بين القيادة الخادمة بدلالة ابعاده وروحانية مكان العمل في المنظمة المبحوثة
 - 3- التحقق من تأثير القيادة الخادمة بدلالة ابعاده في تعزيز روحانية مكان العمل في المنظمة المبحوثة.

رابعاً : مخطط البحث

يتطلب توضيح ابعاد متغيري البحث ومشكلته وتحقيق أهدافه بناء مخطط فرضي والذي يعكس مجموعة من علاقات الارتباط والتأثير الافتراضية بين القيادة الخادمة(كمتغير مستقل) وروحانية مكان العمل (كمتغير معتمد) وكما موضح في الشكل (١)

الشكل (1) مخطط البحث الفرضي



← تشير الى علاقة التأثير → تشير الى علاقة الارتباط
المصدر: اعداد الباحثة

خامسا : فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الخادمة بدلالة ابعاده (مجتمعة ومنفردة) وتعزيز روحانية مكان العمل في المنظمة المبحوثة .

الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الخادمة بدلالة ابعاده (مجتمعة ومنفردة) في تعزيز روحانية مكان العمل بالمنظمة المبحوثة .

سادسا:- حدود البحث

- 1- الحدود الموضوعية: اشتمل البحث على دراسة متغيرين (القيادة الخادمة وروحانية مكان العمل) .
- 2- الحدود المكانية : تم تطبيق البحث في جامعة نينوى
- 3- الحدود البشرية : تضمن عينة من القيادات الادارية في المستويين العليا والوسطى.
- 4- الحدود الزمنية :- نفذ البحث بجانبه النظري والتطبيقي خلال فترة زمنية امتدت بين 1 حزيران 2024 ولغاية 10 شباط 2025

سابعا:- أساليب جمع البيانات وتحليلها

اعتمد البحث في تغطية الجانب النظري على مجموعة من الكتب العربية والأجنبية فضلا عن الدراسات والبحوث في المكتبات وشبكة الانترنت، واعتمد في الجانب التطبيقي على البيانات المجمعة من العينة المختارة عن طريق الاستبانة التي عدت الأداة الرئيسة، اذ روعي في صياغتها البساطة والوضوح وبالاعتماد على الدراسات النظرية والعملية السابقة، فضلا عن اخضاعها لعدد من اختبارات الصدق والثبات قبل التوزيع وبعدها وتم توظيف مجموعة من الأساليب الاحصائية في تحليل البيانات المجمعة من اجل التوصل إلى أهداف البحث واختبار فرضياتها بالاعتماد على الحاسوب والبرمجية الجاهزة (SPSS V26)، وتمثلت هذه الأساليب :

- معامل الارتباط البسيط والمتعدد.
- الانحدار البسيط والمتعدد.

ثامنا : مجتمع البحث وعينته

اختيرت جامعة نينوى ميدانا للبحث لدورها الحيوي في خدمة المجتمع، فضلا عن وضوح أبعاد متغيريه وتلبية متطلبات تنفيذه بشكل أفضل، إذ تم توزيع استبانة على عينة مكونة من (60) قياديا في المنظمة المبحوثة للحصول على إجاباتهم عن فقرات الاستبانة واسترجعت منها (52) استبانة صالحة للتحليل ، أي بنسبة (87%)، وان العدد الكلي للقيادات الادارية في المنظمة المبحوثة بلغ تقريبا(80) قياديا وبذلك بلغت نسبة تمثيل العينة(65%) من مجتمع البحث .

المبحث الثاني : الجانب النظري

المحور الاول : القيادة الخادمة

تمثل القيادة الخادمة أحد أفضل نماذج القيادة التي تصدرت بها النظريات الأخلاقية والتي تكون متجه نحو الأفكار والقيم والمعتقدات والمثل الروحية والقيم الإنسانية، وهذا يجعل احتياجات الأفراد العاملين ورغباتهم وتطلعاتهم ضرورة مطلقة لقائد الخدمة، لذا يتناول هذا المبحث مفهوم القيادة الخادمة وأهميتها وخصائصها وابعادها عبر الآتي:

أولاً: مفهوم القيادة الخادمة

تعد القيادة الخادمة فلسفة ومجموعة من الممارسات في القيادة، إذ تكون خادمة لاحتياجات الآخرين عن طريق تدريبهم ومساعدتهم في تحقيق أهداف المنظمة (كنعان، 2009، 45). ويشير كل من (Va Dierenconck & Patterson، 2015، 120) بأن القيادة الخادمة نوع من القيادة التي يركز فيها القائد على خدمة تابعيه من أجل الوصول بالعاملين إلى أقصى إمكاناتهم في مختلف المجالات، مثل (فاعلية المهام، والإشراف المجتمعي والتحفيز الذاتي، بالإضافة إلى تطوير إمكاناتهم القيادية)، كما أكدوا على وجود صفات تجسد جوهر سلوك القيادة الخادمة، وهي (التمكين، والإشراف، والموثوقية، وتوفير التوجيه، والتواضع والفضيلة). ويبين كل من (Gukiina et al., 2019, 107) بأنها مجموعة من السمات والخصائص التي يتم استخدامها عمداً لتقليل المعاناة الإنسانية في العمل. ويصفها (Cahyono et al., 2020, 440) بأنها أسلوب قيادي ينبع من الشعور الصادق من الداخل، لخدمة الأفراد العاملين والمجتمع، لنصبح أول الأفراد الذين يخدمون هؤلاء الفئات.

اعتماداً على ما تقدم ولأغراض البحث الحالي ترى الباحثة ان القيادة الخادمة هي واحدة من الانماط الحديثة نسبياً للقيادة التي تتجسد في خدمة الآخرين وتعدّها من أولى أولوياتها، وذلك عن طريق امتلاكها لسمات تعكس السلوكيات الانسانية والايجابية، فضلاً عن تميزها بمهارات التأثير في المرؤوسين عبر توفير بيئة عمل ايجابية تلبي احتياجاتهم وتحقق تطلعاتهم المستقبلية وعلى نحو تحثهم وتحفزهم على تحقيق اهداف المنظمة كونها تمثل مصلحة مشتركة .

ثانياً: أهمية القيادة الخادمة

تنبع أهمية القيادة الخادمة من النتائج والآثار الإيجابية الكثيرة التي يمكن تحقيقها للمنظمة والأفراد العاملين على حد سواء وهي على النحو الآتي (Khurram et al., 2012, 44):

1. تعمل القيادة الخادمة على توفير الضروريات الأساسية، والعناية بالأفراد العاملين بأخذ مصالحهم الشخصية بعين الاعتبار.
2. تعد نهج شمولي للعمل من خلال إعطاء المزيد من القيمة الشخصية والنزاهة للأفراد العاملين في تنظيم ما يحافظ على التوازن بين العمل والحياة.
3. تزيد من تعزيز الشعور بالمجتمع لتحقيق أهداف المنظمة.
4. تقاسم السلطة في صنع القرارات، أذ أن البيئات الداعمة والتشاركية تمكن وتشجع المهارات والمعرفة لدعم قدرات الأفراد العاملين، وبالتالي تؤدي إلى منظمات ناجحة.

