

## تأثير القيادة الروحية في تحقيق الأداء المستدام

بحث تحليلي على عينة من القيادات الإدارية العاملة في الشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية/المنطقة الوسطى

The Impact of Spiritual Leadership on Achieving Sustainable Performance

An analytical study on a sample of administrative leaders working in the General Company for Electricity Production/Central Region

Dr. Uday Hussein Shaalan

المدرس الدكتور عدي حسين شعلان

[audayalhelaly@gmail.com](mailto:audayalhelaly@gmail.com)

تاريخ تقديم البحث : 2025/11/10

تاريخ قبول النشر : 2025/12/03

## المستخلص

يختبر البحث تأثير القيادة الروحية بالأداء المستدام، وتتمثل مشكلة البحث بمدى قدرة قيادات المنظمة وجانبها الروحي في تحقيق أداء مستدام قائم على تحقيق الرضا الداخلي (للموظفين) والخارجي (متلقي الخدمة)، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في انجاز البحث على عينة عشوائية طبقية شملت عدد من قيادات الشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية/المنطقة الوسطى، وعددها (145) مستجيباً، باعتماد الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات، مع عدد من الاساليب الاحصائية (الوسط الحسابي، ومعامل التحديد ( $R^2$ ))، ومعامل الاختلاف ومخرجات برنامج SPSS V.25 وغيرها)، اظهرت ابرز الاستنتاجات توافر متغيري البحث لدى عينة البحث ولو بدرجات متفاوتة، ابرز التوصيات تمثلت بالاهتمام بالاستباقية والمبادرة في التعامل مع الظروف التي تمنع تطبيق مبادئ القيادة الروحية، وبالتالي ضعف تحقيق الأداء المستدام.

الكلمات الرئيسية: القيادة الروحية، الأداء المستدام.

## Abstract

The research examines the impact of spiritual leadership on sustainable performance. The research problem is the extent to which the organization's leadership and its spiritual aspect can achieve sustainable performance based on achieving internal (employees') and external (service recipients') satisfaction. The descriptive-analytical approach was adopted in conducting the research. A stratified random sample was used, which included a number of leaders of the General Company for Electricity Production, & its number was (145) respondents. Adopting the questionnaire as the main tool for data collection, along with a number of statistical methods (arithmetic mean, coefficient of determination ( $R^2$ ), coefficient of variation & etc.). The most prominent conclusions showed the availability of the two research variables among the research sample, albeit to varying degrees. The most prominent recommendations were to pay attention to proactivity and initiative in dealing with the circumstances that prevent the application of the principles of spiritual leadership, and thus the weak achievement of sustainable performance.

**Keywords: Spiritual leadership, sustainable performance.**

## المقدمة

من التحديات الكبيرة التي تواجه المنظمات في الوقت الحالي تسارع وتيرة الاحداث التي تحيط بها سواء الداخلية او الخارجية، فضلا عن اثار هذه التحديات السلوكية والنفسية والمهنية والتنظيمية على الافراد وأماكن عملهم، والقيادة بوصفها احدى الجوانب المهمة في حياة المنظمات تتأثر بهذه الاحداث والتغيرات المتلاحقة والسريعة، في الوقت الذي أصبحت القيادة فيه تؤثر تأثيرا كبيرا بالأفراد بوصفهم اصبحوا من أصول المنظمة الإنتاجية طويلة الاجل بما يملكوه من إمكانيات ومهارات جعل وجود قيادة تواكب متطلباتهم وتراعي جوانبهم النفسية، وتهتم بقدراتهم وامكانياتهم وتوظيفها بالشكل المطلوب امر ضروري، وتعزيز عضويتهم وانتمائهم لمنظمتهم واعتمادهم بها، فكانت القيادة الروحية بوصفها احدى نظريات الفكر القيادي الحديث في الإدارة والتنظيم وبالشكل الذي يؤهلها بان تكون عاملا مهما في تحقيق النجاح للمنظمات وأفرادها على حد سواء، هذا من جانب و من جانب اخر فان هذا النمط القيادي له القدرة على تكوين بيئة عمل مستدامة وتعزيز أدائها الاقتصادي والاجتماعي والبيئي بالشكل الذي يجعل الموظفين مندفعين ذاتيا ومهنا لاداء ما مكلفين به من اعمال وواجبات، بما يصب في مصلحة المنظمة ويخلق جوا من السلوكيات الصحية والإيجابية لديهم، مما يؤدي الى تعزيز قدرتهم على التكيف الوظيفي في أماكن عملهم وبما يحيط بهم داخليا وخارجيا، وذلك لان القيادة الروحية يعدها الكتاب والمنظرون قيادة سببية قادرة على تحقيق وإنجاح التحول والتعلم التنظيمي في منظمات القرن الحادي والعشرين، ثم الاستقامة والنزاهة التنظيمية والتكيف في الأداء انسجاما وتناغما مع الاحداث المتسارعة والمتغيرة، مما يجعلها في حالة من الديمومة والاستمرارية في العطاء، لذلك فان متغيري البحث بوصفهما من المتغيرات السلوكية والتنظيمية المهمة جذبتا تفكير الباحثين والكتاب والمهتمين في مختلف الحقول المعرفية، وتبعاً لذلك جاء البحث ليلسط الضوء على ماهية هذين المتغيرين السلوكيين وما يحتويانه من أفكار ومفاهيم عبر عدة جوانب في هذا البحث.

## الجانب الأول . منهجية البحث

**أولاً: مشكلة البحث:** ان الاحداث التنظيمية والتغيرات السريعة والمتلاحقة التي تحيط بالمنظمات سواء اكانت تغييرات واحداث داخلية او خارجية في البيئة المحيطة، و في ظل اختلاف الرؤى والافكار للافراد (فيما يتعلق مثلا بإمكانياتهم وقدراتهم الفردية والنفسية وطريقة ادائهم لما مكلفين به من اعمال وواجبات وغيرها) من جهة، والمنظمات (فيما يتعلق بالفرص والتحديات الداخلية الخارجية، والقدرة على الحصول على الموارد النادرة سواء اكانت بشرية او مادية، ومدى ملائمة الهياكل التنظيمية لما يحدث حولها من تعقيدات تقنية وإنسانية ومهنية وهيكلية... الخ) من جهة أخرى، فضلا عن تسارع وتيرة الحداث وشيوع الاتمة والتقنيات التكنولوجية وندرة الموارد والتغير في الحاجات كما و نوعا، وارتفاع سقف المتطلبات، كل هذا وغيره جعلها بحاجة لقيادات تقود المنظمات لبر الأمان خدمة للصالح العام، معتمدة على أنماط قيادية حديثة تواكب ما اسلفنا ذكره من تحديات وتعقيدات فيما يحيط بالمنظمات، فكانت القيادة الروحية واحدة من هذه الأنماط القيادية الجديرة بتحقيق النجاح و المطلوبة في ظل ما نعيشه اليوم من واقع مهني و تنظيمي وانساني غير مستقر، من اجل الوصول بسياسات المنظمة وإجراءاتها وافكارها الى تحقيق وتعزيز قدرة المرؤوسين على التكيف الشخصي والادائي والنفسى بالتالي تحقيق استدامة عالية بيئيا واجتماعيا واقتصاديا بالشكل الذي يجعل الاخرين يشعرون بالارتياح في أداء عملهم، ويبعدهم عن الشعور بالاغتراب الوظيفي او الإحساس بالتعسف الإداري، من اجل ان تتجنب المنظمة خسارة مواردها، وتسعى لتحقيق التزامها (نفسيا، مهنيا وعاطفيا)، وإدارة هذه المهارات والامكانيات بما يتوافق مع مقدراتها الجوهرية وفلسفتها التنظيمية، مما تقدم تتمحور تساؤلات البحث حول الاتي:

1. مدى تاثير القيادة الروحية على تحقيق الأداء المستدام من وجهة نظر القيادات الإدارية مجال البحث.
2. ما ابرز الرؤى الفكرية والفلسفية الخاصة بمتغيري البحث التي يمكن تطبيقها في مجتمع البحث.
3. كيف يمكن لقيادات مجتمع البحث الاستفادة من الطروحات الفكرية والعملية لمتغيري البحث داخل منظماتهم، وتوظيفها نظريا و تطبيقيا.

