

دور القيادة الروحية في تعزيز الالتزام التنظيمي

دراسة استطلاعية في المديرية العامة لتربية الكرخ الثانية

م. م. نهى عبد الله عنبر

وزارة التربية - مركز البحوث والدراسات

nuhaanber2025@reserchcenter.iq

الملخص

يهدف البحث إلى التعرف على مدى إمكانية امتلاك المديرية العامة لتربية الكرخ الثانية قيادة إدارية تمتلك خصائص روحية تتمثل بالرؤية والامل وحب الايثار وحب العمل والعضوية، من خلال المتغيرين (القيادة الروحية ، الالتزام التنظيمي) لإيجاد الترابط بينهما في المنظمة قيد البحث ، وقد تم توزيع (٥٠) استبانة بشكل عشوائي على موظفي المديرية، مع اجراء عدد من المقابلات معهم ولغرض تحليل البيانات تم استعمال برنامجي (SPSS) و (AMOS)، وقد توصلت الباحثة إلى جملة من الاستنتاجات أهمها لدى المديرية العامة قوة عمل تتميز بالخبرة والمعرفة مع تغليب النوع الاجتماعي الذكوري على حساب الاناث، في ظل امتلاكها المؤهل الجامعي، الا انها لا تمتلك عدداً كافياً من حملة شهادة الدكتوراه، ومن بين التوصيات كانت ينبغي على المديرية العامة استقطاب وجذب قوة عمل ذات شهادات جامعية عليا، تستطيع النهوض بأدائه، وتفعيل التشارك في الخبرات والمعرفة والمهارات الإدارية والفنية، من خلال تنوع الفئات العمرية وسنوات الخبرة على مستوى الأقسام والشعب والوحدات وبما يضمن انتقال المعرفة والخبرة والمهارة بين ملكاتها الوظيفية، في ظل انتهاجها لسياسة وظيفية تقوم على التعيين والاحالة على التقاعد.

الكلمات المفتاحية : القيادة الروحية ، الالتزام التنظيمي ، التفاني ، العضوية ، الايمان ، الالتزام الاستمراري ، الالتزام العاطفي.

Abstract

The research aims to identify the extent of the possibility of the Second Karkh Education Directorate having an administrative

leadership that characterized by qualities such as vision, hope, altruism, love of work, Sens of belonging. Through the two variables- spiritual leadership and organizational commitment. The study seeks to identify the correlation between them within the organization under investigation. The research was applied in the Second Karkh Education Directorate, and for the purpose of collecting data on the practical side, a questionnaire was designed consisting of two axes, the first dealing with spiritual leadership and the second dealing with organizational commitment. (50) A questionnaire was randomly distributed to the Directorate's employees, with several interviews conducted with them. To analyze the data, SPSS and AMOS programs were used, in addition to the use of the arithmetic mean, standard deviation, relative importance, coefficient of relative variation, normal distribution, confirmatory and exploratory factor analysis, Pearson correlation coefficient, and regression. Multilinearity and percentages as tools in the practical aspect. The research reached a number of conclusions, the most important of which is that the Second Karkh Education Directorate has a work force characterized by experience and knowledge, with the male gender prevailing over females, in light of its possession of a university qualification, but it does not possess a sufficient number of those with Doctorate degree, and among the recommendations was that the Second Karkh Education Directorate should recruit and attract a work force with high university degrees, capable of improving its performance, and activating the sharing of experience, knowledge, and administrative and technical skills, through the diversity of age groups and years of experience at the levels of departments, divisions, and units, in a way that ensures the transfer of Knowledge, experience and skill are among its functional capabilities, in light of its adoption of a career policy based on appointment and referral to retirement.

Keywords: spiritual leadership, organizational commitment, dedication, membership, faith, continuity commitment, emotional commitment.

المقدمة

في عالم الأعمال المتغير والمتطور، تعد القيادة الفعالة والالتزام التنظيمي عناصر أساسية لنجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها. يأتي الاهتمام بالقيادة الروحية كمفهوم نسبياً جديداً يتمحور حول إشراك القيادات في الجانب الروحي والقيمي للفريق والمنظمة. وتعتبر القيادة الروحية أحد الأنماط القيادية الناشئة في الأدب الإداري وتركز على إدارة القائد للجوانب الروحية والقيمية في العمل التنظيمي. تتمحور القيادة الروحية حول تعزيز التفاهم والثقة والتفاني والأخلاقيات في المنظمة، مما يعزز الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي والالتزام التنظيمي. ويعتبر الالتزام التنظيمي عاملاً حاسماً لنجاح المؤسسات، فهو يؤثر على أداء العاملين ورضاهم وتحقيق أهداف المنظمة. يشير الالتزام التنظيمي إلى الانتماء والولاء للمنظمة واستعداد الأفراد للعمل بجهد وتفانٍ في تحقيق أهدافها. ومن هنا، تبرز أهمية دراسة تأثير القيادة الروحية على الالتزام التنظيمي

المبحث الأول

منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تعد القيادة الروحية أحد الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تعزيز البعد الإنساني والمعنوي في بيئة العمل، من خلال بثّ القيم الأخلاقية والروح المعنوية العالية بين العاملين، بما يساهم في رفع مستوى الولاء والالتزام التنظيمي لديهم. وفي المؤسسات التربوية على وجه الخصوص، تُعد القيادة ذات البعد الروحي ركيزة أساسية لتحفيز الكوادر التعليمية والإدارية على الإسهام الفعّال في تحقيق الأهداف التربوية والتنموية، ومع ذلك، فإن المديرية العامة لتربية الكرخ الثانية - كغيرها من المؤسسات التعليمية - تواجه تحديات متزايدة تتعلق بانخفاض مستويات الالتزام

التنظيمي لدى بعض الموظفين، والذي قد يُعزى إلى غياب أو ضعف أساليب القيادة التي تراعي القيم الروحية والمعنوية، ومن هنا يبرز التساؤل الرئيسي وهو:

ما مستوى القيادة الروحية في المديرية العامة وهل يؤثر نمط القيادة الروحية في مستويات الالتزام التنظيمي للعاملين في المديرية؟
ينشق عن التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:
١. ما تأثير القيادة الروحية في الالتزام التنظيمي؟

٢. ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المديرية العامة؟

٣. ما طبيعة العلاقة بين متغيري البحث في المنظمة المبحوثة ؟

ثانياً: أهمية البحث

تكمن أهمية الدراسة في سعيها لفهم القيادة الروحية من أجل تقديم الافكار المفيدة عن استكشاف مستويات الالتزام التنظيمي، كما يمكن إظهار أهمية الدراسة الحالية عن طريق تعدد القيادة الروحية موضوعاً بحثياً مهماً نظراً لتأثيره على أداء المنظمات ورفاهية موظفيها، فالقيادة الروحية تسعى لخلق بيئة عمل تتسم بالأخلاقية والتعاطف والتفاهم، مما يعزز الثقة والتواصل الفعال بين القادة والمروّسين. القادة الروحيين يمتلكون القدرة على تحفيز الموظفين لتحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل، كما تسهم القيادة الروحية أيضاً في بناء ثقافة من الالتزام التنظيمي والمشاركة الفعالة، مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وتقليل معدلات الانقطاع عن العمل. كما أن تبني نمط قيادي حديث كالقيادة الروحية في منظمة عراقية خدمية لها دور بارز في تلبية احتياجات المواطن العراقي يعد غاية في النجاح والتقدم.

