

"اثر تطبيق القيادة الروحية على الالتزام التنظيمي"  
دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة الطائف

دكتور

أحمد السيد أحمد عيسى

كلية العلوم الإدارية والمالية - قسم إدارة الأعمال

جامعة الطائف

## أولاً : المقدمة :

شهد الفكر الإداري تطوراً هائلاً في العقود الأخيرة ، وطرح العديد من المداخل والمفاهيم المرتبطة بتحسين أداء المنظمات وتقديم نوعية جديدة من المنتجات والخدمات لتصبح أكثر قدرة على تحقيق ميزة تنافسية متواصلة ، ومن هنا أصبحت الإنتاجية والكفاءة والفاعلية والالتزام التنظيمي من بين الموضوعات الأكثر أهمية للإدارة التنظيمية ( Morteza et al., ٢٠١٢ ).

إن الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment (OC) من أكثر الموضوعات إثارة للأبحاث في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وعلم النفس التنظيمي نتيجة لتزايد الاهتمام بتطوير المؤسسات. وقد أجريت دراسات عديدة لإيجاد العلاقة بين القيادة والالتزام التنظيمي ، والعلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء (Author et al., ٢٠١٣).

وتعتبر القيادة الروحية ( SL ) the Spiritual Leadership جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المنظمة حيث تتضمن خلق الرؤية والأمل والإيثار وتحقيق الانسجام عبر استراتيجيه المنظمة ، بالإضافة إلى تمكين الأفراد وتماسك فريق العمل من أجل تدعيم الإنتاجية والالتزام التنظيمي وتعميق القيم الروحية والثقافة التنظيمية. (Chin-y& Chun, ٢٠١٣).

وتعود أهمية القيادة الروحية إلى تعزيز الأداء التنظيمي من خلال الجمع بين اتجاهات القادة والقيم السلوكية ، وإشباع حاجات العاملين اعتماداً على توفير الاحتياجات النفسية لهم، والانتماء إلى فريق العمل الأمر الذي يمكنهم من التعرف على معنى عملهم ورؤية ورسالة مؤسساتهم بما يشعرهم بأن القيم الروحية جزء لا يتجزأ من القيم التنظيمية في مكان العمل. (Chen & Yang, ٢٠١٢).

ومن المفيد أن ننظر إلى الروحانية في القيادة على إنها الاعتراف بالقيم والسلوكيات والاعتماد على السلطة الرسمية والسيطرة بدرجة أقل ، والتركيز بدرجة أكبر على الشراكة والتعاون والإلهام والاعتراف بأن الروحانية في مكان العمل تؤثر على نوعية الحياة والالتزام التنظيمي في المؤسسات الحديثة. ويمكن أن ننظر إلى الالتزام التنظيمي على أنه يتعلق بدرجة التطابق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة.

وفي ضوء ما سبق يسعى الباحث من خلال هذا البحث إلى تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة الروحية والالتزام التنظيمي ، وحجم تأثير القيادة الروحية بأبعادها المختلفة على أبعاد الالتزام التنظيمي في مكان العمل .

وقد اختار الباحث جامعة الطائف كمجالاً للتطبيق ، نظراً لأهمية الدور القيادي للجامعة في خدمة المجتمع والإسهام في نهضته وقيمة الإنسانية وتزويد المنتمين إليها بمهارات العلم والمعرفة من أجل بناء أوطانهم . وفي ظل المنافسة الشريفة بين الجامعات على المستوى المحلي والاقليمي والدولي تسعى الجامعة لتطوير وتنمية وتحديث العملية التعليمية والإدارية ووضع البرامج للنهوض بالموارد البشرية وترسيخ القيم الروحية والالتزام التنظيمي داخل الجامعة بكل كلياتها وفروعها.

## ثانياً : مشكلة البحث :

لتحديد مشكلة البحث قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية وتم ذلك عن طريق إجراء عدد من المقابلات الشخصية \* مع بعض السادة العاملين بعدد من الإدارات بجامعة الطائف.

وقد طرح الباحث عدد من الأسئلة تناولت النقاط التالية:

### أولاً : مدى توافر أبعاد القيادة الروحية لدى الإدارة :

- هل تتوافر لدى الإدارة الرؤية ؟

- هل يوجد لديهم الأمل / الإيمان ؟

- هل تتوافر لديهم حب الايثار ؟

### ثانياً : مدى توافر أبعاد الالتزام التنظيمي فى مكان العمل :

- هل يوجد لدى العاملين التزام عاطفى تجاه العمل ؟

- هل يوجد لديهم التزام معيارى تجاه العمل ؟

- هل يوجد لديهم التزام مستمر تجاه العمل ؟

### ثالثاً : مدى تأثير القيادة الروحية على الالتزام التنظيمي :

- هل يوجد تأثير للقيادة الروحية على الالتزام التنظيمي ؟

وبعد المناقشات حول تلك الأسئلة كشفت تلك المقابلات عن التالى :-

- عدم وضوح مفهوم القيادة الروحية ، وكذلك أبعاد القيادة الروحية : الرؤية ، الأمل / الإيمان ، حب الإيثار فى مكان العمل بالشكل الكافى.

- عدم الاتفاق حول توافر أبعاد الالتزام التنظيمي : الالتزام العاطفى ، الالتزام المعيارى ، الالتزام المستمر.

- عدم الاتفاق حول تأثير للقيادة الروحية على الالتزام التنظيمي .

وفى ظل سعى المؤسسات لتبنى نمط قيادى يساعد على بناء الثقة وإزالة الخوف ، ووضع رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة يراعى فيها مطالب جميع الأطراف من المالكين ، والعملاء ، والعاملين ، والموردين ، والمجتمعات المحيطة ، والنهجم والاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية المحيطة.

ومن هنا يطرح الباحث القيادة الروحية كأحد المداخل الحديثة للقيادة التي يمكن استخدامها لتحقيق مزيد من الالتزام التنظيمي لدى العاملين وخلق المشاركة الفعالة وزرع القيم الأخلاقية على جميع المستويات بالمؤسسة .

مقابلة مع بعض العاملين بالإدارة المالية. مقابلة مع بعض العاملين بالإدارة العامة لشؤون أعضاء هيئة التدريس. مقابلة مع بعض العاملين بالعلاقات العامة. مقابلة مع بعض العاملين بالاتصالات الإدارية.

وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة ، ونتائج الدراسة الاستطلاعية وجد الباحث قصور حول تطبيق أبعاد القيادة الروحية ، وتأثير تلك القيادة على الالتزام التنظيمي .

**ومن ثم يمكن للباحث صياغة مشكلة البحث في محاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:**

**هل يوجد تأثير للقيادة الروحية على الالتزام التنظيمي ؟**

**وينقسم التساؤل الرئيسي إلى تساولين فرعين هما :**

1- ما درجة تطبيق أبعاد القيادة الروحية بجامعة الطائف ؟

2- إلى أي مدى تتوافر أبعاد الالتزام التنظيمي بجامعة الطائف ؟

**ثالثاً : أهمية البحث :**

يستمد هذا البحث أهميته من أنه يتناول موضوع على قدر كبير من الأهمية وهو أثر تطبيق القيادة الروحية على الالتزام التنظيمي في مكان العمل ، ويمكن بيان الأهمية العلمية والتطبيقية في عدد من النقاط من أهمها :-

**(أ) الأهمية العلمية:-**

1- أتى هذا البحث كمحاولة هادفة للمساهمة في التأسيس النظري للقيادة الروحية ، والالتزام التنظيمي في مكان العمل ، والاستفادة من التراكم المعرفي للبحوث في هذا المجال.

2- الفجوة البحثية بين الدراسات العربية والأجنبية في هذا المجال ، لذا يسعى هذا البحث إلى تقليل هذه الفجوة بين الدراسات الأجنبية التي تتسم بالجزالة والدراسات العربية التي تتسم بالندرة - في حدود علم الباحث .

3 - يمثل هذا البحث محاولة للكشف عن العلاقة بين أبعاد القيادة الروحية ، والالتزام التنظيمي.

4- المساهمة في صياغة استراتيجية لدعم القيادة الروحية ، ودور تلك القيادة في دعم السلوكيات الإيجابية ، وزيادة الالتزام التنظيمي في مكان العمل. وبالتالي يوفر مدخلاً إدارياً في البيئة العربية.

## (ب) الأهمية التطبيقية :-

1- إن الرغبة المتزايدة من قبل إدارة جامعة الطائف بتحسين أدائها وترسيخ رؤيتها كمؤسسة علمية وبحثية ، يجعل المجال مفتوحاً لتطبيق أبعاد القيادة الروحية من أجل تعزيز الالتزام التنظيمي في الجامعة.

2- إن تبني نمط القيادة الروحية من قبل إدارة جامعة الطائف من المتوقع أن يؤدي إلى نتائج إيجابية : الالتزام التنظيمي ، زيادة سلوك المواطنة التنظيمية ، الرضا الوظيفي ، وتماسك فريق العمل وتحسن مستوى الاداء .

### رابعاً : أهداف البحث :

يتمثل الهدف الجوهري للبحث التعرف على أثر القيادة الروحية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بجامعة الطائف . وفي سبيل تفسير هذا الهدف ، يسعى الباحث لتحقيق الأهداف الفرعية الآتية :-

- 1- توضيح مفهوم وأبعاد القيادة الروحية ، ومفهوم وأبعاد الالتزام التنظيمي.
- 2- التعرف على مدى توافر أبعاد القيادة الروحية بجامعة الطائف.
- 3- التعرف على مدى توافر أبعاد الالتزام التنظيمي بجامعة الطائف.
- 4- الوقوف على درجة الارتباط بين أبعاد القيادة الروحية وأبعاد الالتزام التنظيمي بجامعة الطائف.
- 5- معرفة أثر القيادة الروحية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بجامعة الطائف.
- 6- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تساعد على تبني القيادة الروحية ، وتعزيز القيم الأخلاقية ، وزيادة الالتزام التنظيمي للعاملين بوجه عام وتحديداً في جامعة الطائف.

### خامساً : الإطار النظري والدراسات السابقة:

يتناول الباحث في هذا الجزء من البحث ما يتعلق بمفهوم وأبعاد القيادة الروحية ، ثم يوضح ما توصلت إليه الدراسات السابقة في مجال القيادة الروحية ، ثم ينتقل بعد ذلك لعرض مفهوم وأبعاد الالتزام التنظيمي ، والدراسات السابقة التي أمكن الإطلاع عليها فيما يتعلق بالالتزام التنظيمي وذلك على النحو التالي :

### (أ) الإطار النظري:

### القيادة الروحية: *Spiritual Leadership*

## 1- مفهوم القيادة الروحية:

يشير مصطلح الروحية Spiritual إلى القيم ، والمواقف ، والسلوكيات والمعتقدات الدينية التي تركز على الجوانب المعنوية (Somayeh et al., 2014)، وكما يشير البعض إلى الروحية بأنها السمو والتعالى عن الجوانب المادية ، والشعور بأنها واقع مستمر فضلا عن تسامى أساليب وخبرات الأفراد فى الحياة (Krishnan, ٢٠٠٨). وتتطوى الروحية على تطبيق التقاليد المشتركة والقيم ، والمعتقدات والقناعات الأخلاقية والترابط بين كل التعبيرات التي تؤثر على نوعية الحياة (Ericb.Dant et al., ٢٠٠٥).

وقد تم مناقشة الروحية فى مكان العمل فى أدبيات الكتابات العلمية (Sendjaya, ٢٠٠٣ , Fry , ١٩٩٧ Fairholm )، حيث تمثل الروحية فى مكان العمل إطار القيم التنظيمية والثقافية التي تشجع العاملين على أداء أعمالهم فى جو من مشاعر الرحمة والمحبة.

وتعرف القيادة الروحية " بأنها المبادئ والقيم والاتجاهات اللازمة لتحفيز التابعين من خلال الثقة، والولاء والصدق، وضبط النفس ونكران الذات من أجل تعزيز الالتزام بالعمل ورفع مستوى الإنتاجية (Fry, et al., ٢٠٠٥).

كما تشير القيادة الروحية إلى عملية الأداء التنظيمى من خلال رؤية متطابقة بين القادة والعاملين ، وخلق مناخ من الثقة التنظيمية وتدعيم الاتصالات، وإلهام حماس العاملين الأمر الذى يمكنهم من التعرف على معنى عملهم ورؤية ورسالة مؤسساتهم بما يشعروهم بأنهم يستطيعون أن يحققوا مستويات أعلى من الالتزام والأداء (Chen&Yang, ٢٠١٢).

وتشير القيادة الروحية إلى إنشاء المنظمة القابلة التعلم من خلال استخدام الدوافع الداخلية للعاملين بغرض تحقيق التحول التنظيمى (Chen&Yang, ٢٠١٢)، ويعمل القادة الروحانيين على تحفيز العاملين من خلال نشر روح الانتماء لمكان العمل وإبراز ثقافة التعلم التنظيمى ، ورفض التركيز على قيم المصلحة الذاتية (Fry, ٢٠٠٣).

## 1- نموذج القيادة الروحية:

### - نموذج (Fairholm ١٩٩٨, ١٩٩٧, ١٩٩٦):

قدم Fairholm نموذج لأبعاد القيادة الروحية يتكون من ثمانية أبعاد القيم الروحية ، والمجتمع والإشراف والرعاية، والتحسين المستمر وإعداد الرؤية ، وبناء المعايير الأخلاقية، الكفاءة الروحية للقائد ، وترسيخ أن يكون القائد خادما قبل أن يكون مديرا. ويسعى هذا النموذج إلى تجسيد القيم، والممارسات وإحداث الترابط بين أنشطة وعمليات القيادة الروحية والأهداف التنظيمية، من أجل تطوير الثقافة التنظيمية والتحسين المستمر والفعالية فى المنظمة (Klenke, ٢٠٠٥).

