

العلاقة بين القيادة الروحية والأداء المنظمي المستدام  
دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في العتبة الحسينية المقدسة

**An Analytic Study of the Employees' Opinions in the  
Holy Shrine of Imam Al-Hussein**

أ.م.د يزن سالم محمد

*Assist. Prof. Dr. Yazin Salim  
Mohamed*

كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء  
**University of Karbala – College  
of Management and Economy**

[yazin.s@uokerbala.edu.iq](mailto:yazin.s@uokerbala.edu.iq)

الباحثة. شذى وحيد جبار

*Shadha Waheed Jabbar*

كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء  
**University of Karbala – College  
of Management and Economy**

[shadi.whed22@gmail.com](mailto:shadi.whed22@gmail.com)

### الملخص

يهدف البحث الحالي إلى تحديد العلاقة القيادة الروحية بوصفها متغيراً مستقلاً يعزز ويؤثر على الأداء المنظمي المستدام بوصفه متغيراً تابعاً على وفق آراء عينة من موظفي العتبة الحسينية المقدسة، ومن أجل تحقيق ذلك تم قياس متغير القيادة الروحية بخمسة أبعاد فرعية هي (الرؤية، الأمل / الإيمان، حب الإيثار، المعنى، العضوية)، وتم قياس الأداء المنظمي المستدام بثلاثة أبعاد فرعية وهي (المحور البيئي، المحور الاقتصادي، المحور الاجتماعي)، اشتمل مجتمع البحث على (قسم الموارد البشرية وقسم تطوير الموارد البشرية) في العتبة الحسينية المقدسة في محافظة كربلاء، وبلغت عينة البحث (١٣٧) فرداً من العاملين في العتبة، إذ استخدمت الباحثة الاستبانة بوصفها أداة رئيسة في جمع بيانات ومعلومات أفراد عينة البحث، ولغرض تحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً اعتمدت الباحثة على مجموعة من الأساليب الإحصائية المتوفرة في البرنامجين (SpSS V.24: Amos V.23) وتم التوصل من خلال البحث إلى استنتاجات عديدة كان أهمها (أن متغير القيادة الروحية يُحسن ويدعم دور الأداء التنظيمي المستدام، وما لها من تأثير القيادة الروحية (على الأداء المنظمي)، وقد اختتمت البحث بعدد من التوصيات المناسبة كان أبرزها (التأكيد على قادة العتبة الحسينية المقدسة بمنح الثقة للموظفين والعاملين في العتبة والعمل على رفع الحواجز فيما بينهم من خلال أخذ آرائهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات).

الكلمات المفتاحية: القيادة الروحية، الأداء المنظمي المستدام، العتبة الحسينية المقدسة.

### Abstract

The current study aims to determine the role of spiritual leadership as an independent variable in enhancing and its impact on sustainable organizational performance as a dependent variable according to the opinions of a sample of employees of the Imam Hussainiya Holy Shrine. (altruism, meaning, membership) The sustainable organizational performance was measured in three sub-dimensions which are (environmental axis, economic axis, social axis) The study population included (Human Resources Department and Human Resources Development Department) in the holy Husseinia shrine in Karbala governorate, and the study sample amounted to (137) individuals working in the shrine, as the questionnaire was used as a main tool in collecting data and information for the study sample member. For the purpose of data analysis and statistical processing, the researcher relied on a set of statistical methods available in the two programs (SpSS V.24: Amos V.23). Several conclusions were reached through the study, the most important of which was (that the variable of spiritual leadership improves and supports the role of sustainable organizational performance, and the impact of spiritual leadership on organizational performance). The Holy Hussainiya grants confidence to the employees and workers at the threshold and works to lift barriers between them by taking their opinions and suggestions and participating in decision-making).

**Keywords:** spiritual leadership, sustainable organizational performance, the Hussainiya Holy Shrine.

## المقدمة

يواجه العاملون في المنظمات المعاصرة تحديات وتهديدات عدة، منها ما أرتبط بالبيئة الخارجية، وأخرى تتعلق بخصائص البيئة الداخلية وما ينضج فيها من ظواهر تؤثر بدورها في قدرتهم على تحقيق التوافق بين الجانب النفسي والمهني، لذا يعد تطور القيادة الإدارية داخل المنظمات باتجاه تحسين أدائها والتطبيق لعدد من النظريات والمناهج الحديثة، لذلك أدرك الباحثون أهمية العنصر الإنساني وبعده الأساس في عملية التغيير والتطوير، ولا يكون هذا التطوير ناجحاً إلا إذا توفرت للإنسان قيادة إدارية تنظم حياته وعلاقاته في بيئة العمل وتوظف إمكاناته بما يحقق مصلحة الأطراف جميعها في المنظمة، إن التغيرات الهائلة في مجالات الحياة المختلفة زادت من أهمية البحث، في الظروف البيئية المحيطة، وتزايد التعقيد وتسارع وتيرة التغيير، وعليه فإنه إحدى القضايا الأساسية، التي يجب على المديرين والمنظمات مواجهتها وتقديم الحلول الناجحة لها للحد منها والقضاء قدر الإمكان عليها وصولاً لاداء متوازن يحقق الأهداف المخطط له.

ومن هذا المنطلق جاء اهتمام الباحثة، بموضوع البحث الذي اهتم بدراسة علاقة القيادة الروحية و الأداء المنظمي المستدام، إذ إن الظروف التي تمر بها المنظمات، تشجع على دراسة العلاقة بين المتغيرات، كونها بيئة لظهور العديد من الظواهر، طالما كانت موضوع مهم لدراسته، لذا فقد سعت الباحثة لجمع اكبر قدر ممكن من البحوث والدراسات لاغناء الجانب النظري الخاص بالبحث الحالي.

لغرض تحقيق أهداف البحث ومعالجة المشكلة، فقد بنت الباحثة مخططاً فرضياً فرضي يحدد طبيعة العلاقة بين المتغيرين، وعلى هذا الأساس بنيت خمس فرضيات رئيسه تحاول اختبار العلاقة بين متغيري البحث، ولأجل اختبار صحة الفرضيات فقد استخدمت الباحثة عدداً من أدوات البحث، لأجل أغناء الجانب النظري والتطبيقي للدراسة.

## المبحث الأول: منهجية البحث

### أولاً: مشكلة البحث

بالنظر لما تشهده بيئة الأعمال في الوقت الحاضر من انخفاض في قيم العمل الايجابي، والابتعاد نوعاً ما عن النظر أو حتى التفكير بالمحددات. التي نتج عنها ضعف الاهتمام بالأسس والمعايير الروحية في ممارسات الكثير من قيادي المنظمات عند انجاز أنشطتها، وهنا ظهر الاهتمام بالقيادة بوصفها عنصراً حاسماً يسهم في توافر القيم الايجابية لأي منظمة، وعلى خلق بيئة تنظيمية يسود فيها حب الإيثار والقيم وغيرها، وبيئة تعمل على سد الفراغ الروحي، بيئة تحسس الأفراد العاملين بمعنى ما يقومون به، وبأن الأعمال التي يؤدونها تحدث فارقاً في حياة الآخرين، وان هذا يحتم على إدارة المنظمات وقياداتها إعادة النظر في أساليبها ومكوناتها وممارساتها التقليدية التي تجعلها غير قادرة على ضمان البقاء في عالم شديد المنافسة، وكذلك التركيز على القيم والمبادئ الأخلاقية من خلال إتباع أساليب القيادة التي تشجع عليها وبضمن ذلك (القيادة الروحية) التي هي من المواضيع التي شهدها العقد الأخير.

لمواضيع غاية في الأهمية في الفكر الإداري ولها دور كبير في الارتقاء بأداء المنظمات المبحوثة، وعليه يمكن تحديد أهمية البحث الحالي من جانبين هما الجانب المعرفي والجانب الميداني وكما يأتي:

#### ١. الأهمية المعرفية:

يكتسب الموضوع أهميته من الدور الحيوي الذي يقدمه لعينة البحث ومجتمعها، عن طريق تسليط الضوء على مدى أسهام وتأثير، القيادة الروحية في أداء المنظمات، إذ يعد دراسة أخرى تضاف إلى الدراسات الأكاديمية بالنظر لقلّة الدراسات المقدمة في هذا المجال، فعلى الرغم من توجه عدة أبحاث نحو دراسة هذا الموضوع إلا إن التغطية الكافية له مازالت تحتاج إلى إثراء من قبل الباحثين، وبالتالي يمكن أن يكون مضافاً جديداً لاغناء المكتبات بإسهامات نظرية معاصرة وذلك من خلال زيادة الإثراء الفكري والتراكم المعرفي في مجال متغيرات البحث.

#### ٢. الأهمية الميدانية:

أ. تتجلى أهمية البحث الميدانية في كونها تناول القطاع الخاص الذي يعد من القطاعات الحيوية في البلد ولدوره الفاعل في إحداث تحولات اقتصادية واجتماعية واضحة في المجتمع، فضلاً عن التأثيرات في الجوانب الأخرى، بالإضافة إلى إن نتائج العلاقات التفاعلية و التأثيرية بين متغيرات الدراسة، وتأتي أهمية هذه البحث أيضاً من تنامي الاهتمام بالجوانب القيادة والأداء المنظمي، أذ لابد من توجه متخذي القرار في العتبة الحسينية المقدسة إلى ضرورة الاهتمام

وفي ضوء ما تقدم يمكن إيضاح مشكلة البحث في تساؤلات تنسجم مع إطاريه (الفكري، والميداني) وعلى النحو الآتي:

١. ما مستوى القيادة الروحية وأهمية كل بعد من أبعادها في العتبة الحسينية المقدسة؟

٢. ما مستوى الأداء المنظمي المستدام في العتبة الحسينية المقدسة؟

#### ثانياً: أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي جاءت منسجمة مع إطارها بجانبيه النظري والميداني، وعلى النحو الآتي:

١. عرض وتحليل نماذج القياس التي توصل إليها الباحثون لكل متغير واختيار نماذج القياس المناسبة الخاصة بمتغيرات البحث (القيادة الروحية، الأداء المنظمي المستدام).

