

دور القيادة التشاركية في تعزيز روحانية مكان العمل

(دراسة استطلاعية لأراء مجموعة من التدريسيين في كليتي الادارة والاقتصاد وكلية التربية للعلوم الانسانية في جامعة كربلاء)

The role of participatory leadership in promoting workplace spirituality

(An exploratory study of the opinions of a group of teachers in the faculties of administration and economics and the College of Education for Human Sciences at the University of Karbala)

م.م. عادل مجيد النصاروي

Adil Majeed al Nasrawe

(adil.m@uokerbala.edu.iq)

جامعة كربلاء - كلية الادارة والاقتصاد

الملخص:

هدفت الدراسة وتمحورت حول الجدل الفكري والعلمي الذي اثير في مشكلة الدراسة معرفة دور القيادة التشاركية للعاملين في كليتي الإدارة والاقتصاد وكلية التربية للعلوم الإنسانية في جامعة كربلاء بأبعادها (المشاركة في اتخاذ القرار ، تفويض السلطة ، العلاقات الإنسانية) ، واثرها بروحانية مكان العمل بأبعادها (الاستغراق في العمل، الإحساس في الجماعة، التواصل الروحي) واثرت مشكلة الدراسة عن طريق تساؤلات أهمها ما درجة توفر القيادة التشاركية وروحانية مكان العمل وما مستوى علاقة الارتباط والتأثير بينها في الكليات موضوع الدراسة، وللوصول الى الهدف الذي اعد الدراسة من اجله واختبار فرضياته اعددت استمارة استبيان كُتبت لتلائم العمل في الجامعة وكلياتها موضوع الدراسة، اعتمد الباحث على عينة مكونة من (123) شخص باختلاف طبيعة أعمالهم . و خُللت البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS.23 واستخدام معامل الفا كرو نباخ لاختبار الصدق والثبات، اعتمدت على مصفوفة الارتباط البسيط PEARSON لاختبار الفرضيات. واستنتج الباحث وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغيرين مما يدل على وجود وعي وإدراك عالي لمفهوم القيادة التشاركية عند العاملين في الجامعة مما يعزز من روحانية مكان العمل.

الكلمات المفتاحية: القيادة التشاركية (participatory leadership)، روحانية مكان العمل (the spirituality of the workplace).

- **Abstract:**

The study aimed and focused on the intellectual and scientific controversy that was raised in the study problem to know the role of participatory leadership for workers in the faculties of administration and economics and the College of Education for Human Sciences at the University of Karbala with its dimensions (participation in decision-making, delegation of authority, human relations), And its impact on the spirituality of the workplace with its dimensions (involvement in work, feeling in the group, spiritual communication). The problem of the study was raised through questions, the most important of which is what is the degree of participatory leadership and the spirituality of the workplace, and what is the level of the relationship and influence between them in the faculties under study In order to reach the goal for which the study was prepared and to test its hypotheses, a questionnaire was prepared and adapted to suit the work in the university and its faculties under study. The researcher relied on a sample of (123) people, according to the nature of their work.

The data were analyzed using the SPSS.23 statistical program and using the Alpha-Cro-Nbach coefficient to test the validity and reliability. The PEARSON simple correlation matrix was used to test the hypotheses.

The researcher concluded that there is a strong direct correlation between the two variables, which indicates a high awareness and awareness of the concept of participatory leadership among university employees, which enhances the spirituality of the workplace.

المقدمة:

يشهد العالم تحديات وتعقيدات كثيرة سواء كانت فكرية او اقتصادية وثقافات ورؤى متنوعة فضلا عن التوسع في النشاطات مما يستدعي الحصول على موارد بشرية تتعدى كونها الة ، ومعاملتها معاملة إنسانية وفكرية ، بما يتلاءم ورفع مستوى الأداء، ولكي يتلاءم عملها مع التغيرات السريعة ، وتطور الإدارة وتعقيد وتشابك اعمالها .

في ظل كل هذه الأعباء وما تلقيها على إدارات الجامعات والتي تؤثر بدورها على عمل ونتاج النظام التعليمي ، يستدعي هذا الأمر وجود قيادة ذات وعي وحكمة وفعالية وتسعى دائما الى تحقيق ما تصبو اليه من اهداف، على ضوء ذلك يوجب وجود قائد يتميز بالمشاركة والابداع وله القدرة على الالهام ليرسم الرؤية المستقبلية للمنظمة .

ومن ثمّ تسعى هذه القيادات الى خلق أجواء إيجابية تسعى الى غرس روحانية عالية في مكان العمل والتي بدورها تتمكن من الارتقاء بمستوى المنظمات بصورة عامة والجامعات بصورة خاصة ويجري ذلك بالأبعاد الاتية (الاستغراق الوظيفي، الاتصال الروحي، الإحساس بالجماعة) و بأجمالها ترسم الطريق لبناء قاعدة متينة لتكون المعيار الأساسي والجوهري لنجاح العملية التعليمية لذلك يجب أن تُبنى القيادة على روح المشاركة ليساعدها في احداث التغيير والتأثير .

من اجل الوصول الى ما تقدم، أُعدت الدراسة بأربعة مباحث ، الأول يهتم بالمنهجية العامة للبحث ، بينما اهتم المبحث الثاني بالجانب النظري والاطر الفكرية لمتغيرات الدراسة ، بينما اهتم المبحث الثالث بتغطية شاملة للجانب العملي ، و باستخدام الأدوات الإحصائية ومعالجاتها للوصول الى نتائج واقعية للاختبارات وتحليلها وتفسيرها ، أما المبحث الأخير فقد اهتمم بأهم الاستنتاجات والتوصيات التي اختتمت بها عمل البحث.

المبحث الأول (منهجية الدراسة)

تشكل منهجية الدراسة الاطار العام والتي تحمل في طياتها المسار الفكري والتطبيقي للدراسة من خلال طرح المشكلة، الأهداف، الأهمية، فروض الدراسة وكذلك حدود الدراسة بجوانبها واهم الأساليب الإحصائية التي تناولتها الدراسة والتي سيتم تناولها كما يلي :

أولا : مشكلة الدراسة:

تتأطر مشكلة الدراسة بإطارين الأول فكري والأخر تطبيقي فكريا تُعدُّ روحانية مكان العمل بناء متعدد الابعاد بذلك تمثل تجربة للعلو والترابط والكمال الشخصي والبهجة ، و فحصت في أطر نظريات متنوعة (4:2017, dandona) الا إنها لا تزال مجالا واسعا للدراسة لما يحتويه من أفكار ومتغيرات تقبل التأويل والتفسير , كما أن مفهوم القيادة يحمل في طياته العديد من التساؤلات حول أي شكل من اشكال القيادة يمثل الطريق نحو الأداء الأفضل مما جعل الباحثين والمفكرين يسبحون داخل غمار هذه الطرق للبحث عن أي شكل من اشكال القيادة يستطيع ان يحصل على النتائج المرجوة والتي منها القيادة التشاركية .

و باطلاع الباحث على الواقع الميداني وجد أن هناك ضعف في الأداء العام في الجامعة واحتلالها مراكز متأخرة علميا وعالميا إضافة الى تحسس الأساتذة من إدارة الجامعة من خلال ادارتها لمجريات الاعمال وعدم الفهم والغموض كل هذا يفسح مجالا للبحث (شاكر, 2020:27) , وایمانا بأهمية القيادة التشاركية ودورها في تذليل الصعاب والوصول الى مستوى الأداء الأفضل وبما ينسجم مع واقع العملية التعليمية وجد الباحث من الضروري القيام بدراسة القيادة التشاركية وعلاقتها بروحانية مكان العمل وذلك من وجه نظر العاملين فيها. ولغرض تحديد ومعرفة طبيعة المشكلة طرحت مجموعة من التساؤلات وكما يأتي :

- 1- ما درجة توفر وممارسة القيادة التشاركية في الكليات محور الدراسة؟
- 2- ما درجة توفر روحانية مكان العمل في الكليات محور البحث؟
- 3- ما مستوى واتجاه علاقة الارتباط بين القيادة التشاركية وروحانية مكان العمل في الكليات محور الدراسة ؟
- 4- ما مستوى واتجاه علاقة التأثير بين القيادة التشاركية وروحانية مكان العمل في الكليات محور الدراسة ؟

ثانيا :أهمية الدراسة :

تتجلى أهمية الدراسة فكريا من أهمية متغيراتها اذ تعد القيادة التشاركية عملية تفاعلية وديناميكية بين الافراد (قادة ومرؤوسين) الهدف منها التأثير بين بعضهم بعض بما يحقق اهداف المنظمة او المجموعة او كلاهما معا (Kocolowski, 2010:24). فضلا عن أهمية روحانية مكان العمل التي تمثل اطار من القيم التنظيمية والتي تمثل ثقافة المنظمة بما يعزز جانب الخبرة لدى العاملين بما يجعلهم مميزين ومتفوقين في عملهم مما يعزز روح التواصل والسعادة في عملهم , (Deshpande, 2012:4).

ميدانيا تبرز أهمية الدراسة بإنشاء فلسفة جديدة في الجامعة مبنية على أساس نشر ثقافة العمل التشاركي وتأثيره على روحانية مكان العمل بأبعاده بين الرئيس والمرؤوسين بما يعكس دورا إيجابيا يمثل منطلقا تنطلق الجامعة والعاملين فيها وتحقيق اعلى مستويات الأداء وافضله إمكانية استخدامها داخل وخارج المنظمة . إضافة الى ذلك تبرز أهمية هذه

الدراسة بدراسة متغيراتها اذ لا توجد دراسة على النطاق المحلي او العربي تناولت متغيرات هذه الدراسة وبما يساهم في توليد الأفكار والمهارات والقدرات والتي تمثل منطلقا للباحثين للخوض في غمارها.

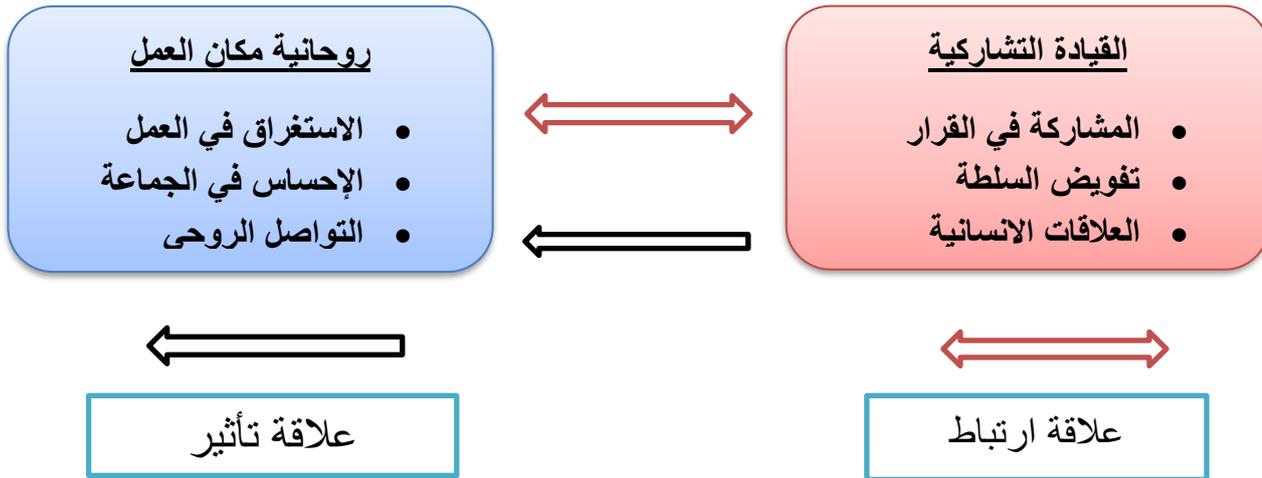
ثالثا : اهداف الدراسة :

الهدف الأساس للدراسة هو إيجاد الدور التفاعلي بين القيادة التشاركية وروحانية مكان العمل و ذلك عن طريق عينة من العاملين في جامعة كربلاء و تسعى الدراسة الحالية الى تحقيق الأهداف الآتية:

1. قياس مدى الادراك الذي يتمتع به العاملون في جامعة كربلاء لمفهوم القيادة التشاركية .
2. معرفة مدى مستوى روحانية مكان العمل التي يتمتع بها العاملون في جامعة كربلاء .
3. قياس مدى واتجاه علاقة الارتباط بين القيادة التشاركية وروحانية مكان العمل لدى العاملين في جامعة كربلاء .
4. معرفة مستوى حجم التأثير بين القيادة التشاركية وروحانية مكان العمل للعاملين في جامعة كربلاء .

