



P-ISSN: 2789-1240 E-ISSN:2789-1259

NTU Journal for Administrative and Human Sciences

Available online at: <https://journals.ntu.edu.iq/index.php/NTU-JMS/index>



The Effect of Spiritual Leadership Behaviors on the Organizational Energy Produced: An Analytical Study in the Colleges of Science - University of Mosul

Alaa Abdel Mawgoud Al-Ani

University of Mosul/College of Administration and Economics

Ahmed Khaled Al-Hamadi

University of Mosul/College of Administration and Economics

Article Informations

Receive : 15 , 07 , 2024

Accepted : 15 , 09 , 2024

Published online : 01 , 11 , 2024

Corresponding author:

Name: **Ahmed Khaled Al-Hamadi**

Affiliation: **University of Mosul/College of Administration and Economics.**

Email: ahmed.hamadi@uomosul.edu.iq

Key Words:

keyword1, **Spiritual leadership.**

keyword2, **productive organizational energy.**

keyword3, **colleges of science.**

ABSTRACT

The current study sought to identify the impact of spiritual leadership behaviors on productive organizational energy. The study problem focused on raising many questions, the most important of which was: Do spiritual leadership behaviors affect productive organizational energy in the colleges studied? To achieve the objectives of the current study and answer its questions, the researcher adopted in his study the descriptive analytical approach in presenting and presenting theoretical and conceptual frameworks and processing, analyzing and interpreting data, as it is the approach that suits the study of behavioral phenomena. The field of the current study was determined in the colleges of science, which were represented by three colleges, namely (College of Science, College of Computer Science and Mathematics, College of Environmental Sciences and Technologies) at the University of Mosul. The current study community was represented by (645) instructors of all scientific titles, while the sample of the current study amounted to (242) instructors, which is the optimal sample that was determined based on (Morgan & Krejcie, 1970: 608). The questionnaire form was distributed to a deliberate sample of (340) questionnaires on instructors, and (270) valid questionnaires were retrieved for statistical analysis. The study adopted the use of a number of statistical methods and tools in analyzing and processing data in order to reach the opinions of the individuals surveyed in the colleges of science towards the questionnaire paragraphs, by relying on SPSS V24 and AMOS V24 software were used to test the hypotheses of the current study and verify their validity. Through statistical processing, many results were reached, the most important of which were: the existence of a significant impact relationship between spiritual leadership and productive organizational energy in the colleges studied.



تأثير سلوكيات القيادة الروحية في الطاقة التنظيمية المنتجة: دراسة تحليلية في كليات العلوم - جامعة الموصل

أ.م. د الاء عبد الموجود العاني

م.م. احمد خالد الحمادي

جامعة الموصل/كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة الموصل/كلية الإدارة والاقتصاد

alaa_abdalmawjod@uomosul.edu.iq

ahmed.hamadi@uomosul.edu.iq

المستخلص

سعت الدراسة الحالية إلى التعرف على تأثير سلوكيات القيادة الروحية في الطاقة التنظيمية المنتجة ، تمحورت مشكلة الدراسة في طرح العديد من التساؤلات والتي كان من أهمها هل تؤثر سلوكيات القيادة الروحية في الطاقة التنظيمية المنتجة في الكليات المبحوثة ؟ وتحقيقاً لأهداف الدراسة الحالية والإجابة على تساؤلاتها إعتد الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي في طرح وتقديم الأطر النظرية والمفاهيمية و معالجة البيانات و تحليلها وتفسيرها، وذلك بوصفه المنهج الذي يلائم دراسة الظواهر السلوكية ، إذ حدد ميدان الدراسة الحالية في كليات العلوم والتي تمثلت بثلاث كليات وهي (كلية العلوم ، كلية علوم الحاسوب والرياضيات ، كلية علوم البيئة وتقاناتها) في جامعة الموصل ، وتمثل مجتمع الدراسة الحالية بـ(645) تدريسيًا من كافة الألقاب العلمية ،في حين بلغت عينة الدراسة الحالية (242) تدريسيًا وهي تعد العينة الأمثل التي تم تحديدها بالإعتماد على (Morgan & Krejcie , 1970 : 608) وتم توزيع إستمارة الإستبيان على عينة قصدية بلغت (340) إستمارة على التدريسيين واسترجع منها (270) إستمارة صالحة للتحليل الإحصائي ، تبنت الدراسة إستخدام عدد من الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات ، ومعالجتها وذلك للوصول إلى آراء الأفراد المبحوثين في كليات العلوم تجاه فقرات الإستبانة ، وذلك باعتماد برمجية (SPSS V24) و (AMOS V24) لإختبار فرضيات الدراسة الحالية و التأكد من صحتها. ومن خلال المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى العديد من النتائج والتي كانت أهمها: وجود علاقة أثر معنوية بين القيادة الروحية والطاقة التنظيمية المنتجة في الكليات المبحوثة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الروحية، الطاقة التنظيمية المنتجة، كليات العلوم.

المقدمة

تواجه الجامعات العديد من التحديات المستمرة التي تنعكس على أنشطة ومهام التدريسيين في الكليات العاملة فيها ، ومن هذه التحديات كثافة الأعمال التي يكلف بها التدريسيون بحسب تخصصاتهم العلمية من مهام تدريس وإشراف وإعداد البحوث والدراسات ، فضلاً عن المشاركة في اللجان الدائمة والمؤقتة وغيرها من المهام العلمية والإدارية الداخلية والخارجية ، وفي خضم هذا العمل تقع عليهم مسؤولية تقرير مصير أقسامهم العلمية في مسألة تقييم الأداء ، وإن هذا التقييم ينتج من مساهمات ومهام وأنشطة التدريسيين الداخلية والخارجية العلمية والمجتمعية ، وهنا لا بد من التعامل مع التدريسيين وفق منظور إداري معاصر يعدهم بمثابة طاقة تنظيمية منتجة تُسهم في رفع أداء أقسامهم وكلياتهم وحتى الأداء الجامعي ككل ، إذ يرى الكتاب والباحثون بأن الطاقة التنظيمية المنتجة أصبحت تمثل بذلك البناء الذي يُساعد على تأسيس وتطوير القدرات التنظيمية من خلال الظواهر النفسية الدقيقة

والتي تظهر في الشكل الجماعي ، وذلك من خلال العمليات التفاعلية والدقيقة (Alexiou et al.,2018:156) ، وهذا الأمر يتطلب وجود قيادة تتعامل مع هذه الطاقة المنتجة بروح التفاني والأمل ، وتجعلهم يتحسون بمعاني المهام والأنشطة التي يمارسونها ، وتعد القيادة الروحية بمثابة تلك القيادة التي تُساعد على صنع بيئة عمل تمكن الأفراد العاملين من إظهار مواهبهم وقدراتهم بحرية ، إذ تُساعد القيادة الروحية الأفراد العاملين على التحلي بالشجاعة لتغيير الأفكار والممارسات القديمة وتمكنهم من توجيه قوتهم نحو الغايات الجيدة ، وبالتالي بناء علاقات قائمة على الثقة والاحترام المتبادل (Mccray , 2022 :2) . تضمن البحث أربعة جوانب أساسية فقد شمل جنبها الأول ببعض الدراسات السابقة والإطار المنهجي للدراسة ومجتمع الدراسة وعينته، بينما تمثل الجانب الثاني للبحث بالإطار النظري والذي يشمل القيادة الروحية والطاقة التنظيمية المنتجة والعلاقة النظرية بين القيادة الروحية والطاقة التنظيمية المنتجة، في حين تضمن الجانب الثالث من البحث الإطار العملي لميدان البحث، وأخيراً فقد تمثل الجانب الرابع بالاستنتاجات والمقترحات.