٢. تشخيص مستوى أهمية متغيرات البحث ومدى توافرها ميدانياً على مستوى عينة البحث.

٣. اختبار مستوى العلاقة تأثير المتغير المستقل (القيادة الروحية) في المتغير التابع (الأداء المنظمي المستدام).

٤. تحديد أي أبعاد القيادة الروحية الأكثر تأثيراً في الأداء المنظمي المستدام للمنظمة المبحوثة.

#### ثالثاً: أهمية البحث

أن التغيرات التي تحيط بالمؤسسات من كل جانب وفي كل مجال والتحديات والضغوط المتزايدة التي تواجهها، لذا تقدم البحث الحالي مناقشة فكرية

أ. المتغير المستقل: يتمثل بـ (القيادة الروحية) آذ تضمن خمسة أبعاد فرعية وهي (الرؤية، الأمل / الإيمان، حب الايثار، المعنى، العضوية) (Fry،Matherly،2007) (Jeon،2011)

ب. المتغير التابع: يتمثل بـ (الاداء المنظمي) اذ يتضمن ثلاثة أبعاد فرعية وهي (الاقتصادي، البيئي، الاجتماعي)، (Elkington،1997).

وبناء على ما تقدم فأن البحث الحالي عبارة عن نموذج ذي تأثير مباشر بين القيادة الروحية والأداء المنظمي المستدام بأبعاده فضلاً عن علاقات الارتباط بين المتغيرات في المنظمة المبحوثة كما في الشكل (١).

بالجانب البيئي والاجتماعي والاقتصادي في أعمالها، لتسليط الضوء على القيادة الروحية في العتبات المقدسة في العراق عموماً لا سيما العتبة الحسينية المقدسة في محافظة كربلاء المقدسة، على وجه الخصوص، التي يمكن من خلالها معرفة مدى انتشار القيم الروحية لدى قادتها ومدى تأثيرها على البيئة التنظيمية لتلك العتبات.

ب. تطبيق البحث في العتبة الحسينية المقدسة لوصفها أفضل مكان ملائم لمتغيرات البحث.

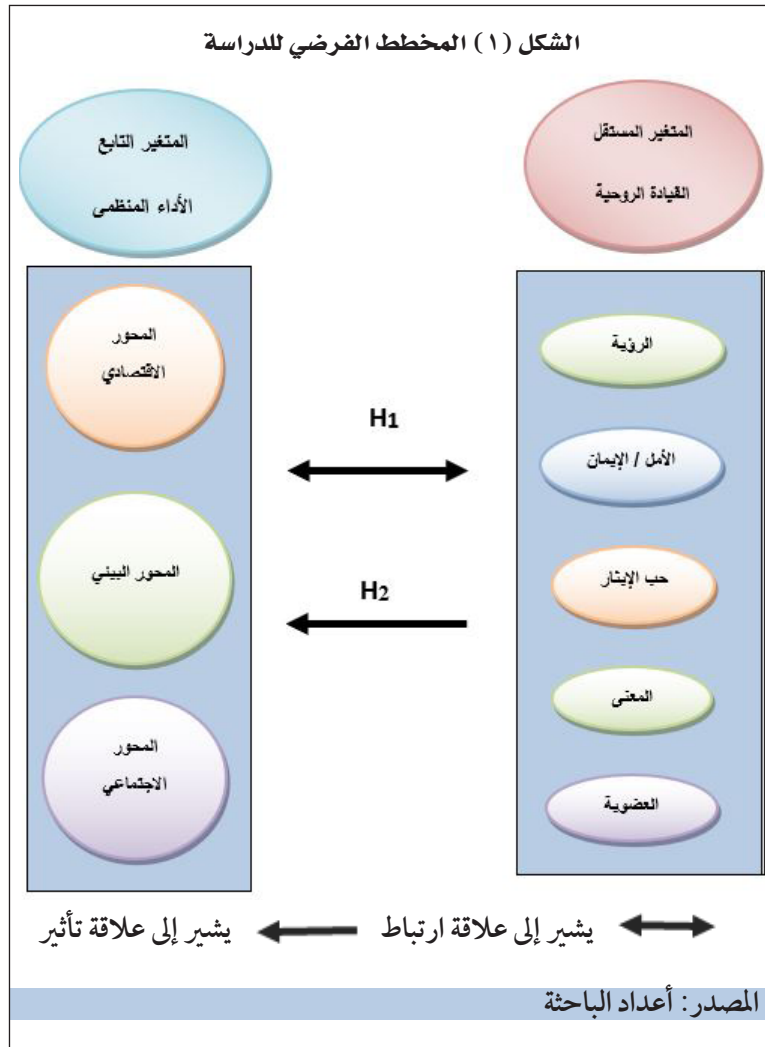
ج. نأمل من هذه البحث إن تسهم في جانبها التطبيقي في الكشف عن بعض المعطيات والرؤى العملية.

د. يمكن أن تسهم العلاقات بين متغيرات البحث

إلى تشخيص إي من المتغيرات أكثر تأثيراً في المنظمة المبحوثة.

#### رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

عندما يتم تحديد مشكلة البحث وأهدافه يجب السعي لإيجاد الحلول المنهجية المناسبة لها من خلال تصميم مخطط فرضي، يوضح العلاقة بين متغيرات البحث وأبعادها الفرعية، وبهذا يجسد المخطط الفرضي الموضح في الشكل (١) وفي ضوء تصورات الباحثة لها، وبحسب ما تم الاطلاع عليه من النتاج الفكرية للباحثين، فقد تضمن هذا المخطط متغيرين أساسيين هما:



## خامساً: فرضيات البحث

صاغت الباحثة مجموعة من الفرضيات في ضوء التساؤلات الميدانية والفكرية التي وردت في مشكلة البحث، تمهيدا لعدمها أو ثبات هذه الفرضيات، كما يستند البحث الحالي إلى مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية، وفي بما يأتي عرض لهذه الفرضيات:

١. الفرضية الرئيسة الأولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الروحية والأداء المنظمي المستدام بأبعاده).

٢. الفرضية الرئيسة الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الروحية في الأداء المنظمي المستدام بأبعاده).

## سادساً: مجتمع وعينة البحث

## ١. مجتمع البحث

بما أن الهدف من البحث الحالي هو معرفة مدى تأثير القيادة الروحية على الأداء المنظمي المستدام، لذا وقع اختيار الباحثة على أقسام العتبة الحسينية المقدسة، في محافظة كربلاء بوصفه مجتمعاً لعينة البحث الحالي، وعلى الرغم من الجهود التي بذلتها الباحثة لتغطية أغلب أقسام العتبة، بهدف إعطاء نظرة شاملة عن مدى تطبيق هدف البحث، لانه وقع الاختيار على قسمين هما (قسم الموارد البشرية وقسم تطوير الموارد البشرية)، كونهم يمثلون مركز العتبة المقدسة، وبما أنها تتعامل بشكل أساسي مع الموظفين ودورها بتقريب الرؤية والأفكار وتعامل مع كافة مستويات العاملين وهذا ما يخدم موضوع البحث الحالي.

## ٢. عينة البحث

لتحديد حجم العينة المناسبة للبحث الحالي فقد تم اختيار عينة (عشوائية منتظمة)، فقد وزعت الباحثة في استبانة (١٣٧) على عدد العاملين في قسمي العتبة الحسينية المقدسة وتم استرجاع (١٢٦) استبانة بنسبة ٩٢٪، وكان عدد الاستبانة غير الصالحة (١١)، وبذلك يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي هو (١١٤) بنسبة ٩٠٪.

## ٣. وصف عينة البحث

بعد تحديد أفراد العينة لابد من تحديد وصفاً علمياً دقيقاً حول خصائصهم الشخصية والديمغرافية، الذين تتراوح أعمارهم بين (٢١-٦٠) كون الفئة التي تم اختيارها تكون بهذا المستوى، والجدول (١) يبين أبرز خصائصهم التعريفية كما يلي:

جدول (١) وصف عينة الدراسة

| ت | الخصائص         | الفئة  | التكرار | النسبة المئوية % |
|---|-----------------|--------|---------|------------------|
| ١ | النوع الاجتماعي | الذكور | ١٠٣     | ٩٠,٣             |
|   |                 | الإناث | ١١      | ٩,٦              |
|   | N               |        | ١١٤     | ١٠٠,٠            |
| ٢ | الفئة العمرية   | ٢١-٣٠  | ٤٢      | ٣٦,٨             |
|   |                 | ٣١-٤٠  | ٦٠      | ٥٢,٦             |
|   |                 | ٤١-٥٠  | ١١      | ٩,٦              |
|   |                 | ٥١-٦٠  | ١       | ٠,٨              |
|   | N               |        | ١١٤     | ١٠٠,٠            |



## المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للبحث

## أولاً: القيادة الروحية:

## ١. مفهوم القيادة الروحية

تعد القيادة الروحية هي القيادة التي تعطي الأولوية للأخلاق والتوازن العقلي والثروة الداخلية والأخلاق في التفاعل مع الآخرين، وقد بدأت الروحانية القائمة على الدين في التطور لأن القيادة الروحية الإسلامية لها القيم والشخصيات الرئيسة للأمانة، على انعكاس طبيعة الرسول ﷺ التي تفسر على أنها صادقة وجديرة بالثقة ومهارات اتصال والذكاء (Hardin.et.al،2020:57)، بينما يرى (Hunsaker،2016: 488) أن القيادة الروحية أثرت بشكل إيجابي على الموظفين من خلال إثارة الرفاهية الروحية لهم، والتي ساعدت في الحفاظ على الانسجام التنظيمي.