رابعا : المخطط الفرضي للدراسة :

يبني المخطط الفرضي من علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة (القيادة التشاركية ,روحانية مكان العمل والشكل الآتي يوضح ذلك .



الشكل رقم (1) المخطط الفرضي للدراسة (من اعداد الباحث)

خامسا : فرضيات الدراسة :

حُددت الفرضيات المتعلقة بالدراسة على ضوء مشكلة الدراسة والتي تمثلت بالفرضيات الرئيسة الآتية :

1 - الفرضية الرئيسة الأولى : توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين القيادة التشاركية وروحانية مكان العمل. وتتفرع منها العلاقات الفرعية الآتية :

- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في القرار وروحانية مكان العمل.

- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وروحانية مكان العمل.
 - توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الانسانية وروحانية مكان العمل.
- 2- الفرضية الرئيسية الثانية (فرضية العدم) : لا توجد علاقة ارتباط بين القيادة التشاركية وروحانية مكان العمل.
- 3- الفرضية الرئيسية الثالثة : توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية وروحانية مكان العمل. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :

- توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في القرار وروحانية مكان العمل.
- توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وروحانية مكان العمل.
- توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الانسانية وروحانية مكان العمل.

سادسا : ادوات الدراسة :

- 1- الجانب النظري : اعتمد الدراسة في الجانب على المراجع والأدبيات و الأجنبية والعربية من كتب ودراسات جامعية ودوريات ، بالتصفح في بالإنترنت لتغطية الجانب النظري من الدراسة
- 2- الجانب العملي : اعتمد الدراسة في جانبه العملي على المنهج الوصفي التحليلي واعتماد اسلوب المسح استمارة الاستبيان وتحليل النتائج التي توصل اليها من توزيع الاستبانات على مجموعة من موظفي كليتي التربية للعلوم الانسانية والإدارة والاقتصاد في جامعة كربلاء واجراء التحليل لها عن طريق استخدام (spss.23) و(Amos V23 -V.20).

سابعا : حدود الدراسة:

- 1- المكانية : اجريت الدراسة في حدود كليتي التربية للعلوم الانسانية و الإدارة والاقتصاد في جامعة كربلاء
- 2- الزمانية : اجريت الدراسة للفترة من 2021/8/15 لغاية 2021 / 11/20
- 3- البشرية : عينة من العاملين في كليتي التربية للعلوم الإنسانية والإدارة والاقتصاد , اذ بلغ مجموع العينة (123) شخص . والتي جرى الحصول عليها بالإجابات الالكترونية والتي كانت جميعها صالحة.

ثامنا: مجتمع وعينة الدراسة :

تعد كليتي التربية و الإدارة والاقتصاد من الكليات الاوائل التي تأسست في جامعة كربلاء , ويتكون مجتمع الدراسة من ما يقارب (283) تدريسي ومن كلا الجنسين , و توصل الى صفات عينة الدراسة من البيانات التي جُمعت عن طريق استمارة الاستبيان التي وزعت الكترونيا وكان عدد الاجابات (123) شخص وهي ما تمثل عينة الدراسة و كما سيأتي تفصيلها :

- 1- الجنس : بلغ عدد الاناث (57) بنسبة (46.34 %) وكان عدد الذكور (66) وبنسبة(53.66%), اذ ان عدد الذكور يمثل العدد الاكبر من عدد الاناث الموجودين في الكليتين موضوع البحث.

2- **العمر:** تم تقسيم العمر الى اربع فئات اذ كانت الحصة الاكبر لفئة (41-50) والتي كان عددهم (45) بنسبة (36.6%) وبعدها الفئة (31-40) التي بلغت (39) بنسبة (31.7%) , وكان لعمر (41-50) فكان بعدد (21) بنسبة (17.07%) , فأما الحصة الاقل فكانت من عمر (21-30) اذ كان عددهم (18) ما نسبته (14.63%) , ويتضح مما سبق ان اغلب العاملين هم من أصحاب الاعمار الكبيرة والتي تعد من أصحاب الخبرات العالية في العمل .

3- **سنوات الخدمة:** من خلال البيانات التي تم الحصول عليها تبين ان الغالبية العظمى من عينة الدراسة هم اصحاب الخبرات العالية وتعد هذه من المميزات التي تتمتع بها هذه الكليات اذ كان نصيب الفئة (15-6) الحصة الاكبر اذ بلغ عددها (45) ما نسبته (36.59%) والفئة التالية كانت (16-25) اذ بلغت (36) ما نسبته (29.27%) , و حصلت الفئتان 5 فأقل والفئة 26 فأكثر على عددين متساويين اذ بلغ كل منهما (21) سنة بنسبة (17.07%) , بما مجموعه (34.14%).

4- **المؤهل العلمي:** بلغ عدد الإجابات من الحاصلين على شهادة الدكتوراه (51) بنسبة (41.46%) , بينما بلغت اجابات الحاصلين على شهادة الماجستير (48) نسبته (39.02%) اما إجابات حملة البكالوريوس فكانت (24) وبنسبة (19.51%) يتبين من ذلك ان اغلب الإجابات كانت من قبل أصحاب شهادات الدكتوراه مما يمثل أهمية بالغة لموضوع الدراسة .

تاسعا: الاساليب الاحصائية المستخدمة اعتمدت الدراسة على مجموعة من البرامج الاحصائية الغرض من استخدامها تحليل البيانات التي الحصول عليها من الاستبانة التي وزعت على التدريسيين عينة الدراسة و استخدمت برنامج (spss.20,Amos. V20& Amos.v23) و كلاتي :

1- ثبات ومصداقية القياس: ثبات الاتساق الداخلي , ثبات المؤشر , لاختبار الثبات البنائي استخدمت معامل كرو نباخ الفا.

2- الوصف الاحصائي: استخدمت (الانحراف المعياري، الوسط الحسابي، مستوى الإجابة، الأهمية الترتيبية، الأهمية النسبية).

3- اختبار الفرضيات: استخدام الباحث معامل الارتباط person, و لاختبار التأثير استخدم النموذج الهيكلية (structural model).

المبحث الثاني (الاطار المفاهيمي للدراسة)

اولا : القيادة التشاركية :

تعد القيادة التشاركية من المواضيع التي نالت اهتمام الباحثين والمفكرين المهتمين بالقيادة بشكل عام او القيادة التشاركية بشكل خاص لما لها من تأثير متبادل ومشارك بين الرئيس ومروؤوسيه والتي تمكنهم من اتخاذ قراراتهم , اذ يجب أن يكون هناك مشاركون يمكنهم تقديم العديد من وجهات النظر ومن خلفيات متنوعة من المهارات , كمنحطين ومشاركين من البداية . كذلك يجب أن يكون هناك تمثيل كافٍ يشعر العاملين بالحرية لتحقيق الممارسات لهذه العملية وابرزها العامل الثقافي (Murdock :2014,2) .

1- مفهوم القيادة التشاركية :

هناك جدل معرفي في توضيح مفهوم القيادة التشاركية بين الباحثين , فالبعض يرى بأن القيادة التشاركية نابعة من الفرد , الذي بدوره يتمتع بخبرات ومهارات عالية , او بالدور المتعلق بالتأثير في تحديد الاهداف والسلوكيات (السعيد :2019,122) , فالقيادة التشاركية أسلوب حر و صادق للغاية لإدارة الفريق, من تبادل الأفكار بحرية بين المجموعة ومناقشتها علنا , يُعطى مقعد لجميع الافراد على الطاولة , بذلك يؤدي الى زيادة التفاعل فيها (Rag &Ray :2012,4) . ومثلها popovici بانها الاسلوب المثالي للقيادة وهو الذي يأخذ مدخلات الافراد الاخرين في حساباته ويشجعهم على المساهمة كمجموعة , ويشعرهم بانهم اكثر ملائمة وملتمون بعملية صنع القرار (popovici:2012,127) . وتُعرف على أنها عملية اتخاذ القرارات المشتركة أو على الأقل تقاسم النفوذ في اتخاذ القرارات من قبل الرئيس ومروؤوسيه (Pell & Majuli :2014,451) واطاف murdouk : إن القيادة التشاركية هو لجوء القائد الى الفريق للحصول على المدخلات والافكار والملاحظات بدلا من اتخاذ القرارات بمفرده , وهو أسلوب القيادة الذي يعمل فيه القائد عن كذب مع أعضاء الفريق , مع التركيز على بناء العلاقات والاتصال . (murdouk: 2014,62) . فالقيادة التشاركية هي مسعى المدير لأشراك الاخرين في اتخاذ القرارات والذي يؤدي بدوره الى زيادة الالتزام والتعاون ومن ثم حصوله على قرارات نوعية افضل واكثر نجاحا (amanchukwu at all ;2015,8) .

ويمكن القول بأن القيادة التشاركية هي ذلك النمط الإداري الذي يقوم على مشاركة القائد للمروؤوسين مشاركة ملموسة داخل المؤسسة في صنع القرارات المتعلقة بسياسات المؤسسة، ومهامها، ومشكلاتها (الشمري واللوقان:2018,83)

بناءً على ذلك يرى الباحث أن القيادة التشاركية هي أسلوب امثل لإدارة العمل الإداري يكون الافراد جزء من القرار ومن ثم يكونون جزء من الحل ويعملون على شكل حلقات مترابطة يكملون بعضهم بعضا بما يشعروهم بالإنزام وينمي روح التعاون لديهم للوصول الى القرار الأمثل والفعال .

2- أهمية القيادة التشاركية :

تتبع أهمية القيادة التشاركية باستخدام المنظمة لمواردها ومشاركتها مع العاملين والقيام بتنسيق الجهود وبما يخدم المنظمة ويسهم في تحقيق نجاحها ، فنجاح المنظمة يرتكز من مبادئها (المخلاتي :2008,50) ، وإن أهمية العمل التشاركي يجعل من العاملين يعملون بروح الفريق وروح واحدة مما يشعرهم بروح التحدي مما يجعلهم يبذلون أقصى الطاقات لتحقيق اهدافهم (Templar:2012,28) .

ومما يزيد أهمية القيادة التشاركية انها تساعد على تمكين العاملين في المستويات الدنيا والتي تؤثر بدورها على ادائهم بتوليد مستويات عالية من الثقة بين الموظفين والرئيس والتي بدورها تزيد من الاداء بزيادة الدافع (huang at all 2010,122) . وانها تسعى الى زيادة الالتزام وزيادة التعاون ومن ثم يؤدي الى الحصول على قرارات ذات نوعية افضل واكثر نجاحا (amanchukwu at all :2015,8) , وازضافة الى ما سبق فإن القرار المشترك يشعر العاملين بالعدالة والانصاف ويحقق جودة عالية بالقرار المتخذ وبأسرع وقت ممكن ويولد بذلك درجة عالية من الرضا مما يزيد من الدافعية (sagnak:2016,84).