الجانب الأول / الإطار المنهجي للبحث

أولاً: مشكلة البحث

لغرض تحديد مشكلة البحث قام الباحث بإجراء العديد من الزيارات الميدانية على عدد من كليات العلوم بأقسامها المتعددة والتي حاول فيها تشخيص مؤشرات الطاقة التنظيمية المنتجة وذلك من خلال استبانة أستطلاع أولية وجد بأن هناك تدريسيين يؤدون مهامهم الأكاديمية والوظيفية بكامل طاقاتهم ويزيد ، وأن هناك تدريسيين آخرين يتقاعسون عن أداء مهامهم الوظيفية وربما ينجزونها بشكل جزئي ، ومن هنا انطلقت المشكلة الميدانية للدراسة إذ يحاول الباحث من خلال دراسته قياس مؤشرات الطاقة التنظيمية المنتجة على عينة من التدريسيين في كليات العلوم ، وتحديد مدى قدرة القيادة الروحية على إستغلال وتعزيز هذه الطاقة . وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية:

1- ما مدى توافر سلوكيات القيادة الروحية لدى القيادات في الكليات المبحوث؟

2- هل تؤثر أبعاد القيادة الروحية في الطاقة التنظيمية المنتجة في الميدان المبحوث؟

ثانياً: أهمية البحث

الأهمية النظرية للبحث: تتبلور أهميتها النظرية من خلال الآتي:

أ- مساهمة هذه الدراسة بوصفها إضافة إلى التراكم المعرفي الحاصل في الدراسات المتعلقة بمتغيرات الدراسة ومكملة لما قبلها من دراسات في هذا المجال.

ب- تبرز أهمية الدراسة الحالية من أهمية الموضوعات والمضامين التي تتطرق إليها بوصفها موضوعات لم تلق نصيباً كافياً من التعمق خاصة الطاقة التنظيمية المنتجة ، إذ شكل موضوع الطاقة التنظيمية المنتجة موضوعاً معاصراً في تعامله مع ما يمتلكه الأفراد العاملون من معرفة وسلوك وعواطف ومشاعر ومدى تأثير هذه الأمور على طبيعة أدائهم أولاً ، وأداء منظماتهم ثانياً ، وتتعاظم أهمية دراستنا في محاولتها تعزيز الإستفادة من هذه الأبعاد من خلال قيام القيادة بتفصيل دينامياتها عبر ما يمتلكه من سلوكيات الإيثار والرؤية والأمل / الإيمان والعضوية والمعنى بالعمل والاحساس وتجسيده فعلياً في المنظمة .

2-الأهمية الميدانية للبحث: تتبلور أهميتها الميدانية من خلال الآتي:

تتبع من خلال أهمية الميدان المبحوث المتمثل بجامعة الموصل والتي تعد من أكبر المنظمات الحكومية في المحافظة ، وهي بمثابة الصرح العلمي والثقافي والإجتماعي الأول على مستوى

المحافظة وتضم الالاف من الأفراد العاملين (تدريسيين وموظفين) وهم يسهمون في تقديم الخدمات التعليمية ومسؤولين عن جودة الأداء لتلك الخدمات ، وعليه فإن تحديد معدلات أداء الجامعة تتم من خلال مستوى معرفتهم العلمية والفنية ومساهماتهم الوظيفية وتفاعلاتهم الاجتماعية التي تشكل طاقاتهم المنتجة في المنظمة ، ومن ثم من المهم جداً أن يتم تعزيز هذه الطاقة لتفعيل انتاجيتها في بيئة العمل التي يعملون فيها، وربما يأتي ذلك من خلال تبني قياداتهم لنمط القيادة الروحية التي تسعى إلى دمج الممارسات الروحية في المنظمة عبر الإهتمام بالرؤية وبث روح الإيثار وتفعيل الإحساس بالعضوية وبث الأمل بين الأفراد العاملين من أجل تحسين الأداء الوظيفي والتنظيمي.

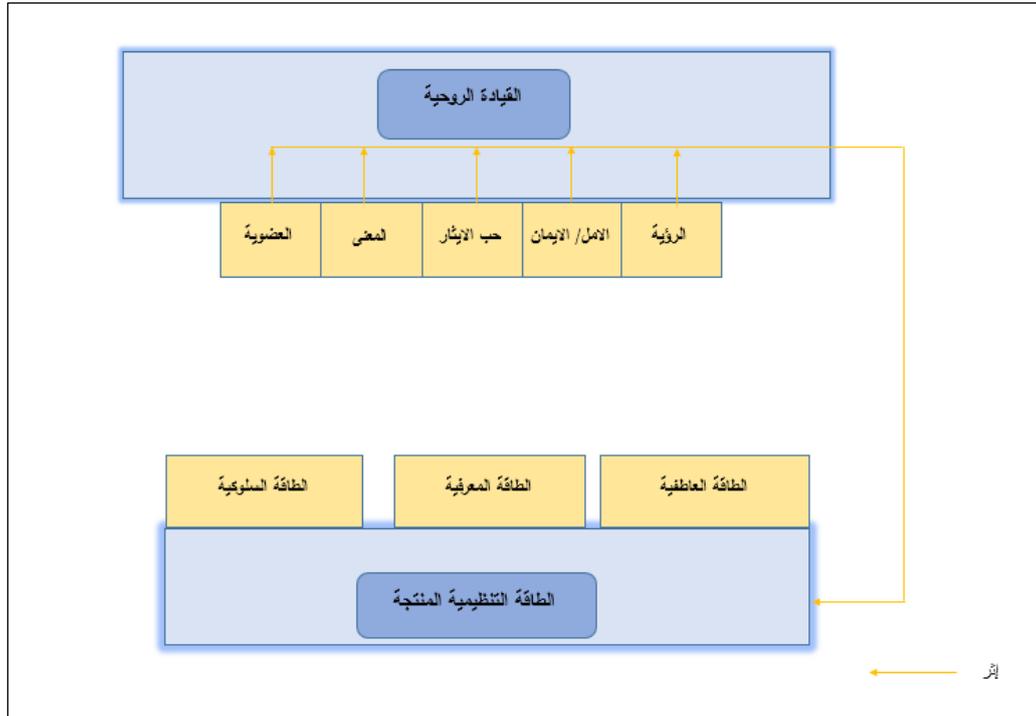
ثالثاً: اهداف البحث

- 1- تشخيص مدى توافر أبعاد القيادة الروحية في الميدان المبحوث.
- 2- التعرف على مدى تأثير أبعاد القيادة الروحية والطاقة التنظيمية المنتجة.

