

دور القيادة الروحية في خفض سلوكيات  
التنمر الوظيفي للعاملين بجامعة  
مدينة السادات  
"دراسة تطبيقية"

بحث مقدم من

عمار فتحي موسي إسماعيل

مدرس بقسم إدارة الأعمال كلية التجارة - جامعة مدينة السادات

١- ملخص البحث :

استهدف هذا البحث ، تحديد مستوي تطبيق القيادة الروحية من وجهة نظر العاملين بجامعة مدينة السادات ، تحديد مستوي ممارسة العاملين بجامعة مدينة السادات لسلوكيات التنمر الوظيفي ، تحديد نوع وقوة العلاقة بين القيادة الروحية بأبعادها المختلفة وسلوكيات التنمر الوظيفي للعاملين بجامعة مدينة السادات ، و تقديم مجموعة من التوصيات لقادة جامعة مدينة السادات تساعد في خفض سلوكيات التنمر الوظيفي للعاملين من خلال تطبيق واستخدام القيادة الروحية.

وقد توصل البحث إلى عدد من النتائج من أهمها : وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات العاملين بجامعة مدينة السادات نحو واقع تطبيق القيادة الروحية مأخوذة بشكل إجمالي ، ونحو كل متغير من متغيراتها (الرؤية ، الأمل / الإيمان / الثقة ، حب الإيثار ، الشعور بالأهمية ، الإنتماء / العضوية ، الالتزام التنظيمي ، والإنتاجية) علي حده، وذلك باختلاف النوع والسن والمؤهل العلمي ، كما أن واقع تطبيق القيادة الروحية كانت منخفضة علي المستوي الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعادها علي حدة ، وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات العاملين بجامعة مدينة السادات نحو واقع ممارساتهم لسلوكيات التمر الوظيفي مأخوذة بشكل إجمالي ، ونحو كل متغير من متغيراتها (الثقافة المؤسسية ، ردود فعل (استجابة) الإدارة ، صفات ضحايا التمر ، صفات المتتمرين) علي حده، وذلك باختلاف النوع ، السن ، والمؤهل العلمي ، ممارسات العاملين بجامعة مدينة السادات لسلوكيات التمر الوظيفي كانت مرتفعة علي المستوي الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعادها علي حدة ، كما توصل البحث إلي وجود ارتباط سلبي قوي جدا ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الروحية مجتمعة و أبعاد التمر الوظيفي مجتمعة ، حيث كلما انخفضت القيادة الروحية زادت سلوكيات التمر الوظيفي من جانب العاملين بجامعة مدينة السادات .

وفي نهاية هذا البحث ، تم التوصل إلي عدد من التوصيات التي تساعد في تحسين خفض سلوكيات التمر الوظيفي للعاملين بجامعة مدينة السادات من خلال تطبيق واستخدام مبادئ وأبعاد القيادة الروحية .

## Abstract

This research aimed to determine the application level of spiritual leadership from employees' point of view in University of Sadat City and to determine employees level of practice of bullying behaviors in University of Sadat City, Also to determine the type and strength of the relationship

between spiritual leadership and its different dimensions and bullying behaviors of the leaders of University of Sadat City to help them reduce the behaviors of staff bullying by applying and using spiritual leadership.

The research found many results, the most important of which are: There are statistically significant differences between employee's perceptions in University of Sadat City towards the application reality of spiritual leadership taken in a total manner and about each of the variables (vision, hope / faith / trust, love of altruism, Membership, organizational commitment, and productivity), by gender, age and educational level. The reality of the application of spiritual leadership was low on the overall level and for each of its dimensions separately, there were statistically significant differences between employees' and Their attitudes towards the behavior of bullying are taken in a general manner, and for each variable (institutional culture, management response, characteristics of bullying victims, characteristics of bullying) by gender, age, and educational level. The study found that there was a very strong negative correlation between the dimensions of the spiritual leadership combined and the dimensions of the combined bullying, where the lower the spiritual leadership, the more bullying behaviors of the working at the University of Sadat City.

At the end of this research, a number of recommendations were reached which help to improve reduction of the employees bullying behaviors in University of Sadat City through the application and use of the principles and dimensions of spiritual leadership.

## ٢- مقدمة :

نظراً لسرعة التغيرات في بيئة الأعمال في القرن الحادي والعشرين وتعدد وسائل الاتصال بين المديرين والعاملين ، أدى ذلك إلى ضرورة ظهور قيادة تهتم بعناصر وجود الإنسان وهي الجانب المادي ( الجسد) ، العقل ، القلب ، والروح . حيث تبني نظرية القيادة الروحية علي افتراض أساسي وهو أن القادة هم الأفراد الذين يمتلكون القدرة علي التعبير عن أنفسهم من خلال الجسد والعقل والقلب والروح ( Jeon,2011) .

وتواجه المنظمات العديد من التحديات منها ضرورة الحاجة إلي تطوير نماذج عمل جديدة تزيد من القيادة الأخلاقية ، ورفاهية الموظف ، ودعم القدرة ، والمسئولية المجتمعية ، دون التضحية بالأرباح والإيرادات ( Fry& Slocum,2008 ) .

وحتى تستطيع المنظمات الاستجابة للتغيرات السريعة والتحديات المتنوعة ، يجب عليها أن تتحول من منظمة تقليدية الي منظمة متعلمة .

وتعتبر القيادة الروحية ( Spiritual Leadership ) أحد الضروريات لمساعدة المنظمة للتحويل إلي منظمة متعلمة ، فهي تحفز الموظفين داخلياً من خلال رؤية مشتركة ، واعتناق هذه الرؤية والأمل في تحقيقها ، وحب الآخرين ، والمشاركة في المهام المختلفة ، والتماثل مع أهداف المنظمة ( Fry,2003 ) .

علي جانب آخر بدأ الاهتمام بدراسة سلوكيات التنمر ( Bullying Behaviors ) في السبعينيات من القرن الماضي ، وفي الدول العربية بدأ الاهتمام بدراسة هذا السلوك في الثمانينيات من القرن العشرين ( Omari,2007 ) .

والتنمر هو مجموعة من الأعمال والممارسات المتكررة موجهه إلي عامل أو أكثر غير مرغوب فيها من قبل الضحية ، والتي يمكن القيام بها عمداً أو دون وعي ، وتتداخل مع الأداء الوظيفي ، وينشأ عنها بيئة عمل غير مواتية ، وتحدث هذه الأعمال عن طريق التهديد أو التخويف أو الإذلال ( Einarsen et al,2009 ) .

وخلال الفترة الماضية زاد اهتمام الباحثين بدراسة ظاهرة التنمر في بيئة التعليم العالي ، حيث توصل ( Einarsen & Matthiesen,1994 ) إلي أن واحداً من بين كل خمسة عاملين تعرضوا للتنمر في مكان العمل ، كما توصل ( Dedyna,2008 ) إلي أن واحداً من بين كل ثلاثة عاملين تعرضوا للتنمر في مكان العمل ، وتعد بيئة الجامعات والكليات ومراكز البحث العلمي الأكثر ملانمة لممارسة سلوكيات التنمر ، وذلك بسبب ابتعادها عن المركزية واستخدامها للمركزية في غالبية الأوقات عند اتخاذ قراراتها ( الزعبي ، ٢٠١٤ ، Fogg,2008) .

ويتناول الباحث في هذا البحث لدور القيادة الروحية في خفض سلوكيات التنمر الوظيفي للعاملين بجامعة مدينة السادات ، حيث تشير مراجعة الدراسات السابقة إلي ندرة الدراسات الأجنبية والعربية التي اهتمت بالعلاقة بين القيادة الروحية وسلوكيات التنمر الوظيفي .

### ٣- الدراسة الاستطلاعية :

قام الباحث بدراسة استطلاعية، استهدفت الحصول على بيانات استكشافية حول القيادة الروحية ، وسلوكيات التنمر الوظيفي لدي العاملين بجامعة مدينة السادات ، بالإضافة إلي مساعدة الباحث في تحديد وبلورة مشكلة وتساؤلات البحث، والتوصل إلي صياغة دقيقة لفروضه، وقد اشتملت الدراسة الاستطلاعية على دراسة مكتبية، تم فيها جمع البيانات الثانوية المتعلقة بكل من القيادة الروحية ، وسلوكيات التنمر الوظيفي، بالإضافة إلي عدد من المقابلات المتعمقة مع عينة عشوائية تضمنت ٤٠ موظف من العاملين بجامعة مدينة السادات محل الدراسة.

وقد أكدت نتائج الدراسة الاستطلاعية على عدم الإدراك الكافي للعاملين بجامعة مدينة السادات محل الدراسة لمفهوم وأبعاد القيادة الروحية (وفقاً لإجابات ٢٨ من العينة، وبنسبة ٧٠ %)، ومفهوم وأبعاد سلوكيات التنمر الوظيفي (وفقاً لإجابات ٢٦ من العينة، وبنسبة ٦٥ %)، كما أكدت نتائج الدراسة الاستطلاعية على عدم وضوح العلاقة بين القيادة الروحية وسلوكيات التنمر الوظيفي (وفقاً لإجابات ٣٠ من العينة، وبنسبة ٧٥ %) ، وعدم الوضوح للدور الذي يمكن أن تؤديه القيادة الروحية بأبعادها المختلفة في خفض سلوكيات التنمر الوظيفي (وفقاً لإجابات ٢٧ من العينة، وبنسبة ٦٧ %).

وبناءً على ما سبق، فإن النتائج الأولية التي تم التوصل إليها من الدراسة الاستطلاعية تشير إلي وجود قصور في فهم دور القيادة الروحية وأبعادها، وما يترتب عليها من نتائج

هامة لكل من العاملين والمنظمة والمجتمع، لذلك فإن هناك حاجة ماسة لدراسة دور القيادة الروحية في خفض سلوكيات التنمر الوظيفي للعاملين بجامعة مدينة السادات محل الدراسة الحالية .

٤- الإطار النظري والدراسات السابقة :

١/٤- الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الروحية :

١/١/٤- مفهوم القيادة الروحية:

تتعدد تعريفات القيادة الروحية بتعدد وجهات نظر الباحثين عنها ، فقد أكد (Anderson,2000) علي أن القيادة الروحية يرجع أصلها الي كلمة "الروح" التي تعود الي أصل لاتيني وتعني التنفس ، وتشير الروح الي القوة المجردة التي تجعل الأفراد باقين علي قيد الحياة ، وتعني أيضاً اتصال الشخص مع نفسه ووعيه بكل ما يدور حوله . ( الخزاعي ، ٢٠١٦ )

وتعرف القيادة الروحية علي أنها القيم والاتجاهات والسلوكيات اللازمة لتحفيز الأفراد أنفسهم والآخرين بشكل جوهري وواضح بحيث يشعر الأفراد بالراحة الروحية من خلال التقدير والعضوية والانتماء ( Fry,2003,2005 ).

وتعتمد نظرية Fry للقيادة الروحية على مبدئين أساسيين هما:

- خلق رؤية والتي بمقتضاها ينشأ شعور لدى كل من القادة والتابعين بالتقدير ومن ثم يشعرون بأن حياتهم لها معنى وأنه بإمكانهم إحداث التغيير.
- إرساء ثقافة تنظيمية واجتماعية يقوم أساسها على قيم حب الغير (والايتثار)، والتي يشعر من خلالها القادة والتابعين بالعضوية أو الانتماء، والشعور بالفهم والتقدير، والرعاية الحقيقية، والاهتمام، والتقدير لكل من الذات والآخرين (Fry & Slocum, 2008).

ويمكن النظر إلى القيادة الروحية على أنها بناء ناشئ في سياق نطاق أوسع يسمى روحانية مكان العمل ، والتي تعمل على تحديد احتياجات أعضاء المنظمة في الاتصال وذلك لتحفيز الذات والآخرين وتلبية وإشباع الحاجات الأساسية الروحانية من خلال السمو والانتماء (Abdizaah& Khiabani, 2014).

بينما عرف (Reave, 2005) القيادة الروحية على أنها ظاهرة تحدث في مكان العمل عندما يكون الفرد المتواجد في المنصب القيادي لديه قيم روحية مثل النزاهة والتواضع والصدق وأن يكون شخص موثوق فيه ويمكن الاعتماد عليه ودائماً ما يعجب به الآخرين، وتظهر أيضاً القيادة الروحية في سلوكيات الآخرين وممارساتهم الفردية عندما تعكس أخلاقهم واحترامهم لذاتهم وللآخرين، فالأفراد الروحانيين لديهم قابلية كبيرة لكي يكونوا قادة روحانيين.

ويرى (Sendjaya, 2007) أن مفهوم مكان العمل الروحاني ظهر في الآونة الأخيرة، ويتم تعريفه على أنه إطار من القيم التنظيمية يتضح في ثقافة المنظمة التي تساعد موظفيها على التفوق والسمو من خلال أعمالهم وتشجيعهم على الاتصال بالمنظمة التي يعملون بها مما يؤدي الي شعورهم بالرضا الوظيفي والارتباط بمنظمتهم.

ويعرف (Wilson,2008) القيادة الروحية بأنها الجوانب المختلفة من شخصية الفرد في مكان العمل أياً كان مستواه الإداري ، وهذه الجوانب تكون بمثابة محرك للجسد المادي . في حين تعرف (Lean,2012) القيادة الروحية بأنها القيادة التي تحفز العاملين وتساعدهم علي استكشاف القوة المعنوية الداخلية التي تربط بينهم وبين الآخرين وتوجه أفعالهم .

مما سبق يتضح أن القيادة الروحية هي إحدى نظريات القيادة الإيجابية التي تقوم علي التحفيز الذاتي ، حيث يحفز المدير نفسه ومروسيه علي بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف

المنظمة بكفاءة وفعالية ، وذلك من خلال رؤية واضحة يؤمن بها ويأمل في تحقيقها ، وأمل وإيمان يزرعه في مروضيه من خلال قيم حب الإيثار لديه والتواضع والثقة والتسامح ورعاية وقبول الآخر .

٢/١/٤ - أبعاد القيادة الروحية :

قدم (Fry,2003) ثلاثة أبعاد للقيادة الروحانية وهما الرؤية **Vision** ، حب الإيثار **Altruistic love** ، الأمل/ الإيمان **Hope/Faith** في حين ركز ( Sendjaya, 2005) على دراسة وتحليل خمسة أبعاد للقيادة الروحية وهي ، التدبير ، الترابط ، الاحساس بالمسئولية ، الكمال ، والتفكير الشمولي ، ويرى كل من ( et al,2008 ) **Blankstein** في كتابهم بعنوان الروحانية في القيادة التعليمية **Spirituality in Educational Leadership** أن هناك سبعة أبعاد لروحانية القائد، هي النية ، الانتباه ، التقدير ، الاستفادة من دروس الحياة ، الرؤية الشاملة ، الصراحة ، الثقة .

وتعددت وجهات نظر الباحثين حول أبعاد القيادة الروحية ، حيث استخدمت مجموعة من الدراسات ثلاثة أبعاد هي الرؤية ، الأمل والإيمان ، وحب الإيثار (Jeon,2011; Chen & Jeffery ,2014; Yang,2012 ;Chen&Li,2013) ، الشيباوي والموسوي ، (٢٠١٦)

في حين استخدمت مجموعة أخرى من الدراسات خمسة أبعاد هي الرؤية ، الإيثار ، الإيمان ، التفوق ، والانتماء (Aydin&Ceylan,2009; Zavareh et al.,2013). كما استخدمت احدي الدراسات ستة أبعاد هي الرؤية ، الاحسان ، الإيمان ، الانتماء، الالتزام ، والتغذية العكسية (Esfahani et al.,2013). كذلك استخدمت دراسة أخرى سبعة أبعاد هي الرؤية ، التفوق ، الإيمان ، الانتماء، الالتزام التنظيمي، الإيثار ، والتغذية العكسية (Masouleh et al.,2013) ومن خلال استعراض أبعاد القيادة الروحية، اتضح أن هناك اتفاق بشكل عام على الأبعاد التي قدمها (Fry 2003, 2005,2008,2011)، وهي:

- الرؤية: فالأمر يتعلق بمستقبل جذاب للمنظمة ودورها في تشجيع الموظفين، وتخدم الرؤية ثلاثة وظائف هامة هي توضيح الاتجاه العام للتغيير، وتبسيط العديد من القرارات الأكثر تفصيلاً، المساعدة بكفاءة وسرعة في تنسيق الإجراءات، وعلى القائد أن يكون وسيط بين الحاضر والمستقبل، ويؤلف رؤية تظهر توقعات عالية، وتخلق مواصفات قياسية من الكمال ويحقق مكاسب لأصحاب المصلحة.
- الأمل/ الإيمان/ الثقة : الأمل هو الرغبة المتوقعة لتحقيق الذات، أما الإيمان فهو اليقين الذي يضيف الأمل، وكلاهما مصدر للاقتناع الذي سيتم من خلالهما الوفاء بروية المنظمة، أو أنهما يساعدان التابعين للقائد على أن يكونوا إيجابيين في المستقبل، وأن يضع جهده لإشباع رغباته واحتياجاته، والملاحم الرئيسية لذلك هي المناورة، ومحاولة التوصل إلى الأفضل دائماً، ووضع أهداف قابلة لتحقيق الطموح، والكمال.
- حب الإيثار: ويقصد به الإحساس بكمال الذات والانسجام، والرفاهية المنتجة من خلال الاهتمام والتقدير لكل من الذات والآخرين، أي أن يقدم الشخص حاجه غيره من الناس على حاجته برغم احتياجه لما يبذله، والمكونات الأساسية لهذه البعد تتمثل في الثقة والشجاعة والصدق والتواضع والرحمة والنزاهة والصبر.
- الشعور بالأهمية : وفقاً لنظرية Fry, 2003 للقيادة الروحية، فإن مفهوم المعنى يشير إلى ما اذا كان أعضاء المنظمة يعتقدون بأن الوظائف التي يقومون بها ذات أهمية ومعنى وتصنع فارقاً في حياة الناس. كما أن الشعور بالأهمية يشير إلى خبرة التفوق في كيفية صنع الفارق من خلال خدمة الآخرين. ومن خلال الانخراط في العمل يستمد الأفراد المعنى والغرض من الحياة. هذا، بالإضافة الى أن الناس لديهم دافع ومحرك داخلي للتعلم وإيجاد معني لعملهم، ولأن يكونوا أعضاء في مجموعة أو فريق

يشعرون من خلاله أن لهم قيمة ومساهمة في الأداء. لذا يتضح أن المعنى والشعور بالأهمية يتشابكان ويتداخلان في سياق الروحانية بمكان العمل.

● **الانتماء / العضوية :** حيث يميل الناس إلى العمل في مجموعة أو فريق، كما أنهم يفضلون العمل في بيئة يدرك فيها القادة مساهماتهم ويقدرونها. ومن ثم يتوجب على القادة أن يكونوا قادرين على خلق ثقافة تنطوي على أن القادة والتابعين مهتمون ومسئولون عن أنفسهم وعن الآخرين، ويجب أن تؤدي هذه الثقافة إلى خلق الإحساس بالعضوية والاعتراف والتقدير ، لذا، فإن القيادة الروحية تُشعر العاملين بالمنظمة بأنهم على قدر من الأهمية وذلك من وجهة نظر كل من المنظمة وزملائهم الآخرين، وهذا الشعور يؤول إلى جو من الود والثقة بين الزملاء وتحسين العلاقات بين القادة والعاملين.

● **الالتزام التنظيمي :** إن التزام العاملين بالمنظمة يعتبر أحد أهم العوامل الرئيسية لتحقيق النجاح التنظيمي، وقد تبين من خلال العديد من الدراسات التي تناولت القيادة الروحية أن لها تأثيراً معنوياً على مستوى الالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى أن أساليب القيادة المناسبة يمكن أن تؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين؛ والذي يشجع بدوره على الالتزام التنظيمي وزيادة الفائدة. كما يمكن القول بأن القيادة الروحية تخلق شعوراً بالاندماج، الولاء ، والاعتمادية بالمنظمة من خلال دعم الالتزام التنظيمي والرغبة في البقاء بالمنظمة.