كما حدد هذا النموذج ثلاثة مهام لإعداد الأفراد للقيادة الروحية:

1- إعداد الرؤية.

2- القيادة الخادمة للآخرين.

3- الكفاءة فى العمل.

وكما أكد النموذج على أهمية استخدام القادة لعقولهم وقلوبهم من أجل ترسيخ مبادئ الروحانية فى مكان العمل وتحقيق الهدوء والالتزان لقيم الشخص الذاتية ، فضلا عن التفاعل والثقة المتبادلة بين العاملين، والتوازن بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية (Marques, J. F, ٢٠٠٨).

- نموذج (Fry, ٢٠٠٨, ٢٠٠٥, ٢٠٠٣):

قدم Fry نموذجا للقيادة الروحية يهتم بالجانب الروحي، إلى جانب النواحي الأخرى البدنية والعقلية والعاطفية فى التفاعل البشرى فى المنظمات، كما أضاف مكان العمل الروحي إلى النموذج قى عام(٢٠٠٨). وتؤكد العديد من الدراسات على وجود علاقة إيجابية بين الروحانية فى مكان العمل ، واحترام الذات والالتزام التنظيمى (Milliman, J. ٢٠٠٨).

كما تبين أن مكان العمل الروحي يؤدي إلى شعور العاملين بالرضا الوظيفى وزيادة الارتباط بالمنظمة ، وتحقيق الروح العالية وامتلاك الطاقة الإيجابية فى العمل ، كما تشير العديد من الدراسات إلى أن مكان العمل الروحي يساهم فى تقليل معدل التغيب عن العمل ، وتقليل معدل دوران العمل والتأثير الإيجابى على الأداء التنظيمى (Sanders, et al., ٢٠٠٥).

وحدد Fry ثلاثة أبعاد للقيادة الروحية هى :

1- الروية.

2- الأمل / الإيمان.

3- حب الإيثار.

**الالتزام التنظيمى Organizational Commitment :**

**1- تعريف الالتزام التنظيمى:**

يعتبر مفهوم الالتزام التنظيمى من أكثر المفاهيم انتشارا فى المجال الإدارى كونه يمثل اتجاهاً لدى الفرد يشمل شعوراً قوياً للبقاء عضواً فى تنظيم معين ، واستعداداً لبذل جهود قوية لصالح ذلك التنظيم ،

وهناك من يرى الالتزام التنظيمي بأنه عضوية الفرد في الجماعة ، أى ضرورة أن يكون الفرد جزءاً من الجماعة (Addae,H.M. &Parboteeah, K.P. ٢٠٠٦).

وقد أشار البعض إلى أن الالتزام التنظيمي يتعلق بدرجة التطابق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة ، وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف العاملين إلى أفراد ملتزمين بدرجة عالية وأفراد ملتزمين بدرجة منخفضة (Siders et al. ٢٠٠٩).

وقد عرف البعض الالتزام التنظيمي من خلال ثلاثة عناصر الأول يمثل القوى يقبول الأهداف التنظيمية، والثاني بالرغبة في ممارسة جهود كبيرة نيابة عن المنظمة ، والثالث يرتبط بالرغبة بالبقاء في عضوية المنظمة. وتتضمن هذه العناصر النظر إلى الالتزام التنظيمي على أنه يربط بين الاحتفاظ بالعاملين والجهد والأداء المبذول من جانبهم (Harold & James, ٢٠٠٧).

## 2- أبعاد الالتزام التنظيمي:

يرى العديد من الباحثين أن أبعاد الالتزام التنظيمي تتمثل في ثلاثة عناصر أساسية (Loi,R ٢٠٠٦ et al.,

- الالتزام العاطفي : ويشير إلى قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل بمنظمة معينة ، لانه موافق مع أهدافه وقيمها ويرغب في المشاركة لتحقيق تلك الأهداف والاندماج مع المنظمة.
- الالتزام المعيارى : ويشير إلى سلوك الأفراد للالتزام من اجل البقاء فى المنظمة.
- الالتزام الاستمرارى : ويشير إلى التكلفة المرتبطة بترك العاملين للمنظمة.

(ب) الدراسات السابقة:

### ( 1 ) دراسة ( Seyed Mohammad et al., ٢٠١٤ ) :

تناولت هذه الدراسة اختبار علاقة درجة الارتباط بين الذكاء الروحي والالتزام التنظيمي ، وتم تطبيق الدراسة على أعضاء هيئة التدريس بجامعة طهران ، وكما تم الحصول على البيانات من عينة حجمها مفردة من الذكور والإناث ، وأسفرت نتائج الدراسة بعد التحليل الاحصائى لمعامل ارتباط بيرسون عن وجود ارتباط إيجابى بين الذكاء الروحي والالتزام التنظيمي ، كما توصلت الدراسة إلى أن الالتزام التنظيمي له تأثير إيجابى على فعالية الأداء بكل جوانب المنظمة ، وكما أسفرت نتائج الدراسة عن وجود فروق جوهريه للذكاء الروحي والالتزام التنظيمي بين الذكور والإناث ، حيث كانت النسبة أعلى للذكور عن الإناث ، وكما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين الذكاء الروحي والالتزام التنظيمي الاستمرارى ، والالتزام التنظيمي العاطفي ، والالتزام التنظيمي المعيارى بالنسبة للذكور.

### ( 2 ) دراسة ( Somayed Ahmadi, et al., ٢٠١٤ ) :

استهدفت هذه الدراسة الوقوف على العلاقة بين الروحية فى مكان العمل وسلوك المواطنة التنظيمية فى المدارس الثانوية ، وكذا فهم الآليات التى من خلالها يمكن أن تؤدى سلوكيات المواطنة التنظيمية إلى اتباع قواعد وإجراءات المنظمة، والحفاظ على تطوير المواقف الإيجابية كما أنه يمكن الوصول لسلوك المواطنة التنظيمية والفعالية التنظيمية من خلال تنمية الموارد والقدرة على التكيف مع كافة الظروف المحيطة بالمنظمة . تم الحصول على البيانات من عينة حجمها 248 من طلاب الثانوية العامة ، وتم تحليل الارتباط وتحليل الانحدار البسيط وتحليل الانحدار المتعدد ، وأسفرت نتائج الدراسة عن أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين الروحية فى مكان العمل وسلوك المواطنة التنظيمية.

### ( 3 ) دراسة ( Rahmani, Noor, ٢٠١٤ ) :

تناولت هذه الدراسة دور الاختلافات الثقافية فى الالتزام التنظيمى من حيث ، العدالة الإجرائية والقيادة الخادمة وأثر ذلك على بيئة العمل ، وتم جمع البيانات من عينة بلغت 195 من العاملين بفندق مملوك للدولة بجاكرتا فى اندونيسيا وتحليلها باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية ، وأسفرت نتائج هذه الدراسة عن تأثير العدالة الإجرائية والقيادة الخادمة على الالتزام التنظيمى ، وكما وأسفرت نتائج هذه الدراسة عن وجود تماثل بين الشرق والغرب من حيث علاقة الارتباط بين العدالة الإجرائية ، والقيادة الخادمة والالتزام التنظيمى.

### ( 4 ) دراسة ( Chin-Yi Chen & Chun - Li, ٢٠١٣ ) :

استهدفت هذه الدراسة تقييم كفاءة القيادة الروحية ، وتأثير الثقافة كدور وسيط بين التابعين وكفاءة القيادة الروحية والتسلسل الهرمى الإدارى كدور وسيط بين التابعين وكفاءة القيادة الروحية واعتمدت الدراسة على الاستبيان لجمع البيانات من عينة بلغت 372 مفردة من مختلف المنظمات بالصين وتايوان ، وعينة ثانية تضم 122 مفردة من الشرطة العسكرية فى الجيش وأسفرت نتائج الدراسة أن الثقافة تتوسط التأثيرات بين التابعين وكفاءة القيادة الروحية ، كما توصلت الدراسة إلى أن التسلسل الهرمى الإدارى تأثيره غير معتدل بين الدوافع الذاتية للقيادة الروحية .

### ( 5 ) دراسة ( Morteza ,et al., ٢٠١٣ ) :

استهدفت هذه الدراسة الوقوف على أثر القيم الروحية على الموظفين ، وعلى الالتزام التنظيمى ، وتؤكد الدراسة على أن الالتزام التنظيمى والإنتاجية والكفاءة من بين القضايا الأكثر أهمية للإدارة التنظيمية فى الحياة الاجتماعية والاقتصادية فى جميع البلاد ، وأن القيم الروحية فى العمل هى عوامل القيمة الفعالة التى يمكن أن يتصاعد للالتزام التنظيمى ، كما أن القيم الروحية فى العمل تساعد الأفراد والمنظمات النظر للعمل بطريقة روحية ، وتعطى فرصة للنمو والمساهمة فى المجتمع بطريقة مجدية. وأسفرت نتائج هذه الدراسة عن أن القيم الروحية تؤثر تأثيراً إيجابياً على سلوك الربحية والعاملين فى المنظمة ، وكما أسفرت النتائج عن أن الموظفين ذوى الخبرة الروحية أكثر فعالية لمنظمتهم ، وأكثر ولاء وانتماء من

غيرهم . وأوصت هذه الدراسة مديري المنظمات بتحسين المناخ الروحاني داخل منظماتهم من أجل تعزيز الالتزام التنظيمي ، وزيادة الإنتاجية ورفع مستوى الأداء .

#### ( 6 ) دراسة ( أحمد محمد فتحى أحمد عجوة 2013 ) .

سعت هذه الدراسة إلى تحديد درجة توافر أبعاد القيادة الروحية فى المدارس المختلفة ، وكذا تحديد درجة توافر أبعاد القيادة الروحية وفقا لعمر قادة المدارس وعدد أعوام خدمتهم ، وتمثل مجتمع الدراسة فى العاملين الإداريين فى المدارس الواقعة فى المدن الحضرية بمحافظة الدقهلية على مستوى المراحل التعليمية المختلفة الابتدائى والإعدادى والثانوى العام . وأسفرت نتائج الدراسة عن أنه يوجد اختلاف ذى دلالة إحصائية بين المدارس حول توافر أبعاد القيادة الروحية ، وكما أسفرت الدراسة عن وجود اختلاف ذى دلالة إحصائية بين ممارسات قادة المدارس المتعلقة بالقيادة الروحية وعمر هؤلاء القادة ، كما تبين أنه كلما كان القادة أكبر عمرا كلما كانت مما ممارساتهم أكثر توافقا مع أبعاد القيادة الروحية، كما أثبتت نتائج الدراسة عن وجود اختلاف ذى دلالة إحصائية بين ممارسات قادة المدارس المتعلقة بالقيادة الروحية وعدد أعوام خدمتهم ، كما تبين أنه كلما كان عدد أعوام خدمة القادة أكبر كلما كانت ممارساتهم أكثر توافقا مع أبعاد القيادة الروحية .

#### ( 7 ) دراسة ( Chen & Yang, ٢٠١٢ ) :

تناولت هذه الدراسة تأثير القيادة الروحية على سلوك المواطنة التنظيمية ، وتشير الدراسة إلى أن القيادة الروحية تساعد على إنشاء المنظمة المتعلمة من خلال استخدام الدوافع الداخلية للعاملين من أجل تحقيق التحول التنظيمي ، وأسفرت نتائج هذه الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية بين القيادة الروحية وسلوك المواطنة التنظيمية ، كما أسفرت نتائج هذه الدراسة عن أن القيادة الروحية تعزز الأداء التنظيمي من خلال الجمع بين اتجاهات القادة والسلوكيات والقيم الأخلاقية .

#### ( 8 ) دراسة ( Chun et al., ٢٠١٢ ) :

استهدفت هذه الدراسة الوقوف على العلاقة بين القيادة الروحية والمخرجات التنظيمية ، حيث أن القيادة الروحية تساعد على الانتماء إلى فريق ، وخلق الرؤية والقيم المتسقة مع المنظمة من خلال استخدام الاستراتيجيات وتمكين الأفراد وفرق العمل . وأسفرت نتائج هذه الدراسة عن وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة الروحية والمخرجات التنظيمية : زيادة الإنتاجية والربحية والكفاءة والرفاهية وتنمية العاملين .

#### ( 9 ) دراسة ( Tan Meow Huang, ٢٠١١ ) :

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين سلوك القيادة المدرسية والالتزام التنظيمي للمعلمين فى المدرسة ، وكذلك توضيح أثر القيادة الداعمة ، والقيادة المشاركة ، والقيادة الإشرافية ، والقيادة الفعالة على الالتزام

التنظيمي واعتمدت الدراسة على مقياس (Celep, ٢٠٠٠) لقياس الالتزام التنظيمي ، كما اعتمدت الدراسة على الاستبيان لجمع البيانات من عينة بلغت 125 مفردة من المعلمين والمعلمات في 12 مدرسة ابتدائية ، وكما تم تحليل البيانات باستخدام معامل ارتباط بيرسون واختبار T ، وأسفرت نتائج هذه الدراسة عن النتائج التالية:

- لا توجد فروق جوهرية بين المعلمين والمعلمات حول الالتزام التنظيمي.
- توجد علاقة إيجابية بين القيادة الداعمة والالتزام التنظيمي للمعلمين تجاه المدرسة.
- توجد علاقة إيجابية بين القيادة المشاركة والالتزام التنظيمي للمعلمين تجاه المدرسة.
- توجد علاقة إيجابية بين القيادة الإشرافية والالتزام التنظيمي للمعلمين تجاه المدرسة.
- توجد علاقة إيجابية بين القيادة الفعالة والالتزام التنظيمي للمعلمين تجاه المدرسة.
- توجد علاقة إيجابية بين القيادة الداعمة والالتزام التنظيمي للمعلمين تجاه جماعة العمل.
- توجد علاقة إيجابية بين القيادة المشاركة والالتزام التنظيمي للمعلمين تجاه جماعة العمل.

