

## العلاقة التأثيرية ما بين القيادة الخادمة والقيم الروحية لمكان العمل

### دراسة تطبيقية في بعض كليات جامعة البصرة

المدرس المساعد محمد عبدالرضا فرج

المدرس المساعد علي نصيف صبر

كلية الادارة والاقتصاد - قسم إدارة الأعمال

جامعة البصرة

#### المستخلص :

أصبحت مفاهيم وممارسات القيادة الخادمة والقيم الروحية لمكان العمل من المتطلبات الأساسية لنجاح المنظمات على اختلاف أنواعها، وعلى وفق هذا التصور حُدد البحث بهذين المتغيرين، اذ كثيراً ما يتسم العمل بتجاهل المضامين التي اكدت عليها كلاً منهما وهذا شكل مشكلة تصدى لها الباحثان، بضرورة التأكيد على الإدارة الجامعية للاهتمام بخلق مناخ روجي فعال يحفز العاملين على أداء مهامهم بصورة جيدة، وتمكين العاملين ليتمتعوا بالاستقرار النفسي والوظيفي، والبعد عن التفكير الدائم بمشاكلات وضغوط العمل. بإعتماد منهجية طبقت على مجتمع كليات جامعة البصرة، وعينة شملت 67 من الموظفين وباستخدام استمارة الاستبانة التي اعدت في ضوء مقاييس علمية رصينة. وتوصل الباحثان الى وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة الخادمة والقيم الروحية لمكان العمل.

الكلمات المفتاحية:

1- القيادة الخادمة

2- القيم الروحية لمكان العمل

## The influencing relationship between servant leadership and the spirituality of the workplace

Assistant teacher. Ali Nsaif Saber

Assistant teacher. Mohammed Abduridha Faraj

College of Administration & Economics / Business Administration Department

University of Basrah

### Abstract :

The concepts and practices of servant leadership and the spiritual values of the workplace have become one of the basic requirements for the success of organizations of all kinds. Attention to creating an effective spiritual climate that motivates workers to perform their tasks well, and to enable workers to enjoy psychological and job stability, and to stay away from constant thinking about work problems and work stress. By adopting a methodology applied to the community of Basra University colleges, and a sample of 67 employees, and using a questionnaire that was prepared in the light of solid scientific standards. The two researchers concluded that there is a significant correlation and effect between servant leadership and the spirituality of the workplace.

Keywords: 1- *Servant leadership* 2- *Spiritual values of the workplace*

## المقدمة :

في ظل التحدي الذي تواجهه بيئة الأعمال من التغيرات السريعة وضغوط المنافسة مع إحباط الأفراد وانخفاض دافعيتهم للعمل، كان من الضروري أن تتبنى المنظمات مفاهيم إدارية مبتكرة وجديدة، من شأنها الاهتمام بمواردها البشرية. وهذا يتطلب قيادات قادرة على التعامل مع هذه التحديات، والتركيز على الجوانب الروحية أماً في تعويض ما تعرضت له الموارد البشرية من إخفاقات وإحباطات هنا وهناك.

ومن منطلق واقع بيئة الأعمال في المنظمات العراقية، التي لم تهتم كما يبدو بالبعد المعنوي والروحي للأفراد لسنوات عديدة، فكان لابد من ترسيخ مفهوم القيم المعنوية والروحية في مكان العمل لدى الأفراد في هذه المنظمات، التي تشتمل على الشعور بالارتباط بالعمل وعمق القيم العملية، كما تنطوي على محاولة إيجاد هدف واحد يتمثل بتطوير علاقة قوية مع زملاء العمل والقيادة.

تمثل القيم الروحية المعنوية المثل التنظيمية العليا التي توفر معيار إصدار الأحكام، وتساعد على تنظيم الخيارات الأخلاقية المقدمة في سياق العمل. ولهذا ستكون نقطة مرجعية من شأنها أن تساعد على تنظيم كل من الدافع والسلوك في مكان العمل، وتعطي الأفراد معنى أكبر فيما يفعلونه. وبالرجوع إلى طبيعة بيئة الأعمال العراقية والظروف الداخلية للمنظمات، فإن تعزيز مفهوم هذه القيم في مكان العمل قد يؤثر بشكل إيجابي في سلوكيات الأفراد تجاه أنفسهم، بهدف التفاعل بعضهم مع بعض لتحقيق الأهداف الشخصية للأفراد، وأهداف المنظمة على حد سواء (Nicou , 2002: 14).

يعد مفهوم القيم الروحية لمكان العمل من المفاهيم التي تساعد على توفير المناخ الملائم للأفراد، وذلك من خلال شعور الأفراد بالارتباط بمنظماتهم، وأن لوجودهم معنى في العمل. وأيضا تعد من الركائز الأساسية التي تمكن المنظمات من تحقيق أهدافها. هذا من جانب ومن جانب آخر في ظل عدم وجود أنماط قيادية تشجع وتنهي ذلك، فإن الجهود المبذولة لتنمية وتطوير المنظمات ستضيع سدى. فوجود أفكار جديدة وتقديم حلول للمشكلات القائمة تحتاج إلى رعاية من القيادة العليا.

ومن أبرز الأنماط القيادية التي ظهرت في سبعينات القرن الماضي، وركزت على الجوانب الإنسانية للأفراد هو نمط القيادة الخادمة، وعلى وفق مفهوم (Greenleaf,1970)، فإن القيادة الخادمة تركز على تطوير الأفراد وسلوكياتهم في الإطار التنظيمي سعياً نحو تحقيق الأداء الأفضل.

## الفصل الأول

### الإطار المنهجي والدراسات السابقة

#### أولاً: الإطار المنهجي

##### 1. مشكلة البحث

على الرغم من تدعيم نتائج الأبحاث السابقة لأهمية القيم الروحية لمكان العمل وتدعيمها من خلال نمط القيادة الخادمة (Yang, et al, 2017:610) و (Jaiswal & Dhar, 2017: 20)، إلا أن الواقع الحالي، الذي تم استقراؤه من نتائج إستطلاع الاولي الذي قام به الباحثان وجد قصور في تبني تطبيقات مفاهيم القيادة الخادمة ولاهدافها ودورها في تدعيم القيم الروحية لدى الأفراد، ومن واقع الدراسة الإستطلاعية لعدد من الموظفين، وإجراء مقابلات شخصية مع عينة من (13 موظفاً وموظفة) لمعرفة المشكلات والعوائق التي تواجههم في مكان العمل، وكذلك للتعرف على أنماط القيادة المتبعة في الجامعة، تؤكد مقبولية توجهات البحث في الربط بين القيم الروحية والقيادة الخادمة والحاجة لها في ظل ظروف المنظمات العراقية في الوقت الحاضر. وبناءً على ما ذكر انفاً، فإن البحث الحالي يعد محاولة لاستكشاف تأثير القيادة الخادمة في القيم الروحية للأفراد في مكان العمل. والإجابة على بعض التساؤلات ومنها:

أ- إلى أي مدى تتوافر مقاومات وعناصر القيادة الخادمة في جامعة البصرة؟

ب- ما هو دور القيادة الخادمة في التأثير بالقيم الروحية في مكان العمل؟

ج- إلى أي مدى يؤثر توافر القيم المعنوية والروحية في تفسير تأثير القيادة الخادمة في جامعة البصرة؟

##### 2. هدف البحث

يكمن الهدف الرئيس للبحث في استكشاف تأثير القيادة الخادمة في القيم الروحية لمكان العمل؛ ومن ثم تتفرع منه الأهداف التالية:

- التعرف على ممارسات القيادة الخادمة في جامعة البصرة.
- تسليط الضوء على القيادة الخادمة ودورها في تعزيز القيم الروحية لمكان العمل.
- التعرف على أهمية القيم الروحية لمكان العمل ودورها في تعزيز السلوك الإيجابي لدى الافراد في الجامعة. وتقديم المقترحات التي من شأنها تنمية المهارات القيادية التي تدعم وتوضح دورها في تعزيز القيم الروحية لمكان العمل.

##### 3. أهمية البحث

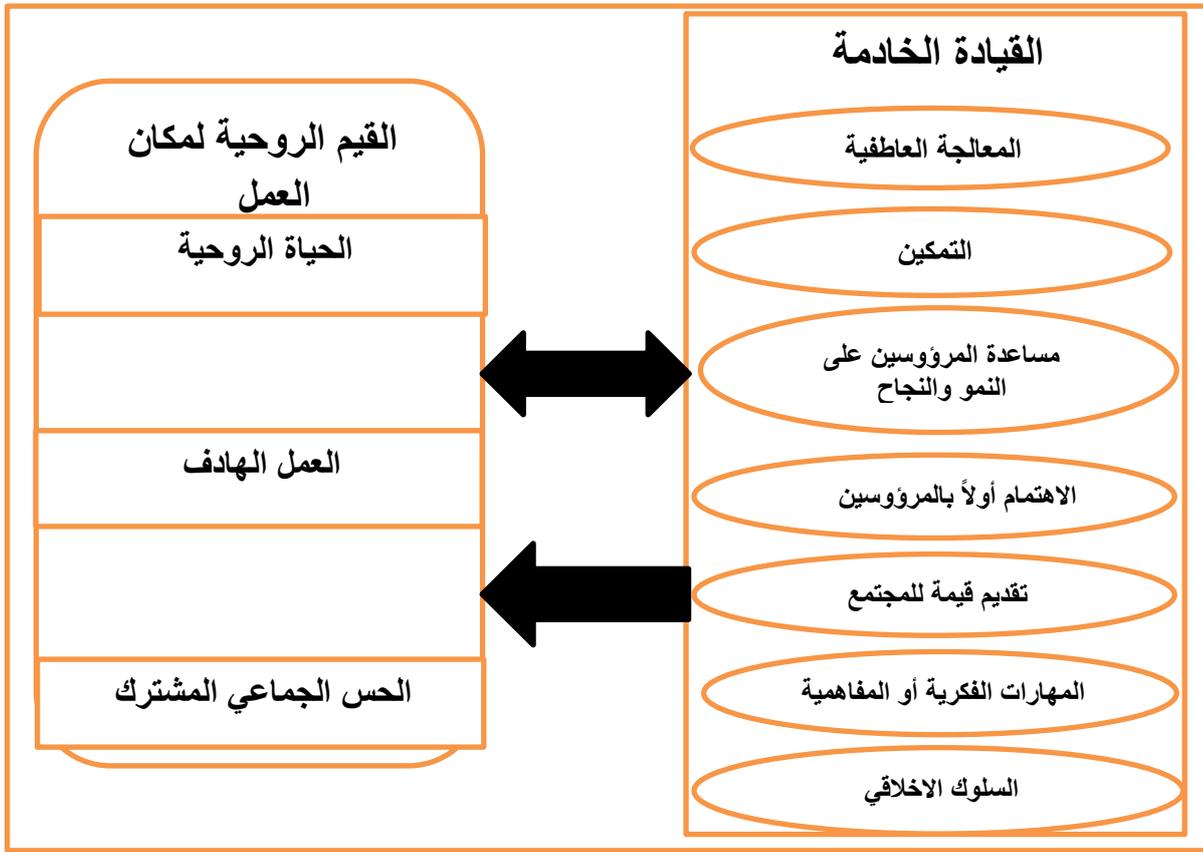
يستمد البحث أهميته الأكاديمية من الفجوة البحثية في مجال القيم الروحية في مكان العمل ووجود ندرة في الدراسات العربية (الحسناوي والفتلاوي، 2016)، التي تناولت العلاقة بين القيادة الخادمة والقيم الروحية لمكان العمل، مما يجعل هذه الدراسة تعد نواة للباحثين في مجال القيم الروحية لمكان العمل في بيئة الأعمال