رابعاً: مخطط البحث الفرضي

البحث الحالي يتبنى المخطط الفرضي في ضوء مشكلتها وكذلك أهدافها وأخيراً تساؤلاتها ، إذ تم تصميم هذا المخطط وفق متغيرات الدراسة والمتمثلة بمتغيرين ، وهما القيادة الروحية وهو المتغير المستقل إذ تم الإعتماد على دراسة (Fry, 2003 :710) في تحديد ابعادها والمتمثلة (بالرؤية ،

الأمل / الإيمان ، حب الإيثار ، المعنى ، العضوية) ، والمتغير الثاني هو الطاقة التنظيمية المنتجة والذي يتمثل بالمتغير المعتمد إذ تم الإعتماد على دراسة (Cole et al ., 2005 : 2) في تحديد ابعادها والمتمثلة (بالطاقة المعرفية ، والطاقة السلوكية ، والطاقة العاطفية) ، والشكل (1) يمثل مخطط الدراسة الفرضي وعلى النحو الآتي:



شكل (1) أنموذج البحث الافتراضي

المصدر: من اعداد الباحثين.

خامسا : فرضية البحث

لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لأبعاد القيادة الروحية (كل على حدة) في أبعاد الطاقة التنظيمية المنتجة (مجتمعة) عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- **H0:1** لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية للرؤية في الطاقة التنظيمية المنتجة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
- **H0:2** لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية للأمل / الإيمان في الطاقة التنظيمية المنتجة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
- **H0:3** لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لحب الإيثار في الطاقة التنظيمية المنتجة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
- **H0:4** لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية للمعنى في الطاقة التنظيمية المنتجة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
- **H0:5** لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية للعضوية في الطاقة التنظيمية المنتجة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

سادساً: أساليب جمع البيانات

• **الجانب النظري:** اعتمد الباحث في إعداد الجانب النظري على العديد من المصادر والمراجع العربية والأجنبية من الرسائل والاطاريج الجامعية ، والبحوث العلمية المحكمة ، والكتب ، والمؤتمرات ، والدوريات ، والمقالات المنشورة في المجالات فضلا عن الشبكات العالمية والمراسلات وقواعد المعلومات التي تتعلق بمتغيرات الدراسة والتي كان لها دور كبير وواضح في إثراء الدراسة الحالية.

• **الجانب الميداني:** دقة نتائج الدراسة الحالية تعتمد في جانبها الميداني على سلامة أداة جمع البيانات وسلامة المقياس المعتمد لقياس الظاهرة المبحوثة، واعتمدت الدراسة الحالية على الإستبانة لكونها الأداة الرئيسة لجمع البيانات وقياس متغيرات الدراسة - وتم تصميم الإستبانة بشكل يتناسب مع عينة الدراسة في كليات العلوم ، إذ اعتمد الباحث على مقياس (ليكرت) الخماسي الأوزان والذي يعد مقياسا مرنا في إختيار مدى الأتفاق مع فقرات الإستبانة أو عدمها ، إذ يتم ترتيبها وفقا للعبارات الآتية (أتفق تماماً ، أتفق ، أتفق إلى حد ما ، لا أتفق ، لا أتفق تماماً) والتي تأخذ الأوزان (1,2,3,4,5) على التوالي ، ويبين الجدول (1) متغيرات الدراسة الواردة في إستمارة الاستبيان وهي على النحو الآتي :

الجدول (1) متغيرات الدراسة الواردة في إستمارة الاستبيان

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الأسئلة	المجموع	المصدر
أولا	المعلومات التعريفية	المعلومات التعريفية عن الأفراد المبحوثين	7	7	إعداد الباحث
ثانيا	القيادة الروحية	الرؤية	5	24	(Fry ,2003 :710) (وجبار ،38،2021)
		الامل / الإيمان	4		
		حب الإيثار	5		
		المعنى	5		
		العضوية	5		
ثالثا	الطاقة التنظيمية المنتجة	الطاقة العاطفية	6	19	Cole et al ., 2005 : (2)
		الطاقة المعرفية	6		
		الطاقة السلوكية	7		

المصدر: من إعداد الباحثين.

سابعاً: منهج البحث

اعتمد البحث الحالي (المنهج الوصفي التحليلي) وذلك بجانبها النظري والعملي وصولاً إلى الاستنتاجات والمقترحات .

ثامناً: حدود البحث

تتضمن حدود البحث بالآتي:

- 1- **الحدود المعرفية:** تتمثل الدراسة الحالية بالمتغير المستقل القيادة الروحية وبأبعادها (الرؤية ، الإيتار ، العضوية ، الأمل والإيمان ، المعنى) والمتغير المعتمد الطاقة التنظيمية المنتجة وبأبعادها (المعرفية ، السلوكية ، العاطفية) والتي مثلها المخطط الفرضي المقترح .
- 2- **الحدود المكانية :** تقتصر الدراسة على مجموعة من كليات العلوم (العلوم ، علوم الحاسوب والرياضيات ، علوم البيئة وتقاناتها) .
- 3- **الحدود البشرية :** تضمنت الحدود البشرية التدريسيين العاملين في كليات العلوم وبكافة القابهم العلمية (مدرس مساعد ، مدرس ، أستاذ مساعد ، أستاذ) والذين مثلوا عينة الدراسة الحالية ، إذ تم توزيع الاستبانة عليهم في كلياتهم التي يعملون بها .
- 4- **الحدود الزمانية :** امتدت الحدود الزمانية للدراسة الحالية من تاريخ البدء بالجانب النظري (2022 / 10 / 1) ولغاية تاريخ التسليم (2023/3/22) ، وتم إنجاز الجانب الميداني من الدراسة الحالية خلال الفترة (2022 / 12 / 29) ولغاية (2023 / 2 / 8) .