#### (10) دراسة (Jeffery & Irving, ٢٠١٠)

استهدفت هذه الدراسة فحص التأثيرات المتبادلة لعناصر الالتزام التنظيمي على السلوك وتحليل تركيبية الالتزام التنظيمي ومخرجاته على الجامعة ، وكذا الوقوف على نقطة البداية لتطوير المعرفة المنظمة عن السلوك في إطار العلاقة بين السلوك التنظيمي وأدب إدارة التعليم.

واستخدمت الدراسة عينة من طلاب البكالوريوس في كليات إدارة الأعمال بعدد من الجامعات الكندية ، وقد بلغت العينة 287 مفردة . وأسفرت نتائج هذه الدراسة عن أن هناك تأثير لعناصر الالتزام التنظيمي على سلوك الطلاب ، وكما أسفرت النتائج عن أن الطلبة الذين لديهم مستويات عالية من الالتزام التنظيمي أكثر إمكانية للبقاء في جامعتهم وبرامجهم الأكاديمية من أولئك الذين لديهم مستويات منخفضة من الالتزام التنظيمي .

#### (11) دراسة (Harold & James, ٢٠٠٧)

تناولت هذه الدراسة فحص مدى وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي للموظفين ومنظماتهم ومؤشرات الفعالية التنظيمية ، ومحاولة ربط الالتزام التنظيمي للموظفين في المستويات الدنيا بفعالية المنظمة وتحديدًا في منظمات خدمات النقل في غرب الولايات المتحدة الأمريكية ، واعتمدت الدراسة على قياس الالتزام التنظيمي بالتركيز على قيمة الالتزام لدعم أهداف المنظمة والالتزام بالبقاء في عضوية المنظمة . وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين مؤشرات الفعالية والالتزام التنظيمي ، كما أسفرت

النتائج عن أن الالتزام التنظيمي يرتبط بشكل جوهري مع تكيف المنظمة ومستويات التأخير ودوران العمل ، ولكن الدراسة أظهرت أن الالتزام التنظيمي لا يرتبط مع الغياب أو تكلفة التشغيل ، وكما أظهرت الدراسة أن معدل دوران العمل من أكثر العناصر ارتباطاً بالالتزام للبقاء منه مع قيمة الالتزام .

### (12) دراسة ( Bruce, et al., ٢٠٠٤ )

استهدفت الدراسة الوقوف على تأثير القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي ، ومعرفة ما إذا كان التمكين النفسى يتوسط التأثيرات للقيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي ، وكذلك ومعرفة كيف أن المسافة الهيكلية بين القادة والمرؤوسين يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية و الالتزام التنظيمي فى المستشفيات العامة فى سنغافورة واستخدمت الدراسة عينة من الممرضات بلغت 520 مفردة من المستشفيات الكبيرة. وأسفرت نتائج الدراسة عن أن التمكين النفسى يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي ، كما أسفرت الدراسة عن أن المسافة الهيكلية بين القادة والمرؤوسين تتوسط علاقة القيادة التحويلية و الالتزام التنظيمي ، وكما أسفرت نتائج الدراسة عن أن الاختلاف فى مستويات الالتزام التنظيمي للممرضات فى المستشفيات العامة الكبرى يعود إلى الاختلاف فى مستويات تمكينهم مع الاخذ فى الاعتبار أن عملهم مع قادتهم ، وأن الممرضات الممكنات أظهرن مستويات عالية من الالتزام التنظيمي.

### (13) دراسة ( Fry, ٢٠٠٣ )

استهدفت الدراسة تقديم نموذج للقيادة الروحية ، وأشارت الدراسة إلى أن نظريات القيادة تهتم بجانب أو بعض الجوانب البدنية والعقلية والعاطفية فى التفاعل البشرى فى المنظمات ، وكما تؤكد هذه الدراسة على أن القيادة الروحية هى بمثابة استجابة لمطلب نموذج القيادة المتكاملة التى تساعد على دمج الجوانب الأساسية الأربعة التى تحدد جوهر وجود الإنسان فى مكان العمل : الجسم ( المادية ) ، والعقل ( الفكر المنطقى ) ، والقلب ( المشاعر ) ، والروح. وتوصلت الدراسة إلى تحديد ثلاثة أبعاد للقيادة الروحية هى : الرؤية ، والأمل - الإيمان ، وحب الإيثار.

#### التعليق على الدراسات السابقة :

يتضح من العرض السابق، أن هذه الدراسات تناولت أبعاد الالتزام التنظيمي وأثر القيادة بصفة عامة على الالتزام التنظيمي ، وعلاقة الالتزام التنظيمي بالفعالية التنظيمية ، كما يتضح أن هناك قصور فى ربط العلاقة بين القيادة الروحية والالتزام التنظيمي ، مما دفع الباحث للقيام بدراسة أثرا لقيادة الروحية على الالتزام التنظيمي فى المؤسسات العربية بصفة عامة ، وجامعة الطائف بصفة خاصة .

#### سادساً : حدود البحث :

ألترم الباحث فى مختلف مراحل البحث بالحدود الآتية :

### 1- الحدود النوعية :

يشمل البحث الميداني العاملين بجامعة الطائف - الحوية ( بنين ).

### 2 - الحدود الإدارية :

يركز البحث على مدى تأثير أبعاد القيادة الروحية ( الرؤية - الأمل / الإيمان - حب الإيثار ) على أبعاد الالتزام التنظيمي ( الالتزام العاطفي - الالتزام المعيارى - الالتزام الاستمرارى ).

### 3- الحدود الزمنية :

يشمل البحث الفترة الزمنية خلال عام 2016م / 1437هـ .

سابعاً : أسلوب البحث ومنهجيته :

#### • فروض البحث :

فى ضوء مشكلة البحث ، وأهدافه يسعى هذا البحث للتحقق من مدى صحة أو خطأ مجموعة من الفروض أمكن صياغتها على النحو التالى :-

1- لا يوجد اختلاف معنوى بين آراء العاملين حول تطبيق أبعاد القيادة الروحية وأبعاد الالتزام التنظيمى فى جامعة الطائف محل التطبيق ترجع للخصائص الديموغرافية ( العمر - المؤهل العلمى - المستوى الوظيفى - الخبرة).

2- لا توجد علاقة ارتباطية معنوية بين أبعاد القيادة الروحية من جانب وأبعاد الالتزام التنظيمى من جانب آخر بجامعة الطائف محل التطبيق.

3- لا يوجد تأثير معنوى لأبعاد القيادة الروحية على أبعاد الالتزام التنظيمى فى جامعة الطائف محل التطبيق.

ويشتق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية :

1/3 - " لا يوجد تأثير معنوى لأبعاد القيادة الروحية على الالتزام التنظيمى ككل فى جامعة الطائف محل التطبيق "

2/3 - " لا يوجد تأثير معنوى لأبعاد القيادة الروحية على الالتزام العاطفى فى جامعة الطائف محل التطبيق "

3/3 - " لا يوجد تأثير معنوى لأبعاد القيادة الروحية على الالتزام المعيارى فى جامعة الطائف محل التطبيق "

4/3- " لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الروحية على الالتزام الاستمراري في جامعة الطائف محل التطبيق "

5/3- " لا يوجد تأثير معنوي للقيادة الروحية ككل على الالتزام التنظيمي ككل في جامعة الطائف محل التطبيق "

#### • أسلوب البحث :

اعتمد البحث على المنهج الوصفي القائم على استخدام أدوات جمع البيانات المتمثلة في استطلاعات الرأي وأساليب المقابلة وما يرتبط بها من عمليات الوصف والتحليل والتفسير ومناقشة النتائج .

وتم ذلك في كافة مراحل البحث من حيث : استعراض الدراسة الاستطلاعية المبدئية للبحث، وفروضه العلمية، وتحديد المتغيرات الأساسية له ومجتمعة، وعينته وجمع البيانات، وتصميم الأدوات والتحليل الإحصائي للبيانات، واختبار صحة الفروض وصولاً إلى نتائج البحث وتقرير مجموعة التوصيات والمقترحات الخاصة به.

#### (أ) أسلوب البحث النظري المكتبي :

قام الباحث بعمل دراسة استطلاعية كان الهدف منها صياغة مشكلة البحث والتي تتعلق بالقيادة الروحية وأثرها على الالتزام التنظيمي ، وقد أمكن الحصول على البيانات من المصادر الآتية :

- الدراسات والأبحاث السابقة العربية والأجنبية.
- المراجع والدوريات العلمية العربية والأجنبية.
- جامعة الطائف .
- والمواقع المتخصصة على شبكة الانترنت .

#### (ب) أسلوب البحث الميداني :

وذلك لاستكمال البيانات النظرية للبحث بهدف الإلمام بكافة أبعاد الموضوع من خلال عمل مقابلات شخصية مع العاملين بالإدارات محل البحث للتعرف على مدى توافر البيانات المطلوبة، ودرجة تجاوب الأعضاء مع الباحثين بشأن الحصول على هذه البيانات. والوقوف بشكل مبدئي على طبيعة القيادة الروحية والالتزام التنظيمي في مكان العمل بما يمكن من تكوين صورة واضحة حول مشكلة البحث تساعد على إعداد أدوات البحث وعلى إمكانية تطبيقها بوجه عام.

#### • متغيرات البحث

#### أولاً : المتغيرات المستقلة :

#### القيادة الروحية:

عرفت القيادة الروحية بأنها القيم والاتجاهات والسلوكيات المطلوبة لتحفيز الذات والآخرين من أجل الحصول على شعور البقاء على قيد الحياة ، وتعطى معنى في حياة العاملين وتمدهم بالإحساس والفهم

والتقدير والتمايز (Fry et al., ٢٠٠٥) ، واهم المتغيرات المستخدمة:

### ( 1 ) الرؤية Vision :

تشير الرؤية إلى توضيح الاتجاه العام للتغيير وتساعد على تنسيق الإجراءات للأفراد بسرعة وكفاءة ، وتعكس المثل العليا ، وتشجع الأمل للمرؤوسين ، وتعطى معنى للعمل ، وتؤسس للتميز فى العمل (Fry et al., ٢٠١١).

### ( 2 ) الأمل / الإيمان Hope / Faith :

يعرف الأمل بأنه الرغبة المصحوبة بتوقع تحقيق الانجاز ، أما الإيمان فهو يضيف اليقين إلى الأمل ، ويقوم على القيم والسلوكيات التى تؤكد الثقة بأن ما هو مطلوب ومتوقع سوف يتم تحقيقه ، ويعمل كلا من الأمل والإيمان ترسيخ الاقتناع برؤية ورسالة وأهداف المنظمة . (Fry, ٢٠٠٣).

### ( 3 ) حب الإيثار Altruistic Love :

يعرف حب الإيثار باعتباره أحد عناصر الثقافة التنظيمية على أنه مجموعة من القيم والافتراضات وأساليب التفكير الاخلاقى والتي يتم مشاركته من جانب أعضاء المنظمة كما يتم نقله للأعضاء الجدد (Fry et al., ٢٠١١).

ثانيا : المتغيرات التابعة :

### الالتزام التنظيمى :

عرف ( بورتر ) الالتزام التنظيمى من خلال ثلاث عناصر : الأول يمثل القوى بقبول الأهداف التنظيمية ، والثانى بالرغبة فى ممارسة جهود كبيرة نيابة عن المنظمة ، والثالث يرتبط بالرغبة المؤكدة للبقاء فى عضوية المنظمة (Harold & James, ٢٠٠٧).

