



كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال



جامعة مدينة السادات

دور القيادة الروحية في تحسين مستوى التعلم التنظيمي دراسة تطبيقية على المستشفيات الجامعية بمحافظة المنوفية

أ.د/ حسنين السيد طه

أستاذ إدارة الموارد البشرية

وعميد كلية التجارة - جامعة مدينة السادات سابقاً^(١)

أ.د/ وجيه عبدالستار نافع

أستاذ إدارة الموارد البشرية

ورئيس قسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة مدينة السادات^(٢)

أ/ ربيعه محمد محمود ياسين

مدرس مساعد بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة مدينة السادات^(٣)

^١ - أستاذ إدارة الموارد البشرية بقسم إدارة الأعمال وعميد كلية التجارة - جامعة مدينة السادات سابقاً.

^٢ - أستاذ إدارة الموارد البشرية بقسم إدارة الأعمال ورئيس قسم إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة مدينة السادات

^٣ - مدرس مساعد بقسم إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة مدينة السادات

ملخص البحث

تناول البحث الحالي التعرف على دور القيادة الروحية في تحسين مستوى التعلم التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بمحافظة المنوفية، وقد تناولت الدراسة الميدانية دور القيادة الروحية في تحسين مستوى التعلم التنظيمي من خلال اعداد قائمة استقصاء وتوزيعها على عينة قوامها ٣٣١ مفردة من الأطباء والصيادلة وهيئة التمريض وفني التحاليل والأشعة بالمستشفيات الجامعية بمحافظة المنوفية، وبلغت القوائم المستلمة والصحيحة ٣٠١ قائمة استقصاء بنسبة ٩١% ، وقد تم اجراء التحليل الإحصائي عن طريق عدد من الأساليب والاختبارات الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات كأسلوب تحليل التمايز المتعدد، وأسلوب الارتباط وأسلوب الانحدار المتعدد، وأسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه وذلك من خلال حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة SPSS .

وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها أمكن التوصل إلى مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تعزيز تحسين مستوى التعلم التنظيمي بالمستشفيات الجامعية بمحافظة المنوفية كان من أهمها الاهتمام بالقيادة ودعم دورهم في تحسين مستوى التعلم التنظيمي، إتاحة الفرصة للعاملين لتطوير أنفسهم عن طريق تنمية قدراتهم بتقديم مجموعة من الدورات التدريبية، إنشاء نظام اتصال فعال يدعم عملية سرعة الاستجابة لكل من العاملين بالمستشفى والعملاء المستفيدين من الخدمات التي تقدمها المستشفى، والنتائج التي توصلت إليها تشير إلى وجود مجالات لبحوث أخرى مستقبلية.

Abstract

The current study aims to identify the role of spiritual leadership in improving the Organizational learning by applying to university hospitals in Menoufia Governorate, by preparing a survey list and distributing it to a sample of 331 individual doctors, pharmacists, nursing staff and technicians and the received and correct lists reached 301 survey lists with a percentage of 91%, and the statistical analysis was carried out through a number of appropriate methods and statistical tests to the nature of the data, such as the method of multiple discrimination analysis, the correlation method, the multiple regression method, and the one-way analysis of variance method. Through the ready-made statistical software package SPSS.

In light of the results reached, it was possible to reach a set of recommendations that could contribute to enhancing the Organizational learning in university hospitals in Menoufia Governorate, the most important of which was the concern of leaders and support for their role in improving the level of Organizational learning, providing the opportunity for workers to develop themselves by developing their capabilities. By providing a set of training courses, establishing an effective communication system that supports the speed of response process for both hospital employees and clients benefiting from the services provided by the hospital, and its findings indicate the existence of other areas for future research.

دور القيادة الروحية في تحسين مستوى التعلم التنظيمي

١ - مقدمة البحث

تعددت الأسباب التي أدت إلى ظهور القيادة الروحية ومنها النمو المتزايد للظواهر السلوكية غير الاخلاقية او غير اللائقة في بيئة العمل (Adawiyah & Pramuka, 2017) والتي تتسبب في انهيار المنظمات وخروجها من السوق، وتتلازم القيادة الروحية مع الإيمان الديني لأنها جزء لا يتجزأ من الغرض من خلق الإنسان، وتؤدي القيادة الروحية إلى تحسين أداء العاملين فمحور القيادة الروحية يقوم على طاعة الله وغرس التقاليد الأخلاقية للعمل كعبادة والتشجيع على التعلم الذاتي وتحمل المسؤولية والمسألة والتشجيع على إنشاء كيان قابل للحياة ومن ثم تحسين أداء المنظمة والخدمات التي تقدمها (Galanou & Farrag, 2015) وثبت أن القيادة الروحية لها علاقة كبيرة مع تقدير الذات وتقدير الذات التنظيمية فتعمل القيادة الروحية على تشجيع العاملين على إقناع العمل والمساهمة في تحقيق أهداف المجتمع من خلال تقديم خدمات ذات جودة مناسبة لعملاء المنظمة (Sholikhah et al., 2019)

إن منظمات اليوم تتعامل مع مناخ يسوده التغير السريع والديناميكية التنافسية العالية المركزة على متطلبات العميل وتسويق العلاقات ، وعلى هذا الأساس فإن المنظمة في حاجة إلى التعلم بذات السرعة التي تتغير فيها الظروف إذا ما أرادت أن تكون منظمة فاعلة ، ويسود اعتقاد بين الباحثين على أن التعلم والابتكار ضروريان لإدامة الظروف التنافسية ، فالتعلم التنظيمي أضحى اليوم ضرورة استراتيجية حيث يمكن أن يساهم في (الساعدي ، ٢٠١٣).

٢ - مفاهيم البحث

١/٢- القيادة الروحية

تتكامل القيادة الروحية مع نظريات الروحانية في مكان العمل حيث تدعم القيادة الروحية مجموعة كبيرة من السلوكيات المؤيدة لازدهار وتقدم المجتمع (Afsar et al.,2016) ويتمحور مفهوم القيادة الروحية حول النمو الروحي والنزاهة من خلال أبعادها وبصفة خاصة فيما يخص التركيز على الترابط ودمج القيم الروحية مع الممارسات التنظيمية والشخصية وتدعو إلى التشابك والارتباط بعلاقات الرعاية من قبل القائد من خلال علاقات قائمة على الكرامة والاحترام والاستدامة التنظيمية والشخصية (Fairholm & Gronau, 2015).

كما يرى (Sholikhah et al.,2019) القيادة الروحية على أنها الجهود المبذولة لربط الدينونة الفردية بالقيمة التنظيمية بشكل يعزز أداء العاملين داخل المنظمة وتفعيل الروحانية بين العاملين في مكان العمل.

ويرى (الشهومي، ٢٠٢٠) أن القيادة الروحية هي قدرة الرئيس على التأثير في العاملين من خلال استخدام أنماط القيادة الروحية الأربع وهما الإيمان والإيثار والعلاقات الإنسانية وأخيراً الرؤية.

ومن خلال المفاهيم السابقة يمكن تعريف القيادة الروحية على أنها "نظرية متكاملة تحس على التعاون وحب الإيثار وتقدير الذات والآخرين وتنمية الجانب الروحاني داخل المنظمة بهدف تحقيق أهداف المنظمة ومن ثم أهداف المجتمع".

٢/٢- مفهوم التعلم التنظيمي

تختلف مفاهيمه تبعاً لاختلاف وتعدد وجهات نظر الباحثين له وفيما يأتي سوف تقوم الباحثة بعرض بعض من مفاهيم التعلم التنظيمي كما يأتي:

عرفه (Bettis–Outland & Guillorym, 2018) على أنه " نشاطاً حميداً يحدث عن طريق اكتساب ونشر معلومات جديدة، وتطوير هذه المعرفة حتى يصل إلى فهم مشترك بين أعضاء المنظمة" وجاء هذا التعريف متفق مع التعريف الذي قدمه Nugroho حيث عرف التعلم التنظيمي على أنه "المعرفة التي يتم اكتسابها على ثلاث مستويات داخل المنظمة المستوى الفردي ومستوى الفريق ومستوى المنظمة، وتساعد المنظمة على تحقيق النجاح والتميز للمنظمة على المدى الطويل"(Nugroho, 2018).

وأيضاً اتفق هذا المفهوم حيث عرف التعلم التنظيمي على أنه "عملية تكيف جميع أفراد المنظمة مع الظروف البيئية المختلفة من خلال المعارف المكتسبة للأفراد العالمين داخل المنظمة"(الناصر، ٢٠١٨).

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التعلم التنظيمي على أنه "تلك المعارف والمهارات والخبرات المخزنة داخل الذاكرة التنظيمية للمنظمة (البيانات التاريخية والحالية) وأيضاً تلك المعارف والمهارات المنتظر إدخالها في الذاكرة التنظيمية (البيانات المستقبلية) حيث لا يقتصر التعلم على كل ما هو جديد فقط، والتي تساعد على تنمية مهارات وخبرات وقدرات أعضاء المنظمة وتحقيق أهدافها ومساعدتها على مسايرة عجلة التقدم وتحقيق المزايا التنافسية التي ترغب فيها والوصول بالمنظمة للسوق العالمية".

٣- الدراسات السابقة

١/٣- دراسات تناولت القيادة الروحية

استهدفت دراسة (الفتلاوي، ٢٠١٧) إلى التعرف على العلاقة بين أبعاد القيادة الروحية (الرؤية، الأمل/ الإيمان، حب الإيثار) والالتزام التنظيمي للعاملين بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري أو الأخلاقي، الالتزام المستمر)، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين أبعاد القيادة الروحية الثلاثة (الرؤية، الأمل/ الإيمان، حب الإيثار) وبين الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري و الأخلاقي، الالتزام المستمر)، وأنه يمكن تحقيق الالتزام التنظيمي من خلال القيادة الروحية.

في حين دراسة (إسماعيل، ٢٠١٧) تحديد مستوى تطبيق القيادة الروحية، وتحديد مستوى ممارسة العاملين لسلوكيات التمر الوظيفي ومعرفة العلاقة بين القيادة الروحية وسلوكيات التمر الوظيفي وخلصت الدراسة إلى وجود اختلافات بين إدراك العاملين 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 حده، وذلك باختلاف النوع والسن والمؤهل العلمي، كما أن واقع تطبيق القيادة الروحية كانت منخفضة علي المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعاده علي حدة، وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك 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 المتميزين) علي حده، وذلك باختلاف النوع، السن، والمؤهل العلمي، وكانت ممارسات العاملين لسلوكيات التمر الوظيفي كانت مرتفعة علي المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعاده علي حدة، كما توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط سلبي قوي بين أبعاد القيادة الروحية مجتمعة وأبعاد التمر الوظيفي فكلما انخفضت القيادة الروحية زادت سلوكيات التمر الوظيفي.

واستهدفت دراسة (Pio & Tampi,2018) معرفة أثر القيادة الروحية على جودة حياة العمل والعلاقة بينها وبين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي للقيادة الروحية على جودة حياة العمل، ووجود تأثير معنوي للقيادة الروحية على الرضا الوظيفي، وتؤثر جودة حياة العمل على الرضا الوظيفي تأثيراً إيجابياً معنوياً، كما تؤثر جودة حياة العمل على سلوكيات المواطنة التنظيمية، ويؤثر الرضا الوظيفي معنوياً على سلوكيات المواطنة التنظيمية.

وقام (Nafei, 2018) بدراسة لمعرفة الدور الوسيط للتمائل التنظيمي في العلاقة بين القيادة الروحية والنجاح التنظيمي، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الروحية (الرؤية ، الأمل / الإيمان ، الإيثار ، معنى / أهمية العمل ، العضوية ، الالتزام التنظيمي ، الإنتاجية) والتمائل التنظيمي (الولاء التنظيمي ، التشابه التنظيمي ، العضوية)، كما أظهرت النتائج أن هناك أثر معنوي للقيادة الروحية على التماثل التنظيمي، كما توجد علاقة بين القيادة الروحية بأبعادها وبين النجاح التنظيمي (البقاء التنظيمي، النمو التنظيمي) وأيضاً توجد علاقة معنوية بين النجاح التنظيمي والتمائل التنظيمي، ويقوم التماثل التنظيمي بدور الوساطة الجزئية بين القيادة الروحية وبين النجاح التنظيمي.

وسعت دراسة (يوسف، ٢٠١٩) إلى التعرف على دور القيادة الروحية في تعزيز الثقة التنظيمية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الروحية بأبعادها (الرؤية، الأمل / الإيمان، حب الإيثار) وبين الثقة التنظيمية، وأيضاً توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك تأثير معنوي من القيادة الروحية على الثقة التنظيمية. كما سعت أيضاً دراسة (غنيم، ٢٠٢٠) إلى التعرف على دور القيادة الروحية في تعزيز وتنمية النجاح التنظيمي، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الروحية (الأمل/الإيمان، الرؤية، حب الإيثار، الشعور بالأهمية ، العضوية، الالتزام التنظيمي، الإنتاجية) والنجاح التنظيمي، ويوجد تأثير معنوي لجميع أبعاد القيادة الروحية في النجاح التنظيمي.

في حين استهدفت دراسة (الشهومي، ٢٠٢٠) التعرف على واقع ممارسة القيادة الروحية بأبعادها (الرؤية، الإيمان، الإيثار، والعلاقات الإنسانية) لدى عينة من مديري المدارس، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى ممارسة القيادة الروحية لدى مديري المدارس مرتفع بشكل عام، كما كانت تلك الممارسات مرتفعة بشكل أكبر في جميع محاور الدراسة وهي (الرؤية، الإيمان، الإيثار، والعلاقات الإنسانية).

واستهدفت دراسة (Jeon & Choi,2020) معرفة العلاقة بين القيادة الروحية والالتزام العاطفي وإبداع العاملين، والتحقق من الدور الوسيط للالتزام العاطفي بين القيادة الروحية وبين إبداع العاملين، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة الروحية بأبعادها الثلاثة (الرؤية ، الأمل/الإيمان والحب الإيثاري)، تؤثر بشكل إيجابي على إبداع العاملين، كما أنها تؤثر أيضاً بشكل إيجابي على الالتزام العاطفي، وأن الالتزام العاطفي يقوم بدور الوسيط بين القيادة الروحية وبين إبداع العاملين.

واستهدفت دراسة (Zhang & Fu, 2020) معرفة العلاقة بين القيادة الروحية وبين السلوك الابتكاري وبين الدافعية الذاتية أو الاستقلالية ، وأظهرت نتائج الدراسة أن الدافعية الذاتية تقوم بدور الوسيط في العلاقة بين القيادة الروحية وبين السلوك الابتكاري حيث كان تأثير القيادة الروحية على السلوك الابتكاري مرتفع عندما توسط العلاقة الدافعية الذاتية بينها وبين السلوك الابتكاري وساهم السلوك الابتكاري في عملية التوجيه عن بعد لأداء العمل.

كما استهدفت دراسة (Anggara & Aulia, 2021) معرفة أثر القيادة الروحية والثقافة التنظيمية على أداء العاملين، أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الروحية لها تأثير معنوي على أداء العاملين داخل المنظمة، كما أن الثقافة التنظيمية لها أثر معنوي على أداء العاملين داخل المنظمة، وإيضاً هناك علاقة ارتباط طردية بين القيادة الروحية وبين أداء العاملين، وإيضاً هناك علاقة ارتباط طردية بين الثقافة التنظيمية وبين أداء العاملين.

في حين سعت دراسة (Abbas et al., 2021) إلى التعرف على العلاقة بين الروحانية في مكان العمل والقيادة الروحية والإنتاجية والإرهاق العاطفي، أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباط طردية بين القيادة الروحية وبين الروحانية في مكان العمل، وهناك أثر معنوي للقيادة الروحية على الروحانية في مكان العمل، وأن الروحانية في مكان العمل ترتبط ارتباطاً إيجابياً مع إنتاجية العاملين بالمنظمة، كما أن زيادة الطلب على الإنتاجية يرتبط ارتباطاً عكسياً مع الإرهاق العاطفي، وترتبط الروحانية في مكان العمل ارتباطاً عكسياً مع الإرهاق العاطفي.

واستهدفت دراسة (Chang et al., 2021) التعرف على العلاقة بين الشعور بالاتصال من جانب العاملين وصياغة الوظيفة والقيادة الروحية وجدوى العمل في ظل القيادة الروحية كمتغير معدل، أظهرت نتائج الدراسة أن إحساس العاملين بالاتصال يرتبط بشكل إيجابي بجدوى العمل، وأن القيادة الروحية تعمل على تعديل العلاقة بين صياغة الوظيفة وجدوى العمل، واتضح أنه في حال وجود القيادة الروحية تكون هذه العلاقة أقوى، وأن صياغة الوظيفة تقوم بدور الوسيط بين إحساس العاملين بالاتصال وبين جدوى العمل.

٢/٣- الدراسات التي تناولت التعلم التنظيمي

سعت دراسة (Bhaskara & Filimonau, 2021) إلى معرفة دور التعلم التنظيمي ببعديه (التعلم الاستغلالي، التعلم الاستكشافي) والمرونة التنظيمية، في التخطيط للكوارث، أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباط طردية بين مستوى التعلم التنظيمي وبين التخطيط للكوارث حيث يساعد التعلم التنظيمي المنظمة على استخدام الخبرات الكارثية الماضية من أجل الاستعداد والتكيف مع الكوارث المستقبلية، وإيضاً هناك علاقة ارتباط طردية بين المرونة التنظيمية وبين التخطيط للكوارث داخل المنظمة فكلما كانت المنظمة لديها القدرة على إدارة عملية عدم اليقين بالمنظمة وإدارة الغموض الاجتماعي والاقتصادي الناشئ عن الكارثة كلما ساعدت المنظمة على المشاركة بشكل مستمر بالاستفادة من التعلم التنظيمي من أجل التأهب للكوارث والتعافي منها.

توصل (Brix, 2019) في دراسته حول معرفة أثر القدرات الإبداعية على التعلم التنظيمي إلى وجود تأثير إيجابي من بناء القدرات الإبداعية (بناء القدرات التنظيمية- بناء القدرات الفردية) على التعلم التنظيمي ببعديه (الاستكشاف- الاستغلال)، وأنه يجب التركيز على دافع العاملين لتحقيق أهداف المنظمة وتقسيم سلطة القرار من المستوى الإداري إلى مستوى الموظف عندما يكون لدى الموظفين القدرة على تنفيذ هذه المهمة مما يساعد على التعلم التنظيمي.

في حين أوضح Pasamar et al في دراسته العلاقة بين القيادة والتعلم التنظيمي في وجود رأس المال البشري كمتغير وسيط ، أن القيادة التحويلية ورأس المال البشري من محددات التعلم التنظيمي (Pasamar et al., 2019) وفي نفس الاتجاه أكدت دراسة الزهراني أن القيادة الاستراتيجية من محددات عملية التعلم التنظيمي فكلما توافرت قيادة استراتيجية فعالة كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى التعلم التنظيمي في المنظمة (الزهراني، ٢٠١٨).

