

## دور القيادة الروحية في تعزيز مستويات رأس المال النفسي "دراسة نظرية"

(بحث مقبول للنشر كجزء من متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال)

إعداد

**محمد علي إسماعيل علي**

باحث دكتوراه - كلية التجارة - جامعة السويس

دكتور

**هدير هلال محمد**

مدرس بقسم إدارة الأعمال  
كلية التجارة - جامعة السويس

الأستاذ الدكتور

**رانيه عبد المنعم شمعه**

أستاذ إدارة الإنتاج والعمليات  
عميد كلية التجارة - جامعة السويس

مجلة البحوث الإدارية والعالية والكمية

كلية التجارة - جامعة السويس

المجلد الثالث - العدد الرابع

ديسمبر 2023

رابط المجلة: [/https://safq.journals.ekb.eg](https://safq.journals.ekb.eg)

## دور القيادة الروحية في تعزيز مستويات رأس المال النفسي

### "دراسة نظرية"

#### الملخص:

استهدف هذا البحث التعرف علي المفاهيم الأساسية لكلاً من ممارسات القيادة الروحية و سلوكيات رأس المال النفسي ، في شكل عرض نظري في ضوء الدراسات السابقة التي أتيج للباحث الاطلاع عليها والتي تناولت كلاً من المتغيرين محل الدراسة ، من خلال استعراض نظري لكلاً من المفاهيم الأساسية للروحانية في مكان العمل وتعزيزها عبر ممارسات القيادة الروحية بأبعادها الثلاثة (الرؤية ، الأمل والإيمان ، حب الإيثار ) ، و المفاهيم الأساسية لرأس المال النفسي بأبعاده الأربعة، (الكفاءة الذاتية ، الأمل ، التفاؤل ، المرونة ) ، وكذلك التعرف علي ممارسات القيادة الروحية و سلوكيات رأس المال النفسي والنتائج السلوكية والتنظيمية المترتبة علي تلك السلوكيات والممارسات سواء علي مستوي الأفراد أو المنظمات ، وتوصل البحث إلي أن ممارسات القيادة الروحية من قبل القادة ، عبر تعزيز القيم الروحية داخل مكان العمل ، تعزز من مستويات رأس المال النفسي للعاملين ، عبر تدعيم مشاعر الأمل والإيمان لدي الأفراد وزيادة قدراتهم علي تحقيق الأهداف الوظيفية والتنظيمية في الوقت الحاضر ومستقبلاً .

وكذلك تم تقديم مجموعة من التوصيات لتعزيز ممارسات القيادة الروحية، و تعزيز سلوكيات رأس المال النفسي للعاملين ، عبر التركيز علي الجوانب النفسية للعاملين ، لما له من تأثير كبير علي تعزيز السلوكيات التنظيمية الإيجابية ، بما يعزز الأداء الوظيفي علي مستوي الأفراد أو علي المستوي التنظيمي للمنظمة ككل .

#### **الكلمات المفتاحية :**

القيادة الروحية، رأس المال النفسي ، مدخل نظري .

**Abstract:**

The Research aimed to identify the basic concepts of both, spiritual leadership practices and Psychological capital behaviors, in the form of a theoretical presentation according to the previous studies ,that related to both variables in this study ,through a theoretical review of both The basic Concepts of Spirituality in the work place and boosting it , through spiritual leadership practices in its three dimensions ( vision, hope&faith , altruistic love ) and psychological capital with four dimensions ( hope, optimism, self efficacy , resilience ).

And also identify the practices of spiritual leadership and psychological capital behaviors, and its psychological and organizational results of individual or organizational performance , the research concluded that spiritual leadership practices by leaders , through promoting spiritual values within the workplace ,enhance the levels of psychological capital of employees , by supporting individual`s feelings of hope and faith and increasing their abilities to achieve functional and organizational goals at the present and future .

And also introduce recommendations to foster spiritual leadership practices and psychological capital behaviors , which enhance job performance at the individual level or at the organizational level of the organization as whole.

**Keywords :**

Spiritual Leadership, psychological capital, Theoretical Study

مقدمة :

أصبحت الاستدامة التنظيمية من أولويات البقاء للمنظمات في العصر الحالي ، لما يحدث فيه من تغييرات سريعة ، تؤثر علي بقاء تلك المنظمات ( Pinasti&Adawiyah,2016, p.403 ) ، ومع بداية القرن الحادي والعشرون ، ظهرت نماذج متنوعة من نظريات القيادة ، والتي ركزت علي الصفات الشخصية للقادة ودورها الهام لرفع وتحسين الجودة داخل وخارج المنظمة ، خاصة فيما يتعلق بأنشطة المنظمة والغرض من وجودها في الأساس ( Smith et al.,2018, p.85 ) ، ومع النمو المتزايد للظواهر السلوكية غير الأخلاقية أو غير اللائقة في بيئة العمل ( Adawiyah&Pramuka,2017, p.880 ) ، والتي تسببت في إهيار المنظمات وخروجها من السوق ، الأمر الذي أدى إلي ظهور مفهوم ( نظريات القيادة الروحية ) ، والتي تتضمن الرؤية ، الأمل والإيمان والحب الإيثاري لتحفيز الذات والآخرين من أجل الحصول علي شعور البقاء الروحي داخل منظماتهم ( Wang et al.,2019, p.2630 ) .

وذلك باعتبار المنظمات المعاصرة في الوقت الحاضر ، هي كيانات روحية وأن المنظمات هي جزء لا يتجزأ من الهوية الروحية للعاملين ( Afsar et al.,2016, p.84 ) ، ولتحقيق ذلك يجب علي المنظمات توجيه جهودها نحو السلوكيات -التنظيمية الإيجابية والأنماط النفسية الإيجابية ( George ,2015, p.104 ) ، فالبعد الأخلاقي والروحي للقادة ، يلعب دوراً هاماً في اتجاهات وسلوكيات العاملين ( Luthans et al.,2007, p.565 ) ، عبر الوصول إلي مستويات مرتفعة من رأس المال النفسي ( Millard,2011, p.46 ) ، فالأفراد الأكثر تفاؤلاً وأملاً وكفاءة وكذلك لديهم المرونة الكافية في التعامل مع المشكلات والتحديات ، يكونوا أكثر ثقة بأنفسهم ولديهم الإصرار علي بذل المزيد من الجهد ومواجهة تلك المشكلات بصورة أكبر من نظرائهم ذوي المستويات المنخفضة من رأس المال النفسي ( Luthans et al.,2014, p.49 ) .

الأمر الذي يؤثر بشكل إيجابي علي تحقيق الفعالية والنجاح التنظيمي وتحقيق العديد من النتائج الإيجابية بالنسبة للفرد والمنظمة ، عبر تعزيز السلوكيات الروحية بين العاملين والوصول بهم إلي مستويات عالية من السلوكيات التنظيمية الإيجابية ( Avey et al.,2010, p.440 ) .

ومن خلال ما سبق فقد سعي الباحث من خلال هذه الدراسة النظرية ، التعرف علي مفاهيم وممارسات وأبعاد القيادة الروحية ، ومدى تأثيرها في تعزيز مستويات رأس المال النفسي للعاملين ، باعتبارها أحد أهم نظريات القيادة التي تؤثر إيجابياً علي السلوكيات التنظيمية الإيجابية POP .

## أولاً : الدراسات السابقة

قسم الباحث الدراسات السابقة وفقاً للمتغيرات الحالية، وقد تم تحليل الدراسات السابقة من حيث أهدافها وأهم نتائجها، ثم تم التعليق علي تلك الدراسات ، وفيما يلي عرض لأهم تلك الدراسات :

### 1. الدراسات التي تناولت القيادة الروحية :

وجد اختلاف بين الدراسات السابقة التي تناولت مفهوم الروحانية "Spirituality" ، فهناك دراسات تناولتها من منظور الروحانية في مكان العمل "Work Place – Spirituality" ، ودراسات أخرى تناولتها من منظور قيادي والمتمثلة في القيادة الروحية "Spiritual Leadership".

فتناولت دراسة كلاً من (Fox et al.,2018, p.160 ; Earnest et al.,2017 ,p.20) ، مفهوم الروحانية في مكان العمل ، باعتبار المنظمات كيانات روحية ، وأماكن العمل جزء من الهوية الروحية والشخصية للعاملين ، والتي اتفقت فيما بينها علي أن القيم الروحية داخل مكان العمل ، تعزز من المشاعر النفسية الإيجابية للعاملين عبر ثقة الفرد في قدراته وإمكانياته نحو القيان بمهامهم علي الوجه الأمثل ، وتطوير أنفسهم ذاتياً لتحقيق أهدافهم وطموحاتهم الشخصية والوظيفية .

أما عن الدراسات السابقة التي تناولت مفهوم القيادة الروحية –Spiritual Leadership :

فقد تناولت دراسة كلاً من (Wanger,2018, p.39; Yang et al.,2020, p.119) الممارسات والأنماط القيادية للقائد الروحي ، التي تبني علي الثقافة التنظيمية الداعمة لقيم الإيثار وتقدير الذات والآخرين ، وتعزيز سلوكيات التعاون بين الأفراد وجماعات العمل ، فضلاً عن تعزيز معني وقيمة العمل ، وشعور الأفراد بعضويتهم واندماجهم روحياً وعاطفياً نحو منظماتهم ، ولا يتحقق ذلك إلا عبر توليد وتعزيز مشاعر الأمل والايمان برؤية المنظمة والقدرة علي تحقيقها ، رغماً عن أية تحديات أو معوقات قد تحدث داخل بيئة العمل (Geojadi et al.,2015, p.20).

فقد تناولت دراسة (Pio&Tampi,2018, p.760) ، العلاقة بين القيادة الروحية وكلاً من جودة الحياة داخل العمل والرضا الوظيفي ، والتي أظهرت نتائجها وجود تأثير معنوي للقيادة الروحية علي جودة الحياة داخل العمل وبالتالي الرضا الوظيفي ، وقام (Nafei,2018, p.167) ، بدراسة إختبار الدور الوسيط للتمائل التنظيمي في العلاقة بين القيادة الروحية والنجاح التنظيمي ، والتي أظهرت نتائجها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الروحية بأبعادها (الرؤية ، الأمل والإيمان ، حب الإيثار ) ، علي النجاح والتمائل التنظيمي .

أما دراسة (Jeon&Choi,2020, p.1040) ، فاستهدفت العلاقة بين القيادة الروحية والالتزام العاطفي وإبداع العاملين ، وتوصلت نتائجها إلي أن الأبعاد الثلاثة للقيادة الروحية تؤثر بشكل إيجابي علي الالتزام العاطفي الذي يقوم بالدور الوسيط بين القيادة الروحية وإبداع العاملين ، أما دراسة ( Angara&Aulia,2021, p.180 ) ، تناولت العلاقة بين القيادة الروحية والثقافة التنظيمية ، وتأثير كلاً منهم علي أداء العاملين ، والتي توصلت إلي وجود علاقة معنوية بين القيادة الروحية والثقافة التنظيمية وأداء العاملين ، في حين تناولت دراسة (Abbas et al.,2021, p.640) ، العلاقة بين القيادة الروحية والإرهاق العاطفي ، والتي توصلت إلي وجود علاقة عكسية بين الممارسات القيادية الروحية والإرهاق العاطفي للعاملين نحو وظائفهم ومنظماتهم .

وكذا دراسة (Chang et al.,2021 ,p.85) ، والتي تناولت العلاقة بين القيادة الروحية وجدوي العمل ، والتي أثبتت نتائجها وجود تأثير معنوي للقيادة الروحية علي جدوي وقيمة العمل بالنسبة للعاملين ، وتناولت دراسة (Terzi et al.,2020, p.141) ، العلاقة بين القيادة الروحية وأثرها علي الثقافة التنظيمية ، وتوصلت نتائجها إلي وجود علاقة معنوية بين ممارسات القيادة الروحية وكلاً من الثقافة والثقة التنظيمية ، واتفقت معها دراسة (Kardag et al.,2020, p.96) ، والتي توصلت إلي وجود علاقة معنوية بين ممارسات القيادة الروحية والثقافة التنظيمية الإيجابية ، وعن العلاقة بين القيادة الروحية وتمكين العاملين ، فتوصلت دراسة (Esfhani,2013, p.81) ، إلي معنوية العلاقة بين ممارسات القيادة الروحية وتمكين العاملين .