العربية. كما تستمد الدراسة أهميتها التطبيقية من أن تسهم في تعزيز القيم الروحية لمكان العمل لدى الأفراد من خلال تبني الجامعة محل الدراسة لممارسات القيادة الخادمة، كما يمكن أن تفيد نتائج الدراسة في تنمية وعي وإدارك القيادات العليا بأهمية القيادة الخادمة، وتحسين ممارسات الموارد البشرية من خلال إختيار القادة الذين تتوافر فيهم خصائص القيادة الخادمة وتنمية برامج لتدريب القادة من خلال إكسابهم مهارات في مجال تصميم نظام المكافآت والحوافز يبني على أساس مكافأة القائد الذي يبدي سلوكاً أفضل في مجال القيادة.

#### 4. نموذج البحث الافتراضي

الشكل (1)

نموذج البحث الفرضي (المصدر من اعداد الباحثين)



(Ashmos & Duchon,2000)

(Liden,2015)

← علاقة تأثير

↔ علاقة ارتباط

## 5. فرضيات البحث

- بناءً على ما جاء في نموذج البحث الفرضي تكونت الفرضيتان الرئيسيتان وهما:
- الفرضية الرئيسة الأولى: (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الخادمة والقيم الروحية لمكان العمل) وتنبتق منها الفرضيات الفرعية التالية:
- (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعالجة العاطفية والقيم الروحية لمكان العمل).
- (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التمكين والقيم الروحية لمكان العمل).
- (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح والقيم الروحية لمكان العمل).
- (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاهتمام أولاً بالمرؤوسين والقيم الروحية لمكان العمل).
- (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تقديم قيمة للمجتمع والقيم الروحية لمكان العمل).
- (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المهارات الفكرية والقيم الروحية لمكان العمل).
- (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين السلوك الأخلاقي والقيم الروحية لمكان العمل).
- الفرضية الرئيسة الثانية: (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين القيادة الخادمة والقيم الروحية لمكان العمل) وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:
- (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين المعالجة العاطفية والقيم الروحية لمكان العمل).
- (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التمكين والقيم الروحية لمكان العمل).
- (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح والقيم الروحية لمكان العمل).
- (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الاهتمام أولاً بالمرؤوسين والقيم الروحية لمكان العمل).
- (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين تقديم قيمة للمجتمع والقيم الروحية لمكان العمل).
- (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين المهارات الفكرية والقيم الروحية لمكان العمل).
- (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين السلوك الأخلاقي والقيم الروحية لمكان العمل).

## 6. حدود البحث

- أ- الحدود الزمنية: المدة الممتدة ما بين 2021/7/18 الى 2021/11/12.
- ب- الحدود المكانية: جرى اختيار بعض من كليات جامعة البصرة لموقعي كرمة علي وباب الزبير
- ج- الحدود البشرية: تم تطبيق البحث على عينة من موظفي بعض كليات جامعة البصرة
7. أساليب جمع المعلومات
- اعتمد البحث في جمع البيانات والمعلومات الأولية اللازمة لأجراء التحليل الأحصائي واختبار الفرضيات على قائمة استقصاء مكونة من 49 فقرة لقياس متغيرات البحث، وزعت 70 استبانة واسترجعت 67 منها، تحتوي على القيادة الخادمة بإبعادها والقيم الروحية لمكان العمل كما في الجدول الآتي:

## الجدول (1)

### قياس متغيرات البحث

<p>تم قياسها من خلال 28 فقرة ضمن قائمة الإستقصاء، والتي أقترحها (Liden,2015) لقياس الأبعاد السبعة الخاصة بالقيادة الخادمة:</p> <p>المعالجة العاطفية (أربع فقرات)</p> <p>التمكين (أربع فقرات)</p> <p>مساعد المرؤوسين على النمو والنجاح (أربع فقرات)</p> <p>الإهتمام أولاً بالمرؤوسين (أربع فقرات)</p> <p>تقديم قيمة للمجتمع (أربع فقرات)</p> <p>المهارت الفكرية أو المفاهيمية (أربع فقرات)</p> <p>السلوك الإخلاقي (أربع فقرات)</p>	<p>القيادة الخادمة</p>
<p>تم قياسها من خلال 21 فقرة ضمن قائمة الإستقصاء، والتي أقترحها (Ashmos &amp; Duchon,2000) لقياس القيم الروحية في مكان العمل من خلال ثلاثة أبعاد:</p> <p>الحياة الروحية (خمس فقرات)</p> <p>العمل الهادف (سبع فقرات)</p> <p>الحس الجماعي المشترك (تسع فقرات)</p>	<p>القيم الروحية لمكان العمل</p>

### 8. صدق وثبات الاستبانة

#### أ- الصدق الظاهري:

تم عرض مقياس البحث على مجموعة من الأساتذة الأكاديميين المتخصصين وفي ضوء ملاحظاتهم جرى إعادة صياغة فقرات المقياس لتصبح أكثر دقة ووضوحاً لعينة المستجيبين.

#### ب- ثبات مقياس البحث:

من أجل التحقق من ثبات مقياس البحث، فقد استخدم الباحث لهذا الغرض معامل ارتباط الفيا (rt)، والذي يسمى احياناً بمعامل (الفا كرونباخ Cronbach Alpha) (Anastasi , 1982: 117). وبعد استخراج معامل الثبات (Cronbach Alpha) للبيانات أتضح ان اداة القياس تتمتع بدرجة جيدة من الثبات للمحاور كافة اي نتيجة ايجابية، اذ بلغ معامل القيادة الخادمة بأبعادها (0.833) القيم الروحية في مكان العمل بأبعادها (0.911).

## الجدول (2)

### ثبات المقياس

Cronbach's Alpha	الفقرات	البعد
0.833	28	القيادة الخادمة
0.911	21	القيم الروحية في مكان العمل

المصدر / من أعداد الباحثين وبالاعتماد على الاستبيان ومخرجات الحاسبة والبرنامج الاحصائي ( SPPS.V.22 )

### 9. مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من بعض كليات جامعة البصرة. وقد تم التركيز وأختيار هذا المجتمع لما يتسم به من بعض الممارسات ذات الطبيعة الخدمية التي من الممكن ان تتعزز بتبني قيم روحية وصولاً الى نتائج أفضل وتحقيق الأهداف المتوخاة. اختيرت عينة عمدية من موظفي رئاسة الجامعة وبعض كلياتها وبعدها اجمالي 70 موظفاً وموظفة.

### 10. أدوات التحليل الإحصائي

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية في تحقيق اهداف البحث وباستخدام الحقيبة الاحصائية spss وهي :-  
أ- التكرارات والنسب المئوية.  
ب- الوسط الحسابي.  
ج- الانحراف.  
د- معامل الارتباط البسيط.  
هـ- الانحدار الخطي المتعدد.  
و- مقياس كرو نباخ ألفا.  
ثانياً: الدراسات السابقة

هدفت دراسة (Maglione & Neville, 2021) الى تحديد العلاقة بين القيم الروحية وخصائص القيادة الخادمة من وجهة نظر الطلاب الجامعيين والخريجين في تخصص التمريض فعلى الرغم من أن العلاقة بين هذين المفهومين قد تمت دراستهما في مكان العمل، إلا أنه لا يُعرف الكثير عن روابط القيادة الخادمة والقيم الروحية بين طلاب التمريض. وبعد ان تم تحليل البيانات لعينة من 66 طالباً مشاركاً باستخدام مقياس القيادة الخادمة والقيم الروحية. أشارت النتائج إلى أن افراد العينة لديهم مستويات عالية نسبياً من القيم الروحية والقيادة الخادمة. اذ وجد ارتباط إيجابي مهم بين القيادة الخادمة والقيم الروحية كما ظهر انخفاض في القيادة

الخادمة لدى الممرضات ممن لديها خدمة أكثر من 10 سنوات. ولذا استنتج الباحثان أن الطلاب الذين يختارون التمريض كمهنة قد يمتلكون بطبيعتهم خصائص القيادة الخادمة والقيم الروحية.