ثانيا: أهمية البحث: يمكن ابراز اهمية البحث من خلال الاتي:

#### أولا/ الأهمية النظرية:

1. تتبع هذه الأهمية من اهمية المتغيرات التي احتواها البحث، اذ انه يساهم في دعم معرفة المنظمات المبحوثة بالمضامين الفكرية لهما، اذ انهما يحملان جوانب مفاهيمية عديدة (سلوكية وروحية ونفسية) من جانب، و(اخلاقية وعاطفية ومهارية) على المستويين الفردي والتنظيمي لتعزيز المهارات والامكانيات والقدرات في ظل تسارع كل ما يحيط بالمنظمة وموظفيها من تكنولوجيا وتجدد للمهارات والافكار من جانب اخر.
2. يأمل الباحث في ان يسهم البحث مساهمة نظرية ومفاهيمية وتطبيقية جديدة لاغناء المكتبة الفكرية برؤى وأفكار هذين المتغيرين في حقل السلوك التنظيمي والإدارة، لاسيما انه يمكن من خلال هذين المتغيرين دعم المنظمة لسمعتها التنظيمية وادائها لتحقيق النجاح الحالي والمستقبلي.
3. الوقوف على اخر ما تم التوصل اليه من قبل الكتاب والباحثون في هذا المجال، ومحاولة الاستفادة من الاستعراضات النظرية والفكرية لهم، من اجل التوصل من خلال هذه الاستعراضات الفكرية الى فهم و إدراك حقيقة وطبيعة هذه المتغيرات في البيئة العراقية.

#### ثانيا/ الأهمية الميدانية: .

1. التعرف على أحدث النتائج التطبيقية لمتغيري البحث، ومدى تأثيرهما في عمل وأداء المنظمة المبحوثة وعينة البحث، وكيف يمكن تحقيق التقدم الإداري والتنظيمي.
2. تحقيق الاستفادة من طبيعة ونوع العلاقة بين القيادة الروحية والأداء المستدام كركيزة مهمة في بناء، وتصحيح مسارات عمل المنظمة واستراتيجياتها المهنية.
3. تقديم إطار ومسار عمل ملائم للحدائق التنظيمية وتجديد الأفكار والمهارات والقدرات لأفراد المنظمة كونهم القلب النابض لها، وأيضاً لتحقيق الموائمة والمواكبة للبيئة المحيطة بالمنظمة.

#### ثالثا: اهداف البحث: يهدف البحث الى تحقيق الاتي:

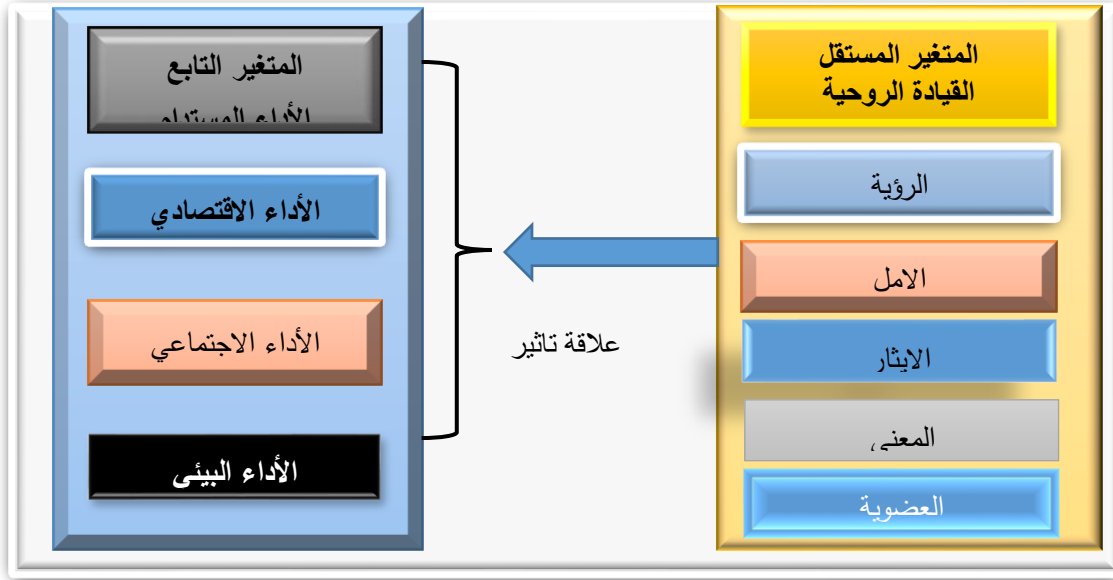
1. تعزيز توافر متغيرات البحث وابعادها الفرعية لدى عينة البحث والمنظمات المبحوثة، للارتقاء بقدرتها على التقليل من اية عقبات او مشكلات انية او مستقبلية.
2. قياس مستوى القيادة الروحية ومدى توافر او تحقق الأداء المستدام لدى مجتمع وعينة البحث، وللذان يتسمان بالقوة الفكرية والتطبيقية، كما سيتم استعراضه في الجانب النظري.
3. دعم تحقيق الأداء المستدام من الناحية النفسية والتنظيمية للعينة المبحوثة ومجتمع البحث، في ظل البيئة الديناميكية المتغيرة وغير المستقرة وازدياد الأعباء الملقاة على عاتقهم.
4. قياس طبيعة العلاقة التي تجمع متغيري البحث، نظريا وتطبيقيا، ومدى تأثيرها على مجتمع وعينة البحث، ووجودها لديهم بما يدعم تحقيق الأداء العالي.

#### رابعا: فرضية البحث: تمت صياغة فرضية البحث الرئيسة على النحو الاتي:

(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الروحية اجمالا في ابعاد الأداء المستدام)، وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الاتية:

1. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة الروحية مجتمعة في الأداء الاجتماعي.
2. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة الروحية مجتمعة في الأداء البيئي.
3. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة الروحية مجتمعة في الأداء الاقتصادي.

خامسا: . المخطط الفرضي للبحث: . المخطط الفرضي يمثل تعبير عن فكرة الباحث، وهو يوضح طبيعة العلاقات المنطقية لمتغيرات البحث وابعادها الفرعية، من خلال التكامل مع مشكلة البحث وتساؤلاته، وأهميته، وأهدافه وفقا للاتي:



سادسا: . منهج البحث: . اعتمد الباحث في اكمال متطلبات بحثه وفي قياس ابعاد متغيراته على المنهج الوصفي التحليلي، بوصفه من المناهج البحثية المناسبة لمعرفة جوانب و وقائع البحث (الكريم، 2020:12).

سابعا: . مجتمع وعينة البحث: . شملت عينة البحث القصدية مجموعة من رؤساء الأقسام والمحطات ومعاونيهم ومسؤولو الشعب في وزارة الكهرباء/الشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية/المنطقة الوسطى، والبالغ عددهم (145) مستجيب، وحصلت عينة البحث على خصائص متباينة سواء من حيث الخصائص الشخصية او المهنية.

ثامنا: . قياس صدق وثبات الاستبانة: . خضعت الاستبانة ومقاييسها لاختبارات الصدق والثبات وكالاتي:

1. صدق المحتوى الظاهري للأداة (الاستبانة): . يمثل صدق المحكمين والخبراء ويشير لمراعاة تضمين الاتجاه المقصود لفقرات اداة القياس بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص، ليقدروا مدى تمثيل فقرات المقياس لما مراد قياسه(داغر، 1997:189)، اذ عرضت على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاصات المختلفة لمعرفة آراءهم بمدى وضوح أسئلتها، وترابطها، وملائمتها لقياس المتغيرات، وفي ضوء الآراء التي أبداه المحكمون قام الباحث بأجراء التعديلات وإعادة صياغة بعض الفقرات التي رأى المحكمون ضرورة إعادة صياغتها لتكون اكثر وضوحاً.
2. التناسق الداخلي للمقياس (Split Half): . فقرات المقياس قسمت لمجموعتين متساويتين باستخدام أساليب مختلفة، اذ قابلت الفقرات ذوات الأرقام الفردية الفقرات ذوات الأرقام الزوجية، بعدها يتم فحص العلاقة بين المجموعتين، وتطبيق هذه الطريقة تبين أن معامل (Spearman-Brown) للاستبانة بلغ (0.915)، في حين بلغ معامل التجزئة النصفية للاستبانة (0.914) مما يعني أن الاستبانة ومقاييسها المختلفة ذات ثبات عال، بالتالي يمكن اعتمادها في أوقات مختلفة.

الجدول (1) التناسق الداخلي للمقياس (التجزئة النصفية)

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.972
		N of Items	25 <sup>a</sup>
	Part 2	Value	.963
		N of Items	25 <sup>b</sup>
Total N of Items			50
Correlation Between Forms			.841
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.915
	Unequal Length		.915
Guttman Split-Half Coefficient			.914

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.25

تاسعا: الاساليب الاحصائية: استخدم الباحث لغرض تحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات البحث وابعادها الفرعية في الجانب العملي مجموعة من الاساليب الإحصائية واهم هذه الاساليب:

1. مقاييس صدق وثبات الاستبانة وتشمل (صدق المحتوى الظاهري، التناسق الداخلي للمقياس) (التجزئة النصفية والمتمثل بمعامل ارتباط الرتب (Spearman-Brown)، ومعامل التجزئة النصفية للاستبانة).
2. الاساليب الاحصائية الوصفية وتشمل (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف ومعامل التحديد ( $R^2$ ))، وبرامج (( Spss V.24 : Amos V.23))

عاشرا: . الجهود المعرفية السابقة لمتغيرات البحث: . تمثل الجهود المعرفية السابقة منطلق فكري ومعرفي للباحثين يستفيدوا منها لوضع اطار مفاهيمي ونظري متكامل لموضوعات بحثهم، وبرز الجهود المعرفية السابقة للقيادة الروحية والأداء المستدام تمثلت بالاتي: .