- أهم المتغيرات المستخدمة:

### (1) الالتزام العاطفى Commitment : Affective

ويعبر الالتزام العاطفى عن قوة رغبة الفرد فى الاستمرار بالعمل بمنظمة معينة ، لانه موافق مع أهدافه وقيمها ويرغب فى المشاركة لتحقيق تلك الأهداف (Addae,H.M. & Parboteeah, ٢٠٠٦ , K.P,

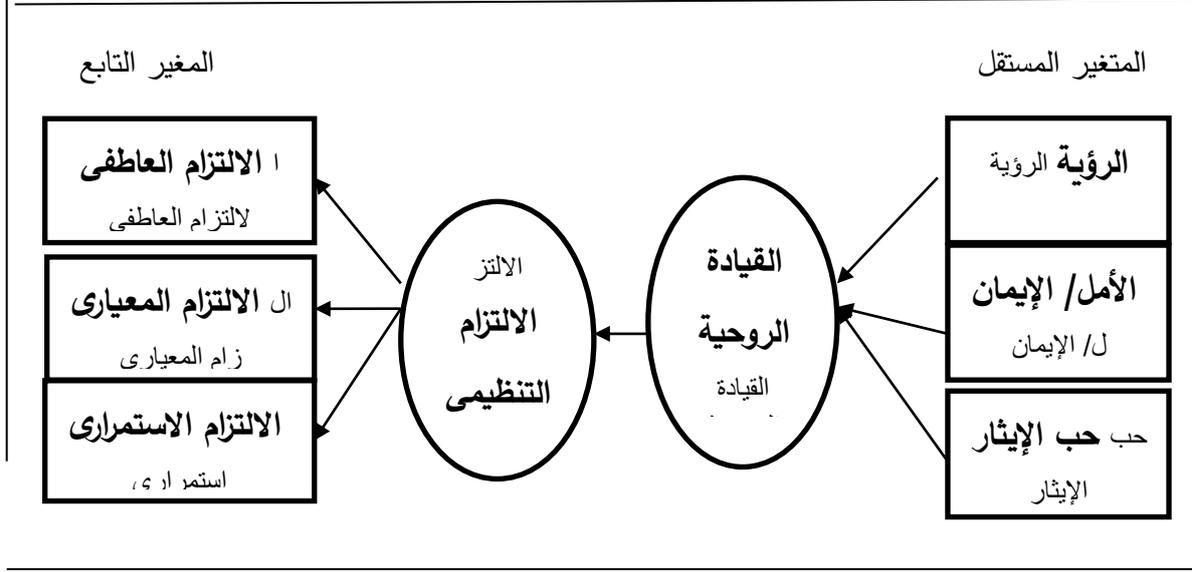
### ( 2 ) الالتزام المعيارى Commitment : Normative

ويشير الالتزام المعيارى إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء بالمنظمة بسبب ضغوط الآخرين ، ويعتبر التزام أدبى حتى لو على حساب نفسه (Siders, M.A.,& Dharwadkar, ٢٠٠٩)

### (3) الالتزام الاستمرارى :Continuance Commitment

ويمثل مؤشر يعكس مقارنة الفرد للمساهمات التي يقدمها للتنظيم في مقابل ما يحصل عليه في عملية تبادل المنفعة القائم بينهما. ( Bruce J. Avolio et al. ٢٠١٠ ) ،

• نموذج البحث :



المصدر : من أعداد الباحث.

شكل رقم (1) نموذج البحث

• مجتمع البحث :

يتكون مجتمع البحث من كافة الموظفين الإداريين العاملين في الإدارات المساندة في جامعة الطائف - الحوية والبالغ عددهم 193 موظف، وتتكون الإدارات المساندة في جامعة الطائف من (13) إدارة ، والجدول التالية يوضح عدد الموظفين موزعة على كافة الإدارات على النحو الآتي:

جدول رقم ( 1 )

توزيع مجتمع الدراسة على الإدارات المساندة في جامعة الطائف - الحوية

عدد الموظفين الإداريين					اسم الإدارة	م
المجموع	موظف إداري	رئيس قسم	مساعد	مدير		

59	48	9	1	1	الإدارة العامة لشؤون أعضاء هيئة التدريس	1
6	3	2	-	1	إدارة العلاقات العامة	2
18	13	3	1	1	إدارة الاتصالات الإدارية	3
24	17	5	1	1	الإدارة المالية	4
6	3	1	1	1	إدارة المتابعة	5
10	6	2	1	1	إدارة المخزون والمشتريات	6
4	1	1	1	1	إدارة الحركة والنقل	7
4	1	1	1	1	إدارة الأمن والسلامة العامة	8
7	4	1	1	1	الإدارة القانونية	9
15	10	3	1	1	المكتبة المركزية	10
10	6	3	-	1	إدارة التشغيل والصيانة	11
19	14	3	1	1	الإدارة الهندسية والمشاريع	12
11	8	1	1	1	إدارة المستودعات	13
193	134	35	11	13	المجموع	

المصدر: مركز معلومات الجامعة

• خصائص عينة الدراسة :

قام الباحث بجمع استمارات الاستقصاء ، ووجد الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي عددها 136 استمارة ، ويوضح الجدول ( 2 ) التفاصيل الخاصة بحجم عينة الدراسة حسب المتغيرات الوصفية ( العمر - المستوى التعليمي - المسمى الوظيفي - الخبرة )

جدول رقم ( 2 )

التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب المتغيرات الوصفية

م	اسم المتغير	فئات المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
1	الإدارة التي	الإدارة العامة لشؤون أعضاء هيئة التدريس	47	34.6

3.7	5	إدارة العلاقات العامة	يعمل بها أفراد العينة	
9.7	13	إدارة الاتصالات الإدارية		
10.3	14	الإدارة المالية		
1.6	2	إدارة المتابعة		
5.2	7	إدارة المخزون والمشتريات		
1.6	2	إدارة الحركة والنقل		
2.2	3	إدارة الأمن والسلامة العامة		
3.7	5	الإدارة القانونية		
8.9	12	المكتبة المركزية		
4.5	6	إدارة التشغيل والصيانة		
10.3	14	الإدارة الهندسية والمشاريع		
3.7	5	إدارة المستودعات		
%100	136	المجموع		
20.6	28	20-30 سنة	العمر	2
41	56	31-40 سنة		
21.4	29	41-50 سنة		
17	23	أكثر من 50 سنة		
%100	136	المجموع		
14	19	دون الثانوية العامة	المستوى التعليمي	3
36	49	ثانوية عامة		
12.5	17	دبلوم متوسط		
34.5	47	بكالوريوس		
3	4	دراسات عليا		
%100	136	المجموع		
3.7	5	مدير	المسمى الوظيفي	4
5.1	7	مساعد مدير		
13.9	19	رئيس قسم		
77.3	105	موظف		
%100	136	المجموع		
36	49	أقل من 5 سنوات	الخبرة	5
32.4	44	٦-١٠		
31.6	43	أكثر من ١٠ سنوات		
%100	136	المجموع		

المصدر : من أعداد الباحث

#### • أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات :

تم تطبيق الأساليب الإحصائية التي توفرها مجموعة من البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) لمعالجة البيانات طبقاً لنوعيتها ولطبيعتها المتغيرات وأغراض التحليل واختبار صحة الفروض سوف يتم استخدام الأساليب والاختبارات الإحصائية التالية :

- معامل الثبات الإحصائي بطريقة الفا كرونياخ
- الأساليب الوصفية: - الوسط الحسابي. - الانحراف المعياري.
- الأساليب الاستدلالية - معامل ارتباط بيرسون . - معامل الارتباط المتعدد. - نموذج الانحدار الخطي. - نموذج الانحدار التدريجي. - تحليل تباين الانحدار.
- اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة **T-Test**.
- ثامناً : التحليل التطبيقي للبحث :

تم صياغة الفروض في صورة الفرض العدمي (الصغرى) (**Null Hypothesis (Ho)**) والذي يصاغ في صورة النفي مثل عدم وجود ارتباط بين متغيرين أو أكثر أو لا توجد فروق بين خصائص العينة وخصائص المجتمع وذلك على عكس الفرض البديل (البحثي) (**Alternative Research(H** ١) والذي يعتبر الاصل في البحوث الإنسانية والذي يصاغ في صورة اثبات مثل وجود ارتباط بين المتغيرات أو توجد فروق بين خصائص العينة وخصائص المجتمع.

ويعرض الباحث تحليل بيانات البحث واختبار مدى صحة أو خطأ الفروض وفقاً لتسلسل أهداف وفروض البحث وذلك على النحو الآتي :

- تصميم استمارة الاستقصاء :
- ان الهدف الاساسي من تصميم استمارة الاستقصاء هو اختبار صحة أو خطأ الفروض العلمية الخاصة بموضوع البحث وأهدافه المحددة من الباحث.

وقد تم عمل استمارة استقصاء وصفية تحتوي على 3 صفحات، واشتملت على قسمين :

- أرقام عبارات متغيرات القيادة الروحية :

### جدول ( 3 )

#### أرقام عبارات متغيرات القيادة الروحية

أرقام العبارات	متغيرات القيادة الروحية	م
(5-1)	الرؤية	1
(10-6)	الأمل / الإيمان	2
(17-11)	حب الإيثار	3

المصدر : من اعداد الباحث .

- أرقام عبارات متغيرات الالتزام التنظيمي

### جدول ( 4 )

#### أرقام عبارات متغيرات الالتزام التنظيمي

أرقام العبارات	متغيرات القيادة الروحية	م
----------------	-------------------------	---

(22-18)	الالتزام العاطفى	1
(28-23)	الالتزام المعيارى	2
(34-29)	الالتزام الاستمرارى	3

المصدر : من اعداد الباحث .

وتم عرض متغيرات البحث على مقياس "ليكرت" المتدرج من 1-5، حيث تشير استجابة المستقصى مئة غير موافق بشدة (1)، إما موافق تماما إلى الرقم (5) . والجدول رقم (5) يوضح مقياس ليكرت المتدرج.

### جدول رقم ( 5 )

مقياس ليكرت المتدرج

المقياس	موافق تماما	موافق	حيادى	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن المرجح	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

المصدر : من اعداد الباحث .

### • ثبات وصدق الاستقصاء :

- معاملى الثبات والصدق لاستمارة الاستقصاء :

تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha) لأداءة الدراسة (استمارة الاستقصاء)، يعرض الجدول رقم (6) معاملى الثبات والصدق لأسئلة لاستقصاء.

### جدول رقم (6)

معاملى الثبات والصدق لاستمارة الاستقصاء

المحاور	البيان	معامل الثبات (Alpha)*	معامل الصدق
الأول	القيادة الروحية	0,821	0,906
أولاً	الرؤية	0,725	0,851
ثانياً	الأمل / الإيمان	0,811	0,901
ثالثاً	حب الإيثار	0,624	0,790
الثانى	الالتزام التنظيمى	0,792	0,890
أولاً	الالتزام العاطفى	0,632	0,782
ثانياً	الالتزام المعيارى	0,707	0,841
ثالثاً	الالتزام الاستمرارى	0,728	0,853

المصدر: من إعداد الباحث من واقع مخرجات برنامج SPSS .

### معامل الثبات:

وباستعراض الجدول رقم (6) يتضح أن قيم معامل الثبات مقبولة لجميع الأسئلة، حيث تضمنت قائمة الاستقصاء محورين رئيسيين يتكونان من مجموعة من الأبعد تأخذ شكل ليكرت الخماسى وتتكون من

أكثر من عنصر، وتراوحت قيمة معامل الثبات بين (0.632) للبعد الأول من المحور الثاني " الالتزام العاطفي " و (0,821) للمحور الأول " القيادة الروحية " .

#### معامل الصدق الذاتي:

وحيث أن قيمة معامل الصدق الذاتي هي الجذر التربيعي لقيم معامل الثبات، ومن جدول رقم (6) يتضح أن قيمة معامل الصدق الذاتي تراوحت قيمة معامل الصدق بين (0,782) للبعد الأول من المحور الثاني وبين (0,906) للمحور الأول.

وبالتالي يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة جيدة لتحقيق أهداف البحث ويمكن الاعتماد عليها في تعميم المخرجات على المجتمع ككل.

#### • وصف عينة الدراسة.

#### • قياس عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية :

يعرض جدول رقم (7) توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية.

#### جدول رقم (7)

#### توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

النسبة %	التكرار		
32.3	44	أقل من 30 عام	العمر
35.4	48	من 30 لأقل من 50 عام	
32.3	44	من 50 عام فأكثر	
30.9	42	متوسط	المؤهل العلمي
35.3	48	فوق متوسط	
20.6	28	عالي	
13.2	18	دراسات عليا	المستوى الوظيفي
44.1	60	إدارة تنفيذية	
35.3	48	إدارة وسطى	
20.6	28	إدارة عليا	سنوات الخبرة
33.8	46	أقل من 10 عام	
37.8	50	من 10 لأقل من 20 عام	
29.4	40	من 20 عام فأكثر	

المصدر : من إعداد الباحث من واقع مخرجات برنامج SPSS .

حيث يتضح من الجدول ان نسبة 35.4% من اجمالي العينة عمرهم من 30 لأقل من 50 عام ، ونسبة 32.3 % من اجمالي العينة عمرهم من أقل من 30 عام ونسبة 35.3% من اجمالي العينة حاصلين على مؤهل فوق متوسط ، ونسبة 20.6% من اجمالي العينة حاصلين على مؤهل عالي ،

ونسبة 44.81% من اجمالى العينة يعملون فى الادارة التنفيذية، ونسبة 37.8% من اجمالى العينة لهم سنوات خبرة تتراوح من 10 لأقل من 20 عام.

• الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة.

- فيما يتعلق بقياس الإحصاء الوصفي لمتغيرات القيادة الروحية والالتزام التنظيمي :

يعرض جدول رقم (8) الاحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة .

**جدول رقم (8)**

الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

انحراف معياري	وسط حسابي	العناصر
0.29	3.02	القيادة الروحية
0.59	2.74	الرؤية
0.51	3.43	الأمل / الإيمان
0.36	2.89	حب الإيثار
0.28	3.66	الالتزام التنظيمي
0.49	3.37	الالتزام العاطفي
0.31	3.89	الالتزام المعياري
0.46	3.71	الالتزام الاستمراري

المصدر : من إعداد الباحث من واقع مخرجات برنامج SPSS .