ثالثاً: أهداف البحث

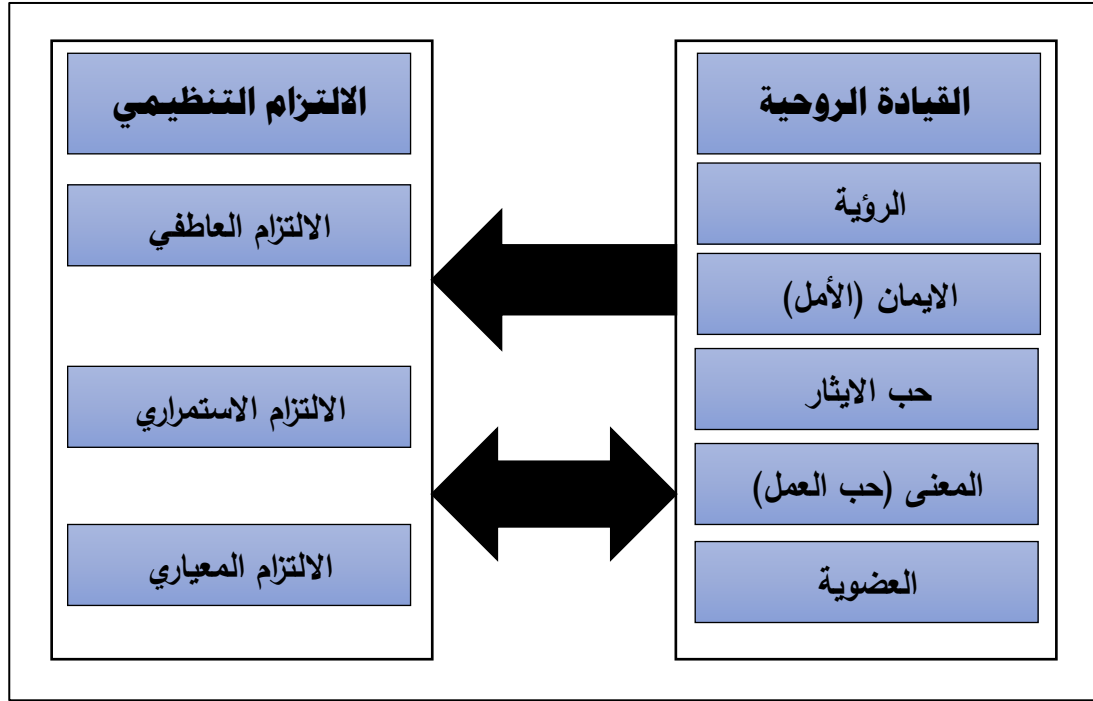
يهدف البحث إلى دراسة ما يأتي:

١. التعرف على مدى امتلاك المديرية العامة قيادة ادارية تمتلك خصائص روحية تتمثل بالرؤية والامل وحب الايثار وحب العمل والعضوية.

٢. تسليط الضوء على مستويات الالتزام التنظيمي للموظفين في المديرية العامة.

٣. اختبار طبيعة العلاقة والتأثير بين متغيري البحث.

رابعاً : المخطط الفرضي للبحث



الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث

المصدر : اعداد الباحثة

خامساً : فرضيات البحث

- ١- توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين القيادة الروحية بأبعادها (الرؤية ، الايمان (الامل)، حب الايثار، المعنى (حب العمل)، العضوية) والالتزام التنظيمي.
- ٢- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين القيادة الروحية بأبعادها (الرؤية ، الايمان (الامل)، حب الايثار، المعنى (حب العمل)، العضوية) والالتزام التنظيمي.

سادساً : منهج البحث

يعد منهج البحث خطة تبين وتحدد طريقة واجراءات جمع وتحليل بيانات البحث، إذ يمكن أن يتم من خلال المنهج تصميم البحث بشكل كامل، لذا فإن اختيار المنهج المناسب للبحث يعد خطوة مهمة جداً في بناء هيكلية البحث، بغية الاجابة على الاشكاليات السابقة الذكر والاحاطة بموضوع البحث من جميع جوانبه، فقد اعتمدت الباحثة على منهج استطلاعي الذي يهتم بجمع بيانات كثيرة والحصول على

المعلومات والحقائق من مصادرها الرئيسة عن الحالة المبحوثة وبطرق جمع البيانات والمعلومات كافة وتحليلها بشكل شامل وعميق.

المبحث الثاني

الجانب النظري

المحور الأول : القيادة الروحية

أولاً : مفهوم القيادة الروحية

في البدء سوف تقوم الباحثة باستعراض بعض من تعريفات القيادة من قبل الاكاديميين والباحثين وصولاً إلى وضع تعريف اجرائي من قبل الباحث، فتعرف القيادة من قبل (Phuong et al., 2018 : 48) على أنها ممارسات السلطة من قبل فرد او مجموعة افراد داخل المنظمة للعمل مع الاخرين على تحقيق أهداف تلك المنظمة، إما (Peretomod, 2012 : 10) يعرف القيادة بأنها العملية التي يجري من خلالها تمكين عضو في المنظمة لقيادة وتوجيه باقي افرادها والتأثير على المواقف والتصرفات والسلوكيات التي تبدر منهم، بحيث يحثهم على التعاون والتواصل فيما بينهم لتحقيق أهداف المنظمة، وترى الباحثة أن القيادة هي منح شخص أو فرد داخل المنظمة صلاحيات مطلقة لتسيير شؤون المنظمة والعاملين بما يراه مناسباً وحسب الخطة الموضوعية لتلك المنظمة من أجل تحقيق أهدافها. وأخيراً عرفها (Oh & Wang, 2020 : 4) قيم ومواقف وسلوكيات تسهم في تحفيز الذات الشخصي وتحفيز الاخرين بشكل يولد شعور بالبقاء الروحي

ثانياً : ابعاد القيادة الروحية

إن الرؤية، والأمل والإيمان، والحب الإيثاري، والدعوة إلى المعنى، والعضوية هي أبعاد القيادة الروحية، وفقاً (Chen & Yang , 2011). وسوف نناقش هذه الأبعاد على النحو التالي:

1 - الرؤية (Vision)

في أدبيات القيادة، ازدادت أهمية الرؤية. ونتيجة للمنافسة الدولية الشرسة والتقدم التكنولوجي السريع الذي جعل الاستراتيجيات قديمة الطراز بسرعة أكبر، يتم وصف رحلة المنظمة وحالتها الحالية في الرؤية. كما أنها تحدد هويتنا وأفعالنا (Tabor et al., 2019 : 3). ويعرفها (عباس، ٢٠١٦ : ٤٧) بأنها الصورة الذهنية للمستقبل المرغوب والمفضل للمنظمة والذي يتمثل بطموحات وآمال مستقبلية. ومما سبق يمكن النظر للرؤية بأنها عبارة عن حالة مستقبلية ترغب المنظمة في الوصول إليها وفق الامكانيات المتاحة و المحتملة لها.