تاسعاً: اختبار صدق الاستبانة وثباتها

- **قياس الصدق الظاهري:** قام الباحث بعرض إستمارة الاستبيان على مجموعة من المتخصصين والخبراء في مجال العلوم الإدارية ، إذ بلغ عدد الخبراء (28) خبيراً موزعين على مختلف الجامعات العراقية ، وان الهدف من قياس الصدق الظاهري هو التأكد من صحة وملاءمة الفقرات المذكورة بالاستبانة ، والتأكد من مدى مطابقتها مع فرضيات الدراسة واهدافها ، وإستطلع الباحث آراء المحكمين حول مدى قدرة الإستبانة على قياس متغيرات الدراسة الحالية وأيضاً التأكد من مدى وضوح فقرات الإستمارة وسهولة فهمها للتدريسيين المجيبين عليها ، ومدى دقتها من الناحية العلمية ، إذ من خلال المناقشة مع الخبراء المتخصصين تم تدوين ملاحظاتهم القيمة وإجراء كافة التعديلات المطلوبة على الإستبانة وحسب رأي الاغلبية .
- **قياس الثبات :** والذي صنف قيم مُعامل الثبات إلى ثلاثة مستويات، فالقيم الأكثر من 70% تعد عالية المستوى، والقيم التي تكون 40%-70% تعد متوسطة المستوى، في حين تكون منخفضة إذا قلت قيمة مُعامل الفا عن 40%، كما سيتم توضيح مُعامل كرونباخ الفا لكل بعد، إذ إن مُعامل الفا كرونباخ يمكن تعريفه على انه مقياس ثبات الإختبار ومصداقيته، والتي تعدّ من أساسيات البحث العلمي، وأبرز القواعد التي تهتم الباحثين، نظراً لتأثيرها الكبير على البحث ونتائجه، والقدرة على تعميم هذه النتائج. ويوضح الجدول (2) نتائج إختبار مُعامل كرونباخ الفا لكل بعد ، ومُعامل الفا الطبقي للأبعاد مجتمعة، في المنظمة المبحوثة وعلى النحو الآتي :

جدول (2) قياس الثبات لأبعاد الدراسة منفردة وبشكل كلي

المتغيرات الأساسية	الأبعاد	العبارات	معامل كرونباخ الفا لكل بعد	معامل الفا الطبقي للأبعاد مجتمعة
القيادة الروحية	الرؤية	X1-X5	0.97	0.95
	الامل / الايمان	X6-X9	0.81	
	حب الإيتار	X10-X14	0.82	
	المعنى	X15-X19	0.84	
	العضوية	X20-X24	0.85	
الطاقة التنظيمية المنتجة	الطاقة العاطفيه	Y1-Y6	0.86	
	الطاقة المعرفية	Y7-Y12	0.86	
	الطاقة السلوكية	Y13-Y19	0.88	

المصدر: من اعداد الباحثين.

ومن خلال الجدول (2) يلاحظ أن قيمة مُعامل الفا الطبقي والتي بلغت 0.95 كانت أكبر من 0.70 وهذا يدل على قوة الثبات للأبعاد المدروسة.

تاسعاً: مجتمع البحث وعينته

تمثل مجتمع الدراسة بجامعة الموصل كليات العلوم والمتمثلة ب(كلية العلوم ، وكلية علوم الحاسوب والرياضيات ، وكلية علوم البيئة وتقاناتها) ، إذ تأسست كلية العلوم في عام (1963) وتضم هذه الكلية ستة اقسام علمية ، بينما تأسست كلية علوم الحاسوب والرياضيات في عام (1999) وهي تتكون من سبعة اقسام علمية ، واخيراً تأسست كلية علوم البيئة وتقاناتها في عام (2006) وهي تتكون من قسمين علميين ، إذ تمثلت العينة بالتدريسيين العاملين في كليات العلوم بجامعة الموصل بكافة القابهم العلمية (أستاذ ، وأستاذ مساعد ، ومدرس ، ومدرس مساعد) وبلغ مجتمع الدراسة الحالية (645) تدريسياً ، بينما بلغت العينة من التدريسيين للدراسة الحالية (242) تدريسياً .

الجانب الثاني/ الاطار النظري

اولاً: القيادة الروحية : أهتمت دراسات القيادة بمفهوم الروحانية في محتواها . فكان الاتجاه الأول هو تحديد الخصائص الروحية للقادة الفاعلين، على سبيل المثال أشار (Fairholm , 1997:11) إلى أن القادة الفاعلين لديهم معتقدات جوهرية أعلى وقدرات فكرية أعلى ولديهم القدرة على مساعدة الناس على الهروب من مشاعر التبعية، إنهم يفقدون المعنى الشخصي والقيم الشخصية والغرض من الحياة، واستعرض (Reave, 2005:657) 150 دراسة ذات صلة حول القيادة الفاعلة ، لإيجاد صفات روحية عالمية (النزاهة ، والصدق ، والتواضع) والسلوك (الاحترام تجاه الآخرين ، والمعاملة العادلة ، والحب والرعاية ، والاعتراف بالمساهمة ، والاستماع والاستجابة ، والتأمل الذاتي) من القادة الناجحين. ومع ذلك ، كان Fry 2003 أول من جمع بين مفاهيم الروحانية (الخصائص النفسية الفردية) والقيادة (السلوكيات الخارجية للمجموعات القيادية بفعالية لتحقيق الأهداف التنظيمية).

وتعرف القيادة الروحية بأنها على أنها القدرة على التواصل مع الأفراد العاملين مساعدة بعضهم البعض للوصول إلى مستويات أعلى من الوعي والعمل ، بحيث يتم تحرير أفضل ما موجود لدى هؤلاء الأفراد في سياق التحسين المستمر للذات والثقافة وخدمة التوصل (Fairholm & Gronau , 2015 :2) ، فيما عرفها (Wibawa , 2014 :144) تتمثل في القادة الفاعلين الذين لديهم القدرة على الإلهام والتواصل مع اتباعهم وبصورة متكررة وبالتالي يؤثر فيهم بصورة إيجابية ويمنحهم الولاء من قبل التابعين وهذا يزيد من الإلتزام التنظيمي في العمل ، وعرفها الباحث بأنها هي تلك القيم والسلوكيات الروحية التي يتميز بها القائد في التعامل مع التابعين من خلال امتلاكه لمستويات عالية من الحكمة ، والنضج العاطفي ، والروحي وبناء بيئة عمل تمكن التابعين من عرض وإستخدام مواهبهم وقدراتهم المبنية على الثقة والقيم الإنسانية المعروفة

ثانياً: أهمية القيادة الروحية

تناولت دراسة (Özgenel & Ankaralıoğlu ,2020 : 141) أهمية القيادة الروحية في كونها:

- 1- تمكن القيادة الروحية الأفراد العاملين في تقديم الحلول للمشكلات من زوايا مختلفة من خلال تزويدهم بالمهارات المناسبة مثل الرؤية و الأمل /الإيمان .
- 2- تتمثل أهمية القيادة الروحية في إظهار السلوكيات الروحية بدلا من الرد بشكل سلبي على مشكلة ما ومن هذه السلوكيات هي سلوكيات حب الإيثار .