اعتمدت دراسة (Prince, 2020) على تساؤل مفاده كيف ولماذا تؤثر التنشئة الدينية لقيادة المدارس والقيم الروحية في سلوكيات القيادة الخادمة في البيئات التعليمية الخاصة والعامة في الغرب الأوسط للولايات المتحدة؟ شملت الدراسة عينة مكونة من 1200 ممن يشغلون مناصب قيادية في هذه المدارس واستنتج الى وجود علاقة ارتباط وتأثير قوية بين القيم الروحية لمكان العمل والقيادة الخادمة مع تأثير التنشئة الدينية للقيادة.

تناولت دراسة (Williams et al, 2017) تأثير كل من القيم الروحية في مكان العمل والمهارات السياسية في العلاقة بين القيادة الخادمة وإبداع الأفراد. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القادة الخادمين يؤثرون في إبداع الأفراد من خلال تعزيز القيم الروحية في مكان العمل. فضلا عن ذلك، يتم تعزيز هذه العلاقة إلى الحد الذي يمتلك فيه القادة الخادمين مستويات عالية من المهارة السياسية.

وأشارت نتائج دراسة (Sarkar, 2017: 10) إلى أن بعض أماكن العمل قد تكون أقل إنتاجية، لأن الأفراد لا يستطيعون إيجاد طريقة لتنفس روحانيتهم في العمل. ولكن عندما ينضم الأشخاص الروحانيون إلى أماكن العمل التي تتناسب وتوقعاتهم، فإنهم لن يدعموا زملاءهم فحسب، بل سيسعون إلى الجودة والإبداع. كما أكدت الدراسة أن القادة يؤدون دورًا حيويًا في ترسيخ القيم الروحية لبيئة العمل مثل الإحسان، والإنسانية، والنزاهة، والعدالة، والتقبل، والاحترام، والمسؤولية، ويجب على القادة أن يلاحظوا أن الأفراد هم بشر، وأن عليهم النمو، ومن ثم يتطلب الأمر الأهتمام والتركيز على القيم الروحية لمكان العمل.

تناولت الدراسة (Hosseini et al, 2016: 97) العلاقة بين القيادة الخادمة والقيم الروحية لمكان العمل والدعم التنظيمي في قطاع الخدمات الصحية. اوجدت هذه الدراسة أن نمط القيادة الخادمة يزيد بشكل كبير من القيم الروحية لمكان العمل والدعم التنظيمي. وأكدت الدراسة أهمية القيادة الخادمة في قطاع الخدمات الصحية لتطوير البرامج التعليمية من خلال ورش العمل، وتطوير مهارات المديرين في المستويات المختلفة كافة، كما تسهم القيادة الخادمة في تحسين الرضا الوظيفي من خلال بث القيم الروحية للأفراد.

هدفت دراسة (Khan et al, 2015: 109) إلى دراسة تأثير القيادة الخادمة في القيم الروحية لمكان العمل، عبر التاريخ بين نماذج القيادة المختلفة، إذ أوضحت أن مفهوم القيادة الخادمة له جذور في التعاليم الدينية، ومن ثم أجريت الدراسات في بيئات الأعمال. تمخضت الدراسة أن القيادة الخادمة كانت لها علاقة إيجابية ومهمة مع القيم الروحية لمكان العمل، ومع الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط تفاعلي، والتي كانت أيضا مرتبطة بشكل إيجابي مع القيم الروحية لمكان العمل.

دراسة (Pawar, 2009:240) عرضت الدراسة نموذجاً لدور القيادة في تدعيم القيم الروحية لمكان العمل، إذ أشارت إلى أن القيادة التي تركز على القيم الروحية لمكان العمل تسهم بشكل كبير في تعزيز الأداء. وتقدمت بنموذج مقترح أكدت فيه أن جهود القيادة ليست سوى واحدة من آليات تعزيز القيم الروحية لبيئة العمل.

## المبحث الثاني:

### الإطار النظري

يتناول هذا الجزء عرضاً للمفاهيم كتأطير نظري اعتمد عليه الباحثان في تحديد توجهات ومسار البحث بما يتفق والمنهجية المخطط لها وينسجم ومتغيرات البحث وعلى النحو الآتي:

#### أولاً: القيادة الخادمة Servant Leadership

##### 1. المضمون وأصل التسمية

تمثل القيادة الخادمة نمطاً جديداً ورؤية مختلفة تماماً عن انماط القيادة الأخرى، ويمكن عدّها توجهاً فلسفياً في تفسير القيادة ومبرراتها وبمنطق أخلاقي يتجاوز المصلحة الشخصية لصالح المجموع، وبتفاني القائد لتقديم خدماته للآخرين بتواضع ونزاهة وهدف نبيل كرسالة يؤمن بها، ويتأثر به الأتباع لخدماته وسلوكه المتفرد الذي يجعل منه شخصاً مساوياً لأي فرد في المجموعة، والأتباع هم من يهيئون له المجال لقيادتهم إيماناً منهم بدوره وخدماته (Spears, 1998: 250).

وصف (Greenleaf, 1977: 120) أن القيادة ليست طريقة إدارية فقط ولكن هي وسيلة للحياة، فتبدأ بشعور طبيعي بأن المرء يريد أن يخدم أولاً ثم يطمح بعد ذلك إلى القيادة، وفسر جرينليف القيادة الخادمة كنهج موجه نحو خدمة الآخرين، وتقاسم السلطة، دعم فرق العمل وبناء الشعور للمجتمع ضمن كل مجموعة عمل خارج المنظمة، وتصوره أيضاً على أنها تجسد المبادئ الأخلاقية، وتظهر التزاماً عميقاً بوضع احتياجات المرؤوسين في صميم جهودهم، قبل احتياجاتهم الخاصة، وخلق مناخ يشعر فيه كل المرؤوسين بالأهمية والالتزام والتمكين، ووصف القيادة الخادمة على أنها التواصل على أساس فردي واحد إلى واحد، لفهم قدرات المرؤوسين واحتياجاتهم ورغباتهم وأهدافهم (Chiniara et al, 2017: 132).

ولا يوجد تعريف متفق عليه بشكلٍ مطلق لمصطلح القيادة الخادمة، بل اقترح تعريف "القائد الخادم على أنه هو الخادم أولاً"، مما جعل من موضوع تحديد التعريف قضية مفتوحة للبحث والكثير من الأسئلة التي تحتاج إلى إجابات بحسب رأي بعض الباحثين (Reinke, 2004: 25).

وعلى وفق مفهوم القيادة الخادمة، فإن مهمة القائد لا تقتصر على إصدار الأوامر والحصول على طاعة الأفراد، ولكن مهمته الحقيقية هي أن "يخدم من حوله"، وممارسة هذا المفهوم هي القاعدة التي يبني عليها مفهوم القائد الخادم، وهذا يجسد القول المأثور في ثقافتنا العربية خادم القوم سيدهم.

وهذا التوجه تقوم شركة شل بتشجيع القيادة الخادمة بين موظفيها ولذا تعرف القائد الخادم على أنه واحد من الذين: (بدرأوي، 2018: 120)

- يعترف بأنه واحد لا يملك كل الأجوبة.
  - القدرة على إظهار الشعور بالتواضع.
  - النهوض بالتغيير، والتغيير الشخصي للآخرين، وتغيير الشركة.
  - بناء قدرة الشركة وقدرة الأفراد في القيادة.
- لا يلقى نموذج القيادة الخادمة قبولاً من بعض الباحثين، إذ يرى بعضهم أن "مصطلح الخادم" ينطوي على مركز أدبي منخفض للفرد الذي يقوم بخدمة الآخرين. أيضاً، فإنه ينطوي على مشاعر سلبية تجاه القائد، خاصة بالنسبة لهؤلاء الذين لديهم نظرة وفكر تقليدي عن القيادة فمن وجهة نظرهم، فإن القائد يتميز بأنه لديه كثير من الرؤى القوية ليقود الآخرين مثل: نظرية الرجل العظيم للقيادة. (Wargas & Hamlon, 2007).

## 2. ابعاد القيادة الخادمة

ظهرت في العقد الأخير نماذج القيادات الخادمة وقياساتها، ومن بين النماذج القيادية المتاحة نموذج ليدن (Liden, et al, 2015:254) متعدد الأبعاد، وهو الأكثر استخداماً على نطاق واسع الأقوى من الناحية النفسية، ويتكون هذا النموذج من سبعة أبعاد التي تأخذ بشكل فعال الخصائص الأساسية للقائد الخادم والمتمثلة بالآتي:

- **المعالجة العاطفية Emotional Healing**: التي تؤكد الرعاية الشخصية للآخرين وإظهار الحساسية للرفاهية.
- **التمكين Empowering**: يتطلب تشجيع وتيسير قدرة الافراد وتكليفهم بالمهام المنوطة بهم.
- **مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح**: من خلال إظهار اهتمام حقيقي بتطويرهم الوظيفي وأهدافهم، وإعطاء المرؤوسين فرصاً لتعزيز مهاراتهم وزيادة الإبداع لديهم.
- **يضع القادة الخادمون أول اهتماماتهم بالمرؤوسين**: يهتم القادة بشكل ملموس بمصالح المرؤوسين بوصف هذا الأولوية الأولى من اهتماماتهم وأيضاً نجاحهم من تلقاء أنفسهم.
- **تقديم قيمة للمجتمع**، ويعكس هذا البعد كيفية مشاركة القادة الخدميين في مساعدة أولئك في المجتمع، خارج المنظمة، وتشجيع الآخرين لفعل الشيء نفسه.
- **تمتع القادة الخدميون بالمهارات الفكرية أو المفاهيمية Conceptual Skills**، من خلال كونه على دراية كاملة بالمنظمة وأهدافها والمهمة التي يمكن أن توفرها، ومن ثم يمكن أن يوفر دوماً فعالاً للمرؤوسين.
- **السلوك الأخلاقي** من خلال تفاعلهم بشفافية ونزاهة، وأمانة مع الآخرين.