وذكر (حلي، 2016، 22) أيضاً أن القيادة الخادمة تبدو أكثر أهمية من خلال:

1. إظهار دور القائد الخادم من خلال تجاوز اهتماماته الشخصية والاهتمام باحتياجات الخدمة للآخرين.
 2. العمل على مساعدة الآخرين في تحقيق النمو والتنمية.
 3. إتاحة الفرصة للآخرين لتحقيق ما يطمحون إليه مادياً واجتماعياً.
 4. مساعدة الآخرين والعمل معاً لتحقيق أهداف المنظمة التي ينتمون إليها.
- ويشير (السكر، 2019، 27) إلى أن أهمية القيادة الخادمة تتجلى في:
1. تعد القيادة الخادمة الأكثر فاعلية عندما يتعلق الأمر بمشاركة الأفراد العاملين.
 2. التركيز الأساسي يعتمد على خدمة الأفراد العاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية.
 3. تشجع القيادة الخادمة الأفراد العاملين على النمو بذكاء، وأن تكون مفيدة، وتشجعهم على الإدارة.

ثالثاً: خصائص القائد الخادم

- حدد (Spears, 2010: 27-29) مجموعة من الخصائص للقائد الخادم التي عُدَّت ذات أهمية حاسمة لتطوير القادة بالخدمة التي يتفق عليها اغلب الباحثين، وايضاً اشار اليها (الزعتري، 2020، 23-24) وهذه الخصائص هي:
- (1) الاستماع: يتم تقييم القادة عادة على درجة مهاراتهم في التواصل، واتخاذ القرارات بينما هناك مهارات هامة أيضاً للقائد الخادم، عليه أن يعرف احتياجات المجموعة لخدمهم، وأن ينصت لما يقال مع اخذ فترات منتظمة من التفكير فيما يقال هذه العملية أساسية لنمو القائد الخادم.
 - (2) التعاطف: يجب على القائد الخادم أن يتعاطف مع احتياجات الفريق، بعد أن يفهمهم ويجب أن يفترض النية الحسنة في معاونيه، حتى ولو اضطر أن يرفض أحياناً مستوى أدائهم.
 - (3) الشفاء: تكمن قوة القيادة الخادمة في النمو بشفاء الذات، وشفاء الآخرين، لأن كثير من الناس لديهم نفوس مكسورة ويعانون من جروح متنوعة في المشاعر، فالقائد الخادم عليه إدراك تلك الجوانب.
 - (4) الوعي: الوعي والإدراك العام للأمور المحيطة، والإدراك الذاتي يرفع من مستوى القائد الخادم، وهو يساعده أيضاً على فهم القضايا الأخلاقية، والقيم التي تفرض عليه، فعلى القائد الخادم أن يكون قادراً على رؤية أكثر الحالات دقة.
 - (5) الإقناع: كقائد خادم عليه أن يزيد من الاعتماد على طرق الإقناع بدلاً من السلطة التي يمنحها المنصب، عوضاً عن إجبارهم على الإذعان، وهذا العنصر الخاص هو أحد نماذج القائد الخادم الذي يجب أن يكون له دوراً فعالاً في بناء وحدة الرأي داخل المجموعات.
 - (6) تكوين الرؤية: عمل القائد الخادم على تنمية مهارات الآخرين، والقائد الخادم هو مدعوا لإيجاد التوازن بين تفكير الرؤى بعيدة الأمد، والاهتمام بالاحتياجات الحالية اليومية.
 - (7) البصيرة: البصيرة هي الخاصية التي تتيح للقائد الخادم أن يعي الدروس المستفادة من الماضي ومن وقائع الحاضر، والنتائج المتوقعة مستقبلياً لاتخاذ القرارات.
 - (8) الإشراف: يرى القائد أن دوره هو الحفاظ على ثروة المنظمة ومواردها من أجل لخدمة المجتمع، وينظر إلى القيادة الخادمة على أنها التزام لمساعدة الآخرين وخدمتهم.
 - (9) الالتزام بارتقاء الآخرين: القائد الخادم هو الذي يقتنع بأن الناس لديهم قيمة فعلية تتجاوز إسهاماتهم كأتباع، ولذلك ينبغي أن يغذي نمو النواحي الشخصية والمهنية والروحية لديهم.
 - (10) بناء مجتمع مترابط: القائد الخادم يشعر في هذا العصر الحديث بالبعد الكبير بين أعضاء الفريق خاصة في المنظمات الكبيرة، وهذا الإدراك يحفزهم لتحديد بعض الوسائل لبناء مجتمع مترابط من الأفراد العاملين، إن هذه العشر خصائص تعمل على زيادة التواصل والفاعلية، لأولئك القادة المنفتحين على التحدي القائم أمامهم بالرغم من أنها تتطلب مجهود كبير.
- رابعاً: أبعاد القيادة الخادمة

بعد الاطلاع والمراجعة للعديد من الأدبيات الخاصة بموضوع القيادة الخادمة، اتضح وجود الكثير من الآراء الخاصة بتحديد الأبعاد والمقاييس لهذا المفهوم، إلا أن هناك شبه اتفاق على الأبعاد الخمسة التي تمثلت بـ (التمكين، الرؤية، التواصل، الاهتمام بالمرؤوسين أولاً، الاهتمام بتطوير المجتمع)، مما قادت الباحثة إلى اعتمادها في البحث الحالي، وفيما يأتي توضيحاً لكل منها:

1. التمكين:

يذكر (المبضيي والطراونة، 2011، 483) بأن التمكين يعد مفتاحاً أساسياً لتنمية الإبداع، فالمنظمات التي تعمل على تمكين الأفراد العاملين من صنع القرارات بأنفسهم تعلم بأن الأفراد العاملين يريدون الاستفادة من العمل، لذا تكمن أهمية التمكين في:

- (1) يعمل على زيادة الاهتمام بالأفراد العاملين ورفع مستوى الثقة لديهم.
 - (2) يضمن فاعلية الأداء وكذلك فاعلية استثمار الموارد البشرية على أفضل وجه.
 - (3) تحسين دافعية والتزام الأفراد العاملين فيما يتعلق بتنفيذ المهام.
 - (4) انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل.
 - (5) يعمل على رفع الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين وزيادة الرضا الوظيفي.
- إذ شهدت المنظمات المتنافسة فيما بينها ولادة استراتيجيات جديدة، تمكّنها من البقاء والاستمرار، وتساعدتها على تحقيق أهدافه، ومن هذه الاستراتيجيات التمكين للأفراد العاملين، الذي ينظر إليه على أنه مظهر متقدم تتبعه المنظمات المتميزة ، ويشير (Olesia et al., 2013,89) الى زيادة مشاركة العاملين في العملية التنظيمية مما يزيد من عملية الالتزام التنظيمي لديهم.
- ويظهر التمكين في تشجيع وتقديم التسهيلات اللازمة للآخرين، وخصوصا الأفراد العاملين المباشرين، عن طريق تحديد وحل المشكلات فضلا عن تحديد (كيف؟ ومتى؟) يتم إتمام المهام على اتم وجه (غالي، 2015، 31).

2. الرؤية:

يركز (كشمولة، 2008، 35) على أن القيادة الخادمة تكون لديها رؤيا واضحة حول طبيعة العمل التنظيمي، واستراتيجياتها وتوجيهها نحو السوق، وفق رؤية تركز على تحقيق اهداف المنظمة، والتعرف على خصائص البيئة المحيطة، والإلمام بتفاصيل العمل، وماهية رؤية متطلبات القيادة الخادمة، وهي وجود الفرد الذي يمارس العملية القيادية بحيث يمتلك مجموعة الأدوات والمهارات الشخصية تمكنه بمستوى عال من التأثير على الأفراد مستنداً على هدف معين يسعى اليه القائد والتابعين على حد سواء.