جدول (٢) مفهوم القيادة الروحية من وجهة نظر عدد من

الباحثين

| ت | المصدر                    | المفهوم                                                                                                                           |
|---|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ١ | (يوسفي وعروسي، ٢٠١٨: ١٣٠) | مجموعة السلوكيات الأخلاقية والقيم الروحية التي يتحلى بها القائد في تعامله مع أتباعه تحفز ذواتهم وتخلق رؤى مشتركة وتطابق في القيم. |
| ٢ | (Pangestika 2018: 209)    | هي تشكيل القيم والمواقف والسلوك المطلوب وتعد دفاعاً جوهرياً بحيث الوصول إلى الإحساس الروحي                                        |

|   |                            |                 |     |       |
|---|----------------------------|-----------------|-----|-------|
| ٣ | المؤهل العلمي              | إعدادية فما دون | ٢٧  | ٢٣,٦  |
|   |                            | دبلوم           | ٢٠  | ١٧,٥  |
|   |                            | دبلوم فني       | ٤   | ٣,٥   |
|   |                            | بكالوريوس       | ٥٥  | ٤٨,٢  |
|   |                            | دبلوم عالي      | ٢   | ١,٧   |
|   |                            | ماجستير         | ٥   | ٤,٣   |
|   |                            | دكتوراه         | ١   | ٠,٨   |
| N |                            |                 | ١١٤ | ١٠٠,٠ |
| ٤ | سنوات الخدمة               | ١-٥             | ٣٤  | ٢٩,٨  |
|   |                            | ١٠-٦            | ٥١  | ٤٤,٧  |
|   |                            | ١٥-١١           | ٢٣  | ٢٠,١  |
|   |                            | ٢٠-١٦           | ٥   | ٤,٣   |
|   |                            | ٢١ سنة فأكثر    | ١   | ٠,٨   |
| N |                            |                 | ١١٤ | ١٠٠,٠ |
| ٥ | العنوان الوظيفي            | مسؤول           | ٥   | ٤,٣   |
|   |                            | أداري           | ٢٠  | ١٧,٥  |
|   |                            | كاتب            | ٢٠  | ١٧,٥  |
|   |                            | حقوقي           | ٤   | ٣,٥   |
|   |                            | مدرب            | ١٠  | ٨,٧   |
|   |                            | مؤرخ            | ٦   | ٥,٢   |
|   |                            | منتسب           | ٤٩  | ٤٢,٩  |
| N |                            |                 | ١١٤ | ١٠٠,٠ |
| ٦ | عدد الدورات التي شاركت بها | ١-٩             | ٤٨  | ٦٦,٦  |
|   |                            | ١٠ فأكثر        | ٢٤  | ٣٣,٣  |
| N |                            |                 | ٧٢  | ١٠٠,٠ |

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات استمارة الاستبانة

٣. تحقيق الالتزام التنظيمي عن طريق الدعوة والعضوية ومن ثم سوف يصبح الموظفون أكثر تعلمًا وولاء وزيادة تمسكهم للبقاء في المنظمات التي تقوم على ثقافات قيم المحبة والإيثار

٤. الموظفون اللذين لديهم الأمل / الأيمان برؤية المنظمة يسعون دائماً لتحقيق التحسين المستمر وزيادة الإنتاجية.

### ٣. أهداف القيادة الروحية

يظهر الاتجاه الحالي أن هناك فائدة ملموسة من النهج الروحي، على سبيل المثال تحسين المعنويات، والحد من التوتر وانخفاض الأداء، وتحسين أداء كما ترتبط للقيادة الروحية إلى حد كبير بالمساهمة العلمية وفي ضوء هذا كان القيادة الروحية أهداف في المنظمات وهي: (Frisdiantara & Sahertian, 2012:285).

١. تحسين الأداء المالي والمسؤولية الاجتماعية للمنظمة.

٢. تحقيق انسجام في الرؤية والقيمة بين الأفراد، بين الفرق المتمكنة، وبين المستوى التنظيمي الذي من شأنه أن يؤدي بدوره إلى تحسين الرفاهية والالتزام التنظيمي للموظفين.

٣. الاستفادة من الاحتياجات الأساسية للقيادة والأتباع من أجل الرفاهية الروحية من خلال الدعوة والعضوية.

### ٤. أبعاد القيادة الروحية

يصف (Chen.et.al, 2019: 3) القيادة الروحية التي تستند إلى حد كبير على نموذج المعاملة الخاصة والتفضيلية، انها تشمل العناصر الرئيسة الثلاثة للقيادة الروحية: الرؤية والأمل / الإيثار والمحبة

|   |                             |                                                                                                                                  |
|---|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ٣ | (يوسف، ٢٠١٩: ٤٣)            | السلوكيات والقيم والمواقف التي تحفز أعضاء المنظمة ليكون لديهم شعور البقاء الروحي والذي تتولد عنه العضوية التنظيمية.              |
| ٤ | (et.al, 2019: 19 Mariynati) | قيم والمواقف والسلوكيات اللازمة لتحفيز أنفسهم والآخرين بشكل جوهري بحيث يكون لديهم شعور بالرفاهية الروحية من خلال الدعوة والعضوية |
| ٥ | (Karadag, 2019: 2)          | القيادة التي تشمل السلوكيات الضرورية لتحفيز الأشخاص الذين يمكنهم إعطاء معنى لحياتهم الروحية                                      |

المصدر: من أعداد الباحثة بالاعتماد على الأدبيات المذكورة.

### ٢. أهمية القيادة الروحية

قد تكون القيادة الروحية جزءاً مهماً من مكان العمل المستدام. يحتاج القادة الروحيون إلى إيجاد توازن بين مصالحهم الخاصة، ومصالح الموظفين، ومصالح المنظمة، ومصلحة المجتمع. في حين قد بين كل من (Benefiel, 2005: 13) و (Fry.et.al, 2010: 3) و (نجم، ٢٠١١: ٣٥٠ - ٣٥١) أهمية القيادة الروحية بالنقاط الآتية:

١. القيادة الروحية هي التي تضيف دلالة على الأشياء الكبيرة أو الصغيرة من خارج مادياتها ومعاييرها المادية.

٢. خلق رؤية لدى العاملين لخدمة الآخرين واختبار شعور يدعو الى أن الحياة لها هدف ومعنى وتشكل فرقاً.



التزام شخصي. الأشخاص الذين لديهم أمل أو إيمان (Soto, 2017: 31).

### ج. حب الإيثار

كلمة الإيثار في أصل الوضع مأخوذة من كلمة (أثر) أو (الأثر)، إذ أن الإيثار في اللغة يراد به العطاء والتقديم والتخصيص، أما في الاصطلاح فيعرف بأنه تقديم الخير على النفس، وقد ذكر بالقران الكريم بقوله تعالى: ﴿قَالُوا تَاللَّهِ لَقَدْ أَثَرَكَ اللَّهُ عَلَيْنَا وَإِنْ كُنَّا لَخَاطِئِينَ﴾ (سورة يوسف، الآية ٩١)، يتضمن حب الإيثار مجموعة من القيم والافتراضات وطرق التفكير التي تعد حقا من الناحية الأخلاقية والتي يتقاسمها أعضاء الفريق ويتم تدريسها لأعضاء جدد وهو ما يعني أن حب الإيثار ينطلق من حب الجميع دون استثناء، حيث يجعل حب الإيثار الأفراد يفضلون معاناة أنفسهم بدل من أن يعاني الآخرين (يوسفي وآيمان، ٢٠٢٠: ١٥٨)، كما عرف حب الإيثار (Fry et al., 2011: 262) على أنه شعور بالكمال والانسجام والرفاهية ينتج من خلال الرعاية والاهتمام والتقدير لكل من الذات والآخرين.

### د. المعنى

هو إحساس يتولد لدى الأفراد العاملين بأن العمل الذي يؤدونه هو مهم وذو معنى بالنسبة لهم، فضلاً عن ذلك فالأفراد يعتقدون أن عملهم يكون له تأثير على حياة الآخرين، مما يتولد لهم حافز العمل بصورة أفضل (المعاضيدي وآخرون، ٢٠٢٠: ١٢٣) يشير المعنى إلى تجربة التعالي أو كيف يُحدث المرء فرقاً من خلال خدمة الآخرين، وفي الداخل، يستمد

الإيثارية، يمكن اعتبار القادة الروحانيين انموذجاً يتعلق بتوصيل الرؤية والأهداف، وزراعة الأمل، وتحقيق الاحتياجات الروحية للأتباع من أجل أهدافهم ورفاهيتهم. كما يمكن أن تكون القيادة الروحية دافعاً جوهرياً يدمج الرؤية والأمل/ الإيمان والحب الإيثار والروحانية في مكان العمل والبقاء الروحي. من خلال ربط الرؤية بالعضوية، والرغبة في إحداث فرق، والاعتقاد بأن الحياة لها معنى (Bryan, 2008: 56)، وفيما يأتي شرح لتلك الأبعاد بشيء من التفصيل:

### أ. الرؤية

كما يُنظر (Alwi, 2013: 181) إلى الرؤية على أنها مصدر أساسي للكاريزما، وهو مفهوم محوري في معظم نماذج القيادة وهي أحد المصادر الأساسية للكاريزما)، تأتي قيادة المنظمة برؤية فريدة حيث يقوم القائد بمهام وهي: (يطور الرؤية، يحفز أصحاب المصلحة ويوائمهم نحو تلك الرؤية، يضمن إيصال الرؤية). (K, Sinha, 2015: 95).