وأشارت دراسة Bettis-Outland & Guillory إلى الذكاء العاطفي والثقة من محددات التعلم التنظيمي حيث يرتبط كل من الذكاء العاطفي والثقة بشكل إيجابي مع التعلم التنظيمي، وكلما توافرت الثقة بين العاملين والمنظمة كلما ساعد على سرعة تبادل ونشر المعلومات وزاد التوجه للتعلم التنظيمي (Bettis-Outland & Guillory, 2018).

في حين أكدت دراسة Potnuru et al على أن ممارسات تنمية الموارد البشرية تعتبر أحد محددات التعلم التنظيمي، وان كفاءة العاملين تعتبر من نتائج التعلم التنظيمي، حيث ينطوي تمكين العاملين على تزويد العاملين بدرجة أكبر من المرونة والحرية في اتخاذ القرارات، وتتوسط ثقافة التعلم التنظيمي العلاقة بين ممارسات تنمية الموارد البشرية وبين كفاءة العاملين (Potnuru et al., 2018).

اتضح من خلال نتائج دراسة Pratono et al أن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة يعتبر احد نتائج عملية التعلم التنظيمي التي تتم داخل المنظمات، ويقوم التعلم التنظيمي المشترك بين المنظمات بدور الوساطة الإيجابية في العلاقة بين التوجه الريادي والتوجه التسويقي والميزة التنافسية (Pratono et al., 2019) وجاءت النتائج التي توصل إليها Oh et al متفقة مع هذه النتيجة حيث أكد على أن من أهم نتائج التعلم التنظيمي هو تحقيق مزايا تنافسية للمنظمة (Oh et al., 2017).

وأشار Zhu et al في دراسته العلاقة بين تكامل سلسلة التوريد والأداء في ظل توسيط التعلم التنظيمي إلى أن التعلم التنظيمي يتوسط العلاقة بين تكامل سلسلة التوريد والأداء (أداء خدمة العملاء - أداء الابتكار) أي أن تحسين أداء العاملين بالمنظمة يعتبر من نتائج التعلم التنظيمي (Zhu et al., 2018) وجاءت دراسة كل من (Jain & Moreno, 2015; Arfi et al.; 2018) مؤكدة لهذه النتيجة حيث أثبتت أن تحسيت الأداء يعتبر أحد نتائج التعلم التنظيمي.

وتوصل Liao et al في دراسته العلاقة بين القيادة والابتكار في ظل التعلم التنظيمي، إلى أن الابتكار يعتبر أحد النتائج الهامة لعمالية التعلم التنظيمي (Liao et al., 2017) واتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصل إليها كل من (Parnaby & Towill, 2012; Un & Rodríguez, 2017).

ومن خلال الاطلاع على تلك الدراسات السابقة لمتغيرات البحث يتضح ما يأتي:

١- توصلت بعض الدراسات إلى وجود علاقة بين القيادة الروحية وبين مستوى أداء المنظمة وهناك أثر إيجابي للقيادة الروحية على الأداء التنظيمي للمنظمة (Salehzadeh et al., 2015).

٢- كما دعمت دراسة هذه النتيجة السابقة دراسة (Fry et al., 2016) حيث توصلت إلى أنه يمكن التميز في الأداء الكلي للمنظمة من خلال القيادة الروحية، وفي نفس السياق دعمت هذه النتيجة دراسة إلى أنه كلما انخفض مستوى القيادة الروحية زادت سلوكيات التمر الوظيفي مما يؤثر ذلك بالسلب على أداء المنظمة وكلما زاد الاهتمام بالقيادة الروحية ارتفع مستوى جودة الأداء في المنظمة وذلك لانخفاض سلوكيات التمر الوظيفي داخل المنظمة (إسماعيل، ٢٠١٧).

- وجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة والفجوة البحثية.

من خلال عرض الدراسات السابقة والتعليق عليها يمكن توضيح أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة فيما يأتي:

- سوف يتم دراسة العلاقة بين ثلاث متغيرات هي القيادة الروحية كمتغير مستقل والتعلم التنظيمي كمتغير تابع وذلك بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بمحافظة المنوفية، وهي العلاقة التي لم يتم دراستها من جانب الباحثين، رغم أهمية دراسة هذه علاقة.
- الاعتماد على الأبعاد التالية للتعليم التنظيمي وهي الأبعاد التي وضعتها (الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية، ٢٠٠٢) لما لها من أهمية كبيرة في تطوير التعلم التنظيمي، وهي خمسة أبعاد تتضمن مجموعة من الأسئلة الموجهة لقياس التعلم التنظيمي وهما (ديناميات التعلم، تحويل المنظمة، تمكين العاملين، إدارة المعرفة، تطبيق التكنولوجيا).
- ولكن في حدود علم الباحثة لا توجد دراسة تناولت العلاقة بين القيادة الروحية والتعلم التنظيمي.
- ومن أهم إسهامات هذه البحث إمكانية النظر لمتغيرات الدراسة (القيادة الروحية، التعلم التنظيمي) كنظام تمثل فيه القيادة الروحية المدخلات، ومستوى التعلم التنظيمي المخرجات.

٤- مشكلة البحث

أشارت إحدى الدراسات (Salehzadeh et al., 2015) إلى أن القيادة الروحية تساعد على رفع مستوى الأداء التنظيمي، مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة وجعلها خدمة مرضية من جانب متلقيها، كما تبين من نتائج الدراسة الاستطلاعية أن هناك مجموعة من الظواهر السلبية بالمستشفيات يجب الاهتمام بها ومعرفة السبب الرئيس وراء حدوثها والعمل على مواجهتها وحل المشكلات الأساسية التي أدت إلى وجود تلك الظواهر.

وبصورة تفصيلية يمكن التعبير عن مشكلة البحث من خلال التساؤلات الفرعية الآتية:

١/٤- ما هو مستوى القيادة الروحية بالمستشفيات الجامعية (المستشفى الجامعي، مستشفى الكبد، مستشفى الطلبة) محل البحث؟

٢/٤- ما هو مستوى التعلم التنظيمي بالمستشفيات الجامعية (المستشفى الجامعي، مستشفى الكبد، مستشفى الطلبة) محل البحث؟

٣/٤- هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين مستوى الاهتمام بالقيادة الروحية بالمستشفيات الجامعية محل البحث ومستوى التعلم التنظيمي؟

٤/٤- هل هناك أثر ذو دلالة احصائية بين مستوى الاهتمام بالقيادة الروحية بالمستشفيات الجامعية محل البحث ومستوى التعلم التنظيمي؟

٥- أهداف البحث

يتمثل هدف البحث الرئيس في معرفة العلاقة بين مستوى القيادة الروحية وبين مستوى التعلم التنظيمي، وفي هذا السياق يمكن تصور الأهداف الفرعية لهذا الهدف الرئيس التي يسعى البحث إلي تحقيقها:

١/٥- الكشف عن مستوى القيادة الروحية بالمستشفيات الجامعية بمحافظة المنوفية.

٢/٥- تحديد مستوى التعلم التنظيمي بالمستشفيات الجامعية بمحافظة المنوفية.

٣/٥- تحديد ما إذا كان هناك علاقة بين أبعاد القيادة الروحية وأبعاد التعلم التنظيمي في المستشفيات الجامعية محل البحث.

٤/٥- تحديد ما إذا كان هناك أثر معنوي بين للقيادة الروحية على التعلم التنظيمي في المستشفيات الجامعية محل البحث.

٦- أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من الحاجة الضرورية لتحسين مستوى التعلم التنظيمي الذي بدوره يساهم بشكل فعال في تحسين جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات الجامعية وذلك لأن تلك المستشفيات تقوم بتقديم الخدمة الصحية للآلاف من المرضى من ذوي الدخل المحدود أو معدومي الدخل حيث بلغت حالات الدخول بالأقسام الداخلية على تلك المستشفيات (المستشفى الجامعي، مستشفى معهد الكبد، مستشفى الطلبة) ٣٩٨٣ ، ٣٢١٩٢ ، ٦٠ سنة ٢٠١٤ ؛ ٤٣٧٧٨ ، ٣٣٣٨٨ ، ١٤٧ ، سنة ٢٠١٥ ؛ ٤٢١١٨ ، ٥٢٠١ ، ١٩٣ سنة ٢٠١٦ على التوالي^(٤)، وفي ضوء ذلك بالإضافة إلى الدراسات السابقة يمكن القول أن أهمية البحث ترجع لبعض الاعتبارات نذكر منها ما يأتي:

١/٦- يعتبر الاهتمام بالمرضى في هذه المستشفيات له أهمية قصوى حيث يمثل عددهم نسبة كبيرة من المجتمع وينعكس الاهتمام بهم وبرعايتهم على المجتمع كله بالإيجاب.

٢/٦- وأيضاً يعتبر الاهتمام بالعاملين في هذا القطاع له أهمية قصوى حيث ينعكس الاهتمام بالعاملين من (أطباء ، صيادلة ، ممرضين ، فني التحاليل والأشعة) على تحقيق الولاء والانتماء لديهم والذي يعتبر طريق إلى تحقيق مستويات مرتفعة من جودة الخدمة الصحية،

٣/٦- مساعدة المستشفيات على تحقيق أهدافها بمستوى عالي من الكفاءة.

٤/٦- يرتبط مستقبل الأمم بشكل كبير بصحة أفرادها لأنهم عصب التنمية الحقيقية ولا يمكن تحقيق تنمية حقيقية إلا بوجود أفراد أصحاء .

٥/٦- الاهتمام بالقيادة الروحية داخل المستشفيات له أهمية كبيرة تساعد المنظمات على تعزيز مركزها التنافسي.

(٤) المصدر مكتب الإحصاء والمعلومات بإدارة الجامعة بمحافظة المنوفية، ٢٠٢٠.

٦/٦- فتح المجال للباحثين للتعلم أكثر في مجال الأدبيات ذات العلاقة القيادة الروحية وأثرها على مستوى التعلم التنظيمي.

٦/٧- لفت الانتباه لأهمية القيادة الروحية في تحسين مستوى التعلم التنظيمي مما ينعكس بالإيجاب على الأداء الكلي للمنظمة.

٧- فروض البحث

تتمثل فروض البحث فيما يأتي:

١/٧- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الاهتمام بالقيادة الروحية في المستشفيات الجامعية محل البحث وبين مستوى التعلم التنظيمي.

٢/٧- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مستوى الاهتمام بالقيادة الروحية في المستشفيات الجامعية محل البحث وبين مستوى التعلم التنظيمي.

٨- حدود البحث

سوف يتم الاعتماد في تحديد حدود البحث بالاعتماد على الطريقة التي حددها عيد (٢٠١٦) كما يأتي:

١/٨- بالنسبة للمتغير المستقل، (القيادة الروحية): وتتمثل أبعاد القيادة الروحية التي انفق عليها عدد من الباحثين (Afsar, 2016; Abdizadeh & Khiabani, 2014; Polat,2011; Fry & Matherly,2006; إسماعيل، ٢٠١٧) وثبتت فاعليتها في تحقيق أهداف القيادة الروحية وهي كما يأتي (الأمل/ الإيمان، الرؤية، حب الإيثار، الشعور بالأهمية، العضوية، الالتزام التنظيمي، الإنتاجية)،

٢/٨- بالنسبة للمتغير التابع، (التعلم التنظيمي): سوف يتم الاعتماد على الأبعاد الآتية وهي الأبعاد التي وضعتها (الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية، ٢٠٠٢) لما لها من أهمية كبيرة في تطوير التعلم التنظيمي، وهي خمسة أبعاد تتضمن مجموعة من الأسئلة الموجهة لقياس التعلم التنظيمي (ديناميات التعلم، تحويل المنظمة، تمكين العاملين، إدارة المعرفة، تطبيق التكنولوجيا).

٣/٨- بالنسبة لمجال التطبيق، سوف يتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية طبقية من (الأطباء وهيئة التمريض وفني التحاليل والأشعة والصيدلة) بالمستشفيات الجامعية بمحافظة المنوفية.

٤/٨- بالنسبة للحدود الجغرافية، (المكانية) سوف يتم تنفيذ الدراسة الميدانية على المستشفيات الجامعية بمحافظة المنوفية وذلك تجنباً للتشتت الجغرافي لمجتمع الدراسة.

٥/٨- بالنسبة للحدود الزمنية، تم توزيع قوائم الاستقصاء في الفترة ١٧/١٢/٢٠١٩م إلى نهاية أغسطس ٢٠٢٠م.

٩- مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث في مقدمي الخدمات الصحية بالمستشفيات الجامعية بمحافظة المنوفية والمتمثلين في (الأطباء وهيئة التمريض وفني التحاليل والأشعة والصيدلة).

- عينة البحث

تم الاعتماد على العينة العشوائية الطبقية وسوف تقتصر عينة الدراسة على المستشفيات الجامعية بمحافظة المنوفية وتمثل وحدة المعاينة الأطباء وهيئة التمريض وفنيي التحاليل والأشعة والصيدالة، ونظراً لكبر حجم مجتمع البحث، وارتفاع تكلفة الوصول إلى كل مفرداته، فقد تم الاعتماد على أسلوب العينات لتجميع البيانات اللازمة للدراسة الميدانية في هذا البحث، والجدول رقم (١) يشير إلى أعداد الفئات التي سيركز عليها البحث في المستشفيات محل الدراسة:

جدول رقم (١)

بيان بأعداد الأطباء وهيئة التمريض وفنيي التحاليل والأشعة والصيدالة بالمستشفيات الجامعية مجال التطبيق

مقدمي الخدمات الصحية	الأطباء	هيئة التمريض	الصيدالة	فنيي التحاليل والأشعة	الإجمالي
المستشفى الرئيسي	٦٩	١٥٩٦	٢٠٦	٩٠	١٩٦١
مستشفى الكبد	٧٤٥	٧٢٠	٨٨	٣٦	١٥٨٩
مستشفى الطلبة	١٢٣	٨٠	٥٠	٧	٢٦٠
الإجمالي	٩٣٧	٢٣٩٦	٣٤٤	١٣٣	٣٨١٠

" المصدر: اعداد الباحثة بناء على البيانات التي تم الحصول عليها من مكتب الاحصاء بإدارة الجامعة بمحافظة المنوفية، ٢٠٢٠."
وقد بلغ حجم العينة (١٧٩ فرد من المستشفى الرئيسي)، (١٤٥ فرد من مستشفى الكبد)، (٢٤ فرد من مستشفى الطلبة) بإجمالي ٣٤٨ مفردة وفقاً للمعادلة الإحصائية الآتية، (إدريس، ٢٠٠٨):

$$ت^2 \times ن \times ف (١- ف)$$

$$= ن$$

$$٢٨ ن + ت^2 ن (١- ف)$$

حيث أن :

ن : حجم العينة.

ت : الدرجة المعيارية المقابلة لدرجة الثقة ٩٥%، وهي = ١.٩٦

ف : نسبة النجاح في التوزيع وحيث يكون التوزيع طبيعي لذلك تكون نسبة النجاح = نسبة الفشل = ٥٠%

Δ : نسبة الخطأ المسموح به والمنتشر على طرفي التوزيع بمقدار متساوي وهي = ٥%

ن : حجم المجتمع.

وباستخدام المعادلة السابقة يتضح أن حجم العينة:

$$٢(١.٩٦) \times ٥٠ \times ٣٨١٠ \times (١- ٥٠)$$

$$ع = \frac{٣٤٨ \text{ مفردة}}{٢(١.٩٦) \times ٥٠ \times ٣٨١٠ \times (١- ٥٠)}$$

$$(٠.٥٠ - ١) \times ٥٠ \times ٢(١.٩٦) + ٣٨١٠ \times ٢(٠.٥٠)$$

جدول (٢)

توزيع حجم العينة على المستشفيات الجامعية محل الدراسة

المستشفيات الجامعية	عدد مفردات العينة في كل مستشفى	الوزن النسبي لمفردات العينة في كل مستشفى	حجم العينة في كل مستشفى
المستشفى الرئيسي	١٩٦١	%٥١	١٧٩
المستشفى الكبد	١٥٨٩	%٤٢	١٤٥
المستشفى الطلبة	٢٦٠	%٧	٢٤
الإجمالي	٣٨١٠	%١٠٠	٣٤٨

المصدر: اعداد الباحثة بناء على البيانات التي تم الحصول عليها من مكتب الاحصاء بإدارة الجامعة بمحافظة المنوفية، ٢٠٢٠

١٠- متغيرات البحث والمقاييس المستخدمة

١٠/١- القيادة الروحية (المتغير المستقل): وتتمثل أبعاد القيادة الروحية التي اتفق عليها عدد من الباحثين (Fry & Matherly, 2006 ; Polat, 2011; Abdizadeh & Khiabani, 2014; Afsar, 2016; إسماعيل، ٢٠١٧) وثبتت فاعليتها في تحقيق أهداف القيادة الروحية وهي كما يأتي (الأمل/ الإيمان، الرؤية، حب الإيثار، الشعور بالأهمية، العضوية، الالتزام التنظيمي، الإنتاجية).

١٠/٢- التعلم التنظيمي (المتغير التابع): سوف يتم الاعتماد على الأبعاد الآتية وهي الأبعاد التي وضعتها (الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية، ٢٠٠٢) لما لها من أهمية كبيرة في تطوير التعلم التنظيمي، وهي خمسة أبعاد تتضمن مجموعة من الأسئلة الموجهة لقياس التعلم التنظيمي (ديناميات التعلم، تحويل المنظمة، تمكين العاملين، إدارة المعرفة، تطبيق التكنولوجيا).

١٠/٣- الخصائص الديموغرافية: تتمثل الخصائص الديموغرافية لعينة البحث في (السن - النوع - الحالة الاجتماعية - سنوات الخبرة - الوظيفة الحالية).

١١- الاطار النظري للبحث

١/١١- مفهوم القيادة الروحية

تناول الباحثون مفهوم القيادة من عدة جوانب، حيث عرفت القيادة بأنها عملية التأثير في نشاط الجماعة من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وهي عملية تؤثر المديرين في المرؤوسين لإقناعهم وحثهم على المشاركة في العمل كفريق، وتتبع أهمية القائد من قدرته على توجيه الأنشطة الجماعية لتحقيق اهداف المنظمة، حيث تسهم القيادة في ابتكار الرؤية المستقبلية وصياغة الغايات والأهداف وتحقيق التعاون بين أفراد المنظمة، فليست القيادة هي فقط القوة الدافعة الرئيسية لتغيير سلوك العاملين بل هي أيضاً أحد العوامل الأساسية في تشكيل بيئة العمل (البردان، ٢٠١٧).

يفترض أن كل من "الروحانية والقيادة الروحية يجب أن يكونا مفهومهم ضمن سياق كلي أو نظامي لقيم ثقافية وروحية متشابهة" (Sholikhah et al., 2019; Eugene, 2012).

وفسر (Sholikhah et al.,2019) الروحانية على أنها "العنصر الأساسي الذي يشكل القيم الثقافية والمجتمعية والأخلاقية، في جميع مكونات المجتمع وهي أحد العوامل التمكينية الممكنة والتي تؤثر على الأفراد داخل المنظمة" وفي نفس السياق يرى Afsar وآخرون أن الروحانية "هي مجموعة من القيم والاتجاهات والسلوكيات المترابطة والتي تشجع المرؤوسين داخلياً على ممارسة السلوكيات الايجابية، وذلك من خلال تنمية شعور الاهتمام والانتماء للمنظمة (Afsar et al., 2016) أما Pio & Tampi يرون الروحانية في مكان العمل هي "رد فعل للتراجع عن الأفعال السلبية والتمسك بالقيم الأساسية نتيجة الثقة في مكان العمل" (Pio &Tampi,2018)، ويرى (Sholikhah et al.,2019) القيادة الروحية على أنها "الجهود المبذولة لربط الدينية الفردية بالقيمة التنظيمية بشكل يعزز أداء العاملين داخل المنظمة وتفعيل الروحانية بين العاملين في مكان العمل".