وإنَّ هناك أهمية قصوى القيادة التشاركية حسب ما وصفها cosla and aghol إذ إنَّها تعد ثقافة مبنية على التبادل والتعاون بين الفريق فهي تعزز الروابط بين العاملين (cosla and aghol:2011,1308)

وإنَّ هذا النوع من القيادة يعمل جيداً في البيئات الإبداعية . للحصول على فكر جديد في العديد من الأفكار الفريدة التي قد تنشأ أثناء الاجتماع للتوصل إلى حل لمشكلة والتي تتطلب منظورات مختلفة (Murdock:2014,3)

3- خصائص القيادة التشاركية:

وقد وجد الباحثون أن هذا النمط من القيادة هو عادة واحد من أكثر الانماط فعالية، ووبدوره يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ، مما يتطلب مساهمات أفضل من أعضاء المجموعة وزيادة المعنويات . القيادة التشاركية تعمل بشكل أفضل في الحالات التي يكون فيها أعضاء المجموعة ماهرون وملتشوقون لتبادل معارفهم . وإنَّ هذا النمط ضروري في البيئات الديناميكية والمتغيرة بسرعة حيث يتطلب مهارة وخبرة عالية للتكيف معها .وفي ضوء هذه البيئات سريعة الحركة يجب استخدام التحسين المستمر ليتمكن الادارة في الحفاظ على المجموعة من السقوط (Rag &Ray :2012,6) . يتميز اسلوب المشاركة بأنه اتصال ثنائي الاتجاه بين القائد والمرؤوسين، اذ يتيح قدرًا كبيرًا من الحرية بين الرئيس والمرؤوسين (Jaroslav:2013,41).

وهناك مجموعة من الخصائص والتي ميزت القيادة التشاركية عن بقية انواع القيادة و جعلت منها رائدة في مجالات الادارة و يمكن توضيحها بما يأتي: (الحارثي :2018,20)

- 1- احترام شخصية العاملين والاهتمام بمشكلاتهم وإعطاءهم حرية الاختيار لطرح لأفكارهم ومقترحاتهم.
- 2- سيادة الشعور بالرضا نحو العمل والمشاركة، لاسيما عند بحث المشكلات واتخاذ القرارات المهمة وتشجيعهم على الإبداع والابتكار
- 3- تشجيع أوجه الأنشطة الاجتماعية التي تساعد على إقامة علاقات صداقة بين العاملين بالمؤسسة.
- 4- تقبل العاملين بنفس راضية للتغييرات التي قد تطرأ على السياسات نظرا لمشاركتهم في إعداد هذه التغييرات.

5- ضمان تماسك العاملين وولائهم والتفافهم حول قائدهم .

6- تعزيز الرقابة الذاتية , بتعزيز روح الانتماء بين المرؤوس ومؤسسته , الايمان بان العلاقات الانسانية من المبادئ الاساسية في المنظمة.

و باستعراضنا لمميزات القيادة التشاركية يرى الباحث أنَّ اهم ما يميز القيادة التشاركية هو اهتمامها بالجانب الانساني وهو ما يحكم العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين الذي بدوره يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين , ويزيد من جانب الرضا , اذ يشعر الفرد أنَّ له قيمة اعتبارية في عمله , ومن كلاً تلك المعطيات فأنها تساهم وبدور فعال في تحقيق اهداف المنظمة .

4- معوقات القيادة التشاركية :

على الرغم من المزايا العديدة التي تحققها القيادة التشاركية الا إنَّ هناك العديد من المعوقات او التحديات التي تواجه تطبيقها والتي يمكن ايجازها بالاتي : (Bolman &Deal:2017:2)

- تطوير المهارات , اذ أنَّ هذا التحدي يجسده عدة جوانب (ادارة الوقت , التوائم مع الوظيفة , التفكير الاستراتيجي , كذلك تحديد الاولويات) ليكون بذلك العمل اكثر فعالية .
- الهام العاملين وتحفيزهم , اذ يعد التحدي الالهم ,كونه يحفز الاخرين ويعمل على تحقيق الرضا الوظيفي لديهم.
- على الادارات فهم قيادة التغيير وما هي العواقب الناشئة عنه, اذ يمثل التغيير من التحديات الكبير فهو يحتاج الى تعبئة ,وفهم , ومعرفة الجوانب التي تساعد على تخفيف المقاومة والتعامل مع رد فعل العاملين
- بناء فريق العمل (تطويره , ادارته), اذ يعد من التحديات التي تواجهها قيادة المنظمة .

5- ابعاد القيادة التشاركية :

اختلف الباحثون في قياس الابعاد الأساسية لمفهوم للقيادة التشاركية لكن اغلب الباحثين اجمعوا على وجود ابعاد مشتركة , اعتمد الباحث قياس القيادة التشاركية بثلاث ابعاد (المشاركة في اتخاذ القرار , تفويض السلطة , العلاقات الإنسانية) تماشياً مع رأي اغلب الباحثين , (Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow 2000), (Deci, (Saganek:2016,183) Connell, & Ryan, 1989) والتي توضيح كما يأتي:

أ- **المشاركة في اتخاذ القرار**: وهو العمل الموضوعي والفكري الذي يسعى متخذي القرار الى اختيار البديل الأمثل بين مجموعة بدائل وذلك بالمقارنة بين تلك البدائل وبما ينسجم مع ظروف العمل الداخلية والخارجية. ويعد سلسلة من الاستجابات الفردية والجماعية التي تسعى الى مواجهة المواقف المعينة (الشمري والوقان:2018,72) . وهو امر رسمي يتمثل باستراتيجية المنشأة وتشمل المشاركة المباشرة , ولها تأثير في قرار المجموعات، على أن تكون ذات صلة بالأمور المهمة في العمل مما يرفع من مستوى جودة القرارات وزيادة الدوافع التحفيزية لدى العاملين (Saganek;2016,82)

ب - **التفويض** : هو تخويل الصلاحيات والمسؤوليات الى شخص ثاني لغرض إتمام واجبات معينة محددة بصورة واضحة ودقيقة , وتكون عادة تحت اشراف المدير كون الأخير هو من يتحمل المسؤولية كاملة (Atherton;1999,45) .وهو كل ما يعتقد الرئيس أن مرؤوسيه قادرين على القيام بالعمل بصورة جيدة مما يحقق نجاحاً نسبياً, وبدونه لا تتمكن المنظمات من الاستمرار في عملها والبقاء ,ومن ثمَّ لا تتمكن من تحقيق أهدافها(درويش

والشمري:2010,65), وان تفويض السلطة يعد من الوسائل المهمة في اعداد القيادات المستقبلية على مستوى الإدارات (سليمان:2017,60).

ج- العلاقات الإنسانية: هو عملية انسجام العاملين داخل مؤسساتهم ومما يدفعهم للمشاركة فيما بينهم للوصول الى اكبر قدر من الإنجاز وبما يلبي حاجاتهم (الاقتصادية , الاجتماعية, المادية (الحارثي:2018,24) , واكد (الخصاونة,2019:666) أن العلاقات الإنسانية هي الاسهام في خلق أجواء تسودها المحبة والود وتبنى على اساس المشاركة بين العاملين مما يؤدي الى رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين ويزيد من دافعيتهم , فهي تعد العنصر الأساسي لنجاح المنظمات في تحقيق أهدافها, بذلك تحقق الراحة النفسية وتزرع الطمأنينة لدى العاملين وتعزز انتمائهم ,فالقائد الناجح من يشجع العلاقات المبنية على الاحترام المتبادل بين العاملين .

ثانيا : روحانية مكان العمل

الروحانية ليست فكرة جديدة في التجربة الإنسانية . بسبب جميع التقاليد الدينية الكبرى على مستوى معين لتشجيع الحياة التأملية التي يبحث فيها عن المعنى والغرض الأساسي والغرض من الحياة .لكن الروحانية ليست دين فالروحانية نهج غير مقيد ، وغير حصري ، ومحايد ، وغير أبوي وغير مرتبط بمصدر واحد من كل الوجود, (FanggidaE at all, 2013:5) روحانية مكان العمل هو أحد النواذ الجديدة التي فُتحت في مجال السلوك التنظيمي وهذا التطور الديناميكي ترسخ في تصورات المؤلفين والباحثين وأعضاء القوى العاملة .وتتميز بتزايد عدد الكتب والمقالات وورش العمل التي تركز على ذلك الموضوع ، .وسنتطرق في المبحث الى مفهوم واهمية روحانية مكان العمل اضافة الى الابعاد التي يمكن قياس الاثار الفكرية والدراسات الميدانية والتي زادت من اهتمام الباحثين .

1- مفهوم روحانية مكان العمل :

يجب الاشارة الى أن اصل كلمة "spirituality" كلمة لاتينية تعني " التنفس والحياة " وهي " Spiritus " وكونها تهتم بالجوانب غير المادية فهي تمثل فلسفة او قيم سامية, وهي معنى الحياة , فالروحانية تركز على الوعي والسمو الذاتي والهدف من الحياة (Sheng& Chen,2012:46) تعريف روحانية مكان العمل على انه شعور الفرد بالرضا والسعادة سواء كان هذا الرضا فرديا او جماعيا مما يشعر الفرد بالتسامي وعدم الارتباط بالعوامل المادية مما يعزز رضا الموظف عن منظمته (Giacalone & Jurk, 2003: 13) . بينما يرى (Smith & Rayment, 2006: 220) بأنها حالة أو خبرة تقدم للأفراد مشاعر التقاهم، والترابط ، والدعم، والسعي في تحقي الكمال مع الافراد الاخرين، سواء أكانت داخل أم خارج المنظمة . والتعريف الأكثر شهرة للروحانية في مكان العمل هو التعريف الذي طرحه urkiewicz . & Giacalone حيث تعرف الروحانية في مكان العمل على أنها تلك الجوانب من مكان العمل، للفرد أو المجموعة أو المنظمة التي تعزز الشعور الفردي بالرضا بالتحالي فتعد الروحانية في مكان العمل على أنها تجربة السمو والترابط، الكمال والبهجة الشخصية، (noor & arif,2011:510) . وازاف Banyhamdan at (all, 2012:75) أن الروحانية هي الطريقة الخاصة للإنسان بكل صفاته ، علاقة الإنسان بالرب ، والعلاقة بين البشر ، والطريق إلى تحقيق النمو الشخصي،

2- أهمية روحانية مكان العمل:

تتجلى اهمية روحانية مكان العمل في مجموعة من الفقرات كما وضحها (chiu,2015:12) بما أن الروحانية هي ظاهرة بشرية فهي تؤدي الى الحصول على اعلى قدرات التعاون، ليس في المجالات المهنية فقط وإنما في جميع

المجالات. كذلك تؤدي الى الاحساس بالرضا وتلبي متطلبات الفرد. وظهرت النتائج البحثية بان الروحانية في مكان العمل تؤدي الى (زيادة الانتاج، الربحية والحصول على ميزة تنافسية، وتحقيق الاحساس بالرضا الوظيفي، الابداع)، وتعد عاملا اساسيا في تعزيز ثقافة المنظمة وبدورها تخلق بيئة من الارتباط بين المنظمة والمجتمع. وتساعد الروحانية في مكان العمل في خلق نموذج لفهم الطبيعة البشرية.

3- سمات روحانية مكان العمل

هناك مجموعة من السمات التي تميزت بها روحانية مكان العمل والتي حددها Wong, 2003 والتي تمثلت بالاتي: (خضير, 2016, 80)

- تعرفنا الروحانية أن المورد البشري هو القيمة الأعلى من قيم المنظمات لما له من قيمة جوهرية تتعدى قيمة الأملاك والمواقع .
- تساعد العاملين على (التركيز , الابداع , الحكمة , الابتكار).
- الرغبة بالقيام بأي عمل او خدمة , كذلك شعوره بالسلوك القيادي .
- تجسيد القيم النبيلة من حيث الصدق , النزاهة . الاحترام التقدير .
- تنمي الشعور بالمسؤولية الاجتماعية امام المجتمع والبيئة التي يعمل فيها .