ويذكر كل من (رشيد ومطر، 2016، 112) بأن بعد الرؤية يعد من أهم ما يميز القائد الفاعل عن غيره، بل إنها أهم ما يتفرد به القائد، فهو لديه إحساس بالمجهول يمنحه القدرة على التنبؤ بما يصعب التنبؤ به، وقدرته على دعم الآخرين في العثور على الغاية منها، وإلهامهم تجاهها، والإيمان بقدراتهم على تحقيق الأهداف المرتبطة بها، كما أن أهمية الرؤية تنبع من خلال تمكينها للمنظمة من الاستعداد الكافي لمواجهة كافة المتغيرات التي تواجهها في بيئة العمل الخاصة بها، كما أنها تساعد على تحديد الاتجاه العام للمنظمة.

3. التواضع:

يصفه (رشيد ومطر، 2016، 241) بأنه يمثل ثنائية القوة الداخلية واللين الخارجي، اللذين تشتركان في عرقلة اتخاذ أفضل القرارات، ويقصد بـ(أنا) الأنانية التي عادة ما تكون مناقضة للتواضع ومعرقلة لاتخاذ القرار، حيث يفضل حاجاته على حاجات الآخرين، فالاستخدام المتواضع والأخلاقي للقوة من القائد الخادم يزرع علاقة قوية بينه وبين الأفراد العاملين ويولد بيئة عمل إيجابية لتعزيز أداء عمل.

ويشير (عبدالله، 2018، 240-241) إلى قدرة القائد الخادم على وضع مواهب وانجازات الآخرين في المنظور الصحيح، أي امتلاك القائد الخادم الجرأة على الاعتراف بأنه يستطيع الافادة من خبرات وتجارب الآخرين، والاهتمام بجميع ملاحظاته، وتقبل النقد البناء من قبلهم، ويمكن القول بأن التواضع يظهر عندما يضع مصلحة الآخرين في المقام الأول، عبر توفير الدعم والمساعدة لهم بكل محبة ومساواة.

4. الاهتمام بالأفراد العاملين أولاً:

يبين (شراب، 2018، 29) بأن الاهتمام بالأفراد العاملين داخل المنظمة يمثل أحد أهم السمات التي تتبناها القيادة الخادمة، من حيث تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الفردية، عن طريق استخدام الإجراءات والعبارات الواضحة للأفراد العاملين، بهدف تلبية احتياجاتهم واعتبارها أولوية، فالقادة الذين يمارسون هذا غالباً ما يقومون بإعطاء أولوية قصوى لحل مشاكل الأفراد العاملين التي يواجهونها أثناء أداء المهام المطلوبة. ويذكر (محمود وعمر، 2018، 336) أن الاهتمام باحتياجات الأفراد العاملين العاطفية والمهنية داخل وخارج نطاق العمل لها أولوية كبرى، وذلك لاعتبار أن العنصر البشري من أهم ما تمتلكه منظمات الألفية الثالثة، مما له دور كبير في نجاحها وتقدمها، فلا بد على قادة المنظمات الاهتمام بالأفراد العاملين وتقديم الدعم والمساعدة اللازمة لتسهيل مهامهم وتلبية رغباتهم. بالإضافة إلى ذلك يجد (Wilkinson, 2019, 81) أن الموظفين يكون عملهم أكثر رضا وأقل إجهاداً عندما يكون العمل الذي يقومون به متوافقاً مع نقاط قوتهم، لذلك تعمل القيادة الخادمة على الاهتمام بالأفراد العاملين أولاً عن طريق تصميم المهام التي تناسب قدراتهم على أتم وجه.

5. الاهتمام بتطوير المجتمع:

يشير (العجمي، 2010، 31) إلى وجود وعي حقيقي تجاه تنمية وتطوير المجتمع، فالمدرسة ليست نظاماً اجتماعياً معزولاً بل هي جزء من نظام اجتماعي أكبر وهو المجتمع، من أجل خدمته وتربية أبنائه، ولذلك فإن نجاحها مرهون بطبيعة العلاقة بينها وبين هذا المجتمع، وأصبح من واجبات القيادة الناجحة والإدارة المتميزة العمل على توثيق صلتها بالبيئة المحيطة من خلال بناء جسور الثقة المتبادلة، بل أصبح المدير الناجح هو الذي يخطط تخطيطاً فعالاً لتحقيق ما يتوقعه منه مجتمعه. ويبين (Maharaj, 2015, 86) أن الوعي الحقيقي لتنمية المجتمع هو مشاركة القائد في مساعدة المجتمع المحيط بالمنظمة، وكذلك تشجيع التابعين على أن يكونوا فاعلين فيه، إذ أن القائد الخادم لا يشعر فقط بواجبه في خدمة المجتمع وتنميته ولكن يحتاج أيضاً إلى تعزيز هذا النوع من النشاط ومساعدة التابعين على فهم قيمة الاستسلام، وما يعنيه ذلك بالنسبة إلى المنظمة والمجتمع والأشخاص الذين يدعمونهم، عن طريق توليد قيمة للمجتمع. ويضيف (الحلي، 2016، 25) أن المشاركة الفاعلة في حياة المجتمع سبب حقيقي للشعور بالسعادة ونشرها، لأن السعادة في العطاء أعظم منها في الأخذ، فالقائد الخادم يسعى إلى بناء مجتمع قوي داخل منظمته وخارجها، عن طريق استثمار الطاقات البشرية والموارد المادية المتاحة.

المحور الثاني: روحانية مكان العمل

أصبحت روحانية مكان العمل حاجة ملحة لكل منظمة، تعمل على تشجيع المدراء فيها لمعاملة الأفراد العاملين بشكل انساني، عن طريق احترام خصوصياتهم ومعاملتهم بشكل عادل، ولاتزال النقاشات متواصلة في الأدب التنظيمي عن المفهوم وأهميته وكيفية تأثير أبعاده على انجاز المهام والأعمال وهذا ما سنتعرف عليه عبر الآتي:

أولاً: مفهوم روحانية مكان العمل

يصف (Pillay, 2011, 22) أن الروحانية يمكن ملاحظتها على أنها أربعة أوجه من الروابط، يمثل الوجه الأول (مع الذات) والثاني (مع الآخرين) والثالث (مع البيئة أو الطبيعة) والرابع (مع قوة أعلى) ومن الواجب فهم أن الروحانية هي مبدأ الله لوجودنا، في حين أن روحانية مكان العمل هي محاولة للارتباط مع هذا المبدأ عن طريق الاهتمام بالعاملين في مكان العمل.

واشار (الجبوري، 2017، 33) إلى أن روحانية مكان العمل أصبحت ضرورة ملحة لنمو شخصية العاملين، إذ تشجع على جلب العاملين لمكان عملهم، ليس جسدياً فحسب وإنما قلباً عقلاً وروحياً وجسدياً لتحقيق النجاح والتفوق على مستوى الفرد والمنظمة.

ويذكر كل من (الساعدي و خليل، 2018، 51) أنه روحانية مكان العمل يمكن تعريفها عن طريق الاستعانة بثلاثة مفاهيم:

- (1) النمو والاجراءات الانسانية التي تشتمل نمواً عقلياً له صلة بوضع حل للمشكلات والتعلم الفردي.
 - (2) النمو الروحي الذي له تأثير على اكتفاء الحاجات الأساسية للعاملين كحاجتهم الى الانتماء او الانجاز.
 - (3) مدراء المنظمة او الثقافة التنظيمية السائدة فيما لها الدور الأهم في تعزيز روحانية مكان العمل.
- ويبين (Novitasari et al., 2018, 57) بأنه يمكن تقسم تعريفها الى قسمين:
- أ- تعني بأن الأفراد العاملين هم كائنات روحية ولديهم حياة داخلية يبذلون جهوداً مختلفة للوصول الى اهدافهم.
- ب- روحانية مكان العمل تتعدى مفهوم الحياة الداخلية للعاملين وصولاً الى ضرورة شعورهم بأنهم جزء من المجتمع والمنظمة التي يعملون فيها.