٢/١١- أبعاد القيادة الروحية

كما أوضحنا من قبل أن القيادة الروحية هي "القيم والاتجاهات والسلوكيات الضرورية التي تساعد الذات والآخرين وتجعلهم يشعرون بالرفاهية الروحية من خلال الشعور بأهميتهم وما يقدمونه من مساهمات، كما تتضمن القيادة الروحية مجموعة من القيم الدينية والأخلاقية، ولها سبعة محاور رئيسية، منها ثلاثة محاور رئيسية متعلقة بخصائص القيادة ذاتها، وهي (الرؤية، والأمل والإيمان وحب الإيثار) ومحوران متعلقان بالرفاهية الروحية وهما (الشعور بالأهمية، والعضوية)، المحوران السادس والسابع متعلقان بالنتائج التنظيمية المتولدة عن القيادة الروحية وهما (الالتزام التنظيمي، الإنتاجية)" وهي أبعاد يمكن للباحث الاعتماد عليها لمعرفة مدى تطبيق القيادة الروحية داخل المنظمات محل البحث (Fry & Matherly,2006 ;Polat, 2011; Abdizadeh & Khiabani, 2014 ; Afsar et al., 2016; Fry et al., 2016; Fry et al., 2017; Nafei, 2018)

- **الأمل/ الإيمان:** هما مصدر الاعتقاد والافتتاح بأن رؤية وغرض ورسالة المنظمة سوف تتحقق.
- **الرؤية:** هي أن يكون هناك رؤية واضحة عما تريد أن تكون عليه المنظمة في المستقبل.
- **حب الإيثار:** هو الشعور بالتكامل والانسجام، والرفاهية الناتجة عن الرعاية، والاهتمام، والتقدير لكل من الذات والآخرين.
- **الشعور بالأهمية:** شعور الأفراد بأن العمل الذي يؤديه له قيمه ويساهم في إنجاز الأداء.
- **العضوية:** عمل القادة على خلق ثقافة تتطوي على أن القادة والتابعين مهتمون ومسئولون عن أنفسهم وعن الآخرين.
- **الالتزام التنظيمي:** شعور الأفراد بالرغبة بالاستمرار والبقاء بالمنظمة.
- **الإنتاجية:** لا تنمّر فقط القيادة الروحية عن نواتج شخصية وإنما تساهم بشكل رئيسي في زيادة معدل الإنتاجية بالمنظمة.

٣/١١ - مفهوم التعلم التنظيمي

اختلفت وجهات النظر حول مفهوم التعلم التنظيمي حيث عرفه Schein et al., على أنه عبارة عن التعلم الذي يحدث على ثلاث مستويات (المستوى الفردي -مستوى المجموعة- مستوى المنظمة) ويكون أكثر إنتاجاً واستفادة عندما يحدث على مستوى المجموعة أو الفريق حيث يستفيد كل فرد من تجارب زملائه في تعلم واكتساب مهارات جديدة والمساعدة في خلق المعرفة التنظيمية التي تدعم عملية الإبداع والابتكار" (Schein et al., 2017) وركز الناصر أيضاً في تعريفه للتعلم التنظيمي على تلك المعارف المكتسبة لدى العاملين في المنظمة حيث عرف التعلم التنظيمي على أنه "عملية تكيف جميع أفراد المنظمة مع الظروف البيئية المختلفة من خلال المعارف المكتسبة للأفراد العالمين داخل المنظمة" (الناصر، ٢٠١٨) واتفق مع ذلك Zeng et al حيث يرى أن التعلم التنظيمي هو "عملية اكتساب المعارف والسلوكيات والمهارات والقيم الجديدة على مستوى الفرد وفرق العمل، وتعزيز القدرات في الاستجابة للظروف والتكيف مع المستجدات والمواقف الجديدة" (Zeng et al., 2015).

وأشار (Potnuru et al., 2018) أن التعلم التنظيمي هو "ثقافة تقوم بدوراً مهماً وحيوياً داخل المنظمة حيث تقوم بتنمية ممارسات الموارد البشرية وكفاءات العاملين وتعزيز عملية التمكين للعاملين" وأوضح (Dodgson, 2016) إلى أن التعلم التنظيمي هو "عملية معقدة عبارة عن مزيج من النتائج التنظيمية في شكل المعرفة والثقافة التنظيمية للمنظمة"، ويشير مفهوم التعلم التنظيمي إلى "عملية اكتساب وتفسير وتوزيع واعطاء معنى للمعلومات ، والعبور بالمنظمة إلى مرحلة متقدمة من التطور التنظيمي ، (Mohan, et al ,2015).

٤/١١ - أبعاد التعلم التنظيمي

تباينت الدراسات السابقة التي تناولت أبعاد التعلم التنظيمي حيث حددتها بعض الدراسات في بعدين هما التعلم التكيفي (الاستكشاف)، التعلم التوليدي (الاستغلال) (Nafei, 2012; Pasamar et al., 2019; Brix, 2019) بينما حددتها دراسات سابقة أخرى في ثلاثة أبعاد متضمنة اكتساب المعلومات، نشر المعلومات، تطوير المعلومات المشتركة (Bettis-Outland & Guillory, 2018) في حين استخدمت دراسات أخرى أربعة أبعاد لقياس التعلم التنظيمي وذلك من خلال ممارسة التعلم على أربعة مستويات هي المستوى الفردي، مستوى الفريق، داخل المنظمة، بين المنظمات (Yan et al., 2016) في حين اعتمدت دراسات أخرى على ثلاثة أبعاد للتعلم التنظيمي هي التعلم على المستوى الفردي (التعلم المستمر، الحوار والاستفسار)، التعلم على مستوى الجماعة / الفريق، التعلم على مستوى المنظمة (التمكين، الأنظمة المدمجة) (Hasson et al., 2016; Morland et al., 2019) وهناك أيضاً دراسات سابقة أخرى اعتمدت على أربعة أبعاد للتعلم التنظيمي هي اكتساب المعلومات، نشر المعلومات، تفسير المعلومات، الذاكرة التنظيمية (flores et al., 2012) ونود أن نوضح أننا في الدراسة الحالية سوف نعتمد على الأبعاد التي وضعتها (الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية، ٢٠٠٢) لما لها من أهمية كبيرة في تطوير التعلم التنظيمي، وهي خمسة أبعاد تتضمن مجموعة من الأسئلة الموجهة لقياس التعلم التنظيمي نوضحها فيما يأتي:

- **ديناميات التعلم:** وتعني قدرة الإدارة العليا للمنظمة على تشجيع العاملين على التعلم ، والاستماع إلى أفكارهم ، والاهتمام بتدريبهم ، وقدرتهم على التعلم من أداء عملهم، وتركيز الإدارة العليا على جميع العاملين.

- **تحويل المنظمة:** اهتمام الإدارة العليا إلى رؤية المنظمة التعليمية وتوفير المناخ التنظيمي الذي يهتم بعملية التعلم ، التعلم من الفشل والتعلم من النجاح ، والحاجة إلى اتخاذ في الاعتبار والعمليات والبرامج في المنظمة التي تعظم عملية التعلم ، وسهولة التواصل.
- **تمكين الموظف:** إتاحة الفرصة لتمكين العاملين بالمنظمة اتباع اللامركزية وتفويض السلطة، والاهتمام من قبل الإدارة العليا للمنظمة في عملية التعريف والتطوير ومشاركة الأفكار واهتمام الإدارة العليا بتنظيم عملية التعلم من الجمعيات والجامعات.-
- **إدارة المعرفة:** اهتمام الإدارة العليا بمراقبة ما يفعله الآخرون خارج المنظمة ، واهتمام العاملين بالتعرف على أفضل الممارسات في عملهم ، واهتمام الإدارة العليا بمهارات التفكير الإبداعي للعاملين واهتمام الإدارة العليا بتحديد طرق جديدة لمعارف العمل واهتمام الإدارة العليا بتطوير استراتيجيات عملية التعلم.
- **تطبيق التكنولوجيا:** وتعني اهتمام الإدارة العليا بالحاجة إلى نظام معلومات جيد ، واهتمام الإدارة العليا بالحاجة إلى توفير المعلومات بسرعة ، واهتمام الإدارة العليا بتوفير الوسائل الإلكترونية في عملية التدريب ، وانتباه الإدارة العليا لنظام المعالجة في الوقت الحقيقي واهتمام الإدارة العليا للأنظمة الإلكترونية في عملية التعلم.

١٢- مناقشة نتائج التحليل الإحصائي

نناقش في هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي

١/١٢- تقييم الاعتمادية للمقاييس المستخدمة في الدراسة

نتناول فيما يلي نتائج اختبار الاعتمادية للمقاييس المستخدمة في الدراسة وقد تم استخدام اختبار ألفا Alpha Correlation Coefficient والتحليل العاملي التوكيدي وذلك كما يأتي.

١/١٢- اختبار الاعتمادية / الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة

لقد تم استخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation Coefficient باعتباره أكثر أساليب تحليل الاعتمادية Reliability دلالة في تقييم درجة التماسق والاتساق الداخلي بين بنود المقياس الخاضع للاختبار، الذي يستخدم للتأكد من اتساق متغيرات البحث مع بعضها البعض، من خلال ارتباط المتغيرات داخل المجموعة الواحدة، وارتباط كافة المتغيرات ببعضها البعض، وذلك بالاعتماد على اختبار ألفا للاعتمادية والثقة، ونوضح ذلك فيما يأتي.

جدول رقم (٣)

تقييم درجة الاتساق الداخلي بين محتويات مقياس القيادة الروحية (المتغير المستقل)

معامل الثبات Alpha Correlation Coefficient	عدد العبارات	أبعاد القيادة الروحية
٠.٨٩٢	٥	١ الأمل/ الإيمان
٠.٩١٠	٥	٢ الرؤية
٠.٩٣٤	٧	٣ حب الإيثار
٠.٨٩٨	٤	٤ الشعور بالأهمية
٠.٩٣٠	٥	٥ العضوية
٠.٩٠٥	٤	٦ الالتزام التنظيمي
٠.٩٠٣	٥	٧ الإنتاجية
٠.٩٦٨	٣٥	المقياس الإجمالي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

جدول رقم (٤)

تقييم درجة الاتساق الداخلي بين محتويات مقياس التعلم التنظيمي (المتغير الوسيط)

معامل الثبات Alpha Correlation Coefficient	عدد العبارات	أبعاد التعلم التنظيمي
٠.٩٣٦	٥	١ ديناميات التعلم
٠.٩٤٢	٥	٢ تحويل المنظمة
٠.٩٠٢	٥	٣ تمكين الموظف
٠.٩٤٥	٦	٤ إدارة المعرفة
٠.٩٢٥	٥	٥ تطبيق التكنولوجيا
٠.٩٦٩	٢٦	المقياس الإجمالي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ومن المتعارف عليه إحصائياً أن إحصائية الاختبار يجب ألا تقل قيمة Alpha عن ٠.٦ وتوضح الجداول رقم (٣)، (٤) السابقة، معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation Coefficient لمتغيرات البحث على التوالي، حيث يتضح أن قيمة ألفا Alpha Correlation Coefficient تتراوح ما بين (٠.٩٦٨) و(٠.٩٦٩) وذلك بدرجة ثقة قدرها ٩٥% حيث اقتربت المعنوية الحقيقية P-Value من الصفر، وتعتبر هذه القيم مقبولة بالشكل الذي يعكس توافر الاعتمادية والثقة في متغيرات البحث وهذه النتائج تدعم الثقة في متغيرات البحث وتؤكد صلاحيتها لمراحل التحليل الآتية.

يتضح أيضاً من نتائج الجدول رقم (٣) أن قيمة ألفا Alpha Correlation Coefficient قد تراوحت ما بين (٠.٨٩٢) و(٠.٩٤٥) حيث أظهرت نتائج تحاليل الاعتمادية أن معامل الثبات ألفا Alpha Correlation Coefficient لمقياس القيادة الروحية كان مرتفع حيث بلغ (٠.٩٦٨) وكذلك معامل الثبات ألفا Alpha Correlation Coefficient لمقياس التعلم التنظيمي ككل بلغ (٠.٩٦٩) بالجدول رقم (٤) وذلك بدرجة ثقة قدرها ٩٥% حيث اقتربت المعنوية الحقيقية P-Value من الصفر، وتعتبر هذه القيمة مقبولة بالشكل الذي يعكس توافر الاعتمادية والثقة في متغيرات البحث وهذه النتائج تدعم الثقة في متغيرات البحث وتؤكد صلاحيتها لمراحل التحليل الإحصائي الآتية.

٢/١٢ - التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات البحث

يتم استخدام التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis للتحقق من مدى مطابقة أبعاد القيادة الروحية، مع البيانات التي تم جمعها من عينة البحث حول تلك الأبعاد، وذلك من خلال دراسة العلاقة بين أبعاد القيادة الروحية والفقرات المعيرة عنها، ومدى قدرة الفقرات على التعبير عن كل بُعد، وتصفية كل بُعد من أخطاء القياس، وعلى ذلك فالتحليل العاملي يعتبر بمثابة أداة لتفسير البيانات، والإجابة على سؤال هام وهو لماذا وكيف ارتبطت مجموعة من المتغيرات وأبعادها في مجتمع البحث؟ وذلك بهدف الوصول إلى نموذج يحاكي الواقع، ويمتاز بالبساطة والكفاءة في نفس الوقت، وعليه سيتم من خلال هذا التحليل الكشف عن مدى مطابقة بيانات عينة القيادة الروحية، والذي تم تحديدها مسبقاً اعتماداً على أغلب الدراسات السابقة على أنه مفهوم يتكون من سبعة أبعاد والتحقق من صدق هذه البنية.

١/٢/١٢ - التحليل العاملي التوكيدي للقيادة الروحية

تتضمن القيادة الروحية سبعة أبعاد فرعية وهي (الرؤية، الأمل/ الإيمان، حب الإيثار، الشعور بالأهمية، العضوية، الالتزام التنظيمي، الإنتاجية)، ويختبر المقياس الخاص بها العلاقة بين ٣٥ عبارة بواقع (٥ عبارات) لبُعد الرؤية، (٥ عبارات) لبُعد الأمل/ الإيمان، (٧ عبارات) لبُعد حب الإيثار، (٤ عبارات) لبُعد الأهمية، (٥ عبارات) للبعد العضوية، (٤ عبارات) لبُعد الالتزام التنظيمي، (٥ عبارات) لبُعد الإنتاجية ويوضح الشكل (١) الآتي المستخرج من برنامج v23 AMOS نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس القيادة الروحية موضحاً معاملات التحميل المعيارية Standardized loading Factors للعبارات على البناءات الفرعية الأساسية الخاصة بها، والارتباطات ما بين هذه البناءات، كما يوضح الجدول رقم (٥) مؤشرات المطابقة لنموذج القياس.

جدول رقم (٥)

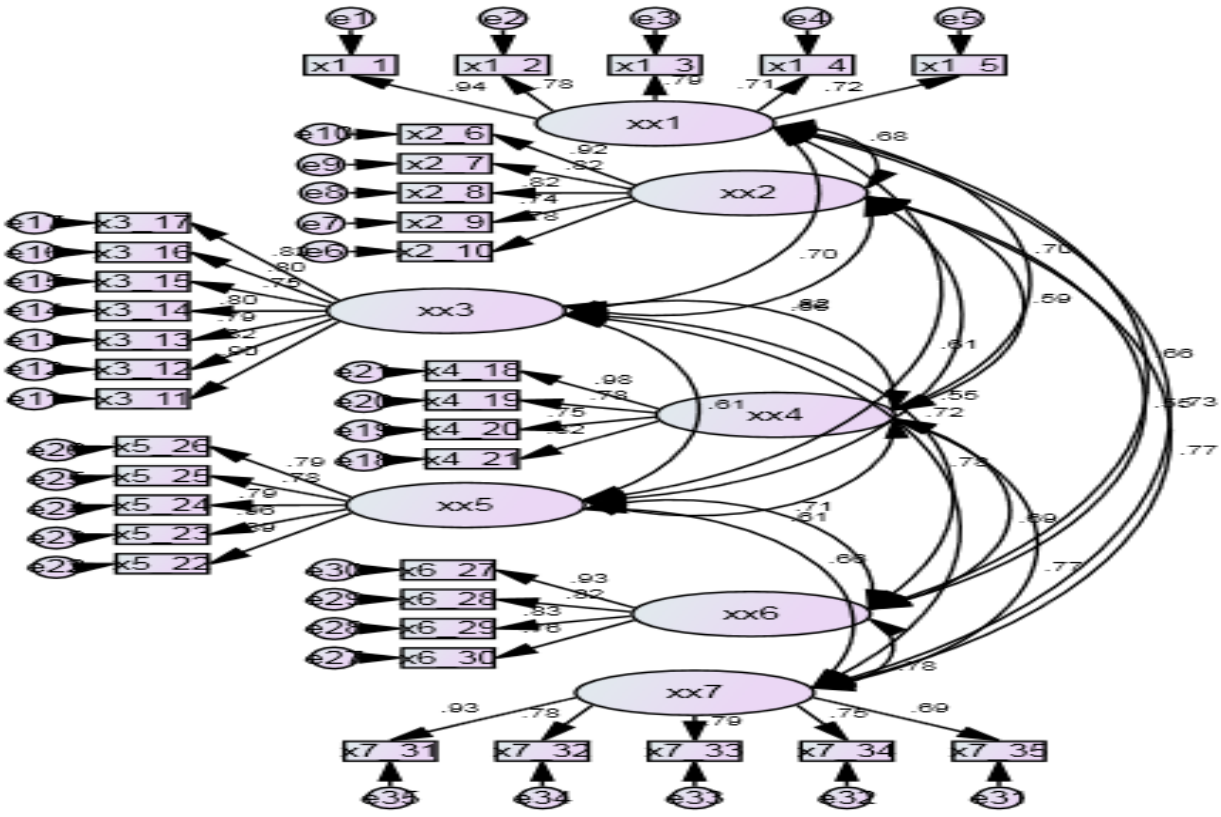
مؤشرات المطابقة الخاصة بمقياس القيادة الروحية

م	المؤشر	جودة المطابقة
١	النسبة بين قيمة كاي (Chi - Squarer) و درجات الحرية (DF)	٢.٥٨٤
٢	P- Value	٠.٠٠٠
٣	مؤشر المطابقة المعياري Normed Fit Index (NFI)	٠.٨٤٤
٤	مؤشر المطابقة المقارن Comprative Fit Index(CFI)	٠.٩٠٨
٥	مؤشر تاكر- لويس (TLI) Tucker-Lewis Index	٠.٨٩٨
٦	مؤشر حسن المطابقة (GFI) Goodnees of Fit Index	٠.٨٦٨
٧	مؤشر الملائمة التزايدية (IFI) Incremental Fit Indices	٠.٩٠٨
٨	مؤشر المطابقة النسبي Relative fit index (RFI)	٠.٨٤٤
٩	مؤشر الجذر التربيعي للباقي (RMR) Root Mean Square Residual	٠.٠٤٢
١٠	الجزر التربيعي لمتوسط خطأ الإقتراب RMSEA	٠.٠٧٣

المصدر: لنتائج التحليل الإحصائي

شكل رقم (١)

التحليل العاملي التوكيدي لمقياس القيادة الروحية



المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الشكل رقم (١) السابق ما يأتي: أن معاملات التحميل المعيارية للعبارات على بُعد الرؤية تراوحت ما بين (٠.٧١) و (٠.٩٤)، بينما تراوح بعد الأمل/ الإيمان ما بين (٠.٧٤) إلى (٠.٩٢)، وتراوحت معاملات بُعد حب الإيثار ما بين (٠.٧٥) و (٠.٩٠)، وأيضاً تراوحت معاملات بُعد الأهمية ما بين (٠.٧٢) و (٠.٩٨)، وتراوحت معاملات بُعد العضوية ما بين (٠.٧٩) و (٠.٨٩)، كما تراوحت معاملات بُعد الالتزام التنظيمي ما بين (٠.٧٨) و (٠.٩٣) وأخيراً تراوحت معاملات بُعد الإنتاجية ما بين (٠.٦٩) و (٠.٩٣) وجميع هذه المعاملات مقبولة حيث أنها لا بد أن تكون أكبر من أو على الأقل مساوية ل(٠,٥).