أولا/ الجهود المعرفية السابقة لمتغير القيادة الروحية: .

1. دراسة (جبار، 2021) (دور القيادة الروحية في الأداء المنظمي المستدام).

هدفت الدراسة الى تحديد دور القيادة الروحية بوصفها متغيرا مستقلا في تعزيز الأداء المنظمي المستدام بوصفه متغيرا تابعا على وفق آراء عينة من موظفي العتبة الحسينية المقدسة واعددهم (113) موظفا باعتماد الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات، مع عدد من الأساليب الإحصائية في برنامجي ( Spss V.24 : ) Amos V.23 واهم الاستنتاجات التي تم التوصل لها تمثلت في ان متغير القيادة الروحية تؤثر و تدعم الأداء المنظمي.

## 2. Study (Mohammed, & Kamel,2021) (Spiritual leadership and its impact on organizational health).

(القيادة الروحية وتأثيرها بالصحة التنظيمية، بحث تحليلي في المديرية العامة لانتاج الطاقة الكهربائية الوسطى ومحطاتها).

هدفت الدراسة الى التحقق من إثر القيادة الروحية كمتغير مستقل في الصحة التنظيمية كمتغير مستجيب في مجتمع البحث والذي بلغ (250) مستجيب، باعتماد الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات، باعتماد المنهج الاستطلاعي التحليلي، واستخدام عددا من الأساليب الإحصائية مثل (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون وغيرها)، وأبرز نتائج البحث تمثلت في وجود تأثير واضح للقيادة الروحية في الصحة التنظيمية.

ثانيا/ الجهود المعرفية السابقة لمتغير الأداء المستدام: .

1. دراسة (الدليمي والطائي، 2023) (تأثيرا ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المستدام).

هدفت الدراسة الى معرفة وتحديد العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام داخل مجتمع البحث المتمثل بوزارة البيئة العراقية، باعتماد الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات والتي وزعت على (245) موظف، مع استخدام عدد من الأساليب الإحصائية مثل (الانحراف المعياري، والوسط الحسابي ومعامل الارتباط بيرسون والانحدار البسيط وغيرها)، وأبرز النتائج تمثلت في تحسين الأداء المستدام باعتماد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

## 2. Study (Salleh, 2016) (The influence of top management team diversity and networking towards firm innovativeness in achieving sustainable performance)

(تأثير تنوع فريق الإدارة العليا والشبكات نحو الابتكار الراسخ في تحقيق إنجاز أداء مستدام).

هدفت الدراسة الى تقييم تأثير فريق الإدارة العليا نحو الابتكار الراسخ في تحقيق أداء مستدام في المنظمات الماليزية، باعتماد الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات، التي أجريت على (69) عاملا، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وعدد من الأساليب الإحصائية التي تمثلت في (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون و غيرها)، وأبرز النتائج التي تم التوصل اليها هي وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية بين تنوع فريق الإدارة العليا والشبكات في تحقيق إنجاز الأداء المستدام من خلال توسيط الابتكار التنظيمي والذي بدوره يعزز من الأداء المستدام للشركات الماليزية الكبيرة.

### الجانب الثاني/ الادبيات النظرية

يبين هذا المحور الادبيات التنظيمية للكتاب والباحثين الذين سبروا اغوار هذه الموضوعات السلوكية من خلال بحوثهم وكتاباتهم وتطبيقاتهم الميدانية في بيئات العمل المختلفة، بالاستناد للمصادر والدراسات والبحوث التي توفرت للباحث لمتغيرات البحث وابعاده الفرعية: .

### أولا. القيادة الروحية Spiritual leadership

1. مفهوم القيادة الروحية **The concept of spiritual leadership** :: ان القيادة الروحية ترتبط بقيم الفرد الداخلية كالرضى والحب والتسامح والمشاعر والمسؤولية وما يحمله من مشاعر إيجابية داخلية عن ذاته (Kaya, 2015:24)، فهي تحول جذري ورؤية مثيرة في طرائق تفكير قيادات المنظمات (Yang & Chen , 2011:108)، وقد نشأ هذا النمط كاستجابة لوجود قيادة أكثر شمولية و قادرة على تحقيق الاندماج والتناغم في داخل الانسان (الجسد والعقل والروح والقلب) (Fry & et.al, 2011:250)، كما تدمج بين السلطة والمشاعر والصفات والروح البشرية بما يعزز القيم الروحية بين اطراف المنظمة (Jeon, 2011:251)، فهي ظاهرة إنسانية في المنظمات، ويعد (Fairholm) من أوائل الباحثين الذين مزجوا بين القيادة والروحانية لتشكيل نمط قيادي انساني (Shafighi, 2013:23)، اذ تشير الى القيم والمواقف والسلوكيات التي تحفز جوهر الذات والآخرين ليكون لديهم شعور البقاء الروحي من خلال المعنى والعضوية التنظيمية (Fry & Slocum, 2008:89)، وترتكز على مبدئين أساسيين هما (بناء الرؤية وإرساء الثقافة الاجتماعية والتنظيمية) (إسماعيل، 2016:4)، كما تعرف بانها نهج شمولي يراعي القدرات الكاملة والحاجات ومصالح كل من القائد ومرؤوسيه وأهداف المنظمة (Nelson, 2008:56)، وهي أيضا ظاهرة يمكن ملاحظتها عندما يكون الشخص في موقف يجسد القيم الروحية (Wibawa , 2014:144). مثل النزاهة، والصدق، والتواضع، والموثوقية (Ngunjiri , 2010:758)، ومحاولة اشراك التابعين لتحقيق الرفاهية الروحية (Frisdiantare & Sahertian , 2012 : 285) ، كما تمثل سمات المحبة والايمان والتركيز على المصالح الاجتماعية وليس فقط الأعمال، و تعمل على مساعدة الاتباع لتطوير رؤية ورسالة المنظمة (Abdizadeh & Khiabani , 2014 : 92).

