

تأثير القيادة الروحية على الارتباط بالعمل
" دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع شركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء
في مصر "

The effect of spiritual leadership on engagement with
work

"An applied study on workers in the North Delta
Electricity Distribution Company sector in Egypt"

د/ سنية محمد أحمد سليمان سبع

مدرس إدارة الأعمال - المعهد العالى للحاسبات وتكنولوجيا المعلومات بالشروق

الملخص

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير أبعاد القيادة الروحية والتي انقسمت الى ثلاث أبعاد هي (الإيمان/ الأمل ، حب الايثار ، الرؤية) على الارتباط بالعمل والذي انقسم بدوره إلى ثلاث أبعاد رئيسية وهي (الحماس ، التفاني ، الاستيعاب) بالتطبيق على العاملين بشركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء في مصر الذين يمثلون مجتمع البحث وقد تم تطبيق الجزء الميداني باستخدام استمارة استقصاء تم توزيعها على العينة محل الدراسة والتي بلغ حجمها ٣٦٨ مفردة ، وتم تجميع إجابات تلك القوائم من العاملين في القطاع محل الدراسة وتحليلها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS .
وقد خلصت النتائج إلى أنه توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة الروحية وأبعاد الارتباط بالعمل ، وكان هناك تأثير معنوي لأبعاد حب الإيثار، الإيمان/ الأمل ، والرؤية على الحماس كأحد أبعاد الارتباط بالعمل
كلمات مفتاحية: القيادة الروحية ، الإيمان/الأمل ، حب الإيثار، الرؤية، الارتباط بالعمل، الحماس ، التفاني ، الاستيعاب.

Abstract

This research aims to study the effect of the spiritual leadership dimensions, which were divided into three dimensions (faith / hope, altruism, and vision) on engagement with work, which in turn was divided into three main dimensions (enthusiasm, dedication, and comprehension) . by applying to the employees of the North Delta Electricity Distribution Company in Egypt who represent the research community. The field part was applied using a questionnaire that was distributed to the sample under study, which reached a size of 368 individuals, and the answers of these lists were collected from workers in the sector under study and statistically analyzed using the SPSS **The results concluded** that there is a moral correlation between the dimensions of spiritual leadership and the dimensions of engagement with work, and there was a significant effect of the dimensions of altruism, faith / hope and the vision on enthusiasm as one of the dimensions of engagement with work.

Key words: Spiritual leadership, faith / hope, Altruistic love, vision, work engagement with action, Vigor, dedication, Absorption.

تمهيد

إن أحد أكبر التحديات التي تواجه أي منظمة هو التعامل مع سيناريو السوق المتغير ، من أجل البقاء (Singh .,2021). وإن القيادة تتأثر بالتغير مثل جميع العناصر الاجتماعية (King & Vaiman, 2019)، و هناك اعتراف متزايد بأهمية الأفراد داخل المنظمات وخاصة في السنوات الأخيرة ، حيث يروج المديرون الآن

لفكرة " الأفراد هم أصول المنظمة " . ونتيجة هذا التطور في الاهتمام بالأفراد داخل التنظيمات المختلفة شهد الفكر الإداري مؤخراً نظريات جديدة في القيادة، من أهمها على سبيل المثال القيادة الخادمة، القيادة الموقفية، القيادة بالقوة، القيادة الموثوقة، والقيادة التحويلية والتبادلية والتي يسعى القائد من خلالها إلى الارتقاء بمستوى المرؤوسين في سبيل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الأفراد والمنظمة ككل.

و على مدى العقد الماضي ، ظهرت القيادة الروحية كقيادة جديدة (Oh& Wang,2020 ، ومن الاتجاهات التي نشأت في التسعينيات هي القيادة الروحية. وبعض المؤلفين أشار إلى أهمية القيادة الروحية في خلق بيئة عمل مستدامة للموظفين.(Samul, 2020).

ومع بداية القرن العشرين ، عكف الكثير من الباحثين والدارسين الأكاديميين على دراسة نماذج متنوعة من نظريات القيادة، فضلا عن تركيز تلك الدراسات على الصفات الشخصية للقيادة ودورهم لرفع وتحسين الجودة داخل وخارج المنظمة خاصة فيما يتعلق بأنشطة المنظمة والغرض من وجودها في الأساس (Smith et al.,2018). ومن أوائل من أكد على الجانب الروحي في العمل هو Robert Green Leaf من خلال كتاباته في القيادة الخادمة، ودور القائد في تحفيز والهام تابعيه ومرؤوسيه في المنظمة ، والمهارات والصفات التي يجب أن تتوفر لدى القائد الروحي مثل ، الثقة بالنفس، الوعي بالذات، مهارات التواصل الفعالة، القدرة على ادارة صراع صحي بين المرؤوسين وغيرها من السمات التي عرفت بما يسمى " نظرية الرجل العظيم" وإن كانت هذه الصفات لا تعكس بالضرورة كافة الجوانب الواقعية اللازم توافرها في القائد الفعال (Fry et al., 2016).

وتعتبر نظرية القيادة الروحية هي نظرية القيادة السببية للتحويل التنظيمي المعتمد الذي تم تصميمه لخلق الدوافع الجوهرية وكذلك التعلم التنظيمي ، كما تقدم وعود كنقطة انطلاق لنموذج جديد لنظرية القيادة ويتم ذلك من خلال ممارسة : (Mubasher et al., 2017)

١- شمولها واتساعها للقيادة التحويلية والتبادلية والقيادة الخادمة ، ونظريات السمات بالإضافة إلي القيم والأخلاقيات .

٢- تجنب العثرات التي يتعرض لها نموذج القياس.

وعلى عكس النظريات الكلاسيكية التنظيمية والإدارية والقيادية فإن القيادة الروحية تتعامل مع الجوانب الروحية للأفراد في العمل ، ففي هذه النظرية من الصعب فصل المعتقدات الدينية عنها والتقليل من الصراعات المتعلقة بها (Karadag , 2009) . والتعبير عن ذلك يعتبر إعادة اكتشاف لظاهرة القيادة في متغيرات العالم الحالية . حيث تستند القيادة على الجانب الروحي للقيادة (Ghashghaeizadeh et al., 2015).

وأشار (Mubasher et al., 2017) إلى أن التطور التاريخي للقيادة وضع القيادة الروحية كأحد الأنواع الهامة ينبغي على المنظمة توفيرها كنمط من أنماط القيادة الحديثة. وذكر (Chen & yang , 2012) أن القيادة الروحية تتطلب استخدام الدوافع الداخلية للعمال بغرض تحقيق التحول التنظيمي، واشباع حاجات العاملين النفسية.

وأشار (Suharti &Suliyanto , 2012) إلى أهمية دور القائد للتشجيع على الارتباط الوظيفي ، حيث يؤثر أسلوب القيادة الذي يستخدمه القائد على مشاعر الموظفين بما في ذلك ارتباطهم الوظيفي . فالقائد الروحي على استعداد للاشتراك مع موظفيه في القيام بالمهام مما يعمل على زيادة مستوى ارتباط الموظف بالمقارنة بالقائد السلطوي (Spillane et al., 2001) authoritarian leader.

ولاقى موضوع الارتباط بالعمل مزيد من الاهتمام من قبل الباحثين في مجال السلوك التنظيمي ، وكان Kahn أول من قدم مصطلح الارتباط بالعمل في عام ١٩٩٠ ، فأشار إلى أن الموظف المرتبط يستخدم طاقاته لتحقيق أهداف المنظمة (Lu et al., 2014).

وتسعى المؤسسات جاهدة لزيادة مشاركة موظفيها في العمل ، حيث أن الموظفين المرتبطين هم موظفون أكثر إنتاجية ، لكنهم غالبًا ما يتجاهلون الآثار المهمة للتوازن بين العمل والأسرة على المشاركة في العمل (Žnidaršič & Bernik, 2021). وتؤكد العديد من الدراسات أهمية التوازن بين العمل والأسرة والمشاركة في العمل. وظهر مفهوم الارتباط بالعمل للموظفين عندما وجدت المنظمات أن جهود " القيادة والرقابة " للإدارة لم تعد صالحة ، وسعت المنظمات إلى الاحتفاظ بالعمالة الماهرة لتحقيق أهدافها من خلال خلق الفرص المتاحة لتحقيق الارتباط بالعمل (Breevaart et al., 2014).

كما ظهر مفهوم ارتباط الموظفين باعتباره دافعا لنجاح المنظمات وأنه يمكن أن يكون عاملا حاسما في النجاح التنظيمي . ويعد الارتباط حلقة وصل رئيسية في المنظمة بين العديد من المتغيرات التنظيمية وهي السمعة ، والحفاظ على الموظفين ، والولاء ، والإنتاجية ، ورضا العملاء (Tran , 2018) .

وتناول الكتاب في الآونة الأخيرة مفهوم الارتباط بالعمل على نطاق واسع ، وما له من تأثير على الأداء التنظيمي (Ahmed et al., 2012). كذلك لما له من تأثير على الفعالية التنظيمية والقدرة التنافسية (Welch , 2011) .

لا يتعلق ارتباط عمل الموظف بحضور العمل دون أي غيابات أو التواجد في مكان العمل بانتظام ولكن إنه يفوق التواجد المادي في مكان العمل. (Kuok & Taormina, 2017)

وحالة لارتباط بالعمل ظهرت أنها حالة ذهنية إيجابية مرتبطة بالعمل ، والتي تتميز بالحيوية والتفاني والاستيعاب" ، كتركيبة مهمة في أدبيات الإدارة لأنه ثبت أنه يروج لمجموعة متنوعة ليس فقط للموظفين ولكن أيضًا للنتائج التنظيمية مثل الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية والمشاركة التنظيمية ونوايا دوران العمل المنخفضة (Aboramadan et al., 2020; Albrecht et al., 2020) باعتبارها أمثلة على هذه النتائج. ويؤدي الاهتمام المتزايد بالارتباط بالعمل إلى الحاجة إلى فهم أفضل (Matsuo, 2019).