- 3- لا يهتم القادة الروحيون بالجوانب المادية للأفراد العاملين فحسب، بل يهتمون أيضاً بروحهم وعوالمهم العاطفية .
- 4- وتتمثل أيضاً أهمية القيادة الروحية في تكيف القيم الإنسانية والهيكل التنظيمي مع الحياة العملية.

ثالثاً: أبعاد القيادة الروحية

- 1- **الرؤية:** تتمثل الرؤية في ذلك الدور المهم الذي من خلاله تُسهم في تنمية شخصية القادة ، وتوفر له إمكانية العيش وفقاً لقيم الفرد ومعتقداته وخدمة الآخرين من الأفراد العاملين ، إذ إن للقيادة الروحيين هدفاً يتجاوز المصالح الذاتية والتوجيه في مساعيهم التنموية ، ويهدف القائد الروحي إلى صنع علاقات إيجابية بين الأفراد العاملين من خلال التواصل الإيجابي معهم وتزويدهم بقدرات معززة لممارسة التأثير وخدمة الآخرين من الأفراد العاملين (Sweeney & Fry, 2012 :100) .
- 2- **الأمل/ الإيمان :** يعرف الأمل بأنه الرغبة مع ترقب للذات (الإدراك) ، في حين يعرف الإيمان بأنه ذلك اليقين للأمل . فالإيمان هو ضمان الأشياء المأمولة والقناعة بأشياء لم تر، فالإيمان هو أعلى درجة من الأمل أو توقع شيء مرغوب فيه ، فالأمل هو الرغبة في تلبية الاحتياجات المتنوعة للأفراد العاملين في المنظمة (Fry , 2003 :713) .
- 3- **حب الايثار:** يعرف (Fry , 2003 :712) حب الايثار بأنه شعور بالكمال والوئام والرفاهية والذي ينتج من خلال الرعاية والاهتمام والتقدير لكل من الذات والآخرين .
- 4- **المعنى:** يتمثل المعنى في شعور الأفراد بأن حياتهم ذات معنى و مغزى وقيمة وقدرة على تحقيق إنجازات عظيمة (Samul & Wangmo , 2021 :885) .
- 5- **العضوية :** العضوية تعني أن المنظمة تفهم أعضاءها من الأفراد العاملين وتقدرهم ، وبعبارة أخرى فعندما يتعرف القادة على مساهمات الأفراد العاملين ، يشعر هؤلاء الأفراد بتحسّن تجاه المنظمة ، ويشعرون بمزيد من الإحساس بالانتماء للمجتمع ، وبالتالي هذا يصنع شعور لدى الأفراد العاملين في البقاء والإستمرار بمساهماتهم , Yusof & Tahir (2011 : 241) .

رابعاً: الطاقة التنظيمية المنتجة: وأول من ناقش الطاقة في السياق التنظيمي هو Adams (1984) إذ يرى بأنها القدرة على العمل أو انجاز العمل ، وبعد ذلك جاء (Levy & Merry , 1986) ووسع من تصور Adams للطاقة من خلال وصفها بذلك المستوى من الروح والحماس والمعنويات والسرعة والتحفيز والأداء فهي تجسد الحيوية الخاصة بالمنظمة ومقدرتها على التحمل (1: Bruch et al., 2005) ، وتعرف الطاقة التنظيمية بأنها هي تلك القوة المكثفة والإيجابية التي يتضمنها العمل الجماعي والمتمثلة بالجوانب المعرفية والسلوكية والعاطفية (596 : 2010 , Kunze & Bruch) ، وعرفها (2014 , Cuff & Barkhizen) (264: تلك البنية المتعددة الأبعاد التي تتكون من الطاقة السلوكية والمعرفية والعاطفية ،ومن خلال هذا المفهوم فان الطاقة التنظيمية لن تكون محصورة بالمستوى الفردي فقط ولكن يمكن أن تكون موجودة بشكل جماعي مشترك وضمن كافة المستويات التنظيمية، فيما عرف الباحث **الطاقة التنظيمية المنتجة** بأنها تلك القدرات التنظيمية التي لها تأثير إيجابي فاعل على عمل المنظمة ، فالمنظمة تتكون من بنية متعددة ومتنوعة الأبعاد من الطاقات العاطفية والمعرفية والسلوكية ، من هنا فالطاقة التنظيمية المنتجة تتضمن اشراكاً جماعياً للأفراد العاملين وعدم حصرها على مستوى فردي ، وذلك من أجل ضمان المشاركة لكافة المستويات التنظيمية وهذا يُساعد إلى الوصول للأهداف المُخطط لها من قبل المنظمة وتمييزها عن المنظمات الأخرى.

خامساً: أبعاد الطاقة التنظيمية المنتجة

1- **الطاقة العاطفية** : عرف (Walsh et al ., 2020 :1) بأن الطاقة العاطفية تتمثل في الشعور بالثقة والغبطة والقوة والحماس والمبادرة في إتخاذ القرارات، والطاقة العاطفية تتمثل بالشعور الإيجابي والمُنشط الذي ينبع من مشاركة الأفراد العاملين المتواجدين في المنظمة من خلال التفاعل فيما بينهم.

2- **الطاقة المعرفية**: ويعرف (Wang et al., 2021 :2) الطاقة المعرفية بأنها الشعور الشخصي حول القدرات التي يمتلكها الأفراد العاملون على إنجاز المهام في حياتهم اليومية.

3- **الطاقة السلوكية**: وتعرف الطاقة السلوكية بأنها ذلك البناء أو التركيبة التي تمثل أحد أبعاد الطاقة التنظيمية المنتجة، إذ يركز هذا البعد على مشاركة الأفراد العاملين بالأنشطة والتركيز على العمل والسلوكيات الهادفة والتي تُسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية (Cuff & Barkhvizen , 2014: 264).

الجانب الثالث /الإطار العملي

أولاً: وصف متغيري الدراسة وتشخيصهما:

أ- وصف القيادة الروحية وتشخيصها : تعد القيادة الروحية المُتغير المُستقل، إذ يتضمن خمسة أبعاد فرعية وهي: (الرؤية ، والأمل / الإيمان ، وحب الإيثار ، والمعنى ، والعضوية)، ومن خلال المؤشرات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (3) تبين بأن الوسط الحسابي للقيادة الروحية ولكافة أبعادها أعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي والبالغة (3) ، وهذا بدوره يفسر بأنه القيادات الأكاديمية في كليات العلوم تمتلك سلوكيات القيادة روحية ، ويبين الوسط الحسابي بأن أبعاد القيادة الروحية الأكثر توافراً في الميدان المبحوث هو بعد حب الإيثار والذي حصل على أعلى وسط حسابي بلغت قيمته (4.266) ، في حين أن أقل بعد من أبعاد القيادة الروحية توافراً في الميدان المبحوث هو المعنى لأنه حصل على أقل قيمة وسط حسابي والبالغة (4.006) وكما موضح في الجدول (3) وكالاتي :

جدول (3) المؤشرات الإحصائية لأبعاد القيادة الروحية

ت	الأبعاد	نسب الاتفاق	نسب عدم الاتفاق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة
1	حب الإيثار	95.56	4.44	4.266	0.937	85.33
2	الأمل / الإيمان	95.74	4.26	4.265	0.905	85.31
3	الرؤية	95.72	4.28	4.185	0.903	83.70
4	العضوية	95.76	4.24	4.083	0.904	81.67
5	المعنى	95.27	4.73	4.006	0.908	80.13
	المؤشر الكلي	95.61	4.39	4.161	0.911	83.23

المصدر: من اعداد الباحثين.