وبنفس الاتجاه يشير كل من (Ule et al., 2020, 39) بأنه يوجد نوعان من روحانية مكان العمل:

1- الروحانية العامودية: اذ تعنى الروحانية الرأسية بالتعالى او وجود قوة أعلى تتحكم بالبشر على سبيل المثال (الله والانسان او المدير والعاملين).

2- الروحانية الأفقية: تعنى بالترابط بين الأفراد العاملين والرغبة في خدمة الآخرين.

ويعبر (Marlena, 2021, 21) بأن روحانية مكان العمل لها طاقة ملهمة تعمل على تنشيط الأفراد العاملين وتحفزهم لإنجاز اعمالهم، عن طريق تعريفهم بالمعنى والهدف من تلك الأعمال، واشعارهم بأنهم قادرين على التعبير عن ذواتهم الكاملة وانفسهم في مكان العمل بكل حرية، فضلاً عن احساسهم بانهم جزء من المجتمع الذي يعملون فيه وتربطهم علاقات قوية مع زملائهم. بناء على ما تقدم ترى الباحثة ان مفهوم روحانية مكان العمل ينصرف الى الجهود المبذولة على المستوى الفردي او التنظيمي بقصد الربط بين الجانب الروحي ومكان العمل بشكل متزامن وبما يقود الى ايجاد علاقات ايجابية ما بين الافراد من جهة وبيئة العمل التي ينغمسون فيها .

ثانياً: أهمية روحانية مكان العمل

شهدت الحقبة الاخيرة اهتماماً متزايداً من الباحثين لمعرفة الأهمية التي تحدثها روحانية مكان العمل وانعكاساتها على الأفراد العاملين، اذ اتفق كل من (Garg, 2017, 2)؛ ابراهيم، 2019، 232؛ النعيمي، 2020، 19) على أهمية روحانية مكان العمل يمكن تناولها عبر ثلاثة مستويات هي:

- (1) على المستوى الفردي: تؤدي روحانية مكان العمل الى شعور الأفراد العاملين بالفرح والراحة النفسية اي تحسين الحالة الشخصية الداخلية للأفراد العاملين عن طريق الثقة بهم واشعارهم بأهميتهم مما يعطي نتائج ايجابية في مواقع العمل.
- (2) على المستوى الجماعي: تدعو الروحانية للوفاء بالالتزامات الاخلاقية والمساهمة في النشاطات الخيرية والخدمات ذات الفائدة للمجتمع.

(3) على المستوى التنظيمي: إن المنظمات التي تضع روحانية مكان العمل على أساس اهتمامها ستكون ارباحها لمدة اطول وذات انتاجية أعلى ولديها قدرة على الاستمرار والنجاح مقارنة بباقي المنظمات.

بينما عبر كل من (Iqbal et al., 2020, 35) أن أهمية روحانية مكان العمل يمكن التعبير عنها بالآتي:

1. تعد عاملاً مهماً لتعزيز الثقة بين الأفراد العاملين والمدراء .
 2. تؤدي دوراً حيوياً عن طريق تأثيرها الايجابي على أداء الأفراد العاملين بشكل عام، وفعاليتهم في منظماتهم. بينما يرى (عبدالله وآخرون، 2021، 559) بأن روحانية مكان العمل ضرورية لأنها تعمل على:
 1. زيادة فعالية الافراد العاملين ومكاسب المنظمات.
 2. تحديد نوع العلاقة بين الافراد العاملين ومنظماتهم التي تقوي التزام العاملين تجاه تلك المنظمات.
 3. شيوع القيم الروحية في مكان العمل التي تعمل على تلبية متطلبات الافراد العاملين المادية والروحية (المعنوية). ويصف كل من (Hisam and sanyal, 2021, 1754) ان لروحانية مكان العمل اهمية يمكن تلخيصها بالآتي:
 1. زيادة التزام الافراد العاملين لتحقيق غايات منظماتهم ومتطلباتها .
 2. تعزيز من الثقة والصدق بين الافراد العاملين وتحسن من انتاجيتهم وتزيد ارباحهم.
 3. ترفع الروح المعنوية للأفراد العاملين ورضاهم الوظيفي وتقلل من نسب تغيبهم عن اماكن عملهم.
 - 4- تساعد في التغلب على العديد من المشاكل التي يمر بها الافراد العاملين في منظماتهم مثل (الاكتئاب والمشاكل العصبية والحالات النفسية والوحدة).
- ثالثاً: أبعاد روحانية مكان العمل
- 1: العمل الهادف
- تعرفه (صبر، 2018، 251) بأنه رغبة الافراد العاملين بفهم اهمية العمل الذي ينجزونه، اذ انه يمثل جانب مهم في حياتهم عبر الاجابة عن التساؤل الاساسي (ماهي الغاية من العمل ؟).
- ويفسر (Aboobaker, 2018, 29) أن شعور الافراد العاملين بأن عملهم ذو مغزى اكبر، سيحفزهم للعمل بجدية اكبر، ويزيد من مستوى ادائهم ورضاهم عن انفسهم، فان وجود جدوى وهدف للعمل يكون له قيمة اكبر واعظم من اي مكافآت خارجية للأفراد العاملين.
- وترى (كتزة، 2021، 48) ان فكرة العمل الهادف ناتجة عن ثلاثة فروض تمنح العمل معنى وهدفاً وهي:
- (أ) بيئة العمل: التي تؤثر على الافراد العاملين في كيفية استنتاج المعنى من عملهم.
 - (ب) مزايا العاملين وخصائصهم: لها تأثير على المغزى والهدف من العمل.
 - (ج) البيئة الاجتماعية: التي تساعد الافراد العاملين على توضيح الغرض من عملهم.
- ويوضح (محمود، 2022، 65) ان العمل الهادف يشمل:
- (أ) فرصة لمزاولة القدرات والطاقات لمجابهة المصاعب والمعوقات التي تحتاج الى تصرفات ذاتية (ليست اعمال مكررة او رتيبة).
 - (ب) نشاط يظن ان له قيمة من قبل الفرد العامل نفسه.
 - (ج) يفهم مدى اسهام نشاطه في بلوغ الهدف العام.
- 2: الملائمة بين قيم الفرد والمنظمة
- يرى كل من (Afsar and Rehman, 2015, 19) بأن الافراد العاملين الذين تكون قيمهم الشخصية غير متلائمة او منسجمة مع قيم المنظمة، يكونون غير قادرين على بناء روابط اجتماعية قوية مع زملائهم، ويقلل ذلك من قدرتهم على تبادل السلوكيات الايجابية، بسبب تضارب قيمهم الشخصية مع القيم التنظيمية، لذا هؤلاء الافراد العاملين يعانون من صراع الأدوار ويكونون اقل تحفيزاً وتكون قدرتهم محدودة على التواصل مع الآخرين.

ويؤكد (Mumtaz,2017,150-151) الى أن التوافق بين قيم الافراد العاملين وقيم منظماتهم سيزيد من تحسن الحالة النفسية لديهم، وبالتالي يزيد من التزامهم وتحقيق التفوق التنظيمي، إذ ان الافراد العاملين يفضلون العمل في المنظمات التي تعطي أهمية لقيمهم، لأنها تبعدهم عن الانغماس في الأعمال التي تتعارض مع أخلاقهم. ويشير (Sewwandi,2018,30) بأن الافراد العاملين سيكونون أكثر تكيف في المنظمات، ولديهم التزام عالٍ، ويشعرون بالمسؤولية الشخصية عن نجاح المنظمة او فشلها، ومستعدين لبذل اقصى جهد للقيام بواجباتهم عندما تكون قيمهم الشخصية مقبولة للقيم السائدة في المنظمة. ويعرفها كل من (حسين وحافظ، 2020، 284) بأنها الدرجة التي تكون فيها مبادئ الافراد العاملين جزء اساسي ولا تتجزأ من المبادئ السائدة في المنظمة مما يؤدي الى زيادة الصدق في مكان العمل وانشاء ثقافة متينة لا يمكن حلها ببساطة فضلاً عن القيام بالأعمال التي تعود بالمنفعة العامة للمنظمة وتفضيلها على الاعمال الشخصية.