## ثانياً: القيم الروحية في مكان العمل Workplace Spirituality

هناك مصطلحات عديدة تُستخدم في دراسة القيم الروحية، إذ يُطلق عليها الروحية في العمل، والروحانية في مكان العمل، ولكن مصطلح القيم الروحية في مكان العمل هي الأكثر شيوعاً.

### 1. المضمون وأصل التسمية

الروحانية مفهوم قديم جداً ، تبلورت فلسفتها الفكرية على مستوى الشعوب والمجتمعات في بداية عام 1920، وظهرت بشكل واضح ونضجت افكارها على مستوى المنظمات في بداية عام 1990، وهي تشجع مشاعر الحب، والإيثار، والمودة، والإحترام وسلوك المساعدة بهدف تحقيق الرضا الداخلي وتحقيق الذات، إذ أثبتت هذه القيم الروحية انها مصدر مهم للميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، كما انها تشجع على إبداع العاملين وزيادة المهارات لما فيها من دعم معنوي يشجعهم على طرح الأفكار، وإيجاد الحل للمشكلات، مما يسهم في زيادة الكفاءة والفعالية لمنظمات الأعمال (Giacalone & Jurkiewicz, 2005) ومن ثم تنامي اهتمام الباحثين بدراسة مبادئها وأبعادها.

إذ عرفها (Ashmos & Duchon, 2000:135) بالظاهرة المرتبطة بالعاملين الذين يفهمون أنفسهم على أنهم كائنات روحية، تمتلك ذوات داخلية بحاجة إلى تقويتها في العمل. في حين عرفها (Kinjerski & Skrypnik, 2006:33) على أنها حالة متميزة تتصف بالأبعاد المعرفية، والشخصية، والروحية. وينطوي مصطلح الروح في العمل على: العمل المنغمس المتميز بشعور الرفاهية المتأصلة، وهو اعتقاد الشخص بأنه ينغمس في عمل هادف يتمتع بهدف سامي، والشعور بالموءمة بين قيم الشخص ومعتقداته وعمله، والشعور بالأصالة. ويتميز الإتصال الروحي بشعور الإرتباط بشيء أكبر من الذات، ويتميز الإحساس بالإنتماء للمجتمع بشعور الإرتباط مع الآخرين والهدف المشترك، وتتميز التجربة الروحية بحالة إيجابية أو حيوية، وبشعور الكمال، والتعالى وتجربة السعادة. ويرى (Karakas, 2010: 94) ان القيم الروحية في مكان العمل هي الوعي الداخلي وشكل من أشكال الشعور بالعمل ينهي الوصول إلى الهدف الذي يحقق طموح وتطلعات الفرد، وقد استخدم الباحثون القيم الروحية في مكان العمل كغاية لتحقيق أداء تنظيمي أفضل وتحقيق الربحية، وهنا أبدى باحثون آخرون مدى قلقهم من عدم اعتماد القيم الروحية في مكان العمل كغاية في حد ذاتها واستخدامها كأداة إدارية لزيادة الأرباح والإبداع، لأنها لربما تؤدي إلى مشكلات اخلاقية في مكان العمل.

تتضمن القيم الروحية في مكان العمل الإعتراف بأن العاملين لديهم حياة داخلية يمكن تدعيمها عن طريق العمل الهادف الذي يجري ضمن إطار المجتمع المحلي، ومن ثم هناك ثلاثة عناصر رئيسة في تعريفات القيم الروحية في مكان العمل وهي: الذات الداخلية، ووجود قوى أعلى من الذات، والهدف والمعنى من الحياة اليومية (Belwalkar, 2012) وقد أشار (Bhunja & Das, 2012: 5) إلى أن الروحانية بالخبرة الداخلية التي تتجلى في

الفرد من خلال سلوكه، وأن مفهومها يعتمد على الأخلاق والقيم والدوافع والتوازن بين الحياة والعمل، وان المنظمات الروحية غالباً ما تكون قلقه حول مساعدة العاملين وتطويرهم والوصول بهم إلى حال أفضل. وتعد القيم الروحية في مكان العمل وهي عملية تحول متكاملة تشمل جوانب مختلفة من الحياة (جسدية، عاطفية، مهنية، فكرية، وعقلانية) وتشمل القيم الروحية الترابط مع النفس، الآخرين، والمجتمع، وترتبط بشدة مع الإبداع والحب والتسامح والرحمة والثقة والوفاء والحكمة والإيمان والشعور بالنسيج الواحد (Ajala, 2013:12) وأضاف (Mcghee & Grant, 2008: 65) أن الأشخاص الروحانيين لا تحرك سلوكياتهم أهواء مكان العمل، بل تضمن وجود علاقات صحية مع الآخرين، وتعطي معنى أكبر لما يفعلون، وأن الشخص الذي تحكمه قيم روحانية غالباً ما يكون فاضلاً، ويبرز بعض فضائله. بذلك تمثل الروحانية المثل التنظيمية العليا التي توفر معيار إصدار الأحكام، وتساعد على تنظيم الخيارات الأخلاقية المقدمة في سياق ممارسة العمل اليومي. ولهذا ستكون نقطة مرجعية من شأنها أن تساعد على تنظيم كل من الدوافع والسلوك في مكان العمل. مما يسهم في إخضاع الأنا الخاصة بالعاملين في أثناء الترويج لمصالح الآخرين، وبالوقت نفسه تعطي لهم معنى أكبر فيما يفعلونه.

## 2. ابعاد القيم الروحية لمكان العمل

إعتمد الباحثان على مقياس (Ashmos and Duchon, 2000:140) في دراستهما الحالية لأنه الأكثر شيوعاً وتعبيراً عن القيم الروحية لمكان العمل، كذلك هذه الأبعاد تعتمد على مواضيع شاملة، وتمتلك أقسام وفقرات متنوعة، وأن فقرات هذا المقياس تبدو أكثر ملاءمة للعينة محل الدراسة. ولذا شمل هذا المقياس الأبعاد التالية:

- **العمل الهادف Meaningful work:** يعد العمل الهادف أهم الجوانب الأساسية للقيم الروحية لبيئة العمل الذي يضمن الإحساس العميق بمعنى وغرض الفرد، وأن هذا البعد للقيم الروحية في مكان العمل يتمثل بكيفية تفاعل العاملين مع عملهم اليومي على مستوى الفرد، ويتضمن التعبير عن القيم الروحية في مكان العمل مجموعة من الافتراضات، يشير أحدها إلى ان كل شخص له دوافعه وحقائقه الخاصة به، وفي الوقت ذاته يرغب للانضمام للأنشطة التي تعطيه قيمة ومعنى في حياته وحياة الآخرين (Milliman, et al, 2003: 433).
- **الحس الجماعي المشترك Community:** البعد الثاني للقيم الروحية في مكان العمل يتضمن التواصل وعلاقة عميقة مع الآخرين والتي يصرح عنها بالإحساس بالجماعة، وتعرف بأنها وجود حالة من التشارك والتبادل والإلتزام التي تربط الأفراد بعضهم ببعض (Ashmos and Duchon, 2000:141).

- الحياة الداخلية الروحية Inner life: يتمثل بشعور الأفراد بإحساس قوي في الانسجام بين القيم الشخصية ورسالة المنظمة، وهذا البعد للقيم الروحية لمكان العمل يضم تفاعل العاملين مع الغرض الشامل الذي تسعى المنظمة لتحقيقه (Mitroff and Denton, 1999: 140).

### المبحث الثالث

### الجانب التطبيقي

#### أولاً: التحليل الوصفي

وبعد اجراء المعالجة والتحليل الاحصائي تم الحصول على الاوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين وبالشكل التالي:

أ- مستوى أجابات العينة عن المتغير المستقل

يتضمن المتغير الاول القيادة الخادمة والجدول (3) يوضح مستوى أجابات العينة وكما يلي:

1. بلغ الوسط الحسابي الإجمالي لمجال القيادة الخادمة (3.52) وهذا يدل على أن مستوى انتشار هذا المتغير جيد وهو أكبر من الوسط الفرضي (3)، وبانحراف معياري قدره (0.133) وهذا يشير الى مستوى جيد في تجانس إجابات، ووزن نسبي بلغ (0.606).
2. حقق بُعد التمكين لشدة الاجابة المقاسة بالوزن النسبي والتي بلغت (0.745) و بوسط حسابي (3.76) وهو أكبر من الوسط الفرضي (3) وهذا يشير الى أن مستوى انتشار هذا البعد جيد، وبانحراف معياري قدره (0.111) وهذا يوضح تجانس إجابات العينة.
3. احتل بُعد مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح من حيث شدة الاجابة البالغة (0.723) وبوسط حسابي قدره (3.62) وهو أكبر من الوسط الفرضي (3) وهذا يدل على أن مستوى انتشار هذا البعد جيد، وبانحراف معياري قدره (0.120) وهذا يشير الى مستوى تجانس إجابات افراد العينة عن الوسط الحسابي
4. جاء بُعد الأهتمام بالمرؤوسين اولاً من حيث شدة الإجابة اذ بلغت (0.722) وبوسط حسابي لجميع فقرات البُعد بلغ (3.61) وهو أكبر من الوسط الفرضي (3)، وهذا يدل على ان مستوى انتشار هذا البُعد جيد، وبانحراف معياري قدره (0.125) وهذا يشير الى درجة تجانس في إجابات افراد عينة الدراسة.
5. بلغت شدة الاجابة لفقرات بُعد السلوك الاخلاقي (0.721)، وبوسط حسابي لجميع فقرات البُعد بلغ (3.60) وهو أكبر من الوسط الفرضي (3)، وهذا يدل على ان مستوى انتشار هذا البُعد جيد، وبانحراف معياري قدره (0.123) وهذا يشير الى درجة تجانس في إجابات افراد عينة الدراسة
6. جاء بُعد تقديم قيمة للمجتمع من حيث شدة الإجابة إذ بلغت (0.679) وبوسط حسابي لجميع فقرات البُعد بلغ (3.39) وهو أكبر من الوسط الفرضي (3)، وهذا يدل على ان مستوى انتشار هذا البُعد جيد، وبانحراف معياري قدره (0.148) وهذا يشير الى درجة تجانس في إجاباتهم.