### ب. الأمل/ الإيمان

يعد الأمل عبارة عن الرغبة مع التوقع لتحقيق الذات، بينما الإيمان يضيف اليقين إلى الأمل إذ أن الإيمان في اللغة معناه مطلق التصديق والاعتقاد الجازم وقد يطلق على الإيمان اطمئنان القلب وسكونه (الغزالي والخزاعي، ٢٠١٦: ٨٠) وينظر إلى الأمل والإيمان بأنه هو الدافع الجوهري الذي يظهر عندما يرتبط الناس بإمكانياتها الملهمة على الرغم من وجود معارضة وصعوبة، فإن هذا الدافع يؤدي إلى

التي تؤدي أداء سيئاً ستظهر للخروج من الأعمال في مواجهة الضرورات الحالي (عمران، ٢٠١٧: ٧٧٩)، كما يتطلب تحقيق أداء منظمي ناجح من خلال قيادة تنظيمية لتعزيز ثقافة خالية من الخوف من اللوم أو العقوبة، بالإضافة إلى خلق بيئة عمل آمنة، (Sadiq،2020:47)، بينما يرى (Majeed،2011:193) لتحقيق أداء منظمي عالي المستوى من خلال الخبرة وإدارة إستراتيجية تحقق ميزه فريدة ويكون هنالك علاقة ايجابية بين الميزة الفريدة والنجاح التنظيمي.

جدول (٣) مفهوم الأداء المنظمي المستدام بحسب وجهة نظر عدد من الباحثين

| ت | المصدر                      | المفهوم                                                                                                  |
|---|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ١ | Pakwihok،(et. al،2012: 65)  | قدرة المنظمة على استدامة أدائها المتميز خلال فترة من الزمن ولا تقل من ثلاث سنوات.                        |
| ٢ | (عابر، ٢٠١٣: ١٤٣)           | هو تحسين العمليات الأساسية وإدارة فاعلة متمكنة من وضع إستراتيجيات واضحة ومفهومة ومعرفة للعاملين.         |
| ٣ | (2015: 193) (Nafei)         | هو النتائج المرجوة التي تسعى المنظمة لتحقيقها بكفاءة وفاعلية.                                            |
| ٤ | (الطائي و المهدي، ٢٠١٥: ٧٦) | معرفة المنظمة لمواردها الذي تتمثل بإمكانية المنظمة في الحصول على أشخاص جيدين والاحتفاظ بنتائج جيدة.      |
| ٥ | (القريشي، ٢٠١٧: ٣٦)         | هو الاستعمال الأفضل للموارد المتاحة نحو تحقيق المنظمة لأهدافها ولتميز لغرض ألمحافظة على ميزتها التنافسية |

من إعداد الباحثة بالاعتماد على الأدبيات

المعنى والهدف من الحياة. لا يسعى الناس فقط إلى الكفاءة والإتقان من خلال عملهم ولكن أيضاً الإحساس بأن العمل له معنى أو قيمة اجتماعية معينة (Fry،et.al، 2011: 263).

#### هـ. العضوية

تشتمل العضوية البني الثقافية والاجتماعية التي تسعى إليها المنظمات إذ أكدت اغلب الدراسات بأن، الفرد العامل على وفق هذا المفهوم يركز على الحاجات الأكثر أساسية المتمثلة بشعوره بأنه أكثر مفهوم ومقدر وهذا ينتج من خلال التفاعل الاجتماعي والعضوية في الجماعات (التميمي، ٢٠١٥: ٦٢).

تعرف العضوية على أنها درجة مفهوم الفرد لذاته من حيث ارتباطه بالمنظمة، وهي إحساس بالانتماء وشعور بالغ بالالتصاق والجاذبية النفسية، وتعريف الذات من خلال عضويتهم بالمنظمة (الغزالي والخزاعي، ٢٠١٦: ٨١) كما أوضح Fry (٢٠٠٣) أن طبيعة العمل الإداري الآخر. تتضمن العضوية المشاعر والمعتقدات والآمال في الاندماج في المجموعة، والشعور بالقبول من قبل المجموعة، والاستعداد للتضحية من أجل المجموعة. الإحساس بالعضوية هو الشعور الذي يتتاب الأعضاء (Riana،2021:1114).

#### ثانياً: الأداء المنظمي المستدام

##### ١. مفهوم الأداء المنظمي المستدام

يعد الأداء المنظمي هو المحدد الرئيس لقدرات المنظمة وبقائها على قيد الحياة لفترات طويلة فالمنظمات التي تحقق أداء جيداً ستكون ناجحة في حين أن تلك

## ٢. أهمية الأداء المنظمي المستدام

إن أهمية الأداء المنظمي المستدام مبنية على المسؤولية الكبرى التي تقع على عاتق المنظمات لأنها تشكل الجزء الأكبر في الاقتصاد العالمي، لذلك أصبح استدامة الأداء أمراً لا بد منه، كونه يحقق حالة التكامل بين الحصيلة الثلاثية والقرارات المتخذة يومياً (المواجهه، ٢٠١٩: ٢١)، حيث يرى كل من (إبراهيم، ٢٠١٨: ٢٣٤) و(عبد الله وكامل، ٢٠١٧: ٦٩) و(دحام وعوده، ٢٠١٠: ١٠٤) أهمية الأداء المنظمي المستدام بما يأتي:

- أ. مساعدة المنظمة لتحديد نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف ومعالجتها كذلك يساعد المنظمة في تقييم ذاتي لجميع العمليات التي تقوم بها.
- ب. إيجاد النتائج المقبولة في تحقيق طلبات الجماعات المهمة بالمنظمة.
- ج. يساعد على توجيه سلوكيات المديرين والمؤوسين في التركيز على النشاطات المحورية، وتطوير مفهوم الرقابة الذاتية.

## ٣. أهداف الأداء المنظمي المستدام

أشار (الدوري، ٢٠١٠: ٩٤) إلى أهداف الأداء المنظمي التي منها:

- أ. تمكين الإدارة العليا في المنظمة من الحصول على صورة واضحة لإجراء مراجعة تقييمية شاملة
- ب. الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق أعلى العوائد وبأقل الكلف وبنوعية جيدة.
- ج. تقييم شامل للاقتصاد الوطني بالاعتماد على

## نتائج تقييم كل مشروع.

د. ولادة قاعدة معلوماتية كبيرة تستخدم في رسم السياسات والخطط العلمية المتوازنة والواقعية.

## ٤. أبعاد الأداء المنظمي المستدام

من خلال الدراسات السابقة اتضح بان هناك اختلافاً في أبعاد الأداء المنظمي المستدام وقلة الاتفاق حول أبعاد هذا المفهوم، فهناك من يرى بأنه يمثل خمس أبعاد بحسب رؤية (الإبراهيمي وصلاح، ٢٠١٩: ٧٣٧-٧٣٩).

اعتمدت الباحثة أنموذج (Elkington 1997)، والذي نال شهره واسعة وتم قبوله بشكل عام كونه مناسب مع طبيعة الواقع الميداني للمنظمات، والفكرة الأساسية لهذا الأنموذج أن المنظمات لها بعد أساسي وهو البعد الاقتصادي ومن ثم أضاف بعدين هما البعد البيئي والاجتماعي، وفيما يأتي شرح مبسط لكل بعد من الأبعاد:

أ. البعد الاقتصادي: إن الهدف التقليدي لإدارة المنظمة هو تحسين أدائها المالي، الذي يعود بالنفع على كل أصحاب المصلحة فيها وليس حملة الأسهم فقط، فتحسين الأداء المالي سيسهم في الارتقاء بالجانب الاجتماعي والبيئي أيضاً، الأمر الذي دفع بعض الباحثين بالمطالبة بعدم إعطاء العنصر الثالث الأهمية نفسها، وإنما تكون الأهمية الأكبر للعنصر الاقتصادي (اليساري، ٢٠١٤: ١٤٣) كما أشار (Lupton 1977: 179 & Gribbin) إلى البعد الاقتصادي الأكثر كفاءة لموارد الإنتاج لنتاج مادي معين، أو

### المبحث الثالث: الإطار العملي

#### أولاً: وصف وتشخيصه متغير القيادة الروحية

يهدف التحديد الأفضل لمستوى إجابات الأفراد عينة الدراسة فقد جرى الاعتماد في تحديد مستويات المقارنة للفئات على رأي (Mazahreh et al., 2009: 403) الذي أشار إلى أنه في حالة اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (اتفق بشدة - لا اتفق بشدة) فإن هناك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية، وكما موضح في الجدول (٤):

جدول (٤): فئات تفسير الوسط الحسابي

| تسلسل الفئة | مدى الفئة   | مستوى الفئة |
|-------------|-------------|-------------|
| ١           | 1 - 1.80    | منخفض جداً  |
| ٢           | 1.81 - 2.60 | منخفض       |
| ٣           | 2.61 - 3.40 | معتدل       |
| ٤           | 3.41 - 4.20 | مرتفع       |
| ٥           | 4.21 - 5.00 | مرتفع جداً  |

Source: Mazahreh, A., Hammad, H. & Abu-Jaber, H. (2009) "The Attitudes of Instructors and Faculty Members about the Quality of Technical Education Programs in Community Colleges in Jordan" Journal of Social Sciences 5 (4): P.403.

١. وصف وتشخيصه متغير القيادة الروحية إجمالاً  
تتضمن هذه الفقرة الاحصاءات الوصفية لمتغير القيادة الروحية وأبعاده إجمالاً.