● **الإنتاجية :** حيث أن امتلاك العاملين الأمل والإيمان برؤية المنظمة، وشعورهم بالأهمية والعضوية يجعلهم يقومون بالأنشطة التي تخدم هذه الرؤية وتعمل على التحسين المستمر ، وبالتالي رفع مستوى الإنتاجية ، هذا وتلعب القيادة دوراً في تعزيز الرضا الوظيفي ، والذي بدوره يؤدي إلى زيادة مستوى الإنتاجية.

٣ / ١ / ٤ - نماذج القيادة الروحية:

(١) نموذج القيادة الروحية لـ Fairholm:

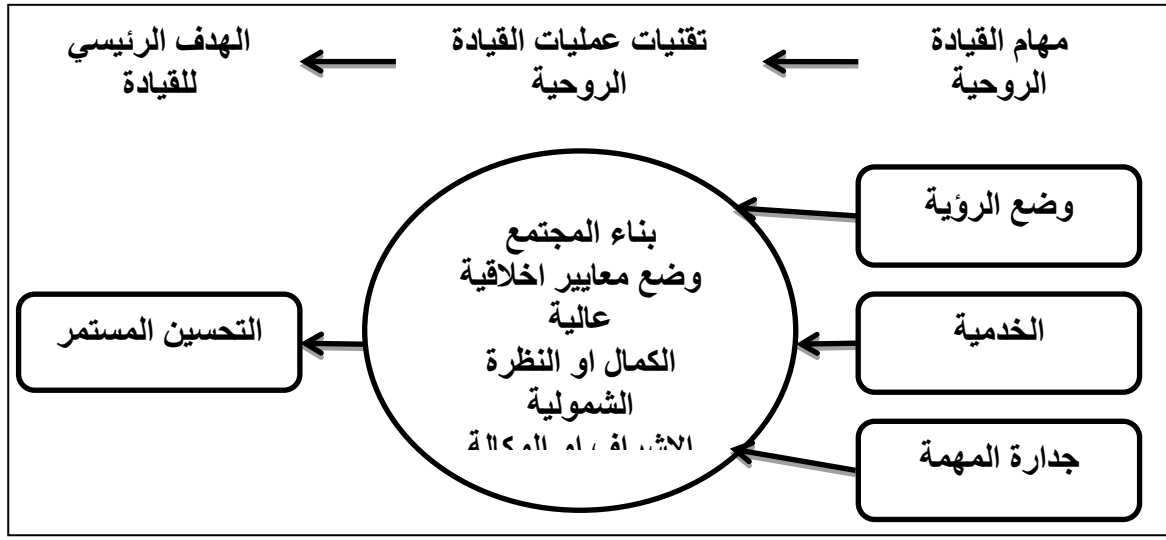
يعتبر (Fairholm, 1997, 1998, 2003) أول من اقترح نموذج للقيادة الروحية ، ولقد اقترح هذا النموذج نهج شامل والذي يعالج كل من الحياة المهنية والشخصية لكل من القادة والتابعين وكذلك المنظمة.

وينطوي نموذج القيادة الروحية على العديد من الأفكار وبعض القيم المشتركة في بناء نموذج القيادة التحويلية (Fairholm, 1998). وعلاوة على ذلك يقوم نموذج Fairholm على نظرية القيادة الخادمة مع التركيز على دور القادة كخادمين أوائل لمن يقوموا بقيادتهم أي التابعين (Fairholm, 1997; Fry, 2003). حيث يعتبر الدين والأخلاق والقيم هي المداخل التي تقوم عليها القيادة (Fry, 2003).

ويؤكد (Fairholm, 1998) على أن قيادة الآخرين تتطلب منا توظيف كامل للإنسان، فالقادة يحتاجون لاستخدام عقولهم ويجب أن يشركوا أيضاً قلوبهم جنباً إلى جنب مع الجسد للاستفادة من روحهم، بالإضافة إلى حياة داخلية تسعى إلى السلام الداخلي والسعادة وأن تكون ذات معنى ولها غرض، ووفقاً لـ Fairholm فإن النموذج يجسد تلك القيم والسمات والممارسات الفعالة و التي تؤكد على الكفاءة في المنظمات المتنوعة وكذلك مع بعض القادة على مر الزمن.

وفي نهاية المطاف فإن الهدف الفريد من القيادة الروحية هو تطوير الثقافة التي تدعم التقدم والتحسين المستمر في خدمة العملاء (Fairholm, 1997) .

وقد فسر نموذج القيادة الروحية من خلال ثلاث فئات واسعة وهي مهمة القيادة الروحية ، وتقنيات عمليات القيادة الروحية، والهدف الرئيسي للقيادة كما يتضح في الشكل التالي:



شكل رقم (١)  
نموذج القيادة الروحية - Fairholm

(٢) نموذج القيادة الروحية - Fry:

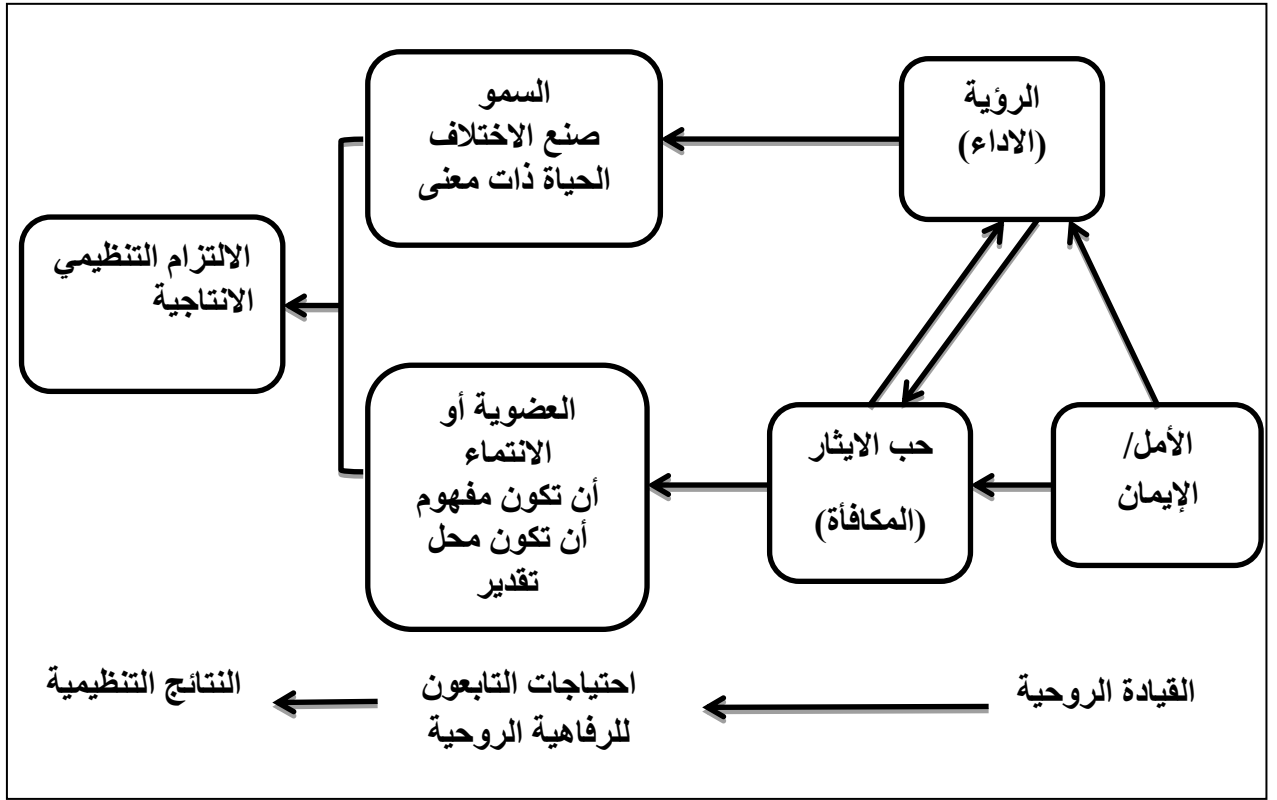
أوضح (Fry, 2003) أن نظريات القيادة السابقة قد دفعت الانتباه الى واحد أو أكثر من المحددات أو العناصر الجسدية والعقلية أو العاطفية للتفاعل الإنساني في المنظمات والتغاضي عن العناصر الروحية.

كما أكد أيضاً على أن نظرية القيادة الروحية كانت كاستجابة للدعوة إلى قيادة أكثر شمولية و التي تساعد على دمج العناصر الأساسية الأربعة التي تحدد أو تعرف جوهر الوجود الإنساني في بيئة العمل و التي تشمل الجسد (المادي) والعقل (المنطق - التفكير العقلاني) ، والقلب (العواطف، المشاعر)، والروح. ( الشامي ، ٢٠١٤ )

وقد توصل إلي أن الغرض من القيادة الروحية هي الاستفادة من الاحتياجات الأساسية للرفاهية الروحية لكل من القادة والتابعين بحيث يصبحون أكثر التزاماً تنظيمياً و إنتاجية (Fry, 2003, 2008).

وتتضح أبعاد القيادة الروحية (Fry's, 2003, 2005, 2008) وعملية تلبية الاحتياجات الروحية للرفاهية الروحية في الشكل التالي:



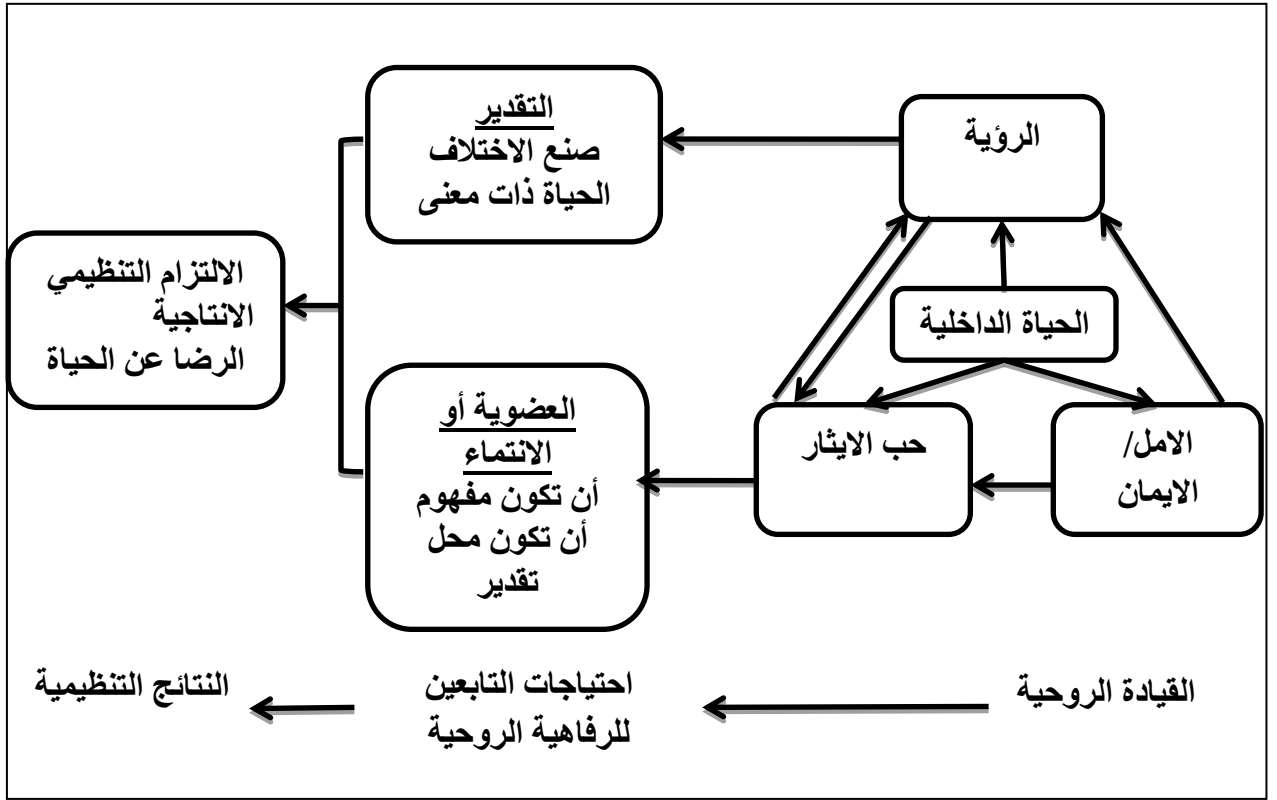


شكل رقم (٢)

### النموذج السببي للقيادة الروحية ل Fry

ومن الشكل السابق يتضح أن للقيادة الروحية ثلاث أبعاد هي الرؤية وحب الايثار والأمل و الإيمان .وعلاوة على ذلك ، فقد اقترح Fry نظرية منقحة للقيادة الروحية والتي أضافت لأبعاد القيادة الروحية كل من الحياة الداخلية والرضا عن الحياة الفردية (Fry, 2008, 2011).

حيث قد تلعب الحيادة الداخلية دوراً هاماً كمصدر للقيادة الروحية وتعتبر بمثابة المصدر الأساسي للإلهام والبصيرة، والتي يمكن أن تؤثر إيجابياً على تنمية الأمل أو الإيمان في رؤية فائقة لخدمة أصحاب المصالح الرئيسيين وقيم الإيثار أو حب الغير، ويمكن توضيح النموذج المنقح في الشكل التالي:



شكل رقم (٣)

### النموذج السببي المنقح للقيادة الروحية ل Fry

٤/١/٤- سمات القيادة الروحية :

- يرى (Fairhom,1996) أن القيادة الروحية تحتوي على العناصر التالية:
- (١) بناء قيم مشتركة: فالقائد الروحي يسعى إلى إثارة الشعور بالقيم المشتركة داخل مكان العمل، هذه القيم المشتركة تضع الأساس الأخلاقي لجماعات العمل والمنظمة وتحدد السلوكيات المقبولة والغير مقبولة وتحدد أيضاً مقاييس نجاح المنظمة.
  - (٢) وضع رؤية للمنظمة : فالقائد الروحي يسعى إلى وضع رؤية يشترك في تحقيقها جميع الموظفين وتعمل على تحقيق إجماع واتفاق داخل المنظمة.
  - (٣) فكر مشترك: فالقائد الروحي يسعى إلى تكوين فكر وقيم للآخرين ، فهم يسعون إلى التوصل إلى هدف وغاية مشتركة و الاقناع وليس إلى استخدام العقوبة والاجبار عند قيادة التابعين.
  - (٤) زيادة قدرات العاملين : فالقائد الروحي يسعى إلى جعل التابعين قادة في المستقبل ، وينجح التابعين في ذلك في البيئة التي تتسم بالثقة المتبادلة، ووجود رؤية وقيم مشتركة، ويقوم القائد الروحي أيضاً بتدريب وتعليم وتحفيز التابعين واشراكهم في اتخاذ القرارات.
  - (٥) التأثير والقدرة: فقياس القيادة هنا اتجاهاً وليس هيكلي ، بمعنى أن التابعين يتشاورون فيما بينهم عند تحديد قائدهم، وهذا الاختيار يتم ليس على أساس الهياكل والأنظمة الرسمية ولكن على أساس علاقات الشخص مع الآخرين، والسبب في اختيار الأفراد للقائد هو أن القائد ليس لديه الرغبة في السيطرة على الآخرين ولكن هو يقوم بمساعدة التابعين بحيث يشعرون بأن لديهم دور وتأثير وقدرة على تحقيق أهدافهم.
  - (٦) البديهة / الخبرة : إن تأثير القائد الروحي يأتي من معرفته المتعمقة بثقافة وعادات وتقاليد وقيم المنظمة.

(٧) تحمل المخاطر: فالقائد الروحي يتسم بالنشاط وتحمل المخاطر، حيث أنه ينتقد ويتحدى الطرق الحالية الموجودة في المنظمة ويسعى دائماً إلى تغييرها .

(٨) خدمة الآخرين : فالقائد الروحي لا يسعى إلى السيطرة على الآخرين وإنما يسعى دائماً إلى العمل من أجل التابعين وإلى مساعدتهم لإنجاز أعمالهم.

(٩) التغيير : فالقادة الروحيين يسعون دائماً إلى تغيير أنفسهم والآخرين والمنظمة، فهم يسعون إلى خلق فكر جديد في المنظمة يجعل الموظفين يشعرون بأن عملهم له قيمة ومفيد بالنسبة للمجتمع. فدور القادة هنا هو تغيير واقع التابعين والمنظمات بطريقة تعزز وتفيد الطرفين.

٢/٤- الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بسلوكيات التنمر الوظيفي :

١/٢/٤- مفهوم التنمر الوظيفي:

اختلف الباحثون في دراسة التنمر الوظيفي فيما بينهم من حيث نظرتهم إلى مفهوم التنمر ، إذ تعرف (Smith,2007) سلوك التنمر بأنه نشاط إداري واع ومتعمد يقصد به الإيذاء أو التسبب بالخوف والرعب من خلال التهديد بالاعتداء ، وتري أنه لا بد من توافر أربعة عناصر في سلوك التنمر بغض النظر عن النوع والعمر ، وهذه العناصر هي : ( الصباحيين والقضاة ، ٢٠١٣ )

- عدم التوازن في القوة، فالمتنمر إما أن يكون أكبر أو أقوى، أو في وضع صحي وجسدي أفضل من وضعية الضحية .
- النية في الإيذاء، فالمتنمر يعرف أنه يتسبب بالألم النفسي أو الجسدي للضحية، ويكون مستمتع بذلك .
- التهديد بالاستمرار ، فالمتنمر يستخدم التهديد والوعيد دائماً للضحية .
- سبب التنمر هو الغطرسة والازدراء والاحتقار .

حيث يرى (Einarsen et al,2009) أن التنمر هو تلك الأعمال والممارسات المتكررة الموجهة إلى عامل أو أكثر غير مرغوب فيها من قبل الضحية والتي يمكن القيام بها عمداً أو دون وعي وتسبب الإهانة والضييق للضحية، وتتداخل مع الأداء الوظيفي وينشأ عنها بيئة عمل غير سارة وتحدث هذه الأعمال بشكل متكرر ومنظم على سبيل المثال(أسبوعياً) وعلى مدي فترة زمنية معينة على سبيل المثال(سنة أشهر)".

في حين يرى، (Lutgen – Sandvik et al,2009)، أن التنمر هو هجوم لفظي، أو سلوك مسيء (لفظي أو غير لفظي)، على شخص ما وذلك من خلال تهديده أو تخويله أو اذلاله بصفة متكررة وذلك مع عمد تجانس الطرفين لأن المتنمر يكون أقوى من الضحية".

ويرى الباحث أن التنمر أحد أشكال العنف والإيذاء والإساءة التي قد تكون موجهة من فرد أو مجموعة من الأفراد إلى فرد أو مجموعة من الأفراد الآخرين ، حيث يكون الفرد المهاجم أقوى من الأفراد الباقين، وذلك عن طريق الاعتداء اللفظي أو البدني المباشر أو عن طريق غير مباشر مثل الاستبعاد الاجتماعي أو سحب بعض المسؤوليات المكلفة لشخص ما أو الإيذاء عن طريق وسائل التواصل الأخرى بطريقة غير مباشرة وغير ذلك من الأساليب العنيفة، ويستخدم الأشخاص المتنمرون سياسة الترهيب والتخويف والتهديد، إضافة إلى الاستهزاء والتقليل من شأن الشخص المستهدف.

أو هو أحد أشكال العنف والإيذاء والإساءة التي قد تكون موجهة من فرد أو مجموعة من الأفراد إلى فرد أو مجموعة من الأفراد الآخرين ، حيث يكون الفرد المهاجم أقوى من الأفراد الباقين، وذلك عن طريق الاعتداء اللفظي أو البدني المباشر أو الاعتداء باستخدام وسائل أخرى بطريقة غير مباشر.

و هناك خمسة معايير أساسية يمكن من خلالها الحكم على وجود التنمر داخل محيط العمل،  
:(Rayner & Keashly,2005)

- يعاني الضحايا من سلوكاً سلبياً.
  - تستمر السلوكيات السلبية من الأشخاص ذوي الخبرة.
  - يتضرر الضحايا نفسياً أو جسدياً.
  - يدرك الضحايا أن المتممرين أقوى منهم وأنهم غير قادرين على الدفاع عن أنفسهم.
  - يدرك الضحايا أنفسهم أنهم مستهدفون ومتسلط عليهم.
- ورغم أن الدراسات أثبتت أن معظم عمليات التنمر في مكان العمل وقعت من موقع السلطة حيث القادة والمديرين والمشرفين هم المحرضين الرئيسيين لها (Thoroughgood et al, 2012) إلا أن بعض الدراسات أثبتت أن التنمر من الممكن أن يكون من الرئيس إلى المرؤوسين أو العكس ، أو بين الزملاء في العمل على نفس المستوى الوظيفي، (Samnani & Singh, 2012).