7. جاء بعد المهارات الفكرية أو المفاهيمية من حيث شدة الاجابة التي بلغت (0.676) وبوسط حسابي قدره (3.38) وهو أكبر من الوسط البالغ (3) يدل على أن مستوى انتشار البعد عالٍ، وبانحراف معياري قدره (0.151) وهذا يشير الى مستوى تجانس إجاباتهم.

8. تشير نتائج الجدول الى أن نسبة شدة الاجابة لفقرات محور المعالجة العاطفية قد بلغت (0.673)، وقد حقق هذا المحور لدى عينة الدراسة متوسطاً حسابياً مقبولاً فقد بلغ (3.37) وهو أكبر من الوسط الفرضي (3)، يدل على ان مستوى انتشار هذا البعد جيد، وبانحراف معياري قدره (0.213) وهذا يشير الى مستوى تجانس الإجابات.

### الجدول (3)

#### نتائج التحليل الاحصائي الوصفي للمتغير المستقل (القيادة الخادمة بأبعادها) في العينة المبحوثة

المؤشرات الاحصائية			اجابات افراد العينة										فقرات القياس	المتغيرات الفرعية
			اتفق بشدة		أتفق		نوعا ما		لا اتفق		لا اتفق بشدة			
الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار
0.662	0.160	3.31	16.4	11	16.4	11	32.8	22	32.8	22	1.5	1	X1	المعالجة العاطفية
0.648	0.184	3.24	26.9	18	11.9	8	28.4	19	29.9	20	3	2	X2	
0.674	0.150	3.37	13.4	9	19.4	13	31.3	21	35.8	24	0	-	X3	
0.71	0.132	3.55	16.4	11	18	12	29.9	20	31.3	21	4.5	3	X4	
<b>0.673</b>	<b>0.156</b>	<b>3.37</b>	الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري والوزن النسبي للمحور ككل											
0.758	0.112	3.79	29.9	20	25.3	17	22.3	15	18	12	4.5	3	X5	التمكين
0.72	0.122	3.60	35.8	24	28.4	19	13.4	9	20.9	14	1.5	1	X6	
0.758	0.112	3.79	31.3	21	29.9	20	11.9	8	23.8	16	3	2	X7	
0.77	0.100	3.85	37.3	25	26.9	18	16.4	11	14.9	10	4.5	3	X8	
<b>0.745</b>	<b>0.111</b>	<b>3.76</b>	الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري والوزن النسبي للمحور ككل											
0.68	0.142	3.40	32.8	22	22.3	15	32.8	22	11.9	8	0	-	X9	مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح
0.66	0.163	3.30	28.4	19	14.9	10	28.4	19	26.9	18	1.5	1	X10	
0.768	0.103	3.84	37.3	25	10.4	7	26.9	18	25.3	17	0	-	X11	
0.786	0.074	3.93	52.2	35	1.5	1	32.8	22	13.4	9	0		X12	
<b>0.723</b>	<b>0.120</b>	<b>3.62</b>	الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري والوزن النسبي للمحور ككل											
0.684	0.139	3.42	31.3	21	23.8	16	25.3	17	14.9	10	4.5	3	Y13	الأهتمام بالمرؤوسين أولاً
0.674	0.150	3.37	35.8	24	17.9	12	22.3	15	20.9	14	3	2	Y14	
0.77	0.100	3.85	31.3	21	28.4	19	22.3	15	16.4	11	1.5	1	Y15	
0.758	0.112	3.79	28.4	19	26.9	18	20.9	14	19.4	13	4.5	3	Y16	
<b>0.722</b>	<b>0.125</b>	<b>3.61</b>	الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري والوزن النسبي للمحور ككل											
0.662	0.160	3.31	29.9	20	6	4	32.8	22	28.4	19	3	2	Y17	تقديم قيمة
0.654	0.169	3.27	29.9	20	11.9	8	20.9	14	34.3	23	3	2	Y18	

0.69	0.134	3.45	32.8	22	4.5	3	34.8	23	28.4	19	0	-	Y19	للمجتمع
0.71	0.132	3.55	35.8	24	3	2	32.8	22	28.4	19	0	-	Y20	
<b>0.679</b>	<b>0.148</b>	<b>3.39</b>	الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري والوزن النسبي للمحور ككل											
0.674	0.150	3.37	29.9	20	26.9	18	26.9	18	11.9	8	4.5	3	Y21	المهارات الفكرية أو المفاهيمية
0.668	0.173	3.25	32.8	22	20.9	14	28.4	19	16.4	11	1.5	1	Y22	
0.684	0.139	3.42	31.3	21	28.4	19	22.3	15	14.9	10	3	2	Y23	
0.68	0.142	3.40	29.9	20	26.9	18	19.4	13	23.8	16	0	-	Y24	
<b>0.676</b>	<b>0.151</b>	<b>3.38</b>	الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري والوزن النسبي للمحور ككل											
0.668	0.153	3.34	29.9	20	26.9	18	25.3	17	11.9	8	6	4	Y25	السلوك الأخلاقي
0.66	0.157	3.30	26.9	18	29.9	20	23.8	16	14.9	10	4.5	3	Y26	
0.77	0.100	3.85	35.8	24	28.4	19	22.3	15	10.4	7	3	2	Y27	
0.782	0.084	3.91	37.3	25	31.3	21	17.9	12	13.4	9	0	-	Y28	
<b>0.721</b>	<b>0.123</b>	<b>3.60</b>	الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري والوزن النسبي للمحور ككل											
<b>0.606</b>	<b>0.133</b>	<b>3.52</b>	الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري والوزن النسبي للمتغير المستقل العام ككل ( القيادة الخادمة )											

#### ب- مستوى إجابات العينة عن المتغير التابع (القيم الروحية لمكان العمل) بأبعاده

يتضمن المتغير الثاني القيم الروحية لمكان العمل بأبعادها وهي (الحياة الروحية، العمل الهادف، الحس

الجماعي المشترك) والجدول (4) يوضح مستوى أجابه العينة وكمايلي:

1. ظهر الوسط الحسابي الإجمالي للقيم الروحية لمكان العمل (3.46) وهو أكبر من الوسط الفرضي (3) المعول عليه لتفحص مستويات استجابة أفراد العينة المبحوثة، بانحراف معياري قدره (0.139) ووزن نسبي (0.692).
2. جاء بُعد الحس الجماعي المشترك بالمرتبة الأولى من حيث شدة الاجابة (0.727) ووسط حسابي (3.63) وهو أكبر من الوسط الفرضي (3) وهذا يدل على أن مستوى انتشار هذا البعد جيد وهو اعلى انتشار، وبانحراف معياري قدره (0.118) وهذا يشير الى مستوى تجانس إجابات.
3. تشير نتائج الجدول الى أن نسبة شدة الاجابة لفقرات محور الحياة الروحية قد بلغت (0.688)، وقد حقق هذا المحور لدى عينة الدراسة وسطاً حسابياً مقبولاً فقد بلغ (3.44) وهو أكبر من الوسط الفرضي (3)، وهذا يدل على ان مستوى انتشار هذا البعد جيد، وبانحراف معياري قدره (0.139) وهذا يشير الى مستوى تجانس إجاباتهم.
4. جاء بُعد العمل الهادف بالمرتبة الأخيرة من حيث شدة الإجابة اذ بلغ (0.661)، وبوسط حسابي لجميع فقرات البُعد بلغ (3.31) وهو أكبر من الوسط الفرضي (3)، وهذا يدل على ان مستوى انتشار هذا البُعد جيد، وبانحراف معياري قدره (0.160) وهذا يشير الى درجة تجانس في إجاباتهم.

الجدول (4)

نتائج التحليل الاحصائي الوصفي للمتغير التابع (القيم الروحية لمكان العمل بأبعادها) في العينة المبحوثة

المؤشرات الاحصائية			اجابات افراد العينة										فترات القياس	المتغيرات الفرعية
			اتفق بشدة		أتفق		نوعا ما		لا اتفق		لا اتفق بشدة			
النسبي	المعياري	الاحصائي	المتوسط	التكرار	المتوسط	التكرار	المتوسط	التكرار	المتوسط	التكرار	المتوسط	التكرار	المتوسط	التكرار
0.666	0.148	3.33	29.9	20	4.5	3	34.3	23	31.3	21	0	-	Y1	الحياة الروحية
0.792	0.065	3.96	49.3	33	7.5	5	32.8	22	10.4	7	0	-	Y2	
0.656	0.166	3.28	28.4	19	4.5	3	34.3	23	32.8	22	0	-	Y3	
0.662	0.160	3.31	29.9	20	1.5	1	38.8	26	29.9	20	0	-	Y4	
0.662	0.160	3.31	29.9	20	4.5	3	32.8	22	32.8	22	0	-	Y5	
<b>0.688</b>	<b>0.139</b>	<b>3.44</b>	الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري والوزن النسبي للمحور ككل											
0.668	0.153	3.34	29.9	20	6	4	32.8	22	31.3	21	0	-	Y6	العمل المهادف
0.684	0.139	3.42	34.3	23	3	2	32.8	22	29.9	20	0	-	Y7	
0.66	0.157	3.30	26.9	18	9	6	34.3	23	26.9	18	3	2	Y8	
0.648	0.184	3.24	26.9	18	6	4	34.3	23	29.9	20	3	2	Y9	
0.674	0.150	3.37	26.9	18	11.9	8	32.8	22	24	19	0	-	Y10	
0.666	0.156	3.33	25.4	17	11.9	8	32.8	22	29.9	20	0	-	Y11	
0.63	0.187	3.15	26.9	18	4.5	3	32.8	22	28.4	19	7.5	5	Y12	
<b>0.661</b>	<b>0.160</b>	<b>3.31</b>	الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري والوزن النسبي للمحور ككل											
0.786	0.074	3.93	52.2	35	1.5	1	32.8	22	13.4	9	0	-	Y13	الحس الجماعي المشترك
0.758	0.112	3.79	46.3	31	3	2	34.3	23	16.4	11	0	-	Y14	
0.782	0.084	3.91	50.7	34	3	2	32.8	22	13.4	9	0	-	Y15	
0.71	0.132	3.55	41.8	28	0	-	32.8	22	22.4	15	3	2	Y16	
0.72	0.122	3.60	40.3	27	3	2	34.3	23	20.9	14	1.5	1	Y17	
0.654	0.169	3.27	31.3	21	1.5	1	32.8	22	31.3	21	3	2	Y18	
0.674	0.150	3.37	32.8	22	3	2	32.8	22	31.3	21	0	-	Y19	
0.69	0.134	3.45	35.8	24	1.5	1	34.3	23	28.4	19	0	-	Y20	
0.77	0.100	3.85	52.2	35	4.5	3	29.9	20	10.4	7	3	2	Y21	
<b>0.727</b>	<b>0.118</b>	<b>3.63</b>	الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري والوزن النسبي للمحور ككل											
<b>0.692</b>	<b>0.139</b>	<b>3.46</b>	الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري والوزن النسبي للمتغير التابع العام ككل (القيم الروحية لمكان العمل)											