2-الأمل / الإيمان (Hope / Faith)

إن الأمل الذي يركز على القيم والمواقف والسلوكيات التي تظهر اليقين والثقة بأن ما نتمناه ونتوقعه سوف يتحقق، هو الرغبة مع توقع تحقيق الذات. أما الإيمان، من ناحية أخرى، فيعطي الأمل اليقين (Pio & Lengkong, 2020 : 295). يعتمد الإيمان على القيم والمواقف والسلوكيات التي تُظهر اليقين التام والثقة في أن ما هو متوقع ومرغوب فيه سوف يتحقق. إنه أكثر من مجرد التمني بشيء ما. الأشخاص الذين يعملون بالأمل والإيمان في رؤيتهم للمكان الذي يريدون الذهاب إليه وكيف يخططون للوصول إلى هناك يكونون أكثر استعدادًا لمواجهة التحديات والتحمل للمصاعب من أجل تحقيق أهدافهم (Fry, 2003 : 73).

3-حب الإيثار (Altruistic love)

يلاحظ المنتبهون لتقاليد علم النفس الاجتماعي أن توجهات حياة الناس تتركز حول موضوعين رئيسيين: الأول هو الكراهية والتعصب، مما يؤدي إلى التحيز والعنف ضد الآخرين. أما موضوع الحب والانجذاب، فضلاً عن الثقة والكرم والدعم الذي يتبع ذلك، فهو وجهة نظر معاكسة. ويتأثر أداء الموظف وتحقيق أهداف المنظمة بكلا الطرفين. أحدهما إيجابي والآخر سلبي. (الغزالي والخزاعي، 2016 : 45-46). ويتميز حب الإيثار بأنها مجموعة من المعتقدات الأساسية والافتراضات

والمفاهيم وأساليب التفكير التي يتقاسمها جميع أعضاء المنظمة (Fry et al 262 : 2011).

4- المعنى (Meaning)

وان المعنى يتولد عن طريق التفوق أو التأثير في الآخرين بصورة ايجابية ، اذ ان الافراد لا يريدون الا الاحساس بالعمل الذي يؤدونه وما يمثله لذلك العمل للذات والآخرين (Fry et al., 2011 : 263). ويعرف (الحلاوي، ٢٠١٧ : ٣٢) المعنى بأنه شعور تسعى القيادة الروحية للمنظمة إلى توليده لدى الافراد العاملين بأن اعمالهم وما يقومون به يشكل فرقاً ذا دلالة معنوية لهم وللآخرين، سواء أمان ذلك الشعور داخل المنظمة أم خارجها.

5- العضوية (organic)

بحسب (William James)، أبو علم النفس الحديث، فإن الحاجة العضوية لدى الناس إلى فهم وتقدير عملهم هي أهم احتياجاتهم، وتأتي في المرتبة الثانية بعد الاحتياجات الفسيولوجية. وهذا يعمل كحافز ذاتي للفرد لتطوير مهاراته وقدراته في مكان العمل. وهنا، يكون للقيادة الروحية تأثير مفيد على تحقيق الرفاهية الروحية لأنها تقدم مثلاً لأعضاء المنظمة على أساس مبادئ الإيثار ومشاركتهم في خلق رؤية مشتركة، مما يلهم الأمل والإيمان بالقيام بكل ما يلزم لتحقيق رؤية أصحاب المصلحة الرئيسيين، وهذا بدوره يخلق ويعزز الشعور بالانتماء، مما يعزز علاقة العمل الودية ومناخ الثقة بين زملاء العمل قبل تعزيز وتسهيل العلاقات بين المديرين والموظفين (Fry et al, 2011 : 263).

المحور الثاني : الالتزام التنظيمي

أولاً : المفهوم

أن عملية تطوير وتعزيز الشعور للموظفين بالانتماء والمشاركة داخل المنظمة استراتيجية حيوية للإدارة الواعية. يهدف هذا النهج إلى تعزيز العلاقة بين المنظمة والقوى العاملة فيها ، سواء كان الهدف هو الحفاظ على العلاقة أو تعزيز الإبداع

والاستفادة من دوافع الموظفين غير المستغلة. من خلال القيام بذلك ، يتم تحفيز الموظفين لبذل المزيد من الجهد وإظهار التفاني، ويمكن تعريف الالتزام التنظيمي على أنه مستوى التفاني والولاء الذي يظهره الفرد في عملهم. إنه ينطوي على رغبة قوية في البقاء مع المنظمة كعضو نشط وقيّم ، بالإضافة إلى مواءمة الأهداف الشخصية مع أهداف المنظمة. عندما يكون هناك انسجام واتفاق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية ، فإنه يزرع الشعور بالالتزام التنظيمي (Afshari et al., 2019 : 4).

فالقيادة الروحية تعكس نمطاً من القيادة يركز على قيم الأخلاق والروحانية في بيئة العمل، كما تساعد في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تعزز التواصل والتفاعل بين الأفراد وتعزز الثقة والالتزام، ومن خلال قيادة روحانية، يتم تعزيز الرضا الوظيفي والمشاركة وتحقيق الأهداف المشتركة بشكل مستدام، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الشامل للمنظمة (الهيّتي، ٢٠١٤ : ٢٨).

ثانياً : ابعاد الالتزام التنظيمي

تناولت دراسات مختلفة قياس الالتزام التنظيمي بطرق مختلفة، حيث تضمنت عدد من الدراسات التي سبقت البحث الحالي مقاييس الالتزام التنظيمي من خلال ثلاثة مكونات، هي الالتزام العاطفي ، والالتزام الاستمرارية (بناءً على التكاليف) ، والالتزام المعياري (الالتزام القائم على الشعور بالالتزام). من ناحية أخرى ، ركزت بعض الدراسات على تقييم مكون واحد فقط ، مثل الالتزام العاطفي أو الاستمرارية مع المنظمة. تسلط هذه الأساليب المختلفة الضوء على الطبيعة متعددة الأبعاد للالتزام التنظيمي ووجهات النظر المختلفة حول تصوره وقياسه (كاظم، ٢٠١٦ : ٣٣). ويمكن توضيح ابعاد الالتزام التنظيمي كما يأتي :

١. الإلتزام العاطفي

يشير الإلتزام العاطفي إلى التوجه العاطفي للموظف تجاه المنظمة. يعرف (الهيّتي، ٢٠١٤ : ٣٣) الإلتزام العاطفي بأنه نوع من الإلتزام التنظيمي يعكس الارتباط العاطفي القوي بين الموظف والمؤسسة التي يعمل فيها. يشمل هذا النوع من الإلتزام

مشاعر الولاء والانتماء والاندماج العميق بالمؤسسة، والتي قد تنشأ نتيجة للتجارب الإيجابية مع الزملاء والإدارة، والتفاعلات الاجتماعية داخل بيئة العمل.

٢. الالتزام الاستمراري

يتعلق الالتزام المستمر باعتراف الموظف بالتكاليف المرتبطة بترك المنظمة وقراره بالبقاء في العمل لتجنب فقدان المزايا والامتيازات التي تقدمها له منظمته، حيث إنه يعكس مدى شعور الموظف بالالتزام تجاه المنظمة ، متأثراً بالتكاليف المحتملة للمغادرة أو التوافر المحدود لفرص العمل البديلة. (التميمي، ٢٠١٦ : ١٠٨).