4- ابعاد روحانية مكان العمل :

اختلف الباحثون في تحديد ابعاد قياسه فقد حدد (ashmos&dunchon:2000,138) ثلاثة ابعاد وهي (الاستغراق في العمل , الاتصال , الشعور بحياة العمل) . بينما حدد (Barmola:2016,87) أربعة مجالات يُقاس بها روحانية مكان العمل وهذه الابعاد هي (الغرض , المعنى في الحياة , الشعور بالارتباط والتعالي) . و يقاس من قبل (sheep:2004,2) بالابعاد الاتية (الاستغراق في العمل , التواصل الروحي , الإنجاز الشخصي , الاعتقاد الذاتي) ، و يقاسه من قبل Kinjerski & Skrypnik, 2006 بأربعة ابعاد وهذه الابعاد هي (الاستغراق في العمل , الإحساس في الجماعة , التواصل الروحي , التجربة الروحية) (الحسنوي و الفتلاوي : 2016, 195) وبناء على ما تقدم من المعطيات الفكرية للباحثين يجد الباحث أن هناك ابعاد اشترك بها اغلب الباحثين وهي (الاستغراق في العمل , الإحساس في الجماعة , التواصل الروحي) والتي ستعتمد كمقياس لدراستنا الحالية و ستوضح هذه الابعاد كما يأتي :

أ- **الاستغراق في العمل** : يعد الاستغراق في العمل من الأمور الجوهرية في حياة العمل لما له أهمية في تحقيق النتائج الايجابية التنظيمية وكذلك في سلوك العمل (العابدي والعبودي: 2016, 194). على وفق ذلك عُرِّف الاستغراق الوظيفي على أنه ظاهرة متغيرة ناتجة عن شعور داخلي مرتبط بالمستويات (المادية , المعرفية , العاطفية) وهو تسخير أعضاء المنظمة لأدوار عملهم (Kahn, 1990: 694) فالاستغراق الوظيفي عبارة عن تركيبة من المكونات السلوكية , الشعورية , والادراكية المرتبطة بأداء الأفراد العاملين (الشريفي : 2016 , 108). وللاستغراق عوامل ثلاث رئيسية تمثلت بالانهماك , وقوة النشاط , والتفان. (Schaufeli et al., 2002:74)

ب- **الإحساس في الجماعة** : هو الشعور بالانتماء للمجموعة وما تحتويه من روابط التعاون والالفة والعلاقات مع الافراد الاخرين , ويمثل هذا البعد التفاعل بين الفرد والجماعة وبين الافراد انفسهم كزملاء في العمل (صبر : 2018, 251). وكذلك يمثل الإحساس بالجماعة والعلاقات الشخصية , والروابط القوية بين افراد العمل والتي تحمل في طياتها التفاعل , والالفة , والقائمة على أساس الثقة , والدعم , والتواصل بين العاملين والذين بدورهم يكملون بعضهم بعض (singh)

(Malhotra,2017;865 &). وقد أضاف (Neal&benneth,2000:34) أن الإحساس بالجماعة يتضمن العلاقات العقلية والعاطفية , والاتصال بين الافراد, ويعزز روح العمل الجماعي بين العاملين والفرق والمجموعات والاقسام داخل المنظمة .

ج- **التواصل الروحي:** يعد التواصل من القيم الروحية في مكان العمل وتمثل علاقات التقارب بين العاملين في المنظمة وبيئتهم (Deshpande, 2012: 17)، وأنَّ علاقات الترابط الروحي تساعد العاملين على ان يكونوا ملتزمين و مستعدين لبذل الجهود وخلق بيئة مناسبة لعملهم مما يساهم في تحسين الأداء (العابدي والعبادي: 2013,156)

المبحث الثالث: الجانب العملي

اولا: فحص اداة قياس الدراسة واختيارها: تتعلق هذه بالتأكد من مدى مصداقية مقياس الدراسة ومدى الثبات في فقراته, اذ تعد هذه الخطوة الممهدة للقيام بعملية الوصف الاحصائي ومن ثم اختبار فرضيات البحث.

1. ترميز متغيرات الدراسة ووصفها: تشكل هذه الفقرة ضرورة لتسهيل مهمة قراءة المتغيرات والتعرف عليها خلال عملية اجراء التحليل الاحصائي للبيانات المستخرجة من الاستبانة, اذا يوضح الجدول (1) رموز تلك المتغيرات وابعادها وعدد الفقرات في كل بعد ومصدر المقياس المعتمد وكما يأتي:-

جدول (1) الترميز والتوصيف

ت	المتغير	البعد الفرعي	عدد العبارات	الرمز	المصدر
1	القيادة التشاركية	1. المشاركة في اتخاذ القرار	5	DC	(Deci, Connell, & Ryan, 1989)
		2. تفويض السلطة	5	DE	
		3. العلاقات الانسانية	5	RE	
2	روحانية مكان العمل	1. الاستغراق الوظيفي	5	EN	ashmos&du nchon:2000 (,138)
		2. الاحساس بالجماعة	5	SE	
		3. التواصل الروحي	4	CO	

المصدر: اعداد الباحث باعتماد ادبيات المواضيع

2. اختبار اداة قياس البحث: شكلت الاستبانة الاداة الرئيسة لقياس متغيرات الدراسة وتحديد مستوى الاستجابة الذي يحدده الافراد عينة البحث. وبسبب الاهمية التي تحتلها اداة القياس فلا بد من اجراء الاختبارات الأتية للتأكد من دقة وصحة البيانات التي يستحصل عليها, وقد اعتمد على مدرج (Likert) الخماسي.

التحقق من اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:-

يعتمد الاحصاء على نوعين من التوزيعات للبيانات الاول يعرف بالتوزيع الطبيعي بينما النوع الثاني يعرف بالتوزيع غير طبيعي للبيانات المراد تحليلها وأن أهمية هذا التوزيع تتعلق بتوجيه الباحث لنوع الاحصاءات التي تعد أكثر ملائمة لمجال بياناته التي يريد اختبارها ومن ثمّ دقة تلك الاحصاءات في استكشاف مضامين البيانات التي يستهدف الباحث بناء تصورات أكثر ملامسة للواقع ولهذا يعد التحقق من طبيعة توزيع البيانات خطوة ضرورية توجه الباحث تجاه الاحصاءات الملائمة لتحليل بياناته فعندما يظهر توزع البيانات طبيعياً يعني على الباحث أن يستخدم أدوات الاحصاء المعلمي، أما في حالة ظهور اتباع البيانات للتوزيع غير الطبيعي يعني الزام الباحث باستخدام أدوات الاحصاء اللامعلمي، وما يشار إليه أنه غالباً ما يفضل استخدام الاحصاءات المعلمية في اختبار الفرضيات والسبب يعود إلى أن هذه الاحصاءات تتضمن خصائص مميزة على الاحصاءات اللامعلمية لاسيما في نطاق القوة الاحصائية وسهولة التنفيذ والتخمين (Pallant, 2007:210) ولغرض التحقق من أن العينة مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي فإن هناك اختبار يمكن اعتماده هو اختبار (Kolmogorov-Smirnov) في هذه الدراسة الحالية، وقد اعتمد الباحث على هذا الاختبار لإثبات صحة التوزيع الطبيعي للبيانات المسحوبة من المجتمع وبحسب كل بعد من ابعاد الدراسة وباستخدام برنامج (spss v.25).

اذ تساعده هذه الاحصاءات في معرفة ما اذا كانت الاجوبة الخاصة بالاستبانة ضمن المنحنى الطبيعي ام لا، ولتحقيق ذلك يستلزم الامر تحديد القيمة المعيارية للاختبار وعند مستوى معنوية (5%) والتي يمكن حسابها من المعادلة الاتية : (Copper and Schindler,2014:623)

$$D = \frac{1.36}{\sqrt{n}}$$

اذ تشير D الى القيمة المعيارية بينما n تشير الى حجم العينة وكلما كانت القيمة الاحصائية للاختبار اعلى من القيمة المعيارية عند مستوى (5%) فهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي والعكس صحيح ، اذ يبين الجدول (2) انّ جميع قيم الاختبار للمتغيرات وابعادها تتوزع طبيعياً مما يتيح للباحث استخدام الادوات المعلمية

جدول (2) اختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد متغيرات البحث

القيمة المعيارية D	Kolomgorov- Smirnov Test Statistic	المتغير	ت
0.122	0.172	المشاركة في اتخاذ القرار	1
0.122	0.167	تفويض السلطة	2
0.122	0.259	العلاقات الانسانية	3
0.122	0.248	الاستغراق الوظيفي	4
0.122	0.218	الاحساس بالجماعة	5
0.122	0.150	التواصل الروحي	6

المصدر : اعداد الباحث بناء على نتائج برنامج Spss V.25

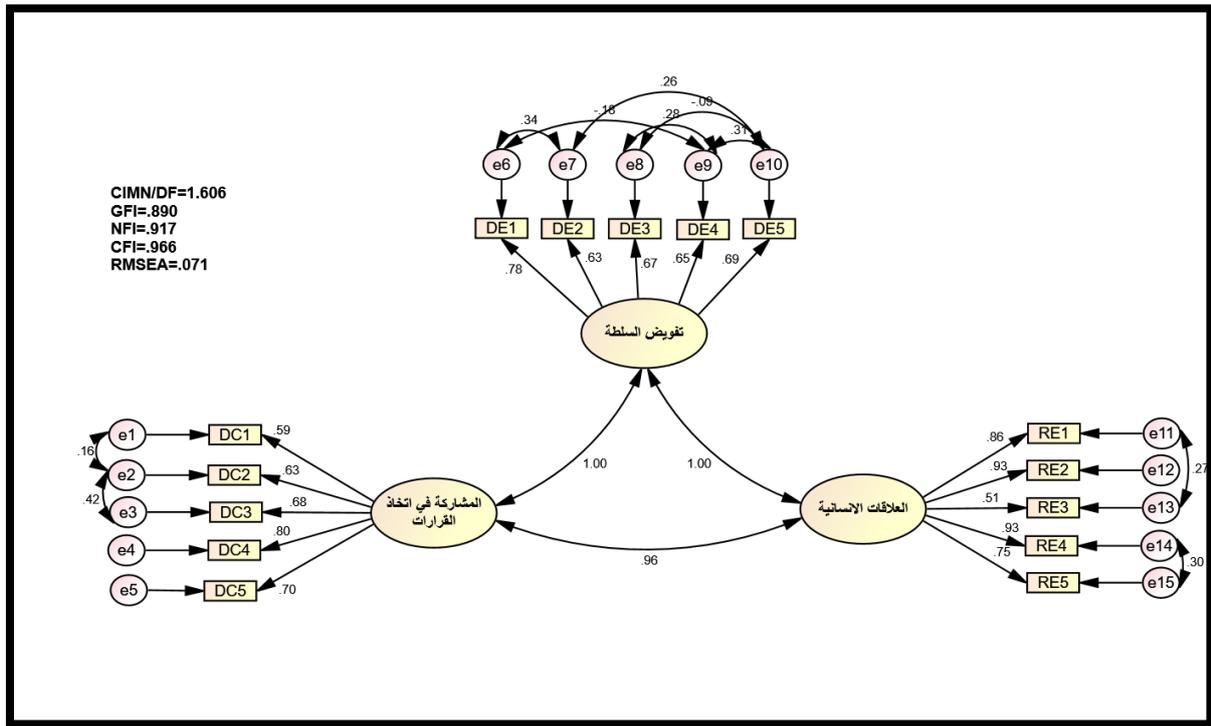
أ. الصدق البنائي التوكيدي لأداة القياس :بهدف أن يتحقق الباحث من الصدق البنائي التوكيدي لأداة القياس استخدم الباحث اسلوب التحليل العاملي التوكيدي (CFA) ويعد هذا التحليل أحد تطبيقات نمذجة معادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling) واعتمد في تطبيق هذا الاسلوب على البرنامج الاحصائي (Amos. V.20). وتتمثل اهمية هذا التحليل في تحقيق الاجابة عن التساؤلين (هل إنَّ البيانات التي استُحصل عليها من عينة الدراسة تتلاءم وتتسجم مع النموذج الفرضي للقياس؟ و (هل إنَّ نموذج القياس المستخدم "مقياس خصائص القيادة التشاركية، وسلوكيات العمل الاستباقية، والتأهب الريادي" يتكون بشكل فعلي ومؤكّد من الابعاد المحددة، وهل الفقرات التي تتضمنها هذه الابعاد تتصف بالصدق ومقبولة احصائياً؟) وحتى يستطيع الباحث من الاجابة على السؤالين السابقين فانه يجب أن يكون هناك عنصر مقارنة احصائي مع النتائج التي تستخرج من التحليل العاملي التوكيدي، وذلك يجري بما يسمى احصائياً بمؤشرات جودة المطابقة وقيم الاوزان (التشبعات) المعيارية الظاهرة على الاسهم، اذ تعرف هذه القيم بمعاملات الصدق البنائي والتي كلما كانت اكبر من (0.40) دل ذلك على صدق الفقرة (Holtzman & Sailesh, 2011)، وفي ضوء ذلك يجري قبول الانموذج المفترض للبيانات او رفضه، وكما موضح في الجدول (3)

جدول (3) مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية

ت	المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة
1-	النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية df	اقل من 5
2-	حسن المطابقة <i>Goodness of Fit Index (GFI)</i>	اكبر من 0.90
3-	مؤشر المطابقة المعياري <i>Normed Fit Index (NFI)</i>	اكبر من 0.90
4-	مؤشر المطابقة المقارن <i>Comparative Fit Index (CFI)</i>	اكبر من 0.90
5-	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي: <i>Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)</i>	بين 0.08-0.05

Source: Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). (Multivariate Data Analysis) 7th ed., Prentice Hall, Upper Saddle.