ربما أفضل مزيج من الموارد الأكثر كفاءة والذي سيسمح بالاضطلاع بالأنشطة الأساسية وضمان الإنتاج. على المدى الطويل.

ب. البعد البيئي: نشأ البعد البيئي في أوائل السبعينيات عندما لفتت مجموعات الناشطين البيئيين الانتباه السياسي إلى المستويات العالية من موارد الاستهلاك وتوليد النفايات التي جعلت الأنشطة الصناعية غير مستدامة، لذلك فإن دمج الاعتبارات البيئية في استراتيجيات وسياسات الشركة أمر مرغوب فيه للمؤسسات الصناعية للحفاظ على ميزة تنافسية، & (Lin, 2007: 1065) Wang) بينما يرى (العطوي، ٢٠١٢: ١١٨) أنها كمية الموارد التي تستخدمها المنظمة في عملياتها مثل الطاقة والأرض والماء عن طريق إنتاجها فإن نشاطاتها قد تخلق الهدر والمواد السامة والمواد الكيماوية المنبعثة وغيرها.

ج. البعد الاجتماعي: يشمل نتائج تلك الإجراءات التطوعية التي تتبناها المنظمات والتي تتجاوز ما هو ضروري قانونياً أو اقتصادياً، إذ يقيس الأداء الاجتماعي رفاهية العاملين فيما إذا كانوا يتمتعون على الأقل بالحد الأدنى للأجور واستحقاقات العمل والرعاية الصحية والتعليم والحرية السياسية، (الزيادي، ٢٠١٩: ٩٥)، في حين ينظر (رواي، ٢٠١٣: ٥) إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد للمنظمة على مختلف مستوياتهم وتتجلى أهمية دور هذا الجانب في كون الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية.

والعضوية ضمن فرق العمل الوظيفية وهذا من شأنه ان يحسن مستوى الاداء بشكل عام.

اما بالنسبة الى ترتيب أبعاد القيادة الروحية الفرعية ميدانياً على مستوى العتبة الحسينية المقدسة عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها على النحو الاتي:

- الرؤية.
- العضوية.
- الامل / الايمان.
- حب الايثار.
- والمعنى.

على التوالي حسب اجابات أفراد العينة المبحوثة، وكما موضح في الجدول (٥).

ويوضح الشكل (٢) التمثيل البياني لأهمية كل بعد من أبعاد القيادة الروحية بالاعتماد على الاوساط الحسابية الموزونة وحسب اجابات عينة الدراسة.

اذ يظهر جدول (٥) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير القيادة الروحية والذي يقاس بخمسة أبعاد ميدانية، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (4.222) وبلغ الانحراف المعياري (3920). وبلغ معامل الاختلاف (٢٩, ٩٪) وبلغت الاهمية النسبية (٤٣, ٨٤٪).

وتشير هذه النتائج الاحصائية الى ان متغير القيادة الروحية قد حاز على درجة مرتفعة جداً من الاهمية حسب اجابات الأفراد المبحوثين، مما يدل على ان القادة في العتبة عينة الدراسة على اهتمام كبير في تعزيز الجانب الروحي لديهم ولدى العاملين وانعكاس ذلك على تعزيز روحانية هذا المكان المقدس لدى الزائرين وكيفية تحسين مستوى الخدمات المقدمة وهذا يتحقق من خلال الاهتمام بشكل وافي بأبعاد الرؤية العامة بالنسبة للقيادة والعتبة على حد سواء وتعزيز عوامل الامل والايمان والايثار والمعنى

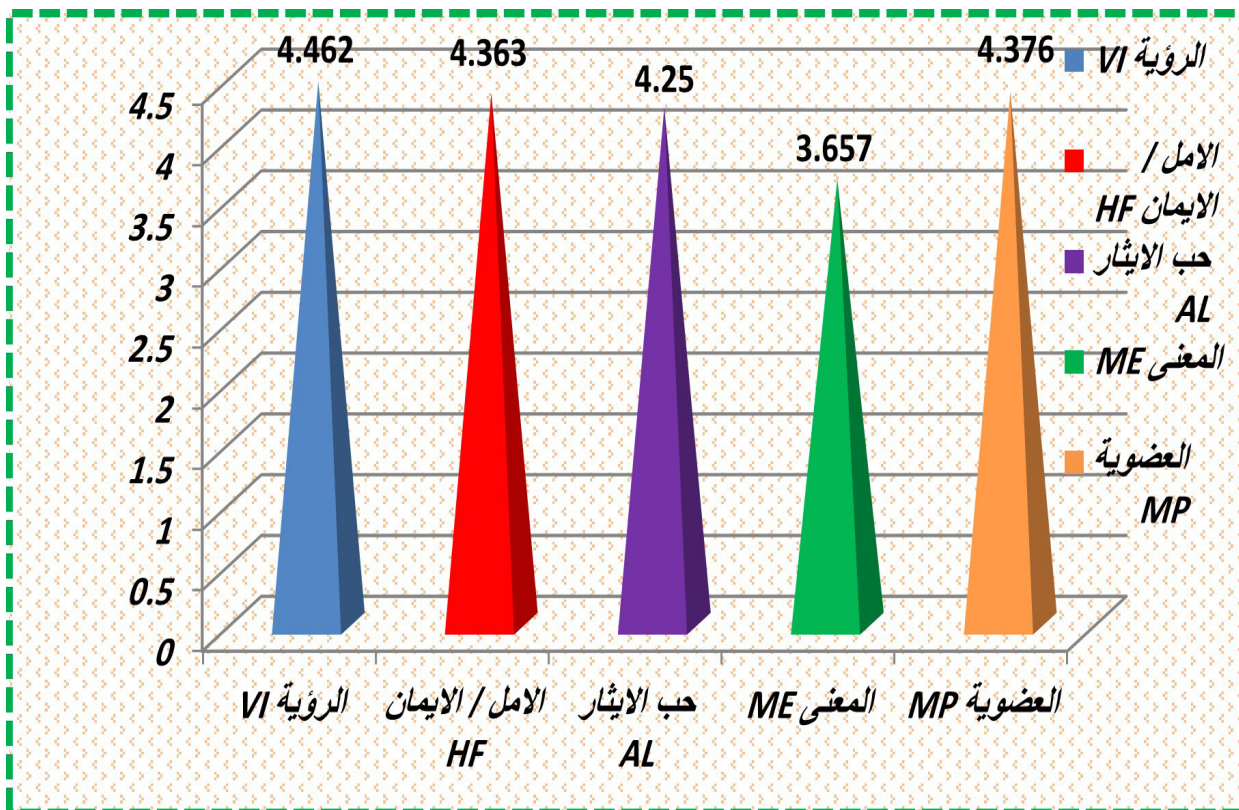
جدول (٥): الاحصاءات الوصفية لمتغير القيادة الروحية بأبعاده

| الأبعاد                                  | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف٪ | الاهمية النسبية٪ | مستوى الأبعاد | ترتيب الأبعاد |
|------------------------------------------|---------------|-------------------|-----------------|------------------|---------------|---------------|
| الرؤية VI                                | ٤, ٤٦٢        | ٠, ٥٤٦            | ١٢, ٢٤          | ٨٩, ٢٥           | مرتفع جدا     | ١             |
| الامل / الايمان HF                       | ٤, ٣٦٣        | ٠, ٥٧٧            | ١٣, ٢٢          | ٨٧, ٢٦           | مرتفع جدا     | ٣             |
| حب الايثار AL                            | ٤, ٢٥٠        | ٠, ٥٢٤            | ١٢, ٣٣          | ٨٥, ٠٠           | مرتفع جدا     | ٤             |
| المعنى ME                                | ٣, ٦٥٧        | ٠, ٥٥١            | ١٥, ٠٧          | ٧٣, ١٤           | مرتفع         | ٥             |
| العضوية MP                               | ٤, ٣٧٦        | ٠, ٥٤٣            | ١٢, ٤١          | ٨٧, ٥٢           | مرتفع جدا     | ٢             |
| المعدل العام لبعد القيادة الروحية SpiLea | ٤, ٢٢٢        | ٠, ٣٩٢            | ٩, ٢٩           | ٨٤, ٤٣           | مرتفع جدا     | -             |

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel SPSS).



الشكل (٢): التمثيل البياني لأبعاد متغير القيادة الروحية



المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel)

## ثانياً: وصف وتشخيصه متغير الاداء المنظمي المستدام

يتضمن وصف وتشخيص متغير الاداء المنظمي المستدام فقرتين، تناولت الاولى الوصف الاحصائي لفقرات وأبعاد هذ المتغير تفصيلياً.

### ١. وصف وتشخيصه متغير الاداء المنظمي المستدام اجمالياً

تتضمن هذه الفقرة الاحصاءات الوصفية لمتغير الاداء المنظمي المستدام وأبعاده اجمالياً، اذ يظهر جدول (٦) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير الاداء المنظمي المستدام والذي يقاس بخمسة أبعاد ميدانية، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (٤,٠٩٦) وبلغ الانحراف المعياري (٠.٦١٤٠) و

بلغ معامل الاختلاف (٩٩, ١٤٪) وبلغت الاهمية النسبية (٩٢, ٨١٪)، وتشير هذه النتائج الاحصائية الى ان متغير الاداء المنظمي المستدام قد حاز على درجة مرتفعة من الأهمية بحسب إجابات الأفراد الباحثين، مما يدل على ان ادارة العتبة المقدسة عينة الدراسة على فهم واع بأهمية الأداء العام للعتبة وكيفية تحسينه وتقييم الأبعاد الاساسية ذات الاثر الاكبر فيه وهذا يتحقق من خلال الاهتمام الوافي بجودة الخدمات المقدمة للزائرين وطبيعة المشاريع التي تقدمها العتبة خدمة للجمهور وتقييم ما يتمخض عنها من نتائج على المستوى الاقتصادي والبيئي والاجتماعي وكيفية تحقيق الاستدامة في ذلك وتوفير الدعم الكامل لتعظيم الاداء مستقبلاً.