٢/٢/٤- أبعاد التنمر الوظيفي :

ذكر كلا من (Samnani & Singh, 2012) مجموعة سلوكيات تمثل أبعاد ظاهرة التنمر نوضحها فيما يلي:

- التهديد بالوضع المهني: (مثل التقليل من قيمة الرأي، والإهانة المهنية العامة، والاتهام فيما يتعلق بعدم بذل الجهد).
- التهديد بالمكانة الشخصية: (مثل استدعاء الأسماء والإهانات والتخويف).
- العزلة: (مثل منع الوصول إلى الفرص، والعزلة البدنية أو الاجتماعية، وحجب المعلومات).
- العمل الزائد: (مثل الضغط غير المبرر ، والمواعيد المستحيلة، والاختلالات غير الضرورية).
- زعزعة الاستقرار: (مثل عدم تقديم الائتمان عند استحقاقه، والمهام التي لا معنى لها، وإزالة المسؤولية).

وتتعدد أساليب التنمر ومنها ما يلي : (Hershcovis, 2011)

- التخلي عن المسؤولية من شخص ما أو استبدالها بمهام أخرى ليس لها قيمة كبيرة.
  - تجاهل آراء شخص ما.
  - انتقاد عمل شخص ما باستمرار.
  - نشر القيل والقال أو الشائعات عن شخص ما.
  - تجاهل أو استبعاد شخص ما في العمل.
  - التلميح لشخص معين بإنهاء عمله.
  - الإساءة إلى الهدف الخاص بشخص ما.
  - السلوك المسيء من المشرفين للمرؤوسين.
- ٣/٢/٤- أنواع التنمر الوظيفي:

صنف ( Zapf & Einarsen, 2003 ) التنمر حسب الهدف منه إلى ثلاثة أنواع

هي :

- (١) التنمر لحماية الذات: يستخدم المتممرين هذا النوع من التنمر لحماية أنفسهم ومكانتهم الوظيفية وذلك باستخدام سلوكيات عدوانية تجاه الأهداف (الضحايا) منها) الغضب ، الحسد، القلق، الاحباط).
- (٢) تنمر افتقار الكفاءات: يلجأ المتممر لهذا النوع من التنمر لافتقاره الكفاءات الاجتماعية مقارنة بزملاء العمل ، أي في حالة عدم القدرة على السيطرة العاطفية على نفسه، وفي حالة عجزه عن التفكير الذاتي المتطور وإقامة علاقات اجتماعية جيدة مع الزملاء.

(٣) تنمر السلوك الجزئي: أي التنمر من أجل تحسين وضع المتنمر داخل المنظمة دون النظر في مصلحة الآخرين وإن كان ذلك على حساب شخص آخر.

وحدد ( Smith, 2008; Hertz, 2013 ) أنواع التنمر كالتالي:

(١) التنمر اللفظي: ويشمل الإغاضة والسخرية والاستفزاز والتعليقات غير اللائقة والتهديد، وهو أحد أشكال المواجهة، ويندرج تحت فئة التنمر المباشر.

(٢) التنمر الجسدي (البدني): ويشمل الضرب والعنف والصفع والطعن وغيرها من طرق الإيذاء البدني ويندرج تحت فئة التنمر المباشر.

(٣) التنمر العاطفي: من خلال نشر الشائعات حوله ويندرج تحت فئة التنمر غير المباشر فيتم نشر الشائعات الخبيثة عن شخص ما داخل محيط العمل.

(٤) التنمر الإلكتروني: ويحدث عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي عبر الانترنت والبريد الإلكتروني أو من خلال الرسائل النصية عبر الهواتف المحمولة.

(٥) الاستبعاد الاجتماعي: وهو اضطهاد شخص ما واستبعاده ضمن عمل الفريق بطريق غير مباشر.

و يرى الباحث أن التنمر بوصفه ظاهرة اجتماعية مثلها مثل أي ظاهرة أخرى فهي تأخذ أشكال عدة منها:

(١) التنمر الوظيفي: وهو التنمر بين الزملاء داخل محيط العمل أو التنمر الذي يقع من الرئيس على المرؤوس داخل المنظمة والذي يحدث بطريق مباشر أو بطريق غير مباشر.

(٢) التنمر السياسي: ويحدث من خلال سيطرة حزب سياسي قوي على مجموعة من الأحزاب أضعف منه ، أو عند سيطرة دولة بأكملها على دولة أخرى أضعف منها عن طريق التهديد ، ويظهر ذلك جليا في جميع بلدان العالم بصفة عامة ويقع على البلدان العربية بصفة خاصة وواضحة.

ويتضح مما سبق أن التنمر يتم بطريقتين هما:

■ التنمر المباشر: الذي يتمثل بالضرب والدفع والطعن والصفع والخدش وغيرها من الأفعال المؤذية.

■ التنمر غير المباشر: وهو الذي يتضمن تهديد الشخص بالعزل الاجتماعي عن طريق نشر الشائعات، ورفض الاختلاط معه ونقده من حيث الملابس والعرق واللون والدين وغيرها من الأمور، إضافة إلى تهديد كل من يختلط معه أو يدعمه.

٤/٢/٤- أسباب التنمر الوظيفي :

هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى حدوث التنمر داخل المنظمات نذكر منها ما يلي ( Seigne, 1998; Skogstad et al., 2007; Glambek et al., 2014):

■ شخصية الضحية السلبية.

■ خصائص البيئة التنظيمية وبيئة العمل النفسية والاجتماعية.

■ تصميم الوظائف وظروف العمل.

■ المناخ التنظيمي السيئ والعنف.

■ القيادة المتسلطة (قيادة عدم التدخل).

■ البيئة التنافسية.

■ صراعات الأفراد داخل المنظمة.

■ عدم وجود جو داعم قادر على التوجيه بطريقة ودية.

■ المستوى الأخلاقي المنخفض في الإدارات.

■ التغيير التنظيمي المستمر.

■ يستخدم المتنمرين هذا الأسلوب وذلك لتخريب جهود زملائهم.

- المطالب العالية والتوقعات المفرطة من العاملين بشأن الأدوار والمسؤوليات المنسوبة إليهم قد تؤدي إلى نزاعات بين أعضاء الفريق داخل العمل فيما يتعلق بالحقوق والالتزامات والامتيازات والمواقف الخاصة بهم.
- عدم توازن السلطة في مكان العمل: فكثير ما نجد الصراع من أجل السلطة بين أشخاص ذوي قيم أخلاقية وشخصية مختلفة ، وبناءً على هذا الاختلاف ينشأ الصراع الذي يؤدي إلى أن يسلك أحد الاطراف سلوك التنمر.

٥/٢/٤- طرق منع وإدارة التنمر داخل المنظمة :

يوجد ثلاث طرق متميزة يمكن للمنظمة والموظفين التعامل بها أو استخدامها تجاه التنمر الوظيفي، وهي كما يلي :  
(١) التدخلات الأولية:

تركز على منع حدوث التنمر في محيط العمل، وتهدف إلى تغيير خصائص طريقة تفاعل الأفراد مع الوظيفة مثل(التصورات والمواقف أو السلوك- تطوير مهارات الذكاء العاطفي للعاملين)،(Zigrika, 2013).

كذلك تقوم هذه الطريقة على تقديم المشورة للأهداف(الضحايا)، أي الأفراد المستهدفين من التنمر، بالشكل الذي يساعد على القدرة على التعامل مع مشاكل التنمر،( Chappel & Di Martino, 2006).

وأجريت بعض الاختبارات لهذه التدخلات وباعت بعض الاختبارات بالفشل في مقابل نجاح البعض الآخر مثال:

- قام (Hoel & Giga, 2006) بإجراء اختبار لفعالية التواصل مع السياسات الموضوعية داخل المنظمة ومهارات التواصل في مكان العمل والتدريب السلبي للتوعية بسلوك التنمر وذلك مع وجود مجموعة مراقبة لملاحظة فعالية الاختبار، ولم تلاحظ مجموعة المراقبة أي مكاسب واضحة على نتيجة الاختبار على مدى فترة ٦ شهور.
- وقام (Poilpot, 2006) بعمل اختبار في وزارة شؤون المحاربين القدامى في الولايات المتحدة وتضمن الاختبار سلسلة من التمارين التشاركية مثل(المناقشات الجماعية، ولعب الأدوار)، والتي تهدف إلى نشر الوعي بأثر الأفراد في مكان العمل ، وتم استخدام أسلوب المراقبة العشوائية لسلوك الأفراد ووجد تحسينات كبيرة على سلوك الأفراد داخل محيط العمل واستمر ذلك ١٢ شهر وأكد كل من (Leiter et al., 2012) أن هذا الاختبار نتج عنه أيضاً مجموعة من المكاسب الإضافية مثل: الرضا أو الارتياح الوظيفي، الالتزام الوظيفي، والثقة في الإدارة.

(٢) التدخلات الثانوية:

تهدف هذه التدخلات إلى تزويد الموظفين بالمهارات اللازمة للتعامل مع التنمر في مكان العمل في حالة حدوثه، (Zapf & Gross's, 2001)، و تطوير الثقافة التنظيمية وادخال السياسات والاجراءات لمنع حدوث التنمر، واعتبار التدريب للمديرين والموظفين عنصراً هاماً من استراتيجية المنظمة للتعامل مع التنمر(Chappel & Di Martino, 2006) واشراك العاملين في وضع خطة التدريب ضد التنمر واتباع سياسات تلبي احتياجات المنظمة والعاملين وتوفير كافة البيانات التي يحتاجها العاملين للتعامل مع التنمر (Einarsen et al., 2016)، ولم يتم حتى الآن اختبار مدى فعالية التدخلات الثانوية في الحد من التنمر الوظيفي ، وقد اقترحت الدراسات الحديثة عدداً من الطرق الواعدة المحتملة لمثل هذه التدخلات على سبيل المثال، (Nielsen & Knarahl, 2015).

- التدريب على كيفية إدارة الصراع.
- تجنب التصعيد في السلوك.
- استخدام بعض الاستراتيجيات للتأثير على مشاعر الأفراد الخاصة وذلك رداً على تعرضهم للتنمر.

- إعادة تقييم عملية التنمر.
  - التخفيف من الآثار السلبية للتنمر.
  - قمع الاستجابة العاطفية للتفكير في الأحداث السلبية.
- (٣) التدخلات الثلاثية:

يكون التنمر قد وقع بالفعل، وتركز على الحد من العواقب السلبية للتنمر، ويجب على المنظمات في هذه المرحلة أن تستجيب لأي بلاغ يقدم بخصوص التنمر ، لأن إهمال ذلك يؤدي إلى عواقب سلبية، ومن الطرق التي يجب على المنظمة إتباعها هنا ما يلي (Bergman, et al., 2002; Saam, 2010):

- الاستجابة التنظيمية السريعة للشكاوي ضد التنمر.
- الاستعانة بطرف ثالث مثل ( استشاري خارجي، عضو من موظفي الموارد البشرية) لما يقدمه الطرف الثالث من تيسير في عملية المناقشة والفصل بين الجاني والضحية ، والتركيز على الروابط الحالية والمستقبلية أي التركيز على المشكلة الحالية وكيفية معالجتها ومنع تكرارها في المستقبل، وتساعد الوساطة أو الطرف الثالث على منع تصعيد الأمور بين الجاني والضحية.
- النظر إلى التنمر على أنه نزاع بدلاً من التنمر الكامل.
- وعندما لا يسمح الوضع باستخدام الوساطة يجب على الشركة النظر في إدارة الجزاءات وتطبيق الجزاء على مرتكبي التنمر مثل (نقلهم إلى إدارة أخرى مختلفة، خفض الراتب، إطلاق سراحهم).

٦/٢/٤- الآثار السلبية لسلوكيات التنمر الوظيفي :

يترتب على سلوكيات التنمر الوظيفي مجموعة من الآثار السلبية بعضها مباشر وبعضها غير مباشر، يمكن توضيحها فيما يلي :

(١) الآثار المباشرة:

- تؤثر على صحة الأفراد ورفاهيتهم.
- تخلق القلق و الخوف والتوتر النفسي الزائد والمستمر.
- الإرهاق العاطفي والاجهاد النفسي والبدني.
- مشاكل النوم (النوم الزائد أو الأرق).
- مشاكل عضلية وهيكليّة ومشاكل في المعدة.
- عواقب صحية ضارة وخطيرة لضحايا التنمر منها ارتعاش اليد.

ومن الجدير بالذكر ليس فقط الضحايا من يعانون من آثار التنمر ولكن الشهود أيضا لهم ردود فعل سلبية على التنمر مثل انخفاض الجهد العام والعقلي والاستنزاف العاطفي، ويصبحون غاضبين ويطالبون بمعاينة الجناة، وأحياناً يحاول الجاني جذب أولئك الموظفين إليه واشراكهم في عملية التنمر. (Matthiesen & Einarsen, 2004; Vartia, 2001;

(Totterdell, et al ., 2012

- انخفاض إنتاجية المنظمات بشكل عام نتيجة انخفاض أداء العاملين ضحايا التنمر وغيابهم المستمر عن العمل والحضور المتقطع مما أدى إلى انخفاض مستوى أدائهم للمهام الموكلة إليهم، مما يؤدي إلى تحمل المنشأة تكاليف تنظيمية كبيرة من انخفاض أداء عاملين وانخفاض أرباح محققة، (Bowling & Beehr, 2006; Hershcovis & Barling, 2010 .

(٢) الآثار غير المباشرة :

تؤثر تجارب الفرد الواحد على تجارب الأفراد المختلفة، فقد تؤثر مشاركة الفرد في مجال معين على مشاركته في مجال آخر، فتجارب الشخص في مكان العمل تؤثر عليه في سياق آخر مثل مشاركة الفرد في الأنشطة الأسرية، فتؤثر تجارب الإشراف المسيء على تجارب المرؤوسين وعلى تعاملهم مع أفراد الأسرة، حيث يشعر المشرفون أنفسهم بأنهم

يعانون من معاملة غير عادلة من قبل منظماتهم ، وقد يكونوا أكثر عرضة لإساءة المعاملة مع أفراد أسرهم ، وبذلك فإن الإشراف المسيء يؤثر في نهاية المطاف على وظيفة الأسرة ففتجاوز المعاملة الحدود التنظيمية،( Carlson et al, 2011).

وذكر كل من ( Arcangeli et al., 2014; Mucci et al., 2015; Glambek et al., 2014; Nielsen & Knardahl, 2015 ) مجموعة أخرى من الآثار أو

- العواقب العامة التي تنتج عن حدوث التنمر التنظيمي وهي كما يلي:
- انخفاض أداء العاملين مما يؤدي إلى انخفاض الانتاجية للمنظمة.
- التقاعد المبكر – التظلم – الشكاوي الزائدة، والتقاضى وهذا بدوره يؤثر على المنظمة في التركيز على هدفها الأساسي وهو الانتاجية وتحقيق الأرباح وذلك لانشغال الأفراد بحل الصراعات.
- الغياب المستمر للعاملين.
- الاكتئاب الذي من الممكن أن يؤدي إلى الانتحار.
- التأثير على كفاءة وفعالية العاملين في أداء عملهم.
- إدراك العامل أنه يعامل معاملة غير عادلة مما يؤدي بدوره إلى عدم رضاه عن العمل وعدم الالتزام تجاه وظائفه.
- ترك الوظيفة مما يؤدي إلى زيادة التكاليف التنظيمية .

#### ٥- مشكلة البحث:

في ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية ، تأكد عدم الإدراك الكافي للعاملين بجامعة مدينة السادات محل الدراسة لمفهوم وأبعاد القيادة الروحية (وفقاً لإجابات ٢٨ من العينة، وبنسبة ٧٠ %)، ومفهوم وأبعاد سلوكيات التنمر الوظيفي (وفقاً لإجابات ٢٦ من العينة، وبنسبة ٦٥ %)، كما أكدت نتائج الدراسة الاستطلاعية علي عدم وضوح العلاقة بين القيادة الروحية و سلوكيات التنمر الوظيفي (وفقاً لإجابات ٣٠ من العينة، وبنسبة ٧٥ %) ، كما توصلت الدراسة الاستطلاعية الي عدم وضوح الدور الذي يمكن أن تؤديه القيادة الروحية بأبعادها المختلفة في خفض سلوكيات التنمر الوظيفي (وفقاً لإجابات ٢٧ من العينة، وبنسبة ٦٧ %).

وتشير هذه المشكلة عددًا من التساؤلات التي يمكن طرحها على النحو التالي:

- (١) ما هو مستوي تطبيق القيادة الروحية من وجهة نظر العاملين بجامعة مدينة السادات ؟
- (٢) ما هو مستوي ممارسة العاملين بجامعة مدينة السادات لسلوكيات التنمر الوظيفي ؟
- (٣) ما هو دور القيادة الروحية بأبعادها المختلفة في خفض سلوكيات التنمر الوظيفي للعاملين بجامعة مدينة السادات ؟

#### ٦- أهداف البحث:

يسعى الباحث من خلال هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، هي على النحو التالي :

- (١) تحديد مستوي تطبيق القيادة الروحية من وجهة نظر العاملين بجامعة مدينة السادات.
- (٢) تحديد مستوي ممارسة العاملين بجامعة مدينة السادات لسلوكيات التنمر الوظيفي.
- (٣) تحديد نوع وقوة العلاقة بين القيادة الروحية بأبعادها المختلفة و سلوكيات التنمر الوظيفي للعاملين بجامعة مدينة السادات .
- (٤) تقديم مجموعة من التوصيات لقادة جامعة مدينة السادات تساعدهم في خفض سلوكيات التنمر الوظيفي للعاملين من خلال تطبيق واستخدام القيادة الروحية .



## ٧- فروض البحث :

في ضوء مشكلة وأهداف البحث، وبناءً على التأصيل النظري من الدراسات السابقة، قام الباحث بصياغة فروض البحث في صيغة العدم، وذلك على النحو التالي :

استهدفت دراسة (Karadag, 2009) استكشاف مفهوم القيادة الروحية في السياقات التنظيمية، أخذه في الاعتبار بعض الفوائد والمحفزات التي نشأت عن الإهتمام المتزايد بالقيادة الروحية في الكتابات الأكاديمية والتجارية. كما ناقشت الدراسة مجالات ارتباط القيادة الروحية بنظريات القيادة الأخرى القائمة على القيم مثل القيادة التحويلية ، والقيادة الخادمة ، وأشارت أيضاً إلى التضافر بين القيادة الروحية والقيادة البيئية على الرغم من الاعتراف بأن هذا الأمر سوف يتطلب المزيد من الملاحظة والتحقيق والمناقشة. أخيراً، خلصت الدراسة إلى أن تعميق الفهم فيما يخص نظرية القيادة الروحية وعلاقتها بنظريات القيادة الأخرى يعتبر أمراً ضرورياً في سبيل المضي قدماً نحو وضع نموذجي للقيم بالمنظمات.

كذلك أظهرت دراسة (Polat , 2011) أن طلاب الجامعة أكثر تأثراً بحب الإيثار عن الأمل والرؤية ، ولم يؤثر النوع والتعليم على الاختلافات بين الطلاب . بينما أظهر التخصص في أقسام معينة وجود اختلافات بين الطلاب في إدراكهم بالقيادة الروحية من جانب أعضاء هيئة التدريس لهم ، واحتل بعد الرؤية المرتبة الأولى في تأثر الطلاب بأبعاد القيادة الروحية . وربطت الدراسة بين نجاح الطلاب والقيادة الروحية ، حيث مع ارتفاع شعور الطلاب بالقيادة الروحية يزداد أدائهم المهني والتزامهم تجاه عملهم مما يؤدي إلي النجاح في أداء هذا العمل

بينما عندما تم تطبيق الدراسة على أعضاء هيئة التدريس اتضح أن بعد الرؤية يحتل المرتبة الأولى بينهم ، وعند قياس العلاقة بين أعضاء هيئة التدريس مع الطلاب ثبت أن بعد الإيثار هو الأكثر وضوحاً حيث يعمل أعضاء هيئة التدريس على تشجيع الطلاب وإمدادهم بالمعلومات التي يحتاجونها ، والعمل على إيجاد الحلول للصعوبات التي تواجههم .