وتناولت الباحثة في الدراسة الحالية أثر القيادة الروحية على الارتباط بالعمل وتم تطبيقها على العاملين بشركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء. وتعد شركات توزيع الكهرباء التابعة لقطاع شمال الدلتا من المنظمات التي يجب الاهتمام بها نظراً لأهميتها في المجتمع لما تقدمه من خدمة ذات أهمية للمواطن المصري. أولاً : الخلفية النظرية :

١- القيادة الروحية :

أ- مفهوم القيادة الروحية :

توجد صعوبة في إيجاد تعريف موحد للقيادة الروحية . حيث أنها تتضمن البحث عن رفاية الآخرين بأي طريقة وذلك لأدائهم للعمل . كما يستطيع القائد الروحي خلق ثقافة في المنظمات ويظهر التابعين الالتزام تجاه منظماتهم من خلال أفعالهم التي تعمل على تحقيق رؤية المنظمة . ويساعد القادة الروحيين تابعيهم على زرع الروحانية بداخلهم مما يساعد على أداء العمليات بفعالية . وبالتالي تؤثر سلوكيات القادة في تابعيهم كما تتأثر سلوكيات القادة من تابعيهم (Bezy , 2011) .

ويأتي مفهوم القيادة الروحية من كلمة الروح ، وكلمة الروح مشتقة من كلمة Spiritus الكلمة اللاتينية التي تعني النفس . وتعتبر الروح قوة مجردة لإبقاء الأفراد على قيد الحياة ويتم تنشيطها من خلال الاتصال العميق بالنفس وكذلك مع الآخرين والوعي بالحقائق في الطبيعة البشرية ; (Feller & Lombaard, 2018; Karadag , 2009).

ويرى (Mubasher et al., 2017) أن القيادة الروحية هي نظرية القيادة السببية للتحويل التنظيمي، والغرض منها هو الاستفادة من الاحتياجات الأساسية لكل من القائد وأتباعه من خلال الانتماء والتفوق، لتحقيق رؤية المنظمة.

وأشار (Gunduz, 2017) إلى أن القيادة الروحية بأنها تشتمل على القيم والمواقف والسلوكيات الضرورية لتحفيز الذات والآخرين حتى يكون لديهم إحساس بالبقاء الروحي من خلال الاتصال والانتماء.

وهي ظاهرة تحدث في مكان العمل، عندما يحفز ويلهم سلوك القائد المبني على القيم وحب الايثار الوعي لدى العاملين ويساعدهم على اكتشاف القوة المعنوية لديهم والتي تربط بينهم وبين الاخرين وتوجه أفعالهم لتحقيق أهداف المنظمة (Fry et al., 2016).

وقد ذكر (Ghashghaeizadeh et al., 2015) أن القيادة الروحية تجد جذورها في مجال الروحانية في مكان العمل، وهو البناء الذي يتميز بعمل هادف ومفيد، وشعور بالارتباط والعلاقات الاجتماعية الإيجابية، والقدرة على عيش حياة متكاملة من القيم الفردية والتنظيمية المتوازية.

وقد أشار (Fry & Nisiewicz, 2013) أن القيادة الروحية يقصد بها وجود علاقة تفاعلية بين القادة والأتباع، مدعومة بثقافة تنظيمية داعمة للعمال تشجع على الإيثار، وتحفز الموظفين بشكل جوهري للعمل من أجل تحسين أحوال المنظمة. وتشير القيادة الروحية إلى أسلوب القيادة المبني على أساس القيم الأخلاقية والدينية، والمتجسدة في الثقافة التنظيمية والتي تهدف إلى تحقيق غايات اجتماعية وتجارية، مثل تحسين ظروف العمل وعمليات صنع القرار والتحفيز (Nicolae, 2013).

وقد ذكر (Lean , 2012) أن القيادة الروحية تتحقق عندما يحفز سلوك المدير وعي المديرين ويساعدهم على اكتشاف القوة المعنوية الداخلية التي تربط بينهم وبين الاخرين والتي توجه افعالهم داخل المنظمة.

بينما يرى (Chen et al, 2012) أن القيادة الروحية تهدف إلى اشباع حاجات العاملين اعتمادا على توفير الاحتياجات النفسية والتي تساعدهم على الاستمرار في الحياة المهنية، من خلال التواصل مع الاخرين والانتماء وخلق رؤية وقيم متسقة مع المنظمة، من خلال استخدام الاستراتيجيات وتمكين الأفراد وفرق العمل، تحقيقا لأعلى مستوى ممكن من الكفاءة والربحية والرفاهية وتنمية العاملين.

كما أنها تتضمن البحث عن رفاهية العاملين لتحسين أدائهم في العمل. ويساعد القائد الروحي على إيجاد الروحانية بداخل التابعين مما يساعد في أداء العمليات بفعالية (Bezy , 2011) .

ب. أبعاد القيادة الروحية:

من مراجعة الدراسات السابقة (Fry et al., 2005; Chen et al, 2012; Ghashghaeizadeh et al., 2015; Fry et al., 2016; Gunduz, 2017; Mubasher et al.,2017) تبين أن غالبيتها ركزت على ثلاثة أبعاد للقيادة الروحية تشمل الأمل/الإيمان ، حب الإيثار، والرؤية ويمكن تناولها كما يلي:

١. الأمل/الإيمان Hope/faith:

يعتبر الأمل هو الرغبة المصحوبة بتوقع تحقيق الانجاز، والإيمان يضيف اليقين إلى الأمل، ويؤكد بأن ما هو مطلوب سيتم تحقيقه، والأمل والإيمان يرسخان الاقتناع برؤية ورسالة المنظمة ، وتفترض القيادة الروحية أن الأمل / الثقة في رؤية المنظمة تجعل التابعين ينظروا الى المستقبل بتفاؤل ولديهم الرغبة في الأداء والتوقع الإيجابي لكل ما هو قادم وذلك يحفزهم لبذل المزيد من الجهد من خلال الدوافع الذاتية (Mubasher et al., 2017).

ويجعل الأمل الأفراد مستعدون لبذل المزيد من الجهد وتحمل الصعاب من أجل تحقيق أهدافهم (Fry et al., 2016).

كما أن الأمل هو القيم والمواقف والسلوكيات التي تثبت أن ما هو مرغوب فيه ومتوقع سيتحقق ويزداد الأمل بزيادة الإيمان واليقين (Ghashghaeizadeh et al., 2015).

ووفقا لـ Fry (2003) فإن الإيمان أكثر من الرغبة في الشيء ، فهو يعتمد على القيم والاتجاهات والسلوك الذي يعبر عن اليقين والثقة في ان الشيء المرغوب والمتوقع سوف يتحقق، كما أن الأمل او الإيمان هو مصدر للثقة في ان رؤية ورسالة المنظمة سيتم انجازها.(Fry et al., 2005)

٢. حب الايثار Altruistic love:

ويقصد به تقديم الشخص لحاجات الآخرين على حاجته (Mubasher et al., 2017). كما أنه هو الشعور بالتكامل والوفاء الناتج عن الرعاية والاهتمام والتقدير للذات والآخرين (Gunduz, 2017).

فالقادة والتابعين الذين يظهروا الرعاية الحقيقية والاهتمام والتقدير لكل من الذات والآخرين عن طريق الحب والايثار يؤدي ذلك إلى شعورهم بالعضوية والانتماء (Fry et al., 2016).

وتمارس القيادة الروحية من خلال انتهاج الرؤية الشخصية، استنادا إلى قيم الحب والإيثار، وهذا يعمل على إيجاد الشعور بالتواصل والعضوية في المنظمة، وهذا يبدأ من خلال التركيز على حياة الفرد وممارساته الروحية (Ghashghaeizadeh et al., 2015).

كما يظهر حب الايثار المستخدم كمرادف للأعمال الخيرية من خلال الرعاية غير المشروطة، وعدم الأنانية، والولاء والخير والاهتمام وتقدير الذات وتقدير الآخرين (Feller & Lombaard, 2018).

حيث يظهر القادة الروحيين التزام للأهداف السامية بدلا من الربح أو الإشباع الذاتي. كما يظهرون قدرة كبيرة على اكتشاف معني الحياة من خلال خدمة الآخرين أو من خلال تمكنهم من الإدراك الذاتي للآخرين (Gunduz, 2017).

ويهدف القادة الروحيين إلى خلق مكان عمل يتضمن موظفين يتوافر لديهم عامل التحفيز مما يعمل على إيجاد معني لحياتهم في العمل. فمن خلال هذا المنظور فإن العمل هو وسيلة الفرد لإعادة اكتشاف نفسه. ومن ناحية أخرى تشمل الروحانية التأثير في العمل وتتضمن الإيمان بالعمل الذي يعمل الفرد في ظله (Fry & Cohen, 2009).

٣. الرؤية vision :

يقصد بها صورة المنظمة المستقبلية، وما يجب ان تكون عليه المنظمة في المستقبل والسعي باجتهد لخلق هذا المستقبل (Mubasher et al.,2017).