المصدر/ من أعداد الباحثين بالاعتماد على استمارة الاستبانة ومخرجات الحاسبة من البرنامج الاحصائي (SPSS.V.22)

## ثانياً: اختبار الفرضيات:

### 1. تحليل علاقات الارتباط:

تتضمن هذه الفقرة تحليل علاقات الارتباط بين المتغير التفسيري وأبعاده (المعالجة العاطفية، التمكين، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، الاهتمام أولاً بالمرؤوسين، تقديم قيمة للمجتمع، المهارات الفكرية أو المفاهيمية، السلوك الأخلاقي)، والمتغير الاستجابي (القيم الروحية لمكان العمل)، وكما يأتي:

#### أ- اختبار الفرضية الرئيسة الأولى

من معطيات المصفوفة (5) هناك علاقة ارتباط طردية قوية بين القيادة الخادمة والقيم الروحية لمكان العمل، ويتضح ذلك من قيمة معامل الارتباط على المستوى الكلي الذي بلغ (0.886)، والتي تعد دالة احصائياً عند قيمة sig البالغة (0.038) مستوى معنويه (0.05)، وعلية يتم عدم قبول فرضية العدم (H0) وقبول بديلتها (H1) القائلة (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الخادمة والقيم الروحية لمكان العمل)، لذا ينبغي اختبار صحة الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها أو عدم صحتها وكما يأتي:

#### ب- الفرضيات الفرعية

**الفرضية الأولى:** (العلاقة بين المعالجة العاطفية والقيم الروحية لمكان العمل) من معطيات مصفوفة تبين وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين المعالجة العاطفية والقيم الروحية لمكان العمل إذ بلغت قيمة الارتباط (0.684) الا ان هذه العلاقة داله احصائياً حسب قيمة (Sig.) والتي تساوي (0.047) عند مستوى معنوية (0.05) وبدرجة ثقة (0.95)، وعلية يتم عدم قبول فرضية العدم (H0) وقبول بديلتها (H1) القائلة (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعالجة العاطفية والقيم الروحية لمكان العمل).

**الفرضية الثانية:** (العلاقة بين التمكين والقيم الروحية لمكان العمل) من خلال مراجعة النتائج في مصفوفة الارتباط فقد ظهر معامل الارتباط (0.887) وهو معامل ارتباط طردي قوي بين التمكين والقيم الروحية لمكان العمل، الا ان هذه القيمة داله احصائياً حسب قيمة (Sig.) البالغة (0.032) وهي أقل من (0.05) وبدرجة ثقة (0.95)، وعلية يتم عدم قبول فرضية العدم (H0) وقبول بديلتها (H1) القائلة (بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التمكين والقيم الروحية لمكان العمل).

**الفرضية الثالثة:** (العلاقة بين مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح والقيم الروحية لمكان العمل) توضح مصفوفة الارتباط بوجود علاقة ارتباط طردية قوية بين مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح والقيم الروحية لمكان العمل، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.841)، الا ان هذه القيمة داله احصائياً حسب قيمة (Sig.) البالغة (0.033) وهي اقل من (0.05) وبدرجة ثقة (0.95)، وعلية يتم عدم قبول فرضية العدم (H0) وقبول بديلتها (H1) القائلة (بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح والقيم الروحية لمكان العمل).

**الفرضية الرابعة:** (العلاقة بين الاهتمام بالمرؤوسين أولاً والقيم الروحية لمكان العمل) من خلال مراجعة النتائج نجد ان معامل الارتباط (0.813) وهو معامل ارتباط طردي قوي للعلاقة بين الاهتمام بالمرؤوسين أولاً والقيم الروحية لمكان العمل، وهو دال إحصائياً عند Sig البالغة (0.040) وهي أقل من (0.05) وبدرجة ثقة (0.95)، وعليه يتم عدم قبول فرضية العدم (H0) وقبول بديلتها (H1) القائلة (بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاهتمام بالمرؤوسين أولاً والقيم الروحية لمكان العمل).

**الفرضية الخامسة:** (العلاقة بين تقديم قيمة للمجتمع والقيم الروحية لمكان العمل) توضح مصفوفة الارتباط بوجود علاقة ارتباط طردية قوية بين تقديم قيمة للمجتمع والقيم الروحية لمكان العمل، إذ تشير قيمة الارتباط الى (0.733)، الا ان هذه القيمة داله إحصائياً حسب قيمة (Sig.) البالغة (0.044) وهي اقل من (0.05) وبدرجة ثقة (0.95)، وعليه يتم عدم قبول فرضية العدم (H0) وقبول بديلتها (H1) القائلة (بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تقديم قيمة للمجتمع والقيم الروحية لمكان العمل).

**الفرضية السادسة:** (العلاقة بين المهارات الفكرية أو المفاهيمية والقيم الروحية لمكان العمل) تبين مصفوفة الارتباط التي تنص على وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المهارات الفكرية أو المفاهيمية والقيم الروحية لمكان العمل، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.719)، الا ان هذه القيمة داله إحصائياً حسب قيمة (Sig.) البالغة (0.045) وهي اقل من (0.05) وبدرجة ثقة (0.95)، وعليه يتم عدم قبول فرضية العدم (H0) وقبول بديلتها (H1) القائلة (بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المهارات الفكرية أو المفاهيمية والقيم الروحية لمكان العمل).

**الفرضية السابعة:** (العلاقة بين السلوك الاخلاقي والقيم الروحية لمكان العمل) من خلال مراجعة النتائج نجد ان معامل الارتباط (0.767) وهو معامل ارتباط طردي قوي للعلاقة بين السلوك الاخلاقي والقيم الروحية لمكان العمل، وهو دال إحصائياً عند Sig البالغة (0.042) وهي أقل من (0.05) وبدرجة ثقة (0.95)، وعليه يتم عدم قبول فرضية العدم (H0) وقبول بديلتها (H1) (بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين السلوك الاخلاقي والقيم الروحية لمكان العمل).

(5) الجدول

نتائج علاقات الارتباط بين القيادة الخادمة والقيم الروحية لمكان العمل

المتغيرات		القيادة الخادمة	المعالجة العاطفية	التمكين	مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح	الأهتمام بالمرؤوسين أولاً	تقديم قيمة للمجتمع	المهارات الفكرية أو المفاهيمية	السلوك الأخلاقي	القيم الروحية لمكان العمل
القيادة الخادمة	Pearson Correlation	1	0.507**	0.697*	0.634**	0.588**	0.535*	0.525**	0.569*	0.886
	Sig. (2-tailed)		0.001	0.000	0.001	0.000	0.000	0.001	0.000	0.038
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67
المعالجة العاطفية	Pearson Correlation	0.507*	1	0.632	0.656	0.666	0.637	0.540	0.674	0.684
	Sig. (2-tailed)	0.001		0.489	0.411	0.583	0.526	0.563	0.510	0.047
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67
التمكين	Pearson Correlation	0.697*	0.632	1	0.83	0.774	0.84	0.755	0.600	0.887
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.489		0.463	0.481	0.433	0.439	0.498	0.032
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67
مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح	Pearson Correlation	0.634*	0.656	0.83	1	0.704	0.633	0.682	0.734	0.841
	Sig. (2-tailed)	0.001	0.411	0.463		0.471	0.496	0.489	0.479	0.033
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67
الأهتمام بالمرؤوسين أولاً	Pearson Correlation	0.588*	0.666	0.774	0.704	1	0.639	0.823	0.510	0.813
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.583	0.481	0.471		0.446	0.403	0.548	0.040

العلاقة التأثيرية ما بين القيادة الخادمة والقيم الروحية لمكان العمل دراسة تطبيقية في بعض كليات جامعة البصرة

	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67
تقديم قيمة للمجتمع	Pearson Correlation	0.535*	0.637	0.84	0.633	0.639	1	0.715	0.734	0.733
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.526	0.433	0.496	0.446		0.429	0.409	0.044
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67
المهارات الفكرية أو المفاهيمية	Pearson Correlation	0.525*	0.540	0.755	0.682	0.823	0.715	1	0.730	0.719
	Sig. (2-tailed)	0.001	0.563	0.439	0.489	0.403	0.429		0.471	0.045
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67
السلوك الأخلاقي	Pearson Correlation	0.569*	0.674	0.600	0.734	0.510	0.734	0.730	1	0.767
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.510	0.498	0.479	0.548	0.409	0.471		0.042
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67
القيم الروحية لمكان العمل	Pearson Correlation	0.886	0.684	0.887	0.841	0.813	0.733	0.719	0.767	1
	Sig. (2-tailed)	0.036	0.047	0.032	0.033	0.040	0.044	0.045	0.042	
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية و برنامج ( Spss v.22 )