يتضح من الجدول رقم (٥) أن المؤشر المعياري هو عبارة عن النسبة بين (Chi - Squar) إلى درجات الحرية، وأن حد القبول لهذا المؤشر أقل من القيمة (٥) ليدل على إمكانية مطابقة النموذج الفعلي للنموذج، أما إذا كانت قيمة ذلك المؤشر أقل من القيمة (٢) دل ذلك على أن النموذج المقدر مطابق تماماً للبيانات المشاهدة المقدر، ومن الممكن استخدام مستوى المعنوية المصاحب للاختبار كمقياس لجودة التوفيق على أساس ما إذا كان مستوى المعنوية أكبر من (٠,٥) وتكون غير دالة إحصائياً (bentler,1980)، حيث نلاحظ أن قيمة (Chi - Squar) غير دالة عند المستويين ٠.٠١ و ٠.٠٥، حيث بلغت P- value (٠.٠٠٠)، وفقدانه للدلالة الإحصائية يعزز احتمال جودة المطابقة للنموذج الحالي، وهو مؤشر جيد للنموذج ليدل ذلك على قبول الفرض الذي ينص على مطابقة النموذج الفعلي لبيانات النموذج المقدر، كما أن مربع كاي المعياري كان أصغر من (٥)، حيث بلغت قيمتها (٠.٠٧٢٩) مما يدل على حسن المطابقة، (Carmines& Melder,1981).

ونظراً لتأثر الاختبار بحجم العينة، يستخدم الباحثون اختبارات أخرى لجودة التوفيق، كما يتضح من الجدول السابق لمؤشرات حسن المطابقة (Goodness of Fit) لنموذج العلاقات بين الأبعاد السبعة في النموذج أنه يحوز على أفضل القيم لكل المؤشرات، وأن جميع تقديرات النموذج دالة إحصائياً عند مستوي الدلالة $\alpha = ٠.٠١$ ، وكذلك كان مؤشر توكر - لويس الذي بلغ القيمة (٠,٨٩٨) دلالة على مطابقة البيانات للنموذج مطابقة جيدة بالإضافة لمؤشر RMSEA وهو أهم المؤشرات في النموذج البنائي والذي بلغ القيمة (٠,٠٧٣) وهي قيمة جيدة وقريبة من الصفر حيث التطابق التام، كما بلغ مؤشري جودة المطابقة المقارن (٠,٩٠٨) وجودة المطابقة المعياري (٠,٨٤٤).

وبما أن كل المؤشرات تحوز على قيم جيدة للمطابقة فالنموذج مقبول حسب ما تمت الإشارة إليه في دراسة Bentler (1980, & Bonett)، وبذلك يتم قبول قيم معاملات الصدق أو التشبع لل فقرات، كونها ذات قيم مقبولة، كتقدير لقبول تشبع كل فقرة (مؤشر) بالعامل الذي تنتمي إليه كما ذكر سابقاً، إذ تشير التقديرات المعطاة بالبرنامج AMOS إلى محكات جيدة لقبول النموذج، وما يدل على جودة المطابقة أيضاً قيمة RMR حيث اتضح من النتائج أنها (٠.٠٤) أي أقل من ٠.٠٥، كما اتضح أيضاً أن قيمة IFI كانت (٠.٩٠٨) وهذا يشير إلى تطابق النموذج، وأخيراً قيمة RFI (٠.٨٤٤) وهذه القيمة قيمة جيدة للمطابقة حيث أن أفضل تطابق عندما تكون القيمة تساوي (٠.٩٥٠) والتطابق التام عندما تكون القيمة تساوي الواحد الصحيح.

كما يتضح من الجدول رقم (٥) السابق أيضاً أن مستوى الدلالة للنموذج المقترح أكبر من ٠.٠٥ وهذا يؤكد أن النموذج بكل معايير مثالي ومطابق تماماً للبيانات، كما أن جميع مؤشرات المطابقة أكبر من أو تساوي ٠.٩ مما يدل على أن النموذج المقترح ملائم تماماً للبيانات الدراسة، وأن القيمة الدالة على جودة المطابقة (RMSEA) الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي يقل عن ٠.٠٥ مما يدل على أن النموذج ملائم للبيانات الدراسة (العباسي، ٢٠٠٩).

٢/٢/١٢- التحليل العاملي التوكيدي للتعلم التنظيمي

تتضمن التعلم التنظيمي خمسة أبعاد فرعية وهي (ديناميات التعلم، تحول المنظمة، تمكين العاملين، إدارة المعرفة، تطبيق التكنولوجيا)، ويختبر المقياس الخاص بها العلاقة بين ٢٦ عبارة بواقع (٥ عبارات) لبعُد ديناميات التعلم، (٥ عبارات) لبعُد تحول المنظمة، (٥ عبارات) لبعُد تمكين العاملين، (٦ عبارات) لبعُد إدارة المعرفة، (٥ عبارات) لبعُد تطبيق التكنولوجيا.

ويوضح الشكل (٢) الآتي المستخرج من برنامج AMOS v23 نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس التعلم التنظيمي موضحاً معاملات التحميل المعيارية Standardized loading Factors للعبارات على البنائات الفرعية الأساسية الخاصة بها، والارتباطات ما بين هذه البنائات. كما يوضح الجدول رقم (٦) مؤشرات المطابقة لنموذج القياس.

جدول رقم (٦)

مؤشرات المطابقة الخاصة بمقياس التعلم التنظيمي

م	المؤشر	جودة المطابقة
١	النسبة بين قيمة كاي (Chi - Squer) و درجات الحرية (DF)	٣.٤٣٧
٢	P- Value	٠.٠٠٠
٣	مؤشر المطابقة المعياري Normed Fit Index (NFI)	٠.٨٧٩
٤	مؤشر المطابقة المقارن Comprative Fit Index(CFI)	٠.٩١١
٥	مؤشر تاكر- لويس Tucker-Lewis Index (TLI)	٠.٨٩٩
٦	مؤشر حسن المطابقة Goodnees of Fit Index (GFI)	٠.٨١٤
٧	مؤشر الملائمة التزايدية Incremental Fit Indices (IFI)	٠.٩١١
٨	مؤشر المطابقة النسبي Relative fit index (RFI)	٠.٨٦٤
٩	مؤشر الجذر التربيعي للباقي (RMR) Root Mean Square Residual	٠.٠٣٣
١٠	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الإقتراب RMSEA	٠.٠٩٠

المصدر: لنتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (٦) أن المؤشر المعياري هو عبارة عن النسبة بين (Chi - Squer) إلى درجات الحرية، وأن حد القبول لهذا المؤشر أقل من القيمة (٥) ليبدل على إمكانية مطابقة النموذج الفعلي للنموذج، أما إذا كانت قيمة ذلك المؤشر أقل من القيمة (٢) دل ذلك على أن النموذج المقدر مطابق تماماً للبيانات المشاهدة المقدر، ومن الممكن استخدام مستوى المعنوية المصاحب للاختبار كمقياس لجودة التوفيق على أساس ما إذا كان مستوى المعنوية أكبر من (٠,٠٥) وتكون غير دالة إحصائياً (bentler,1980).

نلاحظ أن قيمة (Chi - Squere) غير دالة عند المستويين ٠.٠١ و ٠.٠٥، حيث بلغت P- value (٠,٠٠٠٠٠٠)، وفقدانه للدلالة الإحصائية يعزز احتمال جودة المطابقة للنموذج الحالي، وهو مؤشر جيد للنموذج ليدل ذلك على قبول الفرض الذي ينص على مطابقة النموذج الفعلي لبيانات النموذج المقدر، كما أن مربع كاي المعياري كان أصغر من (٥)، حيث بلغت قيمتها (٠.٠٨٩٩) مما يدل على حسن المطابقة (Carmines & Melver, 1981).

ونظراً لتأثير الاختبار بحجم العينة، يستخدم الباحثون اختبارات أخرى لجودة التوفيق، كما يتضح من الجدول السابق لمؤشرات حسن المطابقة (Goodness of Fit) لنموذج العلاقات بين الأبعاد الخمسة في النموذج أنه يحوز على أفضل القيم لكل المؤشرات، وأن جميع تقديرات النموذج دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = ٠.٠١$.

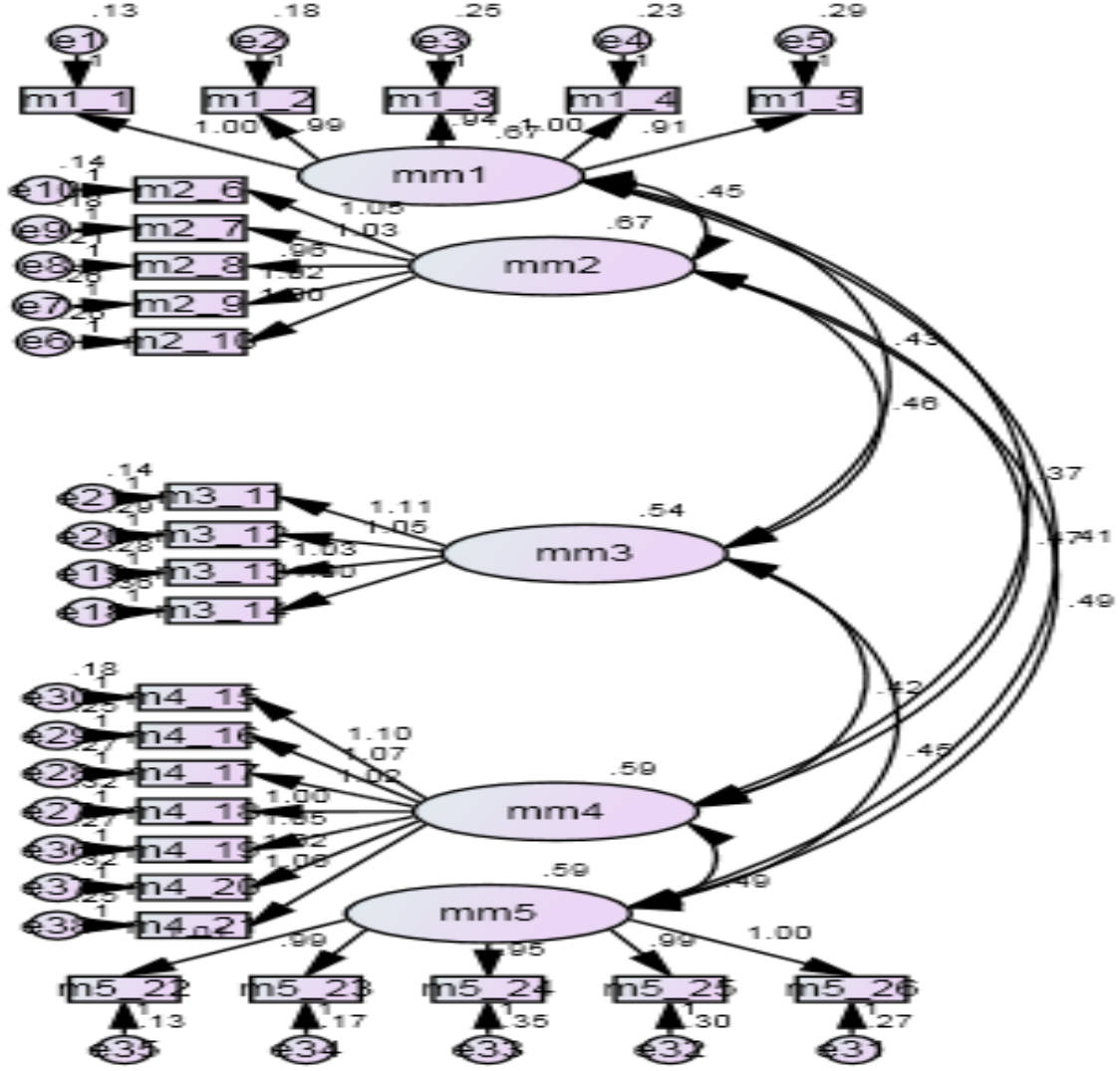
وكذلك كان مؤشر توكر - لويس الذي بلغ القيمة (٠,٨٩٩) دلالة على مطابقة البيانات للنموذج مطابقة جيدة بالإضافة لمؤشر RMSEA وهو أهم المؤشرات في النموذج البنائي والذي بلغ القيمة (٠,٠٩٠) وهي قيمة جيدة وقريبة من الصفر حيث التطابق التام، كما بلغ مؤشري جودة المطابقة المقارن (٠,٩١١) وجودة المطابقة المعياري (٠,٨٧٩)، وبما أن كل المؤشرات تحوز على قيم جيدة للمطابقة فالنموذج مقبول حسب ما تمت الإشارة إليه في دراسة Bentler & Bonett (1980)، وبذلك يتم قبول قيم معاملات الصدق أو التشبع للفقرات، كونها ذات قيم مقبولة، كتقدير لقبول تشبع كل فقرة (مؤشر) بالعامل الذي تنتمي إليه كما ذكر سابقاً، إذ تشير التقديرات المعطاة بالبرنامج AMOS إلى محكات جيدة لقبول النموذج، وما يدل على جودة المطابقة أيضاً قيمة RMR حيث اتضح من النتائج أنها (٠.٠٣) أي أقل من ٠.٠٥، كما اتضح أيضاً أن قيمة IFI كانت (٠.٩١١) وهذا يشير إلى تطابق النموذج، وأخيراً قيمة RFI (٠.٨٦٤) وهذه القيمة قيمة جيدة للمطابقة حيث أن أفضل تطابق عندما تكون القيمة تساوي (٠.٩٥٠) والتطابق التام عندما تكون القيمة تساوي الواحد الصحيح.

كما يتضح من الجدول السابق أيضاً أن مستوى الدلالة للنموذج المقترح أكبر من ٠.٠٥ وهذا يؤكد أن النموذج بكل معايير مثالي ومطابق تماماً للبيانات، كما أن جميع مؤشرات المطابقة أكبر من ٠.٩ مما يدل على أن النموذج المقترح ملائم تماماً لبيانات الدراسة، وأن القيمة الدالة على جودة المطابقة (RMSEA) الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي يقل عن ٠.٠٥ مما يدل على أن النموذج ملائم لبيانات الدراسة (العباسي، ٢٠٠٩).

ويتضح من الشكل رقم (٢) السابق ما يأتي: أن معاملات التحميل المعيارية للعبارات على بُعد ديناميات التعلم تراوحت ما بين (٠.٩٧) و (١)، بينما تراوح بُعد تحول المنظمة ما بين (٠.٩٦) إلي (١.٠٥)، وتراوحت معاملات بُعد تمكين العاملين ما بين (١) و (١.١١)، وأيضاً تراوحت معاملات بُعد إدارة المعرفة ما بين (٠,١) و (١.١٠)، وتراوحت معاملات بُعد تطبيق التكنولوجيا ما بين (٩٥) و (١)، وجميع هذه المعاملات مقبولة حيث أنها لا بد أن تكون أكبر من أو على الأقل مساوية ل(٠,٥).

شكل رقم (٢)

التحليل العاملي التوكيدي لمقياس التعلم التنظيمي



المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

٣/١٢ - التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

تعكس الخصائص الوصفية لمتغيرات الدراسة المعلمات الإحصائية الرئيسية ، والتي توضح خصائص المتغيرات وتتضمن الخصائص الأساسية كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وذلك بالتطبيق على آراء المستقضي منهم، ويوضح الجزء التالي الإحصاءات الوصفية وذلك على النحو التالي:

١/٣/١٢ - توزيع مفردات المجتمع وفقا للمتغيرات الديموغرافية:

وذلك من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية موضع الاهتمام بقائمة الاستقصاء (النوع - العمر - الحالة الاجتماعية- سنوات الخبرة- الحالة الوظيفية) وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (٧) التالي:

جدول رقم (٧)

توزيع مفردات العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
النوع	ذكر	٥٠	١٦.٦
	أنثى	٢٥١	٨٣.٤
الإجمالي			
العمر	أقل من ٢٥ سنة	٣	١.٠
	من ٢٥ سنة إلى أقل ٣٥ سنة	١٧٠	٥٦.٥
	من ٣٥ سنة إلى أقل ٤٥ سنة	١٢٥	٤١.٥
	أكثر من ٤٥ سنة	٣	١.٠
الإجمالي			
الحالة الاجتماعية	أعزب	٩٤	٣١.٢
	متزوج	١٩٠	٦٣.١
	مطلق	١٠	٣.٣
	أرمل	٧	٢.٣
الإجمالي			
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٣	١.٠
	من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات	١٧٥	٥٨.١
	أكثر من ١٠ سنوات	١٢٣	٤٠.٩
الإجمالي			
الوظيفة الحالية	طبيب	١٥	٥.٠
	صيدلي	٤٠	١٣.٣
	عضو هيئة تدريسي	٢٣٧	٧٨.٧
	فني تحاليل وأشعة	٩	٣.٠
الإجمالي			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

٢/٣/١٢ - التحليل الوصفي لأبعاد القيادة الروحية

تم تقييم القيادة الروحية من خلال الإجابة على متغيرات مقياس القيادة الروحية والذي يضم خمس وثلاثون عبارة

تغطي الأبعاد السبعة للقيادة الروحية كما هو موضح في الجدول رقم (٨) الآتي:

جدول رقم (٨)

الوصف الإحصائي لمقياس القيادة الروحية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
٠.٨٤٢	١.٩٨	بُعد للرؤية
٠.٧٧٦	١.٩٧	بُعد للأمل/ الإيمان
٠.٧٦٤	١.٩٥	بُعد لحب الإيثار
٠.٧٩٠	٢.٠٠	بُعد الشعور بالأهمية
٠.٨٢٨	٢.٠٧	بُعد للعضوية
٠.٧٣٤	٢.٠٥	بُعد للالتزام التنظيمي
٠.٧٩٧	٢.٠٢	بُعد للإنتاجية
٠.٧٩٠	٢.٠١	المقياس العام للقيادة الروحية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من نتائج الوصف الإحصائي لمقياس القيادة الروحية بالجدول رقم (٨) أن متغيرات بُعد العضوية يحتل المرتبة الأولى بمتوسط (٢.٠٧) وانحراف معياري (٠.٨٢٨) بينما يأتي بُعد الالتزام التنظيمي في المرتبة الثانية بمتوسط (٢.٠٥) وانحراف معياري (٠.٧٣٤)، ويحتل المرتبة الثالثة بُعد زيادة الإنتاجية بمتوسط (٢.٠٢) وانحراف معياري (٠.٧٩٧) أما المرتبة الرابعة كانت لبُعد الشعور بالأهمية بمتوسط (٢.٠٠) وانحراف معياري (٠.٧٩٠) يليه بُعد الرؤية بمتوسط (١.٩٨) وانحراف معياري (٠.٨٤٢) أما المرتبة السادسة فكانت من نصيب بُعد الأمل/الإيمان بمتوسط (١.٩٧) وانحراف معياري (٠.٧٧٦) وأخيراً متغيرات بعد حب الإيثار تأتي في المرتبة الأخيرة بمتوسط (١.٩٥) وانحراف معياري (٠.٧٦٤) وفقاً لاتجاهات مفردات عينة الدراسة في المستشفيات الجامعية محل الدراسة.