3: الاحساس بالجماعة

يرى (ابراهيم، 2019، 233) بأن العلاقات الجماعية تنشئ أو اصر متينة بالمنظمة، لأن الاحساس بالجماعة والانتماء لهم من الاسباب المهمة التي تقلل من رغبة الافراد العاملين بترك وظيفتهم والانتقال الى منظمة اخرى، إذ أن الخروج من المنظمة سيكون له تأثير على الافراد العاملين بفقدان روابط اجتماعية لا يمكن الحصول عليها في منظمات اخرى. ويشير كل من (Rosli et al.,2020,461) بأن هذا البعد يركز على السلوك الفردي للعامل على مستوى الجماعة، وكيفية تحقيق حالة من التفاعل والتواصل مع بعضهم البعض، إذ ان بيئة العمل تتضمن اتصالات عقلية او روحية او عاطفية بين الافراد العاملين، وهذا يخلق احساساً عميقاً بالدعم وحرية الكلام والتسامح بينهم. ويوضح (عشري، 2021، 268) بأنها درجة فهم الافراد العاملين بضرورة انضمامهم لزملائهم في العمل، وتكوين صداقات قوية معهم، والعمل سوية كعائلة واحدة، والقيام بالأعمال بشكل جماعي، تعد محاولة لبلوغ الهدف المشترك وانجازه. ويبين كل من (Ahmad et al., 2021,4-5) بأنها حالة من الارتباط العميق والالتزام المتبادل بين الافراد العاملين وزملائهم في المنظمة، والتي ستؤدي الى تأثيرات ايجابية: على الانتاجية والكفاءة والروح المعنوية، وتكوين منظمة ترفهية، وهناك ثلاثة ابعاد للتعلم بمكان العمل:

أ- انجاز الأعمال بشكل جماعي أو فردي.

ب- النطاق الجغرافي لمكان العمل وخصائصه.

ج- الحالة النفسية للأفراد العاملين (التأثير والإدراك والسلوك).

4: الاستغراق الوظيفي

يرى كل من (Culibrk et al.,2018,9) عدد من المؤشرات التي توضح كيف يتحقق استغراق الفرد العامل في عمله: منها شغفه لعمله ومساهمته الايجابية في تنمية المنظمة وتحسينها، وأن يكون حذراً في عمله وحريصاً على تحقيق الفوائد للمنظمة التي يعمل بها. وحدد (الغانمي، 2018، 129) بان هناك عدداً من الجوانب الأساسية التي يمكن أن تساهم في زيادة استغراق الافراد العاملين وهي :

أ) قدرة المديرين على تهيئة مناخ يحسن من استغراق الافراد العاملين .

ب) خصائص الافراد العاملين وسمايتهم النفسية والفردية إزاء عملهم ومنظماتهم، والتي تعطيم الامتياز مقارنة بزملائهم في مكان العمل.

ج) تعاون الافراد العاملين مع بعضهم في جميع المستويات.

ويرى كل من (يوسف والمقطف، 2020، 4) أنها حالة من الاندماج الداخلي للأفراد العاملين في عملهم، وينعكس ذلك على زيادة التزام الفرد العامل، لأن الاستغراق يقصد به أن يعيش الفرد العامل لعمله، وأن يظهر اهتماماً به فإن الأفراد العاملين المحبين لعملهم سيعملون بجهد أكبر وإنتاجية أعلى مقارنة بالأفراد العاملين الآخرين الذين لا يحبون عملهم. وتشير (العبيدي، 2021، 109) على أنها الحالة النفسية الايجابية للأفراد العاملين والتي تأتي من عناية المنظمة بهم، وتشجيعهم وتمكينهم وتعزيز احساسهم بأهميتهم لديها، وهذا ما يؤدي الى استعدادهم لتقديم اقصى طاقة، من اجل الحفاظ على ذلك العمل ورغبتهم في انجاز اهداف منظمتهم بكل اخلاص.

المبحث الثالث

الجانب التطبيقي (اختبار الفرضيات)

أولاً: اختبار فرضية البحث الرئيسة الاولى

يكشف هذا الاختبار عن علاقة الارتباط بين القيادة الخادمة بدلالة ابعادها (مجتمعة ومنفردة) وتعزيز روحانية مكان العمل في المنظمة المبحوثة، وبمتابعة معطيات الجدول (1) يتضح وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين القيادة الخادمة وتعزيز روحانية مكان العمل في المنظمة المبحوثة على المستوى الكلي وبمعامل ارتباط بلغت قيمته (0.84) عند مستوى معنوية (0.05)، وتشير هذه النتائج إلى قوة العلاقة بين ابعاد القيادة الخادمة (مجتمعة) وتعزيز روحانية مكان العمل، كما تفضي معطيات الجدول ذاته إلى وجود علاقات ارتباط معنوية بين كل بعد من ابعاد القيادة الخادمة المتمثلة ب(التمكين، الرؤية، التواصل، الاهتمام بالأفراد العاملين اولا، الاهتمام بتطوير المجتمع) وتعزيز روحانية مكان العمل، اذ بلغت قيم معامل الارتباط (0.82 , 0.79 , 0.75 , 0.77 , 0.74) على التوالي لكل بعد من تلك الابعاد عند مستوى معنوية (0.05)، وتشير هذه النتائج إلى قوة العلاقة بين تلك الابعاد (منفردة) وتعزيز روحانية مكان العمل. ويعد ما تقدم من نتائج اشارة الى تحقق الفرضية الرئيسة الاولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الخادمة بدلالة ابعادها (مجتمعة ومنفردة) وتعزيز روحانية مكان العمل في المنظمة المبحوثة

الجدول (1)

علاقات الارتباط بين ابعاد القيادة الخادمة وتعزيز روحانية مكان العمل

المؤشر الكلي	ابعاد القيادة الخادمة					المتغير المستقل
	الاهتمام بتطوير المجتمع	الاهتمام بالأفراد العاملين اولا	التواصل	الرؤية	التمكين	المتغير المعتمد
0.84*	0.74*	0.82*	0.77*	0.75*	0.79*	تعزيز روحانية مكان العمل

المصدر: من اعداد الباحثة في ضوء البرمجية الاحصائية (SPSS V26) n=52 $P \leq 0.05$

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسة الثانية

يمثل هذا الاختبار التحقق من تأثير القيادة الخادمة بدلالة ابعادها (مجتمعة ومنفردة) في تعزيز روحانية مكان العمل في المنظمة المبحوثة، اذ تفصح معطيات الجدول (2) عن وجود تأثير معنوي لابعاد القيادة الخادمة (مجتمعة) في تعزيز روحانية مكان العمل، بدلالة معامل التحديد (R^2) للنموذج العام والذي يشير الى أن (0.71) من الاختلاف في روحانية مكان العمل يفسره ابعاد القيادة الخادمة في المنظمة المبحوثة، وان النسبة المتبقية البالغة (0.29) تعود الى متغيرات اخرى لم يتضمنها مخطط البحث او لا يمكن السيطرة عليها، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة (147.138) والتي هي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة

(4.084) وضمن مستوى معنوية (0.05) وعند درجتي حرية (1,50)، كما تشير قيمة معامل الانحدار (Beta) الى أن (0.84) من التغيرات في روحانية مكان العمل في المنظمة المبحوثة هي نتيجة تغير وحدة واحدة في ابعاد القيادة الخادمة ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة (14.754) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (1.68) وعند مستوى معنوية (0.05). وفي ذلك اشارة الى ان روحانية مكان العمل تستمد مقومات تعزيزها من تبني قادة المنظمة المبحوثة الابعاد المجسدة للقيادة الخادمة، اي انه كلما تبني قادة المنظمة المبحوثة الابعاد المعبرة عن القيادة الخادمة كلما مكنهم على تعزيز روحانية مكان العمل.