وعن العلاقة بين أبعاد القيادة الروحية وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، فتوصلت دراسة (Kaya,2015, p.601) ، إلي وجود علاقة معنوية بين أبعاد القيادة الروحية ( الرؤية ، الأمل والإيمان ، حب الإيثار ) ، وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، واتفقت معها دراسة (Somayed et al.,2014, p.264) ، والتي توصلت إلي وجود علاقة ارتباط معنوية بين الروحانية في مكان العمل وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، وهو ما أكدته دراسة (Chen&Yang, 2012, p.113) ، إلي أن القيادة الروحية تعزز الأداء التنظيمي ، عبر الجمع بين اتجاهات القادة نحو القيم الروحية وسلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين، وكذا دراسة (Khaibani et al.,2016, p.94) ، والتي توصلت إلي العلاقة الإيجابية بين القيادة الروحية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالقطاع الصحي الإيراني .

وتوصلت دراسة (Mahyarani,2019, p.199) ، وجود تأثير إيجابي لممارسات القيادة الروحية علي كلاً من الروحانية في مكان العمل والرضا الوظيفي ، عبر انخفاض سلوكيات العمل المنحرف ، أما دراسة (Zakkaria&Abobaker,2020, p.52) ، والتي توصلت نتائجها إلي الدور الوسيط لسلوكيات صوت الموظف علي العلاقة الغير مباشرة بين القيادة الروحية ببعديها ( الأمل ، الحب الإيثاري ) ، ونية البقاء داخل المنظمة. وتوصلت دراسة (Pio&Leng kong,2020, p.301) ، إلي وجود تأثير إيجابي للقيادة الروحية علي جودة الحياة داخل العمل والسلوك الأخلاقي ، أما دراسة (Fry et al.,2017, p.154) ، فاستهدفت التعرف علي طبيعة العلاقة بين القيادة الروحية وكلاً من الرفاهية الروحية والنتائج التنظيمية ، والتي توصلت إلي أن الرفاهية الروحية تلعب الدور الوسيط في العلاقة الغير مباشرة بين القيادة الروحية والنتائج التنظيمية ، وتوصلت دراسة (Sani et al.,2016, p.784) ، إلي وجود تأثير مباشر لممارسات القيادة الروحية علي كلاً من الرضا الوظيفي والسلوك الجيد للعاملين ، واتفقت معها دراسة (Masouleh et al.,2013, p.70) ، والتي توصلت إلي وجود علاقة معنوية بين الأبعاد الثلاثة للقيادة الروحية ( الرؤية ، الأمل والإيمان ، حب الإيثار ) ، علي كلاً من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي .

وعن العلاقة بين ممارسات القيادة الروحية والسعادة في العمل ، فتوصلت دراسة (Zavareh et al.,2013, p.8) ، إلي وجود علاقة ارتباط معنوي إيجابي بين الأبعاد الخمسة للقيادة الروحية ( الرؤية ، الإيثار ، الأمل والإيمان ، الالتزام ، التغذية العكسية ) و سعادة الأفراد داخل مكان العمل ، وعلي الجانب الآخر ، توصلت دراسة (Gostis&Girmani,2017, p.933) ، إلي أن القيادة الروحية تعزز النظرة الشمولية لأماكن العمل ، عبر تنمية النظرة الإنسانية للعاملين داخل المنظمة ، والعمل علي تنمية مهاراتهم ومساعدة العاملين علي الاندماج والتمكين داخل بيئة العمل ، فأشارت دراسة ( Shrestha,2017, p.40) ، أن الروحانية في مكان العمل تؤثر بشكل إيجابي علي الرضا الوظيفي وتشجيع العاملين علي المشاركة في أنشطة المنظمة ، وهو ما أكدته دراسة (Pradhan&Jena,2017, p.243) ، أن الروحانية في مكان العمل تؤثر علي الحياة الداخلية للعاملين ، وحثهم علي المشاركة الفعالة داخل المنظمة وتحسين الروح المعنوية للعاملين .

## 2. الدراسات التي تناولت رأس المال النفسي :

تم عرض الدراسات السابقة التي تناولت مفهوم " رأس المال النفسي " ، في ضوء المسببات أو العوامل التي تحقق مستويات مرتفعة من رأس المال النفسي ، وكذلك النتائج السلوكية والتنظيمية المترتبة علي تلك المستويات من سلوكيات رأس المال النفسي للعاملين .

توجد العديد من العوامل التي تعزز من مستويات رأس المال النفسي للأفراد داخل المنظمات ، تمثلت هذه العوامل في العوامل التنظيمية من خلال ممارسات القيادة من قبل الإدارة العليا أو ممارسات إدارة الموارد البشرية ، وهناك عوامل سلوكية وشخصية يكتسبها الأفراد خلال عملهم داخل المنظمة والتي يتم تنميتها وتطويرها من قبل المنظمة ، فتناولت دراسة ( Rego et al.,2012, p.63 ) ، العلاقة بين القيادة الاصلية ومستوي الإبداع لدي العاملين ، في ظل الدور الوسيط لرأس المال النفسي ، والتي أظهرت نتائجها أن ممارسات القيادة الأصلية تعزز من مستويات رأس المال النفسي للعاملين وبالتالي تحسين مستويات الابداع الإداري، واتفقت معها دراسة ( Stander et al.,2015, p.10 ) ، والتي توصلت إلي الدور الوسيط لرأس المال النفسي ( التفاوض ، الثقة في المنظمة ) ، في العلاقة بين القيادة الأصلية والارتباط بالعمل ، أما عن دراسة (Sihag& Sarikwalovy,2015, p.25) ، والتي أظهرت نتائجها أنه من خلال منح العاملين المزيد من الاهتمام والدعم ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ، يساهم في تعزيز مستويات رأس المال النفسي والذي بدوره يدعم الالتزام ويطور أداء العاملين ، واتفقت معها دراسة ( Luthans et al.,2008, p.236 ) ، والتي توصلت إلي أن المناخ التنظيمي الداعم يساهم بشكل كبير في تعزيز مستويات رأس المال النفسي ، ففي حالة شعور العاملين بالدعم من قبل الإدارة العليا ، فيكونوا أكثر قدرة وإمكانية من توليد الطرق والأساليب المبتكرة لإنجاز المهام داخل السياق التنظيمي ، وعن دراسة ( Narehan et al.,2014, p.32 ) ، التي وضحت العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتدعيم مستويات رأس المال النفسي للعاملين ، والتي توصلت إلي أن وجود الثقافة التنظيمية الإيجابية بمعنى كونها ( متفتحة ، فعالة ، متعاونة ، اجتماعية ) والتي تدعم الأخلاقيات ، يساهم ذلك في شعور العاملين بالرضا والإيمان والثقة وقدرتهم علي مواجهة صعوبات ومشكلات العمل .

أما دراسة ( Swamy& Nanjundeswara, 2012, p.212 ) ، والتي أكدت علي أن استخدام المنظمات لبرامج التمكين والمشاركة في صنع القرارات والاندماج الوظيفي والتنظيمي ، يساهم بشكل



كبير في تعزيز درجة الثقة والطموح لدي العاملين والقدرة علي تطوير وتحسين وتنظيم آليات العمل كأحد الأبعاد الهامة لرأس المال النفسي .

أما عن النتائج السلوكية والتنظيمية المترتبة علي سلوكيات رأس المال النفسي ، فتناولت دراسة Heng et al.,2020, (p.1360) علي العلاقة بين الصراع التنظيمي والإنهاك الوظيفي في ظل انخفاض مستويات رأس المال النفسي ، والتي توصلت إلي أن الصراع التنظيمي والإرهاق العاطفي يعد من نتائج المستويات المنخفضة لرأس المال النفسي للعاملين ، أما دراسة ( Gao et al.,2020, p.110 ) ، والتي ركزت علي الجانب الإيجابي لمستويات رأس المال النفسي المرتفعة ، من خلال دراسة العلاقة بين المستويات المرتفعة لرأس المال النفسي وممارسات الإبداع الإداري ، والتي توصلت نتائجها إلي وجود ارتباط إيجابي بين بعدي ( الأمل ، التفاؤل ) وبين ممارسات الإبداع الإداري للعاملين ، وعن دراسة ( Nafei,2015, p.56 ) ، والتي توصلت إلي أن أبعاد رأس المال النفسي مجتمعة ( الأمل ، المرونة ، التفاؤل ، الكفاءة الذاتية ) ، تؤثر إيجابياً علي كلاً من جودة الحياة الوظيفية وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، حيث أن إدراك العاملين لأبعاد رأس المال النفسي يساهم في توفير جودة حياة وظيفية أفضل وزيادة مستويات الالتزام التنظيمي ، وبالتالي تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية ، واتفقت معها دراسة (Udin&Yunlawan,2020, p.786) ، والتي توصلت إلي أن المرونة والكفاءة الذاتية كأحد الأبعاد الهامة لرأس المال النفسي تلعب دوراً هاماً في التنبؤ بسلوكيات المواطنة التنظيمية ، وكذا دراسة (Alessandro et al.,2018, p.43) ، والتي أكدت علي أن مستويات رأس المال النفسي تتنبأ بمستويات مرتفعة من المشاركة التعاونية والسلوكيات التطوعية، وتوصلت دراسة ( Lu et al.,2020, p.66 ) ، إلي أن رأس المال النفسي يحقق مستويات عالية من الارتباط بالعمل وتعزيز الكفاءة الذاتية عبر المثابرة نحو تحقيق الأهداف والتعامل بفاعلية مع التحديات والمشكلات ، كما أكدت نتائج دراسة ( Kim & Kween,2020, p.53 ) ، أن المستويات المرتفعة لرأس المال النفسي ، ترتبط إيجابياً بمستوي التعامل مع ضغوط العمل .

### 3. الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الروحية و رأس المال النفسي :

توصلت دراسة (Petchsawang,2017, p.25) ، أن تعزيز القيم الروحية داخل مكان العمل ، تحقق مستويات مرتفعة من المرونة الذهنية أثناء تنفيذ المهام والأعمال ، والمثابرة نحو تحقيق الأهداف رغم أية تحديات أو معوقات متوقعة\_، ويتفق معه (Jnaneswar&Sulphey,2021, p.1050) ، بأن تعزيز القيم والممارسات الروحية من قبل القادة ، له تأثير كبير في مستويات أداء العاملين داخل المنظمات ، عبر مشاعر إيمان الأفراد ورضاهم الداخلي عن

ذاتهم وقدراتهم، وتوصلت دراسة (Fox et al.,2018, p.190) أن تعزيز القيم الروحية من قبل القادة يعزز من مستويات الكفاءة الذاتية للأفراد ، كأحد أهم أبعاد رأس المال النفسي ، ودعمهم (Lepherd,2015, p.570) ، بوجود علاقة إيجابية بين تعزيز القيم الروحية من قبل القادة بالقطاع الطبي ، و الكفاءة الذاتية للأطعم الطبية ، ومنحهم ثقة أكبر في قدراتهم وامكانياتهم في أداء مهامهم بفاعلية أكبر .

أما دراسة (Khaibani et al.,2016, p.95) ، والتي توصلت إلي أن ممارسات القيادة الروحية ، توضح الأهداف المستقبلية للمنظمة ، بما يؤثر إيجابياً علي العاملين بإمكانية تحقيق هذه الأهداف وتوليد الأمل نحو مستقبل المنظمة ، بما يزيد من دوافعهم الذاتية للعمل بجدية أكبر نحو تحقيق رؤية المنظمة وأهدافها المستقبلية ، وكذا دراسة (Goojani et al.,2015, p.19) ، والتي توصلت إلي أن تدعيم مشاعر الأمل والإيمان لدي الأفراد نحو تحقيق الرؤية والأهداف المستقبلية في المنظمة ، هو مصدر الثقة في قدرة الأفراد نحو تحقيقها وتعزيز قدراتهم الذاتية نحو استعادهم الكامل لتحمل ومواجهة الصعوبات والتحديات داخل بيئة العمل، فالقادة الروحانيين يتطلب منهم تعزيز المناخ الملائم للأفراد المتقائلون ، وتحفيزهم ذاتياً وتعزيز كفاءتهم الذاتية ، بما يشعروهم بالأمان النفسي داخل أماكن عملهم (Lengnick et al .,2011, p.251) .