وفي دراسة (Chen & Yang , 2012) تم تطبيق نموذج القيادة الروحية الذي تم تطبيقه على قوات الدفاع الأمريكية من خلال Fry عام ٢٠٠٣ وذلك على مجالات الاستثمار كالبوك في عينة تم الحصول عليها من الصين وتايوان . وأثبتت الدراسة أن أبعاد القيادة الروحية المتمثلة في (حب الإيثار ، والرؤية ، والأمل/الإيمان) تؤثر معنوياً على سلوك الإدارة الذاتية للموظفين وإنتاجيتهم بطريقة مباشرة ، كما تؤثر أيضاً بطريقة غير مباشرة عن طريق اتجاهات الفرد تجاه العمل والمنظمة وكذلك الحياة الداخلية له (الحياة الكامنة للفرد) . ولكن كان متغير الحياة الداخلية أكثر تأثيراً على الإنتاجية بالنسبة لأفراد العينة وذلك بعكس نموذج Fry الذي تم تطبيقه على قوات الدفاع الجوية الأمريكية حيث توصل النموذج إلي أن بعد الأمل والإيمان أكثر تأثيراً على أداء الفرد لمهامه التي توكل إليه . كما أظهرت النتائج أن قوة تأثير القيادة الروحية على الإنتاجية كانت أقل في العينة الصينية عنها في العينة الأمريكية . وأرجع الكاتب ذلك للاختلاف في نطاق التطبيق حيث أنه تم تطبيق القيادة الروحية في الصين على صناعة الاستثمار بينما تم تطبيقها في الولايات المتحدة على قوات الدفاع الجوي . ولكن ثقافة العينة الصينية كانت أكثر ارتباطاً بالقيادة الروحية وخاصة تأثرها بالقيادة الأبوية Paternalistic Leadership بعكس الحال بالنسبة للعينة الأمريكية .

وتناولت دراسة (Peter, 2013) الذكاء الروحي ودوره الحيوي في تعميق فعالية القيادة وأداء الموظفين في القطاع العام. كما ذكرت أن القادة الأذكياء روحياً يستخدمون الذكاء الروحي لتطوير المهارات القيادية أكثر من مجرد الذكاء العاطفي. كما ذكرت أيضاً أن دراسة خصائص القادة المتميزون يساعد في تحديد المهارات والمؤهلات المتعلقة بالروح. وخلصت الدراسة شرحاً لخصائص القادة الأذكياء روحياً كمضادات للتعامل مع المشكلات الكثيرة والأكثر شيوعاً المتعلقة بالقيادة مثل الإحباط وفقدان المعنى.

وقد تمثل الغرض من دراسة (Salehzadeh et al., 2015) في التعرف على مدى تأثير القيادة الروحية على الأداء التنظيمي من منظور بطاقة الأداء المتوازن (BSC). واشتمل مجتمع الدراسة على مديري الإدارة الوسطى العاملين في (٦٠) فندقاً في ثماني محافظات في إيران. واعتمدت الدراسة على نموذج المعادلة الهيكلية لاستكشاف العلاقات بين متغيرات البحث. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الروحية تؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً في

الشعور بالأهمية ، والانتماء ، كما اتضح أيضاً أن للقيادة الروحية، الشعور بالإهتمام، والانتماء تأثيراً معنوياً إيجابياً في الأداء التنظيمي بالفنادق محل الدراسة.

هذا، ومن أجل تحقيق الموائمة بين نظريات القيادة، والقيم الروحية، والسلوك الصديق أو الموالي للبيئة ؛ فقد عملت دراسة (Afsar et al., 2016) إلى بناء واختبار نموذج نظري يربط القيادة الروحية مع السلوك الموالي للبيئة لدى العاملين عبر العديد من المتغيرات المتداخلة. وقد تم جمع البيانات من الموظفين الفنيين بالعديد من الصناعات في تايلاند. وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الروحية تؤثر بشكل إيجابي في روحانية بيئة العمل ، والتي بدورها تؤثر في كل من الدوافع الذاتية ، والشغف البيئي على حد سواء. واتضح أن كلاً من الدوافع الذاتية والشغف البيئي لهما تأثير إيجابي على السلوك الموالي للبيئة. كما تبين أن الدعم التنظيمي المدرك يتوسط العلاقة بين القيادة الروحية وروحانية بيئة العمل، في حين أن الوعي البيئي يتوسط العلاقة بين روحانية بيئة العمل والشغف البيئي.

واسترشاداً بما سبق، تمّت صياغة الفرض الأول في الصورة التالية:  
لا توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين إدراكات العاملين بجامعة مدينة السادات حول واقع تطبيق القيادة الروحية وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموجرافية ( النوع ، السن ، المؤهل العلمي )

وقامت دراسة (Hauge, et al., 2010) بالبحث في التمر في مكان العمل وأثره النسبي كضغط اجتماعي وذلك بالتطبيق على عينة من السكان العاملين النرويجيين، وتوصلت الدراسة إلى أن التمر يعد مؤشراً لعدة نتائج بعد السيطرة على الضغوط الوظيفية الأخرى منها (مطالب العمل، سلطة القرار، دور الغموض، صراع الدور)، وكان التمر أيضاً مؤشراً للقلق والاكتئاب، أيضاً اتضح من نتائج الدراسة أن له العديد من الآثار السلبية .

وقامت دراسة (Alicia, 2011) بالكشف عن دور التصورات الخاصة بقواعد المشرف داخل العمل على العلاقة بين الصراع في العمل والتمر، وتوصلت الدراسة إلى أن التمر هو المرحلة النهائية للصراع الطويل داخل محيط العمل حيث توجد قوة مؤثرة وعدم توازن بين الأطراف المتضررة، وذلك مع وجود مشاكل عاطفية وعلانية بين الأفراد داخل العمل، ومن هنا يتصعد الصراع ليصل في النهاية على التمر، .

وقامت دراسة (Bannink R, et al , 2014) بفحص ما إذا كان التمر التقليدي والتمر عبر الإنترنت مرتبط بالصحة العقلية للمراهقين ومشاكل التفكير الانتحاري وتم متابعة ذلك لمدة عامين، بين طلاب المدارس الثانوية لتحديد ما إذا كان الإيذاء أو التمر التقليدي والتمر عبر الإنترنت يؤثر على الذكور أم الإناث ، و اتضح من نتائج الدراسة أن النوع يؤثر بشكل كبير على درجة التأثير بالإيذاء التقليدي والتمر عبر الإنترنت حيث وجد أن التمر التقليدي والتمر عبر الإنترنت يؤدي إلى زيادة التفكير الانتحاري ويؤدي إلى الكثير من المشاكل الصحية والعقلية ، واتضح أن الإناث أكثر تأثراً من الذكور بالإيذاء التقليدي والتمر عبر الإنترنت، ووجد أيضاً أن نسبة الانتحار تكون أعلى في سن البلوغ في حالة التمر التقليدي مع تأثر الفتيات بدرجة أكبر من الذكور .

واستهدفت دراسة (Alfredo, 2015) تحديد تأثير التمر في مكان العمل على الصحة النفسية والرفاهية، وتمت الدراسة على مرحلتين بفارق زمني قدره ٦ أشهر وكانت عينة الدراسة ٣٤٨ موظفا اسبانياً ، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة قوية بين التمر في مكان العمل وبين الحالة الصحية والنفسية والرفاهة للموظفين ، ويرتبط التمر في مكان العمل ارتباطاً وثيقاً بالقلق والتوتر وهناك علاقة تبادلية بينها أكثر منها سببيه

واسترشاداً بما سبق، تمّت صياغة الفرض الثاني في الصورة التالية:  
لا توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين إدراكات العاملين بجامعة مدينة السادات حول مستوى ممارساتهم لسلوكيات التمر الوظيفي وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموجرافية ( النوع ، السن ، المؤهل العلمي ) .

وقد عمدت دراسة (Fry et al., 2011) إلى اختبار العلاقة الديناميكية بين القيادة الروحية والرفاهية الروحية (أي الشعور بالأهمية والانتماء أو العضوية)، والنتائج التنظيمية الرئيسية ، وذلك بالتطبيق على عينة من قادة الجيش الصاعدين. وقد تم استخدام نموذج المعادلة الهيكلية (SEM). وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة

إحصائية بين القيادة الروحية والعديد من النتائج التنظيمية على مستوى الوحدة، بما في ذلك الالتزام التنظيمي وأربعة مقاييس للأداء. كما توسط متغير الرفاهية الروحية العلاقة بين القيادة الروحية والنتائج التنظيمية.

و اختبرت دراسة (Khoshpanjeh et al., 2012) دور أبعاد القيادة التحويلية في تمكين الموظف وأثر ذلك على الإنتاجية ، وتمت الدراسة على ٢٦٨ عامل في فروع بنك Mellat في مدينة طهران . وتوصلت الدراسة إلي أن لبعدها الرؤية ، وردود فعل الأداء والعضوية والالتزام التنظيمي لهم تأثير إيجابي على تمكين الموظف والذي يرتبط بتأثير إيجابي على زيادة إنتاجية الموظف ، بينما لم يكن هناك أثر لبعدها الإيثار على تمكين الموظف في عينة الدراسة .

وقامت دراسة (Zoharah Omar, et al., 2015) بدراسة مدى انتشار التمر في مكان العمل في وكالة الخدمات العامة في ماليزيا ودور القيادة في التأثير على التمر وذلك باستخدام عينة مكونة من ١١٢ موظفاً من موظفي الخدمة العامة، وتم تجميع البيانات منهم عن طريق استبيان ذاتي، وكشفت النتائج عن ارتفاع معدل انتشار التمر في مكان العمل، وأظهرت النتائج أيضاً أن سلوك القيادة السيئ له تأثير كبير على انتشار التمر في مكان العمل أي أن القيادة السيئة توفر أرضاً خصبة للتمر في مكان العمل .

واسترشاداً بما سبق، تمت صياغة الفرض الثالث في الصورة التالية:  
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع تطبيق القيادة الروحية وممارسة العاملين في جامعة مدينة السادات لسلوكيات التمر الوظيفي .

#### ٨- منهجية البحث :

للحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف هذا البحث، اعتمد الباحث على دراسة مكتبية ودراسة ميدانية. ويمكن توضيح هاتين الدراستين فيما يلي:  
١/٨- الدراسة المكتبية:

استكمالاً للدراسة المكتبية الاستكشافية التي قام بها الباحث ضمن الدراسة الاستطلاعية، وبعد أن اتضحت معالم البحث (من حيث تحديد كل من: مشكلة وتساؤلات البحث، وأهدافه ، وفروضه)، ومن أجل الحصول على البيانات الثانوية الضرورية لتحقيق أهداف هذا البحث، قام الباحث بدراسة مكتبية أكثر عمقا، حيث استهدفت هذه الدراسة جمع المزيد من البيانات الثانوية المتعلقة بموضوعات البحث.

وللحصول على هذه البيانات، اعتمد الباحث على عدة مصادر، كان من أهمها: المؤلفات العلمية، والمقالات، والدوريات، والبحوث، والتقارير، والنشرات، والمؤتمرات، والرسائل العلمية.

#### ٢/٨- الدراسة الميدانية:

استهدفت الدراسة الميدانية جمع وتحليل البيانات الأولية اللازمة للإجابة على تساؤلات البحث، إضافة إلى اختبار صحة/ عدم صحة فروض البحث، ومن ثم تحقيق أهدافه.

#### ٩- حدود البحث :

يمكن تقسيم حدود هذا البحث إلى:

#### ١/٩- الحدود الزمنية للبحث:

وتتمثل في الفترة التي تم فيها تجميع البيانات الأولية اللازمة للبحث من مصادرها المختلفة، وهي شهرَي نوفمبر وديسمبر ٢٠١٦ .

#### ٢/٩- الحدود المكانية للبحث:

وتتمثل في جامعة مدينة السادات بجمهورية مصر العربية، وقد اختار الباحث جامعة مدينة السادات؛ نظراً لدورها الهام في نشر العلم والمعرفة في محافظات الجمهورية بصفة عامة، وفي محافظات المنوفية والبحيرة والإسكندرية بصفة خاصة ، من خلال تسع كليات ومعاهد متميزة ، هذا، بالإضافة إلى أن الباحث هو أحد أعضاء هيئة التدريس بها؛ وهو ما يسهل من عملية تجميع البيانات الأولية من ناحية، ويحقق الوفرة في الوقت والتكلفة من ناحية أخرى.

#### ٣/٩- الحدود البشرية للبحث:

تتمثل الحدود البشرية للبحث في المفردات التي تتوافر لديها البيانات الأولية اللازمة لتحقيق أهداف البحث، وعلى الرغم من أهمية التعرف على مستوى كل من القيادة الروحية وسلوكيات التمر الوظيفي لدى كل من أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة والعاملين بالجامعة ، إلا أن الحدود البشرية لهذا البحث تقتصر على العاملين فقط ؛ ومن هنا؛ جاءت أهمية وضرورة التعرف على مستوى كل من القيادة الروحية وسلوكيات التمر الوظيفي لدى العاملين بجامعة مدينة السادات، وربما يكون التعرف على مستوى كل من القيادة الروحية وسلوكيات التمر الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة ، مجالاً لأبحاث أخرى مستقبلية.

١٠- مجتمع وعينة البحث :

١/١٠- مجتمع البحث:

يشير مجتمع البحث من وجهة النظر الإحصائية على أنه "جميع المفردات التي تمثل الظاهرة موضوع البحث ، وتشترك في صفة معينة أو أكثر ، ومطلوب جمع البيانات حولها " ، وفي ضوء ذلك فإن مجتمع هذا البحث يتكون من جميع العاملين بجامعة مدينة السادات محل الدراسة والبالغ عددهم ( ١٥٠٢ ) .

٢/١٠- عينة البحث:

تم تحديد حجم عينة العاملين بجامعة مدينة السادات محل الدراسة من خلال القانون التالي:

$$N = \frac{t^2 \times N \times f(1-f)}{\Delta^2}$$

حيث :  $\Delta^2 = t^2 \times f(1-f)$

$N$  = حجم العينة .

$t$  = الدرجة المعيارية المقابلة لدرجة الثقة ٩٥% ، وهي = ١,٩٦ .

$f$  = نسبة النجاح في التوزيع، وحيث أن التوزيع طبيعي فإن نسبة النجاح = نسبة الفشل = ٥٠% .

$\Delta^2$  = نسبة الخطأ المسموح به والمنتشر على طرفي التوزيع بمقدار متساوي وهي = ٥% .

$N$  = حجم المجتمع .

وباستخدام القانون السابق يتضح أن حجم العينة =

$$306 = \frac{(1,96)^2 \times 1502 \times f(1-f)}{(0,05)^2}$$

مفردة

ويوضح الجدول التالي توزيع حجم العينة.

جدول رقم (١)

توزيع عينة البحث وفقاً لأعداد العاملين في الجهاز الإداري بجامعة مدينة السادات

م	بيان	عدد العاملين	%	حجم العينة
١	إدارة الجامعة	٣٣١	٢٢	٦٧
٢	المدن الجامعية	٣٠٢	٢٠	٦١
٣	كلية التربية العام	٦٩	٤,٦	١٤
٤	معهد الدراسات البنينة والصحراوية	٦١	٤,١	١٣
٥	معهد الهندسة الوراثية	١٢٠	٨	٢٤
٦	كلية السياحة والفنادق	٩٦	٦,٤	٢٠
٧	كلية التربية الرياضية	١٠٨	٧,٢	٢٢
٨	كلية الطب البيطري	١٣٤	٨,٩	٢٧
٩	كلية التجارة	٧٥	٥	١٥
١٠	كلية الحقوق	٧٠	٤,٧	١٤
١١	كلية الصيدلة	٣٠	٢	٦
١٢	الإدارة الطبية	٩٥	٦,٣	١٩
١٣	المزارع	١١	٠,٨	٤
	الإجمالي	١٥٠٢	١٠٠%	٣٠٦

المصدر: إدارة شئون العاملين ، جامعة مدينة السادات ، أكتوبر ٢٠١٦ .

هذا وقد بلغت قوائم الاستقصاء الصالحة للتحليل الإحصائي ٢٦٩ قائمة ، حيث بلغت

نسبة الردود ٨٨% .

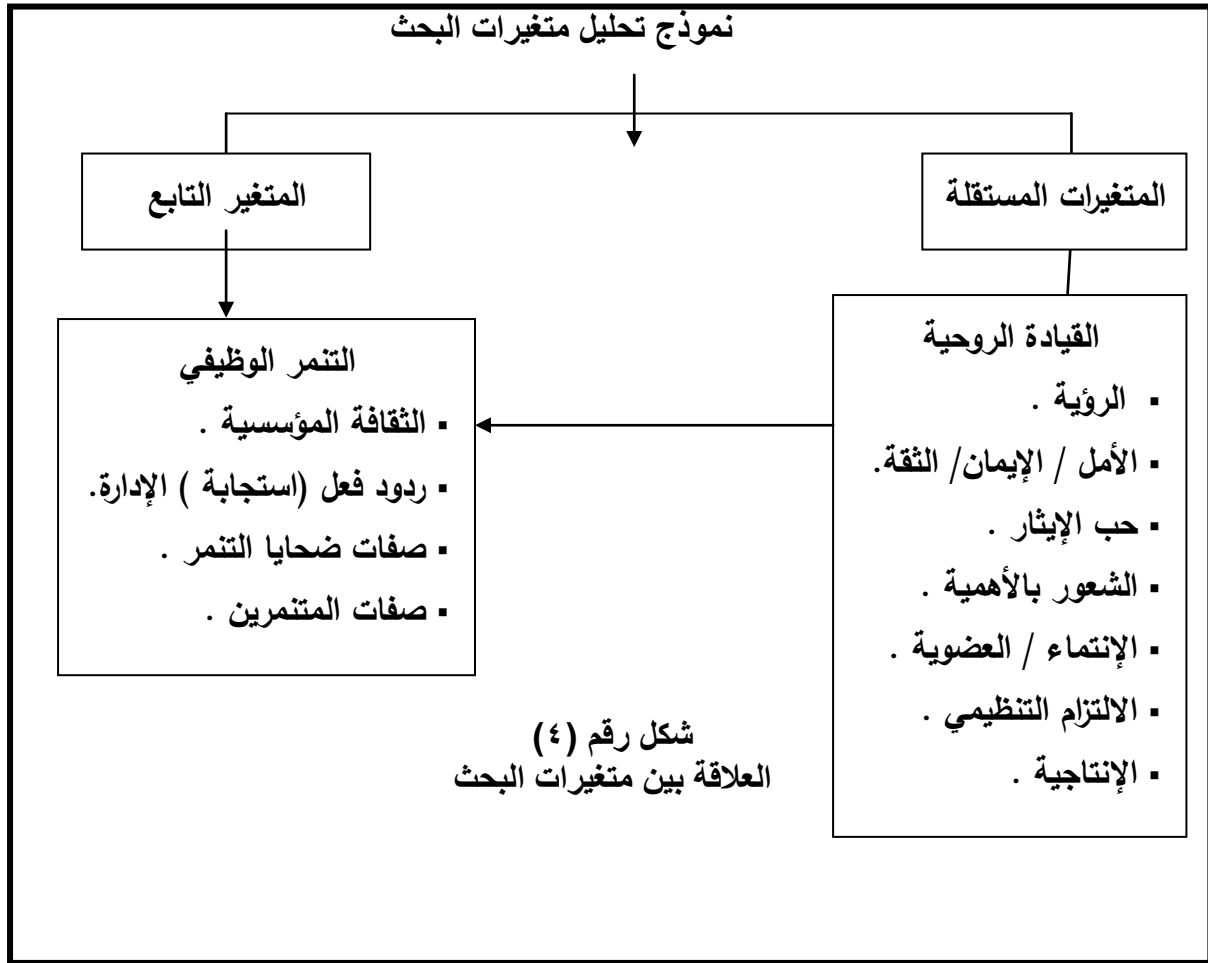
١١- متغيرات البحث والمقاييس المستخدمة:

اعتمدت الدراسة الميدانية على البيانات الأولية، التي تم جمعها حول متغيرات البحث، التي أمكن قياس الخصائص التي تشتمل عليها من خلال مجموعة من المقاييس المتنوعة، وذلك على النحو الموضح أدناه:

١/١١- متغيرات البحث:

يُمكن تصنيف متغيرات البحث إلى مجموعتين :

- (أ) متغيرات أبعاد القيادة الروحية ( الرؤية ، الأمل / الإيمان / الثقة ، حب الإيثار ، الشعور بالأهمية ، الإنتماء/ العضوية ، الإلتزام التنظيمي ، الإنتاجية ).
- (ب) متغيرات التتمر الوظيفي ( الثقافة المؤسسية ، ردود فعل (إستجابة) الإدارة ، صفات ضحايا التتمر ، صفات المتتمرين).
- وبناءً على ما سبق، يُمكن توضيح نموذج تحليل متغيرات البحث (أبعاد القيادة الروحية ، التتمر الوظيفي ) ، من خلال الشكل رقم (٤).