٣. الالتزام المعياري

الالتزام المعياري نوع من الالتزام التنظيمي يستند إلى الالتزام بالقواعد والمعايير المحددة من قبل المنظمة، ويشمل هذا النوع من الالتزام بالقوانين والتشريعات المحلية والدولية، والسياسات والإجراءات الداخلية للمنظمة، والمعايير الأخلاقية والمهنية، ويعكس الالتزام المعياري استعداد الموظف للامتثال لهذه القواعد والمعايير والالتزام بتطبيقها في سياق عمله (ابو رمان واحمد، ٢٠١٢ : ٨٥).

ثالثاً : علاقة القيادة الروحية بالالتزام التنظيمي

القيادة الروحية هي أسلوب قيادة يؤكد على أهمية القيم والمعتقدات والغرض في مكان العمل. إنها طريقة للقيادة تلهم وتحفز الموظفين لتحقيق إمكاناتهم الكاملة ، على الصعيدين الشخصي والمهني. وقد ثبت أن القيادة الروحية لها تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي ، والذي يتم تعريفه على أنه رغبة الموظف في البقاء مع المنظمة والعمل الجاد من أجل نجاحها. عندما يكون الموظفون ملتزمين بمنظمتهم ، فمن المرجح أن يكونوا منتجين ومبدعين ومشاركين في العمل. هم أيضاً أقل عرضة لترك المنظمة من أجل وظيفة أفضل في مكان آخر (: Sapta et al., 2021).(6)

المبحث الثالث

الجانب العملي

يهدف المبحث الثالث والمتمثل بالجانب العملي إلى التحقق من صحة أو دحض فرضيات البحث الرئيسية والثانوية من خلال فحص معامل الارتباط (المباشر والعكسي) وتقييم مستويات أهميتها. استخدمت الدراسة معامل الارتباط البسيط (بيرسون) نظراً لحجم العينة البالغ ٥٠، كما استخدمت معاملات الانحدار الخطي البسيط المعتمدة على معامل الارتباط بيرسون. ويفترض أن تتبع البيانات توزيعاً طبيعياً، مما يتيح فحص العلاقة بين المتغيرات (الالتزام التنظيمي، القيادة الروحية) وأبعادها الفرعية في المديرية العامة. ويهدف هذا التحليل إلى قياس اتجاه وقوة العلاقة الخطية بين هذه المتغيرات، والتي تتجلى في ثلاث علاقات متميزة. والجدول (١) يوضح تفسير علاقات الارتباط:

الجدول (١) تفسير علاقات الارتباط

الارتباط الطردي	لا يوجد ارتباط	الارتباط العكسي
$+1 - 0 <$	0	$-1 - 0 <$
شدة التفسير للعلاقات		
أكبر من صفر إلى 0.30	إلى 0.35 من أكبر من 0.50	0.50 أكبر من
ضعيف إلى معتدل	متوسط	جيدة إلى قوية

أولاً: علاقة الارتباط بين القيادة الروحية والالتزام التنظيمي في المديرية العامة
اجمالياً وعلى مستوى الأبعاد

تفترض فرضية البحث الرئيسية الأولية وجود علاقة إيجابية وهامة بين القيادة الروحية والالتزام التنظيمي. ومن ثم تم استخلاص فرضيات فرعية من هذه الفرضية الرئيسية، مع التركيز على ارتباط كل بعد من أبعاد القيادة الروحية (الرؤية، الإيمان، الإيثار، المعنى، العضوية) بالالتزام التنظيمي وأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري). . وأظهر الجدول (٢) ارتباطات موجبة بين متغيري البحث (القيادة الروحية) كمتغير مستقل رئيسي و(الالتزام التنظيمي) كمتغير تابع

أساسي، سواء على المستوى العام أو على المستوى البعدي ضمن المديرية العامة. النتائج موضحة على النحو التالي:

الجدول (٢) علاقات الارتباط بين القيادة الروحية والالتزام التنظيمي (N=50)

المتغيرات	الالتزام العاطفي	الالتزام الاستمراري	الالتزام المعياري	الالتزام التنظيمي	عدد العلاقات
الرؤية	0.322**	0.272**	0.307**	0.357**	4
	0.002	0.009	0.003	0.000	100%
الايمان / الامل	0.420**	0.343**	0.229*	0.391**	4
	0.000	0.001	0.028	0.000	100%
حب الايثار	0.447**	0.239*	0.342**	0.412**	4
	0.000	0.022	0.001	0.000	100%
المعنى / العمل	0.550**	0.227*	0.231*	0.405**	4
	0.000	0.029	0.027	0.000	100%
العضوية	0.433**	0.464**	0.387**	0.505**	4
	0.000	0.000	0.000	0.000	100%
القيادة الروحية	0.498**	0.351**	0.342**	0.473**	4
	0.000	0.001	0.001	0.000	100%

(١-١) الفرضية الفرعية الأولى : ترتبط الرؤية مع الالتزام التنظيمي وابعاده ارتباطاً طردياً ايجابياً معنوياً. ويكشف الجدول (٤) عن وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية إلى حد ما بين بعد الرؤية والالتزام التنظيمي في المديرية العامة. معامل الارتباط هو ٠.٣٥٧**، مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٠٠، أقل من عتبة ٠.٠٠٥. ويشير هذا إلى أن زيادة تركيز المديرية على رؤيتها يرتبط بزيادة مقابلة في الالتزام التنظيمي. علاوة على ذلك، تُظهر الرؤية علاقة إيجابية وقوية إلى حد ما مع الالتزام العاطفي (٠.٣٢٢**) والالتزام المعياري

(٠.٣٠٣**)، وكلاهما ذو دلالة إحصائية عند مستويات ٠.٠٠٢ و ٠.٠٠٣ على التوالي. إلا أن ارتباطها بالالتزام بالاستمرارية ضعيف (٠.٢٧٢*) ويقع تحت مستوى الدلالة عند ٠.٠٠٩. وبشكل عام، تظهر الرؤية ارتباطات إيجابية في جميع العلاقات الأربع مع الالتزام التنظيمي وأبعاده، محققة نسبة ارتباط ١٠٠%. وعليه تم قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى، مما يدل على وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين الرؤية والالتزام التنظيمي وأبعاده.

(٢-١) الفرضية الفرعية الثانية : يرتبط الإيمان مع الالتزام التنظيمي وأبعاده ارتباطاً طردياً إيجابياً معنوياً. ويوضح الجدول (٤) وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية إلى حد ما بين بعد الإيمان/الأمل والالتزام التنظيمي في المديرية العامة. معامل الارتباط هو ٠.٣٩١**، مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٠٠، أقل من عتبة ٠.٠٠٥. ويشير هذا إلى أن زيادة تركيز القادة على الإيمان/الأمل يرتبط بزيادة مقابلة في الالتزام التنظيمي. بالإضافة إلى ذلك، يُظهر الإيمان/الأمل وجود علاقة إيجابية وقوية إلى حد ما مع الالتزام العاطفي (٠.٤٢٠**)، والالتزام بالاستمرار (٠.٣٤٣**)، وكلاهما ذو دلالة إحصائية عند مستويات ٠.٠٠٠ و ٠.٠٠١، على التوالي. إلا أن ارتباطها بالالتزام المعياري ضعيف (٠.٢٢٩*) وينخفض عن مستوى الدلالة عند ٠.٠٢٨. بشكل عام، يظهر الإيمان/الأمل ارتباطات إيجابية في جميع العلاقات الأربع مع الالتزام التنظيمي وأبعاده، محققاً نسبة ارتباط ١٠٠%. وبالتالي تم قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تشير إلى وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين الإيمان/الأمل والالتزام التنظيمي وأبعاده.