كما تفصح معطيات ذات الجدول (2) عن النتائج الآتية:

1- تشير قيم معامل التحديد R^2 الى ان كل بعد من ابعاد القيادة الخادمة المتمثلة ب(التمكين، الرؤية، التواصل، الاهتمام بالأفراد العاملين اولاً، الاهتمام بتطوير المجتمع) فسر الاختلافات الكلية في روحانية مكان العمل بنسب بلغت (0.56, 0.62, 0.59, 0.67, 0.58) لكل بعد على التوالي، وتدعم معنوية معامل التحديد قيم F المحسوبة المؤشرة ازاء كل بعد في الجدول (2) وهي اعلى من قيمتها الجدولية البالغة (4.084)، وفي ذلك اشارة الى وجود تأثير معنوي لكل بعد من ابعاد القيادة الخادمة (منفردة) في تعزيز روحانية مكان العمل في المنظمة المبحوثة.

2- تشير قيم معامل الانحدار (Beta) الى ان التغير بمقدار وحدة واحدة في كل بعد من ابعاد القيادة الخادمة المتمثلة ب(التمكين، الرؤية، التواصل، الاهتمام بالأفراد العاملين اولاً، الاهتمام بتطوير المجتمع) يؤدي الى التغير في روحانية مكان العمل بما نسبته (0.75, 0.79, 0.77, 0.82, 0.74) لكل بعد على التوالي، وتدعم معنوية معامل الانحدار قيم T المحسوبة المؤشرة ازاء كل بعد في الجدول (2) وهي اعلى من قيمتها الجدولية البالغة (1.68)، ويعد ذلك مؤشراً على تأثير تعزيز روحانية مكان العمل بكل بعد من ابعاد القيادة الخادمة (منفردة) في المنظمة المبحوثة.

اعتماداً على ما تقدم من نتائج التحليل على المستوى الكلي والجزئي التي اكدت وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الخادمة (مجتمعة ومنفردة) في تعزيز روحانية مكان العمل في المنظمة المبحوثة يمكن قبول الفرضية الرئيسة الثانية .

الجدول (2)

تأثير ابعاد القيادة الخادمة (مجتمعة ومنفردة) في تعزيز روحانية مكان العمل

تعزيز روحانية مكان العمل				المتغير المعتمد	
T المحسوبة	F المحسوبة	R^2	B1	المؤشرات	
				المتغير المستقل	
(14.754)*	147.138*	0.71	0.84	القيادة الخادمة (مؤشر كلي)	ابعاد القيادة الخادمة
(11.573)*	126.637*	0.62	0.79	التمكين	
(9.946)*	121.716*	0.56	0.75	الرؤية	
(10.433)*	115.229*	0.59	0.77	التواصل	
(13.547)*	141.342*	0.67	0.82	الاهتمام بالأفراد العاملين اولاً	
(9.216)*	113.461*	0.58	0.74	الاهتمام بتطوير المجتمع	

المصدر: من اعداد الباحثة في ضوء البرمجية الاحصائية (SPSS V26) n=52 $P \leq 0.05$

$$d.f: (1, 50) \quad F_{tab.}=4.084 \quad T_{tab.} = 1.68$$

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات

توصل البحث الى عدة استنتاجات في ضوء نتائج تحليل علاقات الارتباط والاثّر بين متغيريها (القيادة الذكية وادارة المواهب) في الميدان المبحوث ، وعلى النحو الاتي:

- 1- تمثل القيادة الخادمة واحدة من الانماط الحديثة نسبياً للقيادة التي تتجسد في خدمة الآخرين وتعدّها من أولى أولوياتها، وذلك عن طريق امتلاكها لسمات تعكس السلوكيات الانسانية والاجبائية، فضلاً عن تميزها بمهارات التأثير في المرؤوسين عبر توفير بيئة عمل ايجابية تلبي احتياجاتهم وتحقق تطلعاتهم المستقبلية وعلى نحو تحثهم وتحفزهم على تحقيق اهداف المنظمة كونها تمثل مصلحة مشتركة .
- 2- تعد القيادة الخادمة مهمة لكل من المنظمة وافرادها الملمين لما يترتب عليها من نتائج واثار، فهي تولي الاهتمام بالمصالح الشخصية للأفراد العاملين وتمنحهم القيمة الشخصية وتوفر لهم ضرورياتهم الاساسية وانعكاسات ذلك على تحقيق اهداف المنظمة.
- 3- ينصرف مفهوم روحانية مكان العمل الى الجهود المبذولة على المستوى الفردي او التنظيمي بقصد الربط بين الجانب الروحي ومكان العمل بشكل متزامن وبما يقود الى ايجاد علاقات ايجابية ما بين الافراد من جهة ومكان عملهم .
- 4- اصبح الاهتمام بروحانية مكان العمل من الامور الضرورية والملحة للمنظمات، اذ انها تعزز الثقة والعلاقات الايجابية بين جميع مستوياتها الادارية، وترفع من معنوية الافراد العاملين والتزامهم وعلى نحو تؤثر على ادائهم ومن ثم اداء المنظمة ككل
- 5- ارتبطت القيادة الخادمة بدلالة ابعادها المتمثلة ب(التمكين، الرؤية، التواصل، الاهتمام بالأفراد العاملين أولاً، الاهتمام بتطوير المجتمع) مع روحانية مكان العمل بدلالة ابعادها المتمثلة بـ (العمل الهادف، الملائمة بين قيم الفرد والمنظمة، الاحساس بالجماعة، الاستغراق الوظيفي)
- 6- جاءت ارتباطات كل بعد من ابعاد القيادة الخادمة مع تعزيز روحانية مكان العمل على نحو متفاوت ، مما يؤشر الاهمية النسبية لكل بعد في علاقته الارتباطية مع تعزيز روحانية مكان العمل، اذ حصل بعد الاهتمام بالأفراد العاملين على أعلى قيمة معامل ارتباط ليُفسر ان التركيز منصب على واحدة من الموارد الاساسية والمهمة والمحرك الجوهرى في المنظمة المبحوثة ممثلاً بالموارد البشري، وامتلك بعد التمكين المرتبة الثانية وحقق الابعاد(التواصل، الرؤية، الاهتمام بتطوير المجتمع) المراتب(الثالثة والرابعة والخامسة) على التوالي في علاقات الارتباط مع تعزيز روحانية مكان العمل.
- 7- تمارس القيادة الخادمة دوراً مهماً في تعزيز روحانية مكان العمل في ضوء علاقات التأثير بينهما على مستوى المنظمة المبحوثة، ويفسر ذلك خضوع تعزيز روحانية مكان العمل لنمط القيادة الخادمة التي تتبناها قادة المنظمة المبحوثة، اذ كلما تبنا ذلك النمط ازدادت معها امكانياتهم في التعزيز.
- 8- تباينت الاسهامات الفردية لأبعاد القيادة الخادمة في تأثيرها بتعزيز روحانية مكان العمل في المنظمة المبحوثة ، ويفسر ذلك ان تعزيز روحانية مكان العمل يعتمد على اهمية تبني كل بعد من تلك الابعاد من قبل القادة، اذ جاءت اعلى اسهامات التأثير من بعد الاهتمام بالأفراد العاملين، وقد يبدو ذلك منطقياً اذ ان روحانية مكان العمل تخص الافراد العاملين في المنظمة وبالتالي فان الاهتمام بهم ينعكس عليها مجسداً في (العمل الهادف، الملائمة بين قيم الفرد والمنظمة ، الاحساس بالجماعة، الاستغراق الوظيفي)، وحصل بعد التمكين المرتبة الثانية في التأثير، وجاءت الابعاد (التواصل، الرؤية، الاهتمام بتطوير المجتمع) في المراتب(الثالثة والرابعة والخامسة) على التوالي في علاقات الارتباط مع تعزيز روحانية مكان العمل.