ويتضح من الجدول ارتفاع متوسط اراء عينة الدراسة حول (الالتزام المعياري) كأحد ابعاد الالتزام التنظيمي بمتوسط (3.89) وانحراف معياري (0.31) مما يدل على ان معظم الآراء تتراوح ما بين محايد وموافق وتميل الى ان تكون موافق وبلغ متوسط آراء العينة حول (الالتزام التنظيمي) (3.66) بانحراف معياري (0.28) مما يدل على ان معظم الآراء تميل الى ان تكون موافق بينما بلغ متوسط اراء العينة حول (القيادة الروحية) (3.02) بانحراف معياري (0.29) مما يدل على ان معظم الآراء تميل الى ان تكون محايد.

رابعاً: اختبارات الفروض وتحليل النتائج.

الفرض الأول:

" لا يوجد اختلاف معنوي بين آراء العاملين حول تطبيق أبعاد القيادة الروحية والالتزام التنظيمي في جامعة الطائف محل التطبيق ترجع للخصائص الديموغرافية ( العمر المؤهل العلمي - المستوى الوظيفي - الخبرة )."

1- فيما يتعلق بقياس الإحصاء الوصفي بين فئات الدراسة حسب العمر لمتغيرات القيادة الروحية والالتزام التنظيمي :

يعرض جدول رقم (9) الإحصاء الوصفي لأبعاد القيادة الروحية والالتزام التنظيمي من وجهة نظر فئات الدراسة حسب العمر .

### جدول رقم (9)

#### الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة حسب العمر

الأبعاد	أقل من 30 عام		من 30 لأقل من 50 عام		من 50 عام فأكثر	
	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري
القيادة الروحية	2.95	0.30	3.02	0.27	3.10	0.29
الرؤية	2.69	0.56	2.73	0.54	2.82	0.69
الأمل / الإيمان	3.38	0.49	3.35	0.48	3.57	0.55
حب الإيثار	2.78	0.42	2.98	0.33	2.91	0.29
الالتزام التنظيمي	3.58	0.32	3.67	0.27	3.72	0.21
الالتزام العاطفي	3.33	0.48	3.38	0.49	3.41	0.50
الالتزام المعياري	3.78	0.42	3.92	0.28	3.98	0.15
الالتزام الاستمراري	3.62	0.49	3.73	0.45	3.77	0.42

المصدر : من إعداد الباحث من واقع مخرجات برنامج SPSS .

ويتضح من الجدول وجود اتفاق بين فئات الدراسة حول أهمية (الالتزام المعياري) كأحد أبعاد الالتزام التنظيمي بمتوسط (3.98) وانحراف معياري (0.15) لمن هم في الفئة العمرية من 50 عام وبمتوسط (3.78) وانحراف معياري (0.42) لمن هم في الفئة العمرية أقل من 30 عام وبمتوسط (3.92) وانحراف معياري (0.28) لمن هم في الفئة العمرية من 30 لأقل من 50 عام.

2- فيما يتعلق بقياس الفروق المعنوية بين فئات الدراسة بحسب العمر باستخدام تحليل التباين

: ANOVA

ولاختبار وجود فرق معنوي بين فئات الدراسة بحسب العمر تم استخدام تحليل التباين ANOVA ، يعرض جدول رقم (10) نتائج الاختبار .

جدول رقم (10)

تحليل التباين ANOVA بين فئات الدراسة بحسب العمر

Sig.	F	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات		
.049	3.092	.254	2	.508	بين المجموعات	القيادة الروحية
		.082	134	11.008	داخل المجموعات	
			136	11.516	كلى	
.580	.547	.195	2	.389	بين المجموعات	الرؤية
		.356	134	47.669	داخل المجموعات	
			136	48.058	كلى	
.093	2.416	.619	2	1.239	بين المجموعات	الأمل / الإيمان
		.256	134	34.352	داخل المجموعات	
			136	35.591	كلى	
.022	3.941	.482	2	.964	بين المجموعات	حب الإيثار
		.122	134	16.393	داخل المجموعات	
			136	17.358	كلى	
.046	3.152	.234	2	.469	بين المجموعات	الالتزام التنظيمى
		.074	134	9.963	داخل المجموعات	
			136	10.431	كلى	
.764	.269	.064	2	.128	بين المجموعات	الالتزام العاطفى
		.238	134	31.886	داخل المجموعات	
			136	32.015	كلى	
.008	5.048	.468	2	.936	بين المجموعات	الالتزام المعيارى
		.093	134	12.422	داخل المجموعات	
			136	13.358	كلى	
.277	1.295	.268	2	.537	بين المجموعات	الالتزام الاستمرارى
		.207	134	27.784	داخل المجموعات	
			136	28.321	كلى	

المصدر : من إعداد الباحث من واقع مخرجات برنامج SPSS .

حيث يتضح من جدول رقم (10) معنوية الفرق بين متوسط اراء فئات الدراسة حول معظم العناصر عند مستوى معنوية 5% ، 10% حيث ان قيمة Sig أقل من مستوى المعنوية، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة معنوية بين آراء العاملين حول تطبيق أبعاد القيادة الروحية والالتزام التنظيمي في جامعة الطائف محل التطبيق حسب العمر .

ويعنى هذا التحليل من وجهة نظر الباحث أنه كلما كان القادة أكبر عمرا كلما كانت ممارساتهم أكثر توافقا مع أبعاد القيادة الروحية وأبعاد الالتزام التنظيمي ، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة ( عجوة 2013)، حيث أثبتت عن وجود اختلاف ذى دلالة إحصائية بين ممارسات قادة المدارس المتعلقة بالقيادة الروحية وعدد أعوام خدمتهم ، كما تبين أنه كلما كان عدد أعوام خدمة القادة أكبر كلما كانت ممارساتهم أكثر توافقا مع أبعاد القيادة الروحية.

3- فيما يتعلق بقياس الإحصاء الوصفي بين فئات الدراسة حسب المؤهل العلمي لمتغيرات القيادة الروحية والالتزام التنظيمي :

يعرض جدول رقم (11) الاحصاء الوصفي لأبعاد القيادة الروحية والالتزام التنظيمي من وجهة نظر فئات الدراسة حسب المؤهل العلمي.

### جدول رقم (11)

#### الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة حسب المؤهل العلمي

دراسات عليا	عالي		فوق متوسط		متوسط		الأبعاد	
	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي		
0.33	3.20	0.23	3.05	0.30	2.97	0.27	2.99	القيادة الروحية
0.51	3.17	0.56	2.64	0.55	2.67	0.64	2.71	الرؤية
0.51	3.56	0.57	3.57	0.47	3.33	0.50	3.40	الأمل / الإيمان
0.32	2.89	0.26	2.93	0.37	2.90	0.42	2.86	حب الإيثار
0.28	3.76	0.21	3.70	0.27	3.63	0.32	3.61	الالتزام التنظيمي
0.51	3.44	0.48	3.32	0.47	3.33	0.50	3.43	الالتزام العاطفي
0.24	3.94	0.12	4.00	0.31	3.90	0.42	3.79	الالتزام المعياري
0.32	3.89	0.42	3.79	0.47	3.67	0.49	3.62	الالتزام الاستمراري

المصدر : من إعداد الباحث من واقع مخرجات برنامج SPSS .

يتضح من الجدول وجود اتفاق بين فئات الدراسة حول أهمية (الالتزام المعياري) كأحد أبعاد الالتزام التنظيمي بمتوسط (3.79) وانحراف معياري (0.42) لل حاصلين على مؤهل متوسط و بمتوسط (3.90) وانحراف معياري (0.31) لل حاصلين على مؤهل فوق متوسط و بمتوسط (4.00) وانحراف معياري (0.12) لل حاصلين في مؤهل جامعي بمتوسط (3.94) وانحراف معياري (0.24) لل حاصلين على دراسات عليا.

4- فيما يتعلق بقياس الفروق المعنوية بين فئات الدراسة بحسب المؤهل العلمي باستخدام تحليل التباين ANOVA :

ولاختبار وجود فرق معنوى بين فئات الدراسة بحسب المؤهل العلمى تم استخدام تحليل التباين ANOVA ، يعرض جدول رقم (12) نتائج الاختبار .

### جدول رقم (12)

#### تحليل التباين ANOVA بين فئات الدراسة بحسب المؤهل العلمى

Sig.	F	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات		
.021	3.338	.269	3	.806	بين المجموعات	القيادة الروحية
		.081	133	10.710	داخل المجموعات	
			136	11.516	كلى	
.012	3.788	1.261	3	3.783	بين المجموعات	الرؤية
		.333	133	44.276	داخل المجموعات	
			136	48.058	كلى	
.149	1.809	.465	3	1.395	بين المجموعات	الأمل / الإيمان
		.257	133	34.196	داخل المجموعات	
			136	35.591	كلى	
.874	.231	.030	3	.090	بين المجموعات	حب الإيثار
		.130	133	17.268	داخل المجموعات	
			136	17.358	كلى	
.192	1.600	.121	3	.363	بين المجموعات	الالتزام التنظيمى
		.076	133	10.068	داخل المجموعات	
			136	10.431	كلى	
.640	.563	.134	3	.402	بين المجموعات	الالتزام العاطفى
		.238	133	31.613	داخل المجموعات	
			136	32.015	كلى	
.032	3.020	.284	3	.852	بين المجموعات	الالتزام المعيارى
		.094	133	12.506	داخل المجموعات	
			136	13.358	كلى	
.137	1.874	.383	3	1.149	بين المجموعات	الالتزام الاستمرارى
		.204	133	27.172	داخل المجموعات	
			136	28.321	كلى	

المصدر: من إعداد الباحث من واقع مخرجات برنامج SPSS .

ويتضح من جدول رقم (12) عدم معنوية الفرق بين متوسط آراء فئات الدراسة حول معظم العناصر عند مستوى معنوية 5% حيث ان قيمة Sig أكبر من مستوى المعنوية، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين آراء العاملين حول تطبيق أبعاد القيادة الروحية والالتزام التنظيمي في جامعة الطائف محل التطبيق حسب المؤهل العلمي.

ويعنى هذا التفسير من وجهة نظر الباحث أنه كلما كان زاد المؤهل العلمي لدى العاملين كلما كانت ممارساتهم أكثر توافقاً مع أبعاد القيادة الروحية وأبعاد الالتزام التنظيمي ، وهذا يؤكد سعى الجامعة لرفع مستوى التعليم لمنسوبيها ، من أجل رفع مستوى الالتزام التنظيمي .

5- فيما يتعلق بقياس الإحصاء الوصفي بين فئات الدراسة حسب المستوى الوظيفي لمتغيرات القيادة الروحية والالتزام التنظيمي :

يعرض جدول رقم (13) الإحصاء الوصفي لأبعاد القيادة الروحية والالتزام التنظيمي من وجهة نظر فئات الدراسة حسب المستوى الوظيفي.

#### جدول رقم (13)

##### الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة حسب المستوى الوظيفي

إدارة عليا		إدارة وسطى		إدارة تنفيذية		الأبعاد
انحراف معيارى	وسط حسابى	انحراف معيارى	وسط حسابى	انحراف معيارى	وسط حسابى	
0.28	3.14	0.24	3.14	0.26	2.87	القيادة الروحية
0.67	2.82	0.55	2.90	0.56	2.58	الرؤية
0.53	3.71	0.51	3.51	0.43	3.23	الأمل / الإيمان
0.31	2.89	0.25	3.02	0.42	2.78	حب الإيثار
0.20	3.75	0.20	3.79	0.29	3.51	الالتزام التنظيمي
0.50	3.39	0.51	3.49	0.45	3.27	الالتزام العاطفى
0.15	4.01	0.14	3.98	0.43	3.77	الالتزام المعيارى
0.36	3.86	0.31	3.90	0.50	3.48	الالتزام الاستمرارى

المصدر : من إعداد الباحث من واقع مخرجات برنامج SPSS .

حيث يتضح من الجدول وجود اتفاق بين فئات الدراسة حول أهمية (الالتزام المعيارى) كأحد أبعاد الالتزام التنظيمى بمتوسط (3.77) وانحراف معيارى (0.43) للعاملين فى الادارة التنفيذية، وبمتوسط (3.98) وانحراف معيارى (0.14) للعاملين فى الادارة الوسطى، وبمتوسط (4.01) وانحراف معيارى (0.15) للعاملين فى الادارة العليا .

ويرجع ذلك من وجهة نظر الباحث أن المستويات الإدارية العليا أكثر ممارسة لأبعاد القيادة الروحية وأبعاد الالتزام التنظيمى من المستويات الإدارية الأدنى فى المستوى التنظيمى، وهذا يؤكد أن المستويات الإدارية العليا لديهم الرغبة لترسيخ أبعاد القيادة الروحية ، وتشجيع العاملين على الالتزام التنظيمى.

6- فيما يتعلق بقياس الفروق المعنوية بين فئات الدراسة بحسب المستوى الوظيفى باستخدام تحليل التباين ANOVA :

ولاختبار وجود فرق معنوى بين فئات الدراسة بحسب المستوى الوظيفى تم استخدام تحليل التباين ANOVA ، يعرض جدول رقم (14) نتائج الاختبار.