(٣-١) الفرضية الفرعية الثالثة : يرتبط حب الإيثار مع الالتزام التنظيمي وأبعاده ارتباطاً طردياً إيجابياً معنوياً. ويبين الجدول (٤) وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية إلى حد ما بين بعد حب الإيثار والالتزام التنظيمي داخل المديرية العامة. معامل الارتباط هو ٠.٤١٢**، مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٠٠، أقل من عتبة ٠.٠٠٥. ويشير هذا إلى أن زيادة تركيز القادة

على حب الإيثار يرتبط بزيادة مقابلة في الالتزام التنظيمي. بالإضافة إلى ذلك، يُظهر حب الإيثار علاقة إيجابية وقوية إلى حد ما مع الالتزام العاطفي (0.447^{**}) والالتزام المستمر (0.342^{**})، وكلاهما ذو دلالة إحصائية عند مستويات 0.0001 و 0.0000 على التوالي. إلا أن ارتباطها بالالتزام المعياري ضعيف (0.239^{*}) وينخفض عن مستوى الدلالة عند 0.022 . وبشكل عام، أظهر حب الإيثار ارتباطات إيجابية في جميع العلاقات الأربع مع الالتزام التنظيمي وأبعاده، محققاً نسبة ارتباط 100% . وبالتالي تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تشير إلى وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين الحب الإيثاري والالتزام التنظيمي وأبعاده.

(١-٤) الفرضية الفرعية الرابعة: يرتبط المعنى / حب العمل مع الالتزام التنظيمي وأبعاده ارتباطاً طردياً إيجابياً معنوياً. ويكشف الجدول (٤) عن وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية إلى حد ما بين تجلي المعنى (حب العمل) والالتزام التنظيمي داخل المديرية العامة. ويبلغ معامل الارتباط 0.405^{**} ، مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بمستوى دلالة 0.0000 ، أي أقل من عتبة 0.0005 . وهذا يعني أن الزيادة في تركيز القادة على معنى العمل أو حبه ترتبط بزيادة مقابلة في الالتزام التنظيمي. علاوة على ذلك، فإن المعنى أو حب العمل يظهر وجود علاقة إيجابية قوية مع الالتزام العاطفي (0.550^{**})، وارتباط إيجابي إلى حد ما مع الالتزام المعياري (0.231^{*})، وارتباط إيجابي ضعيف مع الالتزام المستمر (0.227^{*})، وكلها ذات دلالة إحصائية عند مستويات 0.0000 و 0.027 و 0.029 على التوالي. بشكل عام، يُظهر المعنى أو حب العمل ارتباطات إيجابية في جميع العلاقات الأربع مع الالتزام التنظيمي وأبعاده، محققاً معدل ارتباط 100% . وعليه تم قبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تشير إلى وجود علاقة ارتباط مباشرة وإيجابية ومعنوية بين المعنى أو حب العمل والالتزام التنظيمي وأبعاده.

(١-٥) **الفرضية الفرعية الخامسة :** ترتبط العضوية مع الالتزام التنظيمي وابعاده ارتباطاً طردياً ايجابياً معنوياً. ويبين الجدول (٤) وجود علاقة ايجابية قوية بين العضوية والالتزام التنظيمي داخل المديرية العامة. ويبلغ معامل الارتباط 0.505^{**} ، مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بمستوى دلالة 0.000 ، أي أقل من عتبة 0.005 . ويشير هذا إلى أن زيادة تركيز القادة على العضوية يرتبط بزيادة مقابلة في الالتزام التنظيمي. علاوة على ذلك، تظهر العضوية ارتباطات ايجابية معتدلة مع الالتزام العاطفي (0.433^{**})، والالتزام القياسي (0.387^{**})، وارتباط ايجابي قوي مع الالتزام المستمر (0.464^{**})، وكلها ذات دلالة إحصائية عند مستويات 0.000 . بشكل عام، أظهرت العضوية ارتباطات ايجابية في جميع العلاقات الأربع مع الالتزام التنظيمي وأبعاده، حيث حققت نسبة ارتباط 100% . وعليه تم قبول الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تشير إلى وجود علاقة ايجابية معنوية بين العضوية والالتزام التنظيمي وأبعاده.

الفرضية الرئيسة الأولى : ترتبط القيادة الروحية مع الالتزام التنظيمي وابعاده ارتباطاً طردياً ايجابياً معنوياً. ويوضح الجدول (٢) وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية إلى حد ما بين القيادة الروحية والالتزام التنظيمي داخل المديرية العامة. ويبلغ معامل الارتباط 0.473^{**} ، مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بمستوى دلالة 0.000 ، أي أقل من عتبة 0.005 . ويشير هذا إلى أن زيادة تركيز القادة على ممارسات القيادة الروحية يرتبط بزيادة مقابلة في الالتزام التنظيمي. علاوة على ذلك، تظهر القيادة الروحية ارتباطات ايجابية متوسطة الأهمية مع الالتزام العاطفي (0.498^{**})، والالتزام المستمر (0.351^{**})، وارتباط ايجابي قوي إلى حد ما مع الالتزام المعياري (0.342^{**})، وكلها ذات دلالة إحصائية عند مستويات 0.000 أو 0.001 . بشكل عام، أظهرت القيادة الروحية ارتباطات ايجابية في جميع العلاقات الأربع مع الالتزام التنظيمي وأبعاده، حيث حققت نسبة ارتباط 100% .

ولذلك تم قبول الفرضية الرئيسية الأولى والتي تشير إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين القيادة الروحية والالتزام التنظيمي وأبعاده.

ثانياً : اختبار فرضيات التأثير

وتفترض الفرضية الرئيسية الثانية أن القيادة الروحية تمارس تأثيراً إيجابياً وهاماً على الالتزام التنظيمي. وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام نماذج الانحدار البسيط والمتعدد، وذلك استناداً إلى الفرضيات الفرعية المشتقة من الفرضية الرئيسية الثانية والجدول (٢٥) على النحو التالي: ويوضح الجدول (٥) نموذج تأثير الرؤية على الالتزام التنظيمي. وكان مستوى دلالة اختبار النموذج ($\text{sig}=0.000$)، وهو أقل من عتبة الأهمية (0.05). أما قيمة (F) المحسوبة فقد بلغت (13.164)، متجاوزة القيمة الجدولية (F) البالغة (3.841). وبلغت قيمة (T) المحسوبة 3.628 متجاوزة القيمة الجدولية (T) البالغة (1.96) عند درجات الحرية ($1, 90, 91$). كما يشير معامل التحديد ($R^2 = 0.128$) إلى أن الرؤية فسرت 12.8% من التباين في الالتزام التنظيمي، فيما يعود 87.2% إلى متغيرات أخرى غير محتسبة. فيما يتعلق بقيمة الميل الحدي المعياري ($\beta = 0.357$)، فهذا يدل على أن التغيير بمقدار وحدة واحدة في الاهتمام بالرؤية الذي أظهره قادة المديرية العامة، حسب وجهة نظر مرؤوسيه، من شأنه أن يؤدي إلى تغيير بنسبة 35.7% في الالتزام التنظيمي. . وتقدم هذه النتيجة دعماً كافياً لقبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية، والتي تؤكد أن القيادة الروحية تؤثر بشكل كبير وإيجابي على الالتزام التنظيمي. تم تأكيد هذه العلاقة من خلال نموذج الانحدار الخطي البسيط .