وتوصلت دراسة (Lucette et al.,2016, p.510) ، إلي وجود علاقة إيجابية بين تعزيز القيم الروحية في مكان العمل من قبل القادة ، وشعور العاملين بالسعادة والتمتع بمستوي عال من الرفاهية النفسية عبر مشاعر الأمل والتفاؤل نحو تحقيق الأهداف المستقبلية ، وعلي الجانب الآخر قدمت دراسة (Baykal&Zehir,2018, p.135) ، تفسيراً للعلاقة بين القيادة الروحية والقدرات النفسية للمرؤوسين ومستويات أدائهم ، والتي أظهرت نتائجها أن ممارسات القيادة الروحية تحقق مستويات عالية من السلوكيات التنظيمية الإيجابية POP ، عبر تعزيز مستويات رأس المال النفسي Psy-Cap .

#### \* التعليق علي الدراسات السابقة :

تناول البحث مجموعة من الدراسات السابقة ( التي أتيح للباحث الإطلاع عليها ) ، والتي تناولت متغيرات البحث محل الدراسة ، فتناول الباحث مجموعة من الدراسات التي تناولت مفهوم الروحانية في مكان العمل بشكل عام ، ونماذج القيادة الروحية بشكل خاص ، من حيث المفاهيم والأبعاد والممارسات ، والتعرف علي أثر تلك الممارسات القيادية الروحية علي النتائج السلوكية والتنظيمية سواء علي مستوي الفرد أو علي مستوي المنظمة .

فقد ركزت معظم الدراسات التي تناولت مفهوم القيادة الروحية علي أثر تلك الممارسات علي مشاعر الرضا الوظيفي و كذلك الالتزام التنظيمي ، وصولاً إلي سلوكيات المواطنة التنظيمية ، وكذلك تعزيز مشاعر البقاء الروحي والشعور بالمتعة والسعادة داخل مكان العمل .

تناول الباحث أيضاً مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت مفهوم "رأس المال النفسي" ، والتي تم عرض مفهومه وسلوكياته من قبل العاملين ، وكذلك أبعاده الأساسية ، وقد تناول الباحث تلك الدراسات ، من حيث مسببات رأس المال النفسي ، والتي تركزت علي الأنماط القيادية الإيجابية ، وكذلك العدالة التنظيمية والمناخ التنظيمي الداعم والثقافة التنظيمية الإيجابية ، وكذلك تم تناول الدراسات التي أوضحت النتائج السلوكية والتنظيمية الإيجابية المترتبة علي زيادة مستويات وسلوكيات رأس المال النفسي للعاملين ، والتي تمثلت معظمها في الحد من السلوكيات السلبية داخل مكان العمل ، والمتمثلة في : الصراع التنظيمي و التهكم التنظيمي والانحراف في مكان العمل ، وكذلك تنمية السلوكيات الإيجابية للعاملين ، والمتمثلة في : تنمية سلوكيات الإبداع الإداري ، وسلوكيات الالتزام التنظيمي وتعزيز السلوكيات التطوعية والإضافية ، عبر تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية . وأخيراً تناول الباحث مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين ممارسات القيادة الروحية وتعزيز سلوكيات رأس المال النفسي ، والتي توصلت معظمها ، إلي أن الروحانية في مكان العمل وتعزيزها عبر ممارسات القيادة الروحية من قبل القادة ، تعزز من مشاعر الأمل والإيمان لدي الأفراد ، وكذلك زيادة مشاعر الرضا الداخلي عن ذاتهم وقدراتهم ، وقدرتهم علي تحقيق الأهداف في الوقت الحاضر ومستقبلاً ، وكذلك تعزيز قدرتهم علي مواجهة الصعوبات والمعوقات ، والتغلب عليها والتعامل معها كتحديات ، والعودة في أسرع وقت للوضع الطبيعي أو المستقر .

#### • أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة ، في تناول العلاقة بين الروحانية في مكان العمل ، وتعزيز المشاعر النفسية والجوانب السلوكية للعاملين ، والتي تناولتها من منظور العلاقة بين الروحانية في مكان العمل والصحة النفسية للعاملين ، خاصة في ظل انتشار جائحة كورونا Covid-19 ، وهو ما يتفق مع الدراسة الحالية ، في تناول تلك المتغيرات ، ما يميز الدراسة الحالية عن تلك الدراسات ، أنها تناولت تلك العلاقة من منظور أشمل ، عبر التركيز علي تعزيز ممارسات القيادة الروحية ، وتأثيرها علي رأس المال النفسي بأبعاده الأربعة ( الأمل ، المرونة ، التفاؤل

، الكفاءة الذاتية ) ، فمعظم الدراسات السابقة تناولت الجانب السلوكي أو النفسي للعاملين بالتركيز علي بعدي (المرونة ، الكفاءة الذاتية ) .

وأهم ما يميز البحث الحالي ، أن معظم الدراسات السابقة في حدود علم الباحث ، تناولت العلاقة المباشرة بين الروحانية في مكان العمل والسلوكيات التنظيمية الإيجابية والمتمثلة في ( الرضا الوظيفي ، الالتزام التنظيمي ، سلوكيات المواطنة التنظيمية ) ، أو الحد من السلوكيات السلبية ( التهكم التنظيمي ، سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ) ، أما الدراسة الحالية فتناولت العلاقة المباشرة بين ممارسات القيادة الروحية بأبعادها الثلاثة ( الرؤية ، الأمل والإيمان ، حب الإيثار ) و تعزيز مستويات رأس المال النفسي بأبعاده الأربعة ( الأمل ، المرونة ، التفاؤل ، الكفاءة الذاتية ) ، والتي تساهم بنسبة كبيرة في تعزيز تلك السلوكيات الوظيفية والتنظيمية الإيجابية، بما يعزز من أهمية الدراسة الحالية ، خاصة في ظل الظروف الحرجة من انتشار جائحة كورونا Covid-19 ، وما لها من تأثير سلبي علي سلوكيات واتجاهات العاملين نحو تنفيذ مهام وواجبات وظائفهم أو نحو منظماتهم ككل.

#### ثانياً: تساؤلات البحث

تمثلت تساؤلات البحث في التساؤلات الرئيسية التالية :

1. ما هو مفهوم وماهية الروحانية في مكان العمل ؟
2. ما هو الفرق بين الروحانية في مكان العمل وممارسات القيادة الروحية ؟
3. ما هي المفاهيم والممارسات الأساسية للقيادة الروحية ؟
4. ما هي الأبعاد الأساسية للقيادة الروحية ؟
5. ما هو مفهوم وماهية رأس المال النفسي ؟
6. ما هي الأبعاد الأساسية لرأس المال النفسي ؟
7. ما هي العلاقة بين ممارسات القيادة الروحية وتعزيز مستويات رأس المال النفسي للعاملين؟

#### ثالثاً : أهداف البحث

للإجابة علي التساؤلات الرئيسية للبحث ، فإن البحث يستهدف التحقق من الآتي :

1. التعرف علي المفاهيم الأساسية للروحانية في مكان العمل ، وكيفية تعزيزها من قبل القادة .
2. التعرف علي الفرق بين الروحانية في مكان العمل والقيادة الروحية .
3. التعرف علي المفاهيم والممارسات الأساسية للقيادة الروحية .
4. التعرف علي المفاهيم الأساسية للأبعاد الثلاثة للقيادة الروحية .

5. التعرف علي المفاهيم الأساسية لرأس المال النفسي .
6. التعرف علي المفاهيم الأساسية للأبعاد الأربعة لرأس المال النفسي .
7. التعرف علي طبيعة العلاقة بين ممارسات القيادة الروحية ومستويات رأس المال النفسي للعاملين.

#### رابعاً: أهمية البحث

تمثلت أهمية البحث في :

1. الدور الهام لأنماط القيادة الإيجابية ، في تحقيق مجموعة من النتائج السلوكية والتنظيمية الإيجابية ، فتأتي أهمية البحث في تناول أحدي النظريات القيادية الحديثة ، والمتمثلة في القيادة الروحية عبر تعزيز ممارسات ومفهوم الروحانية في مكان العمل ، لما لذلك من تأثير إيجابي علي السلوكيات التنظيمية الإيجابية للعاملين POP .

2. الدور الهام لمفهوم " رأس المال النفسي " ، لما له من تأثير إيجابي علي المشاعر النفسية والسلوكية للعاملين ، عبر تدعيم مشاعر الأمل والتفاؤل نحو تحقيق أهدافهم الوظيفية والتنظيمية في الوقت الحاضر ومستقبلاً ، وكذلك الثقة في قدراتهم نحو إنجاز مهامهم بنجاح وفاعلية ، وقدرتهم علي مواجهة الضغوط المهنية والنفسية التي يتعرضون لها أثناء تنفيذ مهام وواجبات وظائفهم ، بما يعزز الأداء الفردي والتنظيمي للمنظمة ككل .

#### خامساً : الإطار النظري لمتغيرات البحث

- يتضمن الإطار النظري والدراسات السابقة توضيح لمفاهيم ، وأبعاد ومتغيرات البحث وعرض لعدد من الدراسات السابقة ذات الصلة المباشرة بهذه المتغيرات والتي أتيح للباحث الاطلاع عليها ، وذلك علي النحو التالي:

#### 1. القيادة الروحية ( Spiritual Leadership ) :

إن الروحانية في مكان العمل أداة فعالة لتعزيز وتنمية سلوكيات العاملين بالمنظمات، بالاعتماد علي القيم والصفات الأخلاقية والروحية، والتي يستند عليها مبدأ " الروحانية في مكان العمل " ، بما يعزز الأداء الفردي والجماعي ونجاح واستمرار المنظمات في ظل البيئة شديدة التنافس ( Ahmadi et al., 2014, p.57 ) ، فتعد المنظمات المعاصرة هي كيانات روحية ، باعتبار أماكن عمل الموظفين أصبحت جزء لا يتجزأ من هويتهم الروحية ( Afsar et al ., 2016, p.80 ) .

أما عن القيادة الروحية والتي أصبحت محل اهتمام من قبل العديد من المنظمات المعاصرة ، فيري ( Nguyen et al.,2018, p.50 ) ، أن ممارسات القيادة الروحية تدعم عملية الاتصالات الفعالة ، من خلال السياقات الثقافية والسمات الشخصية ، فالقادة الروحانيين يتمكنوا من حل الصراعات المتكررة بين الأفراد ، فضلاً عن التركيز علي الصحة البدنية والنفسية للعاملين ، ويرى ( Alison et al.,2016, p.95 ) ، أن القيادة الروحية تتضمن القيم والاتجاهات السلوكية اللازمة لتحفيز الذات ، بما يلبي الاحتياجات الأساسية للعاملين القائمة علي مبادئ الرفاهية الروحية ، والتي تدعم الشعور بمعني وقيمة الحياة المهنية بالنسبة للفرد .

### 1/1 . مفهوم القيادة الروحية :

تم التوصل إلي مجموعة من المفاهيم للقيادة الروحية ، في ضوء العديد من الدراسات السابقة ، فقد عرفها ( Fry,2003,p.695 ) ، بأنها " مجموعة من القيم والمواقف السلوكية الهادفة في الأساس إلي تحفيز الذات والآخرين ، وتوليد وتعزيز شعورهم بأهمية البقاء الروحي عبر فاعلية عضويتهم داخل منظماتهم " .

وعرفها ( Kaya,2015,p.598 ) ، بأنها السلوك الملاحظ لدي الفرد موضع القيادة ، والتي تتجسد فيها القيم الروحية والتمثلة في الصدق والنزاهة والتواضع ، بما يحقق التطابق بين الصوت الداخلي للفرد مع قيم وأهداف منظمته ، والتي يشعرون بأن أهدافهم الخاصة جزء لا يتجزأ من أهداف منظمته .