#### جدول رقم (14)

#### تحليل التباين ANOVA بين فئات الدراسة بحسب المستوى الوظيفى

Sig.	F	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات		
.000	19.065	1.276	2	2.551	بين المجموعات	القيادة الروحية
		.067	134	8.965	داخل المجموعات	
			136	11.516	كلى	
.016	4.268	1.439	2	2.878	بين المجموعات	الرؤية
		.337	134	45.180	داخل المجموعات	
			136	48.058	كلى	
.000	10.694	2.449	2	4.899	بين المجموعات	الأمل / الإيمان
		.229	134	30.693	داخل المجموعات	
			136	35.591	كلى	
.002	6.412	.758	2	1.516	بين المجموعات	حب الإيثار
		.118	134	15.841	داخل المجموعات	
			136	17.358	كلى	

.000	20.826	1.237	2	2.474	بين المجموعات	الالتزام التنظيمي
		.059	134	7.958	داخل المجموعات	
			136	10.431	كلى	
.055	2.967	.679	2	1.358	بين المجموعات	الالتزام العاطفي
		.229	134	30.657	داخل المجموعات	
			136	32.015	كلى	
.000	9.408	.822	2	1.645	بين المجموعات	الالتزام المعيارى
		.087	134	11.713	داخل المجموعات	
			136	13.358	كلى	
.000	15.855	2.710	2	5.419	بين المجموعات	الالتزام الاستمرارى
		.171	134	22.902	داخل المجموعات	
			136	28.321	كلى	

المصدر: من إعداد الباحث من واقع مخرجات برنامج SPSS .

ويتضح من جدول رقم (14) معنوية الفرق بين متوسط آراء فئات الدراسة حول جميع العناصر عند مستوى معنوية 5% ، 10% حيث ان قيمة Sig أقل من مستوى المعنوية، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة معنوية بين آراء العاملين حول تطبيق أبعاد القيادة الروحية والالتزام التنظيمي في جامعة الطائف محل التطبيق حسب المستوى الوظيفي.

#### 7- فيما يتعلق بقياس الإحصاء الوصفي بين فئات الدراسة حسب سنوات الخبرة لمتغيرات القيادة الروحية والالتزام التنظيمي :

يعرض جدول رقم (15) الاحصاء الوصفي لأبعاد القيادة الروحية والالتزام التنظيمي من وجهة نظر فئات الدراسة حسب سنوات الخبرة.

جدول رقم (15)

الإحصاء الوصفي متغيرات الدراسة حسب سنوات الخبرة

من 20 عام فأكثر		من 10 لأقل من 20 عام		أقل من 10 أعوام		الأبعاد
انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	
0.28	3.08	0.30	3.03	0.29	2.97	القيادة الروحية
0.63	2.75	0.59	2.76	0.58	2.72	الرؤية
0.55	3.55	0.48	3.35	0.50	3.41	الأمل / الإيمان
0.27	2.93	0.34	2.96	0.42	2.78	حب الإيثار
0.22	3.72	0.30	3.65	0.29	3.61	الالتزام التنظيمي
0.50	3.43	0.49	3.37	0.47	3.33	الالتزام العاطفي
0.16	3.98	0.33	3.88	0.38	3.83	الالتزام المعياري
0.44	3.75	0.46	3.71	0.47	3.67	الالتزام الاستمراري

المصدر : من إعداد الباحث من واقع مخرجات برنامج SPSS .

حيث يتضح من الجدول وجود اتفاق بين فئات الدراسة حول أهمية (الالتزام المعياري) كأحد أبعاد الالتزام التنظيمي بمتوسط (3.83) وانحراف معياري (0.38) لمن لهم سنوات خبرة أقل من 10 أعوام، وبمتوسط (3.88) وانحراف معياري (0.33) لمن لهم سنوات خبرة من 10 لأقل من 20 عام ، وبمتوسط (3.98) وانحراف معياري (0.15) لمن لهم سنوات خبرة من 20 عام فأكثر .  
 ويعنى هذا التفسير من وجهة نظر الباحث أنه كلما كانت سنوات الخبرة للعاملين أكثر كلما كانت ممارساتهم أكثر لأبعاد الالتزام التنظيمي ، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة Morteza ,et al., 2013 حيث ترى أن الموظفين ذوي الخبرة الروحية أكثر فعالية لمنظمتهم.

8- فيما يتعلق بقياس الفروق المعنوية بين فئات الدراسة بحسب سنوات الخبرة باستخدام تحليل التباين ANOVA :

ولاختبار وجود فرق معنوي بين فئات الدراسة بحسب سنوات الخبرة تم استخدام تحليل التباين ANOVA ، يعرض جدول رقم (16) نتائج الاختبار .

جدول رقم (16)

تحليل التباين ANOVA بين فئات الدراسة بحسب سنوات الخبرة

Sig.	F	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات		
.251	1.399	.118	2	.235	بين المجموعات	القيادة الروحية
		.084	134	11.281	داخل المجموعات	
			136	11.516	كلى	
.925	.078	.028	2	.056	بين المجموعات	الرؤية
		.358	134	48.003	داخل المجموعات	
			136	48.058	كلى	
.183	1.722	.446	2	.892	بين المجموعات	الأمل / الإيمان
		.259	134	34.699	داخل المجموعات	
			136	35.591	كلى	
.037	3.386	.418	2	.835	بين المجموعات	حب الإيثار
		.123	134	16.523	داخل المجموعات	
			136	17.358	كلى	
.196	1.647	.125	2	.250	بين المجموعات	الالتزام التنظيمى
		.076	134	10.181	داخل المجموعات	
			136	10.431	كلى	
.644	.441	.105	2	.209	بين المجموعات	الالتزام العاطفى
		.237	134	31.805	داخل المجموعات	
			136	32.015	كلى	
.086	2.497	.240	2	.480	بين المجموعات	الالتزام المعيارى
		.096	134	12.878	داخل المجموعات	
			136	13.358	كلى	
.745	.295	.062	2	.124	بين المجموعات	الالتزام الاستمرارى
		.210	134	28.197	داخل المجموعات	
			136	28.321	كلى	

المصدر: من إعداد الباحث من واقع مخرجات برنامج SPSS .

ويتضح من جدول رقم (16) عدم معنوية الفرق بين متوسط آراء فئات الدراسة حول معظم العناصر عند مستوى معنوية 5% حيث ان قيمة Sig أكبر من مستوى المعنوية، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين آراء العاملين حول تطبيق أبعاد القيادة الروحية والالتزام التنظيمي في جامعة الطائف محل التطبيق حسب سنوات الخبرة.

مما سبق يتضح صحة الفرض الأول بالنسبة للمؤهل العلمي وسنوات الخبرة:

" لا يوجد اختلاف معنوي بين آراء العاملين حول تطبيق أبعاد القيادة الروحية والالتزام التنظيمي في جامعة الطائف محل التطبيق ترجع للخصائص الديموغرافية (المؤهل العلمي - الخبرة)." .

وصحة الفرض البديل للعمر والمستوى الوظيفي:

" يوجد اختلاف معنوي بين آراء العاملين حول تطبيق أبعاد القيادة الروحية والالتزام التنظيمي في جامعة الطائف محل التطبيق ترجع للخصائص الديموغرافية (العمر - المستوى الوظيفي) ." .

الفرض الثاني:

" لا توجد علاقة ارتباطية معنوية بين أبعاد القيادة الروحية من جانب وأبعاد الالتزام التنظيمي من جانب آخر بجامعة الطائف محل التطبيق "

- فيما يتعلق بقياس معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد القيادة الروحية وأبعاد الالتزام التنظيمي: لاختبار هذا الفرض تم حساب معامل الارتباط لبيرسون بين متوسط آراء عينة الدراسة حول أبعاد القيادة الروحية ومتوسط آراء عينة الدراسة حول أبعاد الالتزام التنظيمي، يعرض جدول رقم (17) معاملات الارتباط بين متوسط آراء عينة الدراسة حول عوامل أبعاد القيادة الروحية وأبعاد الالتزام التنظيمي.

### جدول رقم (17)

معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد القيادة الروحية وأبعاد الالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي	الالتزام العاطفي	الالتزام المعياري	الالتزام الاستمراري	
.881**	.633**	.483**	.599**	القيادة الروحية
.625**	.460**	.322**	.428**	الرؤية
.514**	.416**	.205*	.354**	الأمل / الإيمان
.386**	.194*	.352**	.253**	حب الإيثار

\*\* معاملات معنوية عند مستوى معنوية 1 \* معاملات معنوية عند مستوى معنوية 5%

المصدر : من إعداد الباحث من واقع مخرجات برنامج SPSS .

حيث يتضح من الجدول ارتفاع قيمة معامل الارتباط بين " القيادة الروحية ككل وبين الالتزام التنظيمي ككل حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.881) مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين ومعنوية عند مستوى معنوية 1%، وارتفاع قيمة معامل الارتباط بين " القيادة الروحية ككل وبين الالتزام العاطفي (0.633) مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين ومعنوية عند مستوى معنوية 1%، وكانت أقل قيمة معامل الارتباط بين " حب الإيثار " وبين الالتزام العاطفي حيث بلغت (0.194) مما يدل على وجود علاقة طردية ضعيفة بين المتغيرين ومعنوية عند مستوى معنوية 5%.

ويرجع ذلك من وجهة نظر الباحث أن هناك إدراك للعاملين بجامعة الطائف بأهمية العلاقة بين القيادة الروحية والالتزام التنظيمي ، وان العلاقة قوية بين القيادة الروحية ككل وبين الالتزام العاطفي، وهذا يفسر أن هناك توافق بين أهداف العاملين وأهداف الجامعة .وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من : ، ٢٠٠٤ Harold & James، ٢٠٠٧ Bruce, et al. ، ٢٠١١ Tan Meow ، ٢٠١٣، Huang, et al. .Morteza

مما سبق يتضح عدم صحة الفرض الثاني وصحة الفرض البديل:

" توجد علاقة ارتباطية معنوية بين أبعاد القيادة الروحية من جانب وأبعاد الالتزام التنظيمي من جانب آخر بجامعة الطائف محل التطبيق "

الفرض الثالث:

" لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الروحية على أبعاد الالتزام التنظيمي في جامعة الطائف محل التطبيق "

لاختبار هذا الفرض تم اختبار الفروض الفرعية التالية:

الفرض الفرعي الأول من الفرض الثالث:

" لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الروحية على الالتزام التنظيمي ككل في جامعة الطائف محل التطبيق "

- فيما يتعلق بقياس نموذج الانحدار المتدرج لانحدار لمتغيرات الدراسة ككل :

يعرض جدول رقم (18) تقديرات نموذج الانحدار المتدرج لانحدار المتغير التابع (متوسط اراء العينة حول الالتزام التنظيمي ككل) على أبعاد القيادة الروحية كمتغيرات مستقلة.

جدول رقم (18)

تقديرات نموذج الانحدار المتدرج

التقديرات				المتغيرات المستقلة في النموذج	F (sig.)	معامل التحديد R <sup>2</sup>
Sig.	t	β				
.000	14.144	1.318	Constant	x1.2 x1.1	170.771 (0.000)	0.584
.000	8.675	.352	x1.2			
.000	7.993	.333	x1.1			

المصدر: من إعداد الباحث من واقع مخرجات برنامج SPSS .

ويتضح من الجدول معنوية نموذج الإنحدار المقدر من خلال قيمة F (170.711) وقيمة (sig = 0.000)، كما يتضح معنوية معاملات الانحدار والحد الثابت عند مستوى معنوية 5% ، ويتضح من الجدول أن أهم أبعاد القيادة الروحية التي تؤثر في الالتزام التنظيمي ككل بحسب ترتيبها في النموذج هي:

- الأمل / الإيمان
- الرؤية

وبلغت قيمة معامل التحديد (0.584) مما يدل على أن المتغيرات المستقلة في النموذج تفسر 58.4% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (متوسط اراء العينة حول الالتزام التنظيمي ككل).

وتعنى هذه العلاقة من وجهة نظر الباحث أن القادة تسعى للتأكيد على القيم والاتجاهات اللازمة لتحفيز العاملين من خلال الثقة، والولاء والصدق، وضبط النفس ونكران الذات من أجل تعزيز الالتزام بالعمل ، وأن الأمل / الإيمان أكثر أبعاد القيادة الروحية تأثيراً في الالتزام التنظيمي.

مما سبق يتضح عدم صحة الفرض الفرعي الأول من الفرض الثالث وصحة الفرض البديل:

" يوجد تأثير معنوى لأبعاد القيادة الروحية على الالتزام التنظيمي ككل في جامعة الطائف محل التطبيق "

الفرض الفرعي الثاني من الفرض الثالث:

" لا يوجد تأثير معنوى لأبعاد القيادة الروحية على الالتزام العاطفي في جامعة الطائف محل التطبيق "

- فيما يتعلق بقياس نموذج الانحدار المتدرج ( الالتزام العاطفي ) على أبعاد القيادة الروحية

يعرض جدول رقم (19) تقديرات نموذج الانحدار المتدرج لانحدار المتغير التابع (متوسط اراء العينة حول الالتزام العاطفي) على أبعاد القيادة الروحية كمتغيرات مستقلة.

### جدول رقم (19)

#### تقديرات نموذج الانحدار المتدرج

التقديرات				المتغيرات المستقلة في النموذج	F (sig.)	معامل التحديد R <sup>2</sup>
Sig.	t	$\beta$				
.000	4.825	1.307	Constant	x1 x2 x3	30.320 (0.000)	0.406
.000	6.554	.358	x1			
.000	5.950	.378	x2			
.003	3.001	.272	x3			

المصدر : من إعداد الباحث من واقع مخرجات برنامج SPSS .