الالتزام التنظيمي (Y) = $2.687 + 0.357$ (الرؤية)

ويعرض الجدول (٥) نموذجاً يوضح أثر الإيمان والأمل في الالتزام التنظيمي. وكان مستوى دلالة اختبار النموذج ($\text{sig}=0.000$) أقل من عتبة الأهمية (0.05). وبلغت قيمة (F) المحسوبة (16.237)، متجاوزة القيمة الجدولية (F) البالغة

(٣.٨٤١). وكذلك بلغت قيمة (T) المحسوبة ٤.٠٢٩ متجاوزة القيمة الجدولية (T) البالغة (١.٩٦) عند درجات الحرية (١، ٩٠، ٩١). ويشير معامل التحديد ($R^2 = 0.153$) إلى أن الإيمان والأمل شكلا ما نسبته ١٥.٣% من التباين في الالتزام التنظيمي، بينما كانت نسبة ٨٤.٧% تعزى إلى متغيرات أخرى غير محتسبة. تشير قيمة الميل الحدي المعياري ($\beta = 0.391$) إلى أن تغيير وحدة واحدة في الاهتمام بالإيمان والأمل الذي أظهره قادة المديرية العامة، وفقاً لوجهة نظر مرؤوسيه، سيؤدي إلى تغيير بنسبة ٣٩.١% في الالتزام التنظيمي. وتوفر هذه النتيجة دعماً كافياً لقبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية، حيث تؤكد أن الإيمان والأمل يؤثران بشكل كبير وإيجابي على الالتزام التنظيمي. تم تأكيد هذه العلاقة من خلال نموذج الانحدار الخطي البسيط .

الالتزام التنظيمي (Y) $0.391 + 2.487 =$ (الإيمان - الأمل)

ويعرض الجدول (٥) نموذجاً يوضح أثر الإيثار على الالتزام التنظيمي. وكان مستوى دلالة اختبار النموذج ($\text{sig}=0.000$) أقل من العتبة (٠.٠٥). وبلغت قيمة (F) المحسوبة (١٨.٤١٨)، متجاوزة القيمة الجدولية (F) البالغة (٣.٨٤١). وكذلك بلغت قيمة (T) المحسوبة ٤.٢٩٢ متجاوزة القيمة الجدولية (T) البالغة (١.٩٦) عند درجات الحرية (١، ٩٠، ٩١). ويشير معامل التحديد ($R^2 = 0.170$) إلى أن الإيثار شكل ١٧% من التباين في الالتزام التنظيمي، بينما يعزى ٨٣% إلى متغيرات أخرى غير محسوبة.

تشير قيمة الميل الحدي المعياري ($\beta = 0.412$) إلى أن تغيير وحدة واحدة في الاهتمام بالحب الإيثاري الذي أظهره قادة المديرية العامة، من وجهة نظر مرؤوسيه، سيؤدي إلى تغيير بنسبة ٤١.٢% في الالتزام التنظيمي. وتقدم هذه النتيجة دعماً كافياً لقبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تؤكد أن الإيثار يؤثر بشكل كبير وإيجابي على الالتزام التنظيمي. تم تأكيد هذه العلاقة من خلال نموذج الانحدار الخطي البسيط .

الالتزام التنظيمي (Y) $0.412 + 2.596 =$ (حب الإيثار)

ويعرض الجدول (٥) نموذجاً يوضح أثر حب العمل أو المعنى على الالتزام التنظيمي. وكان مستوى دلالة اختبار النموذج ($\text{sig}=0.000$)، حيث انخفض عن عتبة (٠.٠٥). وبلغت قيمة (F) المحسوبة (١٧.٦٧٥)، متجاوزة القيمة الجدولية (F) البالغة (٣.٨٤١). وكذلك بلغت قيمة (T) المحسوبة ٤.٢٠٤ متجاوزة القيمة الجدولية (T) البالغة (١.٩٦) عند درجات الحرية (١، ٩٠، ٩١). ويشير معامل التحديد ($R^2 = 0.164$) إلى أن حب العمل أو المعنى يفسر ١٦.٤% من التباين في الالتزام التنظيمي، فيما تعزى ٨٣.٦% إلى متغيرات أخرى غير محتسبة.

تشير قيمة الميل الحدي المعياري ($\beta = 0.405$) إلى أن تغيير وحدة واحدة في حب العمل الذي أظهره قادة المديرية العامة، من وجهة نظر رؤوسهم، سيؤدي إلى تغيير بنسبة ٤٠.٥% في الالتزام التنظيمي. وتوفر هذه النتيجة دعماً كافياً لقبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية، حيث تؤكد أن حب العمل أو المعنى يؤثر بشكل كبير وإيجابي على الالتزام التنظيمي. تم تأكيد هذه العلاقة من خلال نموذج الانحدار الخطي البسيط .

الالتزام التنظيمي (Y) = 0.405 + 2.350 (حب العمل/ المعنى)

ويصور الجدول (٥) نموذجاً يوضح أثر العضوية على الالتزام التنظيمي. وكان مستوى دلالة اختبار النموذج ($\text{sig}=0.000$)، مما يدل على دلالة إحصائية مقارنة بمستوى دلالة (٠.٠٥). وبلغت قيمة (F) المحسوبة (٣٠.٧٢٨)، متجاوزة القيمة الجدولية (F) البالغة (٣.٨٤١). كما بلغت قيمة (T) المحسوبة ٥.٥٤٣ متجاوزة القيمة الجدولية (T) البالغة (١.٩٦) عند درجات الحرية (١، ٩٠، ٩١). ويشير معامل التحديد ($R^2 = 0.255$) إلى أن العضوية فسرت ٢٥.٥% من التباين في الالتزام التنظيمي، و ٧٤.٥% تعزى إلى متغيرات أخرى غير محسوبة.

تشير قيمة الميل الحدي المعياري ($\beta = 0.505$) إلى أن تغيير وحدة واحدة في الاهتمام بالعضوية الذي أظهره قادة المديرية العامة، من وجهة نظر رؤوسهم، سيؤدي إلى تغيير بنسبة ٥٠.٥% في الالتزام التنظيمي. وتوفر هذه النتيجة دعماً كافياً لقبول الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الثانية، مؤكدة أن

العضوية لها تأثير إيجابي ومعنوي على الالتزام التنظيمي. تم تأكيد هذه العلاقة من خلال نموذج الانحدار الخطي البسيط .

$$\text{الالتزام التنظيمي (Y)} = 0.505 + 2.021 \text{ (العضوية)}$$

ويوضح الجدول (٥) نموذج تأثير القيادة الروحية على الالتزام التنظيمي. وكان مستوى دلالة اختبار النموذج ($\text{sig}=0.000$)، مما يدل على دلالة إحصائية مقارنة بمستوى دلالة (٠.٠٠٥). وبلغت قيمة (F) المحسوبة (٢٥.٩٨٢)، متجاوزة القيمة الجدولية (F) البالغة (٣.٨٤١). كما بلغت قيمة (T) المحسوبة ٥.٠٩٧ متجاوزة القيمة الجدولية (T) البالغة (١.٩٦) عند درجات الحرية (١، ٩٠، ٩١). ويشير معامل التحديد ($R^2 = 0.244$) إلى أن القيادة الروحية فسرت ٢٤.٤% من التباين في الالتزام التنظيمي، و ٧٥.٦% تعزى إلى متغيرات أخرى غير محتسبة.