ومن استعراض التحليل الوصفي لأبعاد القيادة الروحية يمكن الإجابة على السؤال الأول "ما هو مستوى القيادة الروحية في المستشفيات الجامعية بمحافظة المنوفية؟ ويتبين مما سبق أن مستوى القيادة الروحية في المستشفيات الجامعية محل الدراسة منخفض، حيث بلغ الوسط الحسابي له (٢.٠١) وبانحراف معياري (٠.٧٩٠)، والسبب في ذلك يرجع إلى تدني مستوى اهتمام القادة بالجوانب المعنوية والمادية للعاملين وغياب الإدراك لديهم بمدى تأثر المرؤوسين بأسلوب القائد، وعدم اهتمام القادة بوجهات نظر المرؤوسين مما يؤدي في النهاية إلى استنتاجات خاطئة يترتب عليها تصرفات خاطئة ولا تساعد على تحقيق الهدف العام مما يؤثر على مستوى جودة الخدمة المقدمة للمرضى.

٣/٣/١٢ - الوصف الإحصائي لمقياس التعلم التنظيمي

تم تقييم التعلم التنظيمي من خلال الإجابة على متغيرات مقياس التعلم التنظيمي والذي يضم ست وعشرون عبارة تغطي الأبعاد الخمسة للتعلم التنظيمي كما ما هو موضح في الجدول رقم (٩) الآتي:

جدول رقم (٩)

الوصف الإحصائي لمقياس التعلم التنظيمي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
٠.٨٢٣	٢.٠٦	ديناميات التعلم
٠.٨٥٦	٢.٠٨	تحويل المنظمة
٠.٨١٩	٢.٠٠	تمكين العاملين
٠.٨٢٧	٢.٠١	إدارة المعرفة
٠.٧٩٥	١.٩٥	تطبيق التكنولوجيا
٠.٨٢٤	٢.٠٢	المقياس العام للتعلم التنظيمي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من نتائج الوصف الإحصائي لمقياس التعلم التنظيمي بالجدول رقم (٩) أن متغيرات بعد تحويل المنظمة تحتل المرتبة الأولى بمتوسط (٢.٠٨) وانحراف معياري (٠.٨٥٦) بينما يأتي بُعد ديناميات التعلم في المرتبة الثانية بمتوسط (٢.٠٦) وانحراف معياري (٠.٨٢٣)، ويحتل المرتبة الثالثة بُعد إدارة المعرفة بمتوسط (٢.٠١) وانحراف معياري (٠.٨٢٧) أما المرتبة الرابعة كانت لبُعد تمكين الموظف بمتوسط (٢) وانحراف معياري (٠.٨١٩) أما المرتبة الخامسة والأخيرة فكانت من نصيب بُعد تطبيق التكنولوجيا متوسط (١.٩٥) وانحراف معياري (٠.٧٩٥) وفقاً لاتجاهات مفردات عينة الدراسة في المستشفيات الجامعية محل الدراسة.

يتضح مما سبق أن أكثر أبعاد التعلم التنظيمي إدراكاً لدى عينة الدراسة بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة هو بُعد تحويل المنظمة ويشير ذلك إلى ان عينة الدراسة يمكنها أن تقدم الأفضل في ظل ظروف عدم التأكد، وجاء بُعد ديناميات التعلم في المرتبة الثانية وهذا يدل على عدم وجود نظام معلومات جيد وعدم اهتمام الإدارة العليا بتوفير المعلومات في الوقت المناسب واحتل المرتبة لثالثة بُعد إدارة المعرفة مما يشير إلى حاجة أفراد العينة إلى المعرفة أكثر بمجريات الأمور داخل محيط العمل ومشاركة المعرفة مع القادة داخل المستشفى، يأتي بعد ذلك بُعد تمكين العاملين ويشير إلى حاجة أفراد العينة إلى اهتمام القادة برؤية المستشفى وتوفير القدر الكافي من الاهتمام بعملية التعلم والتشجيع على التعلم من الفشل والتعلم من النجاح، وعدم اهتمام القادة بتوفير مناخ مناسب للتعلم وإتاحة الفرصة للمرؤوسين المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات تمهيدا لتمكينهم وقيامهم بدور القائد فيما بعد ، وأخيراً يحتل بُعد تطبيق التكنولوجيا المرتبة الخامسة والأخيرة وهذا يشير إلى عدم تشجيع العاملين من قبل الإدارة العليا على التعلم التنظيمي.

ومن استعراض التحليل الوصفي لأبعاد التعلم التنظيمي يمكن الإجابة على السؤال الثاني "ما هو مستوى التعلم التنظيمي في المستشفيات الجامعية بمحافظة المنوفية؟ وبصفة عامة يتضح من مناقشة النتائج السابقة للتحليل الوصفي لأبعاد التعلم التنظيمي أن المتوسط الإجمالي لمستوى ممارسة أبعاد التعلم التنظيمي بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة بلغ (٢.٠٢)، وهذا يشير إلى أن مستوى التعلم التنظيمي لعينة الدراسة بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة منخفض، وترى الباحثة أن ذلك يرجع إلى عدم اهتمام القادة بعملية التعلم التنظيمي وعدم تشجيع العاملين على التعلم والاستماع إلى أفكارهم، وعدم الاهتمام بتدريبهم وتنمية قدرتهم على التعلم.

٤/١٢ - العلاقة بين مستوى القيادة الروحية وبين مستوى التعلم التنظيمي

تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة عدا المتغيرات الديموغرافية، وذلك للتعرف على قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بين متغيرات الدراسة فكلما اقتربت قيمة معامل الارتباط من الواحد الصحيح كلما دل ذلك على قوة الارتباط بين متغيرات الدراسة، وتدل الاشارة الموجبة على أن العلاقة طردية وتدل الاشارة السالبة على أن العلاقة عكسية، ويسعى هذا الجزء من البحث إلى الإجابة على الفرض الأول واختبار صحته والذي ينص على:

"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الاهتمام بالقيادة الروحية في المستشفيات الجامعية محل البحث وبين مستوى التعلم التنظيمي".

١/٤/١٢ - معاملات الارتباط بين أبعاد متغيرات القيادة الروحية

جدول رقم (١٠)

مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الروحية

الأبعاد	الأمل/الإيمان	الرؤية	حب الإيثار	الشعور بالأهمية	العضوية	الالتزام التنظيمي	الإنتاجية
الأمل/الإيمان	١						
الرؤية	**٠.٥٩٠	١					
حب الإيثار	**٠.٥٩٤	**٠.٥٨٨	١				
الشعور بالأهمية	**٠.٦١٤	**٠.٥٣٠	**٠.٧١٢	١			
العضوية	**٠.٥٤٢	**٠.٤٩٦	**٠.٥١٦	**٠.٥١١	١		
الالتزام التنظيمي	**٠.٥٥٤	**٠.٤٩٤	**٠.٦٢٤	**٠.٥٨٨	**٠.٦١٤	١	
الإنتاجية	**٠.٦١٥	**٠.٦٦١	**٠.٦٦٦	**٠.٦٤١	**٠.٥١٦	**٠.٦١٠	١

** تشير إلى معامل الارتباط ذو الدلالة الإحصائية العالية عند مستوى معنوية ٠.٠٠١، ن=٣٠١

يتضح من الجدول السابق رقم (١٠) وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين أبعاد متغيرات القيادة الروحية بعضها البعض وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٧١٢)، (٠.٤٩٤) وجميعها دالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٠١، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين بُعدي الأمل/الإيمان والرؤية (٠.٥٩٠) وبين بُعدي الأمل/الإيمان وحب الإيثار (٠.٥٩٤) وبين بُعدي الأمل/الإيمان والشعور بالأهمية (٠.٦١٤) وبين الأمل/الإيمان والعضوية (٠.٥٤٢) وبين الأمل/الإيمان والالتزام التنظيمي (٠.٥٥٤) وبين بُعدي الأمل/الإيمان والإنتاجية (٠.٦١٥)، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط بين بُعدي الرؤية وحب الإيثار (٠.٥٨٨) وبلغت قيمته بين بُعدي الرؤية والشعور بالأهمية (٠.٥٣٠) وبين بُعدي الرؤية والعضوية (٠.٤٩٦) وبين بُعدي الرؤية والالتزام التنظيمي (٠.٤٩٤) وبلغت قيمة معامل الارتباط بين بُعدي الرؤية والإنتاجية (٠.٦٦١) وبلغت قيمته بين بُعدي حب الإيثار والشعور بالأهمية (٠.٧١٢) في حين بلغت قيمته بين بُعدي حب الإيثار والعضوية (٠.٥١٦) وبين بُعدي حب الإيثار والالتزام التنظيمي (٠.٦٢٤).

بينما بلغت قيمته بين بُعدي حب الإيثار والإنتاجية (٠.٦٦٦) وكانت قيمته بين بُعدي الشعور بالأهمية والعضوية (٠.٥١١) وبلغت قيمته أيضاً بين بُعدي الشعور بالأهمية والالتزام التنظيمي (٠.٥٨٨) وبلغت قيمته بين بُعدي الشعور بالأهمية والإنتاجية (٠.٦٤١)، وبلغت قيمته بين بُعدي العضوية والالتزام التنظيمي (٠.٦١٤) حيث كانت قيمته أيضاً بين بُعدي العضوية والإنتاجية (٠.٥١٦).

وأخيراً بلغت قيمة معامل الارتباط بين بُعدي الالتزام التنظيمي والإنتاجية (٠.٦١٠) وهذا يدل على صدق العبارات في قياس القيادة الروحية بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة وأن هناك علاقة ارتباط حقيقية بين المتغيرات.

٢/٤/١٢ - معاملات الارتباط بين متغيرات التعلم التنظيمي

جدول رقم (١١)

مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد التعلم التنظيمي

الأبعاد	ديناميات التعلم	تحويل المنظمة	تمكين الموظف	إدارة المعرفة	تطبيق التكنولوجيا
ديناميات التعلم	١				
تحويل المنظمة	**٠.٦١٩	١			
تمكين الموظف	**٠.٦٢٤	**٠.٦٨٢	١		
إدارة المعرفة	**٠.٥٤٤	**٠.٦٩٤	**٠.٦٦٠	١	
تطبيق التكنولوجيا	**٠.٥٧٩	**٠.٧٠٣	**٠.٧٠٦	**٠.٧٥٠	١

** تشير إلى معامل الارتباط ذو الدلالة الإحصائية العالية عند مستوى معنوية ٠.٠٠١ ، ن=٣٠١

يتضح من الجدول السابق رقم (١١) وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين أبعاد متغيرات التعلم التنظيمي بعضها البعض وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٧٥٠) ، (٠.٥٤٤) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٠١ ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين بُعدي ديناميات التعلم وتحويل المنظمة (٠.٦١٩) وبين بُعدي ديناميات التعلم وتمكين الموظف (٠.٦٢٤) وبين بُعدي ديناميات التعلم وإدارة المعرفة (٠.٥٤٤) وبين بُعدي ديناميات التعلم وتطبيق التكنولوجيا (٠.٥٧٩) في حين بلغت قيمة معامل الارتباط بين بُعدي تحويل المنظمة وتمكين الموظف (٠.٦٨٢) وبلغت قيمته بين بُعدي تحويل المنظمة وإدارة المعرفة (٠.٦٩٤) وبين بُعدي تحويل المنظمة وتطبيق التكنولوجيا (٠.٧٠٣) وبين بُعدي تمكين الموظف وإدارة المعرفة (٠.٦٦٠) وأخيراً بلغت قيمة معامل الارتباط بين بُعدي تمكين الموظف وتطبيق التكنولوجيا (٠.٧٠٦).

كما تبين بين بُعدي إدارة المعرفة وتطبيق التكنولوجيا (٠.٧٥٠) وهذا يدل على صدق العبارات في قياس التعلم التنظيمي بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة وأن هناك علاقة ارتباط حقيقية بين المتغيرات.

٣/٤/١٢ - معاملات الارتباط بين متغيرات القيادة الروحية والتعلم التنظيمي

يتضح من الجدول رقم (١٢) الآتي ما يأتي:

- أ- إن بُعد الأمل/الإيمان يرتبط كأحد أبعاد القيادة الروحية ارتباطاً طردياً ذو دلالة إحصائية مع جميع أبعاد التعلم التنظيمي حيث بلغت أكبر قيمة للارتباط مع بُعد إدارة المعرفة كأحد أبعاد التعلم التنظيمي حيث كانت (٠.٦٩٥) وأقل قيمة ارتباط كانت بينه وبين بُعد ديناميات التعلم كأحد أبعاد التعلم التنظيمي وبلغت (٠.٤٤٤) وجميعها قيم موجبة تدل على وجود علاقة ارتباط حقيقية غير راجعة للصدفة.
- ب- يرتبط بُعد الرؤية كأحد أبعاد القيادة الروحية ارتباطاً طردياً ذو دلالة إحصائية مع جميع أبعاد التعلم التنظيمي حيث بلغت أكبر قيمة للارتباط مع بُعد تحويل المنظمة كأحد أبعاد التعلم التنظيمي حيث كانت (٠.٥٧٢) وأقل قيمة ارتباط كانت بينه وبين بُعد ديناميات التعلم كأحد أبعاد التعلم التنظيمي وبلغت (٠.٤٦٤) وجميعها قيم موجبة تدل على وجود علاقة ارتباط حقيقية غير راجعة للصدفة.
- ت- يرتبط بُعد حب الإيثار كأحد أبعاد القيادة الروحية ارتباطاً طردياً ذو دلالة إحصائية مع جميع أبعاد التعلم التنظيمي حيث بلغت أكبر قيمة للارتباط مع بُعد تحويل المنظمة كأحد أبعاد التعلم التنظيمي حيث كانت (٠.٦٧٧) وأقل قيمة ارتباط كانت بينه وبين بُعد ديناميات التعلم كأحد أبعاد التعلم التنظيمي وبلغت (٠.٤٦٧) وجميعها قيم موجبة تدل على وجود علاقة ارتباط حقيقية غير راجعة للصدفة.
- ث- يرتبط بُعد الشعور بالأهمية كأحد أبعاد القيادة الروحية ارتباطاً طردياً ذو دلالة إحصائية مع جميع أبعاد التعلم التنظيمي حيث بلغت أكبر قيمة للارتباط مع بُعد إدارة المعرفة كأحد أبعاد التعلم التنظيمي حيث كانت (٠.٦٠٤) وأقل قيمة ارتباط كانت بينه وبين بُعد ديناميات التعلم كأحد أبعاد التعلم التنظيمي وبلغت (٠.٤٦٤) وجميعها قيم موجبة تدل على وجود علاقة ارتباط حقيقية غير راجعة للصدفة.
- ج- يرتبط بُعد العضوية كأحد أبعاد القيادة الروحية ارتباطاً طردياً ذو دلالة إحصائية مع جميع أبعاد التعلم التنظيمي حيث بلغت أكبر قيمة للارتباط مع بُعد إدارة المعرفة كأحد أبعاد التعلم التنظيمي حيث كانت (٠.٦٠٤) وأقل قيمة ارتباط كانت بينه وبين بُعد ديناميات التعلم كأحد أبعاد التعلم التنظيمي وبلغت (٠.٤٧٣) وجميعها قيم موجبة تدل على وجود علاقة ارتباط حقيقية غير راجعة للصدفة.
- ح- يرتبط بُعد الالتزام التنظيمي كأحد أبعاد القيادة الروحية ارتباطاً طردياً ذو دلالة إحصائية مع جميع أبعاد التعلم التنظيمي حيث بلغت أكبر قيمة للارتباط مع بُعد تحويل المنظمة كأحد أبعاد التعلم التنظيمي حيث كانت (٠.٥٩٣) وأقل قيمة ارتباط كانت بينه وبين بُعد ديناميات التعلم كأحد أبعاد التعلم التنظيمي وبلغت (٠.٥٢٠) وجميعها قيم موجبة تدل على وجود علاقة ارتباط حقيقية غير راجعة للصدفة.
- خ- يرتبط بُعد الإنتاجية كأحد أبعاد القيادة الروحية ارتباطاً طردياً ذو دلالة إحصائية مع جميع أبعاد التعلم التنظيمي حيث بلغت أكبر قيمة للارتباط مع بُعد تحويل المنظمة كأحد أبعاد التعلم التنظيمي حيث كانت (٠.٦٩٥) وأقل قيمة ارتباط كانت بينه وبين بُعد ديناميات التعلم كأحد أبعاد التعلم التنظيمي وبلغت (٠.٥٦١) وجميعها قيم موجبة تدل على وجود علاقة ارتباط حقيقية غير راجعة للصدفة.