وتشير الرؤية إلى شكل المستقبل كما يراه الأفراد سواء بشكل ضمنى أو بشكل صريح وكيفية الوصول لهذه الرؤية وتحقيقها (Gunduz, 2017).

وتساعد الرؤية الجيدة الأفراد على العمل وبذل الجهد ومنهم معنى للعمل الذى يقومون به وتبث الأمل فى نفوسهم والثقة فى كل ما هو قادم (Fry et al., 2016).

ويجب أن تحدد الرؤية الطريق الذى تريد المنظمة أن تسير فيه ، وما الذى تريد أن تصل إليه فى المستقبل (Ghashghaeizadeh et al., 2015).

فهي مرتبطة بسلوك القائد مثل التخطيط المسبق ، ووضع الأهداف ، والتركيز على المهمة من خلال توافق القيم . ولكن الرؤية كجزء من القيادة الروحية تتضمن الخطوة الدقيقة كفكر للقائد ، وتأتي من قاعدة المشاركة مع الفريق مما يعمل على التشجيع الشخصي وعدم الانفرادية والأنانية في وضع الرؤية واتخاذ القرار . فيجب على القادة أن تترجم ما يتعلق بالسلوك الأخلاقي والاحترام والتعاطف مع الآخرين في شكل أعمال وليس مجرد كلمات . وتوضح القيم الروحية من خلال التعاون في صياغة الرؤية بين القائد والتابعين فيحدث الانسجام وكذلك احترام كل فرد للآخر (Mubasher et al., 2017).

وتساعد الرؤية على تحديد وتوضيح الاتجاه العام للمنظمة في المستقبل، وتبسيط القرارات وتفصيلها والمساعدة فى تحقيق التنسيق بين كافة أفراد المنظمة وتحقيق الكفاءة والنتائج المرجوة (Chen et al, 2012).

ويعد القادة هم المسؤولون عن وضع تلك الرؤية وانسجام القيم فى جميع المستويات التنظيمية من خلال الاختيارات المتعلقة بالرؤية والهدف والرسالة والاستراتيجية (Fry et al., 2005).

٢ - الارتباط بالعمل :

أ - مفهوم الارتباط بالعمل :

أشار (Wahyuningsih et al., 2018) إلى أن الارتباط بالعمل هو الحالة الإيجابية للقيام بالعمل والتي تتسم بالحماس Vigor والتفاني Dedication والاستيعاب Absorption.

ويشير الارتباط بالعمل إلى الوفاء والحالة الذهنية المرتبطة بالعمل والتي تتسم بالحماس والتفاني للموظف عند أدائه لعمله (Pillay & Singh, 2018) .

والارتباط بالعمل هو التزام الأفراد بمجموعة معينة من المهام والواجبات

(Ahmadian & Etebarian, 2015).

ويشير إلى الطاقة المركزة والتي تعمل بشكل نشيط وتكون موجهة نحو

أهداف المنظمة (Pallavi & Patrick , 2015) .

كما أن الارتباط بالعمل هو الإيجابية والوفاء وحالة العمل الجيدة للعقل والتي

تتميز بالحيوية والتفاني والاستيعاب (Roslan et al., 2015).

ويمكن تعريف الارتباط بالعمل من خلال استخدام أربعة عوامل محددة، هي

الالتزام الوظيفي ، والفخر بالعمل وبالمنظمة ، والرغبة للدفاع عن فوائده ومزايا العمل والمنظمة ، والرضا عن العمل والمنظمة (Sadri & Singh , 2014) .

والارتباط بالعمل هو الحالة الوجدانية الإيجابية التحفيزية في الموظفين التي

تتميز بالحماس والتفاني والاستيعاب (Xanthopoulou & Bakker , 2012).

بالإضافة إلى ذلك فإن الارتباط بالعمل هو الدرجة التي يلتزم فيها الموظف

عاطفياً وذهنياً بالمنظمة (Suharti & Suliyanto , 2012).

الموظف المرتبط بالعمل يعطي كل شيء للعمل ، معرفته ، والتعلق العاطفي

بالعمل. هؤلاء هم الموظفون الذين لديهم أفكار كاملة حول عملهم ، ويشعرون

بالسعادة لما يفعلون ، ويحافظون على مستوى عالٍ من الطاقة والقدرة على التحمل

لمتابعة العمل. (Abun et al., 2018).

ب- أبعاد الارتباط بالعمل

من مراجعة الدراسات السابقة تبين أن غالبيتها ركزت على ثلاثة أبعاد للارتباط بالعمل وهي الحماس والتفاني والاستيعاب: (Wahyuningsih et al., 2018; Tran, 2018; Pallavi& Patrick, 2015; Breevaart et al., 2014; Lu et al., 2014; Xanthopoulou& Bakker, 2012; Beatty, 2011) ويمكن تناولها كما يلي:

١- الحماس Vigor :

أشار (Tran , 2018) إلى أن الحماس يشير إلى استعداد الفرد لتكريس جهده وطاقته في العمل ، والميل إلى مواجهة الصعوبات أو الفشل . وفي ظل ظروف معينة فإن الحماس قد يتناقض وبالتالي يجب التدقيق في التفاصيل المهمة للحصول على مقومات النجاح مثل اندماج الموظفين في عملهم وتوفير فرص التعلم (Pallavi& Patrick , 2015). وفي ذلك السياق أشار (Breevaart et al., 2014) إلى أن الحماس هو بذل الموظف للجهد الطاقة والمرونة الذهنية في العمل. وأشار (Lu et al., 2014) إلى أن الحماس يشير إلى المستويات المرتفعة من الطاقة والقدرة على التحمل والمثابرة في العمل. في حين أشار (Alvi&Abbasi, 2012) إلى أن الحماس هو الطاقة والروح المعنوية المرتفعة، مما يعمل على بذل الجهد لأداء العمل. كما يشير الحماس إلى مستويات عالية من الطاقة والمرونة لاستثمار الجهد في العمل (Xanthopoulou& Bakker , 2012).

٢- التفاني Dedication :

يشير التفاني إلى مجموعة العادات الجيدة التي تحيط بالشغف والفرحة والتحفيز المتعلق بالعمل (Pillay & Singh ,2018). ويتجاوز التفاني المستوى النموذجي من هوية الفرد حيث يشمل كلا من البعد العاطفي والحالة المعرفية أو العقائدية (Wahyuningsih et al., 2018)

وأوضحت دراسة (Pallavi& Patrick , 2015) أن التفاني يعبر عن المشاركة المرتفعة في عمل الفرد والشعور بالأهمية والالهام والفخر والتحدي. وأشار (Breevaart et al., 2014) إلى أن التفاني في العمل يعبر عن أن الفرد متحمس للعمل ويتم إلهامه من خلال مهام العمل. ويعبر التفاني عن المشاركة المرتفعة في عمل الفرد والشعور بالأهمية والالهام والفخر والتحدي (Lu et al., 2014). ويشير التفاني إلى الهوية القوية في عمل الفرد ويشمل مشاعر الإلهام، والفخر، والتحدي. (Beatty, 2011).

٣- الاستيعاب Absorption :

يشير الاستيعاب إلى التركيز الكامل في العمل والشعور بالسعادة عند قضاء الوقت في العمل (Pillay & Singh, 2018). ويتميز الاستيعاب بإنهماك الفرد في العمل والقيام به بسعادة ، ويتميز بالخبرات المتزايدة الموجهة نحو وضع معين ، أو شخص، أو سلوك معين (Altunel et al., 2015). كما يشير الاستيعاب إلى تركيز الفرد بشكل كامل ، والانغماس والاستغراق في العمل بسعادة (Lu et al., 2014). ويعنى الاستيعاب أيضا التركيز الكامل والانغماس بقوة في العمل (Alvi&Abbasi, 2012). في حين أشار (Xanthopoulou& Bakker , 2012) إلى أن الاستيعاب يعبر عن الحالة الممتعة في عمل الفرد.

ثانياً : أهمية البحث

تظهر أهمية هذا البحث على المستويين العلمي والتطبيقي كما يلي :

١- المستوى العلمي :

١/١ إلقاء المزيد من الضوء على القيادة الروحية والارتباط بالعمل والمساهمة في تقليل الفجوة بين الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت هذه المتغيرات .

تأثير القيادة الروحية على الارتباط بالعمل " دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع شركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء ...

د/ سنية محمد أحمد سليمان سبع

٢/١ المساعدة في فتح المجال أمام بعض الباحثين لمزيد من الدراسة والتحليل في مجالي القيادة الروحية والارتباط بالعمل .

٣/١ توفير مؤشرات عن دور القيادة الروحية في دعم الارتباط بالعمل من خلال النتائج التي يمكن التوصل إليها في هذا البحث .

٣- المستوى التطبيقي :

١/٢ دعم المناخ التنظيمي للعاملين داخل شركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء من خلال زيادة ارتباطهم بالمنظمة، بما يعود بالنفع على الممارسات الإدارية وتحسين الصورة الذهنية عنها لدى كافة الأطراف ، وبالتالي زيادة قدرة هذه الشركة على تحقيق أهدافها من خلال القيادة الروحية .

٢/٢ المساعدة في زيادة التفاعلات بين العاملين والمديرين من خلال تطبيق مفهوم جديد للقيادة مثل القيادة الروحية بما يعود بالنفع على زيادة ارتباط الموظف بالشركة .

٣/٢ إمداد المسؤولين بشركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء بعدد من المقترحات التي تساعدهم على زيادة درجة الارتباط بالعمل لدى الموظفين من خلال استخدام القيادة الروحية .