٢/١١- المقاييس المستخدمة في البحث:

١/٢/١١- قياس أبعاد القيادة الروحية :

بعد إجراء مسح ميداني للمقاييس التي تم استخدامها - على حد علم الباحث - لقياس أبعاد القيادة الروحية في دراسات سابقة، ولتصميم المقياس الخاص بأبعاد القيادة الروحية لدي العاملين بجامعة مدينة السادات ، اعتمد الباحث بصفة أساسية على (Afsar et al,2016; Salehzadeh et al,2015; Peter,2013; Fry et al,2011) مع إجراء بعض التعديل والحذف والإضافة؛ بما يتناسب مع طبيعة المستقصى منهم في هذا البحث.

ولقياس أبعاد القيادة الروحية ، تم استخدام مقياس "ليكرت" (Likert Scale) المُكوّن من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة (حيث أشار الرقم ١ إلى عدم الموافقة التامة، بينما أشار الرقم ٥ إلى الموافقة التامة، مع وجود درجة محايدة في المنتصف). وقد تضمن المقياس ٣٨ عبارة: ٥ عبارات لقياس الرؤية ، و ٨ لقياس الأمل /الإيمان / الثقة ، و ٥ لقياس حب الإيثار ، و ٥ لقياس الشعور بالأهمية ، و ٥ لقياس الإنتماء /العضوية ، و ٤ لقياس الالتزام التنظيمي ، و ٦ لقياس الإنتاجية .

٢/٢/١١- قياس التنمر الوظيفي:

بعد إجراء مسح ميداني للمقاييس التي تم استخدامها - على حد علم الباحث - لقياس التنمر الوظيفي في دراسات سابقة، ولتصميم المقياس الخاص بالتنمر الوظيفي للعاملين بجامعة مدينة السادات ، اعتمد الباحث بصفة أساسية على (Raineri & Edmond,2011; Casell,2011)، مع إجراء بعض التعديل والحذف والإضافة؛ بما يتناسب مع طبيعة المستقصى منهم في هذا البحث.

ولقياس التنمر الوظيفي ، تم استخدام مقياس "ليكرت" (Likert Scale) المُكوّن من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة (حيث أشار الرقم ١ إلى عدم الموافقة تامة، بينما

أشار الرقم ٥ إلى الموافقة التامة، مع وجود درجة محايدة في المنتصف). وقد تضمن المقياس ٤٤ عبارة: ١٢ لقياس الثقافة المؤسسية ، و ١٠ لقياس ردود فعل (استجابة) الإدارة ، و ٨ لقياس صفات ضحايا التنمر ، و ١٤ لقياس صفات المتنمرين .

١٢ - أساليب تحليل البيانات واختبار فروض البحث:

قام الباحث باختبار فروض البحث باستخدام عدة اختبارات إحصائية؛ تتناسب وتتوافق مع أساليب التحليل المستخدمة، وذلك من خلال حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS).

١/١٢ - أساليب تحليل البيانات:

يُمكن توضيح أساليب تحليل البيانات المستخدمة في الدراسة من خلال العرض التالي:

#### (أ) أسلوب معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation Coefficient:

تم استخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا وذلك بغرض التحقق من درجة الاعتمادية والثبات في المقاييس متعددة المحتوي ، ولقد تم اختيار هذا الأسلوب الإحصائي لتركيزه علي درجة التماسق الداخلي بين المتغيرات التي يتكون منها المقياس الخاضع للاختبار .

#### (ب) أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد Multiple Regression/ Correlation Analysis:

يعد أسلوب تحليل الانحدار المتعدد من الأساليب الإحصائية التنبؤية ، حيث يمكن من خلاله التنبؤ بالمتغير التابع علي أساس قيم عدد من المتغيرات المستقلة ، و تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد في هذا البحث من خلال حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS)، حيث كان الهدف من استخدامه هو تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين أبعاد القيادة الروحية ، وكل من أبعاد التنمر الوظيفي مأخوذاً بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراته (الثقافة المؤسسية ، ردود فعل (استجابة) الإدارة، صفات ضحايا التنمر ، و صفات المتنمرين ) على حده .

#### (ج) أسلوب تحليل التباين أحادي الإتجاه :

يعتبر أسلوب تحليل التباين أحادي الإتجاه أحد الأساليب الإحصائية التي يمكن استخدامها في تحديد الفروق (الاختلافات) بين إدراكات العاملين بجامعة مدينة السادات حول واقع أبعاد القيادة الروحية وسلوكيات التنمر الوظيفي وذلك باختلاف خصائصهم الديموجرافية (السن ، المؤهل العلمي) .

٢/١٢ - أساليب اختبار فروض البحث:

استخدم الباحث عدداً من الاختبارات الإحصائية؛ التي تُناسب أساليب التحليل المستخدمة وتتوافق معها؛ وذلك من أجل اختبار فروض هذا البحث. وتتمثل الاختبارات الإحصائية لفروض البحث في:

#### (أ) اختبار ف F-Test واختبار ت T-Test المصاحبان لأسلوب تحليل الانحدار

والارتباط المتعدد Multiple Regression/ Correlation Analysis: وقد تم استخدامهما بهدف اختبار الفروض الثالث ، والذي يتعلق بتحديد نوع وقوة العلاقة بين القيادة الروحية وسلوكيات التنمر الوظيفي .

#### (ب) اختبار F-test المصاحب لأسلوب تحليل التباين أحادي الإتجاه ، وتم استخدامه

بغرض اختبار الفرضين الأول والثاني واللذان يتعلقان بالكشف عن مدى وجود اختلافات معنوية بين إدراكات العاملين بجامعة مدينة السادات الخاضعة للدراسة باختلاف خصائصهم الديموجرافية (السن ، المؤهل العلمي) وذلك نحو واقع كلا من أبعاد القيادة الروحية مأخوذاً بشكل إجمالي ونحو كل متغير من متغيراتها (الرؤية ، الأمل / الإيمان / الثقة ، حب الإيثار ، الشعور بالأهمية ، الإلتزام / العضوية ، الإلتزام التنظيمي ، والإنتاجية ) على حده . وواقع سلوكيات التنمر الوظيفي مأخوذاً بشكل إجمالي ، ونحو كل متغير من متغيراتها (الثقافة المؤسسية ، ردود فعل (استجابة) الإدارة، صفات ضحايا التنمر ، و صفات المتنمرين ) على حده .

(ج) اختبار T-test : وتم استخدامه بغرض اختبار الفرضين الأول والثاني واللذان يتعلقان بالكشف عن مدى وجود اختلافات معنوية بين إدراكات العاملين بجامعة مدينة السادات الخاضعة للدراسة باختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع) وذلك نحو واقع كلا من أبعاد القيادة الروحية مأخوذاً بشكل إجمالي ونحو كل متغير من متغيراتها على حده ، وواقع سلوكيات التنمر الوظيفي مأخوذاً بشكل إجمالي ، ونحو كل متغير من متغيراتها على حده.

١٣ - التحقق من مستوى الثبات والصدق في المقاييس:

يناقش هذا الجزء نتائج تحليل الثبات والصدق في المقاييس التي تم استخدامها في قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة الميدانية ، وذلك كما يلي:

أولاً : التحقق من مستوى الثبات/ الاعتمادية في المقاييس :

يشير مفهوم الثبات أو الاعتمادية في القياس إلى الدرجة التي يتمتع بها المقياس المستخدم في توفير نتائج متسقة في ظل ظروف متنوعة ومستقلة لأسئلة متعددة ، ولكن لقياس نفس الخاصية أو الموضوع محل الاهتمام وباستخدام نفس مجموعة المستقصي منهم .

ويعتبر أسلوب معامل الارتباط ألفا من أكثر الطرق المستخدمة في تقييم الثبات / الاعتمادية في القياس ، ويتسم بدرجة عالية من الدقة من حيث قدرته على قياس درجة الاتساق أو التوافق فيما بين المحتويات المتعددة للقياس المستخدم (إدريس ، ٢٠١٦) .

وقد تم تطبيق أسلوب معامل الارتباط ألفا إحدى عشر مرة منفصلة ، وذلك للتحقق من درجة الاتساق الداخلي ، ومن ثم من مستوى الثبات أو الاعتمادية في كل مقياس فرعي من المقاييس الخاضعة للدراسة والمستخدم لقياس أبعاد القيادة الروحية ، وأبعاد سلوكيات التنمر الوظيفي ، ووفقاً للمبادئ العامة لتنمية واختبار المقاييس في البحوث الاجتماعية فقد تقرر استبعاد أي متغير يحصل على معامل ارتباط إجمالي أقل من ٠,٣٠ ، وبينه وبين باقي المتغيرات في المقياس نفسه (إدريس ، ٢٠١٦) وذلك كما يلي :

(أ) مستوى الثبات / الاعتمادية في مقياس الرؤية :

بتطبيق المعيار السابق الإشارة إليه و بعد فحص معاملات الارتباط للمتغيرات التي اشتمل عليها المقياس (٥ متغيرات ) تبين أن هناك (متغير واحد) حصل على معاملات ارتباط أقل من ٠,٣٠ ومن ثم تقرر استبعاده ، وبذلك أصبح هذا المقياس الرئيسي للرؤية يضم ( ٤ متغيرات) بدلاً من (٥ متغيرات) ، ورغبة في تحسين درجة الاعتمادية لنفس المقياس بعد استبعاد المتغير منه ، فقد تقرر تطبيق أسلوب معامل الارتباط ألفا مرة ثانية حيث ارتفع معامل ألفا للمقياس ككل من ٦٧ ، إلى ٨٢ ، ويعكس معامل ألفا للمقياس الذي تم التوصل إليه درجة عالية من الثبات أو الاعتمادية في المقاييس المستخدمة في البحوث الاجتماعية .

(ب) مستوى الثبات/ الاعتمادية في مقياس الأمل / الإيمان / الثقة :

بتطبيق المعيار السابق الإشارة إليه و بعد فحص معاملات الارتباط للمتغيرات التي اشتمل عليها المقياس (٨ متغيرات ) تبين أن هناك (متغير واحد) حصل على معاملات ارتباط أقل من ٠,٣٠ ومن ثم تقرر استبعاده ، وبذلك أصبح هذا المقياس الرئيسي للأمل/ للإيمان / للثقة يضم ( ٧ متغيرات) بدلاً من (٨ متغيرات) ، ورغبة في تحسين درجة الاعتمادية لنفس المقياس بعد استبعاد المتغير منه ، فقد تقرر تطبيق أسلوب معامل الارتباط ألفا مرة ثانية حيث ارتفع معامل ألفا للمقياس ككل من ٦٩ ، إلى ٨٠ ، ويعكس معامل ألفا للمقياس الذي تم التوصل إليه درجة عالية من الثبات أو الاعتمادية في المقاييس المستخدمة في البحوث الاجتماعية .

(ج) مستوى الثبات / الاعتمادية في مقياس حب الإيثار :

اعتماداً على المعيار السابق الإشارة إليه وبعد فحص معاملات الارتباط للمتغيرات التي اشتمل عليها المقياس (٥ متغيرات) ، تقرر عدم استبعاد أي متغير ، نظراً لعدم وجود معامل ارتباط إجمالي بين أي متغير والمتغيرات الأخرى في نفس المقياس أقل من ٠,٣٠ كما أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية أن معامل ألفا وصل للمقياس الإجمالي المستخدم في قياس حب الإيثار إلى ٨٨ ، ويعكس معامل ألفا الذي تم التوصل إليه درجة عالية من الثبات أو الاعتمادية في المقاييس المستخدمة في البحوث الاجتماعية .

(د) مستوى الثبات / الاعتمادية في مقياس الشعور بالأهمية :



اعتمادا علي المعيار السابق الإشارة إليه وبعد فحص معاملات الارتباط للمتغيرات التي اشتمل عليها المقياس ( ٥ متغيرات ) ، تقرر عدم استبعاد أي متغير ، نظرا لعدم وجود معامل ارتباط إجمالي بين أي متغير والمتغيرات الأخرى في نفس المقياس أقل من ٠,٣٠، كما أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية أن معامل ألفا وصل للمقياس الإجمالي المستخدم في قياس بعد الشعور بالأهمية إلى ٠,٧٨ ، ويعكس معامل ألفا الذي تم التوصل إليه درجة عالية من الثبات أو الاعتمادية في المقاييس المستخدمة في البحوث الاجتماعية .

(هـ) مستوى الثبات /الاعتمادية في مقياس الانتماء/ العضوية :

اعتمادا علي المعيار السابق الإشارة إليه وبعد فحص معاملات الارتباط للمتغيرات التي اشتمل عليها المقياس ( ٥ متغيرات ) ، تبين أن هناك (متغير واحد) حصل على معاملات ارتباط أقل من ٠,٣٠، ومن ثم تقرر استبعاده ، وبذلك أصبح هذا المقياس الرئيسي للانتماء/ العضوية يضم ( ٤ متغيرات) بدلا من ( ٥ متغيرات) ، ورغبة في تحسين درجة الاعتمادية لنفس المقياس بعد استبعاد المتغير منه ، فقد تقرر تطبيق أسلوب معامل الارتباط ألفا مرة ثانية حيث ارتفع معامل ألفا للمقياس ككل من ٠,٧١ إلى ٠,٨٦ ، ويعكس معامل ألفا للمقياس الذي تم التوصل إليه درجة عالية من الثبات أو الاعتمادية في المقاييس المستخدمة في البحوث الاجتماعية .

(و) مستوى الثبات /الاعتمادية في مقياس الالتزام التنظيمي :

بتطبيق المعيار السابق الإشارة إليه و بعد فحص معاملات الارتباط للمتغيرات التي اشتمل عليها المقياس ( ٤ متغيرات ) تقرر عدم استبعاد أي متغير ، نظرا لعدم وجود معامل ارتباط إجمالي بين أي متغير والمتغيرات الأخرى في نفس المقياس أقل من ٠,٣٠، كما أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية أن معامل ألفا وصل للمقياس الإجمالي المستخدم في قياس بعد الشعور بالأهمية إلى ٠,٧٨ ، ويعكس معامل ألفا الذي تم التوصل إليه درجة عالية من الثبات أو الاعتمادية في المقاييس المستخدمة في البحوث الاجتماعية .

(ز) مستوى الثبات /الاعتمادية في مقياس الإنتاجية :

بتطبيق المعيار السابق الإشارة إليه و بعد فحص معاملات الارتباط للمتغيرات التي اشتمل عليها المقياس ( ٦ متغيرات ) تبين أن هناك (متغير واحد) حصل على معاملات ارتباط أقل من ٠,٣٠، ومن ثم تقرر استبعاده ، وبذلك أصبح هذا المقياس الرئيسي للإنتاجية يضم ( ٥ متغيرات) بدلا من ( ٦ متغيرات ) ، ورغبة في تحسين درجة الاعتمادية لنفس المقياس بعد استبعاد المتغير منه ، فقد تقرر تطبيق أسلوب معامل الارتباط ألفا مرة ثانية حيث ارتفع معامل ألفا للمقياس ككل من ٠,٦٨ إلى ٠,٧٩ ، ويعكس معامل ألفا للمقياس الذي تم التوصل إليه درجة عالية من الثبات أو الاعتمادية في المقاييس المستخدمة في البحوث الاجتماعية .

(حـ) مستوى الثبات /الاعتمادية في مقياس الثقافة المؤسسية :

اعتمادا علي المعيار السابق الإشارة إليه وبعد فحص معاملات الارتباط للمتغيرات التي اشتمل عليها المقياس ( ١٢ متغير ) ، تبين أن هناك (متغير واحد) حصل على معاملات ارتباط أقل من ٠,٣٠، ومن ثم تقرر استبعاده ، وبذلك أصبح هذا المقياس الرئيسي للثقافة المؤسسية يضم ( ١١ متغيرات) بدلا من ( ١٢ متغيرات ) ، ورغبة في تحسين درجة الاعتمادية لنفس المقياس بعد استبعاد المتغير منه ، فقد تقرر تطبيق أسلوب معامل الارتباط ألفا مرة ثانية حيث ارتفع معامل ألفا للمقياس ككل من ٠,٦٣ إلى ٠,٨٢ ، ويعكس معامل ألفا للمقياس الذي تم التوصل إليه درجة عالية من الثبات أو الاعتمادية في المقاييس المستخدمة في البحوث الاجتماعية .

(ط) مستوى الثبات /الاعتمادية في مقياس ردود فعل ( استجابة ) الإدارة :

اعتمادا علي المعيار السابق الإشارة إليه وبعد فحص معاملات الارتباط للمتغيرات التي اشتمل عليها المقياس ( ١٠ متغيرات ) ، تقرر عدم استبعاد أي متغير ، نظرا لعدم وجود معامل ارتباط إجمالي بين أي متغير والمتغيرات الأخرى في نفس المقياس أقل من ٠,٣٠، كما أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية أن معامل ألفا وصل للمقياس الإجمالي المستخدم في قياس ردود فعل (استجابة ) الإدارة إلى ٠,٨٩ ، ويعكس معامل ألفا الذي تم التوصل إليه درجة عالية من الثبات أو الاعتمادية في المقاييس المستخدمة في البحوث الاجتماعية .

(ي) مستوى الثبات /الاعتمادية في مقياس صفات ضحايا التمر :  
 بتطبيق المعيار السابق الإشارة إليه و بعد فحص معاملات الارتباط للمتغيرات التي اشتمل عليها المقياس ( ٨ متغيرات ) تبين أن هناك (متغير واحد) حصل على معاملات ارتباط أقل من ٠,٣٠ ومن ثم تقرر استبعاده ، وبذلك أصبح هذا المقياس الرئيسي لصفات ضحايا التمر يضم (٧ متغيرات) بدلا من (٨ متغيرات ) ، ورغبة في تحسين درجة الاعتمادية لنفس المقياس بعد استبعاد المتغير منه ، فقد تقرر تطبيق أسلوب معامل الارتباط ألفا مرة ثانية حيث ارتفع معامل ألفا للمقياس ككل من ٠,٥٤ إلى ٠,٧٥ ، ويعكس معامل ألفا للمقياس الذي تم التوصل إليه درجة عالية من الثبات أو الاعتمادية في المقاييس المستخدمة في البحوث الاجتماعية.