جدول رقم (١٢)

مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الروحية وأبعاد التعلم التنظيمي

الأبعاد	الأمل/ الإيمان	الرؤية	حب الإيثار	الشعور بالأهمية	العضوية	الالتزام التنظيمي	الإنتاجية
ديناميات التعلم	**٠.٤٤٤	**٠.٤٦٤	**٠.٤٦٧	**٠.٤٦٤	**٠.٤٧٣	**٠.٥٢٠	**٠.٥٦١
تحويل المنظمة	**٠.٥٨٩	**٠.٥٧٢	**٠.٦٧٧	**٠.٥٧٨	**٠.٥٩١	**٠.٥٩٣	**٠.٦٩٥
تمكين الموظف	**٠.٤٤٦	**٠.٥٠٧	**٠.٥٧٥	**٠.٥١٢	**٠.٥٢١	**٠.٥٥٧	*٠.٦٣٣
إدارة المعرفة	**٠.٥٩١	**٠.٥٢٩	**٠.٦٠٠	**٠.٦٠٤	**٠.٦٠٤	**٠.٥٣٩	**٠.٦٤٢
تطبيق التكنولوجيا	**٠.٥٧٣	**٠.٥٢٣	**٠.٦٢٩	**٠.٦٠٢	**٠.٥٩٨	**٠.٥٥٨	**٠.٦٢٥
الجوانب المادية	**٠.٦٠٦	**٠.٥٦٩	**٠.٥٢٧	**٠.٥٥٣	**٠.٦٤٤	**٠.٦٢٨	**٠.٥٨١
الثقة والاعتمادية	**٠.٥٤٤	**٠.٥١٤	**٠.٥٤٥	*٠.٥٥٨	**٠.٥٩٣	**٠.٥٨١	**٠.٦٢٢
الاستجابة	**٠.٥٩٦	**٠.٥٨٨	**٠.٥٦٤	**٠.٥٥٥	**٠.٦٠٢	**٠.٥٥١	**٠.٥٨٤
الأمان	**٠.٦٠٢	**٠.٦٢٨	**٠.٦٤٤	**٠.٦٧٠	**٠.٦١٨	**٠.٦٢٠	**٠.٦٥١
التعاطف	**٠.٥٣٦	**٠.٥٥٥	**٠.٥٣٧	**٠.٥٣٦	**٠.٦٤٣	**٠.٥٦٨	**٠.٦٢٤

** تشير إلى معامل الارتباط ذو الدلالة الإحصائية العالية عند مستوى معنوية ٠.٠٠١، ن=٣٠١

١٢/٤/٤- مصفوفة معاملات الارتباط بين القيادة الروحية وأبعاد التعلم التنظيمي

نوضح فيما يأتي العلاقة بين القيادة الروحية وأبعاد التعلم التنظيمي الجدول رقم (١٣) كما يأتي:

جدول رقم (١٣)

مصفوفة معاملات الارتباط بين القيادة الروحية وأبعاد التعلم التنظيمي

المتغير المستقل	التعلم التنظيمي (المتغير الوسيط)	
القيادة الروحية	ديناميات التعلم	**٠.٦٠٤
	تحويل المنظمة	**٠.٧٦٤
	تمكين العاملين	**٠.٦٩٥
	إدارة المعرفة	**٠.٧٤٥
	تطبيق التكنولوجيا	**٠.٧٣١
الإجمالي	**٠.٨٢٣	

** تشير إلى معامل الارتباط ذو الدلالة الإحصائية العالية عند مستوى معنوية ٠.٠٠١، ن=٣٠١

يتضح من الجدول السابق رقم (١٣) وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين القيادة الروحية وجميع أبعاد التعلم التنظيمي وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٧٦٤) ، (٠.٦٩٥) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٠١ ، وأيضاً وجود علاقة ارتباط طردية بين القيادة الروحية والتعلم التنظيمي بشكل إجمالي حيث بلغت قيمة الارتباط (٠.٨٢٣) وهذا يدل على صدق العبارات في قياس العلاقة بين القيادة الروحية وأبعاد التعلم التنظيمي بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة وأن هناك علاقة ارتباط حقيقية بين المتغيرات.

١٢/٤/٥- مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الروحية التعلم التنظيمي

جدول رقم (١٤)

مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الروحية والتعلم التنظيمي

م	القيادة الروحية	التعلم التنظيمي
١	الرؤية	**٠.٦١٨
٢	الأمل/ الإيمان	**٠.٦٠٩
٣	حب الإيثار	**٠.٦٩٦
٤	الأهمية	**٠.٦٥٠
٥	العضوية	**٠.٦٥٥
٦	الالتزام التنظيمي	**٠.٦٥٢
٧	الإنتاجية	**٠.٧٤٣
	الإجمالي	**٠.٨٢٣

*تشير إلى معامل الارتباط ذو الدلالة الإحصائية العالية عند مستوى معنوية ٠.٠٠١ ، ن=٣٠١

يتضح من الجدول السابق رقم (١٤) وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين أبعاد القيادة الروحية التعلم التنظيمي وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٧٤٣) ، (٠.٦١٨) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٠١ ، وأيضاً وجود علاقة ارتباط طردية بين القيادة الروحية والتعلم التنظيمي بشكل إجمالي حيث بلغت قيمة الارتباط (٠.٨٢٣) وهذا يدل على صدق العبارات في قياس العلاقة بين أبعاد القيادة الروحية التعلم التنظيمي بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة وأن هناك علاقة ارتباط حقيقية بين المتغيرات.

١٢/٤/٦- تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين القيادة الروحية ومستوى التعلم التنظيمي.

نوضح في هذا الجزء أثر أبعاد القيادة الروحية على مستوى التعلم التنظيمي حيث يتم الإجابة على الفرضية التي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الروحية على مستوى التعلم التنظيمي بالمستشفيات الجامعية محل البحث" وذلك من خلال التعليق على نتائج الجداول الآتية:

جدول رقم (١٥)

نوع ودرجة العلاقة بين متغيرات القيادة الروحية وبين التعلم التنظيمي

(مخرجات تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)

م	المتغيرات	معامل الانحدار Beta	المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد
١	الأمل/ الإيمان	٠.٠٤٩	٠.٢٩٠	٠.٦١٨	٠.٣٨٢
٢	الرؤية	٠.٠٤٨	٠.٢٩٦	٠.٦٠٩	٠.٣٧١
٣	حب الإيثار	**٠.١٨٣	٠.٠٠١	٠.٦٩٦	٠.٤٨٤
٤	الشعور بالأهمية	٠.٠٧٣	٠.١٤٥	٠.٦٥٠	٠.٤٢٣
٥	العضوية	**٠.٢٤٧	٠.٠٠٠	٠.٦٥٥	٠.٤٢٩
٦	الالتزام التنظيمي	٠.٠٩٢	٠.٠٥٤	٠.٦٥٢	٠.٤٢٥
٧	زيادة الإنتاجية	***٠.٣٢٩	٠.٠٠٠	٠.٧٤٣	٠.٥٥٢
معامل الارتباط في النموذج R		٠.٨٣٧			
معامل التحديد في النموذج R ²		٠.٧٠٠			
قيمة ف المحسوبة		٩٧.٨٨٧			
درجات الحرية		٢٩٣-٧			
مستوى الدلالة الإحصائية		٠.٠٠٠٠			

** تشير إلى معنوية اختبار T-Test عند مستوى معنوية ٠.٠٠١

* تشير إلى معنوية اختبار T-Test عند مستوى معنوية ٠.٠٠٥

يتضح من الجدول رقم (١٦) ما يأتي:

١- نوع وقوة العلاقة بين القيادة الروحية وبين التعلم التنظيمي:

- حيث توجد علاقة خطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات القيادة الروحية وبين التعلم التنظيمي بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة (مأخوذة بصورة إجمالية) وأن هذه العلاقة تمثل ٨٣.٧% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد في النموذج R)، وهذه العلاقة طردية فكلما زاد الاهتمام بالقيادة الروحية ارتفع مستوى التعلم التنظيمي لدى الأطباء والصيدالة وهيئة التمريض وفني التحاليل والأشعة بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة.
- واتضح أن الاهتمام بالقيادة الروحية في المستشفيات محل الدراسة يمكن أن يفسر حوالي ٧٠% (وفقاً لمعامل التحديد في النموذج R²) من التباين الكلي في مستوى التعلم التنظيمي لدى الأطباء والصيدالة وهيئة التمريض وفني التحاليل والأشعة بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة.

٢- الأهمية النسبية لمتغيرات القيادة الروحية بالنسبة للتعلم التنظيمي:

- اتضح من التحليل أن هناك ثلاثة متغيرات فقط من المتغيرات الخاصة بالقيادة الروحية تتمتع بعلاقة خطية موجبة ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين متغير التعلم التنظيمي بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة الحالية، مما يعني أن هذه المستشفيات يمكنها رفع مستوى التعلم التنظيمي من خلال الاهتمام باحتياجات العاملين فيها ومعالجة كافة المشاكل الخاصة بهم من خلال تشجيع القادة على التصرف كما يتحدثون والعمل على خلق الثقة بين المستشفى وبين العاملين مما يخلق الوفاء من قبل العاملين للمستشفى التي يعملون بها وأيضاً عدم معاقبة العاملين على الأخطاء غير المقصودة وتقدير الأعمال التي يقوم بها العاملين وتقدير العاملين معنوياً ومادياً واحترام آراء ووجهات نظر العاملين بها وعلى المستشفى أيضاً توفير المناخ المناسب للعمل والذي يساعد كل عامل على الانشغال بالمهام التي تخصه فقط ووضع هدف جودة العمل من أهم أهداف المستشفى ومساعدة العاملين على تحقيقها من خلال توفير كافة الموارد اللازمة للوصول للأهداف المطلوبة.

- واتضح أيضاً أنه يوجد مجموعة من متغيرات القيادة الروحية ليست دالة إحصائياً في علاقتها بالتعلم التنظيمي متمثلة في الأمل/الإيمان، الرؤية الشعور بالأهمية الالتزام التنظيمي وتساهم بقدر منخفض في تفسير التباين في التعلم التنظيمي بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة.

وفي ضوء ما تقدم، سوف يتم رفض الفرض العدم الذي ينص على " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الاهتمام بالقيادة الروحية بالمستشفيات الجامعية محل البحث وبين مستوى التعلم التنظيمي" وتم قبول الفرض البديل الذي ينص على "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الاهتمام بالقيادة الروحية بالمستشفيات الجامعية محل البحث وبين مستوى التعلم التنظيمي"، وذلك لما أظهره نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى معنوية ٠.٠٠١ و ٠.٠٠٥ وفقاً لاختبار F-Test بين المتغيرات الخاصة بالقيادة الروحية والتعلم التنظيمي، وأيضاً رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل لثلاثة متغيرات فقط من سبعة متغيرات متغيراً مستقلاً في نموذج تحليل الانحدار وذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بينهم وبين التعلم التنظيمي عند مستوى معنوية ٠.٠٠١ و ٠.٠٠٥ وفقاً لاختبار T-Test، وهذا يتفق مع بعض الدراسات السابقة حيث توصلت دراسة (Aydin et al., 2009) إلى وجود ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد القيادة الروحية والتعلم التنظيمي، وتوصل أيضاً (Shafighi et al., 2013) في دراسته إلى أن القيادة الروحية بأبعادها (الرؤية، وحب الإيثار، والأمل/الإيمان) لها تأثير إيجابي معنوي على التعلم التنظيمي، وكشفت دراسة (Louis et al., 2017) أن القائد الجيد له دور كبير في التأثير على عملية التعلم التنظيمي.

٢/٤/٧- نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين بُعد (الرؤية) كأحد أبعاد القيادة الروحية وبين التعلم التنظيمي

جدول رقم (١٧)

نوع ودرجة العلاقة بين (بُعد الرؤية) وبين التعلم التنظيمي

(مخرجات تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)

م	المتغيرات	معامل الانحدار Beta	معامل الارتباط	معامل التحديد
١	أنا أفهم رؤية المستشفى وملتزم بها.	***٠.٥٥٦	٠.٦٥٤	٠.٤٢٨
٢	مجموعة العمل بالمستشفى لديها رؤية واضحة.	**٠.٢٢٨	٠.٥٠٦	٠.٢٥٦
٣	رؤية المستشفى تعمل على تحفيز العاملين فيها.	٠.٠١٩	٠.٥١١	٠.٢٦١
٤	يتوافر لدى الثقة في رؤية المستشفى.	*٠.١٠٦	٠.٤٤١	٠.١٩٤
٥	رؤية المستشفى واضحة ومقنعة بالنسبة لي.	*٠.١٣٦	٠.٤٨٧	٠.٢٣٧
معامل الارتباط في النموذج R		٠.٦٢٩		
معامل التحديد في النموذج R ²		٠.٣٩٦		
قيمة ف المحسوبة		٤٥.٦٠٢		
قيمة ف الجدولية		٢.٢٤٤		
درجات الحرية		٢٩٥-٥		
مستوى الدلالة الإحصائية		٠.٠٠٠		

** تشير إلى معنوية اختبار T-Test عند مستوى معنوية ٠.٠٠١

* تشير إلى معنوية اختبار T-Test عند مستوى معنوية ٠.٠٠٥

يتضح من خلال جدول رقم (١٧) تتلخص نتائج تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد على العلاقة بين بُعد الرؤية والتعلم التنظيمي فيما يأتي:

أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بُعد الرؤية والتعلم التنظيمي، وأن هذه العلاقة تمثل ٦٢,٩% وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد، وأن بُعد الرؤية يؤثر تأثيراً معنوياً في تدعيم التعلم التنظيمي، وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد R² نلاحظ أنها بلغت (٠.٣٩٦) وهذا يعني أن بُعد الرؤية يفسر ٤٠% من التعلم التنظيمي، وتبقى ٦٠% تفسرها عوامل أخرى، كما اتضح من نتائج التحليل أن متغيرات بُعد الأمل/ الإيمان الأكثر تفسيراً للتعلم التنظيمي يتمثل في "أنا أفهم رؤية المستشفى وملتزم بها"، رؤية المستشفى تعمل على تحفيز العاملين فيها".

وفي ضوء ما سبق، فقد تقرر قبول الفرض الذي ينص على أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد الرؤية والتعلم التنظيمي، وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى دلالة إحصائية ٠.٠٠١ ، ٠.٠٠٥ (وفقاً لاختبار ف) بين بُعد الرؤية كمتغير مستقل والتعلم التنظيمي كمتغير تابع عند مستوى دلالة إحصائية ٠.٠٠١ ، ٠.٠٠٥ طبقاً لاختبار T-Test.

١٢/٤/٨- نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين (بُعد الأمل/ الإيمان) وبين التعلم

التنظيمي

جدول رقم (١٨)

نوع ودرجة العلاقة بين بُعد (الأمل/ الإيمان) كأحد أبعاد القيادة الروحية وبين التعلم التنظيمي

(مخرجات تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis))

م	المتغيرات	معامل الانحدار Beta	معامل الارتباط	معامل التحديد
١	يتوافر لدى الاستعداد للقيام بأي عمل لتحقيق رسالة المستشفى.	***٠.٣٧٢	٠.٦٠٩	٠.٣٧١
٢	أبذل المزيد من الجهود حتى تنجح المستشفى التي أعمل بها.	*٠.١٧٠	٠.٥٤٧	٠.٢٩٩
٣	أبذل قصاري جهدي في عملي لثقتي في قادة المستشفى.	٠.٠٨٦	٠.٥١٧	٠.٢٦٧
٤	أسعى إلى تحقيق أهداف طموحة في عملي بالمستشفى.	**٠.١٨٩	٠.٤٨٦	٠.٢٣٦
٥	أثق في رسالة المستشفى وأبذل جهداً كبيراً لتحقيقها.	**٠.٢٢٥	٠.٤٦	٠.٢١٢
معامل الارتباط في النموذج R		٠.٦٢٩		
معامل التحديد في النموذج R ²		٠.٣٩٦		
قيمة ف المحسوبة		٣٨.٦٢٦		
قيمة ف الجدولية		٢٩٥-٥		
درجات الحرية		٢.٢٤٤		
مستوى الدلالة الإحصائية		٠.٠٠٠		

** تشير إلى معنوية اختبار T-Test عند مستوى معنوية ٠.٠٠١.

* تشير إلى معنوية اختبار T-Test عند مستوى معنوية ٠.٠٠٥.

تتلخص نتائج تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد على العلاقة بين بُعد الأمل/الإيمان والتعلم التنظيمي

فيما يأتي جدول رقم (١٨):

أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بُعد الأمل/ الإيمان والتعلم التنظيمي، وأن هذه العلاقة تمثل ٦٢,٩% وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد، وأن بُعد الرؤية يؤثر تأثيراً معنوياً في تدعيم التعلم التنظيمي، وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد R² نلاحظ أنها بلغت (٠.٣٩٦) وهذا يعني أن بُعد الرؤية يفسر ٤٠% من التعلم التنظيمي، وتبقى ٦٠% تفسرها عوامل أخرى، كما اتضح من نتائج التحليل أن متغيرات بُعد الرؤية الأكثر تفسيراً للتعلم التنظيمي يتمثل في " يتوافر لدى الاستعداد للقيام بأي عمل لتحقيق رسالة المستشفى"، "أبذل المزيد من الجهود حتى تنجح المستشفى التي أعمل بها".

وفي ضوء ما سبق، فقد تقرر قبول الفرض الذي ينص على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد الأمل والإيمان والتعلم التنظيمي، وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى دلالة إحصائية ٠.٠٠١ ، ٠.٠٠٥ (وفقاً لاختبار ف) بين بُعد الأمل/ والإيمان كمتغير مستقل والتعلم التنظيمي كمتغير تابع عند مستوى دلالة إحصائية ٠.٠٠١ ، ٠.٠٠٥ طبقاً لاختبار T-Test.

٩/٤/١٢- نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين بُعد (حب الإيثار) كأحد أبعاد القيادة الروحية وبين التعلم التنظيمي

جدول رقم (١٩)

نوع ودرجة العلاقة بين بُعد (حب الإيثار) وبين التعلم التنظيمي

(مخرجات تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis)

م	المتغيرات	معامل الانحدار Beta	معامل الارتباط	معامل التحديد
١	تهتم المستشفى بالعاملين فيها.	***٠.٦٥٨	٠.٧٦٨	٠.٥٩٠
٢	تهتم إدارة المستشفى بمعالجة كافة مشاكل العاملين فيها.	**٠.٢٣٣	٠.٥٦٨	٠.٣٢٣
٣	يتصرف قادة المستشفى كما يتحدثون.	*٠.١٩٧	٠.٥١	٠.٢٦٠
٤	المستشفى جديرة بالثقة ولديها وفاء للعاملين فيها.	٠.٠١٣	٠.٥٤١	٠.٢٩٣
٥	المستشفى لا تعاقب العاملين على الأخطاء غير المقصودة.	**٠.١٧٨	٠.٥٢٩	٠.٢٨٠
٦	يفخر قادة المستشفى بالعمل بها.	*٠.١٠٦	٠.٦٢	٠.٣٨٤
٧	يقف قادة المستشفى بجانب العاملين فيها.	*٠.١٤٨	٠.٦٠١	٠.٣٦١
	معامل الارتباط في النموذج R		٠.٧٧٧	
	معامل التحديد في النموذج R ²		٠.٦٠٣	
	قيمة ف المحسوبة		٦٣.٦٦٥	
	قيمة ف الجدولية		٢.٠٤١	
	درجات الحرية		٢٩٣-٧	
	مستوى الدلالة الإحصائية		٠.٠٠٠	

**تشير إلى معنوية اختبار T-Test عند مستوى معنوية ٠.٠٠١.

* تشير إلى معنوية اختبار T-Test عند مستوى معنوية ٠.٠٠٥.

تتلخص نتائج تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد على العلاقة بين بُعد حب الإيثار والتعلم التنظيمي فيما

يأتي جدول رقم (١٩):

أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بُعد حب الإيثار والتعلم التنظيمي، وأن هذه العلاقة تمثل ٧٧.٧% وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد، وأن بُعد حب الإيثار يؤثر تأثيراً معنوياً في تدعيم التعلم التنظيمي، وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد R^2 نلاحظ أنها بلغت (٠.٦٠٣) وهذا يعني أن بُعد حب الإيثار يفسر ٦٠% من التعلم التنظيمي، وتبقى ٤٠% تفسرها عوامل أخرى، كما اتضح من نتائج التحليل أن متغيرات بُعد حب الإيثار الأكثر تفسيراً للتعلم التنظيمي يتمثل في "تهتم المستشفى بالعاملين فيها"، "يفخر قادة المستشفى بالعمل بها"، يقف قادة المستشفى بجانب العاملين فيها".