ثالثاً : مشكلة البحث

تم إجراء دراسة استطلاعية لتحديد درجة الارتباط بالعمل التي يتسم بها العاملون بشركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء. كذلك تم إجراء مقابلات شخصية مع عدد من المسؤولين في الإدارات التابعة للشركة وقد كشفت هذه الدراسة عن الظواهر التالية :

١- التراخي في أداء العمل .

٢- تفاوت درجة الرضا لدى العاملين عن الوظائف التي يشغلونها .

٣- التفاوت في درجة الحماس لأداء الوظيفة .

٤- ضعف إهتمام العاملين للقيام بأعمالهم .

ومن المظاهر التي اسفرت عنها الدراسة الاستطلاعية يتضح وجود فجوة بحثية تتمثل في ما يلي : "وجود تفاوت في مستويات ارتباط العاملين بالشركة، كما أنه لم تتم دراسة

العلاقة بين القيادة الروحية والارتباط الوظيفي بالعمل لمعرفة تأثيرات أبعاد القيادة الروحية الأكثر تأثيراً"، ويمكن صياغة مشكلة البحث من خلال التساؤلات التالية :

- هل يرجع التفاوت في ارتباط العاملين بالشركة إلى نمط القيادة السائد؟
- هل يرجع التحسن في ارتباط العاملين بالعمل إلى توافر نمط القيادة الروحية؟
- ما هي أكثر أبعاد القيادة الروحية تأثيراً في الارتباط بالعمل بشركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء؟

رابعاً : أهداف البحث

- 1- تحديد درجة الارتباط لبعض أبعاد القيادة الروحية مع أبعاد الارتباط بالعمل .
- 2- تحديد تأثير بعض أبعاد القيادة الروحية على أبعاد الارتباط بالعمل .
- 3- معرفة التباين بين العاملين بشركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء حول ارتباطهم الوظيفي، ودرجة مشاركة القادة معهم .

خامساً : فروض البحث

تحقيقاً لأهداف الدراسة الحالية فإنه يمكن وضع الفروض التالية

- 1- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القيادة الروحية والارتباط بالعمل .
- 2- لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الروحية (الأمل/الإيمان ، وحب الإيثار ، والرؤية) على أبعاد الارتباط بالعمل . ويشتق من هذا الفرض مجموعة الفروض الفرعية التالية :

1/2 . لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الروحية على الحماس .

2/2 . لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الروحية على التفاني .

3/2 . لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الروحية على الاستيعاب .

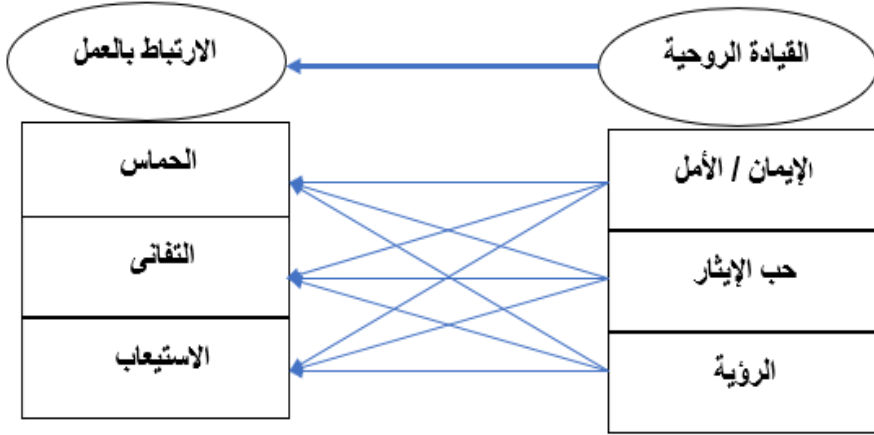
- 3- لا يوجد تباين بين آراء العاملين بالشركة وفقاً لخصائصهم الديموغرافية محل الدراسة فيما يتعلق بالقيادة الروحية والارتباط بالعمل .

وفى ضوء ما سبق يمكن وضع فروض البحث فى الشكل التالى (1/1) والذى

يمثل نموذج مقترح لتوضيح العلاقة بين متغيرات البحث

الشكل ١/١

نموذج متغيرات الدراسة



المصدر : من إعداد الباحثة بناءً على الدراسات السابقة

سادساً : أسلوب البحث

تم تخصيص هذا الجزء لعرض كل من متغيرات البحث وأساليب قياسها، والبيانات المطلوبة للبحث ومصادرها، ومجتمع البحث والعينة، وأداة جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات. وذلك على النحو التالي:

١ - متغيرات البحث وأساليب قياسها :

تنقسم متغيرات هذا البحث إلى ما يلي :

١/١. المتغير المستقل : القيادة الروحية

اعتمدت الباحثة في قياس القيادة الروحية على مقياس (Fry et al., 2005) ويشمل هذا المقياس (١٧) عبارة لقياس الأبعاد الثلاثة للمتغير المستقل: (٥) عبارات

لقياس الأمل/الإيمان ، (٧) عبارات حب الإيثار ، والرؤية (٥) عبارات.

٢/١. المتغير التابع : الارتباط بالعمل

تم الاعتماد في قياس متغير الارتباط بالعمل على مقياس (Beatty , 2011) ويشمل المقياس (١٧) عبارة أساسية مقسمة إلى ثلاثة فئات فرعية لقياس الأبعاد الثلاثة للمتغير التابع هي : الحماس (٦) عبارات، والتفاني (٥) عبارات، والاستيعاب (٦) عبارات .

وتم تحديد الوزن النسبي لكل عبارة من عبارات المقاييس المستخدمة باستخدام ميزان ليكرت الخماسي.

٢ - صدق وثبات المقياس

بعد إعداد قائمة الاستقصاء تم إجراء اختبار ثبات المقياس ومعامل الصدق الذاتي وذلك على النحو التالي :

تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ **Cronbach's Alpha** لاختبار ثبات مقاييس جميع المتغيرات (القيادة الروحية وأبعادها ، الارتباط بالعمل وأبعاده) . وتشير بيانات الجدول رقم (١) التالي إلى قيم معاملات الثبات والصدق الذاتي لقائمة الاستقصاء :

جدول رقم (١)

قيم معاملات الثبات والصدق الذاتي لقائمة الاستقصاء

المتغير المستقل وأبعاده	معامل الثبات	معامل الصدق الذاتي	المتغير التابع وأبعاده	معامل الثبات	معامل الصدق الذاتي
القيادة الروحية	٠.٧٨٧	٠.٨٨٧	الارتباط بالعمل	٠.٨٩٦	٠.٩٤٦
الأمل والإيمان	٠.٨٧٣	٠.٩٣٤	الحماس	٠.٧٩٨	٠.٨٩٣
حب الإيثار	٠.٧٨٤	٠.٩٣٤	التفاني	٠.٩١٦	٠.٩٥٧
الرؤية	٠.٧١٨	٠.٨٠٣	الاستيعاب	٠.٨٦٦	٠.٩٣٠

المصدر : إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

٢- مجتمع البحث والعينة :

يتمثل مجتمع هذه الدراسة في كافة المديرين والعاملين بقطاعات شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء وهي (الديوان العام ، قطاع جنوب الدقهلية ، قطاع شمال الدقهلية ، قطاع دمياط ، قطاع كفر الشيخ)، ويبلغ عدد مفردات مجتمع البحث ٨٤١٠ مفردة. وتم تحديد حجم العينة الذي بلغ ٣٦٨ مفردة عند نسبة خطأ ٥% ومستوى ثقة ٩٥% بالاعتماد على (Saunders et al., 2009: p. 219) وقامت الباحثة بسحب العينة بطريقة عشوائية بسيطة من مجتمع البحث ، وكان عدد المستجيبين ٣٠٣ مفردة بنسبة ٨٢%، وبلغ عدد الاستثمارات غير الصالحة ٢٨ استثماراً وتم استبعادهم.

٣- أسلوب جمع البيانات :

اعتمدت الباحثة على الأسلوبين التاليين في جمع البيانات :

١/٣. أسلوب الدراسة المكتبية : وذلك من خلال الاطلاع على المراجع ، والبيانات والمعلومات المنشورة في الكتب والبحوث والدراسات العلمية العربية والأجنبية والنشرات والتقارير المرتبطة بمتغيرات البحث وذلك بهدف بناء الإطار النظري والفكري لموضوع البحث .

٢/٣. أسلوب الدراسة الميدانية : من خلال قيام الباحثة باستخدام قائمة الاستقصاء للتعرف على آراء العاملين "بقطاعات شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء" حول توافر القيادة الروحية وعلاقتها بالارتباط بالعمل للعاملين.

٤- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

١- المتوسطات والانحرافات المعيارية لقياس المتوسط لإجابات أفراد العينة وانحرافاتهما.

٢- مصفوفة الارتباط لبيرسون لاختبار الفرض الأول (لاختبار العلاقات بين المتغيرات).

٣- أسلوب الانحدار المتعدد المتدرج Stepwise Regression لاختبار الفرض الثاني ، وذلك عن طريق إدخال المتغير المستقل وأبعاده على

المتغير التابع لتحديد أكثر هذه المتغيرات أهمية على المتغير التابع ، ثم الذي يليه في الأهمية .

٤- تحليل التباين ANOVA لاختبار الدلالة الإحصائية للتباين بين مفردات العينة وفقاً لخصائصهم الديموغرافية حول القيادة الروحية والارتباط بالعمل وذلك لاختبار الفرض الثاني .

وقد استخدمت الباحثة حزمة البرامج الإحصائية في العلوم الإدارية (SPSS) في عمليات التحليل الإحصائي .