جدول (٦): الإحصاءات الوصفية لمتغير الأداء المنظمي المستدام بأبعاده

| الأبعاد                              | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف % | الأهمية النسبية % | مستوى الأبعاد | ترتيب الأبعاد |
|--------------------------------------|---------------|-------------------|------------------|-------------------|---------------|---------------|
| المحور الاقتصادي<br>EC               | ٣,٩٢٩         | ٠,٨٠٧             | ٢٠,٥٣            | ٧٨,٥٨             | مرتفع         | ٣             |
| المحور البيئي<br>EN                  | ٤,٠٦٤         | ٠,٦٨٩             | ١٦,٩٦            | ٨١,٢٧             | مرتفع         | ٢             |
| المحور الاجتماعي<br>SO               | ٤,٣٠١         | ٠,٦٥٧             | ١٥,٢٩            | ٨٦,٠٢             | مرتفع جدا     | ١             |
| الاداء المنظمي المستدام<br>SusOrgPer | ٤,٠٩٦         | ٠,٦١٤             | ١٤,٩٩            | ٨١,٩٢             | مرتفع         | -             |

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel SPSS).

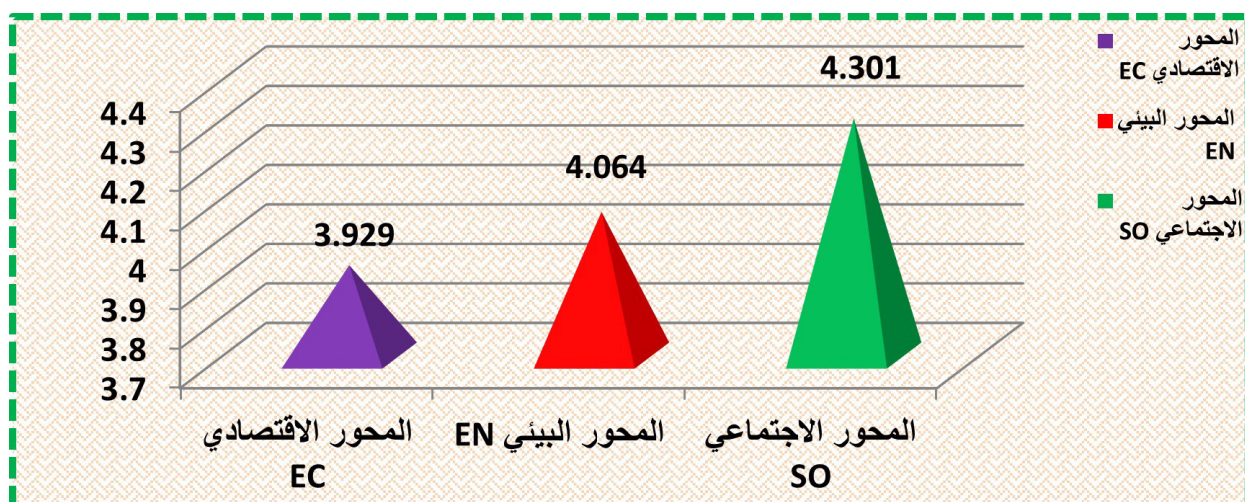
## ثالثا: اختبار فرضيات الارتباط

اعتمدت الباحثة أسلوب الارتباط البسيط (Pearson) لغرض اختبار الفرضية الرئيسة المتعلقة بعلاقات الارتباط بين المتغير المستقل (القيادة الروحية) بأبعاده الفرعية (الرؤية، الأمل / الإيمان، حب الايثار، المعنى، والعضوية) والمتغير التابع (الاداء المنظمي المستدام) ويظهر الجدول (٧) معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين متغيرات الدراسة الحالية، ومستوى المعنوية (Sig.) الذي يشير

أما بالنسبة إلى ترتيب أبعاد الأداء المنظمي المستدام الفرعية ميدانياً على مستوى العتبة الحسنية المقدسة عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها على النحو الاتي (المحور الاجتماعي، المحور البيئي، و المحور الاقتصادي) على التوالي بحسب إجابات أفراد العينة المبحوثة، وكما موضح في جدول (٦).

ويوضح الشكل (٣) ترتيب الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد الاداء المنظمي المستدام بالاعتماد على الاوساط الحسابية الموزونة.

الشكل (٣): التمثيل البياني لأبعاد متغير الاداء المنظمي المستدام



المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel).

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير هذه العلاقة بان اتباع السلوكيات الروحانية من قبل القادة في العتبة المقدسة عينة الدراسة وتعزيز أبعاد الرؤية العامة للعتبة ووضوحها وشموليتها وتبني سلوكيات الأمل والإيمان بالجانب الروحي في العمل وأهميته والإيثار بالنسبة للآخرين ومنحهم الثقة الكاملة في العمل ومساعدتهم والاهتمام بقضاياهم الشخصية والسعي الى الحفاظ على العضوية في هذا المكان المقدس من شأنه ان يحسن مستوى الخدمات المقدمة للزائرين وتعزيز الاداء المنظمي المستدام بصورة عامة.

وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسة الاولى.

#### رابعاً: اختبار فرضيات التأثير

سيتم اختبار فرضيات التأثير الرئيسة والفرعية اعتماداً على اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) اذ تعد نمذجة المعادلة الهيكلية اسلوباً او تكتيكاً احصائياً لنمذجة معادلات مفترضة بين المتغيرات باستخدام بيانات تجريبية وغير تجريبية، ولذلك فان هذه العلاقات المفترضة بين المتغيرات يطلق عليها نماذج سببية (Casual Models) تتضمن انواع مختلفة من الاساليب الاحصائية لشرح وتفسير العلاقات

إلى اختبار معنوية معامل الارتباط، وحجم العينة (n). ولتفسير قيمة معامل الارتباط وكيفية الحكم عليه، سيتم النظر الى قيمة معامل الارتباط الى خمس فئات اساسية وكما يتضح في جدول (٧):

جدول (٧) فئات تفسير مستوى معامل الارتباط

| ت | تفسير علاقة الارتباط      | قيمة معامل الارتباط |
|---|---------------------------|---------------------|
| ١ | لا توجد علاقة ارتباط      | $r = 0$             |
| ٢ | تامة موجبة او سالبة       | $r = \pm 1$         |
| ٣ | ضعيفة ايجابية او سلبية    | $\pm (0.30 - 0.00)$ |
| ٤ | قوية ايجابية او سلبية     | $\pm (0.31 - 0.70)$ |
| ٥ | قوية جدا ايجابية او سلبية | $\pm (0.71 - 0.99)$ |

Source: Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). "Research methods for business students" 5<sup>th</sup> ed, Pearson Education Limited: Prentice Hall, England, P.459.

#### اختبار فرضية الارتباط الرئيسة:

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الروحية والاداء المنظمي المستدام) اذ تشير نتائج جدول (٨) الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين متغير القيادة الروحية والاداء المنظمي المستدام، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما ( $0.593^{**}$ ) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية ( $0.01$ ) وبدرجة ثقة ( $99\%$ ).

جدول (٨) معاملات الارتباط بين القيادة الروحية والاداء المنظمي المستدام

| القيادة الروحية | العضوية | المعنى | حب الايثار | الامل / الايمان | الرؤية | المتغيرات           |
|-----------------|---------|--------|------------|-----------------|--------|---------------------|
| .593**          | .502**  | .290** | .409**     | .530**          | .433** | Pearson Correlation |
| .000            | .000    | .000   | .000       | .000            | .000   | Sig. (2tailed)      |
| 113             | 113     | 113    | 113        | 113             | 113    | N                   |

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23).

المستدام بنسبة (٥٩٪) على مستوى العتبة المقدسة عينة الدراسة. وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من القيادة الروحية في العتبة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير ايجابي في الاداء المنظمي المستدام بنسبة (٥٩٪). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (٣٥) البالغة (٧, ٧٩٣) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته. كما يتضح من الشكل (٤) ان قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) قد بلغت (٣٥٠). وهذا يعني بأن متغير القيادة الروحية قادر على تفسير ما نسبته (٣٥٪) من التغيرات التي تطرأ على الاداء المنظمي المستدام في العتبة عينة الدراسة أما النسبة المتبقية والبالغة (٦٥٪) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة.