ويرى ( Sholikhah et al .,2019, p.234 ) أن القيادة الروحية تتمثل في الجهود المبذولة لربط القيم الروحية للأفراد بالقيم التنظيمية ، من خلال تعزيز المبادئ والقيم الروحية في مكان العمل ، كأحد الأهداف الرئيسية للمنظمات المعاصرة ، من خلال احترام وتقدير الأفراد من قبل القادة ، بما يعزز التزام العاملين وظيفياً وتنظيماً ، ويتفق معه ( Fry et al.,2005, p.838 ) ، بأن نظريات القيادة الروحية تهدف إلي تحول المنظمات إلي منظمات متعلمة والتي يكون أعضاؤها محفزون ذاتياً ، في ضوء التكامل بين القيم الشخصية والتنظيمية ، التي تعزز من التزام العاملين تجاه وظائفهم ومنظماتهم ، واتفق معه ( Nicolae et al.,2017, p.17 ) ، بأنها القيادة الروحية تتمثل في القيم الأخلاقية والدينية ضمن ثقافة المنظمة بما يحقق الأهداف الشخصية والوظيفية للعاملين .

وقدمت دراسة ( Fry&Egel,2017,p.3 ) ، مفهوم شامل للقيادة الروحية ، بأنها " الممارسات الروحية داخل المنظمات ، والتي تمكن الأفراد من أن يكونوا أكثر وعي بذاتهم ، عبر تجاوز المصالح الذاتية

الأناية للأفراد إلي تحقيق المصلحة العامة للمنظمة ، عبر تدعيم القيم الروحية والدينية والأخلاقية كقوة روحية داعمة للقيم والثقافة التنظيمية .

ومن خلال ما سبق ، فيمكن الوصول إلي التعريف المفاهيمي للقيادة الروحية بأنها " احد نظريات القيادة الإيجابية التي تقوم علي نموذج التحفيز الذاتي ، حيث يحفز المدير نفسه ومروسيه علي بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية ، من خلال رؤية واضحة يؤمن بها الفرد ويأمل في تحقيقها ، عبر قيم حب الإيثار من تواضع وثقة وتسامح وقبول الرأي الآخر ، بما يحقق النتائج السلوكية والتنظيمية الإيجابية علي مستوى المشاعر النفسية للعاملين وكذا علي مستوى الأداء التنظيمي ككل " .

### 2/1. أبعاد القيادة الروحية :

إختلفت الدراسات السابقة حول تناول أبعاد القيادة الروحية ، فقد استخدمت مجموعة من الدراسات خمسة أبعاد للقيادة الروحية ( Aydin&Caylan,2009 )، ( الرؤية ، الإيثار ، الإيمان ، الانتماء ، التفوق ) ، واستخدمت دراسات اخري ستة أبعاد للقيادة الروحية ، ( Esfahani et al,2013 ) ، ( الرؤية ، الإحسان ، الإيمان ، الانتماء ، الالتزام ، التغذية العكسية ) .

ومن خلال استعراض أبعاد القيادة الروحية ، اتضح أن هناك اتفاق بشكل عام في ضوء العديد من الدراسات السابقة علي الاعتماد علي ثلاثة أبعاد أساسية للقيادة الروحية ( الرؤية ، الأمل / الإيمان ، حب الإيثار ) ، والتي اعتمدت عليها دراسة كلاً من :

( Fry,2003;Fry,2005;Jeon,2011;Chen&Yang,2012; Jeffery,2014 ) ، وهي الأبعاد التي سوف تعتمد عليها الدراسة الحالية نظراً لشموليتها وبما يتناسب مع طبيعة المجتمع محل الدراسة .

### 1/2/1. الرؤية (Vision) :

تشير الرؤية إلي المستقبل أو الهدف الذي يرغب القادة في تحقيقه علي المدى البعيد ( Chen&Li,2013, p.156 ) ، ويرى ( Jeon,2011, p.72 ) ، أن القادة مسؤولين عن بناء الرؤية المستقبلية التي تمثل المحرك الرئيسي لتحفيز الأفراد وترسيخ الالتزام نحو تحقيق المستقبل المرغوب ، وأشارت دراسة ( Shairf et al.,2013, p.110 ) ، أن القائد الروحي يجب أن يتحلى بالشجاعة والبصيرة تجاه تحقيق رؤية المنظمة ورسالتها وقيمها الأساسية وفقاً لاحترام الواقع في ضوء الأساليب المبتكرة نحو منظور المنظمة المستقبلية ، وانفتحت معها دراسة ( Rezaei& Saleh, 2016, p.225 ) ،

بأن الخصائص الفريدة للقيادة الروحية تحدد الأهداف المستقبلية للمنظمة ، وتحفز مرؤوسيهـا نحو تحقيق تلك الأهداف عبر تعزيز مشاعر الأمل والإيمان بإمكانية تحقيق تلك الرؤية . ويرى (Kaya,2015, p.603) ، أن الرؤية تتمثل في الإجابة علي عدة تساؤلات رئيسية ، (إلي أين تتجه المنظمة ؟ ، وماهي الصورة التي ترغب أن تكون عليها في المستقبل ؟ ) ، فضلاً عن مشاعر الأمل والإيمان بالقدرة علي تحقيق تلك الرؤية.

أما ( Cordero,2018, p.840 ) ، فيرى أن الرؤية في مكان العمل ، تظهر من خلال تحديد الأهداف والإيمان والثقة في إمكانية تحقيقها ، بما يتطلب من القادة تحفيز المرؤوسين وتنمية مشاعر الايمان بالرؤية عبر تمكينهم وتحريرهم ، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال القائد صاحب البصيرة ، وانفتحت معه دراسة (Wang et al.,2018, p.510) ، بأن الرؤية تشير إلي المستقبل ، والتي تجعل المرؤوسين يشعرون بقيمتهم الذاتية ، وقيمة ومعني العمل الذين يقومون به ، فالأفراد داخل المنظمات في حاجة إلي رؤية تتفق مع امكانياتهم وطموحاتهم وتلهمهم نحو المستقبل.

أما دراسة (Mubasher et al.,2017, p.211) ، فتري أن الرؤية ترتبط بسلوكيات القائد والمتمثلة في المشاركة مع فريق العمل ، التحفيز الشخصي للأفراد ، وعدم الأنانية في وضع الرؤية واتخاذ القرار ، مع ترجمة كل ما يتعلق بالسلوكيات الأخلاقية في صورة تصرفات ومواقف وليس مجرد كلمات ، فتتضح القيم والمواقف الروحية في التعاون في صياغة وتحديد الرؤية بين القائد ومرؤوسيه ، بما يحقق الانسجام واحترام وتقدير كل فرد للآخر ( Gunduz,2017, p.120 ) .

## 2/2/1. الأمل ، الإيمان (Hope & Faith) :

يرى كلاً من ( Bozkurt & Toremen,2015, p.35 ) ، وجود علاقة بين بعدي الأمل والإيمان ورؤية المنظمة ، فمن خلال الإيمان برؤية واضحة ومحددة لدي الأفراد ينتج عنه نوع من الرفاهية الروحية بأن حياته ووظيفته ذات معني وقيمة بالنسبة له ، وعرفت دراسة ( Goojani et al.,2015, p.20 ) ، الأمل والإيمان بأنهما مصدر الثقة في إمكانية تحقيق رؤية ورسالة المنظمة ، فالأفراد أصحاب الأمل والإيمان نحو تحقيق رؤية المنظمة ، يكون لديهم استعداد لتحمل العقبات والمصاعب لتحقيقها .



أما دراسة ( Wang et al.,2019, p.2631 ) ، فتري أن الأيمان يعكس قدرة القائد علي إمكانية تحقيق الرؤية ، والتي تلهم المرؤوسين لإنجاز المهام التنظيمية بشكل أكثر فاعلية وكفاءة ، بينما تري دراسة ( Nguyen et al.,2018, p.60 ) ، بأن الإيمان يتعدى الأمل ، فلا يقتصر علي توقع تحقيق الهدف المرغوب في الوصول إليه ، ولكنه يمثل القيم والمواقف السلوكية الروحية والتي تعكس اليقين والثقة المطلقة بتحقيق ذلك الهدف المتوقع تحقيقه .

ويري ( Abdizadeh et al.,2014, p.205 ) ، أن ممارسات القيادة الروحية ، تساهم في بناء وتحسين المعتقدات الروحية للعاملين ، وإيمانهم بأهمية دورهم داخل أماكن عملهم ، والتي تعد بمثابة محركات تحفيزية للعاملين للقيام بمهام وواجبات ووظائفهم بفاعلية أكبر ، فالأمل ، الإيمان يمكن العاملين من تحقيق الأهداف الصعب الوصول إليها ، فيصبحوا أكثر التزاماً تجاه وظائفهم ومنظمتهم نظراً لأيمانهم بالرؤية المستقبلية للمنظمة .

### 3.2/1. حب الإيثار : Altruistic Love

يري ( Masouleh et al.,2013, p.58 ) ، أن الثقافة التنظيمية الروحية تبني علي قيم النزاهة والقبول والرعاية والمحبة تجاه المرؤوسين ، بما يجعل الأفراد يبذلون اهتمام خاص بأنفسهم وبالآخرين ، مع الشعور بأهميتهم وأن يكونوا محل تقدير واحترام من قبل المنظمة\_، أما دراسة ( Raddanipour & Sidat ,2013, p.14 ) ، فتري أن من أهم النتائج المترتبة علي نشر ثقافة حب الإيثار من قبل القادة داخل المنظمات ، تتمثل في فاعلية الاتصال بين الأفراد ، ودفع القادة إلي المزيد من التركيز والاهتمام علي مصالح واحتياجات العاملين ، والتنازل عن جزء من السلطة والمسؤولية .

وعن دراسة ( Sharda&Sandra,2017, p.72 ) ، والتي أكدت أن حب الإيثار عنصر وبعد رئيسي لممارسات القيادة الروحية ، لخلق ثقافة تنظيمية تدعم مشاعر الأفراد بالعضوية تجاه المنظمة وتقدير الذات والآخرين ، بغض النظر عن الاحتياجات الشخصية للفرد ، بما يحد من سلوكيات الأنانية والغضب والشعور بالفشل ، ودعم مشاعر الرفاهية الروحية ، بما يحقق الولاء والالتزام التنظيمي تجاه وظائف الأفراد ومنظمتهم .

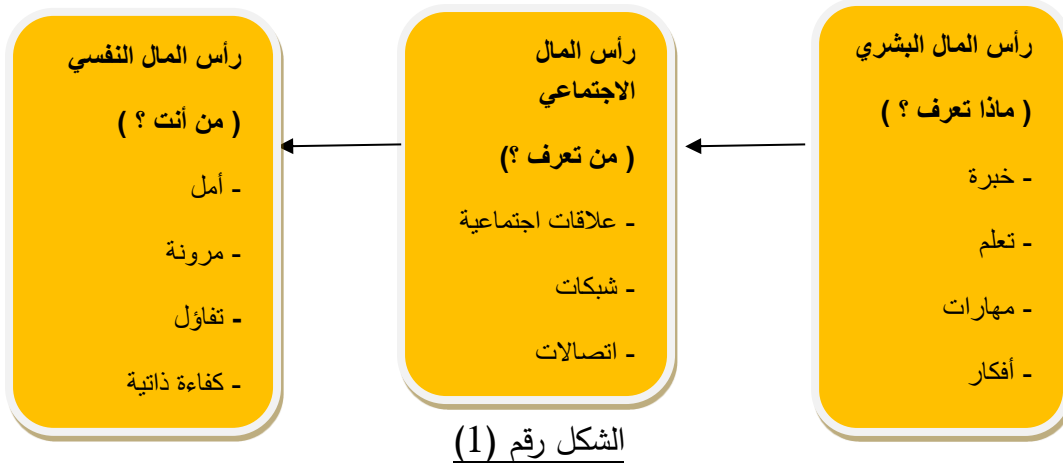
واتفقت معها دراسة (Rturk & Emrah,2017, p.13) ، أن مشاعر حب الإيثار تشمل التغلب علي السلوكيات والمشاعر السلبية المتمثلة في الحزن والغضب والخوف ، وتدعيم المشاعر الإيجابية وطرق التفكير الإيجابية والتعاون بين أعضاء المجموعة ، ونقل تلك المشاعر للأعضاء الجدد ، وأشار (Yang et al.,2019, p.986) ، أن مشاعر حب الإيثار تتمثل في تدعيم المشاعر الإيجابية للأفراد (الشعور بالكمال ، الحب ، الانسجام ، التعاون ، تقدير الذات والآخرين) ، وكذلك الحد من المشاعر السلبية (الخوف ، الغضب ، الإحساس بالعجز ، التحيز ، الفخر الزائد والأنانية) .