1. نتائج علاقات التأثير بين متغيرات البحث:

يوضح الجدول (6) تحليل التباين (ANOVA) لتأثير القيادة الخادمة في القيم الروحية لمكان العمل وكمايلي:

الجدول (4)

يبين تحليل التباين (ANOVA a) تأثير القيادة الخادمة في القيم الروحية لمكان العمل

النموذج Model	مجموع المربعات Sum of Squares	درجة الحرية df	متوسط المربعات Mean Square	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig.)	معامل الارتباط R	معامل التحديد <b>R<sup>2</sup></b>	معامل التحديد المعدل <b><math>\overline{R^2}</math></b>
الانحدار Regression	17.33	7	2.48	30.60	0.038	0.886	0.784	0.558
البواقي Residual	11.35	59	0.192					
المجموع Total	28.68	67						

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية وبرنامج (Spss v.22)

يُبين الجدول (4) الخاص بتحليل التباين والذي يبين اختبار معنوية النموذج، وقد تبين ان النموذج معنوي على وفق قيمة (F) المحسوبة إذ بلغت قيمتها (30.60) وهي تزيد على قيمة (F) الجدولية البالغة (2.17) ويستدل من ذلك على أن النموذج مناسب في تمثيل العلاقة الخطية المفترضة بين متغيرات البحث، أما القدرة التفسيرية لهذا النموذج فجاءت مرتفعة على وفق القيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) والبالغة (0.784)، إذ يشير هذا الى قدرة المتغيرات المستقلة على تفسير ما قيمته (0.784) من المتغيرات التي تؤثر في المتغير المعتمد وهو مؤشر مقبول، وان (0.216) من المتغيرات لم يتضمنها النموذج لأنها ترجع لمتغيرات عشوائية ليس بالامكان السيطرة عليها والتي لم تدخل ضمن متغيرات الدراسة، اي لم تكن في نموذج الانحدار الخطي المتعدد، ويمكن القول: إنّه كلما كانت قيمة معامل التحديد قريبة من (100%) يدل ذلك على جودة تمثيل النموذج.

الجدول (5)

يوضح معاملات الانحدار (Coefficients) بين القيادة الخادمة والقيم الروحية لمكان العمل

النموذج Model	المعاملات غير المعيارية Unstandardized Coefficients		المعاملات المعيارية Standardized Coefficients	القيمة التائية t	مستوى الدلالة (Sig.)
	معامل بيتا B	الخطأ المعياري Std. Error	بيتا Beta		
1 ( Constant)	8.634	0.677		14.501	0.000
المعالجة العاطفية	0.433	0.019	0.243	2.332	0.047
التمكين	0.407	0.013	0.682	4.901	0.032
مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح	0.695	0.014	0.526	3.651	0.033
الأهتمام بالمرؤوسين أولاً	0.553	0.015	0.465	3.033	0.040
تقديم قيمة للمجتمع	0.485	0.018	0.511	2.782	0.044
المهارات الفكرية أو المفاهيمية	0.342	0.0184	0.233	2.866	0.045
السلوك الأخلاقي	0.674	0.0150	0.621	3.015	0.042

المصدر: من اعداد الباحثين من واقع نتائج الحاسبة الالكترونية وبرنامج (Spss v.22)

من أجل اختبار علاقات التأثير المذكورة انفاً، يتم اختبار الفروض الفرعية عن طريق التأكد من صحة علاقات التأثير بين متغيرات الانموذج اذ تظهر نتائج فرضيات البحث وجود علاقات تأثير معنوية ذات دلالة بين جميع متغيرات الانموذج على المستوى الكلي والجزئي عند مستوى معنوية (0.05) بالرغم من ان الاختلافات في جوهر قوى التأثير من متغير الى اخر وهذا مؤشر ايجابي على صحة انموذج البحث، ويخلص الجدول الخاص بمعاملات الانحدار (5) مؤشرات تحليل على المستوى الكلي والابعاد الفرعية والذي نستنتج منه الاتي:

**الفرضية الاولى (تأثير العلاقة بين المعالجة العاطفية في القيم الروحية لمكان العمل):**

حققت المعالجة العاطفية في القيم الروحية لمكان العمل أثراً ذا دلالة معنوية، وذلك على وفق قيمة (t) المحسوبة (2.332) وهي أكبر من (t) الجدولية (1.671)، وقد بلغ مستوى الدلالة (P=0.047) وهو أقل من (0.05)، وبحدود ثقة (95%)، أما قيمة (β1=0.433) فهي تدل على أن هناك تغيراً مقداره وحده واحده في بعد المعالجة العاطفية سيؤدي الى تغيير في القيم الروحية لمكان العمل مقداره (0.43)، وهذا يؤكد عدم قبول فرضية العدم وقبول بديلها القائلة (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين المعالجة العاطفية في القيم الروحية لمكان العمل).

### **الفرضية الثانية (تأثير العلاقة بين التمكين والقيم الروحية لمكان العمل):**

من الجدول (5) يتضح ان علاقة التأثير بين التمكين والقيم الروحية لمكان العمل هي معنوية حسب قيمة (t) المحسوبة (4.901) وهي أكبر من (t) الجدولية (1.671)، وبما أن مستوى الدلالة يساوي (p=0.032) وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبحدود ثقة (95%)، أما قيمة ( $\beta_2=0.407$ ) فهي تدل على أن هناك تغيراً مقداره وحده واحده في بعد التمكين يؤدي الى تغيير في القيم الروحية لمكان العمل مقداره (0.40) وهذا يؤكد عدم قبول فرضية العدم وقبول بديلها القائلة (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التمكين والقيم الروحية لمكان العمل).

### **الفرضية الثالثة (تأثير العلاقة بين مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح والقيم الروحية لمكان العمل)**

وبالرجوع الى الجدول (6) لتحديد أثر متغير مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح في القيم الروحية لمكان العمل، نجد قيمة (t) المحسوبة (3.651) وهي أكبر من (t) الجدولية (1.671)، وقد بلغ مستوى الدلالة (P=0.033) وهو أقل من (0.05)، وبحدود ثقة (95%)، أما قيمة ( $\beta_3=0.695$ ) فهي تدل على أن هناك تغيراً مقداره وحده واحده في بعد مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح سيؤدي الى تغيير في القيم الروحية لمكان العمل مقداره (0.69) ، وهذا يؤكد عدم قبول فرضية العدم وقبول بديلها القائلة (يوجد تأثير ذي دلالة معنوية بين مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح والقيم الروحية لمكان العمل)

### **الفرضية الرابعة (التأثير بين الاهتمام بالمرؤوسين أولاً والقيم الروحية لمكان العمل):**

حقق بعد الاهتمام بالمرؤوسين أولاً والقيم الروحية لمكان العمل أثراً ذا دلالة معنوية، وذلك على وفق قيمة (t) المحسوبة (3.033) وهي أكبر من (t) الجدولية (1.671)، وقد بلغ مستوى الدلالة (P=0.040) وهو أقل من (0.05)، وبحدود ثقة (95%)، أما قيمة ( $\beta_4=0.553$ ) فهي تدل على أن هناك تغيراً مقداره وحده واحده في بعد الاهتمام بالمرؤوسين أولاً سيؤدي الى تغيير في القيم الروحية لمكان العمل مقداره (0.55) ، وهذا يؤكد عدم قبول فرضية العدم وقبول بديلها القائلة (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الاهتمام بالمرؤوسين اولاً في القيم الروحية لمكان العمل).

### **الفرضية الخامسة (تأثير العلاقة بين تقديم قيمة للمجتمع والقيم الروحية لمكان العمل):**

حقق بعد تقديم قيمة للمجتمع والقيم الروحية لمكان العمل أثراً ذا دلالة معنوية، وذلك على وفق قيمة (t) المحسوبة (2.782) وهي أكبر من (t) الجدولية (1.671)، وقد بلغت مستوى الدلالة (P=0.044) وهو أقل من (0.05)، وبحدود ثقة (95%)، أما قيمة ( $\beta_5=0.485$ ) فهي تدل على أن هناك تغيراً مقداره وحده واحده في بعد تقديم قيمة للمجتمع سيؤدي الى تغيير في القيم الروحية لمكان العمل مقداره (0.48) ، وهذا يؤكد عدم قبول

فرضية العدم وقبول بديلها القائلة (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين تقديم قيمة للمجتمع في القيم الروحية لمكان العمل)

### **الفرضية السادسة (تأثير العلاقة بين المهارات الفكرية أو المفاهيمية والقيم الروحية لمكان العمل)**

وبالرجوع الى الجدول (7) لتحديد أثر متغير المهارات الفكرية أو المفاهيمية في القيم الروحية لمكان العمل، نجد قيمة (t) المحسوبة (2.866) وهي أكبر من (t) الجدولية (1.671)، وقد بلغ مستوى الدلالة (P=0.045) وهو أقل من (0.05)، وبحدود ثقة (95%)، أما قيمة ( $\beta_6=0.342$ ) فهي تدل على أن هناك تغيراً مقداره وحده واحده في بعد المهارات الفكرية أو المفاهيمية سيؤدي الى تغيير في القيم الروحية لمكان العمل مقداره (0.34)، وهذا يؤكد عدم قبول فرضية العدم وقبول بديلها القائلة (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين المهارات الفكرية أو المفاهيمية والقيم الروحية لمكان العمل)

### **الفرضية السابعة (تأثير العلاقة بين السلوك الاخلاقي والقيم الروحية لمكان العمل):**

من الجدول (7) يتضح ان علاقة التأثير بين السلوك الاخلاقي والقيم الروحية لمكان العمل هي معنوية حسب قيمة (t) المحسوبة والبالغة (3.015) وهي أكبر من (t) الجدولية (1.671)، وبما أن مستوى الدلالة يساوي (p=0.042) وهو أصغر من (0.05)، وبحدود ثقة (95%)، أما قيمة ( $\beta_7=0.674$ ) فهي تدل على أن تغيراً مقداره وحده واحده في بعد السلوك الاخلاقي سيؤدي الى تغيير في القيم الروحية لمكان العمل مقداره (0.67)، وهذا يؤكد عدم قبول فرضية العدم وقبول بديلها القائلة (يوجد تأثير ذي دلالة معنوية بين السلوك الاخلاقي والقيم الروحية لمكان العمل).