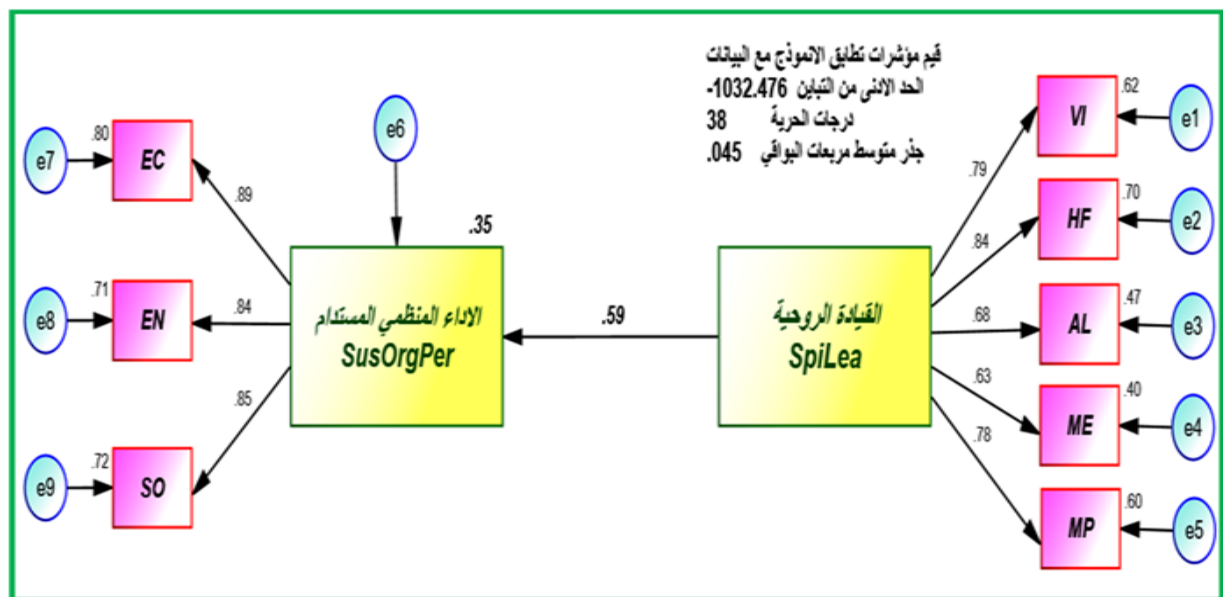
واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسة الثانية.

بين المتغيرات المقاسة والكامنة (المفاهيم) من ناحية، وكذلك مدى ارتباط هذه المفاهيم ببعضها البعض من ناحية أخرى (السيد عامر، ٢٠١٨: ١٧) وبذلك يمكن تحديد مستوى التأثير المباشر بين المتغيرات عن طريقها، وكما يأتي:

اختبار الفرضية الرئيسة الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الروحية في الاداء المنظمي المستدام)

يوضح الشكل (٢٧) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لمتغير القيادة الروحية في الاداء المنظمي المستدام، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها، فقد بلغت قيمة ( $RMR=0.045$ ) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (٠.٠٨٠). كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (٠, ٥٩) وهذا يعني ان متغير القيادة الروحية يؤثر في متغير الاداء المنظمي

الشكل (٤) تاثير القيادة الروحية في الاداء المنظمي المستدام



المصدر: مخرجات برنامج (AmosV.23)

جدول (٩) : مسارات ومعلومات اختبار تأثير القيادة الروحية في الاداء المنظمي المستدام

| المسارات<br>Paths            | الاوزان الانحدارية<br>المعيارية<br>S.R.W. | التقدير<br>اللامعياري<br>Estimate | الخطأ<br>المعياري<br>S.E. | النسبة<br>الحرجة<br>C.R. | النسبة<br>المعنوية<br>P |
|------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------|--------------------------|-------------------------|
| الاداء المنظمي المستدام <--- | .593                                      | .900                              | .115                      | 7.793                    | ***                     |
| VI <---                      | .789                                      | 1.065                             | .078                      | 13.605                   | ***                     |
| HF <---                      | .837                                      | 1.192                             | .074                      | 16.156                   | ***                     |
| AL <---                      | .683                                      | .884                              | .089                      | 9.887                    | ***                     |
| ME <---                      | .634                                      | 1.000                             |                           |                          |                         |
| MP <---                      | .775                                      | 1.040                             | .080                      | 12.998                   | ***                     |
| SO <---                      | .850                                      | 1.000                             |                           |                          |                         |
| EC <---                      | .893                                      | 1.173                             | .056                      | 20.971                   | ***                     |
| EN <---                      | .844                                      | .948                              | .057                      | 16.679                   | ***                     |

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

## المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

## أولاً: الاستنتاجات

١. تميزت أبعاد القيادة الروحية بمستوى إجابة (مرتفع جداً ومرتفع) وهذا يشير ان المتغير حصل على درجة أهمية نسبية مرتفعاً، أذ نلاحظ أن بعدي الرؤية و العضوية (مرتفع جداً) بينما حقق بعدا الأمل / الإيمان و حب الإيثار والمعنى (مرتفع) حسب إجابات أفراد العينة المبحوثة، كما موضح أدناه:

أ. حاز بعد الرؤية على المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بدرجة مرتفعة جداً.

ب. حاز بعد الأمل / الإيمان المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية بدرجة مرتفع.

ج. حقق بعد حب الإيثار المرتبة الثالثة من

حيث الأهمية النسبية بدرجة مرتفع، وهذا يؤكد أن القادة في العتبة الحسينية المقدسة يتمتعون بالصفات الأخلاقية.

د. حقق بعد المعنى المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية بدرجة مرتفع، وهذا يدل على أن القادة في العتبة الحسينية المقدسة، خلقوا شعوراً إيجابياً لدى رؤوسهم ذات دلالة ومعنى لهم.

هـ. فيما يخص بعد العضوية فقد حقق المرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية بدرجة مرتفع جداً مما يؤكد أن القادة في العتبة الحسينية المقدسة يسعون الى فهم الظروف التي يمر بها رؤوسهم.

٢. تميزت أبعاد الاداء المنظمي المستدام بمستوى إجابة (مرتفع جداً و مرتفع) في الأهمية النسبية



هذه العلاقة على الاهتمام العالي من قبل القادة في العتبة لاتباع السلوكيات الروحية التي من شأنها تعزيز مستوى الخدمات المقدمة للزائرين وتحسن مستوى الأداء المنظمي المستدام

ب. أثبتت نتائج التحليل الإحصائية وجود تأثير إيجابي لأبعاد متغير القيادة الروحية في الأداء المنظمي المستدام كمتغير تابع، آذ تمثلت اقوي علاقات التأثير في بعد الرؤية، ومن ثم الأمل / الإيمان، ويليهما بعد حب الإيثار، وأخرها بعدي المعنى والعضوية على التوالي.

### ثانياً: التوصيات

أولاً: التوصيات المتعلقة بالمتغير المستقل (بالقيادة الروحية)

١. تعزيز مبادئ حب الإيثار داخل العتبة الحسينية المقدسة، وعدّها احد المعايير المهمة لإشغال المناصب القيادية في العتبة الحسينية المقدسة من خلال سلوك المواطن.

٢. ضرورة التأكيد على قادة العتبة الحسينية المقدسة بمنح الثقة للموظفين والعاملين في العتبة والعمل على رفع الحواجز فيما بينهم من خلال اخذ آرائهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.

٣. يجب على قادة العتبة الحسينية المقدسة متابعة سير العمل في جميع الأقسام دورياً، وبصورة مفاجئة من خلال عمل جولات تفتيشية منتظمة.

وكان ترتيب أبعاد ميدانيا (الاقتصادية، البيئية، الاجتماعية) حسب إجابات أفراد العينة المبحوثة، كما موضح أدناه:

أ. حقق البعد الاقتصادي المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية وبدرجة (مرتفعة) مما يدل أن إدارة العتبة الحسينية المقدسة تهتم بعوامل النفقات والكلف على مجمل الخدمات التي تقدمها للزائرين، كما تسعى إلى تخفيض الكلف مشترياتهما من المستلزمات الخدمية، كذلك الاهتمام في تحسين العوائد المستخدمة في دعم مشاريعها في عموم البلد.

أ. حقق البعد البيئي المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية وبدرجة (مرتفع) وهذا يؤكد أن الإدارة في العتبة الحسينية المقدسة تسعى في المحافظة على البيئة، ودعم الأنشطة الصديقة للبيئة، وتسعى للحد من التلوث البيئي وترشيد عمليات الصيانة لتعظيم كفاءة الأداء بشكل عام.

أ. في ما يخص البعد الاجتماعي فقد حقق المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية وبدرجة (مرتفع جداً)، مما يؤكد أن إدارة العتبة الحسينية المقدسة تسعى إلى الاهتمام بالمطلوبات الاجتماعية وتحسين مستوى العلاقة والتواصل فيما بينهم والتعاون مع باقي شرائح المجتمع لتعزيز عوامل الخدمة بأفضل صوره ممكنة

٣. الاستنتاجات الخاصة بعلاقات الارتباط بين متغيرات البحث.

أ. أثبتت النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متغير القيادة الروحية والأداء المنظمي المستدام، آذ تعكس



## المصادر والمراجع

### أولاً: المصادر العربية:

١. أبراهيم، فاضل، ٢٠١٨، «الروحانية التنظيمية وانعكاسة على الاداء التنظيمي» رسالة ماجستير جامعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
٢. الابراهيمى، احمد عبد الحسن كحيط، صلاح، زهراء حميد محمد، (٢٠١٩)، «العلاقة بين القيادة الزمانية والأداء المنظمي»، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد ١١، العدد ٤.
٣. المواجهة، اسيل، ٢٠١٩، «دور تكنولوجيا المعلومات في دعم الاداء المستدام في متطلبات الاعمال الالكترونية» رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الاوسط.
٤. التميمي، أمال كاظم مهدي، ٢٠١٥، «تأثير القيادة الروحية في الاستقامة التنظيمية لبناء قيمة عليا للعاملين» دبلوم عالي (معادلة للماجستير)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
٥. دحام، غني، عودة، بلال كامل، (٢٠١٠)، «تأثير مقدرات الذكاء الشعوري والقيادة التحويلية في الاداء المنظمي»، بحث مستل من رسالة ماجستير، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ١٨، العدد ٦٨.
٦. الدوري، ياسمين خضير عباس، ٢٠١٠، «دور تمكين العاملين في الاداء المنظمي في اطار عناصر ادارة الجوده الشاملة» رسالة ماجستير، كلية الادارة

٤. زيادة اهتمام قادة العتبة الحسينية المقدسة بتفعيل تطبيق القيادة الروحية من خلال الاهتمام بالعدالة والمساواة في توزيع المهام بين الموظفين عن طريق اعتماد الاختصاص والخبرة أساس في توزيع المهام.