2. أهمية القيادة الروحية **The importance of spiritual leadership** : تتجلى أهمية القيادة الروحية بالاتي:
1. لها ابعاد وتصورات استراتيجية عميقة عن حاجة الفرد وغرضه في الحياة والعمل وتعزز قيم الايثار والتعاون والمحبة والترابط والانتماء وذلك من خلال تقديم الرعاية وفهم الاخرين والتقدير (Benefiel, 2014: 177).
  2. تكوين رؤية ملموسة لدى الموظف لخدمة المجتمع وإعطاء معنى وهدف للحياة والعمل، اذ تعد محفزاً مستداماً لتحقيق التحسين المستمر وزيادة الجهود لتحقيق الأداء العالي وزيادة الإنتاج (نجم، 2008: 351).
  3. تعالج الفراغ الروحي للمنظمات، وتدعم الهدوء والسلام والثقة، وتحدث على التطوير الذاتي، وتنشئ الاتصالات الإيجابية وتعزز من فرص الالتزام التنظيمي، وتعد أسلوب مهم وروحي لحل النزاعات والصراعات، كما تؤدي الى تحقيق تغييرات ونتائج إيجابية على مستوى العلاقات الشخصية بين زملاء العمل وبينهم وبين قياداتهم.
  - 5 تحول دون الإرهاق والاحتراق الوظيفي وتدعم الانغراز في العمل ونقل من الضغوط والاكتئاب(الثوابية والمغربي، 2022:33).
3. ابعاد القيادة الروحية **Dimensions of spiritual leadership** : ان اكثر الابعاد تكرارا بين البحوث والدراسات التي اشارت لهذا الموضوع كانت(الرؤية، الامل، الايثار، المعنى، العضوية او الانتماء).
1. الرؤية **Vision** : نظرا لحدة المنافسة العالمية و التطورات السريعة و المتلاحقة في البيئة الخارجية أصبحت الرؤية مفهوما مهما لدى القادة في مختلف المنظمات كونها تمثل الموجه المستقبلي لعمل المنظمة لتحقيق النجاح (Fry , 2003 : 711)، الرؤية تمثل وصف وخارطة طريق لرحلة المنظمة وأين هي؟ وماذا يجب ان تفعل؟ ومن نحن؟، فهي تمثل صورة المستقبل من خلال تحديد الاتجاه العام للتغيير، وتحديد الأهداف التنظيمية (Kaya, 2015: 602)، وتحديد افاق المستقبل وماهية الإجراءات لتحقيق ذلك المستقبل (Abdizadeh & Khiabani, 2014: 95)، وتبسيط الإجراءات والقرارات والمساعدة في تنسيق هذه الإجراءات (رحمن، 2020:935)، فالرؤية احدى المحفزات الدافعة للموظفين للقيام باعمال إضافية لتحقيق الرؤى التنظيمية و ذلك بالتحسين المستمر و الأداء العالي والإنتاجية المرتفعة، فهي تشجع وتؤسس للتميز في العمل(عجوة، 2013:251).
  2. الامل **Hope** : يعد الامل الرغبة المصاحبة لتوقع الإنجاز، فهو مصدر ثقة للمنظمات بانها ستمتكن من تحقيق رؤاها ورسالتها وأهدافها، ويعمق النظرة والشعور الايجابيين لدى الموظفين تجاه المستقبل والامل(الرواشدة واخرون، 2020:251)، اذ ان الموظفين الذين لديهم امل سيكونون متلهفين لتحمل ومواجهة اية عقبات او تحديات انية او مستقبلية وتحمل المشاق والألم لتحقيق ما مطلوب منهم(Jeon, 2011:35)، ويرى اخرون ان الامل يحافظ على موظفين يواصلون بذل الجهود من اجل تحقيق ما هو مخطط له بالدوافع الذاتية التي يحملونها(Aydin & Ceylan, 2009:186)، و يكون دور القائد هنا هو القيام بتشكيل المعتقدات الروحية والايمان بالعمل وتوليد الدوافع الذاتية لتنفيذ ما هو مطلوب بأفضل طريقة(Siadat & et.al, 2013:602).
  3. الايثار **Altruism** : هو التكامل والانسجام والتناغم التي يصل اليها القادة بالتقدير وبالرعاية والاهتمام للنفس و للغير(Luthans & Avolio, 2003:5)، وفقا لذلك فان الايثار يحمل معاني اللطف والصبر والسماحة وعدم الحسد ونكران الذات وضبط النفس والتواضع والصدق، ويتضمن كل عمل خير مثل الاهتمام والجماعية وتقدير الذات والاخرين(Fry, 2011:262)، كما ان بمقدور الايثار التغلب على مشاعر الكراهية والغضب والحقد والخوف، ويعزز مفاهيم النزهة والتسامح والتعاطف(الرواشدة و اخرون، 2020:251)، ان الايثار علاقة تكافلية بين الزملاء تقوم على نكران الذات والتعاون وتبني الرؤى المشتركة والقبول واللطف والرحمة والتحمل(الثوابية والمغربي، 2022:35)، و يشير أيضا الى مدى امتلاك الموظف للقدرة التي من خلالها يقدم المساعدة لزملائه والاخرين طواعية، وهو شعور بالكمال والانسجام القائم على الرعاية والاهتمام(Fry, 2011:262).

4. **المعنى Meaning** :. يقوم على فكرة ان هناك فائدة وقيمة من العمل المؤدى من قبل الموظف للاخرين ، وانه ذات مغزى لهم شخصيا ويحقق أهدافهم وتطلعاتهم، ويحدث فرقا في حياة الاخرين، فيقوي ارتباطهم بالعمل والمنظمة على حد سواء(96-97: Abdizadeh & Khiabani, 2014)، وينتج هذا المعنى بلمس التأثير الإيجابي في حياة الاخرين، والإحساس بعمق وأهمية المسؤولية الملقاة على عاتق الموظف، فهو يجعل الموظف قادر على فهم عمله بشكل افضل مما يجعله تكثر استعدادا وقبولاً لمسؤوليات وواجبات اكبر واكثر(الخزاعي، 2016:47)، وهنا تقع على عاتق القائد الروحي مسؤولية توضيح مدى أهمية ومعنى العمل للموظفين وللمستفيدين منه في المجتمع الأكبر، وهذا ما سيزيد من شعورهم باهميتهم وقيمتهم وبالشكل الذي سيولد اندفاعا من الموظف قبول التحديات ومحاولة التحسين والتطوير والتعلم(96-97: Abdizadeh & Khiabani, 2014).
5. **العضوية او الانتماء Membership or affiliation** :. يمثل البعد مستوى الشعور بالتواصل الاجتماعي والانتماء ما بين الزملاء وبعضهم وبينهم وبين قياداتهم العليا، ويدور الأساس المفاهيمي للعضوية حول التفاهم والتصالح وتقدير الذات والاخرين والاحترام، مما يعزز المرونة والرفاهية والسعادة والشعور بالقبول(Fry & Yang, 2018:6)، فيما تعتمد العضوية او الانتماء في نشوئها وشيوعها في المنظمة على الثقافة التنظيمية والايثار والرعاية، وتعزيز العمل الجماعي، ومن خلال هذا البعد يكون الموظف اكثر ارتباطا بمنظمتهم واكثر تفهما وشعورا بها بالشكل الذي ينعكس إيجابا على رفع الولاء التنظيمي والصحة التنظيمية(Aydin & Ceylann, 189:2009)، والرفاهية النفسية والالتزام التنظيمي وتطبيق وتحقيق الرؤية الموضوعية من قبل قادة المنظمة لمنظمتهم، ورفع مستوى الرضا المالي والإنتاجية والمسؤولية الاجتماعية(Wagner, 2018:26)، كما يعزز سلوكيات المواطنة التنظيمي والولاء التنظيمي، وهذا كله يصب في مصلحة المنظمة وفائدتها(Khiabani & et all, 2016:5).

### ثانيا/الأداء المستدام Sustainable performance

يمثل هذا المتغير مفهوما نال اهتمام الباحثين و الكتاب على اختلاف اختصاصاتهم منذ القرن العشرين من النواحي الاجتماعية والبيئية والاقتصادية وعلى مختلف الأصعدة والمجالات، وسببها الباحث مفهوم وأهمية وإبعاد هذا المتغير من خلال الاتي:.

1. **مفهوم الأداء المستدام The concept of sustainable performance** : . ظهر هذا المفهوم لأول مرة عام (1992) ثم مفاهيم الجودة البيئية عام (1996) نتيجة التحول في مفهوم الأداء من الأداء المحاسبي والمالي الى مفهوم الأداء الشامل(الدليمي والطائي، 2023:53)، ويشير الأداء المستدام لحاجة المنظمة الى التغيير في الهياكل التنظيمية وتحسين استراتيجياتها وانماط القيادة وممارسات العمل في المنظمات المعاصرة (Jabbour, 2013: 144)، وهو اسهام المنظمة في تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع من خلال العمل على تحقيق النمو الاقتصادي وحماية البيئة و تعزيز التقدم الاجتماعي، مع بناء قدرات مرنة قابلة للتكيف مع التغييرات البيئية الحالية و المستقبلية(Epstein & Buhovac, 2014: 2)، ويشير للاحتياجات المباشرة وغير المباشرة لأصحاب المصالح من دون المساس بقدراتها على تلبية الحاجات المستقبلية(Elijido-Ten, 2016: 5)، و التزام الإدارات العليا اتجاه العمل والمشاركة الجماعية من اجل تهيئة و تركيز على متطلبات أصحاب المصلحة(Garza-Reyes el at, 2018: 3)، كما يركز على التفكير في المستقبل من قبل القائد وقدرته على تلبية احتياجات الأجيال القادمة اذ يتم بناء افكار ومفاهيم الاستدامة وفقا لمفاهيم تشمل كل الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية(Hourneaux el at, 2018: 414).

2. **أهمية الأداء المستدام The importance of sustainable performance** :. تتبع أهمية الأداء المستدام من خلال الاتي:.