#### جدول رقم (٢)

تقييم درجة الاتساق الداخلي بين محتويات المقاييس المستخدمة في البحث باستخدام معامل الارتباط ألفا

المحاولة الثانية		المحاولة الأولى		المقاييس المستخدمة في البحث
معامل ألفا	عدد المتغيرات	معامل ألفا	عدد المتغيرات	
٠,٨٢	٤	٠,٦٧	٥	الرؤية
٠,٨٠	٧	٠,٦٩	٨	الأمل / الإيمان / الثقة
————	٥	٠,٨٨	٥	حب الإيثار
————	٥	٠,٧٨	٥	الشعور بالأهمية
٠,٨٦	٤	٠,٧١	٥	الانتماء / العضوية
————	٤	٠,٧٨	٤	الالتزام التنظيمي
٠,٧٩	٥	٠,٦٨	٦	الإنتاجية
٠,٨٤	٣٤	٠,٧٤	٣٨	إجمالي مقياس القيادة الروحية
٠,٨٢	١١	٠,٦٣	١٢	الثقافة المؤسسية
————	١٠	٠,٨٩	١٠	ردود فعل ( استجابة) الإدارة
٠,٧٥	٧	٠,٥٤	٨	صفات ضحايا التمر
٠,٨٧	١١	٠,٥١	١٤	صفات المتتمرين
٠,٨٠	٣٩	٠,٦٩	٤٤	إجمالي مقياس التمر الوظيفي

(ك) مستوى الثبات /الاعتمادية في مقياس صفات المتتمرين :  
 بتطبيق المعيار السابق الإشارة إليه و بعد فحص معاملات الارتباط للمتغيرات التي اشتمل عليها المقياس ( ١٤ متغير ) تبين أن هناك (ثلاثة متغيرات) حصلوا على معاملات ارتباط أقل من ٠,٣٠ ومن ثم تقرر استبعادهم ، وبذلك أصبح هذا المقياس الرئيسي لصفات المتتمرين يضم ( ١١ متغيرات) بدلا من ( ١٤ متغيرات ) ، ورغبة في تحسين درجة الاعتمادية لنفس المقياس بعد استبعاد المتغير منه ، فقد تقرر تطبيق أسلوب معامل الارتباط ألفا مرة ثانية حيث ارتفع معامل ألفا للمقياس ككل من ٠,٥١ إلى ٠,٨٧ ، ويعكس معامل ألفا للمقياس الذي تم التوصل إليه درجة عالية من الثبات أو الاعتمادية في المقاييس المستخدمة في البحوث الاجتماعية.

١٤- نتائج الدراسة الميدانية:

١٤/١- الاختلافات بين إدراكات العاملين بجامعة مدينة السادات حول واقع تطبيق القيادة الروحية وفقا لاختلاف خصائص الديموجرافية :

يتناول هذا الجزء مناقشة نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالكشف عن مدى الاختلاف بين إدراكات العاملين بجامعة مدينة السادات باختلاف خصائصهم الديموجرافية ( النوع ، السن ، المؤهل العلمي ) ، وذلك نحو واقع تطبيق القيادة الروحية مأخوذا بشكل إجمالي ، ونحو كل متغير من متغيراتها (الرؤية ، الأمل / الإيمان / الثقة ، حب الإيثار ، الشعور

بالأهمية ، الإلتزام / العضوية ، الإلتزام التنظيمي ، والإنتاجية ) علي حده . وفي ضوء ذلك قام الباحث باستخدام أسلوبين إحصائيين أولهما أسلوب الوصف الإحصائي باستخدام كل من الوسط الحسابي ( كمقياس للنزعة المركزية ) والانحراف المعياري ( كمقياس للتشتت ) ، بالإضافة إلي اختبار " ت " لعينتين مستقلتين ، وذلك بالنسبة للمتغير الديموجرافي المتعلق بالنوع. والثاني أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه وذلك بالنسبة للمتغيرين الديموجرافيين المتعلقين بالسن والمؤهل العلمي .

وقد تمثلت نتائج استخدام هذين الأسلوبين الإحصائيين فيما يلي :

(أ) إدراكات العاملين بجامعة مدينة السادات حول واقع تطبيق القيادة الروحية وفقا للنوع :  
لتحديد الاختلافات بين إدراكات العاملين بجامعة مدينة السادات حول واقع تطبيق القيادة الروحية مأخوذة بشكل إجمالي ، ونحو كل متغير من متغيراتها (الرؤية ، الأمل / الإيمان / الثقة ، حب الإيثار ، الشعور بالأهمية ، الإلتزام / العضوية ، الإلتزام التنظيمي ، والإنتاجية ) علي حده ، وذلك باختلاف النوع ، قام الباحث بتطبيق أسلوب الوصف الإحصائي باستخدام كل من الوسط الحسابي ( كمقياس للنزعة المركزية ) والانحراف المعياري ( كمقياس للتشتت ) ، بالإضافة إلي اختبار " ت " لعينتين مستقلتين حيث جاءت النتائج كما في الجدول رقم ( ٣ ) .

وتؤكد نتائج الجدول رقم ( ٣ ) علي وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات العاملين بجامعة مدينة السادات نحو واقع تطبيق القيادة الروحية مأخوذة بشكل إجمالي ، ونحو كل متغير من متغيراتها (الرؤية ، الأمل / الإيمان / الثقة ، حب الإيثار ، الشعور بالأهمية ، الإلتزام / العضوية ، الإلتزام التنظيمي ، والإنتاجية) علي حده ، وذلك باختلاف النوع ، حيث أن قيمة (ت) معنوية عند مستوي دلالة إحصائية ١% و ٥% .  
ومن الجدول رقم ( ٣ ) يتضح أن المتغيرين الخاصين بالشعور بالأهمية والإلتزام التنظيمي يلقيان القبول والتأييد من الذكور بنسبة أكبر من الإناث ، بينما باقي أبعاد القيادة الروحية تلقي القبول والتأييد من الإناث بنسبة أكبر من الذكور.

وتؤكد نتائج الجدول رقم ( ٣ ) أن واقع تطبيق القيادة الروحية كانت منخفضة علي المستوي الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعادها علي حدة . وهذا يدل علي أن استخدام القادة بجامعة مدينة السادات محل الدراسة للقيادة الروحية حسب وجهة العاملين كانت في المدى المنخفض ، ولا ترقى إلي المستوي المطلوب ، ولا تحقق تطلعات العاملين بالجامعة ، مما يعني انخفاض الإلتزام التنظيمي والإنتاجية والإلتزام عند القادة الإداريين بجامعة مدينة السادات وفقا لآراء العاملين بها ، كما أن هؤلاء القادة الإداريين ليس لديهم رؤية طويلة الأجل لتطوير العمل الإداري بالجامعة ، وليس لديهم أمل ولا إيمان ولا ثقة في العاملين معهم ، كما يحبون أنفسهم وليس لديهم حب الإيثار ، كما أنهم لا يشعرون بأهميتهم في العمل .

جدول رقم (٣)

إدراكات العاملين بجامعة مدينة السادات حول تطبيق القيادة الروحية وفقا للنوع

الوسط الحسابي الإجمالي	الوسط الحسابي للاستجابات وفقا للنوع		أبعاد القيادة الروحية
	أنثي	ذكر	
٢,٤٧	٢,٤٩	٢,٤٥	أبعاد القيادة الروحية بشكل إجمالي **
٢,٤٢	٢,٤٥	٢,٣٩	الرؤية *
٢,٣٧	٢,٤١	٢,٣٤	الأمل / الإيمان / الثقة *
٢,٦١	٢,٦٩	٢,٥٤	حب الإيثار **
٢,٥٦	٢,٤٩	٢,٦٤	الشعور بالأهمية **
٢,٣٧	٢,٤٨	٢,٢٦	الانتماء / العضوية **
٢,٥٢	٢,٤٠	٢,٦٥	الالتزام التنظيمي **
٢,٤٠	٢,٤٧	٢,٣٤	الإنتاجية **

- المقياس المستخدم يمتد من ١-٥ ، حيث أن الرقم (١) يشير إلى عدم الموافقة تماما ، بينما يشير الرقم (٥) يشير إلى الموافقة التامة ، مع وجود درجة حيادية (٣) في المنتصف .  
\* دلالة إحصائية عند مستوي ٥% وفقا لاختبار ت (T- Test).  
\*\* دلالة إحصائية عند مستوي ١% وفقا لاختبار ت (T- Test).

(ب) إدراكات العاملين بجامعة مدينة السادات نحو واقع تطبيق القيادة الروحية وفقا للسن

:

لتحديد الاختلافات بين إدراكات العاملين بجامعة مدينة السادات نحو واقع تطبيق القيادة الروحية مأخوذة بشكل إجمالي ، و نحو كل متغير من متغيراتها علي حده ، وذلك باختلاف السن ، قام الباحث بتطبيق أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه **one – way ANOVA** حيث يمكن توضيح نتائج تحليل التباين بين إدراكات العاملين بجامعة مدينة السادات نحو واقع تطبيق القيادة الروحية مأخوذة بشكل إجمالي ، ونحو كل متغير من متغيراتها علي حده باختلاف السن وذلك من خلال الجدول رقم (٤) .

وتؤكد نتائج الجدول رقم (٤) علي وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات العاملين بجامعة مدينة السادات نحو واقع تطبيق القيادة الروحية مأخوذة بشكل إجمالي ونحو كل متغير من متغيراتها (الرؤية ، الأمل / الإيمان / الثقة ، حب الإيثار ، الشعور بالأهمية ، الانتماء / العضوية ، الالتزام التنظيمي ، والإنتاجية) علي حدة ، وذلك باختلاف السن ، حيث أن قيمة (ف) معنوية عند مستوي دلالة إحصائية ١% ، ٥% .

ويمكن القول بأن وجود هذا الاختلاف الحقيقي لصالح اتجاهات الفئة العمرية ( من ٣٠ إلى ٤٩ سنة ) مقابل الفئات الأخرى نحو متغيرات الأمل / الإيمان / الثقة ، الشعور بالأهمية ، الانتماء / العضوية ، الالتزام التنظيمي ، والإنتاجية ، في حين كان هذا الاختلاف لصالح الفئة العمرية ( أقل من ٣٠ سنة ) نحو متغيري حب الإيثار، والرؤية .

جدول رقم (٤)

إدراكات العاملين بجامعة مدينة السادات نحو واقع تطبيق القيادة الروحية وفقا للسن

الوسط الحسابي الإجمالي	الوسط الحسابي للاستجابات وفقا للسن				أبعاد القيادة الروحية
	أكثر من ٥٠ سنة	من ٤٠ إلى ٤٩ سنة	من ٣٠ إلى ٣٩ سنة	أقل من ٣٠ سنة	
٢,٥٦	٢,٣٩	٢,٦٨	٢,٦٩	٢,٤٧	أبعاد القيادة الروحية بشكل إجمالي **
٢,٤٩	٢,٤١	٢,٦٠	٢,٣٦	٢,٥٨	الرؤية **
٢,٥٦	٢,٣٤	٢,٧٢	٢,٨٠	٢,٣٩	الأمل / الإيمان / الثقة **
٢,٣٥	٢,٣٧	٢,٢١	٢,٣٥	٢,٤٧	حب الإيثار *
٢,٣٨	٢,٣٤	٢,٦٨	٢,٣٤	٢,١٤	الشعور بالأهمية **
٢,٤٦	٢,٥٤	٢,٧٤	٢,٣٩	٢,١٨	الانتماء / العضوية **
٢,٥٣	٢,٤٠	٢,٧٤	٢,٦٤	٢,٣٤	الالتزام التنظيمي **
٢,٦٦	٢,٣٨	٢,٩٨	٢,٨٤	٢,٤٣	الإنتاجية **

- المقياس المستخدم يمتد من ١-٥ حيث يشير الرقم (١) إلى عدم الموافقة تماما ، بينما يشير الرقم (٥) إلى الموافقة التامة مع وجود درجة حيادية (٣) في المنتصف .

\* دلالة إحصائية عند مستوي ٥% وفقا لاختبار ف (F- Test)  
\*\* دلالة الإحصائية عند مستوي ١% وفقا لاختبار ف (F- Test)

(ج) إدراكات العاملين بجامعة مدينة السادات نحو واقع تطبيق القيادة الروحية وفقا للمؤهل العلمي

:

لتحديد الاختلافات بين العاملين بجامعة مدينة السادات نحو واقع تطبيق القيادة الروحية مأخوذة بشكل إجمالي ، ونحو كل متغير من متغيراتها علي حده ، وذلك باختلاف المؤهل العلمي ، قام الباحث بتطبيق أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه **One Way ANOVA** ، حيث يمكن توضيح نتائج تحليل التباين بين إدراكات العاملين بجامعة مدينة السادات نحو واقع تطبيق القيادة الروحية مأخوذة بشكل إجمالي ، ونحو كل متغير من متغيراتها علي حده باختلاف المؤهل العلمي وذلك من خلال الجدول رقم (٥) .

جدول رقم (٥)

إدراكات العاملين بجامعة مدينة السادات نحو واقع تطبيق القيادة الروحية وفقا للمؤهل العلمي

الوسط الحسابي	الوسط الحسابي للاستجابات وفقا للمؤهل العلمي					أبعاد القيادة الروحية
	دكتوراه	ماجستير	دبلوم دراسات عليا	مؤهل عالي	مؤهل متوسط	
٢,٥٠	٢,٣٩	٢,٦٠	٢,٥٧	٢,٤١	٢,٥٥	أبعاد القيادة الروحية بشكل إجمالي **
٢,٣٦	٢,١٩	٢,٢٢	٢,٣٨	٢,٤٥	٢,٦٩	الرؤية *
٢,٣١	٢,٠٨	٢,٣٦	٢,٤٨	٢,٢٦	٢,٣٦	الأمل / الإيمان / الثقة **
٢,٤٣	٢,١٦	٢,٣٦	٢,٥٦	٢,٣٦	٢,٧١	حب الإيثار **
٢,٤٤	٢,٢٤	٢,٤٧	٢,٥٩	٢,٤٠	٢,٤٨	الشعور بالأهمية **
٢,٧٠	٢,٥٧	٢,٨٩	٢,٦٩	٢,٤٨	٢,٨٧	الانتماء / العضوية **
٢,٦٣	٢,٦٩	٢,٩٤	٢,٨٩	٢,٣٨	٢,٢٣	الالتزام التنظيمي **
٢,٦٥	٢,٨٥	٢,٩٨	٢,٣٧	٢,٥٧	٢,٤٩	الإنتاجية **

- المقياس المستخدم يمتد من ١-٥ حيث يشير الرقم (١) إلى عدم الموافقة تماما ، بينما يشير الرقم (٥) إلى الموافقة التامة مع وجود درجة حيادية (٣) في المنتصف .

\* دلالة إحصائية عند مستوي ٥% وفقا لاختبار ف (F- Test)

\*\* دلالة الإحصائية عند مستوى ١% وفقا لاختبار ف (F- Test)

وتؤكد نتائج الجدول رقم (٥) علي وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات العاملين بجامعة مدينة السادات نحو واقع تطبيق القيادة الروحية مأخوذة بشكل إجمالي ونحو كل متغير من متغيراتها (الرؤية، الأمل / الإيمان / الثقة ، حب الإيثار ، الشعور بالأهمية ، الإلتزام / الإلتزام التنظيمي ، والانتاجية) علي حدة، وذلك باختلاف المؤهل العلمي ، حيث أن قيمة (ف) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ١%، ٥% . ويمكن القول بأن وجود هذا الاختلاف الحقيقي لصالح اتجاهات العاملين الحاصلين علي دبلوم دراسات عليا وماجستير مقارنة بباقي المؤهلات العلمية الأخرى نحو أبعاد القيادة الروحية بشكل إجمالي ونحو كل متغير من متغيراتها علي حده .

٢/١٤ - الاختلافات بين إدراكات العاملين بجامعة مدينة السادات حول مستوى ممارستهم لسلوكيات التمر الوظيفي وفقا لاختلاف خصائص الديموجرافية :

يتناول هذا الجزء مناقشة نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالكشف عن مدي الاختلاف بين إدراكات العاملين بجامعة مدينة السادات باختلاف خصائصهم الديموجرافية ( النوع ، السن ، المؤهل العلمي ) ، وذلك نحو واقع ممارستهم لسلوكيات التمر الوظيفي مأخوذاً بشكل إجمالي ، ونحو كل متغير من متغيراتها (الثقافة المؤسسية ، ردود فعل (استجابة) الإدارة ، صقات ضحايا التمر ، صفات المتمترين ) علي حده . وفي ضوء ذلك قام الباحث باستخدام أسلوبين إحصائيين أولهما أسلوب الوصف الإحصائي باستخدام كل من الوسط الحسابي ( كمقياس للنزعة المركزية ) والانحراف المعياري ( كمقياس للتشتت ) ، بالإضافة إلي اختبار " ت " لعينتين مستقلتين ، وذلك بالنسبة للمتغير الديموجرافي المتعلق بالنوع، والثاني أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه وذلك بالنسبة للمتغيرات الديموجرافية المتعلقة بالسن والمؤهل العلمي .

وقد تمثلت نتائج استخدام هذين الأسلوبين الإحصائيين فيما يلي :

(أ) إدراكات العاملين بجامعة مدينة السادات حول واقع ممارستهم لسلوكيات التمر الوظيفي وفقا للنوع :

لتحديد الاختلافات بين إدراكات العاملين بجامعة مدينة السادات حول واقع ممارستهم لسلوكيات التمر الوظيفي مأخوذة بشكل إجمالي ، ونحو كل متغير من متغيراتها (الثقافة المؤسسية ، ردود فعل (استجابة) الإدارة ، صقات ضحايا التمر ، صفات المتمترين ) علي حده، وذلك باختلاف النوع ، قام الباحث بتطبيق أسلوب الوصف الإحصائي باستخدام كل من الوسط الحسابي ( كمقياس للنزعة المركزية ) والانحراف المعياري ( كمقياس للتشتت ) ، بالإضافة إلي اختبار " ت " لعينتين مستقلتين حيث جاءت النتائج كما في الجدول رقم (٦) . وتؤكد نتائج الجدول رقم (٦) علي وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات العاملين بجامعة مدينة السادات نحو واقع ممارستهم لسلوكيات التمر الوظيفي مأخوذة بشكل إجمالي ، ونحو كل متغير من متغيراتها (الثقافة المؤسسية ، ردود فعل (استجابة) الإدارة ، صقات ضحايا التمر ، صفات المتمترين) علي حده، وذلك باختلاف النوع ، حيث أن قيمة (ت) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ١% و ٥% .

## جدول رقم (٦)

إدراكات العاملين بجامعة مدينة السادات حول واقع ممارساتهم لسلوكيات التمر الوظيفي وفقا للنوع

الوسط الحسابي الإجمالي	الوسط الحسابي للاستجابات وفقا للنوع		سلوكيات التمر الوظيفي
	أنثي	ذكر	
٣,٧٣	٣,٦٦	٣,٨٠	سلوكيات التمر الوظيفي بشكل إجمالي **
٣,٥٢	٣,٤٥	٣,٥٩	الثقافة المؤسسية **
٣,٩٣	٣,٩٨	٣,٨٨	ردود فعل (استجابة) الإدارة *
٣,٦٨	٣,٥٩	٣,٧٨	صفات ضحايا التمر **
٣,٨٠	٣,٦٤	٣,٩٦	صفات المتتمرين **

- المقياس المستخدم يمتد من ١-٥ ، حيث أن الرقم (١) يشير إلى عدم الموافقة تماما ، بينما يشير الرقم (٥) يشير إلى الموافقة التامة ، مع وجود درجة حيادية (٣) في المنتصف .  
\* دلالة إحصائية عند مستوى ٥% وفقا لاختبارات (T- Test).  
\*\* دلالة إحصائية عند مستوى ١% وفقا لاختبارات (T- Test).

ومن الجدول السابق يتضح أن المتغير الخاص بردود فعل (استجابة) الإدارة يلقي القبول والتأييد من الإناث بنسبة أكبر من الذكور، بينما باقي الأبعاد تلقي القبول والتأييد من الذكور بنسبة أكبر من الإناث.

وتؤكد نتائج الجدول السابق أن ممارسات العاملين بجامعة مدينة السادات لسلوكيات التمر الوظيفي كانت مرتفعة علي المستوي الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعادها علي حدة . وهذا يدل علي أن استخدام العاملين بجامعة مدينة السادات محل الدراسة لهذه السلوكيات حيث يشعر غالبية العاملين بانعدام الراحة في العمل ، كما قد تغاضي المسئولين عن الثناء عليهم علي أمر يستحق الثناء عليه ، كما يشعر غالبية العاملين بانعدام الأمن بينهم وبين باقي العاملين ، كما يسود مفهوم الفردية في العمل علي مفهوم العمل الجماعي ، وغالبا ما تصمت إدارة الجامعة عن السلوكيات التي تدل علي التمر داخل الكليات ، كما لا تركز الجامعة علي الكفاءة في الحكم علي أداء العاملين بها .