## 2. رأس المال النفسي ( Psychological Capital ) :

لقد حظي مفهوم السلوك التنظيمي الإيجابي (POP) ، باهتمام العديد من الدراسات السابقة ، والذي يهدف إلي التركيز علي نقاط القوة الإيجابية للعاملين بشكل أكبر مقارنة بنقاط الضعف والقصور لديهم ، بما يساهم بشكل كبير في تحسن الرفاهية النفسية للعاملين (البردان ، 2017 ، ص.5) ، ويعكس رأس المال النفسي الإيجابي ثقة الفرد في ذاته وقدراته في أداء ما يكلف به من مهام ، وتقاؤله بالمستقبل وما يحمله من احتمالات عدم التأكد ، مع إيمانه بقدرته علي المثابرة نحو تحقيق أهدافه (Poots & Cassidy,2020, p.5) .

## 1/2. مفهوم رأس المال النفسي :

يؤكد (Luthans et al.,2014, p.46) ، أن مفهوم رأس المال النفسي يعد مفهوم أشمل بالمقارنة برأس المال البشري والاجتماعي ، إذ يتضمن فلسفة (من أنت؟) ، بدلاً من فلسفة (من نعرف؟) ، والذي يمثلها رأس المال الاجتماعي ، و (ماذا نعرف؟) ، والذي يمثلها رأس المال البشري ، ويتضح ذلك في الشكل التالي :



الشكل رقم (1)

ماهية رأس المال النفسي

**Source:**Luthans,F.,Luthans, K.W., & Luthans,B.C.,(2014), " Positive Psychological Capital Beyond Human and Social Capital", Business Horizons, 47 (1), P.46

وعرف (Luthans et al.,2007, p.543) ، رأس المال النفسي بأنه " حالة الفرد النفسية الإيجابية القابلة للتطور ، والذي يتميز بـ ( الكفاءة الذاتية ) للقيام بالمهام عالية التحدي ، ( التفاؤل ) بشأن القدرة علي تحقيق النجاح في الوقت الحاضر وفي المستقبل ، ( الأمل ) ، بشأن المثابرة نحو تحقيق الأهداف ، و ( المرونة ) والتي تعني القدرة علي الارتداد السريع لتحقيق النجاح عن التعرض للمشكلات والمحن " ، ويتفق معه ( Larson et al.,2013, p.132 ) ، الذي يشير إلي أن رأس المال النفسي يتمثل في المشاعر النفسية الإيجابية ، والتي تحفز أداء العاملين نحو تحقيق الأهداف سواء في الوقت الحالي أو مستقبلاً ، ومن ثم تعكس هذه المشاعر إلي أي مدي يتمكن الفرد من تحمل الصعوبات والمعوقات في سبيل الوصول إلي تلك الأهداف والطموحات (Chen&Lim,2012, p.815).

- من خلال ماسبق ، فيمكن الوصول إلي التعريف المفاهيمي لرأس المال النفسي بأنه من أهم الموارد والقدرات التي تملكها المنظمة ، والتي يجب تنميتها وتطويرها والاستثمار فيها ، لما يمثلها مشاعر وسلوكيات نفسية إيجابية للأفراد داخل المنظمات نحو اقتناعه الدائم بقدراته ومهاراته والتي تمكنه من تحقيق أهدافه سواء في الوقت الحاضر أو مستقبلاً ، فضلاً عن قدرته علي مواجهة المشكلات والعقبات التي تحدث في بيئة العمل ، والعودة بشكل سريع إلي الوضع المستقر أو الطبيعي .

2/2. أبعاد رأس المال النفسي :

بمراجعة العديد من الدراسات السابقة التي أتيح للباحث الاطلاع عليها ، للوقوف علي أبعاد رأس المال النفسي ، قد تبين أن معظمها اعتمدت علي أربعة أبعاد أساسية ( الكفاءة الذاتية ، الأمل ، التفاؤل ، المرونة ) ، والتي اعتمدت عليها دراسة كلاً من :

( Luthans et al.,2007; Chen et al.,2018;Poots & Cassidy,2020;Wang &Li,2020 )

1.2/2. الكفاءة الذاتية ( Self – Efficacy ) :

يري (Luthans et al.,2015, p.117) ، أن للوصول إلي مفهوم للكفاءة الذاتية للأفراد داخل المنظمات ، يجب طرح سؤالين في غاية الأهمية وهما : ( هل أنت واثق من نفسك ؟ ، هل أنت علي علم بما يجب أن تملكه حتي تنجح ؟ ) ، وبالإجابة علي هذين السؤالين ، يمكن الحديث عما يسمي بالكفاءة الذاتية ، من خلال ثقة وإيمان الفرد بقدراته ومعارفه وتوظيفها لإنجاز المهام الموكلة إليه بنجاح. أما كلاً من ( Nwanzu & Babalola,2019, p.5 ) ، فعبر كلاً منهم عن الكفاءة الذاتية ، بأنها مدي اقتناع الفرد بإمكانياته علي التطور الداخلي ، مع توظيفه في مواجهة التحديات ، لتحديد البدائل التي تمكنه من إنجاز مهامه بنجاح ، واثق معهم ( Eid,2012, p.57 ) ، علي أنها " الانطباع الشخصي للفرد عن قدراته وإمكانياته الذاتية لأداء مهمة ما بنجاح ، أما دراسة ( Quisenberry,2015, p.72 ) ، والتي وضحت أنه يمكن قياس الكفاءة الذاتية للفرد من خلال خمسة سمات أساسية ، ( الهدف القائم علي المهام الصعبة ، وضوح الهدف ، الحفاظ علي مستوي عال من الدوافع ، الإجراءات الفعالة لتحديد الهدف ، المثابرة رغم أية معوقات أو تحديات ) .

ولخصت دراسة ( Duggleby et al.,2019, p.2380 ) ، بأن الكفاءة الذاتية لا تعني قدرة الفرد علي القيام بمهامه ، بل ثقته في إمكانياته للقيام بها ، فقد يتمتع بالإمكانيات اللازمة ، ولكن في حالة عدم ثقته بنفسه ، يكون المصير هو الفشل ، لذلك يتوجب علي المنظمات التركيز علي تعزيز المشاعر النفسية الإيجابية للأفراد ، ودعم إيمانهم وثقتهم بقدراتهم علي القيام بأية مهمة بغض النظر عن التحديات أو المعوقات التي قد تحدث داخل مكان العمل.

## 2/2/2. الأمل ( Hope ):

يشير الأمل إلي قدرة الفرد علي تحديد الأهداف والعمل علي وضع المسارات أو الطرق البديلة لتحقيق الأهداف ( Luthans et al .,2014, p.46 ) ، وبناء عليه فإنه يمكن الحكم علي مدى تمتع الفرد بدرجة عالية من الأمل ، إذ توافر لديه أمرين ، الرغبة في الوصول إلي الهدف ( Will- Power Agency ) ، القدرة علي التخطيط وتحديد المسارات البديلة ( Pathways ) لتحقيق الهدف ( Luthans et al.,2006, p.390 ) ، ويعني ذلك أن الأفراد الذين يتمتعون بمستويات عالية من الأمل ، لديهم القدرة علي تحديد الأهداف وتحديد الأساليب والبدائل لتحقيقها ، رغماً عن أية صعوبات أو معوقات ( Brouze, 2013, p.64 ) .

كما يضيف ( Harvey et al .,2009, p.180 ) ، أن الأمل يتأثر بالمشاعر ، فالأفراد ذوي المستوى المرتفع من الأمل لديهم دائماً نظرة إيجابية نحو القدرة علي مواجهة التحديات والتركيز علي عوامل النجاح ، علي عكس أصحاب المستويات المنخفضة من الأمل فلهذه نظرة سلبية للأمور بشكل دائم مع التركيز علي عوامل الفشل .

## 3/2/2. التفاؤل ( Optimism ):

يري ( Luthans et al., 2008, p.221 ) ، أن الشخص الأكثر تفاؤلاً دائماً ما يري الأحداث الإيجابية ترجع إلي أسباب داخلية والمتمثلة في إمكانيات الفرد وقدراته ( أنا موهوب ) ، أما الأحداث السلبية من خلال الفشل في تحقيق الأهداف ، فترجع إلي أسباب خارجية عن إرادته ، أو حدثت لأسباب مؤقتة ( لمرة واحدة فقط ) ، أما ( Luthans et al .,2014, p.46 ) ، فيري أن التفاؤل يعد أحد المشاعر النفسية الإيجابية للفرد ، فالشخص الأكثر تفاؤلاً دائماً ما يتوقع الأحداث الإيجابية في المستقبل ، عكس الفرد المتشائم والذي يتوقع دائماً أن الأحداث الغير مرغوب فيها ستحدث ، وهو ما يساهم في التقييم الإيجابي للأحداث وإمكانية حدوثها ، الأمر الذي يحقق العديد من النتائج الإيجابية ، فيشعر الفرد بالرضا الوظيفي من جانب ، والسعادة بصفة عامة من ناحية آخري ، الأمر الذي يزيد من إدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية ( Mortazavi et al.,2012, p.210 ) .

وأشارت دراسة ( Luthans et al ., 2014, p.50 ) ، بأنه يتوجب علي المنظمات البعد عن الأهداف الغير واقعية ، مع تحديد الأساليب الدفاعية عند حدوث المواقف أو الأحداث السلبية ، وكذلك تجنب

الخلط بين التفاؤل والأحلام الغير واقعية أو الغير مدروسة ، ويتفق معه ( Hui et al.,2014, p.185 ) ، علي ضرورة وجود الدعم التنظيمي من قبل المنظمات سواء بشكل رسمي أو غير رسمي ، بهدف تعزيز مشاعر التفاؤل لدي العاملين ، خاصة ما يتعلق بالأحداث المستقبلية .

#### 4/2/2 . المرونة ( Resilience ):

يري (المنسي، 2018 ، 25) ، أن المرونة تختلف عن الأبعاد الأخرى لرأس المال النفسي ، فهي بمثابة رد فعل وليست مبادرة كما في الأبعاد الأخرى ، فالمرونة تمثل استجابة للأحداث وليس صنعا لها ، أما (Shahnwaz & Jafri,2009, p.80) ، فيري كلاً منهم أن المرونة تشير إلي قدرة الفرد علي الارتداد السريع من المواقف المعقدة أو المعوقات والمحن إلي الوضع الطبيعي أو المستقر ، فالأفراد أصحاب المرونة العالية لديهم القدرة علي تقبل الواقع ، فضلاً عن الاستفادة من تلك المشكلات والصعوبات في تعزيز خبراتهم في المستقبل .

ويتفق معهم (Bockorny,2015, p.98) ، بأن الأفراد الذين يتمتعوا بمستويات عالية من المرونة ، يتمكنوا من إعادة التوازن واستجماع قواهم بعد مواجهة العقبات والمشكلات ، مع قدرتهم علي مواجهتها والتغلب عليها بنجاح .