1. الاهتمام بإيجاد الحلول على المستوى التكنولوجي مع التفكير بكل الجوانب الاجتماعية و البيئية (Peukert et al,2015: 519 )
2. الالتزام بتحقيق الأهداف لأصحاب المصالح وتلبية الاحتياجات والاهتمام بصياغة الاستراتيجيات المستدامة، وتعزيز الأداء بالتطوير والتصميم من أجل البقاء والنمو (Lintukangas et al,2019: 2) .
3. العمل على تقليل المخاطر اثناء وخلال وبعد أداء العمل لتقليل التكاليف وتوفير الجهد والوقت، والحفاظ على إيرادات المنظمة.(Eikelenboom & Jong,2019: 1361).
4. ترشيد الاستخدام المفرط للموارد نظرا لندرتها وصعوبة الحصول عليها(1: Asadi et al,2020).
3. ابعاد الأداء المستدام **Dimensions of sustainable performance**:. حدد اغلب الباحثين ابعاد الأداء المستدام بثلاثة ابعاد هي(الأداء الاجتماعي والأداء البيئي والأداء الاقتصادي):.
1. **الأداء الاجتماعي Social performance** :. يعتمد البعد أساسا على تقييم أداء المنظمة وفقا لعدد من المؤشرات ك(الالتزام الاجتماعي، التدريب والتطوير في مكان العمل، ودعم الرفاهية، والمزايا والخصائص الأخرى ذات العلاقة بالموظفين Khan et al,2021: 6)، ويشمل مؤشرات تقييم برامج الموظفين والسلامة والصحة المهنية، وإدارة علاقات المستهلكين ومسؤوليات الإنتاج، ويهتم بالخبرة والفهم وتوافق أصحاب المصالح واستعداد المنظمة لدمج النشاطات المستدامة اجتماعيا وبرامج التقدم الوظيفي(Harisekar,2021: 13)، ونهية الأجواء الصحية والامنة والأجور المناسبة والعدالة والولاء وعدم التمييز بين الموظفين، وتعزيز الابداع والابتكار ( Elshaer et al,2023: 3 )، يعتمد هذا البعد على أربعة عوامل رئيسة تتركز في التعليم والصحة و الدخل المناسب و المساواة بين الجنسين( Reyna–Castillo et al,2023: 4 ) .
2. **الأداء البيئي Environmental performance** :. هذا البعد يحتل مرتبة ومكانة عالية في جدول الاعمال الإدارية فيهتم بالاستباقية وتقليل المنتجات الثانوية والمخلفات الناتجة عن الانبعاثات(Gupta et al,2020: 4) ، ويعتمد على تأثيرات السلوك البيئي التنظيمي لقياس الأداء البيئي للمنظمة من خلال قدراتها على تلبية المعايير والمقاييس البيئية (Adamu et al,2019: 103) كما يهدف تحقيق الادوار الحيوية في تحفيز المنظمة وموظفيها لاتخاذ إجراءات مستدامة بيئيا من خلال وضع اهداف بيئية واضحة، والتقييم والمتابعة والتنقيف المستمر، وتعزيز الوعي، التحفيز والمكافآت، والإفصاح والشفافية والنزاهة، التعاون والشراكة (Sahoo et al,2023: 554)، فهو يمثل مجموعة المهام والنشاطات التي تؤدي دورا بالاعتماد على المعايير التي توضع لانتاج منتجات صديقة للبيئة من خلال التناغم والتعاون بين الموظفين مع بعضهم وبين اداراتهم العليا(الدليمي والطائي،2023:82).
3. **الأداء الاقتصادي Economic performance** :. يمثل البعد هدف اغلب المنظمات لزيادة قيمتها السوقية حاليا ومستقبليا بوصفه اداء لا يشمل الجوانب المعنوية فقط بل يشمل الجوانب المالية من خلال العوائد والتكاليف والفوائد، وتقاس بالكفاءة الإنتاجية والفاعلية التشغيلية(Alsayegh et al,2020: 5)، وهو يمثل هدف مهم للمنظمات وينتطلب الابتكار وتحقيق مزايا تنافسية وتقديم خدمات ومنتجات تلبي الاحتياجات للمستفيدين من المنظمة وتقليل التكاليف البيئية ومخاطرها- Marco ) ( Lajara et al,2023: 2 )، ويتم تمييز هذا الأداء من خلال النشاطات المستدامة وحجم المبادرات التي تقدمها وتتبنها، ونوعية الخدمة والمنتج المقدم، وامكانيات إدارة المنظمة وقيادتها في التعامل مع المواقف الحرجة التي تحيط بمنظمتهم، بدراسة الاثار وفهم افضل لكيفية تقييم المستهلكين لتقنيات المنظمة ومعرفة وادراك جهودها في مجال الاستدامة ككل ثم بعدها يتم اتخاذ قرارات متوازنة للمنظمات ( Bertoni et al,2023: 189 ) .

## الجانب الثالث/ الجانب العملي

## تحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث وابعادها الفرعية

اولاً/ اختبار الفرضية الرئيسية (يوجد تأثير لمتغير للقيادة الروحية اجمالاً على متغير الأداء المستدام)

ان اختبار هذه الفرضية سيكون من خلال استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد مثلما مبين بالجدول (2)، اذ يوضح المؤشرات الإحصائية ما بين الابعاد الفرعية للقيادة الروحية في متغير الأداء المستدام، وفقاً للاتي:

1. ان قيمة (F) المقدره التي تم استخراجها للنموذج بلغت (118.606)، بالتالي فهي أكبر من قيمة (F) الجدولية وباللغة (2.30) عند مستوى الدلالة (0.05) مما يعني قبولنا للفرضية أعلاه والتي تنص على (يوجد تأثير للقيادة الروحية معاً على الأداء المستدام)، فالقيادة الروحية تؤثر تأثيراً قوياً وإيجابياً على الأداء المستدام.
2. ان قيمة (Adj) ( $R^2$ ) تؤكد ان الابعاد الفرعية للقيادة الروحية تفسر بنسبة (78%) من التغيرات التي يمكن ان تحدث على متغير الأداء المستدام، اما بقية النسبة المئوية فتعود لعوامل لم تدخل بنموذج الدراسة.

جدول (2) التأثير بين ابعاد القيادة الروحية في الأداء المستدام بواسطة الانحدار الخطي المتعدد

نموذج الانحدار الخطي المتعدد			ابعاد القيادة الروحية
Sig.	(t)	(β)	
0.000	4.705	0.254	الرؤية
0.223	2.211	0.171	الامل
0.000	6.915	0.372	الايثار
0.000	4.724	0.228	المعنى
0.543	2.600	0.240	العضوية
	1.018		(a)
	0.889		المتعدد (R)
	0.801		( $R^2$ )
	0.794		( $R^2$ ) Adj
	118.606		(F)
	0.000		Sig.
	2.30		F الجدولية

المصدر : "مخرجات برنامج SPSS V.25"

ثانياً/ اختبار الفرضية الفرعية الأولى (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة الروحية في بعد الأداء الاجتماعي)

1. من خلال الجدول (3) يتضح بان ابعاد (القيادة الروحية) جميعها تؤثر تأثيراً معنوياً في بعد (الأداء الاجتماعي) فمن خلال القيمة المحسوبة لـ (F) لكل الأبعاد وعلى التوالي (145.597، 94.148، 152.516، 88.307، 37.773) يتبين بانها أكبر من القيمة الجدولية لـ (F) والتي تبلغ (3.92)، مما يعني بان كل ابعاد (القيادة الروحية) ذات تاثير معنوي على بعد (الأداء الاجتماعي)، وتبعاً لذلك تقبل الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد متغير القيادة الروحية في بعد الأداء الاجتماعي)، ومعنى ذلك ان الإدارات العليا في مجتمع البحث عندما تعزز وتدعم مفاهيم القيادة الروحية وابعادها الفرعية وتطبقها في مكان العمل فهذا سينعكس بشكل إيجابي على زيادة فعالية الأداء المستدام وتحقيقه.
2. اجمالاً سجلت القيمة المحسوبة لـ (F) ما بين متغير (القيادة الروحية في بعد الأداء الاجتماعي) (163.949)، بالتالي فهي أكبر من القيمة الجدولية لـ (F) والتي تبلغ (3.92)، وذلك عند مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير القيادة الروحية في بعد الأداء الاجتماعي)، اي وجود تأثير معنوي بين

(متغير القيادة الروحية) و البعد الفرعي (الأداء الاجتماعي)، ومن قيمة  $R^2$  Adj يتبين أن متغير (القيادة الروحية) تفسر ما نسبته (51%) من المتغيرات التي تطرأ على بعد (الأداء الاجتماعي)، أما قيمة (t) المستخرجة لـ(β) فقد سجلت (12.800)، وهي اكبر من القيمة الجدولية لـ(t) والتي بلغت (1.983) وذلك عند مستوى الدلالة (0.05) مما يعني ثبات المعنوية لـ(β) فيما يخص متغير (القيادة الروحية)، مما يعني ان زيادة هذا المتغير، والذي يتضح من خلال قيمة لـ(β) زيادة وحدة واحدة سيزيد بعد (الأداء الاجتماعي) بنسبة قدرها (93%).