اولاً: الصدق البنائي التوكيدي لمقياس القيادة التشاركية: تشير مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في اسفل الشكل (2) الى صحة افتراض أن الـ (15) عبارة تقيس بنية (القيادة التشاركية عن طريق ابعادها الثلاثة). كما تبين من الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الاسهم التي تربط المتغيرات الكامنة (المتغيرات التي تكون غير ممكنة للقياس) مع كل فقرة من فقرات المقياس ، والتي تُعرف بمعاملات الصدق . إن جميع الفقرات حصلت عل معاملات انحداريه اعلى من (0.40) وهي مقبولة احصائياً(Costello& Osborne,2005). فضلا عن ان مؤشرات جودة مطابقة ملائمة مما يثبت الصدق البنائي للمتغير وبعده (15) وكما يوضحها الشكل (2) وجميعها مطابقة لمعيار المقارنة مع مؤشرات جودة المطابقة وهذا يؤكد بان البيانات التي سحبت من عينة الدراسة مطابقة لنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس القيادة التشاركية.



شكل (2) الصدق البنائي التوكيدي لمقياس القيادة التشاركية

كما يبين جدول (4) ان جميع القيم كانت معنوية كون النسبة الحرجة تجاوزت 1.96 (Holtzman & Sailesh,) 2011مما يؤشر قبولها احصائيا

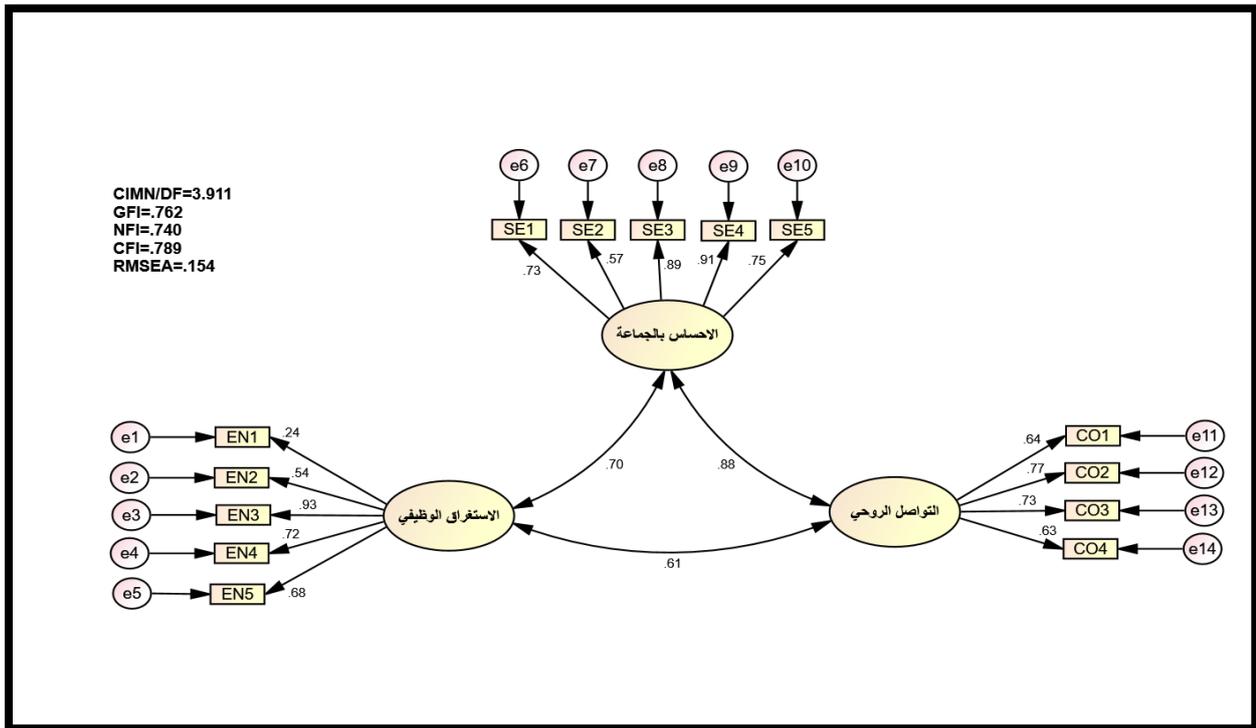
جدول (4) الاوزان الانحدارية ومعنويته للقيادة التشاركية

الفقرات	المسار	الابعاد	الانحدار المعياري	Estimate	S.E.	C.R.	P
DC1	<---	المشاركة في اتخاذ القرار	.585	1.052	.171	6.165	***
DC2	<---	المشاركة في اتخاذ القرار	.627	1.000			
DC3	<---	المشاركة في اتخاذ القرار	.680	1.277	.152	8.413	***
DC4	<---	المشاركة في اتخاذ القرار	.799	1.513	.209	7.230	***
DC5	<---	المشاركة في اتخاذ القرار	.700	1.285	.196	6.551	***
DE1	<---	تفويض السلطة	.777	1.102	.134	8.233	***
DE2	<---	تفويض السلطة	.629	.841	.108	7.793	***
DE3	<---	تفويض السلطة	.668	.849	.124	6.841	***
DE4	<---	تفويض السلطة	.653	.909	.109	8.371	***

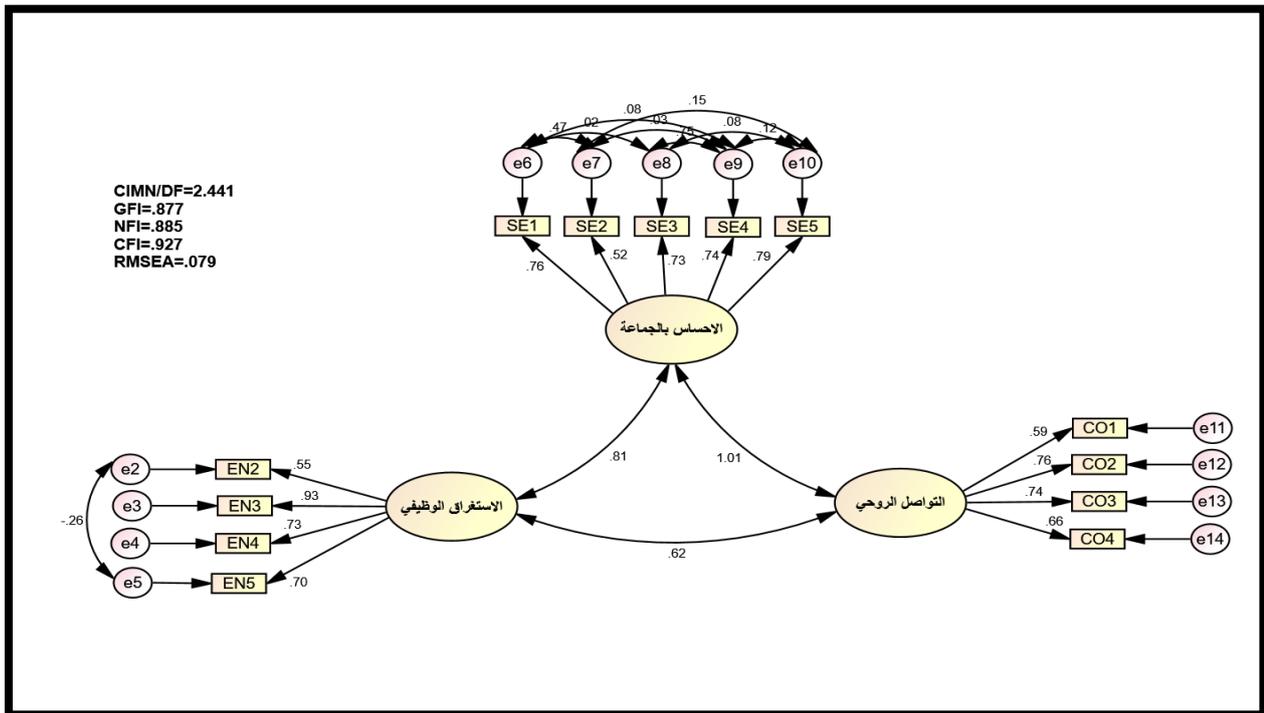
الفقرات	المسار	الابعاد	الاتحدر المعيارى	Estimate	S.E.	C.R.	P
DE5	<---	تفويض السلطة	.692	1.000			
RE1	<---	العلاقات الانسانية	.862	1.098	.109	10.084	***
RE2	<---	العلاقات الانسانية	.925	1.325	.121	10.940	***
RE3	<---	العلاقات الانسانية	.509	.597	.106	5.622	***
RE4	<---	العلاقات الانسانية	.928	1.180	.094	12.564	***
RE5	<---	العلاقات الانسانية	.752	1.000			

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.23

ثانياً: الصدق البنائي التوكيدي لمقياس روحانية مكان العمل: تبين مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الشكل (3) الى عدم صحة افتراض أن الـ (14) فقرة تقيس بنية (روحانية مكان العمل بأبعاده الثلاثة ووفقاً للأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الاسهم يمكن الحكم على عدم صدق بعض تلك الابعاد الفرعية لان قيمتها اقل من (0.40) وهي غير مقبولة احصائياً. إذ إن تشبعات الفقرات (EN1) كانت اقل من القيمة المطلوبة احصائياً وعليه سيتم حذفها من النموذج، بعد عملية حذف الفقرات التي تقل تشبعاتها عن (0.40). اصبحت تشبعات الفقرات المتبقية جميعها اعلى من النسبة المحددة احصائياً مما يشير الى الحكم على صدق تلك العبارات في التعبير عن الابعاد التي تنتمي لها، أي إن الاسهم الخارجة من المتغيرات الكامنة حصلت على معاملات صدق اعلى من الحد الادنى للقيمة المقبولة (0.4) لثبات الصدق البنائي التوكيدي للأبعاد الفرعية المرتبطة بها. اما لغرض التأكد من ان هذه الابعاد الفرعية تقيس متغير ذو ثلاث ابعاد رئيسية فان مؤشرات جودة المطابقة الموجود في الشكل (4) تشير من مقارنتها مع الجدول (5) (مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية) بان هذه الفقرات (13) تقيس ثلاث ابعاد رئيسية وليس بعد واحد لان قيم هذه المؤشرات مطابقة لقواعد معادلة النمذجة الهيكلية. وهذا يؤكد بان البيانات التي سحبت من عينة الدراسة مطابقة لنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس روحانية مكان العمل.