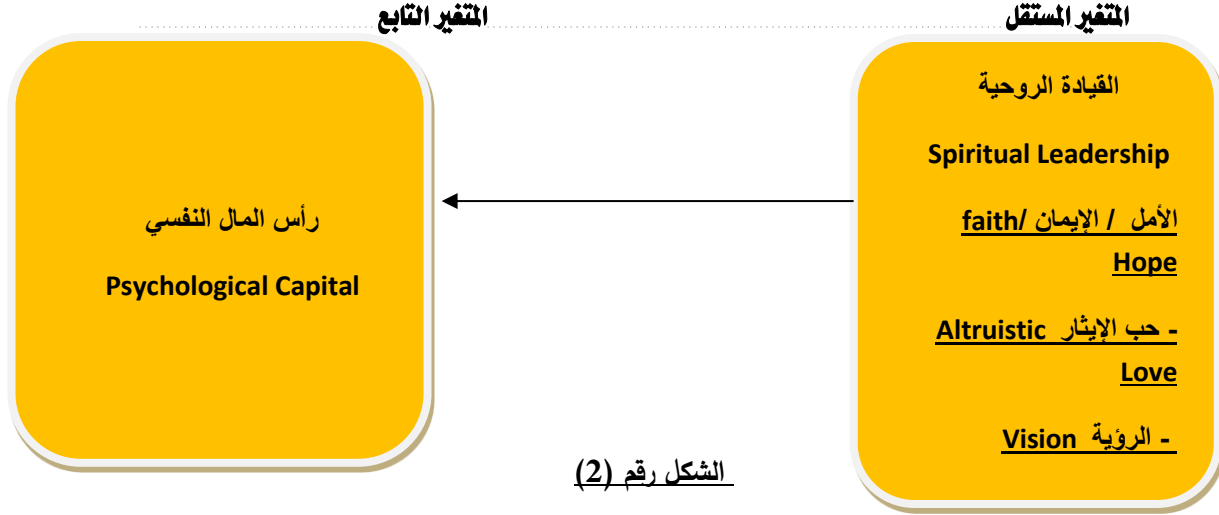
وعرفها كلاً من (Hung & Lin,2013) ، بأنها " المشاعر الإيجابية للأفراد تجاه أنفسهم وتجاه الآخرين ، والتي قد تمكنهم من خلق بيئة داعمة للسلوكيات المبتكرة داخل بيئة العمل ، من خلال التعامل مع الانتكاسات بسلاسة والقدرة علي التغلب عليها بنجاح" .

وقد حدد كلاً من (Rostina & Lihardja,2013) ، ثلاث سمات أساسية للأفراد الذين يتمتعون بدرجة عالية من المرونة ، ( قبول الواقع ، الإيمان بقيمة العمل والحياة بصفة عامة ، القدرة العالية علي التكيف في ظل البيئة المضطربة سريعة التغييرات ) .

#### سادساً: نموذج البحث :

إستناداً إلي الدراسات السابقة السابق الإشارة إليها المتعلقة بمتغيرات البحث ، والتي تناولت المفاهيم والأبعاد الأساسية للقيادة الروحية ، وكذلك التي تناولت المفاهيم والأبعاد الأساسية لرأس المال النفسي ، والدراسات التي تناولت العلاقة فيما بينهم ( الموضوع محل البحث ) ، وفي إطار السعي لاستكمال المنهجية للمشكلة البحثية ، وتحقيقاً لأهدافها ، تم بناء النموذج المقترح للبحث والمبين في الشكل رقم (2) ، ليعبر عن متغيرات الدراسة وأبعاد كل متغير واتجاهات التأثير بينها ، لإختبار العلاقة بين ممارسات القيادة الروحية ومستويات رأس المال النفسي.

ويهدف هذا النموذج إلي عرض المتغيرات الرئيسية والأبعاد الفرعية لكل متغير ، وتسهيل قياس أثر أي متغير من متغيرات البحث بشكل منفرد أو مجتمع، وإتاحة الفرصة لحذف أو تعديل أو إضافة متغيرات أخرى لم يتناولها البحث الحالي



المصدر : من إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة

### سابعاً: متغيرات البحث

من خلال نموذج البحث ، الموضح في الشكل رقم (2) ، استنتج الباحث متغيرات البحث الحالي ، والتي تمثلت في المتغيرات التالية :

#### 1. المتغيرات المستقلة ( التنبؤية / التفسيرية ) :Independent Variables:

وهي التي تؤثر علي المتغيرات التابعة سواء بطريقة طردية أو عكسية ، ويتمثل المتغير المستقل في ( القيادة الروحية ) ، بأبعادها الفرعية الثلاثة ، كما يلي :

- الرؤية
- الأمل / الإيمان
- حب الإيثار

## 2. المتغير التابع **Dependent Variables**:

وهو الذي يتأثر بالمتغير المستقل ، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر ، والذي تمثل في البحث الحالي في متغير ( رأس المال النفسي ) .

### ثامناً: منهجية البحث

اعتمد البحث الحالي علي استخدام المنهج الوصفي ، من خلال البيانات الثانوية والتي تم استخدامها في توصيف بيانات البحث وأهدافه ومتغيراته الأساسية ، وذلك في ضوء الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات البحث الأساسية ، أو أحد أبعادها ، ( كتب ، رسائل ، دوريات علمية عربية ، أجنبية ) .

### تاسعاً: حدود البحث

1. حدود زمنية : تم تجميع البيانات الثانوية بالاعتماد علي الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين القيادة الروحية ومستويات رأس المال النفسي للعاملين . ( خلال فترة انتشار جائحة كورونا Covid-19 )
2. اقتصرت الدراسة في قياس متغير القيادة الروحية علي النموذج الثلاثي ( الرؤية ، الأمل والإيمان ، حب الإيثار) دون التطرق للبعد الخماسي أو السباعي للقيادة الروحية ، بما يتفق مع طبيعة البحث ومتغيراته.

### عاشراً: النتائج

في ضوء الدراسات السابقة التي تناولت المفاهيم والأبعاد الأساسية لكلاً من ( القيادة الروحية ، رأس المال النفسي ) ، والتي عرضت المفاهيم والأبعاد الأساسية للقيادة الروحية ، وكذلك مجموعة من المسببات والنتائج السلوكية والتنظيمية لسلوكيات وممارسات رأس المال النفسي سواء علي مستوى الأفراد أو علي المنظمة ككل ، فقد تم التوصل إلي النتائج الآتية في ضوء الدراسات السابقة التي أتيج للباحث الاطلاع عليها :

#### 1 . النتائج المتعلقة بممارسات القيادة الروحية :

إن الروحانية في مكان العمل أداة فعالة لتعزيز وتنمية سلوكيات العاملين بالمنظمات ، بالاعتماد علي القيم والصفات الأخلاقية والروحية ، والتي يستند عليها مبدأ " الروحانية في مكان العمل " ، بما يعزز الأداء الفردي والجماعي ونجاح واستمرار المنظمات في ظل البيئة شديدة التنافس ( Ahmadi et al., 2014 ) ، أما بالنسبة لمفهوم الروحانية في مكان العمل ، فقد عبر عنها ( Sprung et al.,2012 ) ،



بأنها مدي شعور الفرد بأهمية ومعني العمل الذي يقوم به ، وكذلك بناء علاقات اجتماعية فعالة مع زملاؤه ومديريه داخل مكان العمل ، وكذلك التوافق والموائمة بين قيم واتجاهات وأهداف الفرد مع قيم وثقافة المنظمة التي يعمل بها.

أما عن القيادة الروحية والتي أصبحت محل اهتمام من قبل العديد من المنظمات المعاصرة ، فيري ( Nguyen et al.,2018 ) ، أن ممارسات القيادة الروحية تدعم عملية الاتصالات الفعالة ، من خلال السياقات الثقافية والسمات الشخصية ، فالقيادة الروحانيين يتمكنوا من حل الصراعات المتكررة بين الأفراد ، فضلاً عن التركيز علي الصحة البدنية والنفسية للعاملين ، وقد لخص ( Cregad,2017 )، أن ممارسات القيادة الروحية تتضمن ثلاثة عناصر أساسية :

- رفض المساومة علي المبادئ الأساسية : من خلال الايمان بالقيم والرؤية المشتركة حول الصواب والخطأ ، بما يحقق المنفعة العامة للمنظمة .
- تعزيز عملية مشاركة العاملين في ممارسة السلطة وتحمل المسؤولية المشتركة في ضوء القيم والمبادئ الروحية والأخلاقية .
- تعزيز العمل الجماعي وبناء العلاقات الاجتماعية والحفاظ عليها .

## 2 . النتائج المتعلقة بمستويات رأس المال النفسي :

توصلت دراسة ( Larson et al.,2013 ) ، إلي أن رأس المال النفسي يتمثل في المشاعر النفسية الإيجابية ، والتي تحفز أداء العاملين نحو تحقيق الأهداف سواء في الوقت الحالي أو مستقبلاً ، ومن ثم تعكس هذه المشاعر إلي أي مدي يتمكن الفرد من تحمل الصعوبات والمعوقات في سبيل الوصول إلي تلك الأهداف والطموحات ( Chen&Lim,2012 )، وبالنظر إلي المفهوم الشامل لرأس المال النفسي الذي قدمه ( Luthans et al.,2007 ) ، قد تم إستنتاج أربعة أبعاد أساسية لرأس المال النفسي ، ( الكفاءة الذاتية ) " حالة الفرد النفسية الإيجابية القابلة للتطور ، والتي تؤهله للقيام بالمهام عالية التحدي ، ( التفاؤل) والتمثل في القدرة علي تحقيق الأهداف في الوقت الحاضر ومستقبلاً ، ( الأمل ) والذي يشير إلي المثابرة نحو تحقيق الأهداف ، و ( المرونة ) والتي تعني القدرة علي الارتداد السريع لتحقيق النجاح عن التعرض للمشكلات والتحديات.

## 3 . دور ممارسات القيادة الروحية في تعزيز مستويات رأس المال النفسي :

في ضوء الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين ممارسات القيادة الروحية ورأس المال النفسي ، قد تم التوصل إلي أن الروحانية في مكان العمل وتعزيزها عبر ممارسات القيادة الروحية من قبل القادة ، تعزز من مستويات وسلوكيات رأس المال النفسي للعاملين ، عبر تدعيم مشاعر الأمل والإيمان لدي الأفراد ، وكذلك زيادة مشاعر الرضا الداخلي عن ذاتهم وقدراتهم ، وقدرتهم علي تحقيق الأهداف الوظيفية والتنظيمية في الوقت الحاضر ومستقبلاً ، وكذلك تعزيز قدرتهم علي مواجهة الصعوبات والمعوقات ، والتغلب عليها والتعامل معها كتحديات ، وبالتالي تعزيز مستويات الأداء الوظيفي والتنظيمي ككل .

#### إحدى عشر : التوصيات :

- في ضوء ما توصل إليه الباحث من نتائج في ضوء الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة ( والتي أتيح للباحث الاطلاع عليها) ، تم استخلاص مجموعة من التوصيات ، والتي يتم عرضها ، وتوضيح آليات تنفيذها ، من خلال الجدول التالي :

#### جدول رقم (1) : توصيات البحث

التوصية	آليات التنفيذ	الإدارة المسؤولة عن التنفيذ	المدى الزمني
وضع رؤية واضحة ومفهومة ومعلنة للجميع	1- رؤية متكاملة ومفهومة ومعلنة للجميع ، مع إشراك العاملين في وضعها . 2- رؤية محفزة للعاملين ، لبذل المزيد من الجهد نحو تحقيقها 3- عقد اجتماعات دورية بين الإدارة العليا والعاملين، حول ما تم استحداثه من إجراءات أو سياسات بها . 4- تعريف العاملين بالهدف من الرؤية، وما ترغب المنظمة في الوصول إليه، وتعريف كل فرد بدوره الرئيسي في تحقيقها ، وتنمية قدراتهم ومهاراتهم نحو تحقيق رؤية المنظمة.	الإدارة العليا ، بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية بالمنظمة.	مستمرة
تدعيم مشاعر الأمل والإيمان	1. ترسيخ مشاعر الأمل والإيمان برؤية المنظمة ، بما يدفع العاملين إلي بذل المزيد من الجهد نحو تحقيقها .	الإدارة العليا ، بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية بالمنظمة.	مستمرة