سابعاً: نتائج الدراسة الميدانية :

١- التحليل الوصفي للبيانات:

استخدمت الباحثة التحليل الوصفي للبيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (spss.v.18) وذلك بهدف توصيف متغيرات الدراسة باستخدام قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة في الشركة . ويوضح جدول رقم (٢) المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة الروحية وأبعاد الارتباط بالعمل بشركة شمال الدلتا لتوزيع الكمرباء وذلك كما يلي :

جدول رقم (٢) المتوسطات والانحرافات المعيارية الخاصة لأبعاد القيادة الروحية وأبعاد الارتباط بالعمل

الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة
٠.٦١٢	٣.٧٧٤	الأمل والإيمان
٠.٤٧١	٣.٧٨٨	حب الإيثار
٠.٧٧١	٣.٠١٨	الروية
٠.٥٦٣	٤.١٣١	الحماس
٠.٧١٥	٣.٩٦٨	التقاني
٠.٧٢١	٣.٨٧١	الاستيعاب

المصدر : إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (٢) أن متوسط أبعاد الأمل والإيمان وحب الإيثار والرؤية بلغوا ٣.٧٧٤ ، ٣.٧٨٨ ، ٣.٠١٨ على التوالي ، وهذا يعكس توافر أبعاد القيادة الروحية في الشركة محل التطبيق بدرجة فوق المتوسط . كما يتضح من الجدول أن متوسط أبعاد الارتباط بالعمل قد سجل متوسطات تراوحت ما بين (٣.٨٧١) إلى (٤.١٣١) وهذا يعكس ارتباط العاملين بالعمل في الشركة محل التطبيق . وقد حصل الحماس على أعلى متوسط مرتفع حيث بلغ ٤.١٣١ ، يليه التفاني وحصل على ٣.٩٦٨ ، ثم الاستيعاب وحصل على ٣.٨٧١ ويشير ذلك إلى توافر أبعاد الارتباط بالعمل في شركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء بدرجة فوق المتوسط .

٢ : العلاقة بين أبعاد القيادة الروحية وبين أبعاد الارتباط بالعمل:

قامت الباحثة بإجراء التحليل الإحصائي باستخدام أسلوب ارتباط بيرسون لتحديد قوة واتجاه العلاقة لأبعاد القيادة الروحية (الأمل /الإيمان ، وحب الإيثار ، الرؤية) وبين أبعاد الارتباط بالعمل (الحماس ، والتفاني ، والاستيعاب) ، ويوضح ذلك الجدول رقم (٣) :

جدول رقم (٣)

معاملات ارتباط بيرسون للعلاقة بين أبعاد القيادة الروحية وأبعاد الارتباط بالعمل في الشركة

الارتباط بالعمل			القيادة الروحية
الاستيعاب	التفاني	الحماس	
**٠.٢٥٣	**٠.٣٠٠	**٠.٣٠٨	الأمل /الإيمان
**٠.٤٢٣	**٠.٤٦٧	**٠.٤٢٠	حب الإيثار
**٠.٢٥٥	**٠.٣١٨	**٠.٣٢٧	الرؤية

**معاملات ارتباط معنوية عند مستوى معنوية ١%.

المصدر : إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (٣) أن قيم معاملات ارتباط بيرسون بين بُعد الأمل/الإيمان وأبعاد الارتباط بالعمل تراوحت بين (٠.٢٥٣ - ٠.٣٠٨) حيث كان أقل ارتباط بين الأمل /الإيمان مع الاستيعاب وبلغ ٠.٢٥٣ ، و كان أعلى ارتباط بين الأمل

والإيمان مع الحماس وبلغ ٠.٣٠٨ ، وتبين أن هذه المعاملات معنوية عند مستوى معنوية ١%، وهو ارتباط إيجابي بين بُعد الأمل والإيمان كأحد أبعاد القيادة الروحية وأبعاد الارتباط بالعمل .

كذلك أوضحت نتائج الجدول إلى أن قيم معاملات ارتباط بيرسون بين بُعد حب الإيثار وأبعاد الارتباط بالعمل تراوحت بين (٠.٤٢٠ - ٠.٤٦٧) في الشركة حيث كان أقل ارتباط بين حب الإيثار مع الحماس وبلغ ٠.٤٢٠ ، و كان أعلى ارتباط بين حب الإيثار مع التفاني وبلغ ٠.٤٦٧ ، وتبين أن هذه المعاملات معنوية عند مستوى معنوية ١%، وهو ارتباط إيجابي بين بُعد حب الإيثار كأحد أبعاد القيادة الروحية وأبعاد الارتباط بالعمل .

كذلك أوضحت نتائج الجدول إلى أن قيم معاملات ارتباط بيرسون بين بُعد الرؤية وأبعاد الارتباط بالعمل تراوحت بين (٠.٢٥٥ - ٠.٣٢٧) في الشركة حيث كان أقل ارتباط بين الرؤية مع الاستيعاب وبلغ ٠.٢٥٥ ، و كان أعلى ارتباط بين الرؤية مع الحماس وبلغ ٠.٣٢٧ ، وتبين أن هذه المعاملات معنوية عند مستوى معنوية ١%، وهو ارتباط إيجابي بين بُعد الرؤية كأحد أبعاد القيادة الروحية وأبعاد الارتباط بالعمل .

٣: تأثير أبعاد القيادة الروحية على أبعاد الارتباط بالعمل بشركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء:

قامت الباحثة بإجراء التحليل الإحصائي باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise regression)، وذلك لقياس تأثير أبعاد القيادة الروحية كمتغيرات مستقلة على أبعاد الارتباط بالعمل كمتغيرات تابعة ، وذلك لتحديد قدرة المتغيرات المستقلة في إحداث تغيير في المتغيرات التابعة ، وفيما يلي نتائج تحليل تأثير أبعاد القيادة الروحية على كل بُعد من أبعاد الارتباط بالعمل :

١/٣ . النتائج الخاصة بتحديد تأثير أبعاد القيادة الروحية على الحماس :

قامت الباحثة بإجراء التحليل الإحصائي باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise regression)، وذلك لقياس تأثير أبعاد القيادة الروحية

تأثير القيادة الروحية على الارتباط بالعمل " دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع شركة شمال الحدائق لتوزيع الصمراء ...

د/ سنية محمد أحمد سليمان سبع

كمتغيرات مستقلة على الحماس كمتغير تابع ، وقد تم صياغة الفرض الفرعي الأول والذي ينص على :

"لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الروحية على الحماس لدى العاملين بالشركة"
ويوضح الجدول رقم (٤) معاملات الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد القيادة الروحية على الحماس .

جدول رقم (٤)

معاملات الانحدار المتعدد لمتغير تأثير أبعاد القيادة الروحية على الحماس

طريقة (Stepwise regression)				المتغير المستقل
R ²	Sig.	T	B	
٠.٠٢٦	٠.٠٠٣	٣.٠٣٣	٠.١٥٨	الأمل والإيمان
٠.١٧٦	٠.٠٠٠	٦.٢٣٧	٠.٤٢٣	حب الإيثار
٠.١٥٥	٠.٠٠٠	٤.٢١٠	٠.٤٠٣	الرؤية
٣٦.٦٣١				F
٠.٠٠٠				Sig.
٠.٣٥٧				R ²

المصدر : إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (٤) مايلي :

- أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج بلغت (36.631)، وبلغت قيمة P. Value الخاصة بها (0.000) مما يعني ارتفاع معنوية النموذج ككل، ومن النموذج يتضح وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الروحية وهي حب الإيثار والرؤية والأمل والإيمان على الحماس، ويتضح من الجدول أيضا معنوية معاملات الانحدار للأبعاد.
- أن إشارة معاملات الانحدار موجبة مما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرات المستقلة وهي أبعاد القيادة الروحية والمتغير التابع وهو الحماس.

- أن قيمة (R^2) للنموذج ككل بلغت (0.202)، مما يشير إلى أن أبعاد القيادة الروحية تفسر (35.7%) من التغيير الذي يحدث في المتغير التابع وهو الحماس بصفة عامة، مع الإشارة إلى أن العناصر المؤثرة معنوياً تتمثل في حب الإيثار والرؤية والأمل والإيمان، وأن عنصر حب الإيثار يمثل أهم العناصر المفسرة للتغيير الذي يحدث في المتغير التابع وهو الحماس، حيث يفسر هذا العنصر (17.6%) من هذا التغيير، ويليه في الأهمية عنصر الرؤية ويفسر (15.5%)، ثم الأمل والإيمان حيث يفسر هذا العنصر (2.6%) فقط من هذا التغيير. مما سبق يتضح عدم صحة الفرض الفرعي الأول والذي ينص على: "لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الروحية ككل على الحماس بالشركة" حيث يوجد تأثير معنوي لأبعاد الأمل والإيمان وحب الإيثار والرؤية على الحماس.

٢/٣. النتائج الخاصة بتحديد تأثير أبعاد القيادة الروحية على التفاني:

قامت الباحثة بإجراء التحليل الإحصائي باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise regression)، وذلك لقياس تأثير أبعاد القيادة الروحية كمتغيرات مستقلة على التفاني كمتغير تابع، وقد تم صياغة الفرض الفرعي الثاني والذي ينص على:

"لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الروحية على التفاني للعاملين بالشركة"

ويوضح الجدول رقم (٥) معاملات الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد القيادة الروحية على التفاني.