شكل (3) الصدق البنائي التوكيدي لمقياس روحانية مكان العمل



شكل (4) الصدق البنائي التوكيدي لمقياس روحانية مكان العمل بعد التعديل

جدول (5) الاوزان الانحدارية ومعنويتها لروحانية مكان العمل

الفقرات	المسار	الابعاد	الانحدار المعياري	Estimate	S.E.	C.R.	P
EN2	<---	الاستغراق الوظيفي	.548	1.000			
EN3	<---	الاستغراق الوظيفي	.926	2.186	.337	6.486	***
EN4	<---	الاستغراق الوظيفي	.731	1.669	.283	5.896	***
EN5	<---	الاستغراق الوظيفي	.698	2.056	.392	5.243	***
SE1	<---	الاحساس بالجماعة	.755	.785	.087	9.065	***
SE2	<---	الاحساس بالجماعة	.522	.517	.083	6.258	***
SE3	<---	الاحساس بالجماعة	.727	.900	.100	9.021	***
SE4	<---	الاحساس بالجماعة	.744	.895	.095	9.446	***
SE5	<---	الاحساس بالجماعة	.787	1.000			
CO1	<---	التواصل الروحي	.593	1.000			
CO2	<---	التواصل الروحي	.759	1.312	.203	6.474	***
CO3	<---	التواصل الروحي	.735	1.289	.203	6.340	***
CO4	<---	التواصل الروحي	.657	1.185	.202	5.864	***

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.23

3. الثبات البنائي لأداة القياس : اعتمد الباحث في قياس الثبات البنائي لأداة القياس الخاصة بالدراسة الحالية على اختبار كرونباخ الفا وقد حُسبت معامل الثبات للأداة باستخدام معامل ارتباط الفا كرونباخ الموضح في الجدول (6) :

جدول (6) معاملات الثبات لأداة قياس الدراسة

المتغير	كرونباخ الفا	البعد	كرونباخ الفا
القيادة التشاركية	0.94	1. المشاركة في اتخاذ القرار	0.83
		2. تفويض السلطة	0.85
		3. العلاقات الانسانية	0.90
روحانية مكان العمل	0.91	1. الاستغراق الوظيفي	0.80
		2. الاحساس بالجماعة	0.88
		3. التواصل الروحي	0.78

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Sps. V.23

ويلاحظ من الجدول (5) بان قيم معامل كرونباخ الفا قد تراوحت بين (0.78-0.94) وهي مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية لان قيمتها اكبر (0.70) (Sharma,2016) والتي تدل على ان الاداة تتصف بالاتساق والثبات الداخلي .

ثانياً: الوصف الاحصائي : عرض نتائج استجابات عينة البحث: يهتم هذا المبحث بوصف استجابات افراد العينة وتحليلها بعرض المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة وانحرافاتها المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية حول المتغيرات الرئيسية وابعادها وتفسيرها. ويهدف التحديد الافضل لمستوى استجابات الافراد عينة الدراسة فقد اعتمد الباحث في تحديد مستويات المقارنة للفئات على رأي (Dewberry, 2004: 15) الذي اشار الى انه في حالة اعتماد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي (اتفق تماماً - لا اتفق تماماً) فان هناك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية. وتحدد الفئة بايجاد طول المدى (5-1=4) ، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) (4 \ 5 = 0.80). وبعد ذلك يضاف (0.80) الى الحد الادنى للمقياس (1) او يطرح من الحد الاعلى للمقياس (5)، وتكون الفئات كما في جدول (7) الاتي:

جدول (7) تصنيف فئات الوصف الاحصائي

المستوى	الفئات	تسلسل الفئة
منخفض جداً	1.80 - 1	1
منخفض	2.60 - 1.81	2
معتدل	3.40 - 2.61	3
مرتفع	4.20 - 3.41	4
مرتفع جداً	5.00 - 4.21	5

المصدر: اعداد الباحث باعتماد الادبيات

اولاً. متغير خصائص القيادة التشاركية: تتعلق هذه الفقرة بالوصف الاحصائي لمتغير القيادة التشاركية الذي تضمن ثلاث ابعاد هي (المشاركة في اتخاذ القرار, تفويض السلطة, العلاقات الانسانية) اذ يوضح الجدول (8) معايير الوصف الاحصائي لاستجابات عينة الدراسة المتمثلة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية اتجاه متغير القيادة التشاركية. اذ يلاحظ في هذا الجدول بان بعد تفويض السلطة قد حصل على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (3.03) وبانحراف معياري (0.811). يبين تناسق وتناغم اجابات عينة الدراسة اتجاه هذا البعد، وضمن مستوى اجابة "معتدل" مما يدل على أنَّ هناك حاجة اكبر لتفويض المزيد من الصلاحيات من قبل الجامعة للعاملين لديها . في حين حصل البعد المشاركة في اتخاذ القرار على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (2.82) وبانحراف معياري بلغ (0.840). يبين انسجام اجابات الافراد عينة الدراسة وضمن مستوى اجابة "معتدل" ووفقاً لما تقدم فان العاملين يشعرون ان ادارة الجامعة تتخذ قراراتها بمعزل عن العاملين لديها مما خلق فجوة وتباعد بينها وبين المرؤوسين مما يستدعي وقفة على ذلك ،وبناءً على ما تقدم فان المعدل العام لمتغير المنظمة المتعلمة بلغ (2.96) وبانحراف معياري عام بلغ (0.853). وقد حصل هذا المتغير على مستوى اجابة "معتدل" وكانت الاهمية النسبية لهذا المتغير مقارنة مع المتغيرات الاخرى للبحث في التسلسل (2). ويتبين للباحث من الفقرات المطروحة أنَّ العينة لديها قناعة معتدلة بأهمية توافر القيادة التشاركية في جامعة كربلاء وان هذا الاعتقاد ضمن حدود معينة تعكس توافر تلك الخصائص في الجامعة المدروسة بتوافر ابعادها الثلاثة التي اشارت النتائج الى ارتفاع متوسطها الحسابي ومن ثم انعكاس مدى توافرها في عمل جامعة كربلاء

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لمتغير القيادة التشاركية (n= 123)

ت	البعد	M	S.D.	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
9 1	1. المشاركة في اتخاذ القرار	2.8260	.83997	معتدل	3
2	2. تفويض السلطة	3.0293	.81167	معتدل	1
3	3. العلاقات الانسانية	3.0114	.90691	معتدل	2
	المعدل العام	2.96	.853	معتدل	الثاني

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Spss, V.23

2. متغير روحانية مكان العمل: يبين الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لاستجابات عينة الدراسة اتجاه متغير روحانية مكان العمل. اذ يشير هذا الجدول الى أن الفقرة بعد الاستغراق الوظيفي قد حصل على اعلى المتوسطات الحسابية بلغ (3.90) وبانحراف معياري (0.583). يبين انسجام اجابات عينة الدراسة اتجاه هذا البعد، وضمن مستوى اجابة "مرتفع". من جانب اخر حصل بعد التواصل الروحي على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.39) وبانحراف معياري بلغ (0.807) يؤكد انسجام اجابات الافراد عينة الدراسة وضمن مستوى اجابة "معتدل". وفي ضوء ما جاء انفاً، فان المعدل العام لمتغير روحانية مكان العمل بلغ (3.60) وبانحراف معياري بلغ (0.733). وقد حصل هذا المتغير على مستوى اجابة "مرتفع" وكانت الاهمية النسبية لهذا المتغير مقارنة مع المتغيرات الاخرى للبحث على التسلسل (2). بشكل اجمالي اشارت اجابات افراد العينة الى انسجام واضح بين افراد عينة الدراسة فهم يعتقدون بتوافر روحانية مكان العمل في جامعة كربلاء.

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لمتغير روحانية مكان العمل (n= 123)

ت	العبرة	M	S.D.	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	1. الاستغراق الوظيفي	3.9041	.58357	مرتفع	1
2	2. الاحساس بالجماعة	3.5154	.80694	مرتفع	2
3	3. التواصل الروحي	3.3902	.80733	معتدل	3
	المعدل العام	3.60	.733	مرتفع	الاول

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج SPSS V.23

ثالثاً: اختبار الفرضيات: تشكل هذه الخطوة الاخير في الجانب العملي والتي تستهدف اختبار الفرضيات, اذ يستكشف الباحث بها مستوى علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة من جهة ومن جهة اخرى يختبر مدى قدرة تفسير وتأثير متغيراته المستقلة في المتغير المعتمد وما يشار اليه بهذا الصدد أن النموذج العلمي الذي يسعى الباحث لاختباره هو النموذج البسيط اذ يتكون من المتغير المستقل ممثلاً بـ (القيادة التشاركية) والمتغير المعتمد ممثلاً بـ (روحانية مكان العمل) وكالاتي:

أ. فرضية الارتباط الرئيسة الاولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ابعاد القيادة التشاركية وروحانية مكان العمل) ولغرض بيان مدى علاقات الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع استخدم الباحث اختبار (Pearson) لاختبار الفرضية الرئيسة الاولى اذ يظهر الجدول (9) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين ابعاد القيادة التشاركية وروحانية مكان العمل. وقبل الخوض في اختبار الفرضيات الفرعية لهذه الفرضية فان الجدول (10) يشير الى حجم العينة (123) ونوع الاختبار (2-tailed). ومختصر (Sig.) في الجدول يشير الى اختبار معنوية معامل الارتباط بمقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير أن يظهر قيمها. فاذا ظهر وجود علامة (***) على معامل الارتباط فان هذا يعني بان قيمة (t) المحسوبة اكبر من الجدولية. ويجري الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen & Cohen, 1983)، وكما في جدول (10) الاتي :

جدول (10) قيم ومستويات علاقة الارتباط

ت	قيمة معامل ارتباط	مستوى علاقة الارتباط
1	أقل من (0.10)	علاقة ارتباط منخفضة
2	من (0.10) الى (0.30)	علاقة ارتباط معتدلة
3	أعلى من (0.30)	علاقة ارتباط قوية

المصدر: اعداد الباحث باعتماد الادبيات

إذ يشير الجدول (10) الى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين متغير القيادة التشاركية وروحانية مكان العمل, إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (**0.773). وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بينهما فكلما زاد الاهتمام بالقيادة التشاركية زاد من روحانية مكان العمل ويشعرون بترابطهم واندماجهم مع جامعتهم ، وإن ما يدعم ذلك معنوية علاقة الارتباط التي ظهرت عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة بلغت (99%) فضلا عن علاقة ابعاد القيادة التشاركية بروحانية مكان العمل التي كانت جميعها معنوية وبمستوى علاقة ارتباط قوية والجدول (11) يوضح تلك العلاقة, اذ يتضح قبول الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على إنه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ابعاد القيادة التشاركية وروحانية مكان العمل). عند مستوى معنوية (1%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%) و. بذلك نرفض فرضية العدم (لا توجد علاقة ارتباط بين القيادة التشاركية وروحانية مكان العمل) .