(ب) إدراكات العاملين بجامعة مدينة السادات نحو واقع ممارساتهم لسلوكيات التمر الوظيفي وفقا للسن :

لتحديد الاختلافات بين إدراكات العاملين بجامعة مدينة السادات نحو واقع ممارساتهم لسلوكيات التمر الوظيفي مأخوذة بشكل إجمالي ، ونحو كل متغير من متغيراتها علي حده ، وذلك باختلاف السن ، قام الباحث بتطبيق أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه one – way ANOVA حيث يمكن توضيح نتائج تحليل التباين بين إدراكات العاملين بجامعة مدينة السادات نحو واقع ممارساتهم لسلوكيات التمر الوظيفي مأخوذة بشكل إجمالي ، ونحو كل متغير من متغيراتها علي حده باختلاف السن وذلك من خلال الجدول رقم (٧) .

وتؤكد نتائج الجدول رقم (٧) علي وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات العاملين بجامعة مدينة السادات نحو واقع ممارساتهم لسلوكيات التمر الوظيفي مأخوذة بشكل إجمالي ونحو كل متغير من متغيراتها (الثقافة المؤسسية ، ردود فعل (استجابة) الإدارة ، صفات ضحايا التمر ، صفات المتتمرين) علي حدة ، وذلك باختلاف السن ، حيث أن قيمة (ف) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ١% ، ٥% .

ويمكن القول بأن وجود هذا الاختلاف الحقيقي لصالح اتجاهات الفئة العمرية ( من ٣٠ إلي ٣٩ سنة ) مقابل الفئات الأخرى نحو متغيري سلوكيات التمر الوظيفي بشكل إجمالي والثقافة المؤسسية ، في حين كان هذا الاختلاف لصالح الفئة العمرية ( أكثر من

٥٠ سنة ) نحو متغيري ردود فعل ( إستجابة ) الإدارة وصفات ضحايا التمر ، كما كان هذا الاختلاف لصالح الفئة العمرية ( أقل من ٣٠ سنة) نحو متغير صفات المتتمرين .  
جدول رقم (٧)

إدراكات العاملين بجامعة مدينة السادات نحو واقع ممارساتهم لسلوكيات التمر الوظيفي وفقا للسن

الوسط الحسابي الإجمالي	الوسط الحسابي للاستجابات وفقا للسن				سلوكيات التمر الوظيفي
	أقل من ٣٠ سنة	من ٣٠ إلى ٤٩ سنة	من ٤٩ إلى ٥٠ سنة	أكثر من ٥٠ سنة	
٣,٧٢	٣,٧٥	٣,٦١	٣,٧٩	٣,٧٢	سلوكيات التمر الوظيفي بشكل إجمالي **
٣,٦٤	٣,٥٨	٣,٤٩	٣,٩٤	٣,٥٤	الثقافة المؤسسية **
٣,٧٥	٣,٩١	٣,٥٥	٣,٨٦	٣,٦٩	ردود فعل (استجابة) الإدارة *
٣,٨١	٣,٩٢	٣,٦٨	٣,٧٤	٣,٨٩	صفات ضحايا التمر **
٣,٦٨	٣,٦٠	٣,٧٠	٣,٦٤	٣,٧٨	صفات المتتمرين **

- المقياس المستخدم يمتد من ١-٥ حيث يشير الرقم (١) إلى عدم الموافقة تماما ، بينما يشير الرقم (٥) إلى الموافقة التامة مع وجود درجة حيادية (٣) في المنتصف .

\* دلالة إحصائية عند مستوي ٥% وفقا لاختبار ف (F- Test)

\*\* دلالة الإحصائية عند مستوي ١% وفقا لاختبار ف (F- Test)

(ج) إدراكات العاملين بجامعة مدينة السادات نحو واقع ممارساتهم لسلوكيات التمر الوظيفي وفقا للمؤهل العلمي :

لتحديد الاختلافات بين العاملين بجامعة مدينة السادات نحو واقع ممارساتهم لسلوكيات التمر الوظيفي مأخوذة بشكل إجمالي ، ونحو كل متغير من متغيراتها علي حده ، وذلك باختلاف المؤهل العلمي ، قام الباحث بتطبيق أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه **One Way ANOVA** ، حيث يمكن توضيح نتائج تحليل التباين بين إدراكات العاملين بجامعة مدينة السادات نحو واقع ممارساتهم لسلوكيات التمر الوظيفي مأخوذة بشكل إجمالي ، ونحو كل متغير من متغيراتها علي حده باختلاف المؤهل العلمي وذلك من خلال الجدول رقم (٨) .

وتؤكد نتائج الجدول رقم (٨) علي وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات العاملين بجامعة مدينة السادات نحو واقع ممارساتهم لسلوكيات التمر الوظيفي مأخوذة بشكل إجمالي ونحو كل متغير من متغيراتها (الثقافة المؤسسية ، ردود فعل (استجابة) الإدارة ، صفات ضحايا التمر ، صفات المتتمرين) علي حدة ، وذلك باختلاف السن ، حيث أن قيمة (ف) معنوية عند مستوي دلالة إحصائية ١% ، ٥% .

ويمكن القول بأن وجود هذا الاختلاف الحقيقي لصالح اتجاهات العاملين الحاصلين علي ماجستير مقارنة بباقي المؤهلات العلمية الأخرى نحو سلوكيات التمر الوظيفي بشكل إجمالي ونحو كل متغير من متغيراتها علي حده.



جدول رقم (٨)  
إدراكات العاملين بجامعة مدينة السادات نحو واقع ممارساتهم لسلوكيات التمر الوظيفي  
وفقا للمؤهل العلمي

الوسط الحسابي	الوسط الحسابي للاستجابات وفقا للمؤهل العلمي					سلوكيات التمر الوظيفي
	دكتوراه	ماجستير	دبلوم دراسات عليا	مؤهل عالي	مؤهل متوسط	
٣,٦٦	٣,٩٤	٤	٣,٨٥	٣,٥٣	٣,٠١	سلوكيات التمر الوظيفي بشكل إجمالي **
٣,٦٤	٣,٩١	٣,٩٧	٣,٨٩	٣,٤٥	٢,٩٩	الثقافة المؤسسية **
٣,٧٤	٣,٨٧	٤,١٢	٣,٩٦	٣,٦٧	٣,٠٦	ردود فعل (استجابة) الإدارة *
٣,٧٠	٤,٠٥	٣,٩٩	٣,٧١	٣,٥١	٣,٢٦	صفات ضحايا التمر **
٣,٦٨	٣,٩٣	٤,٠٢	٣,٨٦	٣,٤٩	٣,٠٩	صفات المتتمرين **

- المقياس المستخدم يمتد من ١-٥ حيث يشير الرقم (١) إلى عدم الموافقة تماما ، بينما يشير الرقم (٥) إلى الموافقة التامة مع وجود درجة حيادية (٣) في المنتصف .

\* دلالة إحصائية عند مستوي ٥% وفقا لاختبار ف (F- Test)

\*\* دلالة الإحصائية عند مستوي ١% وفقا لاختبار ف (F- Test)

٣/١٤ - العلاقة بين واقع تطبيق القيادة الروحية وممارسة العاملين بجامعة مدينة السادات لسلوكيات التمر الوظيفي :

ولاختبار الفرض الثالث والذي ينص علي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع تطبيق القيادة الروحية وممارسة العاملين في جامعة مدينة السادات لسلوكيات التمر الوظيفي ، قام الباحث باستخدام أسلوب الارتباط والانحدار المتعدد وذلك كما بالجدول رقم (٩) .

جدول رقم (٩)

نتائج الانحدار المتعدد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

مستوى المعنوية	t	معامل الانحدار بيتا B	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
٠,٠٠٠	١٧,٨٤١	٠,٦٨٠-	الرؤية	الثقافة المؤسسية
٠,٠٠٠	٢٠,٤٥٦	٠,٧٦٩-	الأمل / الإيمان / الثقة	
٠,٠٠٠	٢١,٨٧٤	٠,٧٥٠-	حب الإيثار	
٠,٠٠٠	٢٢,٤٥٩	٠,٧٨٨-	الشعور بالأهمية	
٠,٠٠٠	١٩,٩٤٥	٠,٧٥٢-	الانتماء / العضوية	
٠,٠٠٠	١٩,٨٧٤	٠,٧٢٣-	الالتزام التنظيمي	
٠,٠٠٠	٢٢,٦٨٩	٠,٨١٤-	الإنتاجية	

ويتضح من الجدول السابق أن هناك ارتباط سلبي قوي ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الروحية والثقافة المؤسسية كأحد أبعاد التمر الوظيفي .

جدول رقم (١٠)

نتائج الانحدار المتعدد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

مستوى المعنوية	t	معامل الانحدار بيتا B	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
٠,٠٠٠	١١,٥٤٦	٠,٥٢٧-	الرؤية	ردود فعل (استجابة) الإدارة
٠,٠٠٠	١١,٩٧٨	٠,٥٣٣-	الأمل / الإيمان / الثقة	
٠,٠٠٠	١١,٦٩٨	٠,٥١٨-	حب الإيثار	
٠,٠٠٠	١٢,٥٤٦	٠,٥٤٨-	الشعور بالأهمية	
٠,٠٠٠	١٢,٩٨٧	٠,٥٤٠-	الانتماء / العضوية	
٠,٠٠٠	١١,٩٧٤	٠,٥٢٤-	الالتزام التنظيمي	
٠,٠٠٠	١٢,٦٥٨	٠,٥٥٨-	الإنتاجية	

ويتضح من الجدول السابق أن هناك ارتباط سلبي متوسط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الروحية وردود فعل ( استجابة ) الإدارة كأحد أبعاد التمر الوظيفي .

#### جدول رقم ( ١١ )

نتائج الانحدار المتعدد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار بيتا B	t	مستوى المعنوية
صفات التمر	الرؤية	-٠,٧٥٣	٢٠,١٨٩	٠,٠٠٠
	الأمل / الإيمان / الثقة	-٠,٧٣٧	١٩,١٥٢	٠,٠٠٠
	حب الإيثار	-٠,٧٢٠	١٩,٥٤٨	٠,٠٠٠
	الشعور بالأهمية	-٠,٧٢٥	١٩,١٨٧	٠,٠٠٠
	الانتماء / العضوية	-٠,٦٨٥	١٧,٨٤٥	٠,٠٠٠
	الالتزام التنظيمي	-٠,٧٦٦	٢٠,٣٢٥	٠,٠٠٠
	الإنتاجية.	-٠,٧٧١	٢٠,٥٤١	٠,٠٠٠

ويتضح من الجدول السابق أن هناك ارتباط سلبي قوي ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الروحية وصفات ضحايا التمر كأحد أبعاد التمر الوظيفي .

#### جدول رقم ( ١٢ )

نتائج الانحدار المتعدد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار بيتا B	t	مستوى المعنوية
صفات المتتمرين	الرؤية	-٠,٦٥٥	١٥,١٤٥	٠,٠٠٠
	الأمل / الإيمان / الثقة	-٠,٧٤٥	٢١,١٨٩	٠,٠٠٠
	حب الإيثار	-٠,٧٢٤	١٩,٨٥٤	٠,٠٠٠
	الشعور بالأهمية	-٠,٦٥٤	١٧,١٥٦	٠,٠٠٠
	الانتماء / العضوية	-٠,٦٢٣	١٥,٢١٥	٠,٠٠٠
	الالتزام التنظيمي	-٠,٦٦٥	١٦,٧٤٥	٠,٠٠٠
	الإنتاجية	-٠,٧٧٤	٢٢,٢١٥	٠,٠٠٠

ويتضح من الجدول السابق أن هناك ارتباط سلبي قوي ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الروحية وصفات المتتمرين كأحد أبعاد التمر الوظيفي .

كما يمكن توضيح العلاقة بين أبعاد التسويق الداخلي مجتمعة و أبعاد جودة الخدمة المصرفية مجتمعة من خلال الجدول رقم ( ١٣ ) .

#### جدول رقم ( ١٣ )

نتائج الانحدار المتعدد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار بيتا B	t	مستوى المعنوية
أبعاد التمر الوظيفي	أبعاد القيادة الروحية	-٠,٩١١	٣٩,٥٤٦	٠,٠٠٠

حيث يتضح من الجدول السابق أن هناك ارتباط سلبي قوي جدا ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الروحية مجتمعة و أبعاد التمر الوظيفي مجتمعة ، حيث كلما انخفضت القيادة الروحية زادت سلوكيات التمر الوظيفي من جانب العاملين بجامعة مدينة السادات

## ١٥ - النتائج والتوصيات :

توصل الباحث من خلال هذا البحث إلى مجموعة من النتائج تتمثل فيما يلي :

(١) القيادة الروحية هي إحدى نظريات القيادة الإيجابية التي تقوم على التحفيز الذاتي ، حيث يحفز المدير نفسه ومرووسيه علي بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية ، وذلك من خلال رؤية واضحة يؤمن بها ويأمل في تحقيقها ، وأمل وإيمان يزرعه في مرووسيه من خلال قيم حب الإيثار لديه والتواضع والثقة والتسامح ورعاية وقبول الآخر .

(٢) تعددت وجهات نظر الباحثين حول أبعاد القيادة الروحية ، حيث استخدمت مجموعة من الدراسات ثلاثة أبعاد هي الرؤية ، الأمل والإيمان ، وحب الإيثار ، في حين استخدمت مجموعة أخرى من الدراسات خمسة أبعاد هي الرؤية ، الإيثار ، الإيمان ، التفوق ، والانتماء ، كما استخدمت إحدى الدراسات ستة أبعاد هي الرؤية ، الإحسان ، الإيمان ، الانتماء ، الالتزام ، و التغذية العكسية ، واستخدم الباحث سبعة أبعاد هي الرؤية ، الأمل / الإيمان / الثقة ، حب الإيثار ، الشعور بالأهمية ، الإنتماء / العضوية ، الالتزام التنظيمي ، والإنتاجية .

(٣) التمر بوصفه ظاهرة اجتماعية مثلها مثل أي ظاهرة أخرى فهي تأخذ أشكال عدة منها:  
(أ) التمر الوظيفي: وهو التمر بين الزملاء داخل محيط العمل أو التمر الذي يقع من الرئيس على المرووس داخل المنظمة والذي يحدث بطريق مباشر أو بطريق غير مباشر.  
(ب) التمر السياسي: ويحدث من خلال سيطرة حزب سياسي قوي على مجموعة من الأحزاب أضعف منه ، أو عند سيطرة دولة بأكملها على دولة أخرى أضعف منها عن طريق التهديد ، ويظهر ذلك جليا في جميع بلدان العالم بصفة عامة ويقع على البلدان العربية بصفة خاصة وواضحة.

(٤) توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات العاملين بجامعة مدينة السادات نحو واقع تطبيق القيادة الروحية مأخوذة بشكل إجمالي ، ونحو كل متغير من متغيراتها (الرؤية ، الأمل / الإيمان / الثقة ، حب الإيثار ، الشعور بالأهمية ، الإنتماء / العضوية ، الالتزام التنظيمي ، والإنتاجية) علي حده، وذلك باختلاف النوع ، حيث أن قيمة (ت) معنوية عند مستوي دلالة إحصائية ١% و ٥%.

(٥) واقع تطبيق القيادة الروحية من وجهة نظر العاملين بجامعة مدينة السادات كانت منخفضة علي المستوي الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعادها علي حدة . وهذا يدل علي أن استخدام القادة بجامعة مدينة السادات محل الدراسة للقيادة الروحية حسب وجهة العاملين كانت في المدى المنخفض ، ولا ترقى إلي المستوي المطلوب ، ولا تحقق تطلعات العاملين بالجامعة ، مما يعني انخفاض الالتزام التنظيمي والإنتاجية والانتماء عند القادة الإداريين بجامعة مدينة السادات وفقا لأراء العاملين بها ، كما أن هؤلاء القادة الإداريين ليس لديهم رؤية طويلة الأجل لتطوير العمل الإداري بالجامعة ، وليس لديهم أمل ولا إيمان ولا ثقة في العاملين معهم ، كما يحبون أنفسهم وليس لديهم حب الإيثار ، كما أنهم لا يشعرون بأهميتهم في العمل .

(٦) توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات العاملين بجامعة مدينة السادات نحو واقع تطبيق القيادة الروحية مأخوذة بشكل إجمالي ونحو كل متغير من متغيراتها (الرؤية ، الأمل / الإيمان / الثقة ، حب الإيثار ، الشعور بالأهمية ، الإنتماء / العضوية ، الالتزام التنظيمي ، والإنتاجية) علي حدة ، وذلك باختلاف السن ، حيث أن قيمة (ف) معنوية عند مستوي دلالة إحصائية ١% ، ٥% .

(٧) توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات العاملين بجامعة مدينة السادات نحو واقع تطبيق القيادة الروحية مأخوذة بشكل إجمالي ونحو كل متغير من متغيراتها (الرؤية ، الأمل / الإيمان / الثقة ، حب الإيثار ، الشعور بالأهمية ، الإنتماء / العضوية ، الالتزام

التنظيمي ، والإنتاجية) علي حدة، وذلك باختلاف المؤهل العلمي ، حيث أن قيمة (ف) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ١%، ٥% .

(٨) توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات العاملين بجامعة مدينة السادات نحو واقع ممارساتهم لسلوكيات التمر الوظيفي مأخوذة بشكل إجمالي ، ونحو كل متغير من متغيراتها (الثقافة المؤسسية ، ردود فعل (استجابية) الإدارة ، صفات ضحايا التمر ، صفات المتتمرين) علي حده، وذلك باختلاف النوع ، حيث أن قيمة (ت) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ١% و ٥% .

(٩) ممارسات العاملين بجامعة مدينة السادات لسلوكيات التمر الوظيفي كانت مرتفعة علي المستوي الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعادها علي حدة ، وهذا يدل علي أن استخدام العاملين بجامعة مدينة السادات محل الدراسة لهذه السلوكيات ، حيث يشعر غالبية العاملين بانعدام الراحة في العمل ، كما قد يتغاضي المسؤولون عن الثناء علي العاملين علي أمر يستحق الثناء عليه ، كما يشعر غالبية العاملين بانعدام الأمن بينهم وبين باقي العاملين ، كما يسود مفهوم الفردية في العمل علي مفهوم العمل الجماعي ، وغالبا ما تصمت إدارة الجامعة عن السلوكيات التي تدل علي التمر داخل الكليات ، كما لا تركز الجامعة علي الكفاءة في الحكم علي أداء العاملين بها .

(١٠) توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات العاملين بجامعة مدينة السادات نحو واقع ممارساتهم لسلوكيات التمر الوظيفي مأخوذة بشكل إجمالي ونحو كل متغير من متغيراتها (الثقافة المؤسسية ، ردود فعل (استجابية) الإدارة ، صفات ضحايا التمر ، صفات المتتمرين) علي حدة ، وذلك باختلاف السن ، حيث أن قيمة (ف) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ١% ، ٥% .

(١١) توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات العاملين بجامعة مدينة السادات نحو واقع ممارساتهم لسلوكيات التمر الوظيفي مأخوذة بشكل إجمالي ونحو كل متغير من متغيراتها (الثقافة المؤسسية ، ردود فعل (استجابية) الإدارة ، صفات ضحايا التمر ، صفات المتتمرين) علي حدة ، وذلك باختلاف السن ، حيث أن قيمة (ف) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ١% ، ٥% .

(١٢) يوجد ارتباط سلبي قوي ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الروحية والثقافة المؤسسية كأحد أبعاد التمر الوظيفي .

(١٣) يوجد ارتباط سلبي متوسط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الروحية وردود فعل (استجابية) الإدارة كأحد أبعاد التمر الوظيفي.

(١٤) ارتباط سلبي قوي ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الروحية وصفات ضحايا التمر كأحد أبعاد التمر الوظيفي .

(١٥) يوجد ارتباط سلبي قوي ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الروحية وصفات المتتمرين كأحد أبعاد التمر الوظيفي.

(١٦) يوجد ارتباط سلبي قوي جدا ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الروحية مجتمعة و أبعاد التمر الوظيفي مجتمعة ، حيث كلما انخفضت القيادة الروحية زادت سلوكيات التمر الوظيفي من جانب العاملين بجامعة مدينة السادات .