جدول رقم (٥)

معاملات الانحدار المتدرج لتأثير أبعاد القيادة الروحية على التفاني

طريقة (Stepwise regression)				المتغير المستقل
R^2	Sig.	T	B	
٠.٠١٧	٠.٠١١	٢.٥٦٢	٠.١٦٦	الأمل والإيمان
٠.٢١٨	٠.٠٠٠	٧.٤٢٧	٠.٦٢٦	حب الإيثار
٠.١١٧	٠.٠٠٠	٤.٥١١	٠.٥٠٤	الرؤية

٤٤.٦٥٤	F
٠.٠٠٠	Sig.
٠.٣٥٢	R ²

المصدر : إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (٥) مايلي :

- أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج بلغت (44.654)، وبلغت قيمة P. Value الخاصة بها (0.000) مما يعني ارتفاع معنوية النموذج ككل، ومن النموذج يتضح وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الروحية وهي حب الإيثار والرؤية والأمل/الإيمان على التفاني، ويتضح من الجدول أيضا معنوية معاملات الانحدار للأبعاد.
- أن إشارة معاملات الانحدار موجبة مما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرات المستقلة وهي أبعاد القيادة الروحية والمتغير التابع الارتباط بالعمل وهو التفاني.
- أن قيمة (R²) للنموذج ككل بلغت (0.352)، مما يشير إلى أن أبعاد القيادة الروحية تفسر (35.7%) من التغيير الذي يحدث في المتغير التابع وهو التفاني بصفة عامة، مع الإشارة إلى أن العناصر المؤثرة معنويًا تتمثل في حب الإيثار والرؤية والأمل والإيمان، وأن عنصر حب الإيثار يمثل أهم العناصر المفسرة للتغير الذي يحدث في المتغير التابع وهو التفاني، حيث يفسر هذا العنصر (21.8%) من هذا التغير، ويليه في الأهمية عنصر الرؤية ويفسر (11.7%)، ثم الأمل/الإيمان حيث يفسر هذا العنصر (1.7%) فقط من هذا التغير. مما سبق يتضح عدم صحة الفرض الفرعي الثاني والذي ينص على :
"لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الروحية ككل على التفاني بالشركة" حيث يوجد تأثير معنوي لأبعاد الأمل/الإيمان وحب الإيثار والرؤية على التفاني.

٣/٣. النتائج الخاصة بتحديد تأثير لأبعاد القيادة الروحية على الاستيعاب :

قامت الباحثة بإجراء التحليل الإحصائي باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise regression)، وذلك لقياس تأثير أبعاد القيادة الروحية كمتغيرات مستقلة على الاستيعاب كمتغير تابع ، وقد تم صياغة الفرض الفرعي الثالث والذي ينص على :

"لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الروحية على الاستيعاب للعاملين بالشركة"

ويوضح الجدول رقم (٦) معاملات الانحدار المتعدد المتدرج لتأثير أبعاد القيادة الروحية على الاستيعاب .

جدول رقم (٦)

معاملات الانحدار المتعدد الكلي والمتدرج لتأثير أبعاد القيادة الروحية على الاستيعاب

طريقة (Stepwise regression)				المتغير المستقل
R ²	Sig.	T	B	
-	-	-	-	الأمل والإيمان
٠.١٧٩	٠.٠٠٠	٧.٩٦٢	٠.٦٤٧	حب الإيثار
-	-	-	-	الرؤية
٦٣.٤٠٠				F
٠.٠٠٠				Sig.
٠.١٧٩				R ²

المصدر : إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (٦) مايلي :

- أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج بلغت (63.400)، وبلغت قيمة P. Value الخاصة بها (0.000) مما يعني ارتفاع معنوية النموذج ككل، ومن النموذج يتضح وجود تأثير معنوي لبعد واحد فقط من أبعاد القيادة الروحية وهو حب الإيثار على الاستيعاب، ويتضح من الجدول أيضا معنوية معاملات الانحدار.

- أن إشارة معاملات الانحدار موجبة مما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرات المستقلة وهي أبعاد القيادة الروحية والمتغير التابع وهو الاستيعاب.
- أن قيمة (R^2) للنموذج ككل بلغت (0.179)، مما يشير إلى أن أبعاد القيادة الروحية تفسر (17.9%) من التغير الذي يحدث في المتغير التابع وهو الاستيعاب بصفة عامة ، مع الإشارة إلى أن العناصر المؤثرة معنوياً تتمثل في حب الإيثار وهو العنصر المفسر للتغير الذي يحدث في المتغير التابع وهو الاستيعاب ، حيث يفسر هذا العنصر (17.9%) من هذا التغير .

كما اتضح عدم وجود تأثير معنوي لبعده الأمل/الإيمان والرؤية على الاستيعاب كأحد أبعاد الارتباط بالعمل.

مما سبق يتضح صحة الفرض الفرعي الثالث جزئياً والذي ينص على :
"لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الروحية على الاستيعاب بالشركة" حيث اتضح أنه يوجد تأثير معنوي لبعده حب الإيثار على الاستيعاب ، بينما لا يوجد تأثير معنوي لبعده الأمل/الإيمان والرؤية على الاستيعاب .

وبناءً على النتائج الإحصائية السابقة يتضح ما يلي :

- 1- عدم صحة الفرض الفرعي الأول من الفرض الأول حيث يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الروحية على الحماس . حيث أنه باستخدام طريقة Stepwise (regression)، تبين وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الروحية على الحماس . واحتل حب الإيثار المرتبة الأولى في التأثير على الحماس ، وجاء في المركز الثاني الرؤية ثم الأمل والإيمان .
- 2- عدم صحة الفرض الفرعي الثاني من الفرض الأول حيث يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الروحية على التفاني . حيث أنه باستخدام طريقة Stepwise (regression)، تبين وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الروحية على التفاني ، واحتل حب الإيثار المرتبة الأولى في التأثير على التفاني ، وجاء في المركز الثاني الرؤية ثم الأمل والإيمان .

- ٣- عدم صحة الفرض الفرعي الثالث جزئياً من الفرض الأول حيث يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الروحية على الاستيعاب حيث أنه باستخدام طريقة (Stepwise regression)، تم استبعاد الأمل/الإيمان والرؤية من التأثير على الاستيعاب، فيما أثر حب الإيثار على الاستيعاب .
- ٤- يتضح مما سبق عدم صحة الفرض الرئيسي الثاني جزئياً فيما يتعلق بعدم وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الروحية على أبعاد الارتباط بالعمل في الشركة .

ويمكن تفسير النتيجة السابقة بأن القيادة الروحية تؤثر في الارتباط بالعمل بمعنى أن إدراك العاملين لتوافر أبعاد القيادة الروحية يترتب عليه زيادة الارتباط في العمل من قبل العاملين. ولكي تعمل الشركة على زيادة الارتباط بالعمل للعاملين بما يشمله من حماس وتقاني واستيعاب فإن عليها توفير القيادة الروحية بما تشمله من توفير الأمل والإيمان وحب الإيثار والرؤية .

٤ : تحليل التباين لأبعاد القيادة الروحية وأبعاد الارتباط بالعمل:

قامت الباحثة بإجراء تحليل التباين (ANOVA) في اتجاه واحد وفقاً لعدد من المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة لاختبار صحة الفرض القائل بأنه " لا يوجد فروق معنوية بين آراء العاملين بالشركة وفقاً لخصائصهم الديموغرافية فيما يتعلق بأبعاد القيادة الروحية وأبعاد الارتباط بالعمل " ، وتشمل المتغيرات الديموغرافية (النوع ، فئة العمر ، المستوى التعليمي) وذلك لتحديد التباين فيما يتعلق بالمتغيرات . وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية :

- أ. لا يوجد فروق معنوية بين آراء العاملين بالشركة وفقاً للنوع فيما يتعلق بأبعاد القيادة الروحية وأبعاد الارتباط بالعمل .
- ب. لا يوجد فروق معنوية بين آراء العاملين بالشركة وفقاً للفئة العمرية فيما يتعلق بأبعاد القيادة الروحية وأبعاد الارتباط بالعمل .

ج. لا يوجد فروق معنوية بين آراء العاملين بالشركة وفقاً للمستوى التعليمي فيما يتعلق بأبعاد القيادة الروحية وأبعاد الارتباط بالعمل .

١/٤ : بالنسبة للفرض الفرعي الأول من الفرض الثالث الرئيسي والذي ينص على : " لا يوجد فروق معنوية بين آراء العاملين بالشركة وفقاً للنوع فيما يتعلق بأبعاد القيادة الروحية وأبعاد الارتباط بالعمل ". أظهر التحليل الإحصائي النتائج التالية :

جدول رقم (٧) نتائج تحليل التباين لمتغير النوع (ذكر/أنثى)

المتغيرات	قيمة F	P-Value	المعنوية
أبعاد القيادة الروحية :			
الأمل والإيمان	٣.٠٨٨	٠.٠٨٠	غير معنوي
حب الإيثار	٠.٤٦٦	٠.٤٩٦	غير معنوي
الرؤية	٠.٩٦٥	٠.٤٠١	غير معنوي
أبعاد الارتباط بالعمل :			
الحماس	١.٨٧٩	٠.١٧١	غير معنوي
التفاني	٠.٠٠٠	٠.٩٩٥	غير معنوي
الاستيعاب	٠.٠٩٨	٠.٧٥٥	غير معنوي

المصدر : إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (٧) أنه لا توجد فروق معنوية بين مفردات عينة الدراسة لكل من أبعاد القيادة الروحية (الأمل والإيمان ، وحب الإيثار ، والرؤية)، وأبعاد الارتباط بالعمل (الحماس ، والتفاني ، والاستيعاب) حيث بلغت قيمة F المحسوبة بالترتيب ٣.٠٨٨ ، ٠.٤٦٦ ، ٠.٩٦٥ ، ١.٨٧٩ ، ٠.٠٠٠ ، ٠.٠٩٨ ، ويعني ذلك أنه لا يوجد تباين معنوي بين آراء العاملين حول توافر أبعاد القيادة الروحية وأبعاد الارتباط وفقاً للنوع . وبهذا يتضح ثبوت صحة الفرض الفرعي الأول من الفرض الثاني حيث لا يوجد اختلاف معنوي بين العاملين يرجع إلى القيادة الروحية بأبعادها والارتباط بأبعاده وفقاً للنوع.