وفي ضوء ما سبق، فقد تقرر قبول الفرض الذي ينص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بُعد حب الإيثار والتعلم التنظيمي، وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى دلالة إحصائية ٠.٠٠١ ، ٠.٠٠٥ (وفقاً لاختبار ف) بين بُعد حب الإيثار كمتغير مستقل والتعلم التنظيمي كمتغير تابع عند مستوى دلالة إحصائية ٠.٠٠١ ، ٠.٠٠٥ طبقاً لاختبار T-Test.

١٠/٤/١٢ - نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين بُعد (الشعور بالأهمية) كأحد أبعاد القيادة الروحية وبين التعلم التنظيمي

جدول رقم (٢٠)

نوع ودرجة العلاقة بين بُعد (الشعور بالأهمية) وبين التعلم التنظيمي

(مخرجات تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis)

م	المتغيرات	معامل الانحدار Beta	معامل الارتباط	معامل التحديد
١	العمل الذي أقوم به في المستشفى مهم جدا بالنسبة لي.	***٠.٦١٣	٠.٦٨٢	٠.٤٦٥
٢	الوظيفة التي أقوم بها في المستشفى ذات معنى ومغزى لي.	***٠.٣٣٩	٠.٥٤١	٠.٢٩٣
٣	العمل الذي أقوم به في المستشفى مفيد بالنسبة لي شخصياً.	*٠.٢٠٤	٠.٥٠٦	٠.٢٥٦
٤	العمل الذي أقوم به في المستشفى يجعلني مختلف عن الآخرين.	*٠.١٤٥	٠.٥٦٦	٠.٣٢٠
	معامل الارتباط في النموذج R		٠.٦٨٣	
	معامل التحديد في النموذج R ²		٠.٤٦٦	
	قيمة ف المحسوبة		٦٤.٦٩٧	
	قيمة ف الجدولية		٢.٤٠٢	
	درجات الحرية		٢٩٦-٤	
	مستوى الدلالة الإحصائية		٠.٠٠٠	

** تشير إلى معنوية اختبار T-Test عند مستوى معنوية ٠.٠٠١.

* تشير إلى معنوية اختبار T-Test عند مستوى معنوية ٠.٠٠٥.

تتلخص نتائج تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد على العلاقة بين بُعد الشعور بالأهمية والتعلم التنظيمي

فيما يأتي جدول رقم (٢٠).

أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بُعد الشعور بالأهمية والتعلم التنظيمي، وأن هذه العلاقة تمثل ٦٨.٣% وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد، وأن بُعد الشعور بالأهمية يؤثر تأثيراً معنوياً في تدعيم التعلم التنظيمي، وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد R^2 نلاحظ أنها بلغت (٠.٤٦٦) وهذا يعني أن بُعد الشعور بالأهمية يفسر ٤٧% من التعلم التنظيمي، وتبقى ٥٣% تفسرها عوامل أخرى، كما اتضح من نتائج التحليل أن متغيرات بُعد الشعور بالأهمية الأكثر تفسيراً للتعلم التنظيمي يتمثل في " العمل الذي أقوم به في المستشفى مهم جداً بالنسبة لي"، العمل الذي أقوم به في المستشفى يجعلني مختلف عن الآخرين".

وفي ضوء ما سبق، فقد تقرر قبول الفرض الذي ينص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بُعد الشعور بالأهمية والتعلم التنظيمي، وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى دلالة إحصائية ٠.٠٠١ ، ٠.٠٠٥ (وفقاً لاختبار ف) بين بُعد الشعور بالأهمية كمتغير مستقل والتعلم التنظيمي كمتغير تابع عند مستوى دلالة إحصائية ٠.٠٠١ ، ٠.٠٠٥ طبقاً لاختبار T-Test.

١١/٣/١٢ - نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين بُعد (العضوية) كأحد أبعاد القيادة الروحية وبين التعلم التنظيمي

جدول رقم (٢١)

نوع ودرجة العلاقة بين بُعد (العضوية) وبين التعلم التنظيمي

(مخرجات تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)

م	المتغيرات	معامل الانحدار Beta	معامل الارتباط	معامل التحديد
١	يهتم قادة المستشفى بي شخصياً.	***٠.٥٩٦	٠.٧٠٣	٠.٤٩٤
٢	تقدر المستشفى العمل الذي أقوم به.	*٠.٠٠٩	٠.٦٤٥	٠.٤١٦
٣	أشعر بتقدير كبير من قبل قادة المستشفى.	٠.٣٤٠	٠.٥٠٩	٠.٢٥٩
٤	أشعر بقيمتي كشخص من خلال عملي بالمستشفى.	**٠.١٥١	٠.٥١٥	٠.٢٦٥
٥	تحترم المستشفى العمل الذي أقوم به.	**٠.١٦٣	٠.٥٢٥	٠.٢٧٦
	معامل الارتباط في النموذج R		٠.٧١٠	
	معامل التحديد في النموذج R ²		٠.٥٠٤	
	قيمة ف المحسوبة		٥٩.٩٦٧	
	قيمة ف الجدولية		٢.٢٤٤	
	درجات الحرية		٢٩٥-٥	
	مستوى الدلالة الإحصائية		٠.٠٠٠	

**تشير إلى معنوية اختبار T-Test عند مستوى معنوية ٠.٠٠١.

* تشير إلى معنوية اختبار T-Test عند مستوى معنوية ٠.٠٠٥.

تتلخص نتائج تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد على العلاقة بين بُعد العضوية والتعلم التنظيمي فيما يأتي جدول رقم (٢١):

أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بُعد العضوية والتعلم التنظيمي، وأن هذه العلاقة تمثل ٧١% وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد، وأن بُعد العضوية يؤثر تأثيراً معنوياً في تدعيم التعلم التنظيمي، وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد R^2 نلاحظ أنها بلغت (٠.٥٠٤) وهذا يعني أن بُعد العضوية يفسر ٥٠% من التعلم التنظيمي، وتبقى ٥٠% تفسرها عوامل أخرى، كما اتضح من نتائج التحليل أن متغيرات بُعد العضوية الأكثر تفسيراً للتعلم التنظيمي يتمثل "في يهتم قادة المستشفى بي شخصياً"، تقدر المستشفى العمل الذي أقوم به".

وفي ضوء ما سبق، فقد تقرر قبول الفرض الذي ينص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بُعد العضوية والتعلم التنظيمي، وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى دلالة إحصائية ٠.٠٠١ ، ٠.٠٠٥ (وفقاً لاختبار ف) بين بُعد العضوية كمتغير مستقل والتعلم التنظيمي كمتغير تابع عند مستوى دلالة إحصائية ٠.٠٠١ ، ٠.٠٠٥ طبقاً لاختبار T-Test.

١٢/٤/١٢ - نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين بُعد (الالتزام التنظيمي) كأحد أبعاد القيادة الروحية وبين التعلم التنظيمي

جدول رقم (٢٢)

نوع ودرجة العلاقة بين متغيرات القيادة الروحية (الالتزام التنظيمي) وبين التعلم التنظيمي

(مخرجات تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis))

م	المتغيرات	معامل الانحدار Beta	معامل الارتباط	معامل التحديد
١	أشعر بأننا أسرة واحدة داخل المستشفى.	٠.٥٣٥***	٠.٦٧٣	٠.٤٥٣
٢	سأكون سعيداً جداً لقضاء بقية حياتي في المستشفى.	٠.٣٣٩	٠.٥٤٨	٠.٣٠٠
٣	أحدث في المستشفى على أنها أفضل مكان للعمل.	٠.١٥٣*	٠.٥٥	٠.٣٠٣
٤	أشعر كما لو كنت مشاكل المستشفى هي مشاكل الشخصية.	٠.١٣٤*	٠.٥٣٧	٠.٢٨٨
	معامل الارتباط في النموذج R		٠.٦٨٣	
	معامل التحديد في النموذج R2		٠.٤٦٦	
	قيمة ف المحسوبة		٦٤.٥٨٩	
	قيمة ف الجدولية		٢.٤٠٢	
	درجات الحرية		٢٩٦-٤	
	مستوى الدلالة الإحصائية		٠.٠٠٠٠	

**تشير إلى معنوية اختبار T-Test عند مستوى معنوية ٠.٠٠١.

*تشير إلى معنوية اختبار T-Test عند مستوى معنوية ٠.٠٠٥.

تتلخص نتائج تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد على العلاقة بين بُعد الالتزام التنظيمي والتعلم التنظيمي فيما يأتي جدول رقم (٢٢):

أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بُعد الالتزام التنظيمي والتعلم التنظيمي، وأن هذه العلاقة تمثل ٦٨.٣% وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد، وأن بُعد الالتزام التنظيمي يؤثر تأثيراً معنوياً في تدعيم التعلم التنظيمي، وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد R^2 نلاحظ أنها بلغت (٠.٤٦٦) وهذا يعني أن بُعد الالتزام التنظيمي يفسر ٤٧% من التعلم التنظيمي، وتبقى ٥٣% تفسرها عوامل أخرى، كما اتضح من نتائج التحليل أن متغيرات بُعد الالتزام التنظيمي الأكثر تفسيراً للتعلم التنظيمي يتمثل " أشعر بأننا أسرة واحدة داخل المستشفى"، أتحدث في المستشفى على أنها أفضل مكان للعمل".

وفي ضوء ما سبق، فقد تقرر قبول الفرض الذي ينص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بُعد الالتزام التنظيمي والتعلم التنظيمي، وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى دلالة إحصائية ٠.٠٠١، ٠.٠٠٥ (وفقاً لاختبار ف) بين بُعد الالتزام التنظيمي كمتغير مستقل والتعلم التنظيمي كمتغير تابع عند مستوى دلالة إحصائية ٠.٠٠١، ٠.٠٠٥ طبقاً لاختبار T-Test.

١٢/٤/١٣- نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين بُعد (الإنتاجية) كأحد أبعاد القيادة الروحية وبين التعلم التنظيمي

جدول رقم (٢٣)

نوع ودرجة العلاقة بين بُعد (الإنتاجية) وبين التعلم التنظيمي

(مخرجات تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)

م	المتغيرات	معامل الانحدار Beta	معامل الارتباط	معامل التحديد
١	كل شخص مشغول في القسم الذي يعمل به في المستشفى.	٠.٥٤٠***	٠.٧٦٣	٠.٥٨٢
٢	جودة العمل من أهم أولويات كافة العاملين في المستشفى.	٠.٠٨٣	٠.٦١٨	٠.٣٨٢
٣	كل شخص يبذل قصارى جهده في المستشفى.	٠.١٥٧	٠.٦٥	٠.٤٢٣
٤	مجموعة العمل بالمستشفى منتجة للغاية.	٠.٠٢٦	٠.٥٨٢	٠.٣٣٩
٥	مجموعة العمل بالمستشفى فعالة في استخدام موارد المستشفى.	٠.٠٦٢	٠.٥٥٣	٠.٣٠٦
	معامل الارتباط في النموذج R		٠.٧٨٤	
	معامل التحديد في النموذج R ²		٠.٦١٤	
	قيمة ف المحسوبة		٦٤.٥٨٩	
	قيمة ف الجدولية		٢.٢٤٤	
	درجات الحرية		٢٩٥-٥	
	مستوى الدلالة الإحصائية		٠.٠٠٠	

**تشير إلى معنوية اختبار T-Test عند مستوى معنوية ٠.٠٠١

* تشير إلى معنوية اختبار T-Test عند مستوى معنوية ٠.٠٠٥

تتلخص نتائج تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد على العلاقة بين بُعد الإنتاجية والتعلم التنظيمي فيما يأتي جدول رقم (٢٣):

أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بُعد الإنتاجية والتعلم التنظيمي، وأن هذه العلاقة تمثل ٧٨.٤% وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد، وأن بُعد الإنتاجية يؤثر تأثيراً معنوياً في تدعيم التعلم التنظيمي، وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد R^2 نلاحظ أنها بلغت (٠.٦١٤) وهذا يعني أن بُعد الإنتاجية يفسر ٦١% من التعلم التنظيمي، وتبقى ٣٩% تفسرها عوامل أخرى، كما اتضح من نتائج التحليل أن متغيرات بُعد الإنتاجية الأكثر تفسيراً للتعلم التنظيمي يتمثل "كل شخص مشغول في القسم الذي يعمل به في المستشفى"، كل شخص يبذل قصارى جهده في المستشفى".

وفي ضوء ما سبق، فقد تقرر قبول الفرض الذي ينص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بُعد الإنتاجية والتعلم التنظيمي، وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى دلالة إحصائية ٠.٠٠١ ، ٠.٠٠٥ (وفقاً لاختبار ف) بين بُعد الإنتاجية كمتغير مستقل والتعلم التنظيمي كمتغير تابع عند مستوى دلالة إحصائية ٠.٠٠١ ، ٠.٠٠٥ طبقاً لاختبار T-Test.

١٣ - نتائج البحث

وتتلخص أهم نتائج البحث فيما يأتي:

١- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين كل بُعد من الأبعاد السبعة للقيادة الروحية وبعضها البعض والمتمثلة في (الأمل/ الإيمان، الرؤية، حب الإيثار، الشعور بالأهمية، العضوية، الالتزام التنظيمي، الإنتاجية).

٢- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين كل بعد من الأبعاد الخمسة للتعلم التنظيمي وبعضها البعض والمتمثلة في (ديناميات التعلم، تحويل المنظمة، تمكين العاملين، إدارة المعرفة، تطبيق التكنولوجيا).

٣- يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين جميع أبعاد القيادة الروحية (الأمل/ الإيمان، الرؤية، حب الإيثار، الشعور بالأهمية، العضوية، الالتزام التنظيمي، الإنتاجية) مع جميع أبعاد التعلم التنظيمي، وهذا يعني أنه كلما ارتفع مستوى ممارسة نمط القيادة الروحية كلما أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى التعلم التنظيمي لدى الأطباء والصيدلة وأعضاء هيئة التمريض وفني التحاليل والأشعة.

٤- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الروحية في المستشفيات الجامعية محل الدراسة وبين التعلم التنظيمي في تلك المستشفيات (مأخوذة بصورة إجمالية وهذه العلاقة طردية، حيث كلما زاد الاهتمام من جانب إدارة المستشفيات الجامعية محل الدراسة بنمط القيادة الروحية زاد ذلك من مستوى التعلم التنظيمي لدى الأطباء والصيدلة وأعضاء هيئة التمريض وفني التحاليل والأشعة بتلك المستشفيات، وهذا يعني أن المستشفيات الجامعية يمكنها رفع مستوى التعلم التنظيمي من خلال تطبيق نمط القيادة الروحية وتنميته لدى العاملين.

٥- حيث توجد علاقة خطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات القيادة الروحية وبين التعلم التنظيمي بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة (مأخوذة بصورة إجمالية) وأن هذه العلاقة تمثل ٨٣.٧% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد في النموذج R)، وهذه العلاقة طردية فكلما زاد الاهتمام بالقيادة الروحية ارتفع مستوى التعلم التنظيمي لدى الأطباء والصيادلة وهيئة التمريض وفني التحاليل والأشعة بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة.

٦- واتضح أن الاهتمام بالقيادة الروحية في المستشفيات محل الدراسة يمكن أن يفسر حوالي ٧٠% (وفقاً لمعامل التحديد في النموذج R²) من التباين الكلي في مستوى التعلم التنظيمي لدى الأطباء والصيادلة وهيئة التمريض وفني التحاليل والأشعة بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة.

١٤- توصيات البحث

١- تعميق وترسيخ الأمل والإيمان برؤية المستشفى والشعور بالانتماء مما يدفع أفراد العينة إلى الاستعداد لبذل ما في وسعهم لتحقيق رؤية المستشفى ويصب في النهاية في رفع مستوى جودة الأداء ثم مستوى جودة الخدمات المقدمة من المستشفى.

٢- عمل اجتماعات دورية بالأطباء والصيادلة وهيئة التمريض وفني التحاليل والأشعة ومناقشة المشكلات التي تواجههم أثناء القيام بعملهم داخل المستشفى، وإتاحة الفرصة لهم لتقديم حلول بخصوص تلك المشكلات والاتفاق في النهاية على حل مرضي للجميع وذلك للنهوض بمستوى جودة الخدمة التي تقدمها المستشفى.

٣- خلق رؤية مشتركة من قبل القادة للمرؤوسين والعمل على تطبيقها من قبل كافة المرؤوسين.

٤- وضع رؤية شاملة توضح الرؤية الشاملة للقادة يسير على غرارها المرؤوسين.

٥- الإعلان عن رؤية ورسالة المنظمة ومساعدة العاملين على تحقيقها من خلال تنمية قدراتهم بالتدريب المستمر.

٦- تحسين سير العمل: ويتم ذلك من خلال وضع الأولويات مع مراعات الكفاءة، فإذا كان للعامل والموظف العديد من المهام يجب عليه تحديد أولوياتها بطريقة تجعله نشيطاً في العمل، ويتم تحسين سير العمل أيضاً من خلال أخذ فترات راحة متكررة وقصيرة، وجدولة الوقت أثناء العمل.

٧- خلق مساحة عمل فعالة: ويتم ذلك من خلال تنظيم مساحة العمل الخاصة بالموظف، والاعتماد على مساحة خاصة وهادئة مناسبة للعمل وذلك لزيادة القدرة على التركيز أثناء العمل، والتبديل من الورق إلى المستندات والأرشفة الإلكترونية، وذلك لتخفيف الجهد وسرعة إنجاز العمل، بالإضافة إلى إنشاء نظام حفظ موثوق للملفات سواء كانت ملفات إلكترونية أو ملفات تقليدية ورقية.

٨- ضرورة العمل على تحسين الالتزام لدى جميع العاملين من خلال بث القيم الروحية داخل المستشفى الأمر الذي يعكس بصورة إيجابية ومباشرة على مستوى الالتزام التنظيمي ومستوى جودة الخدمة الصحية.

٩- نشر القيم الروحية التي تساعد على تحسين بيئة العمل ونشر مفاهيم الود والتعاون والدعم والنزاهة بين المرؤوسين وهو الأمر الذي يساهم في بناء ثقافة تتساعد على تحقيق الالتزام التنظيمي بين العاملين وتقوم على أبعاد نظرية القيادة الروحية.

١٠- تحقيق العدالة التنظيمية بين جميع العاملين حيث تعتبر من المحركات الأساسية لالتزام العاملين وبالتالي نجاح المنظمة.

١١- مرونة الهيكل التنظيمي: يعد الهيكل التنظيمي في المنظمات حجر الأساس في إنجاز أهدافها واستراتيجيتها من خلال وضع الأدوار وتحديد المهام والعلاقات بين الأفراد وبين جميع المستويات لذلك يجب عليها تصميم هيكل تنظيمي يدعم وينظم الظروف الملائمة لتيسير عملية التعلم، ويجب بناء هيكل تنظيمي يعتمد على اللامركزية والمشاركة وتشجيع العلاقات والتركيز على نظم المعلومات التي توفر البيانات الصحيحة في الوقت المناسب والتي تعمل على استمرارية تبادل المعلومات التي تساهم بشكل فعال في عملية التعلم.