ب- وصف الطاقة التنظيمية المنتجة وتشخيصها: يعد مُتغير الطاقة التنظيمية المنتجة متغيراً معتمداً للدراسة الحالية، إذ يتضمن المُتغير هذا ثلاثة أبعاد فرعية وهي (الطاقة العاطفية والطاقة المعرفية والطاقة السلوكية) وكانت قيمة الوسط الحسابي للطاقة التنظيمية المنتجة ولكافة أبعادها أكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3) وهذا يعني توافر الطاقة التنظيمية المنتجة وأبعادها في الميدان البحوث ، فقد حصل بعد الطاقة العاطفية على أعلى قيمة وسط حسابي والبالغة (4.074) فيما حصل بعد الطاقة المعرفية على أقل قيمة للوسط حسابي والبالغة (3.979) كما في الجدول (4) :

جدول (4) المؤشرات الإحصائية لأبعاد الطاقة التنظيمية المنتجة

ت	الأبعاد	نسب الاتفاق	نسب عدم الاتفاق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة
1	الطاقة العاطفية	94.98	5.02	4.074	0.883	81.49
2	الطاقة السلوكية	94.99	5.01	4.030	0.898	80.60
3	الطاقة المعرفية (الأدراكية)	94.06	5.94	3.979	0.887	79.60

80.56	0.889	4.028	5.32	94.68	المؤشر الكلي
-------	-------	-------	------	-------	--------------

المصدر: من اعداد الباحثين.

ثانياً: إختبار فرضية البحث

لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لأبعاد مُتغير القيادة الروحية (كل على حدة) في أبعاد الطاقة التنظيمية المنتجة (مجتمعةً) ، ويتفرع من الفرضية هذه الفرضيات الاتية:
1- **الفرضية الفرعية الأولى (H0:1)** : لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد الرؤية في مُتغير الطاقة التنظيمية المنتجة .

ومن خلال الجدول (6) تظهر قيم مُعاملات الإنحدار ، وحدود الثقة وقيمة P، ويلاحظ أن العلاقة بين بُعد الرؤية ومُتغير الطاقة التنظيمية المنتجة كانت تتمثل من خلال قيمة المعلمة المقدره والتي بلغت (0.352)، وأن هذه العلاقة هي علاقة طردية بين بُعد الرؤية ومُتغير الطاقة التنظيمية المنتجة من خلال الإشارة الموجبة لهذه المعلمة، علماً أن زيادة وحدة واحدة من بُعد الرؤية يؤدي إلى زيادة مُتغير الطاقة التنظيمية المنتجة بمقدار (0.352) وحدة، كما ان القيمة الحقيقية لهذه المعلمة تتراوح بين القيمتين الدنيا والعليا (0.181) و(0.484) على التوالي، وبخطأ قياسي (S.E.) يبلغ (0.079)، كما أن قيمة P (0.005) والتي ظهرت أقل من (0.05) لهذه العلاقة تدل على رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن هناك تأثيراً ذا دلالة معنوية لبُعد الرؤية في مُتغير الطاقة التنظيمية المنتجة.

2- **الفرضية الفرعية الثانية (H0:2)** : لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لبُعد الأمل / الإيمان في مُتغير الطاقة التنظيمية المنتجة .

كذلك يمكن ملاحظة أن العلاقة بين بُعد الأمل / الإيمان ومُتغير الطاقة التنظيمية المنتجة كانت تتمثل من خلال قيمة المعلمة المقدره والتي بلغت (0.432) ، وهذه العلاقة هي علاقة طردية بين بُعد الأمل / الإيمان ومُتغير الطاقة التنظيمية المنتجة من خلال الإشارة الموجبة لهذه المعلمة، علماً أن زيادة وحدة واحدة من بُعد الأمل / الإيمان يؤدي إلى زيادة مُتغير الطاقة التنظيمية المنتجة بمقدار (0.432) وحدة، كما أن القيمة الحقيقية لهذه المعلمة تتراوح بين القيمتين الدنيا والعليا (0.256) و(0.570) على التوالي، وبخطأ قياسي (S.E.) يبلغ (0.081) ، كما أن قيمة p (0.005) والتي ظهرت أقل من (0.05) لهذه العلاقة تدل على رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن هناك تأثيراً ذا دلالة معنوية لبُعد الأمل / الإيمان في مُتغير الطاقة التنظيمية المنتجة.

3- **الفرضية الفرعية الثالثة (H0:3)** : لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لبُعد حب الإيثار في مُتغير الطاقة التنظيمية المنتجة .

كما يمكن ملاحظة أن العلاقة بين بُعد حب الإيثار ومُتغير الطاقة التنظيمية المنتجة كانت تتمثل من خلال قيمة المعلمة المقدره والتي بلغت (0.436) ، وأن هذه العلاقة هي علاقة طردية بين بُعد حب الإيثار ومُتغير الطاقة التنظيمية المنتجة من خلال الإشارة الموجبة لهذه المعلمة، علماً أن زيادة وحدة واحدة من بُعد حب الإيثار يؤدي إلى زيادة مُتغير الطاقة التنظيمية المنتجة بمقدار (0.436) وحدة، كما أن القيمة الحقيقية لهذه المعلمة تتراوح بين القيمتين الدنيا والعليا (0.246) و(0.586) على التوالي، وبخطأ قياسي (S.E.) يبلغ (0.089)، كما أن قيمة p (0.005) والتي ظهرت أقل من (0.05) لهذه العلاقة تدل على رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن هناك تأثيراً ذا دلالة معنوية لبُعد حب الإيثار في مُتغير الطاقة التنظيمية المنتجة.

4- **الفرضية الفرعية الرابعة (H0: 4)** : لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لبُعد المعنى في مُتغير الطاقة التنظيمية المنتجة .