		2- غرس مشاعر الثقة لدي العاملين بقدرتهم علي تحقيق تلك الرؤية ، رغم أية معوقات أو تحديات.	نحو تحقيق رؤية المنظمة
مستمرة	الإدارة العليا ، بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية بالمنظمة.	1- نشر ثقافة القيم الروحية داخل بيئة العمل الداعمة لروح التعاون و النزاهة بين العاملين . 2- تعزيز وسائل تبادل ومشاركة المعلومات والخبرات بين العاملين ( أصحاب الخبرات) والعاملين الجدد . 3- التواصل والترابط الروحي بين القادة والعاملين ، عبر ترجمة الوعود إلي تصرفات فعلية ، وأن يتصرف القائد كما يتحدث ، لثب مشاعر الثقة لدي العاملين في قادتهم وبالتالي تثبتهم في المنظمة ككل .	ترسيخ الثقافة التنظيمية الداعمة للقيم والممارسات الروحية
مستمرة	الإدارة العليا ، بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية بالمنظمة.	1- تعزيز ودعم الثقافة التنظيمية الداعمة لتفعيل ما يسمي "العقد النفسي الإيجابي بين القادة والعاملين ، بما يحقق التوافق بين قيم وأهداف العاملين وقيم وأهداف المنظمة ، بما يحقق الارتباط النفسي للعاملين وبذل المزيد من المهام الإضافية نحو تحقيق رؤية واهداف ورسالة المنظمة . 2- التدريب علي ضرورة تغيير استراتيجية التعامل مع الأزمات والأحداث السلبية ، نحو النظر إليها باعتبارها فرصة للانطلاق من جديد نحو تحقيق المزيد من النجاح . 3- تطوير أساليب وإجراءات العمل الداعمة لبرامج رفع مستويات الرفاهية النفسية والروحية للعاملين ، التي تحد من التوتر والقلق وزيادة التفاعل بين العاملين بطرق إيجابية فعالة ، وتحديد المسارات البديلة في سبيل تحقيق الأهداف في ضوء العقبات المتوقع حدوثها و كيفية التغلب عليها.	التركيز علي جوانب الصحة النفسية للعاملين

\* الدراسات والبحوث المستقبلية :

- 1- دور القيادة الروحية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية .
- 1- دور رأس المال النفسي في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية .
- 3- دور إدارة المواهب في تعزيز مستويات رأس المال النفسي .
- 4- دور رأس المال النفسي في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية .

المراجع:

أولاً : المراجع العربية

1- الدوريات العلمية

1- المنسي ، محمود عبد العزيز. (2018) ، أثر جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه علي الارتباط الوظيفي - الدور الوسيط لرأس المال النفسي بهيئة التمريض بالمراكز الطبية بجامعة المنصورة ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، 25. (2) ، ص.25.

2- الرسائل العلمية :

1- البردان ، محمد فوزي ، (2017)، " دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأصلية والارتباط بالعمل ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة مدينة السادات ، 7 ، ص.5.

ثانياً : المراجع الأجنبية

1- Books:

- Allison, S.T., Kocher, C.T., & Goethals, G.R. (2016). **Spiritual Leadership: A Fresh Look at An Ancient Human Issue**, Frontiers In Spiritual Leadership, Palgrave Macmillan ,New York, 95.
- Luthans, F., Youssef . C.M., Avolio , B.J . (2015). **Psychological Capital and beyond**, Oxford, University Press, U.S.A, 117.

2- Scientific Thesis :

- Brouze, K.M. (2013). Examining The Mediating Role Of Psychological Capital in the job demands resource model, **Unpublished Master Thesis**, University Of Cape-Town., 64
- Bockorny, K.M. (2015). Psychological Capital Courage and Enterprenurial Success, **Unpublished Doctoral Dissertation**, Bellevue University, 98.
- George, K. (2015). The Relationship Between Psychological Ownership , Work Engagement and Happiness , **Unpublished Doctoral Dissertation** , University Of Pretoria, 104.
- Jeon, K. (2011). The Relationship Of Organizational Performance and Spiritual Leadership , Workplace, Spirituality and Learning Organization Culture In Korean Context, **Unpublished Doctoral Dissertation**, Pennsylvania state university, 72.
- Millard, M. (2011). Psychological Net Worth Finding The Balance Between Psychological Capital and Psychological Debt, **Unpublished Doctoral Dissertation**, University Of Nebraska, 46.
- Quisen Berry, D.M. (2015). Testing The Internal Validity Of Psychological Capital , **Unpublished Doctoral Dissertation**, University. Of Nebraska – Lincoln, 72.

- Wanger, T.A. (2018). Exploring The Spiritual Leadership Practices Of Female Private College and University Presidents, **Unpublished Doctoral Dissertation** , School Of Education Of Barry University, 39.

### **3- Periodicals :**

- Adawiah, W.R& Pramuka, B.A. (2017). Scaling The Notion Of Islamic Spirituality In The Work Place, **Journal Of Management Development** ,30(7), 877-898 .
- Afsar, B., Badir, Y., & Kiani, U.S. (2016). Linking Spiritual Leadership and Employee Pro-Environmental Behavior, **Journal Of Environmental Psychology** , 45, 79-88 .
- Avey, J.B., Luthans, F., & Youssef, C.M. (2010). The Additive Value of Positive Psychological Capital in Predicting Work Attitudes and Behaviors , **Journal Of Management**, 36.(2), 430-452.
- Angara, F.S& Aulia, A.(2021). How Spiritual Leadership and Organizational Culture influence Employee Performance ?, **Jurnal Manajemen Maranatha**, 20.(2), 175-184.
- Abbas, A.,Shuaridi,F.,Ekowati,D.,Anwar,A., & Saud, M.(2021). Spirituality at Workplace : Role Of Spiritual Leadership , **Productivity and Emotional Exahaustion**, 31.(6), 631-645.
- Alessandro, G., Consiglio, C., Luthans , F., & Borgogni , L. (2018). Testing A Dynamic Model Of The Impact Of Psychological Capital On Work Engagement and Job Performance ,**Career Development International**, 16.(2), 33-47.
- Ahmadi, S., Nami, Y., & Barvaz. (2014). The Relaltionship Between Spirituality in The Workplace and Organizational Citizenship Beahaviors, **Procedia-Social and Behavioral Science**, 114, 55-68.
- Abdizadeh, M., Khaiban, M.M., & Baroto, M.B. (2014). Testing The Relationship Between Spiritual Leadership and Job Satisfaction In The Iranian Healthcare Industry , **European Journal Of Scientific Research**, 123.(2), 203-208.
- Aydin, B., & Ceylan, A. (2009). The Effect Of Spiritual Leadership On Organization Learning Capacity, **African Journal Of Business Management** , 3, 184-190.
- Bozkurt, B & Torenarn, F. (2015). An Investigation Of The Effect Of School Principals Spiritual Leadership Competencies On Teachers Organizational Citizenship Behaviors, **International Journal Of Education Science**, 1.(2), 31-49.
- Baykal, E & Zehir, C. (2018). Mediating Effect Of Psychological Capital On The Relationship Between Spiritual Leadership and Performance, **Business Administration and Management –Ekononika Management** ,3, 124-140 .
- Cregard, Anna. (2017). Investigating The Risks Of Spiritual Leadership , **Journal Of Applied Social Science**, 14.(2) .
- Chang, P.C., Xiaoxiao, G., & Wu, T. (2021). Sence Of Calling ,Job Crafting ,Spiritual Leadership and Work Meaning Fulness: A Mediation Model , **Journal Of Leadership and Organizational Development** , 3.(1), 81-94.

- Chen, C.Y& Yang, C.F. (2012). The Impact Of Spiritual Leadership On Organizational Citizenship Behavior : A Multi Sample Analysis , **Journal Of Business Ethics**, 105.(1), 107-114.
- Chen, D& Lim, V. (2012). The Influence Of Psychological Capital On Job Search , **Journal Of Organizational Behavior**, Vol. 33, 811-839.
- Chen, C.Y& Yang, C.F. (2012). The Impact Of Spiritual Leadership On Organizational Citizenship Behavior : A Multi Sample Analysis , **Journal Of Business Ethics**, 105.(1), 107-114.
- Chen, Y., & Li, C. (2013). Assessing The Spiritual Leadership Effectiveness : The Contribution Of Followers Self – Concept and Preliminary Tests For Moderation Of Culture and Management Position, **International Journal Of Political Social and Behavioral Science**, 24.(1), 151-178.
- Cordero, F. (2018). Staff Nurses Synergistic Attitude Towards Institutional Vision,Mission, and Goals Using Blooms Taxonomy, **Journal Of Scientific and Research Publications** , 18.(2), 840.
- Chen, T.M., Hang, C.Y., & Yang, B.C. (2018). Examining The Moderating Effects Of Service Climate On Psy-Cap,Work Engagement And Service Behavior A mong Flight Attendants , **Journal Of Air Transport Management**, 67, 94-102.
- Duggleby , W., Copper, D., Penz,K. (2019). Hope, Self Efficacy, Spiritual Well Being and Job Satisfaction, **Journal Advanced Nursing**, 65.(11), 2376-2385 .
- Earnest, F., Nur, F., & Maisarah, M. (2017). Assesing The Relationship Between Human Capital and Spiritual Capital , **Journal Kemanusiaan**,13.(2), 18-28 .
- Esfahani, S., Ziaei, M.S., Nargesian,A. (2013). The Role Of Spiritual Leadership On Human Resource Empowerment, **Journal Of Public Administration**, 1.(1) , 67-86.
- Eid, J. (2012). Leadership Psychological Capital and Safety Research, **Safety Science**, 50.(1), 55-61.
- Fox, C., Webster, B.D., & Casper, W.C. (2018). Spirituality Psychology Capital and Employee Performance, **Journal Of Management Issues**, 30.(2), 153-194 .
- Fry, Louis. W. (2003). Towards A Theroy Of Spiritual Leadership , **EL Sevier Inc, The Leadership Quarterly**, 14.(6), 693-727 .
- Fry Louis W., Vitucci S., & Cedillo M. (2005). Spiritual Leadership and Army Transformation ,**The Leadership Quarterly**, 16.(5), 835-862 .
- Fry, L., & Egel, E. (2017). Spiritual leadeship : Embedding Sustanability In The Triple Bottom Line , **Graziadio Business Review**, 20 .(3), 1-12.
- Fry, L.W., Lathans, J.R., Clinebell, S.K& Krahnke, K. (2017). Spiritual Leadership as a Model For Performance Excellence, **Journal Of Management Spirituality and Relgion**, 14.(1), 22-47.
- Goojani, M., Hafshejani, B., & Zahra, Z. (2015). Examining Of The Relationship Between Organizational Entpreneurship and Spiritual Leadership, **Journal Of Social Science and Technolgy Management** ,3.(3), 16-22 .

- Gunduz, S. (2017). The Relationship Between Spiritual Leadership and Organizational Cynicism : The Moderating Effect Of Emotional Intelligence , **Dogus Universtesi Dergisi**, 18.(2), 117-132.
- Gao, S., Low, S.P., & Gong, H.Q. (2022). Effects Of Activity – Based Work Spaces On Employee Belongingness, **Facilities**, 40.(1/2), 98-117 .
- Gostis, G & Grimani, K. (2017). The Role Of Spiritual Leadership in Fostering Inclusive WorkPlaces, **Personal Review** , 46.(5), 908-935 .
- Heng, S., Yang, M., Zon, B., Li, Y., & Castario, G. (2020). The Mechanism Of Teaching Research Conflict Influencing Job burnout Among University Teachers : The Role Of Psychological Capital ", **Psychology in Schools**, 57. (9), 1347-1364 .
- Harvey, M. Novicevic, M., & Breland , J. (2007). Global Dual –Career Exploration and The Role Of Hope and Curiosity during The Process, **Journal Of Management Psychology**, 42.(2), 178-197 .
- Hui, Q., Cao, X., & He, H. (2014). The Influence Of Organizational Support On Psychological Capital , **American Journal Of Industrial & Business Management** , 14, 182-189 .
- Jeon, K., & Choi, B. (2020). A : Muliti Diemensional Analysis Of Spiritual Leadership ,Affective Commitment and Emoloyee Creativity In South Africa , **Leadership and Organizational Development Journal** , 41.(8), 1035-1052 .
- Jnaneswar, K & Sulphey, M. (2021). A : Study On The Relationship Between Workplace Spirituality ,Mental Wellbeing and and mindfulness , **Management Science Letters**,11.(3), 1045-1054 .
- Jeffery, H. (2014). The "Good" and " Bad" Of Spiritual Leadership , **Journal Of Management Spirituality & Relegion** ,22.(6), 1-21.
- Kardak, M., Altinay,A& Dagli,G.(2020). Effect Size Of Spiritual Leadership : In The Process Of Acadamic and School Success, **SAGE**, 18(1), 95-99.
- Kaya, A. (2015). The Relationship Between Spiritual Leadership and Organizational Citizenship Behaviors , *A Research On School Principals Behaviors* .**Educational Sciences**, 15.(3), 597-606 .
- Kim, S., & Kweon,Y. (2020). Psychological Capital Mediates The Association Between Job Stress and Burnout Of Korean Nurses, **Multidisciplinary Digital Publishing**, 8.(3), 33-57 .
- Khaibani, M., Abdizadeh, M., & Barota, M. (2016). Identify The Impact Of Spiritual Leadership On Organizational Citizenship Behavior in The Iranian Healthcare Industry , **British Journal Of Economic and Management and Trade**, 11.(1), 81-96.
- Larson, M., Norman, S., Hughes, L ., & Avey, J. (2013). Psychological Capital :A New Lens For Understanding Employee Fit and Attitude, **International Journal Of Leadership Studies**, 8.(8),130-138.
- Luthans, F., Avey, J ., & Avolio, B. (2006). Psychological Capital Development : Towards A Micro Intervention , **Journal Of Organizational Behavior**, 27, 387-393 .
- Luthans, F., Avolio, B., Avey, J.B & Norman, S.M. (2007). Psychological Capital :Measurement and Relationship With Performance and Job Satisfaction , **Personnel Psychology**, 60.(3), 541-572.