ويلي

ثانيا: المقترحات

- 1- ضرورة ايلاء الاهتمام الكافي من قبل قادة المنظمة المبحوثة بموضوع القيادة الخادمة عبر السعي الجاد في تبني ابعادها المتمثلة ب(التمكين، التواصل، الرؤية، الاهتمام بالأفراد العاملين أولا، الاهتمام بتطوير المجتمع).
- 2- ضرورة تأكيد القيادات الإدارية على أهمية روحانية مكان العمل وبما يؤمن تعزيزه عن طريق امتلاك وتفعيل الابعاد المجسدة لها والمتمثلة ب(العمل الهادف، الملائمة بين قيم الفرد والمنظمة، الاحساس بالجماعة، الاستغراق الوظيفي).
- 3- توسيع مدركات قادة المنظمة المبحوثة عن الدور الذي يمارسه القيادة الخادمة في تعزيز روحانية مكان العمل، وعلى نحو ينعكس على سعيهم في التحرك لاستحضار ابعاد القيادة الخادمة واقرارها بما يعزز من روحانية مكان العمل بغية تحسين مستويات اداء افرادها ومن ثم اداء المنظمة اجمالا.
- 4- تعزيز بعد الاهتمام بالأفراد العاملين لدوره في تعزيز روحانية مكان العمل في المنظمة المبحوثة، وعده واحدة من اولويات قياداتها الادارية في اطار تقديم الدعم والمساعدة اللازمة لتسهيل مهامهم باستخدام الإجراءات والعبارة الواضحة لهم، وتلبية رغباتهم واحتياجاتهم وحل مشكلاتهم في ميدان العمل.
- 5- التركيز على بقية الابعاد للقيادة الخادمة المتمثلة ب(التمكين، الرؤية، التواصل، الاهتمام بتطوير المجتمع)، وايلاء اهتمام اكبر بها، عبر التأكيد على متضمنات ومؤشرات كل منها وذلك لإسهاماتها في تعزيز روحانية مكان العمل.
- 6- ترسيخ فكرة روحانية مكان العمل والتأكيد عليه من قبل قادة المنظمة المبحوثة عبر الاتي:
 - اعطاء قيمة للعمل وجعله ذات مغزى وهدف للأفراد العاملين وعلى نحو يزيد من رغبتهم وتحفيزهم ورضاهم عن اداء اعمالهم بمستويات عالية .
 - تحقيق نوع من الملائمة بين قيم الفرد والمنظمة، اذ ان التوافق بين قيمهما يزيد من تحسن الحالة النفسية لدى الفرد، وبالتالي يزيد من التزامه وشعوره بالمسؤولية وما لذلك من انعكاس على نجاح المنظمة او فشلها .
 - تفعيل حالة الاحساس بالجماعة عن طريق تحقيق التفاعل والتواصل بين الافراد العاملين داخل المنظمة، وتكوين علاقات جماعية وصداقات متينة والقيام بالأعمال بشكل جماعي، وما لذلك من اثار ايجابية على اداء الافراد العاملين ومن ثم اداء المنظمة.
 - تشجيع الاستغراق الوظيفي والذي يشير الى حالة من الاندماج الداخلي للأفراد العاملين في عملهم، ويتحقق ذلك عن طريق تهيئة مناخ يحسن من استغراق الافراد العاملين، ويزيد من شغفهم لأعمالهم ومساهماتهم الايجابية في تطوير المنظمة، وينعكس ذلك على التزامهم بالعمل واهتمامهم به والعمل بجهد اكبر وإنتاجية أعلى.
- 7- اشراك قادة المنظمة المبحوثة في دورات تدريبية ذات علاقة بموضوعي القيادة الخادمة وروحانية مكان العمل بقصد تنمية قدراتهم وخبراتهم ومهاراتهم بمتضمنات الموضوعين وتوظيفها لصالح تحقيق اهداف المنظمة .

المصادر

أولاً: المصادر العربية

أ- الرسائل والاطارح الجامعية

- 1- الجبوري، رعد حنظل طارش، (2017)، "العلاقة بين روحانية مكان العمل والأداء الإبداعي من خلال العقد النفسي للعاملين دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مستشفى الكفيل التخصصي"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.
- 2- حلي، منال جهاد عامر، (2016)، "درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية للقيادة الخادمة وعقتها بالتنمية المهنية للمعلمين من وجهات نظر مديريها ومعلميها"، رسالة ماجستير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- 3- الحلي، منال جهاد، (2016)، "درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية للقيادة الخادمة وعقتها بالتنمية المهنية للمعلمين من وجهات نظر مديريها ومعلميها"، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- 4- الزعتري، دنيا نور الدين ياسين، (2020)، "القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل وعقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين انفسهم"، رسالة ماجستير في الإدارة التعليمية، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين.
- 5- السكر، هديل بسام شاهر، (2019)، "القيادة الخادمة أثرها على الأداء الوظيفي دراسة حالة الملكية الاردنية"، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
- 6- شراب، سلامة محمد، (2018)، "أثر القيادة الخادمة على فعالية فرق العمل في البلديات الكبرى بمحافظة غزة من وجهة نظر الموظفين"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
- 7- غالي، محمد، (2015)، "القيادة الخادمة وعقتها بالالتزام التنظيمي - دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 8- كشمولة، عمر محمد صبحي، (2007)، "تأثير النمط القيادي في بناء القدرات الاستراتيجية للمنظمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل، كلية الادارة والاقتصاد.
- 9- كتزة، مغزي بخوش، (2021)، "اثر روحانية مكان العمل على اداء الموارد البشرية دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد طولقة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر.
- 10- محمود، فاطمة ناظم، (2022)، "تعزيز الروحانية في مكان العمل عبر الاستقامة التنظيمية دراسة وصفية في دائرة صحة كركوك"، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق.
- 11- النعيمي، رفل عادل رجب قاسم، (2020)، "اولويات روحانية مكان العمل لدى القيادات الادارية دراسة مقارنة في القطاع التربوي"، رسالة دبلوم عالي، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