تشير قيمة الميل الحدي المعياري ($\beta = 0.473$) إلى أن تغيير وحدة واحدة في القيادة الروحية، مع الاهتمام من قبل قادة المديرية العامة من وجهة نظر مرؤوسيه، سيؤدي إلى تغيير بنسبة ٤٧.٣% في الالتزام التنظيمي. وتقدم هذه النتيجة دعماً كافياً لقبول الفرضية الرئيسية الثانية، مؤكدة أن القيادة الروحية لها تأثير إيجابي ومعنوي على الالتزام التنظيمي. تم تأكيد هذه العلاقة من خلال نموذج الانحدار الخطي البسيط .

$$\text{الالتزام التنظيمي (Y)} = 0.473 + 2.105 \text{ (القيادة الروحية)}$$

الجدول (٣) علاقات تأثير القيادة الروحية في الالتزام التنظيمي (n=170)

المتغيرات المستقلة	الرؤية	الايمان	الايثار	المعنى	العضوية	القيادة الروحية	الالتزام التنظيمي
α	2.68 7	2.48 7	2.59 6	2.350	2.02 1	2.105	
$s\beta$	0.35 7	0.39 1	0.41 2	0.405	0.50 5	0.473	

	0.473	0.50 5	0.405	0.41 2	0.39 1	0.35 7	R
	0.224	0.25 5	0.164	0.17 0	0.15 3	0.12 8	R²
	25.982	30.7 28	17.67 5	18.4 18	16.2 37	13.1 64	F
	5.097	5.93 1	4.204	4.29 2	4.02 9	3.62 8	T
	0.000	0.00 0	0.000	0.00 0	0.00 0	0.00 0	Sig

واخيراً لجأت الباحثة الى اختبار التأثير المتعدد لأبعاد القيادة الروحية (الرؤية ، الامل/الايمان، حب الايثار ، المعنى/ حب العمل ، العضوية) في الالتزام التنظيمي من خلال التأثير المتعدد بطريقة (STEPWISE) ، فقد اظهر الانموذج مستوى معنوية (0.000) ، وبقيمة اختبار (F) المحسوب البالغ (9.359) ، وبقيمة ارتباط (0.612) ، وبقيمة تباين (0.255) ، وتباين مفسر مصحح (0.246) ، اذ يشير الانموذج الى ان الرؤية والامل والايتار وحب العمل لا يؤثران مجتمعين في الالتزام التنظيمي اذ كانت مستوى معنوية ميلهما الحدي (0.124-0.425) اكبر من مستوى المعنوية (0.05) ، بينما كان للعضوية تأثيراً في الالتزام التنظيمي ، بقيمة ميل حدي معياري (0.505) ، وبمستوى معنوية (0.000) وبقيمة (T) المحتسبة (5.543) ، وكما موضح بالجدول (٤).

الجدول (٤) نتائج اختبار التأثير المتعدد لأبعاد القيادة الروحية في الالتزام التنظيمي

F	AR²	R²	R	Sig
30.728	0.246	0.255	0.505	0.000

Sig	T	β	A	
0.368	0.905	0.101	2.021	الرؤية
0.425	0.802	0.098		الايمان/ الامل
0.338	0.963	0.121		حب الايثار
0.124	1.552	0.171		المعنى/ العمل
0.000	5.543	0.505		العضوية

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

١. يتميز الموظفين في المديرية العامة بالخبرة والمعرفة مع تغليب النوع الاجتماعي الذكوري على حساب الاناث، في ظل امتلاكها المؤهل الجامعي، الا انها لا تمتلك شهادة الدكتوراه.

٢. امتلاك الإدارة العليا رؤية، تسهم في تعزيز ممارسات القيادة الروحية فتعمل على حث موظفيها على الأداء الأفضل، وتحاول اقناعهم بأهميتها لتحقيقها قدر المستطاع.

٣. لغرس الامل في نفوس الم ووظفين بما يحسن من مستوى القيادة الروحية، وبما يجعلهم يبذلون اقصى جهودهم في تحقيق رسالة واهداف المديرية العامة، وبشكل خاص عند غرس الثقة في نفوسهم بما يزيد من استعدادهم على انجاز مهامهم والابداع فيها.

٤. حرصت الإدارات العليا على إشاعة روح الايثار في نفوس الموظفين عند تعاملهم مع بعضهم البعض من خلال مراعاتها لإنجازاتهم والرغبة بمساعدتهم، اذ تحرص

على الصدق عند التعامل معهم ولا تحجب عنهم أي حقيقة تخص مهامهم وواجباتهم.

٥. وجد من وجهة نظر الموظفين، ميل الإدارة العليا الى إشاعة حب العمل وتعزيز الشعور بأهمية الأنشطة الشخصية لمستقبل الموظفين الوظيفي.

٦. لقد ثبت أن القادة في يعطون الأولوية لتعزيز الالتزام العاطفي بين أعضاء فريقهم، وبالتالي تعزيز الالتزام التنظيمي. يزرع هذا الجهد شعوراً بالانتماء داخل الفريق، مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي ورغبة قوية في البقاء جزءاً من القوى العاملة في المديرية.

٧. كشفت الدراسة عن اتجاه القادة في المديرية العامة نحو تعزيز الالتزام المستمر لدى موظفيهم، وبالتالي تعزيز التزامهم التنظيمي الشامل. يغرس هذا النهج شعوراً بأهمية البقاء ضمن أدوارهم الحالية، حتى لو لم يكن لديهم طموحات فورية للتقدم، مما يؤكد تفانيهم في مهمة المنظمة وأهدافها.

٨. تعمل الإدارة العليا على تعزيز الالتزام المعياري بين موظفيهم، بهدف تعزيز شعورهم بالالتزام تجاه المنظمة. على الرغم من التطلعات المهنية المحتملة، يشعر الموظفون بالشعور بالذنب عند التفكير في ترك مناصبهم، متأثرين بالرفض الملحوظ من زملائهم بشأن مثل هذه التصرفات.

ثانياً : التوصيات

١. ينبغي على المديرية العامة استقطاب وجذب قوة عمل ذات شهادات جامعية عليا، تستطيع النهوض بأدائه، وتفعيل التشارك في الخبرات والمعرفة والمهارات الإدارية والفنية، من خلال تنوع الفئات العمرية وسنوات الخبرة على مستوى الأقسام والشعب والوحدات وبما يضمن انتقال المعرفة والخبرة والمهارة بين ملاكاتها الوظيفية، في ظل انتهاجها لسياسة وظيفية تقوم على التعيين والاحالة على التقاعد.

٢. ضرورة الاهتمام الإضافي في رؤية القيادات الروحية في المديرية العامة، وبما يعزز مساهمتها الفعلية في تحسين القيادة الروحية اجمالاً من خلال تشجيع موظفي المديرية على الالتزام بالرؤية، وحثهم على الأداء الأفضل لبلوغها بكفاءة وفاعلية.