ثانياً: التوصيات المتعلقة بالمتغير التابع (الأداء المنظمي المستدام).

١. تعزيز الجوانب المادية للعاملين في العتبة المقدسة من خلال نظام الحوافز والمكافآت كونها تعزز الجانب المعنوي لدى العاملين بدوره يؤدي إلى رفع مستوى الأداء في العتبة.
٢. ضرورة اهتمام المنظمات بنظام معلومات فعال، حيث أن المنظمات التي تريد البقاء وتحقيق الاستدامة أن تبحث على رؤية جديدة ومنهج جديد يمكنها من الحصول على معلومات نافعة التي تعزز لها أداء منظمي فعال.
٣. تعزيز التوجه نحو زيادة قدرات ومهارات العاملين والعمل على إزالة الحلقات الزائدة، بما يحقق سرعة في انجاز الأداء وتحقيق الأهداف ومواكبة كل التطورات الحاصلة على مستوى عالمي.
٤. تعزيز مبدء الاستفادة من التغذية العكسية للأداء المنظمي، من خلال متابعة تنفيذ الأعمال مع مرعاه مبدء المساواة بالتعامل مع كافة الأقسام وهذا بدوره يساعد على المشاركة فيما بينهم وعدم إشاعة روح الأنانية.

- والاقتصاد، جامعة بغداد.
٧. الزيايدي، سحر عباس حسين، ٢٠١٩، «الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين ممارسات ادارة الجودة الشاملة والاداء التنظيمي المستدام» اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
٨. الطائي، رعد عبد الله، مهدي، احمد غازي، (٢٠١٥)، «اثر الاسبقيات التنافسية في الاداء المنظمي»، بحث مستل من رسالة ماجستير، مجلة الادارة والاقتصاد، مجلد ٣٨، العدد ١٠٣.
٩. عابر، سعد عبد، (٢٠١٣)، «اثر عمليات التخطيط الاستراتيجي والتسويقي في الاداء المنظمي»، مجلة الادارة والاقتصاد، مجلد ٣٦، العدد ٩٧.
١٠. عبد الله، حاتم علي، كامل، وسام هاشم، (٢٠١٧)، «اثر موارد ادارة المعرفة في الاداء المنظمي»، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد ٣، العدد ٣٩.
١١. العطوي، عامر علي حسين، ٢٠١٤، «ادارة قوى التناقض لضمان الاداء المنظمي المستدام في اطار نموذج التوازن الديناميكي للتنظيم» اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
١٢. عمران، حسن عبد السلام علي، (٢٠١٧)، «التمكين الاداري واثره في تحسين مستوى الاداء المنظمي»، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية، العدد الثاني.
١٣. الغزالي، فاضل راضي غياش، الخزاعي، صدام كاظم محمد، (٢٠١٦)، «دور القيادة الروحية في تعزيز التماثل التنظيمي»، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلد (١٨)، العدد (٤).
١٤. القريشي، ياسر شاكر ياسر، (٢٠١٧)، «تأثير الرشاقة الاستراتيجية في الاداء المؤسسي المستدام»، دبلوم عالي، كلية الادارة والاقتصاد، قسم ادارة الاعمال، جامعة القادسية.
١٥. المعاضيدي، محمد عصام، العاني، ولاء الموجود، المسعودي، ورام حنا، (٢٠٢٠)، «سلوكيات القيادة الروحية ودورها في تعزيز الأخلاقيات المهنية»، مجلة جيهان، اربيل للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (٤)، العدد (٢).
١٦. نجم، نجم عبود، ٢٠١١، «القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين» دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٧. اليساري، احمد كاظم بريس، (٢٠١٤)، «انعكاس القدرات الديناميكية ومهارات التفكير الاستراتيجي على الاداء المنظمي المستدام ضمن اطار نظرية تعدد المستويات»، اطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
١٨. يوسف، كمال، عروسي، سميرة، (٢٠١٨)، «دور القيادة الروحية في تحسين جودة الحياة الأكاديمية في وجة نظر عضو هيئة التدريس»، مجلة المقار للدراسات الاقتصادية، المجلد (١)، العدد (٢).
١٩. يوسف، كمال، (٢٠١٩)، «دور القيادة الروحية في تعزيز الثقة التنظيمية»، مجلة ابحاث اقتصادية وادارية، المجلد (١٣)، العدد (١).
٢٠. راوي، كريمة، ٢٠١٣، «دور تسيير الموارد

7. Fry, Louis W, Matherly, Laura L, Ouimet, J.-Robert, (2010), "The Spiritual Leadership Balanced Scorecard Business",
8. Hardin, Azizu, A.M, sari, waode, (2020), "the Influence of competence, organizational culture, spiritual Leadership on organizational Behavior and Its Impact on Lecturer performance at Higher Education in Baubacity, Journal of Management progress, Uol.1, N.2
9. Hunsaker, William D, (2016), "Spiritual Leadership and organizational citizen ship Behavior", Intevn at ional jonrnal Business and society, vol. 18, no 3.
5. Journal of Management, Spirituality & Religion Vol. 7, No. 4.
10. Karadag, Engin, (2019), "spiritual Leadershiporga oyganizational cultuve organizational silence and Academic success of the school", kuramue uyulamada Egitim yonetimi, Vol. 25, Issue 1, pp:1-50.
11. Lupton, Allan warmington tom, Gribbin, Cecily, (1977), organizational Be haviour & performance, an opensystems Approach to change, first pnished the macmillan press ltd London and Basing stoke.
12. Majeed, S, (2011), "The Impact of Competitive Advantage on Organizational Performance", European Journal of Business and Management, Vol.3, No.4.
13. Mariyanti, E, Husin, N.A, Lenggogeni, S, (2019), "Islamic Organizational Culture and Spiritual Leadership in Supporting Sharia Hotel Performance", Conference: Tourism development centre International conference (Tdcic) at; Indonesia.
14. Nafei, wageeha, (2015), "organizational Learning and organizational performance American Interna tional", Journal of social science Uol.4, no.2.

البشرية في تحسين الاداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة» رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح.

٢١. السيد عامر، عبد الناصر، (٢٠١٨) «نمذجة المعادلة البنائية للعلوم النفسية والاجتماعية: الاسس والتطبيقات والقضايا» الجزء الاول، دار جامعة نايف للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.

#### ثانياً: المصادر الأجنبية:

1. Alwi, M. M, (2013), "Relationship between spiritual Leadership and organizational commitment in malaysians oil and Gas Ind ustry", Asian social Science, Vol. 9, NO.7, ISSN 1911- ISSN 1911-2025.
2. Benefiel, Margaret, (2005), "spiritual Leadership for organizational trans forma tion", Journal, the Leadership Quarterly, Uol.16.
3. Bryan, J, (2008), "Team Development social networking and its impact on the encouragement of spiritual Leadership", Doctor of management in organizational Leadership, University of phoenix.
4. Chen, S, Jiang, W, Zhang, G, and Chu, F, (2019), "spiritual Leadership on proactive workplace Behavior", th journal frontiers in psychology, Vol (10) Article 1206.
5. Frisdiantara, christea, saherian, Pieter, (2012), "the spiritual Leadership Dimension in Relation to other value -Based Leadership in organization", Journal of Humanities and social science, Uol.2, No.15.
6. Fry, Louis, Hannah, sean H, noel, Michel, walumbu, fred, (2011), the Leadership Quarterly, Journal homepahe, ELSevier, Journal pergamon, Uol.14.

23. Mazahreh, A., Hammad, H. & Abu-Jaber, H. (2009) "The Attitudes of Instructors and Faculty Members about the Quality of Technical Education Programs in Community Colleges in Jordan" Journal of Social Sciences 5 (4), P.403.
24. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). "Research methods for business students" 5<sup>th</sup> ed., Pearson Education Limited: Prentice Hall, England, P.459.
15. Pakwihok, S., Socratyanurak, M. and parkatt, G. (2012), "Achieving superior corporate performana and the characteristics of managerial Dimensions the stock land Exchange", Developmen Johrnal, UOl.51, no.4.
16. Pangestika, Elviera Rosa, (2018), "EnHancing Employees performance througu AWOLK ethic with Islamic spir tual Leader ship Based Human relation organizqtional shpport workplace spiritual Llty and Organizatinal commitment ", In ternational Jurnal of Islamic Business Ethics, Uol.3, no 2.
17. Riana, IGede, (2021), "Inf luence of spiritual Leader ship organizational commitent and I ts Effect on the performance of Lembaga perkreditan Desa", Journal of Asian finance, Economics and Business, Uol.8, No.2.
18. sadiq, Adeshina waheed, (2020), " Influence of Leader ship practices on organizational safety performance", Jurnal Business Ethics and Leader ship, Uol.4, No.2.
19. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). "Research methods for business students" 5<sup>th</sup> ed., Pearson Education Limited: Prentice Hall, England.
20. Sinhq, Ritika, ksathya keerthy, (2015), "Leadership and Its Impact on organ- alizational perform ance", interational Journal of management Research and Businss stva tegy, vol.4. no.4.
21. Soto, Lorena Martinez, (2017), Spiritual Leadar ship and organizational Knowledge processesel Journal of Applied Christian Leadership, uol, 11, no.2.
22. Wang, L. and Lin, L. (2007). A Methodological Framework for the Triple Bottom Line Accounting and Management of Industry Enterprises. International Journal of Production Research, Vol. 45, No.5