ب- المجلات والدوريات

- 1- ابراهيم، مها فاضل، (2019)، "الروحانية التنظيمية وانعكاسها على الاداء التنظيمي بحث استطلاعي لآراء العاملين في الشركة العامة للصناعات الغذائية في ابو غريب (بغداد) "، مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية، المجلد (25)، العدد (110)، ص 225-242.
- 2- حسين، وليد حسين وحافظ ، عبدالناصر علك، (2020)، " ادارة الجهل للموارد البشرية لتعزيز ممارسات ادارتها الخضراء بتوسيط روحانية العمل "، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد (123)، ص 273-301.
- 3- الساعدي، مؤيد يوسف نعمة و خليل، اريج سعيد، (2018)، " الاسهام السلوكي لروحانية مكان العمل في بناء قيمة اعمال المنظمة – بحث تطبيقي في عينة من منظمات الاعمال العراقية "، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد (115)، ص 45-67.
- 4- صبر، رنا ناصر، (2013)، "اثر مصادر ضغوط العمل في مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي دراسة تحليلية لآراء عينة من الممرضين والممرضات في مستشفى اليرموك التعليمي "، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (37)، ص 243 – 263.
- 5- عبد الله، ده رون فريدون، (2018)، "دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة السليمانية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 8(1)، 227-278.
- 6- عبدالله، ده رون فريدون و محمد، برشك صالح وصادق، زانا مجيد، (2021)، " سلوكيات القيادة الرشيقة ودورها في تعزيز روحانية مكان العمل: دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسين في جامعة نولج – اربيل "، مجلة قه لاي زانست العلمية، المجلد (6)، العدد (1)، ص 551 – 579.
- 7- العبيدي، ندى ابراهيم نجم، (2021)، " تأثير بيئة العمل في الاستغراق الوظيفي دراسة استطلاعية في شركة توزيع المنتجات النفطية / هيئة توزيع بغداد "، مجلة الادارة والاقتصاد جامعة كربلاء، المجلد (10)، العدد (40)، ص 99 – 125.
- 8- عشري، تامر ابراهيم السيد، (2021)، "الروحانية في مكان العمل كوسيط بين مناخ العمل الاخلاقي والرسوخ التنظيمي: بالتطبيق على العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة "، المجلة العربية للإدارة، المجلد (41)، العدد (2)، ص 265 - 286.
- 9- الغانمي، افراح خضير عبد الرضا، (2018)، " دور الاستغراق الوظيفي وانعكاساته على فاعلية نظام تقييم اداء العاملين دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة "، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد (6)، العدد (3)، ص 124 – 149.
- 10- المبيضين، محمد والطراونة، محمد، (2011)، "التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية"، دراسات العلوم الإدارية، 38(2)، 480-505.
- 11- محمود، ناجي وعمر، إيمان، (2018)، "خصائص القيادة الخادمة لدى القيادات الإدارية لمنظمات التعليم العالي جامعة تكريت أنموذجاً"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية التربوية والإنسانية، 44(4)، 328-345.
- 12- يوسف، صبري محمد الهاشمي و المقطف، فرح خليفة، (2020)، " الاستغراق الوظيفي واثره في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في صندوق الضمان الاجتماعي مكتب الاصابة"، مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية، العدد (5)، ص 1-29.

ج- الكتب

- 1- رشيد، صالح ومطر، ليث، (2016)، "القيادة الخادمة منظور جديد للقيادة في القرن الحادي والعشرين"، ط 1 العراق، دار نيبور للطباعة والنشر والتوزيع.
- 2- العجيجي، محمد حسنين، (2010)، "الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية"، ط 2 الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 3- كنعان، نواف، (2009)، "القيادة الإدارية"، مكتبة دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ثانياً: المصادر الاجنبية

A: Thesis & Dissertations

1. Pillay, N. (2011). The effect of workplace spirituality on employees perception of stakeholder relationships , (Doctoral dissertation, University of Pretoria).
2. Marlena, M. (2021). Examining the impact of workplace spirituality on the work stress and retention of Generation Z in the professional services sector in Ireland , (Doctoral dissertation, Dublin, National College of Ireland).
3. Wilkinson ,Aaron delane(2019) "Investigating the relationship between servant leadership and employee resilience", degree of doctor of philosophy organizational leadership Indiana wesleyan university.

B: Journals , Periodicals & Articles

1. Aboobaker, N., Zakkariya, K. A., & Edward, M. (2022). Workplace spirituality and employees' readiness for change as precursors to innovative work behaviour: an empirical examination. International Journal of Intelligent Enterprise, 9(1), 6-23.
2. Afsar, B., & Rehman, M. (2015). The relationship between workplace spirituality and innovative work behavior: The mediating role of perceived person–organization fit. Journal of Management, Spirituality & Religion, 12(4), 1-25.
3. Ahmad, Z., Fuad, N., Ramlee, M. F. N., Noor, A. N. M., & Ya, S. (2021). Increasing thriving at work through workplace spirituality among government servant in Penang, Malaysia. International Journal of Politics, Public Policy and Social Works, 3(8), 1-12.
4. Culibrk, J., Delic, M., Mitrovic, S. & Culibrk, D. (2018). Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Involvement: The Mediating Rol of Job Involvement. Front Psychol, 9(132), 1-12.
5. Garg, N. (2017). Workplace spirituality and employee well-being: An empirical exploration. Journal of Human Values, 23(2), 1-19.
6. Hisam, M. W., & Sanyal , S. (2021). Impact of workplace spirituality on organizational commitment—a study in an emerging economy. Elementary Education Online ,20(3) ,1753-1771.

7. Iqbal, M., Adawiyah, W.R., Suroso, A., & Wihuda, F. (2020). Exploring the impact of workplace spirituality on nurse work engagement: an empirical study on Indonesian government hospitals, *International Journal of Ethics and Systems*, 36(3), 351-369.
8. Mumtaz, S. (2017). A systematic review of the framework of workplace spirituality: Current theoretical perspectives and changing trends. *Asian Manag Res J*, 2(3), 143-167.
9. Novitasari, E., Kartini, H., & Pontoh, G. T. (2018). The relationship between workplace spirituality and organizational performance. *Journal of Research in Business and Management*, 6(4), 56-63.
10. Rosli, N. A. M., Ismail, F., Johar, S. S., Kadir, A. A., & Raja, J.(2020). The Effect of Motivation on The Relationship Between Workplace Spirituality and Transfer of Training. *European Journal of Molecular & Clinical Medicine*, 7(6),455-475.
11. Sewwandi, D. K. (2018). Spirituality at work: The role of spirituality dimensions in fostering organizational commitment. *Kelaniya Journal of Management*, 7(2), 15-37.
12. Ule, P. A., Idemudia, S. A., & Wapaimi, A. (2020). Workplace Spirituality and Employee's Engagement: An Empirical Perspective on Lecturers Work Behaviour. *Electronic Research Journal of Social Sciences*, 3, 37-45.
13. Van Dierendonck, D. (2011). "The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure". *Journal of business and psychology*, 26(3), 249-267.
14. Gukiina ,Joshua,Waswa Balunywa, Joseph Mpeera Ntayi, AugustineAhiauzu(2019) "Organizational Virtuousness: The Customers"Perspective: Article Can Be Accessed Online At.
15. Cahyono, Y., Jihadi, M., Arifin, Z., Purnamasari, W., Wijoyo, H., Putra, R. S.& Purwanto, A. (2020). "Do Servant Leadership Influence Market Performance? Evidence from Indonesian Pharmacy Industries". *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(9), 439-451.
16. Khurram, Zafar Awan, Ibn-E-Waleed Qureshi, and Sadiya Arif (2012), "the effective leadership style in ngos: Impact of Servant leadership Style on Employees work Performance and mediation effect of work motivation", *International Journal of Economics and Management Sciences* Vol. 1, No. 11, pp. 43-56.
17. Spears, L. C. (2010). "Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders". *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25-30.
18. Maharaj, Rosh(2015) , "Servant Leadership and its Implications for Organisational Management in the Furniture Décor Industry: A Case Study" *International Journal of Business Management and Economics Research*. ISSN 2349-2333 Volume 2, Number 2 (2015), pp. 83-93 International Research Publication House.