كما أنه يمكن ملاحظة أن العلاقة بين بُعد المعنى ومُتغير الطاقة التنظيمية المنتجة كانت تتمثل من خلال قيمة المعلمة المقدرة والتي بلغت (0.450)، وأن هذه العلاقة هي علاقة طردية بين بعد المعنى ومُتغير الطاقة التنظيمية المنتجة من خلال الإشارة الموجبة لهذه المعلمة، علماً أن بزيادة وحدة واحدة من بُعد المعنى يؤدي إلى زيادة مُتغير الطاقة التنظيمية المنتجة بمقدار (0.450) وحدة، كما أن القيمة الحقيقية لهذه المعلمة تتراوح بين القيمتين الدنيا والعليا (0.283) و(0.586) على التوالي، وبخطأ قياسي (S.E.) يبلغ (0.079) ، كما ان قيمة p (0.005) والتي ظهرت أقل من (0.05) لهذه العلاقة تدل على رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن هناك تأثيراً ذا دلالة معنوية لبعد المعنى في مُتغير الطاقة التنظيمية المنتجة.

5- الفرضية الفرعية الخامسة (H0: 5) : لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لبُعد العضوية في مُتغير الطاقة التنظيمية المنتجة .

واخيراً يمكن ملاحظة أن العلاقة بين بُعد العضوية ومُتغير الطاقة التنظيمية المنتجة كانت تتمثل من خلال قيمة المعلمة المقدرة والتي بلغت (0.424) ، وأن هذه العلاقة هي علاقة طردية بين بعد العضوية ومُتغير الطاقة التنظيمية المنتجة من خلال الإشارة الموجبة لهذه المعلمة، علماً أن بزيادة وحدة واحدة من بعد العضوية يؤدي إلى زيادة مُتغير الطاقة التنظيمية المنتجة بمقدار (0.424) وحدة، كما أن القيمة الحقيقية لهذه المعلمة تتراوح بين القيمتين الدنيا والعليا (0.261) و(0.543) على التوالي، وبخطأ قياسي (S.E.) يبلغ (0.069) ، كما أن قيمة p (0.004) والتي ظهرت أقل من (0.05) لهذه العلاقة تدل على رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن هناك تأثيراً ذا دلالة معنوية لبُعد العضوية في مُتغير الطاقة التنظيمية المنتجة.

ومن خلال ما تقدم سيتم رفض فرضية العدم وقبول بديلتها والتي تنص على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية معنوية لبُعد واحد على الأقل من أبعاد مُتغير القيادة الروحية في أبعاد الطاقة التنظيمية المنتجة (مجتمعةً).

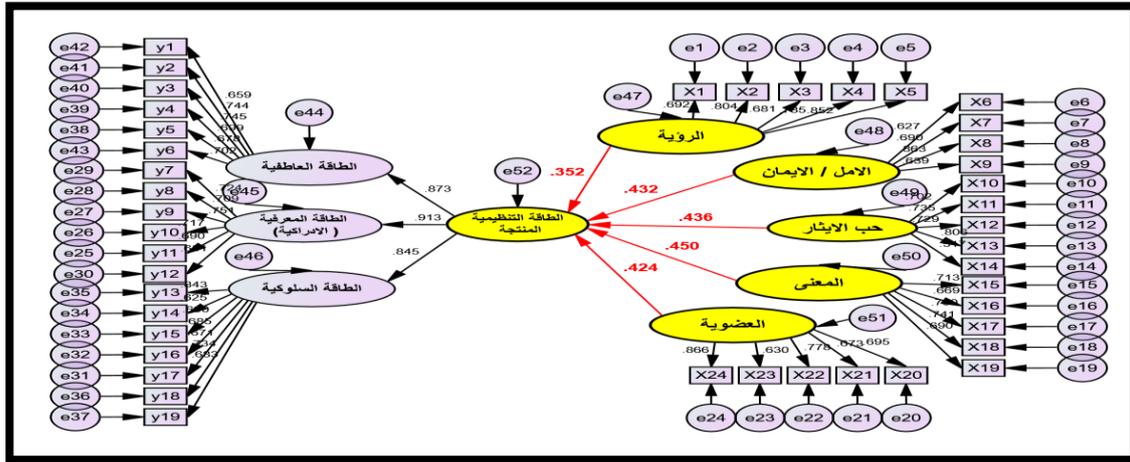
ومن خلال برنامج (AMOS V24) تم إيجاد علاقات الأثر لأبعاد مُتغير القيادة الروحية (كل على حدة) في أبعاد الطاقة التنظيمية المنتجة (مجتمعةً) وكما موضح في الجدول (6) :

جدول (6) قيم تحليل الأثر لأبعاد مُتغير القيادة الروحية (كل على حدة) في أبعاد الطاقة التنظيمية المنتجة (مجتمعةً)

P	Confidence Interval 95%		S.E.	Estimate	المُتغير المؤثر به	مسار التأثير	المُتغير المؤثر
	Upper Bound	Lower Bound					
0.005	0.484	0.181	0.079	0.352	الطاقة التنظيمية المنتجة	←	الروية
0.005	0.570	0.256	0.081	0.432	الطاقة التنظيمية المنتجة	←	الامل / الايمان
0.005	0.586	0.246	0.089	0.436	الطاقة التنظيمية المنتجة	←	حب الإيثار
0.005	0.586	0.283	0.079	0.450	الطاقة التنظيمية المنتجة	←	المعنى
0.004	0.543	0.261	0.069	0.424	الطاقة التنظيمية المنتجة	←	العضوية

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات (AMOS V24) .

كما يمكن توضيح النتائج باستخدام برنامج (AMOS V24) وكما في الشكل (3) الآتي:



الشكل (3) تحليل الأثر لأبعاد مُتغير القيادة الروحية (كل على حدة) في أبعاد الطاقة التنظيمية المنتجة (مجتمعة)

المصدر: الشكل من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات (AMOS V24) .

الجانب الرابع / الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات

- 1- تمتلك القيادات الادارية الأكاديمية في كليات العلوم المبحوثة في جامعة الموصل الموصل أبعاد القيادة الروحية وقد أظهرت النتائج أن بُعد حب الإيثار من أكثر الأبعاد امتلاكاً لديها ويُفسر ذلك بأن القيادات في الكليات المبحوثة تراعي احتياجات التدريسيين، وتتعامل معهم بتواضع وتنمي حب الإيثار والتضحية بينهم ، وتتغلب على روح الأنانية والمصلحة الذاتية.
- 2- تتعامل القيادات الأكاديمية في كليات العلوم المبحوثة مع التدريسيين بعدهم طاقة تنظيمية منتجة تُسهم في تعزيز أداء الأقسام العلمية والكليات التي تعمل فيها ، وقد ظهر أن بُعد الطاقة العاطفية من أكثر الأبعاد وجوداً في الميدان المبحوث، ويقودنا ذلك إلى إستنتاج أن التدريسيين المبحوثين يشعرون بالسعادة والحماس والحيوية عند أداء مهامهم في الكلية.
- 3- هناك علاقة تأثير معنوية طردية بين جميع أبعاد مُتغير القيادة الروحية في أبعاد الطاقة التنظيمية المنتجة. وهذا يعني أن الطاقة التنظيمية المنتجة تتأثر بعدة متغيرات في المنظمة لذا فان تعزيزها يتأثر بشكل مباشر بطبيعة القيادة التي توجهها ، فضلاً عن أن نجاح القائد في تعزيز الطاقة التنظيمية المنتجة يتحدد بطبيعة سلوكياته التي يتبناها.