جدول (3) تحليل ابعاد القيادة الروحية في بعد الأداء الاجتماعي (N=145)

Sig	T	F	$R^2$ Adj	$R^2$	R	ابعاد متغير القيادة الروحية		المتغير المعتمد
						(a)	(β)	
0.000	12.105	146.597	0.490	0.489	0.701	1.001	(a)	الرؤية
						0.724	(β)	
0.000	9.697	94.148	0.378	0.380	0.619	0.418	(a)	الامل
						.786	(β)	
0.000	12.344	152.516	0.500	0.503	0.76	0.935	(a)	الايثار
						0.738	(β)	
0.000	9.391	88.307	0.368	0.359	0.606	1.623	(a)	المعنى
						.590	(β)	
0.000	6.142	37.773	0.193	0.193	0.446	1.074	(a)	العضوية
						0.667	(β)	
0.000	12.800	163.949	0.517	0.517	0.719	0.188	(a)	القيادة الروحية
						0.937	(β)	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.25

ثالثاً/ اختبار الفرضية الفرعية الثانية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة الروحية في بعد الأداء البيئي)

1. من خلال الجدول (4) يتضح بان كل ابعاد (القيادة الروحية) تؤثر معنوياً في البعد الفرعي (الأداء البيئي) فمن خلال القيمة المحسوبة لـ (F) لكل الأبعاد كافة والتي تبلغ (161.683، 81.146، 227.955، 284.923، 143.765) وعلى التوالي يتضح انها اكبر من القيمة الجدولية لـ(F) والتي تبلغ (3.92)، وهذا يعني بان كل ابعاد (القيادة الروحية) تؤثر معنوياً في بعد (الأداء البيئي)، بالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة الروحية في بعد الأداء البيئي)، و هذا يعني ان مجتمع البحث وادارته العليا عندما تمتلك القدرة على وضع رؤية واضحة وإيجاد معنى في العمل لموظفيها وتمتلك روح التعاون والايثار وتبث روح الشفافية والمسؤولية الاجتماعية والاتصال الدائم بالبيئة المحيطة فأنها تكون قادرة على دعم الأداء البيئي.

2. اجمالاً فان القيمة المحسوبة لـ(F) ما بين (القيادة الروحية في الأداء البيئي) فكانت (248.008)، بالتالي فهي اكبر من القيمة الجدولية لـ(F) والتي تبلغ (3.92) عند مستوى الدلالة (0.05)، وفقاً لذلك تقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير القيادة الروحية في بعد الأداء البيئي)، ومن خلال قيمة  $R^2$  Adj يتبين أن متغير (القيادة الروحية) توضح ما نسبته (70%) من تلك المتغيرات التي تحدث على بعد (الأداء البيئي)، وقد سجلت القيمة المستخرجة لـ(t) و(β) البالغة (18.650) وهي اكبر من القيمة الجدولية لـ(t) والتي تبلغ (1.984) وذلك عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني ثبات المعنوية لـ(β) لمتغير (القيادة الروحية) فمن خلال قيمة (β) يتبين أن زيادة متغير (القيادة الروحية) بوحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة بعد (الأداء البيئي) بنسبة قدرها (100%).

جدول (4) تحليل ابعاد القيادة الروحية في بعد الأداء البيئي (N=145)

Sig	(t)	(F)	(R <sup>2</sup> ) Adj	(R <sup>2</sup> )	(R)	ابعاد المتغير المستقل القيادة الروحية		المتغير المعتمد
						(a)	(β)	
0.000	12.710	161.683	0.511	0.517	0.717	0.869	(a)	الرؤية
						0.701	(β)	
0.000	9.059	81.146	0.345	0.352	0.592	0.500	(a)	الامل
						0.712	(β)	
0.000	15.093	227.955	0.598	0.600	0.773	0.638	(a)	الايثار
						0.765	(β)	
0.000	16.875	284.923	0.651	0.652	0.804	0.931	(a)	المعنى
						0.742	(β)	
0.000	11.985	143.765	0.483	0.485	0.694	0.280-	(a)	العضوية
						0.987	(β)	
0.000	18.650	348.008	0.701	0.700	0.833	0.323-	(a)	القيادة الروحية
						1.027	(β)	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.25

ثالثاً/ اختبار الفرضية الفرعية الثانية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة الروحية في بعد الأداء الاقتصادي)

- يوضح لنا الجدول (5) بان كل ابعاد (القيادة الروحية) كانت تؤثر تأثيراً معنوياً في بعد (الأداء الاقتصادي) فمن خلال القيمة المحسوبة لـ(F) لكل الأبعاد وعلى التوالي (93.688، 36.729، 125.147، 187.855، 91.154) يتضح انها اكبر من قيمة الجدولية لـ(F) والتي تبلغ (3.92)، مما يعني ان كل ابعاد (القيادة الروحية) ذات تأثير معنوي في بعد (الأداء الاقتصادي)، وتبعاً لذلك تقبل الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد متغير القيادة الروحية في بعد الأداء الاقتصادي) معنى ذلك ان مجتمع البحث وادارته العليا وقياداته كلما تبنت القيادة الروحية و مفاهيمها وابعادها الفرعية وادراكهم لها فهذا سيعمق و يدعم ويعزز الأداء الاقتصادي لمجتمع البحث و المتعاملين معه.
- و اجمالاً سجلت القيمة المحسوبة لـ(F) ما بين (القيادة الروحية) في بعد (الأداء الاقتصادي) ما قيمته (164.004)، بالتالي فهي اكبر من القيمة الجدولية لـ(F) والتي تبلغ (3.92) وذلك عند مستوى الدلالة (0.05) تبعاً لذلك تقبل الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير القيادة الروحية في بعد الأداء الاقتصادي)، ما يعني وجود تأثيراً معنوياً بين متغير (القيادة الروحية في بعد الأداء الاقتصادي) ومن قيمة Adj (R<sup>2</sup>) يتبين أن متغير (القيادة الروحية) توضح ما نسبته (52%) من المتغيرات التي تظراً على بعد (الأداء الاقتصادي)، فيما سجلت القيمة (t) المستخرجة لـ(β) والتي تبلغ (12.802) بالتالي فهي اكبر من القيمة الجدولية لـ(t) والتي تبلغ (1.984) وذلك عند مستوى الدلالة (0.05) ما يعني ثبات المعنوية لـ(β) لمتغير (القيادة الروحية) اذ يتبين من القيمة لـ(β) بأن زيادة متغير (القيادة الروحية) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي ذلك لزيادة بعد (الأداء الاقتصادي) بنسبة (78%).

جدول (5) تحليل ابعاد القيادة الروحية في بعد الأداء الاقتصادي (N=145)

Sig	(t)	(F)	(R <sup>2</sup> ) Adj	(R <sup>2</sup> )	(R)	ابعاد المتغير المستقل القيادة الروحية		المتغير المعتمد
						(a)	(β)	
0.000	9.675	93.688	.379	.383	.616	1.741	(a)	الرؤية
						0.525	(β)	
0.000	6.049	36.729	.187	.194	.439	1.745	(a)	الامل
						0.464	(β)	
0.000	11.132	125.147	.451	.454	.674	1.542	(a)	الايثار
						0.580	(β)	
0.000	12.739	187.855	.552	.554	.744	1.659	(a)	المعنى
						0.597	(β)	
0.000	9.499	91.154	.362	.376	.613	0.809	(a)	العضوية
						0.755	(β)	

0.000	12.802	164.004	0.517	0.521	.720	0.822 0.775	(a) (β)	القيادة الروحية
-------	--------	---------	-------	-------	------	----------------	------------	-----------------

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.25

الجانب الرابع/ الاستنتاجات والتوصيات

أولاً/ الاستنتاجات: . وفقاً لنتائج الجانب العملي توصل الباحث لعدد من الاستنتاجات وكالاتي:.