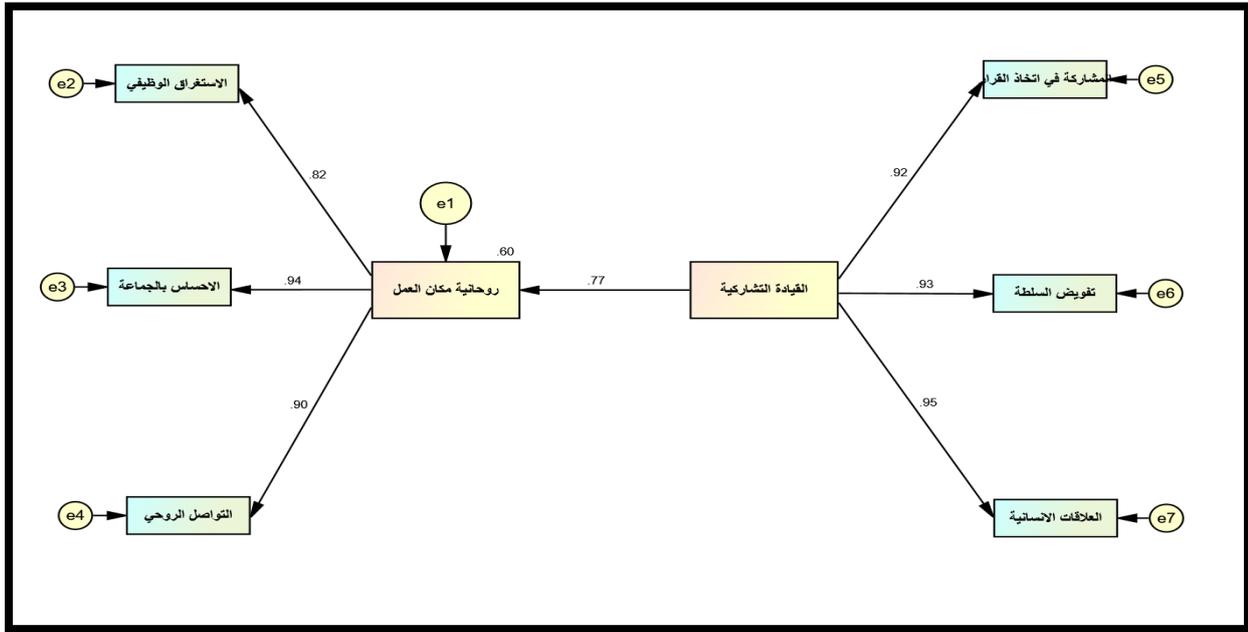
جدول (11) مصفوفة معاملات الارتباط بين ابعاد القيادة التشاركية وروحانية مكان العمل

Correlations						
		المشاركة في اتخاذ القرارات	تفويض السلطة	العلاقات الانسانية	القيادة التشاركية	روحانية مكان العمل
روحانية مكان العمل	Pearson Correlation	.720**	.687**	.750**	.773**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	123	123	123	123	123

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر : مخرجات برنامج spss v.23

ث. اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث: سيختبر الباحث فرضيات التأثير المباشرة من النموذج الهيكلي (Structural Model) و باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية والشكل (5) هو النموذج الهيكلي للدراسة الذي يوضح المتغير المستقل (القيادة التشاركية) والمتغير المعتمد (روحانية مكان العمل) اما الاسهم ذات الاتجاه الواحد من المتغيرات المستقلة الى المتغير المعتمد فتمثل علاقة الارتباط اما القيمة الظاهرة اعلى روحانية مكان العمل فتمثل معامل التفسير (معامل التحديد) التي تسمى بالمعاملات المعيارية (تستخدم لاختبار الفرضيات) (R^2) والتي تُبين أنّ متغير القيادة التشاركية قادرة على تفسير ما نسبته (60%) من التغيرات التي تطرأ على متغير روحانية مكان العمل اما النسبة المتبقية والبالغة (40%) فتعزى لمساهمات متغيرات اخرى غير داخلة في انموذج الدراسة. كما يتضح من الجدول (11) بان قيمة (β) البالغ (0.77). بان زيادة مستويات توافر القيادة التشاركية بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة مستويات روحانية مكان العمل بنسبة (77%) من وحدة انحراف معياري واحد وبناء على مخرجات النموذج الهيكلي لعلاقة التأثير بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد تقبل الفرضية الرئيسية الاولى من فرضيات التأثير. والشكل (5) يوضح النموذج الهيكلي المختبر ومسارات الانحدار .



شكل رقم (5) المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

كما يوضح جدول (11) ملخص التحليل اذ يتبين أنَّ جميع تقديرات النموذج معنوية تحت مستوى ($P < .001$) وكذلك كانت النسبة الحرجة C.R. اكبر من (1.96) وهي تحقق الشرط المطلوب.

جدول (11) تقديرات نموذج التأثير بين متغير القيادة التشاركية ومتغير روحانية مكان العمل

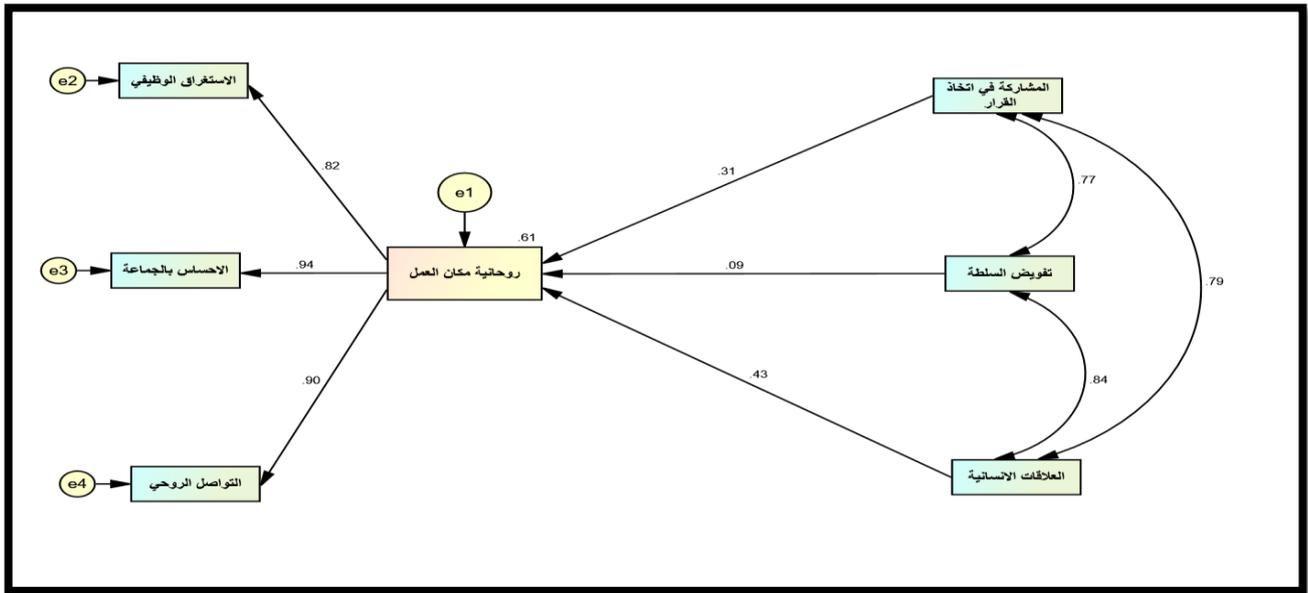
المتغيرات	المسار	المتغيرات	S.R.W Estimate	S.E.	C.R.	P
روحانية مكان العمل	<---	القيادة التشاركية	.773	.637	.047	13.463 ***

وتتبقى من الفرضية الرئيسية الاولى ثلاث فرضيات فرعية:

1. الفرضية الفرعية-1: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعده المشاركة في اتخاذ القرار في متغير روحانية مكان العمل: يبين (6) النموذج الهيكلي للدراسة الذي يوضح ابعاد المتغير المستقل والمتغير المعتمد اذ بلغت القدرة التفسيرية لأبعاد المتغير المستقل ما نسبته (61%) من التغيرات التي تطرأ على متغير روحانية مكان العمل في جامعة كربلاء اما النسبة المتبقية والبالغة (39%) فتعزى لمساهمات متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج الدراسة. كما يتضح من الجدول (10) بان قيمة معامل الميل الحدي (β) بين بعد المشاركة في اتخاذ القرار ومتغير روحانية مكان العمل والبالغ ($P < .01$, $\beta = 0.31$). هي قيمة موجبة ومعنوية فضلا عن أنَّ قيمة النسبة الحرجة C.R. اكبر من (1.96) وهي تحقق الشرط المطلوب وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة، ونتيجة لمخرجات نموذج الهيكلية لعلاقة التأثير بين بعد المشاركة في اتخاذ القرار ومتغير روحانية مكان العمل تقبل الفرضية الفرعية الاولى من فرضيات التأثير المباشر بين ابعاد القيادة التشاركية ومتغير وروحانية مكان العمل. وشكل (5) وجدول يوضح النموذج الهيكلي المختبر ومسارات الانحدار وملخص التحليل (تقديرات النموذج)

2. الفرضية الفرعية-2: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعد تفويض السلطة في متغير روحانية مكان العمل يتضح من الجدول (11) وشكل (6) بان قيمة معامل الميل الحدي (β) بين بعد تفويض السلطة ومتغير روحانية مكان العمل والبالغ ($\beta = 0.09$) $P > .05$. هي قيمة موجبة الا انها غير معنوية فضلا عن أن قيمة النسبة الحرجة C.R. اقل من (1.96) وهي لا تحقق الشرط المطلوب وهذه النتيجة غير مطابقة لتوقعات الدراسة، ونتيجة لمخرجات نموذج الهيكلية لعلاقة التأثير بين بعد تفويض السلطة ومتغير روحانية مكان العمل ترفض الفرضية الفرعية الثانية وحسب النتائج أن ما يعزوا هذه النتيجة هو عدم تفويض الصلاحيات مما انعكس سلبا على عمل العاملين لديها .

3. الفرضية الفرعية-3: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعد العلاقات الانسانية في متغير روحانية مكان العمل: يتضح من الجدول (11) بان قيمة معامل الميل الحدي (β) بين بعد العلاقات الانسانية ومتغير روحانية مكان العمل والبالغ ($\beta = 0.43$) $P < .01$. هي قيمة موجبة ومعنوية فضلا عن أن قيمة النسبة الحرجة C.R. اكبر من (1.96) وهي تحقق الشرط المطلوب وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة، ونتيجة لمخرجات نموذج الهيكلية لعلاقة التأثير بين بعد العلاقات الانسانية ومتغير روحانية مكان العمل تقبل الفرضية الفرعية الثالثة من فرضيات التأثير المباشر بين ابعاد القيادة التشاركية ومتغير وروحانية مكان العمل. وشكل (6) وجدول يوضح النموذج الهيكلية المختبر ومسارات الانحدار وملخص التحليل (تقديرات النموذج)



شكل رقم (6) المسار الانحداري الخاصة بالفرضيات الفرعية الرئيسية

كما يوضح جدول (12) ملخص التحليل اذ يتبين أن جميع تقديرات النموذج معنوية تحت مستوى ($P < .001$) وكذلك كانت النسبة الحرجة C.R. اكبر من (1.96) وهي تحقق الشرط المطلوب.

جدول (12) (تقديرات نموذج التأثير بين ابعاد القيادة التشاركية ومتغير روحانية مكان العمل

المتغيرات	المسار	المتغيرات	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
روحانية مكان العمل	<---	المشاركة في اتخاذ القرار	.314	.244	.077	3.178	.001
روحانية مكان العمل	<---	تفويض السلطة	.086	.069	.089	.782	.434
روحانية مكان العمل	<---	العلاقات الانسانية	.429	.310	.083	3.749	***
الاستغراق الوظيفي	<---	روحانية مكان العمل	.822	.733	.046	15.962	***
الاحساس بالجماعة	<---	روحانية مكان العمل	.937	1.155	.039	29.575	***
التواصل الروحي	<---	روحانية مكان العمل	.902	1.112	.048	23.072	***

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولا: الاستنتاجات :

من النتائج التي حصل عليها الباحث عند اختبار فرضيات الارتباط والتأثير توصل الى عدد من الاستنتاجات يمكن ان تلخص بما يأتي :