- Luthans, F., Norman, S.M., Avolia, B.J & Avey, J.B. (2008). The mediating Role of Psychological Capital In The Supportive Organizational Climate- Employee Performance Relationship , **Journal Of Organizational Behavior**, 29, 219-238 .'
- Luthans, F., Luthans, K.W & Luthans, B.C. (2014). Positive Psychological Capital Beyond Human and Social Capital, **Business Horizons**, 47. (1), 45-50 .
- Lu, H, Zhao. Y., & While, A. (2020). Job Satisfaction A.Mong Hospital Nurses : A Literature Review , **Intenational Journal Of Nursing Studies**, 4, 65-66 .
- Lepherd, L. (2015). Spirituality : EveryOne Has It,But What Is It?, **International Journal Of Nursing Practises**,21.(5), 566-574.
- Lengnick-Hall, C-A ., Beck, T.E., & Lengnick-Hall. M.L. (2011). Developing A Capacity For Organizational Resilience Through Strategic Human Resource Management , **Human Resource Management Review**, 21.(3), 243-255 .
- Lucette, A., Ironson, G., Pargament, K.L., & Krause, N. (2016). Spirituality and Religiousness are Accociat ed With Fewer Depressive Symptoms in individual With Medical Conditions , **Psychosomatics** ,57.(5), 505-513.
- Mahyarni, M. (2019). The Influence Of Spiritual Leadership and its Impact On The Reduction Of Work Place Deviant Behavior, **Journal Of Public Leadership**, 9.(11), 196.200.
- Mubasher, U., Salman, Y., Irfan, S & Jabeen, N. (2017). Spiritual Leadership In Organizational Context : **A Research Gap In South Asia**, 32.(1), 209-222 .
- Masouleh, S., Saeedi, N & Mousavian, S. (2013). Studing The Relationship Between Spiritual Leadership and Job Satisfaction , **ELIXER Human Resource Management**, 1.(3), 56-71 .
- Mortazavi, S., Yaldiz, S & Amini, A. (2012). The Role Of Psychological Capital On Quality Of Work Life and Organizational Performance, **Journal Of Contemporary Research In Business**, 4. (2), 206-217 .
- Narehan, Hassan., Norfadizillah Rezak& Freziamella, Lopak. (2014). The Effect Of Quality Of Work Life Programs on Quality Life: A mong Employees, **Social and Behavioral Science**, .112, 24-34.
- Nafei, W. (2015). Meta Analysis Of The Impact Of Psy-Cap ON ThE Quality Of Work life and Organizational Citizenship Behaviour : A study Of Sadat City University , **International Journal Of Business Administration**, 17.(3), 41-58.
- Nafei, W.A. (2018). The Role Of Spiritual Leadership In Reducing Bullying Behavior : A study On The Industrial Companies In Egypt, **International Journal Of Business & Management** ,13.(2), 167.
- Nguyen, P.V.,Tran, K.T., Daa, K.H., & Dinh, H.P. (2018). The Role Of Leaders : Spiritual Leadership On Organization Outcomes, **Asian Academy Of Management Journal**, 23(2), 45-68.
- Nicolae, M., Irina,I., & Elena, M. (2017). Spiritual Leadership Implications For Managerial Action, **Business Ethics & Leadership From an Eastern European** ,*Springer*, 15-21 .

- Nwanzu, C.L., & Babola, S.S. (2019). Examining Psychological Capital Of Optimism ,Self-Efficacy As A Predictors Of Attitude Towrds Organizational Change, **International Journal Of Business Management**, 11, 1-12 .
- Poots, A., & Cassidy, T. (2020) .Academic Expectation Self – Compassion.Social Support and Student Wellbeing, **International Journal Of Educational Research** , (99), 1-9 .
- Petchswang, P. (2017). Workplace Spirituality,mindfulness Mediation and Work Engagement , **Journal Of Management ,Spirituality and Relegion**, 14.(3), 1-29 .
- Pinasti,M.,& Adawiah, W.R. (2016), Co-Operation To Promote The Growth Of batik Small and Medium Enterprises , **International Journal of Business and Society**, 17.(3), 401-412.
- Pio, R & Tampi, J. (2018). The Influence Of Spiritual Leadership On Quality Of Work Life , Job Satisfaction , Organizational Citizenship Behavior, **International Journal Of Law and Management** , 60.(2), 757-767.
- Pio, R & Lengkong, F. (2020). The Relationship Between Spiritual Leadership To Quality Of Work Life and Ethical Behavioral and Its Impilication to Increasing The Organizational Citizenship Behavior , **Journal Of Management Development** , 39.(3), 293-305 .
- Pardhan, R.K& Jena, L.K. (2017). Work Place Spirituality and Employee Engagement : A Study Of The Indian Service Idustry, **Apple Academy Press**. 13.(1), 223-245.
- Rego, A.,Vitoria., Magalhaes, A., Ribeiro, N., & Curnha, M.P. (2013). Are Outhrntic Leaders Associated With More Various ? , **The Leadership Quarterly**, 24, 61-79.
- Raddanipour, M & Siadat, A. (2013). Studing The Relationship A Mong Spiritual Leadership and Organizational Citizenship Behavior , **Journal Of Contemporary Research In Business**, 5.(8), 56-69.
- .- Rtruk, A., & Emrah, D. (2017). Spiritual Leadership and Its Reflections In Education, **Kocman University , Journal Of Education**, 4.(1), 11-19.
- Rezai, G & Salehi. (2016). The Effect Of Spiritual Leadership On Organizational Citizenship Behaviors , **Journal Of Administrative Management**, 12.(6), 221-245.
- Sholikhah, Z., Wang, X., & Li,W. (2019). The Role Of Spiritual Leadership In Fostering Of Discretionary Behaviors : The Mediating Effect Of Organizational Based Self Esteem & Workplace Spirituality , **International Journal Of Law & Management** , 23.(3), 232-249.
- Smith,G, Marina,M& Henry, B. (2018). Spiritual leadership : A Guide to A leadership Style that Embraces Multiple perspectives , **Journal Of Instructional Research** , (7), 80-89.
- Somyed, A, Yaghoob, N& Rasoul, B. (2014). The Relationship Between Spiriuality In The Work Place and Organizational Citizenship Behavior, **Social and behavioral Science**, 114, 262-264
- Sprung, J.M., Sliter., M.T & Jex, S.M. (2012). Spirituality as A Mediator Of The Relationship Between Workplace Agression and Employee Outcomes, **Personality and Individual Differences**, 53. P. 930-934

- Sani, A., Soetjipto, B.E& Mahrani,V. (2016). The Effect Of Spiritual Leadership On Work Place Spirituality, **International Journal Of Applied Business and Economic Research**, 14.(1), 767-786.
- Sharda, D & Sandra, N. (2017). Spiritual Leadership As A Driver Of Organizational Entrainment, **The International Conference On Intellectual Capital**, 5.(2), 68-96.
- Stander, F.V, De Beer, L.T & Stander, M.V. (2015). Authentic Leadership as a Source of Optimism ,Trust, Work Engagement in The Public Healthcare Sector, **SA Journal Of Human Resource Management**, 13.(1), 1-12 .
- Sihag, P& Sarikwalovy. (2015). Effect Of Perceived Organizational Support On Psy-Cap, **Electronic Journal Of Business Ethics and Organization Studies**, 20.(2), 19-26 .
- Swamy, D.D & Nanjundeswara, T.S. (2012). Review Of Literature On Quality Of Work Life" , **International Journal Of Quality Research**, 7.(2), 201-214 .
- Sharif, Y., Mohamed, Y., Massoud, A & Alizadeh, M. (2013). Investigation Of The Relationship Spiritual Leadership Of Managers With Cognitive Empowerment Of Employee, **European Journal Of Scientific Research** , 116.(3), 103-128.
- Shahnawaz, M.D& Jafri ,H. (2009). Psychological Capital as Predictors Organization Citizenship Behaviors, **Journal Of The India Academy Of Applied Psychology**, 35, 78-84 .
- Shrestha, A.K. (2017). Workplace Spirituality and Employee Additude : Moderating Role Of Organization Politics, **Journal Of Business and Management Research**, 2.(1/2), 33-51.
- Terzi, R., Gocen,A& Kaya,A. (2020). Spiritual Leaders For building Trust in The School Context , **Eurasian Journal Of Educational Research**, (86), 135-156.
- Udin, U& Yunlawan, A. (2020). Psychological Capital ,Personality Traits Of Big-Five,Organizational Citizenship Behavior, and Task Performance, **Journal Of Asian Finance**,7.(9), 781-790.
- Wang, Y ., Liu, J., & Zhu, Y. (2018). How Does Humble Leadership Promote Fellower Creativity ? The Role Of Psy –Cap and Growth Need Strength, **Leadership and Organizational Development Journal** , 39.(4), 507-521 .
- Wang, M., Guo, T., Ni, Y., Shang, S., & Tang, Z. (2019). The Effect Of Spiritual Leadership On Employee Effectiveness : An Intrinsic Motivation Perspective , **Frontiers Psychology**, 9, 2627.2639.
- Wang, C.Z & Li, Q.M. (2020). Effects Of Professional Identity on Turnover Intention In China`s Hotel Employees Engagement and Job Satisfaction , **Journal Of Hospitality and Tourism Management**, 1, 131-140 .
- Yang, F., Liu, J., Wang, Z & Zhang, Y. (2019). Feeling Energized : A Multi Level Model Of Spiritual Leadership Leader Integrity ,Relational Energy & Job Performance, **Journal Of Business Ethics** , 58.(4), 983-997 .
- Yang, J., Chang, M., Chen, Z., Zho. L.& Zhang, J. (2020). The Chain Mediation Effect Of Spiritual Leadership On Employee Innoviative behavior, **Leadership and Organizational Journal** . 10.(44), 114-129.

- Zakkaria, K& Aboobaker, N. (2020). Spiritual Leadership and Intention To Stay: Examing The Mediating Role Of Emloyee Voice Behavior, **Journal Of Management Development**, 3.(11), 40-53.
- Zavareha, F., Hanaeinezhabd, Z., &Aboofazelib, M. (2013). Spiritual Leadership Towards Employees Happines, **International Journal Of Management Academy**, 1.(1), 1-8

#### **4-Conferences :**

- Hung, P & Lin, Y. (2013). Moderating Effect Of Psychohlogical Capital On The Relationship Betw een Carrer Capital & Career Success, **16<sup>th</sup> Conference On Interdisciplinary and Multi-Functional Business Management**, Taiwan.
- Rostina, R & Lihardja, N. (2013). The Influence Of Psychohlogical Capital To Work Engagement & Organizational Citizenship Behavior, **International Conference OF Entrepreneurship & Business Management** , Bali, Indonesia.