1. تبذل الإدارات العليا وقياداتها الجهود الحثيثة في ترسيخ مبادئ وابعاد القيادة الروحية ودعمها لدى المرؤوسين لتحقيق الأداء المستدام من خلا وضع الرؤى الانية والمستقبلية لإجراءات وسياسات العمل، لتحقيق الأداء البيئي والاجتماعي والاقتصادي المستدام لدى الموظفين، لكنها تصطدم أحيانا بالمتغيرات السريعة والمتلاحقة والتعقيد في البيئة الخارجية والظروف المستجدة غير المتوقعة، كون مجتمع البحث لا يستجيب بالشكل المطلوب للمتغيرات البيئية، لكنها تحاول اصلاح ذلك من خلال التطوير و التدريب والاهتمام بالمبادرة والاستباقية.
2. ان الادارات العليا وقياداتها في المنظمة المبحوثة تولي الاهتمام الكبير بالأمل المصاحب بينها وبين المرؤوسين، كونه يمثل سياسة داخلية مهم تزيد من تلاحم القادة ومرؤوسيهم في مجتمع البحث وتعزز الثقة بينهم بخصوص الوفاء بالوعود وهذا ما يدفع الموظفين بالالتزام لتحقيق الأهداف الصعبة و الوصول للاداء العالي وإنجاز الاعمال بما ينعكس إيجابا على تحقيق الأداء المستدام، لاسيما ان القائد الروحي يؤدي دورا مهما في تشكيل المعتقدات الروحية لدى الموظفين ليدفعهم لاداء ما مطلوب منهم.
3. بالرغم من اهتمام قادة مجتمع البحث بالايثار و ايمانهم بأهمية التناغم والانسجام وايلاء الرعاية والاهتمام للمرؤوسين، وتعزيز مفاهيم التسامح والتكافل بين الزملاء لتحقيق الاستدامة في الأداء بينيا واجتماعيا واقتصاديا، الا ان مستويات الايثار لم ترتقي الى المستوى المطلوب الوصول اليه، وقد يعود ذلك الى متغيرات لم تدخل ضمن البحث كالتنافس وندرة الحصول على الموارد او التغير الدائم و المستمر في اذواق وافكار ومتطلبات المستفيدين.
4. لدى قادة المنظمة المبحوثة محاولات كبيرة في وضع معنى واهمية للعمل الذي يقوم به الموظفون، ومدى الفائدة التي يقدموها للمجتمع وان لعملهم فائدة لهم لسد متطلباتهم واحتياجاتهم ومتطلبات واحتياجات الغير، وهذا ما يدفع الموظفين لقبول مسؤوليات وواجبات ومهام اكبر تعكس شعورهم بأهمية الدور الذي يؤديه، بالشكل الذي يحقق الأداء العالي في العمل.
5. يتبين من خلال نتائج البحث اهتمام مجتمع البحث بالاداء الاجتماعي والاقتصادي والبيئي بالشكل الذي ينعكس إيجابا على الأداء المستدام، اذ يتبنى مجتمع البحث قنوات تواصل واتصال بينها وبين الموظفين وبينهم مجتمعين مع البيئة الخارجية، لكنها تحتاج الى جهود اكبر في تفعيل وتعزيز الندوات والبرامج التدريبية والمحاضرات والورش لتحسين الأداء البيئي والاقتصادي المستدام.
6. لدى مجتمع البحث قناعة و رغبة في الاهتمام بتعزيز أفكار القيادة الروحية و تبني الأداء المستدام، الا ان هذه القناعة و الرغبة تصطدم في بعض الأحيان بعدد من التحديات منها ثقافية وذاتية وعلمية وتعليمية ومالية وزمنية.
7. تسعى قيادات المنظمة المبحوثة الى دعم كل ما من شأنه تعزيز روح الانتماء لدى منظماتهم، نظرا لأهمية البعد في إنجاح الأداء المستدام اقتصاديا واجتماعيا وبيئيا فضلا عن أهميته في الاسهام بترسيخ الالتزام وتقليل سلوكيات العمل العكسي المضاد وانشاء مناخ صحي ويدعم هذا البعد ثقافة المواطنة التنظيمية.
8. اظهرت نتائج الجانب العملي عموما الاهتمام بمتغيري البحث وابعادهما الفرعية بالشكل الذي يحقق الأداء المستدام، نظرا لوجود علاقة تأثيرية إحصائية بدلالة معنوية لابعاد المتغير المستقل القيادة الروحية اجمالا على المتغير المستجيب الأداء المستدام.

ثانياً/ التوصيات: سيتم استعراض مجموعة من التوصيات استنادا للاستنتاجات التي تم التوصل اليها بناء على نتائج الجانب العملي وكالاتي:.

1. ضرورة الاهتمام بالاستباقية والمبادرة في التعامل مع الظروف والمستجدات التي تضعف وتحول من تطبيق مبادئ القيادة الروحية، من خلال مثلا وضع البوسترات وإقامة المؤتمرات والندوات والورش التدريبية فيما يخص توضيح مفاهيم المتغيرين وافكارهما.
2. على الإدارات العليا وقاداتها التخفيف من وطأة المنافسة التي تحدث أحيانا بين الموظفين لاسيما المنافسة غير العادلة التي قد تؤثر على إنتاجية الموظفين وحتى نفسياتهم وعلاقتهم بالإدارة والزملاء، ووضع معايير تنافسية تخدم مفاهيم متغيري البحث وابعادهما داخل مجتمع البحث.

3. تعزيز السلوكيات والأفكار الإبداعية والخلقة لدى عينة البحث من قبل قادتهم وتوفير المناخ المهني الصحي، والاهتمام بسياسات وإجراءات السلامة المهنية الداخلية بالشكل الذي يجعل الموظفين مؤمنين بأهمية الاستدامة وابعادها بداخل انفسهم من جهة وبما ينعكس إيجاباً على الأداء المستدام من خلال الخدمة التي يقدموها للمستفيدين من جهة أخرى.
4. العمل على التقليل من وطأة التحديات التي تواجه العمل المستدام من خلال وضع البرامج والسياسات واعدة تحديث الهياكل التنظيمية ان تطلب الامر، مثلاً باستحداث وحدة او شعبة للعمل المستدام او الأداء المستدام.
5. ضرورة قيام الادارات العليا وقيادتها بالاطلاع على المنظمات الأخرى وبرامجها العملية للاطلاع على اخر المستجدات فيما يخص مفاهيم ونظريات متغيري البحث من خلال مثلاً التوأمة مع المنظمات المحلية او العربية او العالمية والاستفادة من تجاربهم او فتح قنوات اتصال فعالة معهم، او تشجيع البحث العلمي او فتح المجال امام الباحثين ليستفيدوا من بحوثهم ودراساتهم في هذا المجال.
6. فسح المجال امام الأفكار والآراء و المقترحات الابتكارية والإبداعية والعصف الذهني والاجتماعات الدورية او الأسبوعية او الشهرية المقدمة من قبل الموظفين فيما يخص تطوير وترقية بيئة عملهم الداخلية، وجعل هذه الأفكار الخلاقة ضمن أولويات الإدارة العليا والاستفادة منها.
7. تشجيع ممارسات الأداء المستدام وابعاد القيادة كالرؤية والامل والمعنى والايثار وتعزيزها في المناخ التنظيمي لمجتمع البحث، وتعزيز اقسام إدارة الجودة الشاملة ومنحها مساحة عمل بما يسهم في تسهيل تطبيق أفكار متغيرات البحث.

#### المصادر

##### أولاً/ الكتب والبحوث والمجلات والدوريات والمقالات العربية

1. اسماعيل، عمار فتحي موسى، (2016)، دور القيادة الروحية في خفض سلوكيات التمر الوظيفي للعاملين بجامعة مدينة السعادات، دراسة تطبيقية كلية التجارة جامعة مدينة السادات.
10. الدليمي، ولاء طارق جاسم والطائي، علي حسون فندي، (2023)، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المستدام (بحث تحليلي في وزارة البيئة)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة و الاقتصاد/ جامعة بغداد.
2. الثوابية، فاطمة عبد الكريم عبد الجليل والمغربي، آيات محمد، (2022)، درجة ممارسة القيادة الروحية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
3. الخزاعي، صدام كاظم، (2016)، القيادة الروحية و تأثيرها على التماثل التنظيمي من خلال دور الوسيط العدالة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القادسية.
4. رحمن، نهاية سعدي، (2020)، دور القيادة الروحية في الحد من الصمت المنظمي، دراسة تحليلية لأراء القيادات الأكاديمية في كليات جامعة صلاح الدين- أربيل، مجلة قلبي زانست العلمية، م(5)، ع(2)، ص921-972.
5. الرواشدة، اسامة محمد الرواشدة، الصاوي، عثمان محمد، الزغبى، محمد سيد أحمد وسعيد، سالمه إبراهيم، (2020)، أثر القيادة الروحية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على بعض الفنادق الأردنية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، م(10)، ع(1)، ص247-260.
6. عجوة، أحمد محمد فتحي أحمد، (2013)، القيادة الروحية دراسة تطبيقية على المدارس، المجلة المصرية للدراسات التجارية، م (37)، ع (4).
7. نجم، نجم عبود والرفاعي، غالب عوض، (2008)، الروحية في العمل من الشرعان في مدينة عمان، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال المجلد(4)، العدد(1).

8. الكريم، سارة احمد، (2020)، تأثير الترافف الاستراتيجي في سمعة المنظمة دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء العاملين في شركة (Somo)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة و الاقتصاد جامعة بغداد.
9. جبار، شذى وحيد، (2021)، دور القيادة الروحية في الأداء المنظمي المستدام، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة كربلاء.
10. داغر، منقذ محمد، (1997)، القيادات المحلية في العراق في العهدين الملكي و الجمهوري، دراسة توثيقية ميدانية لتعاقبهم، اتجاهاتهم الوظيفية و علاقاتها بخلفياتهم، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة و الاقتصاد جامعة بغداد.