وفي ضوء المؤشرات التحليلية المذكورة انفاً يتضح أن كل أبعاد القيادة الخادمة كان لها أثر معنوي في القيم الروحية لمكان العمل، وعليه يمكن القول برفض الفرضية الرئيسية الثانية وقبول بديلها القائلة (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين القيادة الخادمة والقيم الروحية لمكان العمل) ومن ثم تقبل الفرضية البديلة (H1) وترفض فرضية العدم (HO).

## المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً الاستنتاجات

1. تحظى القيادة الخادمة باهتمام كبير على المستوى الأكاديمي والتطبيقات والممارسات العملية في منظمات الاعمال في عالمنا المعاصر وتزايد الأهتمام بتوظيف القيم الروحية في مكان العمل بشكل مطرد وتبنى مفاهيمها على نطاق واسع.
2. توجد علاقة ارتباط وتأثير بين القيادة الخادمة والقيم الروحية لمكان العمل واختلفت قوة العلاقة بين ابعاد القيادة الخادمة والقيم الروحية لمكان العمل بصورة عامة.
3. حصل (التمكين) على الترتيب الأول بين ابعاد القيادة الخادمة التي تؤثر في القيم الروحية لمكان العمل وهذا يعني ان العينة محل الدراسة تتفق مع هذا البعد بشكل كبير.
4. يعد الاهتمام بالمؤوسين وشمولهم بالرعاية اللازمة من المديرين من الأولويات التي يحرص العاملون على توافرها بوصفها بعداً مهماً من ابعاد القيادة الخادمة.
5. يؤثر السلوك الأخلاقي للمديرين في العاملين لعلاقاتهم التفاعلية بقيم النزاهة والأمانة والشفافية.
6. ينظر العاملون للمعالجة العاطفية التي تؤكد رعاية المديرين لهم وإظهار الحساسية لفراهمتهم من الابعاد الأساسية للقيادة الخادمة.
7. خدمة المجتمع التي يؤدها المديرون ضرورية لاضفاء طابع روجي لدى العاملين في مكان العمل وتشجيعهم على مساعدة الاخرين وخلق جو يسوده الود وتسامح.

### ثانياً التوصيات

1. ضرورة جذب إنتباه المنظمات على مختلف مسمياتها والمعنيين باتخاذ القرار فيها في العراق بتبني مفاهيم وممارسات كل من القيادة الخادمة والقيم الروحية في مكان العمل بالابعاد التي حددها.
2. يجب تنمية وعي وإدارك القيادات العليا بأهمية القيادة الخادمة، وتحسين ادارة الموارد البشرية من خلال إختيار القادة الذين تتوافر فيهم خصائص القيادة الخادمة وتنمية برامج لتدريبهم من خلال إكسابهم مهارات في التعامل مع معطياتها وفهم مضمونها كما ينبغي.
3. التأكيد على الإدارة الجامعية بالاهتمام بخلق مناخ روجي فعال يحفز العاملين على أداء مهامهم بصورة جيدة، وتمكين العاملين ليتمتعوا بالاستقرار النفسي والوظيفي، والبعد عن التفكير الدائم بمشكلات وضغوط العمل.
4. العمل على نشر مفاهيم القيم الروحية لمكان العمل وبيان دورها في تعزيز السلوك الإيجابي لدى العاملين في الجامعة.
5. وضع اليات وضوابط في اختيار القيادات الإدارية باعتماد الامتحانات التحريرية والشفوية وتثبيت أبعاد القيادة الخادمة والقيم الروحية لمكان العمل للمفاضلة بين المرشحين لشغل المناصب والمسؤوليات العليا.
6. اتاحة الفرصة لأكبر عدد من العاملين للتنافس على شغل الوظائف القيادية لضمان العدالة ودعم الكفاءات.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

1. بدرأوي، عبدالرضا فرج، (2018): القيادة، الفصل الرابع، القيادة الخادمة والقيادة الروحية، دار المؤلف، لبنان بيروت، ص120.
2. الحسنأوي، حسين حريجة غالي، والفتلاوي، علي عبد الحسين عباس، (2016): "التأثير الوسيط للتزاهة السلوكية للقائد في العلاقة بين روحانية مكان العمل والإلتزام التنظيمي". *مجلة جامعة كربلاء العلمية*. المجلد الرابع، العدد الأول.

### ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Ajala, E. (2013) " The Impact of Workplace Spirituality and Employees' Wellbeing at The Industrial Sector: The Nigerian Experience ", The African Symposium: An online *journal of the African Educational Research Network*, Vol. 13, No. 2, December, Pp. 3-13.
2. Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of management inquiry*, 9(2), 134-145.
3. Belwalkar, S. (2014) " Workplace Spirituality ", <https://www.inter-disciplinary.net/publishing/>
4. Bhunia, A. & Das, S. (2012) " Explore the Impact of Workplace Spirituality on Motivations for Earnings Management-An Empirical Analysis ", *International Journal of Scientific and Research Publications*, Volume 2, Issue 2, February, Pp. 1-5.
5. Chiniara, M., & Bentein, K. (2016). Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 124-141.
6. Chiniara, M., & Bentein, K. (2017). The servant leadership advantage: When perceiving low differentiation in leader-member relationship quality influences team cohesion, team task performance and service OCB. *The Leadership Quarterly*.
7. Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
8. Hosseini, S. M., Hosseini, S. S., & Maher, A. (2016). The Relationship between servant leadership and spirituality in the workplace and perceived organizational support among nurses of medical and educational centers in Kermanshah. *INTERNATIONAL JOURNAL OF MEDICAL RESEARCH & HEALTH SCIENCES*, 5(9), 94-99

9. Jaiswal, N. K., & Dhar, R. L. (2017). The influence of servant leadership, trust in leader and thriving on employee creativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(1), 2-21.
10. Karakas, F. (2010) " Spirituality and Performance in Organizations: A Literature Review ", *Journal of Business Ethics*, 94(1), pp. 89–106.
11. Khan, K. E., Khan, S. E., & Chaudhry, A. G. (2015). Impact of servant leadership on workplace spirituality: Moderating role of involvement culture. *Journal of Science*, 67(1), 109-113.
12. Kinjerski, V. & Skrypnik, B. J. (2006). Measuring the Intangible: Development of the Spirit at Work Scale, Paper presented at the Sixty-fifth Annual Meeting of *the Academy of Management*, Atlanta, GA, 33.
13. Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. (2015). Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 254-269.
14. Maglione, J. L., & Neville, K. (2021). Servant Leadership and Spirituality Among Undergraduate and Graduate Nursing Students. *Journal of Religion and Health*, 1-16.
15. Mayer, D. M., Bardes, M., & Piccolo, R. F. (2008). Do servant-leaders help satisfy follower needs? An organizational justice perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(2), 180-197.
16. McGhee, P. & Grant, P. (2008) " Spirituality and Ethical Behavior in the Workplace: Wishful Thinking or Authentic Reality ", *EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Vol. 13, No. 2, Pp. 61-69.
17. Milliman, J., Czaplewski, A. J., & Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of organizational change management*, 16(4), 426-447.
18. Mitroff, I. I., Mitroff, I., & Denton, E. A. (1999). A spiritual audit of corporate America: A hard look at spirituality, *religion, and values in the workplace* (Vol. 140). Jossey-Bass.
19. Nicou, K. (2002) " Spirituality in The Workplace: What are the Implications for Modern Organizations as Society Embraces New Concepts of Spiritualism? ". Extracts from" *Spirituality in the Workplace*, pp. 1-17.
20. Pawar, B. S. (2009). Workplace spirituality facilitation: A comprehensive model. *Journal of business ethics*, 90(3), 375
21. Prince, S. A. (2020). Influence of Religious Upbringing and Spiritual Values on Servant Leadership (*Doctoral dissertation, Grand Canyon University*).

22. Reinke, S. J. (2004). Service before self: Towards a theory of servant-leadership. *Global Virtue Ethics Review*, 5(3), 30.
23. Sarkar, A. (2017). Leadership Role in Instilling Workplace Spirituality in Organizations. Purushartha: *A Journal of Management Ethics and Spirituality*, 10(2).
24. Spears, L. (1998). Insights on leadership: Service, stewardship, spirit, and servant-leadership. Toronto: *John Wiley & Sons*, Inc.
25. Washington, R. R., Sutton, C. D., & Feild, H. S. (2006). Individual differences in servant leadership: The roles of values and personality. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 700-716.
26. Williams Jr, W. A., Brandon, R. S., Hayek, M., Haden, S. P., & Atinc, G. (2017). Servant leadership and followership creativity: The influence of workplace spirituality and political skill. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(2), 178-193.
27. Yang, J., Liu, H., & Gu, J. (2017). A multi-level study of servant leadership on creativity: The roles of self-efficacy and power distance. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(5), 610-629.

#### الملاحق

##### أسماء الأساتذة المحكمين

الجامعة	الكلية	التخصص	اسم الأستاذ	ت
البصرة	الادارة والاقتصاد	إدارة الانتاج وعمليات	أ.د. راضي عبدالله علي	1
البصرة	الادارة والاقتصاد	إدارة الموارد البشرية	أ.د. رشا مهدي صالح	2
البصرة	الادارة والاقتصاد	إدارة الانتاج	أ.م.د. شذى احمد علوان	3
البصرة	الادارة والاقتصاد	نظرية المنظمة	أ.م. زيد صادق ماجد	4