٢/٤ : بالنسبة للفرض الفرعي الثاني من الفرض الثالث الرئيسي والذي ينص على :
 " لا يوجد فروق معنوية بين آراء العاملين بالشركة وفقاً للفئة العمرية فيما يتعلق
 بأبعاد القيادة الروحية وأبعاد الارتباط بالعمل ". أظهر التحليل الإحصائي النتائج
 التالية :

جدول رقم (٨) نتائج تحليل التباين لمتغير الفئة العمرية

المتغيرات	قيمة F	P-Value	المعنوية
القيادة الروحية :			
الأمل والإيمان	١.٣٢٥	٠.٢٦٦	غير معنوي
حب الإيثار	٠.٧٥٧	٠.٥١٩	غير معنوي
الرؤية	٠.٦٩٧	٠.٥٣٨	غير معنوي
الارتباط بالعمل :			
الحماس	٠.٧٦٧	٠.٥١٣	غير معنوي
التفاني	١.٦٦٢	٠.١٧٥	غير معنوي
الاستيعاب	٠.٩٠٦	٠.٤٣٨	غير معنوي

المصدر : إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (٨) أنه لا توجد فروق معنوية بين مفردات عينة الدراسة لكل من أبعاد القيادة الروحية (الأمل والإيمان ، وحب الإيثار ، والرؤية) ، وأبعاد الارتباط بالعمل (الحماس ، والتفاني ، والاستيعاب) حيث بلغت قيمة F المحسوبة بالترتيب: ١.٣٢٥ ، ٠.٦٩٧ ، ٠.٧٥٧ ، ٠.٧٦٧ ، ١.٦٦٢ ، ٠.٩٠٦ ، ويعني ذلك أنه لا يوجد اختلاف بين آراء العاملين حول توافر أبعاد القيادة الروحية وأبعاد الارتباط وفقاً للفئة العمرية . وهذا يعني ثبوت صحة الفرض الفرعي الثاني من الفرض الثاني لعدم وجود اختلاف معنوي بين العاملين يرجع إلى أبعاد القيادة الروحية وأبعاد الارتباط وفقاً للفئة العمرية .

٣/٤ : بالنسبة للفرض الفرعي الثالث من الفرض الثالث الرئيسي والذي ينص على :
" لا يوجد فروق معنوية بين آراء العاملين بالشركة وفقاً للمستوى التعليمي فيما يتعلق بأبعاد القيادة الروحية وأبعاد الارتباط بالعمل ". أظهر التحليل الإحصائي النتائج التالية:

جدول رقم (٩) نتائج تحليل التباين لمتغير المستوى التعليمي

المتغيرات	قيمة F	P-Value	المعنوية
القيادة الروحية :			
الأمل والإيمان	٢.٧٥٠	٠.٠٦٦	غير معنوي
حب الإيثار	٠.٢٣٥	٠.٧٩١	غير معنوي
الرؤية	٠.١٣٩	٠.٨٢٠	غير معنوي
الارتباط بالعمل :			
الحماس	٠.٩٥٠	٠.٣٨٨	غير معنوي
التفاني	٠.١٨٠	٠.٨٣٥	غير معنوي
الاستيعاب	٠.٣٧٨	٠.٦٨٥	غير معنوي

المصدر : إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (٩) أنه لا توجد فروق بين مفردات عينة الدراسة لكل من أبعاد القيادة الروحية (الأمل /الإيمان ، وحب الإيثار ، والرؤية) ، وأبعاد الارتباط بالعمل (الحماس ، والتفاني ، والاستيعاب) حيث بلغت قيمة F المحسوبة بالترتيب : ٢.٧٥٠ ، ٠.١٣٩ ، ٠.٢٣٥ ، ٠.٩٥٠ ، ٠.١٨٠ ، ٠.٣٧٨ ، ويعني ذلك أنه لا يوجد اختلاف معنوي بين آراء العاملين حول توافر أبعاد القيادة الروحية وأبعاد الارتباط وفقاً للمستوى التعليمي . وهذا يعني ثبوت صحة الفرض الفرعي الثالث لعدم وجود اختلاف معنوي بين العاملين يرجع إلى أبعاد القيادة الروحية وأبعاد الارتباط وفقاً للمستوى التعليمي .

ثامناً : ملخص النتائج

أ- فيما يتعلق بعلاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة :

أسفرت نتائج التحليل الإحصائي عما يلي :

١- توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة الروحية وأبعاد الارتباط بالعمل وكانت قيمة أقل ارتباط بين الأمل والإيمان مع الاستيعاب وبلغ معامل الارتباط (٠.٢٥٣)، في حين كان أعلى قيمة للارتباط بين حب الإيثار مع التفاني وبلغ معامل الارتباط (٠.٤٦٧).

وبناءً على النتائج الإحصائية السابقة ، يتم رفض الفرض الأول الرئيسي وقبول الفرض البديل أي أنه "توجد علاقة معنوية لأبعاد القيادة الروحية وأبعاد الارتباط بالعمل".

ب- فيما يتعلق بتأثير المتغير المستقل على التابع :

أسفرت نتائج التحليل الإحصائي عما يلي :

١- ثبوت خطأ الفرض الفرعي الأول من الفرض الثاني الرئيسي الذي ينص على أنه "لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الروحية على بعد الحماس"، فمن خلال استخدام طريقة الانحدار المتدرج تبين وجود تأثير معنوي لأبعاد حب الإيثار، والأمل/الإيمان والرؤية على الحماس كأحد أبعاد الارتباط بالعمل عند مستوى معنوية ١%.

٢- ثبوت خطأ الفرض الفرعي الثاني من الفرض الثاني الرئيسي الذي ينص على "لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الروحية على بعد التفاني"، باستخدام طريقة الانحدار المتدرج تبين وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الروحية وهي حب الإيثار، والأمل/الإيمان والرؤية على التفاني كأحد أبعاد الارتباط بالعمل عند مستوى معنوية ١%.

٣- ثبوت صحة الفرض الفرعي الثالث جزئياً من الفرض الثاني الرئيسي الذي ينص على "لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الروحية على بعد الاستيعاب"،

باستخدام طريقة الانحدار المتدرج تبين وجود تأثير معنوي لبعد واحد فقط من أبعاد القيادة الروحية وهو حب الإيثار على الاستيعاب كأحد أبعاد الارتباط بالعمل في حين لم يثبت وجود تأثير معنوي لكل من الأمل /الإيمان ، والرؤية على الاستيعاب عند مستوى معنوية ١% .

وبناءً على النتائج الإحصائية السابقة ، يمكن القول بثبوت خطأ الفرض الثاني الرئيسي جزئياً حيث يوجد تأثير معنوي لمعظم أبعاد القيادة الروحية على أبعاد الارتباط بالعمل .

ج- فيما يتعلق بالفروق المعنوية بين متغيرات الدراسة :

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عما يلي :

١- لا يوجد تباين معنوي بين آراء العاملين حول توافر أبعاد القيادة الروحية وأبعاد الارتباط وفقاً للنوع . وبهذا يتضح ثبوت صحة الفرض الفرعي الأول من الفرض الثالث حيث لا يوجد اختلاف معنوي بين العاملين يرجع إلى القيادة الروحية وأبعادها والارتباط وأبعاده وفقاً للنوع .

٢- لا يوجد تباين معنوي بين آراء العاملين حول توافر أبعاد القيادة الروحية وأبعاد الارتباط وفقاً للفئة العمرية . وبهذا يتضح ثبوت صحة الفرض الفرعي الثاني من الفرض الثالث حيث لا يوجد اختلاف معنوي بين العاملين يرجع إلى القيادة الروحية وأبعادها والارتباط وأبعاده وفقاً للفئة العمرية .

٣- لا يوجد تباين معنوي بين آراء العاملين حول توافر أبعاد القيادة الروحية وأبعاد الارتباط وفقاً للمستوى التعليمي . وبهذا يتضح ثبوت صحة الفرض الفرعي الثالث من الفرض الثالث حيث لا يوجد اختلاف معنوي بين العاملين يرجع إلى القيادة الروحية وأبعادها والارتباط وأبعاده وفقاً للمستوى التعليمي .

تاسعاً : توصيات البحث

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الميدانية أمكن للباحثة تقديم التوصيات التالية :

١- العمل على توفير ميثاق يحتوي على قواعد الشركة والتي تعكس الأمل والإيمان للشركة ، مع توفير قواعد الرؤية المشتركة بين الشركة والعاملين .