- 1- اثبتت النتائج أنّ هناك مستوى معتدل من الاستجابة فيما يتعلق بالقيادة التشاركية بأبعادها وروحانية مكان العمل بأبعادها، مما يدل على أنّ هناك اهتمام ضمن المدى المتوسط بالقيادة التشاركية لدى العاملين في الكليتين مما يعزز من روحانية مكان العمل، وينبع هذا من شعورهم انهم منظومة متكاملة تربطهم أواصر متينة مع عملهم.
- 2- من الوصف الاحصائي للقيادة التشاركية بأبعادها أوضحت الدراسة أنّ بعد التفويض كان بالمرتبة الاولى من حيث الاهمية، فيما تلاه العلاقات الإنسانية وكانت الاهمية النسبية الاقل لبعد المشاركة، ومن ثمّ فقد حققت القيادة التشاركية أهمية نسبية معتدلة بالمستوى العام، في حين حققت روحانية مكان العمل أهمية نسبية مرتفعة متمثلة بأبعاده اذ حقق بعد الاستغراق الوظيفي اعلى مرتبة فيما حقق الإحساس بالجماعة المرتبة الثانية من حيث الأهمية فيما كان النصيب الاقل لبعد التواصل الروحي. من النتائج تبين ان هناك اهتمام لدى الجامعة المتمثلة بالكليتين بالقيادة التشاركية واعتقاد بتوفر روحانية مكان العمل.
- 3- اظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغيرين، وهذه العلاقة طردية وقوية بين متغير القيادة التشاركية وروحانية مكان العمل، مما يوكد أنّ الكليتين موضوع الدراسة لديهما اهتمام بتوفير الأجواء الملائمة للعاملين لديها عن طريق مشاركتهم الآراء والتوجهات مما يزيد من روحانية مكان العمل ولتتمكنهم من أداء أعمالهم بأفضل وجه ممكن.
- 4- اظهرت النتائج أنّ اقل علاقة ارتباط من بين ابعاد القيادة التشاركية هو من نصيب تفويض السلطة وبما أنه يحمل أهمية نسبية عالية فان هناك فجوة بين الرؤساء والعاملين تمنعهم من تفويض الصلاحيات لهم.
- 5- اسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة تأثير مرتفعة بين متغير القيادة التشاركية ومتغير روحانية مكان العمل وإنّ بعد العلاقات الإنسانية في متغير القيادة التشاركية هو من حقق التأثير الاعلى تلاه متغير المشاركة في العمل وهذه النتائج جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة،

6- من نتائج الدراسة رُفضت الفرضية الثانية بوجود علاقة التأثير بين متغير تفويض السلطة مع روحانية مكان العمل وجاء هذا عكس توقعات الدراسة مما يدل على عدم تفويض الإدارة صلاحيات للعاملين لديها مما يشعرهم بوجود فجوة بينهم وبين الإدارة العاملين معها.

التوصيات :

استنادا على ما استحصل عليه من استنتاجات ولغرض الوصول الى افضل النتائج يمكن تقديم مجموعة من التوصيات والمتمثلة بما يأتي :

- 1- يتطلب من قيادات الجامعة زيادة الاهتمام بالعمل التشاركي وجعل المشاركة في اتخاذ القرارات ثقافة عامة وأن يشعر العاملين فيها بأنهم الركن القويم فيها مما يحفز دوافعهم ويزيد من ارتباطهم الروحي في مكان العمل
- 2- ينبغي على ادارة الجامعة خلق بيئة جامعية ملائمة تعزز عن طريقها التواصل الروحي بين العاملين وتشعرهم بأن العاملين بالجامعة تربطهم روابط روحية وانهم كيان مترابط لا يمكن فصل بعضه عن بعض.
- 3- لردم الفجوة بين إدارة الجامعة والعاملين فيها في مجال تفويض السلطة يطلب من الأولى منح صلاحيات إضافية للإدارات والعاملين وان هذا التفويض يمنح الادارة العليا مساحة واسعة لإدارة اعمالها وبالمقابل تزيد شعور العاملين بالمسؤولية أنهم قادرين أن يحققوا ما هو متوقع منهم.
- 4- زيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية من إقامة التجمعات والندوات والمؤتمرات بما يعزز هذه الروابط ويقوي الاواصر الاجتماعية بين العاملين انفسهم وبين الجامعة وملاكتها مما يشعرهم بالمسؤولية تجاه عملهم وبما يعزز روحانية مكان العمل .

المراجع العربية :

1. الحسناوي، حسين حريجة غالي، الفتلاوي ، علي عبد الحسن عياش.(2016) التأثير الوسيط للنزاهة السلوكية للقائد في العلاقة بين روحانية مكان العمل والالتزام التنظيمي - بحث تحليلي لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة كربلاء ،مجلة جامعة كربلاء، العلمية المجلد (14) العدد الاول
2. الخصاونة، فؤاد شبيب (2019)،درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في منطقة نج ارن للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لديهم من وجه نظر المعلمين ، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية / جامعة بابل، العدد43.
3. خضير، وميض عبد الزهرة (2016) الروحانية في مكان العمل كمتغير تفاعلي في العلاقة بين تقدير الذات والولاء التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية للعاملين في شركة الحفر العراقية ، مجلة الاقتصادي الخليجي العدد (27) آذار 2016
4. السعيد، صفاء سعدون (2019)، دور القيادة التشاركية في تقليل التسييس التنظيمي : بحث تحليلي في جامعة كربلاء ، مجلة الوارث للبحث العلمي ISSN:2618-0278 Vol. 1 No. 1 December 2019.
5. سليمان، أحمد زهير (2017) تصورمقترح لتنمية مهارات القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة.رسالة ماجستير غير منشوة،الجامعة الإسلامية ، غزة.

6. شاكِر, محمدعلي محمد صالح, 2020, الدور التفاعلي لجودة حياة العمل في العلاقة بين سلوكيات القيادة المحاوره وإبداع الموظفين دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في - كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة كربلاء
7. الشريفي, زينب هادي معيوف , (2016) , دور الدعم التنظيمي المدرك والعقد النفسي في تعزيز الانغماس الوظيفي من خلال بناء الهوية الاجتماعية للعاملين , دراسة تحليلية , اطروحة دكتوراه , قسم ادارة الاعمال , كلية الادارة والاقتصاد , جامعة كربلاء . العراق.
8. الشمري, سامي عواد, واللوقان, محمد بن فهاد,, (2018) , (واقع القيادة التشاركية لقيادة المدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين),المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية, العدد (3) ابريل (2018)
9. صبر, رنا ناصر(2018) الدور الوسيط لروحانية مكان العمل في العلاقة بين راس المال النفسي والسلوك الريادي , بحث ميداني في وزارة النفط العراقية مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والإدارة الاقتصادية والإدارية,المجلد24,العدد,103الصفحات 240-277.
10. العابدي, علي رزاق, العبادي, هاشم فوزي دباس, رأس المال النفسي: منظور سلوكي لدراسة روحانية مكان العمل(دراسة تطبيقية في عينة من كليات جامعة الكوفة , مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية الاقتصادية والإدارية,المجلد91,العدد,,19الصفحات147 - 165
11. المخلافي, أمل محمد (2008) الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في مدينة صنعاء من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها برضاهم الوظيفي(.رسالة ماجستير غير منشورة .)الأردن، عمان :جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.

المصادر الأجنبية:

1. Anna B. Costello Jason Osborne,(2005) **Best practices in explor actices in exploratory factor analysis: four or analysis: four recommendations for getting the most from your analysis**, Practical Assessment, Research, and Evaluation Best Article 7.
2. Anu Dandona (2017), **Spirituality at Workplace** , Faculty-Management, Bhartiya Vidya Bhavan's Usha & Lakshmi Mittal Institute of Management, New Delhi.anu.dandona@gmail.com
3. Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). **The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors**. Journal of Organizational Behavior,21, 249-269.
4. Ashmos, D., & Duchon, D. (2000). **Spirituality at work**. Journal of Management Inquiry, 9(2): 134-145.
5. Bilas Yaroslav,(2013), **Leadership style and productivity Employees in the banking sector in Slovakia**, Competitive Journal, Vol. 5, Issue 1, pp. 39-52, March
6. Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2017). **Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership**. John Wiley & Sons.
7. Cacciattolo, K. (2014). **Defining organisational politics**. European Scientific Journal.
8. Chiu Shu-Fen (2015) .**Service learning, workplace probation, and the growth of the spirituality**, Procedia, Social and Behavioral Sciences, 171, 17 – 23

9. Chris dewberry, (2004) **statistical methods for organization research, theory and practice**, Routledge Taylor & Franck group, London and New York
10. Clement Pell ,Thimba Majuli ,(2014), **The effects of participatory leadership on regulation Commitment: comparing its effects on both sexes Collections between bank clerks** , University of Fort Hare, South Africa. Vol. 8 (12), pp. 451-459,
11. Deshpande, Anant.(2012) , **Workplace Spirituality, Organizational Learning Capabilities and Mass Customization: An Integrated Framework**, International Journal of Business & Management, Vol.7, No.5.
12. Dr. Kailash C. Barmola,(2016), **Spirituality and Motivation of College Students**, The International Journal of Indian Psychology , Volume 3, Issue 2, No.10, DIP <http://www.ijip.in> | January - March,
13. Giacalone, R.A. & Jurkiewicz, C.(2003), **The Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance**, M.E. Sharpe, Armonk, NY.
14. **Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). (Multivariate Data Analysis) 7th ed.**, Prentice Hall, Upper Saddle.
15. Kahn, W. A. (1990). **Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work**. Academy of Management Journal, 33: 692–724.
16. Kathe murdouk,(2014) , **Participative Leadership: What it Is and When it Works Best** , APRIL 23,
17. Khaled M. T. Banyhamdan, Hussein Harrim , Mohi-Adden Yahya Al-Qutop,(2012), **Transforming an Organization into a Spiritual One: A Five- Pathway Integrated Framework** , International Journal of Business and Management Vol. 7, No. 11.
18. Kocolowski, M. D. (2010). **Shared leadership: Is it time for a change**. Emerging Leadership Journeys, 3(1), 22-32.
19. Mathew, L. Sheep (2004), **A valid measure of the person organization fit of workplace spirituality**, Academy of Management Proceedings, VoNo.1, p.2.
20. Mesut Saganek, 2016, **Participatory leadership and orientation towards change Organizational Citizenship: The Intrinsic Mediation Effect**, Eurasian Journal of Educational Research, No. 62, 181-194
21. Pelas Jaroslav, (2013), **Leadership style and productivity Workers in the banking ector in Slovakia**, Competitive Journal Vol. 5, Issue 1, pages 39-52, March
22. Rolland Epafra Fanggida E, Yuyus Suryana, Nury Effendi, Hilmiana ,(2015), **Spirituality workplace To Create A Professional Resource**
23. Rose Ngozi Amanchuku, Gloria Jones Stanley , Nachuko Prince Olobe(2015) , **Review leadership theories, principles and methods And it relates to the educational administration** ,Department of Educational and Management Institutions, Faculty of Education, Ignatius University of Aguru Education, Port Harcourt, Nigeria.
24. Sarbapriya Ray, Ishita Aditya Rai,(2012), **Understanding Democratic Leadership: Somewhat issues and cognition with referral to India Freedom of movement** , The Afro-Asian Journal of Social Sciences Volume 3, No. 3.1
25. Sarooj Noor , Sajjad Arif,(2011), **Achieving Job Satisfaction VIA Workplace Spirituality: Pakistani Doctors in Focus** , Article in European Journal of Social Sciences · March.
26. Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Roma´ , V., & Bakker, A. (2002). **The measurement of burnout and engagement: A confirmatory factor analytic approach**. Journal of Happiness Studies, 3: 71–92.
27. Sheng, C. W., & Chen, M. C. (2012), **"Chinese viewpoints of workplace spirituality"**, International Journal of Business and Social Science, Vol. 3, No. 15 , pp. 195-203.

28. Singh, B. S. P.& Malhotra ,M.,(2017)" **Workplace Spirituality, Glass Ceiling Beliefs and Subjective Success**", International Journal of Scientific and Research Publications, Vol.7, Iss.7, pp. 863–876.
29. Smith, J. A. & Rayment, J. J. (2007),"**The Global SMP Fitness Framework**", **Management Decision**", 45 (2) pp. 217 – 234.
30. sharma, Balkishan (2016) (**A focus on reliability in developmental research through Cronbach's Alpha among medical, dental and paramedical professionals**) ASIAN PACIFIC JOURNAL OF HEALTH SCIENCES; 3(4): 271-278
31. Holtzman, S. & Sailesh V. (2011) " **Confirmatory factor analysis and structural equation modeling of noncognitive assessments using PROC CALIS** " NorthEast SAS Users Group (NESUG), 2011 proceedings : pp. 11-14