١٢- تبني سياسة الباب المفتوح من خلال عقد لقاءات واجتماعات دورية مع العاملين للتعرف على آرائهم ومقترحاتهم ومشكلاتهم ومناقشتها والعمل على حلها.

١٣- تعزيز وسائل نقل ومشاركة المعلومات بين العاملين لتسهيل أداء العمل وتوفير الوقت والجهد.

١٤- إقامة ندوات وورش عمل لترسيخ مفهوم الأداء الوظيفي الإيجابي وآليات تحقيقه.

١٥- تمكين الموارد البشرية: منح الأفراد المعلومات لاتخاذ القرارات ومشاركتها ويستمد الأهمية من مساعدة العاملين على العمل بشكل مستقل لاكتساب الخبرات المهنية والعملية ومعالجة المشكلات بأقل جهد ممكن ودون اهدار للوقت.

١٦- نشر المعرفة والخبرة من أعلى لأسفل ومن أسفل لأعلى لكي يستفيد جميع المستويات داخل المستشفى من المعارف المختلفة التي تساعدهم على أداء الأعمال المكلفين بأدائها على أكمل وجه نتيجة العم والدراية الكافية بكافة المعلومات والمعارف التي تساعدهم على ذلك

١٧- التركيز أيضاً على المعرفة الضمنية التي يتم الحصول عليها من خلال الحواس والحدس والمهارات الحركية وتمثل هذه المعرفة ركيزة أساسية من ركائز المعرفة.

١٥- البحوث المستقبلية المقترحة

أظهرت نتائج هذا البحث عدداً من المجالات التي تستحق الاهتمام والدراسة والتحليل من وجهة نظر الباحثة ومن أهم هذه القضايا ما يأتي:

١- إمكانية إجراء هذه الدراسة على قطاعات أخرى غير القطاع الصحي مثل (القطاع الخاص- المنظمات التعليمية، الهيئات الخدمية مثل مكاتب البريد والوحدات المحلية هيئة السكك الحديدية، المنظمات الفندقية).

٢- دراسة علاقة القيادة الروحية بمتغيرات تنظيمية أخرى مثل جودة الخدمة المصرفية، التنمية المستدامة والميزة التنافسية المستدامة.

٣- دراسة علاقة التعلم التنظيمي بمتغيرات تنظيمية أخرى مثل الداء الوظيفي للعاملين، جودة الخدمة المصرفية، المخرجات الوظيفية.

٤- دراسة علاقة جودة الخدمة بمتغيرات تنظيمية أخرى مثل الخدمة المصرفية التي تقدمها القطاعات الخاصة.

المراجع

-المراجع العربية

- إسماعيل، عمار فتحي موسى (٢٠١٧)، "دور القيادة الروحية في خفض سلوكيات التنمر الوظيفي للعاملين بجامعة مدينة السادات، (دراسة تطبيقية)"، مجلة البحوث المالية والتجارية كلية التجارة جامعة بور سعيد، المجلد ١٨، العدد ١.
- البيومي، أحمد عبدالله (٢٠١٦) "علاقة القيادة الروحية بجودة حياة العمل" بالتطبيق على العاملين بجامعة دمياط"، رسالة ماجستير، جامعة المنصورة - كلية التجارة.
- العباسي، عبد الحميد (٢٠٠٩) التحليل العاملي التوكيدي، معهد الدراسات والبحوث الإحصائية، جامعة القاهرة، ص ٣.
- الفتلاوي، ضرغام رحيم عباس (٢٠١٧)، "أثر القيادة الروحية المدركة في تحقيق الالتزام التنظيمي"، دراسة استطلاعية لآراء الأفراد العاملين في مؤسسة العين للرعاية الاجتماعية فرع النجف الأشرف، قسم إدارة الأعمال كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية.
- الشهومي، حمد بن ذياب بن مسعود (٢٠٢٠) "واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الروحية في ولاية عبري بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان" مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية المجلد ٢٠، العدد ٢٠.
- الغزالي؛ الخزاعي، فاضل راضي غباش، صدام كاظم محمد، (٢٠١٦)، دور القيادة الروحية في تعزيز التماثل التنظيمي، دراسة تحليلية في العتبة العلوية المطهرة، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية - العراق، مجلد ١٨ العدد ٤.
- شرف الدين، زديرة، (٢٠١٥)، دراسة تحليلية لنوعية خدمات الرعاية الصحية باستخدام مؤشرات الجودة من وجهة نظر مقدمي الخدمة بالمستشفى الجامعي، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية العدد ١٨.
- الناصر، سعيد إبراهيم (٢٠١٨) "الدور المعدل لممارسات الجودة الصلبة والناعمة في العلاقة بين السياق التنظيمي والإبداع الإداري: التعلم التنظيمي متغيراً وسيطاً" دراسة على الشركات الصناعية البحرينية، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا.
- عبدالعزيز، ريهام أنسي محمود (٢٠١٨) "أثر الالتزام المعياري في تحقيق جودة الخدمة" المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعلية مجلد ٩، ع ١٠.
- غنيم، منال أحمد محمد (٢٠٢٠) "دور القيادة الروحية في تنمية النجاح التنظيمي" دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في محافظة المنوفية، جامعة مدينة السادات، كلية التجارة، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد ٥، العدد ١.
- صفوت؛ سليم، محمد نبيل محمد، محمد فهمي (٢٠١٧) "متطلبات إدارة علاقات العملاء لتحقيق جودة الخدمة" المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مجلد ٨، ع ٢، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعلية.

المراجع الأجنبية

- Abbas, A., Shuairidi, F., Ekowati, D., Anwar, A., & Saud, M. (2021). Spirituality at Workplace: Role of Spiritual Leadership, Productivity, and Emotional Exhaustion.
- Afsar, B., Badir, Y., & Kiani, 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*, Vol 45, pp 79–88.
- Adomah-Afari, A., & Maloreh-Nyamekye, T. (2018). Relationship marketing strategy: Policy formulation and curricula development to enhance quality of care in the health sector of Ghana. *International journal of health care quality assurance*, Vol 31(6), pp 631–645.
- Akter, S., Wamba, S. F., & D'Ambra, J. (2019). Enabling a transformative service system by modeling quality dynamics. *International Journal of Production Economics*, Vol 207, pp210–226.
- Adawiyah, W. R., and Pramuka, B. A. (2017), "Scaling the notion of Islamic spirituality in the workplace," *Journal of Management Development*, Vol. 36 No. 7, pp. 877–898.
- Arfi, W.B., Hikkerova, L. and Sahut, J.-M. (2018), "External knowledge sources, green innovation and performance", *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 129, pp. 210–220.
- 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), 92.
- Anggara, F. S. A., & Aulia, A. (2021). How spiritual leadership and organizational culture influence employee performance?. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 20(2), 175–184.
- Aydin, B. & Ceylan, A. (2009), The effect of spiritual leadership on organizational learning capacity, *African Journal of Business Management*, Vol. 3, No. 5, pp.184–190.
- Bettis-Outland, H., & Guillory, M. D. (2018). Emotional intelligence and organizational learning at trade shows. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(1), 126–133.

- Bhaskara, G. I., & Filimonau, V. (2021). The COVID-19 pandemic and organisational learning for disaster planning and management: A perspective of tourism businesses from a destination prone to consecutive disasters. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 364–375.
- Brix, J. (2019), "Innovation capacity building: an approach to maintaining balance between exploration and exploitation in organizational learning", *The Learning Organization*, Vol. 26 No. 1., pp. 12–26.
- Chen, C.Y. and Li, C.I. (2013), "Assessing the Spiritual Leadership Effectiveness: The Contribution of Follower's Self-concept and Preliminary Tests for Moderation of Culture and Managerial Position," *The Leadership Quarterly*, Vol.24 No.1, pp.240–255.
- Chang, P. C., Xiaoxiao, G., & Wu, T. (2021). Sense of calling, job crafting, spiritual leadership and work meaningfulness: a moderated mediation model. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Chen C.Y. and Yang C.F. (2012), "The impact of spiritual leadership on organizational citizenship behavior: A multi-sample analysis," *Journal of Business Ethics*, Vol.105 No.1, pp.107–114.
- Cronin Jr, J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. *The journal of marketing*, 55–68.
- Dodgson, M. (2016), "Organizational learning: a review of some literatures", *Organization Studies*, Vol. 14 No. 3, pp. 375–394.
- Edvardsson, B., Tronvoll, B., Gruber, T., 2011. Expanding understanding of service exchange and value co-creation: a social construction approach. *Journal of the Academy of Marketing Science* 39, 327–339.
- Elias, S., Cole, B., & Wilson-Jones, L. (2018). Leadership and Spirituality: Conceptualization, Definition and Future Directions in Higher Education. *Journal of Research Initiatives*, 3(3), 3.
- flores.I, ZhengmW., Rau,W., and Thomas,C., (2012) Organizational learning: ub process Identification, Construct Validation, and an empirical test of Cultural Antecedents *Journal of Management*, Vol.38, No.2pp. 640–667.
- Fernandes, A, Fresly, J, (2017), Modeling of role of public leader, open government information and public service performance in Indonesia, *Journal of Management Development*, Vol. 36 Issue: 9, pp.1160–1169.

- Fairholm, M.R. and Gronau, T.W. (2015), "Spiritual leadership in the work of public administrators", *Journal of Management, Spirituality and Religion*, Vol. 12 No. 4, pp. 354–373.
- Fry, L. W., Latham, J. R., Clinebell, S. K., & Krahnke, K. (2017). Spiritual leadership as a model for performance excellence: a study of Baldrige award recipients. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 14(1), 22–47.
- Garrison, Ray, Noreen, Eric and Brewer, Peter, 2010 "Managerial Accounting", (11th ed), New York: McGraw-Hill.
- Gotsis, G., & Grimani, K. (2017). The role of spiritual leadership in fostering inclusive workplaces. *Personnel Review*, 46(5), 908–935.
- Galanou, A, and Farrag, D.A. (2015), "Towards the distinctive Islamic mode of leadership in business," *Journal of Management Development*, Vol. 34 No. 8, pp.882–900, <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2014-0096>
- Hasson, H., von Thiele Schwarz, U., Holmstrom, S., Karanika–Murray, M., & Tafvelin, S. (2016). Improving organizational learning through leadership training. *Journal of Workplace Learning*, 28(3), 115–129.
- Jain, A.K. and Moreno, A. (2015), "Organizational learning, knowledge management practices and firm's performance: an empirical study of a heavy engineering firm in India", *The Learning Organization*, Vol. 22 No. 1, pp. 14–39.
- Louis, K. S., Louis, K. S., Murphy, J., & Murphy, J. (2017). Trust, caring and organizational learning: the leader's role. *Journal of Educational Administration*, 55(1), 103–126.
- Shafiqhi, F & Ajili, Gholamhosein A. (2013), Relationship between the Spiritual Leadership and Organizational Entrepreneurship with Regard to the Mediating Role of Organizational Learning, *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, Vol. 3, No.6, pp.21–30.
- Sumet, Somsri, Nawarat Suwannapong, Nopporn Howteerakul, and Chuthipat Thammarat. "Knowledge management model for quality improvement in the hemodialysis unit of a non-profit private hospital, Bangkok, Thailand." *Leadership in Health Services* (2012).
- Jeon, Ki Seok, and Byoung Kwon Choi. (2020) "A multidimensional analysis of spiritual leadership, affective commitment and employees' creativity in South Korea." *Leadership & Organization Development Journal*.

- Kaya, A. (2015), "The Relationship between Spiritual Leadership and Organizational Citizenship Behaviors: A Research on School Principals' Behaviors," *Educational Science: Theory and Practices*, Vol. 15 No. 3, pp. 597–606.
- Koyuncu, M, Burke, R, Astakhova, M, Eren, D, Cetin, H. (2014) "Servant leadership and perceptions of service quality provided by front–line service workers in hotels in Turkey: Achieving competitive advantage", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 26 Issue: 7, pp.1083–1099
- Liao, S. S., Chen, C. C., Hu, D. C., Chung, Y. C., & Liu, C. L. (2017). Assessing the influence of leadership style, organizational learning and organizational innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(5).
- Li, J. and Yeo, R.K. (2011), "QWL and career development: perceptions of part–time MBA Students", *Employee Relations*, Vol. 33 No. 3, pp. 201–220.
- Morland, K. V., Breslin, D., & Stevenson, F. (2019). Development of a multi–level learning framework. *The Learning Organization*, 26(1), 78–96.
- Marques, J. (2011), "Five principles that will determine the new mainstream", *Human Resource Management International Digest*, Vol. 19 No. 4, pp. 39–42.
- Nafei, W. A., Kaifi, B. A., & Khanfar, N. M. (2012). Organizational learning as an approach to achieve outstanding performance: an applied study on Al–Taif University, Kingdom of Saudi Arabia. *Advances in Management and Applied Economics*, 2(4), 13.
- Nafei, W. A. (2018) *The Mediating Role of Organizational Identification in the Relationship between Spiritual Leadership and Organizational Success: A Study on Commercial Banks in Menoufia Governorate*, *Case Studies Journal ISSN (2305–509X) – Volume 7, Issue 11*.
- Nugroho, M. A. (2018). The effects of collaborative cultures and knowledge sharing on organizational learning. *Journal of Organizational Change Management*, 31(5), 1138–1152.
- Oh, S. Y., Oh, S. Y., Kuchinke, K. P., & Kuchinke, K. P. (2017). Exploring the role of organizational learning activities in the quality management context. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 380–397.

- Nafei, W. A. (2018). The Role of Spiritual Leadership in Reducing Bullying Behavior: A Study on the Industrial Companies in Egypt. *International Journal of Business and Management*, 13(2), 167.
- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). "Workplace Spirituality and Employee Engagement: A Study of the Indian Service Industry". In *Employees and Employers in Service Organizations* (pp. 223–245). Apple Academic Press.
- Pio, R. J., & Tampi, J. R. E. (2018). The influence of spiritual leadership on quality of work life, job satisfaction and organizational citizenship behavior. *International Journal of Law and Management*, 60(2), 757–767.
- Roof, R. A. (2015). The association of individual spirituality on employee engagement: The spirit at work. *Journal of Business Ethics*, 130(3), 585–599.
- Sholikhah, Z., Wang, X., & Li, W. (2019). The role of spiritual leadership in fostering discretionary behaviors: the mediating effect of organization based self esteem and workplace spirituality. *International Journal of Law and Management*, (just-accepted), 00–00.
- Salehzadeh, R., Khazaei Pool, J., Kia Lashaki, J., Dolati, H., & Balouei Jamkhaneh, H. (2015). Studying the effect of spiritual leadership on organizational performance: an empirical study in hotel industry. *International journal of culture, tourism and hospitality Research*, 9(3), 346–359.
- Schein, E.H. and Schein, P. (2017), *Organizational Culture and Leadership*, JohnWiley & Sons, Hoboken, NJ.
- Sholikhah, Z., Wang, X., & Li, W. (2019). The role of spiritual leadership in fostering discretionary behaviors: the mediating effect of organization based self esteem and workplace spirituality. *International Journal of Law and Management*, (just-accepted), 00–00.
- Saks, A.M. (2011), "Workplace spirituality and employee engagement", *Journal of Management, Spirituality and Religion*, Vol. 8 No. 4, pp. 317–340.
- Shrestha, A. K. (2017). Workplace Spirituality and Employee Attitudes: Moderating Role of Organizational Politics. *Journal of Business and Management Research*, 2(1–2), 33–51.
- Singh, J., & Chopra, V. G. (2016). Relationship among workplace spirituality, work engagement and grit. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 18(11), 21–27.

- Saiti. A, (2012) "Leadership and quality management: An analysis of three key features of the Greek education system", *Quality Assurance in Education*, Vol. 20 Issue: 2, pp.110–138.
- Bahadori, M., Teymourzadeh, E., Ravangard, R., & Saadati, M. (2018). Accreditation effects on health service quality: nurse viewpoints. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 31(7), 697–703.
- Koyuncu, M, Burke, R, Astakhova, M, Eren, D, Cetin, H. (2014) "Servant leadership and perceptions of service quality provided by front-line service workers in hotels in Turkey: Achieving competitive advantage", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 26 Issue: 7, pp.1083–1099
- Liang, Z., Howard, P. F., Leggat, S., & Bartram, T. (2018). Development and validation of health service management competencies. *Journal of health organization and management*, 32(2), 157–175.
- Pio, R. J., & Tampi, J. R. E. (2018). The influence of spiritual leadership on quality of work life, job satisfaction and organizational citizenship behavior. *International Journal of Law and Management*, 60(2), 757–767.
- Pantouvakis, A, Patsiouras, C (2016) "Exploring the role of leadership style on the service quality–customer satisfaction link: Evidence from a B2B environment", *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 8 Issue: 1, pp.88–101.
- Pasamar, S., Diaz–Fernandez, M., & de la Rosa–Navarro, M. D. (2019). Human capital: the link between leadership and organizational learning. *European Journal of Management and Business Economics*.
- Parnaby, J. and Towill, D.R. (2012), "Exploiting the concept of a manufacturing system part IV: the innovative action learning organization", *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 23 No. 6, pp. 733–752.
- Potnuru, R. K. G., Sahoo, C. K., & Sharma, R. (2018). Team building, employee empowerment and employee competencies: Moderating role of organizational learning culture. *European Journal of Training and Development*.

- Pratono, A. H., Darmasetiawan, N. K., Yudianto, A., & Jeong, B. G. (2019). Achieving sustainable competitive advantage through green entrepreneurial orientation and market orientation: The role of inter-organizational learning. *The Bottom Line*.
- Laohavichien, T., Fredendall, L., & Cantrell, R. (2011). Leadership and quality management practices in Thailand. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 31 Issue: 10, pp.1048–1070.
- Rocha, J., Pinto, A., Batista, M., Paula, J. S. D., & Ambrosano, G. (2017). The importance of the evaluation of expectations and perceptions to improve the dental service quality. *International journal of health care quality assurance*, 30(6), 568–576.
- Vargo, S.L., Lusch, R.F., 2008. Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science* 36, 1–10.
- Un, C.A. and Rodríguez, A. (2017), “Learning from RandD outsourcing vs. learning by RandD outsourcing”, *Technovation*, available at: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2017.12.003>
- Yan, M., Yu, Y., & Dong, X. (2016). Contributive roles of multilevel organizational learning for the evolution of organizational ambidexterity. *Information Technology & People*, 29(3), 647–667.
- Wahid, N. K. A., & Mohd. Mustamil, N. (2017). Ways to maximize the triple bottom line of the telecommunication industry in Malaysia: The potentials of spiritual well-being through spiritual leadership. *Journal of Organizational Change Management*, 30(2), 263–280.
- Zhu, Q., Krikke, H., & Caniëls, M. C. (2018). Supply chain integration: value creation through managing inter-organizational learning. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(1), 211–229.
- Zeng, J., Phan, C. A., & Matsui, Y. (2015). The impact of hard and soft quality management on quality and innovation performance: An empirical study. *International Journal of Production Economics*, 162, 216–226.
- Zhang, Ying, & Fu Yang. (2020) "How and when spiritual leadership enhances employee innovative behavior." *Personnel Review*.