- ٢- تحديد القواعد التي ترتبط بالإنجاز المهني المرتبط بأداء العاملين في أهداف الشركة.
- ٣- الاهتمام بالإجراءات المتبعة التي ترتبط بإنفراد المديرين بالقرارات مع السماح للعاملين بمشاركتهم فيها .
- ٤- قياس مستوى ارتباط العاملين بالعمل من آخر عن طريق القيام بإعداد فريق عمل لقياس ذلك للحفاظ على مستوى جيد من الارتباط مع رفع التقرير إلى الإدارة العليا بالشركة لاتخاذ القرارات اللازمة .
- ٥- تحفيز الشركة للعاملين الأكفاء والتميزين بشكل مادي ومعنوي حتى يتفانى الجميع في بذل الجهد والعطاء وتقدير جهودهم مما يولد لديهم الحماس في العمل .
- ٦- إعداد برامج تدريبية تركز على زيادة مهارة تعامل الموظف عندما يتم توزيع الأعباء عليه مثل إعداد حلقات نقاشية بين الإداريين والموظفين لمن يرغب في الاستفسار عن إجراءات أو سياسات مرتبطة بالعمل .
- ٧- زيادة تفعيل العلاقات الاجتماعية بين العاملين بالشركة وذلك عن طريق توفير برامج الترفيه والرحلات حتى يعمق ارتباط العاملين بالعمل بالشركة.

عاشراً : مقترحات لبحوث مستقبلية

توصي الباحثة بإجراء المزيد من البحوث في الجوانب الآتية :

- ١- تطبيق متغيرات الدراسة الحالية في مجالات أخرى مثل (الجامعات ، والمحليات) .
 - ٢- كما توصي الباحثة بمزيد من الدراسة حول الموضوعات التالية :
- تأثير القيادة الروحية على كل من (ضغوط العمل ، الالتزام التنظيمي ، الأداء الابتكاري) .
 - العلاقة بين جودة حياة العمل والارتباط بالعمل .
 - العلاقة بين إدمان العمل والارتباط بالعمل .

المراجع

1. Aboramadan, M. and Kundi, Y.M. (2020), "Does transformational leadership better predict work-related outcomes than transactional leadership in the NPO context? Evidence from Italy", *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 31 No. 6, pp. 1254-1267.
2. Abun, D., Menor, R. I., Catabagan, N. C., Magallanes, T., & Ranay, F. B. (2021). Organizational climate and work engagement of employees of divine word colleges in Ilocos Region, Philippines. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 10(1), 107-121
3. Ahmadian N. & Etebarian A., (2015), The effect of person-organization fit on work engagement and organizational engagement case study: education organization of char mahalbakhtiari province, *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, 5(2), 231-236.
4. Ahmed N, Rasheed A, & Jehanzeb K, (2012), An exploration of predictors of organizational citizenship behavior and its significant link to employee engagement, *International Journal of Business*, 2(4), 99-106.
5. Albrecht, S.L. & Marty, A. (2020), "Personality, self-efficacy and job resources and their associations with employee engagement, affective commitment and turnover intentions", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 31 No. 5, pp. 657-681.
6. Alvi, Abdul Khaliq & Abbasi, Abdus S., (2012), Impact of Organizational Justice on Employee Engagement in Banking Sector of Pakistan, *Middle-East Journal of Scientific Research*, 12 (5), 643-649.
7. Beatty P., (2011), Engagement, organizational commitment, and incremental variance in the measurement of job satisfaction,

- performance and turnover intent within the Canadian forces, **Master of Arts In Psychology**, Carleton University, Ottawa, Ontario.
8. Bezy, Kevin G., (2011), An operational definition of spiritual leadership, **Ph.D.**, Virginia Polytechnic and State University.
 9. Breevaart K., Bakker, Arnold B. & Demerouti E., (2014), daily self-management and employee work engagement, **Journal of Vocational Behavior**, 84, 31–38.
 10. Chen C., & Yang C., (2012), the impact of spiritual leadership and organizational citizenship behavior: a multi – sample analysis, **Journal of Business Ethics**, 105 (1), 107-114.
 11. Feller, J. & Lombaard, C., (2018), Spiritual formation towards Pentecostal leadership as discipleship, **KOERS — Bulletin for Christian Scholarship**, 83(1), 1-12.
 12. Fry, Louis W. & Cohen, Melanie P. (2009), Spiritual Leadership as a Paradigm for Organizational Transformation and Recovery from Extended Work Hours Cultures, **Journal of Business Ethics**, 84(2), 65–278.
 13. Fry L., & Nisiewicz M., (2013). Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership, Stanford: Stanford Business Books.
 14. Fry Louis W., Latham John R., Clinebell Sharon K & Krahnke K., (2016), Spiritual leadership as a model for performance excellence: a study of Baldrige award recipients, **Journal of Management, Spirituality & Religion**, 14 (1), 1-26.
 15. Fry Louis W., Vitucci S., & Cedillo M., (2005), Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline, **The Leadership Quarterly**, 16 (5) ,835-862.
 16. Ghashghaeizadeh N., Mohamadi B., & Negahi Mohamad R., (2015), The Prediction of psychological empowerment through spiritual

- leadership and organizational learning (Case study Isalamic Azad universities at Khozestan province), **international Journal of Scientific Management and Development**, 3(9), 568-573.
17. Gunduz Ş., (2017), The Relationship between Spiritual Leadership and Organizational Cynicism: The Moderating Effect of Emotional Intelligence, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 18 (2), 117-132.
 18. Karadag, E. (2009), Spiritual Leadership and Organizational Culture: A Study of Structural Equation Modeling, **Educational Sciences: theory & Practice**, 9(3), 1391-1405.
 19. King, K. A., & Vaiman, V. (2019). Enabling effective talent management through a macro-contingent approach: A framework for research and practice. **BRQ Business Research Quarterly**, 22(3), 194–206
 20. Kuok, A.C.H., & Taormina, R.J. (2017). Work Engagement: Evolution of the Concept and a New Inventory. *Psychological Thought*, 10(2), 262-287.
 21. Lean Emily R., (2012), The Construct Development of Spiritual Leadership, PhD dissertation, University of Arkansas, USA.
 22. Lu, Chang q., Wangb, Hai j., Lu, Jing j., Du, Dan y., & Bakker, Arnold B., (2014), Does work engagement increase person–job fit? The role of job crafting and job insecurity, **Journal of Vocational Behavior**, 84, 142–152.
 23. Matsuo, M. (2019), “Effect of learning goal orientation on work engagement through job crafting: a moderated mediation approach”, *Personnel Review*, Vol. 48 No. 1, pp. 220-233
 24. Mubasher U., Salman Y., Irfan S., & Jabeen N., (2017), Spiritual Leadership in Organizational Context: A Research Gap in South Asia, **A Research Journal of South Asian Studies**, 32 (1), 209- 222.

25. Nicolae M., (2013), The Research Agenda of Spiritual Leadership. Where Do We Stand, **Review of International Comparative Management**,14(4),551-568
26. Oh, J., & Wang, J. (2020). Spiritual leadership: Current status and Agenda for future research and practice. **Journal of Management, Spirituality & Religion**, 17(3), 223-248.
27. Pallavi, D., & Patrick, Harold A., (2015), Influence tactics that improve work engagement: faculty experiences in technical educational institutions, **ASIAN JOURNAL OF MANAGEMENT RESEARCH**, 5(4), 635-652.
28. Pillay E., & Singh S., (2018), The Impact of employee engagement on organizational performance – a case of an Insurance Brokerage company in Gauteng, **Journal of Business and Management**, 20(6), 66-76.
29. Roslan, Nurul A., Ho Jo A., & Sambasivan M., (2015), Job Demands & Job Resources: Predicting Burnout and Work Engagement among Teachers, **International Proceedings of Economics Development and Research**, 84, 1-10.
30. Sadri, S. & Singh, Maj G., (2014), Employee Engagement for Better Team Work, **IJRSI**, Vol. I, Iss. IV, 16-26.
31. Samul, J. (2020). Spiritual leadership: Meaning in the sustainable workplace. *Sustainability*, 12(1), 267.
32. Singh, C. A Study on Prominent Traditional Leadership Styles and Spiritual Leadership.
33. Smith, Gina ,Maria ,Minor, &Henry, Brashen,(2018), SPIRITUAL LEADERSHIP: A GUIDE TO A LEADERSHIP STYLE THAT EMBRACES MULTIPLE PERSPECTIVES, **Journal of Instructional Research** (7),80-89.

34. Spillane, J. P., Halverson, R., & Kaplan, C. (2001), Investigating school leadership practice: A distributed perspective, **Educational Researcher**, 30(3), 23-28.
35. Suharti L., & Suliyanto D., (2012), The Effects of Organizational Culture and Leadership Style toward Employee Engagement and Their Impacts toward Employee Loyalty, **World Review of Business Research**, 2(5), 128 – 139.
36. Tran Q., (2018), Employee Engagement How does the organization increase engagement? – From the viewpoint of HR representatives in Finland, Master's **thesis**, Faculty of Social Sciences, Business and Economics, Åbo Akademi University.
37. Wahyuningsih, Sri H., Sudiro A., Troena E., Irawanto, & Dodi W., (2018), Competing Through Employee Engagement: A Strategic Perspective of Human Resources Agenda, **Journal of Management Research**, 10(2), 112-129.
38. Welch, M., (2011), The evolution of the employee engagement concept: Communication implications, **Corporate Communications : An International Journal**, 16(4) , 328-346.
39. Xanthopoulou D., Bakker, Arnold B., Kantas A., & Demerouti E., (2012), Measuring burnout and work engagement: Factor structure, invariance, and latent mean differences across Greece and the Netherlands, **Journal of Business Science and Applied Management**, 7 (2), 40-52.
40. Žnidaršič, J., & Bernik, M. (2021). Impact of work-family balance results on employee work engagement within the organization: The case of Slovenia. *Plos one*, 16(1) .