ويتضح من الجدول معنوية نموذج الإنحدار المقدر من خلال قيمة F (30.320) وقيمة sig = (0.000)، كما يتضح معنوية معاملات الانحدار والحد الثابت عند مستوى معنوية 5% ، ويتضح من الجدول أن أهم أبعاد القيادة الروحية التي تؤثر في الالتزام العاطفي بحسب ترتيبها في النموذج هي :

- الرؤية

- الأمل / الإيمان

- حب الإيثار

وبلغت قيمة معامل التحديد (0.406) مما يدل على أن المتغيرات المستقلة في النموذج تفسر 40.6% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (متوسط اراء العينة حول الالتزام العاطفي).

وتعنى هذه العلاقة من وجهة نظر الباحث أن ممارسة القيادة الروحية تزيد من قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل ، لانه موافق مع أهدافه وقيمها ويرغب في المشاركة لتحقيق تلك الأهداف.

مما سبق يتضح عدم صحة الفرض الفرعي الثاني من الفرض الثالث وصحة الفرض البديل:

" يوجد تأثير معنوى لأبعاد القيادة الروحية على الالتزام العاطفي في جامعة الطائف محل التطبيق "

الفرض الفرعي الثالث من الفرض الثالث:

" لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الروحية على الالتزام المعيارى فى جامعة الطائف محل التطبيق "

- فيما يتعلق بقياس نموذج الانحدار المتدرج (الالتزام المعيارى) على أبعاد القيادة الروحية :

يعرض جدول رقم (20) تقديرات نموذج الانحدار المتدرج لانحدار المتغير التابع (متوسط اراء العينة حول الالتزام المعيارى) على أبعاد القيادة الروحية كمتغيرات مستقلة .

### جدول رقم (20)

#### تقديرات نموذج الانحدار المتدرج

التقديرات				المتغيرات المستقلة فى النموذج	F (sig.)	معامل التحديد R <sup>2</sup>
Sig.	t	β				
.000	7.964	2.129	Constant	x3 x1 x2	25.893 (0.000)	0.365
.000	4.765	.311	x3			
.000	4.171	.164	x1			
.009	2.642	.120	x2			

المصدر : من إعداد الباحث من واقع مخرجات برنامج SPSS .

حيث يتضح من الجدول معنوية نموذج الانحدار المقدر من خلال قيمة F (25.893) وقيمة (sig) (0.000) ، كما يتضح معنوية معاملات الانحدار والحد الثابت عند مستوى معنوية 5% ، ويتضح من الجدول أن أهم أبعاد القيادة الروحية التى تؤثر فى الالتزام المعيارى بحسب ترتيبها فى النموذج هى:

- حب الإيثار
- الرؤية
- الأمل / الإيمان

وبلغت قيمة معامل التحديد (0.365) مما يدل على أن المتغيرات المستقلة فى النموذج تفسر 36.5% من التغيرات التى تحدث فى المتغير التابع (متوسط اراء العينة حول الالتزام المعيارى).

ويستنتج الباحث من التحليل الإحصائي أن تركيز القادة على مبادئ الثقافة التنظيمية والسلوكيات الأخلاقية تزيد من الالتزام التنظيمى بصفة عامة ، والالتزام المعيارى بصفة خاصة .

مما سبق يتضح عدم صحة الفرض الفرعى الثالث من الفرض الثالث وصحة الفرض البديل:

" يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الروحية على الالتزام المعيارى فى جامعة الطائف محل التطبيق "

الفرض الفرعى الرابع من الفرض الثالث:

" لا يوجد تأثير معنوى لأبعاد القيادة الروحية على الالتزام الاستمرارى فى جامعة الطائف محل التطبيق "

- فيما يتعلق بقياس نموذج الانحدار المتدرج ( الالتزام الاستمرارى ) على أبعاد القيادة الروحية:

يعرض جدول رقم (21) تقديرات نموذج الانحدار المتدرج لانحدار المتغير التابع (متوسط اراء العينة حول الالتزام الاستمرارى) على أبعاد القيادة الروحية كمتغيرات مستقلة.

### جدول رقم (21)

تقديرات نموذج الانحدار المتدرج

التقديرات				المتغيرات المستقلة فى النموذج	F (sig.)	معامل التحديد R <sup>2</sup>
Sig.	t	β				
.020	2.354	.855	Constant	x1 x2 x3	24.976 (0.000)	0.360
.000	5.894	.314	x1			
.000	4.877	.302	x2			
.000	3.726	.330	x3			

المصدر : من إعداد الباحث من واقع مخرجات برنامج SPSS .

ويتضح من الجدول معنوية نموذج الإنحدار المقدر من خلال قيمة F (24.976) وقيمة (sig = 0.000)، كما يتضح معنوية معاملات الانحدار والحد الثابت عند مستوى معنوية 5% ، ويتضح من الجدول أن أهم أبعاد القيادة الروحية التى تؤثر فى الالتزام الاستمرارى بحسب ترتيبها فى النموذج هى:

- الرؤية
- الأمل / الإيمان
- حب الإيثار

وبلغت قيمة معامل التحديد (0.360) مما يدل على أن المتغيرات المستقلة فى النموذج تفسر 36.0% من التغيرات التى تحدث فى المتغير التابع (متوسط اراء العينة حول الالتزام الاستمرارى).

ويرجع ذلك من وجهة نظر الباحث أن رؤية العاملين تتبلور حول أن المنفعة والأهداف متبادلة بين الجامعة والأفراد ويترتب عليه زيادة الالتزام بجداول العمل اليومية ، وتقليل معدل دوران العمل ، وزيادة كفاءة وتحسين الأداء .

" يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الروحية على الالتزام الاستمراري في جامعة الطائف محل التطبيق "

الفرض الفرعي الخامس من الفرض الثالث:

" لا يوجد تأثير معنوي للقيادة الروحية ككل على الالتزام التنظيمي ككل في جامعة الطائف محل التطبيق "

- فيما يتعلق بقياس نموذج الانحدار البسيط لانحدار الالتزام التنظيمي ككل على القيادة الروحية :  
يعرض جدول رقم (22) تقديرات نموذج الانحدار البسيط لانحدار المتغير التابع (متوسط اراء العينة حول الالتزام التنظيمي ككل) على القيادة الروحية ككل كمتغير مستقل.

#### جدول رقم (22)

##### تقديرات نموذج الانحدار البسيط

التقديرات				F (sig.)	معامل التحديد R <sup>2</sup>
Sig.	t	β			
.000	9.543	1.124	Constant	466.512 (0.000)	0.776
.000	21.599	.838	x		

المصدر : من إعداد الباحث من واقع مخرجات برنامج SPSS .

ويتضح من الجدول معنوية نموذج الإنحدار المقدر من خلال قيمة F (466.512) وقيمة (sig = 0.000)، كما يتضح معنوية معامل الانحدار والحد الثابت عند مستوى معنوية 5% ، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.776) مما يدل على أن القيادة الروحية ككل تفسر 77.6% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (متوسط اراء العينة حول الالتزام التنظيمي ككل).

ويستنتج الباحث من التحليل الإحصائي أن أبعاد القيادة الروحية : الرؤية - الأمل / الإيمان - حب الإيثار تؤثر على أبعاد الالتزام التنظيمي : العاطفي - المعيارى - الاستمراري ، وانه كلما زادت ممارسة القيادة الروحية زاد الالتزام التنظيمي، مما يترتب على ذلك كفاءة وفعالية الأداء الكلى بالجامعة .

مما سبق يتضح عدم صحة الفرض الفرعى الخامس من الفرض الثالث وصحة الفرض البديل:

" يوجد تأثير معنوى للقيادة الروحية ككل على الالتزام التنظيمى ككل فى جامعة الطائف محل التطبيق "

مما سبق يتضح عدم صحة الفرض الثالث وصحة الفرض البديل:

" يوجد تأثير معنوى لأبعاد القيادة الروحية على أبعاد الالتزام التنظيمى فى جامعة الطائف محل التطبيق "

تاسعاً : نتائج البحث :

استهدف البحث معرفة أثر أبعاد القيادة الروحية على أبعاد الالتزام التنظيمى وذلك من خلال الوقوف على مدى توافر أبعاد القيادة الروحية و أبعاد الالتزام التنظيمى فى جامعة الطائف محل التطبيق ، وتحليل اتجاهات العاملين نحو مدى ارتباط القيادة الروحية بالالتزام التنظيمى ، وبعد التحليل الإحصائى أسفرت نتائج البحث واختبار صحة الفروض ما يلى :

1- أثبت التحليل الإحصائى أن آراء العاملين بجامعة الطائف تكاد تكون محايدة حول توافر أبعاد القيادة الروحية ككل ، وارتفاع متوسط الآراء حول بعد الأمل / الإيمان كأحد أبعاد القيادة الروحية ، دليل على ايمان القادة بالجامعة بالقيم والسلوكيات المرتبطة بأهداف العمل داخل الجامعة.

2- تشير نتائج التحليل الإحصائى الوصفى أن آراء العاملين بجامعة الطائف حول أبعاد الالتزام التنظيمى ككل متوفرة ، وأن ارتفاع متوسط الآراء حول الالتزام المعيارى كأحد أبعاد الالتزام التنظيمى ، يدل على أن التزام العاملين بالجامعة هو التزام مرتبط بضغوط الآخرين.

3- ثبوت صحة الفرض الأول بالنسبة للمؤهل العلمى وسنوات الخبرة باستخدام تحليل التباين ANOVA " لا يوجد اختلاف معنوى بين آراء العاملين حول تطبيق أبعاد القيادة الروحية والالتزام التنظيمى فى جامعة الطائف محل التطبيق ترجع للخصائص الديموغرافية (المؤهل العلمى- الخبرة)." .

4- ثبوت صحة الفرض البديل بالنسبة للعمر والمستوى الوظيفى باستخدام تحليل التباين ANOVA : " يوجد اختلاف معنوى بين آراء العاملين حول تطبيق أبعاد القيادة الروحية والالتزام التنظيمى فى جامعة الطائف محل التطبيق ترجع للخصائص الديموغرافية ( العمر - المستوى الوظيفى) ."

5- أثبت التحليل الإحصائى الوصفى أن هناك موافقة حول توافر أبعاد القيادة الروحية والالتزام التنظيمى لمن هم فى الفئة العمرية ٥٠ عام فأكثر.

6- تشير نتائج التحليل الإحصائى الوصفى أن هناك موافقة حول توافر أبعاد القيادة الروحية والالتزام التنظيمى لمن هم فى مؤهل علمى أعلى.

7- تؤكد النتائج أن هناك موافقة حول توافر أبعاد القيادة الروحية والالتزام التنظيمي لمن هم في المستوى الوظيفي الأعلى.

8- تشير النتائج إلى أن العاملين الذين لديهم سنوات خبرة أكثر إدراكهم لأبعاد القيادة الروحية والالتزام التنظيمي أكبر من الآخرين.

9- عدم ثبوت صحة الفرض الثاني " لا توجد علاقة ارتباطية معنوية بين أبعاد القيادة الروحية من جانب وأبعاد الالتزام التنظيمي من جانب آخر بجامعة الطائف محل التطبيق " وثبوت صحة الفرض البديل: " توجد علاقة ارتباطية معنوية بين أبعاد القيادة الروحية من جانب وأبعاد الالتزام التنظيمي من جانب آخر بجامعة الطائف محل التطبيق .

10- عدم ثبوت صحة الفرض الثالث "لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الروحية على أبعاد الالتزام التنظيمي في جامعة الطائف محل التطبيق " وثبوت صحة الفرض البديل: " يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الروحية على أبعاد الالتزام التنظيمي في جامعة الطائف محل التطبيق "

11- تشير النتائج إلى أن الرؤية أهم أبعاد القيادة الروحية التي تؤثر في الالتزام العاطفي ، يلي ذلك الأمل / الإيمان ، حب الإيثار .

12- تؤكد نتائج التحليل أن حب الإيثار أهم أبعاد القيادة الروحية التي تؤثر في الالتزام المعيارى ، يلي ذلك الرؤية ، والأمل / الإيمان على الترتيب.

13- أثبت التحليل الإحصائي أن الرؤية أهم أبعاد القيادة الروحية التي تؤثر في الالتزام الاستمرارى ، يلي ذلك الأمل / الإيمان ، وحب الإيثار على الترتيب .

14- تشير النتائج أن أهم أبعاد القيادة الروحية التي تؤثر في الالتزام التنظيمي ككل الأمل / الإيمان ، والرؤية .

15- كشفت النتائج عن النقاط التالية :

- إن تنسيق الإجراءات للأفراد بسرعة وكفاءة ، وتشجيع الأمل للمرؤوسين يزيد من الالتزام التنظيمي ويؤسس للتميز في العمل .

- يساعد الأمل والإيمان على ترسيخ الاقتناع برؤية ورسالة وأهداف المؤسسة ، وينعكس بالإيجاب على التزام العاملين تجاه المؤسسة.

- إن زرع حب الإيثار وأساليب التفكير الأخلاقي لدى العاملين يساعد على زيادة الالتزام التنظيمي .