٣. الاهتمام الإضافي في ترسيخ الايمان وبث الامل في نفوس موظفيها وبما يعزز من ممارسات القيادة الروحية من خلال تبني الاليات الاتية :
 - أ. غرس الثقة في نفوسهم وبما يضمن استعدادهم المستمر على انجاز المهام والواجبات.
 - ب. وضع إرشادات ومعايير استباقية وعلاجية لمواجهة التحديات والمشكلات الطارئة التي تواجههم.
٤. تعزيز حب الايثار داخل نفوس موظفيهم، وبما يغرس فيهم سلوك المواطنة والأداء السياقي من خلال التمسك بالآليات الاتية:
 - أ. التعامل الصادق بوضوح وشفافية وعدم إخفاء حقائق المهام التي تتناط بهم.
 - ب. العمل على حماية موظفيها والتخفيف عنهم حال ارتكابهم أخطاء غير مقصودة وتوجيههم بأسلوب الإدارة الابوية.
٥. ضرورة اهتمام قيادات المديرية العامة بغرس حب العمل وجعله ذا معنى، بتنمية احساسهم بأهمية العمل نظراً للإسهام الكبير في القيادة الروحية من خلال:
 - أ. التركيز على الأنشطة الفردية والتميز في إنجازها، كونها معياراً للتقييم والاساس لعمل الفريق والتنظيم.
 - ب. تعزيز وتنويع مصادر المعرفة وبما يزيد من الخبرة والمهارة والجدارة.
٦. يتحتم على قيادات المديرية العامة تعزيز عضوية افرادها، بالتركيز والاهتمام كونه المرتكز الرئيس للقيادة الروحية وجوهر عملها في المديرية من خلال الاليات الاتية:
 - أ. الابتعاد عن المحاباة والمحسوبية والمنسوبية باعتماد معيار الكفاءة والقدرة على الإنجاز.
 - ب. تثمين جهود الافراد الكفؤين، بتعزيز انجازاتهم وتعميمها على الأقسام الأخرى.
٧. ضرورة ادراك قيادة المديرية العامة أهمية الالتزام العاطفي كعامل رئيسي في تعزيز الالتزام التنظيمي الشامل بين موظفيها. ولتحقيق ذلك ، قاموا بتنفيذ الآليات التالية:

- أ. ضمان الأمن الوظيفي لتعزيز شعور الموظفين بالسعادة والانتماء ، والذي بدوره يخلق مناخاً تنظيمياً إيجابياً داخل المديرية.
- ب. تشجيع تنمية العلاقات غير الرسمية بين الموظفين العاملين ، وتعزيز روح الصداقة الحميمة ومعاملة الزملاء كأعضاء في أسرة داعمة.
٨. يدرك قادة المديرية تعليم العامة أهمية الالتزام بالاستمرارية في تعزيز الالتزام التنظيمي العام لموظفيهم. لتعزيز هذا الجانب ، ينبغي اعتماد الاستراتيجيات التالية :
أ. إظهار مستوى عالٍ من الاهتمام بإنجاز المهام الحالية والتأكيد على الفوائد الوظيفية المستقبلية التي سيتم اكتسابها نتيجة لذلك.
- ب. توفير مزايا وظيفية تحفز الموظفين على البقاء في المنظمة ، وبالتالي زيادة رضاهم والتزامهم الوظيفي.

المصادر

أولاً : المصادر العربية

١. ابو رمان، اسعد حماد موسى، واحمد، علاء الدين محمد خلف، (٢٠١٢)، " العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق الاردنية "، بحث منشور، مجلة تنمية الراءدين، المجلد ٣٤، العدد ١٠٩.
٢. التميمي، وسام خالد، (٢٠١٦)، " انعكاس تبادلية القائد - العضو في الالتزام التنظيمي بتوسط العدالة التنظيمية - بحث ميداني في وزارة الدفاع العراقية "، أطروحة غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
٣. الحلاوي ، علي حسين عليوي، (٢٠١٧)، " دور القيادة الروحية في تحقيق الريادة الاجتماعية من خلال الحد من عقبات التغيير - دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في العتبة الحسينية المقدسة "، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد - جامعة كربلاء.
٤. الغزالي، فاضل راضي غباش، والخزاعي، صدام كامل محمد، (٢٠١٦)، " دور القيادة الروحية في تعزيز التماثل التنظيمي - دراسة تحليلية في العتبة العلوية المطهرة "، بحث منشور، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد ١٨، العدد ٤.

٥. كاظم، شيماء مهدي، (٢٠١٦)، " الالتزام التنظيمي وانعكاساته على إدارة الجودة الشاملة في المصارف - بحث تطبيقي في مصرف الرشيد / الإدارة العامة "، بحث دبلوم عالي معادل للماجستير في المصارف غير منشور، المعهد العالي للدراسات المالية والمحاسبية - جامعة بغداد.

٦. الهيتي، محمود اسماعيل كردي، (٢٠١٤)، " تعزيز الالتزام التنظيمي وعلاقتة بأنضباط الاطباء - بحث أستطلاع في مستشفى الرمادي التعليمي "، بحث دبلوم عالي غير منشور، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

ثانياً : المصادر الاجنبية

1. Afshari, L., Young, S., Gibson, P., & Karimi, L. (Year). Organizational commitment: exploring the role of identity. Personnel Review, Volume(Issue), Page numbers. doi: 10.1108/PR-04-2019-0148.
2. Fry, L. W., Hannah, S. T., Noel, M., & Walumbwa, F. O. (2011). Impact of spiritual leadership on unit performance. The Leadership Quarterly, 22, 259-270. doi: 10.1016/j.leaqua.2011.02.002.
3. Fry, Louis W, (2003), " Toward A Theory Of Spiritual Leadership ", The Leadership Quarterly, Available online at : www.sciencedirect.com
4. Jihye Oh & Jia Wang (2020): Spiritual leadership:current status and Agenda for future research and practice, Journal of Management, Spirituality & Religion, DOI: 10.1080/14766086.2020.1728568
5. Ketut Setia Sapta, Ni Wayan Rustiarini, I Gusti Agung Eka Teja Kusuma & I Made Purba Astakoni | (2021) Spiritual leadership and organizational commitment: The mediation role of workplace spirituality, Cogent Business & Management, 8:1, 1966865, DOI: 10.1080/23311975.2021.1966865.

6. Peretomode , Otaroghene (2012) ,"Situational And Contingency Theories Of Leadership: Are TheyThe Same? " Journal of Business and Management , Volume 4, Issue 3 , PP 13-17 .
7. Phuong, N.V., Khoa, T.T., Khanh, H.D., and Ho, P.D. (2018). The role of leader's spiritual leadership on organisation outcomes. Asian Academy of Management Journal, 23(2), 45-68. <https://doi.org/10.21315/aamj2018.23.2.3>
8. Pio, R. J., & Lengkong, F. D. J. (2020). The relationship between spiritual leadership to quality of work life and ethical behavior and its implication to increasing the organizational citizenship behavior. The Journal of Management Development, 39(3), 293-305. doi: 10.1108/JMD-07-2018-0186.
9. Tabor, W., Madison, K., Marler, L. E., & Kellermanns, F. W. (2019). The Effects of Spiritual Leadership in Family Firms: A Conservation of Resources Perspective. Journal of Business Ethics. doi:10.1007/s10551-019-04379-2