ثانياً: المقترحات

- 1- مهم جداً أن تمتلك القيادات الأكاديمية والإدارية في الكليات المبحوثة خاصة وفي الجامعة عامة سلوكيات نمط قيادي معاصر ينثر الإيجابية بين الأفراد العاملين، ويتعامل معهم بأسلوب معاصر مستند على قيمة هؤلاء الأفراد في المنظمة، فيتعامل معهم كمورد له قيمة، ويسهم في توليد قيمة أعظم فهم الطاقة المنتجة التي تساعد في تقديم الأداء الأفضل للجامعة واستدامته.
- 2- القيادة هي المحرك الأساس للموارد البشرية في العمل لذا من المهم جداً أن تطلع القيادات في الكليات على نظريات القيادة والأنماط التي حددها الكتاب والباحثون من أجل إثراء معرفتهم الفكرية وتعزيز أدائهم ميدانياً وربما يتم ذلك عبر مطالبتهم بالإلتحاق بدورات تطويرية تهدف إلى إعداد القادة وبناء فكرهم بطريقة معاصرة.
- 3- التوجهات الحديثة للعمل في المنظمات الناجحة تعترف بقيمة العاملين ليس كمورد بشري يولد القيمة فقط أو رأس مال بشري يحمل المعرفة والخبرة والموهبة فحسب، بل أنه يمثل شريكاً استراتيجياً ومورداً تنظيمياً يشارك في أعمال صياغة إستراتيجية المنظمة وتنفيذها، فهو الطاقة التنظيمية المنتجة التي تتفاعل سلوكياً وعاطفياً ومعرفياً لبناء منظمة قادرة على البقاء والتكيف والنمو في البيئة المتغيرة.
- 4- التعامل مع العاملين بطريقة تقدر جيداً ما يحملونه من خبرة ومعرفة ومعلومات ومهارات وعدم الاستهانة بمشاعرهم وعواطفهم وسلوكياتهم في مكان العمل، فالنظرة المعاصرة للموارد البشرية في منظمات الأعمال أصبحت تنظر لهم كرأس مال نفسي إيجابي بما يحملونه من أمل وتفاؤل ويتميزون به من كفاءة ذاتية وثقة ومرونة فهم الطاقة التنظيمية المنتجة.

المصادر

1. Alexiou , Andreas , & Khanagha, Saeed , & Schippers, Michaela C, (2018), Productive organizational energy mediates the impact of organizational structure on absorptive capacity , **Long Range Planning** , Vol. (52) , No.(2) , <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.02.001> .
2. Bruch Heike,& Vogel, Bernd, & Felicitas, Morhart ,(2005) ,Keeping Track of organizational E nergy :how to harness a company's productive forces ,**The Journal of Europe's Centre for Business Leaders** , No .(6).
3. Cole, Michael S, & Bruch, Heike, & Vogel, Bernd, (2005), Development and Validation of a Measure of Organizational Energy, **Proceedings of the Annual Meeting of the Academy of Management in University of Boston**,1 August 2005, USA , <https://doi.org/10.5465/ambpp.2005.18781081> .
4. Fairholm , Matthew R , & Gronau , Taylor W , (2015) , Spiritual leadership in the work of public administrators , **Journal of Management, Spirituality & Religion** , Vol .(12) , No. (4) , <https://doi.org/10.1080/14766086.2015.1060516> .

5. Fairholm, Gilbert W,(1997), **Capturing the heart of leadership: Spirituality and community in the new American workplace**, Westport, CT: Praeger Publishers.
6. Fry, Louis, W.,(2003) , toward a theory of spiritual leadership, the **leadership quarterly**, Vol .(14) , No. (6), <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001> .
7. Krejcie, R. V, & Morgan, D. W, (1970). Determining sample size for research activities. **Educational and Psychological Measurement** Vol. (30), No. (3), <https://doi.org/10.1177/001316447003000308> .
8. Kunze, F, & Bruch, H, (2010), Age-Based Faultlines and Perceived Productive Energy: The Moderation of Transformational Leadership, **Small Group Research**, Vol.(41), No.(5) , <https://doi.org/10.1177/1046496410366307> .
9. Mccray, Jo . L, (2022), Spiritual Leadership in Early Intervention Practice ,Adult Education Research Conference , **North American Annual Conference at the University of Oklahoma in Norman** , May 2022 , USA .
10. Özgenel , Mustafa , & Ankaralıoğlu ,Samet , (2020) , The Effect of School Administrators' Spiritual Leadership Style on School Culture , **Spiritual Psychology And Counseling**, Vol. (5), No.(2).
11. Reave, L. (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. **The Leadership Quarterly of Journal** , Vol .(16) , No. (5), <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.07.003> .
12. Samul , Joanna , & Wangmo , (2021) , Spiritual Dimensions in Leadership: A Comparative Analysis of Polish and Bhutanese Managers , **Psychology Research and Behavior Management** , Vol. (14), <https://doi.org/10.2147/PRBM.S311456> .
13. Sweeney ,Patrick J, & Fry, Louis. W, (2012), Character development through spiritual leadership, **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, Vol. (64), No .(2) , <https://doi.org/10.1037/a0028966> .
14. uff, Rowenna & Barkhuizen, Nicolene ,(2014) , Validating a Measure of Productive Organizational Energy in the South African Context , **Mediterranean Journal of Social Sciences**, Vol. (5) , No.(4) , <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n4p263> .
15. Walsh ,Christian ,& Knott, Paul,& Collins ,Jamie ,(2020), Emotional energy and opportunity confidence , **Journal of Business Venturing Insights** , Vol. (13) , <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2019.e00155> .
16. Wang, Xiang , & Janiszewski ,Chris ,& Zheng, Yanmei,& Laran, Juliano ,& Jang ,Wonseok Eric , (2021) , Deriving Mental Energy

From Task Completion, **Frontiers in Psychology** , Vol. (12)
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.717414> .

17. Wibawa, Made Artha ,& Troena , Eka Afnan , & Armanu,& Noermijat ,(2014) , The Role of Organizational Culture on Spiritual Leadership , Human Capital and Employee Loyalty , **European Journal of Business and Management** , Vol.(14) , No. (4) .

18. Yusof , Juhaizi Mohd , & Tahir ,Izah Mohd , (2011) , Spiritual Leadership and Job Satisfaction: A Proposed Conceptual Framework , **Information Management and Business Review** , Vol. (2), No .(6),
<https://doi.org/10.22610/imbr.v2i6.903> .