وفي ضوء النتائج السابقة نعرض فيما يلي توصيات البحث والتي يمكن تصنيفها إلي مجموعتين : الأولى تتعلق بالجانب الأكاديمي ، بينما تتعلق الثانية بكيفية خفض سلوكيات التمر الوظيفي من خلال الاهتمام بالقيادة الروحية .

أولا : توصيات تتعلق بالجانب الأكاديمي :

(١) تعميق الفهم بموضوعات القيادة الروحية وسلوكيات التمر الوظيفي في ظل وجود خلط وعدم فهم واضح لهم ولأبعادهم المختلفة، كما أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين إلي الآن علي الأبعاد الأساسية لهم .

(٢) تصميم مقاييس تتمتع بالثقة/ الثبات والمصادقية، وذلك لقياس مستوى سلوكيات التمر الوظيفي في كل من المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة؛ بهدف تحديد التطورات الإيجابية والسلبية في هذا المستوى بشكل دوري، وبالتالي؛ اتخاذ القرارات التعزيزية والتصحيحية المناسبة في الوقت المناسب.

(٣) تصميم مقاييس تتمتع بالثقة/ الثبات والمصادقية، وذلك لقياس مستوى تطبيق القيادة الروحية في كل من المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة، بهدف تحديد متغيراتها الإيجابية التي يلزم تعزيزها، والسلبية التي يجب محاربتها، والعمل على الحد من أثارها السلبية.

(٤) ضرورة الاهتمام بتطبيق أبعاد القيادة الروحية لما لها من تأثيرات ايجابية لخفض مستوى سلوكيات التمر الوظيفي لدي العاملين بالجامعات الحكومية المصرية .  
ثانيا : توصيات تتعلق بخفض مستوى سلوكيات التمر الوظيفي من خلال الاهتمام بالقيادة الروحية وذلك بما يلي :

- (١) توصيات لخفض مستوى سلوكيات التمر الوظيفي :
  - توفير الأمن بين العاملين وبعضهم البعض .
  - توفير الراحة اللازمة للعاملين .
  - الثناء والمدح للعاملين عل الأعمال التي تستحق الثناء .
  - معاملة العاملين باحترام .
  - العمل وفقا لروح الفريق ، وتشكيل فرق عمل لانجاز المهام المطلوبة .
  - علي إدارة الجامعة عدم التهاون مع ظاهرة التمر الوظيفي .
  - خلق بيئة عمل تتسم بالشفافية بين الإدارة والعاملين .
  - تقييم أداء العاملين وفقا للكفاءة وليس الخبرة .
  - التوزيع العادل لأعباء العمل علي العاملين .
  - تشجيع العاملين علي التحدث عن المشاكل التي تواجههم والعمل علي حلها في الوقت المناسب .
  - ضرورة وضع ضوابط وعقاب لمن تضح أنه يستخدم سلوكيات التمر الوظيفي .
- (٢) توصيات لتطبيق القيادة الروحية:
  - تنمية ثقافة المعرفة لدي العاملين برؤية الجامعة وكيفية تحقيقها خلال الفترة القادمة .
  - غرس الثقة لدي العاملين في الجامعة بأنهم لديهم القدرة علي تحقيق رؤية الجامعة .
  - خلق رؤية متكاملة بين القادة والعاملين تعتمد علي التواصل والترابط الروحي بما يعمل علي تحسين بيئة العمل .
  - خلق ثقافة اجتماعية تنظيمية تقوم علي قيم حب الإيثار بين القادة والعاملين .
  - وجود رؤية شاملة للقادة ، بحيث يمتلك القائد نموذج شامل للتفكير لتكوين الروحانية في بيئة العمل .
  - تنمية مبدأ الصراحة بين القادة والعاملين ، حيث يسعى القائد إلي خلق ودعم نظم للصراحة تعمل علي تعزيز الإبداع وتعتبر بمثابة مفتاح لخلق إمكانيات لانهاية .
  - فهم القادة للدور الرئيسي الذي يلعبه الانتباه في القيادة ، حث أن الانتباه هو نقطة جذب للمرؤوسين ، كما أنه من خلاله يحصل القائد علي الاهتمام من المرؤوسين .
  - ضرورة أن تتطابق أعمال القائد مع نواياه ، مع ضرورة أن يستخدم القائد البصيرة والإحساس وقوة الإرادة في إظهار نواياه .
  - سعي القادة إلي تكوين فكر وقيم للعاملين ، حيث يسعى الجميع إلي تحقيق هدف وغاية مشتركة .
  - سع القادة إلي وضع رؤية مشتركة يشترك في تحقيقها جميع الموظفين .
  - تدريب وتعليم وتحفيز العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات .

- ضرورة أخذ رأي العاملين عند اختيار القائد، وهذا الاختيار يتم ليس علي أساس الهياكل والأنظمة الرسمية ولكن علي أساس علاقات الشخص مع الآخرين.
- سعي القادة إلي خلق فكر جديد في الجامعة ، يجعل العاملين يشعرون بأن عملهم له قيمة ومفيد بالنسبة لهم وللجامعة وللمجتمع .

#### ١٦- البحوث المستقبلية:

أظهرت نتائج هذا البحث عددًا من المجالات التي تستحق الاهتمام والدراسة والتحليل من جانب الباحثين والمُهتمين بعدة قضايا حيوية. ومن أهم هذه القضايا – من وجهة نظر الباحث – قضية القيادة الروحية ، وقضية سلوكيات التمر الوظيفي .

#### ١/١٦- البحوث المستقبلية المتعلقة بالقيادة الروحية :

- قياس وتقييم أبعاد القيادة الروحية في المنظمات الصناعية .
- دور القيادة الروحية في تدعيم أداء العاملين .
- دور القيادة الروحية في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية .
- ٢/١٦- البحوث المستقبلية المتعلقة بسلوكيات التمر الوظيفي :
- محددات سلوكيات التمر الوظيفي للعاملن في المنظمات الصناعية .
- أثر التمر الوظيفي علي الإخلال بالعقد النفسي .
- أثر التمر الوظيفي علي الأداء التنظيمي .

## ١٧- المراجع :

١/١٧- المراجع العربية :

- (١) إدريس ، ثابت عبد الرحمن (٢٠١٦)، "بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض"، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- (٢) الخزاعي ، صدام كاظم (٢٠١٦) ، القيادة الروحية وتأثيرها علي التماثل التنظيمي من خلال الدور الوسيط للعدالة التنظيمية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة القادسية ، العراق .
- (٣) الزعبي ، دلال محمد (٢٠١٤) ، سلوكيات التمر التي يمارسها العاملون في المؤسسات الأكاديمية في الأردن والعوامل المرتبطة بها : دراسة حالة ، المجلة الدولية للأبحاث التربوية ، جامعة الإمارات العربية المتحدة ، العدد ٣٥ .
- (٤) الشامي ، عباس مهدي (٢٠١٤) ، روحانية مكان العمل وانعكاساتها في سلوك المواطن بتوسط جاذبية الهوية التنظيمية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء ، العراق .
- (٥) الشيباوي ، حامد كاظم والموسوي ، سعد مهدي (٢٠١٦) ، أثر القيادة الروحية في تحقيق الالتزام التنظيمي ، مجلة الغري ، المجلد ٢ ، العدد ٤٠ .
- (٦) الصباحيين ، علي موسي و القضاة ، محمد فرحان (٢٠١٣) ، سلوك التمر عند الأطفال والمراهقين ( مفهومه - أسبابه - علاجه ) ، مركز الدراسات والبحوث ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .

- 1- Abdizadeh, M., & Khiabani, M. M., (2014). Implementing the Spiritual Leadership Model in the Healthcare Industry in Iran, *International Journal of Business and Management*, Vol. 9 (11) .
- 2- Afsar, B., Badir, Y., & Kian, U. S., (2016). Linking spiritual leadership and employee pro-environmental behavior: The influence of workplace spirituality, intrinsic motivation, and environmental passion, *Journal of Environmental Psychology*, 45.
- 3- Alfredo Rodríguez-Muñoz,(2015) "Reciprocal relations between workplace bullying, anxiety and vigor": "A two-wave longitudinal study", Complutense University of Madrid, Spain ,Bernardo Moreno-Jiménez Autonomia University of Madrid, Spain.
- 4- Alicia Arenas,(2011)"Workplace Bullying and Interpersonal Conflicts :The moderation effect of Supervisor's Power", Department of Social Psychology, Universidad de Sevilla Business Research Unit, ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa.
- 5- Altaf, A. and Awan, M., (2011) Moderating effect of workplace spirituality on the relationship of job overload and job satisfaction. *Journal of business ethics*, 104 (1), 93–99.
- 6- Arcangeli, G., Giorgi, G., Ferrero, C., Mucci, N., and V., Cupelli, (2014) "Prevalence of workplace bullying in a population of nurses at three Italian hospitals," *Giornale Italiano di Medicina del Lavoro ed Ergonomia*, 36, 181–185.
- 7- Aydin, B and Ceylan, A. (2009), the effect of spiritual leadership on organizational learning capacity, *African Journal of Business Management*, Vol. 3, pp. 184-190.
- 8- Bannink R, Broeren S, van de Looij – Jansen PM, de Waart FG, Raat H (2014) "Cyber and Traditional Bullying Victimization as a Risk Factor for Mental Health Problems and Suicidal Ideation in



Adolescents", Yinglin Xia, University of Rochester, United States of America.

9- Bergman, M. E., Langhout, R. D., Palmieri, P. A., Cortina, L. M., & Fitzgerald, L. F. (2002). The (un)reasonableness of reporting: Antecedents and consequences of re-reporting sexual harassment. *Journal of Applied Psychology*, 87, 230–242.

10- Bowling, N. A., & Beehr, T. A. (2006). Workplace harassment from the victim's perspective: A theoretical model and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 91, 998–1012.

11- Carlson, D. S., Ferguson, M., Perrewé, P. L., & Whitten, D. (2011). The fallout from abusive supervision: An examination of subordinates and their partners. *Personnel Psychology*, 64, 937–961.

12- Chappell, D., and V. Di Martino, (2006), *Violence at work* (3rd ed.), International Labour Office, Geneva.

13- Chen, Y. C. and Yang, F. C. (2012), "The impact of spiritual leadership on organizational citizenship behavior: A multi-sample analysis", *Journal of business ethics*, pp.107-114.

14- Deshpande, Anant, (2012)," Workplace Spirituality, Organizational Learning Capabilities and Mass Customization: An Integrated Framework, *International Journal of Business and Management*, Vol. 7, No. (5); P. 16.

15- Einarsen, S., Hoel, H., & G. Notelaers, (2009), "Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire - revised," *Work and Stress*, 23(1), 24-44.

16- Einarsen, S., Skogstad, A., Rørvik, E., Lande, A.B., & M.B. Nielsen,( 2016) "Climate for conflict management, exposure to workplace bullying and work engagement: a moderated mediation analysis," *The International Journal of Human Resource Management*, DOI: 10.1080/09585192.2016.1164216.

- 17- Fairholm, G. M. (1996), "Spiritual Leadership: Fulfilling whole-self needs at work". Leadership & Organization Development Journal, Vol.17, No.5, pp.11-17.
- 18- Fairholm, G. W. (1997). Capturing the heart of leadership: Spirituality and community in the new American workplace. Westport, CT: Praeger.
- 19- ----- (1998). Perspectives on leadership from the science of management to its spiritual heart. Westport, CT: Quorum Books.
- 20- Fry, Louis W. (2003)" Toward a theory of spiritual leadership" , The Leadership Quarterly , Vol. (14).
- 21- ----- (2005) "Spiritual leadership and army transformation: Theory measurement, and establishing a baseline" , The Leadership Quarterly ,Vol. (16).
- 22- Fry, L. W., Matherly, L., & Vitucci S., (2006). Research Companion to Workaholism in Organizations. New Horizons in Management Series.
- 23- Fry, L.W. & Whittington, J.L. (2005), "In search of authenticity: spiritual leadership theory as a source of future theory, research and practice on authentic leadership", in Gardner, W.L., Avolio, B.J. and Walumbwa, F. (Eds), Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects and Development, Elsevier Science, Oxford, pp. 183-200.
- 24- Fry, L, , Vitucci, S, & Noel, M, and Walumbwa, F,,(2005) , Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline, The Leadership Quarterly, Vol. 16, NO.(5), pp. 835–862.
- 25- Fry, Louis W , Hannah, Sean T & Cedillo M, ,(2011) , Impact of spiritual leadership on unit performance, The Leadership Quarterly, Vol. 22, No.(2), pp. 259–270

- 26- Fry, Louis W , Slocum John W. (2008), Maximizing the Triple Bottom Line through Spiritual Leadership, *Organizational Dynamics*, Vol. 37, No. (1), pp. 86–96.
- 27- Giacalone, R. A., & Jurkiewicz, C. L. (2004). *Handbook of workplace spirituality and organizational performance*. New York: M.E. Sharpe.
- 28- Glambek, M., Matthiesen, S. B., Hetland, J., & S. Einarsen, (2014), “Workplace bullying as an antecedent to job insecurity and intention to leave: a 6 month prospective study,” *Human Resource Management Journal*, 24(3), 255-268.
- 29- Hauge, L. J., Skogstad, A., & Einarsen, S. (2010). The relative impact of workplace bullying as a social stressor at work. *Scandinavian Journal of Psychology*, 51, 426-433. doi: 10.1111/j.1467-9450.2010.00813.
- 30- Hershcovis, M. S. (2011). Incivility, social undermining, bullying...Oh my! A call to recon-cile constructs within workplace aggression research, *Journal of Organizational Behavior*, 32, 499–519.
- 31- Hershcovis, M. S., & Barling, J. (2010). Towards a multi-foci approach to workplace aggression: A meta-analytic review of outcomes from different perpetrators. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 24–44.
- 32- Hertz, F. M. (Ed). (2013). the relationship between youth involvement in bullying and suicide. *Journal of adolescent Health*, 53(1).
- 33- Higgs, M., (2009) the good, the bad and the ugly: leadership and narcissism. *Journal of change management*, 9 (2), 165–178.
- 34- Hoel, H., & Giga, S. I. (2006). *Destructive interpersonal conflict in the workplace: The effectiveness of management interventions*. Report to British Occupational Health Re-search Foundation.

- 35- Jeffery, H.,(2014)" The "good" and the "bad" of spiritual leadership" Journal Of management Spirituality & Religion October , West Virginia University.
- 36- Jerry, James G. (2009), The Leadership Quarterly Special Issue on Spiritual Leadership, The Leadership Quarterly, Vol. 29, No. 4, pp. 491–492.
- 37- Jeon, C., (2011), Conceptualizing spiritual leadership in secular organizational contexts and its relation to transformational, servant and environmental leadership", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 31 (7).
- 38- Karadag, E., (2009), Spiritual Leadership and Organizational Culture: A Study of Structural Equation Modeling, Educational Sciences: Theory & Practice.
- 39- Khoo, H.S. & Burch, St.J., (2008) the 'dark side' of leadership personality and transformational leadership: an exploratory study. Personality and individual differences, 44 (1), 86–97.
- 40- Kinjerski, Val & Skrypnek, Berna J.(2008), The Promise of Spirit at Work :Increasing Job Satisfaction and Organizational Commitment and Reducing Turnover and Absenteeism in Long-Term Care, Journal of Gerontological nursing , Vol. 34, No. 10, pp.17-26.
- 41- Lutgen-Sandvik, P., Namie, G., & R. Namie, (2009) , "Workplace Bullying: Causes, consequences and corrections," in P. Lutgen-Sandvik, and B.D. Sypher (eds.), Destructive organizational communication, Routledge Press, New York, 27-52.
- 42- Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2004). Psychiatric distress and symptoms of PTSD among victims of bullying at work. British Journal of Guidance & Counselling, 32, 335-356.

- 43- Nielsen, M.B., & S. Knardahl, (2015) , “Is workplace bullying related to the personality traits of victims? A two year prospective study,” *Work and Stress*, 29, 128–149.
- 44- Noring, S., (2000) “Mobbing: Emotional abuse in the American workplace,” *American Journal of Public Health*, 90(4), 636.
- 45- Omari, M., (2007), “Towards Dignity and Respect at Work: An exploration of bullying in the public sector,” PhD Dissertation, School of Management, Edith Cowan University, Australia.
- 46- Peter, H., (2013). The spirited leader: the potential of spiritual intelligence to improve leadership, *The International Journal of Leadership in Public Services*, Vol. 9 (3/4).
- 47- Poilpot-Rocaby, G., (2006), “Bullying in the Workplace: A proposed Model for Understanding the Psychological Harassment Process,” *Research and Practice in Human Resource Management*, 14(2), 1-17.
- 48- Polat , S ,(2011) ” The Level of Faculty Members' Spiritual Leadership (SL) Qualities Display According To Students in Faculty of Education” , *Procedia Social and Behavioral Sciences* , Vol. (15).
- 49- Rayner, C., & L. Keashly, (2005) , “Bullying at work: A perspective from Britain and North America,” in Fox, S., and P.E. Spector (eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets*, D.C. American Psychological Association, Washington, 271–296.
- 50- Reave, L. (2005), “Spiritual values and practices related to leadership effectiveness”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 16 No. 5, pp. 65-87.
- 51- Saam, N. J. (2010). Interventions in workplace bullying: A multilevel approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(1), 51–75.

- 52- Salehzadeh, R., Pool, J. K., Lashaki, J. K., Dolati, H., & Jamkhaneh, H. B., (2015). Studying the effect of spiritual leadership on organizational performance: an empirical study in hotel industry", *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, Vol. 9 (3) .
- 53- Samnani, A. K., & Singh, P. (2012). 20 Years of workplace bullying research. *Agression and Violent Behavior*, 17, 581–589.
- 54- Seigne, E., (1998) , "Bullying at work in Ireland," in Rayner, C., Sheehan, M. and Barker, M. (eds.), *Bullying at Work*, 1998 Research Update Conference: Proceedings, Staffordshire University, Stafford.
- 55- Seigne, E., Coyne, I., Randall, P., & J. Parker,(2007), "Personality traits of bullies as a contributory factor in workplace bullying: An exploratory study," *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 10(1), 118-132.
- 56- Shallcross, L., Sheehan, M., & S. Ramsay, (2008) , "Workplace mobbing: experiences in the public sector," *International Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 56-70.
- 57- Skogstad, A., Matthiesen, S.B., & S. Einarsen, (2007), "Organizational changes: A precursor of bullying at work?," *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 10(1), 58–94.
- 58- Smith, L. S. (2007), "Spiritual leadership as an effective leadership style for the public school superintendent", PhD Dissertation, Duquesne University.
- 59- Smith, P. K., Mahdavi, J., Carvalho, M., Fisher, S., Russell, S., & Tippett, N. (2008). Cyber bullying: Its nature and impact in secondary school pupils. *Journal of Child Psychology and Psychiatry and Allied Disciplines*, 49, 376–385.
- 60- Thoroughgood, C. N., Tate, B. W., Sawyer, K. B., & Jacobs, R. (2012). Bad to the bone: Empirically defining and measuring

destructive leader behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(2), 230–255.  
doi:10.1177/1548051811436327

61- Totterdell, P., Hershcovis, M. S., Niven, K., Reich, T. C., & Stride, C. (2012). Can employees be emotionally drained by witnessing unpleasant interactions between coworkers? A diary study of induced emotion regulation. *Work & Stress*, 26, 112–129.

62- Vartia, M. (2001). Consequences of workplace bullying with respect to well-being of its targets and the observers of bullying. *Scandinavian Journal of Work, Environment, & Health*, 27, 63–69.

63- Zapf, D., & Gross, C. (2001). Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 497–522.

64- Zapf, D., & S. Einarsen, (2003), “Individual antecedents of bullying,” in S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, and C.L. Cooper (eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice*, Taylor & Francis, London, 165-184.

65- Zigrika, E., (2013), “Mobbing at workplace in public sector and the role of emotional intelligence for coping the phenomenon,” Master Dissertation, University of Macedonia, Greece (in Greek).

66- Zoharah, O, Mazlina, M & Siti Raba’ah, H (2015) "Prevalence of Workplace Bully in Selected Public Service Agency in Malaysia: Do Destructive Leadership Behavior Matters? *International Journal of Education and Training*  
<http://www.injet.upm.edu>.