#### ثانيا/ الكتب والمقالات والبحوث والدوريات والمجلات الأجنبية

11. Abdizadeh, M., & Khiabani, M. M., (2014), **Implementing the Spiritual Leadership Model in the Healthcare Industry in Iran**, International Journal of Business and Management, Vol. 9 (11).
12. Aydin, Bulent, & Ceylan A., (2009), **The effect of spiritual leadership on organizational learning capacity**, African Journal of Business Management Vol.3, No.5 ,pp.184-190 .
13. Benefiel , Margaret , Fry , Louis W. and Geigle , David , **Spirituality and Religion in the Workplace: History, Theory, and Research** , Psychology of Religion and Spirituality , Vol. 6, No. 3, 201.
14. Chen, C, Y., & Yang, C, F ., (2016), **The Impact of Spiritual Leadership on Organizational Citizenship Behavior: A Multi-Sample Analysis**, Published online, 2011.
15. Frisdiantare , Christea ; Shertian , Pieter , "The Spiritual Leadership Dimension in Relation to other value – Based Frisdiantare , Christea ; Shertian , Pieter , (2012), **The Spiritual Leadership Dimension in Relation to other value – Based Leadership in Organization**" , International Journal of Humanities and Social Science , Vol .2 No .15 , 2012.
16. Fry , Louis W ; Matherly , Laura L ,(2007), **Spiritual Leadership and Organizational Performance : An Exploratory Study** , 2007
17. Fry, L, W., Hannah, S, T., Noel, M., & Walumbwa, F, O., (2011) , **Impact of spiritual leadership on unit performance** , journal homepage, 2011 .
18. Fry, L. and Slocum, J. (2008), **Maximizing the triple bottom line through a strategic scorecard business model of spiritual leadership**, Organizational Dynamics, Vol.37, pp.86–96.
19. Jeon, K, S., (2011), **The Relationship of Perception of Organization Performance and Spiritual Leadership, Work place Spirituality, and Learning Organization Culture in the Korean Context**", Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy .
20. Kaya , Ahmet , (2015), **The Relationship Between Spirithal Leadership and Organizational Citizenship Behaviors : A Research on School Principal`s Behaviors**.
21. Nelson, B, A., (2008), **Spiritual Leadership in Healthcare**, A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment Of the Requirement for the Degree of Doctor of Education .
22. Ngunjiri , Faith W., (2010), **Lessons in spiritual leadership from Kenyan women** ", Journal of Educational Administration ,Vol.48 ,No.6.
23. Shafighi, Fatemeh., Ajili, ZahraG., & Ajili, Amirhooshang G., (2013), **Relationshipbetween the Spiritual Leadership and Organizational Entrepreneurship with Regard to the Mediating Role of Organizational Learning**, Journal of Applied Environmental and Biological Sciences, Vol. 3, No.6, pp.21-30.
24. Siadat , Seyed Ali , hoveida , Reza ,& AlemeKeikha, (2013), **An Explanation of the Organizational Intellectual Capital Based on Spiritual Leadership Theory - A case study of State-owned Companies**" , International Journal of Management and Social Sciences Research , Vol.2 , No.12.

25. Wibawa ,Artha ; Troena , Eka Afnan ; Armann , Noermijati , (2014), **The Role of Organizational Culture on Spiritual Leadership , Human Capital and Employee Loyalty" , European Journal of Business and Management.**
26. Mohammed, Nasreen Jassim & Kamel, Saif Ali. (2021), **Spiritual leadership and its impact on organizational health**, Vol. 65 No. 7 ,pp.113-146.
27. Salleh, S. S. M. B. M., (2016), **The influence of top management team diversity and networking towards firm innovativeness in achieving sustainable firm performance**, Vol. 27, No. 6.
28. Jabbour, C. (2013), **Environmental training in organizations: From a literature review to a frame work for future research**, Resources, Conservation and Recycling, 155–144.
29. Epstein, M.J., & Buhovac, A.R. ,(2014), **Making sustainability work: Best practices in managing and measuring corporate social, environmental, and economic impacts**. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
30. Elijido-Ten, E. O. , (2016), **Does recognition of climate change related risks and opportunities determine sustainability performance?**, Journal of cleaner production, 141, 956-966.
31. Garza-Reyes, J. A., Yu, M., Kumar, V., & Upadhyay, A. (2018), **Total quality environmental management: adoption status in the Chinese manufacturing sector**. The TQM Journal.
32. Hourneaux Jr, F., Gabriel, M. L. D. S., & Gallardo-Vázquez, D. A. (2018), **Triple bottom line and sustainable performance measurement in industrial companies**, Revista de Gestão, Vol.25, No.4, pp.413-429.
33. Peukert, B., Benecke, S., Clavell, J., Neugebauer, S., Nissen, N. F., Uhlmann, E., Finkbeiner, M.(2015), **Addressing sustainability and flexibility in manufacturing via smart modular machine tool frames to support sustainable value creation**, Procedia, No.29, 514-519.
34. Lintukangas, K., Kähkönen, A. K., & Hallikas, J. (2019), **The role of supply management innovativeness and supplier orientation in firms' sustainability performance**, Journal of Purchasing and Supply Management, Vol.25, No.4.
35. Eikelenboom, M., & de Jong, G. (2019), **The impact of dynamic capabilities on the sustainability**, Journal of Cleaner Production, Vol.2, No.35, pp.1360-1370.
36. Asadi, S., Pourhashemi, S. O., Nilashi, M., Abdullah, R., Samad, S., Yadegarideh kordi, E., ... & Razali, N. S. (2020), **Investigating influence of green innovation on sustainability performance: A case on Malaysian hotel industry**, Journal of cleaner production, Vol.2, No.58.
37. Khan, M. H., & Muktar, S. N. (2021), **What's next for green human resource management: insights and trends for sustainable development**. International Journal of Sustainable Development and Planning, Vol.16, No.1, pp.181-194. 191.
38. Harisekar, V., (2021), **Increasing sustainability performance in a SME Focusing on lean and green**.
39. Elshaer, I. A., Azazz, A. M., & Fayyad, S. (2023), **Green Management and Sustainable Performance of Small-and Medium-Sized Hospitality Businesses: Moderating the Role of an Employee**, International Journal of Environmental Research and Public Health, Vol. 20, No.3.
40. Reyna-Castillo, M., Vera Martínez, P. S., Farah-Simón, L., & Simón, N. (2023), **Social sustainability orientation & supply chain performance in Mexico, Colombia & Chile: a social-resource-based view Sustainability**, Vol.15, No.4.
41. Gupta, S., Meissonier, R., Drave, V. A., & Roubaud, D. (2020), **Examining the impact of Cloud ERP on sustainable performance: A dynamic capability view**. International Journal of Information Management.
42. Adamu, A. A., Wan, C. Y., & Gorondutse, A. H. (2019), **Determinants of Sustainable Performance of SMEs: A Proposed Framework**, International Journal of Research and Scientific Innovation (IJRSI), Vol.6, No.6, pp.182-188.

43. Sahoo, S., Kumar, A., & Upadhyay, A. (2023), **How do green knowledge management and green technology innovation impact corporate environmental performance? Understanding the role of green knowledge acquisition**, Business Strategy and the Environment, Vol.32, No.1, pp.551-569.
44. Alsayegh ,M.,Rahman,R.,Homayoun,S.(2020) **Corporate Economic, Environmental, and Social Sustainability Performance Transformation through ESG Disclosure**, journal/sustainabilitydoi:10.3390/su12093910.
45. Marco-Lajara, B., Úbeda-García, M., Zaragoza-Sáez, P., & Manresa Marhuenda, E. (2023), **The impact of international experience on firm economic performance, The double mediating effect of green knowledge acquisition & eco innovation**, Journal of Business Research, Vol.1, No.57.
46. Bertoni, D., Cavicchioli, D., & Latruffe, L. (2023), **Impact of business transfer on economic performance: the case of Italian family farms**, International Journal of Entrepreneurship & Small Business, Vol. 48, No.2, pp.186-213.
47. Fry, Louis. W & Yang ,Mari &.,(2018), **The role of spiritual leadership in reducing healthcare worker burnout**, Journal of Management, Spirituality & Religion, Routledge, Taylor & Francis group .
48. Aydin, Bulent& Ceylan ,Adnan,(2009), **A Research Analysis on Employee Satisfaction in terms of Organizational Culture and Spiritual Leadership**, International Journal of Business and Management, Vol. 4, No.3 .
49. Wagner ,Tracy A.,(2018), **Exploring the Spiritual Leadership Practices of Female Private College and University Presidents**, Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in Leadership and Education in the School of Education of Barry University.
50. Khiabani ,Mohsen Malekalketab, Abdizadeh ,Mandana & Baroto ,Mas Bambang Baroto,(2016), **Identifying the Impact of Spiritual Leadership on Organizational Citizenship Behavior in the Iranian Healthcare Industry**, British Journal of Economics, Management & Trade,Vol.11, No.1.