**عاشراً : التوصيات والمقترحات:**

## • التوصيات :

فى ضوء ما توصل إليه البحث من نتائج يمكن عرض التوصيات التالية :

- 1- ضرورة ترسيخ أبعاد القيادة الروحية المتمثلة فى ( الرؤية - الأمل / الإيمان - حب الإيثار) لدى القادة بجامعة الطائف محل التطبيق .
- 2- تفعيل القيم والاتجاهات اللازمة لتحفيز العاملين من خلال الثقة، والولاء والصدق، وضبط النفس ونكران الذات من أجل تعزيز الالتزام بالعمل .
- 3- وضع استراتيجية لدعم القيادة الروحية ، من خلال تبنى السلوكيات الإيجابية ، والقيم الروحية مع العاملين فى مكان العمل .
- 4- ينبغى الاهتمام بتوفير المقومات اللازمة للالتزام التنظيمى والمتمثلة فى وضوح الرؤية والأهداف ، والسياسات ، والإجراءات والقواعد.
- 5- السعى نحو التوسع تبنى مبادئ المنظمة المتعلمة من خلال استخدام الدوافع الداخلية للعاملين من أجل تحقيق التحول التنظيمى .
- 6- العمل على زيادة التمسك بسلوك المواطنة التنظيمية ، وتمكين العاملين ، وتشجيع فرق العمل داخل الجامعة محل التطبيق .
- 7- إتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم وحاجاتهم ومناقشتهم فيها .
- 8- ضرورة الاهتمام ببناء الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين ، وإزالة الخوف ، ووضع رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة يراعى فيها مطالب جميع الأطراف بالجامعة محل التطبيق .
- 9- ينبغى الترابط بين أنشطة القيادة الروحية والأهداف التنظيمية، من أجل تطوير الثقافة التنظيمية والتحسين المستمر والفعالية فى الجامعة محل التطبيق .
- 10- ضرورة إشباع حاجات العاملين وتوفير الاحتياجات النفسية لهم، والانتماء إلى فريق العمل.

## • مقترحات لبحوث قادمة :

- 1- أثر القيادة الروحية على الانتماء التنظيمى : دراسة مقارنة بين المنظمات العامة والخاصة.
- 2- علاقة القيادة الروحية بسلوك المواطنة التنظيمية .
- 3- محددات القيادة الروحية وأثرها على الالتزام التنظيمى.

## المراجع :

## أولاً : المرجع العربية:

- 1- د/ عوجة ، أحمد محمد فتحى أحمد (2013) ، القيادة الروحية - دراسة تطبيقية على المدارس ،  
المجلة المصرية للدراسات التجارية ، كلية التجارة-جامعة المنصورة ، المجلد السابع والثلاثون ،  
العدد الرابع .
- 2- د/ فهمي ، محمد بهاء الدين ، الإحصاء بلا معاناة ، مركز البحوث ، السعودية ، 2005 ، ص  
129 .

## ثانياً : المراجع الأجنبية:

- ١ - Addae,H.M. &Parboteeah, K.P.(٢٠٠٦).organizational information, organizational commitment and intention to quit: a study of Trinidad and Tobago, *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. ٦, No. ٣, pp. ٣٤٣-٣٥٩.
- ٢ - Author Mansour, Nor din; Ismail, ahmad Haziq; Alwi; Mohd Afifie Mohd; Anwar, Nurhani (٢٠١٣) " relationship between spiritual leadership and organizational commitment in Malaysian`s Oil and Gas industry", *Asian Social Science*, Vol. ٩, Issue٧, pp.١٧٩-١٩١.
- ٣- Bauer , K., (٢٠٠٧) " Protecting indigenous spiritual values, peace review ", *Journal of Social Justice*, Vol. ١٩, No. ٣, pp. ٣٤٣-٣٤٩.
- ٤ - Burkhart, L. (٢٠٠٨) " Addressing spiritual leadership : an organizational model" *Journal of Nursing Administration*, Vol. ٣٨, No. ١, pp. ٣٣-٣٩.
- ٥ - Bruce J. Avolio; weichun Zhu;William Koh; Puja Bhatia,(٢٠٠٤), "Transformational leadership and organizational commitment : Mediating role of psychological empowerment and Moderating role of Structural distance", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. ٢٥,pp.٩٥١- ٩٦٨.
- ٦ - Chen, C. & Yang, C.,(٢٠١٢), " the impact of spiritual leadership and organizational citizenship behavior: A Multi – sample analysis", *J Bus Ethics*, No. ١٠٥, pp. ١٠٧ – ١١٤.
- ٧ - Chin- Yi Chen & Chun – I Li., (٢٠١٣), " Assessing the spiritual leadership effectiveness: the contribution of follower`s self – concept and preliminary tests for moderation of culture and managerial position", *the Leadership Quarterly*, Vol. ٢٤, Issue ١, pp. ٢٤٠ – ٢٥٥.

8 - Christea F., & Pieter S.,(2012)." " The Spiritual leadership dimension in Relation to Other Value- Based Leadership in organization", *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol. 2, No.10, pp.284-290.

9 - Eric B. Dent, M. Eileen Higgins, Deborah M. Wharff, (2000) " Spirituality and leadership : An empirical review of definitions, distinctions, and embedded assumptions",", *the Leadership Quarterly*, Vol. 16, Issue0, pp. 620 – 603.

10 - Fernando, M., Beale, F.,& Geroy. G.(2009). " the spiritual dimension in leadership at Dilmah Tea, *leadership & organization Development Journal*, Vol. 30 No.6, PP.022-039.

11- Fry, L.,(2003). "Toward a paradigm of spiritual leadership", *the Leadership Quarterly*, No.14, pp. 693-727.

12 - Fry, L.,(2000). "Toward a paradigm of spiritual leadership", *the Leadership Quarterly*, No.16, pp. 619-622.

13 - Fry, L. & Cohen, M.,(2008) " Spiritual leadership as a for organizational transformation and recovery from extended work hours cultures, *Journal of Business Ethics*, vol. 84, pp. 260-278.

14 - Fry, L., Hannah, S., Noel, M. and Walumbwa, F.,(2011)." the impact of spiritual leadership on unit performance",", *the Leadership Quarterly*, No.22, pp. 209-270.

15 - Harold L, Angle, James L. Perry, (2007). "An Empirical Assessment of organizational commitment and organizational effectiveness ", <http://www.jstor/orj/journal/c john. Htm>, pp. 1-14.

16 - Housyon. P.& Sokolw, S.,(2006)."The spiritual Dimension of Leadership. Eight Key Principles to Leading More Effectively, *Corwin Press*, Thousand Oaks. CA.

17 - Jeffery, J.MC Nally, Irving, P. Gregory,(2010). "The Relationship between University Student commitment profiles and behavior : Exploring the nature of context effects" *Journal of Leadership and organizational studies*, <http://jlo.sagepub. Com/content>, pp. 201-210.

١٨ - Krishnan, V., (٢٠٠٨) " The impact of Transformational Leadership on Followers` Duty Orientation and spirituality", *Journal of Human Values*, Vol. ١٤, No. ١, pp. ١١-٢٢.

١٩ - Maques, J. F.(٢٠٠٨)."Spiritual performance from an organizational perspective: the star bucks way. *Corporate Governance*. Vol. ٨, No. ٣, pp. ٢٤٨-٢٥٧.

٢٠ - Milliman, J.(٢٠٠٨) ' In search of spiritual leadership: A case study of entrepreneur steve Bigari. *Business Renaissance Quarterly*, Vol. ٣, No. ١, pp. ١٩-٤١.

٢١ - Morteza Raei Dehaghi, Masoud, Zahra Karimi Arazi,(٢٠١٢). "the impact of spiritual values on employees` organizational commitment and its models",*Social And Behavioral Sciences*, Vol.٦٢, pp.١٥٩-١٦٦.

٢٢ - Rahmani, Noor,(٢٠١٤). " Cultural Differences in organizational commitment" *American Journal Management*, Vol.١٤. pp.١١١-١٢٥.

٢٣ - Seyed Mohammad Kalantar kousheh, Najmeh Sharghi, Maryam Soleimani ,Sepideh Ramezani,(٢٠١٤). "The role of spiritual intelligence on organizational commitment in employees of universities in Tehran province, Iran" *Social And Behavioral Sciences*, Vol.١٤٠, pp.٤٩٩-٥٠٥.

٢٤ - Somayeh Ahmadi, Yaghoob Nami, Rasoul Barvarz,(٢٠١٤). " The Relationship between spirituality In the Workplace and organizational Citizenship Behavior. " *Social And Behavioral Sciences*, Vol.١١٤, pp.٢٦٢-٢٦٤.

٢٥ - Siders, M.A., George, G& Dharwadkar, R. (٢٠٠٩)." The Relationship of internal and external commitment foci to objective job performance measures." *The Academy of Management Journal*, Vol. ٤٤, pp. ٥٧٠-٥٧٩.

٢٦ - Tan Meow Huand,(٢٠١١). " The Relationship between headmasters` Leadership Behavior and Teachers Commitment in Primary schools in the district of Sarikei, Sarawak." *Social And Behavioral Sciences*, Vol.٢٩, pp.١٧٢٥-١٧٣٢.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قائمة استقصاء عن

اثر تطبيق القيادة الروحية على الالتزام التنظيمي

" دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف "

الأخ الفاضل/

تحية طيبة لسيادتكم وبعد

يسعى هذا البحث للوقوف على اثر تطبيق القيادة الروحية على الالتزام التنظيمي ، والتعرف على مدى توافر أبعاد القيادة الروحية وكذا التعرف على مدى توافر أبعاد الالتزام التنظيمي ، ويتوقف إتمام هذا البحث على مساهمكم البناءة في استيفاء هذه الاستمارة .  
ونحيط سيادتكم علماً أن هذه الآراء سوف تستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

ونشكر لسيادتكم سلفاً حسن تعاونكم

خالص تحياتي

الباحث

د/ أحمد السيد أحمد عيسى

كلية العلوم الإدارية والمالية - جامعة الطائف

أولاً : المتغير المستقل : قياس القيادة الروحية :

فيما يلي مجموعة من العبارات المرتبطة بمستوى توافر أبعاد القيادة الروحية بجامعة الطائف ،  
الرجاء وضع علامة ( ) في الخانة المقابلة التي تعبر عن وجهة نظركم .

م	العبارات	موافق تماماً (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)
	<b>أ ) الرؤية : Vision</b>					
1	أنا أفهم رؤية جامعتي وملتزم بها.					
2	رؤية الجامعة تقودنا إلى افضل أداء .					
3	رؤية جامعتي واضحة ومقنعة لي.					
4	مجموعة العمل التي أعمل فيها لديها رؤية واضحة تظهر الأفضل لدى.					
5	يتوافر لدى ثقة في رؤية جامعتي للعاملين فيها.					
	<b>ب ) الأمل / الإيمان: Hope / Faith</b>					
6	أبذل جهداً إضافياً لمساعدة جامعتي في النجاح لثقتي فيما تسعى اليه.					
7	أثق في جامعتي ومستعد لأداء كل ما يلزم لضمان تحقيق رسالتها.					
8	أبذل قصارى جهدي في عملي لثقتي في جامعتي وقادتها.					
9	أظهر ثقتي في جامعتي ورسالتها من خلال قيامي بكل ما أستطيع لتحقيق النجاح.					
10	أضع أهدافاً طموحة لعملي لثقتي في جامعتي ورغبة الجميع في النجاح.					
	<b>ج ) حب الإيثار : Altruistic Love</b>					
11	القادة في جامعتي يتصرفون كما يتحدثون.					
12	تهتم جامعتي جداً بالأفراد.					
13	جامعتي لا تعاقب على الأخطاء غير المقصودة.					
14	جامعتي موثوق فيها ولديها وفاء للعاملين فيها.					
15	تراعى جامعتي العاملين فيها ، وتريد أن تفعل شيئاً عندما يعانون من أمر ما.					
16	القادة في جامعتي لديهم الشجاعة للوقوف بجانب الأفراد.					
17	القادة في جامعتي صادقون ويفخرون بذلك.					

ثانياً : المتغير التابع : قياس الالتزام التنظيمي:

فيما يلي مجموعة من العبارات المرتبطة بمستوى توافر أبعاد الالتزام التنظيمي بجامعة الطائف ، الرجاء

وضع علامة ( ) في الخانة المقابلة التي تعبر عن وجهة نظركم .

م	العبارات	موافق تماماً (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)
	<b>Affective commitment</b> : ( أ ) الالتزام العاطفي :					
18	استمتع بالحديث عن جامعتي مع أفراد من خارجها.					
19	أشعر بأنني جزء من عائلة كبيرة أثناء عملي بالجامعة.					
20	تتوافق أهدافي مع أهداف الجامعة.					
21	أوافق على سياسات الجامعة وإجراءاتها.					
22	بالنسبة لي هذه أفضل الجامعات للعمل بها.					
	<b>Normative commitment</b> : ( ب ) الالتزام المعياري :					
23	أضع في اعتباري ماذا يقال إذا تركت هذه الجامعة إلى جامعة أخرى.					
24	أرغب في تحقيق إنجاز متميز بالنسبة لجامعتي.					
25	أشعر بالافتخار لتحقيق مستويات أداء مرتفعة.					
26	أسعى باستمرار للحصول على مراكز متقدمة في عملي.					
27	قرار عملي بهذه الجامعة كان قراراً صائباً .					
28	أرغب في إنجاز الأعمال المكلف بها بالشكل المطلوب.					
	<b>Continuance commitment</b> ( ج ) الالتزام الاستمراري :					
29	ليس لدى استعداد لترك الجامعة حالياً.					
30	تركي للجامعة يعني التضحية بالكثير.					
31	بقائي في هذه الجامعة هو رغبة بالنسبة لي.					
32	أشعر بأن قدراتي ومهاراتي قد تطورت من خلال عملي بالجامعة.					
33	أحصل على كثير من المزايا المادية لقاء عملي بالجامعة.					
34	أحصل على كثير من المزايا المعنوية لقاء عملي بالجامعة.					